

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

TEA LESKOVAR

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAČUNOVODSKA ANALIZA V PODJETJU
SAVATECH, D. O. O.**

Ljubljana, oktober 2009

TEA LESKOVAR

IZJAVA

Študentka Tea Leskovar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Slavke Kavčič, in da dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 22. 10. 2009

Podpis: _____

KAZALO

| | |
|--|----|
| UVOD | 1 |
| 1 RAČUNOVODSKA ANALIZA..... | 2 |
| 2 PREDSTAVITEV PODJETJA SAVATECH, d. o. o. | 7 |
| 2.1 Predstavitev podjetja..... | 7 |
| 2.2 Dejavnost podjetja | 7 |
| 2.3 Vizija Poslovne skupine Sava in podjetja Savatech, d. o. o., za obdobje 2007–2011..... | 8 |
| 2.4 Predstavitev panoge in proizvodnje izdelkov iz gume v podjetju Savatech d.o.o..... | 8 |
| 3 ANALIZA BILANCE STANJA IN ANALIZA POSLOVNEGA IZIDA | 9 |
| 3.1 ANALIZA BILANCE STANJA | 9 |
| 3.1.1 NAVPIČNA IN VODORAVNA ANALIZA BILANCE STANJA..... | 9 |
| 3.1.2 Analiza sredstev | 11 |
| 3.1.2.1 Dolgoročna sredstva..... | 11 |
| 3.1.2.2 Kratkoročna sredstva..... | 13 |
| 3.1.3 Analiza obveznosti do virov sredstev | 14 |
| 3.1.3.1 Kapital | 14 |
| 3.1.3.2 Dolgoročni dolgovi | 15 |
| 3.1.3.3 Dolgoročne rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitve | 15 |
| 3.1.3.4 Kratkoročni dolgovi | 16 |
| 3.2 ANALIZA IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA | 22 |
| 3.2.1 Prihodki..... | 22 |
| 3.2.2 Odhodki..... | 23 |
| 3.2.3 Analiza poslovnega izida | 24 |
| 3.3 DU PONT SISTEM..... | 29 |
| 4 URAVNOTEŽEN SISTEM KAZALCEV MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA... 31 | |
| 4.1 Glavne značilnosti BSC..... | 31 |
| 4.2 Temeljne skupine kazalcev..... | 32 |

| | |
|---|----|
| 4.3 Spremljanje strategije s sistemom uravnoteženih kazalnikov v podjetju Savatech..... | 38 |
| SKLEP..... | 39 |
| LITERATURA IN VIRI | 41 |
| PRILOGE | 1 |

UVOD

Vsako podjetje je ustvarjeno z namenom, da učinkovito gospodari s svojimi sredstvi. Primarna naloga je, da ustvarja poslovne učinke in z njihovo prodajo dosega dobičke. Da lahko ugotovi, kako je opravilo svojo primarno nalogo, potrebuje informacije, ki jih pripravlja informacijski sistem. Računovodske informacije so zelo pomemben del informacijskega sistema vsakega podjetja. Po naravi so to vrednostne informacije in pomagajo poslovodstvu pri planiranju, nadzorovanju, organiziranju in odločanju o poslovanju. Najbolj pregledno sliko nam dajejo temeljni računovodski izkazi, kjer se vidi finančno stanje podjetja, njegova uspešnost, v omejenem obsegu pa tudi možnost obstoja v prihodnosti. Poleg računovodskih informacij vedno večjo vlogo pridobivajo neračunovodske informacije, ki dopolnjujejo računovodske. Velikokrat se je namreč treba odločati na podlagi neračunovodskih informacij (na primer sprememba tehnologije, inovacije, spremembe potreb kupcev, inflacija). Tako je računovodsko informiranje temeljnega pomena za spoznavanje bistva gospodarskih kategorij in pojavov, povezanih s poslovanjem. Ureditev računovodskega informiranja zagotavlja smotrne tokove in načine prejemanja in prenašanja računovodskih podatkov in/ali računovodskih informacij uporabnikom (SRS 29, 2006).

Podjetje je uspešno, kadar uresničuje svoj temeljni cilj. Po opredelitvi Slovenskih poslovno finančnih standardov je temeljni cilj podjetja »dolgoročna rast ob doseganju največje tržne vrednosti enote navadnega lastniškega kapitala«. Rast podjetja se presoja na podlagi gibanja ekonomskih kategorij, med katerimi osrednji mesti zavzemata vrednost prodaje in dobiček. Dobiček kot izraz poslovne uspešnosti je tudi dejavnik, od katerega je najbolj odvisna tržna vrednost lastniškega kapitala.

Direktor je prvi in najbolj odgovoren za uspešnost in pravilnost poslovanja podjetja. Njegova odgovornost je podprta z ustreznimi pristojnostmi: določa strategijo podjetja, sprejema ključne poslovne odločitve in nadzira njihovo uresničevanje. Za učinkovito poslovanje potrebuje direktor številne informacije, med katerimi so najbolj pomembne strateške. Gre za tiste, ki pomagajo pri oblikovanju ključnih razvojnih ciljev oziroma podpirajo sprejemanje pravočasnih in pravih odločitev za uspešno uresničevanje strategije.

Cilj diplomskega dela je analizirati poslovanje podjetja Savatech, d. o. o., v letih 2002 do 2007. Splošno sliko o poslovanju podjetja je možno dobiti že na osnovi računovodskih izkazov, vendar pa uporabnik dobi boljše preglede s pomočjo raznih metod in tehnik analiz poslovanja. Namen analize je zagotoviti vodstvu podjetja osnovo za čim bolj smotrno in učinkovito odločanje. Vodstvo podjetja potrebuje kakovostne informacije za pravilno odločanje ter boljše poslovanje podjetja.

Predmet diplomskega dela je analiza poslovanja podjetja Savatech, d. o. o.. Podjetje Savatech je proizvodno podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 2002 in nadaljuje 88-letno tradicijo proizvodnje gumenotehničnih izdelkov in pnevmatik v Kranju.

Pri pripravi diplomskega dela sem uporabljala tujo in domačo znanstveno in strokovno literaturo ter vire. Uporabljala sem predvsem lastno znanje, ki sem ga pridobila med dodiplomskim študijem na Ekonomski fakulteti v Ljubljani ter lastne delovne izkušnje v podjetju Savatech.

Osnovni vir podatkov za analizo so predvsem računovodski izkazi: bilanca stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz finančnih tokov (izkaz finančnega izida) in izkaz gibanja kapitala.

Podatke sem črpala tudi iz internih poročil podjetja, ki so pripomogla k bolj kakovostnemu diplomskem delu.

Diplomsko delo sem razčlenila na štiri poglavja. Po uvodu sledi nekaj besed o računovodski analizi, kaj pravzaprav je, kaj proučuje, kakšen sta njen namen in rezultat, komu je namenjena, kaj lahko analiziramo in kakšna je metodika analiziranja. V drugem poglavju sem predstavila podjetje Savatech, d. o. o., njegov nastanek, dejavnost in organizacijsko strukturo. Sledi temeljna analiza računovodskih izkazov. Najprej sem se posvetila bilanci stanja. Ker je za podjetje zelo pomembno, s kakšnimi sredstvi razpolaga, sem na začetku analizirala dolgoročna in kratkoročna sredstva. Pri tem sem izračunavala različne koeficiente ter ugotavljala odstopanja rezultatov in skušala podati vzroke za njihov nastanek. Sledi analiza uspešnosti poslovanja (prihodki, odhodki in poslovni izid). Nato je bilo izrečenih nekaj besed o metodi sistema povezanih kazalnikov, poznani kot metoda Du Pont. V zadnjem poglavju sem se dotaknila še metode merjenja uspešnosti poslovanja, poznane kot metoda BSC, metode merjenja uspešnosti doseganja rezultatov, začrtanih s petletnim srednjeročnim planom. Pri BSC sem se pretežno naslanjala na avtorja Kaplana in Nortona, ki sta prva začela uvajati sistem uravnoteženih kazalnikov. Ostali avtorji so večinoma izhajali iz nje.

Pri vseh podatkih uporabljam centralni paritetni tečaj 239.64, ker bi v primeru različnih tečajev prihajalo do odstopanj, ki bi bila posledica tečajnih razlik. Diplomsko delo zaključujem s sklepom, v katerem podajam nekatere ključne ugotovitve, do katerih me je privedla opravljena analiza. Ob koncu so navedeni še literatura in viri.

1 RAČUNOVODSKA ANALIZA

Računovodska analiza se kot sestavina celotnega računovodstva pojavlja že od tedaj, ko je bilo računovodstvo natančno opredeljeno kot posebna disciplina. Tako se pri nas omenja že od prvega računovodskega simpozija leta 1965, nato pa jo najdemo v prvem kodeksu računovodskih načel leta 1972 in kasneje v prevladujoči strokovni literaturi (Turk, 2004, str. 55).

Po Turkovem mnenju je treba analizo razumeti kot proces, ki je lahko razumljen kot a) proučevanje ali kot b) zgolj razčlenjevanje, lahko pa tudi rezultanta tega procesa. To pa sta dejansko dva pojma, in sicer a) proučitev kot rezultat proučevanja ali b) razčlenitev kot rezultat razčlenjevanja (Turk, 2004, str. 56).

Analizo nasploh razumemo kot dejavnost, ki se ukvarja s presojanjem bonitete in s predlaganjem izboljšav pri poslovnih procesih in stanjih. Razlikovati jo je treba od nadzora poslovanja, tj. od dejavnosti, ki se ukvarja s presojanjem pravilnosti in odpravljanjem nepravilnostim pri poslovnih procesih in stanjih.

Računovodsko analizo bi lahko opredelili kot na podlagi primerjave podatkov v računovodskih obračunih in predračunih zasnovano presojanje bonitete in oblikovanje predlogov za izboljšave pri poslovnih procesih in stanjih.

Analiza se začne z analitičnim obdelovanjem podatkov. Pri tem se poslužujemo npr. metode razčlenjevanja, primerjanja, izločevanja, osamljanja in strjevanja. Te metode si sledijo v različnem zaporedju, se ponavljajo in medsebojno dopolnjujejo. Z uporabo različnih metod je

tesno povezan izračun razlik, sedanjih vrednosti, strukturnih odstotkov, indeksov, koeficientov itd.

Vsaka analiza se opira na podatke, od katerih je analitik močno odvisen, zato je zanj pomembno poznavanje procesa, zbiranje in obdelava podatkov (Tekavčič, 2008, str. 6). Zbiranje podatkov je vedno rezultat kompromisa med stopnjo natančnosti in ocenjene praktične koristnosti. Pri analizi poslovanja pomeni zbiranje podatkov predfazo procesa opazovanja poslovanja, saj analitik računa na to, da to nalogo opravljajo drugi (Pučko, 2005, str. 32).

Pri takšni obdelavi podatkov dobivamo nove podatke in je potemtakem analiza tudi nekakšno nadaljevanje evidence. Medtem ko je npr. začetno obdelovanje podatkov sestavni del knjigovodstva, je analitično obdelovanje podatkov že sestavni del analize.

Računovodska analiza je torej vključena v način obdelave knjigovodskih podatkov. Ta obdelava je že od začetka zasnovana tako, da nas usposablja za to, da razbiramo razloge za odmike tega, kar smo ustvarili, od tistega, kar smo načrtovali.

Leto 1965 je označeno kot začetek računovodske analize, čeprav so jo tako tuji kot domači avtorji poznali že veliko prej. Večja pozornost je bila v analizi posvečena podatkom, ki jih je dajalo stroškovno računovodstvo, zato lahko govorimo o analizah stroškovnega računovodstva, čeprav se je finančno računovodstvo razvijalo prej od stroškovnega. Razlog je bil predvsem v namenu finančnega računovodstva, njegova poročila so bila namenjena nadziranju zunanjim uporabnikom, poudarek pa je bil predvsem na knjigovodstvu.

Računovodska analiza je torej močno povezana z razvojem računovodstva. Iz pregleda različnih člankov je mogoče zaključiti, da so se rešitve računovodske analize najprej razvile na angloameriškem območju, predvsem v ZDA in da so se hitro širile v Evropo. Tako se je v ZDA že leta 1934 pojavil notranji obračun poslovanja po neposrednih stroških poslovanja, še prej pa so se pojavili obračun tudi po standardnih stroških, podjetniško načrtovanje in analiziranje. V tistem času se je uveljavilo tudi računovodsko načrtovanje. Računovodja je imel možnost in dolžnost odkrivati poslovne izgube ter analizirati vzroke zanj, predlagati ukrepe ter skrbeti za oblikovanje informacij o stroških in poslovanju. Tako je računovodja dobil naziv »Controller«, ki je postopoma prerasel v glavnega ustvarjalca in usklajevalca informacijskega sistema, podjetniškega načrtovanja, nadziranja, analiziranja in informiranja. Takšno vlogo ima kontroler tudi danes. Je visoko usposobljen zaposlenec, ki je najpogosteje prevzel dejavnost računovodskega načrtovanja in računovodskega analiziranja (Kavčič, 2008, str. 12).

S pojmom analiziranja so se poleg Turka pri nas ukvarjali tudi drugi avtorji. Lipovec se je v nadaljevanju ukvarjal predvsem z analizo poslovanja ter jo s podrobno razčlenitvijo splošnih elementov in njihovo aplikacijo na poslovanje tudi opredelil. Po njegovem je »analiza poslovanja proces sistematičnega spoznavanja konkretnega poslovanja podjetja z določenim ekonomskim organizacijskim namenom« (Lipovec, 1983, str. 15).

- Bistvena razlika med Turkovo in drugimi opredelitvami je v tem, da Turk meni, da upoštevamo slovensko izrazje, to je proučevanje oziroma proučitev, zlasti če

opredelitev analize povežemo z računovodstvom in govorimo o računovodski analizi (Kavčič, 2008, str. 9).

Računovodsko proučevanje (analiziranje) je del celotnega proučevanja delovanja podjetja. Razlikuje se od finančnega proučevanja, ki zajema zgolj proučevanje poslovanja z zornega kota finančnega področja nalog v podjetju, to je denarnih tokov (prejemkov in izdatkov) oziroma procesov in stanj, ki so povezani z vlaganjem (financiranjem) in naložbenjem (investiranjem); finančno proučevanje prevzema in pogloblja le tisti del računovodskega proučevanja, ki je usmerjen k finančnemu načinu razmišljanja (SRS, 2006, str. 171).

Računovodsko proučevanje je sestavina finančnega računovodstva, kadar obravnava računovodske podatke, pomembne za prikazovanje celotnega podjetja ali njegovih razmerij z drugimi, in sestavina stroškovnega računovodstva, kadar obravnava računovodske podatke o podrobnostih iz notranjega področja delovanja. Ne glede na to, ali gre za proučevanje v okviru stroškovnega ali finančnega računovodstva, je treba pri proučevanju, pomembnem za odločanje poslovanja (ali lastnikov), upoštevati tudi njegovo poslovodno (odločevalno) vlogo (SRS, 2006, str. 171).

Analiza različnih opredelitev računovodskega proučevanja (analiziranja) pokaže, da računovodsko proučevanje zadeva predvsem proučevanje poslovanja. Njegova najpomembnejša naloga je ustvarjati podlago za kakovostne poslovne odločitve ter ugotavljati, ali je bil cilj podjetja dosežen, in kakšni so razlogi za odmike. Računovodska analiza more pokazati, ali bi bilo mogoče poslovne funkcije opravljati gospodarnejše (Kavčič, 2008, str. 10).

Računovodskemu proučevanju (analiziranju) je posvečen tudi poseben slovenski računovodski standard, to je SRS 29 (2006) – Računovodsko proučevanje (analiziranje), ki sicer za podjetje ni obvezen in pomeni le strokovni napotek analiziranju. Ta obdeluje:

- opredeljevanje računovodskega proučevanja,
- ugotavljanje vsebine pojavov pri računovodskem proučevanju,
- ugotavljanje vplivov na obračune in predračune pri računovodskem proučevanju,
- razčlenjevanje odmikov računovodskih podatkov od sodil,
- izbiranje računovodskih kazalcev izmed računovodskih podatkov,
- oblikovanje računovodskih kazalnikov na podlagi računovodskih podatkov,
- povezovanje delnih spoznanj na podlagi računovodskih kazalnikov .

Rezultati, ki jih dobimo z računovodsko analizo, so kot pomoč za utrjevanje poslovnih informacij za potrebe informiranja, upravljanja in izvrševanja. Po drugi strani so tudi osnova poslovnih informacij za racionalne finančne odločitve v podjetju. Pojavljajo se v obliki absolutnih in relativnih podatkov, podatkov v obliki kazalcev, struktur, grafov, grafikonov, tabel, preglednic, ki omogočajo boljši pregled nad določenim poslovanjem podjetja. Osnovni pojmi za prikazovanje rezultatov so: odmik, kazalnik, indeks, koeficient in stopnja udeležnosti (Slovenski računovodski standardi, SRS 29, 2006, str. 171–179).

Če pogledamo računovodstvo po svetu danes, vidimo, da imamo dve vrsti računovodstva in s tem tudi dve vrsti analiz. Eno je finančno računovodstvo, ki skrbi predvsem za informacije za zunanje uporabnike in zajema predvsem analizo temeljnih računovodskih izkazov. Drugo je računovodstvo za notranje uporabnike in zajema predvsem pripravo različnih analiz za odločanje znotraj podjetja (imenovano tudi poslovodno računovodstvo). Čeprav je za poslovanje podjetja pomembno analiziranje v zunanjem (finančnem) in notranjem (poslovodnem) računovodstvu, so za uspešno vodenje podjetja pomembnejše računovodske analize za notranje uporabnike informacij. Pri analizi, ki se izvaja predvsem v zunanjem računovodstvu, ne smemo zanemariti vloge kazalnikov, ki so v glavnem prisotni pri analizi temeljnih računovodskih izkazov (Kavčič, 2008, str. 13). Notranji uporabniki so večinoma lastniki podjetja, ki jih zanima, kako poslovodstvo upravlja z njihovim premoženjem. Med pomembnejše zunanje uporabnike uvrščamo dobavitelje in upnike, ki jih zanima, če bo podjetje sposobno poravnati svoje obveznosti, ter konkurente, ki želijo ugotoviti, kakšen je njihov položaj na trgu (Zupančič, 2005, str. 7).

Glede na to, da se analize, ki vsebujejo kazalnike, uporabljajo za različne namene, je prav, da tisti, ki analize pripravljajo, in tisti, ki jih uporabljajo za odločanje, vesta za njihovo vsebino, razlagalno moč in analitsko vrednost za uporabnika. Zato različni avtorji računovodske kazalnike obravnavajo z različnih zornih kotov. Najpomembnejše delitve so (Kavčič, 2008, str. 13–14):

- glede na vir podatkov (računovodski in neračunovodski);
- glede na predmet, ki naj bi ga z njimi pojasnjevali (celotno podjetje ali njegovi posamezni deli);
- glede na uporabnike računovodskih kazalnikov;
- glede na to, katere gospodarske kategorije postavljamo v medsebojni odnos.

V literaturi največkrat najdemo delitev računovodskih kazalnikov glede na uporabnike. Najbolj podrobno jo je opredelil Helfert (2000, str. 82), ki upošteva:

- vidik poslovodstva,
- vidik lastnikov oziroma delničarjev,
- vidik posojilodajalcev.

