

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**POIZKUS SANACIJE PODJETJA
SIMKO d.o.o.**

Ljubljana, marec 2009

JERNEJ SIMERL

IZJAVA

Študent Jernej Simerl izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Mojce Marc, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

U V O D	1
1 SANACIJA PODJETJA KOT MOŽEN NAČIN REŠEVANJA PODJETJA V KRIZI	2
1.1 SANACIJA PODJETJA S PRESTRUKTURIRANJEM	2
1.1.1 Finančno prestrukturiranje s spremembo strukture sredstev in virov.....	3
1.1.2 Programsko prestrukturiranje z uvedbo novih proizvodov.....	3
1.1.3 Tehnološko prestrukturiranje s ciljem uvedbe novih tehnologij.....	4
1.1.4 Tržno prestrukturiranje z upoštevanjem politike trženja.....	4
1.1.5 Kadrovsko prestrukturiranje s ciljem usposobiti novo poslovodno in proizvodno strukturo.....	5
1.1.6 Organizacijsko prestrukturiranje kot podpora izvajanja novih strategij.....	5
2 FINANČNA ANALIZA IN KRITERIJI ZA DOLOČITEV NAČINA SANACIJE PODJETJA.....	6
2.1 BILANCA STANJA IN IZKAZ USPEHA TER IZKAZ FINANČNIH TOKOV KOT OSNOVA ZA IZRAČUN KAZALNIKOV PODJETJA.....	6
2.2 ANALIZA RAČUNOVODSKIH IZKAZOV.....	11
2.3 KAZALNIKI PODJETJA	12
2.3.1 Kazalniki likvidnosti.....	12
2.3.2 Kazalniki obračanja.....	13
2.3.3 Kazalniki financiranja.....	15
2.3.4 Kazalniki uspešnosti.....	16
3 FINANČNI MANAGEMENT IN POIZKUS SANACIJE PODJETJA SIMKO d.o.o.	18
3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA	18
3.1.1 Splošni podatki o podjetju.....	18
3.1.2 Poslanstvo, vizija in strateške usmeritve podjetja.....	19
3.2 ANALIZA, POSLOVANJE IN PROBLEMATIKA PODJETJA	19
3.2.1 SWOT analiza.....	19
3.2.2 Analiza podjetja.....	21
3.2.3 Problematika podjetja.....	22
3.2.3.1 Kapitalska neustreznost podjetja.....	22
3.2.3.2 Kratkoročna plačilna nesposobnost-nelikvidnost.....	23
3.2.3.3 Eventualna prezadolženost podjetja.....	23
3.2.4 Členitev rezultatov.....	23
3.3 PREDLOG FINANČNE REORGANIZACIJE PODJETJA Z UKREPI	24
3.3.1 Predstavitev metod finančne reorganizacije podjetja.....	24
3.3.2 Kratkoročni ukrepi za sanacijo podjetja s prestrukturiranjem.....	24
3.3.2.1 Načrt ukrepov: Direktor.....	25
3.3.2.2 Načrt ukrepov za področje: Finance in ekonomika.....	26
3.3.2.3 Načrt ukrepov za področje: Prodaja.....	27
3.3.2.4 Načrt ukrepov za področje: Nabava.....	28

3.4	TERMINSKI PLAN.....	29
3.5.	OCENA DENARNIH TOKOV V LETU 2009 OB SPREJETJU PREDLAGANIH UKREPOV	31
3.6	SKLEP	32
	LITERATURA IN VIRI	34

KAZALO SLIK

Slika 1:	Osnovna shema bilance stanja.....	7
Slika 2:	Shema izkaza uspeha.....	9
Slika 3:	Povezava med izkazom uspeha in bilanco stanja.....	9
Slika 4:	Povezava med bilanco stanja, izkazom uspeha in izkazom finančnih tokov.....	10
Slika 5:	Terminski plan aktivnosti.....	30

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Izračunani kazalniki likvidnosti, obračanja, financiranja in uspešnosti podjetja SIMKO d.o.o.....	21
Tabela 2:	Predlagan načrt ukrepov na delovnem mestu direktorja.....	25
Tabela 3:	Predlagan načrt ukrepov za področje finance in ekonomika.....	26
Tabela 4:	Predlagan načrt ukrepov za področje prodaje.....	27
Tabela 5:	Predlagan načrt ukrepov za področje nabave.....	28
Tabela 6:	Ocena mesečnih denarnih tokov v letu 2009.....	31

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Podatki iz bilance stanja podjetja SIMKO d.o.o.....	1
Priloga 2:	Podatki iz izkaza poslovnega izida podjetja SIMKO d.o.o.....	2
Priloga 3:	Seznam uporabljenih kratic.....	3

UVOD

Trgovsko podjetje, ki je predmet mojega diplomskega dela, se je na začetku svoje poslovne poti znašlo v krizi, ki se kaže v finančnem poslovanju, nelikvidnosti in premajhnem tržnem deležu oz. prenizkem prihodku. Zaradi naštetih dejstev je pred vodstvom podjetja pomembna odločitev, in sicer se mora v prvi fazi spopasti z umiritvijo razmer in v drugi fazi s sanacijo podjetja.

Omenjeni proces se lahko izvaja na vseh segmentih poslovnega subjekta, prestrukturira se lahko kadrovske, organizacijske, tehnološke, programske in tržne. Uspešnost prestrukturiranja se v končni fazi izrazi v izboljšanju in ozdravitvi finančnega stanja podjetja. Posebno v krizni situaciji, torej v fazi sanacije in prestrukturiranja podjetja, ima finančni management posebno mesto in vlogo, saj so v tem primeru potrebni specifični prijemi in aktivnosti, ki predvsem v prvi fazi niso namenjeni povečevanju vrednosti osnovnega kapitala, temveč je potrebno usmerjati največ pozornosti zagotavljanju tekoče likvidnosti, čiščenju bilanc ter izboljševanju finančne stabilnosti podjetja.

Na podlagi teh dejstev lahko opredelim problem, ki bo predmet diplomskega dela. Opredeliti bi želel tiste pogoje, v katerih se je še smiselno opredeliti za sanacijo podjetja. Finančni management podjetja v sanaciji naj bi torej v končni fazi dodal tisti bistveni del v sklopu vseh aktivnosti, s pomočjo katerega bi se lahko podjetje tudi dokončno finančno pozdravilo.

Namen diplomskega dela je, da v prvem, teoretičnem delu, predstavim specifično vlogo finančnega managementa v podjetjih v sanaciji in da poudarim pomembnosti finančnega managementa v fazi sanacije oziroma prestrukturiranja podjetij. Prav tako je namen dela, da pokažem, da je finančni management strateško orožje v konkurenčnem boju podjetja in strateški resurs, ki mora podpirati poslovne strategije in ustvarjati strateške priložnosti ter konkurenčne prednosti podjetij na trgu.

V drugem, praktičnem delu, je namen predstaviti vizijo in strateško usmeritev obravnavanega trgovskega podjetja ter njegovo preslikavo in povezavo s strategijo finančnega managementa v podjetju. Namen diplomskega dela je tudi ugotoviti, ali ima lahko odločitev lastnikov obravnavanega podjetja, to je sanacija podjetja s prestrukturiranjem, uspeh ali pa je podjetje zrelo za prisilno poravnava ali celo za stečaj oz. likvidacijo.

Cilj mojega diplomskega dela je poiskati in predlagati rešitev v prvi točki opredeljenega problema, torej s pomočjo finančnega managementa prispevati k uspešni sanaciji podjetja. To pomeni opredeliti robne pogoje, ki definirajo smiselnost te aktivnosti in opredeliti cilje in strategijo za doseg te ciljev. V prvem delu raziskave bo poudarek na teoretičnih izhodiščih, v nadaljevanju pa bom svoje ugotovitve preveril in testiral na praktičnem primeru, torej v obravnavanem podjetju, to je SIMKO d.o.o., Storitve, trgovina, posredovanje in svetovanje d.o.o., Ulica 1. Junija 14, 1420 Trbovlje.

Trditve (teze in hipoteze) diplomskega dela so:

- ustrezno prestrukturiranje podjetja na vseh potrebnih področjih s posebnim poudarkom na finančnem managementu, je opcija za uspešno sanacijo podjetja;
- finančni management kot sestavni del strateškega managementa je lahko uspešen le v primeru, da se izvajajo prestrukturiranja tudi na drugih poslovnih področjih, saj je

- slabo finančno zdravje le posledica slabih ali ne najboljših poslovnih odločitev na drugih področjih;
- da je finančni management vpet v poslovno načrtovanje in odločanje obravnavanega podjetja.

Za obravnavo teoretičnega dela bom uporabil domačo strokovno literaturo. V diplomskem delu so zajeta znanja, pridobljena v času študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani ter praktična znanja, pridobljena v podjetju SIMKO d.o.o..

V praktičnem delu bom na podlagi analize finančnega stanja podjetja in SWOT analize pripravil predlog finančne reorganizacije podjetja z ukrepi, ki naj bi pripeljali do pozitivnega poslovanja podjetja.

Pri raziskovanju bom upošteval predpostavki, da se SIMKO d.o.o. nahaja v krizi in da je poslovodstvo podjetja sposobno tudi z zunanjo pomočjo objektivno oceniti in sprejeti ustrezne ukrepe glede na raven krize.

Vsebino diplomskega dela bom omejil na potrebe podjetja SIMKO d.o.o. in vanj bom poskušal vključiti vse značilnosti oz. slabosti podjetja, kot so:

- ponavljajoča nelikvidnost,
- prevelika konkurenca,
- premajhen tržni delež,
- prenizek prihodek,
- da je mlado učeče podjetje,
- veliko število poslovnih problemov na drugih področjih.

