

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

KRISTINA POTOČAN

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA
SŽ ACRONI, d.o.o.**

Ljubljana, oktober 2001

KRISTINA POTOČAN

IZJAVA

Študentka KRISTINA POTOČAN izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. MELITE RANT. Dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 11.10.2001

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. PREDSTAVITEV PODJETJA SŽ ACRONI, D.O.O.	2
1.1. NASTANEK IN RAZVOJ PODJETJA	2
1.2. PODJETJE DANES	4
2. ANALIZA POSLOVANJA IN POSLOVNIH FUNKCIJ	6
2.1. OPREDELITEV ANALIZE POSLOVANJA	6
2.2. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA	7
2.2.1. VLOGA IN POMEN ANALIZE USPEŠNOSTI POSLOVANJA	7
2.2.2. ANALIZA DONOSNOSTI IN DOBIČKONOSNOSTI	8
2.2.3. ANALIZA USPEHA POSLOVANJA OZ. POSLOVNEGA IZIDA	10
2.2.3.1. ANALIZA PRIHODKOV	11
2.2.3.2. ANALIZA ODHODKOV	12
2.2.3.3. ANALIZA EKONOMIČNOSTI	13
2.2.4. ANALIZA SREDSTEV	14
2.2.4.1. ANALIZA STALNIH SREDSTEV	16
2.2.4.1.1. Obseg in struktura osnovnih sredstev po neodpisani vrednosti	17
2.2.4.1.2. Odpisanost osnovnih sredstev	17
2.2.4.1.3. Zmogljivost osnovnih sredstev ter izraba zmogljivosti	19
2.2.4.1.4. Učinkovitost osnovnih sredstev	20
2.2.4.2. ANALIZA GIBLJIVIH SREDSTEV	20
2.2.4.2.1. Obseg in struktura gibljivih sredstev	20
2.2.4.2.2. Obračanje gibljivih sredstev	22
2.2.5. UGOTOVITVE ANALIZE USPEŠNOSTI POSLOVANJA	23
2.3. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ	24
2.3.1. OPREDELITEV POSLOVNIH FUNKCIJ	24
2.3.2. ANALIZA ZAPOSLENIH	24
2.3.2.1. VLOGA IN POMEN ANALIZE ZAPOSLENIH	24
2.3.2.2. OBSEG IN STRUKTURA ZAPOSLENIH	25
2.3.2.3. DINAMIKA ZAPOSLENIH	27
2.3.2.4. SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE IZKORIŠČANJA DELOVNEGA ČASA	29
2.3.2.5. TEHNIČNA OPREMLJENOST DELA	29
2.3.3. ANALIZA NABAVE	30
2.3.3.1. OBSEG IN STRUKTURA NABAVE	30
2.3.3.2. NABAVNE POTI IN DOBAVITELJI	33
2.3.3.3. VEZAVA TERJATEV DO KUPCEV IN OBVEZNOSTI DO DOBAVITELJEV	36
2.3.4. ANALIZA PROIZVODNJE	37
2.3.4.1. OBSEG IN STRUKTURA PROIZVODNJE	37
2.3.4.2. DINAMIKA PROIZVODNJE	38
2.3.4.3. PRODUKTIVNOST	39
2.3.5. ANALIZA PRODAJE	40
2.3.5.1. OBSEG IN STRUKTURA PRODAJE	40
2.3.5.2. DINAMIKA PRODAJE	43
2.3.5.3. PRODAJNE POTI IN KUPCI	44
2.3.6. ANALIZA FINANCIRANJA	46
2.3.6.1. OBSEG IN STRUKTURA OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	47
2.3.6.2. PLAČILNA SPOSOBNOST	49
2.3.6.3. FINANČNA STABILNOST	52
2.3.7. UGOTOVITVE ANALIZE POSLOVNIH FUNKCIJ	53
SKLEP	55
LITERATURA	56
VIRI	57
PRILOGE	

UVOD

Poslovno okolje se hitro spreminja. Spremembe so tako številne, da jih je včasih že kar težko dohajati. V čedalje bolj zaostrenih konkurenčnih razmerah in čedalje večji ozaveščenosti porabnikov se morajo podjetja odzivati hitro in pravilno, da lahko preživijo. Za to so potrebne odločitve, ki so tem boljše, kolikor kvalitetnejše so tudi informacije, na katerih odločitve temeljijo. Kakovostne informacije so bistvene za doseganje uspešnosti poslovanja podjetja, do njih pa je mogoče priti le s poglobljenimi in sistematičnimi analizami, ki omogočajo spoznavanje tako podjetja kakor tudi okolja, v katerem podjetje posluje. Podjetja neprestano skušajo izboljševati svoje poslovanje ter ga bolje prilagajati spremenjenim okoliščinam (Lipovec, 1983, str. 11-15). Neprestano je potrebno ugotavljati, kaj v poslovanju bi bilo še možno izboljšati in kako. Analiza kot ena temeljnih metod spoznavanja poslovanja podjetja vedno bolj pridobiva na pomenu, saj v vedno ostrejši borbi za tržni delež spoznavanje poslovanja podjetja, ki je osnova za odločanje, ne more biti več prepuščeno slučaju, instinktu ali pa posnemanju, ampak mora temeljiti na logičnem spoznavnem procesu. Prav tak proces pa je analiza poslovanja.

Predmet mojega diplomskega dela je celovita oz. kompleksna analiza poslovanja podjetja SŽ Acroni, d.o.o. v letih 1999 in 2000. Analizirala sem namreč poslovanje celotnega podjetja, tako uspešnost kot poslovne funkcije. **Namen** analize poslovanja je bil ugotoviti prednosti in slabosti v delovanju, s čimer bo omogočeno boljše odločanje. **Cilj** diplomskega dela je predstaviti uspešnost poslovanja podjetja SŽ Acroni, d.o.o. v omenjenih letih ter primerjati rezultate poslovanja v obeh letih, ugotoviti prednostna in problemska stanja ter razpoznati dejavnike, ki so pozitivno oz. negativno vplivali na razvoj podjetja.

Metoda, ki sem jo uporabila, temelji na študiju literature o analizi poslovanja. Na podlagi zbranih podatkov sem izračunala kazalce, ki v večji meri omogočajo spoznavanje poslovanja podjetja Acroni. Izračunala sem različne strukture. Dinamiko sem prikazala z indeksi, medsebojne povezave pa s koeficienti. Vsi v tabelah prikazani podatki so izraženi v slovenskih tolarjih in so realne vrednosti. Neinflacionirane vrednosti za leto 1999 sem prikazala v bilanci stanja in izkazu uspeha v Prilogah 2 in 3. Da sem zagotovila primerljivost podatkov posameznih let, sem podatke iz leta 1999 prilagodila - izločila sem vpliv inflacije. Podatke iz leta 1999 sem torej inflacionirala na leto 2000; pomnožila sem jih z indeksom cen življenjskih potrebščin ter delila s 100. Pri podatkih iz bilance stanja, ki so spremenljivka stanja, sem uporabila indeks cen življenjskih potrebščin za leto 1999, ki je znašal 108,9 [URL: <http://www.sigov.si/zrs/podatki/krat/cp.html>]. Opredeljen je kot razmerje med decembrskimi cenami v letu 2000 in decembrskimi cenami v letu 1999. Podatke, ki izkazujejo tokove in podatke, ki prikazujejo povprečja posameznih let (podatke iz bilance uspeha), pa sem preračunala s povprečnim indeksom cen življenjskih potrebščin za obdobje januar-december 1999. Ta je znašal 108,9. Pri izračunavanju povprečnih podatkov za leto 1999 sem potrebovala tudi podatke za konec leta 1998 (oz. začetek leta 1999). Seveda sem tudi te inflacionirala na

leto 2000 s pomočjo indeksa 2000/1998. Indeks 2000/1998, ki sem ga uporabila za preračun podatkov iz bilance stanja, je znašal 117,6.¹

Strukturo diplomskega dela predstavlja več poglavij. Uvodu sledi predstavitev podjetja SŽ Acroni, d.o.o. (v nadaljnjem besedilu tudi Acroni), njegov nastanek, razvoj ter podjetje danes. V drugem poglavju sem se posvetila empirični analizi poslovanja podjetja. Poglavje sem razdelila na več podpoglavij. Najprej sem opredelila analizo poslovanja. Zatem sem predstavila uspešnost poslovanja podjetja Acroni v letih 1999 in 2000. Analizirala sem donosnost in dobičkonosnost, uspeh poslovanja (prihodke, odhodke in poslovni izid) in sredstva podjetja (posebej stalna in gibljiva sredstva). Pri stalnih sredstvih sem analizirala obseg in strukturo, odpisanost, zmogljivost in učinkovitost, pri gibljivih sredstvih pa obseg in strukturo ter obračanje. Na koncu tega podpoglavja sem povzela ugotovitve o uspešnosti poslovanja podjetja Acroni v obravnavanih letih. Z namenom odkriti vzroke odstopanj v uspešnosti, sem v naslednjem podpoglavju analizirala še posamezne poslovne funkcije: kadrovske, nabavne, proizvodne, prodajne in finančne. Za posamezne poslovne funkcije sem najprej prikazala obseg in strukturo, za vse, razen finančne, pa tudi dinamiko. Pri zaposlenih sem analizirala še izkoriščenost delovnega časa in tehnično opremljenost dela. V okviru nabave sem analizirala tudi nabavne poti in dobavitelje ter primerjala vezavo terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev. Pri proizvodnji sem analizirala še produktivnost podjetja, pri prodaji prodajne poti in kupce, v okviru financiranja pa še plačilno sposobnost in finančno stabilnost podjetja. Podpoglavje sem zaključila s povzetkom ugotovitev analize poslovnih funkcij v obravnavanih letih. Na koncu sledi še sklep, v katerem sem poskušala ugotoviti prednosti, slabosti in probleme poslovanja podjetja Acroni v teh letih. Diplomskemu delu so dodane tudi priloge. V prilogi 1 sem prikazala proces proizvodnje podjetja Acroni, v prilogah 2 in 3 pa bilanco stanja in izkaz uspeha podjetja za leti 1999 in 2000.

1. PREDSTAVITEV PODJETJA SŽ ACRONI, d.o.o.

1.1. NASTANEK IN RAZVOJ PODJETJA

Področje Jesenic in okolice, kjer leži družba SŽ Acroni, d.o.o., se ponaša z bogato, več kot 600 letno železarsko tradicijo (Letno poročilo o poslovanju podjetja Acroni za leto 1999). Arheološke najdbe pričajo, da so v Julijskih Alpah in Karavankah talili železo že v starejši železni dobi. O srednjeveškem rudarjenju govori najstarejši ohranjeni pisni dokument - Ortenburški rudarski red iz leta 1381, ki je urejal odnose med rudarji, talilci, kovači, oglarji in delavci v Karavankah. Železarstvo na Gorenjskem so pospešeno razvijali predvsem v 16.

¹ Indeks cen življenjskih potrebščin v mesecu decembru 2000 v primerjavi z mesecem decembrom leta 1998 sem izračunala iz verižnih indeksov cen življenjskih potrebščin, ki primerjajo decembrske cene v tekočem letu z decembrskimi cenami v predhodnem letu [URL: <http://www.sigov.si/zrs/podatki/krat/cp.html>]:

Indeks_{2000/1999} = 108,9

Indeks_{1999/1998} = 108,0

Indeks_{2000/1998} = (Indeks_{1999/1998} * Indeks_{2000/1999})/100 = (108,0 * 108,9)/100 = 117,6.

stoletju doseljeni tujci (znani so Buccelliniji). V tem času so nastale fužine na Plavžu, Savi in Javorniku. Fužine so predstavljale objekt, kjer so iz železove rude in oglja pridobivali železo, hkrati pa so z besedo označevali predelovalne obrate, predvsem kovačnice.

Za začetek industrijske proizvodnje jekla štejemo leto 1869 (Interni informacijski časopis podjetja Acroni: Novice, december 2000), ko je bila ustanovljena Kranjska industrijska družba (KID). Ta je pod svojo upravo združila male obrtniške železarske obrate, ki so postajali nekonkurenčni in bi samostojni propadli. Za center gorenjskega železarstva je uprava KID izbrala Jesenice kot prometno križišče, bogato z vodnim virom. Kmalu so se na Jesenicah strnili vsi železarski obrati, nastali so večji tovarniški objekti in iz obrtništva je nastala železarska industrija. Prva leta so bila za družbo uspešna, ker pa delničarji niso imeli interesa za vlaganja v večje posodobitve, se je že leta 1873 začelo obdobje hude gospodarske krize. Ta je bila sicer kratkoročno premagana z odkritjem pridobivanja feromangana v plavžu, vendar pa se je zaradi tehnološke zastarelosti in pomanjkanja železove rude KID kmalu znašla v velikih finančnih težavah. Za sodelovanje pri modernizaciji obratov so privabili nemško družbo Vogel&Noot, ki je v zameno za vloženi kapital stopila na čelo KID. V letih 1890-1914 so bile opravljene velike racionalizacije proizvodnje z opustitvijo plavžev na oglje in izgradnjo Siemens-Martinovih peči, modernizacijo valjarn in hladno predelovalnih obratov. Novi obrati so pomenili začetek moderne železarske industrije. Po 1. svetovni vojni je investicijska dejavnost v jeseniški železarni popolnoma zamrla. Šele v letih 1930-1940 so ponovno pričeli z rekonstrukcijo starih in izgradnjo novih naprav. Zgrajena sta bila tudi dva plavža. Nadaljnji razvoj je bil usmerjen v povečevanje proizvodnje jekel v elektroobločnih pečeh, zmanjševana in končno ukinjena pa je bila proizvodnja v Siemens-Martinovih pečeh. Proizvodne kapacitete so se močno povečale v obdobju 1937-1940, ko je bila zgrajena integralna železarna in je bila dosežena letna proizvodnja 100.000 ton jekla. Po 2. svetovni vojni je Železarna Jesenice (KID se je konec leta 1946 preimenovala v Železarno Jesenice) kljub številnim težavam uspelo slediti svetovnim trendom razvoja jeklarske industrije in si zagotoviti položaj največjega proizvajalca kvalitetnih jekel v Jugoslaviji. Potrebe po enotnem načrtovanju, nastopu na tujih trgih, delitvi proizvodnega programa in specializaciji proizvodnje pa so vodile k združitvi proizvajalcev jekla na področju Republike Slovenije. Ti so se leta 1969 skupaj s podjetji za predelavo jekla združili v Slovenske železarne, združeno podjetje s sedežem v Ljubljani.

Predhodnik podjetja Acroni je podjetje Železarna Jesenice. Le-ta se je leta 1992 reorganizirala. Razdelila se je na 13 podjetij z omejeno odgovornostjo, med katerimi je največje prav Acroni. Od ustanovitve do danes se je podjetje srečevalo s številnimi težavami. Zaradi odcepitve Republike Slovenije od Jugoslavije in razglasitve neodvisnosti leta 1991 je slovensko železarstvo doživelo eno najtežjih gospodarskih kriz. Slovenske železarne so izgubile tradicionalna tržišča v bivši Jugoslaviji, zaradi posledic netržnega gospodarskega sistema v lastnem ekonomskem okolju in hitrega razvoja zahodnega gospodarstva pa so bile popolnoma nepripravljene na mednarodno konkurenco, s katero so se srečevale na svetovnih tržiščih. Vlada Republike Slovenije je zato v letih 1991 in 1992 sprejela koncept sanacije in

prestrukturiranja Slovenskih železarn po načelu podržavljenje - sanacija - privatizacija. Poslovanje podjetja Acroni je v minulih letih oteževal tudi zaton klirinškega trga z vzhodno Evropo, dumpinška ponudba masovnih ogljikovih jekel iz Azije, pomanjkanje likvidnostnih sredstev, visoke obrestne mere in antidumpinška preiskava. Rešitev za podjetje je bila v preusmeritvi na zahtevni evropski trg preko odgovornejšega dela zaposlenih, znižanja stroškov in s tem povečanja konkurenčnosti. Posodobili in dopolnili so opremo, s čimer so delno odpravili ozka grla. Obenem pa so tudi poiskali tržne niše na tujih trgih.

1.2. PODJETJE DANES

Acroni je danes največji slovenski proizvajalec jekla, organiziran v koncernu Slovenskih železarn. Najvišji organ družbe je skupščina, ki jo sestavljajo poleg članov uprave Slovenskih železarn tudi zunanji člani (Letno poročilo o poslovanju podjetja Acroni za leto 1999). Glavnemu direktorju družbe so neposredno podrejeni: namestnik glavnega direktorja in tehnični direktor ter direktor strategij in razvoja (odgovoren je za področja raziskav in razvoja, kadrov in inovacij), direktor prodaje in marketinga (odgovoren je za področja prodaje, marketinga in logistike) ter direktor nabave (odgovoren je za področje nabave in špedicije). Pod področje nadzora glavnega direktorja spadajo tudi štabne službe podjetja: tehnična kontrola, zagotavljanje kakovosti in projekti. Namestniku glavnega direktorja je podrejen direktor financ in ekonomike, ki je odgovoren za področja financ, računovodstva, kontrolinga in informatike. Tehnični direktor je odgovoren za področja procesne informatike, ekologije, energetike in tehničnih storitev. Podrejeni so mu direktorji profitnih centrov: vroča valjarna, hladna valjarna in predelava debele pločevine. Proizvodni obrati podjetja Acroni so: jeklarna (zgrajena leta 1987, posodobljena v letu 1995), vroča valjarna (zgrajena 1965, posodobljena v letu 1996), hladna valjarna (zgrajena 1976) ter predelava debele pločevine. S pozitivnim poslovanjem v prihodnosti bo omogočen nov investicijski cikel v posodobitev tehnologije.

Podjetje Acroni je specializirano za proizvodnjo ploščatih izdelkov iz jekel konkurenčne kakovosti, ki ustrezajo zahtevnim svetovnim kakovostnim kriterijem. Za proizvodnjo jekla Acroni reciklira staro železo v elektroobločni peči (glej prilogo 1) ter ga odlije v celoti na napravi za kontinuirno litje. Slab (proizvod jeklarne, ki gre v nadaljnje valjanje) se nato v vroči valjarni segreje v potisni ogrevni peči ter izvalja na valjalnem ogrodju (Bluming linija) v debelo pločevino (ki se kasneje še toplotno obdela, luži oz. peska) in predtrakove. Predtrakovi se na valjalnem ogrodju Steckel izvaljajo na končno debelino, nato pa se še žarijo oz. lužijo. Končni proizvod te faze so toplo valjani trakovi in pločevina. Del toplo valjanih trakov in pločevine se v hladni valjarni Bela predela v hladno valjane trakove in pločevino. Za proizvodnjo elektropločevin in trakov je potrebno razogličenje na liniji za žarjenje, razogličenje in rekristalizacijo trakov. Za proizvodnjo hladno valjanih kolobarjev in pločevin pa so ključne naslednje linije: mnogovaljno valjalno ogrodje Sendzimir, žarilne peči in dresirno ogrodje.

Acronijev proizvodni program obsega (Letno poročilo o poslovanju podjetja Acroni za leto 1999):

- **elektropločevine**, ki se uporabljajo v proizvodnji električnih strojev in naprav z vrtečim magnetnim poljem ter v gradnji statičnih električnih naprav; brez uporabe elektropločevin bi bila proizvodnja, pretvorba, distribucija in uporaba električne energije negospodarna;
- **nerjavna jekla**, ki so splošen izraz za skupino korozijsko odpornih jekel, ki vsebujejo najmanj 12% kroma; največ se uporabljajo austenitna nerjavna jekla, ki imajo dodan tudi nikelj, ki še povečuje korozijsko obstojnost in ki se uporabljajo največ v prehrabeni industriji ter varilstvu piva in ostalih pijač;
- **specialna jekla**, ki se od drugih vrst jekel ločijo po zelo dobri čistoči (imajo zelo majhen delež nekovinskih vključkov); v to skupino sodijo: jekla za tlačne posode, jekla za ladijsko pločevino, jekla za poboljšanje in vzmeti ter jekla za oklepno pločevino;
- **ostala jekla**, npr. konstrukcijska jekla, jekla z izboljšano odpornostjo proti atmosferski koroziji, obrabnoodporna jekla.

V povprečju proizvede Acroni letno več kot 200.000 ton jeklenih izdelkov. Več kot 65% vrednosti nabave surovin in materiala v Acroniju uvozijo, predvsem iz Italije, Nemčije, Avstrije in Švice. Največji tuji dobavitelji so Kopo West (Nemčija), Glencore (Švica) in Robo (Italija), največji domači dobavitelji pa so Eles, Energetika in Geoplin. Tuji dobavitelji dobavljajo podjetju predvsem legiran jekleni odpadki in legure, domači dobavitelji pa predvsem energijo. V zvezi s tem je slabost domačega tržišča monopolni položaj energetike. Z odpiranjem trga (z vključevanjem v Evropsko unijo) podjetje Acroni na tem področju vidi možnost zniževanja stroškov. Domači trg zagotavlja tudi zadostno količino navadnega jeklenega odpadka po konkurenčnih cenah. Večino svojih izdelkov Acroni izvozi (vrednostno več kot 60%). Zelo pomembno tržišče za njihove izdelke je tako poleg slovenskega tudi tržišče Evropske unije (predvsem italijansko, nemško, avstrijsko in francosko tržišče). Med tujimi kupci sta največja Kopo West in Robo, najpomembnejša domača kupca pa sta Rotomatika in Merkur. Na domačem trgu podjetje Acroni pravzaprav nima konkurentov. Največji konkurenti na evropskem trgu na področju nerjavnega programa so naslednji: Thyssen-Krupp Nemčija, AST Italija, Ugine Usinor Sacilor Francija, Acerinox Španija, Avesta Švedska, ALZ Belgija, Avesta Sheffield Velika Britanija in Outokumpu Finska, na področju elektro jekel pa Ugine Francija in AST Italija.

Na koncu predstavitve podjetja Acroni naj na kratko predstavim še cilje podjetja. Kratkoročni cilj je predvsem pozitivno poslovanje, medtem ko so dolgoročni cilji poslovodstva usmerjeni k povečanju konkurenčnosti in stabilnosti poslovanja družbe s strategijo tržnega prodora. Podjetje Acroni išče tržne niše na tujih trgih (predvsem na trgih Evropske unije), zlasti na področju kvalitetnih programov: elektropločevina in debela nerjavna pločevina; na tuje trge želi podjetje prodreti predvsem s kvaliteto. Dolgoročni cilji Acronija so predvsem naslednji: povečanje tržnega deleža na področju elektropločevin in debele pločevine, utrditev položaja pri tržnih nišah, s katerimi si je podjetje zagotovilo pomemben položaj, znižanje proizvodnih

stroškov, povečanje obsega realizacije, povečanje produktivnosti, zapolnitev kapacitet jeklarne ter izboljšanje kakovosti izdelkov in storitev. Za doseg teh ciljev bodo v podjetju morali zmanjšati število zaposlenih, izvesti predviden obseg investicij in spremeniti delovne navade zaposlenih. Družba Acroni mora tudi v čim večji meri prevzeti usmeritve "mini-mill" jeklarskih podjetij (izraz "mini-mill" pomeni manjši proizvodni kompleks oz. manjšo jeklarno in valjarno, kjer se običajno proizvajajo jekleni izdelki specifičnih kvalitet in lastnosti). To pomeni, da se mora usmeriti na majhno število standardnih izdelkov, ki bazirajo na regionalni oskrbi in prodaji. Zoženje proizvodnega programa je tudi predpogoj za učinkovito zniževanje proizvodnih stroškov in izboljšanje izkoristkov materiala. Poglavitni konkurenčni prednosti družbe morata postati fleksibilnost glede velikosti naročil in dobavnih rokov ter motivirana delovna sila.

2. ANALIZA POSLOVANJA IN POSLOVNIH FUNKCIJ

2.1. OPREDELITEV ANALIZE POSLOVANJA

Pojem analize poslovanja opredeljujejo posamezni avtorji (npr. Lipovec, 1983, str. 12-15; Turk, 1997, str. 284; Rebernik, 1999, str. 337; Koletnik, 1991, str. 95) sicer različno, vendar se v teh opredelitvah vedno ponavljajo vsaj nekateri skupni elementi. Analiza nas mora seznaniti z razmerji med učinki in vložki, da tudi ugotovimo, kaj je treba storiti, da bo razmerje čim bolj ugodno za podjetje. Najbolj uveljavljena v slovenskem prostoru je **Lipovčeva** opredelitev analize poslovanja. Po Lipovcu (1983, str. 15) je analiza poslovanja proces sistematičnega spoznavanja konkretnega poslovanja podjetja z določenim ekonomsko organizacijskim namenom. Če je predmet analize poslovanje konkretne gospodarske združbe, analizo opravljamo z namenom, da bi lahko sprejeli ukrepe za izboljšanje uspešnosti poslovanja.

Analiziranje poslovanja igra pomembno vlogo pri usmerjanju zaposlenih k skupnemu cilju (Kavčič, 1998, str. 674). Pri analizi ugotavljamo, ali je tisto, kar bi moralo biti doseženo, res doseženo. V ta namen poslovodstvo podjetja kvantitativno opredeli cilje podjetja, postavi merila, po katerih se presoja uspešnost zaposlenih glede na razmere poslovanja. Cilji podjetja pa so lahko opredeljeni na različnih ravneh: na ravni celotnega podjetja in na ravni organizacijskih enot, pooblaščenih za odločanje o posameznih ekonomskih kategorijah. Glede na to je moč analizo poslovanja razčleniti na dva smiselna dela (Rozman, 1996, str. 105-106): analizo poslovnih funkcij in analizo uspešnosti – rentabilnosti. Analiza poslovnih funkcij proučuje spremembe, ki preko odločitev posameznih poslovnih funkcij vplivajo na doseganje poslovne uspešnosti in na povezovanje z drugimi poslovnimi funkcijami. Drugi del analize poslovanja pa predstavlja proučevanje uspešnosti poslovanja, ki vključuje analizo rentabilnosti, analizo poslovnega izida in analizo poslovnih sredstev. Celovita analiza poslovanja torej zajema tako analizo poslovnih funkcij (analize nabav, zaposlenih, proizvodnje, prodaje in financ) kot analizo uspešnosti (analize rentabilnosti, ekonomičnosti

oz. poslovnega izida in vezave sredstev). Preizkus uporabe konkretnega modela je v tem, da ugotovljene spremembe v poslovnih funkcijah pripeljejo do ugotovljenih sprememb v uspešnosti. Ali pa, tako kot tudi v tem diplomskem delu, ugotovljeno uspešnost utemeljimo s spremembami v poslovnih funkcijah.