Na najvišji stopnji računovodskega informiranja imamo opraviti s kazalniki, z njimi povezano računovodsko proučevanje pa se gotovo ne neha v njihovem izračunu, temveč od njega pričakujemo na novi podlagi popolnejše sodbe o kakovosti obravnavanih pojavov.

Kazalniki so relativna števila, dobljena z delitvijo ene gospodarske kategorije z drugo. Ni vsak količnik že kazalnik, temveč le tisti, ki omogoča oblikovanje sodbe o čem. Glede na to, kako je opredeljena povezava med števcem in imenovalcem izračunanega kazalnika, pa pri računovodskem proučevanju razlikujemo tri vrste kazalnikov: stopnje udeležbe, indekse in koeficiente (Turk, 2004, str. 59).

Računovodske kazalnike za notranje potrebe izbere podjetje samo glede na posebnosti svojega poslovanja in objektivne možnosti merjenja, računovodske kazalnike za potrebe v zvezi s pripravo letnega računovodskega poročila pa obravnava standard 29 (SRS, 2006, str. 176).

Uporaba računovodskih kazalnikov je v slovenskih podjetjih zelo prisotna. O tem pričajo tudi raziskave, saj je iz njih razvidno, da praktično vsa slovenska podjetja uporabljajo kazalnike, ki jih predpisujejo slovenski računovodski standardi (Kavčič, Koželj & Odar, 2003, str. 161).

Poleg kazalnikov je mogoče z računovodsko analizo pojasniti tudi z odmiki računovodskih obračunov od računovodskih predračunov, ki se nanašajo na podjetje kot celoto, na sestavne dele ali na posamezne poslovne dejavnosti.

V okviru finančnega računovodstva je najbolj pogosto pojasnjevanje odmikov uresničenega poslovnega izida od načrtovanega. Odmike pri prihodkih posameznih vrst je treba pojasniti ločeno zaradi sprememb prodajnih cen, pri odhodkih pa zaradi sprememb potroškov v obdobju oziroma zaradi sprememb nabavnih cen.

V okviru stroškovnega računovodstva je najbolj pomembno pojasnjevati odmike dejanskih stroškov od standardnih v uresničenem obsegu dejavnosti. Dejanski stroški v obdobju so vezani na knjigovodske listine. Naloga računovodskega proučevanja je tudi razčleniti odmike po razlogih, zaradi katerih so se pojavili. Pri neposrednih stroških je razlike treba razčleniti na tiste, ki izvirajo iz spremembe potroškov in tiste, ki izvirajo iz sprememb nabavnih cen. Pri posrednih stroških pa po funkcionalnih skupinah. Ločiti je treba razlike, ki izvirajo iz odmika dejavnosti od standardnega obsega in tiste, ki izvirajo iz spremembe učinkovitosti neposredne prvine.

Računovodska analiza je bila in bo pomembna dejavnost računovodij, kar kažejo tudi raziskave v svetu in Sloveniji. Tako preizkušeni računovodje v Veliki Britaniji in Sloveniji menijo, da so (bili) med njihovimi desetimi najpomembnejšimi nalogami tudi: vrednotenje dosežkov poslovanja, razlaganje operativnih izvedbenih informacij, vrednotenje in nadziranje naložb, diagnosticiranje gospodarskega položaja, davčno načrtovanje in proučevanje, nadziranje stroškov in finančne uspešnosti, razlaganje/predstavitev odločitvenih podlag, svetovanje vodstvu podjetja in še nekatere druge (Korošec, 2003 str. 156). Biti analitik, pomeni imeti v podjetju svetovalno vlogo, saj analitik svetuje pri poslovnih odločitvah, kar pomeni, da nanje tudi vpliva. Iz tega tudi izhaja, da računovodje, ko nastopajo v vlogi analitika, potrebujejo dodatno znanje in morajo imeti tudi etične vrline (Kavčič, 2008, str. 15).

Glede na podatke, ki jih imam na razpolago, sem se osredotočila le na dva vidika analize, to je z računovodskimi kazalniki, analizo poslovanja s sistemom povezanih kazalnikov in kazalniki glede na pomen za uporabnike.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA SAVATECH, d. o. o.

2.1 Predstavitev podjetja

Poslovno skupino Sava danes sestavlja 31 podjetij, poleg matičnega podjetja Sava, d. d., še 28 odvisnih podjetij (hčera in vnukinj) in dve podjetji s skupnim obvladovanjem. Podjetja delujejo v petih dejavnostih in skupaj zaposlujejo 2.700 sodelavcev. So eden večjih poslovnih sistemov v Sloveniji. Njihove glavne dejavnosti so: gumarstvo z zunanjetrgovinsko mrežo, nepremičnine, turizem, druge dejavnosti in naložbene finance. V vseh dejavnostih želijo dosegati vodilni položaj vsaj na domačem, predvsem pa na regionalnem in na svetovnem trgu.

Podjetje Savatech, d. o. o., od ustanovitve leta 2002 nadaljuje 88-letno tradicijo proizvodnje gumenotehničnih izdelkov in pnevmatik v Kranju. Je eno od 31 podjetij v Poslovni skupini Sava in hkrati nosilec razvoja gumarstva, ene od petih osnovnih dejavnosti, ki jih Sava razvija v okviru svoje poslovne skupine. Poleg podjetja Savatech v sklopu dejavnosti gumarstvo, delujeta še kranjsko podjetje Sava Schäfer in Savapro, Sava Rol v Zagrebu in Sava GTI na Ptujju. Večino izvoza Savatech opravi preko zunanjetrgovinskih podjetij v Nemčiji, Angliji, na Češkem, Poljskem ter v ZDA in dveh predstavništveh v Italiji in Rusiji.

Glede na to, da je konec leta 2007 podjetje Savatech zaposlovalo 842 ljudi, ga uvrščamo med velika podjetja. Njegovi proizvodi so poznani po vsem svetu. Gumenotehnične izdelke in pnevmatike izvažajo v več kot osemdeset držav po vseh celinah. Izvoz je zelo pomemben, saj predstavlja več kot sedemdeset odstotkov celotne prodaje.

Proizvajajo in tržijo širok izbor visokokakovostnih gumenotehničnih izdelkov in pnevmatik. Odlikujeta jih inovativen pristop in prilagodljivost, s katero se lahko približajo željam njihovih kupcev.

2.2 Dejavnost podjetja

Podjetje Savatech, d. o. o., je organizirano v šestih profitnih centrih oziroma programih:

- Elastomeri (razvoj in proizvodnja kavčukovih zmesi),
- Transportni trakovi (transportni trakovi za uporabo v različnih industrijskih dejavnostih),
- Profili (polni in penasti profili za gradbeništvo),
- Print (ofsetna guma za tiskarsko industrijo),
- Eko (izdelki za varovanje okolja in reševanje),
- Velo (pnevmatike za skuterje, motorje, kolesa, industrijska vozila, gokarte).

Dejavnost programov podpirajo strokovne službe, ki opravljajo storitve tudi za druge družbe v poslovni skupini Sava in v manjšem obsegu tudi na prostem trgu. Kot podaljšana roka programov na zunanjih trgih deluje šest trgovinskih družb, ki sestavljajo zunanjetrgovinsko mrežo. Te družbe so: ST Moskva, ST London, ST Varšava, ST Praga, ST Florida in ST München.

Podjetje ima divizijsko strukturo, saj je razdeljeno na štiri divizije: gumarstvo, turizem, trgovina in nepremičnine. Podjetje vodi dvočlanski menedžment. Vsak program ima svojega direktorja, ki odgovarja za poslovanje samega programa. Enkrat mesečno organizirajo kolegij, kjer se zberejo direktorji vseh programov in poslovodstvo in poročajo ter tolmačijo rezultate

poslovanja. Vsak program je razdeljen še na posamezne oddelke proizvodnje, tehnologije, razvoja in prodaje. Nadrobnejša organizacija podjetja je razvidna iz organizacijske sheme v prilogi.

Poslanstvo podjetja je, da razvija, proizvaja in trži pnevmatike in kakovostno gumenotehnične izdelke, ki izpolnjujejo pričakovanja kupcev. Z dodano vrednostjo zagotavljamo zadovoljstvo zaposlenih, lastnikov in okolja (Poslanstvo in vizija Savatech, 2007).

2.3 Vizija Poslovne skupine Sava in podjetja Savatech, d. o. o., za obdobje 2007–2011

Vizija poslovne skupine Sava in podjetja Savatech, d. o. o.: »Do leta 2011 bomo z odličnostjo in inovativnostjo proizvodov in storitev povečali prodajo za več kot 50 odstotkov, postali največja vrednost za kupce in investitorje ter najbolj privlačna zaposlitvena priložnost. V rast poslovanja naših dejavnosti bomo vložili več kot 310 milijonov evrov. V odvisnih podjetjih bomo dosegli vsaj 15-odstotno dobičkonosnost kapitala (ROE – celotni dobiček na kapital). V tem obdobju se bomo omejili samo na prodajo tistih finančnih naložb, pri katerih bi lahko nastopilo tveganje za nadaljnjo rast njihovih tržnih vrednosti. Zagotovili bomo razvoj in nenehno izboljševanje delovanja kompetentnih centrov. Z izkoriščanjem sinergij, neprestanim optimiranjem portfelja realnih in finančnih naložb ter s prenosom najboljših praks bomo aktivno pripomogli h krepitvi uspešnosti in povečevanju premoženja Poslovne skupine Sava« (Poslovno poročilo 2007, Vizija Savatech, d. o. o., str. 12).

Vizija podjetja Savatech, d. o. o., je prilagojena viziji Poslovne skupine in je opredeljena takole:

»Leta 2011 bo Savatech po prihodkih z vsemi ključnimi produkti v svojih nišah med prvimi tremi v Evropi. Organsko bodo rasli s povprečno letno stopnjo rasti 9 odstotkov in dosegli 14,8 odstotno donosnost na vloženi kapital (ROCE). (Strategija dejavnosti gumarstvo) Naši izdelki bodo kakovostno primerljivi z najboljšimi konkurenti. Bodo najbolj fleksibilen in prilagodljiv nišni proizvajalec. Postali bomo skupnost strokovnih, ustvarjalnih, motiviranih sodelavcev, ki bo s povečevanjem svoje konkurenčne sposobnosti gradila svojo prihodnost. Savatech bo v okolju prijazno tehnologijo in svojo vpletenostjo v mednarodne gospodarske tokove in povezave postalo ena najbolj finančno trdnih dejavnosti Poslovne skupine Sava«.

2.4 Predstavitev panoge¹ in proizvodnje izdelkov iz gume v podjetju Savatech d.o.o.

Dejavnost podjetja Savatech se uvršča v proizvodno dejavnost DH 22.190, proizvodnja plaščev in zračnic za vozila.

Za trg gumenotehničnih izdelkov in pnevmatike je bilo v letu 2007 značilno nadaljnje zaostrovanje konkurence in s tem povezanimi cenovni pritiski. V zahodnoevropskih državah je trg rasel počasi, boljša situacija je bila v vzhodni Evropi, Rusiji in drugih državah v razvoju. Kljub temu razviti trgi še vedno predstavljajo največji delež v svetovni porabi gumenotehničnih izdelkov.

V prvi četrtini leta 2007 so se ponovno podražile strateške gumarske surovine, energija in embalaža. Proizvajalci zaradi močne konkurence, višjih stroškov surovin in energije niso mogli v celoti prenesti v prodajne cene, kar je vplivalo na zmanjšanje marž in dobičkonosnosti. Proizvajalci so se zato osredotočali na optimizacijo nabavnih in notranjih

¹ (Poslovno poročilo 2007, osebna izkaznica, str. 7)

procesov – povečanje produktivnosti in zmanjševanje drugih stroškov. V drugi polovici leta so bile cene surovin relativno stabilne, ponovno pa se je pojavila tendenca rasti ob koncu leta. Evropski proizvajalci so zaradi močne apreciacije evra nasproti ostalim svetovnim valutam v letu 2007 izgubljali na konkurenčnosti, predvsem na dolarskih tržiščih.

V panogi poteka intenzivna horizontalna in vertikalna koncentracija, v zahodni Evropi pa se je pospešeno nadaljeval trend selitve proizvodnje tehnološko manj zahtevnih proizvodov v vzhodno Evropo in Azijo.

3 ANALIZA BILANCE STANJA IN ANALIZA POSLOVNEGA IZIDA

Analiza računovodskih izkazov je predvsem pomembna za zunanje uporabnike. Računovodski izkazi so primarni vir finančnih informacij, ki so jim na voljo, medtem ko imajo poslovodstva na razpolago še veliko število drugih informacij o podjetju in zato analiza računovodskih izkazov ni nujno odločujoča (Slapničar, 2006, str. 1).

3.1 ANALIZA BILANCE STANJA

Bilanca stanja

Bilanca stanja je najpomembnejši izkaz, saj prikazuje finančno stanje podjetja, sredstva in obveznosti do virov sredstev na določen dan. Je kumulativni računovodski izkaz, kar pomeni, da so v njej vidne posledice preteklih poslovnih odločitev podjetja. To je tudi razlog, da se vrednost sredstev in obveznosti do virov sredstev v bilanci stanja nenehno spreminja. Vrednost se lahko poveča ali zmanjša zaradi poslovanja, ko so sredstva vključena v proizvodjalni proces. Lahko pa se vrednost poveča tudi, če damo sredstvo v najem ali prodamo po višji ceni od njegove knjigovodske vrednosti. Sredstva ima podjetje zato, ker od njih pričakuje koristi. Koristnost se pojavi takrat, ko je transakcija izvršena in se ta odraža v premoženju podjetja, ki je prikazano v bilanci stanja. Iz tega izhaja, da je transakcija koristna.

Oblika in vsebina bilance stanja je predpisana v SRS 24. Sestavljena je v dvostranski (bilančni) obliki ter je pri velikih in srednjih podjetjih razčlenjena na enak način, kot predpisuje 65. člen ZGD-1. Predpisana oblika ustreza zahtevam 4. direktive Evropske unije (EU), kakor tudi mednarodnemu računovodskemu standardu (MRS) 1 – Predstavljanje računovodskih izkazov. Po SRS 2006 so sredstva v bilanci stanja razporejena na kratkoročna in dolgoročna, po prejšnjih SRS pa so razporejena le na stalna in gibljiva sredstva.

Pri bilanci stanja je smiselno narediti navpično in vodoravno analizo. Pri navpični analizi bilance stanja računamo deleže, pri vodoravni analizi pa ponavadi računamo trend v več časovnih obdobjih

3.1.1 NAVPIČNA IN VODORAVNA ANALIZA BILANCE STANJA

Pri navpični analizi se postavke v bilanci stanja prikazujejo kot relativni deleži glede na bilančno vsoto. Ker so posamezne postavke prikazane kot deleži, tovrstna analiza omogoča primerjavo bilanc stanja podjetij v isti panogi. Odstotki povedo delež posamezne postavke sredstev in obveznosti do virov sredstev glede na celotna sredstva oziroma obveznosti. Pri navpični analizi bilance stanja kot osnovo najbolj pogosto izberemo bilančno vsoto. Glede na potrebe analize lahko naredimo še bolj podrobne navpične analize, na primer samo kratkoročnih sredstev, dolgoročnih sredstev, kapitala ipd. (Slapničar, 2009, str. 4).

Ena od največjih prednosti navpične analize računovodskih izkazov je v tem, da so posamezne postavke prikazane kot delež oziroma kot relativno število, kar omogoča primerjavo med podjetji v isti gospodarski panogi. Z relativnim deleži se namreč izniči različnost v velikosti podjetij.

Z vodoravnim analiziranjem dobimo informacije o velikosti, smeri in relativni pomembnosti sprememb posameznih postavk glede na preteklo leto. Te vrste informacije so potrebne za ugotovitev o tem, ali se je poslovanje podjetja v obdobju izboljšalo oziroma ali se je premoženje povečalo ali zmanjšalo. Ugotovimo lahko, kako se je finančno stanje podjetja spremenilo. Spremembe je mogoče izraziti z indeksi rasti, tako da se stanje postavke v bilanci stanja tekočega leta deli s stanjem postavke v bilanci stanja preteklega leta ter pomnoži s sto. Problem pri vodoravni analizi bilance stanja je, da je ta otežkočena takrat, ko se je uskupinjevanje sredstev ali obveznosti do virov sredstev spremenilo. Takšen primer se je v Sloveniji zgodil v letu 2006, ko so skladno z ZGD-1 SRS predpisali drugačno uskupinjevanje sredstev in obveznosti do virov sredstev.

Na aktivni strani predstavljajo najmanjši delež neopredmetena dolgoročna sredstva. Podjetje ima kar precej terjatev glede na celotno strukturo sredstev, kar pomeni, da imajo kupci odobrene daljše plačilne roke plačevanja.

V podjetju Savatech, d. o. o., se je v obravnavanih letih bilančna vsota iz leta v leto povečevala. V letu 2004 se je glede na predhodno leto bilančna vsota povečala za 50 odstotkov. Največje povečanje na strani sredstev je opaziti pri opredmetenih osnovnih sredstvih, in sicer iz leta 2003 v leto 2004, torej v času dokapitalizacije s strani Save, d. d., za 1380 odstotkov. Kratkoročne finančne naložbe so se v letu 2007 v primerjavi z letom 2006 zmanjšale za 40 odstotkov.

Tabela 1: Obseg sredstev v 000 EUR v obdobju od 2002 do 2007

| Element | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Opredmetena osnovna sredstva | 477 | 727 | 10.001 | 11.964 | 16.618 | 15.423 |
| Neopredmetena dolgoročna sredstva | 4 | 5 | 4 | 3 | 1 | 2 |
| Dolgoročne finančne naložbe | 8 | 11 | 32 | 21 | 16 | 13 |
| Zaloge | 7.295 | 7.162 | 7.608 | 9.466 | 9.720 | 11.461 |
| Kratkoročne poslovne terjatve | 10.811 | 11.789 | 11.846 | 13.928 | 15.759 | 19.702 |
| Kratkoročne finančne naložbe | 281 | 208 | 1.124 | 1.389 | 1.965 | 1.224 |
| Denarna sredstva | 166 | 2 | 16 | 38 | 118 | 1172 |
| Drugo | 3 | 13 | 10 | 53 | 625 | 585 |
| SKUPAJ AKTIVA | 19.045 | 19.917 | 30.641 | 36.862 | 44.722 | 49.582 |

Vir: Bilanca stanja podjetja Savatech, d. o. o., za leta 2002–2007.

V letu 2007 je največji delež v celotnih obveznostih do virov sredstev predstavljal kapital, in sicer skoraj 55 odstotkov, sledile so mu kratkoročne obveznosti z 38 odstotki. V letu 2006 se delež kapitala in kratkoročnih obveznosti ni kaj bistveno spremenil, sprememba je bila v letu 2004, ko je kapital predstavljal kar 63 odstotkov v celotni pasivi, kratkoročne obveznosti so ostale na isti ravni. Povečanje kratkoročnih obveznosti gre predvsem na račun oblikovanja rezervacij na podlagi aktuarskih izračunov prihodnjih obveznosti za pokojnine in podobnih

obveznosti. Velik delež v obveznostih do virov sredstev predstavljajo tudi kratkoročne obveznosti, kar je posledica najemanja kratkoročnih kreditov.

