

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA KMETIJSKIH ZADRUG

Ljubljana, maj 2006

JUDITA PEKOLJ

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne 19.5.2006

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
2. PROBLEMATIKA MERJENJA USPEŠNOSTI	2
2.1. OPREDELITEV CILJEV POSLOVANJA.....	2
2.2. OPREDELITEV USPEŠNOSTI POSLOVANJA	2
2.3. KAZALCI IN KAZALNIKI ZA PRESOJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....	3
2.3.1. <i>Kazalniki, ki jih vsebuje SRS 29 – Računovodsko proučevanje</i>	5
2.3.2. <i>Kazalniki, ki jih predpisuje SRS 30 – Računovodsko informiranje</i>	10
2.3.3. <i>Kazalniki, ki jih predpisuje Gospodarska zbornica Slovenije</i>	11
2.3.4. <i>Nekateri kazalniki iz tuje literature</i>	13
2.4. POJMOVANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V VELIKIH SLOVENSkih PODJETJIH	15
3. ZADRUŽNIŠTVO IN ZADRUGE	17
3.1. OPREDELITEV ZADRUŽNIŠTVA IN ZADRUGE	17
3.1.1. <i>Delovanje zadruga po združnih načelih</i>	17
3.1.2. <i>Premoženje zadruga in gospodarski učinek zadruga</i>	19
3.1.3. <i>Vrste zadrug</i>	20
3.2. KMETIJSKO ZADRUŽNIŠTVO V SLOVENIJI.....	20
3.2.4. <i>Razvoj kmetijskega združništva v Sloveniji</i>	20
3.2.5. <i>Kmetijsko združništvo v Sloveniji danes</i>	21
3.3. ZADRUŽNIŠTVO V EVROPI	24
3.3.6. <i>Razvoj kmetijskega združništva v Evropi</i>	24
3.3.7. <i>Kmetijsko združništvo v Evropi danes</i>	24
4. MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V KMETIJSKI ZADRUGI	27
4.1. USPEŠNOST POSLOVANJA KMETIJSKE ZADRUGE Z RAZLIČNIH VIDIKOV.....	27
4.1.1. <i>Problemi pri merjenju uspešnosti z vidika podjetja</i>	27
4.1.2. <i>Problemi pri merjenju uspešnosti z vidika članov</i>	28
4.2. KAZALNIKI, PRIMERNI ZA MERJENJE USPEŠNOSTI ZADRUGE KOT PODJETJA	31
4.3. KAZALNIKI, PRIMERNI ZA MERJENJE USPEŠNOSTI ZADRUGE Z VIDIKA ČLANOV.....	35
4.3.3. <i>Merjenje uspešnosti z vidika člana v tujini</i>	35
4.3.4. <i>Kazalniki za merjenje uspešnosti zadruga z vidika članov v Sloveniji</i>	37
5. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA KMETIJSKE ZADRUGE STIČNA KOT PODJETJA V PRIMERJAVI Z NEKATERIMI DRUGIMI ZADRUGAMI	39
5.1. PREDSTAVITEV KMETIJSKE ZADRUGE STIČNA	39
5.2. PRIMERJAVA POSLOVANJA MED IZBRANIMI ZADRUGAMI	39
5.2.5. <i>Primerjava kazalnikov stanja financiranja</i>	40
5.2.6. <i>Primerjava kazalnikov stanja investiranja</i>	41
5.2.7. <i>Primerjava kazalnikov vodoravnega finančnega ustroja</i>	41
5.2.8. <i>Primerjava kazalnikov gospodarnosti</i>	42
5.2.9. <i>Primerjava kazalnikov dobičkonosnosti</i>	43
6. SKLEP	44
LITERATURA	46
VIRI	47
PRILOGE	1
PRILOGA A:.....	1
PRILOGA B:.....	2
PRILOGE: C	3
PRILOGA D:.....	4
PRILOGA E:	5

1. UVOD

Uspešnost poslovanja je cilj vsake gospodarske družbe. Povezana je z doseganjem temeljnega cilja delovanja organizacije. Višja stopnja doseganja cilja pomeni večjo uspešnost delovanja. V diplomskem delu analiziram uspešnost poslovanja zadruga.

Tudi zadruga kot ostala podjetja delujejo po ekonomskih načelih, vendar se od ostalih podjetij razlikujejo. Po pravni ureditvi so to zadruga z omejeno odgovornostjo, z. o. o. Glavna razlika je, da temeljni namen zadruga ni poslovanje z dobičkom, temveč in predvsem pospeševanje koristi njenih članov. Ideja združništva je v ekonomski pomoči članom, torej gre za ekonomski cilj. Predstavlja dvojni sistem: gospodarski, ki teži k večji gospodarski učinkovitosti, ter socialni, ki na osnovi medsebojne solidarnosti zmanjšuje odvisnost članov od trga, medsebojno konkurenco in osamitev članov v družbi. Kljub temu zadruga ni socialna ustanova, ampak podjetje s specifičnimi lastnostmi. V Sloveniji so konec leta 2004 delovale 504 zadruga, med njimi več kot ena tretjina s področja kmetijstva, lova in gozdarstva.

Zadruga tako kot ostala podjetja uporabljajo Slovenske računovodske standarde (SRS), poleg splošnih še posebni standard 34, ki ureja združne posebnosti. Drugače pa za njih veljata zakona o zadrugah in o gospodarskih družbah. Zakon o zadrugah je v veljavi od leta 1992 in od takrat ni bil spremenjen, medtem ko je zakon o gospodarskih družbah doživel že veliko sprememb. V pripravi je nov zakon o zadrugah, ki naj bi bil sprejet letos.

Diplomsko delo je razdeljeno na šest poglavij, prvo je uvod. V drugem je predstavljena splošna problematika merjenja uspešnosti in sodila, ki nam jih daje teorija za presojo uspešnosti. V tretjem je opredeljeno, kaj je zadruga in kaj združništvo ter kako zadruga deluje po združnih načelih, kako je z združnim premoženjem in kakšne vrste zadruga poznamo. V četrtem, osrednjem delu je pozornost namenjena analizi uspešnosti poslovanja v kmetijski zadrugi. Predstavljeni so različni vidiki uspešnosti ter kazalci in kazalniki za merjenje uspešnosti po teh vidikih. V petem delu analiziram uspešnost poslovanja Kmetijske zadruga Stična v primerjavi z nekaterimi drugimi zadrugami. Analiza je omejena zgolj na podjetniški vidik poslovanja zadruga. Med prej opisanimi kazalniki so izbrani tisti, s katerimi je možno analizirati uspešnost poslovanja zadruga.

Diplomsko delo zaključujem s sklepnimi ugotovitvami, do katerih vodi raziskovanje problematike merjenja uspešnosti. Ugotavljam, v kolikšni meri so slovenske kmetijske zadruga sposobne vzpostaviti kakovostne sisteme kazalnikov za merjenje uspešnosti.

2. PROBLEMATIKA MERJENJA USPEŠNOSTI

2.1. Opredelitev ciljev poslovanja

S problematiko uspešnosti organizacij se ukvarjajo povsod po svetu. Odgovor na vprašanje, ali je organizacija uspešna ali ne, je na prvi pogled preprost, v resnici pa zapleten. Organizacijo namreč lahko obravnavamo z več zornih kotov, in sicer kot družbeno enoto, kot gospodarsko enoto, kot finančno enoto in tako naprej. Organizacija ima različne zadolžitve glede na to, ali so v ospredju družbeni, gospodarski ali finančni cilji. Zato uspešnosti poslovanja ne moremo ocenjevati z enim samim sodilom, saj to ponavadi kaže uspešnost z enega samega zornega kota.

Uspešnost merimo na dva načina:

- **sistemski način** (glede na sposobnost pridobivanja redkih dejavnikov, ki omogočajo preživetje organizacije) in
- **ciljni način** (glede na stopnjo doseganja nekega idealnega stanja organizacije).

Za oceno delovanja je primernejši ciljni način, čeprav je treba upoštevati, da je lahko ciljev v organizaciji več in da so različni. Če hočemo ocenjevati uspešnost organizacije, moramo vedeti, katere cilje mora dosegati pri svojem delovanju, kako mora delovati in za kaj si mora prizadevati.

Vsaka organizacija mora imeti poslovno politiko in cilje delovanja. Poslovna politika je postavljanje ciljev in opredeljevanje poti za njihovo uresničevanje. Cilji so odvisni od vrste organizacije. Nekatere si pri poslovanju prizadevajo doseči le ozke gospodarske cilje, nekatere pa si poleg tega prizadevajo tudi za povečanje splošnoblaginjskih učinkov. Splošno sprejeto dejstvo pa je, da morajo organizacije opredeljevati cilje in jih tudi uresničevati. Vsak cilj je le delni odgovor o uspešnosti poslovanja, ki ponavadi ustreza le posamezni interesni skupini. Zato si mora organizacija postaviti več ciljev, jih razvrstiti po pomembnosti in oblikovati sodila za ocenjevanje, kako uspešna je bila pri njihovem doseganju. Da je organizacija uspešna, lahko sklepamo, če so bili doseženi zadovoljivi izidi po več sodilih, ki si med seboj nasprotujejo in se izključujejo. Organizacija mora tako pri postavljanju ciljev upoštevati pričakovanja vseh interesnih skupin (Turk, Kavčič, Kokotec - Novak, 2003, str. 727–729).

2.2. Opredelitev uspešnosti poslovanja

Da lahko opredelimo, ali je organizacija uspešna ali ne, moramo poznati sodilo uspešnosti. Vprašanje je, kaj lahko opredelimo kot sodilo uspešnosti, če vemo, da je organizacija združba več interesnih skupin in da gleda vsaka od njih na uspešnost s svojega zornega kota. Uspešnost organizacije pa presojamo glede na to, kako uspešno je gospodarila. Zato je naloga poslovodstva, ki je nosilec gospodarjenja, zastopati vse interesne skupine v organizaciji. Poslovodstvo mora izrabljati razpoložljive zmogljivosti in gospodariti v dobro lastnikov. Zato lahko posamezen nosilec gospodarjenja opredeli eno samo sodilo uspešnosti, ki mora

pospeševati proizvodnjo in storilnost dela. Drugi cilji morajo biti postavljeni in izmerjeni tako, da omogočajo doseganje osnovnega cilja.

Ker se proizvodjalni proces in dejavniki gospodarjenja spreminjajo, je tudi opredelitev sodila uspešnosti odvisna od družbenogospodarskih razmer. Zato opredeljeno sodilo uspešnosti dobro deluje le, dokler se ne spremenijo družbenogospodarske razmere.

Pogled na uspešnost poslovanja se je spreminjal predvsem zaradi razvoja gospodarske ureditve. Poznamo naslednje stopnje merjenja uspešnosti poslovanja:

1. Intuitivno presojanje uspešnosti

Prevladujejo količinsko izraženi cilji, zato se organizacija usmerja v rast in proizvodnjo.

2. Računovodsko presojanje uspešnosti

Kot sodila uspešnosti se pojavljajo računovodski kazalniki. Vedno bolj se poudarja računovodsko ugotovljeni dobiček, zato se pojavlja potreba po računovodskih kazalnikih in vnaprej opredeljenih kazalnikih.

3. Finančno presojanje uspešnosti

Prevladuje spoznanje, da je za merjenje uspešnosti pomemben denar, posledica tega pa je, da za merjenje uspešnosti ni več pomemben računovodski dobiček, temveč tisti znesek, ki se kaže v čistem denarnem toku, in čista sedanja vrednost organizacije.

4. Gospodarsko presojanje uspešnosti

Gospodarski dobiček je temeljni kazalec uspešnosti poslovanja.

5. Kombinirano presojanje uspešnosti

Za dolgoročno gospodarsko uspešnost organizacije je treba razviti tista področja, ki so zanjo pomembna. Med sodila je uvrščen izkaz uravnoveženega merjenja uspešnosti.

Ta teoretična razvrstitev ne pomeni, da so šle organizacije prek vseh teh razvojnih stopenj, ampak pokaže le, s kakšnimi rešitvami se v organizacijah srečujemo danes. V slovenskih podjetjih najdemo vse stopnje merjenja uspešnosti poslovanja, kar pomeni, da stopnje niso razvojno določene, temveč so povezane z znanjem in potrebami posloводства po informacijah za odločanje. Vse bolj se uveljavlja model uravnoveženega merjenja uspešnosti (Turk, Kavčič, Kokotec - Novak, 2003, str. 729–731)

2.3. Kazalci in kazalniki za presojanje uspešnosti poslovanja

Uspešnost organizacije lahko presojava z gospodarskega in finančnega zornega kota. V prvem primeru ugotavljamo, kako uspešno je izrabljala razpoložljive prvine poslovnega procesa in v kolikšni meri je dosegala posamezne gospodarske kategorije (dobiček, izgubo). Dobiček in čisti dobiček ne moreta biti uspeh sam po sebi. Izmeriti ga je treba z vložki, potrebnimi za njegovo doseganje, in zaradi tega govorimo v povezavi z dobičkom o dobičkonosnosti sredstev, dobičkonosnosti kapitala in dobičkovnosti prihodkov. Dobičkonosnost kapitala se poudarja zato, ker so predvsem lastniki prispevali denar za to, da se lahko opravlja proizvodjalni proces.

Če presojujemo uspešnost organizacije s finančnega zornega kota, presojujemo, ali je bila pri gospodarjenju z denarjem uspešna, tako da je lahko sproti poravnavala svoje obveznosti. Organizacija ne sme zadrževati denarja na računu, saj bi s tem zmanjševala uspešnost, temveč mora ustrezno usklajevati pritoke in odtoke ter prejemke in izdatke.

Zaradi teh dveh različnih zornih kotov (če ne upoštevamo različnih interesnih skupin v organizaciji) moramo za presojanje uspešnosti organizacije uporabljati najmanj dva kazalnika, čeprav je res, da dolgoročno organizacija ne more biti finančno uspešna, če ni gospodarsko uspešna, in obratno (Turk, Kavčič, Kokotec - Novak, 2003, str. 731–732).

Za merjenje ciljev podjetja je mogoče uporabiti dve vrsti sodil, in sicer absolutne velikosti, imenovane kazalci, in relativna števila, imenovana kazalniki. Pomanjkljivost absolutnih velikosti je, da jih lahko praviloma uporabljamo le v času, ne pa tudi v prostoru. Njihova velikost je v veliki meri odvisna od velikosti podjetja, dejavnosti podjetja itd. Poleg tega na njih vplivajo tudi inflacijska gibanja, kar je treba upoštevati, kadar ocenjujemo, ali so bile postavljene zadolžitve tudi dosežene. To so razlogi, da so v praksi bolj kot absolutne velikosti razviti različni kazalniki. Kazalniki so torej relativna števila, dobljena s primerjavo določene gospodarske kategorije z drugo. Imajo spoznavno moč, ki omogoča oblikovati sodbo o poslovanju. Po Slovenskih računovodskih standardih (v nadaljevanju SRS) so lahko opredeljeni kot stopnja udeležbe, indeksi ali koeficienti (SRS, 2002, str. 212).

Analiza uspešnosti s kazalniki je v vsakem podjetju zelo pomembna, saj je podlaga za nadaljnje odločanje. Analiza pomaga poslovodstvu pri odločanju o dobičkonosnosti, finančni stabilnosti, gospodarnosti in plačilni sposobnosti.

Kazalniki imajo številne pozitivne, pa tudi negativne lastnosti. Pozitivne lastnosti kazalnikov so naslednje (Kavčič et al., 2005, str. 35):

- Omogočajo analizo pomembnih razmerij v računovodskih izkazih v danem trenutku in spremljanje gibanj teh razmerij v času.
- Kratko in pregledno prikažejo izide podrobnih in zahtevnih izračunov.
- Pomagajo oblikovati sodbo o sicer zapletenih položajih.
- Zgoščeno predstavijo poslovanje podjetja in omogočijo primerjavo med različnimi podjetji.
- Omogočajo številne statistične obdelave in modele.
- Omogočajo primerjanje različnih vrst podatkov med seboj.

Kazalniki nimajo le pozitivnih lastnosti, temveč skrivajo tudi precej nevarnosti in slabosti, nekatere med njimi pa so:

- Kazalniki lahko zavajajo, zlasti, če jih upoštevamo nepovezano z drugimi informacijami.
- Zavajajo lahko tudi ob primerjavah, če pri tem ne upoštevamo njihovih omejitev, ki izhajajo iz računskih pravil ulomka.
- Kazalnik lahko napačno razlagamo.
- Občutek o ugodnosti oziroma neugodnosti kakega kazalnika lahko zavaja.
- Izračunan kazalnik lahko zavaja, če ga upoštevamo kot edino sodilo.

- Kazalniki pomagajo pozornost osredotočiti na prava vprašanja, le redko pa nanje odgovarjajo.
- Različne knjigovodske usmeritve lahko vodijo k različnim izračunom kazalnikov.
- Izračun kazalnika iste vrste je lahko za podjetje previsok ali prenizek, kar pomeni, da ne kaže resničnega stanja. Večja vrednost kazalnika torej še ne pomeni boljšega položaja, in nasprotno.
- Povprečni kazalniki dejavnosti niso najboljši poslovni cilj, saj so le ocene in dajejo le splošne usmeritve. Kot cilj je bolje upoštevati kazalnike vodilnih podjetij na podlagi primerjalne presoje.
- Letna povprečja pogosto zavajajo, če ne upoštevamo sezonskih nihanj med letom.

Uspešnost poslovanja lahko presojamo z različnih zornih kotov. Tako lahko uspešnost podjetja presojamo z gospodarskega in finančnega vidika, z vidika uspešnosti poslovanja ter z vidika posameznih interesnih skupin. Priporočljivo je, da podjetje pozna čim več kazalnikov, nato pa njihovi ožji izbor prilagodi konkretnemu namenu.

Kazalniki, ki so splošni in bolj ali manj uporabni za vsa podjetja ter ki temeljijo na računovodskih podatkih, ponuja SRS 29, ki je namenjen računovodskemu proučevanju (računovodskemu analiziranju). SRS 30, ki je namenjen računovodskemu informiranju, navaja le tiste kazalnike, ki jih mora podjetje pri zunanjem poročanju obvezno vključiti v priloge k letnim računovodskim izkazom. Ker pri številnih kazalnikih ostaja odprto vprašanje, katere postavke vključiti v števec in katere v imenovalce, je Gospodarska zbornica Slovenije (GZS) svojim članom predpisala kazalnike, ki jih morajo le-ti izračunavati. GZS je za vsak kazalnik določila, katere postavke iz računovodskih izkazov se upoštevajo pri izračunavanju kazalnikov.

2.3.1. Kazalniki, ki jih vsebuje SRS 29 – Računovodsko proučevanje

SRS 29 – Računovodsko proučevanje (računovodsko analiziranje) kazalnike deli glede na izhodišče v bilanci stanja in izkazu poslovnega izida ter glede na potrebe po presojanju uspešnosti s finančnega in gospodarskega zornega kota. Na podlagi te delitve lahko kazalnike razvrstimo v naslednje skupine (SRS 29, 2006): kazalniki stanja financiranja (vlaganja), kazalniki stanja investiranja (naložbenja), kazalniki vodoravnega finančnega ustroja, kazalniki obračanja, kazalniki gospodarnosti, kazalniki dobičkonosnosti, kazalniki dohodkovnosti in kazalniki denarne tokovnosti.

Kazalniki stanja financiranja (vlaganja)

Kazalniki stanja financiranja so usmerjeni v analizo financiranja podjetja. Izhajajo iz podatkov na pasivni strani bilance stanja in kažejo višino dolgov oziroma kapitala v strukturi vseh virov financiranja ter omogočajo zgodnejše odkrivanje morebitne kapitalske neustreznosti (Vidic, Zaman, 2000, str. 40). Skupina teh kazalnikov je zelo pomembna tudi za posojilodajalce podjetja, saj kažejo tveganost glede vračil glavnice in obresti (Kavčič et al., 2005, str. 40).