2.2. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

2.2.1. VLOGA IN POMEN ANALIZE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Z zadovoljevanjem potreb si človek zagotavlja bolj ali manj uspešno preživetje (Rozman, 1995, str. 74-75). Potrebe zadovoljuje z izdelki ali storitvami, ki jih neposredno ali posredno pridobiva iz narave. Človekove potrebe so neomejene, naravne dobrine in iz njih pridobljeni izdelki ali storitve pa so na razpolago v omejenih količinah. Pred človeka se tako postavi problem, kako s čim manj iz narave vzetih ali predelanih stvari proizvesti čim več izdelkov in storitev in s tem zadovoljiti čim več potreb. To prizadevanje imenujemo gospodarjenje.

Pojem uspešnosti gospodarjenja (Stepko, 1989, str. 1) konkretnega podjetja je tesno povezan z uresničevanjem splošnega ekonomskega načela, ki ga lahko opredelimo kot načelo doseganja maksimalnega učinka (koristi) z danimi sredstvi ali kot načelo doseganja danega učinka z minimalnimi sredstvi. Mera uspešnosti poslovanja v podjetju (Žnidaršič Kranjc, 1995, str. 203) torej ne more biti že sam poslovni uspeh (dobiček). Le-tega je nujno meriti v skladu z načelom racionalnosti z vlaganji (žrtvami), ki so bila potrebna za doseg tega uspeha. Ko poskušamo meriti uspešnost gospodarjenja v podjetju, nas zanima velikost učinka v primerjavi z velikostjo sredstev (vložka), ki je bila potrebna za njegovo uresničenje.

$$\text{uspešnost gospodarjenja} = \frac{\text{cilj gospodarjenja}}{\text{sredstva za doseganje cilja}} = \frac{\text{rezultat}}{\text{sredstva}}$$

Navedeno razmerje (Rebernik, 1999, str. 266), ki mu pravimo temeljno načelo in mera uspešnosti gospodarjenja, omogoča primerjavo in kriterij izbire med različnimi možnostmi porabe sredstev. Vendar pa je opredelitev v zgornjem obrazcu preširoka, da bi lahko mero uspešnosti poslovanja na njeni osnovi opredelili enolično (Tekavčič, 1995, str. 66-68). Rezultat poslovanja (v števcu) in sredstva, potrebna za njegovo doseganje (v imenovalcu), lahko izrazimo na več načinov, to pa je tudi razlog, da mero uspešnosti lahko izrazimo z več delnimi merami ali kazalci uspešnosti poslovanja.

Kazalniki, ki so največkrat omenjeni v tuji literaturi v zvezi z uspešnostjo poslovanja podjetja, so (Pearce, Robinson, 1994, str. 197-210; White, 1994, str. 223-231): donos na sredstva ali rentabilnost sredstev (Return on Assets), donos na lastne vire ali rentabilnost kapitala (Return on Equity), naložbeni donos ali donosnost investicij (Return on Investment), donos na vloženi kapital (Return on Capital Employed), donos na prihodke iz prodaje (Return on Sales), dobiček na delnico (Earnings per Share), rast prihodkov od prodaje (Growth in Sales), rast

lastnih virov sredstev (Growth in Equity) in dividenda na delnico (Dividend per Share). V tuji literaturi, ki gradi predvsem na finančnih kazalnikih uspešnosti, vse pogosteje zasledimo tudi opozorilo o naraščanju pomena nefinančnih kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja. Med temi avtorji navajajo predvsem kazalce, ki tako ali drugače odražajo posamezne dejavnike produktivnosti dela in ekonomičnosti.

Tekavčičeva (1995, str. 66-67) meni, da kaže nadaljevati s pristopom, ki rentabilnost povezuje s produktivnostjo in ekonomičnostjo, saj tak pristop omogoča temeljitejšo analizo dejavnikov uspešnosti poslovanja. Produktivnost in ekonomičnost (Pučko, Rozman, 2000, str. 216-217) sta notranje določeni meri uspešnosti, rentabilnost pa je eksogeno (družbeno-ekonomsko) določena. Podjetje namreč pri svojem poslovanju vstopa v razmerja z drugimi podjetji in porabniki na trgu in skupaj predstavljajo družbeno gospodarstvo. Temeljni cilj je vedno določen od zunaj s strani porabnikov in ne s strani tistega, katerega uspešnost meri.

2.2.2. ANALIZA DONOSNOSTI IN DOBIČKONOSNOSTI

V odvisnosti od tega, kaj opredelimo kot donos in kaj kot vlaganje, lahko pridemo do različnih koeficientov donosnosti ali rentabilnosti. Lastnike podjetja (Bošnjak, 2000, str. 16) zanima predvsem dobičkonosnost kapitala, podjetje kot pravno osebo in ravnatelj pa predvsem dobičkonosnost sredstev. Pri dolgoročnem gledanju na poslovanje podjetja je smiselno spremljati še kazalec donosnosti sredstev, ki ga upoštevamo predvsem pri investicijskih odločitvah.

$$\begin{aligned} \text{dobičkonosnost kapitala} &= \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečni kapital}} \\ \text{dobičkonosnost sredstev} &= \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečna sredstva}} \\ \text{donosnost sredstev} &= \frac{\text{čisti dobiček} + \text{amortizacija}}{\text{povprečna sredstva}} \end{aligned}$$

Jasnejšo sliko o uspešnosti poslovanja podjetij dobimo (Brigham, Houston, 1998, str. 84-88), če prikažemo povezanost med ekonomičnostjo, obračanjem sredstev oz. kapitala in dobičkonosnostjo po du Pontu. V Sloveniji je znatno bolj obsežen sistem kazalnikov razvil Turk², vendar menim, da je le-ta preobsežen za predstavitev na tem mestu.

$$\begin{aligned} \text{dobičkonosnost sredstev} &= \frac{\text{dobiček}}{\text{prihodki}} * \frac{\text{prihodki}}{\text{sredstva}} \\ \frac{\text{dobiček}}{\text{prihodki}} &= \frac{(\text{prihodki} - \text{odhodki})}{\text{prihodki}} = 1 - \frac{\text{odhodki}}{\text{prihodki}} = 1 - \frac{1}{\text{ekonomičnost}} \end{aligned}$$

² Več o Turkovem sistemu medsebojno povezanih kazalnikov glej v reviji Revizor 6/1995, str. 7-18.

$$\text{dobičkonosnost sredstev} = \left(1 - \frac{1}{\text{ekonomičnost}}\right) * \frac{\text{prihodki}}{\text{sredstva}}$$

Iz zgornje formule vidimo, da na dobičkonosnost sredstev neposredno vplivata ekonomičnost, to je trošenje sredstev in obračanje sredstev (Žnidaršič Kranjc, 1995, str. 228). Ekonomičnost povečuje dobičkonosnost, če se enota količine proizvodov izdelata z nižjimi stroški ali če se z enakimi stroški proizvede večja količina proizvodov. Obračanje sredstev pa povečuje dobičkonosnost v primeru, če podjetje ustvari večji prihodek z enakimi sredstvi ali pa enak prihodek z manj sredstvi.

Tabela 1: Rentabilnost podjetja Acroni v letih 1999 in 2000

Element	1999	2000	Indeks 00/99
1. Celotni prihodki (v 000 SIT)	28.288.710	35.031.429	123,84
2. Celotni odhodki (v 000 SIT)	28.991.205	34.690.251	119,66
3. Dobiček (v 000 SIT)	-702.495	265.244	/
4. Amortizacija (v 000 SIT)	2.105.192	2.171.091	103,13
5. Povprečna sredstva (v 000 SIT)	44.685.654	44.522.806	99,64
6. Povprečni kapital (v 000 SIT)	29.273.511	28.999.923	99,07
7. Ekonomičnost (=1/2)	0,976	1,010	103,49
8. Obračanje sredstev (=1/5)	0,633	0,787	124,29
9. Obračanje kapitala (=1/6)	0,966	1,208	125,00
10. Dobičkonosnost sredstev v % (=3/5=(1-1/7)*8)	-1,57	0,60	/
11. Dobičkonosnost kapitala v % (=3/6=(1-1/7)*9)	-2,40	0,91	/
12. Donosnost sredstev v % (=3+4/5)	3,14	5,47	174,20

Vir: Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.

Iz tabele 1 je razvidno, da podjetje Acroni v letu 1999 ni poslovalo rentabilno, v letu 2000 pa so poslovali z dobičkom. Zaradi tega so se vsi trije kazalci rentabilnosti precej izboljšali. Dobičkonosnost sredstev podjetja je v letu 1999 znašala -1,57%, v letu 2000 pa 0,60%, kar pomeni, da je 100 SIT angažiranih sredstev prineslo v letu 1999 1,57 SIT izgube, v letu 2000 pa 0,60 SIT dobička. Kazalec dobičkonosnosti kapitala podjetja Acroni je v letu 1999 znašal -2,40%, v letu 2000 pa 0,91%, kar pomeni, da je 100 SIT vloženega kapitala podjetju prineslo v letu 1999 2,4 SIT izgube, v letu 2000 pa 0,91 SIT dobička. Donosnost sredstev podjetja Acroni je v letu 1999 je znašala 3,14%, v letu kasneje pa 5,47%. V letu 1999 je torej 100 SIT vloženih sredstev prineslo podjetju 3,14 SIT, v letu 2000 pa 5,47 SIT denarnih sredstev. Reprodukcijska oz. investicijska sposobnost se je glede na leto 1999 povečala za 74%.

Vzroke za izboljšanje kazalcev rentabilnosti lahko razložimo na dva načina. Na eni strani najdemo vzrok za povečano dobičkonosnost predvsem v izboljšanju poslovnega izida v letu 2000 glede na leto 1999. Na drugi strani (po du Pontu) pa je glavni vzrok za povečanje le-te v večjem obračanju sredstev oz. kapitala podjetja zaradi povečanja obsega prihodkov na dani vložek sredstev oz. kapitala. Kazalnik obračanja sredstev je v letu 1999 znašal 0,633, v letu

2000 pa 0,787, kar pomeni, da se je obračanje sredstev v letu 2000 glede na leto 1999 povečalo za 24%. Kazalnik obračanja kapitala se je povečal iz 0,966 v letu 1999 na 1,208 v letu 2000 oz. za 25%. V manjši meri je na ugodno spremembo dobičkonosnosti v obdobju vplivalo tudi povečanje ekonomičnosti za 3% zaradi večjega povečanja prihodkov kot odhodkov. Na povečano donosnost sredstev pa je nekoliko vplivala tudi povečana amortizacija (za 3%). Glede na navedene ugotovitve lahko rečemo, da so na izboljšano rentabilnost podjetja Acroni v letu 2000 glede na leto 1999 vplivali predvsem večji prihodki zaradi povečanega povpraševanja in nekoliko višjih prodajnih cen. Cene v tujini so bile približno dvakrat večje kot doma.

2.2.3. ANALIZA USPEHA POSLOVANJA OZ. POSLOVNEGA IZIDA

S pomočjo analize poslovnega izida želimo ugotoviti ustreznost poslovnega izida podjetja, prvine, ki vplivajo nanj, njihove trende in možnosti podjetja, da pridela čim večji pozitiven poslovni izid (Kavčič, 1995, str. 54). Poslovni izid ali poslovni rezultat (Turk et al., 1999, str. 58) v splošnem opredelimo kot razliko med prihodki in odhodki v določenem obdobju. Razlika med obema (Rozman, 1995, str. 75) je dobiček, kadar je pozitivna, in izguba, kadar je negativna. Dobiček omogoča dolgoročneje širjenje poslovanja, izguba pa vodi v njegovo upadanje.

Slovenski računovodski standardi (1995, str. 98-99) ločijo temeljne in druge vrste poslovnega izida podjetja. Temeljne vrste poslovnega izida so: dobiček, čisti dobiček in izguba. **Celotni dobiček** (Hočevar, Igljčar, 1997, str. 148), razlika med vsemi prihodki in vsemi odhodki podjetja v obračunskem obdobju, se lahko razčleni na dobiček iz poslovanja, dobiček iz financiranja, dobiček iz rednega delovanja, ki je seštevek prvih dveh, ter izredni dobiček. **Čisti dobiček** je celotni dobiček, zmanjšan za znesek davkov iz dobička. **Izguba** pa je negativni poslovni izid in je razlika med (večjimi) odhodki in prihodki. Druge vrste poslovnega izida so: prispevek za kritje, kosmati dobiček in razlika v ceni. Te vrste poslovnega izida so pomembne za notranje uporabnike, medtem ko so temeljne vrste poslovnega izida pomembne za notranje in zunanje uporabnike.

Iz tabele 2 na naslednji strani je mogoče razbrati, da je podjetje v letu 1999 doseglo negativni poslovni izid. Dosežen dobiček iz izrednih dogodkov, do katerega je prišlo predvsem zaradi visokih izrednih prihodkov, je bil premajhen, da bi pokrival izgubo iz poslovanja in financiranja. Kljub negativnemu poslovnemu izidu v letu 1999 pa je bil rezultat poslovanja za 3 mia SIT boljši od poslovanja v letu 1998, kar nakazuje pozitiven premik v poslovanju. Poslovni izid podjetja Acroni se je v letu 2000 v primerjavi z letom poprej precej izboljšal. Podjetje je za razliko od leta 1999 poslovalo pozitivno in tako ustvarilo 1,7 mia dobička iz poslovanja oz. 265 mio čistega dobička. Le na področju financiranja je ustvarilo izgubo zaradi visokih odhodkov iz financiranja.

Tabela 2: Poslovni izid podjetja Acroni v letih 1999 in 2000 v 000 SIT

Element	1999	%	2000	%	Indeks 00/99
1. Poslovni prihodki	27.414.568	96,91	33.986.456	97,02	123,97
2. Prihodki od financiranja	246.453	0,87	448.656	1,28	182,05
3. Izredni prihodki	627.689	2,22	596.317	1,70	95,00
4. Skupaj prihodki	28.288.710	100,00	35.031.429	100,00	123,84
5. Poslovni odhodki	27.446.748	94,67	32.270.706	93,03	117,58
6. Odhodki od financiranja	1.506.818	5,20	1.993.973	5,75	132,33
7. Izredni odhodki	37.639	0,13	425.572	1,23	1130,67
8. Skupaj odhodki	28.991.205	100,00	34.690.251	100,00	119,66
9. Dobiček (izguba) iz poslovanja (=1-5)	-32.180		1.715.750		/
10. Dobiček (izguba) iz financiranja (=2-6)	-1.260.365		-1.545.317		/
11. Izredni dobiček (=3-7)	590.050		170.745		28,94
12. Celotni dobiček (izguba) (=4-8)	-702.495		341.178		/
13. Davek iz dobička	0		75.934		/
14. Čisti dobiček (izguba) (=12-13)	-702.495		265.244		/

Vir: Izkaz uspeha podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.

K boljšemu poslovnemu izidu podjetja v letu 2000 je prispevalo večje povečanje prihodkov (za 24%) kot je bilo povečanje odhodkov (za 20%). K povečanju prihodkov je pripomoglo višje povpraševanje, višja produktivnost in višje prodajne cene (predvsem na tujem trgu). Prepočasna rast tečaja tuje valute v primerjavi z inflacijo pa je onemogočala, da bi podjetje še izboljšalo svoje poslovanje.

2.2.3.1. ANALIZA PRIHODKOV

Po Slovenskih računovodskih standardih (1995, str. 92-93) so prihodki v izkazu uspeha razdeljeni na prihodke od poslovanja (poslovne prihodke), prihodke od financiranja in izredne prihodke. Vsoti poslovnih prihodkov in prihodkov iz financiranja pravimo tudi redni prihodki. **Prihodke od poslovanja** (Hočevar, Igličar, 1997, str. 126-129; Turk et al., 1999, str. 185-191) sestavljajo prodajne vrednosti prodanih proizvodov oz. trgovskega blaga in materiala ter opravljenih storitev v obračunskem obdobju, če je realno pričakovati, da bodo plačane. **Prihodki od financiranja** se pojavljajo v povezavi z dolgoročnimi in kratkoročnimi finančnimi naložbami podjetja. Sestavljajo jih prejete obresti za dana posojila, dobljene dividende ali deleži v dobičku drugih podjetij, drugi prihodki od financiranja (če ne obstaja utemeljen dvom glede njihove velikosti, zapadlosti in plačljivosti) ter pozitivne tečajne razlike pri kratkoročnih terjatvah iz poslovanja. **Izredne prihodke** sestavljajo neobičajne postavke in postavke iz preteklih obdobj, ki povečujejo poslovni izid.

Iz tabele 3 je razvidno, da so skupni prihodki podjetja Acroni v letu 2000 znašali 35.031 mio SIT, v letu 1999 pa le 28.289 mio SIT, kar pomeni, da so se v proučevanem obdobju povečali za 24%. Razlog za povečanje skupnih prihodkov podjetja je predvsem v povečanih čistih prihodkih od prodaje v tem obdobju (za 25%).

Tabela 3: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) prihodkov Acronija v letih 1999 in 2000

Element	1999	%	2000	%	Indeks 00/99
Poslovni prihodki	27.414.568	96,91	33.986.457	97,02	123,97
Čisti prihodki od prodaje	26.616.820	94,09	33.347.821	95,19	125,29
Domači trg	10.482.629	37,06	12.090.443	34,51	115,34
Tuji trg	16.134.191	57,03	21.257.378	60,68	131,75
Sprememba vrednosti zalog	797.748	2,82	638.635	1,82	80,05
Prihodki od financiranja	246.453	0,87	448.656	1,28	182,05
Prihodki od obresti	39.735	0,14	78.008	0,22	196,32
Drugi prihodki od financiranja	206.718	0,73	370.648	1,06	179,30
Izredni prihodki	627.689	2,22	596.317	1,70	95,00
Skupaj prihodki	28.288.710	100,00	35.031.430	100,00	123,84

Vir: Izkaz uspeha podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.

Čisti prihodki od prodaje so v strukturi prihodkov predstavljali približno 95% vseh prihodkov; od tega prihodki od prodaje na tujem trgu 60%, na domačem trgu pa 35%. Prihodki od prodaje na tujem trgu so se v proučevanem obdobju povečali bolj (za 32%) kakor prihodki od prodaje na domačem trgu (za 15%), in sicer tako zaradi višjih cen izdelkov na tujem trgu kot tudi zaradi ugodnega gibanja deviznih tečajev (depreciacije tolarja). Prihodki od financiranja so se v letu 2000 glede na leto 1999 povečali iz 246 mio SIT na 449 mio SIT oz. za 82%, izredni prihodki pa so se zmanjšali iz 628 mio SIT na 596 mio SIT oz. za 5%, vendar ti spremembi zaradi nizkega deleža teh prihodkov v strukturi celotnih prihodkov nista imeli bistvenega vpliva na uspešnost poslovanja podjetja.

2.2.3.2. ANALIZA ODHODKOV

Odhodki so tisti stroški, ki po odbitku od prihodkov soustvarjajo poslovni izid v določenem obračunskem razdobju. Slovenski računovodski standardi (1995, str. 88-89) jih razčlenjujejo na odhodke poslovanja, odhodke financiranja in izredne odhodke. **Odhodki poslovanja** (Hočevar, Igljčar, 1997, str. 140-147; Turk et al., 1999, str. 174-181) so poslovni stroški, ki so povezani s prodajo proizvodov, storitev, trgovskega blaga in materiala. Vključujejo stroške materiala, blaga in storitev, stroške dela, amortizacije, odpise obratnih sredstev in druge odhodke poslovanja. Med **odhodke financiranja** uvrščamo odhodke zaradi danih obresti za prejeta posojila in kredite in druge odhodke financiranja, kamor sodijo stroški odpisov dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb, negativne tečajne razlike, udeležba drugih v poslovnem izidu, pokritje revalorizacijskega primanjkljaja. **Izredne odhodke** sestavljajo neobičajne postavke in postavke iz preteklih obračunskih obdobj, ki zmanjšujejo celotni poslovni izid. Med izrednimi odhodki je tudi znesek izgube prejšnjih let, ki ga namerava podjetje poravnati v obračunskem obdobju.

Tabela 4: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) odhodkov podjetja Acroni v letih 1999 in 2000

Element	1999	%	2000	%	Indeks 00/99
Poslovni odhodki	27.446.748	94,67	32.270.706	93,03	117,58
Stroški blaga, materiala in storitev	21.448.102	73,98	25.592.508	73,77	119,32
Nabav.vred. prodanega materiala	23.406	0,08	83.987	0,24	358,83
Stroški materiala	15.997.387	55,18	19.853.220	57,23	124,10
Stroški energije	3.198.755	11,03	3.320.875	9,57	103,82
Stroški storitev	2.228.556	7,69	2.334.425	6,73	104,75
Stroški dela	3.704.687	12,78	3.986.743	11,49	107,61
Plače	2.665.566	9,19	2.802.907	8,08	105,15
Socialno in pok.zavarovanje	508.982	1,76	559.001	1,61	109,83
Ostali stroški dela	530.138	1,83	624.835	1,80	117,86
Amortizacija	2.105.192	7,26	2.171.091	6,26	103,13
Drugi odhodki iz poslovanja	188.767	0,65	520.364	1,50	275,66
Odhodki od financiranja	1.506.818	5,20	1.993.973	5,75	132,33
Odhodki od obresti	736.508	2,54	726.831	2,10	98,69
Drugi odhodki od financiranja	770.310	2,66	1.267.142	3,65	164,50
Izredni odhodki	37.639	0,13	425.572	1,23	1130,67
Skupaj odhodki	28.991.205	100,00	34.690.251	100,00	119,66

Vir: Izkaz uspeha podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.

Celotni odhodki podjetja Acroni (tabela 4) so v letu 2000 znašali 34.690 mio SIT in so se glede na leto 1999, ko so znašali 28.991 mio SIT, povečali za 20%. Do tega je prišlo predvsem zaradi 17,6% povečanja poslovnih odhodkov (iz 27.447 mio SIT v letu 1999 na 32.271 mio SIT v letu 2000). Ti so v strukturi odhodkov predstavljali približno 94% celotnih odhodkov. Vzrok za povečanje poslovnih odhodkov je bilo predvsem 24% povečanje stroškov materiala (iz 15.997 mio SIT na 19.853 mio SIT) in 8% povečanje stroškov dela (iz 3.705 mio SIT na 3.987 mio SIT). Omenim naj še visoko povečanje drugih odhodkov iz poslovanja v letu 2000 glede na leto 1999 (za 176%), čeprav so ti predstavljali le 1-2% skupnih odhodkov podjetja. Visoko povečanje slednjih je posledica oblikovanja višjih rezervacij v podjetju, predvsem za investicijsko vzdrževanje. Odhodki iz financiranja so v letu 2000 znašali 1.994 mio SIT in so se v primerjavi z letom 1999 povečali za 32%, kar je predvsem posledica povečanja drugih odhodkov iz financiranja (za 64,5%) zaradi višje rasti cen življenjskih stroškov in tečajev, ki so povečali revalorizacijski izid. Povečanje izrednih odhodkov v letu 2000 glede na leto 1999 je bilo kar 1031%, vendar pa zaradi nizkega deleža izrednih odhodkov v celotnih odhodkih to ni bistveno vplivalo na uspeh podjetja.

2.2.3.3. ANALIZA EKONOMIČNOSTI

Ekonomičnost ali gospodarnost (Pučko, Rozman, 2000, str. 275-278; Tekavčič, 1995, str. 69) opredelimo z razmerjem med proizvedeno (in prodano) količino poslovnih učinkov in zanjo potrebnimi vložki ali z ustreznim recipročnim kazalcem. Merimo jo lahko količinsko ali vrednostno.

$$\text{ekonomičnost} = \frac{\text{količina proizvedenih proizvodov in storitev}}{\text{potroški dela + del. sredstev + del. predmetov + tujih storitev}}$$

Obrazec je uporaben, če proučujemo podjetje, ki proizvaja eno samo vrsto poslovnih učinkov. Iz njega sledi, da se ekonomičnost poveča, če se poveča količina ustvarjenih poslovnih učinkov na enoto vložka ali če se zmanjšajo vložki na enoto poslovnega učinka. Če pa proučujemo podjetje, ki proizvaja heterogene proizvode, postane obrazec neoperativen, zato ekonomičnost izračunavamo z razmerjem med prihodki in odhodki (Stepko, 1989, str. 57-58).

$$\text{ekonomičnost} = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}}$$

Za večjo preglednost analize (Rebernik, 1999, str. 266-267) lahko izračunamo tudi t.i. delne ekonomičnosti (razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki, med prihodki in odhodki od financiranja ter med izrednimi prihodki in odhodki). Da podjetje posluje uspešno, mora biti ekonomičnost v obdobju večja od 1.

Tabela 5: Ekonomičnost poslovanja podjetja Acroni v letih 1999 in 2000

Element	1999	2000	Indeks 00/99
1. Celotni prihodki (v 000 SIT)	28.288.710	35.031.429	123,84
2. Celotni odhodki (v 000 SIT)	28.991.205	34.690.251	119,66
3. Poslovni prihodki (v 000 SIT)	27.414.568	33.986.457	123,97
4. Poslovni odhodki (v 000 SIT)	27.446.748	32.270.706	117,58
5. Celotna ekonomičnost (=1/2)	0,976	1,010	103,49
6. Poslovna ekonomičnost (=3/4)	0,999	1,053	105,44

Vir: Izkaz uspeha podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.

Iz tabele 5 lahko razberemo, da je celotna ekonomičnost podjetja Acroni v letu 1999 znašala 0,976, kar pomeni, da so s prihodki pokrili le 97,6% odhodkov oz. da so na 100 enot odhodkov ustvarili le 97,6 enot prihodkov. Celotna ekonomičnost v letu 2000 se je glede na leto 1999 povečala za 3,5% in je znašala 1,010. Vzrok za to je v večjem povečanju prihodkov (za 24%) kot odhodkov (za 20%) v tem obdobju. Tudi poslovna ekonomičnost za podjetje Acroni je bila v letu 1999 manjša od 1 in je znašala 0,999. V letu 2000 se je v primerjavi z letom poprej izboljšala za 5,4% in je znašala 1,053, kar pomeni, da so v podjetju na 100 enot poslovnih odhodkov ustvarili 105,3 enote poslovnih prihodkov. Razlog za izboljšanje poslovne ekonomičnosti v tem letu najdemo v večjem povečanju poslovnih prihodkov (za 24%) kot poslovnih odhodkov (za 18%). Ugotovimo torej lahko, da je bilo podjetje v letu 2000 bolj učinkovito kot leto poprej.

