

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA ACRONI D.O.O.**

Ljubljana, junij 2010

ALMA KAVAZOVIĆ

### **IZJAVA**

Študent/ka Alma Kavazović izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom doc. dr. Simona Čadeža, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 16.6.2010      Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. PREDSTAVITEV PODJETJA ACRONI d.o.o.</b> .....	<b>2</b>
<b>2. ANALIZA SREDSTEV</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1 Analiza dolgoročnih sredstev</b> .....	<b>6</b>
2.1.1 Obseg in struktura osnovnih sredstev.....	8
2.1.2 Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev.....	9
2.1.3 Tehnična opremljenost dela.....	11
<b>2.2 Analiza kratkoročnih sredstev</b> .....	<b>11</b>
2.2.1 Kazalniki obračanja.....	13
<b>3. ANALIZA IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA</b> .....	<b>15</b>
<b>3.1 Analiza prihodkov</b> .....	<b>16</b>
<b>3.2 Analiza odhodkov</b> .....	<b>18</b>
<b>3.3 Analiza poslovnega izida</b> .....	<b>19</b>
<b>4. ANALIZA POSLOVNE USPEŠNOSTI</b> .....	<b>20</b>
<b>4.1 Rentabilnost ali donosnost</b> .....	<b>20</b>
<b>4.2 Ekonomičnost poslovanja</b> .....	<b>21</b>
<b>5. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ</b> .....	<b>23</b>
<b>5.1 Analiza kadrovske funkcije</b> .....	<b>24</b>
5.1.1 Obseg zaposlenih in struktura.....	24
5.1.2 Dinamika zaposlenih.....	26
5.1.3 Izkoriščanje delovnega časa.....	27
5.1.4 Tehnična opremljenost dela.....	27
<b>5.2 Analiza nabave</b> .....	<b>28</b>
<b>5.3 Analiza proizvodnje</b> .....	<b>30</b>
5.3.1 Obseg in struktura proizvodnje.....	30
5.3.2 Dinamika proizvodnje.....	31
5.3.3 Produktivnost.....	32
<b>5.4 Analiza prodaje</b> .....	<b>33</b>
5.4.1 Struktura in obseg prodaje.....	33
<b>5.5 Analiza financiranja</b> .....	<b>35</b>
5.5.1 Struktura in obseg obveznosti do virov sredstev.....	36
5.5.2 Analiza plačilne sposobnosti.....	38
<b>SKLEP</b> .....	<b>40</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>42</b>



## UVOD

Za uspešno poslovanje podjetja v tem spreminjajočem se poslovnem okolju z ostro konkurenco je potrebno do potankosti poznati ključne dejavnike, ki vplivajo na njegovo poslovanje. Podjetje kot samostojna enota lahko zasleduje več različnih ciljev, med katerimi so maksimiranje prodaje, maksimiranje dobička, preživetje, maksimiranje tržnega deleža ali doseganje zadostne ravni dobička (Mramor, 2002, str. 15). V tem obdobju, ko informacija pomeni vse, morajo podjetja biti hitro odzivna in ravnati pravilno, da preživijo. Pri tem si lahko izredno pomagajo z analizo poslovanja, saj se le s poznavanjem dejavnikov, ki vplivajo na njihovo poslovanje, lahko izognejo neustreznim odločitvam, ki posledično vodijo v neuspešnost.

Pučko (2006, str. 10) je opredelil analizo poslovanja oziroma širše katere koli združbe kot proces spoznavanja konkretnega poslovanja nekega podjetja (združbe) z določenim ekonomskim in organizacijskim namenom. Vsaka analiza nastaja na zahtevo nekega uporabnika. Konkretni uporabnik pa opredeljuje uporabniško določenost namena analize (Pučko, 2006, str. 13). Kljub različnosti interesentov za analizo je vseeno nekaj skupnega za vsako analizo to, da se ta ne dela zaradi radovednosti, vendar zato, da bi se po vseh dejstvih prinesla neka odločitev.

Pri analizi poslovanja je potrebno določiti predmet, namen ter cilj analize. V mojem diplomskem delu je **predmet** analize poslovanje podjetja Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008. **Namen** analize je seznaniti se do potankosti s poslovanjem podjetja v omenjenem obdobju ter pridobiti informacije, ki bodo omogočale sprejemati odločitve, ki bodo vodile do večje uspešnosti poslovanja podjetja. **Cilj** moje analize pa je spoznati dejstva, ki bistveno vplivajo na uspešnost poslovanja, torej spoznati prednosti in slabosti poslovanja ter predlagati ukrepe, s katerimi bi se te težave lahko odpravile.

**Metoda**, ki sem jo uporabila v diplomskem delu, je poleg analitične tudi komparativna, saj sem poleg razčlenjevanja poslovanja na njegove posamezne dele in opazovanja dejstev te tudi primerjala z ustreznimi osnovami, na podlagi česa sem ugotovljala prednosti oziroma slabosti poslovanja.

Ker se analiza poslovanja dela na časovni primerjavi, sem pri analiziranju vrednostno izraženih podatkov izločila vpliv inflacije v preučevanem obdobju. Primerljivost vrednostnih podatkov iz bilance stanja za leta 2006, 2007 in 2008 sem zagotovila tako, da sem jih inflacionirala z indeksom cen življenjskih potrebščin.

Delo je razdeljeno na 5 poglavij. V prvem poglavju je predstavljeno podjetje Acroni d.o.o., njegova dejavnost, s katero se ukvarja ter razvoj podjetja skozi zgodovino. V drugem poglavju se bom posvetila analizi sredstev, sledi analiza izkaza poslovnega izida, kjer bom podrobno naredila analizo prihodkov, odhodkov ter analizo poslovnega izida. V četrtem poglavju se bom posvetila analizi poslovne uspešnosti, nadaljevala pa z temeljito razčlenitvijo analize poslovnih funkcij o kateri bom pisala v petem poglavju. Diplomsko delo bom zaključila s sklepom, ki bo vseboval pomembne ugotovitve pridobljene s celotno analizo poslovanja.

## 1. PREDSTAVITEV PODJETJA ACRONI d.o.o.

Jesenice z okolico, kjer deluje podjetje Acroni d.o.o., se ponašajo z več kot 600-letno železarsko tradicijo. Začetki železarstva na Jesenicah so povezani z fužinarstvom v 14. stoletju, pospešeno pa se je začelo razvijati predvsem v 16. stoletju. Za začetek industrijske proizvodnje jekla štejemo leto 1869, ko je bila ustanovljena Kranjska industrijska družba – KID. Odkritje postopka izdelave feromangana jim je zagotovilo posebno mesto v zgodovini jeklarstva. S to zlitino jim je uspelo pridobiti več nagrad kot je nagrada ob 100-letnici Združenih držav leta 1876 v Philadelphiji. Po 2. svetovni vojni, natančneje konec leta 1946, se je KID preimenovala v Železarno Jesenice. Kljub težavam je Železarni Jesenice uspelo slediti svetovnim trendom in si tako zagotoviti položaj največjega proizvajalca kvalitetnih jekel v Jugoslaviji, saj so v svojo proizvodnjo uvajali tehnologijo tople in hladne predelave ter postopke sekundarne metalurgije.

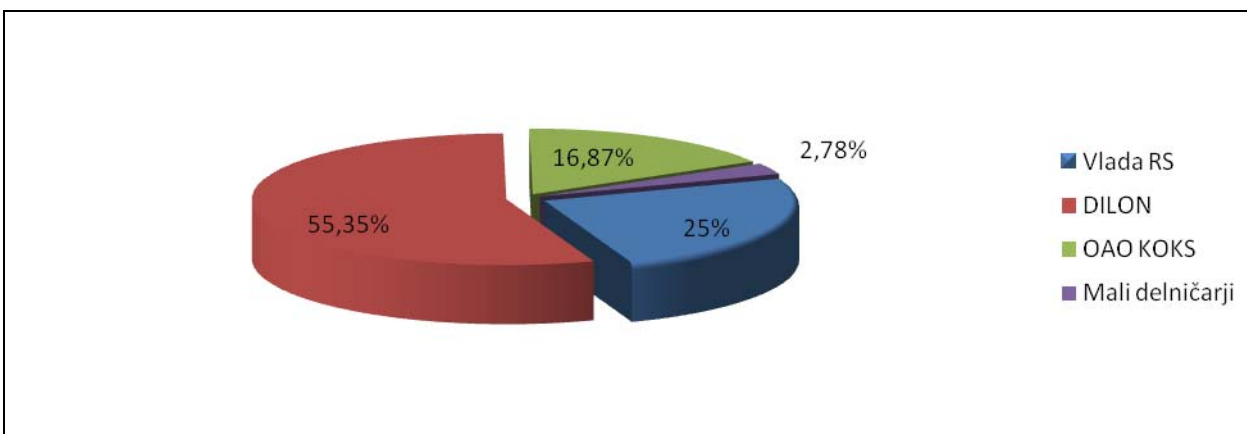
Železarna Jesenice se je reorganizirala leta 1992 in se tako preoblikovala oziroma razdelila na 13 podjetij z omejeno odgovornostjo, med katerimi je največje Acroni d.o.o. Od same ustanovitve do danes se je podjetje srečevalo s številnimi težavami. Z največjo težavo so se srečali prav ob razglasitvi neodvisnosti Republike Slovenije leta 1992, ko so zaradi odcepitve od Jugoslavije doživeli hudo gospodarsko krizo, saj so slovenske železarne izgubile tradicionalna tržišča v bivši Jugoslaviji. Zaradi hitrega razvoja zahodnega gospodarstva so bile železarne popolnoma nepripravljene na mednarodno konkurenco s katero so se srečevale.

Danes je podjetje Acroni d.o.o. največja družba v poslovni skupini SIJ – Slovenska industrija jekla, ki jo sestavlja 15 družb, katerih izdelke z visoko dodano vrednostjo cenijo doma ter drugod po svetu, kamor izvozimo več kot 70 % svojih izdelkov. Skupina ima bogato tradicijo in dolgoletne izkušnje, poleg tega pa je znala izkoristiti svojo majhnost in svoje prilike išče v nišnih izdelkih z visoko dodano vrednostjo. Skupino odlikuje tudi velika stopnja prilagodljivosti in hitra odzivnost. Leto 2007 je bilo izredno pomembno leto za podjetje Acroni d.o.o., saj je SIJ (Slovenska industrija jekla) prodala 55 % državnega deleža ruski družbi KOKS. Lastniki matične družbe SIJ – Slovenska industrija jekla so tako: Vlada Republike Slovenije s 25 %, družba DILON s 55,35 % (hčerinska družba KOKS-a), OAO KOKS iz Kemerova (Ruska Federacija) s 16,87 % in z 2,78 % ostali mali delničarji (Letno poročilo podjetja Acroni, 2008, str. 4).

Država je bila zaradi prodaje SIJ-a (Slovenska industrija jekla) tarča številnih očitkov, saj bi za družbo lahko iztržila veliko več. 55-% delež je država prodala za 105 milijonov evrov oziroma 190, 73 evra na delnico, v njej pa je obdržala četrtninski delež. Pri prodaji je bilo določenih kar nekaj zahtev, in sicer kupoprodajna pogodba je vsebovala določila, ki družbi KOKS v daljšem obdobju onemogoča špekulativne poteze. Na prodajo odvisnih družb Acronija d.o.o. in Metala Ravne je bil določen petletni moratorij. Prav tako je bilo določeno, da če bi se KOKS odločil svoj delež prodati, ima država deset let predkupno pravico. Ruska družba KOKS je prav tako v namene prevzema SIJ v Sloveniji ustanovila družbo Dillon, ki se je zavezala, da bo enako ceno za delnico ponudila tudi ostalim lastnikom SIJ in se zavezala, da bo v naslednjih treh letih v SIJ vložila v podjetje 250 milijonov evrov (Morozov, 2008). Ruski lastniki so se zavezali tudi k tem, da število zaposlenih v tem obdobju ne bo upadlo ter da bodo dobiček ohranili za razvoj družbe. V SIJ-u so svojo odločitev utemeljili s tem, da je tržni delež skupine SIJ v Evropi le 0,2 %, v svetovnem merilu pa 0,03 % in da naše družbe na nobenem trgu niso globalni igralci in je njihova vloga opazna le v ozko specializiranih segmentih in nišnih trgih. To pa pomeni, da ni obstajal razlog, da bi neka pomembna jeklarska družba za SIJ odštela veliko denarja, s ciljem pridobiti tržni delež in neki program, ki ga še

nima. Prav tako se je država pogovarjala tudi s konzorcijem slovenskih podjetij, ki so kakor koli povezani z jeklarsko industrijo. Vzrok, da podjetja niso prodali konzorciju, je bil ta, da ga je bil ta pripravljen kupiti le zelo poceni, »praktično zastonj«, poleg tega pa naj bi vanj še naprej vlagala država.

Slika 1: Lastniki matične družbe SIJ – Slovenska industrija jekla (v %)



Vir: Letno poročilo podjetja Acroni d.o.o. 2008.

Acroni v SIJ-u velja za edinega proizvajalca ploščatih valjanih jeklenih izdelkov v Sloveniji. Podjetje se je v zadnjih letih uspešno programsko in tržno prestrukturiralo, zato na posameznih nišnih programih oziroma trgih sodi tako po kakovosti kot deležu v vrh evropske jeklarske industrije. Proizvodni obrati podjetja so jeklarna, predelava debele pločevine, vroča valjarna ter hladna valjarna. Glavni proizvodi pa nerjavna jekla, elektro pločevina, ogljikova jekla, konstrukcijska jekla in hladno oblikovani profili.

V Acroniju so proizvodnjo orientirali na tri glavne skupine nerjavnih jekel in sicer na feritna, duplex in avstenitna nerjavna jekla. Glavna prednost **feritnih** je odpornost proti napetostnem korozijskem pokanju in atmosferski koroziji. Ta jekla so težje varljiva.

**Duplex nerjavna jekla** odlikujejo zelo dobre mehanske lastnosti, zlasti napetost tečenja in trdnost. To jeklo je magnetno odporno na napetostno korozijsko pokanje in jamičasto korozijo.

**Austenitna nerjavna jekla** so od vseh nerjavnih jekel najbolj razširjena. Odlikuje jih izredno dobra žilavost, celo pri zelo nizkih temperaturah imajo lep končni videz ter niso zahtevna za vzdrževanje.

**Elektropločevine** so materiali s posebnimi fizikalnimi lastnostmi. Uporabljajo jih v proizvodnji električnih strojev in naprav z vrtečim magnetnim poljem. Uporaba končno žarjenih elektropločevin je razširjena tudi v gradnji statičnih električnih naprav. Brez uporabe elektropločevin bi bila proizvodnja, pretvorba, distribucija in uporaba električne energije negospodarna.

**Ogljikova jekla** imajo dobro odpornost proti obrabi.

Med konstrukcijska jekla spadajo nelegirana konstrukcijska jekla, obrabno odporna jekla in visokotrdnostna jekla. **Nelegirana konstrukcijska jekla** so jekla, ki so namenjena za izdelavo

različnih konstrukcij in strojnih delov, npr. za izdelavo raznih konstrukcij, kot so npr. tovarniške hale, mostovi, deli kmetijske mehanizacije, profili itd. Ta jekla imajo visoko trdnost ter dober raztezek.

Nekatere konstrukcije so med uporabo podvržene večji površinski obrabi materiala. Prav zaradi tega razloga se za takšne namene izdelujejo jekla, ki so **obrabno odporna**. Za ta jekla je značilno, da imajo natezno trdnost ter s tem povezano zmanjšano površinsko obrabo. Debela pločevina iz teh vrst jekel se uporablja predvsem za izdelavo drobilcev, mlinov in sit, kontejnerjev za koks in rudo, transportnih trakov, korit, nožev, zobnikov za verižne pogone, transportnih vozil za prevoz trdnih razsutih tovorov, nakladačev, rudniških in drugih transportnih vozil, buldožerjev, bagrov, kopačev, vijačnih transporterjev, stiskalnic itd. **Visokotrдна jekla** se uporabljajo za dele zahtevnih konstrukcij, kjer se zahteva maksimalna trdnost, dobra žilavost ter dobra varljivost ob čim manjši teži konstrukcije. To so nosilne konstrukcije stavb, zahtevni cevovodi (naftovodi), žerjavi z veliko nosilnostjo itd. Poleg tega se zahtevna visokotrдна jekla uporabljajo tudi v ladjedelništvu ter naftni industriji (rezervoarji).

**Hladno oblikovani profili** so narejeni iz toplo valjanih trakov. Izdelani so po kupčevih načrtih. Zadovoljujejo individualne potrebe v gradbeništvu, elektrogospodarstvu, strojogradnji, industriji vozil in kontejnerjev, ladjedelništvu, za opreme cest, za kovinsko predelovalno industrijo ter druge jeklene konstrukcije splošne in specialne rabe.

Temeljna vizija podjetja Acroni d.o.o. je postati uspešno, donosno ter tržno usmerjeno podjetje z razpoznavno blagovno znamko (Letno poročilo podjetja Acroni, 2008, str. 8):

- postati eden izmed vodilnih proizvajalcev posameznih programov jekel in jeklenih izdelkov;
- postati sinonim za kakovostnega in zanesljivega partnerja;
- biti dober in odgovoren delodajalec;
- ravnati skrbno do okolja, v katerem deluje.

V podjetju se zavedajo pomembnosti ohranjanja stalnih kupcev saj v sodelovanju z njimi in za njih razvijajo izdelke, ki so relevantni za njih. Prav zaradi tega ostaja poslanstvo podjetja Acroni d.o.o. (Letno poročilo podjetja Acroni 2008, str. 8):

- ciljno usmerjeno poslovanje,
- skrb za zaposlene in okolje.

Acroni ima dve hčerinski družbi v tujini, in sicer Acroni Italia, v kateri ima Acroni 70 % poslovni delež in Acroni Deutschland, ki je v 100 % lasti Acronija.

## 2. ANALIZA SREDSTEV

Na splošno opredelimo analiziranje kot proces preučevanja določenega pojava, da bi se lahko o njem smotrno odločali in s tem izboljšali doseganje cilja tega pojava. To pomeni, da analiziramo z namenom, da bomo odločali, tej odločitvi pa bi sledilo izboljšanje uspešnosti.



Proces analiziranja vsebinsko namreč poteka v treh povezanih procesih (Bergant, 2007, str. 25):

- spoznavni proces predmeta analize,
- proces primerjanja,
- proces oblikovanja informacij.

Sam pojem analize poslovanja opredeljujejo različni avtorji različno, vendar se pri vseh teh opredelitvah pojavljajo nekateri skupni elementi, kot so: dejavnost, objekt analize, cilj in namen analize.

Pučko (2006, str. 11) opredeljuje analizo poslovanja kot proces spoznavanja konkretnega poslovanja nekega podjetja (zdržbe) z določenim ekonomskim in organizacijskim namenom. Kakovost analize pa je odvisna od opredelitve in upoštevanja treh sestavnih delov analize: predmeta, namena in cilja analize.

Predmet analize ne pomeni nujno fizičnega predmeta (podjetje), temveč največkrat neko vsebino (poslovanje tega podjetja).

Namen analiziranja poslovanja je v tem, da bi z njenim rezultatom omogočili sprejemanje boljših odločitev, ki bi povečale uspešnost poslovanja podjetja (Bergant, 2007, str. 22). Namen je torej tisti, ki določa kakšne podatke za analizo moramo zbrati – določa globino in obseg analize.