Kazalniki stanja financiranja se izračunavajo za lažje analiziranje strukture virov financiranja oziroma za presojanje njene primernosti ter s tem za vplivanje na dobičkonosnost in finančno tveganje.

Kazalniki, ki sodijo med kazalnike stanja financiranja, so:

Kazalnik	Izračun
Stopnja lastniškosti financiranja	$\frac{\text{kapital}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$
Stopnja dolžniškosti financiranja	$\frac{\text{dolgovi}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$
Stopnja razmejenosti financiranja	$\frac{\text{rezervacije} + \text{kratkoročne in dolgoroč. PČR}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$
Stopnja dolgoročnosti financiranja	$\frac{\text{kapital} + \text{dolgoročni dolgovi (skupaj z rezervacijami)} + \text{dolgoročne PČR}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$
Stopnja kratkoročnosti financiranja	$\frac{\text{kratkoročni dolgovi} + \text{kratkoročni PČR}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$
Stopnja osnovnosti kapitala	$\frac{\text{osnovni kapital}}{\text{kapital}}$
Koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja	$\frac{\text{dolgovi}}{\text{kapital}}$

Kazalniki stanja investiranja (naložbenja)

S kazalniki stanja investiranja se analizira struktura sredstev v podjetju (aktivna stran bilance stanja) in presoja ugodnost njihove sestave. Vrednosti teh kazalnikov se med posameznimi panogami zelo razlikujejo, saj so kazalniki odvisni od značilnosti tehnologije, ki se uporablja v posamezni panogi. Predvsem je ta razlika očitna, če primerjamo delovno in tehnološko intenzivne panoge.

Kazalniki stanja investiranja so naslednji:

Kazalnik	Izračun
Stopnja osnovnosti investiranja	$\frac{\text{osnovna sredstva}}{\text{sredstva}}$
Stopnja obratnosti investiranja	$\frac{\text{obratna sredstva s kratkoročnimi AČR}}{\text{sredstva}}$
Stopnja finančnosti investiranja	$\frac{\text{dolgoročne finančne naložbe} + \text{kratkoročne finančne naložbe} + \text{naložbene nepremičnine}}{\text{sredstva}}$
Stopnja dolgoročnosti investiranja	$\frac{\text{osnovna sredstva} + \text{dolgoročne AČR} + \text{naložbene nepremičnine} + \text{dolgoročne finančne naložbe} + \text{dolgoročne posl. terjatve}}{\text{sredstva}}$
Stopnja kratkoročnosti investiranja	$\frac{\text{kratkoročna sredstva} + \text{kratkoročne AČR}}{\text{sredstva}}$
Stopnja odpisanosti osnovn. sredstev	$\frac{\text{popravek vrednosti osnovnih sredstev}}{\text{nabavna vrednost osnovnih sredstev}}$
Koeficient opremljenosti dela z osnovnimi sredstvi	$\frac{\text{osnovna sredstva}}{\text{število zaposlencev v največji izmeni}}$
Koeficient tehnične opremljenosti dela	$\frac{\text{oprema}}{\text{število zaposlencev v največji izmeni}}$

Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja

Kazalnike vodoravnega finančnega ustroja pogosto imenujemo kar kazalniki plačilne sposobnosti (kratkoročne in dolgoročne). Kratkoročna plačilna sposobnost je opredeljena kot zmožnost podjetja, da redno odplačuje v plačilo zapadle obveznosti. Dolgoročna plačilna sposobnost ali solventnost je opredeljena kot zmožnost podjetja, da z viri in naložbami gospodari tako, da je podjetje trajno sposobno poravnati svoje obveznosti. Bistvo plačilne sposobnosti je usklajevanje ročnosti sredstev in obveznosti do virov sredstev. Obstaja pravilo, da naj bi bila vsa dolgoročna sredstva pokrita z dolgoročnimi in trajnimi viri (Vidic, Zaman, 2000, str. 42).

Pri teh kazalnikih izhajamo iz podatkov na aktivni in pasivni strani bilance stanja ter jih med seboj primerjamo. Kažejo vpliv višine in strukture obratnih sredstev in tekočih obveznosti ter njihovih sprememb na dolgoročno finančno ravnotežje podjetja.

Med kazalnike vodoravnega finančnega ustroja sodijo:

Kazalnik			Izračun
Kazalnik osnovnih sredstev	kapitalske pokritosti		$\frac{\text{kapital}}{\text{osnovna sredstva}}$
Kazalnik dolgoročnih sredstev	kapitalske pokritosti		$\frac{\text{kapital}}{\text{dolgoročna sredstva}}$
Koeficient dolgoročnih sredstev	dolgoročne pokritosti		$\frac{\text{kapital} + \text{dolgoročni dolgovi} + \text{rezervacije} + \text{dolgoročne PČR}}{\text{dolgoročna sredstva}}$
Koeficient dolgoročnih sredstev in zalog	dolgoročne pokritosti	normalnih	$\frac{\text{kapital} + \text{dolgoročni dolgovi} + \text{rezervacije} + \text{dolgoročne PČR}}{\text{dolgoročna sredstva} + \text{normalne zaloge}}$
Koeficient kratkoročnih sredstev	neposredne pokritosti	hitri	$\frac{\text{likvidna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$
Koeficient kratkoročnih sredstev	pospešene pokritosti	(pospešeni)	$\frac{\text{likvidna sredstva} + \text{kratkoročne terjatve}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$
Koeficient kratkoročnih sredstev	kratkoročne pokritosti	obveznosti	$\frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$
Koeficient terjatveno-obveznostnega razmerja	komercialnega		$\frac{\text{terjatve do kupcev}}{\text{obveznosti do dobaviteljev}}$
Koeficient terjatveno-obveznostnega razmerja	kratkoročnega		$\frac{\text{kratkoročne terjatve}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$

Kazalniki obračanja

Kazalniki obračanja sredstev izražajo, koliko prihodkov ustvari podjetje z obstoječimi sredstvi ali, povedano drugače, koliko sredstev potrebuje, da ustvarja obstoječe prihodke. Analiza teh kazalnikov lahko pokaže, da ima podjetje v primerjavi s konkurenti za doseganje prihodkov veliko več (ali manj) sredstev. Hitrejše je obračanje sredstev, manj potrebuje podjetje vezanih sredstev in s tem manj dragega financiranja. Na kazalnike obračanja sredstev vplivajo proizvodna tehnologija, delež stalnih sredstev med vsemi sredstvi, vrsta proizvodov ipd. Primerljivi so le med podjetji v isti panogi. Med konkurenti prav večja sposobnost

posloводства vpliva na hitrejšje obračanje sredstev. Različne vrste sredstev se obračajo različno hitro, zato je pogosta analiza obračanja po posameznih skupinah sredstev. Hitrejšje obračanje sredstev kaže kakovostno ravnanje in poslovanje s sredstvi ter pomeni uspešnejše poslovanje, saj neposredno vpliva na njihovo dobičkonosnost in s tem tudi na dobičkonosnost kapitala. Kazalniki obračanja so povezani z dobičkovnostjo prihodkov od prodaje (profitne marže). Hitrejšje obračanje sredstev je navadno povezano z nižjo profitno maržo in obratno.

Kazalniki obračanja po SRS 29 so:

Kazalnik	Izračun
Koeficient obračanja obratnih sredstev	$\frac{\text{poslovni odhodki v letu dni}}{\text{povprečno stanje obratnih sredstev}}$
Koeficient obračanja osnovnih sredstev	$\frac{\text{amortizacija v letu dni}}{\text{povprečno stanje osnovnih sredstev}}$
Koeficient obračanja zalog materiala	$\frac{\text{porabljen material v letu dni}}{\text{povprečna zaloga materiala}}$
Koeficient obračanja zalog proizvodov	$\frac{\text{prodani proizvodi v letu dni}}{\text{povprečna zaloga proizvodov}}$
Koeficient obračanja zalog trgovskega blaga	$\frac{\text{prodano blago v letu dni}}{\text{povprečna zaloga blaga}}$
Koeficient obračanja terjatev do kupcev	$\frac{\text{prejemki od kupcev v letu dni}}{\text{povprečne terjatve do kupcev}}$
Koeficient mesečne zadostnosti zaloge proizvodov	$\frac{\text{stanje zalog proizvodov}}{\text{povprečna mesečna prodaja}}$
Koeficient dnevne trajnosti kreditirane prodaje	$\frac{\text{stanje terjatev do kupcev}}{\text{povprečni dnevi prihodki iz prodaje na kredit}}$

Kazalniki gospodarnosti

Pri obravnavanju gospodarnosti je najbolje najprej pojasniti razliko med učinkovitostjo in uspešnostjo. Biti učinkovit pomeni, delati stvari prav, biti uspešen pa, delati prave stvari. Učinkovitost je notranja značilnost delovanja, ko se izpolni zahtevana naloga v določenem času. Uspešnost je zunanja značilnost delovanja. Merimo jo z ugotavljanjem, kaj dosežemo z učinki glede na vložke ali potroške. Podjetje posluje gospodarno, če so prihodki večji od odhodkov. Čim večji so prihodki v primerjavi z odhodki, tem večja je gospodarnost.

Poznamo naslednje kazalnike gospodarnosti:

Kazalnik	Izračun
Koeficient gospodarnosti poslovanja	$\frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{poslovni odhodki}}$
Koeficient celotne gospodarnosti	$\frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}}$
Stopnja proizvajalne stroškovnosti poslovnih prihodkov	$\frac{\text{stroški proizvodnje v prodanih količinah}}{\text{poslovni prihodki}}$
Stopnja prodajne stroškovnosti poslovnih prihodkov	$\frac{\text{stroški prodajanja}}{\text{poslovni prihodki}}$
Stopnja splošnodejavnostne stroškovnosti poslovnih prihodkov	$\frac{\text{stroški splošnih služb}}{\text{poslovni prihodki}}$

Stopnja tehnične stroškovnosti poslovnih prihodkov	$\frac{\text{stroški amortizacije}}{\text{poslovni prihodki}}$
Stopnja delovne stroškovnosti poslovnih prihodkov	$\frac{\text{stroški dela}}{\text{poslovni prihodki}}$
Stopnja materialne stroškovnosti poslovnih prihodkov	$\frac{\text{stroški materiala}}{\text{poslovni prihodki}}$
Stopnja storitvene stroškovnosti poslovnih prihodkov	$\frac{\text{stroški tujih storitev}}{\text{poslovni prihodki}}$
Stopnja kosmate dobičkovnosti poslovnih prihodkov	$\frac{\text{kosmati dobiček}}{\text{poslovni prihodki}}$
Stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov	$\frac{\text{poslovni dobiček}}{\text{poslovni prihodki}}$
Stopnja dobičkovnosti prihodkov	$\frac{\text{dobiček (pred obdavčitvijo)}}{\text{prihodki}}$
Stopnja čiste dobičkovnosti prihodkov	$\frac{\text{čisti dobiček}}{\text{prihodki}}$

Kazalniki dobičkonosnosti

Kazalniki dobičkonosnosti so najbolj zbirni kazalniki uspešnosti delovanja, saj gre načeloma za pojasnjevanje, kaj je bilo doseženo z določenim vložkom, ki se pojavlja v imenovalcu kazalnika. V števcu je dinamična kategorija, ki jo izmerimo za leto dni, v imenovalcu pa statična, ki jo moramo ob primerjavi s števcem izmeriti s povprečnim stanjem (Kavčič et al., 2005, str. 58).

Kazalniki, ki sodijo med kazalnike dobičkonosnosti, so:

Kazalnik	Izračun
Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala	$\frac{\text{čisti dobiček}}{\text{kapital}}$
Koeficient razširjene dobičkonosnosti sredstev	$\frac{\text{dobiček + dane obresti}}{\text{povprečna sredstva}}$
Koeficient čiste dobičkonosnosti osnovnega kapitala	$\frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečni osnovni kapital}}$
Koeficient dividendnosti osnovnega kapitala	$\frac{\text{dividende}}{\text{povprečni osnovni kapital}}$
Koeficient dividendnosti čistega dobička	$\frac{\text{dividende}}{\text{čisti dobiček}}$
Osnovna čista dobičkonosnost navadne delnice	$\frac{\text{čisti dobiček za navadne delnice}}{\text{povprečno število uveljavljajočih se navadnih delnic}}$
Popravljen čista dobičkonosnost navadne delnice	$\frac{\text{popravljeni čisti dobiček za navadne delnice}}{\text{povprečno število popravljenih uveljavljajočih se navadnih delnic}}$
Dividendnost navadne delnice	$\frac{\text{dividende za navadne delnice}}{\text{povprečno število uveljavljajočih se navadnih delnic}}$

Kazalniki dohodkovnosti

Kazalniki dohodkovnosti kažejo delež različnih deležnikov podjetja pri delitvi dohodka kot na novo ustvarjene vrednosti (Kavčič et al., 2005, str. 61).

Mednje SRS 29 uvršča naslednje kazalnike:

Kazalnik	Izračun
Stopnja udeležbe zaposlencev v dohodku	$\frac{\text{čiste plače} + \text{drugi deleži zaposlencev}}{\text{dobiček} + \text{stroški plač} + \text{vračunane obresti} + \text{vračunane dajatve} - \text{izguba}}$
Stopnja udeležbe financerjev v dohodku	$\frac{\text{dane obresti} + \text{dividende}}{\text{dobiček} + \text{stroški plač} + \text{vračunane obresti} + \text{vračunane dajatve} - \text{izguba}}$
Stopnja udeležbe države v dohodku	$\frac{\text{vračunani davki, povečani za davek iz dobička}}{\text{dobiček} + \text{stroški plač} + \text{vračunane obresti} + \text{vračunane dajatve} - \text{izguba}}$
Stopnja udeležbe podjetja v dohodku	$\frac{\text{čisti dobiček po odbitku dividend}}{\text{dobiček} + \text{stroški plač} + \text{vračunane obresti} + \text{vračunane dajatve} - \text{izguba}}$
Povprečna mesečna kosmata plača, povečana za kosmate udeležbe zaposlencev	$\frac{\text{povprečna vsota mesečnih vračunanih kosmatih plač} + \text{druge kosmate udeležbe zaposlencev}}{\text{povprečno število zaposlencev}}$
Povprečna mesečna čista plača, povečana za čiste udeležbe zaposlencev	$\frac{\text{povprečna vsota mesečnih vračunanih čistih plač} + \text{druge udeležbe zaposlencev brez dajatev}}{\text{povprečno število zaposlencev}}$

Kazalniki denarne tokovnosti

SRS 29 vsebuje še kazalnike denarne tokovnosti, ki imajo svoje izhodišče v izkazu denarnih tokov.

Mednje sodijo naslednji kazalniki:

Kazalnik	Izračun
Stopnja denarne izidnosti poslovnih prihodkov	$\frac{\text{denarni izid iz poslovanja}}{\text{poslovni prihodki}}$
Koeficient pokritosti nove naložbe z denarnim izidom iz poslovanja	$\frac{\text{denarni izid iz poslovanja}}{\text{nova naložba}}$
Koeficient pokritosti dolgov z denarnim izidom iz poslovanja	$\frac{\text{denarni izid iz poslovanja}}{\text{dolgovi}}$

2.3.2. Kazalniki, ki jih predpisuje SRS 30 – Računovodsko informiranje

V SRS 29 so torej predstavljeni številni kazalniki, izmed katerih lahko podjetje naredi ožji izbor. SRS 30, ki je namenjen računovodskemu informiranju, navaja le tiste, ki jih mora podjetje vključiti v priloge k letnim računovodskim izkazom.

Mednje sodijo naslednji kazalniki:

Kazalnik	Izračun
Stopnja lastniškosti financiranja	$\frac{\text{kapital}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$
Stopnja dolgoročnosti financiranja	$\frac{\text{kapital} + \text{dolgoročni dolgovi (skupaj z rezervacijami)} + \text{dolgoročne PCR}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$
Stopnja osnovnosti investiranja	$\frac{\text{dolgovi}}{\text{kapital}}$
Stopnja dolgoročnosti investiranja	$\frac{\text{osnovna sredstva} + \text{dolgoročne AČR} + \text{naložbene nepremičnine} + \text{dolgoročne finančne naložbe} + \text{dolgoročne posl. terjatve}}{\text{sredstva}}$
Kazalnik kapitalске pokritosti osnovnih sredstev	$\frac{\text{kapital}}{\text{osnovna sredstva}}$
Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti (hitri koeficient)	$\frac{\text{likvidna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$
Koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient)	$\frac{\text{likvidna sredstva} + \text{kratkoročne terjatve}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$
Koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient)	$\frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$
Koeficient gospodarnosti poslovanja	$\frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{poslovni odhodki}}$
Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala	$\frac{\text{čisti dobiček}}{\text{kapital}}$
Koeficient dividendnosti osnovnega kapitala	$\frac{\text{dividende}}{\text{povprečni osnovni kapital}}$

2.3.3. *Kazalniki, ki jih predpisuje Gospodarska zbornica Slovenije*

Gospodarska zbornica Slovenije (GZS) je svojim članom predpisala kazalnike, ki jih morajo le-ti izračunavati. Za vsak kazalnik je s številko, namenjeno avtomatični obdelavi podatkov (AOP), določila, katere postavke iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida naj podjetja pri izračunavanju kazalnikov upoštevajo v števcu in imenovalcu. Nekateri kazalniki, ki jih predpisuje GZS, so enaki tistim, ki jih obravnava SRS 29, le da so večinoma drugače poimenovani, nekateri pa se le delno razlikujejo pri izračunu, precej pa je tudi takih, ki v SRS 29 sploh niso zajeti.