1 SANACIJA PODJETJA KOT MOŽEN NAČIN REŠEVANJA PODJETJA V KRIZI

1.1 SANACIJA PODJETJA S PRESTRUKTURIRANJEM

V splošnem delimo poslovno okolje podjetja na zunanje in notranje okolje. Zunanje okolje predstavljajo spremenljivke zunaj podjetja, na katere podjetje na kratek rok nima večjega vpliva, notranje okolje pa predstavljajo spremenljivke znotraj podjetja (Jaklič, 2005, str. 1).

Z vključitvijo Slovenije v EU so se izbrisale določene meje, trg je postal večji in s tem se je povečala konkurenčnost in posledično so se znižale cene. Za nekatera podjetja je to priložnost za druge pa te spremembe povzročajo v podjetju krizo, ki se kaže: v izgubi trgov, v padajoči prodaji, donosnost kapitala začne padati, izguba pri poslovanju, likvidnost se slabša, zadolženost raste, podjetje gre lahko v stečaj ali likvidacijo.

Vzroki za krizo pa so lahko tudi notranji in so lahko posledica slabega poslovanja, neučinkovitega trženja, neprimernega prodajnega programa, previsokih stroškov poslovanja, slabe kvalitete produkta podjetja, neustrezne strukture virov financiranja itd.

V kriznih razmerah poslovodstvo težko vzpostavi zadovoljivo razmerje in sinhronizacijo vseh parametrov ter vzvodov poslovanja. Takrat praviloma ne odpove samo en vzvod poslovanja, ampak več hkrati. Pojavijo se verižne reakcije z motnjami na trgu, kopičenjem zalog, pomanjkanjem obratnih sredstev, nezaupanjem kreditodajalcev, stagnacijo v razvoju izdelkov, neredne plače, upad motivacije zaposlenih in beg strokovnih kadrov. Za obvladovanje krizne situacije poslovodstvo vzpostavi krizni management, ki mora pričeti pri vzrokih nastalih težav ter imeti vizijo poti iz danih razmer (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 111).

Prestrukturiranje ne zajema samo ozek segment poslovnih funkcij v podjetju, ampak je potrebno celovito prestrukturiranje podjetja, ki zajame prav vse poslovne funkcije.

Perdih (2003, str. 14) predstavi naslednje vrste možnih prestrukturiranj v podjetju.

1.1.1 Finančno prestrukturiranje s spremembo strukture sredstev in virov

Podjetje se ustanavlja praviloma za nedoločen čas, zato se v fazi poslovanja podjetja stalno dogajajo spremembe. Sredstva se pojavljajo v raznih oblikah, struktura sredstev pa mora zagotavljati nemoten proces preoblikovanja iz manj likvidne v bolj likvidno obliko sredstev, in sicer v tolikšnem obsegu, da je zagotovljena tekoča plačilna sposobnost podjetja. Neustrezna vezava sredstev v katerikoli obliki povzroči potrebo po dodatnem kapitalu, kar ima za posledico dodatne in nepotrebne stroške financiranja.

Pasivna stran bilance stanja je pomembna z vidika ugotavljanja, od katerih virov nabavlja podjetje finančne vire, kakšno sestavo virov ima in tudi, koliko je ta sestava ustrezna. Optimalno strukturo virov financiranja je težko opredeliti. Pomemben vpliv na strukturo virov financiranja ima cena kapitala, razpoložljivost kapitala, potreben čas za pridobitev kapitala itd (Bobek et al., 1997, str. 136).

Za podjetje v krizi je velikokrat značilna neustrezna struktura sredstev, predvsem pa neustrezna struktura virov za financiranje sredstev, zaradi česar prihaja do nelikvidnosti, nesolventnosti, prezadolženosti, kapitalske neustreznosti. Končni rezultat teh negativnih gibanj pa je poslovanje z izgubo oziroma zlom podjetja in stečaj. Alternativa je sanacija podjetja, kjer mora management v okviru finančnega prestrukturiranja poskrbeti za ustrezno strukturo sredstev kot tudi za ustrezno strukturo virov financiranja.

1.1.2 Programsko prestrukturiranje z uvedbo novih proizvodov

Za podjetje v krizi, posebno če je ta posledica nepredvidenih sprememb v zunanjem okolju, je mnogokrat značilno, da nima niti produkta niti ustrezne kvalitete izdelka, ki bi ga lahko trgu ponudilo po konkurenčni ceni, si s tem zagotovilo delo in s tem tudi pogoje za poslovanje. Asortiman produktov je praviloma zastarel, tudi v modnem smislu, njegova funkcionalnost je vprašljiva, struktura izdelkov morda preširoka. Programsko prestrukturiranje sodi po mojem prepričanju v kategorijo najtežje rešljivih problemov v krizi, saj je omejeno s tehnološkimi

zmožnostmi, finančnimi zmožnostmi, vprašljiva je usposobljenost osebja za programsko prestrukturiranje, trg pa je običajno nasičen z vsakovrstno ponudbo kvalitetnega blaga po konkurenčnih cenah.

Ne glede na omejitve pomeni programsko prestrukturiranje podjetja uvajanje v proizvodnjo takšnih izdelkov, ki bodo ob ustrezni kvaliteti in ceni našli kupca na trgu. Razvoj, uvajanje v proizvodnjo in trženje povsem novih v podjetju razvitih izdelkov, je s finančnega vidika izjemno rizično, saj si podjetje zaradi finančnih zmožnosti ne more privoščiti kvalitetne in drage raziskave trga in dobro podprte marketinške akcije pri uvajanju novih izdelkov na trg.

Eno od manj rizičnih poti programskega prestrukturiranja je uspešno kopiranje na trgu že uveljavljenih izdelkov, ki z drobnimi izboljšavami pripomorejo k izboljševanju konkurenčnosti in tržnih možnosti teh izdelkov. Programsko prestrukturiranje se zaradi svoje zahtevnosti mnogokrat izvaja ob izdatni podpori in pomoči novih poslovnih partnerjev, s katerimi je podjetje prisiljeno vzpostaviti sodelovanje, mnogokrat pogojeno tudi s kapitalskimi povezavami ali drugimi oblikami sodelovanja.

1.1.3 Tehnološko prestrukturiranje s ciljem uvedbe novih tehnologij

Programsko prestrukturiranje nemalokrat pogojuje tudi tehnološko prestrukturiranje, saj z obstoječo tehnologijo in opremo ni možno obvladovati in podpirati novih programskih rešitev. Tehnološko prestrukturiranje je v največji meri povezano s finančnimi zmožnostmi, ki pa so v fazi krize podjetja zelo omejene. Omejitve nastopijo tudi zaradi nivoja usposobljenosti kadra pri uvajanju novih tehnologij, zaradi prostorskih problemov, vprašljive primernosti ostale infrastrukture v podjetju itd.

Zaradi finančnih omejitev je smiselno iskati takšne tehnološke rešitve, posodobitve in prilagoditve, ki zahtevajo minimalna finančna vlaganja ob zagotavljanju možnosti programskega prestrukturiranja podjetja.

1.1.4 Tržno prestrukturiranje z upoštevanjem politike trženja

Globalni trg je omogočil prehod v postindustrijsko, informacijsko in inovativno družbo, ki presega meje nacionalnih držav. Meje med državami in regijami z globalizacijo mednarodnega poslovanja izginjajo in izgubljajo na pomenu, izvor izdelka postaja vse bolj vprašljiv, posebno v primeru kompleksnejših izdelkov, saj prihajajo sestavni deli iz različnih držav.

Tradicionalni kupoprodajni odnosi med prodajalcem in kupcem izgubljajo na pomenu in so vse manj učinkoviti, v ospredje prihajajo novi tržni odnosi, kot so strateške zveze, vertikalne in horizontalne kooperacije itd. Kupec ne kupuje več izdelka kot skupek fizičnih komponent, ampak so bistvene za uspešno trženje njegova uporabnost, funkcionalnost, kupec si želi z izdelkom predvsem rešiti svoj problem in v celoti zadovoljiti svoje potrebe.

Življenjski cikli izdelkov se krajšajo, zato je za tržno uspešnost ključnega pomena hitra in pravočasna reakcija v podjetju.

Podjetje v krizi bo zato moralo temeljito razmisliti o politiki trženja, se odločiti za vstop na globalni trg ter najti optimalni koncept vključevanja na tuje trge skladno z možnostmi in svojimi sposobnostmi.

1.1.5 Kadrovsko prestrukturiranje s ciljem usposobiti novo poslovodno in proizvodno strukturo

Kriza je velika nesreča za vse udeležence v podjetju in podjetje samo, saj se iz prave krize izvleče le manjši del podjetij. Praviloma so glavni razlogi za krizo v podjetju notranji vzroki, zato velik del odgovornosti za takšno stanje nosi stari management podjetja, ki običajno ni v stanju podjetje izvleči iz krize, saj bi sicer ne dovolil, da do takšnega stanja sploh pride.

Zato je smiselno, da lastniki preko nadzornih organov zamenjajo management s postavitvijo novega kriznega managementa, ki funkcionira zaradi kriznih razmer v podjetju izrazito avtokratsko, z namenom izvleči podjetje iz krize. Krizni management običajno s svojimi metodami dela ni najuspešnejši v pogojih normalnega poslovanja, zato je smiselno v zadnji fazi delovanja kriznega managementa formirati nov, trajni management, za upravljanje podjetja, ko le-tega krizni management zapusti (Tavčar, 1996, str. 528).