Cilj analize predstavlja konec procesa v procesu analiziranja, torej ugotovitev dejanskega stanja predmeta analize. Mora biti izražen tako, da je merljiv, saj le taki cilji omogočajo oblikovanje informacij, ki so uporabne pri odločanju in nadzoru. Ti cilji so lahko opredeljeni na različnih ravneh: na ravni organizacijskih enot in na ravni celotnega podjetja.

Glede na to lahko razdelimo analizo poslovanja na dva dela (Rozman, 1996, str. 105-106): na analizo poslovnih funkcij in analizo uspešnosti – rentabilnosti.

Celovita analiza poslovanja torej zajema tako analizo poslovnih funkcij (analiza nabave, zaposlenih, prodaje in financ) kot tudi analizo uspešnosti (analiza rentabilnosti, ekonomičnosti in vezave sredstev).

Podjetje za svoje poslovanje potrebuje sredstva, ki so osnovni del poslovnega procesa, zajemajo pa tako delovna sredstva (zemljišče, opremo, zgradbe ipd.) kot tudi predmete dela (material, polproizvode ipd.). Za obe vrsti sredstev je značilno, da prenašata svojo vrednost na poslovne učinke (Kosi, Marc & Peljhan, 2004, str. 1). Podjetje mora za nemoten poslovni proces v določenem trenutku razpolagati z zadostno količino posameznih sredstev. Ta sredstva v tem trenutku predstavljajo premoženje podjetja.

Sredstva morajo biti ekonomski dejavniki, se pravi morajo zagotavljati trenutne oziroma prihodnje koristi. Podjetje praviloma ob začetku poslovanja razpolaga z denarnimi sredstvi s katerimi kupi delovna sredstva in predmete dela ter najame delovno silo. Sredstva, ki jih ima poslovni sistem stalno spreminjajo svojo pojavno obliko. Ena se spreminjajo počasneje, druga hitreje in jih zato

razvrščamo med stalna ali dolgoročna sredstva, ostale pa med gibljiva ali kratkoročna sredstva (Turk, 1997, str. 214-215).

Podatke iz bilance stanja sem zaradi primerljivosti vrednostnih podatkov inflacionirala z indeksom cen življenjskih potrebščin, ki je znašal  $2008_{\text{december}} / 2007_{\text{december}} = 102,1$  in  $2007_{\text{december}} / 2006_{\text{december}} = 105,6$ . Podatke, ki se nahajajo v bilanci uspeha pa sem inflacionirala z povprečnim indeksom cen življenjskih potrebščin  $2008_{\text{januar/december}} / 2007_{\text{januar/december}}$  in  $2007_{\text{januar/december}} / 2006_{\text{januar/december}}$ . Indekse, ki sem jih navedla so po podatkih Zavoda Republike Slovenije za statistiko znašali  $2008_{\text{januar/december}} / 2007_{\text{januar/december}} = 105,7$  in  $2007_{\text{januar/december}} / 2006_{\text{januar/december}} = 103,6$  (Podatki o indeksih cen življenjskih potrebščin, 2010).

*Tabela 1: Obseg (v EUR) in struktura (v %) sredstev v podjetju Acroni d.o.o. na dan 31.12. v letih 2006, 2007 in 2008*

Postavka	2006	%	2007	%	2008	%	I 07/06	I 08/07
Dolgoročna sredstva	161.516.279	46,51	167.788.665	51,00	173.970.009	49,14	103,88	103,68
Kratkoročna sredstva	185.484.774	53,41	161.202.007	48,99	179.996.201	50,84	86,91	111,66
KAČR	292.499	0,08	26.878	0,01	67.661	0,02	9,19	251,74
<b>Skupaj</b>	<b>347.293.552</b>	<b>100,00</b>	<b>329.017.550</b>	<b>100,00</b>	<b>354.033.871</b>	<b>100,00</b>	<b>94,74</b>	<b>107,60</b>

*Vir: Bilanca stanja podjetja Acroni d.o.o. za leta 2006, 2007 in 2008.*

Iz Tabele 1 je razvidno, da so skupna sredstva podjetja Acroni na dan 31.12.2008 znašala 354.033.871 EUR, v letu 2007 329.017.550 EUR ter v letu 2006 347.293.552, kar pomeni, da so se v letu 2007 glede na leto 2006 zmanjšala za 5,26 % ter iz leta 2007 na leto 2008 povečala za 7,60 %. K znižanju iz leta 2006 na leto 2007 je prispevalo predvsem znižanje kratkoročnih sredstev za 13,09 % oziroma za 4,42 odstotne točke, k povečanju iz leta 2007 na leto 2008 pa predvsem povišanje istih sredstev za 11,66 %. Dolgoročna sredstva so se iz leta 2006 na leto 2007 povečala za 3,88 %, v letu 2008 glede na leto poprej pa za 3,68 %. Najbolj so se povečale kratkoročne aktivne časovne razmejitev iz leta 2007 na leto 2008, vendar zaradi njihove zelo majhne velikosti to povečanje ni imelo bistvenega vpliva na obseg celotnih sredstev. Spremembo celotnih sredstev podjetja nakazujejo spremembe v sestavi sredstev. Znižanje kratkoročnih sredstev v preučevanem obdobju dokazuje to, da je podjetje z njimi prilagajalo obseg svojih sredstev razmeram poslovanja in njegovem obsegu.

Spremembe v obsegu in strukturi pri posameznih postavkah so prikazane v analizi dolgoročnih sredstev in analizi kratkoročnih sredstev v nadaljevanju.

## 2.1 Analiza dolgoročnih sredstev

Za dolgoročna sredstva je značilno, da se v enem letu ne obrnejo niti enkrat oziroma niti enkrat ne spremenijo pojavne oblike (Zadravec, 1997, str. 21). V proizvodnem procesu ta sredstva nastopajo dlje kot eno leto in postopoma prenašajo svojo vrednost na poslovne učinke. Zaradi vsega tega je potrebna amortizacija. Ta sredstva se pojavljajo v obliki pravic in stvari. Pomembna pa je tudi ugotovitev, povezana z lastnostjo stalnih sredstev in sicer ta, da stalna sredstva s stalnimi stroški -

časovno amortizacijo - ovirajo spremembo dejavnosti in se težje prilagajajo potrebnemu obsegu poslovanja.

Dolgoročna sredstva delimo na:

- neopredmetena sredstva,
- dolgoročne finančne naložbe,
- opredmetena osnovna sredstva.

**Neopredmetena dolgoročna sredstva** so namenjena proizvodnji ali preskrbovanju proizvodov oziroma storitev, dajanju v najem ali za pisarniške potrebe. Neopredmeteno sredstvo je razpoznavno nedenarno sredstvo, ki praviloma fizično ne obstaja. Zajemajo dolgoročno odložene stroške razvijanja, naložbe v pridobljene pravice do industrijske lastnine in druge pravice ter v dobro podjetja ime prevzetega (Schwarzmann, 2006, str. 189-190).

**Dolgoročne finančne naložbe** so večinoma naložbe v kapital drugih podjetij ali v finančne dolgove drugih podjetij, območja ali občine, države ali drugih izdajateljev, pojavljajo se pa tudi kot finančna sredstva drugačne narave, ki niso vezana na proizvodnjo ali opravljanje storitev v proučevanem podjetju. Poslovne terjatve se ne štejejo kot finančne naložbe razen tistih, ki so v posesti za trgovanje (Schwarzmann, 2006, str. 207).

**Opredmetena osnovna sredstva** so tista sredstva, ki so v lasti ali finančnem najemu in se uporabljajo pri ustvarjanju proizvodov ali opravljanju storitev oziroma dajanju v najem ali za pisarniške namene ter se bodo uporabljali v več kot enem obračunskem obdobju. Ta sredstva so zgradbe, zemljišča, proizvodna oprema, druga oprema in biološka sredstva (Schwarzmann, 2006, str. 164).

*Tabela 2: Obseg (v EUR) in struktura dolgoročnih sredstev (v %) podjetja Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008 na dan 31.12.*

Postavka	2006	%	2007	%	2008	%	I 07/06	I 08/07
Neopredmetena sredstva	51.489	0,03	988.897	0,59	940.928	0,54	1920,58	95,15
Dolgoročne finančne naložbe	322.250	0,20	310.034	0,18	244.381	0,14	96,21	78,82
Opredmetena osnovna sredstva	155.856.111	96,50	164.531.212	98,06	170.601.111	98,06	105,57	103,69
Dolgoročne poslovne terjatve	999.285	0,62	523.851	0,31	620.299	0,36	52,42	118,41
Terjatve za odloženi davek	4.287.144	2,65	1.434.672	0,86	1.563.290	0,90	33,46	108,96
<b>Skupaj dolgoročna sredstva</b>	<b>161.516.279</b>	<b>100,00</b>	<b>167.788.665</b>	<b>100,00</b>	<b>173.970.009</b>	<b>100,00</b>	<b>103,88</b>	<b>103,68</b>

*Vir: Bilanca stanja podjetja Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008.*

Dolgoročna sredstva podjetja Acroni se je iz leta 2006 na 2007 povečala za 3,88 % iz leta 2007 na leto kasneje pa za 3,68 %. Razlog za to je predvsem povečanje opredmetenih osnovnih sredstev iz leta 2006 na leto 2007 za 5,57 % ter iz leta 2007 na leto 2008 za 3,69 %.

Največji delež v dolgoročnih sredstvih predstavljajo opredmetena osnovna sredstva. To je značilno za proizvodna podjetja, saj potrebujejo delovne stroje in zgradbe, brez katerih proizvodnja ni možna.

Neopredmetena dolgoročna sredstva so se povečala iz leta 2006 na leto 2007 za kar 1.820,58 %, vendar v letu 2007 predstavljajo samo 0,59 % vseh dolgoročnih sredstev v podjetju. Razlog za tako veliko povečanje je uvedba nove programske opreme ter licence za Oracle.

### 2.1.1 Obseg in struktura osnovnih sredstev

Da bi lahko sredstva obravnavali kot opredmetena osnovna sredstva, morajo izpolnjevati pogoje, ki so opredeljeni v SRS 1. Opredmetena osnovna sredstva se v knjigovodskih razvidih in bilanci stanja pripoznavajo, če (Zadravec, 2003, str. 42):

- je verjetno, da bodo pritekale gospodarske koristi, povezane z njimi in
- je mogoče njihovo nabavno vrednost zanesljivo izmeriti.

Nadaljnja analiza opredmetenih osnovnih sredstev je prikazana v Tabeli 3, pri čemer je potrebno upoštevati, da se opredmetena osnovna sredstva v poslovnih knjigah podjetja izkazujejo z nabavnimi vrednostmi in popravki njihovih vrednosti. V bilanci stanja pa se izkazuje zgolj neodpisana vrednost, ki se šteje za knjigovodsko vrednost (Zadravec, 2003, str. 44). Za opredmetena osnovna sredstva je značilno, da se njihova vrednost prenaša na storitve in proizvode postopno, torej v obdobju daljšem od enega leta, zato je njihov koeficient obračanja vedno manjši od 1 (Zadravec, 1997, str. 26).

*Tabela 3: Obseg (v EUR) in struktura (v %) opredmetenih osnovnih sredstev v podjetju Acroni d.o.o. na dan 31.12. v letih 2006, 2007 in 2008*

Postavka	2006	%	2007	%	2008	%	I 07/06	I 08/07
Zemljišče	17.037.456	10,93	16.246.939	9,87	15.965.424	9,36	95,36	98,27
Zgradbe	58.920.358	37,80	54.995.288	33,43	56.578.804	33,16	93,34	102,88
Oprema	64.365.204	41,30	67.509.451	41,03	74.318.002	43,56	104,89	110,09
OOS, ki se pridobivajo	15.533.094	9,97	25.779.535	15,67	23.738.881	13,91	165,97	92,08
<b>Skupaj</b>	<b>155.856.112</b>	<b>100,00</b>	<b>164.531.214</b>	<b>100,00</b>	<b>170.601.111</b>	<b>100,00</b>	<b>105,57</b>	<b>103,69</b>

*Vir: Bilanca stanja podjetja Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008.*

Analiza v Tabeli 3 nam kaže, da največji delež med opredmetenimi osnovnimi sredstvi v vseh treh letih predstavlja oprema, in sicer v letu 2006 41,30 %, v letu 2007 41,03 % in v letu 2008 43,56 %. Celotna opredmetena osnovna sredstva so se iz leta 2006 na leto 2007 povečala za 5,57 % iz leta 2007 na leto 2008 pa rahlo manj, in sicer za 3,69 %. To povečanje opredmetenih osnovnih sredstev v letu 2007 je povezano predvsem z aktiviranjem Oxyfuel gorilcev v jeklarni v letu 2008 pa z obnovo linij v predelavi debele pločevine. Povečanje osnovnih sredstev v gradnji in izdelavi za 65,97 % pa gre v veliki meri na račun rekonstrukcije Škajnih jam ter potisne peči v vroči valjarni v letu 2007. To investicijo so dokončali v letu 2008.

## 2.1.2 Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev

Vrednost opredmetenih osnovnih sredstev in neopredmetenih osnovnih sredstev se v poslovnem procesu postopoma zmanjšuje oziroma ta sredstva prenašajo vrednost na poslovne učinke. Ta postopni prenos vrednosti na poslovne učinke je amortizacija (Zadravec, 1997, str. 29).

Za podjetje je izrednega pomena, da ve kakšna je izrabljenost sredstev saj to lahko vpliva na uspešnost. Prav zaradi tega je dobro, da v podjetju spremljajo izrabljenost sredstev preko stopnje odpisanosti. Ni pa nujno, da stopnja odpisanosti kaže pravo funkcionalno sposobnost osnovnih sredstev, saj lahko nanjo vplivamo s politiko nabavljanja novih sredstev oziroma s politiko amortizacije.

Posamezni avtorji opozarjajo, da je treba biti pri ocenjevanju previden, saj je lahko neko osnovno sredstvo že odpisano, a še ni zastarelo oziroma je lahko že zastarelo in izrabljeno, a še ni odpisano (Turk, Melavc & Korošec, 2004, str. 470).

Nasprotna vrednost stopnji odpisanosti je stopnja neodpisanosti (2). Ta stopnja nam pove, kolikšen delež vrednosti sredstev še ni bil odpisan oziroma ni bil prenesen na poslovne učinke (Pučko, 2006, str. 59).

Formuli za izračun stopnje odpisanosti in stopnje neodpisanosti osnovnih sredstev opredelimo takole (Pučko, 2004, str. 60):

$$\text{Stopnja odpisanosti} = \frac{\text{odpisana vrednost osnovnih sredstev}}{\text{nabavna vrednost osnovnih sredstev}} \times 100 \quad (1)$$

$$\text{Stopnja neodpisanosti} = \frac{\text{neodpisana vrednost osnovnih sredstev}}{\text{nabavna vrednost osnovnih sredstev}} \times 100 \quad (2)$$

Formula (1) nam pove, kolikšen del vrednosti osnovnih sredstev bo odpadel na nove proizvode in kolikšen del vrednosti je že odpisan.

V Tabeli 4 je prikazan izračun stopnje odpisanosti in stopnje neodpisanosti osnovnih sredstev.

*Tabela 4: Stopnje odpisanosti in stopnje neodpisanosti opredmetenih osnovnih sredstev v podjetju Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008*

Postavka	Nabavna vredn. (v €)	Popravek vredn. (v €)	Neodpisana vredn. (v €)	Stopnja odp. (v %)	Stopnja neodp. (v %)
<b>Na dan 31.12.2006</b>					
Zgradbe	159.935.227	101.014.869	58.920.358	63,16	36,84
Oprema	424.981.749	360.616.546	64.365.203	84,85	15,15
<b>Skupaj amortizljiva OS</b>	<b>584.916.976</b>	<b>461.631.415</b>	<b>123.285.561</b>	<b>78,92</b>	<b>21,08</b>
Zemljišča	17.037.456	/	17.037.456	/	100,00
Druga OOS	15.533.094	/	15.533.094	/	100,00
<b>Sredstva skupaj</b>	<b>617.487.526</b>	<b>461.631.415</b>	<b>155.856.111</b>	<b>74,76</b>	<b>25,24</b>
<b>Na dan 31.12.2007</b>					
Zgradbe	150.870.765	95.875.478	54.995.287	63,55	36,45
Oprema	407.742.180	340.232.729	67.509.451	83,44	16,56
<b>Skupaj amortizljiva OS</b>	<b>558.612.944</b>	<b>436.108.206</b>	<b>122.504.738</b>	<b>78,07</b>	<b>21,93</b>
Zemljišča	16.246.939	/	16.246.939	/	100,00
Druga OOS	25.779.535	/	25.779.535	/	100,00
<b>Sredstva skupaj</b>	<b>600.639.419</b>	<b>436.108.206</b>	<b>164.531.213</b>	<b>72,61</b>	<b>27,39</b>
<b>Na dan 31.12.2008</b>					
Zgradbe	152.866.234	96.287.429	56.578.805	62,99	37,01
Oprema	415.491.207	341.173.206	74.318.001	82,11	17,89
<b>Skupaj amortizljiva OS</b>	<b>568.357.441</b>	<b>437.460.635</b>	<b>130.896.806</b>	<b>76,97</b>	<b>23,03</b>
Zemljišča	15.965.424	/	15.965.424	/	100,00
Druga OOS	23.738.881	/	23.738.881	/	100,00
<b>Sredstva skupaj</b>	<b>608.061.746</b>	<b>437.460.635</b>	<b>170.601.111</b>	<b>71,94</b>	<b>28,06</b>

*Vir: Pojasnila k računovodskim izkazom podjetja Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008.*

Kot je vidno iz Tabele 4, je bilo konec leta 2006 odpisanih 74,76 % vseh osnovnih sredstev, konec leta 2007 72,61 % ter konec leta 2008 71,94 % vseh osnovnih sredstev, kar predstavlja znižanje za 2,15 odstotne točke iz leta 2006 na leto 2007 ter znižanje iz leta 2007 na leto kasneje za 0,67 odstotne točke. Iz tega lahko zaključimo, da podjetje investira na novo. Iz tako visoke stopnje odpisanosti lahko zaključimo, da podjetje posluje z zastarelo opremo. Z zmanjševanjem stopnje odpisanosti vidimo, da podjetje investira. Te investicije se nanašajo na aktiviranje Oxyfuel gorilcev v jeklarni, investicije v kontrolo ravnosti pločevine v hladni valjarni ter investicije v 2. nivo valjanja debele pločevine v vroči valjarni.

Le-te lahko vodijo do zmanjšanja stopnje odpisanosti osnovnih sredstev. Potrebne so zaradi tega, da ne bi zaradi zastarelosti opreme prihajalo do zmanjšanje kvalitete proizvodov ter okvar v sami proizvodnji ter do povečanja stroškov vzdrževanja. Prav tako lahko vidimo, da je bila stopnja odpisanosti opreme v vseh preučevanih letih večja od stopnje odpisanosti zgradb zaradi tega ker imajo le-te daljšo življenjsko dobo od opreme.

### 2.1.3 Tehnična opremljenost dela

Tehnična opremljenost dela se računa po naslednji formuli (Mayr, 2007, str. 144):

$$\text{Količnik tehnične opremljenosti dela} = \frac{\text{oprema (po nabavni vrednosti)}}{\text{število zaposlenecv v na/vač/t izmenit}} \quad (9)$$

Kazalnik nam pove s kakšnim obsegom sedanje vrednosti osnovnih sredstev dela en delavec (Mayr, 2007, str. 145). Delavec bo seveda bolj produktiven, če bo uporabljal tehnološko bolj naprednejša sredstva. Z takimi sredstvi bo porabil manj časa na enoto proizvoda.