GZS predpisuje svojim članom izračunavanje naslednjih kazalnikov:

Tabela 1: Kazalniki, ki jih predpisuje GZS (AOP so povzeti iz obrazcev za zaključni račun v letu 2005)

Št. kazalnika	Ime kazalnika	Izračun kazalnika	AOP
KAZ 1	Finančna neodvisnost	$\frac{0 \text{ kapital}}{\text{sredstva}}$	$\frac{0050}{001}$
0 KAZ 2	Kratkoročni koeficient	$\frac{1 \text{ kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$	$\frac{1(022 - 030)}{(075 + 082)}$
1 KAZ 3	Razmerje kratkoročnih poslovnih terjatev in obveznosti	$\frac{2 \text{ kratkoročne poslovne terjatve}}{\text{kratkoročne poslovne obveznosti}}$	$\frac{2035}{(078 + 079 + 080 + 081)}$
2 KAZ 4	Finančne naložbe v sredstvih	$\frac{3 \text{ dolgoročne in kratkoročne finančne naložbe}}{\text{sredstva}}$	$\frac{3(017 + 041)}{001}$
3 KAZ 5	Delež opredmetenih osnovnih sredstev	$\frac{4 \text{ opredmetena osnovna sredstva}}{\text{sredstva}}$	$\frac{4009}{001}$
4 KAZ 6	Delež zalog v sredstvih	$\frac{5 \text{ zaloge}}{\text{sredstva}}$	$\frac{5023}{001}$
5 KAZ 7	Koeficient zadolženosti	$\frac{6 \text{ finančne in poslovne obveznosti}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$	$\frac{6068}{049}$
6 KAZ 8	Delež neto dolga	$\frac{7 \text{ neto dolg}}{\text{obveznost do virov}}$	$\frac{7(068 - 029 - 017 - 041 - 046)}{049}$
7 KAZ 9	Celotna gospodarnost	$\frac{8 \text{ prihodki}}{\text{odhodki}}$	$\frac{8(090 + 099 + 100 + 101 + 127 + 154)}{(103 + 141 + 157)}$
8 KAZ 10	Dobičkovnost prodaje	$\frac{9 \text{ dobiček iz poslovanja}}{\text{čisti prihodki iz prodaje}}$	$\frac{9(167 - 168)}{090}$
9 KAZ 11	Prihodki in odhodki od financiranja	$\frac{10 \text{ prihodki od financiranja}}{\text{odhodki od financiranja}}$	$\frac{10074}{(077 + 078)}$
10 KAZ 11	Dobičkonosnost kapitala (ROE)	$\frac{11 \text{ čisti dobiček}}{\text{kapital}}$	$\frac{11(167 - 168)}{050}$
11 KAZ 12	Dobičkonosnost sredstev (ROA)	$\frac{12 \text{ čisti dobiček}}{\text{sredstva}}$	$\frac{12(167 - 168)}{001}$
12 KAZ 13	Prihodki na zaposlenega (v 000 SIT)	$\frac{13 \text{ prihodki}}{\text{povprečno št. zaposlen.}}$	$\frac{12(090 + 099 + 100 + 101 + 127 + 154)}{169}$
13 KAZ 14	Stroški dela na zaposlenega (v 000 SIT)	$\frac{14 \text{ stroški dela}}{\text{povprečno št. zaposlen.}}$	$\frac{14115}{169}$
14 KAZ 15	Plače na zaposlenega (v 000 SIT)	$\frac{15 \text{ stroški plač}}{\text{povprečno št. zaposlen.}}$	$\frac{15116}{169}$

Št. kazalnika	Ime kazalnika	Izračun kazalnika	AOP
15 KAZ 16	Čisti dobiček na zaposlenega (v 000 SIT)	<u>16 čisti dobiček</u> povprečno št. zaposlen.	<u>16167</u> 169
16 KAZ 17	Čista izguba na zaposlenega (v 000 SIT)	<u>17 čista izguba</u> povprečno št. zaposlen.	<u>17168</u> 169
17 KAZ 18	DV na zaposlenega (v 000 SIT)	<u>18 dodana vrednost</u> povprečno št. zaposlen.	<u>18(102 - 104 - 124)</u> 169
18 KAZ 19	Osnovna in neopredmetena dolgoročna sredstva na zaposlenega (v 000 SIT)	<u>19 stalna sredstva</u> povprečno št. zaposlen.	<u>19003+009</u> 169
19 KAZ 20	Delež prodaje na tujih trgih	20 čisti prihodki iz <u>prodaje na tujih trgih</u> prihodki	<u>20(095 + 096)</u> (090 + 099 + 100 + 101 + 127 + 154)
20 KAZ 21	Delež denarnega toka iz poslovanja v prihodkih	21 amortizacija in dobiček, <u>zmanjšan za izgubo</u> prihodki	21(167 - 168 + <u>121</u>) (102 + 127 + 157)
21 KAZ 22	Delež amortizacije	<u>22 amortizacija</u> odhodki	<u>22121</u> (103 + 141 + 157)
22 KAZ 23	Delež stroškov dela	<u>23 stroški dela</u> odhodki	<u>23115</u> (103 + 141 + 157)
23 KAZ 24	Dejanska davčna stopnja dobička	<u>24 davek</u> celotni dobiček	<u>24166</u> 164

Vir: Kavčič et al., 2005, str. 64.

2.3.4. Nekateri kazalniki iz tuje literature

V tuji literaturi najdemo najrazličnejše opredelitve uspešnosti poslovanja. Mnogo avtorjev celovito obravnava razne kazalnike in kazalce za merjenje uspešnosti, med njimi je tudi Sheldon Gates, ki je posebej opredelil skupino kazalnikov, ki merijo učinkovitost (efficiency ratios). Stroški se ponavadi analizirajo v razmerju s prodajo, ker ko narašča prodaja, naraščajo tudi stroški. Eden izmed ciljev vodstva je vzdrževati višino stroškov na bolj ali manj konstantnem odstotku prodaje. Drugi cilj je zaščititi dobiček, to pomeni primerno zmanjšati stroške, ko je prihodek od prodaje nižji od pričakovanega (Gates, 1993, str. 73).

Ker vsako podjetje vključuje ljudi, so lahko posledice ukrepov za zmanjšanje stroškov (še posebno stroškov dela) tudi nepričakovane in nezaželene. Tudi če je rezultat zmanjšanja stroškov zmanjšanje prihodkov od prodaje, težko govorimo o učinkovitosti. Zato je delo poslovodstva pogosto opisano kot umetnost (Gates, 1993, str. 73).

Gates (1993, str. 74–104) v poglavju o učinkovitosti navaja kazalnike, ki na tak ali drugačen način merijo učinkovitost pri poslovanju:

Tabela št. 2: Prikaz kazalnikov za merjenje učinkovitosti avtorja Sheldona Gatesa

	Ratio	Kazalnik	Izračun
1.	Total expence ratio	Delež vseh stroškov v prihodkih	vsi stroški/prihodki*100
2.	Expences to gross profit	Delež stroškov v dobičku	vsi stroški/dobiček*100
3.	Employee compensation ratio	Delež stroškov dela v prihodkih	stroški dela/prihodki*100
4.	Marketing expense ratio	Delež stroškov prodaje v prihodkih	stroški prodaje/prihodki*100
5.	Rent expense ratio	Delež stroškov najemnin v prihodkih	stroški najemnin/prihodki*100
6.	Insurance expence ratio	Delež stroškov zavarovanja v prihodkih	stroški zavarovanja/prihodki*100
7.	Interest expense ratio	Delež stroškov obresti v prihodkih	stroški obresti/prihodki*100
8.	Depreciation expense ratio	Delež stroškov amortizacije v prihodkih	stroški amortizacije/prihodki*100
9.	Bad debts ratio	Delež slabih terjatev v prihodkih	slabe terjatve/prihodki*100
10.	Utilities expense ratio	Delež stroškov vode, elektrike ... v prihodkih	stroški vode, elektrike.../prihodki*100
11.	Designated expense ratio	Delež določenih stroškov (po oceni podjetja) v prihodkih	določeni stroški/prihodki*100
12.	Remaining expense ratio	Delež ostalih stroškov v prihodkih	ostali stroški/prihodki*100
13.	Expense growth	Indeks rasti vseh stroškov	vsi stroški - vsi stroški leto prej/vsi stroški leto prej*100
14.	Budget compliance (expenses)	Primerjava doseženih stroškov s planiranimi	vsi stroški/predvideni stroški
15.	Rent to space	Strošek najemnin na kvadratni meter prostora	strošek najemnin/prostor
16.	Turnover of assets	Obračanje celotnih sredstev	prihodki/povprečna sredstva
17.	Cash sales mix	Delež gotovinske prodaje v prihodkih	gotovinska prodaja/prihodki
18.	Expence control ratio	Primerjava indeksa rasti prihodkov z indeksom rasti stroškov	indeks rasti prihodkov - indeks rasti stroškov
19.	Inventory turnover	Koeficient obračanja zalog	stroški prodanih proizvodov (ali prihodki od prodaje) /povprečne zaloge
20.	Inventory in days sales	Dnevi vezave zalog	zaloge/povprečna dnevna prodaja
21.	Income tax rate	Delež davkov v kosmatem dobičku	davki/kosmati dobiček*100
22.	Back order ratio	Delež neizpoljenih naročil	neizpolnjena naročila/povprečna mesečna prodaja
23.	Employee turnover	Delež odpovedi zaposlencev	število odpovedi zaposlencev na leto/število zaposlencev*100

	Ratio	Kazalnik	Izračun
24.	Orders per employee	Transakcije na zaposlenca	število transakcij/število zaposlencev
25.	Deflated wage growth	Indeks rasti plač z upoštevanjem indeksa rasti cen	(povprečna plača*lanski indeks cen/letošnji indeks cen) - povprečna lanska plača)/povprečna lanska plača*100
26.	Assets per employee	Višina sredstev na zaposlenca	sredstva/število zaposlencev
27.	Floor space per employee	Kvadratura prostora na zaposlenca	kvadratura prostora/število zaposlencev

Vir: Gates: 101 Business Ratios, 1993, str. 73–104.

Med opisanimi kazalniki lahko vsako podjetje izbere tiste, ki so primerni za merjenje učinkovitosti poslovanja. Izbor je odvisen predvsem od velikosti podjetja in njegove dejavnosti.

2.4. Pojmovanje uspešnosti poslovanja v velikih slovenskih podjetjih

Sodobna opredelitev uspešnosti poslovanja je precej drugačna od tradicionalne. Tradicionalno je veljalo, da je uspešno tisto podjetje, ki lastnikom in posojilodajalcem pridela ustrezen donos. Interesi in pričakovanja drugih udeležencev (kupcev, zaposlencev, dobaviteljev, različnih javnosti in države) so bili potisnjeni v stran. Tradicionalno razumevanje uspešnosti je vplivalo na izbor kazalcev, s katerimi je poslovodstvo spremljalo uspešnost poslovanja, in zato ne preseneča, da zasledimo predvsem finančne (vrednostne) kazalce uspešnosti poslovanja. Druge, nefinančne oziroma nevrednostne kazalce so uporabljali zlasti za merjenje učinkovitosti notranjih poslovnih procesov oziroma na nižjih ravneh odločanja (Rejc, 2002, str. 160).

Iz raziskave iz leta 2000, izvedene na vzorcu 150 velikih podjetij v Sloveniji (Rejc, 2002, str. 131–159), lahko ugotovimo, da je po mnenju poslovodstva velikih slovenskih podjetij temeljna mera uspešnosti poslovanja neki računovodski kazalec (na primer dobičkonosnost kapitala, ki velja za tradicionalno mero uspešnosti poslovanja), vendar pa je v ozadju temeljne mere prisotna sodobna širina razumevanja uspešnosti poslovanja. Številno poslovodstvo pojmuje uspešnost v smislu doseganja vseh pomembnih ciljev poslovanja, in da je za dolgoročen uspeh podjetja treba uravnoteževati interese vseh udeležencev v podjetju (Rejc, 2002, str. 157).

Poslovodstvo velikih slovenskih podjetij uspešnost poslovanja spremlja sodobno, kar je mogoče dokazovati na več načinov. Poleg prisotnosti računovodskih in finančnih modelov je še pomembnejše kombinirano spremljanje uspešnosti in ugotavljanje, ali podjetje uresničuje strategijo.

Med nefinančnimi kazalniki, ki so posebej pomembni pri spremljanju uspešnosti poslovanja, izstopajo (Rejc, 2002, str. 157):

- kazalci o kakovosti proizvodov in storitev oziroma procesov v podjetju;
- kazalci o zadovoljstvu in ravnanju z zaposleni;

- kazalci o spremljanju in doseganju strateških ciljev in uresničevanja vizije.

V zadnjih nekaj desetletjih nefinančni kazalci nastopajo v vlogah, zaradi katerih se zdi, da so bistveno pomembnejši od finančnih kazalcev. Njihova vloga je trojna (Rejc, 2002, str. 164):

1. Sodobno razumevanje namena poslovanja podjetja, ki zajema interese več pomembnih skupin udeležencev, pogojuje, da med strateške cilje poleg temeljnega cilja štejemo tudi cilje v zvezi s kupci, zaposlenci in drugimi primarnimi skupinami udeležencev.
2. Druga pomembna vloga nefinančnih kazalcev je diagnostična. V zaostrenih razmerah poslovanja je pomembno, da potencialna žarišča problemskih stanj odkrijemo, še preden problem dejansko nastane. Finančni kazalci so ne le večinoma prepozni, temveč z njimi ne moremo spremljati pomembnih dejavnikov uspešnosti, kot so na primer organizacija, zmožnosti zaposlencev, kakovost raziskav in razvoja idr. Nefinančni kazalci to omogočajo.
3. Nefinančni kazalci imajo tudi strateško vlogo. S tem ko merimo oziroma ocenjujemo ključne strateške dejavnike, spremljamo uresničevanje strategije podjetja.

3. ZADRUŽNIŠTVO IN ZADRUGE

3.1. Opredelitev zadružištva in zadruge

Zadružištvo je bilo in je predvsem gospodarski in družbeni pojav. Opredelitev zadruge je težavna zlasti zaradi dveh razlogov. Zadruga je namreč hkrati združenje oseb in gospodarska organizacija, ki ima gospodarski obrat oziroma podjetje. Uspešnost zadruge je odvisna od interesne homogenosti in zavezanosti članstva skupnemu cilju, na drugi strani pa od gospodarske učinkovitosti podjetja, s katerim nastopa na trgu. Drugi razlog se nanaša na mesto zadrug v gospodarskem in družbenem sistemu, saj zadruge ne spadajo niti v zasebni (pridobitni) sektor niti v državni (javni) sektor (Avsec, 1999, str. 104–105).

Po definiciji 1. člena Zakona o zadrugah (1992) je »zadruga organizacija vnaprej določenega števila članov, ki ima namen pospeševati gospodarske koristi svojih članov ter temelji na prostovoljnem pristopu, svobodnem izstopu, enakopravnem sodelovanju in upravljanju članov.« Praviloma je to organizacija velikega števila malih proizvajalcev, potrošnikov in varčevalcev, ki z ustanovitvijo proizvodnih, predelovalnih, tržnih ali finančnih subjektov organizirajo učinkovito konkurenco monopolističnim podjetjem. Gospodarska funkcija zadruge v korist njenih članov je temeljno določilo zadruge, ki se izvaja skozi skupen poslovni obrat.

Z opredelitvijo zadrug, ki naj bi veljala v mednarodnem okviru, se ukvarjajo tudi mednarodne zadružne organizacije. Mednarodna zadružna zveza je ob svoji stoletnici septembra 1995 sprejela izjavo o zadružni istovetnosti. Izjava opredeljuje zadrugo kot »samostojno združenje oseb, ki so se prostovoljno združile zaradi uresničevanja skupnih gospodarskih, socialnih in kulturnih potreb in hotenj na podlagi podjetja, ki jim je skupno in ga demokratično upravljajo« (Avsec, 1999, str. 106).

Začetek kmetijskega zadružištva v Evropi seže v leto 1862, ko je F. W. Raiffeisen ustanovil prva kmečka hranilno-kreditna združenja. Da se je zadružna ideja v takratnih razmerah, ko so se novosti lahko le razmeroma počasi prenašale, razširila v komaj enem desetletju po domala celi Evropi, samo potrjuje, kako zelo je oblika zadružnega sodelovanja ustrezala potrebam in možnostim majhnih kmetov ter da jim je prinašala pomembne gospodarske koristi (Kovačič, 1999, str. 77).

3.1.1. Delovanje zadruge po zadružnih načelih

Zadruga je v osnovi usmerjena v dejavnosti, ki neposredno koristijo gospodarstvu njenih članov. Vendar so zadruge sčasoma začele ponujati storitve tudi tistim, ki niso bili člani z namenom povečati gospodarski učinek. Tako je poslovanje s t. i. nečlani v mnogih zadrugah preraslo poslovanje s člani, zaradi česar so začeli v zadrugi prevladovati drugačni poslovni interesi in se je zadruga oddaljila od svojega izvornega namena. Vpliv zadružnikov v taki zadrugi je čedalje manjši in njihovi interesi lahko postanejo zapostavljeni.

Glavni cilj zadruge ni dobiček, ampak čim večje koristi članov – lastnikov zadruge. Iz prihodkov iz poslovanja morajo pokriti svoje stroške.

Značilno za zadruge je, da delujejo po klasičnih združnih načelih, kot so načelo prostovoljnosti, načelo gospodarske solidarnosti, načelo solidarne demokracije, načelo pokritja stroškov in načelo istovetnosti.

Načelo prostovoljnosti

Pristop v članstvo je popolnoma prostovoljen in nikomur onemogočen, potrebno je le, da ima nekdo gospodarski interes za sodelovanje v zadrugi ter da pristaja na članske obveznosti in pravila. Prav tako veljajo za izstop določeni pogoji, ki preprečujejo oškodovanje preostalih članov in so za vse enaki.

Načelo prostovoljnosti ima še eno razsežnost, in sicer prostovoljnost proizvodnega sodelovanja z zadrugo. Član torej ni obvezan, da vse svoje gospodarske posle pelje preko zadruge. S tem je članom omogočeno, da izkoristijo ugodnejše ali posebne možnosti naravnost na trgu (na primer prodaja na domu). Dogaja se, da nekateri člani poslujejo preko zadruge le takrat, ko je pridelke težko prodati, sicer pa nastopajo na trgu mimo zadruge. Poslovna zvestoba je zato ne le cenjena lastnost članov zadruge, pač pa je tudi nekakšno nenapisano pravilo (Kovačič, 1999, str. 5).

Načelo gospodarske solidarnosti

Tudi to načelo ima dva vidika: samopomoč, ki se realizira z vplačilom članskega deleža, in soodgovornost za poslovanje zadruge, ki je uresničena z institucijo jamstva. Vsak član mora vplačati vsaj en članski delež, lahko tudi več. Višino članskega deleža določijo člani sami v združnih pravilih oziroma statutu. Člani tudi jamčijo za poslovanje zadruge, in sicer ne le s tistimi sredstvi, ki so vložena v zadrugo, pač pa tudi s svojim zasebnim premoženjem. Pri neomejenem jamstvu člani jamčijo z vsem svojim premoženjem, pri omejenem pa z nekajkratno vrednostjo članskega deleža (kar določijo v pravilih) (Kovačič, 1999, str. 6)

Načelo solidarne demokracije

Zadrugo upravljajo člani. Vsak od članov ima pravico do enega enakopravnega glasu, ne glede na število vplačanih deležev in njegovo gospodarsko moč ter ne glede na obseg poslovanja preko zadruge. Na ta način gospodarsko šibkejši člani niso v podrejenem položaju, kadar gre za odločanje o poslovanju in razvoju zadruge. To načelo krepi zavest vzajemnosti in medsebojnega spoštovanja ter utrjuje medsebojno zaupanje.

Načelo pokritja stroškov

Zadruga ni usmerjena prvenstveno v pridobivanje dobička. Njen glavni cilj je omogočiti, da člani na svojih gospodarstvih dosežejo večji gospodarski učinek. Pomembno je le, da iz razlik v ceni ali iz obresti za posojila članom zadruga pokrije stroške svojega poslovanja. V nasprotnem primeru morajo nepokrite stroške poslovanja zadruge pač pokriti člani. Tak poračun pa bi bilo težko izvesti in bi imel negativne psihološke učinke. Člani informacijo, da je zadruga poslovala z izgubo, slabo sprejmejo. Krivdo pripisujejo predvsem poslovodstvu in upravnim organom zadruge, pozabljajo pa, da so že sproti pri poslovanju dosegali večje ugodnosti (boljše odkupne in prodajne cene). Zato si zadruge prizadevajo ustvariti poslovni presežek. Ta presežek je last članov. V zadrugah pa je vpeljan ristorno kot posebna oblika delitve presežka. Ristorno pomeni, da članu pripade tak delež skupnega presežka, kakršen je

bil delež njegovega poslovnega sodelovanja z zadrugo. Presežek se lahko v celoti razdeli po načelu ristorna, lahko pa se nameni za razširitev dejavnosti zadruga (Kovačič, 1999, str. 8).

Načelo istovetnosti

Načelo istovetnosti pomeni, da so ustanovitelji združnega obrata hkrati tudi njegovi poslovni partnerji, in to načeloma edini. Danes zadruga večinoma poslujejo tudi s »tretjimi« osebami, torej nečlani, da bolje izkoristijo svoje zmogljivosti in tržne možnosti. Toda zadruga naj bi pazila, da promet z nečlani ne bi presežal prometa s člani, saj bi v tem primeru člani izgubili vpliv na poslovne odločitve in zadruga bi se slej ko prej pretvorila v običajno podjetje, usmerjeno predvsem v ustvarjanje dobička.