V novo poslovodno strukturo je smiselno pritegniti tudi nekaj novih strokovnjakov, ki niso obremenjeni niti s poslovanjem podjetja v preteklosti niti medsebojnimi odnosi, ki so se poslabšali v managementu v času krize. Reševanje krize je povezano z različnimi prestrukturiranjmi, zato je nujno potrebno določen del zaposlenih prekvalificirati, dokvalificirati, prerazporediti, možno pa je tudi evidentirati trajne tehnološke viške. Posebno ta kategorija zaposlenih je lahko zelo problematična, saj lahko pride zaradi socialne stiske prizadetih v podjetju do nezadovoljstva, ki lahko ogrozi proces celotnega prestrukturiranja podjetja.

1.1.6 Organizacijsko prestrukturiranje kot podpora izvajanja novih strategij

Struktura podjetja je prilagojena strategiji, je ogrodje oziroma konstrukcija podjetja in je nujni predpogoj za njegovo uspešno delovanje. Podjetje je lahko strukturirano po dejavnosti podjetja, po odjemalcih, po proizvodnih programih, po geografskih področjih, predvsem večja podjetja pa so lahko strukturirana tudi po lastninskem vidiku. Delitev dela v podjetju je tudi po vertikalni osi, ki opredeljuje hierarhijo, nivoje odločanja, odraža način obvladovanja podjetja.

Podjetje v krizi si je za izhod iz nje na novo opredelilo vizijo, temeljne cilje in strategijo za doseg teh ciljev. Finančno, programsko, tehnološko, tržno in kadrovsko prestrukturiranje so načini za doseg teh ciljev in sestavni del strategije, organizacijsko prestrukturiranje pa posledica in na novo koncipirana konstrukcija podjetja, ki podpira in omogoča izvajanje nove strategije.

2 FINANČNA ANALIZA IN KRITERIJI ZA DOLOČITEV NAČINA SANACIJE PODJETJA

Analizirati poslovni uspeh in uspešnost poslovanja podjetja pomeni spremljati in ocenjevati uspeh in uspešnost, ki jo podjetje dosega, pri tem ugotavljati odklone med doseženim in določenimi osnovami, ocenjevati te odklone in luščiti problemske položaje (Pučko, 2001, str. 145).

S podjetjem in njegovim poslovanjem je povezanih mnogo različnih udeležencev oziroma interesnih skupin, ki spremljajo poslovne izide in druge informacije o podjetju. Lastnike zanima predvsem dolgoročna profitabilnost vloženega kapitala, zaposlene delavce tudi socialna varnost, banke in dobavitelje kratkoročna in dolgoročna plačilna sposobnost podjetja. Najpomembnejše informacije o finančnem položaju in uspešnosti poslovanja podjetja nam dajejo računovodski izkazi in rezultat finančnih analiz. Vse te informacije in podatki pa so ključni tudi za management, saj na podlagi le-teh sprejema svoje odločitve.

Absolutni podatki sami zase sicer dajejo neko sliko o stanju v podjetju, za pridobitev celovite slike o stanju v podjetju pa je potrebno te podatke prikazati tudi v obliki deležev, relativnih števil, predvsem pa trendov.

Za management podjetja je pomembna primerjava določenih rezultatov s poslovnimi načrti. Na podlagi teh analiz se ocenjuje uspešnost managementa in stopnja doseganja poslovnih ciljev. V primeru odstopanja se v nadaljevanju sprejemajo nove odločitve, ki bodo privedle podjetje k zelenemu cilju.

Temeljni računovodski izkazi, ki so namenjeni informiranju o finančnem položaju in uspešnosti poslovanja podjetja, tako notranjih kot zunanjih zainteresiranih udeležencev, so:

- bilanca stanja,
- izkaz uspeha,
- izkaz finančnih tokov.

2.1 BILANCA STANJA IN IZKAZ USPEHA TER IZKAZ FINANČNIH TOKOV KOT OSNOVA ZA IZRAČUN KAZALNIKOV PODJETJA

Bilanca stanja je računovodski izkaz, ki na eni strani prikazuje premoženje podjetja oziroma višino in strukturo sredstev, na drugi strani pa vire financiranja, s katerimi podjetje financira to premoženje.

Iz Slike 1 je razvidna bilančna enačba, pri kateri sta obe strani bilance stanja vrednostno vedno izenačeni oziroma enaki.

Slika 1: Osnovna shema bilance stanja

AKTIVA	PASIVA
Dolgoročna sredstva	Lastniški kapital
	Dolgoročni dolžniški kapital
Kratkoročna sredstva	Kratkoročni dolžniški kapital
	Pasivne časovne razmejitev

Vir: Igličar, Hočevnar, Računovodstvo za managerje, 1997, str. 51.

Potrebno je poudariti, da so s 1. 1. 2006 pričeli veljati novi Slovenski računovodski standardi (v nadaljevanju SRS), ki so prinesli veliko sprememb. Ena izmed vidnejših je sprememba imen nekaterim računovodskim postavkam. Novi SRS so Stalna sredstva poimenovali z Dolgoročnimi sredstvi ter Gubliva sredstva s Kratkoročnimi sredstvi. Sam osebno bom v nadaljevanju diplomske naloge upošteval imena po novih standardih, tako da bom pri citiranju posameznih avtorjev navajal novejšje izraze.

Vsa sredstva so v bilanci stanja razporejena po načelu naraščajoče likvidnosti, kar pomeni, da bodo v bilanci najprej prikazana tista sredstva, ki so najmanj likvidna, in na koncu tista, ki so najlikvidnejša, torej denarna sredstva.

Pod sredstvi podjetja si tako ne smemo predstavljati samo denarja niti ne samo delovnih sredstev, temveč se je treba vprašati, kakšno je premoženje podjetja v določenem trenutku. Sredstva, ki jih ima podjetje, stalno spreminjajo svoje pojavne oblike, se preoblikujejo. Glede na hitrost preoblikovanja sredstva razdelimo na dolgoročna in kratkoročna sredstva (Igličar & Hočevnar, 1997, str. 48).

Obveznosti do virov sredstev so zrcalna slika sredstev. Medtem ko nam sredstva odgovorijo na vprašanje, »kaj ima podjetje«, nam viri sredstev odgovorijo na vprašanje, »od kod ima podjetje sredstva«. Viri sredstev so pravne ali fizične osebe, ki so podjetju s svojimi finančnimi naložbami ali dobavami omogočile pridobitev sredstev. S takšno opredelitvijo virov sredstev lahko zajamemo precej več kot samo vlagatelje kapitala in tiste, ki podjetju dajejo posojila. Pri poslovanju se pojavljajo še dobavitelji materiala in storitev, do katerih ima podjetje sprotne obveznosti. Potem so tu lahko obveznosti do zaposlenih itd. (Igličar & Hočevnar, 1997, str. 48).

Vire sredstev se razporeja po načelu naraščajoče zapadlosti, kar pomeni, da se v bilanci najprej prikazujejo tisti viri, ki imajo najdaljši rok zapadlosti, torej lastniški kapital, ki zapadlosti niti nima, na koncu bilance pa se prikazujejo viri z najkrajšim rokom zapadlosti, to so kratkoročne obveznosti.

Podjetje ob zagonu razpolaga z denarnimi sredstvi, s katerimi kupi opremo, surovine, v procesu proizvodnje se pojavljajo zaloge polizdelkov in gotovih izdelkov, s prodajo izdelkov pa podjetje zopet pridobi denarna sredstva. Pri pozitivnem poslovnem izidu so denarna sredstva po prodaji in plačilu terjatev večja od začetnih sredstev.

Vrednost vseh sredstev podjetja je v vsakem trenutku enaka vrednosti obveznosti do virov sredstev. Podjetje ima do teh virov obveznosti, pri čemer mora posamezne obveznosti poravnati v krajšem roku od enega leta, druge pa v daljšem roku.

Igličar in Hočevar (1997, str. 53) nadaljujeta, da se bilanca stanja sestavlja najmanj enkrat na leto in se nanaša na zadnji dan poslovnega leta ter je objavljena v letnem poročilu podjetja. Vsebinsko gre za končno bilanco stanja, ki je enaka začetni bilanci stanja naslednjega poslovnega leta. Za notranje potrebe podjetja se bilanca stanja lahko sestavlja tudi večkrat na leto, sestavlja pa se tudi ob določenih dogodkih, ki zahtevajo ugotovitev finančnega položaja podjetja. Tako se bilanca stanja sestavlja pri statusnih spremembah podjetja, pri spremembi lastništva, združitvi z drugim podjetjem, sanaciji, likvidaciji, stečaju podjetja in pri drugih pomembnih dogodkih.

Bilanca stanja nam daje odgovor na vprašanje, s kakšnimi sredstvi podjetje razpolaga in kako ta sredstva financira. Naslednje vprašanje, ki se postavlja samo po sebi, pa je, kako uspešno podjetje uporablja razpoložljiva sredstva, se pravi, kakšna je uspešnost poslovanja podjetja. Odgovor na to vprašanje dobimo v izkazu uspeha, ki prikazuje prihodke in odhodke podjetja v določenem obdobju ter poslovni izid kot razliko med njimi (Igličar & Hočevar, 1997, str. 55).

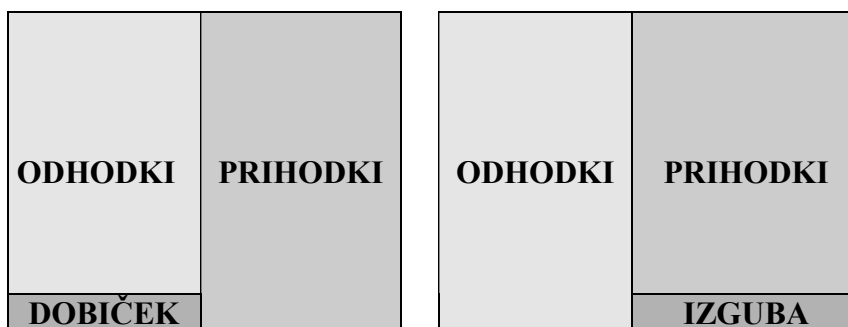
Podjetje v fazi poslovanja trajno preoblikuje sredstva iz ene oblike v drugo in je uspešno, kadar prihodki presegajo odhodke podjetja v določenem obdobju. Podjetje je v tem obdobju ustvarilo dobiček, v kolikor pa odhodki presegajo prihodke, je podjetje poslovalo z izgubo.