Pri izračunu v števcu upoštevamo podatke iz dne 31.12. pri vseh treh letih ter upoštevamo sredstva po nabavnih vrednosti, saj je le ta vrednost boljša osnova kot neodpisana vrednost.

*Tabela 5: Izračun količnika tehnične opremljenosti dela v podjetju Acroni v letih 2006, 2007 in 2008*

Postavka	2006	2007	2008	I 07/06	I 08/07
Nabavna vrednost opreme (v EUR)	617.487.526	600.639.419	608.061.745	97,27	101,24
Število zaposlenecv	1.408	1.485	1.554	105,47	104,65
<b>Količnik tehnične opremljenosti</b>	<b>438.556</b>	<b>404.471</b>	<b>391.288</b>	<b>92,23</b>	<b>96,74</b>

*Vir: Kadrovska evidenca podjetja Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008; Bilanca stanja podjetja Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008.*

Za železarstvo, ki je kapitalno intenzivna dejavnost je značilen velik delež opreme v primerjavi z deležem zaposlenih. Zaradi vsega tega so stroški za amortizacijo sorazmerno visoki.

Iz Tabele 5 lahko vidimo, da se je količnik tehnične opremljenosti dela v preučevanih obdobjih zmanjšal in sicer iz leta 2006 na leto 2007 za 7,77 % ter iz leta 2007 na leto 2008 za 3,26 %. To je predvsem posledica povečanja števila zaposlenih za 5,47% v letu 2007 glede na leto 2006 in za 4,65 % iz leta 2007 na leto kasneje. Rezultati nam povedo, da je prišlo na enega zaposlenega v letu 2006 438.556 EUR, v letu 2007 404.471 EUR ter v letu 2008 391.288 EUR osnovnih sredstev.

## 2.2 Analiza kratkoročnih sredstev

Kratkoročna sredstva so tista sredstva, ki spreminjajo obliko in prehajajo iz ene pojavnosti v drugo v obdobju, ki je krajše od enega leta. Ta sredstva se v bilanci stanja pripoznavajo kot sredstva le, če je verjetno, da bodo pritekale gospodarske koristi povezane z njimi. Prav tako morajo biti ta sredstva taka, da je možno njihovo izvirno vrednost zanesljivo izmeriti.

Med gibljiva sredstva uvrščamo naslednje postavke (Zadravec, 1997, str. 36):

- zaloge,
- dolgoročne poslovne terjatve, v bilanci stanja brez predujmov za stalna sredstva,
- kratkoročne poslovne terjatve,
- kratkoročne finančne naložbe,
- dobroimetje pri bankah in gotovina.

**Z zalogami:** so mišljene zaloge surovin in materiala, zaloge trgovskega blaga, drobnega inventarja v obliki gibljivih sredstev in velike embalaže ter zaloge nedokončanih proizvodov. Zaloge so praviloma sredstva v opredmeteni obliki, ki bodo porabljeni pri ustvarjanju proizvodov ali opravljanju storitev oziroma pri proizvodnji za prodajo ali prodana v okviru rednega delovanja (Schwarzmann, 2006, str. 231).

**Kratkoročne poslovne terjatve:** so na premoženjskopравnih in drugih razmerij zasnovane pravice zahtevati od določene osebe plačilo dolga, dobavo kakih stvari ali opravitev kake storitve. Kratkoročne so tiste, ki zapadejo v plačilo v roku enega leta. Kot poslovne terjatve se ne štejejo dolgoročne finančne naložbe in kratkoročne finančne naložbe, povezane s finančnimi prihodki, ki izhajajo iz njih (Slovenski računovodski standardi, 2006).

**Kratkoročne finančne naložbe:** so sestavni del finančnih instrumentov podjetja in so finančna sredstva, ki jih ima podjetje naložbenik, da bi z donosi, ki izhajajo iz njih, povečevalo svoje finančne prihodke; ti se razlikujejo od poslovnih prihodkov, ki izhajajo iz prodaje proizvodov in opravljanja storitev v okviru njenega rednega poslovanja (Slovenski računovodski standardi, 2006).

**Dobroimetje pri bankah in gotovina:** so tista denarna sredstva, ki so potrebna za tekoče poslovanje. Denarna sredstva so po računovodskem razumevanju gotovina, knjižni denar, denar na poti in denarni ustrezniki (Slovenski računovodski standardi, 2006).

*Tabela 6: Obseg (v €) in struktura (v %) kratkoročnih sredstev v podjetju Acroni d.o.o. na dan 31.12. v letih 2006, 2007 in 2008*

Postavka	2006	%	2007	%	2008	%	I 07/06	I 08/07
Sredstva za prodajo	31.081	0,02	0	0,00	0	0,00	0,00	0,00
Zaloge	77.857.353	41,98	82.291.010	51,05	58.004.159	32,23	105,69	70,49
Kratkoročne finančne naložbe	24.603	0,01	31.235	0,02	7.010	0,00	126,96	22,44
Kratkoročne poslovne terjatve	102.687.167	55,36	78.036.858	48,41	103.480.819	57,49	75,99	132,61
Kratkoročno dana posojila	230.439	0,12	119.201	0,07	3.900.000	2,17	51,73	3271,79
Denarna sredstva	4.654.131	2,51	723.703	0,45	14.604.213	8,11	15,55	2017,98
<b>Skupaj kratkoročna sredstva</b>	<b>185.484.774</b>	<b>100,00</b>	<b>161.202.007</b>	<b>100,00</b>	<b>179.996.201</b>	<b>100,00</b>	<b>86,91</b>	<b>111,66</b>

*Vir: Bilanca stanja podjetja Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008.*

Iz Tabele 6 vidimo, da se je v letu 2007 obseg kratkoročnih sredstev glede na leto poprej zmanjšal za 13,09 % iz leta 2006 na 2007 pa povečal za 11,66 %. V letu 2008 so kratkoročna sredstva znašala



185.484.774 EUR, v letu 2007 161.202.007 EUR, leto kasneje pa 179.996.201 EUR. To zmanjšanje kratkoročnih sredstev iz leta 2006 na leto kasneje za 13,09 % gre predvsem pripisati zmanjšanju kratkoročnih poslovnih terjatev za 24,01 %, kar kaže na izboljšanje izterjave teh terjatev, kar pa ni primer v letu 2008, ko so se le povišale za kar 32,61 %. Vzrok za to povišanje terjatev je gospodarska kriza v tem letu. Terjatve kljub zmanjšanju v letu 2007 še vedno predstavljajo najvišji delež vseh kratkoročnih sredstev. Sama struktura kratkoročnih sredstev pa se v preučevanih letih bistveno ni spremenila, saj so v vseh letih skoraj polovico kratkoročnih sredstev predstavljale zaloge, drugo večjo polovico pa kratkoročne poslovne terjatve. Zaloge so se povečale iz leta 2006 na leto 2007 za 5,69 % v letu 2008 glede na leto poprej pa zmanjšale za kar 29,51 %. Vzrok za povečanje vrednosti zalog v letu 2007 je predvsem povišanje nabavnih cen strateških surovin, kot so jekleni odpadki in ferolegure, ki so se v letu 2007 v povprečju glede na leto 2006 povečale za 25 %. Zmanjšanje zalog v letu 2008 pa so predvsem odraz zmanjšanja proizvodnje zaradi krize. V preučevanem obdobju podjetje ni imelo nobenih dolgoročnih poslovnih terjatev.

## 2.2.1 Kazalniki obračanja

Obratna sredstva se spreminjajo iz ene pojavnosti v drugo in najmanj enkrat letno zaključijo reprodukcijski proces. Obratna sredstva so ožji pojem kot kratkoročna sredstva, saj le-ta poleg obratnih sredstev obsegajo še kratkoročne finančne naložbe. Pri obratnih sredstvih je izrednega pomena, kako hitro se ta sredstva obračajo, saj hitreje kot se obračajo, manj jih v podjetju potrebujejo za normalen potek poslovanja.

Hitrost obračanja obratnih sredstev merimo na dva načina (Mayr, 2007, str. 150):

$$\text{Koefficient obračanja} = \frac{\text{poslovni odhodki v letu dni brez amortizacije}}{\text{povprečno stanje obratnih sredstev}} \quad (4)$$

$$\text{Trajanje enega obrata} = \frac{365 \text{ dni}}{\text{koefficient obračanja}} \quad (5)$$

Koefficient obračanja zalog proizvodov in trajanje enega obrata zalog proizvodov, koefficient obračanja zalog materiala in trajanje enega obrata zalog materiala ter koefficient obračanja terjatev do kupcev in dneve vezave terjatev do kupcev sem izračunala po formulah (Mayr, 2007, str. 151):

$$\text{Trajanje enega obrata zalog} = \frac{365 \text{ dni}}{\text{koefficient obračanja zalog}} \quad (6)$$

$$\text{Koefficient obračanja zalog proizvodov} = \frac{\text{prodani proizvodi v letu dni}}{\text{povprečna zaloga proizvodov}} \quad (7)$$

$$\text{Koefficient obračanja zalog materiala} = \frac{\text{porabljeni material v letu dni}}{\text{povprečna zaloga materiala}} \quad (8)$$

$$\text{Dnevi vezave terjatev do kupcev} = \frac{365 \text{ dni}}{\text{koeficient obračanja terjatev do kupcev}} \quad (9)$$

$$\text{Koeficient obračanja terjatev do kupcev} = \frac{\text{prejemki od kupcev v letu dni}}{\text{povprečno stanje terjatev do kupcev}} \quad (10)$$

Tabela 7: Koeficient obračanja terjatev do kupcev ter dnevi vezave terjatev do kupcev za podjetje Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008

Postavka	2006	2007	2008	I 07/06	I 08/07
Čisti prihodki od prodaje	397.497.722	482.116.817	463.688.431	121,29	96,18
Kratkoročne poslovne terjatve	102.687.167	78.036.858	103.480.819	75,99	132,61
<b>Obračanje kratkoročnih terjatev</b>	/	<b>5,34</b>	<b>5,11</b>	/	<b>95,76</b>
<b>Dnevi vezave kratkoroč. terjatev</b>	/	<b>68,41</b>	<b>71,44</b>	/	<b>104,43</b>

Vir: Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja Acroni d.o.o. za leta 2006, 2007 in 2008.

V letu 2007 je koeficient obračanja kratkoročnih terjatev znašal 5,34, kar pomeni, da so se terjatve v podjetju v povprečju obrnile 5,34-krat. V tem istem letu so dnevi vezave znašali 68,41 kar pomeni, da so bile terjatve v podjetju v povprečju vezane 69 dni. V naslednjem letu se je koeficient obračanja kratkoročnih terjatev zmanjšal, saj so se terjatve v podjetju v povprečju obrnile 5,11-krat. To je za podjetje neugodno, saj nam pove, da so kupci še dalj časa poravnali svoje obveznosti. Obenem pa se je zvišalo povprečno število dni vezave terjatev v podjetju, in sicer na 72 dni. Kratkoročne poslovne terjatve so se v letu 2008 glede na leto 2007 zvišale za 32,61 %, kar je glavni razlog za zmanjšanje povprečnega obračanja kratkoročnih terjatev v podjetju za 4,24 % in pa posledično zvišanje povprečnega števila dni vezave za 4,43 %.

Tabela 8: Koeficient obračanja obratnih sredstev in zalog ter trajanje obratov v dnevih za podjetje Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008

Kategorije	2006	2007	2008	I 07/06	I 08/07
Stroški blaga, materiala in storitev	327.255.894	383.465.817	356.732.672	117,18	93,03
Stroški dela	33.728.243	34.016.464	34.719.021	100,85	102,07
Drugi poslovni odhodki	4.139.713	10.564.983	3.906.704	255,21	36,98
<b>Poslovni odhodki (zmanjšani za amortizacijo)</b>	<b>365.123.850</b>	<b>428.047.264</b>	<b>395.358.397</b>	<b>117,23</b>	<b>92,36</b>
Zaloge	77.857.353	82.291.010	58.004.159	105,69	70,49
Kratkoročne poslovne terjatve	102.687.167	78.036.858	103.480.819	75,99	132,61
Denarna sredstva	4.654.131	723.703	14.604.213	15,55	2017,98
<b>OBRATNA SREDSTVA SKUPAJ</b>	<b>185.198.652</b>	<b>161.051.571</b>	<b>176.089.191</b>	<b>86,96</b>	<b>109,34</b>
Povprečne zaloge proizvodov	/	25.401.705	23.426.851	/	92,23
Povprečna zaloge materiala	/	20.934.908	23.094.183	/	110,31
Povprečna obratna sredstva	/	173.125.111	168.570.381	/	97,37
<b>Koeficient obračanja zalog proizvodov</b>	/	<b>18,98</b>	<b>19,79</b>	/	<b>104,29</b>
<b>Koeficient obračanja zalog materiala</b>	/	<b>18,32</b>	<b>15,45</b>	/	<b>84,33</b>
<b>Trajanje obrata zalog proizvodov</b>	/	<b>19,23</b>	<b>18,44</b>	/	<b>95,89</b>
<b>Trajanje obrata zalog materiala</b>	/	<b>19,93</b>	<b>23,63</b>	/	<b>118,58</b>
<b>Obračanje obratnih sredstev</b>	/	<b>2,47</b>	<b>2,35</b>	/	<b>94,86</b>
<b>Dnevi vezave obratnih sredstev</b>	/	<b>147,63</b>	<b>155,63</b>	/	<b>105,42</b>

Vir: Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja Acroni d.o.o. za leta 2006, 2007 in 2008.

Iz Tabele 8 je razvidno, da so se poslovni odhodki v letu 2008 v primerjavi z letom prej zmanjšali za 7,64 %, prav tako so se tudi zmanjšale povprečne zaloge proizvodov za 7,77 % in povprečna obratna sredstva za 2,63 %. Koeficient obračanja zalog proizvodov se je iz leta 2007 na leto 2008 povečal iz 18,98 na 19,79 kar predstavlja 4,29 % zvišanje. Trajanje enega obrata zalog proizvodov se je skrajšalo iz 19,23 na 18,44 dni.

V letu 2007 je koeficient obračanja obratnih sredstev znašal 2,47, kar pomeni, da so se obratna sredstva v podjetju v povprečju obrnila 2,47-krat. V letu 2008 se je kazalnik rahlo spremenil in je znašal 2,35 kar predstavlja znižanje za 5,14 %. To pomeni, da je podjetje za financiranje poslovanja potrebovalo manjšo količino virov, kot preteklo leto. Trajanje enega obrata obratnih sredstev se je povišalo iz 147,63 na 155,63 dni, kar predstavlja podaljšanje za 8 dni oziroma za 5,42 %.

### 3. ANALIZA IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA

Izkaz poslovnega izida je temeljni računovodski izkaz, ki ima obliko stopenjskega zaporednega izkaza poslovnega izida. Gre za računovodski izkaz, v katerem je resnično in pošteno prikazan poslovni izid za poslovno leto ali medletna obdobja, za katere se sestavlja (Zadravec, 2003, str. 103).

Izkaz poslovnega izida nam prikazuje, koliko prihodkov je podjetje ustvarilo v enem letu ter koliko je bilo odhodkov in kakšen je na koncu poslovni izid zaradi takega poslovanja. Slovenski računovodski standardi predpisujejo le minimalen obseg podatkov, ki jih mora vsebovati izkaz poslovnega izida, od podjetja pa je potem odvisno, katere minimalne zahteve in postavke bo razširilo za svoje potrebe informiranja.

Podjetje ima na voljo dve različici prikazovanja poslovne uspešnosti. Prva različica ustreza nemški računovodski šoli, druga verzija pa angloameriški računovodski šoli. Pri obeh različicah je potrebno poudariti, da se poslovni izidi ugotavljajo stopenjsko, razlika je le v oblikovanju stroškov. Pri nemški različici so stroški izkazani po naravnih vrstah (materialni stroški, stroški storitev, stroški dela, amortizacija ter nabavna vrednost prodanega blaga). Pri angloameriški pa so stroški zbrani po funkcionalnih skupinah (stroški proizvodnje, prodaje in uprave).

### 3.1 Analiza prihodkov

Prihodki so povečanja gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki povečanj sredstev ali zmanjšanja dolgov. Prihodki podjetju izboljšujejo poslovni rezultat in ugodno vpliva na poslovanje. Prihodke razčlenjujemo na poslovne prihodke, finančne prihodke in izredne prihodke. Tako finančni prihodki kot tudi poslovni prihodki se štejejo za redne prihodke, medtem ko izredni prihodki nastajajo kot posledica izrednih dejavnosti (Schwarzmann, 2006, str. 342).

**Poslovni prihodki** so prihodki od prodaje in drugi poslovni prihodki, povezani s poslovnimi učinki. Prihodke od prodaje sestavljajo prodajne vrednosti prodanih proizvodov oziroma trgovskega blaga in materiala ter opravljenih storitev v obračunskem obdobju, razen finančnih prihodkov na tej podlagi. Drugi poslovni prihodki, povezani s poslovnimi učinki, so subvencije, dotacije, regresi, kompenzacije, premije in podobni prihodki (Slovenski računovodski standardi, 2006).

**Finančni prihodki** so prihodki od naložb. Pojavljajo se v zvezi s finančnimi naložbami pa tudi v zvezi s terjatvami. Sestavljajo jih obračunane obresti in deleži v dobičku drugih pa tudi prevrednotovalni finančni prihodki (Slovenski računovodski standardi, 2006).

**Druge prihodke** sestavljajo neobičajne postavke (izredni prihodki) in ostali prihodki, ki povečujejo poslovni izid (Slovenski računovodski standardi, 2006).

Tabela 9: Obseg (v EUR) in struktura (v %) prihodkov v podjetju Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008

Postavka	2006	%	2007	%	2008	%	I 07/06	I 08/07
Čisti prihodki iz prodaje	397.497.722	94,03	482.116.817	98,56	463.688.431	99,20	121,29	96,18
domači trg	129.079.483	30,53	117.905.740	24,10	119.363.567	25,54	91,34	101,24
tuji trg	268.418.238	63,50	364.211.077	74,46	344.324.864	73,67	135,69	94,54
Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proiz.	22.021.745	5,21	0	/	0	/	/	/
Usredstveni lastni proizvodi in storitve	0	/	0	/	0	/	/	/
Drugi poslovni prihodki	2.190.711	0,52	6.176.967	1,26	3.170.691	0,68	281,96	51,33
<b>Poslovni prihodki</b>	<b>421.710.177</b>	<b>99,76</b>	<b>488.293.784</b>	<b>99,82</b>	<b>466.859.122</b>	<b>99,88</b>	<b>115,79</b>	<b>95,61</b>
Finančni prihodki iz naslova obresti	571.280	0,14	756.271	0,15	517.347	0,11	132,38	68,41
Drugi finančni prihodki	301.138	0,07	58.289	0,01	0	/	19,36	/
<b>Finančni prihodki</b>	<b>872.418</b>	<b>0,21</b>	<b>814.560</b>	<b>0,17</b>	<b>517.347</b>	<b>0,11</b>	<b>93,37</b>	<b>63,51</b>
Izredni prihodki	152.188	0,04	49.492	0,01	34.903	0,01	32,52	70,52
<b>Skupaj prihodki</b>	<b>422.734.784</b>	<b>100,00</b>	<b>489.157.836</b>	<b>100,00</b>	<b>467.411.372</b>	<b>100,00</b>	<b>115,71</b>	<b>95,55</b>

Vir: Izkaz uspeha podjetja Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008.