3.1.2. Premoženje zadruga in gospodarski učinek zadruga

Ena od posebnosti zadruga je premoženje zadruga, ki ni ne zasebno ne državno. To premoženje praviloma upravljajo lastniki zadruga, s katerimi zadruga tudi praviloma posluje. Premoženje, s katerim posluje zadruga, je združna lastnina. Od drugih oblik lastnine jo razločuje izvor, saj je združno premoženje last članov zadruga, ker je sestavljeno iz članskih deležev in akumuliranega dobička, ki tudi pripada članom zadruga. Vendar pri uporabi tega njihovega premoženja nimajo člani nobene individualne pravice razpolaganja. Združno premoženje je skupni poslovni sklad zadruga, namenjen izključno financiranju njenega, torej skupnega poslovanja. Šele če gre zadruga v stečaj ali preneha delovati, se združno premoženje lahko vrne članom bodisi v celoti bodisi le članski delež. Pogosta je praksa, da je združno premoženje, razen članskih deležev, nedeljivo in se ob likvidaciji zadruga prenese na združno zvezo, ki ga lahko porabi izključno za razvoj združništva (Kovačič, 1999, str. 9).

Po Kovačiču (1999, str. 11, 12) je **gospodarski učinek**, ki ga zadruga omogoča svojim članom, rezultat naslednjih dejavnikov:

- Najprej gre za učinek, ki ga prinese večja kapitalska moč gospodarske organizacije. Z združitvijo kapitalnih vložkov članov in zagotovitvijo jamstva se poveča plačilna in kreditna sposobnost. Zadruga je tako manj rizičen partner in tudi lažje pride do ugodnejšega kapitala za povečan obseg poslovanja.
- Zadruga lahko nastopa na trgu kot grosist, s čimer doseže relativno manjše stroške pri nabavi sredstev in prodaji proizvodov svojih članov ter lahko uveljavi količinske popuste pri nabavi sredstev za proizvodnjo ali potrošnjo.
- Dodatni ekonomski učinek prinese tudi podaljšanje proizvodnega ciklusa v fazo predelave. Dodatna vrednost predelanih proizvodov, ki presega stroške predelave, ostane posredno v rokah proizvajalcev surovine, torej kmetov, če se predelava kmetijskih proizvodov organizira v združnih predelovalnih obratih. Ta vidik združnega povezovanja je v kmetijstvu zelo in vse bolj pomemben, saj vse več pridelkov pride do potrošnikov v dodelani ali predelani obliki.
- Med kmeti, ki posamično nastopajo na trgu, obstaja določena konkurenčnost, ki jo poslovno izkoristijo posredniška podjetja. S povezavo kmetov v zadruga notranja konkurenčnost med člani odpade. Pogoji njihovega nastopanja na trgu se izenačijo in

poslovni učinek posredniške funkcije na trgu, se pravi dobiček od prodaje repromateriala in kmetijskih pridelkov, se nabira v zadrugi v korist članov.

- Velik del kmetijskih pridelkov ne prenese skladiščenja in poljubno dolgih transportov (mleko, grozdje ...) ter je zato možnost njihove prodaje omejena na prostor blizu mesta proizvodnje. Podjetnik, ki se ukvarja s prometom ali predelavo teh pridelkov, ima zato določen monopolni položaj, ki mu prinaša dodatni ekonomski učinek. Kadar to funkcijo (promet, predelava) opravlja zadruga, ta ekonomski učinek poveča njene poslovne rezultate.

Iz vseh teh virov se ustvarja dobiček zadruge, ki se lahko preko načela ristorna prelije v korist članov zadruge.

3.1.3. Vrste zadrug

Zadruge lahko razvrstimo po več merilih. Nekatere razvrstitve imajo izključno gospodarski oziroma sociološki pomen, druge so pomembne tudi s pravnega vidika.

Nekatere od pomembnejših razvrstitev so (Avsec, 1999, str. 38):

1. **Glede na pravni položaj** ločimo registrirane in neregistrirane zadruge. Kot neregistrirana zadruga se lahko šteje vsako združenje, ki ima namen pospeševati gospodarske koristi svojih članov, ne glede na pravno obliko. Registrirana zadruga je le tisto združenje, ki je ustanovljeno v pravni obliki zadruge.
2. **Glede na odgovornost članov za obveznosti zadruge.** Zadruge so lahko ustanovljene kot zadruge z neomejeno odgovornostjo svojih članov, kjer člani odgovarjajo za obveznosti zadruge z vsem svojim premoženjem. Naslednja oblika zadruge je zadruga z omejeno odgovornostjo, kjer člani odgovarjajo za obveznosti zadruge do določenega zneska. Poznamo tudi zadruge brez odgovornosti.
3. **Glede na dejavnost** poznamo:
 - kmetijske in gozdarske,
 - industrijske in obrtne,
 - trgovske,
 - storitvene (zdravstvene, izobraževalne, zdravniške, kreditne, stanovanjske ...).
4. **Glede na velikost** ločimo majhne, srednje in velike zadruge.
5. **Glede na gospodarski položaj članov** je mogoče zadruge razvrstiti na:
 - zadruge proizvajalcev ali podjetnikov (člani so kmetje, trgovci, podjetniki oziroma obrtniki),
 - potrošniške zadruge (člani so potrošniki),
 - delavske produktivne zadruge (člani zadruge so njeni delavci).

3.2. Kmetijsko zadružništvo v Sloveniji

3.2.4. Razvoj kmetijskega zadružništva v Sloveniji

Razvoj kmetijskega zadružništva v Sloveniji je bil zaznamovan z obdobji zelo uspešne rasti, pa tudi s kriznimi obdobji, ki so oslabila njegovo gospodarsko učinkovitost in prepričljivost

zadružne misli. V zgodovinskem razvoju kmetijskega združništva lahko prepoznamo tri različna obdobja.

Prvo je obdobje ustanovitve prvih zadrug Raiffeisnovega tipa v sedemdesetih letih devetnajstega stoletja do začetka druge svetovne vojne. Za to obdobje je značilno, da se je število zadrug hitro povečevalo, da je zadružna oblika sodelovanja med kmetijami zajela vsa področja delovanja, da se je gospodarska moč kmetijskih zadrug krepila in da je združništvo postalo eno najmočnejših gospodarskih sektorjev.

Drugo obdobje v razvoju združništva se je začelo med drugo svetovno vojno. Obdobje med drugo svetovno vojno ni pripomoglo k razvoju združništva, saj je bilo med okupacijo njegovo delovanje onemogočeno. Za to obdobje je značilno, da se je država včasih bolj, včasih manj intenzivno vpletala v delovanje zadrug in s tem v razvoj združništva. Z nacionalizacijo zadružnega premoženja je bil spodkopan lastniškopravni temelj razvoja združništva na osnovi tradicionalnih načel, z uveljavitvijo modela socialistične kooperacije so zadružne organizacije postale eden izmed pomembnejših instrumentov izvajanja kmetijske politike. Temeljna funkcija zadrug, ki je pospeševanje gospodarstva svojih članov, je bila podrejena političnim interesom države. Zadruge so se postopoma preobrazile v posebno obliko družbenih podjetij, katerih temeljna gospodarska funkcija je bila proizvodno sodelovanje s kmeti.

Tretje obdobje v razvoju kmetijskega združništva se začne s sprejetjem zakona o zadrugah leta 1992. Denacionalizacija nekdanjega zadružnega premoženja ponovno vzpostavi lastniškopravno osnovo za delovanje zadrug v skladu z gospodarskimi interesi članov. Takratne zadružne organizacije so se preobrazile po tradicionalnih združnih načelih. Preobrazba zadrug je bila razmeroma hitro in formalno uspešno izpeljana, po vsebinski plati pa proces preobrazbe še vedno teče (Kovačič, 1999, str. 77–78).

Prva zveza zadrug je bila ustanovljena že leta 1883 kot Zveza slovenskih posojilnic v Celju. Leta 1903 so po tedanjem avstrijskem zakonu zadružne zveze začele revidirati poslovanje svojih članic. To funkcijo so zadružne zveze opravljale vse do začetka šestdesetih let. Tedaj so zaradi takratnih političnih pogledov na zasebno kmetijstvo in kmetijsko združništvo vse poslovne in revizijske zadružne zveze prenehale delovati kot samostojne pravne osebe. Po več kot desetletnem premoru so kmetijske in gozdarske zadružne organizacije leta 1972 ponovno ustanovile zadružno zvezo, ki deluje še danes. Leta 1994 je Zadružna zveza Slovenije pridobila licenco za ponovno opravljanje zadružne revizije.

3.2.5. Kmetijsko združništvo v Sloveniji danes

Danes se številne kmetijske zadruge srečujejo s težavami, ki slabijo njihovo poslovno učinkovitost in s tem gospodarsko moč. V krizi je tudi ideja združništva. Vse več delavcev v združništvu, kmetov in strokovnjakov se sprašuje, ali je združni model gospodarskega povezovanja razmeroma majhnih proizvajalcev lahko še gospodarsko učinkovit v času vse intenzivnejše globalizacije trga, ko se oblikujejo velikanski poslovni sistemi meddržavnih

razsežnosti ter s svojo kapitalsko močjo in velikimi tržnimi deleži obvladujejo gospodarska gibanja.

Problematiko, s katero se soočajo kmetijske zadruga v Sloveniji, lahko povežemo v tri vsebinske sklope (Kovačič, 1999, str. 80):

1. Kriza zaupanja in identitete, ki se odraža z dejstvom, da kmetije zadruga še vedno nimajo za svoje podjetje.
2. Premajhna poslovna učinkovitost zadrug.
3. Prešibka poslovna in kapitalska povezanost zadrug, živilskopredelovalnih podjetij in trgovine s kmetijskimi oziroma živilskimi proizvodi.

Število vseh registriranih zadrug v Sloveniji se je leta 2004 v primerjavi z letom 2003 povečalo. Konec leta 2003 je bilo registriranih 471 zadrug, leto kasneje pa 504. Zadruga delujejo v različnih dejavnostih, poznamo zadruga na področju kmetijstva, ribištva, rudarstva, gradbeništva, finančnega posredništva, zdravstva itd. Najštevilnejše so zadruga s področja kmetijstva, konec leta 2004 jih je bilo 30,95 % med vsemi registriranimi zadrugami, skupaj torej 156. Kmetijske zadruga so zato tudi predmet tega diplomskega dela.

Tabela št. 3: Registrirane zadruga v Sloveniji konec leta 2003 in 2004

Področje dejavnosti		31. 12. 2003		31. 12. 2004	
Opis		Število	Delež (%)	Število	Delež (%)
A	Kmetijstvo, lov, gozdarstvo	156	33,12	156	30,95
B	Ribištvo	8	1,70	9	1,79
C	Rudarstvo	1	0,21	1	0,20
D	Predelovalne dejavnosti	48	10,19	47	9,32
E	Oskrba z elektriko, plinom in vodo	3	0,64	3	0,59
F	Gradbeništvo	31	6,58	31	6,15
G	Trgovina, popravilo motornih vozil	73	15,50	80	15,87
H	Gostinstvo	1	0,21	1	0,20
I	Promet, skladiščenje, zveze	21	4,46	22	4,37
J	Finančno posredništvo	2	0,42	2	0,40
K	Nepremičnine, najem, poslovne storitve	123	26,12	148	29,36
L	Zdravstvo, socialno varstvo	3	0,64	3	0,60
M	Druge javne, skupne in osebne storitve	1	0,21	1	0,20
	Skupaj	471	100,00	504	100,00

Vir: Letno poročilo ZZS 2004.

Zadružna zveza Slovenije

Zadružništvo v Sloveniji je danes organizirano in med seboj povezano na različne načine. Tako je veliko kmetijskih zadrug včlanjenih v Zadružno zvezo Slovenije (ZZS), ki je po pravni obliki prav tako zadruga z omejeno odgovornostjo. ZZS, kot jo poznamo danes, je bila ustanovljena leta 1972, ustanovile pa so jo kmetijske in gozdarske zadružne organizacije. S pomočjo ZZS je zaživelo kmetijsko in gozdarsko zadružništvo skupaj s hranilno-kreditnimi službami na celotnem območju Slovenije.

ZZS je 31. 12. 2004 štela 84 članic, od tega 79 kmetijskih in gozdarskih, druge članice pa so Zveza hranilno-kreditnih služb, Zadružna kmetijska družba, Deželna banka Slovenije, KD Holding in Slovenica, zavarovalniška hiša.

ZZS opravlja zlasti naslednje naloge (Dejavnost zadružne zveze Slovenije, 2005):

- predstavlja svoje članice in zastopa njihove koristi pred državnimi organi, v gospodarski zbornici in drugih združenjih samoupravnega in javnega prava ter tudi v mednarodnih zadružnih zvezah (interesno zastopstvo);
- opravlja v skladu z zakonom o zadrugah in posebnimi predpisi revizijo včlanjenih zadrug (zadružna revizija);
- svetuje članicam pri vseh zadružnih, pravnih, gospodarskih in organizacijskih vprašanjih (svetovanje);
- sporoča svojim članicam podatke in obvestila, ki so pomembni za odločanje (informacijska dejavnost);
- skrbi za stike z javnostjo, pri čemer lahko tudi izdaja svoje glasilo in druge informativne ali strokovne publikacije o vprašanjih, ki se nanašajo na zadružništvo (delo z javnostjo);
- organizira obveščanje, usposabljanje in izobraževanje zadružnikov ter zaposlencev v včlanjenih zadrugah in drugih članicah z zadružnega in strokovnega vidika (izobraževanje);
- skupaj z ustreznimi sindikalnimi organizacijami in skladno s predpisi o delovnih razmerjih ureja delovne pogoje za zaposlencev v včlanjenih zadrugah (kolektivno dogovarjanje);
- pospešuje gospodarsko sodelovanje svojih članic s tujino (mednarodni stiki).

Članice ZZS so leta 2004 odkupile od svojih kmetov 48.309 ton goveda, 44.256 ton prašičev, 56.570 ton perutnine, 468.241.000 litrov mleka, 138.488.000 konzumnih jajc, nadalje pa še pšenico, koruzo, krompir, sladkorno peso, jabolka, grozdje, les in ostalo.

Zadruge članice ZZS so leta 2004 ustvarile manj prihodkov kot odhodkov. Iz naslednje preglednice je razvidnih nekaj podatkov o poslovanju zadrug v letu 2004.

Tabela 4: Pregled prihodkov in odhodkov ter poslovni izid zadrug, včlanjenih v ZZS, za leto 2004

	Prihodki v 1000 SIT	Odhodki v 1000 SIT	Dobiček v 1000 SIT	Izguba v 1000 SIT	Kapital v 1000 SIT	Število članov	Število zaposlencev
Skupaj	124.479.221	124.691.127	693.558	905.464	42.493.911	18.345	3283
Povprečje na zadruho	1.481.895	1.484.418	12.385	32.338	505.880	218	39
Maks. vrednost	10.175.909	10.493.370	120.201	317.461	2.481.777	1.034	347
Min. vrednost	695	903	0	208	-84.777	3	-
Število zadrug	84	84	56	28	84	84	84

Vir: Letno poročilo Zadružne zveze Slovenije za leto 2004.

Če bi uspešnost poslovanja zadrug presojali zgolj po podatkih, navedenih v Tabeli 4, bi lahko ugotovili, da so zadruga poslovale neuspešno, saj so celotni odhodki večji od celotnih prihodkov, celotna izguba pa je večja od celotnega dobička. Med obravnavanimi zadrugami jih je 67 poslovalo z dobičkom, 33 pa z izgubo. V povprečju je zadruga članica ZZS v letu 2004 ustvarila 12,4 milijona dobička oziroma 32,3 milijona izgube.

3.3. Zadružništvo v Evropi

3.3.6. Razvoj kmetijskega zadružništva v Evropi

Kmetijsko razvite države imajo razvito zadružništvo. Zgodovina organiziranega zadružništva sega v leto 1895, ko so v Londonu ustanovili Mednarodno zadružno zvezo (od leta 1982 ima sedež v Ženevi), ki spada med najstarejše, po svojem članstvu pa med najštevilnejše nevladne organizacije na svetu. V Mednarodno zadružno zvezo so včlanjena zadružna združenja iz več kot 200 držav in 8 mednarodnih zadružnih organizacij (po podatkih iz leta 1995). Prek teh članic Mednarodna zadružna zveza povezuje približno 753 milijonov posameznikov.

Mednarodna zadružna zveza je bila ustanovljena pol stoletja za prvo uspešno zadrugo sodobne dobe. To je bila Rochdalska zadruga poštenih pionirjev (Rochdale Society of Equitable Pioneers), ki jo je leta 1844 ustanovilo 28 delavcev v angleškem mestecu Rochdale nedaleč od Manchestra. Ti so se svojim delodajalcem zoperstavili, ker so bili delavci plačani kar v naravi z izdelki svoje tovarne, ter začeli ustanavljati potrošniške zadruga za oskrbo z osnovnimi življenjskimi potrebščinami zanesljive kakovosti in po dostopnih cenah (Golež, 2004, str. 8).

Že v devetnajstem stoletju so se zlasti v Franciji razširile delavske, produktivne zadruga, v Nemčiji in pozneje tudi drugje tudi obrtniške in kmečke kreditne, na Danskem in drugje pa tudi kmetijskoprodajne, nabavne in predelovalne.

Na Nizozemskem so se kmetje začeli organizirati v zadruga, da bi se postavili po robu čezmorski trgovini in uvozu blaga iz ZDA ter Rusije. Ustanavljati so začeli specializirane zadruga za meso, mleko in zelenjavo ter kreditne in druge zadruga. Po drugi svetovni vojni je na Nizozemskem delovalo več kot 400 mlekarskih zadrug, procesi globalizacije in koncentracije so njihovo število skrčili na šest. Skupno danes deluje na Nizozemskem 89 zadrug (Golež, 2004, str. 21).

3.3.7. Kmetijsko zadružništvo v Evropi danes

Kmetijsko zadružništvo je v državah članicah Evropske unije (EU) urejeno in tudi organizirano precej različno, kar otežuje primerjave med posameznimi državami. Največje kmetijske zadruga v EU delujejo kot mednarodna podjetja. S hčerinskimi družbami na tujem dosegajo večino prihodkov na tujih trgih. Največjo koncentracijo so kmetijske zadruga dosegle v severnih deželah, zlasti na Nizozemskem, Danskem, Švedskem in Finskem. V sredozemskih deželah so zadruga manjše, a zato številnejše. Po drugi strani zadruga v južnejših predelih uživajo izrazitejšo podporo države. Te razlike otežujejo oblikovanje enotnega stališča EU do kmetijskega zadružništva (Avsec, Nose, 2001, str. 134).

Kmetijsko razvite države imajo razvito kmetijsko združništvo. Nekatere zadruge so se razvile v močna mednarodno delujoča podjetja, združništvo na evropski ravni pa zastopa mednarodna organizacija COGECA (Splošna konfederacija kmetijskih in ribiških zadrug v Evropski uniji) (Golež, 2004, str. 18).

Največje kmetijske zadruge so v naslednjih državah: Finska, Nemčija, Danska, Nizozemska, Francija in Irska.

V državah srednje Evrope je finančni položaj zadrug slabši. Zaradi omejene donosnosti v kmetijskem sektorju primanjkuje denarja za modernizacijo in investicije. Niti ni pričakovati, da se bo ta položaj v nekaj letih izboljšal. Dodatne težave zadrugam povzroča tudi dolg do članov, ki so se odločili za izstop iz zadruge, kar povzroča zadrugam finančno breme (Van Bekkum, 1999, str. 12).