Prihodki se ugotavljajo na podlagi fakturirane realizacije, torej je za podjetje odločilno, da je kupec prejel blago ali storitev ter fakturo. Na poslovni izid vplivajo poleg prihodkov od prodanih proizvodov in storitev, ki skupaj predstavljajo prihodke od poslovanja, še prihodki od financiranja, posledica izrednih poslovnih dogodkov pa so izredni poslovni prihodki.

Končni poslovni izid oziroma uspešnost poslovanja podjetja oblikujejo odhodki, ugotovljeni v istem obdobju kot prihodki. Tudi za odhodke je pomembno, da je podjetje prejelo blago ali storitev ter fakturo, plačilo fakture za ugotavljanje odhodkov ni pomembno. Posledica normalnega poslovanja podjetja so redni odhodki, ki jih delimo na odhodke iz poslovanja in odhodke financiranja, izredni odhodki pa so posledica izrednih poslovnih dogodkov.

Zaradi boljše ponazoritve bom izkaz uspeha predstavil v bilančni obliki. Iz slike se lepo vidi, da poslovni izid vrednostno »izenačuje« prihodke in odhodke obdobja.

Slika 2: Shema izkaza uspeha

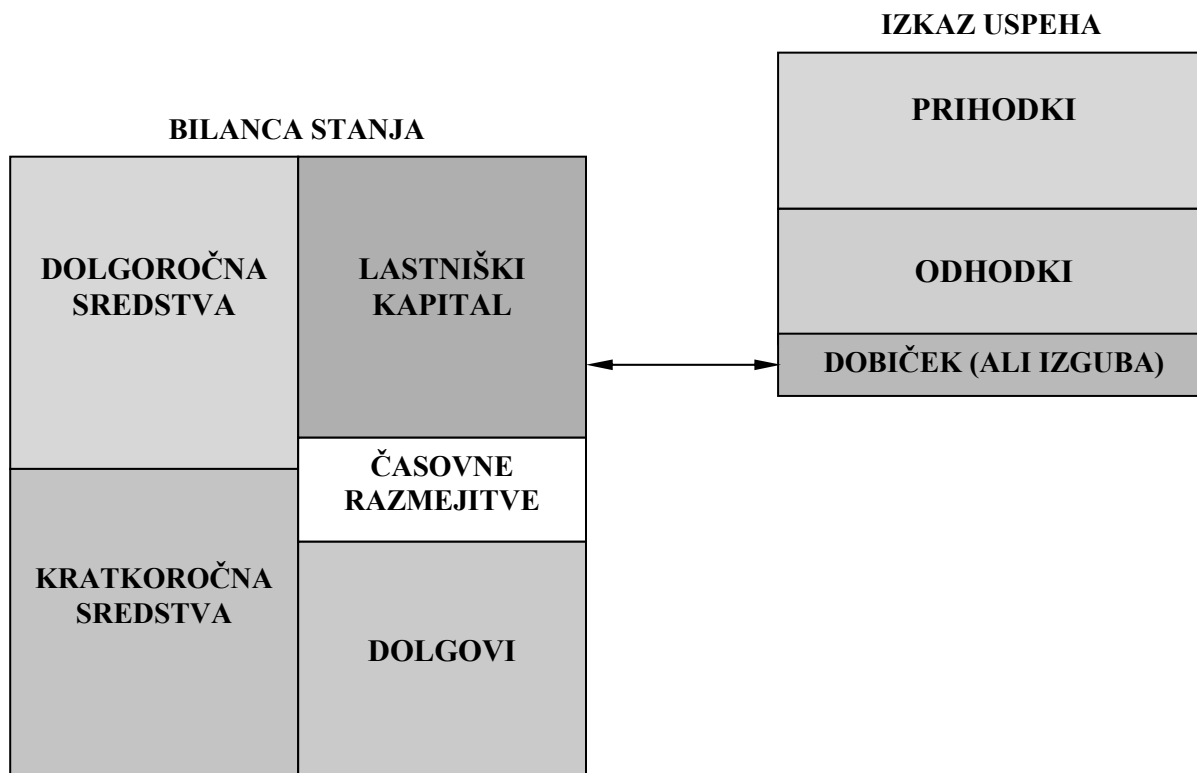


Vir: Igličar, Hočevar, Računovodstvo za managerje, 1997, str. 58.

Bilanco stanja in izkaz uspeha povezuje poslovni izid oziroma neto dobiček ali izguba. O delitvi ustvarjenega dobička odločajo skladno z zakonom o gospodarskih družbah lastniki na skupščini. V primeru, da je podjetje ustvarilo pozitivni izid, se za reinvestirani del dobička poveča kapital in obratno v primeru izgube.

Spodnja slika nazorno prikazuje povezavo med izkazom uspeha in bilanco stanja. Kot sem že omenil, je vez med njima ustvarjen poslovni izid, ki je prikazan v izkazu uspeha, le-ta namreč povečuje kapital podjetja.

Slika 3: Povezava med izkazom uspeha in bilanco stanja



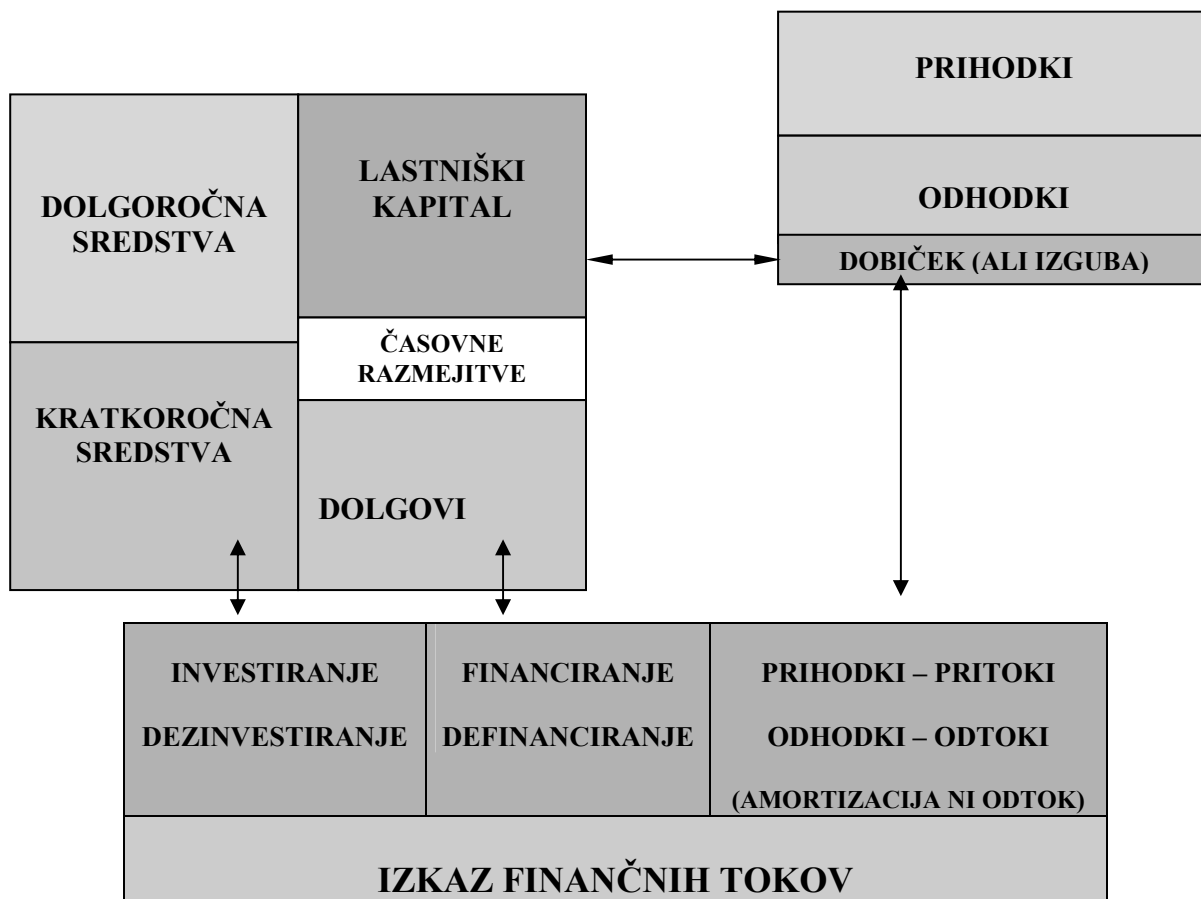
Vir: Igličar, Hočevar, Računovodstvo za managerje, 1997, str. 59.

Igličar in Hočevar (1997, str. 165) pravita, da nam bilanca stanja in izkaz uspeha kot osnovna računovodska izkaza dajeta dovolj informacij za presojanje ekonomskega vidika poslovanja, v okviru katerega nas zanimajo zlasti informacije o doseženem poslovnem izidu. Dobiček kot merilo uspešnosti v ekonomskem smislu pa ne zadošča za presojanje finančnega vidika poslovanja podjetja. S finančnega vidika nas zanimajo informacije o priskrbi finančnih sredstev, njihovem vračanju, naložbah in preoblikovanju sredstev in obveznosti do virov sredstev.