Iz Tabele 9 lahko razberemo, da so največji delež med prihodki v vseh treh letih zavzemali prihodki iz poslovanja in sicer v letu 2006 so znašali 99,76 % vseh prihodkov, v letu 2007 99,82 % in v letu 2008 99,88 % vseh prihodkov, torej so se iz leta 2006 na leto 2007 povišali za 15,79 % iz leta 2007 na leto kasneje pa zmanjšali za 4,39 %. Največji delež teh poslovnih prihodkov so sestavljali čisti prihodki iz prodaje v vseh treh letih in sicer iz leta 2006 na leto 2007 so se povišali za 21,29 %, v letu 2008 pa so se znižali za 3,82 %. Pri tem so se prihodki od prodaje iz leta 2006 glede na leto 2007 na tujem trgu v proučevanem obdobju povečali za 35,69 % na domačem trgu pa zmanjšali za 8,66 %. Vzrok za povečanje čistih prihodkov iz prodaje iz leta 2006 na leto kasneje je bil prihod ruskih lastnikov, saj so le ti omogočili Acroniju prodor na trge, kjer ima ruska družba že tržno prepoznavnost. Vzrok za zmanjšanje istih prihodkov v letu 2008 za 3,82 % pa je gospodarska kriza, ki je od podjetja zahtevala da v letu 2008 usmeri vse moči v optimiziranje poslovanja.

Finančni prihodki so v letu 2008 zavzemali le 0,11% delež vseh prihodkov in so se glede na leto poprej zmanjšali za 36,49 % predvsem zaradi zmanjšanja prihodkov iz naslova poslovnih terjatev. Izredni prihodki so se iz leta 2006 na leto 2007 zmanjšali iz 152.188 EUR na 49.492 EUR, kar predstavlja kar 67,48 % zmanjšanje, iz leta 2007 na leto kasneje pa so se znižali za 29,48 %, vendar ta sprememba zaradi izredno nizkega deleža v strukturi celotnih prihodkov ni imela bistvenega vpliva na uspešnost poslovanja.

### 3.2 Analiza odhodkov

Odhodki so tisti, ki negativno vplivajo na uspešnost podjetja in mu znižujejo poslovni izid. Odhodki so torej tisti stroški, ki po odbitku od prihodkov soustvarjajo poslovni izid v določenem obdobju. Pomembno je, da odhodke ne moremo istovetiti s stroški saj se ločijo že po tem, koliko stroškov je zadržanih v proizvodnih zalogah in koliko je podjetje imelo več odhodkov kot stroškov zaradi financiranja izrednih odhodkov (Zadravec, 2003, str. 119).

Slovenski računovodski standardi (2006) razvrščajo odhodke na poslovne odhodke, finančne odhodke in druge odhodke. Poslovni odhodki in finančni odhodki so redni odhodki.

**Poslovni odhodki** so v načelu enaki vračunanim stroškom v obračunskem obdobju, povečanim za stroške, ki se zadržujejo v začetnih zalogah proizvodov in nedokončane proizvodnje (Slovenski računovodski standardi, 2006).

Druga vrsta odhodkov so **finančni odhodki**. Sestavljeni so iz odhodkov za financiranje in odhodkov za naložbenje. Prve sestavljajo predvsem stroški danih obresti, drugi pa imajo predvsem naravo prevrednotevalnih finančnih odhodkov (Slovenski računovodski standardi, 2006).

**Izredne odhodke** sestavljajo neobičajne postavke in ostali odhodki, ki zmanjšujejo poslovni izid (Slovenski računovodski standardi, 2006).

*Tabela 10: Obseg (v EUR) in struktura (v %) odhodkov v podjetju Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008*

Postavka	2006	%	2007	%	2008	%	I 07/06	I 08/07
Stroški blaga, materiala in storitev	327.255.894	85,68	383.465.817	86,12	356.732.672	86,03	117,18	93,03
Stroški dela	33.728.243	8,83	34.016.464	7,64	34.719.021	8,37	100,85	102,07
Odpisi vrednosti	11.287.936	2,96	11.269.172	2,53	13.548.406	3,27	99,83	120,23
Drugi poslovni odhodki	4.139.713	1,08	10.564.983	2,37	3.906.704	0,94	255,21	36,98
<b>Poslovni odhodki</b>	<b>376.411.786</b>	<b>98,55</b>	<b>439.316.436</b>	<b>98,67</b>	<b>408.906.803</b>	<b>98,62</b>	<b>116,71</b>	<b>93,08</b>
Drugi finančni odhodki	617.203	0,16	398.284	0,09	0	/	64,53	/
Finančni odhodki iz naslova obresti	4.784.987	1,25	5.308.172	1,19	5.552.216	1,34	110,93	104,60
<b>Finančni odhodki</b>	<b>5.402.190</b>	<b>1,41</b>	<b>5.706.455</b>	<b>1,28</b>	<b>5.552.216</b>	<b>1,34</b>	<b>105,63</b>	<b>97,30</b>
<b>Izredni odhodki</b>	<b>136.503</b>	<b>0,04</b>	<b>233.182</b>	<b>0,05</b>	<b>184.243</b>	<b>0,04</b>	<b>170,83</b>	<b>79,01</b>
<b>Skupaj odhodki</b>	<b>381.950.479</b>	<b>100,00</b>	<b>445.256.073</b>	<b>100,00</b>	<b>414.643.262</b>	<b>100,00</b>	<b>116,57</b>	<b>93,12</b>

*Vir: Izkaz uspeha podjetja Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008.*

Tako kot pri strukturi prihodkov tudi pri strukturi odhodkov največji delež zavzemajo poslovni odhodki. V vseh preučevanih obdobjih predstavljajo kar 98 % vseh odhodkov. Iz leta 2006 na leto 2007 so se povišali za 16,71 %, iz leta 2007 na leto 2008 pa zmanjšali za 6,92 %. V sami strukturi poslovnih odhodkov pa prevladujejo odhodki, ki so povezani s stroški blaga, materiala in storitev. Druga največja postavka v poslovnih odhodkih so stroški dela, ki so v letu 2007 znašali 34.016.464 EUR in so se glede na leto poprej zvišali le za 0,85%. Ti isti odhodki so se v letu 2008 glede na leto

2007 povišali za 2,07 %. Posebnost je tudi povišanje drugih poslovnih odhodkov iz leta 2006 na leto 2007 za kar 155,21 %, vendar so ti odhodki predstavljali le 1-2% vseh skupnih odhodkov podjetja.

Prav zaradi povečanja poslovnih odhodkov v letu 2006 iz 376.411.786 EUR na 439.316.436 EUR v letu 2007, so se tudi celotni odhodki podjetja Acroni povečali v letu 2007 za 16,57 %. Celotni odhodki v letu 2008 pa so se glede na leto poprej znižali za 6,88 % oziroma na 414.643.262 EUR.

Izredni odhodki v preučevanih letih zaradi izredno nizkega deleža v skupnih odhodkih niso imeli bistvenega pomena za uspešnost podjetja Acroni d.o.o.

### 3.3 Analiza poslovnega izida

Poslovni izid kaže uspešnost podjetja v določenem obdobju. Presežek odhodkov nad prihodki je izguba, presežek prihodkov nad odhodki pa dobiček (Zadravec, 1997, str. 78).

Slovenski računovodski standardi določajo tri temeljne vrste poslovnega izida in sicer: dobiček, čisti dobiček in izguba. Te vrste so pomembne tako za notranje uporabnike kot za zunanje. Izgubo in dobiček lahko naprej delimo glede na poslovni izid iz rednega delovanja, glede na velikost ugotovljene razlike med prihodki in odhodki ter na poslovni izid iz celotnega poslovanja. Čisti dobiček je definiran kot dobiček, zmanjšan za davke.

Druge najpomembnejše vrste poleg temeljnih, ki pa so pomembne samo za notranje uporabnike so prispevek za kritje, razlika v ceni ter kosmati dobiček.

*Tabela 11: Izkaz poslovnega izida v podjetju Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008*

Postavka	2006	2007	2008	I 07/06	I 08/07
Poslovni prihodki	421.710.177	488.293.784	466.859.122	115,79	95,61
poslovni odhodki	376.411.786	439.316.436	408.906.803	116,71	93,08
<b>Poslovni izid iz poslovanja</b>	<b>45.298.392</b>	<b>48.977.349</b>	<b>57.952.319</b>	<b>108,12</b>	<b>118,32</b>
Finančni prihodki	872.418	814.560	517.347	93,37	63,51
Finančni odhodki	5.402.190	5.706.455	5.552.216	105,63	97,30
<b>Poslovni izid iz financiranja</b>	<b>-4.529.772</b>	<b>-4.891.895</b>	<b>-5.034.869</b>	<b>107,99</b>	<b>102,92</b>
Izredni prihodki	152.188	49.492	34.903	32,52	70,52
Izredni odhodki	136.503	233.182	184.243	170,83	79,01
<b>Poslovni izid iz izrednega poslovanja</b>	<b>15.686</b>	<b>-183.690</b>	<b>-149.340</b>	<b>-1171,08</b>	<b>81,30</b>
<b>Celotni poslovni izid</b>	<b>40.784.305</b>	<b>43.901.764</b>	<b>52.768.110</b>	<b>107,64</b>	<b>120,20</b>
Davek iz dobička	0	6.928.834	5.542.865	0,00	80,00
<b>Čisti poslovni izid poslovnega leta</b>	<b>40.784.305</b>	<b>36.972.930</b>	<b>47.225.245</b>	<b>90,65</b>	<b>127,73</b>

*Vir: Izkaz uspeha podjetja Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008.*

Podjetje Acroni je v vseh preučevanih letih poslovalo z dobičkom, oziroma so bili celotni prihodki večji od celotnih odhodkov. Čisti dobiček je v letu 2006 znašal 40.784.305 EUR, leta 2007 36.972.930 EUR in v letu 2008 47.225.245 EUR, kar predstavlja zmanjšanje dobička iz leta 2006 na leto 2007 za 9,35 % in povišanje le-tega iz leta 2007 na leto 2008 za 27,73 %. Na zmanjšanje

dobička iz leta 2006 na leto 2007 je predvsem vplivalo povečanje poslovnih odhodkov, saj so se ti odhodki povečali za 16,71%. Prav zaradi iste postavke se je dobiček v letu 2008 saj so se poslovni odhodki znižali za 6,92 %.

Finančni prihodki so se v letu 2007 glede na leto 2007 zmanjšali za 6,63 %, obenem pa so se povišali finančni odhodki za 5,63 %. V letu 2008 pa so se glede na leto 2007 zmanjšali obe postavki. Poslovni izid iz financiranja je bil v vseh letih negativen, saj so finančni odhodki krepko presegali finančne prihodke v danih obdobjih.

Izredni prihodki in odhodki v izkazu poslovnega uspeha ne igrajo pomembne vloge.

## 4. ANALIZA POSLOVNE USPEŠNOSTI

Uspešnost je pojem, ki predstavlja merilo doseganja zastavljenih ciljev. Se pravi, da predstavlja stopnjo realizacije ciljev. Zaradi tega potrebuje gospodarski subjekt temeljno merilo gospodarjenja, ki ga lahko opredelimo kot načelo doseganja maksimalnega učinka z danimi sredstvi oziroma doseganje danega učinka z minimalnimi sredstvi. Analizirati poslovni uspeh pomeni spremljati in ocenjevati uspeh, ki ga podjetje dosega, pri tem ugotavljati odklone med doseženim in določenimi osnovami, ocenjevati te odklone in luščiti problemske položaje (Pučko, 2006, str. 144).

Uspešnost nam torej daje odgovor na vprašanje, ali sploh delamo prave stvari. Za bolj realno sliko poslovanja podjetja sem vključila dodatne kazalnike, ki pomagajo pri oceni poslovanja podjetja, in sicer kazalnike rentabilnosti in ekonomičnosti.

### 4.1 Rentabilnost ali donosnost

Različni koeficienti rentabilnosti se pojavljajo zaradi različne opredelitve donosa in vložka. Splošna formula za izračun donosnosti je donos/vložek, vendar to formulo priredimo za potrebe posamezne analize. Rezultat tega razmerja nam pove, kako donosno upravljamo s premoženjem. Rentabilnost je temeljni kazalec uspešnosti gospodarjenja in v njem se kaže tudi ekonomičnost in produktivnost (Zadravec, 1997, str. 96).

Z vidika lastnika je zanimiva predvsem donosnost kapitala oziroma kazalec ROE (angleško return on equity). Ta kazalec nam pove, kako učinkovito se kapital uporablja za ustvarjanje dobička in je opredeljen kot (Mayr, 2007, str. 155):

$$ROE = \frac{\text{čisti dobiček v poslovnem letu}}{\text{povprečni kapital (brez čistega poslovnega izida proučevanega leta)}} \quad (11)$$

Z vidika celotnega podjetja pa je pomembna predvsem donosnost sredstev oziroma kazalec ROA (angleško return on assets). Kazalec izračunamo po naslednji formuli (Mayr, 2007, str. 155):

$$ROA = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečna sredstva}} \quad (12)$$



Še jasnejšo sliko o uspešnosti poslovanja dobimo, če prikažemo povezanost kazalnikov ekonomičnosti, obračanja kapitala oziroma sredstev in dobičkonosnostjo po Du Pontovi formuli. Ta sistem povezanih kazalnikov je bil najprej uporabljen v ameriškem podjetju Du Pont, zato se po njem tudi imenuje.

Iz formule (13) je možno razbrati, da je donosnost sredstev odvisna od ekonomičnosti in od hitrosti obračanja sredstev (Pučko, 2006, str. 155):

$$\text{Donosnost sredstev} = \frac{\text{prihodki}}{\text{povprečna sredstva}} * \left(1 - \frac{1}{E}\right) \quad (13)$$

Torej iz te formule lahko vidimo, da se donosnost sredstev lahko poveča s povečanjem ekonomičnosti pri nespremenjeni hitrosti obračanja sredstev oziroma se poveča donosnost sredstev zaradi povečanja hitrosti obračanja sredstev pri nespremenjeni ekonomičnosti.

*Tabela 12: Izračun donosnosti sredstev in donosnosti kapitala v podjetju Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008*

Postavka	2006	2007	2008	I 07/06	I 08/07
Celotni prihodki (v EUR)	422.734.784	489.157.836	467.411.372	115,71	95,55
Celotni odhodki (v EUR)	381.950.479	445.256.073	414.643.262	116,57	93,12
Čisti dobiček (v EUR)	40.784.305	36.972.930	47.225.245	90,65	127,73
Povprečna sredstva (v EUR)	315.096.098	338.155.551	341.525.711	107,32	101,00
Povprečni kapital (v EUR)	135.625.413	152.199.793	173.934.361	112,22	114,28
Obračanje kapitala	3,12	3,21	2,69	103,11	83,61
<b>Donosnost sredstev (v %) (=3/4)</b>	<b>12,94</b>	<b>10,93</b>	<b>13,83</b>	<b>84,47</b>	<b>126,47</b>
<b>Donosnost kapitala (v %) (=3/5)</b>	<b>30,07</b>	<b>24,29</b>	<b>27,15</b>	<b>80,78</b>	<b>111,77</b>

*Vir: Izkaz uspeha in bilanca stanja podjetja Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008.*

Iz Tabele 12 je razvidno, da je podjetje Acroni v vseh preučevanih letih poslovalo z dobičkom in da se je čisti dobiček iz leta 2006 na leto 2007 zmanjšal za 9,35 %, iz leta 2007 na leto 2008 pa povečal za 27,73 %. To zmanjšanje čistega dobička iz leta 2006 na leto kasneje je neugodno vplivalo na zmanjšanje donosnosti kapitala; iz 30,07 % v letu 2006 se je v letu 2007 zmanjšala na 24,29 % oziroma za 19,22 % glede na leto poprej. Iz leta 2007 na leto 2008 pa se je ta donosnost povišala za 11,77 %. Povečanje povprečnih sredstev za 7,32 % in hkrati zmanjšanje čistega dobička za 9,35 % je neugodno vplivalo na zmanjšanje donosnosti sredstev, ki je v letu 2006 znašala 12,94 %, v letu 2007 pa 10,93 %, kar predstavlja 15,53-% zmanjšanje donosnosti sredstev. Prav ta ista donosnost se je iz leta 2007 na leto kasneje povišala za kar 26,47 %. Vzrok za poslabšanje kazalcev donosnosti iz leta 2006 na leto 2007 lahko pojasnimo predvsem s slabšim poslovnim izidom v letu 2007 glede na leto 2006, kar obratno velja za leto 2008, ko so se vse omenjene vrednosti povečale.

## 4.2 Ekonomičnost poslovanja

Ekonomičnost nam pove, kako gospodarno je poslovalo podjetje. Ekonomičnost lahko računamo na ravni celotnega podjetja, lahko pa tudi na ravni posameznih stroškovnih mest, poslovnih enot in

poslovnih učinkov. Zaradi pomanjkljivih podatkov sem naredila samo analizo ekonomičnosti na ravni celotnega podjetja. Ekonomičnost računamo po naslednjih formulah (Pučko, 2006, str. 157):

$$\text{Celotna ekonomičnost} = \frac{\text{celotni prihodki}}{\text{celotni odhodki}} \quad (14)$$

$$\text{Ekonomičnost iz poslovanja} = \frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{poslovni odhodki}} \quad (15)$$

$$\text{Ekonomičnost iz finančnega delovanja} = \frac{\text{finančni prihodki}}{\text{finančni odhodki}} \quad (16)$$

$$\text{Ekonomičnost izven rednega delovanja} = \frac{\text{drugi prihodki}}{\text{drugi odhodki}} \quad (17)$$

Tabela 13: Izračun celotne ekonomičnosti v podjetju Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008

Postavka	2006	2007	2008	I 07/06	I 08/07
Celotni prihodki	422.734.784	489.157.836	467.411.372	115,71	95,55
Celotni odhodki	381.950.479	445.256.073	414.643.262	116,57	93,12
<b>Celotna ekonomičnost</b>	<b>1,11</b>	<b>1,10</b>	<b>1,13</b>	<b>99,26</b>	<b>102,61</b>

Vir: Izkaz uspeha podjetja Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008.

V letu 2007 se celotna ekonomičnost glede na leto poprej ni bistveno spremenila. Iz izračunanega indeksa 2007/2006 lahko vidimo, da so se odhodki relativno bolj povečali kot prihodki, kar je za podjetje neugodno in rezultat tega je zmanjšanje celotne ekonomičnosti iz leta 2006 na leto 2007 za 0,74%. Obratno so se celotni prihodki v letu 2008 glede na leto 2007 relativno bolj povišali kot odhodki, kar je posledično pokazano v povečanju celotne ekonomičnosti za 2,61 %.

Tabela 14: Izračun ekonomičnosti iz poslovanja v podjetju Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008

Postavka	2006	2007	2008	I 07/06	I 08/07
Poslovni prihodki	421.710.177	488.293.784	466.859.122	115,79	95,61
Poslovni odhodki	376.411.786	439.316.436	408.906.803	116,71	93,08
<b>Ekonomičnost iz poslovanja</b>	<b>1,12</b>	<b>1,11</b>	<b>1,14</b>	<b>99,21</b>	<b>102,72</b>

Vir: Izkaz uspeha podjetja Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008.