2.2.4. ANALIZA SREDSTEV

V poslovnem procesu sodelujejo sestavine poslovnega procesa, t.j. delo, delovna sredstva, predmeti dela in tuje storitve (Žnidaršič Kranjc, 1995, str. 81). Da bi podjetje lahko vodilo

poslovni proces, mora v določenem trenutku razpolagati s posameznimi sredstvi v takšnih količinah, da lahko zagotovi normalno odvijanje produkcijskega procesa. Sredstva, s katerimi podjetje razpolaga v določenem trenutku (Pučko, Rozman, 2000, str. 57-58), predstavljajo premoženje podjetja. Opredelili bi jih lahko kot stvari, pravice in denar, ki jih uporablja podjetje v samem podjetju ali pa jih vlaga v druga podjetja s ciljem, da bi dosegla kar najboljši poslovni rezultat. Podjetje praviloma ob začetku poslovanja razpolaga z denarnimi sredstvi (Turk, 1997, str. 214-215), s katerimi kupi delovna sredstva in predmete dela ter najame delovno silo. V procesu proizvodnje se delovna sredstva obrabljajo in predmeti dela porabljajo, proizvedejo pa se proizvodi, ki jih podjetje nato proda na trgu in zopet pridobi denarna sredstva, praviloma v večjem obsegu, kot so bila vložena v proizvodnjo. Ta denarna sredstva pa se ponovno porabijo za nabavo novih prvin reprodukcijskega procesa. Poznamo tri delitve sredstev (Hočevnar, Igličar, 1997, str. 82-83):

- osnovna in obratna sredstva ter finančne naložbe;
- stalna in gibljiva sredstva;
- dolgoročna in kratkoročna sredstva.

Stalna sredstva (Turk et al., 1999, str. 58-59) so širši pojem od osnovnih sredstev, saj poleg osnovnih sredstev zajemajo še dolgoročne finančne naložbe. Po drugi strani pa so stalna sredstva ožji pojem od dolgoročnih sredstev, ker so dolgoročne terjatve iz poslovanja vključene v okvir gibljivih sredstev. Gibljiva sredstva so širši pojem od obratnih sredstev, ker poleg njih obsegajo še kratkoročne finančne naložbe. So tudi širši pojem od kratkoročnih sredstev, ker vključujejo dolgoročne terjatve iz poslovanja.

Tabela 6: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) sredstev podjetja Acroni na dan 31.12. v letih 1999 in 2000

Element	1999	%	2000	%	Indeks 00/99
Stalna sredstva	33.610.069	74,89	31.289.413	70,85	93,10
Gibljiva sredstva	11.272.043	25,11	12.874.087	29,15	114,21
Skupaj sredstva	44.882.112	100,00	44.163.500	100,00	98,40

Vir: Bilanca stanja podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.

Skupno so sredstva podjetja Acroni (tabela 6) v letu 2000 znašala 44.164 mio SIT, v letu 1999 pa 44.882 mio SIT, kar pomeni, da so se v letu 2000 glede na leto 1999 zmanjšala za 2%. Vzrok za to je predvsem zmanjšanje stalnih sredstev iz 33.610 mio SIT na 31.289 mio SIT oz. za 7% kot posledica amortizacije. V podjetju se sicer trudijo skrbeti za svoj tehnološki razvoj in napredek s stalnim izboljševanjem in moderniziranjem proizvodne opreme, tako da se kljub amortizaciji vrednost stalnih sredstev ne bi preveč zmanjševala. V preteklih letih jim to ni popolnoma uspevalo zaradi negativnega poslovanja in slabe likvidnosti. Gibljiva sredstva so se v proučevanem obdobju povečala iz 11.272 mio SIT na 12.874 mio SIT oz. za 14%. Struktura sredstev podjetja Acroni se je v letu 2000 glede na leto 1999 delno spremenila. Stalna sredstva so v letu 1999 predstavljala 75%, v letu 2000 pa 71% vseh sredstev podjetja. Gibljiva sredstva pa so predstavljala v letu 1999 25%, v letu 2000 pa 29% vseh sredstev.

Tabela 7: Obračanje sredstev v podjetju Acroni v letih 1999 in 2000

Element	1999	2000	Indeks 00/99
1. Prihodki (v 000 SIT)	28.288.710	35.031.429	123,84
2. Povprečna sredstva (v 000 SIT)	44.685.654	44.522.806	99,64
3. Obračanje sredstev (=1/2)	0,633	0,787	124,29

Vir: Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja Acroni za leta 1998, 1999 in 2000.

Iz tabele 7 je razvidno, da se je obračanje sredstev v podjetju Acroni v letu 2000 glede na leto 1999 povečalo iz 0,633 na 0,787 oz. za 24,3%, kar je posledica povečanja prihodkov za 23,8% in skoraj nespremenjene povprečne vrednosti sredstev.

2.2.4.1. ANALIZA STALNIH SREDSTEV

S stalnimi sredstvi razumemo (Žnidaršič Kranjc, 1995, str. 82) stvari in pravice, ki v poslovnem procesu postopno prenašajo svojo vrednost na poslovne učinke. Značilno zanje je, da se v denarno obliko vračajo v obdobju, daljšem od enega leta oz. da je njihov koeficient obračanja manjši od 1. Po Slovenskih računovodskih standardih (1995, str. 119-120) so stalna sredstva enaka vsoti neopredmetenih dolgoročnih sredstev, opredmetenih osnovnih sredstev, dolgoročnih finančnih naložb in popravka kapitala.

Neopredmetena dolgoročna sredstva (Hočevar, Igličar, 1997, str. 83-94) so naložbe v pridobitev materialnih pravic ali dolgoročno vračunljivi stroški in izdatki, ki se pojavljajo v zvezi s poslovanjem podjetja. Obsegajo dolgoročno razmejene organizacijske stroške, dolgoročno razmejene stroške razvijanja, naložbe v koncesije, patente, licence, blagovne znamke in podobne pravice ter druge dolgoročno razmejene postavke. **Opredmetena osnovna sredstva** so stvari, ki jih podjetje poseduje, da z njimi lahko opravlja svojo dejavnost. Opredmetena osnovna sredstva obsegajo zemljišča, zgradbe, proizvodjalno in drugo opremo, osnovno čredo, večletne nasade, opredmetena osnovna sredstva v gradnji ali izdelavi (v pridobivanju) in predujme za opredmetena osnovna sredstva. **Dolgoročne finančne naložbe** so naložbe podjetja v druga podjetja za obdobje, ki je daljše od enega leta, namenjene pa so pridobivanju prihodkov od financiranja. Zajemajo naložbe v kapital drugih podjetij, dana posojila, dane pologe in varščine ter naložbe v odkupljene lastne delnice. **Popravek kapitala** predstavljajo odkupljene lastne delnice in nevplačani vpisani kapital.

Tabela 8: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) stalnih sredstev v podjetju Acroni na dan 31.12. v letih 1999 in 2000

Element	1999	%	2000	%	Indeks 00/99
Neopredmetena dolgoroč.sred.	15.201	0,05	17.674	0,06	116,27
Opredmetena osnovna sredstva	33.563.700	99,86	31.271.398	99,94	93,17
Dolgoročne finančne naložbe	31.168	0,09	341	0,00	1,09
Skupaj stalna sredstva	33.610.069	100,00	31.289.413	100,00	93,10

Vir: Bruto bilanca podjetja Acroni v letih 1999 in 2000.

Iz tabele 8 lahko razberemo, da so se stalna sredstva podjetja Acroni v letu 2000, ko so znašala 31.289 mio SIT, glede na leto 1999, ko so znašala 33.610 mio SIT, zmanjšala za 7%. Razlog za to je predvsem zmanjšanje opredmetenih osnovnih sredstev iz 33.564 mio SIT na 31.271 mio SIT oz. za 7%, kar je posledica amortizacije. Če pogledamo strukturo stalnih sredstev, ugotovimo, da v podjetju Acroni praktično vsa stalna sredstva predstavljajo opredmetena osnovna sredstva. Deleža neopredmetenih dolgoročnih sredstev in dolgoročnih finančnih naložb podjetja v letih 1999 in 2000 sta manjša od 1%.

2.2.4.1.1. Obseg in struktura osnovnih sredstev po neodpisani vrednosti

Opredmetena osnovna sredstva (Slovenski računovodski standardi, 1995, str. 18-19; Turk et al., 1999, str. 62) se v poslovnih knjigah podjetja izkazujejo z nabavnimi vrednostmi in popravki njihovih vrednosti. V bilanci stanja pa se opredmetena osnovna sredstva vedno izkazujejo le z neodpisano vrednostjo, ki je razlika med nabavno vrednostjo in popravkom vrednosti osnovnega sredstva.

Tabela 9: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) opredmetenih osnovnih sredstev podjetja Acroni po neodpisani vrednosti na dan 31.12. v letih 1999 in 2000

Element	1999	%	2000	%	Indeks 00/99
Zemljišča	4.300.886	12,81	3.838.136	12,27	89,24
Zgradbe	16.783.015	50,00	16.421.359	52,51	97,85
Oprema	12.403.048	36,95	10.745.948	34,36	86,64
Delovna sredstva v pripravi	76.752	0,24	265.955	0,86	346,51
Skupaj opredmetena osnovna sredstva	33.563.700	100,00	31.271.398	100,00	93,17

Vir: Bruto bilanca podjetja Acroni v letih 1999 in 2000.

Iz tabele 9 je razvidno, da se struktura opredmetenih osnovnih sredstev podjetja Acroni v proučevanem obdobju ni bistveno spremenila. Opredmetena osnovna sredstva podjetja so v letu 2000 znašala 31.271 mio SIT in so se glede na leto 1999, ko so znašala 33.564 mio SIT, zmanjšala za 7%, kar gre predvsem na račun zmanjšanja vrednosti zgradb (iz 16.783 mio SIT na 16.421 mio SIT oz. za 2%) ter zmanjšanja vrednosti opreme v tem obdobju (iz 12.403 mio SIT na 10.746 mio SIT oz. za 13%). Zaradi amortiziranja je neodpisana vrednost osnovnih sredstev čedalje manjša.

2.2.4.1.2. Odpisanost osnovnih sredstev

Vrednost osnovnih sredstev (Turk et al., 1999, str. 69) se v teku delovanja zmanjšuje zaradi naravnega staranja, fizične obrabe, ekonomskega zastaranja. Zmanjšuje se za odpisano vrednost, ki je enaka kumulativi amortizacije. Običajno se funkcionalna sposobnost osnovnih sredstev zmanjšuje vzporedno z odpisovanjem njihove vrednosti (Pučko, 1999, str. 60-61). Ni pa nujno, da stopnja odpisanosti kaže pravo funkcionalno sposobnost osnovnih sredstev, saj lahko nanjo močno vplivamo s politiko amortiziranja in politiko nabavljanja novih osnovnih

sredstev. Zato je smiselna tudi primerjava odpisanosti med obdobji. Stopnjo odpisanosti opredelimo takole (Lipovec, 1983, str. 165):

$$\text{stopnja odpisanosti osnovnih sredstev} = \frac{\text{popravek vrednosti osnovnih sredstev}}{\text{nabavna vrednost osnovnih sredstev}}$$

Pove nam, kolikšen del vrednosti osnovnih sredstev je že odpisan in kolikšen del vrednosti osnovnih sredstev bo odpadel na nove proizvode in storitve. Nasprotje odpisanosti izraža stopnja neodpisanosti osnovnih sredstev, ki je opredeljena kot razmerje med neodpisano vrednostjo in nabavno vrednostjo.

Tabela 10: Nabavne vrednosti, popravki vrednosti, sedanje vrednosti in stopnje odpisanosti opredmetenih osnovnih sredstev podjetja Acroni (v %) v letih 1999 in 2000

Element	Nabav.vred. (v 000 SIT)	Popravek vred. (v 000 SIT)	Sedanja vred. (v 000 SIT)	St.odpis. (v %)
31.12.1999				
Zgradbe	34.258.376	17.475.362	16.783.015	51,01
Oprema	84.993.074	72.590.026	12.403.048	85,41
Skupaj amortizirljiva osnov.sred.	119.251.450	90.065.388	29.186.062	75,53
Zemljišča	4.300.885	0	4.300.885	0,00
Druga opredmetena osnov.sred.	76.752	0	76.752	0,00
Skupaj osnovna sredstva	123.629.087	90.065.388	33.563.700	72,85
31.12.2000				
Zgradbe	33.546.114	17.124.755	16.421.359	51,05
Oprema	81.946.010	71.200.062	10.745.948	86,89
Skupaj amortizirljiva osnov.sred.	115.492.124	88.324.817	27.167.307	76,48
Zemljišča	3.838.136	0	3.838.136	0,00
Druga opredmetena osnov.sred.	265.955	0	265.955	0,00
Skupaj osnovna sredstva	119.596.215	88.324.817	31.271.398	73,85

Vir: Bilanca stanja podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.

Iz tabele 10 je moč razbrati, da je bilo v podjetju Acroni konec leta 1999 odpisanih 75,5%, konec leta 2000 pa 76,5% amortizirljivih osnovnih sredstev oz. konec leta 1999 je bilo odpisanih 72,8%, konec leta 2000 pa 73,8% vseh osnovnih sredstev. Stopnja odpisanosti opreme je bila večja od stopnje odpisanosti zgradb, ker je življenjska doba zgradb daljša od življenjske dobe opreme. Stopnja odpisanosti osnovnih sredstev se je v proučevanem obdobju povečala za 1 odstotno točko. Je zelo visoka, kar je posledica tako povečane stopnje amortizacije zaradi visokih predpisanih minimalnih amortizacijskih stopenj za metalurške naprave v preteklosti kot tudi manjšega investiranja v 90. letih, ko je bilo železarstvo v krizi. Največja investicija v zadnjih petih letih je bila modernizacija obrata vroča valjarna v letu 1996. Zaradi zastarelosti opreme se npr. lahko zmanjša kvaliteta proizvodov, povečajo se zastoji v proizvodnji zaradi vzdrževanja in okvar, povečajo se stroški vzdrževanja, pojavljajo se ekološki problemi (onesnaževanje). Zato so investicije v nakup nove opreme in vzdrževanje naprav velikega pomena. Slednje bo vodilo do zmanjšanja stopnje odpisanosti osnovnih sredstev.

2.2.4.1.3. Zmogljivost osnovnih sredstev ter izraba zmogljivosti

Zmogljivost osnovnih sredstev (Pučko, Rozman, 2000, str. 62-64) pomeni možen obseg poslovnih učinkov, ki jih lahko napravimo ali pridobimo v določenem obdobju s temi osnovnimi sredstvi. Ločimo ekstenzivno, intenzivno in integralno zmogljivost. **Ekstenzivna** zmogljivost pove, koliko časa v obdobju (npr. v enem letu) lahko naprave delajo, **intenzivna** zmogljivost pove, koliko proizvodov naredi naprava v enoti časa (npr. v eni uri), **integralna** zmogljivost pa je zmnožek ekstenzivne in intenzivne zmogljivosti. Drugi način delitve zmogljivosti je na vgrajeno (teoretično, maksimalno), razpoložljivo, planirano in dejansko zmogljivost. **Vgrajena** zmogljivost predpostavlja, da naprava dela neprestano (v treh izmenah, tudi ob nedeljah in praznikih), le s prekinitvami, ki so nujne - predpisane za normalno vzdrževanje. Če upoštevamo dejanske izmene, nedelje in praznike, ko podjetje ne dela, večja popravila ipd., dobimo **razpoložljivo** zmogljivost. **Planirana** zmogljivost je tisti obseg poslovnih učinkov, ki ga planiramo za določeno obdobje. **Dejanska** zmogljivost od planirane odstopa zaradi količin in asortimenta ter zaradi odstopanj dejanskih časov proizvodnje od planiranih. Stopnja izrabe zmogljivosti, ki je zelo pomembna za uspešno poslovanje, pa je opredeljena (Turk, 1997, str. 301) kot:

$$\text{stopnja izrabe zmogljivosti} = \frac{\text{izrabljena zmogljivost osnovnih sredstev}}{\text{razpoložljiva zmogljivost osnovnih sredstev}}$$

Z analizo izkoriščenosti zmogljivosti lahko ugotovimo ozka grla, presežne zmogljivosti, usklajenost proizvodnih zmogljivosti, sklepamo lahko, da je v podjetju šlo za pomanjkanje naročil, morebitno slabo vzdrževanje naprav ipd.

Tabela 11: Bilanca zmogljivosti delovnih priprav v podjetju Acroni v letih 1999 in 2000 v strojnih urah

Element	1999	2000	Indeks 00/99
1. Vgrajena zmogljivost	140.160	140.544	100,27
2. Zmanjšanje zaradi prostih dni, vzdrž. in remontov	12.244	12.261	100,14
3. Razpoložljiva zmogljivost (=1-2)	127.916	128.283	100,29
4. Zmanjšanje zaradi dela v manj kot 3 izmenah	27.517	26.279	95,50
5. Planirana zmogljivost (=3-4)	100.399	102.004	101,60
6. Nepredvideni zastoji	14.803	14.164	95,68
7. Izrabljena zmogljivost (=5-6)	85.596	87.840	102,62
8. Stopnja izrabe zmogljivosti (=7/3) (v %)	66,92	68,47	102,33

Vir: Tehnično poročilo podjetja Acroni za december 1999 in december 2000.

Stopnja izrabe zmogljivosti podjetja Acroni (tabela 11) je v letu 1999 znašala 66,9%, v letu 2000 pa 68,5%. Povečala se je torej za 2,3%, kar je posledica povečanja izrabljene zmogljivosti za 2,6% zaradi zmanjšanja zastojev in večjega obsega naročil. V podjetju bi lahko povečali izrabo zmogljivosti v primeru potreb po višji proizvodnji (zaradi povečane prodaje) z delom v treh izmenah. Možnost nastanka nepredvidenih zastojev pa bi lahko zmanjšali s preventivnim rednim vzdrževanjem delovnih priprav. Analiza kaže, da je

nepredvidenih zastojev razmeroma veliko, kar se sklada z ugotovitvami o relativno zelo veliki iztrošenosti osnovnih sredstev, ugotovljeni z visoko stopnjo odpisanosti osnovnih sredstev.

2.2.4.1.4. Učinkovitost osnovnih sredstev

Z učinkovitostjo osnovnih sredstev razumemo (Lipovec, 1983, str. 172-174; Pučko, 1999, str. 64-65) naslednje razmerje:

$$\text{učinkovitost osnovnih sredstev} = \frac{\text{razpoložljiva zmogljivost osnovnih sredstev}}{\text{nabavna vrednost osnovnih sredstev}}$$

Vpliv na uspešnost poslovanja podjetja je ugodnejši, če vsaka enota vrednosti njegovih osnovnih sredstev zagotavlja večji obseg razpoložljive zmogljivosti.

Tabela 12: Učinkovitost osnovnih sredstev podjetja Acroni v letih 1999 in 2000

Element	1999	2000	Indeks 00/99
1. Razpoložljiva zmogljivost (v stroj.urah)	127.916	128.283	100,29
2. Nabavna vrednost osnovnih sredstev (v 000 SIT)	123.629.087	119.596.215	96,74
3. Učinkovitost osnov.sredstev (v stroj.urah na mio SIT)	1,03	1,07	103,67

Vir: Tehnično poročilo podjetja Acroni za december 1999 in december 2000, bruto bilanca podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.

Iz analize učinkovitosti osnovnih sredstev (tabela 12) lahko ugotovimo, da je povečana učinkovitost osnovnih sredstev za 3,7% v letu 2000 glede na leto 1999 pozitivno vplivala na poslovno uspešnost podjetja. Kljub temu pa je učinkovitost izrabe osnovnih sredstev zelo nizka in se giblje okoli 1%. Razlog za to je v zastareli tehnologiji in neuskkljenosti proizvodnih zmogljivosti med jeklaro in valjarnami. Glede na podatke iz zgornje tabele je razvidno, da je rast učinkovitosti osnovnih sredstev v letu 2000 glede na leto 1999 povzročila zmanjšana nabavna vrednost osnovnih sredstev (za 3,3%) in ne toliko povečana razpoložljiva zmogljivost v letu 2000 (za 0,3% glede na leto 1999). Razlog za zmanjšanje nabavne vrednosti osnovnih sredstev v letu 2000 je izločitev osnovnih sredstev iz uporabe zaradi izločitve dejavnosti (obrat predelave valjanih trakov - profilarna in obrat vratnih podbojev).

2.2.4.2. ANALIZA GIBLJIVIH SREDSTEV

2.2.4.2.1. Obseg in struktura gibljivih sredstev

Z gibljivimi sredstvi razumemo (Žnidaršič Kranjc, 1995, str. 90) stvari, pravice in denar, ki se zaradi sodelovanja v poslovnem procesu porabijo, prehajajo iz ene pojavnosti v drugo in se v prvotno obliko vračajo praviloma v obdobju, krajšem od enega leta. Njihov koeficient obračanja je večji od 1. Slovenski računovodski standardi (1995, str. 32-47) jih delijo na obratna sredstva in kratkoročne finančne naložbe; obratna sredstva nadalje delijo na zaloge, dolgoročne in kratkoročne terjatve iz poslovanja, denarna sredstva in aktivne časovne razmejitev.

Kratkoročne finančne naložbe (Hočevar, Igličar, 1997, str. 94-108) so naložbe sredstev podjetja v druga podjetja, pri katerih rok vračila ni daljši od enega leta. Namenjene so doseganju prihodkov od financiranja. Zajemajo kratkoročne naložbe v kapital drugih podjetij, kratkoročno dana posojila, kratkoročno dane pologe in varščine ter kratkoročne naložbe v odkupljene lastne delnice. **Zaloge** so opredmetena sredstva, ki so namenjena prodaji v okviru rednega poslovanja ali ki so oz. bodo v postopku proizvodnje proizvodov ali opravljanja storitev, namenjenih prodaji. Sestavljene so iz zalog materiala, nedokončane proizvodnje, trgovskega blaga in predujmov za zaloge. Terjatev je na premoženjskopравnih in drugih razmerjih zasnovana pravica zahtevati od določene osebe plačilo dolga, dobavo stvari ali opravilo kake storitve. **Dolgoročne terjatve iz poslovanja** so posledica prodaje z rokom plačila, daljšim od enega leta. **Kratkoročne terjatve iz poslovanja** pa so terjatve, ki zapadejo v plačilo v največ letu dni. **Denarna sredstva** vključujejo tako tista denarna sredstva, ki so potrebna za tekoče poslovanje, kot tudi tista, ki so izločena za posebne namene na računih bank. **Aktivne časovne razmejitve** so posledica potrebe po enakomernejšem izkazovanju poslovnoizidnih tokov (prihodkov, odhodkov in stroškov) v poslovnem letu. Z njimi so zajeti kratkoročno odloženi stroški in prehodno nezaračunani prihodki.

Tabela 13: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) gibljevih sredstev v podjetju Acroni na dan 31.12. v letih 1999 in 2000

Element	1999	%	2000	%	Indeks 00/99
Zaloge	5.504.524	48,83	6.053.527	47,02	109,97
Surovine,material in rezerv.deli	1.843.003	16,35	2.058.901	15,99	111,71
Nedokon.proizvodnja in gotovi proizvodi	3.661.521	32,48	3.994.626	31,03	109,10
Dolgoročne terjatve iz poslovanja	0	0,00	0	0,00	/
Kratkoročne terjatve iz poslovanja	5.646.096	50,09	6.500.878	50,50	115,14
Domači kupci	2.918.178	25,89	2.993.935	23,26	102,60
Tuji kupci	2.551.336	22,63	2.936.037	22,81	115,08
Ostalo	176.582	1,57	570.906	4,43	323,31
Kratkoročne finančne naložbe	0	0,00	0	0,00	/
Denarna sredstva	117.725	1,04	316.673	2,46	268,99
Aktivne časovne razmejitve	3.698	0,03	3.009	0,02	81,37
Skupaj gibljiva sredstva	11.272.043	100,00	12.874.087	100,00	114,21

Vir: Bruto bilanca podjetja Acroni v letih 1999 in 2000.

Struktura gibljevih sredstev v podjetju Acroni (tabela 13) se v letu 2000 v primerjavi z letom 1999 ni bistveno spremenila. Slabo polovico gibljevih sredstev so predstavljale zaloge, drugo polovico pa kratkoročne terjatve iz poslovanja. V letu 2000 so gibljiva sredstva znašala 12.874 mio SIT in so se glede na leto 1999, povečala za 14%, in sicer predvsem na račun povečanja zalog za 10% (iz 5.505 mio SIT na 6.054 mio SIT) ter kratkoročnih terjatev iz poslovanja za 15% (iz 5.646 mio SIT na 6.501 mio SIT). Vzrok za povečanje vrednosti zalog (tako materiala kot nedokončane proizvodnje in gotovih izdelkov) tiči v povečanem obsegu proizvodnje in prodaje in tudi v višjih nabavnih cenah niklja in legiranega jeklenega odpadka. Spremembe v vrednosti zalog so negativno vplivale na uspešnost poslovanja podjetja Acroni, saj predstavljajo dodatne stroške za podjetje (npr. stroške skladiščenja). Vse višje terjatve do

kupcev so povezane s podaljšanimi plačilnimi roki za določen segment kupcev (večji stalni kupci), vendar pa se podjetje srečuje tudi s problemom nepravočasnega poravnavanja terjatev kupcev.

2.2.4.2.2. Obračanje gibljivih sredstev

Stalna in gibljiva sredstva stalno spreminjajo svoje pojavne oblike od začetne denarne prek drugih v končno denarno. Navadno analiziramo le preoblikovanje gibljivih sredstev. Hitrost obračanja teh sredstev meri podjetje z dvema medsebojno povezanima kazalcema (Lipovec, 1983, str. 240):

$$\text{koeficient obračanja} = \frac{\text{vrednost prodaje v obdobju}}{\text{povprečno stanje uporabljenih gibljivih sredstev v obdobju}}$$

$$\text{čas trajanja enega obrata} = \frac{365 \text{ dni}}{\text{koeficient obračanja}}$$

Koeficient obračanja gibljivih sredstev (Hočevar, Igličar, 1997, str. 240-243) je število, ki pove, kolikokrat se gibljiva sredstva obrnejo v letu dni. Večja vrednost koeficienta pomeni, da se gibljiva sredstva hitreje obračajo in s tem hitreje prehajajo iz manj likvidnih oblik v denarna sredstva. Pri tem se znižajo stroški gibljivih sredstev, saj so za isti obseg prodaje potrebna manjša gibljiva sredstva. Če delimo število dni v letu s koeficientom obračanja, dobimo dobo vezave (oz. trajanje enega obrata), ki jo uporabljamo za analitične primerjave časa vezave posameznih elementov gibljivih sredstev. Za podjetje sta pomembna predvsem (Bošnjak, 2000, str. 22) koeficienta obračanja zalog proizvodov in terjatev do kupcev.