Največje spremembe na strani obveznosti do virov sredstev se kažejo na dolgoročnih obveznostih. V prvih dveh letih proučevanja je bilo stanje nič, velik porast pa je bil iz leta 2004 v leto 2005 in sicer za 210 odstotkov, kar je posledica povečanja prodaje in celotnega poslovanja podjetja. Kratkoročne obveznosti so se v letu 2005 glede na leto 2004 povečale za 40 odstotkov, kar je odraz večjega najemanja kratkoročnih kreditov za pokrivanje sprotnih obveznosti.

Tabela 1: Obseg obveznosti do virov sredstev v 000 EUR v obdobju od 2002 do 2007

| Element | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Kapital | 9.400 | 9.425 | 19.205 | 20.209 | 24.879 | 27.093 |
| Dolgoročne obveznosti | 0 | 0 | 771 | 1.618 | 1.106 | 593 |
| Kratkoročne obveznosti | 9.585 | 10.438 | 10.618 | 14.991 | 16.558 | 18.996 |
| Drugo | 60 | 53 | 47 | 44 | 2.179 | 2.900 |
| SKUPAJ PASIVA | 19.045 | 19.917 | 30.641 | 36.862 | 44.722 | 49.582 |

Vir: Bilanca stanja podjetja Savatech, d. o. o., za leta 2002–2007.

3.1.2 Analiza sredstev

3.1.2.1 Dolgoročna sredstva

Dolgoročna sredstva sestavljajo osnovna sredstva, dolgoročne finančne naložbe, dolgoročne terjatve iz poslovanja in popravek kapitala.

Osnovna sredstva se delijo na opredmetena in neopredmetena dolgoročna sredstva. Slovenski računovodski standardi (v nadaljevanju SRS) opredeljujejo opredmetena osnovna sredstva kot sredstva v lasti ali finančnem najemu, ki se uporabljajo pri ustvarjanju proizvodov ali opravljanju storitev oziroma dajanju v najem ali za pisarniške namene ter se bodo po pričakovanjih uporabljala v več kot enem obračunskem obdobju.

Opredmetena osnovna sredstva so: zemljišča, zgradbe, proizvodjalna in druga oprema ter biološka sredstva. Stvari, dane v finančni najem, same niso ali ne spadajo med opredmetena osnovna sredstva, temveč so sestavni del dolgoročnih terjatev (SRS, 2006, str. 7).

Neopredmeteno sredstvo je razpoznavno nedenarno sredstvo, ki praviloma fizično ne obstaja. Praviloma se pojavlja kot neopredmeteno dolgoročno sredstvo. Neopredmetena sredstva zajemajo dolgoročne odložene stroške razvijanja, usredstvene stroške naložb v tuja opredmetena osnovna sredstva, naložbe v pridobljene pravice do industrijske lastnine in druge pravice ter v dobro ime prevzetega podjetja (SRS 2, 2006, str. 16).

Naložbene nepremičnine opredeljujeta novi SRS 6 – Naložbene nepremičnine in MRS 40 – Naložbene nepremičnine. Dolgoročne finančne naložbe so naložbe v kapital drugih podjetij, dana posojila, pologi ter varščine in naložbe v odkupljene lastne deleže z rokom daljšim od enega leta. Podjetje z njimi dosega prihodke iz financiranja oziroma ohranja in povečuje vrednost vloženih sredstev (Hočevar et al., 2004, str. 46).

Tabela 2: Obseg v 000 EUR dolgoročnih sredstev podjetja Savatech, d. o. o.

| Element | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Opredmetena osnovna sredstva | 477 | 727 | 10.001 | 11.964 | 16.618 | 15.423 |
| Neopredmetena dolgoročna sredstva | 4 | 5 | 4 | 3 | 1 | 2 |
| Dolgoročne finančne naložbe | 8 | 11 | 32 | 21 | 16 | 13 |
| Odložene terjatve za davek | 10.811 | 11.789 | 11.846 | 13.928 | 15.759 | 19.702 |
| SKUPAJ | 40.472 | 42.351 | 63.125 | 74.501 | 86.814 | 92.484 |

Vir: Bilanca stanja podjetja Savatech, d. o. o., za leta 2002–2007.

Tabela 3: Indeksi rasti dolgoročnih sredstev podjetja Savatech, d. o. o.

| Element | 2003/02 | 2004/03 | 2005/04 | 2006/05 | 2007/06 |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Opredmetena osnovna sredstva | 152 | 1376 | 120 | 139 | 93 |
| Neopredmetena dolgoročna sredstva | 125 | 80 | 75 | 33 | 200 |
| Dolgoročne finančne naložbe | 138 | 291 | 66 | 76 | 81 |
| Dolgoročne poslovne terjatve | - | - | - | 50 | - |

Vir: Bilanca stanja podjetja Savatech, d. o. o., za leta 2002–2007.

Obseg dolgoročnih sredstev, predvsem opredmetenih osnovnih sredstev, je eden izmed pokazateljev velikosti podjetja. Obseg in struktura sredstev sta odvisna tudi od panoge, v kateri podjetje deluje. Na podlagi podatkov iz tabele je razvidno, da je podjetje vsako leto raslo, saj je povečevalo dolgoročna sredstva. Dolgoročna sredstva so v letu 2006 znašala kar 17.128 tisoč EUR, kar je posledica velike rasti, novih investicij ter dokapitalizacije samega podjetja. Največji delež dolgoročnih sredstev so predstavljala opredmetena osnovna sredstva, ki so vsako leto rasla. Zanimljiv delež dolgoročnih finančnih naložb je v prvih treh letih rasel, v naslednjih letih pa so bila prisotna občutna nihanja.

Drastično povečanje opredmetenih osnovnih sredstev v letu 2004 je bila posledica nove opreme. V opremo je podjetje samo investiralo, zgradbo je financirala Sava, d. d. V strukturi opredmetenih osnovnih sredstev predstavljajo največji delež proizvodne naprave in stroji. Bistvene spremembe na opredmetenih osnovnih sredstvih torej predstavljajo: dokapitalizacija s strani matične družbe na podlagi cinitve v 9.105,24 tisoč EUR, obračuna amortizacije opredmetenih osnovnih sredstev v 1.814,10 tisoč EUR, naložbe v letu 2004 v vrednosti 1.939,43 tisoč EUR. Največ so investirali v proizvodno opremo za gumenotehnične izdelke in pnevmatiko.

Poleg tega je bila udeležba ostalih postavk med opredmetenimi osnovnimi sredstvi v vseh opazovanih letih zanemarljiva in tako ni imela večjega vpliva na gibanje opredmetenih osnovnih sredstev.

Iz tabele 2 je razvidno, da so se dolgoročne finančne naložbe v letu 2005 močno zmanjšale v primerjavi z letom poprej, in sicer na 66 %. To pomeni, da so podjetja manj denarja plasirala v dolgoročne finančne naložbe in da so bili zaradi tega dolgoročno gledano znižani tudi prihodki iz financiranja. To je za proučevano podjetje razumljivo, saj funkcija podjetja ni nalaganje denarja, ampak proizvodnja.

3.1.2.2 Kratkoročna sredstva

Kratkoročna sredstva so sredstva, ki se praviloma preoblikujejo v obdobju, krajšem od leta dni. Sestavljajo jih zaloge, kratkoročne finančne naložbe, kratkoročne poslovne terjatve, denarna sredstva in kratkoročne aktivne časovne razmejitev.

Zaloge so vrsta sredstev v obliki stvari. Namenjene so bodisi za porabljanje pri proizvodnji proizvodov ali opravljanju storitev, namenjenih prodaji, bodisi za prodajo v okviru rednega poslovanja podjetja.

Zaloge obsegajo:

- zaloge materiala,
- zaloge nedokončane proizvodnje,
- zaloge proizvodov in
- zaloge trgovskega blaga.

Pravilna velikost kratkoročnih sredstev v celotni aktivi je izrednega pomena za podjetje, saj tako prevelik kot premajhen obseg kratkoročnih sredstev neugodno vpliva na poslovanje in dobro gospodarjenje. Podjetje v obeh primerih dosega slabši rezultat kot bi ga v primeru optimalnega obsega sredstev. Kratkoročna sredstva so za podjetje zelo pomembna tudi v smislu likvidnosti in v trajanju obrata.

Tabela 4: Obseg kratkoročnih sredstev v podjetju Savatech, d. o. o., od leta 2002/2007 v 000 EUR

| Element | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Zaloge | 7.295 | 7.167 | 7.608 | 9.466 | 9.720 | 11.461 |
| Kratkoročne terjatve | 10.811 | 11.789 | 11.846 | 13.928 | 15.759 | 19.702 |
| Kratkoročne finančne naložbe | 281 | 208 | 1.124 | 1.389 | 1.965 | 1.224 |
| Denarna sredstva | 166 | 2 | 16 | 38 | 118 | 1.172 |
| Aktivne časovne razmejitev | 3 | 7 | 12 | 29 | 32 | 50 |
| KRATKOROČNA SREDSTVA skupaj | 18.553 | 19.167 | 20.592 | 24.821 | 27.561 | 33.559 |

Vir: Bilanca stanja podjetja Savatech, d. o. o., za leta 2002–2007.

Tabela 5: Indeksi rasti kratkoročnih sredstev podjetja Savatech, d. o. o.

| Element | 2003/02 | 2004/03 | 2005/04 | 2006/05 | 2007/06 |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Zaloge | 98 | 106 | 124 | 103 | 118 |
| Kratkoročne terjatve | 109 | 100 | 118 | 113 | 125 |
| Kratkoročne finančne naložbe | 74 | 540 | 124 | 141 | 62 |
| Denarna sredstva | 1 | 800 | 238 | 311 | 993 |
| Aktivne časovne razmejitev | 233 | 171 | 242 | 110 | 156 |

Vir: Bilanca stanja podjetja Savatech, d. o. o., za leta 2002–2007.

Iz tabele 4 vidimo, da večino kratkoročnih sredstev predstavljajo zaloge ter kratkoročne poslovne terjatve.

Zaloge so se v podjetju vsako leto povečevale zaradi povečanja proizvodnje in prodaje. Povečanje zalog je po eni strani pozitiven učinek, po drugi strani negativen. Če ima podjetje

večje zaloge, lahko omogoča nemoteno proizvodnjo, zalaga kupce, hitreje se odziva na povpraševanje ter stalno razpolaga z izdelki. Po drugi strani pa večje zaloge pomenijo večji strošek skladiščenja ter možnost pokvarljivosti izdelkov. Iz tega sledi, da je najbolje, če podjetje razpolaga z optimalno količino zalog in se te hitro obračajo.

V podjetju Savatech so se kratkoročna sredstva od ustanovitve leta 2002 do leta 2007 povečala v povprečju za skoraj 10,4 odstotkov.

V letu 2003 so kratkoročna sredstva predstavljala kar 96 odstotkov vseh sredstev. V okviru kratkoročnih sredstev se je glede na predhodno leto zmanjšal delež zalog in povečal delež terjatev, kar je posledica dokapitalizacije.

Zaradi občutno večjega količinskega obsega proizvodnje in prodaje v obdobju od 2002 do 2007 so posledično absolutno rastle tudi zaloge in terjatve.

Ker poslovne terjatve predstavljajo skoraj 45-odstotni delež v povprečju v vseh sredstvih, podjetje posveča veliko pozornost politiki kreditiranja kupcev. Zaradi striktno kontrole nad zalogami in kratkoročnimi terjatvami so uspeli skrajšati dneve vezave kratkoročnih sredstev, kar je pozitivno vplivalo na denarni tok.

3.1.3 Analiza obveznosti do virov sredstev

Medtem ko nam sredstva dajejo odgovor na vprašanje, kaj podjetje ima, nam obveznosti dajejo odgovor na vprašanje, kdo je financiral ta sredstva. Viri sredstev so pravne in fizične osebe, ki so poslovnemu sistemu s svojimi finančnimi naložbami ali dobavami omogočile sredstva. S takšno opredelitvijo virov sredstev moramo zajeti precej več kot samo vlagatelje kapitala in tiste, ki poslovnemu sistemu dajejo posojila.

Obveznosti do virov sredstev sestavljajo naslednje postavke: kapital, dolgoročni dolгови, rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitev, kratkoročni dolгови ter kratkoročne pasivne časovne razmejitev.

3.1.3.1 Kapital

Kapital v računovodstvu pomeni trajen vir sredstev. Vložili so ga ustanovitelji podjetja in se praviloma povečuje ali zmanjšuje glede na uspešnost poslovanja podjetja.

Celotni kapital sestavljajo vpoklicani kapital, kapitalne rezerve, rezerve iz dobička, preneseni čisti dobiček iz prejšnjih let ali prenesena čista izguba iz prejšnjih let, presežek iz prevrednotenja in predhodno še nerazdeljeni čisti dobiček ali še neporavnana čista izguba poslovnega leta (SRS, 2006, str. 51).

Kapital izraža lastniško financiranje podjetja in je z vidika podjetja njegova obveznost do lastnikov, ki zapade, če ne prej, ob prenehanju delovanja podjetja. To je tudi tista obveznost podjetja do virov sredstev, katere ni mogoče obravnavati kot dolg.

Rezerve iz dobička so namensko zadržan del čistega dobička iz prejšnjih let, predvsem za poravnavanje možnih izgub v prihodnosti. Obvezno se razčlenjujejo na zakonske rezerve, rezerve za lastne delnice oziroma lastne poslovne deleže, statuarne rezerve in druge rezerve iz dobička (SRS, 2006, str. 52).

Rezerve so vzpostavljene pri delitvi pozitivnega poslovnega izida, in sicer na podlagi zakonskih zahtev ali celo v večjih zneskih. Rezerve bi zato lahko označili tudi kot namensko prihranjeni čisti dobiček; namen je poravnavanje v kasnejših letih nastalih izgub s čistim dobičkom iz prejšnjih let.

Preneseni čisti dobiček iz prejšnjih let je ostanek tedanjega čistega dobička, ki ni v obliki dividend ali drugih deležev razdeljen lastnikom kapitala, pa tudi ne namensko opredeljen kot rezerva (SRS, 2006, str. 52).

V Savitech je vsa leta kapital predstavljal več kot 50-odstotni delež v strukturi obveznosti do virov sredstev. Kapital se je zaradi uspešnega poslovanja povečal za 2,2 mio EUR v letu 2007 glede na predhodno leto.

3.1.3.2 Dolgoročni dolgovi

Dolgoročni dolgovi so prepoznane obveznosti v zvezi s financiranjem lastnih sredstev, ki jih je treba v obdobju, daljšem od leta dni, vrniti oziroma poravnati, zlasti v denarju. Kot posebna vrsta dolgoročnih dolgov se obravnavajo obveznosti za odloženi davek.

Dolgoročni dolgovi so lahko finančni ali poslovni. Dolgoročni finančni dolgovi so dobljena dolgoročna posojila na podlagi posojilnih pogodb in izdani dolgoročni dolžniški vrednostni papirji. Podvrsta dobljenih dolgoročnih posojil so tudi dobljene vloge, katerih roki zapadlosti v plačilo so daljši od leta dni. Dolgoročni poslovni dolgovi so dolgoročni dobaviteljski krediti za kupljeno blago ali kupljene surovine (SRS, 2006, str. 56).

3.1.3.3 Dolgoročne rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitve

Rezervacije se oblikujejo za sedanje obveze, ki izhajajo iz obvezujočih preteklih dogodkov in se bodo po predvidevanjih poravnale v obdobju, ki ni z gotovostjo določeno, ter katerih velikost je mogoče zanesljivo oceniti.

Namen rezervacij je v obliki vnaprej vračunanih stroškov oziroma odhodkov zbrati zneske, ki bodo v prihodnosti omogočili pokritje takrat nastalih stroškov oziroma odhodkov. Med takšne rezervacije spadajo na primer rezervacije za reorganizacijo, pričakovane izgube iz kočljivih pogodb, pokojnine, jubilejne nagrade in odpravnine ob upokojitvi (SRS, 2006, str. 62).

Podjetje Savitech je v skladu z zakonskimi predpisi, kolektivno pogodbo in internim pravilnikom zavezana k plačilu jubilejnih nagrad zaposlencem ter odpravnin ob njihovi upokojitvi, za kar so oblikovane dolgoročne rezervacije. Izračun je bil na dan 31. 12. 2005, narejen za vsakega zaposlenega tako, da je upošteval stroške odpravnin ob upokojitvi ter stroške vseh pričakovanih jubilejnih nagrad do upokojitve. Izbrana diskontna obrestna mera je znašala 2,75 odstotkov letno in je predstavljala donos dolgoročnih državnih obveznic.

Med dolgoročnimi pasivnimi časovnimi razmejitvami se izkazujejo odloženi prihodki, ki bodo v obdobju, daljšem od leta dni, pokrili predvidene odhodke. Med dolgoročno odložene prihodke se uvrščajo tudi državne podpore in donacije, prejete za pridobitev osnovnih sredstev oziroma za pokrivanje določenih stroškov in se porabljajo s prenašanjem med poslovne prihodke (SRS, 2006, str. 62).

3.1.3.4 Kratkoročni dolgovi

Knjigovodska vrednost kratkoročnih dolgov je enaka njihovi izvorni vrednosti, popravljeni za njihova povečanja ali zmanjšanja skladno s sporazumi z upniki, dokler ne nastane potreba po njihovem prevrednotenju. Kratkoročne dolgove vseh vrst se v začetku izkazuje z zneski, ki izhajajo iz ustreznih listin ob predpostavki, da upniki zahtevajo njihovo poplačilo. Dolgovi se pozneje povečujejo s pripisanimi donosi (obresti, druga nadomestila), za katere obstaja sporazum z upnikom, zmanjšujejo pa se za odplačane zneske in morebitne drugačne poravnave v dogovoru z upnikom.

Tabela 6: Obseg v 000 EUR obveznosti do virov sredstev podjetja Savatech, d. o. o.

| Element | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Kapital | 9.400 | 9.425 | 19.197 | 19.205 | 24.872 | 27.093 |
| Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitev | 58 | 52 | 46 | 43 | 2.172 | 2.886 |
| Dolgoročne obveznosti | 0 | 0 | 771 | 1.619 | 1.106 | 593 |
| Kratkoročne obveznosti | 9.586 | 10.439 | 10.619 | 14.991 | 16.559 | 18.996 |
| Kratkoročne pasivne časovne razmejitev | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 14 |
| SKUPAJ OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV | 19.045 | 19.917 | 30.634 | 35.859 | 44.716 | 49.582 |

Vir: Bilanca stanja podjetja Savatech, d. o. o., za leta 2002–2007.

Iz tabele 6 je razvidna hitra rast obveznosti do virov sredstev v opazovanem obdobju. Najhitreje je v strukturi obveznosti do virov sredstev rasel kapital. Njihov delež je v letu 2002 znašal 49,4 %, v letu 2007 pa je predstavljal že 54,6 % vseh obveznosti do virov sredstev. Razlogi za to povečanje so v dveh dokapitalizacijah družbe v letih 2004 in 2006 s strani edinega lastnika družbe, Save, d. d., in uspešnega poslovanja v tem obdobju.

V letu 2006 opazimo izrazit skok dolgoročnih pasivnih časovnih razmejitev, gre za oblikovanje prihodnjih obveznosti za pokojnine in podobne obveznosti ter tožbe za opravljene storitve.