Izkaz finančnih tokov je izveden računovodski izkaz, saj je sestavljen iz bilance stanja in izkaza uspeha in je namenjen dolgoročni finančni analizi podjetja oziroma analizi financiranja podjetja. Financiranje pa ne pomeni samo proces preskrbe denarja in sredstev.

V nadaljevanju je ilustrativni prikaz povezanosti med bilanco stanja, izkazom uspeha in izkazom finančnih tokov.

Slika 4: Povezava med bilanco stanja, izkazom uspeha in izkazom finančnih tokov



Vir: Igličar, Hočevar, Računovodstvo za managerje, 1997, str. 180.

Finančni tokovi so s stališča podjetja lahko pritoki ali odtoki. Pritoki so posledica pridobitve novih virov, in s tem povečanje obveznosti do virov sredstev in sprememba nedenarnih sredstev v denarna – dezinvestiranje. Odtoki so posledica vračila sredstev, in s tem zmanjšanje obveznosti do virov sredstev in investiranje, torej spreminjanje denarnih v nedenarne oblike sredstev.

Izkaz finančnih tokov se sestavlja za enako obdobje kot bilanca stanja, v tem obdobju se sistematično in urejeno prikazujejo finančni tokovi. Če so pritoki večji od odtokov, se denarna sredstva podjetja povečajo, sicer se zmanjšajo. Z ekonomskega vidika je za presojanje uspešnosti poslovanja podjetja pomemben izkaz uspeha, s finančnega vidika pa je za presojanje uspešnosti poslovanja podjetja pomemben izkaz finančnih tokov.

Oba izkaza nas informirata, kako in zakaj so bila uporabljena sredstva. Pri pozitivnem poslovanju ustvarja podjetje dobiček in amortizacijo, ki ju ugotavljamo v izkazu uspeha. Obe kategoriji predstavljata notranji vir sredstev in sta dolgoročno najpomembnejša vira povečanja denarnih sredstev.

Izkaz finančnih tokov je z uveljavitvijo Zakona o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD) in SRS poleg bilance stanja in izkaza uspeha postal tretji temeljni letni računovodski izkaz, ki ga sestavljajo in objavljajo podjetja v Sloveniji. V nasprotju z bilanco stanja in izkazom uspeha, ki ju morajo sestavljati vsa podjetja, k sestavljanju izkaza finančnih tokov niso zavezana vsa podjetja, temveč glede na ZGD le tista, ki morajo imeti revidirane računovodske izkaze. To pa so velike in srednje delniške družbe, velike družbe z omejeno odgovornostjo, povezane družbe in družbe, katerih vrednosti papirji kotirajo na borzi (Igličar & Hočevar, 1997, str. 176).

Temeljni računovodski izkazi: bilanca stanja, izkaz uspeha in izkaz finančnih tokov so medsebojno tesno povezani in nam služijo kot osnova za izračun vseh kazalnikov podjetja in tako lahko dobimo celovito sliko o poslovni uspešnosti podjetja.

2.2 ANALIZA RAČUNOVODSKIH IZKAZOV

Znano je, da nam največ informacij o finančnem položaju in uspešnosti poslovanja podjetja posredujejo računovodski izkazi. Absolutni podatki, ki jih preberemo iz omenjenih izkazov, nam dostikrat ne povedo dovolj, tako da jih je potrebno še podrobneje analizirati in jih prikazati v obliki deležev, relativnih števil, trendov in podobno. Te podatke je treba primerjati z drugimi, ki nam služijo kot standard.

Računovodski izkazi se nanašajo na preteklo poslovanje podjetja, mi pa želimo na podlagi pridobljenih informacij predvidevati prihodnje poslovanje podjetja. Prav tako se moramo zavedati, da nam računovodski izkazi kažejo stanje podjetja v določenem trenutku in da se lahko le ti hitro spremenijo. Vemo tudi, da nekatera podjetja želijo ob koncu leta prikazati boljši rezultat, kot je dejansko in posledično izvajajo razne aktivnosti, ki potem na kratek rok izboljšajo prikazani položaj podjetja.

2.3 KAZALNIKI PODJETJA

Računovodski kazalniki so relativna števila, ki se nanašajo na gospodarske kategorije, o katerih obstajajo računovodski podatki. Lahko so koeficienti, stopnje udeležbe ali indeksi. Dobijo se s primerjavo dveh kategorij. Če se količnik pomnoži s 100, se govori o odstotnem koeficientu, odstotku udeležbe ali odstotnem indeksu (Slovenski inštitut za revizijo, 2006, str. 174).

Kazalnik je relativno število, dobljeno s primerjavo dveh velikosti; ima spoznavno moč, ki omogoča oblikovati sodbo o poslovanju. Glede na naravo primerjalnih velikosti je lahko indeks, koeficient ali stopnja udeležbe (Slovenski inštitut za revizijo, 2006, str. 180).

Velikokrat šele s primerjavo vrednosti kazalnika z vrednostjo kazalnika pri sorodnem podjetju, s povprečjem panoge ali z najboljšimi podjetji dobimo pravo sliko o vrednosti opazovanega kazalnika. Navadno je izračun samega kazalnika najpreprostejši del, bistveno pomembnejše je vsebinsko razlaganje izračunane vrednosti.

V nadaljevanju bom podrobneje predstavil in analiziral naslednje kazalnike, in sicer kazalnike likvidnosti, kazalnike obračanja, financiranja in kazalnike uspešnosti.

2.3.1 Kazalniki likvidnosti

Likvidnost je sposobnost poplačati zapadle obveznosti v danem trenutku. Pri kazalnikih likvidnosti oziroma kazalnikih plačilne sposobnosti primerjamo posamezne postavke sredstev s posameznimi postavkami obveznosti do virov sredstev. Ti kazalniki so pomembni predvsem za posojilodajalce, za podjetje samo pa je tudi smiselno stalno spremljanje kazalnikov likvidnosti in sproti ocenjevati lastno kreditno sposobnost, saj podjetje težje pridobi posojilo in po višji obrestni meri, če je manj kreditno sposobno. Slabost teh kazalnikov je, da se pri izračunih upoštevajo posamezne postavke v točno določenem trenutku, medtem ko je plačilna sposobnost podjetja dinamično opredeljena kategorija.

Temeljni kazalnik likvidnosti je:

$$\text{Koeficient likvidnosti} = \frac{\text{Denarna sredstva}}{\text{Zapadle obveznosti}} \quad (1)$$

Kot se vidi iz enačbe (1), je mogoče koeficient likvidnosti izračunati kot kvocient med denarnimi sredstvi in zapadlimi obveznostmi.

Vrednost kazalca mora biti vsaj 1, če ne imamo opravka z nelikvidnim podjetjem.

Pri samem poslovanju je velikokrat zahtevno spremljati obseg zapadlih obveznosti, zato običajno ocenjujemo likvidnost podjetja s drugimi kazalci.

Koeficient obratne likvidnosti (Slovenski računovodski standardi ga imenujejo tudi kratkoročni koeficient) naj bi dosegel vrednost vsaj 2 po izkustvenem načelu, če naj bi šlo za podjetje, ki ima primerno raven likvidnosti (Pučko, 2001, str. 143).

$$\text{Koeficient obratne likvidnosti} = \frac{\text{Obratna sredstva}}{\text{Kratkorocne obveznosti}} \quad (2)$$

Koeficient obratne likvidnosti izračunamo kot kvocient med obratnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi, kar lahko vidimo v zgornji enačbi (2).

Koeficient hitrega testa likvidnosti (Slovenski računovodski standardi ga imenujejo tudi pospešeni koeficient) naj bi po izkustvu znašal vsaj ena (Pučko, 2001, str. 143).

$$\text{Koeficient hitrega preizkusa likvidnosti} = \frac{\text{Obratna sredstva} - \text{Zaloge}}{\text{Kratkorocne obveznosti}} \quad (3)$$

Enačba (3) nam prikazuje koeficient hitrega preizkusa likvidnosti, ki ga izračunamo kot kvocient med obratnimi sredstvi zmanjšanimi za zaloge in kratkoročnimi obveznostmi.

Ker je podjetje (združba) lahko likvidno v določenem trenutku, v drugem, ko mu zapade v plačilo večji račun, pa že nelikvidno, kaže spremljati in ocenjevati likvidnost ne zgolj statično z vidika nekega trenutka, ampak tudi dinamično, ko spremljamo, koliko likvidnih sredstev bo podjetje imelo v določeni dobi in koliko obveznosti mu bo v tej dobi zapadlo v plačilo (Pučko, 2001, str. 143).

Pučko (2001, str. 143) nadaljuje, da s tega vidika ocenjujemo likvidnost vsaj treh stopenj, in sicer takole:

- $\text{Likvidnost prve stopnje} = \frac{\text{Obseg likvidnih sredstev v prvem mesecu}}{\text{Obseg zapadlih obveznosti v prvem mesecu}}$
- $\text{Likvidnost druge stopnje} = \frac{\text{Obseg likvidnih sredstev v prvih treh mesecih}}{\text{Obseg zapadlih obveznosti v prvih treh mesecih}}$
- $\text{Likvidnost tretje stopnje} = \frac{\text{Obseg likvidnih sredstev v prvih šestih mesecih}}{\text{Obseg zapadlih obveznosti v prvih šestih mesecih}}$

2.3.2 Kazalniki obračanja

Učinkovitost in uspešnost managementa se kažeta tudi v hitrosti obračanja posameznih vrst sredstev. Hitrejše kot je obračanje sredstev, manj ima podjetje vezanih sredstev. Paziti moramo, da so kazalniki izračunani kot razmerje med tokom in stanjem, tako da je potrebno vedno upoštevati le povprečno stanje sredstev.