Tabela 14: Koeficient obračanja gibljivih sredstev, zalog in kratkoročnih terjatev ter trajanje obratov v dnevih za podjetje Acroni v letih 1999 in 2000

Element	1999	2000	Indeks 00/99
1. Poslovni prihodki v 000 SIT	27.414.568	33.986.457	123,97
2. Povpr.gibljiva sredstva v obdobju v 000 SIT	9.854.152	12.073.065	122,52
3. Prihodki od prodaje v 000 SIT	26.616.820	33.347.821	125,29
4. Povpr.zaloge v 000 SIT	5.373.301	5.779.026	107,55
5. Povpr.stanje kratkoročnih terjatev v 000 SIT	4.359.110	6.073.487	139,33
6. Koef.obračanja gibljivih sred. (=1/2)	2,78	2,82	101,19
7. Traj. enega obrata gibljivih sred. v dnevih (=365/6)	131,20	130,01	99,10
8. Koef.obračanja zalog (=3/4)	4,95	5,77	116,49
9. Traj. enega obrata zalog v dnevih (=365/8)	73,68	63,43	86,08
10. Koef.obračanja terjatev do kupcev (=3/5)	6,11	5,49	89,92
11. Traj. enega obrata terjatev v dnevih (=365/10)	59,78	66,66	111,51

Vir: Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja Acroni za leta 1998, 1999 in 2000.

Iz tabele 14 je razvidno, da je koeficient obračanja gibljivih sredstev za podjetje Acroni v letu 1999 znašal 2,78, v letu 2000 pa 2,82, torej se je povečal za 1%. Gibljiva sredstva so bila tako v podjetju Acroni v letu 1999 vezana v povprečju 131 dni, v letu 2000 pa v povprečju 130

dni. Ta ugodna sprememba je predvsem posledica večjega povečanja v prihodkih (za 24%) kot je znašalo povečanje povprečnega stanja gibljivih sredstev (za 22,5%). Koeficient obračanja zalog podjetja Acroni je v letu 1999 znašal 4,95, v letu 2000 pa 5,77, kar pomeni, da se je povečal za 16,5%. Surovine, material ter nedokončani in dokončani proizvodi so se v skladišču nahajali v letu 1999 povprečno 74 dni oz. v letu 2000 povprečno 63 dni. Ta ugodna sprememba je predvsem posledica večjega povečanja prihodkov od prodaje (za 25%) od povečanja povprečnih zalog proizvodov (za 7,5%). Koeficient obračanja kratkoročnih terjatev je v letu 1999 za podjetje Acroni znašal 6,11, v letu 2000 pa 5,49. V letu 2000 se je torej zmanjšal za 10%, predvsem zaradi proporcionalno večjega povečanja povprečnega stanja terjatev do kupcev (za 39%) kot prihodkov od prodaje (za 25%). Dolžina vezave kratkoročnih terjatev v dnevih se je povečala s povprečno 60 dni v letu 1999 na povprečno 67 dni v letu 2000. Povečanje dolžine vezave kratkoročnih terjatev kaže na nekoliko manjšo disciplino na trgu ter na manjšo uspešnost podjetja Acroni pri izterjevanju plačil v letu 2000, deloma pa je tudi posledica nekoliko daljših plačilnih rokov.

2.2.5. UGOTOVITVE ANALIZE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Poslovanje podjetja Acroni v letu 2000 je bilo rentabilno, za razliko od leta poprej, ko so vložena sredstva prinesla izgubo. Vsi trije **kazalci rentabilnosti** so se v letu 2000 precej **izboljšali**, predvsem na račun **boljšega poslovnega izida** (poslovanja z dobičkom) oz. na račun **povečanega obračanja sredstev (za 24%)** oz. **kapitala podjetja (za 25%)**.

Z analizo poslovnega izida, prihodkov in odhodkov sem ugotovila, da so se **prihodki** v letu 2000 glede na leto 1999 **povečali za 24%**. Čisti prihodki od prodaje, ki predstavljajo v strukturi prihodkov kar 95% delež, so se v proučevanem obdobju povečali za 25%, od tega na domačem trgu za 15% in na tujem trgu za 32%. V letu 2000 so se **povečali** tudi **odhodki**, in sicer **za 20%**. Poslovni odhodki, ki predstavljajo v strukturi odhodkov 94% delež, so se v tem obdobju povečali za 18%, predvsem na račun 19% povečanja stroškov blaga, materiala in storitev in 8% povečanja stroškov dela.

Analiza sredstev je pokazala, da so se v letu 2000 glede na leto 1999 celotna **sredstva zmanjšala za 2%**, in sicer na račun **7% zmanjšanja vrednosti stalnih sredstev** zaradi amortizacije. Slednja predstavljajo v strukturi vseh sredstev približno 75% delež, sestavljajo pa jih predvsem **opredmetena osnovna sredstva**. Zanje sem ugotovila, da so **deloma že zastarela**, saj večjih investicij v podjetju v daljšem (10-letnem) obdobju ni bilo. Pomembno je, da se v Acroniju zavedajo nujnosti investiranja. Večje investiranje bo mogoče z uspešnejšim poslovanjem, katerega trend se kaže. **Povečana učinkovitost osnovnih sredstev za 3,7%** v proučevanem obdobju je na poslovno uspešnost vplivala pozitivno, kljub temu pa je bila učinkovitost izrabe osnovnih sredstev v podjetju Acroni v obravnavanih letih zelo nizka (okoli 1%). **Zmogljivosti** podjetja so bile razmeroma **slabo izkoriščene** (v letu 1999 66,9%, v letu 2000 pa 68,5%). **Gibljiva sredstva** so se v letu 2000 glede na leto 1999

povečala za 14%, predvsem na račun 10% povečanja zalog in 15% povečanja kratkoročnih terjatev iz poslovanja. **Koeficient obračanja zalog** se je v letu 2000 glede na leto 1999 **povečal za 16,5%**, kar je ugodno. **Koeficient obračanja terjatev do kupcev** pa se je v tem obdobju **zmanjšal za 10%**, kar kaže na manjšo disciplino na trgu. Podjetje bi moralo poskrbeti za hitrejšo izterjavo terjatev do kupcev.

2.3. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ

2.3.1. OPREDELITEV POSLOVNIH FUNKCIJ

Da bi podjetje lahko doseglo svoje cilje, zaradi katerih je bilo ustanovljeno, mora biti v delovanju (Rozman, 1993, str. 67). Delovanje podjetja označujemo kot poslovanje ali poslovni proces. Sestavljajo ga delni poslovni procesi, ki bi jih lahko označili kot poslovne funkcije. Temeljne poslovne funkcije so (Hočevar, Igličar, 1997, str. 19-20):

- **kadrovska funkcija**, ki skrbi za pridobivanje ustreznih zaposlenih, za njihovo usposabljanje in razvoj ter varovanje zaposlenih v poslovnem sistemu;
- **nabavna funkcija**, ki skrbi za nabavo, pripravljanje in varovanje delovnih sredstev, delovnih predmetov in tujih storitev; Turk (1997, str. 19-20) razdeli nabavno funkcijo na nabavo delovnih predmetov oz. nabavno funkcijo in nabavo delovnih sredstev oz. tehnično funkcijo;
- **proizvodna funkcija**, ki predstavlja spreminjanje delovnih predmetov pod vplivom delovne sile in delovnih sredstev v proizvode in storitve, namenjene trgu;
- **prodajna funkcija**, ki skrbi za razpečavanje in varovanje proizvodov in storitev tako, da najprej pridobi naročila in jih preda proizvodnji;
- **finančna funkcija**, ki (v ožjem pomenu) skrbi za ustrezen pritek finančnih sredstev; finančna funkcija v širšem smislu vsebuje pridobivanje, preoblikovanje in vračanje sredstev ter preoblikovanje obveznosti do virov sredstev.

Da bi lahko poslovni proces deloval racionalno, morajo racionalno delovati tudi vse potrebne poslovne funkcije (Rozman, 1996, str. 106), med katerimi pogosto pride tudi do neskladij (Kavčič, Kokotec-Novak, Turk, 1995, str. 255). Namen moje analize poslovnih funkcij je ugotoviti (ne)smotrnost delovanja v poslovnih funkcijah in (ne)skladnost med poslovnimi funkcijami.

2.3.2. ANALIZA ZAPOSLENIH

2.3.2.1. VLOGA IN POMEN ANALIZE ZAPOSLENIH

Zaposleni in njihovo delo imajo praviloma velik vpliv na uspešnost poslovanja, zato je analiza zaposlenih v podjetju še kako pomembna. Delo (Rebernik, 1999, str. 219) je po svoji vsebini najpomembnejša prvina poslovnega procesa, je načrtna in vnaprej premišljena dejavnost s ciljem ustvarjanja ekonomskih dobrin. Dela v ekonomskem smislu ni brez zaposlenih. Razmerje med zaposlencem in delom opredeljujemo v dveh smereh (Turk, 1997, str. 74-75):

- kot **sposobnost zaposlenca za določeno delo**, ki praviloma z leti najprej narašča, potem pa slabi; odvisna je od nadarjenosti, izobrazbe ter poklicnih izkušenj zaposlenca;
- kot **odnos zaposlenca do dela in do določenega dela** še posebej, na kar vplivajo različne okoliščine (fiziološke, osebne, družbenoekonomske, psihološke), povezane z možnostjo zadovoljitve nujnih in “višjih” življenjskih potreb.

Izobraženi in usposobljeni delavci (Welsch, 1988, str. 2), ki so voljni v podjetju razvijati svoje človeške sposobnosti, so temelj konkurenčne prednosti podjetja. Za uspešnost podjetja pa je poleg sposobnih kadrov, ki jih je podjetje uspelo pridobiti, pomembno tudi stalno izobraževanje, zadovoljstvo posameznika glede razvoja njegove kariere in motiviranost zaposlenih. V podjetju Acroni vsako leto izpeljejo vrsto izobraževalnih aktivnosti. Kot primer naj omenim, da se je v letu 1999 397 delavcev (27%) udeležilo posvetovanj, seminarjev in ostalih krajših usposabljanj. V interno usposabljanje, kamor sodijo preverjanja iz varstva pri delu, izpiti na delovnem mestu ipd., je bilo vključenih 33% zaposlenih. 4% zaposlenih se je izobraževalo ob delu. Štipendijsko razmerje pa je podjetje imelo sklenjeno z 18 štipendisti, od tega s 4 metalurgi. V letu 2000 so v podjetju začeli tudi s projektom “Spodbujanje uvajanja celovitih sistemov stalnih izboljšav po metodi 20 ključev”. Vodstvo podjetja od projekta pričakuje sistematičen način za iskanje notranjih rezerv v podjetju in povečanje motivacije zaposlenih, s čimer bodo izboljšali produktivnost in konkurenčnost podjetja.

2.3.2.2. OBSEG IN STRUKTURA ZAPOSLENIH

Pri ugotavljanju obsega zaposlenih v podjetju (Pučko, 1999, str. 66) naletimo na problem, kateri podatek pri tem upoštevati. Kot obseg zaposlenih lahko upoštevamo število zaposlenih po kadrovske evidenci, število prisotnih v firmi na nek dan ob določeni uri ali pa povprečno število zaposlenih v nekem obdobju, ki ga lahko izračunamo iz stanj zaposlenih na koncu posameznih mesecev v letu, iz dnevnih stanj zaposlenih, ali pa iz števila opravljenih delovnih ur. Glede na način opazovanja zaposlenih bo ugotovljeni obseg kadra v podjetju različen. Med strukturami zaposlenih pa lahko ugotavljamo (Lipovec, 1983, str. 176) npr. spolno strukturo zaposlenih, strukturo zaposlenih po izobrazbi, starosti, po dolžini delovne dobe, po zemljepisnih območjih, po organizacijskih enotah.

Tabela 15: Obseg zaposlenih v podjetju Acroni v letih 1999 in 2000

Element	1999	2000	Indeks 00/99
Število zaposlenih na dan 01.01.	1.537	1.463	95,19
Število zaposlenih na dan 31.12.	1.463	1.435	98,09
Moški	1.250	1.222	97,76
Ženske	213	213	100,00
Povprečno število zaposlenih	1.465	1.455	99,32

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.

Povprečno število zaposlenih v Acroniju, izračunano kot povprečje 13 mesečnih stanj zaposlenih (tabela 15), je v letu 1999 znašalo 1.465, v letu 2000 pa 1.455 zaposlenih. Število

zaposlenih v začetku leta 2000 je bilo 1.463 in se je, glede na začetek leta 1999, ko je znašalo 1.537, zmanjšalo za 5%. Glavni vzrok za to je bil izločitev dejavnosti strojnih delavnic, profilarne in vratnih podbojev. Ravno tako se je za 2% zmanjšalo število zaposlenih na koncu obdobja, predvsem zaradi prekinitev delovnih razmerij za določen čas. Iz tabele 15 je razvidno, da večino zaposlenih (85%) v podjetju Acroni predstavljajo moški. To je povezano z naravo dela; moški so zaposleni v glavnem v proizvodnji. V proizvodnji je zaposlenih približno 70% vseh zaposlenih, 30% pa jih je zaposlenih na drugih področjih. Število zaposlenih moških se je v letu 2000 glede na leto 1999 zmanjšalo za 2%, medtem ko se število zaposlenih žensk ni spremenilo. Iz tabele 17 pa je razvidno, da se je zmanjšalo predvsem število zaposlenih (moških) z nižjo izobrazbo, ki so v podjetju opravljali fizična dela. Zmanjševanje števila zaposlenih je del zaposlitvene politike podjetja s ciljem povečati produktivnost. Za slednje so predvidene tudi investicije v tehnologijo.

Tabela 16: Obseg in struktura zaposlenih po starosti v podjetju Acroni na dan 31.12. v letih 1999 in 2000

Starost	1999	%	2000	%	Indeks 00/99
Do 20 let	9	0,62	3	0,21	33,33
Nad 20 let do 30 let	195	13,33	177	12,33	90,77
Nad 30 let do 40 let	399	27,27	365	25,44	91,48
Nad 40 let do 50 let	654	44,70	655	45,64	100,15
Nad 50 let	206	14,08	235	16,38	114,08
Skupaj	1.463	100,00	1.435	100,00	98,09

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.

Starostna struktura zaposlenih podjetja Acroni (tabela 16) se v proučevanem obdobju ni bistveno spremenila. V obeh letih so v podjetju 45% zaposlenih predstavljal zaposleni iz starostne skupine nad 40 do 50 let. S 25% deležem so jim sledili zaposleni iz starostne skupine nad 30 do 40 let. Iz tabele je tudi razvidno, da se je delež zaposlenih, ki so stari do 40 let, v letu 2000 glede na leto 1999 zmanjšal. Razlog za to je, da so mlajši zaposleni večinoma le za določen čas. Delež zaposlenih, ki so stari nad 40 let, pa se je v proučevanem obdobju povečal. Opazen je trend staranja zaposlenih, kar lahko predstavlja nevarnost za podjetje.

Tabela 17: Obseg in struktura zaposlenih po izobrazbi v podjetju Acroni na dan 31.12. v letih 1999 in 2000

Število zaposlenih 31.12.					
Stopnja izobrazbe	1999	%	2000	%	Indeks 00/99
I.	225	15,38	200	13,94	88,89
II.	219	14,97	216	15,05	98,63
III.	141	9,64	137	9,55	97,16
IV.	341	23,31	338	23,55	99,12
V.	380	25,97	386	26,90	101,58
VI.	70	4,78	70	4,88	100,00
VII.	85	5,81	86	5,99	101,18
VIII.	2	0,14	2	0,14	100,00
Skupaj	1.463	100,00	1.435	100,00	98,09

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.

Iz tabele 17 lahko razberemo, da so največji delež zaposlenih v Acroniju v obravnavanih dveh letih predstavljali zaposleni s IV. in V. stopnjo izobrazbe. Ti so skupno predstavljali 50% vseh zaposlenih. Sledili so jim zaposleni s stopnjami izobrazbe I-III, ki so skupno predstavljali 40% zaposlenih. 10% zaposlenih pa je imelo dokončano vsaj višjo šolo. Visok delež nižje kvalificiranih delavcev v podjetju je povezan s samim proizvodnim procesom in precej težaškim fizičnim delom. Vendar pa je bilo v letu 2000 opazno zmanjšanje števila delavcev s stopnjo izobrazbe I-IV.

2.3.2.3. DINAMIKA ZAPOSLENIH

Glavni pripomoček pri spremljanju in ocenjevanju dinamike zaposlenih je bilanca gibanja zaposlenih (Pučko, 1999, str. 69), ki kaže vsa povečanja in vsa zmanjšanja števila zaposlenih v podjetju. Prikazujem jo v tabeli 18.

Tabela 18: Bilanca gibanja zaposlenih ter vzroki v podjetju Acroni v letih 1999 in 2000

Element	1999	2000	Indeks 00/99
Stanje 01.01.	1.537	1.463	95,19
Prišli 01.01.-31.12.	100	41	41,00
Sklenitev del.razmerja za določen čas	82	29	35,37
Sklenitev del.razmerja za nedoločen čas	7	2	28,57
Sklenitev del.razmerja kot pripravnik	8	7	87,50
Ostalo	3	3	100,00
Odšli 01.01.-31.12.	174	69	39,66
Prezaposlitev	99	20	20,20
Sporazumna prekinitvev oz. odpoved	34	16	47,06
Prekinitvev del.razmerja za določen čas	8	14	175,00
Disciplinski odpust	14	2	14,29
Upokojitve	10	9	90,00
Ostalo	9	8	88,89
Stanje 31.12.	1.463	1.435	98,09

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.

Iz bilance gibanja zaposlenih lahko zasledimo, da je bilo v letu 2000 za 59% manj zaposlitev kot v letu 1999. Od novo zaposlenih delavcev je bilo v obeh letih največ zaposlenih za določen čas, predvsem zaradi začasnih povečanih proizvodnih zahtev. Število odhodov iz podjetja se je v proučevanem obdobju zmanjšalo za 60%. Glavna vzroka prekinitve delovnih razmerij v letu 1999 sta bila izločitev dejavnosti (99 delavcev so prezaposlili k drugemu delodajalcu) in sporazumna prekinitvev oz. odpoved. Glavni vzroki za prekinitve delovnih razmerij v letu 2000 pa so bili prezaposlitev, prekinitvev sporazumno z odpovedjo in prekinitvev delovnih razmerij za določen čas. Število odhodov iz podjetja je bilo v obeh letih večje od števila prihodov, tako da je bilo stanje zaposlenih na dan 31.12. v obeh letih manjše od stanja na dan 1.1.

S pomočjo izdelane bilance gibanja zaposlenih lahko ocenimo fluktuacijo kadra v podjetju (Lipovec, 1983, str. 181). Pri tem najpogosteje izračunavamo bruto koeficient fluktuacije, ki naj bi znašal 8-10%. V tabeli 19 prikazujem koeficient fluktuacije odhodov ter bruto in neto koeficient fluktuacije za podjetje Acroni v obravnavanih letih. Opredeljeni so takole (Bošnjak, 2000, str. 25):

$$\text{koeficient fluktuacije odhodov} = \frac{\text{odhodi zaposlenih v obdobju}}{\text{povprečno število zaposlenih v obdobju}}$$

$$\text{bruto količnik fluktuacije} = \frac{\text{prihodi + odhodi v obdobju}}{\text{povprečno število zaposlenih v obdobju}}$$

$$\text{neto koeficient fluktuacije} = \frac{\text{prihodi - odhodi v obdobju}}{\text{povprečno število zaposlenih v obdobju}}$$

Tabela 19: Koeficienti fluktuacije za podjetje Acroni v letih 1999 in 2000

Element	1999	2000	Indeks 00/99
1. Prišli 01.01.-31.12.	100	41	41,00
2. Odšli 01.01.-31.12	174	69	39,66
3. Bruto število zamenjav (=1+2)	274	110	40,15
4. Neto število zamenjav (=1-2)	-74	-28	37,84
5. Povprečno število zaposlenih	1465	1455	99,32
6. Koeficient fluktuacije odhodov (v %) (=2/5)	11,88	4,74	39,93
7. Bruto koeficient fluktuacije (v %) (=3/5)	18,70	7,56	40,42
8. Neto koeficient fluktuacije (v %) (=4/5)	-5,05	-1,92	38,10

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.

Koeficient fluktuacije odhodov v podjetju Acroni je v letu 1999 znašal 11,9%, v letu 2000 pa se je zmanjšal za 60% in je znašal 4,7%. Razlog za to je bilo zmanjšanje števila odhodov delavcev v proučevanem obdobju za 60%, kar je ugodno, saj se povečuje stalnost v podjetju. Bruto koeficient fluktuacije v podjetju je v letu 1999 znašal 18,7%, v letu 2000 pa 7,6%. Glede na leto poprej se je znižal za 60% in prišel v meje normalne vrednosti koeficienta. Na spremembo (znižanje) bruto koeficienta fluktuacije je pozitivno vplivalo predvsem 60% zmanjšanje bruto števila zamenjav v podjetju v letu 2000. Neto koeficient fluktuacije podjetja Acroni je za leto 1999 znašal -5,1%, v letu 2000 pa se je v primerjavi z letom 1999 občutno znižal (za 62%) in je znašal -1,9%. Negativni neto koeficient fluktuacije v obeh proučevanih letih kaže na trend zmanjševanja števila zaposlenih. Občutno zmanjšanje fluktuacije v podjetju Acroni v letu 2000 je pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja. Visoka fluktuacija v podjetju običajno negativno vpliva na uspešnost poslovanja, ker je produktivnost novo zaposlenih delavcev običajno nižja, dokler se ne vključijo v svoje delo in v novo delovno okolje.

2.3.2.4. SPREMLJANJE IN OCENJEVANJE IZKORIŠČANJA DELOVNEGA ČASA

Na uspešnost poslovanja podjetja vpliva tudi izkoriščanje delovnega časa zaposlenih v podjetju (Pučko, 1999, str. 71-72). Ta nam pove, kako dobro izkoriščamo zaposlene kot delovni potencial podjetja. Stopnjo izkoriščanja delovnega časa opredelimo:

$$\text{stopnja izkoriščanja delovnega časa} = \frac{\text{število opravljenih plačanih delovnih ur}}{\text{možni koledarski sklad delovnih ur}}$$

Tabela 20: Izkoriščenost delovnega časa v podjetju Acroni v letih 1999 in 2000

Element	1999	2000	Indeks 00/99
1. Možni koledarski sklad delovnih ur	2.988.600	2.910.000	97,37
2. Število plačanih opravljenih delovnih ur	2.553.215	2.500.022	97,92
3. Stopnja izkoriščanja delovnega časa (v %) (=1/2)	85,43	85,91	100,56

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.

Stopnja izkoriščenosti delovnega časa v podjetju Acroni (tabela 20) je v letu 2000 znašala 85,9% in se je glede na leto 1999, ko je znašala 85,4%, povečala za 0,6%. Razlog za to je bil v manjšem zmanjšanju števila plačanih opravljenih delovnih ur (za 2,1%) kot je bilo zmanjšanje možnega števila delovnih ur (za 2,6%) v proučevanem obdobju. Možni koledarski sklad delovnih ur se je zmanjšal zaradi manjšega povprečnega števila zaposlenih ter zaradi manj delovnih dni v letu 2000 glede na leto 1999. Število plačanih opravljenih delovnih ur pa se je zmanjšalo zaradi povečanja plačanih neopravljenih ur (npr. bolniške) in manjšega povprečnega števila delavcev v podjetju.

2.3.2.5. TEHNIČNA OPREMLJENOST DELA

Tehnična opremljenost dela nam pove, kako je podjetje opremljeno s sredstvi (Bošnjak, 2000, str. 26). Opredeljena je kot razmerje med vrednostjo osnovnih sredstev in številom zaposlenih oz. med vrednostjo opreme in številom zaposlenih.

$$\text{tehnična opremljenost dela (1)} = \frac{\text{povprečna vrednost osnovnih sredstev po nabavni vrednosti}}{\text{povprečno število zaposlenih}}$$
$$\text{tehnična opremljenost dela (2)} = \frac{\text{povprečna vrednost opreme po nabavni vrednosti}}{\text{povprečno število zaposlenih}}$$

Opremljenost dela s sredstvi ali tehnična opremljenost dela (Lipovec, 1983, str. 188-189) je pomemben dejavnik uspešnosti podjetja. Boljša tehnična opremljenost dela pomeni, da podjetje uporablja novejša sredstva, zaradi česar je lahko uspešnost podjetja večja, zlasti skozi večjo produktivnost dela. Tehnična opremljenost dela (2) je bolj natančen kazalec (Pučko, 1999, str. 75), ker najbolj vpliva na tehnično produktivnost dela v proizvodnji (z delovnimi pripravami neposredno ustvarjamo poslovne učinke).

Tabela 21: Tehnična opremljenost dela na zaposlenega na dan 31.12. v podjetju Acroni v letih 1999 in 2000

Element	1999	2000	Indeks 00/99
1. Povpr.osnov.sred. po nabavni vrednosti (v 000 SIT)	124.212.513	121.612.651	97,91
2. Povpr.oprema po nabavni vrednosti (v 000 SIT)	85.366.862	83.469.542	97,78
3. Povprečno število zaposlenih	1.465	1.455	99,32
4. Tehnična oprem. dela (1) (v 000 SIT/zaposlen.) (=1/3)	84.787	83.583	98,58
5. Tehnična oprem. dela (2) (v 000 SIT/zaposlen.) (=2/3)	58.271	57.367	98,45

Vir: Bilanca stanja ter kadrovska evidenca podjetja Acroni v letih 1999 in 2000.