3.1.4 ANALIZA Z IZBRANIMI KAZALNIKI

3.1.4.1 KAZALNIKI STANJA FINANCIRANJA

S kazalniki stanja financiranja ugotavljamo sestavo pasivne strani bilance stanja (navpična analiza obveznosti do virov sredstev) in način financiranja premoženja podjetja. Financiranje je lahko lastniško ali dolžniško. Način financiranja vpliva na finančno tveganje in na dobičkonosnost sredstev podjetja. Dobičkonosnost sredstev podjetja se poveča, če podjetje uporablja cenejše vire financiranja. Ponavadi je cenejši vir financiranja dolg, saj lastniki zahtevajo večjo dobičkonosnost vložkov v podjetju kot banke. Financiranje s kapitalom je razmeroma drag vir financiranja, zagotavlja pa večjo varnost naložb upnikov (Kavčič, 2001 str. 25–32).

Pri kazalnikih, ki izražajo stanje financiranja podjetja, izhajamo iz podatkov na pasivni strani bilance stanja. Zanimajo nas predvsem deleži kapitala, dolgov in časovnih razmejitev v strukturi vseh virov financiranja ter kazalnik finančnega vzvoda. Ti kazalniki nam koristijo pri dolgoročnih odločitvah o politiki financiranja podjetja, med zunanjimi uporabniki pa zanimajo posojilodajalce podjetij, saj so jim v pomoč glede tveganja vračil glavnice in obresti. V tabeli 10 so prikazani kazalniki stanja financiranja podjetja Savatech, d. o. o.

Tabela 10: Kazalniki stanja financiranja podjetja Savatech, d. o. o., v obdobju od 2002 do 2007 v %

| Kazalnik | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|--------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Kazalnik lastniškosti financiranja | 49,4 | 47,3 | 62,7 | 53,6 | 55,6 | 54,6 |
| Kazalnik dolžniškosti financiranja | 50,3 | 52,4 | 37,2 | 46,3 | 39,5 | 39,5 |
| Kazalnik razmejenosti financiranja | 0,3 | 0,3 | 0,2 | 0,1 | 4,9 | 5,8 |
| Kazalnik dolg. kapitalskega razmerja | 102 | 111 | 59 | 82 | 71 | 72 |

Vir: Bilanca stanja podjetja Savatech, d. o. o., v obdobju 2002–2007.

a) Stopnja lastniškosti financiranja

Kazalnik nam prikazuje razmerje med kapitalom in obveznostmi do vseh virov sredstev. Izražen je v odstotkih.

$$\text{Stopnja lastniškosti financiranja} = \frac{\text{Kapital}}{\text{Obveznosti do virov sredstev}} * 100$$

Kazalnik prikazuje delež lastnikov med viri financiranja. Ker kapital ne zapade v plačilo, velika vrednost kazalnika izraža konzervativno finančno politiko podjetja, ki zmanjšuje tveganje pri poslovanju, dosežena pa je tudi visoka raven kapitalске ustreznosti. Na drugi strani se mora poslovodstvo zavedati, da bo tako težje doseči dobičkonosnost kapitala, ki jo zahtevajo lastniki podjetja. Če je obrestna mera za dolgoročno posojilo nižja od zahtevane dobičkonosnosti kapitala, se podjetju bolj splača do neke mere zadolžiti. Poleg tega obresti zmanjšujejo davčno osnovo, dividende pa se izplačujejo iz čistega dobička. (Vidic & Zaman, 2000, str. 40) Iz tabele 10 je razvidno, da se delež kapitala v financiranju do leta 2004 povečuje, nato se giblje okoli 55 odstotkov. Pri ocenjevanju stopnje kapitalizacije obstaja pravilo, da mora biti stopnja vsaj 0,5. To pomeni, da naj podjetje ne bi imelo več kot polovico obveznosti do tujih virov sredstev. Kazalnik pove, da v podjetju Savatech večje tveganje nosijo lastniki in da je podjetje finančno neodvisno.

b) Stopnja dolžniškosti financiranja

Kazalnik prikazuje zadolženost podjetja in je podoben prejšnjemu. Kaže varnost naložb upnikov v podjetje, kar je zanimivo predvsem za posojilodajalce, za katere je pomembno, da je vrednost tega kazalnika čim manjša.

$$\text{stopnja dolžniškosti financiranja} = \frac{\text{Dolgovi}}{\text{Obveznosti do virov sredstev}}$$

Obresti so namreč stalen odhodek financiranja, zato podjetje pri veliki zadolženosti tvega, da v primeru poslabšanja poslovanja ne bo zmožno odplačevati obresti in glavnice posojila. (Vidic & Zaman, 2000, str. 40) V tabeli 10 vidimo, da delež dolgov v financiranju do leta 2004 upada, po letu 2004 se giblje okoli 40 odstotkov, kar je v skladu s teoretičnimi predpostavkami.

c) Stopnja razmejenosti financiranja

Delež časovnih razmejitev v financiranju nam kaže odstotek dolgoročnih rezervacij in pasivnih časovnih razmejitev v obveznostih do virov sredstev.

$$\text{Stopnja razmejenosti financiranja} = \frac{\text{Vsota rezervacij in kratk. pasivnih časovnih razmejitev ter dolgoročnih pasivnih časovnih razmejitev}}{\text{Obveznosti do virov sredstev}}$$

V podjetju Savatech, d. o. o., se je delež časovnih razmejitev v financiranju v letih 2006 in 2007 občutno povečal, kar je posledica povečanja oblikovanja rezervacij na podlagi aktuarskih izračunov prihodnjih obveznosti za pokojnine in podobne obveznosti.

d) Koeficient dolgovno kapitalskega razmerja

$$\text{Koeficient dolgovno kapitalskega razmerja} = \frac{\text{Dolgovi}}{\text{Kapital}}$$

Iz preglednice je razvidno, da je bil kazalnik v letu 2002 in 2003 nad 100, v letu dokapitalizacije je močno upadel, nato se je gibal nekaj nad 70.

3.1.4.2 KAZALNIKI STANJA INVESTIRANJA

S kazalniki stanja investiranja analiziramo strukturo posameznih vrst sredstev in izhajamo iz podatkov na aktivni strani bilance stanja. Omogočajo nam presojo o ugodnosti sestave sredstev podjetja s prikazom deleža posamezne vrste v vseh sredstvih. Sredstva podjetja so njegovo premoženje, zato nam ti kazalniki povedo strukturo in gibanje premoženja podjetja. Kazalniki so pomembni predvsem za notranje odločitve in naložbe in manj za zunanje uporabnike.

Nujni prispevek investicijskih odločitev in nespoštovanje naredita odločitve dejavnosti. Investicije so sestavljene iz izdatkov, ki imajo ekonomsko vrednost, ponavadi merjeno v denarju. Tipično je, da se izdatki pojavijo pred koristnostjo. Izdatek je ponavadi ogromen znesek in koristnost se pojavi v določenem toku v prihodnjem obdobju (Atrill, 2001, str. 266).

Tabela 11: Kazalniki stanja investiranja v odstotkih

| Kazalnik | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|--------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Kazalnik dolgoročnosti investiranja | 2,6 | 3,7 | 32,8 | 32,5 | 38,3 | 32,2 |
| Kazalnik finančnosti investiranja | 1,5 | 1,1 | 3,8 | 3,8 | 4,4 | 2,5 |
| Kazalnik kratkoročnosti investiranja | 7,4 | 96,2 | 67,2 | 67,3 | 61,6 | 67,8 |

Vir: Bilanca stanja podjetja Savatech, d. o. o., v letih od 2002 do 2007.

a) Stopnja dolgoročnosti investiranja

Kazalnik nam kaže odstotek oziroma delež, ki ga imajo dolgoročna sredstva med vsemi sredstvi podjetja.

$$K = \frac{\text{Vsota osnovnih sredstev in dolgoročnih aktivnih časovnih razmejitev, naložbenih nepremičnin, dolgoročnih finančnih naložb in dolgoročnih poslovnih terjatev}}{\text{Sredstva}}$$

Vrednost kazalnika je v veliki meri odvisna od panoge, v kateri se podjetje nahaja. V tehnološko bolj intenzivnih panogah je vrednost tega kazalnika večja kot v delovno intenzivnih panogah. Povečanje vrednosti kazalnika pomeni, da podjetje investira oziroma obnavlja sredstva in tako počasi raste. V podjetju Savatech je vzrok povečanja večja investicijska dejavnost v zadnjih letih. Delež dolgoročnih sredstev je bil v prvih dveh letih

poslovanja precej nizek, v letu dokapitalizacije je narastel, kar je bila posledica pridobitve stare opreme s strani matične družbe Save d. d.

b) Stopnja finančnosti investiranja

Delež finančnih naložb nam pove, kakšna je udeležba tistih sredstev, ki v dani organizaciji ne nastopajo pri nastajanju poslovnih prihodkov, temveč nastajajo pri nastajanju finančnih prihodkov (Turk et al., 2004, str. 660).

$$K = \frac{\text{Vsota dolgoročnih finančnih naložb + kratkoročnih finančnih naložb ter naložbenih nepremičnin}}{\text{Sredstva}}$$

Vrednost tega kazalnika se je do leta 2006 povečevala do 4,4 %, v letu 2007 se je vrednost zmanjšala na 2,5 odstotkov. Zmanjšanje deleža finančnih naložb je predvsem posledica bistveno manjših dolgoročnih finančnih naložb v letu 2007. To je razumljivo, saj je podjetje vložilo denar v investicije, da bi lažje in več proizvajalo.

c) Stopnja kratkoročnosti investiranja

Ta kazalnik nam pove, kakšen je delež kratkoročnih sredstev v vseh sredstvih.

$$K = \frac{\text{Vsota kratkoročnih sredstev in kratkoročnih aktivnih časovnih razmejitev}}{\text{Sredstva}}$$

Iz tabele 11 je razvidno, da se delež zalog v kratkoročnih sredstvih v obravnavanem obdobju giblje med 39,3 v letu 2002 in 34,1 v letu 2007.

Na podlagi izračunanih kazalnikov stanja investiranja ugotavljam, da so dolgoročna sredstva glede na kratkoročna sredstva relativno nizka.

3.1.4.3 KAZALNIKI VODORAVNEGA FINANČNEGA USTROJA

Kazalnike vodoravnega finančnega ustroja imenujemo tudi kazalnike plačilne sposobnosti in solventnosti. Pri teh kazalnikih izhajamo iz podatkov na aktivni in pasivni strani bilance stanja ter jih med seboj primerjamo. Manjša je vrednost teh kazalnikov, večje je tveganje posojilodajalca, da ne bo povrnjene glavnice in obresti.

Analiza plačilne sposobnosti je med najpomembnejšimi finančnimi analizami v podjetju. Plačilna nesposobnost je eden izmed najbolj perečih problemov našega gospodarstva. Zagotovitev ustreznih plačilnih sredstev ostaja temeljni cilj finančne funkcije.

Poslovodstvo ima za napovedovanje plačilne sposobnosti na razpolago dodatne informacije, temelječe na predračunih denarnih tokov, teh pa zunanji analitik nima. Kazalniki so zanimivi za posojilodajalce, ki pri odobritvi posojila upoštevajo vrednost določenih kazalnikov več zaporednih obdobj ali zahtevajo, da njihova vrednost ne pade pod kritično mejo (Slapničar, 2006, str. 11).

Kazalniki lahko zavajajo k napačnim odločitvam, saj temeljijo na preteklih podatkih, ki so bili lahko doseženi v drugačnih okoliščinah gospodarjenja od tistih, v katerih bo podjetje delovalo v prihodnje. Posameznim kazalnikom ne smemo pripisovati prevelike teže, ampak jih vedno uporabljamo v kombinaciji z drugimi kazalniki, saj ima vsak kazalnik namreč svoje prednosti in pomanjkljivosti; noben pa ni popoln in nima najugodnejše vrednosti. Slaba stran

kazalnikov je tudi, da se računajo na podlagi statičnih postavk; plačilna sposobnost pa je dinamično opredeljena kategorija (Vidic & Zaman, 2000, str. 45).

Kazalniki prikazujejo, kako je financirano premoženje podjetja in ali je sestava financiranja prilagojena sestavi sredstev. Ker bilanca stanja prikazuje sredstva na eni strani, obveznosti do virov sredstev na določen dan, pa se lahko na drugi strani stanje že naslednji dan bistveno spremeni. Tako Birghman opredeljuje, da lahko podjetje pri financiranju sredstev izbira med tremi politikami. Prva je politika izenačevanja ročnosti, kjer se dolgoročna sredstva financirajo z dolgoročnimi viri. Druga je agresivna politika, kjer je del dolgoročnih sredstev financiran s kratkoročnimi viri. Tretja je konzervativna politika, kjer se del kratkoročnih sredstev financira z dolgoročnimi viri. Pri agresivni politiki ima podjetje manjše stroške financiranja, hitreje lahko pridobiva vire, vendar tvega nastanek plačilne nesposobnosti, ker dolgovi zapadejo pred vnovčitvijo sredstev (Kavčič, 2001, str. 25–32).

S pomočjo teh kazalnikov ugotavljamo, kako so financirane posamezne vrste sredstev.

a) Koeficient kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev

Pri tem kazalniku gre za prikaz lastniškega financiranja dolgoročnih sredstev. Dolgoročna sredstva so najbolj nelikvidna sredstva in so v celoti financirana z lastniškim kapitalom, če je vrednost tega kazalnika enaka ena. V primeru, da je kazalnik večji od ena, pomeni, da je tudi del kratkoročnih sredstev financiran z lastniškim kapitalom, kar še povečuje varnost upnikov. Vrednost kazalca, ki je manjša od ena, še ne povzroča težav pri plačilni solventnosti.

$$\text{Koeficient kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev} = \frac{\text{Kapital}}{\text{Dolgoročna sredstva}}$$

b) Koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev

Vsota kapitala, dolgoročnih dolgov ter rezervacij in dolgoročnih pasivnih časovnih razmejitev

$$K = \frac{\text{Vsota kapitala, dolgoročnih dolgov ter rezervacij in dolgoročnih pasivnih časovnih razmejitev}}{\text{Dolgoročna sredstva}}$$

Kazalnik prikazuje dolgoročno financiranje dolgoročnih sredstev. Pri tem financiranju ne sodelujejo samo lastniki kapitala, ampak tudi drugi upniki. Če je vrednost kazalnika večja od ena, je dolgoročno financiran tudi del kratkoročnih sredstev, v nasprotnem primeru so dolgoročna sredstva delno financirana tudi s kratkoročnimi viri.

c) Hitri koeficient ali neposredna pokritost kratkoročnih obveznosti

$$\text{Hitri koeficient} = \frac{\text{Likvidna sredstva}}{\text{Kratkoročne obveznosti}}$$

Hitri koeficient je razmerje med likvidnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Meri sposobnost podjetja, da bo poravnalo svoje kratkoročne obveznosti z najbolj likvidnimi sredstvi (Brigham, 1995, str. 72).

Kot najbolj likvidna sredstva upoštevamo samo razpoložljiva denarna sredstva in kratkoročne finančne naložbe. Vrednost tega kazalnika naj bi bila najmanj ena. Kazalnik je sicer lahko manjši od ena, kar napoveduje možne težave s plačilno sposobnostjo, vendar lahko kratkoročni dolgovi zapadejo v plačilo kasneje, v tem času pa bo podjetje pridobilo preostala denarna sredstva. Nasprotno je lahko vrednost kazalnika tudi večja od ena in se ravno tako

pojavi zaskrbljenost glede plačilne sposobnosti. Iz tega sledi, da nam ta kazalnik še ne zagotavlja plačilne sposobnosti.

d) Pospešeni koeficient ali pospešena pokritost kratkoročnih obveznosti

Pospešeni koeficient vsebuje poleg likvidnih sredstev še kratkoročne terjatve, s katerimi poravnava svoje kratkoročne obveznosti.

$$\text{Pospešeni koeficient} = \frac{\text{Vsota likvidnih sredstev in kratkoročnih terjatev}}{\text{Kratkoročne obveznosti}}$$

Pospešeni koeficient je boljše merilo plačilne sposobnosti kot hitri koeficient, saj so sedaj v števcu poleg najbolj likvidnih sredstev upoštevane še kratkoročne terjatve, torej postavke kratkoročnih sredstev, ki so že blizu denarja. Izvzete so zaloge, ki so najmanj likvidne. Še vedno ni mogoče reči, da kratkoročne terjatve zapadejo v enakih rokih kot kratkoročni dolgovi, torej je tudi na podlagi tega kazalnika težko presoјati, ali ima oziroma bo imelo podjetje težave s plačilno sposobnostjo (Turk et al., 2004, str. 664). V večini analiz kot ugoden rezultat razumemo koeficient, ki je večji od ena.

Pospešeni koeficient nam pove, koliko kratkoročnih obveznosti je podjetje sposobno pokrivati z likvidnimi sredstvi in kratkoročnimi terjatvami. Kazalnik nam ne da pravega odgovora glede plačilne sposobnosti podjetja, saj se roki zapadlosti obveznosti in terjatev med seboj razlikujejo.

e) Kratkoročni koeficient ali kratkoročna pokritost kratkoročnih obveznosti

Kazalnik kaže razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Meri sposobnost podjetja, da poravna kratkoročne obveznosti z denarjem in drugimi kratkoročnimi sredstvi, tudi z zalogami.

$$\text{Kratkoročni koeficient} = \frac{\text{Kratkoročna sredstva}}{\text{Kratkoročne obveznosti}}$$

Kratkoročni koeficient meri stopnjo, do katere kratkoročna sredstva krijejo kratkoročne obveznosti. Z vidika upnika višji koeficient pomeni zaščito pred drastično izgubo vrednosti v primeru propada podjetja (Helfert, 1994, str. 139). Vrednost kazalca se zmanjša, če tekoče obveznosti rastejo hitreje od kratkoročnih sredstev, kar lahko povzroča težave pri plačilni sposobnosti. Vrednost kazalca se lahko tudi zmanjša, če pride do izničenja kakšne postavke med kratkoročnimi sredstvi. Kakšna je prava vrednost kazalnika, je seveda odvisno tudi od panoge, v kateri podjetje deluje. V določenih panogah je treba imeti več zalog in terjatev kot v drugih. Vendar moramo biti previdni, saj ne moremo trditi, da se je povečala plačilna sposobnost podjetja, če se je povečala vrednost kazalnika. V števcu kazalnika so zajeta prav vsa kratkoročna sredstva ne glede na njihovo obliko, zato je razumljivo, da so podjetja, ki imajo več denarnih sredstev, plačilno bolj sposobna, kot podjetja, ki gospodarijo samo z zalogami.

Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja v podjetju Savatech so prikazani v tabeli 12.

Tabela 12: Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja

| Kazalnik | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|--|------|------|------|------|------|------|
| Koef. kapit. pokritosti dolg. sredstev | 19,2 | 12,7 | 1,9 | 1,7 | 1,5 | 1,7 |
| Koeficient dolg. pokritosti dolg. sredstev | 19,3 | 12,8 | 1,9 | 1,8 | 1,6 | 1,9 |
| Hitri koeficient | 0,05 | 0,02 | 0,11 | 0,1 | 0,13 | 0,13 |
| Pospešeni koeficient | 1,17 | 1,15 | 1,22 | 1,02 | 1,08 | 1,16 |
| Kratkoročni koeficient | 1,94 | 1,84 | 1,94 | 1,66 | 1,67 | 1,77 |

Vir: Bilanca stanja podjetja Savatech, d. o. o., v obdobju 2002–2007.