Iz leta 2006 na leto 2007 so se tako poslovni prihodki kot poslovni odhodki povečali, iz leta 2007 na leto 2008 pa zmanjšali, kar pa ni bistveno vplivalo na celotno ekonomičnost. Prav zaradi omenjenega se je ekonomičnost iz poslovanja iz leta 2006 na leto 2007 zmanjšala za 0,79 % in iz leta 2007 na leto 2008 povečala za 2,72 %.

*Tabela 15: Izračun ekonomičnosti iz finančnega delovanja v podjetju Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008*

Postavka	2006	2007	2008	I 07/06	I 08/07
Finančni prihodki	872.418	814.560	517.347	93,37	63,51
Finančni odhodki	5.402.190	5.706.455	5.552.216	105,63	97,30
<b>Ekonomičnost iz finančnega delovanja</b>	<b>0,16</b>	<b>0,14</b>	<b>0,09</b>	<b>88,39</b>	<b>65,28</b>

*Vir: Izkaz uspeha podjetja Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008.*

Finančni prihodki so se iz leta 2006 na leto 2007 zmanjšali za 6,63 %, iz leta 2007 na leto 2008 pa za kar 36,49 %, medtem ko so se finančni odhodki povečali iz leta 2006 na leto 2007 za 5,63 % v letu 2008 pa zmanjšali za 3,7 %. Prav to zmanjšanje finančnih prihodkov in povečanje finančnih odhodkov v letu 2007 glede na leto poprej oziroma zmanjšanje teh odhodkov za manj, kot so se zmanjšali prihodki v letu 2008, je vplivalo na celotno ekonomičnost, saj se je ekonomičnost iz finančnega delovanja bolj zmanjšala kot ekonomičnost iz poslovanja in s tem bolj vplivala na celotno ekonomičnost.

*Tabela 16: Izračun ekonomičnosti izven rednega delovanja v podjetju Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008*

Postavka	2006	2007	2008	I 07/06	I 08/07
Drugi prihodki	152.188	49.492	34.903	32,52	70,52
Drugi odhodki	136.503	233.182	184.243	170,83	79,01
<b>Ekonomičnost izven rednega delovanja</b>	<b>1,11</b>	<b>0,21</b>	<b>0,19</b>	<b>19,04</b>	<b>89,25</b>

*Vir: Izkaz uspeha podjetja Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008.*

Zmanjšanje ekonomičnosti izven rednega delovanja za 80,96 % iz leta 2006 na leto 2007 je predvsem posledica povečanja drugih odhodkov za 70,83 % in znatno zmanjšanje drugih prihodkov za kar 67,48 %. Prav tako se je omenjena ekonomičnost znižala tudi iz leta 2007 na leto kasneje, in sicer za 10,75 %.

Vsi izračunani indeksi (razen ekonomičnosti iz poslovanja in celotna ekonomičnost za leto 2008/2007) kažejo trend upadanja, kar pomeni, da se je ekonomičnost v vseh letih poslabšala. Iz leta 2007 na leto 2008 je podjetje sicer poslovalo ekonomično, saj je bil koeficient celotne ekonomičnosti in ekonomičnosti iz poslovanja večji od 1. Le v primeru finančne ekonomičnosti in ekonomičnosti izven rednega delovanja je bil ta koeficient manjši od 1.

## 5. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ

Poslovni proces združbe lahko razčlenimo na delne poslovne funkcije. Te so v razvitih tržnih gospodarstvih naslednje (Mihelčič, 2004, str. 10):

- kadrovska,
- tehnična,

- nabavna ali nakupna,
- funkcija ustvarjanja (proizvajalna, storitvena) poslovnih učinkov,
- prodajna,
- finančna.

Naštete funkcije so medsebojno tesno povezane in ne morejo delovati ena brez druge.

## 5.1 Analiza kadrovske funkcije

Zgodovinsko se je prav ta funkcija najmočnejše razvijala in pridobivala na pomenu prav zaradi čedalje večje vloge zaposlenih v podjetju. Na to hitro uveljavljanje kadrovske funkcije je vplival spremenjen pomen človeka v delovnem procesu. Po vsebini in značaju je zelo zahtevna in raznovrstna. Obsega splet različnih medsebojno povezanih in odvisnih nalog, povezanih s kadri.

Kadrovska funkcija tako skrbi za ustrezno strukturo zaposlenih, za izobraževanje in spremljanje razvoja določenih kadrov, za ustrezno motivacijo in informiranje zaposlenih ter za sistematizacijo delovnih mest. Ker imamo z ljudmi opraviti v vseh vrstah funkcij v podjetju, je nemogoče zamisliti dobro delovanje drugih funkcij brez sodelovanja kadrovske funkcije.

### 5.1.1 Obseg zaposlenih in struktura

Obseg zaposlenih lahko ugotavljamo na več načinov. Najobsežnejši podatek dobimo, če upoštevamo število zaposlenih po kadrovski evidenci, manj obsežen podatek dobimo, če merimo s številom prisotnih zaposlenih v podjetju, najmanj obsežen podatek pa dobimo, če upoštevamo število zaposlenih na delovnih mestih. Vsak tak podatek kaže le stanje v danem trenutku. Potrebno je izračunavati število zaposlenih za daljše obdobje, in sicer povprečno stanje. Ta povprečja lahko izračunavamo na različne načine, in sicer iz dnevnik stanj zaposlenih, iz stanj zaposlenih na koncu posameznih mesecev v letu. Najbolj natančnega dobimo na podlagi izračunanega povprečja iz opravljenih delovnih ur, ki prikazuje dejanski delovni potencial podjetja (Pučko, 1998, str. 36).

Po strukturi zaposlenih lahko ugotavljamo npr. spolno strukturo zaposlenih, strukturo zaposlenih po izobrazbi, starosti, po dolžini delovne dobe, po zemljepisnih območjih in po organizacijskih enotah (Lipovec, 1983, str. 176).

*Tabela 17: Obseg zaposlenih v podjetju Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008*

Zaposlenost	2006	2007	2008	I 07/06	I 08/07
Število zaposlenih na dan 1.1.	1.396	1.419	1.540	101,65	108,53
Število zaposlenih na dan 31.12.	1.419	1.540	1.565	108,53	101,62
Moški	1.222	1.349	1.374	110,39	101,85
Ženske	197	191	191	96,95	100,00
<b>Povprečno število zaposlenih</b>	<b>1.408</b>	<b>1.485</b>	<b>1.554</b>	<b>105,47</b>	<b>104,65</b>

*Vir: Kadrovska evidenca podjetja Acroni d.o.o. za leta 2006, 2007 in 2008.*

Povprečno stanje zaposlenih je v letu 2006 znašalo 1.408, v letu 2007 1.485 in v letu 2008 1.554 oseb. Število zaposlenih v začetku leta 2006 je znašalo 1.396, v letu 2007 1.419 oseb in v letu 2008 1.481, kar predstavlja 1,65-% povečanje iz leta 2006 na leto 2007 in 8,53 % povečanje iz leta 2007

na leto kasneje. Vzrok za to povečanje iz leta 2006 na leto 2007 je uvajanje novih agregatov - strojev v podjetju, iz leta 2007 na leto 2008 pa predvsem zaposlitev novih delavcev za nadomestitev delavcev, ki so se upokojili deloma v zadnjem kvartalu, deloma pa se bodo upokojili v letu 2009. Prav tako se je povečalo število zaposlenih ob koncu obdobja v vseh letih zaradi povečanega obsega proizvodnje in posledično podaljševanja pogodb za določen čas. Iz tabele lahko prav tako razberemo, da večinski del zaposlenih v podjetju zaradi same narave dela predstavljajo moški. Večinski delež zaposlenih je v glavnem v proizvodnji, in sicer kar 80 %. Število žensk zaposlenih v podjetju se je iz leta 2006 na leto 2007 zmanjšalo za 3,05 %, iz leta 2007 na leto 2008 pa je to število ostalo nespremenjeno, medtem ko se je število moških v istem obdobju povečalo za slabih 1,85 %.

*Tabela 18: Obseg in struktura zaposlenih po izobrazbi v podjetju Acroni d.o.o. na dan 31.12. v letih 2006, 2007 in 2008*

Stopnja izobrazbe	2006	%	2007	%	2008	%	I 07/06	I 08/07
I.	140	9,87	159	10,32	181	11,57	113,57	113,84
II.	197	13,88	218	14,16	207	13,23	110,66	94,954
III.	128	9,02	148	9,61	152	9,71	115,63	102,7
IV.	366	25,79	398	25,84	396	25,30	108,74	99,497
V.	408	28,75	433	28,12	437	27,92	106,13	100,92
VI.	66	4,65	69	4,48	68	4,35	104,55	98,551
VII.	101	7,12	106	6,88	111	7,09	104,95	104,72
VIII.	13	0,92	10	0,65	13	0,83	76,923	130
<b>Skupaj</b>	<b>1.419</b>	<b>100,00</b>	<b>1.540</b>	<b>100,00</b>	<b>1.565</b>	<b>100,00</b>	<b>108,5</b>	<b>101,6</b>

*Vir: Kadrovska evidenca podjetja Acroni d.o.o. za leta 2006, 2007 in 2008.*

Razvidno je, da največji delež zaposlenih v podjetju predstavljajo zaposleni s IV. in V. stopnjo izobrazbe. Skupaj zaposleni s to stopnjo izobrazbe tvorijo približno 52 % vseh zaposlenih v vseh treh letih. Veliko je tudi zaposlenih z nižjo stopnjo izobrazbe (I.–III.) zaradi same narave dela v podjetju, saj gre tu predvsem za fizično delo v proizvodnji. Skupaj ti predstavljajo okoli 30 % vseh zaposlenih.

V podjetju Acroni se tudi zavedajo, da so ključni dejavnik rasti in razvoja družbe prav zaposleni v podjetju, zato ustvarjajo podporno okolje, ki omogoča in spodbuja nadaljnje učenje, izmenjavo znanja, timsko delo ter inovativnost posameznikov v podjetju. Za izobraževanje zaposlenih so v letu 2007 namenili 574.195 EUR. Poleg funkcionalnih izobraževanj in tistih ob delu izvajajo tudi izobraževalni projekt "Učinkovit vodja v proizvodnji Acronija", v katerega so bili vključeni direktorji obratov, vodje sektorjev ter delovodje.

V podjetju vodijo prav tako aktivno politiko štipendiranja in sodelovanja s šolami, z namenom zagotoviti ustrezen priliv deficitarnih kadrov, zlasti tistih tehničnih poklicev. V letu 2007 so imeli 103 štipendiste, od katerih so jih zaposlili 17, v letu 2008 pa 106 štipendistov. Največje število štipendistov v letu 2008 je bilo iz programa strojni tehnik, in sicer 33 oseb. Poteka pa prav tako projekt internih izobraževalcev, s katerim želijo prenesti lastno znanje nanovo zaposlene.

Tabela 19: Obseg in struktura zaposlenih po starosti v podjetju Acroni d.o.o. na dan 31.12. v letih 2006, 2007 in 2008

Starost	2006	%	2007	%	2008	%	I 07/06	I 08/07
Do 20 let	16	1,13	21	1,36	33	2,11	131,25	157,14
Nad 20 let do 30 let	171	12,05	268	17,40	279	17,83	156,73	104,10
Nad 30 let do 40 let	269	18,96	265	17,21	270	17,25	98,51	101,89
Nad 40 let do 50 let	533	37,56	522	33,90	499	31,88	97,94	95,59
Nad 50 let	430	30,30	464	30,13	484	30,93	107,91	104,31
<b>Skupaj</b>	<b>1.419</b>	<b>100,00</b>	<b>1.540</b>	<b>100,00</b>	<b>1.565</b>	<b>100,00</b>	<b>108,53</b>	<b>101,62</b>

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Acroni d.o.o. za leta 2006, 2007 in 2008.

Struktura zaposlenih v podjetju se v preučevanem obdobju ni bistveno spremenila. V vseh treh letih je bil največji odstotek zaposlenih med starostno dobo nad 40 do 50 let, in sicer je v letu 2006 znašal 37,56 %, v letu 2007 33,90 % in v letu 2008 31,88 %, kar predstavlja zmanjšanje le-teh v vseh treh letih. Druga skupina, ki je starostno najbolj zastopana v podjetju, je nad 50 let. Občutno se je iz leta 2006 na leto 2007 povečalo tudi število zaposlenih od 20 do 30 let, in sicer kar za 56,73 %, ter število zaposlenih do 20 let iz leta 2007 na leto kasneje, ko se je povečalo za 57,14 %. Razlog za to je povečevanje mladih zaposlenih, saj imajo v podjetju problem trenda staranja zaposlenih. Podjetje Acroni d.o.o. namerava načrtovane odhode zaradi upokojitev nadomeščati s štipendisti. Mlajši so v podjetju zaposleni večinoma za določen čas.

### 5.1.2 Dinamika zaposlenih

Po Pučku (1998, str. 38) je glavni pripomoček pri spremljanju in ocenjevanju dinamike kadra bilanca gibanja zaposlenih, ki jo prikazujemo v Tabeli 20.

Tabela 20: Bilanca gibanja zaposlenih v podjetju Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008

Postavka	2006	2007	2008	I 07/06	I 08/07
<b>Stanje 1.1.</b>	1.396	1.419	1.540	101,65	108,53
<b>Prišli 1.1.-31.12.</b>	<b>78</b>	<b>205</b>	<b>123</b>	<b>262,82</b>	<b>60,00</b>
Sklenitev del razm. za določen čas	68	184	119	270,59	64,67
Sklenitev del razmerja za nedol. čas	10	21	4	210,00	19,05
Sklenitev del razmerja kot pripravnik	0	0	0	/	/
Ostalo	0	0	0	/	/
<b>Odšli 1.1.-31.12.</b>	<b>55</b>	<b>84</b>	<b>98</b>	<b>152,73</b>	<b>116,67</b>
Prezaposlitev	2	4	1	200,00	25,00
Sporazumna odpoved	6	29	30	483,33	103,45
Prekinitev del razmerja za določen čas	7	7	16	100,00	228,57
Disciplinski odpust	6	4	13	66,67	325,00
Upokojitve	5	28	27	560,00	96,43
Ostalo	29	12	11	41,38	91,67
<b>Stanje 31.12.</b>	<b>1.419</b>	<b>1.540</b>	<b>1.565</b>	<b>108,53</b>	<b>101,62</b>

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Acroni d.o.o. za leta 2006, 2007 in 2008.

Iz bilance gibanja zaposlenih vidimo, da se je število novozaposlenih iz leta 2006 na leto 2007 povečalo za kar 162,82 %, iz leta 2007 na leto 2008 pa zmanjšalo za kar 40 %. Od teh novozaposlenih je bilo v letu 2007 največ zaposlenih za določen čas, predvsem zaradi povečanih proizvodnih zahtev. V letu 2008 pa se je to število drastično zmanjšalo zaradi krize v gospodarstvu. Prav tako se je v preučevanih letih povečalo število odhodov zaposlenih. Glavna vzroka za to sta bila v letu 2007 sporazumna odpoved, ki se je iz leta 2006 povečala za kar 383,33 %, ter upokojitve, ki so se iz leta 2006 povečale za kar 460 %. Glavni vzrok v letu 2008 glede na leto poprej pa je bil predvsem prekinitev razmerja za določen čas, ki se je povišal za kar 128,57 %. Zanimiv je tudi podatek, da se je v letu 2008 povečalo število disciplinskih odpustov za kar 225 %. Kljub vsemu je bilo število prihodov v vseh letih višje od števila odhodov v podjetju.

### 5.1.3 Izkoriščanje delovnega časa

Izkoriščenost delovnega časa nam pove, kako dobro izkoriščamo zaposlene kot delovni potencial podjetja. Stopnja izkoriščenosti je definirana kot (Pučko, 2006, str. 71):

$$\text{Stopnja izkoriščanja delovnega časa} = \frac{\text{število opravljenih plačanih delovnih ur}}{\text{možni koledarski sklad delovnih ur}} * 100 \quad (18)$$

Tabela 21: Izkoriščenost delovnega časa v podjetju Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008

Opravljene ure (letne ure / zaposlenega)	2006	2007	2008	I 07/06	I 08/07
Možni koledarski sklad delovnih ur	2.080	2.088	2.096	100,38	100,38
Število plačanih opravljenih delovnih ur	1.693	1.676	1.652	99,00	98,57
<b>Stopnja izkoriščanja delovnega časa</b>	<b>81,39</b>	<b>80,27</b>	<b>78,82</b>	<b>98,62</b>	<b>98,19</b>

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Acroni d.o.o. za leta 2006, 2007 in 2008.

Stopnja izkoriščenosti se je iz leta 2006 na leto 2007 zmanjšala za 1,38 %, iz leta 2007 na leto 2008 pa za 1,81 %. Razlog je predvsem v tem, da se je število plačanih opravljenih ur zmanjševalo, možni koledarski sklad delovnih ur pa povečeval, saj se je število plačanih opravljenih delovnih ur zmanjšalo iz leta 2006 na leto 2007 za 1 %, možni koledarski sklad delovnih ur pa povečal za 0,38 %. Prav tako se je iz leta 2007 na leto 2008 število plačanih opravljenih delovnih ur zmanjšalo za 1,43 %, možni koledarski sklad delovnih ur pa povečal za 0,38 %. Število plačanih opravljenih delovnih ur se je zmanjšal predvsem zaradi večjega povprečnega števila delavcev.

### 5.1.4 Tehnična opremljenost dela

Tehnično opremljenost dela izračunamo po naslednji formuli:

$$\text{Tehnična opremljenost dela 1} = \frac{\text{povprečna vrednost osnovnih sredstev po nabavni vrednosti}}{\text{povprečno število zaposlenih}} \quad (19)$$

$$\text{Tehnična opremljenost dela 2} = \frac{\text{povprečna vrednost opreme po nabavni vrednosti}}{\text{povprečno število zaposlenih}} \quad (20)$$

Tehnična opremljenost dela nam pove, kako dobro je podjetje opremljeno s sredstvi (Bošnjak, 2000, str. 26). Večja tehnična opremljenost dela pomeni, da podjetje uporablja sodobnejša in boljša sredstva, zaradi česar je uspešnost podjetja lahko večja. Tehnična opremljenost dela je zelo pomembna za podjetje.

*Tabela 22: Tehnična opremljenost dela na zaposlenega na dan 31.12. v podjetju Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008*

Osnovna sredstva	2006	2007	2008	I 07/06	I 08/07
Povprečna osnovna sredstva (po nabavni vrednost)	137.939.042	152.851.238	169.375.548	110,81	110,81
Povprečna oprema po nabavni vrednost	67.785.681	82.737.637	100.987.649	122,06	122,06
Povprečno število zaposlenih	1.408	1.485	1.554	105,47	104,65
<b>Tehnična opremljenost dela 1</b>	<b>97.968</b>	<b>102.930</b>	<b>108.993</b>	<b>105,06</b>	<b>105,89</b>
<b>Tehnična opremljenost dela 2</b>	<b>48.143</b>	<b>55.716</b>	<b>64.986</b>	<b>115,73</b>	<b>116,64</b>

*Vir: Kadrovska evidenca podjetja Acroni d.o.o. za leta 2006, 2007 in 2008.*

Iz Tabele 22 vidimo, da je prva tehnična opremljenost dela v letu 2006 znašala 97.968 EUR na zaposlenega, v letu 2007 102.930 EUR ter v letu 2008 108.993 EUR na zaposlenega, kar predstavlja 5,06-% povečanje iz leta 2006 na leto 2007 ter 5,89-% povečanje v letu 2008 glede na leto prej. Vzrok za to je predvsem povišanje povprečne nabavne vrednosti osnovnih sredstev, ki je v letu 2006 znašalo 137.939.042 EUR, v letu 2007 152.851.238 EUR ter v letu 2008 169.375.548 EUR, kar predstavlja 10,81-% povišanje pri preučevanih obdobjih. Povišanje povprečnega števila zaposlenih je tu na kazalec vplivalo rahlo negativno, saj se je povprečno število zaposlenih povišalo iz leta 2006 na leto 2007 za 5,47 % in v letu 2008 za 4,65 % glede na leto prej. Enak vpliv je imelo tudi na drugi izračunani kazalnik tehnične opremljenosti dela, ki je znašal v letu 2006 48.143 EUR na zaposlenega, leta 2007 55.716 EUR in v letu 2008 64.986 EUR, kar pomeni 15,73-% povišanje iz leta 2006 na leto 2007 ter 16,64-% povečanje v letu 2008 glede na leto 2007.