Iz tabele 21 je moč razbrati, da je tehnična opremljenost dela (1) v letu 1999 znašala 84.787 tisoč SIT na zaposlenega, v letu 2000 pa 83.583 tisoč SIT na zaposlenega, kar pomeni, da se je v proučevanem obdobju zmanjšala za 1,4%. Vzrok za to je v zmanjšanju povprečne nabavne vrednosti osnovnih sredstev v tem obdobju za 2,1% kot posledica amortizacije. Tehnična opremljenost dela (2) je v letu 1999 znašala 58.271 tisoč SIT na zaposlenega, v letu 2000 pa 57.367 tisoč SIT na zaposlenega. V proučevanem obdobju se je torej zmanjšala za 2,5%, vzrok pa je predvsem v 2,2% zmanjšanju povprečne nabavne vrednosti opreme. Zmanjšanje povprečnega števila zaposlenih za 0,7% je na oba kazalca tehnične opremljenosti dela vplivalo pozitivno. Zmanjšanje tehnične opremljenosti dela je posledica neinvestiranja v podjetju in bo imelo dolgoročno negativen vpliv na uspešnost. V letu 1999 je bil zaradi permanentnega pomanjkanja likvidnih sredstev obseg investicij v Acroniju nizek (298 mio SIT). V letu 2000 je obseg investicij porasel na 584 mio SIT. Kljub težavam je bilo v podjetju v obravnavanih letih zaključenih nekaj projektov, ki poleg ekonomskih učinkov zagotavljajo tudi manjše obremenjevanje okolja in varnejše delo. V letu 2001 bo dokončana tudi skupina investicij v profitnem centru predelava debele pločevine.

2.3.3. ANALIZA NABAVE

Nabava (Lipovec, 1983, str. 190) je tisti del reprodukcijskega kroga v podjetju, v katerem se denarna sredstva spreminjajo v poslovne prvine, ki bodo v naslednji fazi predelane v proizvode. Z nabavo (Lipičnik, 1999, str. 29) razumemo nabavo nekega predmeta po določeni ceni. Poleg samega nakupa nabava obsega še proučevanje nabavnih tržišč, oblikovanje politike nabave, naročanje, prevzemanje in skladiščenje blaga, načrtovanje in analiziranje stroškov nabave, uvažanje ipd. Zagotavlja povezavo (Ziherl, 1995, str. 112) med dobavitelji in podjetjem in preko njega s kupci. Pučko (1999, str. 76) v najširšem smislu šteje v nabavno funkcijo priskrbo delovnih predmetov, delovnih sredstev, delovne sile in tujih storitev, v ožjem smislu pa le priskrbo delovnih predmetov.

2.3.3.1. OBSEG IN STRUKTURA NABAVE

Obseg nabave (Lipovec, 1983, str. 191) lahko spremljamo količinsko ali vrednostno, pri čemer nam slednje omogoča predvsem spremljanje nabavnih cen in s tem stroškov proizvodnje. Za spremljanje in ocenjevanje strukture nabave pa prihajajo v poštev številne

strukture, npr. po vrstah surovin oz. materiala, po nabavnih trgih, po stopnji uvedenosti v našo proizvodnjo, po metodi ABC ipd.

Tabela 22: Obseg (v tonah) in struktura (v %) nabave strateških surovin za podjetje Acroni v letih 1999 in 2000

Element	1999	%	2000	%	Indeks 00/99
Uvoz	105.520	41,93	140.397	47,28	133,05
Domača nabava	146.156	58,07	156.533	52,72	107,10
Skupaj nabava	251.675	100,00	296.930	100,00	117,98
Jekleni odpadki (navaden+legiran)	214.852	85,37	258.789	87,15	120,45
Legure	17.185	6,83	15.644	5,27	91,03
Ostalo	19.638	7,80	22.497	7,58	114,56

Vir: Interni pregled nabave podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.

Iz tabele 22 je razvidno, da so količine strateških surovin, ki jih je podjetje Acroni nabavilo v letu 2000, znašale 296.930 ton in so se v primerjavi z letom 1999, ko so znašale 251.675 ton, povečale za 18%. Razlog tega je predvsem povečano povpraševanje in s tem prodaja v letu 2000, zaradi česar je podjetje moralo nabaviti več surovin in materiala. Uvoz se je v obravnavanem obdobju povečal za 33%, in sicer iz 105.520 ton na 140.397 ton. Domača nabava se je povečala za 7%, in sicer iz 146.156 ton na 156.533 ton. Za proizvodni proces v Acroniju sta med surovinami najpomembnejši strateški surovini jekleni odpadki in legure, saj (po metodi ABC) predstavljata skupino A materiala in surovin (tvorita 70-80% vseh stroškov materiala v podjetju). Jekleni odpadki predstavljajo približno 85% količin nabavljenih strateških surovin, legure pa 6%. Količina nabavljenega jeklenega odpadka je v letu 1999 znašala 214.852 ton, v letu 2000 pa se je povečala za 20,5% na 258.789 ton. Količina nabavljenih legur pa se je v proučevanem obdobju zmanjšala iz 17.185 ton na 15.644 ton oz. za 9%.

Tabela 23: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) nabave strateških surovin za podjetje Acroni v letih 1999 in 2000

Element	1999	%	2000	%	Indeks 00/99
Uvoz	8.890.773	67,32	11.714.503	68,09	131,76
Domača nabava	4.315.960	32,68	5.489.937	31,91	127,20
Skupaj nabava	13.206.733	100,00	17.204.440	100,00	130,27
Jekleni odpadki (navaden+legiran)	8.197.503	62,07	10.865.226	63,15	132,54
Legure	4.488.715	33,99	5.646.885	32,82	125,80
Ostalo	520.515	3,94	692.329	4,02	133,01

Vir: Interni pregled nabave podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.

Iz tabele 23 lahko razberemo vrednost nabave strateških surovin v Acroniju v letu 2000 znašala 17.204 mio SIT in se je glede na leto 1999 povečala za 30%. Vrednost nabave se je močno povečala zaradi večje prodaje in zaradi porasta nabavnih cen nad pričakovanji (predvsem cen jeklenega odpadka in niklja). Vrednost domače nabave, ki predstavlja okoli

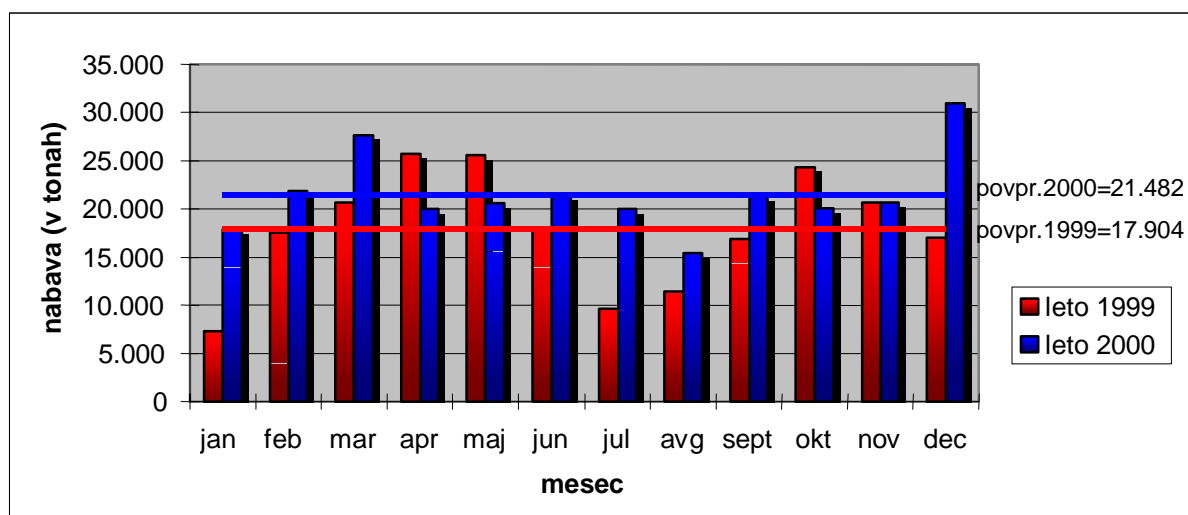
32% nabavne vrednosti, se je v obravnavanem obdobju povečala za 27%, uvoz, ki predstavlja okoli 68% nabavne vrednosti, pa se je povečal za 32%. Preko zunanjetrgovinske mreže je podjetje Acroni uvozilo okoli 25% vrednosti uvoženega materiala in surovin. Jekleni odpadki je predstavljal približno 63% vrednosti nabave, legure pa 33%. Vrednost nabavljenega jeklenega odpadka se je povečala za 33%, vrednost nabavljenih legur pa za 26%.

Tabela 24: Dinamika in struktura nabave podjetja Acroni v letih 1999 in 2000 v tonah za jekleni odpadki in legure

Mesec	JEKLENI ODPADKI (NAVADEN + LEGIRAN)					LEGURE				
	1999	%	2000	%	Indeks 00/99	1999	%	2000	%	Indeks 00/99
Januar	7.361	3,43	17.821	6,91	242,10	1.096	6,40	796	5,09	72,63
Februar	17.544	8,17	21.876	8,49	124,69	1.414	8,26	1.375	8,79	97,24
Marec	20.628	9,60	27.638	10,72	133,98	1.190	6,95	1.630	10,42	136,97
April	25.756	11,99	20.050	7,78	77,85	1.754	10,24	1.740	11,12	99,20
Maj	25.556	11,89	20.605	7,99	80,63	1.377	8,04	1.500	9,59	108,93
Junij	17.949	8,35	21.372	8,29	119,07	1.968	11,49	1.354	8,66	68,80
Julij	9.655	4,49	20.002	7,76	207,17	568	3,32	1.021	6,53	179,75
Avgust	11.431	5,32	15.420	5,98	134,90	1.610	9,40	1.215	7,77	75,47
September	16.926	7,88	21.293	8,26	125,80	1.322	7,72	1.278	8,17	96,67
Oktober	24.339	11,33	20.100	7,80	82,58	1.668	9,74	1.312	8,39	78,66
November	20.683	9,63	20.632	8,00	99,75	1.712	10,00	1.037	6,63	60,57
December	17.024	7,92	30.978	12,02	181,97	1.445	8,44	1.385	8,85	95,85
Skupaj	214.852	100,00	257.787	100,00	119,98	17.124	100,00	15.643	100,00	91,35
Povp.mes.	17.904	/	21.482	/	119,98	1.427	/	1.304	/	98,27

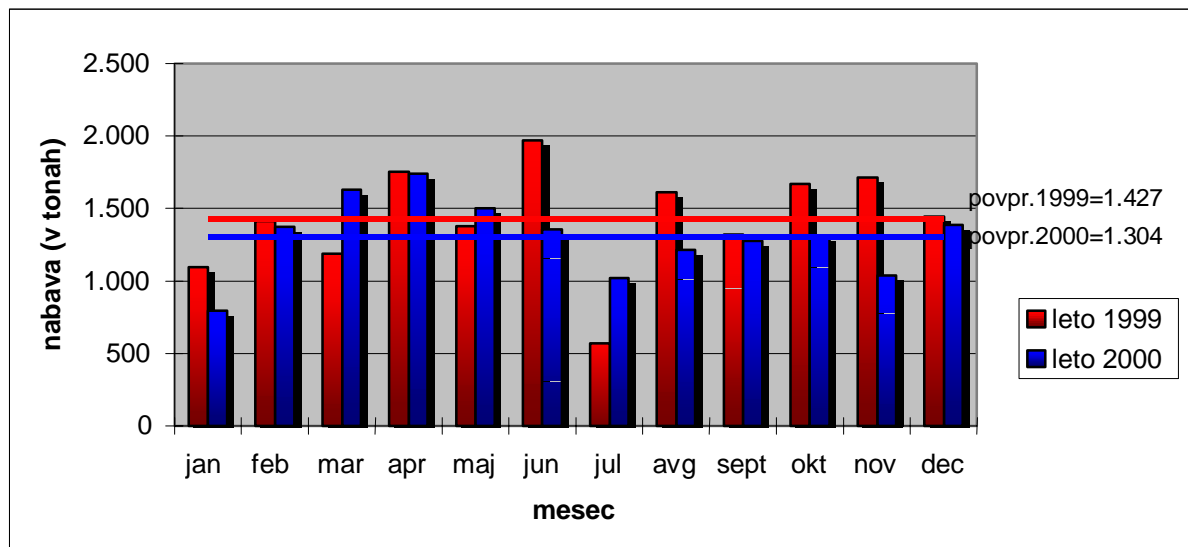
Vir: Interni pregled nabave podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.

Slika 1: Dinamika nabave jeklenega odpadka za podjetje Acroni v letih 1999 in 2000 v tonah



Vir: Tabela 24.

Slika 2: Dinamika nabave legur za podjetje Acroni v letih 1999 in 2000 (v tonah)



Vir: Tabela 24.

Če pogledamo dinamiko nabave za jekleni odpadke in legure (tabela 24 in sliki 1 in 2), vidimo, da je na področju nabave podjetja Acroni v letih 1999 in 2000 prihajalo do določenih nihanj. Manj jeklenega odpadka in legur je bilo nabavljenih v mesecu januarju in v poletnih mesecih (julij in avgust), kar je povezano z manjšimi potrebami po surovinah zaradi manjše proizvodnje in prodaje v teh mesecih (predvsem zaradi dopustov in praznikov).

Večje količine jeklenega odpadka so bile nabavljene v letu 1999 v mesecih aprilu, maju in oktobru, v letu 2000 pa v mesecih marcu in decembru, medtem ko so bile večje količine legur nabavljene v letu 1999 v mesecih aprilu, juniju, oktobru in novembru, v letu 2000 pa v mesecih marcu in aprilu. Jekleni odpadki se nabavljajo sproti in večja količina nabave je povezana z večjim povpraševanjem, večjimi naročili in proizvodnjo v določenih mesecih. Večje nabavljene količine legur pa so povezane z gibanjem cen le-teh na trgu (nekoliko večja nabava, ko je cena nizka). Sicer pa večino surovin poskušajo v podjetje Acroni pripeljati "just in time". Glede na to, da Acroni večji del vrednosti nabave uvozi, bi omenila še, da so z uvozom povezani tudi carinski in špediterski stroški. Carinski stroški podjetja Acroni so v letu 1999 znašali 48 mio SIT, špediterski stroški pa 12,1 mio SIT (skupaj z DDV). V letu 2000 so se glede na večji obseg uvoza ti stroški še povečali.

2.3.3.2. NABAVNE POTI IN DOBAVITELJI

Nabavne poti (Lipovec, 1983, str. 195) so kanali, po katerih pride surovina ali material od proizvajalca do podjetja (do skladišča porabnika). Ločimo neposredne in posredne nabavne poti. Pri slednjih se pri nabavi poslužujemo trgovske mreže ali drugih posrednikov (zastopnikov, agentov, uvoznikov), kar je značilno predvsem za nabavno pot pri uvozu. Preko zunanjetrgovinske mreže Slovenskih železarn podjetje Acroni nabavi okoli 25% vrednosti uvoženega blaga. Sicer pa je bilo v podjetju Acroni v obeh letih 85% nabavljenih količin

materiala pripeljane z vagoni (večinoma iz tujine), 15% pa s kamioni. Zaradi višje cene kamionskih prevozov so bili le-ti omejeni samo na najbližje lokacije (Kranj, Ljubljana).

Nabavo moramo spremljati tudi po dobaviteljih (Ziherl, 1995, str. 119). Namen je omogočiti takšno izbiro dobaviteljev, ki bo kar najbolj doprinesla k povečanju uspešnosti poslovanja. Pri analizi dobaviteljev se nam zastavlja vprašanje kriterija izbire. Med vsemi ponudniki naj bi podjetje izbralo tistega dobavitelja, ki nudi v celoti najboljše pogoje. Poudarek je na besedni zvezi "v celoti", saj obstaja nevarnost, da nas pri izbiri zapelje en sam motiv. Največkrat je to nizka cena, ki jo nudi dobavitelj, pri tem pa lahko spregledamo ostale elemente ponudbe, ki so prav tako pomembni: plačilni pogoji, transportne možnosti, kvaliteta blaga, dobavni roki, zanesljivost in stalnost dobav.

Acroni izbira dobavitelje z ustrezno kvaliteto, ki nudijo nižje cene. Zaradi doseganja popustov pri dobavi večjih količin podjetje nima več velikega števila dobaviteljev, temveč je cilj manjše število dobaviteljev, ki imajo kratke dobavne roke in s katerimi poteka utečeno poslovno sodelovanje. Po drugi strani občasno pridobivajo nove dobavitelje, s ciljem, da niso vezani na enega dobavitelja ali popolnoma odvisni od skupin dobaviteljev, ker bi bilo to poslovno nevarno. Med negativne komponente nabave lahko štejemo dejstvo, da je elastičnost ponudbe relativno majhna, saj je pri glavnih surovinah in energetskih medijih omejen krog ponudnikov in ni substitutov. Dobavitelji se med seboj povezujejo (proizvodno in kapitalsko), nekatere surovine pa so tudi predmet borznega trgovanja (nikelj, nafta). Ker je Slovenija odvisna od uvoza nafte, naftnih derivatov in zemeljskega plina, se spremembe cen omenjenih energentov na svetovnem trgu v veliki meri odražajo tudi v poslovanju podjetja Acroni.

Ker podjetje Acroni nabavlja pri velikem številu dobaviteljev, v tabeli 25 prikazujem le največje (domače in tuje) dobavitelje. Prikazujem tudi količnik stalnosti dobaviteljev v obravnavanem obdobju. Ta nam da določeno sliko o kakovosti naših poslovnih odnosov z dobavitelji (Pučko, 1999, str. 84), opredeljen pa je kot:

$$\text{količnik stalnosti dobaviteljev} = \frac{\text{vrednost nabave od stalnih dobaviteljev}}{\text{vrednost nabave od vseh dobaviteljev}}$$

Iz tabele 25 je moč razbrati, da se največji domači in tuji dobavitelji podjetja Acroni v letu 2000 glede na leto 1999 niso spremenili, nekoliko pa se je spremenila vrednostna struktura dobav. Največji domači dobavitelj je bil Eles-Elektro Slovenija. Vrednost njegovih dobav je v letu 1999 znašala 1.975 mio SIT in je predstavljala 16,6% domačih nabav oz. 8,6% vseh dobav v tem letu. V letu 2000 pa je bila vrednost njegovih dobav 1.678 mio SIT, torej se je zmanjšala za 15%. Količnik stalnosti domačih dobaviteljev je v letu 2000 znašal 0,722 in se je glede na leto 1999 zmanjšal za 7%. Vzrok temu je bilo sorazmerno manjše povečanje nabave od stalnih dobaviteljev (za 17%) kot skupne nabave (za 26%).

Tabela 25: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) nabave podjetja Acroni glede na glavne domače in tuje dobavitelje v letih 1999 in 2000 ter količnik stalnosti dobaviteljev

Dobavitelji (* = stalni dobavitelj)	1999	%	% vsi dob.	2000	%	% vsi dob.	Indeks 00/99
DOMAČI TRG³	11.925.434	100,00	51,91	15.020.198	100,00	51,34	125,95
Eles-Elektro Slovenija, d.o.o.*	1.975.376	16,56	8,60	1.677.830	11,17	5,74	84,94
Energetika, d.o.o.*	1.199.129	10,06	5,22	1.079.403	7,19	3,69	90,02
Geoplina, d.o.o.*	614.664	5,15	2,68	1.178.308	7,84	4,03	191,70
Dinos Kranj, d.o.o.*	581.110	4,87	2,53	853.539	5,68	2,92	146,88
Intereuropa, d.d.*	487.070	4,08	2,12	983.873	6,55	3,36	202,00
Surovina, d.d.*	424.368	3,56	1,85	695.990	4,63	2,38	164,01
Ostali domači dobavitelji (*)	6.643.716	55,71	28,92	8.551.255	56,93	29,23	128,71
Nabava od stalnih dobavit.	9.269.102	77,73	/	10.840.637	72,17	/	116,95
Nabava od nestal.dobavit.	2.656.332	22,27	/	4.179.561	27,83	/	157,34
Količnik stalnosti dobavit.	0,777		/	0,722		/	92,86
TUJI TRG	11.048.613	100,00	48,09	14.233.810	100,00	48,66	128,83
Kopo West, Nemčija *	2.224.982	20,14	9,68	1.967.841	13,83	6,73	88,44
Glencore, Švica *	1.544.264	13,98	6,72	3.646.866	25,62	12,47	236,16
Robo, Italija *	1.375.195	12,45	5,99	1.551.294	10,90	5,30	112,81
Decometal, Avstrija *	1.221.376	11,05	5,32	1.516.852	10,66	5,19	124,19
Scholz, Nemčija *	1.042.615	9,44	4,54	1.574.899	11,06	5,38	151,05
Kovintrade, Avstrija *	725.996	6,57	3,16	1.068.226	7,50	3,65	147,14
Ostali tuji dobavitelji (*)	2.914.186	26,38	12,68	2.907.832	20,43	9,94	99,78
Nabava od stalnih dobavit.	9.206.900	83,33	/	12.825.475	90,11	/	139,30
Nabava od nestal.dobavit.	1.841.713	16,67	/	1.408.335	9,89	/	76,47
Količnik stalnosti dobavit.	0,833		/	0,901		/	108,13
SKUPAJ NABAVA	22.974.047		100,00	29.254.008		100,00	127,34
Količnik stalnosti dobavit.	0,804			0,809			100,62

Vir: Finančno poročilo podjetja Acroni za december 1999 in december 2000.

Največji tuji dobavitelj v letu 1999 je bil Kopo West. Njegove dobave so v letu 1999 znašale 2.225 mio SIT in so predstavljale 20,1% tujih dobav oz. 9,7% vseh dobav v tem letu. V letu 2000 se je vrednost njegovih dobav zmanjšala za 12% in je znašala 1.968 mio SIT. Največji tuji dobavitelj v letu 2000 je bil Glencore. Vrednost njegovih dobav je v tem letu znašala 3.647 mio SIT in je predstavljala 25,6% tujih dobav oz. 12,5% vseh dobav. Količnik stalnosti tujih dobaviteljev je v letu 1999 znašal 0,833, v letu 2000 pa se je povečal za 8% na 0,901. To je povzročilo sorazmerno večje povečanje nabave pri stalnih tujih dobaviteljih (za 39%) kot skupne nabave (za 29%). V okviru nabave na tujem trgu lahko govorimo o povečevanju, na domačem trgu pa o zmanjševanju stalnosti dobaviteljev. Iz zgornje tabele je tudi razvidno, da so vsi največji domači in tuji dobavitelji hkrati tudi stalni dobavitelji. S strateškimi dobavitelji ima podjetje Acroni sklenjene letne pogodbe o količinah nabave. Vendar pa posebnih odnosov (kot so strateška partnerstva ipd.) z njimi še ne razvija.

³ Vrednosti z DDV za domači trg.

2.3.3.3. VEZAVA TERJATEV DO KUPCEV IN OBVEZNOSTI DO DOBAVITELJEV

Med nabavo in prodajo se pojavlja zamik (Bošnjak, 2000, str. 27), ki se odraža v prodajnih zalogah. Poleg tega kupec blaga ponavadi ne plača takoj po prevzemu, ampak kasneje - z nekim časovnim zamikom. Ves ta čas mora podjetje samo financirati prodane količine proizvodov kakor tudi zaloge proizvodov. Z vidika preprečevanja likvidnostnih težav bi morala biti vrednost terjatev do kupcev (Pučko, 1999, str. 141) vedno nekoliko večja od obveznosti do dobaviteljev. Terjatve do kupcev se namreč nanašajo na prodane proizvode ali storitve, v njih pa ni le vrednosti nabavljenih surovin ali materiala, ampak je bila v njihovo izdelavo vložena dodana vrednost, ki vključuje amortizacijo, plače, dobiček in davke. Vrednost prodaje mora biti tako večja od vrednosti nabave, torej mora biti vrednost terjatev do kupcev večja od vrednosti obveznosti do dobaviteljev.

Tabela 26: Vezava terjatev in obveznosti za leti 1999 in 2000 v podjetju Acroni

Element	1999	2000	Indeks 00/99
1. Prihodki od prodaje (v 000 SIT)	26.616.820	33.347.821	125,29
2. Povpr.terjatve do kupcev (v 000 SIT)	4.235.680	5.699.743	134,57
3. Povpr.obveznosti do dobaviteljev (v 000 SIT)	4.738.412	4.721.805	99,65
4. Koef.obračanja terjatev do kupcev (=1/2)	6,28	5,85	93,11
5. Trajanje 1 obrata terjatev do kupcev (v dnevih) (=365/4)	58,08	62,56	107,70
6. Koef.obračanja obveznosti do dobaviteljev (=1/3)	5,62	7,06	125,73
7. Trajanje 1 obrata obv.do dobavit. (v dnevih) (=365/6)	64,98	51,82	79,75
8. Terjatve do kupcev : obv.do dobaviteljev (=2/3)	0,89	1,21	135,04

Vir: Bilanca stanja in izkaz uspeha podjetja Acroni za leti 1998, 1999 in 2000.

Čas trajanja enega obrata terjatev do kupcev (tabela 26) je v letu 2000 znašal približno 63 dni, v letu 1999 pa približno 58 dni, kar pomeni, da se je v primerjavi z letom 1999 povečal za 8%. Koeficient obračanja terjatev do kupcev se je torej v proučevanem obdobju zmanjšal, in sicer iz 6,28 na 5,85 oz. za 7%, kar je negativno vplivalo na uspešnost poslovanja. Vzrok za zmanjšanje koeficienta obračanja terjatev do kupcev je v večjem povečanju povprečne vrednosti terjatev v tem obdobju (za 35%) kot povečanju prihodkov od prodaje (le za 25%). Povečanje terjatev do kupcev izvira iz likvidnostnih težav kupcev in podaljšanja plačilnih rokov določenim kupcem, predvsem stalnim domačim kupcem (npr. Merkur, Kovinotehna, Rotomatika iz 60 na 75 dni). Na domačem trgu je še veliko kupcev, ki "plačujejo" le s kompenzacijami. Podaljšanje plačilnih rokov je povezano tudi s spodbujanjem kupcev, da plačujejo z gotovino.

Čas trajanja enega obrata obveznosti do dobaviteljev je v letu 2000 znašal 52 dni in se je v primerjavi z letom 1999 zmanjšal za 20%, medtem ko se je koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev povečal za 26%. To predstavlja negativen vpliv na poslovanje podjetja. Povečanje koeficienta obračanja obveznosti do dobaviteljev je posledica 25% povečanja prihodkov od prodaje ob nespremenjeni vrednosti obveznosti do dobaviteljev v proučevanem obdobju. Razmerje terjatev do kupcev v primerjavi z obveznostmi do dobaviteljev se je v letu

2000 glede na predhodno leto povečalo za 35%, kar gre v škodo podjetju. Podjetje Acroni bo moralo poskrbeti za hitrejšo izterjavo terjatev do kupcev, za kar je zadolžen finančni sektor (v sodelovanju s prodajnim). V letu 2001 je hitrejša izterjava terjatev postala prioriteta naloga tega sektorja.