Tabela 5: Največje kmetijske zadruge v EU (po prihodkih iz leta 2000, vključno s hčerinskimi podjetji) ter kmetijske in gozdarske zadruge v Sloveniji (članice Zadružne zveze Slovenije – ZZS); v oklepaju je naveden odstotek prihodkov, doseženih na trgih zunaj matične države

Zap. št.	Ime zadruge	Država sedeža	Tip zadruge	Prihodki 2000 (v mio EUR)	Število članov	Število zaposlen- cev
1.	<i>Metsaliitto</i>	Finska	gozdarska	7.500 (85 %)	127.000	22.723
2.	<i>Baywa</i>	Nemčija	d. d. v lasti zadrug	5.261	/	14.797
3.	<i>Danish Crown</i>	Danska	Mesno predelovalna	4.944	19.400	22.000
4.	<i>Arla Fods</i>	Danska	mlekarska	4.824 (47 %)	16.121	18.622
5.	<i>Friesland Coberco Dairy Foods</i>	Nizozemska	mlekarska	3.952	12.543	11.970
6.	<i>Cebeco Group</i>	Nizozemska	večnamenska	3.289	8.000	11.000
7.	<i>Campina Melkunie</i>	Nizozemska	mlekarska	3.183 (64 %)		
8.	<i>Sodial</i>	Francija	mlekarska	2.646 (30 %)	14.300	8.500
9.	<i>Kerry Group</i>	Irska	mlekarska	2.622 (75 %)		
10.	<i>Glanbia</i>	Irska	mlekarska	2.429		8.500
11.	<i>Nordmilch</i>	Nemčija	mlekarska	2.112		
12.	Vse kmetijske in gozdarske zadruge v Sloveniji, članice ZZS			503	22.716	3.923

Vir: Avsec, Nose, 2001, str. 136.

Leta 2001 je bila predlagana uredba o Evropski zadrugi (Societas Cooperativa Europaea), ki pomeni prostovoljno poenotenje združnih pravil.

Evropska zadruga (SCE – Societas Cooperativa Europaea)

Svet Evrope je leta 2003 sprejel Uredbo št. 1435/2003/ES o statutu Evropske zadruge in spremljajočo Direktivo št. 2003/72/ES o dopolnitvi statuta Evropske zadruge glede sodelovanja delavcev. Omenjeni Uredba in Direktiva ne posegata v pravno ureditev zadrug, ki so bile oziroma bodo ustanovljene po predpisih posamezne države članice. Omogočata pa, da posamezniki in pravne osebe za svoje podjetje izberejo zadržno organizacijsko obliko, kot jo ureja pravo EU.

V nekaterih evropskih državah uvrščajo zadruge v t. i. socialno ekonomijo. Le-ta naj bi zajemala podjetja, ki z demokratičnim upravljanjem, identiteto med člani in uporabniki storitev, prostovoljnim združevanjem in posebnim načinom uporabe presežka vključujejo v gospodarsko življenje socialno razsežnost. To dejstvo vključuje tudi uredba SCE, namen katere je po Uredbi št. 1435/2003/ES uresničevati potrebe članov ali/in pospeševati gospodarske ali/in socialne dejavnosti svojih članov. SCE lahko torej tudi pospešuje tudi socialne dejavnosti (ne potrebe) svojih članov. Namen zadruge je lahko tudi uresničevanje potreb članov z udeležbo zadruge v eni ali več SCE ali zadrugah, ustanovljenih po pravu držav članic.

Glavna posebnost Evropske zadruge (v primerjavi s splošno ureditvijo zadrug v večini držav članic) je najnižji znesek vpisanega kapitala, ki se ne sme zmanjšati z izplačilom deležev ob prenehanju članstva. Isti cilj poskušajo doseči tudi določbe o članih neuporabnikih oziroma članih vlagateljih (uredba SCE dopušča zadržno članstvo tudi osebam, ki z zadrugo ne sodelujejo, so pa pripravljene vložiti določena sredstva v zadrugo proti zagotovitvi določenih premoženjskih ali morebiti upravljalških pravic), ki pa glede na to, da imajo različne države različna stališča o članih neuporabnikih, prepuščajo dokončno odločitev o uvedbi tega instituta državam članicam. Tudi določbe o statutarni prenosljivosti deležev in o dolгих rokih za izstop iz zadruge prepuščajo odločitve državam članicam.

Položaj zadrug v posameznih državah članicah opredeljujejo vsebinsko zelo različni korporacijski, davčni, delovnopравни, konkurenčnopравни in drugi predpisi, zato je pričakovati, da bosta uredba in direktiva, ki uvajata Evropsko zadrugo, posredno sprožili usklajevanje zadržnega prava in drugih predpisov, ki urejajo zadruge, tudi med državami članicami (Avsec, 2005, str. 16).

4. MERJENJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA V KMETIJSKI ZADRUGI

4.1. Uspešnost poslovanja kmetijske zadruge z različnih vidikov

V SRS je presojanje uspešnosti izvedeno predvsem z vidika deležnikov, ki so lahko zunanji ali notranji.

Notranji deležniki so:

- izvajalci posameznih nalog v zadrugi, ki morajo odločati o podrobnostih izvajanja,
- poslovodstvo v zadrugi od najnižje ravni do uprave,
- upravljalni in nadzorni organi zadruge,
- zaposlenci v zadrugi.

Zunanji deležniki so:

- člani zadruge,
- posojilodajalci (zlasti dajalci dolgoročnih pa tudi kratkoročnih posojil),
- dobavitelji,
- kupci,
- država,
- javnost.

Pri analizi uspešnosti zadruge bomo upoštevali predvsem dva vidika, ki sta za zadrugo najpomembnejša, in sicer uspešnost zadruge kot podjetja z vidika poslovodstva in uspešnost zadruge z vidika člana.

4.1.1. Problemi pri merjenju uspešnosti z vidika podjetja

Ko želimo oceniti uspešnost podjetja, iščemo načine, kako izmeriti finančne in gospodarske posledice preteklih odločitev vodstva podjetja. Pomembna vprašanja so: ali so bile vse zmogljivosti izkoriščene učinkovito, ali je dobičkonosnost dosegla ali celo presegla pričakovanja in ali so bile finančne odločitve sprejete preudarno. Uspešno podjetje je tisto, ki lahko na vsa vprašanja odgovori pozitivno.

Kazalnikov, s katerimi lahko merimo uspešnost, je veliko. Nekateri med njimi merijo predvsem finančne rezultate, drugi gospodarske, nobeden od kazalnikov pa ne more biti pomembnejši od drugih (Helfert, 2000, str. 81).

Ker je toliko načinov, kako oceniti poslovanje, moramo biti pozorni na to, da so različne tehnike ocenjevanja lahko tudi zelo specifične in ozko definirane. Lahko gre le za preprost pregled vseh števil iz izkazov podjetja, vendar le nekatere povezave med njimi pokažejo resnično uporabno vrednost in podporo pri odločanju (Helfert, 2000, str. 82).

Analiza uspešnosti poslovanja mora tako v podjetjih kot v zadrugah zajemati tudi izračune določenih kazalnikov, ki omogočajo analizo pomembnih razmerij v računovodskih izkazih v danem trenutku in spremljajo gibanje teh razmerij v času.

Ta analiza omogoča poleg analize uspešnosti poslovanja zadruga v primerjavi s preteklimi leti tudi primerjave s sorodnimi zadrugami, s povprečjem panoge ali z najboljšo zadrugo v panogi.

V diplomskem delu sem za presojanje uspešnosti uporabila kazalnike, ki izhajajo iz SRS 30. To so kazalniki, ki naj bi jih tudi sicer izračunavala vsa podjetja. Kazalniki iz SRS 30 zajemajo vsa področja – od financiranja, investiranja, vodoravnega finančnega ustroja do kazalnikov gospodarnosti in dobičkonosnosti.

4.1.2. Problemi pri merjenju uspešnosti z vidika članov

Namen zadruga je pridobivanje gospodarskih koristi za člane, ki na določen način sodelujejo z zadrugo. Članstvo v zadrugi zajema tri razmerja (Avsec, Nose, 2001, str. 114):

1. **Transakcijsko ali pogodbeno razmerje** se nanaša na sodelovanje člana z zadrugo. V kmetijski prodajani zadrugi pogodbeno razmerje obsega dobavo kmetijskih proizvodov s članovega gospodarstva z namenom skupne predelave in/ali prodaje, v kmetijski nabavni zadrugi pa skupno nabavo materiala in storitev, potrebnih za kmetijsko proizvodnjo. Temeljni sestavini tega razmerja, v katerem lahko član nastopa kot prodajalec ali kupec, sta proizvod in cena.
2. **Lastniško ali naložbeno razmerje** se nanaša na oblikovanje kapitala zadruga in premoženjske pravice člana. Prvini tega razmerja sta članski delež kot denarni znesek, ki ga vplača član, in dividenda (ristorno), ki ga zadruga izplača članu ob uspešnem poslovanju. Po združnem načelu naj bi se dobiček delil med člane po obsegu članovega sodelovanja z zadrugo in ne po višini kapitalske udeležbe (razen če je v poslovni politiki zadruga določeno drugače).
3. **Člani tudi upravljajo zadrugo.** Predstavniki članov sestavljajo upravni in nadzorni odbor, najvišji organ pa je občni zbor, kjer imajo pravico do odločanja vsi člani zadruga.

Iz teh razmerij lahko sklepamo, da je zadruga z vidika člana uspešna, če:

- zadruga po čim višji ceni od člana odkupi kmetijske proizvode, pridelane na njegovem gospodarstvu, in po čim nižji ceni dobavi članu kmetijski repromaterial za potrebe njegovega gospodarstva;
- lahko zadruga na podlagi dobrega poslovnega rezultata izplača članu dividendo v obliki ristorna, katerega višina je odvisna ne od članskega deleža, temveč od obsega članovega sodelovanja z zadrugo;
- se v organih odločanja sprejemajo sklepi oziroma poslovne odločitve, ki so v dobro članu kot lastniku zadruga in so podrejeni sklepom, ki bi bili v dobro zadrugi kot podjetju.

Zadruga je po eni strani podjetje, ki mora uspeti na trgu, po drugi pa organizacija, ki mora delovati v korist svojih članov. Ta dva nasprotujoča si interesa se morata uravnjavati v vsaki zadrugi, kako pa se uravnjavata, je odvisno od razvitosti zadruga, vrste dejavnosti in velikosti zadruga (Kramer, Brazda, 2004, str. 48).

Dejstvi, da bi zadruga po najvišji ceni odkupovala članove pridelke in mu istočasno po najnižji ceni prodajala repromaterial (gnojila, semena, krmila ...) ter da bi mu pri tem lahko delila dividende, sta si sami po sebi nasprotujoči. Zadruga namreč lahko poslovne rezultate dosega prav z razliko v ceni pri odkupu pridelkov in prodaji materiala za kmetijstvo. Če del te razlike v ceni nameni članu v obliki višje odkupne cene in/ali nižje prodajne cene, potem je neprimerno pričakovati, da bo konec leta pri takšnem poslovanju dosegala dobiček, kar pa konec koncev niti ni njen cilj.

Teoretično bi bilo na primer na področju zadruga, na katerem deluje, možno ugotoviti, ali poteka oskrba vseh kmetov članov preko zadruga ter ali kmetje prodajo vse svoje tržne presežke zadrugi. Za to bi bile potrebne posebne analize tako trga kot gospodarjenja posameznih članov na njihovih kmetijah. Ker član ni obvezan, da v zadrugi vodi vse svoje nabavno-prodajne poti, tudi ni obvezan zadrugi razlagati, kdo vse so njegovi tako kupci kot dobavitelji. Iz tega sledi, da ni možno narediti popolne analize, s katero bi izmerili, koliko odstotkov članov oskrbuje zadruga.

Možna analiza uspešnosti bi bila tudi primerjava več zadrug in njihovih področij, kjer bi analizirali cene, po katerih kmetje nabavljajo material za kmetijsko proizvodnjo, ter cene, po katerih zadruga plačuje kmetom njihove pridelke. Uspešnejša bi bila tista zadruga, ki bi svojim članom dala nižje nabavne in višje odkupne cene.

Ker se v večini zadrug ne posluje samo s člani zadruga, ampak tudi s tretjimi osebami, se lahko zadruga oddalji od svojega namena, iz katerega je bila ustanovljena, ter se počasi pretvarja v podjetje, katerega čedalje večji cilj je ustvarjanje dobička. Zadruga mora v vseh primerih poslovati kot gospodarska družba, kot podjetje, vsaj z računovodskega vidika. Za zadruga prav tako veljajo SRS 1–30 in posebni standard za zadruga SRS 34. S tega vidika je uspešnost poslovanja zadrug mogoče analizirati z računovodskimi kazalniki uspešnosti.

Člani zadrug ponekod v Evropi, na primer na Nizozemskem, so zavezani ponuditi svojo celotno proizvodnjo zadrugi (Golež, 2004, str. 22). Zadrugi tako zagotavljajo nemoteno oskrbo z izdelki, slednja pa jim zagotavlja celoten odkup in ustrezno plačilo. Z organiziranim odkupom zagotavljajo zadostne količine za doseganje ustreznega tržnega deleža in s tem zmanjšujejo vdore individualnih pridelovalcev na trg, ki bi lahko porušili cenovno ravnovesje. Z večanjem tržnega deleža zadruga postajajo vse močnejše, posledično to predstavlja tudi dodatne koristi za kmete, hkrati pa ustanavljanje zadrug prispeva k razvoju podeželja (Golež, 2004, str. 22).

Da so člani zavezani k oddaji pridelkov svoji zadrugi, velja tudi v Veliki Britaniji, kjer je poleg obvezne oddaje pridelkov zahtevana tudi visoka kakovost. V nekaterih nizozemskih mlečnih zadrugah morajo člani celo kupiti določene pravice za oddajo mleka. V nekaterih državah, kot sta Grčija in Španija, je obvezna oddaja pridelkov zadrugi predpisana celo z zakonom. Nasprotno na Švedskem velja zakon konkurence, ki ščiti kmete pred pogodbami o obvezni oddaji pridelkov (Nilsson, Kyriakopoulos, Van Dijk, 1997, str. 5).

Tudi v Nemčiji je pogodba temelj sodelovanja med članom in zadrugo. Pogodbe zagotavljajo ne le načrtovalske, poslovne in kalkulacijske vrednosti, temveč utrjujejo sodelovanje in jamčijo nabavo surovin. Dolgoročne pogodbene vezi utrjujejo položaj na trgu, prispevajo k večji trdnosti združnega podjetja in zaradi teh povezav omogočajo večji donos (Golež, 2004, str. 24).

Tudi velikost zadruga ima lahko vpliv na odnos člana do zadruga. Tako so za nemške zadruga ugotovili, da več kot ima zadruga članov, manjši je vpliv posameznega člana. Manj kot ima posamezni član vpliva, manjše je tudi njegovo zanimanje za zadruga in njegova pripadnost zadrugi. V tem primeru vpliv pridobiva upravni odbor, medtem ko občni zbor kot najvišji organ zadruga izgublja svoj namen (Kramer, Brazda, 2004, str. 48).

Odnos zadruga – član in zadruga – nečlan

Člani kot ustanovitelji zadruga upravičeno pričakujejo, da jih zadruga obravnava drugače kot nečlane. Razlikovanje se najbolj odraža v cenovni politiki zadruga. V večini evropskih zadruga je cena, ki jo plača član za blago, nižja in izplačilo za pridelke višje. V nekaterih državah takega razlikovanja ni, na primer v Estoniji, kjer je cena, ki jo zadruga plača kmetu za mleko, enaka tako pri članu kot nečlanu. Tudi repromaterial za kmetijsko proizvodnjo kupujejo nečlani po enaki ceni kot člani (Van Bekkum, 1999, str. 11). Velikokrat je cenovna politika opredeljena tudi v pogodbah članov z zadruga. Odnos član – zadruga izgublja pomen tudi, ko se zadruga začne ukvarjati z ostalimi nekmetski dejavnostmi. Le-te so relativno donosne. Take zadruga se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi, od obdelave lesa, popravila avtomobilov, frizerskih salonov in tako naprej. Po Van Bekkumu nekmetske dejavnosti podpirajo kmetijsko dejavnost in tako zagotavljajo zaposlenost delavcev članov. Tudi v slovenskih zadrugah se je večina delavcev, ki so bili zaposleni v zadrugah okrog leta 1992, včlanila v zadruga.

V nekaterih državah, na primer v Španiji, je celo prepovedano, da zadruga posluje z nečlani, sicer pa na splošno velja, da ima politika poslovanja z nečlani veliko prednosti, ki so na primer zapolnitev proizvodnih zmogljivosti, zmanjšanje ravni povprečnih stroškov, zmanjšanje sezonskih nihanj, dopolnitev proizvodnega programa in tako naprej. Tako lahko na primer mlečna zadruga s prodajo pomarančnega soka zniža stroške distribucije mlečnih izdelkov. Pojavlja pa se nevarnost, da pri prevelikem obsegu poslovanja z nečlani člani težje nadzirajo in financirajo zadruga (Nilsson, Kyriakopoulos, Van Dijk, 1997, str. 8).

V slovenskih zadrugah večinoma različno obravnavajo člane in nečlane. Razlike med člani in nečlani se pojavljajo predvsem v nižjih odkupnih provizijah pri odkupu od članov in v popustih pri nakupu blaga. Nekatere zadruga članom v krajšem roku kot nečlanom izplačajo denar za odkupljene pridelke. Zadruga lahko pomaga kmetom tudi s kreditiranjem, ki so ga lahko člani deležni v večji meri. Z večjimi težavami pri razlikovanju med člani in nečlani se srečujejo v tistih zadrugah, kjer poslovanje z nečlani presega poslovanje s člani. Večje ugodnosti pričakujejo tudi člani v tistih zadrugah, kjer je članski delež višji. Člani, katerih zadruga različno obravnavajo člane kot nečlane, imajo tudi svojo zadruga za uspešnejšo, saj so deležni večjih ugodnosti.

Za slovenskega kmeta člana zadruga je značilno (Vadnal, 1997, str. 112):

- da pri svojem poslovnem odločanju praviloma ne razlikuje pridelčnih in tržnih odločitev;
- da je njegov pogled na tržno sestavino združnega poslovanja izpeljan iz njegove lastne pridelčno-prodajne poslovne usmerjenosti;
- je glede svojih tržnih spretnosti zelo samozavesten;
- je njegovo poznavanje dejavnikov tveganja parcialno, pripravljenost na prevzemanje tveganja pa primerjalno skromna;
- je njegovo zaupanje v združno trženje šibko;
- ima kratkoročen poslovni časovni horizont.

Poslovni cilji zadruga naj bi bili določeni s cilji kmetov članov in so le-tem podrejeni. Pri tem zasledujejo predvsem kratkoročne koristi. Če poslovanje zadruga teh ne zagotavlja, se zadruga sooči s problemom lojalnosti tudi, če po kriteriju podjetništva deluje uspešno. Kmete kot kolektivne lastnike zadruga bi morale zanimati tudi srednje- in dolgoročne koristi (Vadnal, 1997, str. 112).

4.2. Kazalniki, primerni za merjenje uspešnosti zadruga kot podjetja

Že večkrat smo povedali, da je mogoče zadruga obravnavati po enem od vidikov kot podjetje. Kadar s tega vidika obravnavamo uspešnost, lahko uporabimo analizo uspešnosti s kazalniki. V drugem poglavju tega dela so predstavljeni kazalniki, ki jih predpisujejo SRS 2005. SRS 29 – Računovodsko proučevanje vsebuje številne kazalnike, med katerimi podjetje lahko naredi svoj izbor. Ožji izbor kazalnikov predpisuje SRS 30. Ocenjujem, da so kazalniki, zajeti v SRS 30, primerni za merjenje uspešnosti poslovanja zadruga, zato so tudi upoštevani v analizi. Novi SRS 2006 ne predpisujejo več obveznih kazalnikov za analizo poslovanja.

Kazalniki, ki jih vsebuje SRS 30 – Računovodsko informiranje

Delitev kazalnikov po SRS je opisana v drugem poglavju tega dela, zato so v tem poglavju podrobneje predstavljeni le kazalniki, ki sodijo med SRS 30. Ti so primerni za merjenje uspešnosti zadruga, z izjemo kazalnika »koeficient dividendnosti osnovnega kapitala«, ker zadruga dividend, kakšne poznajo delniške družbe, ne izplačuje.