Iz tabele 12 lahko za prva dva kazalnika rečemo, da nobena od vrednosti kazalnikov ni kritična, saj ni nižja od ena. Dolgoročna sredstva so v celoti pokrita z lastniškimi viri in je v vseh letih ugotovljen presežek pokritja. Iz tega sledi, da je podjetje zadovoljivo kapitalsko pokrito. Prav tako so tudi dolgoročna sredstva v vseh letih financirana z dolgoročnimi viri. Od leta 2004 lahko znova vidimo zmanjšanje dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev.

V tabeli 12 vidimo, da z likvidnimi sredstvi in kratkoročnimi terjatvami podjetje v celotnem proučevanem obdobju v celoti pokrije kratkoročne dolgove. Vendar je za plačilno sposobnost treba dnevno spremljati vrednost kazalnikov, saj je težko uskladiti roke zapadlosti terjatev do kupcev z roki zapadlosti do dobaviteljev in ostalih kratkoročnih obveznosti.

3.2 ANALIZA IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA

3.2.1 Prihodki

»Prihodki so povečanja gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki povečanj sredstev (npr. denarja ali terjatev zaradi prodaje blaga) ali zmanjšanj dolgov (npr. zaradi opustitve njihove poravnave). Prek poslovnega izida vplivajo na velikost kapitala.« (SRS 18, 2006). Ugotavljanju prihodkov je namenjen slovenski računovodski standard (SRS) 18. Prihodki so enota za tokove sredstev (kot je denar, zneski večjih vrednosti dolžnikov) in zmanjšanje obveznosti, ki naraščajo pri trgovskih operacijah. Različne oblike poslovanja podjetja bodo generirale različne oblike prihodkov. To pa bodo: prihodki od prodaje, plačilo storitev, naložbeni skladi, razne investicije (Atrill, 2001, str. 48).

Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje je naslednja postavka v izkazu poslovnega izida. Začetna in končna vrednost zalog nedokončane proizvodnje in proizvodov morata biti ovrednoteni po enaki metodi, pri čemer je treba upoštevati, da lahko končne zaloge nedokončane proizvodnje in proizvodov v utemeljenih okoliščinah vsebujejo tudi stroške izposojanja, s katerimi se financirajo zaloge.

Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve so proizvodi, ki jih je podjetje proizvedlo za svoje potrebe in jih je usredstвило med opredmetenimi osnovnimi ali neopredmetenimi dolgoročnimi sredstvi, ter z njimi povezane storitve, ki jih je podjetje prav tako opravilo samo.

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, 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. Finančni prihodki so

prihodki od naložbenja. 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, str. 101).

V podjetju so vsa leta po posameznih programih potekale intenzivne dejavnosti za pridobivanje novih kupcev in prodor na nove obetavne trge. Skoraj celoten delež prihodkov predstavljajo poslovni prihodki, ki so se vsako leto povečevali zaradi povečanja obsega prodaje. Prodaja na tujih trgih predstavlja skoraj 80 odstotkov čistih prihodkov od prodaje. Najpomembnejše izvozno tržišče predstavljajo države Zahodne Evrope, med njimi je največja zunanjetrgovinska partnerica Nemčija. Večletni pozitivni trend rasti prodaje se je nadaljeval tudi v letu 2007. Prodaja je bila s 96,7 milijonov EUR za 14,6 odstotkov višja kot leto poprej, medtem ko je bila povprečna rast prodaje v zadnjih šestih letih 15,5-odstotna.

Delež prihodkov od financiranja je skorajda zanemarljiv. Od leta 2004 je opazen trend upadanja. Posledica upadanja finančnih prihodkov je v realiziranju negativnih tečajnih razlik zaradi zviševanja obrestnih mer najetih posojil ter višjih odhodkov za obresti. V tabeli 7 vidimo, da je predstavljena struktura prihodkov v obdobju od 2002 do 2007.

Tabela 7: Struktura prihodkov podjetja Savatech, d. o. o., v letih od 2002 do 2007 v 000 EUR

| Element | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1. Poslovni prihodki | 46.308 | 52.129 | 60.045 | 70.842 | 83.996 | 98.757 |
| a) Čisti prihodki od prodaje | 47.032 | 51.897 | 59.641 | 69.465 | 84.383 | 96.736 |
| b) Sprememba zalog | -753 | -67 | 267 | 1.110 | -513 | 1.511 |
| c) Drugi poslovni prihodki | 29 | 299 | 137 | 267 | 126 | 510 |
| 2. Prihodki iz financiranja | 435 | 407 | 547 | 500 | 365 | 354 |
| a) Fin. prihodki iz posl. terj. in danih posojil | 435 | 407 | 547 | 500 | 365 | 354 |
| 3. Drugi prihodki | 7 | 2 | 6 | 41 | 42 | 9 |
| 4. Celotni prihodki (1+2+3) | 46.750 | 52.538 | 60.598 | 71.383 | 84.403 | 99.120 |

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Savatech, d. o. o., v letih od 2002 do 2007.

3.2.2 Odhodki

Odhodki so nasprotje prihodkom in skupaj z njimi oblikujejo poslovni izid v določenem obračunskem obdobju. Nanašajo se na prodane količine, s katerimi so pridobljeni prihodki, zajemajo pa tudi nekatere druge postavke zunaj stroškov in nabavnih vrednosti, ki prav tako zmanjšujejo poslovni izid (Turk, Melavc & Korošec 2004, str. 91).

»Odhodki so zmanjšanje gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki zmanjšanja sredstev (na primer zalog blaga zaradi prodaje) ali povečanj dolgov (na primer zaradi zaračunanih obresti); prek poslovnega izida vplivajo na velikost kapitala« (SRS 17, 2006, str. 96).

Odhodki se razvrščajo na poslovne, finančne in druge odhodke. Poslovni in finančni odhodki so redni odhodki.

Poslovni odhodki so tisti stroški, ki se nanašajo na v obdobju prodano količino blaga, proizvodov in storitev. Sem spadajo tudi stroški poslovanja, ki so stroški uporabljenih resursov v poslovnem procesu (Boys, 2004, str. 100). Razdelimo jih lahko na stroške blaga,

materiala in storitev, amortizacijo, stroške dela in druge stroške. V tabeli 8 so podrobno prikazani.

Tabela 8: Vrste odhodkov podjetja Savatech, d. o. o., v letih od 2002 do 2007 v 000 EUR

| Element | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1. Poslovni odhodki | 48.805 | 51.625 | 59.174 | 69.954 | 81.746 | 95.666 |
| a) Drugi poslovni odhodki | 692 | 155 | 157 | 136 | 844 | 953 |
| 2. Odhodki iz financiranja | 554 | 883 | 723 | 425 | 485 | 603 |
| a) Finančni odhodki iz finančnih obveznosti | 130 | 166 | 267 | 230 | 276 | 320 |
| b) Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti | 424 | 717 | 456 | 195 | 209 | 283 |
| 3. Drugi odhodki | 2 | 5 | 29 | 21 | 33 | 22 |
| 4. Celotni odhodki (1+2+3) | 49.361 | 52.513 | 59.926 | 70.400 | 82.264 | 96.291 |

Vir: Izkaz poslovnega izida za podjetje Savatech, d. o. o., v obdobju od 2002 do 2007.

3.2.3 Analiza poslovnega izida

Poslovni izid je prikazan v izkazu poslovnega izida, kjer mora podjetje ob koncu obračunskega obdobja po določenem vrstnem redu navesti vse prihodke in odhodke, nastale v tem obdobju. Razlika med navedenimi prihodki in odhodki je poslovni izid.

Slovenski računovodski standardi opredeljujejo poslovni izid kot razliko med prihodki in odhodki v obračunskem obdobju (SRS 19, 2006). Obstajajo temeljne in druge vrste poslovnega izida; čisti poslovni izid, celotni poslovni izid, poslovni izid iz rednega ter iz izrednega delovanja, poslovni izid iz poslovanja ter poslovni izid iz financiranja. V tabeli 8 je prikazan stopenjski poslovni izid v podjetju za analizirana leta glede na redno in drugo dejavnost ter poslovno finančno in drugo dejavnost.

Tabela 9: Poslovni izid v 000 EUR po stopnjah podjetja Savatech, d. o. o., v obdobju od 2002 do 2007

| Element | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1. Poslovni prihodki | 46.308 | 52.129 | 60.045 | 70.842 | 83.996 | 98.757 |
| 2. Poslovni odhodki | 48.805 | 51.625 | 59.174 | 69.954 | 81.746 | 95.666 |
| 3. Dobiček iz poslovanja | -2.497 | 504 | 871 | 888 | 2.250 | 3.091 |
| 4. Prihodki iz financiranja | 381 | 407 | 547 | 500 | 365 | 354 |
| 5. Odhodki iz financiranja | 554 | 883 | 723 | 425 | 485 | 603 |
| 6. Dobiček iz financiranja | -173 | -476 | -176 | 75 | -120 | -249 |
| 7. Dobiček iz rednega delovanja | -2.670 | 28 | 695 | 963 | 2.130 | 2.842 |
| 8. Drugi prihodki | 7 | 2 | 6 | 41 | 42 | 9 |
| 9. Drugi odhodki | 2 | 5 | 29 | 21 | 33 | 22 |
| 10. Dobiček iz izrednega delovanja | 5 | -3 | -23 | 20 | 9 | -13 |
| 11. Celotni dobiček | -2.665 | 25 | 672 | 983 | 2.139 | 2.829 |
| 12. Davek iz dobička | 0 | 0 | 0 | 20 | 406 | 667 |
| 13. Čisti dobiček | -2.665 | 25 | 672 | 1.003 | 1.733 | 2.162 |

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Savatech, d. o. o., v letih od 2002 do 2007.

Leto 2002 je leto ustanovitve podjetja Savatech, d. o. o., zato je razumljivo, da je podjetje takrat poslovalo z izgubo. S 1. januarjem 2002 je pričelo delovati podjetje Savatech, d. o. o., kot nosilec razvoja gumarske dejavnosti. Savatech, d. o. o., je z odcepitvijo od Save, d. d., prevzela tehnične programe, s katerimi je uspešno gradila široko paleto gumenih izdelkov.

Poslovni obrati so se uspešno začeli, hkrati se je tudi uspešnost poslovanja vsako leto povečevala. Vidimo, da podjetje od ustanovitve dalje posluje z dobičkom.

3.2.4 Analiza uspešnosti poslovanja s kazalniki

Tako kot za analizo bilance stanja tudi za analizo izkaza poslovnega izida velja, da ga lahko poglobljeno analiziramo s računovodskimi kazalniki. Iz literature poznamo veliko kazalnikov, ki so uskupinjeni po različnih kriterijih. Njihova značilnost je, da kažejo uspešnost z različnih zornih kotov. Za analizo uspešnosti poslovanja podjetja Savatech smo izbrali tiste, ki jih v podjetjih največkrat uporabljajo in so prisotni tudi v obravnavanem podjetju. Uskupinili smo jih v temeljne kazalnike gospodarnosti, temeljne kazalnike dobičkonosnosti in temeljne kazalnike obračanja. Da bi videli medsebojni vpliv kazalnikov, smo na koncu analize s kazalniki prikazali še sistem medsebojno povezanih kazalnikov (DU PONT analiza).

3.2.4.1 Temeljni kazalniki gospodarnosti

Temeljni kazalniki gospodarnosti so kazalniki poslovne uspešnosti, saj prikazujejo dosežene prihodke glede na odhodke. Večja kot je vrednost teh kazalnikov, uspešnejše je podjetje. Primerjave teh kazalnikov so smiselne le za podjetja, ki delujejo v isti panogi.

a) Koeficient celotne gospodarnosti

$$\text{Koeficient celotne gospodarnosti} = \frac{\text{Prihodki}}{\text{Odhodki}}$$

Kazalnik kaže razmerje med vsemi prihodki in odhodki podjetja. Podjetje posluje uspešno, če je vrednost tega kazalnika večja od ena. To pomeni, da ima podjetje na 100 d. e. vseh odhodkov, več kot 100 d. e. vseh prihodkov. Iz tabele 13 vidimo, da je podjetje Savatech vsa leta razen v prvem letu obratovanja ustvarilo več prihodkov kot odhodkov.

b) Koeficient gospodarnosti poslovanja

$$\text{Koeficient gospodarnosti poslovanja} = \frac{\text{Poslovni prihodki}}{\text{Poslovni odhodki}}$$

Ta kazalnik pove, koliko prihodkov iz poslovanja je doseglo podjetje na 100 d. e. odhodkov iz poslovanja. Gospodarnost poslovanja kaže na učinkovitost poslovanja podjetja osnovne dejavnosti podjetja, saj so iz koeficienta izločeni prihodki in odhodki iz financiranja ter drugi prihodki in odhodki. Tako kot koeficient celotne gospodarnosti je v podjetju Savatech tudi koeficient gospodarnosti poslovanja večji od 1, iz česar izhaja, da podjetje uspešno deluje na področju, zaradi katerega je bilo ustanovljeno in zato v uspešnosti ni nihanj.

c) Stopnja čiste dobičkovnosti prihodkov

Ta kazalnik prikaže razmerje med čistim dobičkom in prihodki.

$$\text{Stopnja čiste dobičkovnosti prihodkov} = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Prihodki}}$$

Za te kazalnike je značilno, da imajo v števcu izid in v imenovalcu vse prihodke. Kazalnik dobičkovnosti prikazuje delež čistega dobička v vseh prihodkih. Podjetje je poslovno uspešno, če je vrednost kazalnika pozitivna. V tabeli 13 vidimo, da dobičkovnost prihodkov iz leta v leto narašča, kar je predvsem posledica manjših odhodkov v prihodkih.

Tabela 13: Kazalniki gospodarnosti

| Kazalnik | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Koeficient celotne gospodarnosti | 0,95 | 1 | 1,01 | 1,01 | 1,03 | 1,03 |
| Koeficient gospodarnosti poslovanja | 0,95 | 1,01 | 1,01 | 1,01 | 1,03 | 1,03 |
| Stopnja čiste dobičkovnosti prihodkov | -5,7 | 0,05 | 1,11 | 1,41 | 2,05 | 2,18 |

Vir: Izkaz poslovnega izida za podjetje Savatech, d. o. o., v obdobju 2002–2007.

Podjetje je v zadnjih dveh letih proučevanega obdobja na 100 denarnih enot doseglo 2,0 denarnih enot čistega dobička.

3.2.4.2 TEMELJNI KAZALNIKI DOBIČKONOSNOSTI

S kazalniki dobičkonosnosti ugotavljamo dobičkonosnost sredstev ali kapitala. Primerjamo doseženi rezultat z danim vložkom.

a) Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala (ROE)

Dobičkonosnost kapitala je razmerje med čistim dobičkom in povprečnim stanjem kapitala in je eden izmed pomembnejših kazalnikov poslovanja podjetja.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Čisti dobiček obračunskega obdobja}}{\text{Povprečni kapital (brez čistega poslovnega izida obračunskega obdobja)}}$$

Kazalnik dobičkonosnosti kapitala je s stališča lastnikov podjetja najpomembnejši in eden najpogosteje uporabljenih kazalnikov poslovne uspešnosti. Kazalnik pojasnjuje, kako uspešno poslovodstvo upravlja s premoženjem lastnikov. Iz njega je razvidno, koliko čistega dobička, je podjetje doseglo na vsakih 100 denarnih enot vloženega kapitala. Večja kot je vrednost kazalnika, boljše je poslovanje podjetja. Lastniki zahtevajo za svojo udeležbo pri financiranju podjetja določen donos, seveda odvisen od tveganja. V primeru, da poslovodstvo ne dosega zahtevanega donosa, potem ne uresničuje ciljev lastnikov. Kot je razvidno iz tabele, je podjetje začelo poslovati z izgubo, nato pa takoj začelo ustvarjati dobiček. V zadnjem letu proučevanja vidimo, da podjetje dosega skoraj 8,3 % čiste donosnosti kapitala.

b) Koeficient razširjene dobičkonosnosti sredstev (ROA)

Razširjena dobičkonosnost sredstev je razmerje med čistim dobičkom, povečanim za obresti in povprečnim stanjem sredstev.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Dobiček ali izguba in dane obresti obračunskega obdobja}}{\text{Povprečna sredstva}}$$

Kazalnik pove, kako uspešno je bilo poslovodstvo pri upravljanju sredstev, ne da bi pri tem upoštevali način financiranja.

Tabela 14: Kazalniki dobičkonosnosti v %

| Kazalnik | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|--|--------|------|------|------|------|------|
| Kazalnik čiste dobičkonosnosti kapitala | -28,4 | 0,3 | 4,7 | 5,1 | 7,7 | 8,3 |
| Kazalnik razširjene dobičkonosnosti sredstev | -14,00 | 0,13 | 2,7 | 3,1 | 4,2 | 4,6 |

Vir: Bilanca stanja podjetja Savatech, d. o. o., v obdobjih 2002–2007.

3.2.4.3 TEMELJNI KAZALNIKI OBRAČANJA

Prikazujejo, koliko prihodkov ustvari podjetje z določenimi sredstvi, oziroma kolikokrat se neka sredstva spremenijo v denar. Osnova za izračun predstavlja bilanca stanja v dveh zaporednih obdobjih in izkaz poslovnega izida. Čim večja je vrednost posameznega kazalnika, hitreje se sredstva obračajo. Pri teh kazalnikih je treba upoštevati, da je hitrost obračanja različnih vrst sredstev različna in je primerljiva le med sorodnimi podjetji (Kavčič, 2001, str. 25–32).

Hitrejše je obračanje sredstev, manj potrebuje podjetje vezanih sredstev in s tem manj dragega financiranja. Na kazalnike obračanja sredstev vplivajo proizvodna tehnologija, delež dolgoročnih sredstev med vsemi sredstvi, vrsta proizvodov ipd. Različne vrste sredstev se različno hitro obračajo, zato je pogosta analiza obračanja po posameznih skupinah sredstev. Obračanje sredstev je faktor dobičkonosnosti sredstev (Kavčič & Slapničar, 2004, str. 14).

a) Koeficient obračanja zalog materiala

Kazalnik prikazuje število obratov zaloge materiala v proizvodnji v enem letu. Visoka vrednost koeficienta kaže na dobro poslovanje z zalogami in hitro obračanje materiala, kar kaže na pozitiven vpliv denarnih tokov. Hitro lahko pride do hitre rasti ali padca stroškov materiala, kar vpliva na vrednost kazalca. Na vrednost ima vpliv tudi metoda vrednotenja zalog in razdelitev režijskih stroškov.

$$\text{Koeficient obračanja zalog materiala} = \frac{\text{Porabljeni material v letu}}{\text{Povprečna zaloga materiala}}$$

Izračunani kazalniki za podjetje Savatech kažejo, da so se zaloge v podjetju vsako leto hitreje obračale, kar je vplivalo na dobičkonosnost poslovanja podjetja.