2.3.4. ANALIZA PROIZVODNJE

Proizvodnja (Rebernik, 1999, str. 135) je ena od temeljnih faz poslovnega procesa, zlasti še v industrijskih podjetjih. Opredelimo jo kot proces, v katerem se prvine poslovnega procesa (vložki) kombinirajo med seboj, da bi ustvarili izdelke in storitve (izloške). Njen cilj (Žnidaršič Kranjc, 1995, str. 65) je učinkovitost, izražena z maksimalnim obsegom dobrin proizvedenih z danimi vložki. Namen analize proizvodnje je povečati učinkovitost in izkoriščenost proizvodnega procesa.

2.3.4.1. OBSEG IN STRUKTURA PROIZVODNJE

Obseg proizvodnje (Pučko, 1999, str.88) lahko spremljamo in ocenjujemo količinsko ali vrednostno. Pri slednjem (Lipovec, 1983, str. 202) spremljamo stroške proizvodnje, skupni stroški za celoten obseg proizvodnje pa nam odslikavajo vrednost proizvodnje.

Tabela 27: Količinski obseg (v tonah) in struktura (v %) proizvodnje podjetja Acroni v letih 1999 in 2000

Element	1999	%	2000	%	Indeks 00/99
Hladno valjana pločevina in trakovi	104.542	52,53	112.837	52,04	107,93
Debela pločevina	64.525	32,43	67.868	31,30	105,18
Vroče valjana pločevina in trakovi	29.929	15,04	36.116	16,66	120,67
Skupaj	198.996	100,00	216.821	100,00	108,96

Vir: Tehnična poročila podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.

Iz tabele 27 vidimo, da je skupni obseg proizvodnje podjetja Acroni v letu 1999 znašal 198.996 ton, v letu 2000 pa 216.821 ton končnih jeklenih izdelkov, kar pomeni, da se je količinski obseg proizvodnje v proučevanem obdobju povečal za 9%. Proizvodnja hladno valjane pločevine in trakov je predstavljala 52% delež v skupni proizvodnji. V proučevanem obdobju se je povečala iz 104.542 ton na 112.837 ton oz. za 8%. Proizvodnja debele pločevine, katere delež v skupni proizvodnji je bil 32%, se je povečala iz 64.525 ton na 67.868 ton oz. za 5%. Delež proizvodnje vroče valjane pločevine in trakov v skupni proizvodnji je bil 16%; proizvodnja le-te se je v proučevanem obdobju povečala iz 29.929 ton na 36.116 ton oz. za 21%. Razlog za povečanje količinskega obsega proizvodnje je na eni strani v povečanem povpraševanju in prodaji jeklenih izdelkov podjetja, na drugi strani pa dejstvo, da je proizvodnja v letu 2000 potekala v stabilnejših razmerah kot leto poprej.

V letu 2000 so bile v vseh proizvodnih obratih dosežene rekordne mesečne količine proizvodnje. Proizvodne kapacitete končnih obratov so bile skoraj v celoti zasedene. Izboljšala pa sta se tudi kakovost izdelkov in delež jekel z višjo dodano vrednostjo. Velika

prednost podjetja v obliki širokega proizvodnega programa zagotavlja sicer visoko stopnjo prilagodljivosti trenutnim tržnim razmeram, hkrati pa vodi do manjše učinkovitosti v proizvodnji. Zaradi tega si prizadevajo v Acroniju skrčiti proizvodni program na tistih segmentih, ki so z vidika donosnosti v danem trenutku najmanj ugodni.

2.3.4.2. DINAMIKA PROIZVODNJE

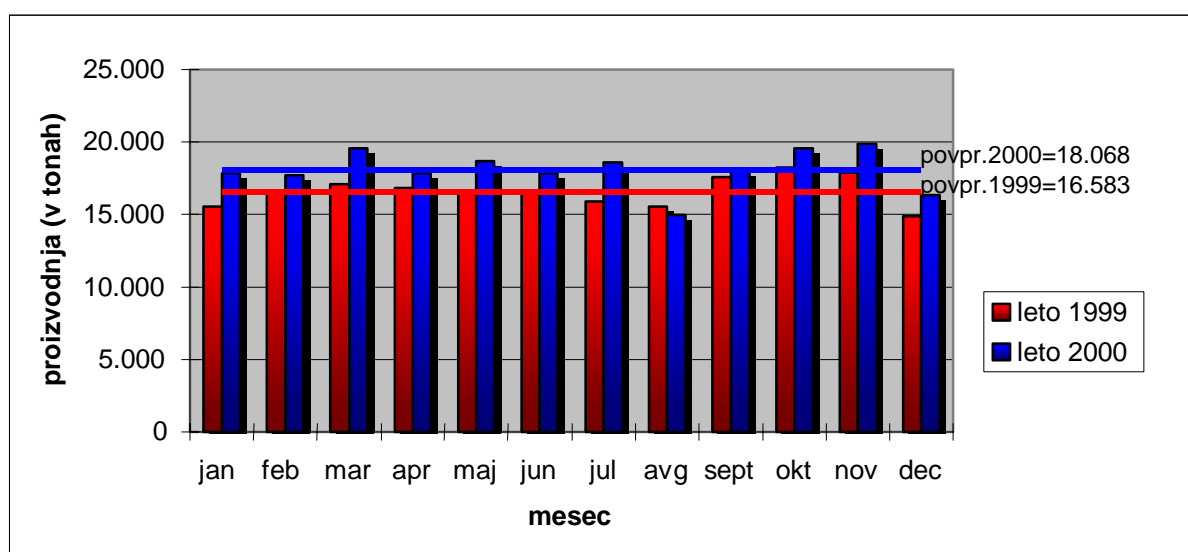
Dinamiko proizvodnje spremljamo z obsegom proizvodnje v zaporednih časovnih intervalih. V tabeli 28 in sliki 3 prikazujem dinamiko proizvodnje za podjetje Acroni.

Tabela 28: Dinamika in struktura proizvodnje podjetja Acroni v letih 1999 in 2000 v tonah

Mesec	1999	%	2000	%	Indeks 00/99
Januar	15.533	7,81	17.824	8,22	114,75
Februar	16.541	8,31	17.716	8,17	107,10
Marec	17.082	8,58	19.584	9,03	114,65
April	16.818	8,45	17.826	8,22	105,99
Maj	16.453	8,27	18.702	8,63	113,67
Junij	16.532	8,31	17.828	8,22	107,84
Julij	15.915	8,00	18.581	8,57	116,75
Avgust	15.563	7,82	14.984	6,91	96,28
September	17.560	8,82	17.993	8,30	102,47
Oktober	18.229	9,16	19.570	9,03	107,36
November	17.888	8,99	19.868	9,16	111,07
December	14.880	7,48	16.345	7,54	109,85
Skupaj	198.996	100,00	216.821	100,00	108,96
Povpr.mes.proizv.	16.583	/	18.068	/	108,95

Vir: Mesečna tehnična poročila podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.

Slika 3: Grafični prikaz mesečne količinske proizvodnje ter povprečne mesečno proizvedene količine za podjetje Acroni v letih 1999 in 2000



Vir: Tabela 28.

V proizvodnji podjetja Acroni v letih 1999 in 2000 večjih nihanj ni bilo. Izjema sta bila meseca avgust in december, ko je bila proizvedena količina manjša od povprečne mesečne količine proizvodnje. Vzrok za to so dopusti v poletnih mesecih in prazniki v decembru. Dopusti in prazniki so torej edina oblika sezonskega nihanja.

2.3.4.3. PRODUKTIVNOST

Produktivnost ali proizvodnost (Rebernik, 1999, str. 267) je mera uspešnosti proizvodnje, s katero merimo razmerje med količinsko izraženim izložkom (količino izdelkov) ter količinami vložkov (prvin poslovnega procesa), ki so bile za ta izložek uporabljene. Ker izraža samo uspešnost proizvodnje (Pučko, Rozman, 2000, str. 256), to je dela reprodukcijskega procesa, ne pa tudi menjave ali delitve, je, podobno kot ekonomičnost, kazalec učinkovitosti. Produktivnost najpogosteje izražamo kot produktivnost dela (Žnidaršič Kranjc, 1995, str. 205-207), ki je naturalno merilo uspešnosti poslovanja. Izračunamo jo z razmerjem med proizvedenimi poslovnimi učinki, izraženimi (Tekavčič, 1995, str. 69) količinsko ali vrednostno, in vloženo količino dela, izraženo z urami (dnevi, meseci ali leti) oz. s številom zaposlenih (ali z ustreznim recipročnim kazalcem).

$\text{celotna produktivnost dela} = \frac{\text{količina poslovnih učinkov}}{\text{povprečno število zaposlenih ali ure dela}}$ $\text{celotna produktivnost dela} = \frac{\text{celotni prihodki}}{\text{povprečno število zaposlenih ali ure dela}}$

Produktivnost nam pove, da je poslovanje tem bolj učinkovito, čim večjo količino poslovnih učinkov dosežemo na zaposlenega v obračunskem obdobju. Lahko jo opredelimo tudi kot razmerje med poslovnimi prihodki in številom zaposlenih (poslovna produktivnost).

Tabela 29: Produktivnost v podjetju Acroni v letih 1999 in 2000

Element	1999	2000	Indeks 00/99
1. Celotni prihodki (v 000 SIT)	28.288.710	35.031.429	123,84
2. Poslovni prihodki (v 000 SIT)	27.414.568	33.986.457	123,97
3. Proizvodnja (v tonah)	198.996	216.821	108,96
4. Povprečno število zaposlenih v obdobju	1.465	1.455	99,32
5. Celotna produktivnost (v 000 SIT/zaposl.) (=1/4)	19.310	24.077	124,69
6. Poslovna produktivnost (v 000 SIT/zaposl.) (=2/4)	18.713	23.358	124,82
7. Celotna produktivnost (v tonah/zaposl.) (=3/4)	136	149	109,71

Vir: Izkaz uspeha in kadrovska evidenca podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.

Iz tabele 29 je razvidno, da so se v proučevanem obdobju vsi kazalci produktivnosti dela povečali. Celotna produktivnost, izražena vrednostno, je v letu 2000 znašala 24 mio SIT na zaposlenega in se je glede na leto 1999, ko je znašala 19 mio SIT, povečala za 25%. Poslovna produktivnost je v letu 2000 znašala 23 mio SIT na zaposlenega, v letu 1999 pa 19 mio SIT na zaposlenega; v proučevanem obdobju se je torej povečala za 25%. Glavni vzrok za

povečanje produktivnosti je v povečanju celotnih oz. poslovnih prihodkov za 24% in tudi v nekoliko manjšem številu zaposlenih (za 1%). Celotna produktivnost, izražena količinsko, se je v obravnavanem obdobju povečala iz 136 ton na 149 ton na zaposlenega oz. za 10%. Razlog za povečanje je predvsem v povečanju obsega proizvodnje za 9% in nekoliko manjšem številu zaposlenih (za 1%). Sklepamo lahko, da je bilo podjetje v letu 2000 bolj učinkovito kot v letu 1999.

2.3.5. ANALIZA PRODAJE

Prodaja (Pučko, 1999, str. 111) je faza v poslovnem procesu, ki mora na temelju proučevanja prodajnega trga usmerjati proizvodnjo in nabavo. Hkrati mora najti kupce za proizvode oz. storitve podjetja. Podatek o prodaji najpogosteje odgovori na vprašanje, kako podjetje posluje (Kavčič, Kokotec-Novak, Turk, 1995, str. 233). Od prodaje je odvisno, ali bo podjetje svoj celotni poslovni proces opravljalo trajno ali ne. Dobiček podjetja je ustvarjen šele, ko so proizvodi in storitve prodani. Podjetje oz. njegovo delovanje prizna šele trg s tem, da je nekdo pripravljen plačati določena denarna sredstva zato, da bi pridobil proizvod ali storitev. Proizvod bo bolj uspešen, če bo kupec zanj plačal višjo ceno, ker pa podjetje ustvari proizvod z določenimi stroški, so zelo pomembne tudi informacije o stroških. Od njih so odvisne prodajne cene, če jih je mogoče svobodno oblikovati, ali pa proizvodna usmeritev, če so prodajne cene že dane.

2.3.5.1. OBSEG IN STRUKTURA PRODAJE

Obseg prodaje (Pučko, 1999, str. 112-113) lahko spremljamo po izdanih fakturah za prodane proizvode oz. storitve ali po odpremi, in sicer vrednostno ali količinsko. Če obseg prodaje spremljamo vrednostno, je v podatku o obsegu prodaje vključena tudi sprememba prodajnih cen, kar zmanjša spoznavno vrednost podatka. Strukture (Lipovec, 1983, str. 232), po katerih lahko spremljamo prodajo, pa so npr. struktura po prodajnih trgih, po vrstah proizvodov, po vrstah prodaje, po prodaji izdelkov, trgovskega blaga, materiala in odpadkov, po stopnji uvednosti proizvodov ali storitev v poslovni program, po metodi ABC.

Tabela 30: Količinski obseg (v tonah) in struktura (v %) prodaje podjetja Acroni glede na trge v letih 1999 in 2000

Element	1999	%	2000	%	Indeks 00/99
Izvoz	92.559	45,96	98.599	46,09	106,53
Prodaja doma	108.853	54,04	115.349	53,91	105,97
Prodaja skupaj	201.412	100,00	213.948	100,00	106,22

Vir: Letno poročilo o poslovanju podjetja Acroni za leto 1999 in letno poročilo o poslovanju jedrnih družb Slovenskih železarn za leto 2000.

Iz tabele 30 je razvidno, da je skupna količinska prodaja Acronija v letu 2000 znašala 213.948 ton in se je glede na leto 1999 povečala za 6,2%. Domača prodaja se je v obravnavanem obdobju povečala za 6%, tuja prodaja pa za 6,5%. Struktura glede na domači oz. tuji trg se v

letu 2000 v primerjavi z letom poprej ni spremenila: 46% količin izdelkov je podjetje izvozilo, 54% pa so jih prodali na slovenskem trgu.

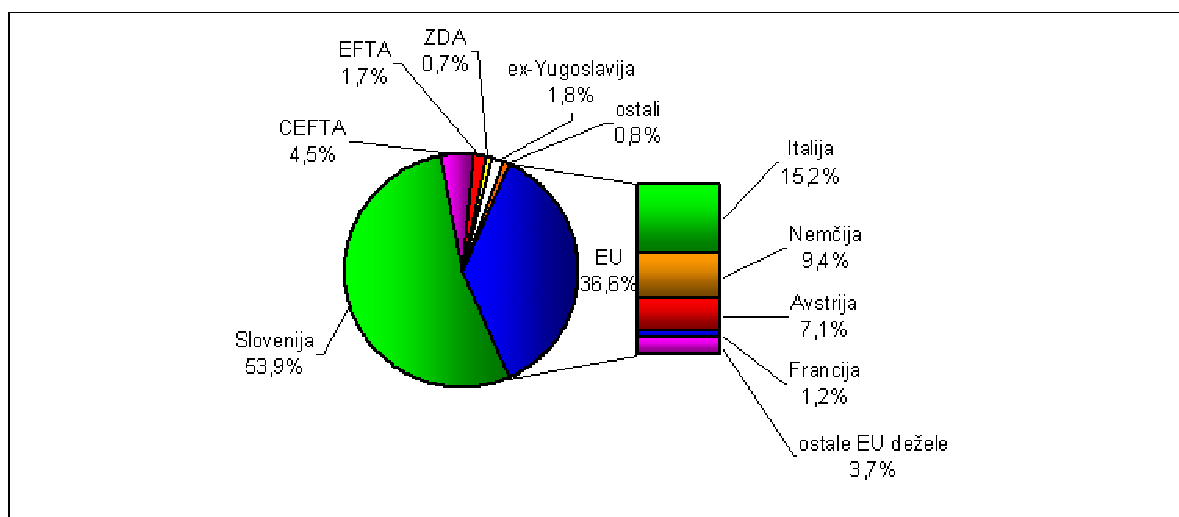
Tabela 31: Vrednostni obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) prodaje podjetja Acroni glede na prodajne trge v letih 1999 in 2000

Element	1999	%	2000	%	Indeks 00/99
Izvoz	16.134.191	60,62	21.257.378	63,74	131,75
Prodaja doma	10.482.629	39,38	12.090.443	36,26	115,34
Prodaja skupaj	26.616.820	100,00	33.347.821	100,00	125,29
Prodaja na zaposlenega	18.168	/	22.919	/	126,15

Vir: Letno poročilo o poslovanju podjetja Acroni za leto 1999 in letno poročilo o poslovanju jedrnih družb Slovenskih železarn za leto 2000.

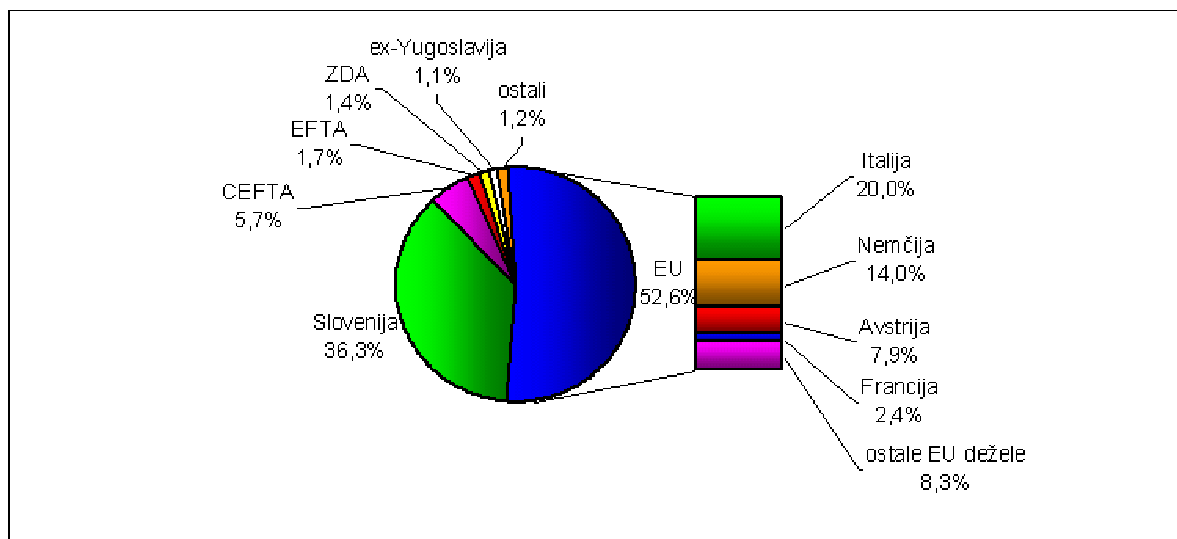
Iz tabele 31 lahko razberemo, da je vrednost skupne prodaje podjetja Acroni v letu 2000 znašala 33.348 mio SIT in se je glede na leto 1999 povečala za 25,3%, kar je tako posledica povečanega povpraševanja kot tudi rasti cen izdelkov (na tujih trgih). V Acroniju so uspeli izkoristiti konjunkturo in začeli dosegati mesečna povišanja cen. V tem obdobju se je povečala tako vrednost domače prodaje (za 15,3%), kot tudi vrednost izvoza (za 31,8%). Vrednost izvoza je v strukturi prodaje v letu 1999 predstavljala 61%, v letu 2000 pa 64% delež. V proučevanem obdobju je pozitiven podatek tudi povečanje vrednosti prodaje na zaposlenega, in sicer za 26,2% (iz 18 mio SIT na 23 mio SIT na zaposlenega). Povečanje je posledica večje produktivnosti dela.

Slika 4: Struktura fizičnega obsega prodaje (v %) podjetja Acroni po državah za leto 2000



Vir: Letno poročilo o poslovanju jedrnih družb Slovenskih železarn za leto 2000.

Slika 5: Struktura vrednostnega obsega prodaje (v %) podjetja Acroni po državah za leto 2000



Vir: Letno poročilo o poslovanju jedrnih družb Slovenskih železarn za leto 2000.

Podjetje Acroni na leto izdela povprečno 200 tisoč ton valjane pločevine. Glede na dejstvo, da je slovensko tržišče za jeklene izdelke liberalizirano, so prisiljeni velik del izdelkov izvoziti na tuje trge. Kot je razvidno iz slik 4 in 5, je pomembno tržišče za Acronijeve izdelke poleg slovenskega tudi tržišče Evropske unije, kamor podjetje proda okoli 50% vrednosti prodaje. Med trgi držav Evropske unije so najpomembnejši italijanski (20% vrednosti prodaje), nemški (14%), avstrijski (8%) in francoski trg (2%). Na tržišče CEFTE, predvsem na Češko in Madžarsko, proda Acroni 6% vrednosti prodaje. Glavni problem, s katerim se srečujejo na tem tržišču, je razdrobljenost naročil. Ameriško tržišče in tržišče bivše Jugoslavije sta zastopana s po 1% vrednosti prodaje. V primerjavi s strukturo fizičnega obsega prodaje je razvidno, da podjetje na tujih trgih dosega bistveno višje prodajne cene kot na domačih trgih (povprečne prodajne cene na tujem trgu so dvakrat višje od cen na domačem trgu). Deloma gre tudi za pozitivna tečajna gibanja.

Na slovensko tržišče prodaja Acroni predvsem navadno konstrukcijsko pločevino in elektro pločevino. V Sloveniji je močno razvita elektro industrija, zato so veliki porabniki tudi pomembni kupci podjetja Acroni (npr. Rotomatika Idrija in Domel Železniki). Ker so elektro jekla proizvod, ki ga je optimalno tržiti v krogu do 300 kilometrov, je podjetje Acroni v konkurenčni prednosti pred tujimi proizvajalci teh jekel. Na tržišče zahodne Evrope prodaja podjetje predvsem nerjavno pločevino, elektro pločevino in specialna jekla. Elektro pločevino in specialna jekla prodajajo predvsem končnim potrošnikom. Pri tej prodaji je poleg cene in kvalitete izrednega pomena tudi servis proizvajalca. Nerjavna pločevina pa se v glavnem prodaja velikim trgovcem oz. "steel centrom". Pri izvozu v dežele CEFTE so zastopani vsi programi, na ameriško tržišče pa izvažajo samo nerjavno pločevino. Acroni ponuja domačim in tujim kupcem enake prodajne pogoje. Pri novih kupcih zahtevajo avans ali zavarovanje plačil. S strateškimi kupci ima podjetje sklenjene pogodbe o količinah, ki jih ti mesečno

(letno) nabavijo. Povprečni pogodbeni plačilni rok za tuje kupce je 45 dni, za domače kupce pa 65-75 dni.

2.3.5.2. DINAMIKA PRODAJE

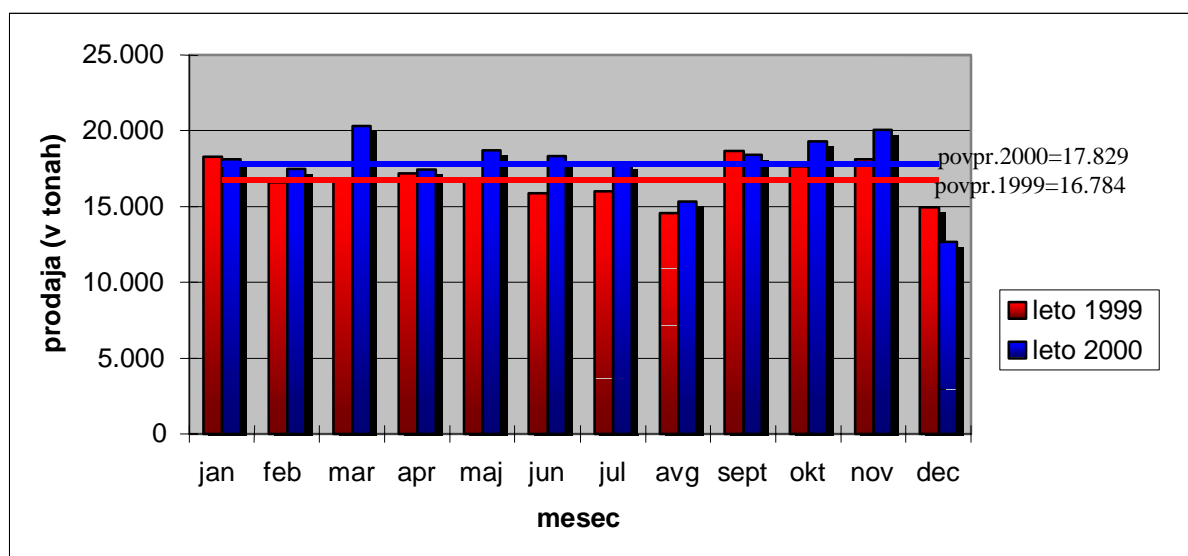
Dinamiko prodaje (Pučko, 1999, str. 114) spremljamo z obsegom prodaje v zaporednih časovnih intervalih. Gre predvsem za ugotovitev enakomernosti ali ritmičnosti prodaje. Nihanja v prodaji vplivajo na obseg zalog izdelkov in terjatev, to pa neposredno vpliva na uspešnost poslovanja. Neenakomerna razporeditev prodaje tudi povzroča večje stroške in več težav za delo prodajnega osebja.

Tabela 32: Dinamika (v tonah) in struktura (v %) prodaje podjetja Acroni v letih 1999 in 2000

Mesec	1999	%	2000	%	Indeks 00/99
Januar	18.275	9,07	18.124	8,47	99,17
Februar	16.586	8,23	17.477	8,17	105,37
Marec	16.798	8,34	20.313	9,49	120,93
April	17.195	8,54	17.454	8,16	101,51
Maj	16.750	8,32	18.718	8,75	111,75
Junij	15.858	7,87	18.330	8,57	115,59
Julij	16.006	7,95	17.804	8,32	111,23
Avgust	14.564	7,23	15.327	7,16	105,24
September	18.651	9,26	18.428	8,61	98,80
Oktober	17.668	8,77	19.282	9,01	109,14
November	18.096	8,98	20.043	9,37	110,76
December	14.965	7,43	12.648	5,91	84,52
Skupaj	201.412	100,00	213.948	100,00	106,22
Povpr.meseč.prodaja	16.784	/	17.829	/	106,23

Vir: Interni pregled prodaje podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.

Slika 6: Grafični prikaz mesečnih količinskih prodaj ter povprečne mesečne količinske prodaje za podjetje Acroni v letih 1999 in 2000



Vir: Tabela 32.