Kazalniki, ki jih vsebuje SRS 30, so naslednji:

1. Stopnja lastniškosti financiranja

$\text{Stopnja lastniškosti financiranja} = \frac{\text{KAPITAL}}{\text{OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV}}$

Kazalnik kaže delež oziroma odstotek kapitala med viri financiranja. Čim večja je vrednost kazalnika, večji je delež kapitala med celotnimi viri financiranja. Ker kapital ne zapade v plačilo, velika vrednost tega kazalnika izraža konservativno (varno) finančno politiko podjetja, ki zmanjšuje tveganje pri poslovanju, dosežena pa je tudi visoka raven kapitalne ustreznosti. Posojilodajalci želijo, da je vrednost kazalnika čim višja, saj je s tem tveganje glede vrnitve glavnice in pripadajočih obresti manjše, lastniki podjetij pa si želijo, da se podjetje financira tudi s posojili, saj obresti sicer zmanjšujejo dobiček podjetja, zmanjšujejo

pa tudi davčno osnovo in posledično davek iz dobička. Financiranje pretežno s kapitalom tudi otežuje doseganje stopnje dobičkonosnosti, ki jo zahtevajo lastniki. Če je obrestna mera za dolgoročno posojilo v podjetju nižja od zahtevane donosnosti kapitala, se podjetju bolj splača do določene mere zadolžiti (Vidic, Zaman, 2000, str. 40).

V zadrugah je ena od posebnosti prav zadružni kapital. Po SRS 34, ki obravnava računovodske rešitve v zadrugah, se kapital v zadrugi deli na:

- I. Nerazdeljivi zadružni kapital
- II. Deleži članov zadruge
- III. Zadružne rezerve
- IV. Preneseni dobiček ali izguba prejšnjih let
- V. Revalorizacijski popravek kapitala
- VI. Nerazdeljeni dobiček ali izguba poslovnega leta

Deleži članov kot lastnikov povprečno v Sloveniji znašajo le okoli 7 % celotnega kapitala (Cor, 2004, str. 50), tako da ta kazalnik tudi z vidika zadruge kot podjetja nima takšne informacijske vrednosti kot v delniških družbah. Pri zadrugah gre za nasprotno mišljenje članov kot lastnikov, in sicer člani so večinoma proti zadolževanju zadruge.

2. Stopnja dolgoročnosti financiranja

Stopnja dolgoročnosti financiranja =

$$\frac{\text{KAPITAL} + \text{DOLGOROČNE REZERVACIJE} + \text{DOLGOROČNI DOLGOVI} + \text{DOLGOR. PČR}}{\text{OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV}}$$

Podobno kot velik del kapitala v financiranju tudi velika vrednost kazalnika, ki kaže dolgoročnost financiranja, priča o konservativni finančni politiki in prikazuje obveznosti do virov sredstev, ki bodo zapadla v plačilo v obdobju, daljšem od leta dni. Velik delež dolgoročnih virov financiranja dobro odpravlja tveganja v zvezi s kratkoročno plačilno sposobnostjo, vendar so dolgoročni viri v povprečju dražji od kratkoročnih. Višina tega kazalnika je zelo odvisna od deleža stalnih sredstev med sredstvi podjetja. Osnovno pravilo financiranja v podjetju je, da naj podjetje stalna in del gibljivih sredstev financira s trajnimi oziroma dolgoročnimi viri (Kavčič et al., 2005, str. 42).

3. Stopnja osnovnosti investiranja

$$\text{Stopnja osnovnosti investiranja} = \frac{\text{OSNOVNA SREDSTVA}}{\text{SREDSTVA}}$$

Kazalnik nam kaže odstotek oziroma delež, ki ga imajo osnovna sredstva v vseh sredstvih podjetja. Vrednost kazalnika je odvisna od panoge, v kateri podjetje posluje, zato medpanožne primerjave nimajo posebnega pomena. V tehnološko intenzivnih panogah je vrednost tega kazalnika praviloma večja kot v delovno intenzivnih panogah, kot so na primer trgovina, storitve ipd. Povečanje vrednosti kazalnika pomeni, da podjetje skrbi za obnovo in rast; zmanjšanje lahko pomeni, da podjetje hitro raste in da so se relativno povečala gibljiva sredstva, ali pa to pomeni dezinvestiranje osnovnih sredstev. Povezava med načinom

financiranja in vrednostjo kazalnika ni neposredna, čeprav več osnovnih sredstvih v celotnih sredstvih zahteva usklajeno dolgoročno financiranje.

4. Stopnja dolgoročnosti investiranja

$$\text{stopnja dolgoročnosti investiranja} = \frac{\text{OSNOVNA SREDSTVA} + \text{DOLGOROČNE AČR} + \text{NALOŽBENE NEPREMIČNINE} + \text{DFN} + \text{DOLGOROČNE POSLOVNE TERJATVE}}{\text{SREDSTVA}}$$

Stopnja dolgoročnosti investiranja kaže delež dolgoročnih sredstev med vsemi sredstvi podjetja (v celotni aktivi). V števcu kazalnika so vsa stalna sredstva iz bilance stanja, po knjigovodski vrednosti, poleg tega pa tudi dolgoročne terjatve iz poslovanja, ki so sicer v bilanci stanja evidentirane med gibljivimi sredstvi podjetja (Kavčič et al., 2005, str. 44).

5. Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev

$$\text{Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev} = \frac{\text{KAPITAL}}{\text{OSNOVNA SREDSTVA}}$$

Osnovna sredstva so ovrednotena po knjigovodski vrednosti. Kazalnik prikazuje lastniškost financiranja osnovnih sredstev. Podjetja želijo večino nelikvidnih sredstev financirati s kapitalom, kar zmanjšuje tveganje pri poslovanju. Če je kazalnik manjši od 1, to pomeni, da so osnovna sredstva financirana tudi z dolgovi. Če je kazalnik večji od 1, to pomeni, da lastniki financirajo več kot samo osnovna sredstva (Turk et al., 2004, str. 662).

6. Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti - hitri koeficient

$$\text{hitri koeficient (koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti)} = \frac{\text{LIKVIDNA SREDSTVA}}{\text{KRATKOROČNE OBVEZNOSTI}}$$

Temu kazalniku ne smemo pretirano zaupati. Kazalnik ne pove, ali je podjetje v danem trenutku plačilno sposobno in ali bo plačilno sposobno v bližnji prihodnosti. Gre zgolj za prikaz razmerja med likvidnimi sredstvi v izbranem trenutku in kratkoročnimi obveznostmi, ki pa lahko zapadejo v obdobju, krajšem od leta dni. Kazalnik je lahko manjši od 1, kar napoveduje možne težave s plačilno sposobnostjo, vendar lahko kratkoročni dolgovi zapadejo v plačilo kasneje (na primer čez 10 mesecev), v tem času pa bo podjetje pridobilo preostala likvidna sredstva. Kazalnik je lahko večji od 1, a smo kljub temu lahko zelo zaskrbljeni glede plačilne sposobnosti, kajti kazalnik še ne zaznava težav in se lahko že v naslednjih dneh pojavi kaka obveznost s kratkim plačilnim rokom, ki bo zahtevala uporabo likvidnih sredstev (na primer odpravnine, kazni ...) (Vidic, Zaman, 2000, str. 44–45).

7. Koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti – pospešeni koeficient

Pospešeni koeficient (koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti) =

$$\frac{\text{LIKVIDNA SREDSTVA} + \text{KRATKOROČNE TERJATVE}}{\text{KRATKOROČNE OBVEZNOSTI}}$$

Pospešeni koeficient je razmerje med kratkoročnimi sredstvi, zmanjšanimi za zaloge, in kratkoročnimi obveznostmi. Izraža razmerje med unovčljivostjo kratkoročnih sredstev in zapadlostjo kratkoročnih obveznosti.

Kazalnik kaže, kako je mogoče v zelo kratkem času, ne da bi odprodali zaloge, v danem trenutku poravnati vse obveznosti. Še vedno pa ni rečeno, da kratkoročne terjatve zapadejo v enakih rokih kot kratkoročne obveznosti, torej je tudi s tem kazalnikom težko presojati, ali ima in bo imelo podjetje kakšne težave glede plačilne sposobnosti (Kavčič et al., 2005, str. 48).

Čeprav se v literaturi pogosto pojavljajo »pravilne« vrednosti kazalnika, ki naj bi bile več od 1, je vrednost odvisna od dejavnosti. Za ta kazalnik velja, da konservativno kaže plačilno sposobnost zaradi predpostavke o neunovčljivosti zalog. Zaradi tega je v panogah, ki imajo hitro unovčljive zaloge, vrednost tega kazalnika varneje manjša (Slapničar, 2004, str. 16).

8. Koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti – kratkoročni koeficient

Kratkoročni koeficient (koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti) =

$$\frac{\text{KRATKOROČNA SREDSTVA}}{\text{KRATKOROČNE OBVEZNOSTI}}$$

V primerjavi s prejšnjim kazalnikom so sedaj v števcu upoštevane še zaloge, torej imamo v njem vsa gibljiva sredstva razen dolgoročnih terjatev iz poslovanja. Tudi s tem kazalnikom ni mogoče presojati plačilne sposobnosti podjetja, temveč le okvirne okoliščine, ki bi lahko vplivale nanjo (Turk et al., 2004, str. 664). Pri njegovi razlagi je treba biti previden, saj večja vrednost kazalnika ne pomeni nujno boljše plačilne sposobnosti. Kratkoročna sredstva namreč vsebujejo tudi nekatere manj likvidne oblike sredstev (na primer zaloge materiala), ki bi jih le stežka unovčili po knjigovodski vrednosti, če bi se pojavila potreba po denarju. Čeprav velja splošno načelo, da naj bi bila vrednost tega kazalnika 2 ali več, je prava velikost odvisna od panoge, v kateri podjetje deluje (Vidic, Zaman, 2000, str. 44).

9. Koeficient gospodarnosti poslovanja

Koeficient gospodarnosti poslovanja =

$$\frac{\text{POSLOVNI PRIHODKI}}{\text{POSLOVNI ODHODKI}}$$

Kazalnik kaže na intenzivnost odmikanja poslovnih prihodkov od poslovnih odhodkov. Večje odmikanje pomeni boljšo gospodarnost pri poslovanju, pri čemer so iz števca in imenovalca izločeni prihodki in odhodki iz financiranja ter izredni prihodki in odhodki. Če je podjetju v nekem obdobju uspelo povečati vrednost tega kazalnika, to pomeni, da je z manjšimi odhodki

ustvarilo enak prihodek oziroma večji prihodek z enakimi odhodki. Seveda se ta kazalnik lahko razlikuje po različnih področjih in območjih delovanja, kar kaže na potrebo po nadaljnji členitvi. Posebej je treba opozoriti, da med poslovnimi odhodki ni plačanih obresti, ki utegnejo biti prav tako povezane z nastajanjem poslovnih prihodkov. V vsakem primeru je treba pojasniti način izračuna koeficienta, da ne bi prišlo do napačnih sodb (Kavčič et al., 2005, str. 54).

10. Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala

Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala =

ČISTI DOBIČEK (ČISTA IZGUBA)
POVPREČNI KAPITAL

Po mnenju mnogih je ta kazalnik najpomembnejši v poslovnih financah. Meri absolutni znesek dobička na kapital. Visok koeficient prinaša uspeh pri poslovanju, saj lažje pritegne nove vlagatelje (Walsh, 1996, str. 62).

Kazalnik kaže, koliko denarnih enot je ustvarila ena denarna enota kapitala. Kazalnik je eden izmed najbolj sumarnih kazalnikov uspešnosti podjetji, primerljiv pa je tudi med panogami. Pojasnjuje, kako uspešno posloводство upravlja s premoženjem lastnikov.

Poudariti je treba, da se v razmerah inflacije prvotni osnovni kapital zaradi prevrednotenja dopolni za ustrežni del splošnega prevrednotovalnega popravka, torej je treba ustrežni del prišteti k prvotno izkazanemu osnovnemu kapitalu, da pridemo do primernejšega kazalnika, saj je tudi števec pod vplivom nove rasti cen (Turk et al., 2004, str. 674).

4.3. Kazalniki, primerni za merjenje uspešnosti zadruga z vidika članov

Glede na lastnosti odnosa med zadrugo in njenim članom, je merjenje uspešnosti poslovanja zadruga s kazalniki specifično. Tudi v tuji literaturi je težko zaslediti, da bi člani uspešnost zadruga ocenjevali s kazalniki v računovodskem pomenu.

4.3.3. Merjenje uspešnosti z vidika člana v tujini

Eno od analiz merjenja uspešnosti poslovanja zadrug z vidika članov je izvedlo ameriško kmetijsko ministrstvo (USDA – United States Department of Agriculture). Tudi v ZDA se srečujejo s podobnimi trendi v kmetijstvu kot v Sloveniji, in sicer da se število kmetij zmanjšuje, povečuje pa se njihova velikost. K. Charles Ling, avtor raziskovalne naloge, pravi, da je na vprašanje, katera zadruga uspešno deluje z vidika članov, logičen odgovor, da tista, katere člani so najbolj zadovoljni. Odgovor je zelo subjektiven, vendar ga je težko opredeliti. Kljub finančnim kazalnikom, kot so dobičkonosnost kapitala, dobičkonosnost sredstev, odstotek marže v prodaji in ostali, ni kazalnika, ki bi odgovoril na prej zastavljeno vprašanje. Zato je bil namen raziskave zagotoviti kmetom članom objektivno orodje za merjenje uspešnosti poslovanja njihovih zadrug (Ling, 1998, str. 1).

V raziskavo sta bili vključeni dve zadrugi, enaki po obsegu količine odkupljenega mleka, prihodkih od prodaje, celotnih sredstvih, doseženi marži, in doseženih stroških.

Razlikovali sta se po financiranju, ena od zadrug se je financirala predvsem dolžniško, druga lastniško. Po tradicionalnih kazalnikih (ROE, ROA) ter pri različnih obrestnih merah ni nedvoumno jasno, katera zadruga je bila uspešnejša. Zato Ling predlaga kazalnik EVI (extra value index) – indeks dodane vrednosti):

Extra value

$$\text{EVI} = \text{operating kapital} * 100$$

Extra value = **Net operating margin before tax** (operating margin + interest income - interest expenses + other income - other expenses) - **Interest on equity** ((member equity – investments in other firms)* interest rate)

Pozitivna dodana vrednost nakazuje, da je zadruga ustvarila neko vrednost za svoje člane. Ta zadruga ima primerjalne prednosti v več smereh. Njeno delovanje je bolj učinkovito kot pri konkurenci, lahko je tehnološko naprednejša, lahko je razvila močno blagovno znamko ali pa izkorišča tržne niše.

Negativna dodana vrednost kaže, da si zadruga ni pokrila vseh stroškov in izgublja vrednost. Taka zadruga je lahko tehnološko zaostala, ima slab položaj na trgu ali pa enostavno stroškov ne more pokriti iz marže (Ling, 1998, str. 14).

Po Lingu (1998, str. 14) je torej kazalnik EVI (angl. extra value index), indeks dodane vrednosti, primeren za merjenje uspešnosti poslovanja zadrug, saj meri učinkovitost delovanja zadruga, kjer člani s članskimi deleži oblikujejo kapital, ne meri pa dobičkonosnosti finančnih transakcij, ki izhajajo iz investicijskih aktivnosti.

Naslednji primer raziskave o sodilih uspešnosti zadruga je analiza, ki sta jo v ZDA izvedla Thomas W. Gray in Charles A. Kraenzle. Ta ugotavlja vpliv članovega sodelovanja v zadrugi. Sodelovanje vključuje poleg ekonomskega sodelovanja še obiskovanje sestankov, udeležbo na odborih in pridobivanje novih članov. Če je članstvo omejeno samo z ekonomskim sodelovanjem, potem je zadruga enaka običajnemu podjetju. Zato tudi zadruga v ZDA poslujejo po zadružnih načelih, ki so (Gray, Kraenzle, 1998, str. 5):

- zadruga mora sprejeti vsakega novega člana, ki se želi vključiti;
- zadruga prakticira načelo en član – en glas;
- člani prejmejo dividendo, ki je odvisna od članovega sodelovanja z zadrugo;
- zadruga morajo podpirati izobraževanje članov in javnosti;
- zadruga morajo sodelovati z drugimi zadrugami.

V omenjeni raziskavi so odkrivali odvisnost med članovim sodelovanjem z zadrugo in posameznimi spremenljivkami. Te spremenljivke so: velikost kmetije, velikost črede, strinjanje z zadružnimi načeli, zadružna pripadnost in ostale.

V raziskavi so s petstopenjsko Likertovo lestvico strinjanja (sploh se ne strinjam – 1, zelo se strinjam – 5) analizirali določene trditve, ki bi jih lahko uporabili tudi kot nefinančne kazalnike za ugotavljanje uspešnosti zadruga z vidika člana, kar je namen te naloge.

Trditve, ki jih lahko uporabimo pri analizi, so:

- Počutim se kot lastnik zadruga.
- Pripadnost zadrugi je zame kot kmeta pomembna.
- Zadruga je zame kot vsako drugo podjetje.
- Zadruga je moj posrednik na trgu.
- Zadovoljen sem s svojo zadrugo na splošno.
- Zadovoljen sem s svojo zadružno enoto.
- Zadovoljen sem z upravnim in nadzornim odborom.
- Zadovoljen sem z vodstvom zadruga.
- Imam velik vpliv na to, kako je zadruga vodena.
- Zadovoljen sem s svojim vplivom v zadrugi.
- Zadruga daje prednost velikim kmetom.
- Zadruga daje prednost malim kmetom.

Iz rezultatov take analize lahko vodstvo zadruga dobi kar nekaj nefinančnih informacij, ki kažejo na uspešnost zadruga z vidika članov. Zelo pomemben je kazalnik, ki govori o pripadnosti zadrugi in o zadovoljstvu z zadrugo. Neuspešna zadruga na dolgi rok ne more imeti pripadnih in zadovoljnih članov.

4.3.4. Kazalniki za merjenje uspešnosti zadruga z vidika članov v Sloveniji

Iz razmerij, opisanih v podpoglavju 4.1.2, lahko oblikujemo naslednje kazalnike:

1. Odstotek provizije pri odkupu kmetijskih pridelkov in odstotek trgovske marže pri prodanem kmetijskem repromaterialu

Uspešna zadruga z vidika člana je tista, ki od njega po najvišji ceni odkupi kmetijske pridelke, mu po najnižji ceni proda kmetijski repromaterial ter si ob tem zagotavlja pokritje vseh stroškov delovanja in sredstva za investicijska vlaganja.

Zadruga si pri odkupu mleka, živine, lesa, zelenjave in ostalih pridelkov zaračunajo določen odstotek provizije. Ker se pri posameznih pridelkih provizije razlikujejo, je smiselna primerjava po posameznih pridelkih in preko več let. Zadruga, ki si v določenem obdobju znižuje odstotek provizije in povečuje količino, je z vidika člana uspešna. Prav tako je pri prodaji trgovskega blaga, kjer si zadruga zaračunava trgovsko maržo. Zadruga, ki odstotek marže z leti znižuje in povečuje količino, je uspešnejša od tiste, ki maržo povečuje. Seveda moramo pri tem upoštevati, da je tudi trg tisti, ki soodloča pri oblikovanju cen, zelo pomembna je seveda tudi pogajalska moč zadruga pri nabavi blaga. V zadnjem desetletju je čedalje pomembnejša tudi velikost zadruga, saj majhna zadruga težje dobi ugodne pogoje pri nabavi.

2. Višina ristorna, ki ga zadruga izplača članu

Ristorno kot oblika dividende, ki se izplača članu po uspešno končanem letu, je v Sloveniji bolj izjema kot pravilo. Zadruga praviloma dobiček, ki ga dosežejo pri poslovanju, namenijo v investicijska vlaganja, redko ga izplačujejo članom. Zato lahko

rečemo, da je tista zadruga, ki ristočno izplača članom in poleg tega skrbi za rast zadruge, uspešna.