Povišanje obeh kazalcev tehnične opremljenosti dela kaže, da so v podjetju Acroni veliko poudarka dali na investiranje. V podjetju so v preučevanem obdobju povišali kapaciteto valjarne. V letu 2007 je bila izvedena vgradnja zahtevane strojne, programske in regulacijske opreme v hladni valjarni. Prav tako so investirali v rekonstrukcijo potisne peči z izvlečno napravo. Ta investicija je bila po zahtevnosti največji zalogaj v preučevanem obdobju. Za investicijsko dejavnost so v letu 2007 namenili kar 25.300.000 EUR, v letu 2008 pa kar 48.300.000 EUR. Vse te investicije pa imajo poseben poudarek na ekološkem področju, na kar so v podjetju izjemno ponosni.

## 5.2 Analiza nabave

V podjetjih, ki so praviloma proizvodna je nabava ena od temeljnih poslovnih funkcij ter funkcija, ki je najbolj povezana s prodajno, proizvodjalno in finančno funkcijo. Nabava je tisti del reprodukcijskega kroga, v katerem se denarna sredstva spreminjajo v poslovne prvine, ki bodo v naslednji fazi predelane v proizvode (Lipovec, 1983, str. 190). Nabavno funkcijo lahko preučujemo v ožjem in širšem smislu. Pri ožjem smislu gre za nabavo nekega predmeta po določeni ceni, v širšem smislu pa poleg samega nakupa obsega še preučevanje nabavnih tržišč, oblikovanje politike nabave, sodelovanje s kooperanti, prevzemanje in skladiščenje surovin in reprodukcijskih materialov ter načrtovanje in analiziranje prodaje itd. (Lipičnik, 2002, str. 29).



*Tabela 23: Obseg (v t) in struktura (v %) nabave strateških surovin za podjetje Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008*

<b>Nabava surovin</b>	<b>2006</b>	<b>%</b>	<b>2007</b>	<b>%</b>	<b>2008</b>	<b>%</b>	<b>I 07/06</b>	<b>I 08/07</b>
Domači trg	102.262	28,69	121.630	34,89	207.945	55,00	118,94	170,97
EU + ostalo	254.131	71,31	226.971	65,11	170.108	45,00	89,31	74,95
<b>Nabava</b>	<b>356.393</b>	<b>100,00</b>	<b>348.601</b>	<b>100,00</b>	<b>378.053</b>	<b>100,00</b>	<b>97,81</b>	<b>108,45</b>
Navaden jekl.odp. + grodelj	269.156	75,52	276.723	79,38	301.686	79,80	102,81	109,02
Legiran jekleni odpadek	63.820	17,91	48.943	14,04	53.891	14,25	76,69	110,11
Ferolegure	23.417	6,57	22.935	6,58	22.476	5,95	97,94	98,00

*Vir: Evidenca nabavne funkcije v podjetju Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008.*

Količine surovin, ki jih je podjetje nabavilo v letu 2006 so znašale 356.393 ton, v letu 2007 pa 348.601 ton kar predstavlja znižanje nabave za 2,19 %. Razlog tega je predvsem rast cen za kar 25 % vse to pa je bil razlog za zmanjšanje nabave saj se je na trgu pojavljalo pomanjkanje strateških surovin, ker so bile cene le teh na zgodovinsko visokih nivojih. Nabava se je kljub gospodarski krizi v letu 2008 povečala glede na leto prej, in sicer za 8,45 %. Za to leto je značilno, da so bile cene najprej visoke, nato pa so nenadno padle. Zmanjšalo se je tudi povpraševanje, kar je zahtevalo hitro prilagajanje in uravnavanje zalog na nabavni strani. Učinku prevelikih zalog se ob strmem padcu proizvodnje ni bilo mogoče izogniti. Drastično se je v tem obdobju povečala predvsem domača nabava in sicer za kar 70,97 % medtem, ko se je uvoz zmanjšal za 25,05 %. Leto 2008 lahko označimo tudi kot leto ekstremov na trgu ferolegur, saj so se cene tu stalno dvigovale. Prav zaradi tega trenda se je nabava le-teh znižala za 2 %. Za proizvodnjo podjetja je predvsem pomembna strateška surovina jekleni odpadek, ki v preučevanem obdobju zavzema največji delež nabave (v vseh letih krepko nad 70 %). Nabava te surovine se je tako v letu 2007 kot v letu 2008 povečala. Pri nabavi so v letu 2008 v podjetju izkoriščali prednost vertikalne integracije znotraj skupine KOKS s spremenjenim načinom nabave niklja, ki omogoča hitrejšo prilagajanje tržnim razmeram. Ker je poslovanje podjetja Acroni v veliki meri odvisno od tržnih razmer, nabavnim tveganjem podjetje namenja veliko pozornosti in jih rešuje predvsem s poglobljanjem dolgoročnega partnerstva z dobavitelji, ki razpolagajo z zadostno količino strateških surovin.

*Tabela 24: Obseg (v €) in struktura (v %) nabave strateških surovin za podjetje Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008*

<b>Nabava surovin</b>	<b>2006</b>	<b>%</b>	<b>2007</b>	<b>%</b>	<b>2008</b>	<b>%</b>	<b>I 07/06</b>	<b>I 08/07</b>
Domači trg	17.919.822	9,37	22.873.540	9,84	43.933.447	20,58	127,64	192,07
EU + ostalo	173.335.013	90,63	209.600.726	90,16	169.541.269	79,42	120,92	80,89
<b>Nabava</b>	<b>191.254.834</b>	<b>100,00</b>	<b>232.474.265</b>	<b>100,00</b>	<b>213.474.716</b>	<b>100,00</b>	<b>121,55</b>	<b>91,83</b>
Navaden jekl.odp. + grodelj	41.957.604	21,94	47.948.480	20,63	67.790.915	31,76	114,28	141,38
Legiran jekleni odpadek	94.147.780	49,23	104.515.772	44,96	80.573.790	37,74	111,01	77,09
Ferolegure	55.149.450	28,84	80.010.013	34,42	65.110.011	30,50	145,08	81,38

*Vir: Evidenca nabavne funkcije v podjetju Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008.*

Iz Tabele 24 je vidno, da je vrednost nabave v letu 2006 znašala 191.254.834 EUR, v letu 2007 232.474.265 EUR in v letu 2008 213.474.716 EUR, kar pomeni 21,55-% povečanje nabave iz leta 2006 na leto 2007 ter 8,17 % znižanje v letu 2008 glede na leto prej. Vrednostno se je nabava v letu 2007 povečala predvsem zaradi zelo razgibanih cenovnih tržnih razmer strateških surovin, zlasti zaradi jeklenega odpadka in ferolefure, saj so se v primerjavi z letom 2006 nabavne cene strateških surovin v povprečju povišale za 25 %. Iz leta 2006 na leto 2007 sta se povišali obe vrednosti nabav, tako domača kot tuja, kar pa ni primer v letu 2008, ko se je vrednost tuje nabave znižala. Vrednost domače nabave, ki je leta 2006 znašala 17.919.822 EUR, se je v letu 2007 povečala za 27,64 %, tj. na 22.873.540 EUR, tuja dobava pa se je v preučevanem obdobju povečala za 20,92 €. V letu 2008 se je glede na leto 2007 domača nabava povečala za kar 92,07 %, tuja pa znižala za 19,11 %.

### 5.3 Analiza proizvodnje

Temeljna naloga proizvodnje je proizvajanje proizvodov. Je ena od temeljnih faz poslovnega procesa. Pri proizvodnji gre za spreminjanje predmetov dela, večinoma surovin in materiala, pri njihovem prehajanju skozi proizvodjalni proces (Mihelčič, 2004, str. 70). Ker so viri redki, jih mora podjetje učinkovito izkoriščati. V zvezi s tem ločujemo dva tipa učinkovitosti, in sicer (Rebernik, 2008, str. 150):

- tehnološka učinkovitost: proizvajanje z najmanjšimi potroški proizvodnih virov,
- ekonomska učinkovitost: proizvajanje z najmanjšimi stroški proizvodnih virov.

#### 5.3.1 Obseg in struktura proizvodnje

*Tabela 25: Obseg (v t) in struktura (v %) proizvodnje podjetja Acroni v letih 2006, 2007 in 2008*

Proizvodnja (t)	2006	%	2007	%	2008	%	I 07/06	I 08/07
Hladno valjana pločevina + trakovi	130.005	43,65	114.384	37,66	103.275	32,56	87,98	90,29
Toplo valjana pločevina + trakovi	49.595	16,65	50.270	16,55	89.012	28,06	101,36	177,07
Debela pločevina	112.799	37,87	121.348	39,95	113.312	35,72	107,58	93,38
Profili	5.421	1,82	17.767	5,85	11.615	3,66	327,73	65,37
<b>Skupaj</b>	<b>297.820</b>	<b>100</b>	<b>303.769</b>	<b>100</b>	<b>317.214</b>	<b>100,00</b>	<b>102,00</b>	<b>104,43</b>

*Vir: Evidenca o proizvodnji podjetja Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008.*

Tabela 25 kaže, da se delež hladno valjane pločevine v proizvodnji iz leta v leto zmanjšuje. V obravnavanem obdobju se je proizvodnja hladno valjane pločevine in trakov zmanjšala iz 130.005 ton v letu 2006 na 114.384 ton v letu 2007, kar predstavlja 12,02-% zmanjšanje. Iz leta 2007 na leto 2008 pa se je zmanjšala za 9,71 %. Delež toplo valjane pločevine in trakov se v letih 2006 in 2007 ni bistveno spremenil in je znašal približno 16 %, v letu 2008 pa se je povečal na 28,06 %. Drugi največji delež v proizvodnji je predstavljala debela pločevina, katere proizvodnja se je povečala iz leta 2006 na leto 2007. V letu 2006 je ta znašala 112.799 ton, v letu 2007 pa 121.348 ton, kar pomeni 7,58-% povišanje. Proizvodnja debele pločevine pa se je v letu 2008 glede na leto 2007 zmanjšala za 6,62 %. Delež profilov v celotni proizvodnji se je sicer iz leta 2006 na leto 2007 drastično povešal, in sicer za kar 227,73 %, vendar delež teh proizvodov v celotni proizvodnji predstavlja le manjši delež.

Skupni obseg proizvodnje se je povečal za 2 % in je v letu 2006 znašal 297.820 ton ter v letu 2007 303.769 ton. Prav tako se je obseg povečal tudi iz leta 2007 na leto 2008, in sicer za 4,43 %, čeprav je za leto 2007 in leto 2008 značilen negativen preobrat na trgu nerjavnih jekel. Razlog za to povečanje proizvodnje je predvsem v razpršenem proizvodnem programu ter v vgrajeni fleksibilnosti proizvodnje, saj so uspešno modificirali proizvodni program, kar se kaže v povečanju deleža proizvodnje toplo valjane pločevine in zmanjšanju deleža hladno valjane pločevine. Prav zaradi negativnega preobrata cene niklja podjetje v prihodnjih letih načrtuje povečanje proizvodnje toplo in hladno valjanih trakov ter debele pločevine iz plemenitih jekel ter povečanje proizvodnje poboljšane debele pločevine iz visokotrdih konstrukcijskih in obramboodpornih jekel.

### 5.3.2 Dinamika proizvodnje

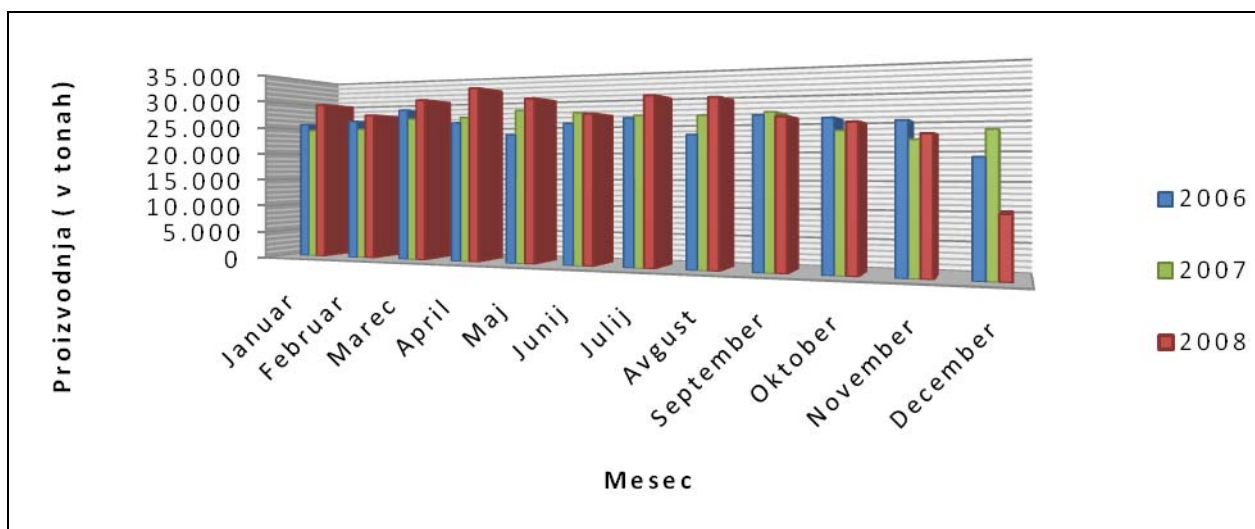
V nadaljevanju sem analizirala mesečno dinamiko podjetja Acroni za njihove štiri glavne proizvode in jih prikazala v Tabeli 24. Tabela kaže, da v proizvodnji v letih 2006, 2007 in 2008 ni bilo posebnih nihanj. Edino nihanje, ki je zelo očitno, je bilo v mesecu decembru 2008, saj so cene takrat nenadno zelo padle in zmanjšalo se je drastično povpraševanje.

*Tabela 26: Dinamika in struktura (v t) proizvodnje v podjetju Acroni v letih 2006, 2007 in 2008*

Mesec	2006	%	2007	%	2008	%	I 07/06	I 08/07
Januar	25.729	8,64	24.545	8,08	29.535	9,31	95,40	120,33
Februar	26.209	8,8	24.674	8,12	27.301	8,61	94,14	110,65
Marec	28.142	9,45	26.450	8,71	29.943	9,44	93,99	113,21
April	25.587	8,59	26.517	8,73	31.847	10,04	103,63	120,10
Maj	23.234	7,8	27.590	9,08	29.712	9,37	118,75	107,69
Junij	25.122	8,44	26.951	8,87	26.763	8,44	107,28	99,30
Julij	25.874	8,69	26.292	8,66	29.676	9,36	101,62	112,87
Avgust	22.888	7,69	26.114	8,6	29.101	9,17	114,09	111,44
September	25.957	8,72	26.433	8,7	25.680	8,10	101,83	97,15
Oktober	25.349	8,51	23.253	7,65	24.634	7,77	91,73	105,94
November	24.766	8,32	21.754	7,16	22.648	7,14	87,84	104,11
December	18.962	6,37	23.196	7,64	10.374	3,27	122,33	44,72
<b>Skupaj</b>	<b>297.820</b>	<b>100</b>	<b>303.769</b>	<b>100</b>	<b>317.214</b>	<b>100,00</b>	<b>102,00</b>	<b>104,43</b>

*Vir: Evidence o proizvodnji podjetja Acroni v letih 2006, 2007 in 2008.*

Slika 2: Grafični prikaz mesečne količinske proizvodnje za podjetje Acroni v letih 2006, 2007 in 2008



Vir: Tabela 26.

### 5.3.3 Produktivnost

Produktivnost dela je opredeljena kot razmerje med ustvarjeno proizvodnjo v določenem obdobju in za to proizvodnjo porabljenim delom. Tako opredeljena produktivnost dela pokaže, kako produktivno je uporabljeno delo pri ustvarjanju outputa preučevane proizvodne enote (ki je lahko obrat, podjetje, skupina dejavnosti).

Produktivnost dela kaže, kako učinkovito se uporablja delo skupaj z drugimi produkcijskimi faktorji, torej kako učinkovito je delo ob podpori drugih faktorjev, in tudi kako se učinek dela povečuje s tehničnim napredkom. Opredelimo jo kot (Rebernik, 2008, str. 370):

$$\text{Produktivnost dela} = \frac{\text{količina izdelkov}}{\text{mesečna enota za delo (število delavcev)}} \quad (21)$$

Večji kot je kazalnik produktivnosti, bolj učinkovito je izkoriščen variabilni input (Rebernik, 2008, str. 370). Produktivnost dela nam torej pove, da smo tem bolj učinkoviti, čim večjo količino poslovnih učinkov dosežemo na zaposlenega.

Tabela 27: Produktivnost dela v podjetju Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008

Postavka	2006	2007	2008	I 07/06	I 08/07
Proizvodnja	297.820	303.769	317.214	102,00	104,43
Povprečno število zaposlenih	1.408	1.485	1.554	105,47	104,65
<b>Produktivnost dela</b>	<b>212</b>	<b>205</b>	<b>204</b>	<b>96,71</b>	<b>99,79</b>

Vir: Izkaz uspeha in kadrovska evidenca podjetja Acroni d.o.o. za leta 2006, 2007 in 2008.

Celotna produktivnost, ki je manjša v letu 2007 glede na leto prej, je manjša zaradi tega, ker se je proizvodnja povečala za manj, kot se je povečalo povprečno število zaposlenih. Isto velja za leto 2008. Ta kazalec je bil zato iz leta 2006 na leto 2007 manjši za 3,29 %, iz leta 2008 glede na leto 2007 pa manjši za 0,21 %. Na podlagi izračunane produktivnosti lahko ugotovimo, da je bilo podjetje najbolj uspešno v letu 2007.

## 5.4 Analiza prodaje

Podjetje mora, kar proizvede, tudi prodati, če želi obstati in se razvijati. Od prodaje je odvisno, ali bo podjetje poslovalo trajno ali ne. Prodaja je tista faza v poslovnem procesu, ki mora najti kupce za svoje proizvode oziroma storitve.

Proizvod bo bolj uspešen, če bo kupec pripravljen za njega plačati več. Ker pa pri proizvodnji nastajajo tudi stroški, so zelo pomembni tudi podatki o stroškovni učinkovitosti.

Osnovne naloge prodajne funkcije so naslednje (Mihelčič, 2004, str. 320-321):

- raziskovanje prodajnega trga,
- načrtovanje prodaje,
- prodaja poslovnih učinkov,
- skladiščenje in prevoz poslovnih učinkov,
- beleženje (ali evidentiranje) prodaje,
- ekonomsko analiziranje,
- kontrola prodaje.