S koeficientom obračanja terjatev do kupcev lahko analiziramo plačilno sposobnost kupcev ter sposobnost prodajnega managementa pri izterjavi terjatev do kupcev.

$$\text{Koeficient obračanja terjatev do kupcev} = \frac{\text{Prejemki od kupcev v letu dni}}{\text{Povprečno stanje terjatev do kupcev}} \quad (4)$$

Iz enačbe (4) je razvidno, da je mogoče koeficient obračanja terjatev do kupcev izračunati kot kvocient med prejemki od kupcev v letu dni in povprečnim stanjem terjatev do kupcev.

Če število dni v letu delimo s koeficientom obračanja terjatev, dobimo informacijo o povprečnem plačilnem roku kupcev, kar nam prikazuje spodnja enačba (5).

$$\text{Povprečna doba vezave terjatev do kupcev} = \frac{365}{\text{Koeficient obračanja terjatev}} \quad (5)$$

Dobljeni podatek lahko primerjamo z dogovorjenim plačilnim rokom, ki jih daje podjetje svojim kupcem in če povprečna doba vezave terjatev do kupcev presega dogovorjeni plačilni rok, je to signal za poslovodstvo, da prodajni management pri izterjavi terjatev ne funkcionira optimalno.

Koeficient obračanja zalog proizvodov nam pove, kolikokrat se povprečno stanje zalog proizvodov proda v letu dni. V primeru visokega koeficienta se zaloge hitro prodajajo, kar pozitivno vpliva na višino denarnih sredstev.

$$\text{Koeficient obračanja zalog proizvodov} = \frac{\text{Prodani proizvodi v letu dni}}{\text{Povprečna zaloga proizvodov}} \quad (6)$$

Kot prikazuje enačba (6), se koeficient obračanja zalog proizvodov izračuna kot kvocient med prodanimi proizvodi v letu dni ter povprečno zalogo proizvodov.

Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev je smiselno izračunavati zaradi primerjave s koeficientom obračanja terjatev do kupcev. Za podjetje je zelo ugodno, če so plačilni roki dobaviteljem daljši, kot so plačilni roki kupcev.

$$\text{Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev} = \frac{\text{Stroški materiala in storitev}}{\text{Povprečno stanje obv. do dobav.}} \quad (7)$$

Zgornja enačba (7) nam izračuna koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev kot kvocient med stroški materiala ter storitev in povprečnim stanjem obveznosti do dobaviteljev.

Koeficient obračanje sredstev nam pove, kolikokrat se sredstva obrnejo v letu dni. Koeficient je odvisen od panoge, od njene kapitalske intenzivnosti, torej od deleža stalnih sredstev v strukturi vseh sredstev.

$$\text{Koeficient obračanja sredstev} = \frac{\text{Prihodki}}{\text{Povprečno stanje sredstev}} \quad (8)$$

Kot je razvidno iz enačbe (8), je mogoče koeficient obračanja sredstev prikazati kot razmerje med prihodki in povprečnim stanjem sredstev.

2.3.3 Kazalniki financiranja

Kazalniki financiranja so usmerjeni v analizo financiranja podjetja (pasivna stran bilance stanja), pri čemer nas zanima delež kapitala, dolgov in časovnih razmejitev v strukturi vseh virov financiranja. Nekatere kazalnike iz te skupine dobimo že na podlagi navpične analize bilance stanja. Ti kazalniki so pomembni pri dolgoročnih odločitvah o politiki financiranja podjetja, med zunanjimi uporabniki pa zanimajo posojilodajalce podjetja, saj jim kažejo tveganost glede vračil glavnice in obresti (Igličar & Hočevar, 1997, str. 231).

Delež lastniškega kapitala v strukturi virov financiranja nam pove, s kakšnim deležem trajnih virov financiramo sredstva podjetja. Zelo redki so primeri, da je vrednost ena, kar bi pomenilo, da so vsa sredstva financirana z lastniškim kapitalom podjetja, kar pomeni, da podjetje posluje brez dolgov.

$$\text{Delež lastniškega kapitala v financiranju} = \frac{\text{Lastniški kapital}}{\text{Obveznosti do virov sredstev}} \quad (9)$$

Zgornja enačba (9) nam prikazuje izračun deleža lastniškega kapitala v financiranju, ki je enak razmerju med lastniškim kapitalom in obveznostmi do virov sredstev.

Delež dolgov v strukturi vseh virov za financiranje sredstev (10) nam poda količnik zadolžitve, ki se dopolnjuje s prejšnjim kazalnikom. V primeru, da podjetje nima časovnih razmejitev med obveznostmi do virov sredstev, se delež dolgov v financiranju dobi tako, da se od 1 odšteje delež kapitala v financiranju.

$$\text{Delež dolgov v financiranju} = \frac{\text{Dolgovi}}{\text{Obveznosti do virov sredstev}} \quad (10)$$

Delež dolgov pove, kolikšna je finančna odvisnost podjetja od zunanjih virov financiranja. Ta podatek je zanimiv za posojilodajalce in za lastnike kapitala. Za posojilodajalce je pomembno, da je vrednost tega kazalca čim manjša, saj to zmanjšuje tveganje glede vračila glavnice in obresti. Ker so obresti t.i. fiksni odhodek financiranja, je pri veliki zadolženosti veliko tveganje, da podjetje v primeru poslabšanja poslovanja ne bo zmožno normalno plačevati obresti in vračati dolge (Igličar & Hočevar, 1997, str. 232).

Majhen delež dolgov lahko na drugi strani povzroča težave managementu, saj je pričakovan donos na lastniški kapital običajno večji, kot je obrestna mera za dolge, zato se podjetju izplača zadolževati oziroma iskati optimalno strukturo virov financiranja.

Kazalnik finančnega vzvoda (11), ki ga Slovenski računovodski standardi imenujejo koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja, je razmerje med dolgi in lastniškim kapitalom. Vrednost kazalnika je odvisna od številnih dejavnikov, zlasti od narodnega gospodarstva, v okviru katerega podjetje posluje, vrste dejavnosti podjetja, starosti podjetja itd. Večja je vrednost kazalnika, večji je delež dolgov v strukturi virov financiranja. Smiselno je

izračunavati tudi kazalnik pokritja (dolgoročnih) dolgov s čistim denarnim tokom in kazalnik pokritja finančnih stroškov.

$$\text{Kazalnik finančnega vzvoda} = \frac{\text{Dolgovi}}{\text{Lastniški kapital}} \quad (11)$$

Čisti denarni tok je dobiček, amortizacija in dolgoročne rezervacije.

$$\text{Kazalnik pokritja dolgov s čistim denarnim tokom} = \frac{\text{Čisti denarni tok}}{\text{Celotni dolgovi}} \quad (12)$$

Iz zgornje enačbe (12) je razvidno, da je kazalnik pokritja dolgov s čistim denarnim tokom izračunan kot kvocient med čistim denarnim tokom in celotnimi dolgovi.

2.3.4 Kazalniki uspešnosti

Mera uspešnosti poslovanja podjetja ne more biti že sam poslovni uspeh. Le-tega je nujno izmeriti v skladu z načelom racionalnosti z vlaganji (žrtvami), ki so bila potrebna za doseg tega uspeha. Z vidika lastnikov podjetja so ta vlaganja vloženi (angažiran) njihov kapital. Tako pridemo do donosnosti lastnega kapitala kot temeljnega kazalca poslovne uspešnosti zasebnega podjetja (Pučko, 2001, str. 153).

Kazalnik donosnosti lastniškega kapitala (13) je pomemben predvsem za lastnike podjetja, saj pove, koliko denarnih enot je ustvarila denarna enota vložena lastniškega kapitala. Vlagatelji lahko ob upoštevanju tveganosti s tem primerjajo uspešnost svoje naložbe z donosnostjo naložb v druga podjetja.

$$\text{Donosnost lastniškega kapitala} = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Povprečno stanje lastniškega kapitala}} \quad (13)$$

Pri zgornjem kazalniku se srečamo s problemom, saj ne poznamo vrednosti vložena lastnega kapitala na določen časovni trenutek, še manj pa kot povprečno vrednost. Izjema so delniške družbe, kjer delnice kotirajo na borzah. Poslužujemo si računovodsko vrednost lastnega kapitala, ki pa lahko odstopa od tržne vrednosti. Pri omenjenem kazalniku nastane kar nekaj vprašanj:

- Kaj nam kaže tako ugotovljen kazalec donosnosti lastniškega kapitala?
- Kako zanesljivo oceno uspešnosti podjetja lahko dobimo?
- Ali se sploh izplača zaradi omenjenih problemov analizirati uspešnost poslovanja podjetja?

Rešitev je lahko v uporabljanju več kazalcev uspešnosti.

Kazalnike uspešnosti imenujemo tudi kazalniki donosnosti. Že iz samega imena lahko vidimo, da nas pri teh kazalnikih zanima donosnost oziroma rentabilnost prihodkov, sredstev in kapitala (že omenjeni kazalnik donosnosti lastniškega kapitala).

Kosmata (bruto) donosnost prihodkov iz prodaje (14) nam kaže delež kosmatega dobička iz prodaje v čistih prihodkih iz prodaje. Ta kazalnik nam kaže odstotek prispevka za kritje neproizvajalnih stroškov, odhodkov financiranja, izrednih odhodkov in doseganje dobička. Priporočljiva višina kazalnika je odvisna predvsem od deleža neproizvajalnih stroškov v stroških podjetja. Tako ima na primer farmacevtska industrija, ki ima velik delež razvojnih stroškov, večjo vrednost tega kazalnika kot kako proizvodno podjetje, v katerem večino stroškov pomenijo proizvodni stroški (Igličar & Hočevar, 1997, str. 244).

$$\text{Kosmata donosnost prihodkov iz prodaje} = \frac{\text{Kosmati dobiček iz prodaje}}{\text{Čisti prihodki iz prodaje}} \quad (14)$$

Ko se v podjetju zgornji kazalnik zmanjša, je to znak za poslovodstvo, da mora biti pozornejši na proizvodjalne stroške.