Iz tabele 32 in slike 6 je razvidno, da je bila prodaja podjetja Acroni po mesecih v letih 1999 in 2000 razmeroma enakomerna. Večjih nihanj v prodaji ni bilo. Nekoliko manjša prodaja je bila v avgustu in decembru zaradi dopustov in praznikov. Tako nihanje prodaje sovпада tudi z nihanjem proizvodnje in nabave (glej slike 1-3); proizvodnja, prodaja in nabava delujejo usklajeno.

2.3.5.3. PRODAJNE POTI IN KUPCI

Prodajna pot (Pučko, 1999, str. 114-115) je kanal, po katerem potuje blago od prodajalca do kupca. Ločimo neposredne in posredne prodajne poti. Pri neposrednih prodajnih poteh posrednikov ni, pri posrednih pa so lahko vključeni npr. uvozniki, špediterji, trgovci na debelo, trgovci na malo. Ni pa nujno, da je neposredna prodajna pot poslovno najbolj uspešna. Končni kupec lahko dobi naše proizvode po najnižji ceni preko ene od posrednih prodajnih poti. Podjetje mora vedeti (Lipovec, 1983, str. 234), kateri prodajni kanali so običajni na posameznem trgu, treba je poznati konkretne naslove in ljudi, ki se ukvarjajo s prodajo.

Slabost Acronija na domačem prodajnem področju je relativno visok delež posredne prodaje. Zato bodo v prihodnje povečevali delež direktne prodaje, saj je to eden od načinov doseganja višjih prodajnih cen, predvsem pri izdelkih, ki so nosilni program Acronija. Elektro jekla pa so zaradi specifičnosti zahtev v proizvodnji električnih strojev in aparatov proizvod, ki zahteva direktno tržno pot proizvajalec - kupec brez vmesnih posrednikov. Na tuje trge prodaja Acroni svoje izdelke direktno, okoli 30% celotnega izvoza pa Acroni realizira preko zunanjetrgovinske mreže Slovenskih železarn v tujini, v kateri aktivno sodeluje. Njihove informacije imajo velik pomen pri sprejemanju posameznih poslovnih odločitev, po drugi strani pa jim je njihova prisotnost na posameznem trgu v veliko pomoč pri reševanju morebitnih problemov s kupci ali dobavitelji. Družbe Slovenskih železarn v tujini so v naslednjih državah: Avstrija (Iuenna), Italija (Robo), Nemčija (Kopo West), ZDA (Kopo International), Poljska (Metalweld) in Madžarska.

Kupci so izjemno pomembna določljivka poslovne uspešnosti podjetja (Pučko, 1999, str. 115-116). Pomembno za podjetje je, da čim bolj zadovoljuje kupčeve potrebe in želje. V zadnjem času je vse več govora o "prilagajanju ponudbe potrošniku" (customization). To pomeni, da skušamo vsakemu potrošniku prilagoditi blago tako, da bo čim bolj zadovoljilo njegove potrebe, želje, pričakovanja. Podjetje mora spremljati, kdo so njegovi kupci, kolikšen je obseg prodaje posameznemu med njimi in kakšna je trajnost poslovnih vezi podjetja s kupci. Stalnost kupcev spremlja podjetje s pomočjo dveh kazalcev:

$$\text{delež stalnih kupcev} = \frac{\text{število kupcev, ki so kupovali že v predhodnem obdobju}}{\text{število vseh kupcev}}$$
$$\text{delež prodaje stalnim kupcem} = \frac{\text{obseg prodaje stalnim kupcem}}{\text{celoten obseg prodaje}}$$

Tabela 33: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) prodaje podjetja Acroni glede na glavne domače in tuje kupce ter stalnost kupcev podjetja v letih 1999 in 2000

Kupci (* = stalni kupec)	1999	%	% vsi kup.	2000	%	% vsi kup.	Indeks 00/99
DOMAČI TRG⁴	12.204.714	100,00	43,07	14.452.670	100,00	40,47	118,42
Rotomatika, d.o.o.*	2.817.315	23,08	9,94	3.044.389	21,06	8,53	108,06
Merkur, d.d.*	2.151.229	17,63	7,59	3.580.789	24,78	10,03	166,45
Kovinotehna, d.d.*	1.282.083	10,50	4,52	1.251.573	8,66	3,50	97,62
Domel, d.d.*	611.104	5,01	2,16	838.959	5,80	2,35	137,29
SUZ, d.o.o.*	576.514	4,72	2,03	610.817	4,23	1,71	105,95
SCT Strojegradnja, d.d.*	339.442	2,78	1,20	559.977	3,87	1,57	164,97
Ostali domači kupci (*)	4.427.026	36,27	15,62	4.566.166	31,59	12,79	103,14
Prodaja stalnim kupcem	10.789.419	88,40	/	12.731.885	88,09	/	118,00
Prodaja nestal.kupcem	1.415.295	11,60	/	1.720.785	11,91	/	121,58
Delež prodaje stal.kupcem	0,884	/	/	0,881	/	/	99,65
Povprečna velikost kupca	15.256	/	/	19.117	/	/	125,31
TUJI TRG	16.134.191	100,00	56,93	21.257.378	100,00	59,53	131,75
Kopo West, Nemčija *	2.412.824	14,95	8,51	2.921.030	13,74	8,18	121,06
Robo, Italija *	1.929.682	11,96	6,81	2.969.653	13,97	8,32	153,89
Jacquet, Francija *	945.929	5,86	3,34	392.439	1,85	1,10	41,49
Kopo International, ZDA *	939.476	5,82	3,32	454.735	2,14	1,27	48,40
Kovintrade, Avstrija *	754.183	4,67	2,66	1.106.633	5,21	3,10	146,73
Metalka, Italija *	646.881	4,01	2,28	824.385	3,88	2,31	127,44
Ostali tuji kupci (*)	8.505.215	52,72	30,01	12.588.503	59,22	35,25	148,01
Prodaja stalnim kupcem	14.240.882	88,27	/	17.136.528	80,61	/	120,33
Prodaja nestal.kupcem	1.893.309	11,73	/	4.120.850	19,39	/	217,65
Delež prodaje stal.kupcem	0,883	/	/	0,806	/	/	91,33
Povprečna velikost kupca	82.739	/	/	90.457	/	/	109,33
SKUPAJ	28.338.904	/	100,00	35.710.048	/	100,00	126,01
Povprečna velikost kupca	28.481	/	/	36.034	/	/	126,52

Vir: Finančno poročilo podjetja Acroni za december 1999 in december 2000.

Podjetje Acroni skrbi za stalno izboljševanje kakovosti svojih izdelkov in tako ohranja zadovoljstvo svojih kupcev, ki so razmeroma stalni. V proučevanem obdobju se je nekoliko spremenila struktura oz. pomembnost posameznih kupcev (tabela 33). Največji domači kupec podjetja Acroni v letu 1999 je bila Rotomatika, katere delež med domačimi kupci je bil v tem letu 23%, med vsemi kupci pa 10%. Obseg nakupov Rotomatike je v letu 1999 znašal 2.817 mio SIT, v letu 2000 pa 3.044 mio SIT, torej se je povečal za 8%. V letu 2000 pa je bil največji domači kupec Merkur s 25% deležem med domačimi kupci oz. 10% deležem med vsemi kupci. Obseg nakupov Merkurja je v letu 1999 znašal 2.151 mio SIT, v letu 2000 pa 3.581 mio SIT, v proučevanem obdobju se je torej povečal za 66%. Njegov delež se bo v letu 2001 občutno povečal tudi zaradi prevzema podjetja Kovinotehna.

⁴ Vrednosti z DDV za domači trg.

Delež prodaje stalnim kupcem na domačem trgu se v obravnavanem obdobju praktično ni spremenil in je znašal približno 88%. Povprečni domači kupec je v letu 2000 nabavil za 19.117 tisoč SIT Acronijevih izdelkov, kar je za 25% več kot v letu 1999.

Največji tuji kupec v letu 1999 je bil Kopo West s 15% deležem med tujimi kupci oz. 8,5% deležem med vsemi kupci. Obseg njegovih nakupov je v tem letu znašal 2.413 mio SIT, v letu 2000 pa se je povečal za dodatnih 21%. V letu 2000 je bil Kopo West po obsegu prodaje na drugem mestu med tujimi kupci, na prvem mestu pa je bil Robo, katerega nakupi so predstavljali 14% delež med nakupi tujih kupcev oz. 8% delež med vsemi nakupi. Vrednost prodaje podjetju Robo se je v proučevanem obdobju povečala iz 1.930 mio SIT na 2.970 mio SIT oz. kar za 54%. Delež prodaje stalnim kupcem na tujem trgu je v letu 2000 znašal 81% in se je glede na leto poprej zmanjšal za 7,7 odstotne točke. Povprečni tuji kupec je v letu 2000 nabavil za 90.457 tisoč SIT Acronijevih izdelkov, kar je za 9% več kot v letu 1999.

Tabela 34: Ocenjevanje stopnje koncentracije najpomembnejših 100 kupcev podjetja Acroni v letih 1999 in 2000

Razred kupcev	1999		2000	
	Št.kupcev	% celot.prodaje	Št.kupcev	% celot.prodaje
A	20	57,26	20	68,82
B	30	18,39	30	12,88
C	50	17,61	50	11,40
Skupaj	100	93,26	100	93,10

Vir: Finančno poročilo podjetja Acroni za december 1999 in december 2000.

Iz tabele 34 je razvidno, da je podjetje Acroni v letu 1999 najpomembnejšim 20 kupcem (skupina A) prodalo 57% vrednosti prodaje, v letu 2000 pa 69%, kar je več za 12 odstotnih točk. S kupci iz te skupine bi podjetje moralo navezati dolgoročne poslovne vezi (strateška partnerstva); aktivnosti v tej smeri v podjetju že tečejo. Kupcem iz razreda B (po pomembnosti) je Acroni v letu 1999 prodal 18%, v letu 2000 pa za 5 odstotnih točk manj, kar je 13% vrednosti prodaje. Kupcem iz razreda C so v letu 1999 prodali 18%, v letu kasneje pa 11% vrednosti prodaje, kar je za 6 odstotnih točk manj. Iz tabele je tudi razvidno, da je najpomembnejših 100 kupcev podjetja v obeh letih predstavljalo 93% vrednosti prodaje.

2.3.6. ANALIZA FINANCIRANJA

Analiza financiranja pomeni spoznavanje poslovanja z vidika financiranja podjetja. Naloga finančne funkcije v podjetju je (Kavčič, Kokotec-Novak, Turk, 1995, str. 255) priskrba sredstev, njihovo vlaganje in sprotno preoblikovanje, vračanje sredstev in poravnavanje obveznosti, ki jih ima podjetje (npr. davki državi). Finančna funkcija mora predvsem zagotavljati plačilno sposobnost podjetja, kar pomeni stalno usklajevanje denarnih sredstev s potrebami. Financiranje je za razliko od drugih faz poslovnega procesa (Pučko, 1999, str. 126) delni proces, ki je prisoten pri odvijanju vseh drugih delnih procesov v podjetju, saj jih

napaja s potrebnimi finančnimi sredstvi. V financiranju se tako na določen način sintetizira in odraža celota poslovanja podjetja, zato moramo vzroke za problemske položaje, ki jih ugotavljamo na področju financiranja, iskati v okviru celega poslovnega procesa. Financiranje podjetja delimo na dva velika dela (Lipovec, 1983, str. 242):

- pasivno financiranje, ki se nanaša na nabavljanje (priskrbo) finančnih virov oz. sredstev;
- aktivno financiranje, ki pomeni vlaganje finančnih sredstev v druge oblike sredstev podjetja.

2.3.6.1. OBSEG IN STRUKTURA OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV

V okviru spremljanja in ocenjevanje obsega in strukture obveznosti do virov sredstev ugotavljamo, od katerih virov nabavlja podjetje finančne vire, kakšno sestavo obveznosti do virov ima, in tudi, koliko je ta sestava ustrezna. Z viri sredstev (Turk, 1997, str. 239) razumemo pravne in fizične osebe, ki podjetju s svojimi finančnimi naložbami, posojili, dobavami ali kako drugače omogočijo sredstva. Podjetje ima do virov določene obveznosti. Glede na obveznost oz. neobveznost vračanja vloženih sredstev, ločimo (Pučko, Rozman, 2000, str. 77) **lastne ali nevračljive** vire, pri katerih je obveznost le v dobrem gospodarjenju, in **tuje ali vračljive** vire. Glede na ročnost virov in obveznosti do njih pa govorimo o **dolgoročnih** in **kratkoročnih** virih in obveznostih. V okviru kratkoročnih obveznosti so predvsem tekoče obveznosti iz poslovanja in kratkoročni krediti, medtem ko so v okviru dolgoročnih obveznosti predvsem lastni viri in dolgoročni krediti. Po Slovenskih računovodskih standardih (1995, str. 121-123) so obveznosti do virov sredstev vsota kapitala, dolgoročnih rezervacij, dolgoročnih obveznosti iz financiranja in iz poslovanja, kratkoročnih obveznosti iz financiranja in iz poslovanja in pasivnih časovnih razmejitev. Kapital (Hočevnar, Igljčar, 1997, str. 108-126) predstavlja lastniško financiranje podjetja, dolgoročne rezervacije, dolgoročne in kratkoročne obveznosti pa dolžniško financiranje podjetja.

Iz tabele 35 na naslednji strani je razvidno, da se struktura obveznosti do virov sredstev v podjetju Acroni v letu 2000 glede na leto poprej ni bistveno spremenila. V obravnavanih letih je približno 65% vseh obveznosti podjetja predstavljal kapital, ostalih 35% pa dolg, od tega 31% kratkoročne obveznosti ter preostale 4% dolgoročne obveznosti, pasivne časovne razmejitve in dolgoročne rezervacije. Obveznosti do virov sredstev so v letu 2000 znašale 44.164 mio SIT in so se glede na leto poprej zmanjšale za 2%. Zmanjšanje je bilo predvsem na račun zmanjšanja kratkoročnih obveznosti iz 14.507 mio SIT na 13.567 mio SIT oz. za 6,5%. Med temi so se kratkoročni krediti zmanjšali za 2%, kratkoročne obveznosti do dobaviteljev pa za 17%.

Tabela 35: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) obveznosti do virov sredstev podjetja Acroni na dan 31.12. v letih 1999 in 2000

Element	1999	%	2000	%	Indeks 00/99
Kapital	28.867.301	64,32	29.132.544	65,97	100,92
Osnovni kapital	24.777.735		8.628.830		34,82
Revalorizacijski popravek kapitala	6.862.415		8.660.794		126,21
Rezerve	0		14.123.910		/
Preneseni dobiček (izguba)	-2.070.353		-2.546.233		/
Nerazd.dobiček (izguba) poslov.leta	-702.494		265.244		/
Dolgoročne rezervacije	0	0,00	9.873	0,02	/
Dolgoročne obveznosti	1.385.738	3,09	1.085.727	2,46	78,35
Dolg.obv. iz financiranja	1.385.738		1.003.665		72,43
Domači krediti	1.201.927		836.366		69,59
Tuji krediti	183.811		167.299		91,02
Dolg.obv. iz poslovanja	0		82.062		/
Kratkoročne obveznosti	14.507.046	32,32	13.566.759	30,72	93,52
Dobavitelji	5.158.907		4.284.703		83,05
Kratkoročni krediti	8.712.237		8.580.806		98,49
Ostale kratkoročne obveznosti	635.902		701.250		110,28
Pasivne časovne razmejitev	122.028	0,27	368.597	0,83	302,06
Skupaj obveznosti	44.882.114	100,00	44.163.500	100,00	98,40

Vir: Bilanca stanja podjetja Acroni v letih 1999 in 2000.

Strukturo virov ocenjujemo s pomočjo stopnje kapitalizacije in stopnje zadolženosti (Pučko, 1999, str. 128-129; Slovenski računovodski standardi, 1995, str. 150-151). Stopnja kapitalizacije je razmerje med lastnimi viri in vsemi viri, stopnja zadolženosti pa razmerje med tujimi in vsemi viri.

$\text{delež kapitala v financiranju ali finančna varnost} = \frac{\text{kapital}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$ $\text{delež dolgov v financiranju ali stopnja zadolženosti} = \frac{\text{dolgovi}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$

Podjetje je finančno varnejše (Lipovec, 1983, str. 245-246), če ima v celotnih virih poslovnih sredstev večji delež trajnega kapitala kot tujih virov. Optimalna finančna varnost je odvisna od več dejavnikov, predvsem od dejavnosti podjetja in s tem povezane sestave njegovega premoženja. Kot praktično pravilo velja, naj bi bila, predvsem iz dveh razlogov, deleža lastnih in tujih virov približno 50%. Lastni kapital podjetja naj bi pokrival vse tuje vire, ker je s tem tuja naložba varnejša. Drugi razlog pa je, da prevelik delež tujih virov lahko okrni samostojnost podjetja. Podjetje lahko zaradi izplačila visokih obresti, vračanja kreditov ipd. zaide v likvidnostne in druge težave.

Tabela 36: Finančna varnost in stopnja zadolženosti podjetja Acroni v letih 1999 in 2000

Element	1999	2000	Indeks 00/99
1. Kapital	28.867.301	29.132.544	100,92
2. Dolgovi	16.014.813	15.030.956	93,86
3. Skupaj obveznosti do virov	44.882.114	44.163.500	98,40
4. Finančna varnost v % (=1/3)	64,32	65,97	102,56
5. Stopnja zadolženosti v % (=2/3)	35,68	34,03	95,38

Vir: Bilanca stanja podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.

Finančna varnost podjetja Acroni (tabela 36) je bila v obeh obravnavanih letih večja od priporočene vrednosti (50%). V letu 1999 je znašala 64,32%, v letu 2000 pa 65,97%. Podjetje je v letu 2000 z lastnim kapitalom pokrivalo za 2,6% več obveznosti do virov sredstev. Povečanje finančne varnosti v letu 2000 je bilo na račun povečanja kapitala (za 1%) ter zmanjšanja obveznosti do virov sredstev v letu 2000 (za 2%). Stopnja zadolženosti v podjetju Acroni je v letu 1999 znašala 35,68%. V letu 2000 se je zmanjšala za 5% in je znašala 34,03%. Vzrok za zmanjšanje stopnje zadolženosti v letu 2000 je bil v velikem zmanjšanju dolgov v tem letu (za 6%), med temi predvsem kratkoročnih obveznosti do dobaviteljev. Iz kazalcev finančne varnosti in stopnje zadolženosti lahko sklepamo, da podjetje vodi precej netvegano finančno politiko, ne izkorišča finančnega vzvoda in je v svojem vedenju precej konservativno.

Tabela 37: Razčlemba bilance stanja Acronija po ročnosti na dan 31.12. v letih 1999 in 2000

Podbilance	1999				2000			
	AKTIVA		PASIVA		AKTIVA		PASIVA	
	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%
Dolgoroč.vezano	33.610.069	74,89	30.253.039	67,41	31.289.413	70,85	30.288.144	68,58
Kratkoroč.vezano	11.272.043	25,11	14.629.074	32,59	12.874.087	29,15	13.935.356	31,42
Skupaj	44.882.112	100,00	44.882.112	100,00	44.163.500	100,00	44.163.500	100,00

Vir: bilanca stanja podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.

Iz tabele 37 lahko razberemo, da je bilo v podjetju Acroni v letu 1999 74,9% dolgoročno in 25,1% kratkoročno vezanih sredstev, medtem ko je bilo v letu 2000 to razmerje 70,9% : 29,1%. Delež dolgoročno vezanih sredstev se je v proučevanem obdobju zmanjšal za 4 odstotne točke, delež kratkoročnih sredstev pa se je za toliko povečal. V letu 1999 je imelo podjetje 67,4% dolgoročnih in 32,6% kratkoročnih obveznosti do virov sredstev, v letu 2000 pa 68,6% dolgoročnih in 31,4% kratkoročnih. Delež dolgoročnih obveznosti v Acroniju se je v proučevanem obdobju povečal za 1,2 odstotne točke, delež kratkoročnih obveznosti pa se je za toliko zmanjšal.

2.3.6.2. PLAČILNA SPOSOBNOST

Plačilno sposobno (Rozman, 1995, str. 93) je podjetje, ki je v vsakem trenutku sposobno poravnati svoje obveznosti v trenutku zapadlosti. Načelo plačilne sposobnosti (Turk et al.,

1999, str. 513) je tesno povezano z načeli donosnosti (rentabilnosti) in gospodarnosti (ekonomičnosti). Z njima je pravzaprav obratno sorazmerno, zato je treba najti med načeli ustrezno skladnost oz. najugodnejšo možnost financiranja. Plačilna sposobnost je tudi tesno povezana z likvidnostjo sredstev, s katerimi razpolaga podjetje (Rebernik, 1999, str. 267-268). Ker podjetje praviloma poravnava svoje obveznosti z denarjem, je pomembno, da ima ob roku zapadlosti na voljo dovolj denarnih sredstev. Za zagotavljanje plačilne sposobnosti podjetja, ki je najosnovnejši pogoj uspešnosti poslovanja, je torej pomembno, da ima podjetje primerno sestavo gibljivih sredstev ter primerno dinamiko pretvarjanja teh sredstev iz ene oblike v drugo. Če opazujemo plačilno sposobnost glede na čas, ločimo (Turk et al., 1999, str. 513): trenutno, trajno, periodično, kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobnost. Če dolgoročna plačilna sposobnost ni zagotovljena globalno, podjetje ne more dosegati kratkoročne plačilne sposobnosti.

Pri kazalnikih plačilne sposobnosti primerjamo (Žnidaršič Kranjc, 1995, str. 101) posamezne postavke sredstev s posameznimi postavkami obveznostmi do virov sredstev. Ker pa se stanje sredstev in njihovih virov vsakodnevno spreminja, moramo plačilne sposobnosti izračunavati na posamezne dneve, tedne, mesece. Omeniti moram, da ima analiza pretekle plačilne sposobnosti dosti manjšo pojasnjevalno moč kot predvidevanje plačilne sposobnosti v prihodnosti. Za kazalnike likvidnosti oz. plačilne sposobnosti najdemo v literaturi več poimenovanj (npr. Bošnjak, 2000, str. 34; Pučko, 1999, str. 137-139; Slovenski računovodski standardi, 1995, str. 152; Rozman, 1995a, str. 93; Hočevnar, Igličar, 1997, str. 238-239; Turk et al., 1999, str. 615-616). V nadaljevanju povzemam poimenovanja po Bošnjaku ter Slovenskih računovodskih standardih. Kazalniki plačilne sposobnosti so:

- koeficient trenutne plačilne sposobnosti ali neposredna pokritost kratkoročnih obveznosti ali hitri koeficient;
- količnik tekoče plačilne sposobnosti ali pospešena pokritost kratkoročnih obveznosti ali pospešeni koeficient;
- koeficient splošne plačilne sposobnosti ali kratkoročna pokritost kratkoročnih obveznosti ali kratkoročni koeficient.

$\text{hitri koeficient} = \frac{\text{likvidna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$
$\text{pospeš.koeficient} = \frac{\text{likvidna sredstva} + \text{kratkoročne terjatve}}{\text{kratkoročne obveznosti}} = \frac{\text{kratkoročna sredstva} - \text{zaloge}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$
$\text{kratkoročni koeficient} = \frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$

Hitri koeficient nam pove, koliko kratkoročnih obveznosti bi podjetje na določen dan lahko poravnalo s svojimi najlikvidnejšimi sredstvi (denar na žiro računu in v blagajni ter vrednostni papirji). Optimalna velikost kazalca je odvisna od rokov zapadlosti kratkoročnih obveznosti, pa tudi od dejavnosti podjetja oz. od krogotoka gibljivih sredstev. Pri večji hitrosti

potrebuje podjetje manj denarnih sredstev in obratno. Vrednost hitrega koeficienta bi morala biti najmanj 0,1, optimalno pa 0,5. V primerjavi s hitrim koeficientom se v števcu pospešenega koeficienta upoštevajo še kratkoročne terjatve. Pove nam torej, koliko kratkoročnih obveznosti bi podjetje na določen dan lahko poravnalo z likvidnimi sredstvi in kratkoročnimi terjatvami. Vrednost pospešenega kazalca naj bi bila vsaj 1, da bi bilo podjetje likvidno. Kratkoročni koeficient nam pove, ali je podjetje sposobno poravnati svoje obveznosti ob njihovi dospelosti. Z zviševanjem koeficienta se zvišuje tudi likvidnost. Na splošno velja, da višji kot je kazalec, nižja je verjetnost, da podjetje ne bo likvidno. Vrednost kazalca naj bi bila vsaj 2, da bi bilo podjetje likvidno.

Tabela 38: Koeficienti plačilne sposobnosti podjetja Acroni v letih 1999 in 2000

Element	1999	2000	Indeks 00/99
1. Denarna sredstva	117.725	316.673	268,99
2. Kratkoročne terjatve	5.646.096	6.500.878	115,14
3. Kratkoročna sredstva	11.272.043	12.874.087	114,21
4. Kratkoročne obveznosti	14.507.046	13.566.759	93,52
5. Hitri koeficient (=1/4)	0,008	0,023	287,64
6. Pospešeni koeficient $(=(1+2)/4)$	0,397	0,503	126,48
7. Kratkoročni koeficient $(=3/4)$	0,777	0,949	122,13

Vir: Bilanca stanja podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.

Kljub temu, da vrednosti kazalnikov plačilne sposobnosti podjetja Acroni niso bile optimalne, pa lahko iz tabele 38 vidimo, da so se vsi trije kazalci plačilne sposobnosti v letu 2000 glede na leto 1999 precej izboljšali. Hitri koeficient je za leto 1999 znašal 0,008, v letu 2000 pa se je povečal za 188% na 0,023. Vzrok za povečanje hitrega koeficienta je tako v povečanju likvidnih sredstev (za 169%) kot tudi v zmanjšanju kratkoročnih obveznosti podjetja v letu 2000 glede na leto 1999 (za 6%). Pospešeni koeficient podjetja Acroni je v letu 1999 znašal 0,397, v letu 2000 pa se je povečal za 26% na 0,503. Povečanje pospešenega koeficienta je bilo na račun povečanja likvidnih sredstev (za 169%) in kratkoročnih terjatev (za 15%) podjetja ter tudi na račun zmanjšanja kratkoročnih obveznosti podjetja v tem obdobju (za 6%). Kratkoročni koeficient podjetja je v letu 1999 znašal 0,777, v letu 2000 pa se je povečal za 22% na 0,949. Povečanje kratkoročnega kazalca gre pripisati povečanju kratkoročnih sredstev (za 14%) ter zmanjšanju kratkoročnih obveznosti podjetja (za 6%).