### 5.4.1 Struktura in obseg prodaje

Strukture, po katerih lahko spremljamo prodajo, so (Pučko, 2006, str. 114):

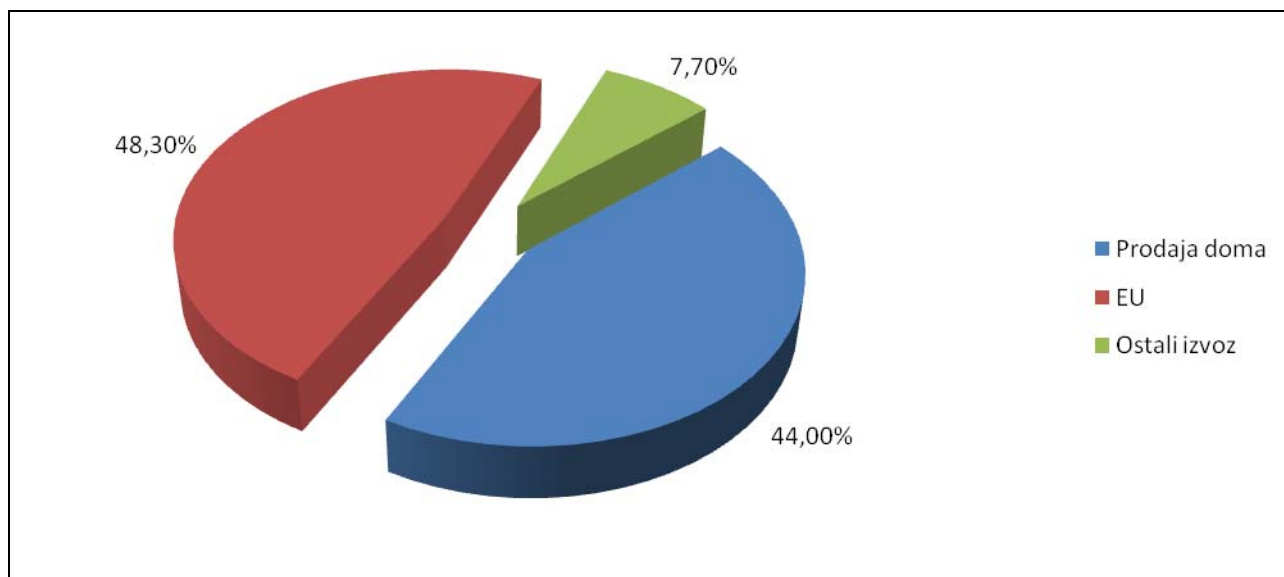
- po prodajnih trgih,
- po vrstah proizvodov,
- po vrstah prodaje (klasična, grosistična, detajlistična, zastopanje, posredovanje idr.),
- po prodaji izdelkov, trgovskega blaga, materiala in odpadkov,
- po stopnji uvednosti proizvodov ali storitev v poslovni program,
- po ABC-metodi.

*Tabela 28: Količinski obseg (v t) in struktura (v %) prodaje podjetja Acroni d.o.o. glede na prodajne trge v letih 2006, 2007 in 2008*

Postavka	2006	%	2007	%	2008	%	I 07/06	I 08/07
Prodaja doma	131.923	44,56	116.952	38,15	141.246	44,00	88,65	120,77
EU	146.045	49,33	163.570	53,35	155.049	48,30	112,00	94,79
Ostali izvoz	18.098	6,11	26.072	8,5	24.718	7,70	144,06	94,81
<b>Prodaja skupaj</b>	<b>296.066</b>	<b>100</b>	<b>306.594</b>	<b>100</b>	<b>321.013</b>	<b>100,00</b>	<b>103,6</b>	<b>104,70</b>

*Vir: Letno poročilo o poslovanju podjetja Acroni d.o.o. za leta 2006, 2007 in 2008.*

Slika 3: Struktura fizičnega obsega prodaje (v %) podjetja Acroni d.o.o. v letu 2008



Vir: Letno poročilo o poslovanju podjetja Acroni d.o.o. za leto 2008.

Iz Tabele 26 je razvidno, da se je celotna prodaja iz leta 2006, ko je znašala 296.066 ton, v letu 2007 povečala na 306.594 ton, kar pomeni 3,60 % povečanje celotne prodaje. Tudi v letu 2008 se je prodaja povečala in sicer za 4,70 % glede na leto 2007. Kot pravilna se je izkazala usmeritev v tržne niše in specializirane izdelke s pomočjo katere je prodaja narasla kljub dogajanju na svetovnem trgu. Za vsa tri leta velja, da s tem jeklom višje dodane vrednosti dosegajo višje prodajne cene. Domača prodaja se je iz leta 2006 na leto 2007 zmanjšala za 11,35 %, iz leta 2007 na leto 2008 pa povečala za dobrih 20,77 %. Obe prodaji izven meja Slovenije sta se iz leta 2006 na leto kasneje povečali, in sicer se je prodaja v Evropsko unijo povečala za 12 %, prodaja ostalim državam izven EU pa se je povečala kar za 44,06 %. Iz leta 2007 na leto 2008 pa se je omenjena prodaja zmanjšala, in sicer približno za 5 % pri obeh. Sama struktura prodaje se v vseh treh letih ni bistveno spremenila, saj največji delež prodaje še vedno predstavlja prodaja v Evropsko unijo, tesno pa ji sledi tudi domača prodaja.

Tabela 29: Vrednostni obseg (v €) in struktura (v %) prodaje podjetja Acroni d.o.o. po prodajnih trgih v letih 2006, 2007 in 2008

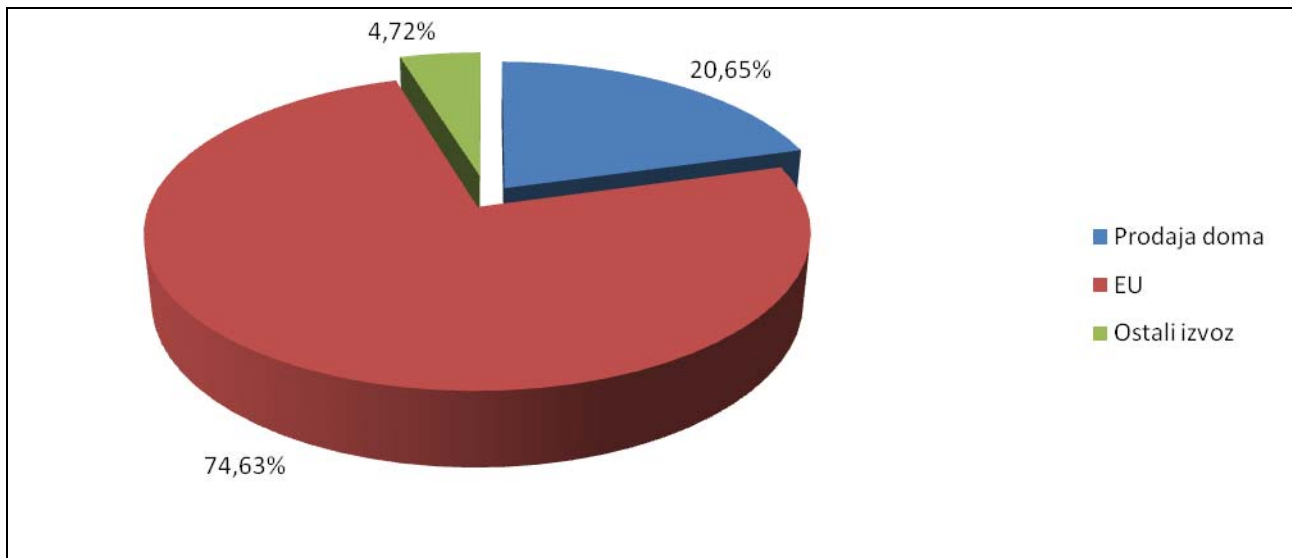
Postavka	2006	%	2007	%	2008	%	I 07/06	I 08/07
Prodaja doma	121.578.618	30,59	94.587.324	19,62	95.754.497	20,65	77,80	101,23
EU	247.970.360	62,38	352.791.349	73,18	346.036.365	74,63	142,27	98,09
Ostali izvoz	27.948.744	7,03	34.738.144	7,21	21.897.569	4,72	124,29	63,04
<b>Prodaja skupaj</b>	<b>397.497.722</b>	<b>100,00</b>	<b>482.116.817</b>	<b>100,00</b>	<b>463.688.431</b>	<b>100,00</b>	<b>121,29</b>	<b>96,18</b>

Vir: Letno poročilo o poslovanju podjetja Acroni d.o.o. za leta 2006, 2007 in 2008.

Vrednost prodaje se je iz leta 2006 na leto 2007 povečala za 21,29 %, v letu 2008 pa se je glede na leto prej znižala za 3,82 %. Čeprav se je vrednost domače prodaje zmanjšala iz leta 2006 iz

121.578.618 EUR na leto 2007, ko je znašala 94.587.324 EUR, kar predstavlja znižanje za 22,20 %, se je vrednost izvoza povečala v EU za 42,27 % in ostali za 24,29 %. Ker se je domača prodaja iz leta 2007 na leto 2008 povečala za le 1,23 % in sta se drugi dve prodaji v letu 2008 znižali se je tudi celotna prodaja v tem obravnavanem obdobju znižala. Sama struktura prodaje se v vseh treh letih ni bistveno spremenila, ker je največji delež še vedno predstavljal izvoz v EU in to v vseh letih kar nad 60%, medtem ko je domača prodaja znašala približno 20% v vseh letih. Pri izvozu je potrebno poudariti, da najpomembnejši izvozni tržišči ostajata Italija in Nemčija, kjer ima Acroni tudi svoji trgovski podjetji Acroni Italia in Acroni Deutschland. Izvoz v Italijo in Nemčijo predstavlja 40% celotnega izvoza. Prav ta lastna prodajna podjetja v Italiji in Nemčiji omogoča Acroniju hitrejšo odzivnost.

*Slika 4: Struktura vrednostnega obsega prodaje (v %) podjetja Acroni d.o.o. v letu 2008*



*Vir: Letno poročilo o poslovanju podjetja Acroni d.o.o. za leto 2008.*

## 5.5 Analiza financiranja

Finančna funkcija v podjetju mora skrbeti za nemoten potek nabave, proizvodnje in prodaje. Za finančno funkcijo je pomembno predvsem to, da mora zagotavljati plačilno sposobnost podjetja in mora zagotoviti gospodarjenje s finančnimi sredstvi in iz financiranja izvirajoči finančni donosi. Naloge finančne funkcije so vlaganje finančnih sredstev, pridobivanje, plasiranje in vračanje finančnih sredstev ter preoblikovanje sredstev. Podjetje mora že od samega začetka načrtovati svoje vire financiranja in se tako v prihodnosti izogniti neracionalnim odločitvam. Finančno funkcijo moramo razlikovati od računovodske funkcije.

Finančna funkcija je prisotna v vseh fazah poslovnega procesa, saj brez angažiranja sredstev ni mogoče izvajati zastavljenih nalog.

### 5.5.1 Struktura in obseg obveznosti do virov sredstev

Spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture obveznosti do virov sredstev kaže usmerjati na ugotavljanje, od katerih virov nabavlja podjetje finančne vire, kakšno sestavo virov ima in tudi, koliko je ta sestava ustrezna (Pučko, 2006, str. 130). Podjetje ima do teh virov določene obveznosti. Ene je treba vrniti, za druge pa poskrbeti, da ohranijo svojo vrednosti in se kapitalizirajo. Glede na to ločimo lastne in tuje vire (Pučko, 2006, str. 131). Tuji viri so vračljivi. Po roku zapadlosti pa delimo te vire na kratkoročne in dolgoročne vire. Med kratkoročne obveznosti štejemo predvsem kratkoročne kredite in tekoče poslovne obveznosti, med dolgoročne pa predvsem dolgoročne kredite in lastne vire. Pri tem je treba omeniti, da lastniški kapital predstavlja osnovo za začetek in obstoj podjetja ter je brez dospelja. Sredstva, ki jih vložijo ustanovitelji podjetja, se med viri izkazujejo kot kapital – lastniški vir financiranja (Mayr, 2007, str. 229).

Obseg in sama struktura obveznosti do virov sredstev podjetja Acroni je prikazana v Tabeli 30.

*Tabela 30: Obseg (v €) in struktura (v %) obveznosti do virov sredstev podjetja Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008*

Postavka	2006	%	2007	%	2008	%	I 07/06	I 08/07
<b>Kapital</b>	<b>139.171.310</b>	<b>40,07</b>	<b>165.228.276</b>	<b>50,22</b>	<b>182.640.446</b>	<b>51,59</b>	<b>118,72</b>	<b>110,54</b>
Osnovni kapital	89.982.974	25,91	85.211.150	25,90	83.458.521	23,57	94,70	97,94
Rezerve	14.805.234	4,26	14.020.108	4,26	13.731.741	3,88	94,70	97,94
Preneseni dobiček	19.896.729	5,73	32.883.277	9,99	64.639.587	18,26	165,27	196,57
Nerazdeljeni čisti dobiček	14.486.373	4,17	33.113.742	10,06	20.810.597	5,88	228,59	62,85
<b>Dolgoročne rezervacije in DR PČR</b>	<b>5.576.363</b>	<b>1,61</b>	<b>10.167.315</b>	<b>3,09</b>	<b>9.173.083</b>	<b>2,59</b>	<b>182,33</b>	<b>90,22</b>
<b>Dolgoročne obveznosti</b>	<b>37.167.276</b>	<b>10,70</b>	<b>48.991.825</b>	<b>14,89</b>	<b>49.128.764</b>	<b>13,88</b>	<b>131,81</b>	<b>100,28</b>
Dolg.obv. iz financiranja	3.435.391	0,99	5.231.611	1,59	6.838.605	1,93	152,29	130,72
Dolgoročno prejeta posojila	33.561.692	9,66	43.633.216	13,26	41.868.368	11,83	130,01	95,96
Dolg.obv. iz poslovanja	170.192	0,05	126.998	0,04	421.791	0,12	74,62	332,12
<b>Kratkoročne obveznosti</b>	<b>160.012.137</b>	<b>46,07</b>	<b>103.115.455</b>	<b>31,34</b>	<b>110.030.923</b>	<b>31,08</b>	<b>64,44</b>	<b>106,71</b>
Kratk. obv. iz financiranja	75.797.076	21,83	31.761.687	9,65	63.627.139	17,97	41,90	200,33
Kratk. obv. iz poslovanja	84.215.061	24,25	64.660.921	19,65	46.403.784	13,11	76,78	71,76
Druge kratkoročne obv.	0	0,00	6.692.847	2,03	0	0,00	/	0,00
<b>KR PČR</b>	<b>5.366.467</b>	<b>1,55</b>	<b>1.514.679</b>	<b>0,46</b>	<b>3.060.655</b>	<b>0,86</b>	<b>28,22</b>	<b>202,07</b>
<b>Skupaj obveznosti</b>	<b>347.293.552</b>	<b>100,00</b>	<b>329.017.550</b>	<b>100,00</b>	<b>354.033.871</b>	<b>100,00</b>	<b>94,74</b>	<b>107,60</b>

*Vir: Bilanca stanja podjetja Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008.*

Sama struktura obveznosti virov do sredstev se v vseh treh letih ni bistveno spremenila, saj je še vedno največji del vseh obveznosti podjetja predstavljal kapital, ki je v letu 2006 znašal 139.171.310 EUR, v letu 2007 165.228.276 EUR in v letu 2008 182.640.446 EUR, kar pomeni povišanje iz leta



2006 na leto 2007 za 18,72 % in iz leta 2007 na leto 2008 za 10,54 %. Druga največja postavka v strukturi obveznosti so kratkoročne obveznosti, ki so v letu 2007 znašale 31,34 % obveznosti in so se glede na leto poprej znižale za 14,73 % točke, iz leta 2007 na leto 2008 pa so se zmanjšale za 0,26 % točke. Obveznosti do virov sredstev so se iz leta 2006 na leto 2007 zmanjšale za 5,26 %, iz leta 2007 na leto 2008 pa povečale za 7,60 %, predvsem na račun povečanja kratkoročnih obveznosti.

Pri analiziranju kazalnikov stanja nas predvsem zanimajo vrednosti dolgov in kapitala v strukturi celotnega financiranja. Zato med glavne kazalnike stanja financiranja uvrščamo (Mayr, 2007, str. 140):

$$\text{Stopnja dolžniškosti financiranja} = \frac{\text{dolgov}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} \quad (22)$$

Kazalnik (22) prikazuje delež dolgov v celotnih obveznostih do virov sredstev. Po svoji vsebini nam pove, kolikšen del obveznosti do virov sredstev se nanaša na dolgove (Mayr, 2007, str. 140). Za posojilodajalce je najbolj ugodno, če je ta kazalec čim nižji. Preferirajo pa tudi, da lastniki nimajo previsokega deleža.

$$\text{Stopnja lastniškosti financiranja} = \frac{\text{kapital}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} \quad (23)$$

Kazalec (23) nam kaže delež kapitala v celotni pasivi bilance. Stopnja lastništva nam prikaže udeležbo kapitala v celotnih obveznostih do virov sredstev. Odgovor na vprašanje, katero stanje je najboljše, ni tako preprosto. Nedvomno ni najbolje, če kazalnik zavzema eno od obeh skrajnih vrednosti. V primeru, da je kazalnik "0", to pomeni, da se podjetje financira samo s tujimi viri in je poslovanje z njim tvegano. V primeru, da je njegova vrednost "1", pa podjetje ne uporablja cenejših tujih virov (Mayr, 2007, str. 140).

$$\text{Koefficient dolgovno – kapitalskega razmerja} = \frac{\text{dolgov}}{\text{kapital}} \quad (24)$$

Tabela 31: Finančna varnost, stopnja zadolženosti in finančni vzvod podjetja Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008

Postavka	2006	2007	2008	I 07/06	I 08/07
Kapital	139.171.310	165.228.276	182.640.446	118,72	110,54
Dolgovi	208.122.242	163.789.274	171.393.425	78,70	104,64
Obveznosti do virov sredstev	347.293.552	329.017.550	354.033.871	94,74	107,60
<b>Finančna varnost (v %)</b>	<b>40,07</b>	<b>50,22</b>	<b>51,59</b>	<b>125,32</b>	<b>102,73</b>
<b>Stopnja zadolženosti (v %)</b>	<b>59,93</b>	<b>49,78</b>	<b>48,41</b>	<b>83,07</b>	<b>97,25</b>
<b>Koefficient dolgovno-kapitalskega razmerja (v %)</b>	<b>149,54</b>	<b>99,13</b>	<b>93,84</b>	<b>66,29</b>	<b>94,67</b>

Vir: Bilanca stanja podjetja Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008.