V računovodskih analizah se velikokrat uporablja čista donosnost prihodkov iz prodaje (15) in prikazuje delež oziroma odstotek čistega dobička v prihodkih iz prodaje. Posledica zmanjšanja tega kazalnika je lahko padanje cen, kar znižuje delež dobička. Lahko se pa povečajo stroški poslovanja.

$$\text{Čista donosnost prihodkov iz prodaje} = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Čisti prihodki iz prodaje}} \quad (15)$$

Razmerje med čistim dobičkom in vsemi prihodki podjetja imenujemo čista donosnost prihodkov (16). Kazalnik je zelo podoben kazalniku čistega donosa prihodkov iz prodaje, z razliko, da so v imenovalcu vsi prihodki, ne le samo prihodki iz prodaje. Zaradi tega je vrednost tega kazalnika vedno nižja od kazalnika čiste donosnosti prihodkov iz prodaje.

$$\text{Čista donosnost prihodkov} = \frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Čisti prihodki iz prodaje}} \quad (16)$$

Za vse kazalnike dobička v prihodkih iz prodaje velja, da prikazujejo odstotek dobička v teh prihodkih. Za oceno uspešnosti v primerjavi z drugimi podjetji iz različnih držav je smiselno upoštevati bruto dobiček, saj je v različnih državah davek na dobiček različen.

Kazalnik donosnosti sredstev (17) je razmerje med bruto dobičkom, povečanim za odhodke financiranja in celotnimi sredstvi. Kazalnik torej prikazuje uspešnost uporabe vseh sredstev podjetja ne glede na to, s kakšnimi viri so bila financirana. S tem izločimo vpliv različnih virov financiranja sredstev glede na lastništvo in ročnost. Večja je vrednost kazalnika, uspešnejše je poslovanje podjetja.

$$\text{Kazalnik donosnosti sredstev} = \frac{\text{Bruto dobiček} + \text{Odhodki financiranja}}{\text{Povprečno stanje sredstev}} \quad (17)$$

Kazalnik donosnosti virov sredstev pove, koliko denarnih enot dobička je ustvarila denarna enota vseh virov sredstev.

$$\text{Kazalnik donosnosti virov sredstev} = \frac{\text{Neto dobiček}}{\text{Lastniški + Dolžniški kapital}} \quad (18)$$

Kot je razvidno iz enačbe (18), je mogoče prikazati kazalnik donosnosti virov sredstev kot kvocient med neto dobičkom ter vsoti lastniškega in dolžniškega kapitala.

Računovodski kazalniki se izračunavajo kot predračunski in kot obračunski kazalniki, zato jih je mogoče primerjati. Podjetje izbere za svoje notranje potrebe smeri primerjanja, za zunanje potrebe pa je takšno primerjanje obvezno le, če ga zahteva standard za zunanje poročanje (Slovenski inštitut za revizijo, 2006, str. 179).

Za oceno uspešnosti podjetja pa ni pomembna samo absolutna raven kazalnika, temveč tudi vrednost kazalnika v primerjavi s kazalniki sorodnih podjetij ali v primerjavi s kazalniki v panogi. Pomembni so trendi gibanja kazalnikov, v nekaterih primerih pa so pomembna tudi nekajletna povprečja kazalnikov kot absolutna vrednost ali v primerjavi s panogo.

3 FINANČNI MANAGEMENT IN POIZKUS SANACIJE PODJETJA SIMKO d.o.o.

3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

3.1.1 Splošni podatki o podjetju

SIMKO d.o.o., Storitve, trgovina, posredovanje in svetovanje d.o.o. je družinsko podjetje, ki je po organizacijski obliki družba z omejeno odgovornostjo. Sedež podjetja je Ulica 1. junija 14, 1420 Trbovlje.

Podjetje je bilo ustanovljeno 28. 9. 2005. SIMKO d.o.o. ima po standardni klasifikaciji dejavnosti šifro podrazreda 46.410 - Trgovina na debelo s tekstilom in je v 100 % družinski lasti. Po standardni klasifikaciji ima podjetje registriranih 146 dejavnosti, tako da ima v prihodnosti možnost ukvarjanja z različnimi dejavnostmi, ki se bodo tekom časa in razvoja firme izkazale za perspektivne. Trenutno se v družbi izvajajo dve vrsti dejavnosti, in sicer prodaja zaščitne opreme in delovnih oblačil ter prodaja športne opreme za borilne športe.

Podjetje je locirano v stavbnem kompleksu v središču Trbovelj. Glede na nabavne in prodajne poti ter obseg poslovanja je lokacija podjetja primerna, vendar pa bi bilo v prihodnje ob predvideni širitvi obsega poslovanja potrebno razmisliti o novih prostorskih kapacitetah.

V podjetju je zaposlena ena oseba, in sicer direktor družbe, ki je hkrati tudi večinski lastnik. V samo poslovanje podjetja so aktivno vključeni še trije ožji člani družine.

3.1.2 Poslanstvo, vizija in strateške usmeritve podjetja

Poslanstvo

Poslanstvo podjetja SIMKO d.o.o. je prodaja, distribucija in pravočasno oskrbovanje kupcev z uporabnimi in kvalitetnimi proizvodi na področju delovnih oblačil, zaščitne in športne opreme ter zagotavljanje varnosti, rasti in donosnosti kapitala podjetja z ustvarjanjem optimalnega dobička na dolgi rok.

Vizija

Vizija podjetja je postati eden najpomembnejših oskrbnikov kupcev na področju delovnih oblačil ter zaščitne in športne opreme v Zasavju in širše. Svojo aktivnost bo usmeril v zagotavljanje celostne ponudbe na področju trženja, s poudarkom na spremljajočih storitvah, ki bogatijo oskrbo kupcev in gradijo imidž SIMKA kot storitvenega podjetja.

Strateške usmeritve

Strateške usmeritve podjetja SIMKO d.o.o. določajo smer in prioriteto bodočega razvoja samega podjetja:

- ciljna usmerjenost na trge, izdelke, funkcije;
- osredotočenje naporov in funkcijskih zmogljivosti v dobičkonosnost;
- okrepiti standardno ponudbo;
- razpoložljivost izdelkov, kakovost izdelkov in sposobnost pravočasne dobave, cenovna konkurenčnost izdelkov;
- preprečiti izobraževanje in pridobivanje novih znanj.

3.2 ANALIZA, POSLOVANJE IN PROBLEMATIKA PODJETJA

V nadaljevanju diplomske naloge bom s pomočjo SWOT analize predstavil prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, s katerimi se sooča podjetje SIMKO d.o.o.. Na podlagi rezultatov poslovanja v preteklem obdobju bom izračunal kazalnike ter z njimi analiziral uspešnost poslovanja in potrdil probleme (slabosti) podjetja, ki sem jih predstavil na začetku svoje naloge.

3.2.1 SWOT analiza

SWOT analiza je celovito ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za podjetje. Beseda SWOT je kratica štirih besed v angleščini (strength = prednosti, weakness = slabosti, opportunity = priložnost in threat = nevarnost). Za omenjeno analizo obstajajo še izrazi, kot so: tekoče ocenjevanje, revizija trga in poslovanja, izdelovanje planskih predpostavk, revizija položaja organizacije in drugi.

SWOT matrika je tisto strateško orodje, ki ga bodo podjetja v dobi sodobne ekonomije vse bolj potrebovala in tudi uporabljala, z namenom, da bi izbrala takšno celovito strategijo, ki jim

bo zagotavljala doseganje trajne konkurenčne prednosti. Morala se bodo intenzivno prilagajati spremembam turbulentnega tehnološkega okolja in svoje strategije vse bolj »popravljeni« za delež sprememb, ki jih terja sodobna ekonomija. Vse to z enim samim ciljem – zagotoviti si trajni konkurenčni položaj v dobi tretje industrijske revolucije (Dimovski et al., 2003, str. 103).

Prednost predstavljajo tiste sposobnosti podjetja, ki povečujejo konkurenčnost podjetja in dajejo prednosti pred tekmeci. V podjetju SIMKO d.o.o. ugotavljam naslednje prednosti:

- hitra dobava proizvodov;
- možnost usmeritve na tiste skupine proizvodov, ki so dohodkovno ugodnejše;
- zavzetost za nenehen napredek;
- ustvarjanje novih potreb kupcev;
- notranje rezerve, in s tem možnost uspešno izvedenega programa zniževanja stroškov ter doseganje konkurenčnih cen;
- visoka motiviranost delujočih v podjetju;
- družinsko podjetje, kjer se dela v svojo korist.

Slabosti so značilnosti, ki ovirajo podjetje pri njegovi uspešnosti, mu zmanjšujejo konkurenčnost in lahko resno ogrozijo uspeh podjetja. V obravnavanem podjetju se srečujejo z naslednjimi slabostmi:

- visoke prodajne cene,
- nelikvidnost,
- tržno komuniciranje ne sledi konkurenci,
- visoke zaloge,
- šibka nabavna moč,
- slaba prodajna mreža,
- premalo podatkov o trgih (o konkurenci in kupcih).