3. Udeležba članov na občnem zboru ter odbornikov na upravnem in nadzornem odboru

Zadruga praviloma enkrat letno skliče občni zbor, ki ga v večini zadrug predstavljajo vsi člani zadruge. Če je udeležba velika, lahko sklepamo, da kmetom ni vseeno, kaj se dogaja z njihovo zadrugo, in na ta način pokažejo tudi pripadnost zadrugi. Odločitve, ki se sprejemajo na občnem zboru, so ponavadi strateškega pomena, zato prisotnost članov na občnih zbora lahko utrjuje pripadnost zadrugi. Kjer udeležba ni velika, lahko ugotovimo, da se člani ne čutijo kot del zadruge, kot lastniki. Ker se na občnih zbora obravnavajo tudi letna poročila preteklega leta, lahko torej tudi sklepamo, da uspešnost zadruge pri poslovanju članov ne zanima.

Podobno velja tudi za odbornike v upravnih in nadzornih odborih. Ti s svojimi odločitvami na odborih zadrugo upravljajo in slaba udeležba pomeni tudi onemogočanje sprejemanja poslovnih odločitev. Po zadružnih pravilih namreč velja, da mora biti na seji upravnega odbora prisotna več kot polovica odbornikov, da upravni odbor sprejema sklepe.

5. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA KMETIJSKE ZADRUGE STIČNA KOT PODJETJA V PRIMERJAVI Z NEKATERIMI DRUGIMI ZADRUGAMI

5.1. Predstavitev Kmetijske zadruge Stična

Kmetijska zadruga Stična, z. o. o., se je v sedanjo pravno obliko preoblikovala v skladu z 71. členom Zakona o zadrugah (Ur. l. RS št. 13/92). Namen zadruge je pospeševati gospodarske koristi in izboljševati družbenoekonomski položaj članov z njihovim enakopravnim položajem in vzajemno pomočjo. Kot v vseh zadrugah je najvišji organ upravljanja občni zbor, ta na volitvah voli upravni odbor, katerega predsednik je tudi predsednik zadruge. Upravni odbor je sestavljen iz devetih članov, od katerih sta dva iz vrst zaposlenih v KZ Stična.

Glavna dejavnost KZ Stična je odkup mleka, živine in kmetijskih pridelkov. Druga dejavnost zadruge je prodaja na drobno v zadružnih trgovinah, ki člane in tudi tretje osebe oskrbujejo s kmetijskim repromaterialom in ostalim materialom za potrebe kmetijske proizvodnje, z živili ter z ostalimi izdelki široke potrošnje (preko Mercatorjevih franšiznih trgovin). Kot dodatna dejavnost se v zadrugi opravlja tudi dejavnost gostinstva. Konec leta 2004 je zadruga zaposlovala 54 delavcev. V letu 2004 so prihodki od prodaje znašali 1.451.619 tisoč SIT. Vrednost prodanega trgovskega blaga in materiala je znašala 70,8 % vseh prihodkov od prodaje, 29,2 % vseh prihodkov je bilo iz t. i. kmetijskega dela, tj. odkupa mleka, živine in ostalih kmetijskih pridelkov. Iz izkaza poslovnega izida za leto 2004 je razvidno, da je KZ Stična leto 2004 zaključila s čisto izgubo v višini 4.989 tisoč SIT.

5.2. Primerjava poslovanja med izbranimi zadrugami

V nadaljnji izbor najprimernejših računovodskih kazalnikov, ki bi bili primerni za analizo uspešnosti poslovanja zadruge kot podjetja, uvrščam naslednje kazalnike:

Skupina	Kazalnik
1. Kazalniki stanja financiranja	➤ stopnjo lastniškosti financiranja
	➤ stopnjo dolgoročnosti financiranja
2. Kazalniki stanja investiranja	➤ stopnjo osnovnosti investiranja
	➤ stopnjo dolgoročnosti investiranja
3. Kazalniki vodoravnega fin. ustroja	➤ koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev
	➤ koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti – hitri koeficient
	➤ koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti – pospešeni koeficient
	➤ koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti – kratkoročni koeficient
4. Kazalniki gospodarnosti	➤ koeficient gospodarnosti poslovanja
5. Kazalniki dobičkonosnosti	➤ koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala

Izbrani so zgolj računovodski kazalniki, ki jih opredeljujejo SRS, in sicer SRS 30. Tudi zadruga mora najprej uresničevati svojo dejavnost kot podjetje, saj le finančno zdrave in močne zadruge lahko koristijo svojim članom. Ostale kazalnike, opisane v delu, lahko zadruge uporabijo za analizo uspešnosti medletnega poslovanja in za primerjavo z ostalimi zadrugami. Vsaka zadruga si lahko izdelata lasten sistem kazalnikov, ki vključuje tako finančne kot nefinančne informacije.

Ker je treba pri analizi računovodskih kazalnikov za določeno podjetje (v tem primeru zadrugo) kazalnike primerjati s sorodnimi podjetji (zadrugami), so v tem poglavju navedeni izračunani računovodski kazalniki za nekatere kmetijske zadruge iz Dolenjske, kamor spada tudi Kmetijska zadruga Stična, med izbranimi zadrugami pa so tako velike kot majhne zadruge in, po izkazu poslovnega izida sodeč, tako uspešne kot neuspešne.

Izbrane zadruge so:

- Kmetijska zadruga Krka s sedežem v Novem mestu; konec leta 2004 je imela 353 zaposlencev, v letu 2004 je ustvarila 10.175.909 tisoč SIT celotnih prihodkov, dosegla je izgubo v višini 317.461 tisoč SIT.
- Kmetijska zadruga Trebnje; konec leta 2004 je zaposlovala 143 ljudi, v letu 2004 je imela 5.591.726 tisoč SIT celotnih prihodkov, poslovala je z dobičkom v višini 57.304 tisoč SIT.
- Kmetijska zadruga Sevnica; s 108 zaposlenci je v letu 2004 dosegla celotne prihodke v višini 3.455.370 tisoč SIT, poslovno leto je zaključila z izgubo v višini 20.875 tisoč SIT.
- Kmetijska zadruga Grosuplje; z 12 zaposlenci je dosegla celotne prihodke v višini 607.558 tisoč SIT, kot rezultat izkaza poslovnega izida je bila konec leta 2004 izguba v višini 7.484 tisoč SIT.

5.2.5. Primerjava kazalnikov stanja financiranja

Izbrana kazalnika, ki sodita v skupino kazalnikov stanja financiranja, sta stopnja lastniškosti financiranja in stopnja dolgoročnosti financiranja. O tem, kolikšen naj bo kazalnik stopnja lastniškosti financiranja, je več mnenj, zagotovo pa je njegova velikost odvisna od dejavnosti.

Tabela 6: Primerjava kazalnikov stanja financiranja v petih zadrugah za leto 2004

<i>Kazalniki stanja financiranja</i>	KZ Stična	KZ Trebnje	KZ Krka	KZ Grosuplje	KZ Sevnica
-stopnja lastniškosti financiranja	62,65 %	57,82 %	33,85 %	56,41 %	45,39 %
-stopnja dolgoročnosti financiranja	67,41 %	61,87 %	54,29 %	61,75 %	51,11 %

Vir: Bilance stanja in Izkazi poslovnega izida (na dan 31. 12. 2004 in 31. 12. 2003); Lastni izračuni (podatki iz prilog A-E)

Iz podatkov, navedenih v tabeli 6, lahko ugotovimo, da ima KZ Stična med vsemi obravnavanimi zadrugami največjo vrednost kazalnika stopnja lastniškosti financiranja in temu komplementarno najnižjo vrednost kazalnika stopnja dolžniškosti financiranja. To pomeni, da KZ Stična 62,65 % vseh sredstev financira z lastniškimi sredstvi in le 37,35 % sredstev z dolžniškimi viri. Ali je to za KZ Stična najbolj optimalna sestava pasive, bomo

lahko sklepali po obravnavi ostalih kazalnikov, predvsem kazalnikov vodoravnega finančnega ustroja.

Tudi kazalnik stopnja dolgoročnosti financiranja ima v KZ Stična večjo vrednost kot pri ostalih obravnavanih zadrugah. V KZ Stična je 67,41 % vseh obveznosti do virov sredstev takšnih, ki bodo zapadle v plačilo v obdobju, daljšem od enega leta. To kaže na konservativno finančno politiko v KZ Stična. Praviloma naj bi ta vir zadoščal za pokrivanje vseh osnovnih sredstev ter dolgoročnih in trajnih zalog.

5.2.6. Primerjava kazalnikov stanja investiranja

Kazalnika stanja investiranja, s katerima bomo primerjali obravnavane zadruge, sta stopnja osnovnosti investiranja in stopnja dolgoročnosti investiranja.

Tabela 7: Primerjava kazalnikov stanja investiranja v petih zadrugah za leto 2004

<i>Kazalniki stanja investiranja</i>	KZ Stična	KZ Trebnje	KZ Krka	KZ Grosuplje	KZ Sevnica
-stopnja osnovnosti investiranja	59,78 %	52,52 %	50,81 %	30,40 %	47,27 %
-stopnja dolgoročnosti investiranja	74,51 %	58,32 %	64,13 %	63,80 %	55,93 %

Vir: Bilance stanja in Izkazi poslovnega izida (na dan 31. 12. 2004 in 31. 12. 2003); Lastni izračuni (podatki iz prilog A-E)

Med vsemi obravnavanimi zadrugami dosega KZ Stična najvišji delež osnovnih sredstev med vsemi sredstvi zadruga in temu ustrezno najnižji delež obratnih sredstev med vsemi sredstvi zadruga. Tako je delež vseh osnovnih sredstev v KZ Stična znašal 59,78 % vseh sredstev konec leta 2004. V gospodarstvu je ta delež v letu 2004 znašal 43 % (Kavčič et al., 2005, str. 124). Ker panoga, v kateri deluje zadruga, ni visokotehnološka, lahko sedaj tudi s primerjavo z ostalimi zadrugami rečemo, da je delež osnovnih sredstev previsok oziroma delež obratnih sredstev prenizek, kar vpliva na plačilno sposobnost zadruga. Pri tem kazalniku je tudi zelo pomembno medletno gibanje. Negativno gibanje sredstev lahko na eni stani pomeni racionalizacijo uporabe osnovnih sredstev ali pa dezinvestiranje. Indeks tega kazalnika 2004/2003 za KZ Stično znaša 100,61, kar pomeni, da ni bilo dezinvestiranja.

Stopnja dolgoročnosti investiranja pokaže delež vseh dolgoročnih sredstev v sredstvih. KZ Stična ima tako 74,51 % vseh sredstev dolgoročnih. Ta kazalnik je precej višji kot v vseh ostalih zadrugah, najnižji je celo 55,93 %. V gospodarstvu Slovenije je ta stopnja leta 2004 znašala 64,13 % (Kavčič et al., 2005, str. 125). Sklepamo lahko, da ima KZ Stična previsok delež dolgoročnih in prenizek delež kratkoročnih sredstev, kar otežuje plačilno sposobnost zadruga.

5.2.7. Primerjava kazalnikov vodoravnega finančnega ustroja

Med kazalniki vodoravnega finančnega ustroja, ki jih predpisuje SRS 30, so naslednji: koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev, hitri koeficient, pospešeni koeficient in kratkoročni koeficient.

Tabela 8: Primerjava kazalnikov vodoravnega finančnega ustroja v petih zadrugah za leto 2004

<i>Kazalniki vodoravnega fin. ustroja</i>	KZ Stična	KZ Trebnje	KZ Krka	KZ Grosuplje	KZ Sevnica
-koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	1,05	1,10	0,66	185,54	0,96
- hitri koeficient	0,02	0,02	0,04	0,10	0,02
-pospešeni koeficient	0,29	0,52	0,40	0,66	0,42
-kratkoročni koeficient	0,78	1,09	0,78	0,84	0,92

Vir: Bilance stanja in Izkazi poslovnega izida (na dan 31. 12. 2004 in 31. 12. 2003); Lastni izračuni (podatki iz prilog A-E)

Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev za KZ Stična za leto 2004 znaša 1,05, kar pomeni, da so vsa osnovna sredstva (in še del zalog) financirana s kapitalom. Iz primerjave z ostalimi lahko ugotovimo, da je kazalnik pri nekaterih višji in pri drugih nižji. V gospodarstvu Slovenije je ta kazalnik leta 2003 znašal 1,05 (Kavčič et al., 2005, str. 126).

Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti (hitri koeficient) pove, koliko obveznosti lahko zadruga poravnajo takoj. Pri tem kazalniku med vsemi zadrugami ni bistvenih razlik, kar tri imajo ta koeficient 0,02. Kljub zelo nizki vrednosti ta kazalnik še ni pokazatelj, da ima zadruga težave s plačilno sposobnostjo.

Kazalnik pospešeni koeficient je za KZ Stična najmanj ugoden med vsemi obravnavanimi zadrugami. KZ Stična lahko z likvidnimi sredstvi in kratkoročnimi terjatvami pokrije le 29 % svojih kratkoročnih obveznosti, medtem ko je pospešeni koeficient pri ostalih zadrugah višji.

Tudi kratkoročni koeficient, ki kaže razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi, ki v primerjavi s pospešenim koeficientom v števcu upošteva poleg likvidnih sredstev in kratkoročnih terjatev tudi zaloge, ni za KZ Stična nič bolj obetaven. Med vsemi obravnavanimi zadrugami imata KZ Stična in KZ Krka najnižja koeficienta, ena od zadrug dosega celo koeficient, višji od 1. KZ Stična bi lahko torej v enem letu s kratkoročnimi sredstvi pokrila le 78 % svojih kratkoročnih obveznosti.

V gospodarstvu Slovenije znaša pospešeni koeficient 0,93, kratkoročni koeficient pa 1,22 (Kavčič et al., 2005, str. 127). Ugotovimo lahko torej, da je plačilna sposobnost zadrug v primerjavi z ostalimi podjetji v gospodarstvu slaba. Za to dejavnost so značilne tudi visoke zaloge, zato sta kratkoročni in pospešeni koeficient precej različna. Gre za zaloge, katerih obseg je bolj ali manj stalen.

5.2.8. Primerjava kazalnikov gospodarnosti

V nadaljevanju je predstavljena primerjava kazalnika koeficient gospodarnosti poslovanja, ki je eden od kazalnikov gospodarnosti.

Tabela 9: Primerjava kazalnikov gospodarnosti in dobičkonosnosti v petih zadrugah za leto 2004

<i>Kazalnik gospodarnosti</i>	KZ Stična	KZ Trebnje	KZ Krka	KZ Grosuplje	KZ Sevnica
-koeficient gospodarnosti poslovanja	1,00	1,00	0,98	0,99	0,99

Vir: Bilance stanja in Izkazi poslovnega izida (na dan 31. 12. 2004 in 31. 12. 2003); Lastni izračuni (podatki iz prilog A-E)

Primerjava med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki KZ Stična z ostalimi zadrugami kaže, da je KZ Stična med boljšimi zadrugami. Sicer je vrednost kazalnika zgolj 1,00, kar pomeni, da je bilo ustvarjenih toliko poslovnih prihodkov kot odhodkov. Če bi upoštevali še kazalnik celotne gospodarnosti, lahko ugotovimo, da ta znaša 0,99, to pa pomeni, da je zadruga ustvarila izgubo. Kazalnik celotne gospodarnosti je namreč ob izgubi 1,00, ob dobičku pa nad 1,00. V gospodarstvu Slovenije je kazalnik celotne gospodarnosti nad 1,00 (Kavčič et al., 2005, str. 128).

5.2.9. Primerjava kazalnikov dobičkonosnosti

Kot zadnja je predstavljena primerjava kazalnika koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala. Za ta kazalnik je značilno, da kaže uspešnost z vidika delničarjev oziroma deležnikov.

Tabela 10: Primerjava kazalnikov gospodarnosti in dobičkonosnosti v petih zadrugah za leto 2004

<i>Kazalnik dobičkonosnosti</i>	KZ Stična	KZ Trebnje	KZ Krka	KZ Grosuplje	KZ Sevnica
-koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala	-0,89 %	4,03 %	-15,0 %	-4,64 %	-3,02 %

Vir: Bilance stanja in Izkazi poslovnega izida (na dan 31. 12. 2004 in 31. 12. 2003); Lastni izračuni (podatki iz prilog A-E)

Čista dobičkonosnost kapitala je kazalnik, ki pove, koliko izgube oziroma dobička ustvari zadruga na 1000 SIT vloženega kapitala. Med vsemi obravnavanimi zadrugami je le ena, ki dosega pozitivno dobičkonosnost, ostale negativno. Ustvarjanje dobička ni cilj delovanja zadruga, prav tako ne izguba. KZ Stična je v letu 2004 ustvarila 8,9 SIT izgube na 1000 SIT kapitala, zadruga z najslabšim rezultatom je dosegla 150 SIT izgube na 1000 SIT kapitala, najboljša pa je z vsakim vloženim tisočakom dosegla 40,0 SIT dobička.

SKLEP

Kmetijske zadruge so po eni strani podjetja, ki se morajo ravnati po ekonomskih načelih, po drugi pa prihaja do nasprotja interesov lastnikov zadruge, tj. članov. Zadruga naj bi svojim članom omogočala gospodarske koristi (posredno z nižjimi provizijami in trgovskimi maržami za zadrugo), le-ti pa pričakujejo od nje, da posluje z dobičkom.

Zato je merjenje uspešnosti zadrug bolj zapleteno. Tudi drugje po svetu se ukvarjajo s problematiko merjenja uspešnosti poslovanja zadrug. Pri merjenju uspešnosti moramo obravnavati zadrugo z dveh vidikov: z vidika zadruge kot podjetja, tj. posloводства, in z vidika članov, lastnikov zadruge.

Če zadrugo obravnavamo kot podjetje, potem se razen nekaterih posebnosti v računovodstvu ne razlikuje od ostalih podjetij. Poznamo tradicionalno in sodobno merjenje uspešnosti. Sodobno merjenje uspešnosti se razlikuje od tradicionalnega, kjer se ocenjuje uspešnost poslovanja predvsem s podatki iz računovodskih izkazov podjetja. V kmetijskih zadrugah kot v organizacijah z dolgoletno tradicijo je podlaga za analizo uspešnosti poslovanja v večini primerov še vedno predvsem nekaj osnovnih kategorij, kot so višina dobička, dobičkonosnost, prihodki, prihodki na zaposlenca ipd. Zato menim, da je prvi korak, da se v zadrugah vzpostavi celovito presojanje uspešnosti, in sicer predvsem s kazalci in kazalniki, ki jih predpisujejo SRS. Kazalniki, najprimernejši za presojanje uspešnosti za zadruge, naj bi bili tisti, ki jih predpisujejo SRS, in sicer SRS 30. SRS 2006 ne predpisujejo več obveznih kazalnikov za analizo poslovanja. V nekaterih uspešnejših slovenskih zadrugah seveda že sedaj uporabljajo tudi novejša merjenja uspešnosti, na splošno pa velja, da so zadruge v Sloveniji majhne z omejenim obsegom dejavnosti, slabo organizirane, finančno šibke in tudi izobrazbena struktura zaposlenecv v zadrugi je slaba in velikokrat tudi neustrezne smeri. Ko bo večina zadrug merila uspešnost svojega poslovanja s kazalniki, lahko v prihodnosti razvijamo tudi uravnoteženo merjenje uspešnosti poslovanja, kakršnega že poznajo v večjih in razvitejših slovenskih podjetjih.