Kazalec obračanja zalog materiala omogoča izračun še enega kazalca, in sicer povprečno dobo vezave zalog materiala, ki ga izračunamo tako, da letno število delimo s koeficientom obračanja zalog. Prikaže povprečno število dni obračanja zalog. Povprečna doba vezave zalog materiala se v podjetju Savatech skozi celotno proučevano obdobje znižuje, kar kaže, da se zaloge materiala hitreje obračajo. V letu 2007 je bila povprečna doba vezave zalog materiala 21 dni.

$$\text{Dnevi vezave zalog materiala} = \frac{365}{\text{Koeficient obračanja zalog materiala}}$$

b) Koeficient obračanja trgovskega blaga

Je zelo pomemben kazalnik obračanja, saj kaže, kolikokrat letno se obrnejo zaloge trgovskega blaga. Visok koeficient kaže na zelo dobro poslovanje z zalogami, kar vpliva tudi na velikost denarnih sredstev.

$$\text{Koeficient obračanja trgovskega blaga} = \frac{\text{Prodano blago v letu}}{\text{Stanje zalog blaga}}$$

V tabeli 14 vidimo, da se je v letu 2006 zaloga trgovskega blaga najhitreje obračala, vsa ostala proučevana leta se je obračala počasneje. Kljub temu se ni tako bistveno spremenila in je ohranila neko povprečje, okoli 20 dni, kar zelo pozitivno vpliva na celoten proces proizvodnje.

c) Koeficient obračanja terjatev do kupcev

Koeficient obračanja terjatev do kupcev nam pove število obratov poslovnih terjatev (predvsem terjatev do kupcev in drugih poslovnih terjatev). V primeru nizke vrednosti koeficienta naletimo na slabo plačilno sposobnost podjetja, saj ima podjetje preveč terjatev in zato premalo denarnih sredstev. To lahko v nadaljevanju povzroča težave, saj je lahko večina terjatev zelo slaba in jih bo podjetje moralo odpisati. Razlog je lahko tudi v podaljšanju plačilnih rokov kupcem, kar tudi slabo vpliva na prodajno politiko podjetja.

$$\text{Koeficient obračanja terjatev do kupcev} = \frac{\text{Prejemki od kupcev v letu dni}}{\text{Povprečno stanje terjatev do kupcev}}$$

Iz tabele 14 lahko sklepamo, da so se terjatve v letu 2002 in 2003 obrnile 9-krat, v kasnejših letih pa manjkrat.

Na podlagi izračunanih kazalnikov obračanja ugotovimo, da so se koeficienti zalog materiala in trgovskega blaga v obravnavanih letih povečali, posledično temu pa so se zmanjšale povprečne dobe vezave, kar je pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja podjetja. Koeficient obračanja terjatev do kupcev je bil nekoliko nižji, kar kaže tudi na večje število dni preoblikovanja terjatev v denarna sredstva. Podjetje naj poskuša zmanjšati plačilne roke kupcev, saj bo kljub temu obdržalo zveste kupce in hkrati hitreje pridobilo denarna sredstva, ki bodo omogočala transparentnost poslovanja.

Tabela 14: Temeljni kazalniki obračanja

| Element | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|--|------|------|------|------|------|------|
| Koeficient obračanja zalog materiala | 8,7 | 9,9 | 11,3 | 12,4 | 12,2 | 13,6 |
| Povprečna doba vezave zalog materiala | 42 | 37 | 32 | 29 | 30 | 27 |
| Koeficient obračanja zalog trgovskega blaga | 13,5 | 16,3 | 21,3 | 21,1 | 23,4 | 23 |
| Povprečna doba vezave obračanja zalog trgovskega blaga | 27 | 22 | 17 | 17 | 16 | 16 |
| Koeficient obračanja terjatev do kupcev | 9 | 9 | 8,3 | 8 | 9 | 8 |
| Povprečna vezava terjatev do kupcev | 41 | 41 | 44 | 45 | 42 | 46 |

Vir: Bilanca stanja podjetja Savatech, d. o. o., v letih 2002–2007.

3.3 DU PONT SISTEM

Du Pontov sistem povezanih kazalnikov izhaja iz kazalnika čiste dobičkonosnosti kapitala, kot cilja, ki ga poslovodstvu postavijo lastniki podjetja. Iz Du Pontovega sistema povezanih kazalnikov vidimo, da je čista dobičkonosnost kapitala odvisna od:

- strukture financiranja,
- obračanje sredstev,
- dobičkovnosti prihodkov.

To pa so hkrati tri področja delovanja in odločanja poslovodstva, s katerimi lahko vpliva na doseganje dobičkonosnosti kapitala, in sicer:

- odločitve o načinu financiranja,
- odločitve o investiranju sredstev,
- odločitve o poslovanju.

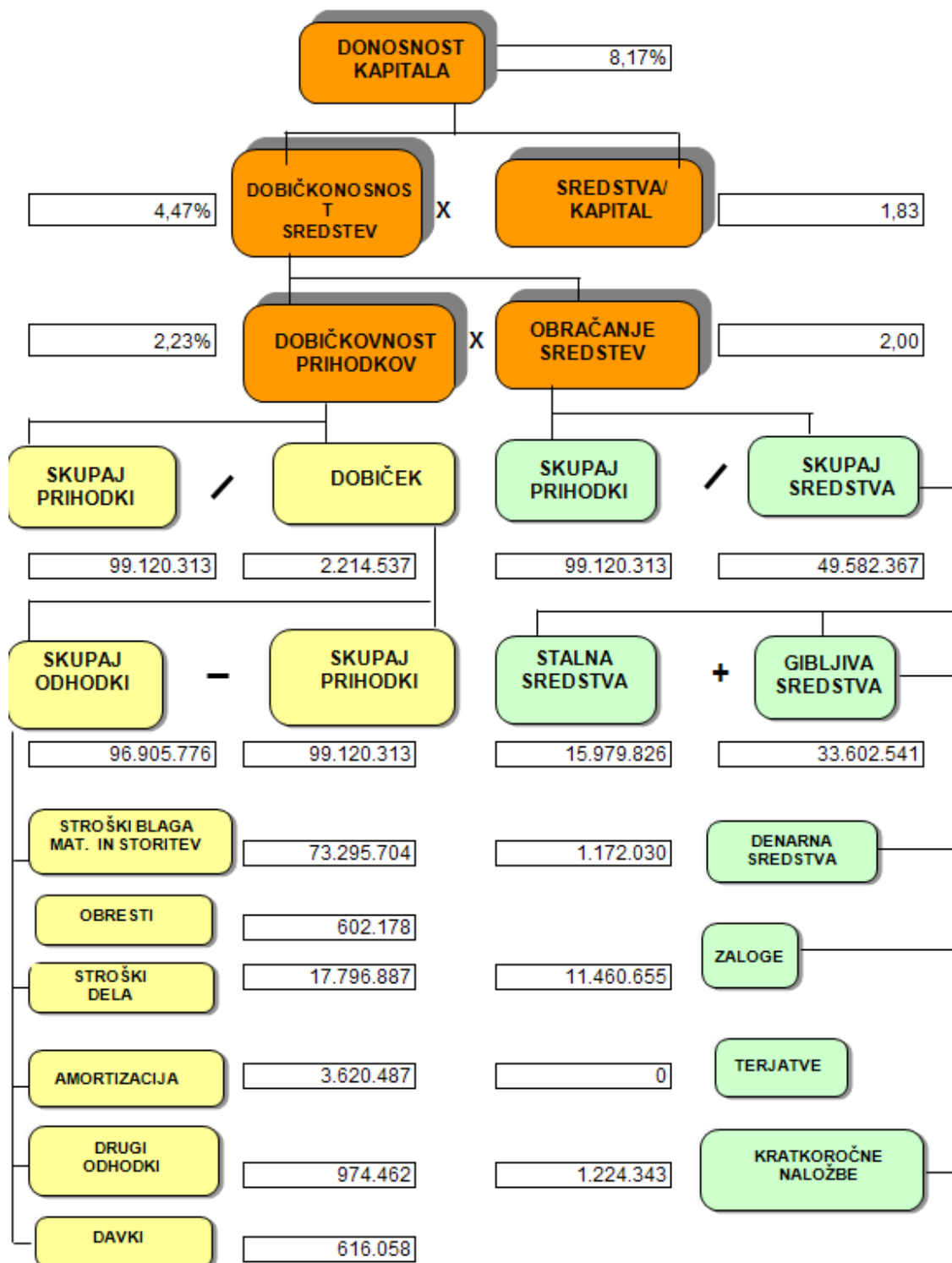
Du Pontov sistem povezanih kazalnikov zajema podatke iz bilance stanja in podatke iz izkaza poslovnega izida. Kot že rečeno, sistem izhaja iz čiste dobičkonosnosti kapitala. Ta je najprej odvisna od deleža kapitala v virih financiranja in čiste dobičkonosnosti sredstev. Delež kapitala odraža način financiranja podjetja. Poslovodstvo torej lahko s spremembo načina financiranja vpliva na čisto dobičkonosnost kapitala. Manjši je delež kapitala v virih financiranja, večja bo dobičkonosnost kapitala.

Na drugi strani bo višja čista dobičkonosnost sredstev vplivala na, višjo dobičkonosnost kapitala. Na čisto dobičkonosnost sredstev vplivata obračanje sredstev in čista dobičkovnost prihodkov. Obračanje sredstev odraža način investiranja v podjetju, saj ta kazalnik v imenovalcu vključuje sredstva podjetja, ki jih v sistemu povezanih kazalnikov razdelamo do posameznih postavk dolgoročnih in kratkoročnih sredstev. Poslovodstvo torej lahko z odločitvami o sestavi sredstev v bilanci stanja vpliva na čisto dobičkonosnost kapitala. Kratkoročno na primer lahko zniža posamezne postavke kratkoročnih sredstev (npr. zaloge, terjatev), s tem poveča obrat sredstev in posledično poveča dobičkonosnost kapitala. Dolgoročno pa lahko zniža dolgoročna sredstva.

Čista dobičkovnost prihodkov odraža odločitve o poslovanju, se pravi o prihodkih in odhodkih. Čisti dobiček, ki je v števcu kazalnika čiste dobičkovnosti prihodkov, je razlika med prihodki in odhodki ter davkom na dobiček. Poslovodstvo čisto dobičkovnost prihodkov lahko povečuje bodisi tako, da absolutno povečuje prihodke, ali da v strukturi prodaje poveča delež proizvodov, ki so bolj dobičkovni. Pri teh odločitvah seveda naletimo na omejitve s strani trga, saj je take spremembe na trgu težko dosegati, na kratek rok.

Čista dobičkovnost prihodkov se lahko povečuje tudi z znižanjem stroškov in odhodkov. Tukaj gre za iskanje tako imenovanih notranjih rezerv podjetja, se pravi povečanje produktivnosti, znižanje stroškov in druge podobne aktivnosti, ki so bolj ali manj odvisne od sposobnosti poslovodstva. Kakšna je povezanost posameznih kazalnikov in kakšen je njihov vpliv na dobičkonosnost kapitala v podjetju Savatech, prikazuje Slika 1.

Slika 1: Sistem DUPONT povezanih kazalnikov v podjetju Savatech v letu 2007



Du Pontov sistem povezanih kazalnikov tudi lepo pokaže, da imajo pozitivne spremembe na enem področju lahko negativen vpliv na drugem področju.

Bistvena prednost Du Pontovega sistema povezanih kazalnikov je v tem, da s pomočjo nekaj kazalnikov v bistvu prikaže celotno poslovanje in področje dela posloводства. Mnoga podjetja Du Pontov sistem kazalnikov izberejo kot izhodišče pri določanju ciljev poslovanja. Kot smo povedali, lastniki postavijo cilj, to je čisto donosnost kapitala, in nato posloводство

prouči, na katerih segmentih lahko izboljša svoje delovanje, da bo doseganje cilja lažje in bolj učinkovito.

V zadnjem času se poleg računovodskih kazalnikov za merjenje uspešnosti podjetij uporabljajo tudi neračunovodski. Značilen zgled takšnega merjenja je sistem uravnoteženih kazalnikov, ki poleg finančnih kazalnikov vsebuje tudi nefinančne. Na njegovi podlagi je mogoče presoditi, kakšne možnosti bo imelo podjetje za uspešno poslovanje tudi v prihodnosti.

4 URAVNOTEŽEN SISTEM KAZALCEV MERJENJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA (METODA BSC)

4.1 Glavne značilnosti BSC

Metoda BSC (The Balanced Scorecard, ang. izraz) pri nas še nima enotnega izraza, saj jo različni avtorji različno poimenujejo. Izraz se prevaja kot »model uravnotežene uspešnosti poslovanja« (Kavčič, 1998, str. 20), »uravnoteženi kazalniki« (Hočevnar, 2003, str. 2) ter »uravnotežene karte poslovnih dosežkov« (Pučko, 1998, str. 63). V nadaljevanju bom največkrat uporabljala izraz uravnoteženi sistem kazalnikov.

Nov pristop k strateškemu poslovanju sta v zgodnjih 90. letih prejšnjega stoletja razvila Robert Kaplan in David Norton. Sistem sta poimenovala »uravnoteženi sistem kazalnikov«, ki naj bi upošteval nekatere slabosti in nejasnosti prejšnjih pristopov in omogočil organizacijam, da bi lahko »uravnotežile« finančni vidik. Ko govorimo o izhodiščih modela, Kaplan in Norton izhajata iz prepričanja, da finančni kazalniki, ki dejansko odražajo le rezultate preteklih poslovnih odločitev, ne morejo biti ustrezno vodilo in edini kriterij za odločanje v sodobnem poslovnem okolju – čeprav je finančni vidik poslovanja pomemben, saj odraža interese lastnikov. Toda organizacije ustvarjajo svojo bodočo vrednost predvsem na osnovi investicij v tehnologijo, poslovne procese, nove proizvode pa tudi z vlaganji v zaposlene, dobavitelje in kupce. Poslovodstvo organizacije mora zato pri sprejemanju odločitev razlikovati med dejavniki (povzročitelji) uspešnosti in rezultati, ki so odraz delovanja dejavnikov (Rejc, 1998, str. 3).

Pomembno je, da strategijo razumejo vsi zaposleni in so hkrati del nje. Uravnoteženi sistem kazalnikov se uporablja za posredovanje strateških ciljev zaposlenim in ne za ukazovanje, kaj naj delajo. Strateško usmerjene organizacije želijo, da zaposleni uskladijo svoje vsakodnevne dejavnosti tako, da dosegajo strateške cilje in najdejo nove, inovativne priložnosti, ki včasih presegajo okvire njihovega položaja ali enote, kjer delajo, da bi prispevali k doseganju organizacijskih ciljev (Kaplan & Norton, 2001, str. 60).

Uravnoteženi sistem kazalnikov je strateški menedžerski sistem, ki poslanstvo in strategijo organizacije pretvarja v cilje in kazalnike ter meri uspešnost organizacije na področju štirih uravnoteženih vidikov (vidik učenja in rasti, vidik notranjih poslovnih procesov, vidik kupcev in finančni vidik). Cilj uravnoteženega sistema kazalnikov je povezati kratkoročne poslovne cilje z dolgoročno vizijo in strategijo poslovanja. Uravnoteženi sistem kazalnikov je najučinkovitejši pri vodenju organizacijskih sprememb. Lahko rečemo, da zagotavlja začetno usklajenost in usmeritev ter celovitost programov za nenehne izboljšave, preurejanje in preobrazbo. Sistem pomeni revolucijo in evolucijo v poslovanju, ki v današnjem času nenehnih sprememb omogoča boljše upravljanje organizacije. Prinaša spremembe tako pri metodah učenja in spreminjanja kot tudi pri strategijah organizacij ter pri filozofiji poslovanja, merjenja in uravnavanja poslovne uspešnosti.

Uravnoteženi sistem kazalnikov je večdimenzionalen okvir za opisovanje, implementiranje in razdelitev strategije na vseh ravneh organizacije s povezovanjem ciljev, pobud in meril s strategijo organizacije. Sistem prikazuje celovito uspešnost organizacije s povezovanjem finančnih meril in drugih ključnih kazalnikov, pomembnih za uspešnost organizacije. Kaplan in Norton (2000, 2001) poudarjata, da uravnoteženi sistem kazalnikov ni le sredstvo za merjenje, četudi morajo uporabniki znati meriti, preden bodo lahko poslovali. Omenjena avtorja pravita, da morajo biti finančni in nefinančni kazalniki del informacijskega sistema za zaposlene na vseh ravneh, odgovorni za sprejemanje odločitev pa se morajo zavedati finančnih posledic svojih odločitev in ukrepov.

Posebej pomembna je povezava uravnoteženega izkaza s strategijo organizacije. Čeprav je že oblikovanje strategije izjemno zahtevna naloga, se vedno izkaže, da je uresničevanje strategije še veliko težje. Uravnoteženi izkaz kot model za celovito presojanje uspešnosti se tu izkaže kot odlično orodje, saj pomaga strategijo organizacije prevesti v konsistenten splet kazalnikov, s katerimi lahko dejansko presojamo uspešnost uresničevanja strategije organizacije. Ko oblikujemo uravnoteženi izkaz in izbiramo kazalce za posamezne vidike, moramo v skladu z modelom upoštevati vse štiri vidike. Izbor kazalnikov znotraj vidikov moramo prilagoditi strategiji organizacije, ki naj bi do temeljnih ciljev vodila (Rejc, 1998, str. 3).

Koraki izdelave uravnoteženega sistema kazalnikov po Rejčevi naj bi bili naslednji (2004, str. 20):

1. Izdelamo natančno vizijo organizacije.
2. Postavimo operativne strateške cilje (največ 24, po vseh štirih vidikih) in določimo njihove medsebojne povezave (odvisnosti).
3. Operativne strateške cilje kratko opišemo.
4. Poiščemo možne kazalce (1–2) za vsakega od operativnih strateških ciljev.
5. Določimo ciljne vrednosti kazalnikov po letih.
6. Načrtujemo aktivnosti za uresničitev operativnih strateških ciljev.
7. Redno preverjamo uresničevanje strategije organizacije in primernost kazalnikov.
8. Preverjamo tudi pravilnost strategije.