Iz Tabele 31 je možno razbrati, da se je kapital iz leta 2006 na leto 2007 povečal za 18,72 %, obveznosti do virov sredstev pa so se zmanjšale za 5,26 %. Zaradi tega vsega se je povečala tudi

finančna varnost, in sicer je bila leta 2006 40,07 %, v letu 2007 pa 50,22 %. Se pravi, da je podjetje v letu 2007 pokrivalo z lastnim kapitalom za 25,32 % več obveznosti do virov sredstev kot leto prej. Finančna varnost je v letu 2007 dosegla priporočeno vrednost, ki znaša 50 %. V letu 2008 pa se je glede na leto prej finančna varnost povečala le za 2,73 % predvsem zaradi tega, ker so se kljub povečanju kapitala za 10,54 % povečale obveznosti do virov sredstev za 7,60 %. Stopnja zadolženosti v podjetju se je iz leta 2006 na leto 2007 zmanjšala za 16,93 %, iz leta 2007 na leto 2008 pa za 2,75 %. Vzrok za to znižanje v letu 2007 je kar veliko znižanje dolgov, in sicer za kar 21,30 %. Tu je šlo predvsem za znižanje kratkoročnih obveznosti. Zmanjšal se je tudi koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja (finančni vzvod), in sicer za 33,71 % iz leta 2006 na leto 2007 ter iz leta 2007 na leto 2008 za 5,33 %. Ta kazalnik nam pove, da je podjetje v letu 2007 na eno denarno enoto kapitala imelo 0,9913 denarne enote dolga, v letu 2006 pa je imelo na eno denarno enoto kapitala 1,4954 denarne enote dolga. Iz vseh teh kazalcev lahko predpostavimo, da je podjetje v vseh treh letih v svojem vedenju konzervativno in vodi precej netvegano finančno politiko. V podjetju bi lahko deloma spremenili sistem financiranja z večjim poudarkom na dolgoročnejšem zadolževanju, saj imajo za to več kot dovolj ugodne razmere. Z najetjem dolgoročnih posojil lahko izkoristijo ugodnejše posojilne pogoje in znižajo stroške kapitala glede na drago kratkoročno kreditiranje.

### 5.5.2 Analiza plačilne sposobnosti

Plačilna nedisciplina je velik problem, ki tare mnoga podjetja. Toda mnogi ne razumejo najbolj logike financiranja podjetja in neplačevanje kupcev, zato je to pogosto tudi izgovor za lastno slabo likvidnost. Plačilna sposobnost podjetja je sposobnost, da poravna svoje obveznosti v določenem roku, kar pomeni, da je podjetje plačilno sposobno, ko razpolaga vsaj s tako vsoto, ki v določenem obdobju ustreza znesku obveznosti (Žnidaršič Kranjc, 1995, str. 233). Podjetju, ki nima urejene likvidnosti, lahko preti stečaj. Načelo plačilne sposobnosti je obratno sorazmerno z načeli rentabilnosti in ekonomičnosti. Podjetje mora vseskozi preverjati količino denarja v svojem poslovanju in zagotavljati ravno zadostno količino le-tega, saj se lahko zgodi, da v primeru prenizke vsote ni zmožno poravnati kratkoročnih terjatev in mora zato plačevati zamudne obresti, v primeru previsoke količine denarja pa podjetje izgublja denar, saj so obresti na transakcijskem računu minimalne v primerjavi z naložbami, kar zmanjšuje donosnost podjetja. Slovenski poslovno-finančni standardi ločijo kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobnost podjetja.

**Kratkoročna plačilna sposobnost** podjetja pomeni, da mora biti podjetje sposobno na kratki rok zagotoviti potrebna likvidna sredstva za pravočasno izvedbo plačil. Če so prejemi skupaj z začetnim stanjem denarnih sredstev enaki ali večji od izdatkov za zapadle obveznosti, je podjetje kratkoročno plačilno sposobno.

**Dolgoročna plačilna sposobnost** podjetja je sposobnost, da podjetje poravna vse svoje obveznosti na dolgi rok. Je bistvenega pomena za poslovanje na dolgi rok. Dolgoročno plačilno sposobnost podjetje zagotavlja z ustrezno poslovno politiko tako, da dosega rast finančne moči podjetja in ohranjanje oziroma vzpostavljanje dolgoročnega finančnega ravnotežja.

Ker se stanje sredstev in virov sredstev neprestano spreminja, izračunavamo plačilne sposobnosti na posamezne dneve, tedne in mesece. Temeljni kazalniki likvidnosti so (Mayr, 2006, str. 147):

$$\text{Koeficient neposredna pokritosti kratk. obveznosti} = \frac{\text{likvidna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (25)$$

Ta koeficient (25), ki ga imenujemo drugače še hitri koeficient oziroma koeficient trenutne plačilne sposobnosti, kaže sposobnost podjetja poravnati kratkoročne dolgove. V primeru, da je vrednost koeficienta večja od "1", kar pomeni, da so kratkoročni dolgovi manjši od likvidnih sredstev, je to dobro in obratno, če so likvidna sredstva manjša od dolgov je njegova vrednost manjša od "1", kar je slabo (Mayr, 2007, str. 148).

$$\text{Pospešeni koeficient} = \frac{\text{likvidna sredstva} + \text{kratkoročne terjatve}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (26)$$

Pospešeni koeficient (26) oziroma koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti nam pove, koliko kratkoročnih obveznosti bi lahko podjetje na določen dan bilo zmožno poravnati s svojimi likvidnimi sredstvi in kratkoročnimi terjatvami. Te kratkoročne terjatve obsegajo poslovne terjatve. Da je podjetje likvidno, mora biti vrednost tega kazalca vsaj 1 (Mayr, 2007, str. 148).

$$\text{Kratkoročni koeficient} = \frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (27)$$

Kratkoročni koeficient (27) nam kaže sposobnost podjetja, da poravna svoje kratkoročne dolgove s celotnimi kratkoročnimi sredstvi. Vrednost, manjša od "1", kaže, da ne bo uspelo in obratno (Mayr, 2007, str. 148).

Tabela 32: Koeficienti plačilne sposobnosti podjetja Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008

Postavka	2006	2007	2008	I 07/06	I 08/07
Likvidna sredstva	4.654.131	723.703	14.604.213	15,55	2017,98
Kratkoročne terjatve	102.687.167	78.036.858	103.480.819	75,99	132,61
Kratkoročna sredstva	185.484.774	161.202.007	179.996.201	86,91	111,66
Kratkoročne obveznosti	160.012.137	103.115.455	110.030.923	64,44	106,71
<b>Hitri koeficient</b>	<b>0,03</b>	<b>0,01</b>	<b>0,13</b>	<b>24,13</b>	<b>1891,15</b>
<b>Pospešeni koeficient</b>	<b>0,67</b>	<b>0,76</b>	<b>1,07</b>	<b>113,86</b>	<b>140,51</b>
<b>Kratkoročni koeficient</b>	<b>1,16</b>	<b>1,56</b>	<b>1,64</b>	<b>134,86</b>	<b>104,64</b>

Vir: Bilanca stanja podjetja Acroni d.o.o. v letih 2006, 2007 in 2008.

Potrebno je podariti, da se denarna sredstva, ki so na transakcijskem računu, spreminjajo dnevno, tedensko, mesečno oziroma letno, zato prvi analizirani koeficient nima velikega poudarka oziroma važnosti, saj samo služi kot podlaga za nadaljnjo analizo. Zmanjšanje likvidnostnih sredstev iz leta 2006 na leto 2007 za 84,45 % in zmanjšanje kratkoročnih obveznosti v podjetju za 35,56 % je vplivalo na to, da se je hitri koeficient zmanjšal v preučevanem obdobju za kar 75,87 %. Prav zaradi velikega povečanja likvidnih sredstev iz leta 2007 na leto 2008 za kar 1917,98 % in zaradi povečanja kratkoročnih obveznosti v omenjenem obdobju se je hitri koeficient povišal za kar 1791,15 %.

Pospešeni koeficient je znašal v letu 2006 0,67 v letu 2007 pa 0,76, kar pomeni 13,86 % povečanje v preučevanem obdobju. Iz leta 2007 na leto 2008 pa se je povečal za 40,51 %. Pospešeni koeficient se je v letu 2007 povišal zaradi tega, ker so se kratkoročne obveznosti v podjetju znižale bolj kot kratkoročne terjatve v preučevanem obdobju. Pospešeni koeficient nam daje bolj realno sliko likvidnosti kot izračunani hitri koeficient. Iz dobljenih rezultatov je razvidno, da je bilo podjetje po tem kazalcu likvidno le v letu 2008.

Najbolj se je podjetju iz leta 2006 na leto 2007 povišal kratkoročni koeficient, in sicer iz leta 2006, ko je znašal 1,16 se je povišal v letu 2007 na 1,56. To pomeni, da se je omenjeni koeficient povišal za kar 34,86 %. To povečanje lahko razložimo s tem, da so se kratkoročna sredstva zmanjšala za manj kot so se zmanjšale kratkoročne obveznosti podjetja, kar pomeni, da je podjetje sposobno pokrivati kratkoročne vire financiranja z kratkoročnimi sredstvi. Ta kazalec je potrebno uporabljati previdno, saj ni nujno, da kaže zanesljivo stanje likvidnosti podjetja zaradi dejstva, da so v števcu vštete tudi kratkoročne finančne naložbe ter zaloge podjetja, ki ni nujno da zapadejo na točno določen dan. Omenjeni koeficient je v letu 2008 znašal 1,64 %, kar pomeni, da se je iz leta 2007 na leto 2008 povišal za 4,64 %.

## **SKLEP**

Z analizo poslovanja podjetja Acroni d.o.o. sem ugotavljala, kako uspešno je bilo podjetje v obdobju od leta 2006 do leta 2008 ter kateri so bili tisti dejavniki, ki so na to najbolj vplivali. Opravljena analiza je pokazala, da je podjetje najbolj uspešno poslovalo v letu 2008 kljub krizi v gospodarstvu. V nadaljevanju sem povzela najbolj pomembne zaključke, ki so bili ugotovljeni z opravljeno analizo.

Pri analizi sredstev sem ugotovila, da so se v letu 2007 glede na leto 2006 povečala stalna sredstva in zmanjšala gibljiva sredstva, kar pa ni bil primer v letu 2008 glede na leto 2007, ko so se tako stalna kot gibljiva sredstva povečala. Izredno dobro je, da je podjetje v letu 2008 glede na leto 2007 povečalo delež gibljivih sredstev in začelo zmanjševati delež stalnih sredstev. Izračunala sem tudi koeficient obračanja kratkoročnih terjatev, obratnih sredstev in zalog. Prva dva omenjena koeficienta sta se v letu 2008 glede na leto 2007 zmanjšala predvsem zaradi povečevanja kratkoročnih poslovnih terjatev. Vse to je negativno vplivalo na poslovanje podjetja, kar pa ni primer pri izračunanem koeficientu obračanja zalog, saj se je leta povečal iz leta 2007 na leto 2008, kar pomeni, da je podjetje zmanjševalo svoje zaloge. Prav tako je značilnost podjetja Acroni d.o.o. tudi v tem, da ima razmeroma dolge vezave kratkoročnih terjatev v vseh treh letih, saj se kupnina za prodane proizvode izterja od kupcev v približno 70 dneh, ki jo bo moralo podjetje izboljšati z ustrezno komercialno politiko.

Podjetje Acroni je v vseh treh letih poslovalo uspešno, kar je razvidno iz dobička v vseh letih. Dobiček je bil najvišji v letu 2008 predvsem zaradi večjega znižanja celotnih odhodkov glede na prihodke. Prav zaradi tega sta se tudi donosnost in ekonomičnost v letu 2008 glede na leto 2007 povečali, v letu 2007 glede na leto 2006 pa zmanjšali, saj se je bil tudi dobiček v letu 2007 manjši glede na leto prej.

Analiza posameznih poslovnih funkcij je pokazala, da se število zaposlenih povečuje iz leta v leto. Tako se je povprečno število zaposlenih v letu 2007 povečalo glede na leto 2006 za 5,47 % in v letu 2008 glede na leto prej za 4,65 %. V letu 2008 so kljub temu omejili ta trend zaposlovanja predvsem

na zaposlovanje študentov, s katerim skušajo ohraniti starostno strukturo, saj se zaradi reform pogojev upokojevanja potrebna starost za upokojitev stalno dviga. Poleg tega je pomembno poudariti, da podjetje nenehno dodatno izobražuje svoje zaposlene.

Pri nabavni funkciji je potrebno izpostaviti zelo razgibane cenovne tržne razmere strateških surovin, ki so cene v letu 2007 glede na 2006 v povprečju povišale za 25 %. Predvsem zaradi tega cenovnega poskoka so se v podjetju soočali s pomanjkanjem razpoložljivih količin na trgu. Ta trend se je nadaljeval tudi v začetku leta 2008, saj so bile večine glavnih surovin na visokem cenovnem nivoju, kar pa ni bil primer v zadnjem četrtletju, ko je sledil drastični kolaps.

Pri proizvodni funkciji sem prišla do naslednjih ugotovitev. Proizvodnja se je tako v letu 2007 glede na leto 2006 kot v letu 2008 glede na 2007 povečala. Trend povečevanja proizvodnje se je nadaljeval v začetku leta 2008 do meseca septembra, ko so se pojavili prvi znaki ohlajanja trga. Recesija je z vso močjo udarila v zadnjem kvartalu. Najbolj izrazito se je pokazala z zmanjšanjem proizvodnje v mesecu decembru 2008.

V podjetju je pomembno, da tisto, kar proizvedejo, tudi prodajo. Sama struktura prodaje se v preučevanih letih ni bistveno spremenila, saj največji delež še vedno predstavlja prodaja v Evropsko unijo, tesno pa ji sledi domača proizvodnja. Tudi vrednostni nivo se ni precej spremenil. Le v letu 2008 glede na leto prej je značilen nižji cenovni nivo. Pomembno je tudi, da ima podjetje Acroni d.o.o. v Italiji, Nemčiji in Skandinaviji lastna prodajna podjetja, kar omogoča tesnejše sodelovanje s kupci in hitrejšo odzivnost.

Skozi celoten proces je prisotna tudi finančna funkcija. Obveznosti do virov sredstev so se iz leta 2006 na leto 2007 zmanjšale za 5,26 %, iz leta 2008 glede na leto prej pa povečale za 7,60 %. Največji delež v obveznostih predstavljajo kratkoročne obveznosti in kapital v vseh treh letih. Pri izračunu finančne varnosti, stopnje zadolženosti in kazalniku finančnega izvoda sem prišla do ugotovitev, da podjetje v vseh treh letih vodi precej netvegano finančno politiko. Izračunani kazalci plačilne sposobnosti so v preučevanih letih dokaj dobri, kar pomeni, da je podjetje finančno stabilno in je plačilno sposobno. Ti kazalci pa se iz leta v leto izboljšujejo.

## LITERATURA IN VIRI

1. Acroni d.o.o. (2006). Bilanca stanja podjetja Acroni d.o.o. na dan 31. december 2006. Jesenice: Acroni d.o.o.
2. Acroni d.o.o. (2007). Bilanca stanja podjetja Acroni d.o.o. na dan 31. december 2007. Jesenice: Acroni d.o.o.
3. Acroni d.o.o. (2008). Bilanca stanja podjetja Acroni d.o.o. na dan 31. december 2008. Jesenice: Acroni d.o.o.
4. Acroni d.o.o. (2006). Evidenca nabavne funkcije podjetja Acroni d.o.o. Jesenice: Acroni d.o.o.
5. Acroni d.o.o. (2007). Evidenca nabavne funkcije podjetja Acroni d.o.o. Jesenice: Acroni d.o.o.
6. Acroni d.o.o. (2008). Evidenca nabavne funkcije podjetja Acroni d.o.o. Jesenice: Acroni d.o.o.
7. Acroni d.o.o. (2006). Evidenca o proizvodnji podjetja Acroni d.o.o. Jesenice: Acroni d.o.o.
8. Acroni d.o.o. (2007). Evidenca o proizvodnji podjetja Acroni d.o.o. Jesenice: Acroni d.o.o.
9. Acroni d.o.o. (2008). Evidenca o proizvodnji podjetja Acroni d.o.o. Jesenice: Acroni d.o.o.
10. Acroni d.o.o. (2006). Izkaz poslovnega izida podjetja Acroni d.o.o. Jesenice: Acroni d.o.o.
11. Acroni d.o.o. (2007). Izkaz poslovnega izida podjetja Acroni d.o.o. Jesenice: Acroni d.o.o.
12. Acroni d.o.o. (2008). Izkaz poslovnega izida podjetja Acroni d.o.o. Jesenice: Acroni d.o.o.
13. Acroni d.o.o. (2006). Kadrovska evidenca podjetja Acroni d.o.o. Jesenice: Acroni d.o.o.
14. Acroni d.o.o. (2007). Kadrovska evidenca podjetja Acroni d.o.o. Jesenice: Acroni d.o.o.
15. Acroni d.o.o. (2008). Kadrovska evidenca podjetja Acroni d.o.o. Jesenice: Acroni d.o.o.
16. Acroni d.o.o. (2006). Letno poročilo o poslovanju podjetja Acroni d.o.o. Jesenice: Acroni d.o.o.
17. Acroni d.o.o. (2007). Letno poročilo o poslovanju podjetja Acroni d.o.o. Jesenice: Acroni d.o.o.
18. Acroni d.o.o. (2008). Letno poročilo o poslovanju podjetja Acroni d.o.o. Jesenice: Acroni d.o.o.
19. *Acroni d.o.o.* Najdeno 4. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.acroni.si>
20. Bergant, Ž. (2007). *Osnove analize poslovanja*. Ljubljana: Abeceda storitve.
21. Bošnjak, M. (2000). *Gradivo za vaje in seminar za predmeta Upravljanje in ravnanje podjetja in Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

22. Kosi, U., Marc, M. & Peljhan, D. (2004). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Lipovec, F. (1983). *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Mayr, B. (2007). *Uvod v računovodstvo*. Ljubljana: Visoka šola za računovodstvo.
26. Mihelčič, M. (2004). *Poslovne funkcije*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
27. Morozov, S. (2008, 4. avgust). V prihodnje načrtujemo nekaj prevzemov. *Poslovni dnevnik*. Najdeno 10. junij 2010 na spletnem naslovu [http://www.dnevnik.si/poslovni\\_dnevnik/338000](http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/338000)
28. Mramor, D. (2002). *Teorija poslovnih financ*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Pučko, D. (1998). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Pučko, D. (2004). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Pučko, D. (2006). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Rebernik, M. (2008). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
33. Rozman, R. (1996). Izdelava analitičnega modela (kot sistema) za podporo odločanju. *Zbornik referatov strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 105–106). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
34. Schwarzmann, A. (2006). *Novi pravilnik o računovodstvu*. Ljubljana: Primath.
35. Slovenski računovodski standardi. (2006). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
36. Statistični urad Republike Slovenije. (2010). Podatki o indeksih cen življenjskih potrebščin. Najdeno 10. maja 2010 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0400601s&ti=Indeksi+cen+%9Eivljenjskih+potreb%9A%E8in+po+COICOP%2FHICP+po+skupinah+in+podskupinah%2C+Slovenija%2C+mese%9E8no&path=../Database/Ekonomsko/04\\_cene/04006\\_ICZP/&lang=2](http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0400601s&ti=Indeksi+cen+%9Eivljenjskih+potreb%9A%E8in+po+COICOP%2FHICP+po+skupinah+in+podskupinah%2C+Slovenija%2C+mese%9E8no&path=../Database/Ekonomsko/04_cene/04006_ICZP/&lang=2)
37. Turk, I. (1997). *Uvod v ekonomiko gospodarske družbe*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
38. Turk, I., Melavc, D., & Korošec, B. (2004). *Uvod v računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
39. Zadravec, R. (1997). *Zaključni račun z analizo*. Ljubljana: Primath.
40. Zadravec, R. (2003). *Zaključni račun z analizo*. Ljubljana: Primath.
41. Žnidaršič Kranjc, A. (1995). *Ekonomika podjetja*. Postojna.