Uspešnost poslovanja zadruge z vidika članov je zgolj z računovodskimi informacijami težko meriti, zato je treba najprej razumeti tri temeljna razmerja med članom in zadrugo, ki so: transakcijsko ali pogodbeno, lastniško ali naložbeno razmerje in upravljanje zadruge. Odnos med zadrugo in članom je specifičen ter se tako težko primerja z odnosom med delničarjem in delniško družbo. Tudi član zadruge je lastnik zadruge, vendar ni njegovo edino pričakovanje od zadruge ristorno oziroma dividenda, temveč je naloga zadruge, da daje članu tudi gospodarske koristi, kot so večja izplačila za oddane kmetijske pridelke, in nižjo ceno pri nakupu repromateriala, ki ga potrebuje na svojem kmetijskem gospodarstvu. Zadruge si lahko oblikujejo določene kazalnike, na primer odstotek provizije pri odkupu, ki naj se za zadrugo z leti zmanjšuje, odstotek trgovske marže, ki naj se tudi zmanjšuje v večje zadovoljstvo članov, višina ristorna, ki ga zadruga izplača članu, in stopnja udeležbe v organih upravljanja zadruge.

V diplomskem delu sem posebej analizirala uspešnost poslovanja Kmetijske zadruge Stična v primerjavi z nekaterimi drugimi zadrugami. Ugotavljam, da ima KZ Stična med vsemi

obravnanimi zadrugami najvišjo stopnjo lastniškosti financiranja. KZ Stična financira 62,65 % vseh sredstev z lastniškimi sredstvi in le 37,35 % vseh sredstev z dolgovi. V primerjavi z ostalimi ni preveč zadolžena. Prav tako ima najvišjo stopnjo dolgoročnosti financiranja in najvišjo stopnjo osnovnosti investiranja. Slednja pomeni, da ima med vsemi primerjanimi zadrugami najvišji delež osnovnih sredstev med sredstvi, in sicer 59,78 %. To posledično pomeni najnižji delež gibljivih sredstev, kar povzroča težave s plačilno sposobnostjo. Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja, ki nakazujejo informacije o plačilni sposobnosti, so za KZ Stična najmanj ugodni. Tako lahko zadruga z likvidnimi in kratkoročnimi sredstvi poravna le 29 % kratkoročnih obveznosti oziroma lahko s kratkoročnimi sredstvi poravna le 78 % kratkoročnih obveznosti. Kazalnik gospodarnost poslovanja je ugoden, koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala je negativen, znaša pa -0,89 %. Med vsemi obravnanimi zadrugami le ena dosega pozitivno dobičkonosnost.

Ker so zadruga v čedalje slabšem položaju tako z gospodarskega kot finančnega vidika, je nujno presojati uspešnost poslovanja. Zadruga si lahko oblikuje tudi uravnotežen sistem kazalcev za merjenje uspešnosti, pri čemer morajo upoštevati, da stroški izdelave sistema kazalcev in spremljanja uspešnosti ne smejo presegati koristi, ki so lahko rezultat analize uspešnosti.

LITERATURA

1. Avsec Franci et al.: Zadrugištvo: temeljno usposabljanje. Ljubljana : Zadruga zveza Slovenije, z. o. o., Zadruga misel, 1999. 195 str.
2. Avsec Franci: Evropska zadruga: zadruga nadaljevalno usposabljanje. Ljubljana : Zadruga zveza Slovenije, z. o. o., Zadruga akademija, 2005. 16 str.
3. Avsec Franci, Nose Martin: Kmetijske zadruge, institucionalne spremembe in pristop Slovenije k Evropski uniji. Ljubljana : Društvo agrarnih ekonomistov Slovenije, 2001. 44 str.
4. Cor Tomaž: Višina in struktura kapitala kmetijskih zadrug ter njihova poslovna uspešnost v obdobju 1993–2003. Diplomsko delo. Ljubljana : Biotehniška fakulteta, 2004. 52 str.
5. Gates Sheldon: 101 Business Ratios. Arizona : McLane Publications Scottsdale. 1993. 253 str.
6. Golež Meta: Sinergijski učinki pri povezovanju zadrug v Koroško kmetijsko zadrugo. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 80 str.
7. Helfert Erich: Techniques of Financial Analysis. Irwin McGraw-Hill Series in Finance, Insurance and Real Estate. Singapore : McGraw-Hill Education, 2000. 548 str.
8. Holmes Geoffrey et al.: Interpretacija poslovnih poročil in računovodskih izkazov. Ljubljana : GV založba, 2005. 452 str.
9. Kastelic Olivera: Letno poročilo v zadrugi. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 58 str.
10. Kavčič Slavka et al.: Analiza uspešnosti turističnega gospodarstva (hotelskega sektorja) v Sloveniji. Poročilo o raziskovalni nalogi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 172 str.
11. Kovačič Matija: Aktualni problemi zadrugištva v Sloveniji. Zadrugištvo včeraj, danes, jutri. Ljubljana : Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, Ministrstvo za znanost in tehnologijo, 1999. 208 str.
12. Kramer W. Jost, Brazda Johann: Corporate Governance in German Rural Co-operatives from a Property Point of View: Agricultural Co-operatives are Facing a Challenge. Wien : Eigenverlag des FOG, 2004. 59 str.
13. Ling K. Charles, Liebrand Carolyn: A New Approach to Measuring Dairy Cooperative Performance. USDA Rural Business-Cooperative Service. RBS Research report 166. 1998. 22 str.
14. Nilson Jerker, Kyriakopoulos Kyriakos, Dijk van Gert: Agricultural Co-operatives in the European Union: Current Challenges and Trends. Conference on » Rural Co-operatives in the Perspective of the Integration with the European Union«. Breukelen : Universiteit Nyenrode, 1997. 19 str.
15. Rejc Adrijana: Vloga in pomen nefinančnih informacij v okviru uspešnosti poslovanja podjetja – Teorija in empirična preverba. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 165 str.
16. Slapničar Sergeja: Analiza računovodskih izkazov – gradivo za vaje pri finančnem računovodstvu, 2004. 22 str. [URL: <http://ef.uni-lj.si/dokumenti/predmeti/Analiza-gradivo.DOC>]

17. Slapničar Sergeja: Finančno računovodstvo. Priročnik za vaje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 22 str.
18. Turk Ivan et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2004. 780 str.
19. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec - Novak Majda: Poslovodno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2003. 823 str.
20. Vadnal Katja: Strategija rasti tržne moči: kapital v zadrugi. Ljubljana : Zadrुžna zveza Slovenije, 1997. 147 str.
21. Van Bekkum Onno-Frank, Gijs Schilthuis: Agricultural Cooperative in Central Europe: Structural Reform in Preparation for EU Accession. The Netherlands Institute for Cooperative Entrepreneurship. Breukelen : Universiteit Nyenrode, 1999. 23 str.
22. Vidic Darijana, Zaman Maja: Računovodski kazalniki v povezavi z zakonom o finančnem poslovanju podjetij. Iks, Ljubljana, 2000. št. 6, str. 38–46.
23. Walsh Ciaran: Key Management Ratios: How to Analyze, Compare and Control the Figures That Drive Company Value. London : Prentice Hall, 1996. 347 str.

VIRI

1. Bilance stanja in izkazi poslovnih izidov: IBON.
2. Interni podatki Kmetijske zadruge Stična.
3. Letno poročilo Zadrुžne zveze Slovenije za leto 2003.
4. Letno poročilo Zadrुžne zveze Slovenije za leto 2004.
5. Letno poročilo Kmetijske zadruge Stična za leto 2004.
6. Razgovori z nekaterimi zaposlenimi v drugih slovenskih zadrugah.
7. Slovenski računovodski standardi 2001. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2001.
8. Zakon o zadrugah (Uradni list RS, št. 13/92).
9. Zbornik ob 130-letnici zadrुžništva na Slovenskem in 30-letnici ponovne ustanovitve Zadrुžne zveze Slovenije. Ljubljana : Zadrुžna zveza Slovenije, 2002. 36 str.
10. Zbornik referatov: Analiziranje kot strokovno orodje uveljavljanja prednosti in odpravljanja pomanjkljivosti v poslovanju združb. Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije, 2001, 211 str.
11. Zgodovina Zadrुžne zveze Slovenije. [URL: <http://www.zadrुzna-zveza.si/Zgodovina.htm>] 22.4.2005.
12. Dejavnost Zadrुžne zveze Slovenije [URL: <http://www.zadrुzna-zveza.si/Dejavnost.htm>] 22.4.2005.

PRILOGE

PRILOGA A:

Izračun računovodskih kazalnikov za KZ Stična za leto 2004

	2004	2003	Indeks 04/03
<i>Kazalniki stanja financiranja</i>			
Kapital	547.430	565.747	96,76
Kapital + dolgoročne rezervacije + dolg. dolgovi + PČR	588.980	600.004	98,16
Obveznosti do virov sredstev	873.772	887.779	98,42
1. Stopnja lastniškosti financiranja	62,65 %	63,72 %	98,32
2. Stopnja dolgoročnosti financiranja	67,41 %	67,53 %	99,74
<i>Kazalniki stanja investiranja</i>			
Neopredmetena + opredmetena dolgoročna sredstva	522.385	527.509	99,03
Osn. sredstva + dolgoročne AČR + DFN + dolg. posl. terjatve	651.058	655.779	99,28
Sredstva	873.772	887.779	98,42
3. Stopnja osnovnosti investiranja	59,78 %	59,42 %	100,61
4. Stopnja dolgoročnosti investiranja	74,51 %	73,87 %	100,87
<i>Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja</i>			
Kapital	547.430	565.747	96,76
Osnovna sredstva	522.385	527.509	99,03
Likvidna sredstva	6.763	7.094	95,33
Likvidna sredstva + kratkoročne terjatve	83.705	98.187	85,24
Kratkoročna sredstva	222.390	231.727	95,97
Kratkoročne obveznosti	284.792	287.775	98,96
5. Koefficient kapitalске pokritosti osnovnih sredstev	1,05	1,07	98,13
6. Hitri koefficient	0,02	0,02	100,00
7. Pospešeni koefficient	0,29	0,34	85,29
8. Kratkoročni koefficient	0,78	0,80	97,50
<i>Kazalniki gospodarnosti</i>			
Poslovni prihodki	1.471.332	1.442.856	102,57
Poslovni odhodki	1.468.495	1.431.614	102,57
9. Koefficient gospodarnosti poslovanja	1,00	1,01	99,01
<i>Kazalniki dobičkonosnosti</i>			
Čisti dobiček	-4.989	1.217	
Povprečni kapital	556.588	566.079	98,32
10. Koefficient čiste dobičkonosnosti kapitala	-0,89 %	-	-

Vir: iBON 2005/I – Bilanca stanja in Izkaz poslovnega izida za KZ Stična, z. o. o., na dan 31. 12. 2004 in 31. 12. 2003.

PRILOGA B:

Izračun računovodskih kazalnikov za KZ Trebnje za leto 2004

	2004	2003	Indeks 04/03
<i>Kazalniki stanja financiranja</i>			
Kapital	1.446.515	1.394.168	103,75
Kapital + dolgoročne rezervacije + dolgoročni dolgovi + PČR	1.547.689	1.492.842	103,67
Obveznosti do virov sredstev	2.501.554	2.343.307	106,75
1. Stopnja lastniškosti financiranja	57,82 %	59,50 %	97,18
2. Stopnja dolgoročnosti financiranja	61,87 %	63,71 %	97,11
<i>Kazalniki stanja investiranja</i>			
Neopredmetena + opredmetena dolgoročna sredstva	1.313.819	1.222.738	107,45
Osn. sredstva + dolgoročne AČR + DFN + dolg. posl. terjatve	1.458.971	1.394.696	104,61
Sredstva	2.501.554	2.343.307	106,75
3. Stopnja osnovnosti investiranja	52,52 %	52,18 %	100,65
4. Stopnja dolgoročnosti investiranja	58,32 %	59,52 %	97,98
<i>Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja</i>			
Kapital	1.446.515	1.394.168	103,75
Osnovna sredstva	1.313.819	1.222.738	107,45
Likvidna sredstva	21.213	16.388	129,44
Likvidna sredstva + kratkoročne terjatve	497.911	474.784	104,87
Kratkoročna sredstva	1.037.671	941.278	110,24
Kratkoročne obveznosti	953.865	850.465	112,16
5. Koefficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	1,10	1,14	0,96
6. Hitri koefficient	0,02	0,02	100,00
7. Pospešeni koefficient	0,52	0,56	92,86
8. Kratkoročni koefficient	1,09	1,11	98,20
<i>Kazalniki gospodarnosti</i>			
Poslovni prihodki	5.879.644	5.550.169	105,93
Poslovni odhodki	5.876.800	5.541.228	106,05
9. Koefficient gospodarnosti poslovanja	1,00	1,00	100,00
<i>Kazalniki dobičkonosnosti</i>			
Čisti dobiček	57.304	76.278	75,12
Povprečni kapital	1.420.342	-	-
10. Koefficient čiste dobičkonosnosti kapitala	4,03 %	-	-

Vir: iBON 2005/I – Bilanca stanja in Izkaz poslovnega izida za KZ Trebnje, z. o. o., na dan 31. 12. 2004 in 31.12.2003.

PRILOGA: C

Izračun računovodskih kazalnikov za KZ Krka Novo mesto za leto 2004

	2004	2003	Indeks 04/03
<i>Kazalniki stanja financiranja</i>			
Kapital	1.955.651	2.272.566	86,05
Kapital + dolgoročne rezervacije + dolgoročni dolgovi + PČR	3.136.468	3.020.491	103,84
Obveznosti do virov sredstev	5.776.666	5.942.906	97,20
1. Stopnja lastniškosti financiranja	33,85 %	38,24 %	88,52
2. Stopnja dolgoročnosti financiranja	54,29 %	50,82 %	106,83
<i>Kazalniki stanja investiranja</i>			
Neopredmetena + opredmetena dolgoročna sredstva	2.935.425	3.174.318	92,47
Osn. sredstva + dolgoročne AČR + DFN + dolgo. posl. terjatve	3.704.574	3.795.815	97,60
Sredstva	5.776.666	5.942.906	97,20
3. Stopnja osnovnosti investiranja	50,81 %	53,41 %	95,13
4. Stopnja dolgoročnosti investiranja	64,13 %	63,87 %	104,07
<i>Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja</i>			
Kapital	1.955.651	2.272.566	86,05
Osnovna sredstva	2.935.425	3.174.318	92,47
Likvidna sredstva	103.673	106.252	97,57
Likvidna sredstva + kratkoročne terjatve	1.066.440	931.277	114,51
Kratkoročna sredstva	2.047.196	2.073.372	98,74
Kratkoročne obveznosti	2.640.198	2.922.415	90,34
5. Koefficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	0,66	0,72	91,67
6. Hitri koefficient	0,04	0,04	100,00
7. Pospešeni koefficient	0,40	0,32	125,00
8. Kratkoročni koefficient	0,78	0,71	109,86
<i>Kazalniki gospodarnosti</i>			
Poslovni prihodki	10.032.208	10.230.423	98,06
Poslovni odhodki	10.237.116	10.525.560	97,25
9. Koefficient gospodarnosti poslovanja	0,98	0,97	101,03
<i>Kazalniki dobičkonosnosti</i>			
Čisti dobiček	-317.461	-319.756	99,28
Povprečni kapital	2.114.109	-	-
10. Koefficient čiste dobičkonosnosti kapitala	-15,0 %	-	-

Vir: iBON 2005/I – Bilanca stanja in Izkaz poslovnega izida za KZ Novo mesto, z. o. o., na dan 31. 12. 2004 in 31. 12. 2003.

PRILOGA D:

Izračun računovodskih kazalnikov za KZ Grosuplje za leto 2004

	2004	2003	Indeks 04/03
<i>Kazalniki stanja financiranja</i>			
Kapital	157.503	164.987	95,46
Kapital + dolgoročne rezervacije + dolgoročni dolgovi + PČR	172.427	185.845	92,78
Obveznosti do virov sredstev	279.226	293.514	95,13
1. Stopnja lastniškosti financiranja	56,41 %	56,21 %	100,35
2. Stopnja dolgoročnosti financiranja	61,75 %	63,32 %	97,52
<i>Kazalniki stanja investiranja</i>			
Neopredmetena + opredmetena dolgoročna sredstva	84.888	105.722	80,29
Osn. sredstva + dolgoročne AČR + DFN + dolgo. posl. terjatve	178.126	197.493	90,19
Sredstva	279.226	293.514	95,13
3. Stopnja osnovnosti investiranja	30,40 %	36,02 %	84,40
4. Stopnja dolgoročnosti investiranja	63,80 %	67,29 %	84,81
<i>Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja</i>			
Kapital	157.503	164.987	95,46
Osnovna sredstva	84.888	105.722	80,29
Likvidna sredstva	11.122	9.049	122,91
Likvidna sredstva + kratkoročne terjatve	70.562	67.918	103,89
Kratkoročna sredstva	90.100	85.021	105,97
Kratkoročne obveznosti	106.799	107.669	99,19
5. Koefficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	185,54	156,06	118,89
6. Hitri koefficient	0,10	0,08	125,00
7. Pospešeni koefficient	0,66	0,63	104,76
8. Kratkoročni koefficient	0,84	0,79	106,33
<i>Kazalniki gospodarnosti</i>			
Poslovni prihodki	605.449	656.576	92,21
Poslovni odhodki	608.711	664.076	91,66
9. Koefficient gospodarnosti poslovanja	0,99	0,99	100,00
<i>Kazalniki dobičkonosnosti</i>			
Čisti dobiček	-7.484	-247	
Povprečni kapital	161.245	-	-
10. Koefficient čiste dobičkonosnosti kapitala	-4,64 %	-	-

Vir: iBON 2005/I – Bilanca stanja in Izkaz poslovnega izida za KZ Grosuplje, z. o. o., na dan 31. 12. 2004 in 31. 12. 2003.

PRILOGA E:

Izračun računovodskih kazalnikov za KZ Sevnica za leto 2004

	2004	2003	Indeks 04/03
<i>Kazalniki stanja financiranja</i>			
Kapital	679.269	700.061	97,02
Kapital + dolgoročne rezervacije + dolgoročni dolgovi + PČR	779.836	754.238	103,39
Obveznosti do virov sredstev	1.496.545	1.342.544	111,47
1. Stopnja lastniškosti financiranja	45,39 %	52,14 %	87,05
2. Stopnja dolgoročnosti financiranja	51,11 %	56,18 %	90,98
<i>Kazalniki stanja investiranja</i>			
Neopredmetena + opredmetena dolgoročna sredstva	707.441	675.955	104,66
Osn. sredstva + dolgoročne AČR + DFN + dolg. posl. terjatve	837.044	802.115	104,35
Sredstva	1.496.545	1.342.544	111,47
3. Stopnja osnovnosti investiranja	47,27 %	50,35 %	93,88
4. Stopnja dolgoročnosti investiranja	55,93 %	59,75 %	93,61
<i>Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja</i>			
Kapital	679.269	700.061	97,03
Osnovna sredstva	707.441	675.955	104,66
Likvidna sredstva	16.343	15.836	103,20
Likvidna sredstva + kratkoročne terjatve	298.503	245.508	121,59
Kratkoročna sredstva	657.317	539.612	121,82
Kratkoročne obveznosti	716.709	588.306	121,83
5. Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	0,96	1,04	92,31
6. Hitri koeficient	0,02	0,03	66,66
7. Pospešeni koeficient	0,42	0,42	100,00
8. Kratkoročni koeficient	0,92	0,92	100,00
<i>Kazalniki gospodarnosti</i>			
Poslovni prihodki	3.424.242	3.251.140	105,32
Poslovni odhodki	3.451.322	3.269.635	105,55
9. Koeficient gospodarnosti poslovanja	0,99	0,99	100,00
<i>Kazalniki dobičkonosnosti</i>			
Čisti dobiček	-20.875	870	-
Povprečni kapital	689.665	-	-
10. Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala	-3,02 %	-	-

Vir: iBON 2005/I – Bilanca stanja in Izkaz poslovnega izida za KZ Sevnica, z. o. o., na dan 31. 12. 2004 in 31. 12. 2003.