V skupino kazalcev plačilne sposobnosti spadajo tudi koeficienti hitrosti obračanja obratnih sredstev oz. dnevi vezave obratnih sredstev, zalog in terjatev iz poslovanja, ki lahko pomembno vplivajo na stanje likvidnosti podjetja (glej tabelo 14). Hitrejše obračanje obratnih sredstev, še posebno zalog, in hitrejše vnovčevanje terjatev vpliva na večjo plačilno sposobnost, to je na hitrejše spreminjanje manj likvidnih oblik obratnih sredstev v bolj likvidne. Za ohranjanje optimalnega obsega zalog je v podjetju potrebnih manj lastnih in tujih virov financiranja. Zato so odhodki od financiranja manjši, istočasno pa je boljša tako trenutna kot tudi tekoča plačilna sposobnost podjetja.

2.3.6.3. FINANČNA STABILNOST

Finančno stabilnost (Pučko, 1999, str. 137; Lipovec, 1983, str. 254-255) merimo z razmerjem med dolgoročnimi viri in dolgoročnimi sredstvi. Višje kot je to razmerje, večja je finančna trdnost oz. stabilnost podjetja. Če hoče podjetje finančno stabilno poslovati, mora biti vrednost količnika finančne stabilnosti okoli 1. Če je vrednost količnika pod 1, bo podjetje verjetno imelo težave pri ohranjanju svoje likvidnosti, ker del dolgoročno vezanih sredstev financira s kratkoročnimi viri. Če pa vrednost količnika presega vrednost 1, to pomeni, da ima podjetje prevelike dolgoročne vire sredstev, kar je praviloma nesmotrno in tvegano.

Finančno stabilnost podjetja opredeljujejo različni avtorji različno (npr. Bošnjak, 2000, str. 34-35; Slovenski računovodski standardi, 1995, str. 152; Turk et al., 1999, str. 614-616; Rozman, 1995a, str. 93-94). Naslonila se bom na opredelitve Bošnjaka in Slovenskih računovodskih standardov.

$$\text{stop.samofinanciranja}=\text{kapital.pokritost osn.sred.} = \frac{\text{kapital}}{\text{osnovna sredstva po neodpisani vrednosti}}$$

$$\text{kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev} = \frac{\text{kapital}}{\text{dolgoročna sredstva}}$$

$$\text{dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev} = \text{finančna stabilnost} = \frac{\text{dolgoročni viri}}{\text{dolgoročna sredstva}}$$

$$\text{dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev in zalog} = \frac{\text{dolgoročni viri}}{\text{dolgoročna sredstva + zaloge}}$$

Bošnjak omenja tudi kreditno sposobnost kot razmerje med dolgoročnimi viri in stalnimi sredstvi. Omenjenega kazalca v spodnji tabeli ne bom posebej prikazovala, saj je za podjetje Acroni v obravnavanem obdobju enak kazalcu dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev. Dolgoročna sredstva so opredeljena kot vsota stalnih sredstev in dolgoročnih terjatev iz poslovanja, teh pa podjetje ni imelo, tako da so bila dolgoročna sredstva kar enaka stalnim sredstvom.

Tabela 39: Kazalci finančne stabilnosti v podjetju Acroni v letih 1999 in 2000

Element	1999	2000	Indeks 00/99
1. Kapital	28.867.301	29.132.544	100,92
2. Dolgoročni viri	30.253.039	30.228.144	99,92
3. Osnovna sredstva po neodpisani vrednosti	33.563.700	31.271.398	93,17
4. Dolgoročna sredstva	33.610.069	31.289.413	93,10
5. Dolgoročna sredstva + zaloge	39.114.593	37.342.940	95,47
6. Kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev (=1/4)	0,859	0,931	108,40
7. Stopnja samofinanciranja (=1/3)	0,860	0,932	108,32
8. Dolgor.pokritost dolgoročnih sredstev (=2/4)	0,900	0,966	107,33
9. Dolgor.pokritost dolgoroč.sredstev in zalog (=2/5)	0,773	0,809	104,66

Vir: Bilanca stanja podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.

Iz tabele 39 lahko razberemo, da je kapitalska pokritost dolgoročnih sredstev v letu 1999 znašala 0,859, v letu 2000 pa 0,931, kar pomeni, da je bilo v letu 2000 za 8% več dolgoročnih sredstev podjetja pokritih s kapitalom. Vzrok za povečanje koeficienta je predvsem v 7% zmanjšanju vrednosti dolgoročnih sredstev podjetja v letu 2000. Stopnja samofinanciranja je v letu 2000 znašala 0,932 in se je glede na leto 1999 povečala za 8%. To pomeni, da je bilo v letu 2000 za 8% več osnovnih sredstev (po neodpisani vrednosti) pokritih s kapitalom. Vzrok za to je predvsem 7% zmanjšanje neodpisane vrednosti osnovnih sredstev v proučevanem obdobju.

Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev podjetja Acroni je v letu 1999 znašala 0,900, v letu 2000 pa 0,966, kar pomeni, da je bilo v letu 2000 glede na leto poprej za 7% več dolgoročnih sredstev financiranih z dolgoročnimi viri. Razlog za povečanje koeficienta je v 7% zmanjšanju vrednosti dolgoročnih sredstev. Kazalnik dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev in zalog podjetja Acroni je v letu 1999 znašal 0,773, v letu 2000 pa 0,809, kar pomeni, da je bilo v letu 2000 za 5% več dolgoročnih sredstev vključno z zalogami, financiranih z dolgoročnimi viri. Povečanje kazalnika je bilo na račun 5% zmanjšanja vrednosti dolgoročnih virov in zalog v podjetju v letu 2000 glede na leto 1999. Vrednosti kazalnikov finančne stabilnosti v podjetju Acroni v nobenem od proučevanih let niso presegle vrednosti 1, kar pomeni, da so v podjetju del dolgoročno vezanih sredstev financirali s kratkoročnimi viri. Vendar pa je iz tabele 39 razvidno, da se je finančna stabilnost podjetja v letu 2000 v primerjavi z letom 1999 izboljšala.

2.3.7. UGOTOVITVE ANALIZE POSLOVNIH FUNKCIJ

Analiza zaposlenih podjetja v letih 1999 in 2000 je pokazala na trend postopnega **zmanjševanja števila zaposlenih** v podjetju. Med zaposlenimi prevladujejo glede na spol moški, glede na starost delavci iz starostne skupine nad 40 do 50 let, glede na izobrazbo pa delavci s srednjo in nižjo stopnjo izobrazbe. **Fluktuacija** zaposlenih se je v proučevanem obdobju **zmanjšala za približno 60%**, kar je pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja. **Stopnja izkoriščenosti delovnega časa** je znašala v obeh letih približno **85%**. **Tehnična opremljenost dela** se je v letu 2000 glede na leto 1999 **zmanjšala za 2%**, predvsem zaradi zmanjšanja povprečne nabavne vrednosti sredstev oz. opreme na račun amortizacije in majhnega obsega investicij v podjetju.

Z analizo nabave podjetja Acroni v letih 1999 in 2000 sem ugotovila, da v strukturi nabave podjetja Acroni predstavlja **uvoz** več kot **65% vrednosti nabave**. Vrednost **nabave strateških surovin** podjetja se je v obravnavanem obdobju **povečala za 30%**. **Domača nabava** se je **povečala za 27%**, **uvoz** pa **za 32%**, predvsem zaradi višjih cen legur (predvsem niklja) in legirnega odpadka. Največji domači dobavitelji podjetja so **Eles, Energetika** in **Geoplin**, največji tuji dobavitelji pa **Kopo West, Robo** in **Glencore**. Na področju nabave je v obravnavanem obdobju prihajalo do določenih **nihanj**, ki so bila povezana s potrebami po surovinah in cenami le-teh. Z analizo terjatev do kupcev in obveznosti do dobaviteljev sem

ugotovila, da je podjetje Acroni v letu 2000 glede na leto 1999 svoje **obveznosti poravnava**lo bolj tekoče, medtem ko so **kupci** svoje **terjatve poravnava**li manj tekoče.

Z analizo proizvodnje sem ugotovila, da je podjetje Acroni v letu 2000 glede na leto 1999 **povečalo** svoj **obseg poslovanja za 9%**. Proizvodnja hladno valjane pločevine in trakov se je v tem obdobju povečala za 8%, proizvodnja debele pločevine za 5%, proizvodnja vroče valjane pločevine in trakov pa za 21%. **Proizvodnja** po mesecih je bila zelo **enakomerna**. Nekoliko manjša je bila le v mesecih avgustu in decembru zaradi dopustov. Vrednostna **produktivnost dela** je v letu 2000 glede na leto 1999 izkazala **25% rast**, produktivnost, izražena v tonah na zaposlenega pa **10% rast**, predvsem na račun večjih prihodkov oz. večje proizvodnje.

Z analizo prodaje sem ugotovila, da se je **obseg prodaje** podjetja Acroni v letu 2000 glede na leto poprej **povečal: količinsko za 6%, vrednostno pa za 25%**. Dve tretjini vrednosti prodaje je podjetje realiziralo na tujem trgu, od tega **80% na trgu Evropske unije** (predvsem **italijansko, nemško, avstrijsko in francosko** tržišče). **30% vrednosti izvoza** je bilo realizirano **preko družb lastne zunanjetrgovinske mreže Slovenskih železarn**. Najpomembnejša tuja kupca podjetja Acroni sta **Kopo West** in **Robo**, najpomembnejša domača kupca pa sta **Rotomatika** in **Merkur**.

Z analizo financiranja sem ugotovila, da so se **obveznosti do virov sredstev** podjetja Acroni v letu 2000 v primerjavi z letom 1999 **znižale za 2%**. V strukturi obveznosti predstavljata glavna deleža kapital (okoli 65%) in kratkoročne obveznosti (okoli 31%). Analiza finančne varnosti in stopnje zadolženosti podjetja je pokazala, da podjetje Acroni vodi netvegano finančno politiko. **Kazalci plačilne sposobnosti** so se v letu 2000 **izboljšali**, vendar še niso dosegli optimalnih vrednosti. Predvsem se je izboljšal kazalec trenutne plačilne sposobnosti (hitri koeficient), ki se je povečal za 188%. **Kazalniki finančne stabilnosti** v podjetju Acroni v proučevanih letih **niso presegli vrednosti 1**, kar pomeni, da so v podjetju del dolgoročno vezanih sredstev financirali s kratkoročnimi viri. Vendar pa se je finančna stabilnost podjetja v letu 2000 v primerjavi z letom 1999 izboljšala. Kazalci finančne stabilnosti so se **povečali za 5-8%**.

SKLEP

Z analizo poslovanja podjetja SŽ Acroni, d.o.o. sem poskušala ugotoviti, kako uspešno je podjetje poslovalo v letih 1999 in 2000 ter kateri dejavniki so pozitivno oz. negativno vplivali na uspešnost poslovanja. Opravljena analiza je pokazala, da je podjetje v letu 2000 poslovalo bolj uspešno kot v letu 1999. Poslovanje Acronija je bilo že v letu 1999 bistveno boljše, če bi ga primerjali z leti poprej, v letu 2000 pa se je še izboljšalo. Kaže tudi, da se bo ta trend še nadaljeval. Boljši rezultat je predvsem posledica izvajanja številnih sistematičnih ukrepov v organizaciji družbe, optimizaciji proizvodnih programov, tehnologiji, nabavi in prodaji. Pri poslovanju Acroni skuša uveljaviti svoje konkurenčne prednosti. Podjetje je v primerjavi z evropskimi jeklarskimi podjetji majhno; njegova primerjalna prednost mora postati fleksibilnost z vidika velikosti naročil in dosledno izpolnjevanje dobavnih rokov.

S pomočjo analize poslovanja podjetja Acroni v letih 1999 in 2000 sem prišla do nekaterih ugotovitev glede prednosti in slabosti poslovanja podjetja. Ključne **prednosti** podjetja so: kvaliteta izdelkov, enakomerna proizvodnja in prodaja, ki nista sezonsko pogojeni, povečevanje obsega proizvodnje in prodaje, povečevanje produktivnosti, zmanjševanje fluktuacije zaposlenih, stalni dobavitelji in odjemalci, lastna zunanjetrgovinska mreža, višje cene izdelkov na tujih trgih, bolj tekoče poravnavanje obveznosti do dobaviteljev, višja boniteta (soliden plačnik). **Slabosti** podjetja pa so: zastarelost opreme (visoka stopnja odpisanosti), nizka stopnja izkoriščenosti opreme, neusklajenost kapacitet jeklarne z valjavskimi kapacitetami, zmanjševanje števila zaposlenih (nezadovoljstvo), nihanje nabavnih cen (prevsem jeklenega odpadka in niklja), zaostanki plačil kupcev, nizka likvidnost, netvegana finančna politika (predvsem lastna sredstva).

Kljub optimističnim napovedim bo podjetje Acroni pri prihodnjem poslovanju moralo posvetiti pozornost tudi problemom. Nekatere od njih sem izpostavila tudi sama. Reševati bodo morali začeti ekološke probleme, povečati obseg investicij, modernizirati zastarelo tehnologijo, poskrbeti za hitrejšo izterjavo terjatev do kupcev in povečati izobrazbo (in s tem znanje) zaposlenih.

Slovenci ne smemo zanemariti dejstva, da je nadaljevanje tradicije slovenskega znanja tudi svetla prihodnost slovenskega jeklarstva. Jeklarstvo v Sloveniji ne bo preživel kot črna, težka industrija. Dimniki in plavži so stvar rahlo "romantične" preteklosti. Edina prihodnost jeklarstva je v preoblikovanju v enega izmed stebrov visokotehnološke, informacijske družbe. Tudi v Acroniju se bodo potrudili, da bodo šli po tej poti, da bodo proizvajali visoko-kakovostna jekla prilagojena specifičnim zahtevam posameznega kupca. Glede na opravljeno analizo poslovanja menim, da so njihovi cilji realni in da so s trdnim delom in jasno vizijo tudi dosegljivi.

LITERATURA

1. Bošnjak Marko: Gradivo za vaje in seminar za predmeta upravljanje in ravnanje podjetja in temelji managementa. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 99 str.
2. Brigham F. Eugene, Houston Joel F.: Fundamentals of Financial Management. Eighth Edition. Four Worth: The Dryden Press, 1998. 898 str.
3. Hočevar Marko, Igljučar Aleksander: Računovodstvo za managerje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 423 str.
4. Kavčič Slavka: Analiza poslovnega izida. Zbornik referatov strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 53-65.
5. Kavčič Slavka: Služba za analizo poslovanja v organizacijski sestavi podjetij. Naše gospodarstvo, Maribor, 44 (1998), 5/6, str. 673-683.
6. Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda, Turk Ivan: Upravljalno računovodstvo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 305 str.
7. Koletnik Franc: Koliko je vredno podjetje. Teoretični in praktični vidiki vrednotenja podjetja. Ljubljana: Zveza društev računovodskih in finančnih delavcev Slovenije, 1991. 188 str.
8. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.
9. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana: Delo – Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
10. Pearce A. John, Robinson B. Richard: Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. Burr Ridge: Irwin, 1994. 935 str.
11. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 289 str.
12. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. 1. knjiga. Ekonomika podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 344 str.
13. Rebernik Miroslav: Ekonomika podjetja. 3., dopolnjena izdaja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 445 str.
14. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
15. Rozman Rudi: Analiza uspešnosti poslovanja gospodarskih družb. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 44 (1995), 19, str. 74-77.
16. Rozman Rudi: Analiza uspešnosti poslovanja gospodarskih družb. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 44 (1995a), 20, str. 91-94.
17. Rozman Rudi: Izdelava analitičnega modela (kot sistema) za podporo odločanju. Zbornik referatov strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1996, str. 101-111.
18. Slovenski računovodski standardi. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1995. 209 str.
19. Stepko Draga: Ekonomika podjetja IV. Analiza uspešnosti gospodarjenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1989. 82 str.

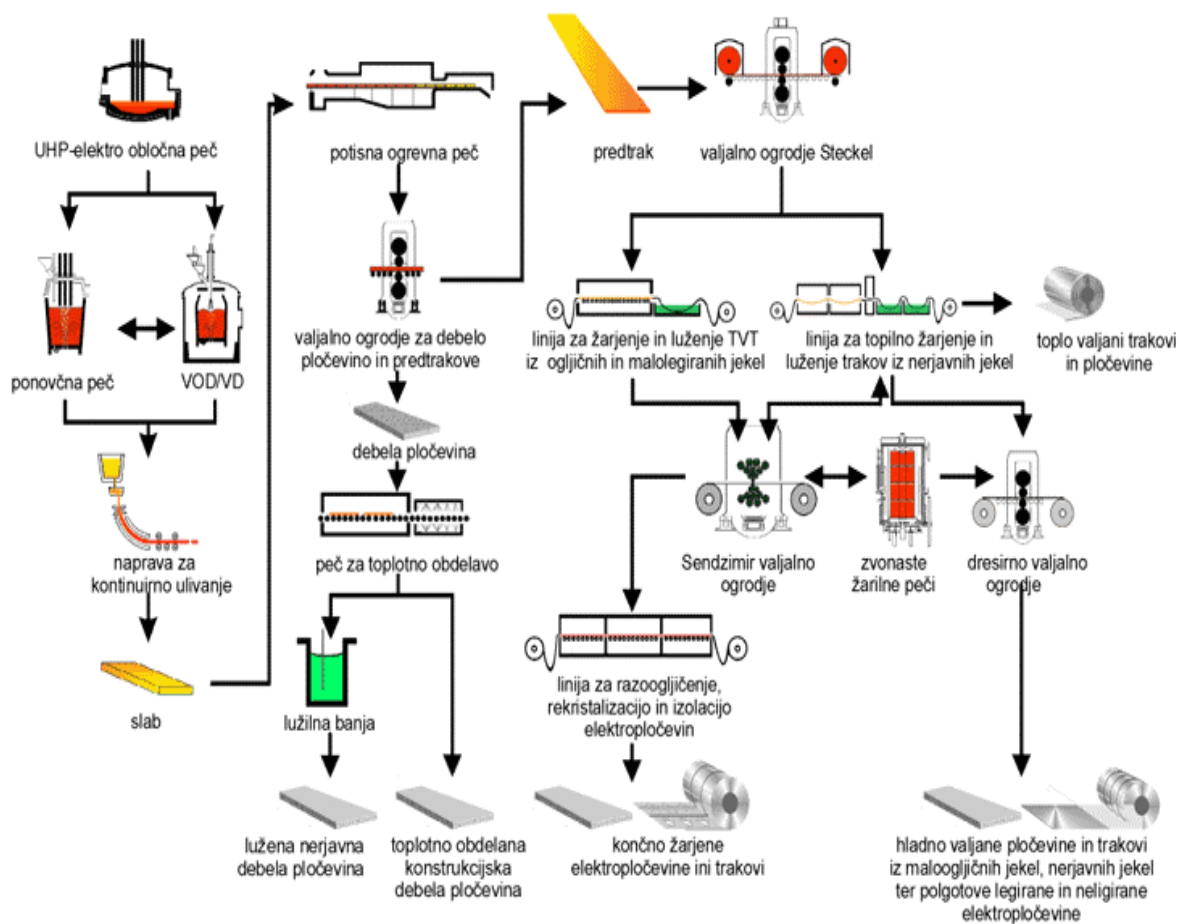
20. Tekavčič Metka: Nekateri vidiki analize uspešnosti poslovanja. Zbornik referatov strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 66-75.
21. Turk Ivan: Nov sistem medsebojno povezanih kazalnikov. Revizor, Ljubljana, 1995, 6, str. 7-18.
22. Turk Ivan: Uvod v ekonomiko gospodarske družbe. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1997. 330 str.
23. Turk Ivan et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1999. 841 str.
24. Welsch A. Glenn: Budgeting: Profit Planning and Control. New Jersey: Prentice-Hall, 1988. 661 str.
25. White I. Gerald: The Analysis and Use of Financial Statements. New York: John Wiley & Sons, 1994. 1198 str.
26. Zihlerl Mojca: Z analizo nabave do boljših poslovnih odločitev. Zbornik referatov strokovnega posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 108-128.
27. Žnidaršič Kranjc Alenka: Ekonomika podjetja. Postojna: Dej, 1995. 272 str.

VIRI

1. Bilance stanja podjetja Acroni na dan 31.12. v letih 1998, 1999 in 2000.
2. Bruto bilanca podjetja Acroni na dan 31.12. v letih 1999 in 2000.
3. Finančno poročilo podjetja Acroni za december 1999 in december 2000.
4. Interni pregled nabave podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.
5. Interni pregled prodaje podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.
6. Interni informacijski časopis podjetja Acroni: Novice, december 2000.
7. Izkaz uspeha podjetja Acroni za leta 1998, 1999 in 2000.
8. Kadrovska evidenca podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.
9. Letno poročilo o poslovanju podjetja Acroni za leto 1999.
10. Letno poročilo o poslovanju jedrnih družb Slovenskih železarn za leto 2000.
11. Mesečna tehnična poročila podjetja Acroni za leti 1999 in 2000.
12. Podatki o indeksih cen življenjskih potrebščin.
[URL: <http://www.sigov.si/zrs/podatki/krat/cp.html>], 27.6.2001.

PRILOGE

Priloga 1: Shematičen prikaz procesa proizvodnje v podjetju SŽ Acroni, d.o.o.



Priloga 2: Podatki iz bilanc stanja podjetja Acroni na dan 31.12. v letih 1999 in 2000 v tekočih in stalnih cenah iz leta 2000 (v 000 SIT)

POSTAVKA	1999		2000
	tekoče cene	stalne cene	stalne cene
1. STALNA SREDSTVA	30.834.620	33.578.901	31.289.072
1.1. Nematerialne naložbe	13.959	15.201	17.674
1.2. Materialne naložbe	30.820.661	33.563.700	31.271.399
2. DOLGOROČNA GIBLJIVA SREDSTVA	28.621	31.168	341
2.1. Dolgoročne finančne naložbe	28.621	31.168	341
2.2. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	0	0	0
3. GIBLJIVA SREDSTVA	10.239.321	11.150.621	12.554.405
3.1. Zaloge	5.054.659	5.504.524	6.053.527
a) zaloge R3	1.692.381	1.843.003	2.058.901
b) zaloge R6	3.362.278	3.661.521	3.994.626
3.2. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	5.184.661	5.646.096	6.500.878
a) domači kupci	2.679.686	2.918.178	2.993.935
b) tuji kupci	2.342.825	2.551.336	2.936.037
c) ostalo	162.151	176.582	570.906
3.3. Kratkoročne finančne naložbe	0	0	0
4. DENARNA SREDSTVA	108.104	117.725	316.673
5. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	3.396	3.698	3.009
6. AKTIVA SKUPAJ	41.214.061	44.882.112	44.163.500
7. TRAJNI KAPITAL	26.508.082	28.867.301	29.132.544
7.1. Osnovni kapital	22.752.741	24.777.735	8.628.830
7.2. Revalorizacijski popravek kapitala	6.301.575	6.862.415	8.660.794
7.3. Rezerve	0	0	14.123.910
7.4. Preneseni dobiček (izguba)	-1.901.151	-2.070.353	-2.546.233
7.5. Nerazdeljeni dobiček (izguba) poslov. leta	-645.082	-702.494	265.244
8. DOLGOROČNE REZERVACIJE	0	0	9.873
9. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	1.272.487	1.385.738	1.085.727
9.1. Dolgoročne obveznosti iz financiranja	1.272.487	1.385.738	1.003.665
a) domači krediti	1.103.698	1.201.927	836.366
b) tuji krediti	168.789	183.811	167.299
9.2. Dolgoročne obveznosti iz poslovanja	0	0	82.062
10. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	13.321.438	14.507.046	13.566.759
10.1. Dobavitelji	4.737.288	5.158.907	4.284.703
10.2. Kratkoročni krediti	8.000.218	8.712.237	8.580.806
10.3. Ostale kratkoročne obveznosti	583.932	635.902	701.250
11. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	112.055	122.028	368.597
12. PASIVA SKUPAJ	41.214.062	44.882.114	44.163.500

Priloga 3: Podatki iz bilanc uspeha podjetja Acroni v letih 1999 in 2000 v tekočih in stalnih cenah iz leta 2000 (v 000 SIT)

POSTAVKA	1999		2000
	tekoče cene	stalne cene	stalne cene
1. Cisti prihodki od prodaje	24.441.525	26.616.820	33.347.821
- Slovenija	9.625.922	10.482.629	12.090.443
- izvoz	14.815.602	16.134.191	21.257.378
2. Sprememba vrednosti zalog	732.551	797.748	638.635
3. Usredstvena lastna proizvodnja in stor.		0	
4. Drugi prihodki iz poslovanja	0	0	0
I. KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA	25.174.075	27.414.568	33.986.457
5. Stroški blaga, materiala in storitev	19.695.227	21.448.102	25.592.508
- Nabavna vrednost prodanega blaga	21.493	23.406	83.987
- Stroški materiala	14.689.979	15.997.387	19.853.220
- Stroški energije	2.937.332	3.198.755	3.320.875
- Stroški storitev	2.046.424	2.228.556	2.334.425
6. Stroški dela	3.401.916	3.704.687	3.986.743
- Plače	2.447.719	2.665.566	2.802.907
- Socialno in pok. zavarovanje	467.385	508.982	559.001
- Ostali stroški dela	486.812	530.138	624.835
7. Amortizacija	1.933.142	2.105.192	2.171.091
8. Drugi odhodki iz poslovanja	173.340	188.767	520.364
9. Skupaj odhodki iz poslovanja	25.203.625	27.446.748	32.270.706
II. DOBIČEK (IZGUBA) IZ POSLOV.	-29.550	-32.180	1.715.750
10. Prihodki od deležev iz dobička		0	0
11. Revalorizacijski izid (+,-)	-504.744	-549.666	-838.459
12. Prihodki financiranja	226.311	246.453	448.656
- obresti	36.488	39.735	78.008
13. Odhodki financiranja	878.927	957.152	1.155.514
- obresti	676.316	736.508	726.831
III. DOBIČEK (IZGUBA) RED.POSLOV.	-1.186.909	-1.292.544	170.433
14. Izredni prihodki	576.390	627.689	596.317
15. Izredni odhodki	34.563	37.639	425.572
IV. CELOTNI DOBIČEK (IZGUBA)	-645.082	-702.494	341.178
16. Davki iz dobička		0	75.934
V. CISTI DOBIČEK	-645.082	-702.494	265.244