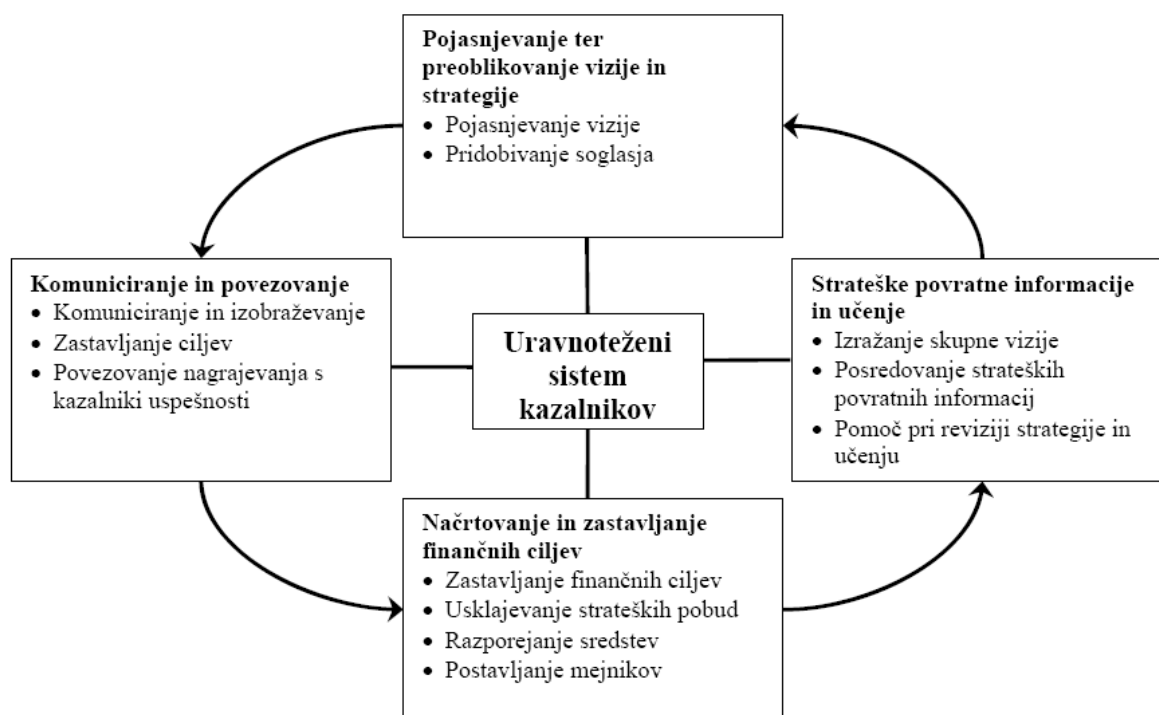
Pomemben finančni cilj je lahko tudi minimiziranje tveganja, ker zmanjšujemo odvisnost organizacije od ozkega kroga odjemalcev ali od enega samega prodajnega področja. Ne glede na to, katere finančne cilje si poslovodstvo zastavi in katerih pet ali šest finančnih kazalnikov izbere za sprejemanje doseganja teh ciljev, mora obstajati vzročno-posledična povezanost izbranih ciljev in kazalnikov z nefinančnimi cilji in kazalniki ostalih treh vidikov. Vloga finančnega vidika je v uravnoteženem izkazu izjemno pomembna, kar potrjuje dejstvo, da so finančni kazalniki tisti, ki odražajo, ali izbrana strategija organizacije prispeva k uresničevanju temeljnega cilja organizacije ali ne. Če strategija ne vodi do cilja, ki so ga postavili lastniki organizacije, je strategijo treba spremeniti (Rejc, 1998, str. 5).

4.2 Temeljne skupine kazalcev

Uravnotežen sistem kazalcev predstavlja niz ciljev in kazalcev, ki dajejo poslovodstvu hiter in razumljiv vpogled v poslovanje podjetja. Model vključuje finančne kazalce, ki prikazujejo rezultate preteklih poslovnih odločitev in dogodkov. Finančne kazalce nato povezuje z

operativnimi kazalci z vidika zadovoljstva kupcev, notranjih procesov in aktivnosti izboljšav in inovacij, ki so gonilci prihodnje uspešnosti podjetja (Kaplan & Norton, 1992, str. 71–72).

Slika 2: Uravnoteženi sistem kazalnikov



Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, *Uravnoteženi sistem kazalnikov*, 2000, str. 24.

Avtorja Kaplan in Norton sta opredelila model kot strukturo štirih skupin kazalcev.

- Finančni vidik je vidik lastnikov podjetja, zato kazalci v tem vidiku vključujejo temeljno mero uspešnosti poslovanja in druge finančne kazalnike, povezane z dobičkonosnostjo, ekonomsko dodano vrednostjo itn.

Gre za vidik lastnikov podjetja, saj zajema kazalnike, ki odražajo za lastnike podjetja pomembne kriterije uspešnosti (Rejc, 1999, str. 82). Finančni kazalniki uspešnosti kažejo, ali strategija podjetja in izbrani nefinančni kazalniki za doseganje strateških ciljev prispevajo k boljšemu finančnemu stanju podjetja (Rejc, 1998, str. 498).

Oblikovanje uravnoteženega sistema kazalnikov spodbuja podjetja k povezovanju finančnih ciljev s strategijo podjetja. Finančni cilji kažejo usmeritev ciljev in kazalnikov vseh drugih vidikov sistema. Zato mora biti sistem kazalnikov oblikovan tako, da omogoča doseganje dolgoročnih finančnih ciljev in te nato poveže z zaporedjem ukrepov, ki jih je treba izvajati s finančnimi procesi ter nazadnje z zaposlenimi in sistemi, ki so potrebni za doseg dolgoročne finančne uspešnosti (Kaplan & Norton, 2000, str. 57).

Finančni cilji in kazalniki imajo dvojno vlogo: določajo finančno uspešnost, ki se pričakuje od strategije, in nastopajo v vlogi finančnih ciljev za splošne cilje in kazalnike vseh drugih vidikov sistema. Finančni cilji se lahko močno razlikujejo na vsaki stopnji življenjskega cikla poslovne enote. Vse je odvisno, v kateri fazi se podjetje nahaja (rast, zrelost, upadanje).

Namen finančnih kazalnikov je povečati vrednost za lastnike in učinkovito ravnati z denarnimi sredstvi. V Savatechu je bilo najmanj težav z oblikovanjem kazalnikov v okviru

finančnega vidika. Večina podatkov za finančne kazalnike je že obstajala iz preteklih obdobj, kar je olajšalo izračun finančnih kazalnikov. Finančni kazalniki naj bi tudi pokazali, ali strategija podjetja vodi k izboljšanju finančnih rezultatov in doseganju zastavljenih ciljev. Večina kazalcev finančnega vidika je med podjetji zelo podobna, razlike se opazijo šele pri ostalih treh vidikih uravnoveženega sistema kazalnikov.

- Tržni vidik – kupci. Ta vidik vsebuje kazalce za spremljanje uspešnosti poslovanja, kot ga vidijo kupci, predvsem zadovoljstvo strank, dobičkonosnost strank, tržni delež itn.

Proces oblikovanja strategije mora s poglobljeno tržno analizo pokazati različne tržne segmente in njihova pričakovanja, glede cene, kakovosti, funkcionalnosti, imidža, ugleda, odnosov in uporabe. Šele po opredelitvi tržne strategije, se lahko začne ustvarjati koncept uresničevanja ciljev kazalnikov uspešnosti poslovanja. Zadovoljstvo kupcev razdelimo na štiri skupine: čas, kakovost, stroški ter ponudba.

Vsako podjetje si želi biti najboljše v očeh kupcev in se zato tudi trudi, da bi bilo čim bolj uspešno pri ustvarjanju njihovega zadovoljstva. Podjetje naj oblikuje takšne kazalce, ki bodo pokazali odnos do kupcev in obratno. Tržni delež, zadovoljstvo strank, dobičkonosnost strank, delež pridobivanja novih strank so najpogosteje uporabljeni kazalci. Hkrati ne smemo pozabiti tudi na druge kazalce, ki pa so odvisni od panoge, v kateri podjetje deluje.

Za doseganje največjega učinka mora podjetje te kazalnike prilagoditi ciljnim skupinam kupcev, od katerih pričakuje največjo rast in dobičkonosnost. Rejčeva (1999, str. 93) temu dodaja, da mora podjetje svoje aktivnosti usmerjati tudi k tistim, ki so mnenjski vodje in vplivajo na nabavne odločitve drugih kupcev.

Zadovoljstvo kupcev in širjenje obsega kupcev predstavlja le sredstvo za doseg večjih finančnih donosov, kar vpliva na boljšo dobičkovnost kupcev. V Savatechu izračunavajo indeks zadovoljstva kupcev, ki pripomore k bolj kakovostnemu načinu poslovanja s strankami. Povečanje zadovoljstva kupca vodi k splošnemu povečanju zaslужka. Zadovoljni kupci ostanejo zvesti podjetju in so manj občutljivi na posamezne spremembe v podjetju.

- Vidik procesov – vključuje kazalce za te procese, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo strank in doseg finančnih ciljev podjetja.

Inovacije omogočajo raziskave izraženih in prikritih potreb kupcev ter oblikovanje proizvodov in/ali storitev, ki bodo zadovoljili te potrebe. Raziskave predstavljajo dolgoročen vidik ustvarjanja vrednosti, v katerih podjetja najprej pridobivajo nove trge in kupce ter ugotavljajo nastajajoče in prikrte potrebe obstoječih kupcev. Uspešnost, učinkovitost in pravočasnost v procesu inovacij so za večino podjetij celo pomembnejše kot odličnost njihovih vsakdanjih operativnih procesov (Kaplan & Norton, 2000, str. 106–107).

Vidik notranjih poslovnih procesov vključuje kazalnike za najpomembnejše notranje procese, v katerih se mora podjetje odlikovati, če želi vplivati na zadovoljstvo kupcev in lastnikov (Rejc, 1999, str. 82).

Po besedah Kaplana in Nortona (2000, str. 101) to dejansko pomeni, da morajo menedžerji znotraj tega vidika opredeliti notranje procese, ki so ključni za doseganje ciljev poslovanja s strankami in delničarji. Za razliko od tradicionalnih sistemov merjenja uspešnosti, ki so osredotočeni na spremljanje in izboljšanje poslovnih procesov, pristop uravnoveženega sistema kazalnikov pogosto opredeli popolnoma nove procese, v katerih se mora podjetje izkazati za izpolnjevanje ciljev na področju poslovanja s kupci in finančnih ciljev. Tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti svoje prizadevanje usmerjajo k nadziranju in izboljševanju obstoječih centrov odgovornosti in oddelkov, zato lahko zanašanje izključno na

finančne kazalnike in mesečna poročila o odstopanjih pri nadziranju delovanja oddelkov prinaša določene omejitve za podjetje. Pristop uravnoteženega sistema kazalnikov se od tradicionalnega razlikuje tudi v tem, da vključuje inovativne procese v vidik notranjih poslovnih procesov. Tradicionalni sistemi merjenja uspešnosti se trudijo nadzorovati in izboljševati obstoječe operacije, ki ustvarjajo vrednost le na kratek rok. Za podjetje pa je močnejše gibalno prihodnje finančne uspešnosti proces inovacij, ki omogoča dolgoročno ustvarjanje vrednosti (Kaplan & Norton, 2000, str. 38).

Podjetje mora znotraj vidika procesov opredeliti ključne procese, ki bodo zagotavljali izpolnitev zastavljenih ciljev, kar bi omogočalo imeti zadovoljne in zveste kupce in na koncu uspešno poslovanje podjetja. Eden izmed pomembnih ciljev je zniževanje stroškov, odprava nepotrebnih zastojev ter odprava tistih dejavnikov, ki vplivajo na znižanje kakovosti. Za doseg te ciljev pomagajo naslednji kazalci: produktivnost, primerjalna produktivnost, izkoriščenost zmogljivosti, konkurenčnost po dobičku ter učinkovitost nabave.

- Vidik učenja in rasti – zaposleni prek izbranih kazalcev kaže sposobnosti zaposlenih, kakovost sistemov in organizacijskih postopkov v podjetju, ki so najpomembnejši za sedanj in prihodnji uspeh podjetja (Kaplan & Norton, 2000, str. 36–41).

Vidik učenja in rasti preko izbranih kazalnikov odraža sposobnosti zaposlenih ter kakovost sistemov in organizacijskih postopkov v podjetju, ki so osnova za organizacijsko učenje in rast. Skozi kazalnike, ki jih zajema ta vidik, merimo sposobnost podjetja za spremembo in imajo ključen pomen pri uresničevanju strategije podjetja (Rejc, 1999, str. 82).

Glavni vidiki učenja in rasti so:

- sposobnost zaposlenih,
- zmogljivost informacijskih sistemov ter
- motivacija, avtonomnost in usklajevanje.

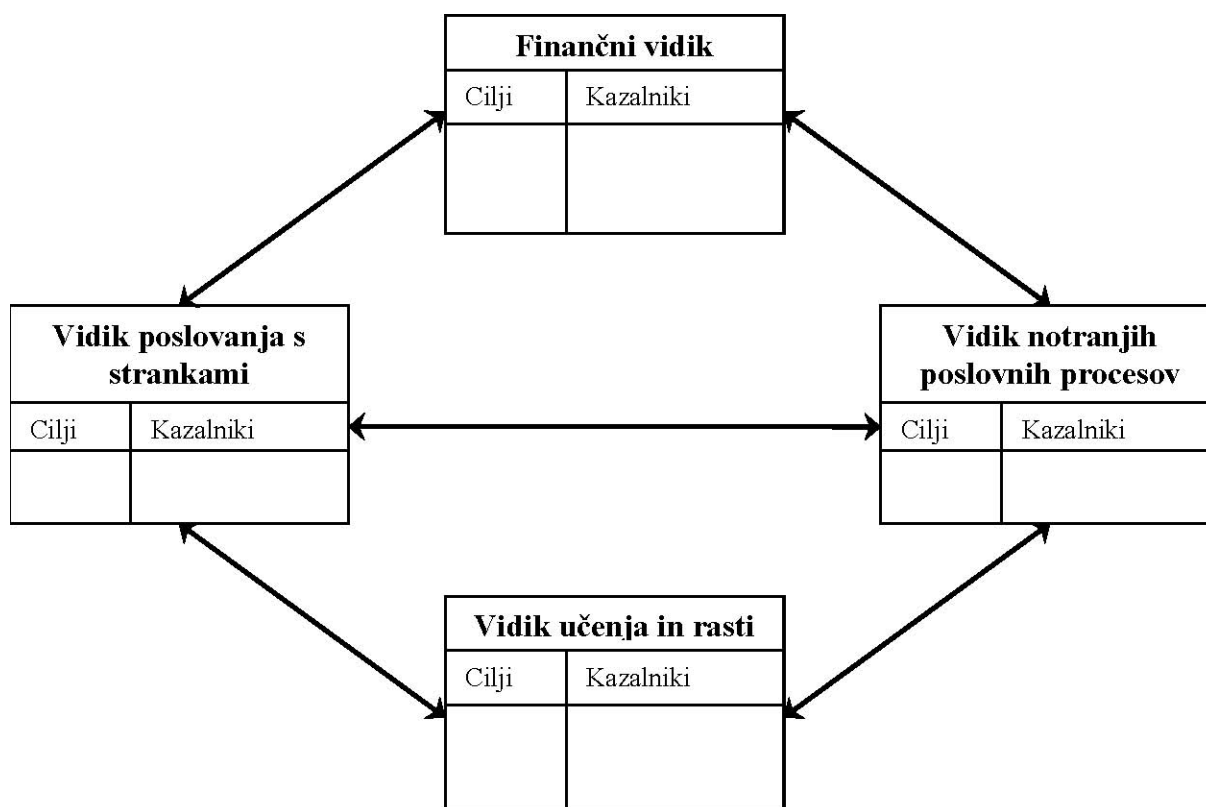
Po Rejčevi (1998, str. 6) organizacija za opredeljena tri področja vidika učenja in rasti postavi cilje in oblikuje kazalce glede na to, kaj poslovodstvo organizacije opredeljuje kot strateško pomembno v okviru tega vidika:

1. Cilji v zvezi z zaposlenimi; zadovoljstvo zaposlenih (meri se na osnovi anket, ki se izvajajo letno ali mesečno z naključno izbranimi zaposlenimi; anketiranci izražajo svoje zadovoljstvo z vpletenostjo v proces odločanja, priznanji za svoje delo, dostopom do informacij, podporo višjih ravni, pobudami za večjo ustvarjalnost, izraziti pa morajo tudi zadovoljstvo z organizacijo kot celoto. Najpomembnejši kazalniki so: količnik bruto fluktuacije, količnik neto fluktuacije, količnik normalne zamenjave osebja, zamenjave zaradi nesreč pri delu ali poklicnih bolezni. Druga vrsta kazalnikov so: produktivnost zaposlenih, prihodek na zaposlenega, dodana vrednost na zaposlenega, usposobljenost zaposlenih.
2. Cilji v zvezi z informacijskimi sistemi; razpoložljive kakovostne informacije (kazalniki so razmerje med obsegom obstoječih razpoložljivih informacij in potrebnimi informacijami, delež zaposlenih, ki delajo neposredno s kupci in imajo »on line« dostop do informacij o kupcih, delež procesov, o katerih vodimo sprotne informacije o stroških, proizvodnem času in kakovosti.
3. Cilj v zvezi z organizacijo in izboljšavami; predlogi za izboljšave (kazalniki so število predlogov na zaposlenega, število dejansko izvedenih predlogov na zaposlenega, napredek, skupinsko delo).

Poslovodstvo podjetja lahko v strategiji učenja in rasti uskladi človeške vire, informacijsko tehnologijo in klimo v organizaciji s strateškimi poslovnimi procesi in različnimi pristopi do strank, potem ko so že opredelili ostale tri vidike (Kaplan & Norton, 2001, str. 105–106).

Uspešnega prihodnjega poslovanja ni mogoče zagotoviti le z vlaganji v investicije in raziskave, ampak morajo podjetja investirati tudi v svojo infrastrukturo. Treba je investirati v ljudi, sisteme in postopke za doseg dolgoročnih ciljev finančne rasti. Celoten sistem BSC je prikazan v sliki 2.

Slika 3: Štirje glavni vidiki uravnoteženega sistema kazalnikov



Vir: R. S. Kaplan & D. P. Norton, *The Balance Scorecard*, 1992, str. 72.

V podjetju, ki uvajajo BSC, morajo pripraviti splet kazalcev in kazalnikov, ki bodo zrcalili vse vidike. Ti morajo biti usklajeni po različnih področjih (poslovnih funkcijah) in med različnimi ravnmi v podjetju.

Primer uravnoteženega sistema uravnoteženih kazalnikov in način njihovega merjenja za gumarsko industrijo je prikazan v tabeli 15.

Tabela 15: Uravnotežen sistem kazalnikov

| Vidik – kazalnik | Mera | Formula |
|---|-------|---|
| Finančni vidik | | |
| A. Poslovna uspešnost | | |
| Prodaja | 000 € | |
| - % rasti na prejšnje leto | % | |
| Stopnja (marža) pokritja | % | Pokritje/kosmati donos (Operativni dobiček+amortizacija+najemnine)/kosmati donos |
| EBITDAR-marža | % | |
| Profitna marža | % | Celotni dobiček/kosmati ponos |
| Donosnost sredstev – ROCE | % | Operativni dobiček/operativni kapital |
| Donosnost kapitala – ROE 1 (ROE 2) | % | Celotni (čisti) dobiček/kapital |
| B. Analiza dobička | | |
| % rasti pokritja – PKT; od tega: | % | PKT tl (tega leta)/ PKT pl (prejšnjega leta) |
| Operativni stroški – OPS | OT | (OPS tl – OPS pl)/PKT pl*–1 |
| Finančni in drugi izidi – FDI | OT | (FDI tl – FDI pl)/PKT pl |
| Celotni dobiček – CDB | OT | (CDB tl – CDB pl)/PKT pl = (PKT+OPS+FDI) |
| C. Finančni tokovi | | |
| 1. Čisti denarni tok – FT1 | 000 € | Čisti dobiček+amortizacija+sprememba rezervacij |
| - % v kosmatem donosu | % | FT1/kosmati donos |
| - Zadolženost | leto | (Obveznosti – finančne rezerve)/FT1 |
| 2. Poraba denarja (čisti odlivi) – FT 2 | 000 € | |
| Osnovna sredstva – OS | 000 € | Naložbe v OS – prodaja OS |
| Finančne naložbe – FN | 000 € | Nove FN – prodaja FN |
| Zaloge in poslovne terjatve – ZPT | 000 € | Stanje na koncu – stanje na začetku |
| 3. Finančni presežek (1–2) – FT 3 | 000 € | FT 1 – FT 2 |
| Tržni vidik – kupci | | |
| Fizični obseg prodaje | T | V tonah |
| Povprečna prodajna cena | € | Prodaja/količina prodanih enot |
| Zadovoljstvo kupcev | % | Indeks zadovoljstva kupcev |
| Procesi | | |
| Produktivnost | 000 € | dodana vrednost/ zaposleni |
| Izkoriščenost zmogljivosti | % | prodane zmogljivosti/ (optimalne) zmogljivosti |
| Učinkovitost nabave | koef. | Povprečna rast nabavnih cen/ rast cen pri proizvajalcih |
| Zaposleni | | |
| Število zaposlenih | | Število zaposlenih na koncu obdobja |
| - Stroški dela na zaposlenega (na leto) | € | Stroški dela/število zaposlenih |
| Izobraževanje | ura | Število ur izobraževanja/zaposleni |
| - Izobraževanje nereznijskih delavcev | ura | Število ur izobraževanja/zaposleni |
| Variabilnost plač | % | Variabilni del plače/celotne plače |
| Inovativnost | | Število prijavljenih predlogov izboljšav na zaposlenega |

Vir: Strategija dejavnosti v gumarstvu.

4.3 Spremljanje strategije s sistemom uravnoteženih kazalnikov v podjetju Savatech

Z uvajanjem strategije 2007–2011 so v podjetju Savatech, d. o. o., začeli v letu 2006. Pred tem so uporabljali strateški načrt. Sam proces se je začel s postavitvijo ciljev, vizije in poslanstva. Kasneje so uvedli strategijo skupaj s cilji, organizacijsko kulturo in vrednote. Vpeljave metode BSC so se lotili tako, da so najprej dobro preučili metodo in kazalce, ki so jih uvedla uspešna podjetja v svetu.

4.3.1 Strategija za obdobje 2007–2011

Že prvo leto po uvedbi strategije s petletnim srednjeročnim planom s pomočjo uravnoteženega sistema kazalcev je podjetje realiziralo oziroma preseгло načrtovane letne in dolgoročne prodajne cilje. Osredotočanje na zadovoljstvo kupcev in prizadevanje za poslovno odličnost sta podjetju v letu 2007 omogočila utrditev tržnega položaja na ciljnih trgih, doseganje večjih tržnih deležev na nekaterih svetovnih stabilnih trgih, prodor k novim kupcem in pričetek prodaje nekaterih novih izdelkov ... Prodaja je bila presežena za 12,4-odstotno rast v primerjavi z načrtanim ciljem. Večino prodaje je podjetje realizirala na zahtevnih tujih trgih, delež izvoza v celotni prodaji je predstavljal skoraj 74 odstotkov.

V proučevanem obdobju 2007–2011 napovedujejo rast prodaje s povprečno stopnjo rasti 8,6 %. Osredotočili so se na to, da bodo proizvajali izdelke z višjo dodano vrednostjo. Podjetje bo imelo tudi povečanje stopnje pokritja, kar je tudi odraz prodaje z višjo dodano vrednostjo. Delež materiala v kosmatem donosu se manjša, ker proizvajajo izdelke z višjo dodano vrednostjo. Kot proizvodno podjetje ima velik delež materialnih stroškov, zato je cilj njihovo zmanjšanje. Profitna marža raste v povprečju s 5,4-odstotno letno stopnjo rasti. Pove nam, da podjetje ustvarja vsako leto več dobička, kar pomeni, da posluje uspešno. Povečanje profitne marže je rezultat povečanja prodaje izdelkov z višjo dodano vrednostjo. Podjetje v strukturi prodaje predvideva, da bo raslo organsko kot tudi s prevzemi manjših tujih konkurentov. Vse to vpliva na povečanje prodaje, stopnjo pokritja in profitno maržo.

K večletnim zelo intenzivnim stopnjam rasti prodaje je veliko prispevala prilagoditev podjetja razmeram na svetovnem trgu in vzpostavitev konkurenčne prednosti v primerjavi s cenejšimi azijskimi ponudniki. To jim je uspelo s tehnološko inovativnimi proizvodi, narejenimi po zahtevah kupcev. Izdelki so primerljivi s cenovno najbolj ostrimi konkurenti. V podjetju se meri tudi zadovoljstvo kupcev z indeksom, kjer se upoštevajo kakovost, cena ter dobavni roki.

Vsako leto se ustvarja večja produktivnost, kar je posledica povečanja prodaje in zahtev kupcev. Večja produktivnost je odraz širjenja na nove trge, izpolnjevanja želja kupcev ter prilagajanja hitrim spremembam trgov, ki so v današnjem času ključnega pomena.

V proučevanem obdobju 2007–2011 število zaposlenih narašča v povprečju 1,04 % stopnje rasti, kar je posledica večje prodaje, širjenja na nove trge in vedno večjih zahtev kupcev. Stroški dela na zaposlenega predstavljajo pomemben kazalec pri BSC-metodi. Uspeh podjetja je povezan z motivacijo, strokovnostjo in zadovoljstvom zaposlenih. Tega se v podjetju zelo dobro zavedajo. Veliko se vlaga v nadgrajevanje strokovnih znanj in skrbi za primerno politiko nagrajevanja. Izobraževanje je v podjetju ključnega pomena.

V podjetju Savatech, d. o. o., se zavedajo, da je vlaganje v raziskave in razvoj ključnega pomena, če želijo s svojimi izdelki slediti zahtevam kupcev, zadržati obstoječe stranke in hkrati pridobiti nove. Glavni cilj razvojne dejavnosti je ostati inovativno podjetje, ki sledi potrebam kupcev, jih dosega in presega njihova pričakovanja. V podjetju z raznimi akcijami spodbujajo zaposlene, da pripomorejo k inovativnosti, novim idejam, za katere jih tudi denarno nagradijo.

SKLEP

V diplomskem delu sem analizirala poslovanje družbe Savatech, d. o. o., v letih od 2002 do 2007 z namenom spoznati poslovanje družbe.

Na osnovi bilanc stanja podjetja je videti, da v podjetju prevladujejo kratkoročna sredstva z 62 %, dolgoročna sredstva imajo 34 % udeležbo v povprečju vseh sredstev. V strukturi sredstev podjetja se delež kratkoročnih sredstev glede na pretekla leta povečuje, vzrok je povečana rast prodaje. Z rastjo prodaje rastejo tudi zaloga in terjatve. Analiza kratkoročnih sredstev je pokazala porast večine kratkoročnih sredstev. Velik delež kratkoročnih sredstev predstavljajo terjatve do kupcev. Povečanje le-teh pomeni, da podjetje na ta način financira kupce z lastniškimi viri. Prav tako je treba opozoriti na povečanje zalog iz leta v leto.

Rezultati poslovanja iz izkaza poslovnega izida kažejo, da je podjetje zelo uspešno zaključilo poslovanje v proučevanem obdobju. Poslovni prihodki so se v povprečju povečali za približno 13 %. Na to povečanje je najbolj vplivala večja prodaja v tujini. Ravno tako je opaziti tudi povečanje poslovnih odhodkov, kar je posledica povečanja visoke rasti prodaje in z njo povezanih stroškov. Podjetje je v vseh letih, razen v letu ustanovitve, kjer je poslovalo z izgubo, ustvarjalo dobiček. V letih 2006 in 2007 je močno povečalo prodajo, dobiček ter pridobilo nove trge.

Lahko rečemo, da je podjetje Savatech, d. o. o., finančno stabilno, a nekoliko nesmotrno financira del svojih kratkoročnih sredstev z dražjimi dolgoročnimi viri. S tem ne izkorišča finančnega vzvoda, kar pomeni, da dosega nižjo donosnost kapitala, kot bi jo lahko sicer.

Pri kazalnikih financiranja opazimo, da je večji del financiran z lastniškim kapitalom, manjši delež je financiran z dolgovi. Iz tega sledi, da je tveganje upnikov nekoliko manjše, poslovanje podjetja je stabilnejše kot v večini drugih podjetij. Po drugi strani je slabost, da je lastniški vir financiranja dražji.

Izračunani kazalniki stanja investiranja potrjujejo, da v podjetju prevladujejo kratkoročna sredstva, ker je velik del dolgoročnih sredstev še vedno v najemu pri Savi, d. d.

Problem vidimo v likvidnostnih kazalnikih, saj so njihove vrednosti izredno nizke. Nizka vrednost hitrega koeficienta nam kaže, da ima podjetje prenizka likvidna sredstva, da bi z njimi lahko pokrivalo kratkoročne obveznosti. Vrednost pospešenega in kratkoročnega koeficienta je zadovoljiva, saj je večja od ena.

Kazalniki dobičkonosnosti so se pri proučevanem podjetju iz leta v leto povečevali. Največje povečanje je opaziti v letu 2003, ker v letu 2002 ni bilo nič kapitala, v letu 2003 je sledila dokapitalizacija s strani Save, d. d. Dobitkonosnost sredstev je bila v letu ustanovitve negativna, v naslednjih letih se beleži pozitiven rezultat.

Pri kazalnikih obračanja predstavlja velik problem nizek koeficient obračanja terjatev do kupcev in s tem dolga povprečna doba vezave terjatev do kupcev. Koeficient obračanja zaloga materiala in trgovskega blaga iz leta v leto naraščata, kar pomeni, da se s tem zmanjšuje povprečna doba vezave zaloga.

Uravnoteženi sistem kazalnikov je mogoče in koristno vpeljati v podjetje, kot je Savatech, d. o. o. Če želimo napraviti dober vtis ter hkrati zadovoljiti interese lastnikov, potem moramo ustvarjati zadovoljiv dobiček, zmanjšati stroške in prispevati h kakovosti določenih procesov. Višjo kakovost dela bo podjetje doseglo z izobraževanjem delavcev in temeljito kontrolo kakovosti. Produktivnost lahko povečajo z nagrajevanjem delavcev v odvisnosti od količine ter kakovosti dela, ki ga bodo opravili. Pozornost namenjajo spremljanju številu ur, ki jih delavci porabijo za izobraževanje. Uravnotežen sistem kazalnikov mora še vedno temeljiti na

rezultatih, še posebej finančnih, kot sta dobičkonosnost sredstev ter ekonomska dodana vrednost. Sistem nam pove, da se je treba nenehno prilagajati novostim, katerim podjetje Savatech vsekakor sledi.

S pisanjem diplomskega dela sem veliko pridobila, saj sem podjetje dobro spoznala. Mislim, da mi bodo izsledki raziskave koristili pri nadaljnjem delu. Na podlagi analize računovodskih izkazov, analize s kazalniki ter metode BSC lahko rečem, da ima podjetje zelo svetlo prihodnost. Do sedaj je poslovalo uspešno, zato naj takšno politiko tudi ohranja, hkrati naj poskuša še izboljšati določena področja, kot npr. program Eko, ki trenutno najboljše posluje, zapolni naj tržne niše ter pridobiva na konkurenčnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Atrill P. & McLaney E. (2001). *Accounting and Finance for non specialists*. (3rd ed). Harlow Essex England: Edinburgh Gate.
2. Boyes, W. (2004). *The New Managerial Economics*. Boston, New York: Houghton, Mifflin.
3. Brigham, F. E. (1995). *Fundamental of Financial Management*. (7th ed.) For Worth: The Dryden Press.
4. Helfert, E. A., (2000).: *Techniques of Financial Analysis* (10 th ed.). Homewood: Richard D., Irwin Inc.
5. Helfert, E. A.(1994). *Tehniques of Financial Analysis* (8 th ed.). Homewood: Richard D. Irwin Inc.
6. Hočevar, M., Igličar, A. & Zaman, M. (2000). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Hočevar, M. & Igličar, A., (1997). *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. IKS 6, *Revija za računovodstvo in finance*. (2000). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
9. IKS 9, *Revija za računovodstvo in finance*. (2004). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
10. Kaplan, S. R. & Norton, P. D. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Preoblikovanje strategije v dejanja. Ljubljana: Založba Gospodarski vestnik.
11. Kaplan, S. R. & Norton, P. D. (2001). *Strateško usmerjene organizacije*. Ljubljana: Založba Gospodarski vestnik.
12. Kaplan, S. R. & Norton, P. D. (1992).: *The Balance Scorecard – Measures that Drive Performance*. Boston: Harward Business Review. str. 71–79
13. Kavčič, S. (2008). Razvoj in vloga računovodskih analiz v podjetju, Portorož , str. 7–21 Zbornik referatov. Zveza ekonomistov Slovenije, Sekcija za poslovno analizo.
14. Kavčič S., Koželj S. & Odar M. (2003). Računovodstvo v Sloveniji. Zbornik 35. Simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož: 2003. Koordinacijski odbor Zveze ekonomistov Slovenije in Zveze računovodij finančnikov in revizorjev Slovenije.
15. Kavčič, S. (2001). *Podrobnejša predstavitev osnutkov SRS 20, SRS 23 in SRS 29*. Zbornik referatov 4. letne konference preizkušenih računovodij. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
16. Kavčič, S. (1998). *Merjenje uspešnosti poslovanja podjetij*. Gradivo za posvetovanje. Novosti pri računovodskem merjenju uspešnosti poslovanja podjetij. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
17. Kavčič, S. & Slapničar, S. (2004). *Kazalniki poslovanja GZS za male samostojne podjetnike*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Inštitut za računovodstvo in revizijo.

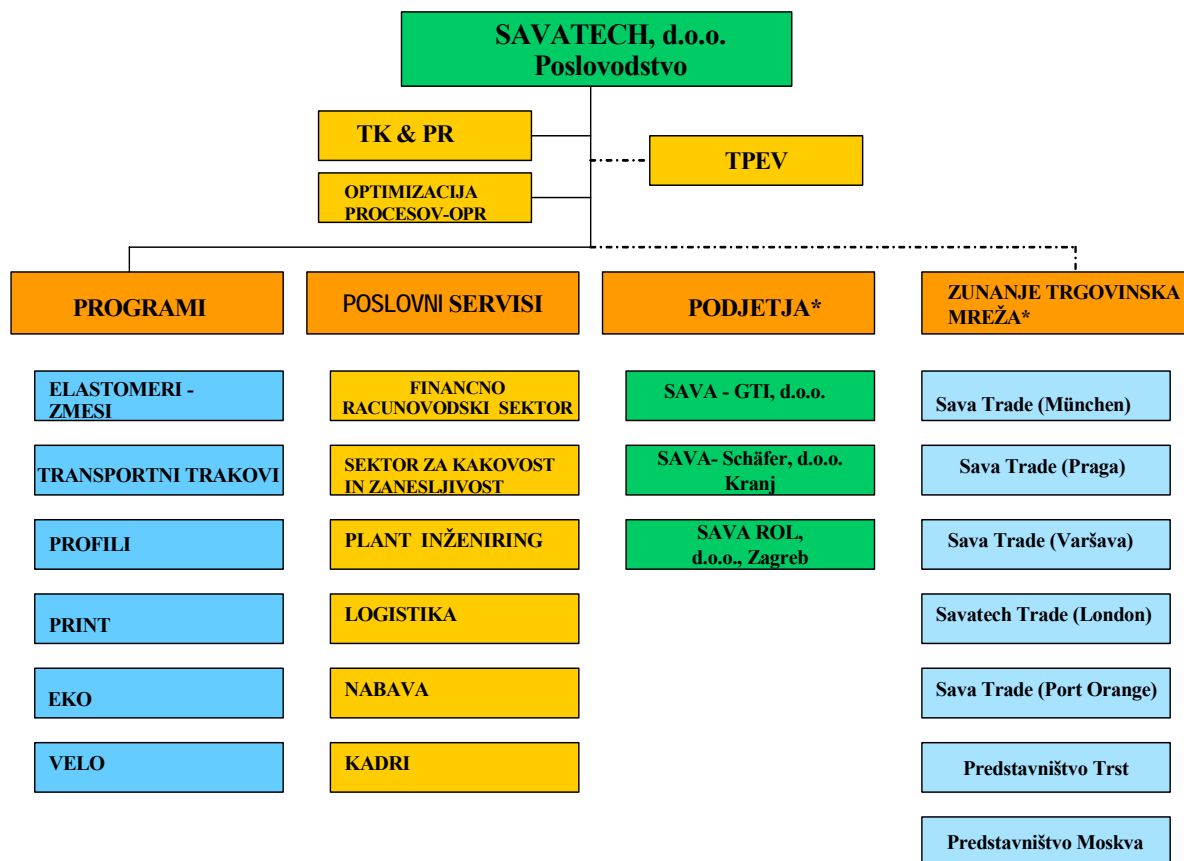
18. Korošec B. (2003). Računovodstvo danes. Zbornik 35. Simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož: 2003. Koordinacijski odbor Zveze ekonomistov Slovenije in Zveze računovodij finančnikov in revizorjev Slovenije.
19. Letno poročilo podjetja Savatech d.o.o. Kranj: Savatech d.o.o. 2002.
20. Letno poročilo podjetja Savatech d.o.o. Kranj: Savatech d.o.o. 2003.
21. Letno poročilo podjetja Savatech d.o.o. Kranj: Savatech d.o.o. 2004.
22. Letno poročilo podjetja Savatech d.o.o. Kranj: Savatech d.o.o. 2005.
23. Letno poročilo podjetja Savatech d.o.o. Kranj: Savatech d.o.o. 2006 77.
24. Letno poročilo podjetja Savatech d.o.o. Kranj: Savatech d.o.o. 2007.
25. Lipovec, F. (1983). *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana: ČGP Delo. TOZD Gospodarski vestnik.
26. Poslovni načrt podjetja Savatech d.o.o. za leto 2008. Kranj: Savatech d.o.o.
27. Pučko, D. (1998). *Ravnateljstvo znanja*. str. 53-69 Zbornik 4. posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: ZES.
28. Pučko, D. (1998). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Pučko, D. (2004). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Pučko, D. (2005). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Rejc, A. (1998). *Uravnoteženi izkaz kot model za celovito presojanje uspešnosti poslovanja*. »The Balanced Scorecard«. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
32. Rejc, A., (1999). *Sodobni pogledi na merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja podjetja* (Magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Slapničar, S. (2009). *Analiza računovodskih izkazov* (internetno gradivo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Slapničar, S. (2006). *Analiza računovodskih izkazov* (gradivo za vaje pri finančnem računovodstvu). Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
35. Tekavčič, M. (2008). *Analiza poslovanja*.(gradivo za predavanje). Ljubljana.
36. Turk, I. (2004). *Kaj je računovodska analiza*. IKS, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 9.
37. Turk, I., Melavc, D. & Korošec B. (2004). *Uvod v računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
38. Turk, I. et al. (2004). *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. *Slovenski računovodski standardi 2006*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
40. Vidic, D. & Zaman, M. (2000). *Računovodski kazalniki v povezavi z zakonom o finančnem poslovanju podjetij*. IKS, Ljubljana. 6, str. 38–46.

41. Winterleitner, B. (2004). *Uvajanje uravnoteženega sistema kazalnikov v malo podjetje*. (1. del). (URL: [http:// www.finance.si/83601](http://www.finance.si/83601)) (Magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Zupančič, B., (2005). *Raziskava uporabnosti bilančnih podatkov za poslovno odločanje v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

Priloga 1: Organizacijska shema podjetja Savatech, d. o. o.

Organizacijska shema podjetja Savatech, d. o. o.



Vir: Letno poročilo 2007 Savatech, d. o. o.