Priložnosti, ki so potencialne razvojne možnosti podjetja, če jih izrabi, so:

- novi trgi in tržne niše,
- dovolj potencialnih kupcev,
- ponudba atraktivnega produkta,
- ponovna širitev na bivši jugoslovanski trg, ki se postopno odpira,
- možnost povezav s strateškimi partnerji.

Nevarnosti so tisti dejavniki v okolju, ki lahko ogrozijo doseganje zelenih ciljev in na katere podjetje nima velikega vpliva. Te so:

- agresivna in fleksibilnejša konkurenca,
- vstop novega konkurenta,
- plačilna nedisciplina,

- majhno podjetje – visoke nabavne cene,
- recesija.

3.2.2 Analiza podjetja

Iz podatkov bilanc stanja in izkazov poslovnega izida za leta 2006, 2007 in prvo polovico leta 2008 bom izračunal določene kazalnike likvidnosti, kazalnike obračanja, financiranja in kazalnike uspešnosti obravnavanega podjetja.

Tabela 1: Izračunani kazalniki likvidnosti, obračanja, financiranja in uspešnosti podjetja SIMKO d.o.o.

KAZALNIKI	STANJE	STANJE	STANJE	INDEKS	INDEKS	INDEKS
	NA DAN	NA DAN	NA DAN			
	31.12.2006	31.12.2007	30.6.2008			
	1	2	3	4=2/1	5=3/2	6=3/1
KAZALNIKA LIKVIDNOSTI						
Koeficient obratne likvidnosti (Kratkoročni koeficient)	1,00	1,10	1,00	110	91	100
Koeficient hitrega preizkusa likvidnosti (Pospešeni koeficient)	0,40	0,38	0,37	95	97	93
KAZALNIKI OBRAČANJA						
Koeficient obračanja terjatev do kupcev	7,77	7,49	2,77	96	37	36
Povprečna doba vezave terjatev do kupcev	47	49	132	104	269	281
Koeficient obračanja zalog proizvodov	6,91	2,93	1,55	42	53	22
Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev	4,91	2,02	0,85	41	42	17
Koeficient obračanja sredstev	2,57	0,97	0,48	38	50	19
KAZALNIKI FINANCIRANJA						
Delež lastniškega kapitala v financiranju	0,04	-0,09	-0,12	-225	133	-300
Delež dolgov v financiranju	0,96	1,09	1,12	114	103	117
Kazalnik finančnega vzvoda	26,46	-11,70	-9,34	-44	80	-35
Kazalnik pokritja dolgov s čistim denarnim tokom	-0,28	-0,07	-0,02	25	29	7
KAZALNIKI USPEŠNOSTI						
Donosnost lastniškega kapitala	-8,02	1,08	0,22	-13	20	-3
Kosmata donosnost prihodkov iz prodaje	-0,11	-0,07	-0,03	64	43	2
Čista donosnost prihodkov iz prodaje	-0,11	-0,10	-0,05	91	50	46
Čista donosnost prihodkov	-0,11	-0,10	-0,05	91	50	46
Donosnost sredstev	-0,29	-0,10	-0,03	35	30	10
Donosnost virov sredstev	-0,29	-0,10	-0,03	35	30	10

Vir: Podatki iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida podjetja SIMKO d.o.o.

3.2.3 Problematika podjetja

Kot je razvidno iz zgornje analize, je stanje v podjetju zelo zaskrbljujoče, kajti vsi pomembni kazalniki ne dosegajo sprejemljivih ravni.

Glede na zakonska določila Zakona o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (v nadaljevanju besedila: ZFPPIPP) bi glede na 14. in 35. člen – Insolventnost, opozoril na tri programske sklope, ki jih predstavljam v nadaljevanju.

3.2.3.1 Kapitalska neustreznost podjetja

ZFPPIPP pravi, da je dolgoročna plačilna sposobnost trajna sposobnost pravne osebe izpolniti vse obveznosti ob njihovi zapadlosti. Pravna oseba je dolgoročno plačilno sposobna, če je obseg njenih dolgoročnih virov financiranja zadosten glede na obseg in vrste poslov, ki jih opravlja, ter tveganja, ki jim je izpostavljena pri opravljanju teh poslov (ZFPPIPP, 2007, 11. člen).

Po ZFPPIPP je insolventnost položaj, ki nastane, če dolжник v daljšem obdobju ni sposoben poravnati vseh svojih obveznosti, ki so zapadle v tem obdobju (v nadaljnjem besedilu: trajnejša nelikvidnost) ali postane dolgoročno plačilno nesposoben. Če se ne dokaže drugače, velja, da je dolжник trajneje nelikviden če za več kot dva meseca zamuja z izpolnitvijo ene ali več obveznosti v skupnem znesku, ki presega 20 odstotkov zneska njegovih obveznosti, izkazanih v letnem poročilu za zadnje poslovno leto pred zapadlostjo teh obveznosti. Če se ne dokaže drugače, velja, da je dolжник postal dolgoročno plačilno nesposoben če je vrednost njegovega premoženja manjša od vsote njegovih obveznosti in pri dolžniku, ki je kapitalska družba tudi če je izguba tekočega leta skupaj s prenesenimi izgubami dosegla polovico osnovnega kapitala in te izgube ni mogoče pokriti v breme prenesenega dobička ali rezerv (ZFPPIPP, 2007, 14. člen).

ZFPPIPP nalaga poslovodstvu, da če podjetje postane insolventno, mora v enem mesecu po nastanku insolventnosti lastnikom predložiti poročilo o ukrepih finančnega prestrukturiranja. Poročilo mora vsebovati opis finančnega položaja podjetja, analizo vzrokov za insolventnost in mnenje poslovodstva, ali obstaja najmanj 50-odstotna verjetnost, da bo mogoče uspešno izvesti finančno prestrukturiranje podjetja tako, da bi podjetje znova postala kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobno. Lastniki morajo dati mnenje o poročilu o ukrepih finančnega prestrukturiranja v petih delovnih dneh po prejemu tega poročila (ZFPPIPP, 2007, 35. člen).

Podjetje v bilanci stanja na dan 30. 6. 2008 poleg 2.448,00 EUR izgube poslovnega leta izkazuje tudi 17.688,00 EUR izgube iz prejšnjih let. Skupna nepokrita izguba podjetja na dan 30. 6. 2008 tako znaša kar 20.136,00 EUR, kar za 11.373 EUR presega vrednost osnovnega kapitala podjetja. Ta izguba torej predstavlja kar 230 % osnovnega kapitala, kar pomeni kapitalsko neustreznost podjetja. Uprava je tako dolžna izdelati načrt možnih ukrepov v skladu z zakonitimi postopki.

3.2.3.2 Kratkoročna plačilna nesposobnost - nelikvidnost

Likvidnost pomeni sposobnost poplačati zapadle obveznosti v danem trenutku.

Nelikvidnost je lahko posledica prezadolženosti podjetja, pa tudi posledica dinamike odplačevanja obveznosti, ki ni bila usklajena z dinamiko prilivov. Podjetje je tako v prvi polovici leta 2008 (na dan 30. 6. 2008) stroškom obresti namenila 2.458,00 EUR, kar je seveda še dodatno poslabšalo izid poslovanja.

Likvidnostne težave je poskušalo podjetje reševati na različne načine. Vsi ti načini pa seveda močno vplivajo na poslovni rezultat podjetja in posledično samo še poslabšujejo likvidnost:

- *zakasnitve pri plačevanju dobaviteljev* - na ta način podjetje sicer res obrača nekoliko več likvidnih sredstev, vendar pa na drugi strani plačuje zamudne obresti, kar vsekakor ni racionalno z vidika poslovanja, poleg tega pa izgublja tudi boniteto pri dobaviteljih, kar pomeni višjo ceno blaga;
- *najemanje neugodnih kreditov* – podjetje je bilo prisiljeno najemati zelo neugodne kredite, kar je dodatno povečevalo stroške financiranja;
- *podaljševanje kreditov* - tudi kreditodajalci v tem primeru obračunavajo zamudne obrestne mere, kar podjetju seveda podraži poslovanje, posledično pa tudi poslabšuje likvidnost.

Podjetje je bilo nesposobno v določenem časovnem obdobju poravnati vse obveznosti, ki so zapadle v določenem obdobju, tako da je po 11. členu ZFPPIPP podjetje nelikvidno oziroma kratkoročno plačilno nesposobno.

3.2.3.3 Eventualna prezadolženost podjetja

Prezadolženost podjetja je stanje, ko premoženje podjetja po tržni vrednosti ne zadošča več za poplačilo vseh obveznosti podjetja. Če bi izhajali iz podatkov izkaza stanja na dan 30. 6. 2008, bi ugotovili, da podjetje knjigovodsko izkazuje -10.213,00 EUR kapitala, kar v tem primeru, ko je kapital negativen, pomeni povečanje obveznosti do virov sredstev za to vrednost. Podjetje je tako tudi prezadolženo.

3.2.4 Členitev rezultatov

Glede na zgoraj izračunane rezultate kazalnikov je podjetje insolventno, kar pomeni, da mora po ZFPPIPP poslovodstvo podjetja pristopiti k sanaciji podjetja. Na podlagi analize podjetja in poznavanja razmer v samem podjetju predlagam sanacijo podjetja s prestrukturiranjem.

V 15. členu ZFPPIPP piše, da je finančno prestrukturiranje celota ukrepov, ki se izvedejo, da bi dolžnik postal kratkoročno in dolgoročno plačilno sposoben, in lahko vključujejo:

- zmanjšanje in odložitev zapadlosti dolžnikovih obveznosti;
- pri kapitalski družbi (kar pri našem primeru ne pride v poštev) izvedbo povečanja osnovnega kapitala z novimi stvarnimi vložki, katerih predmet so terjatve upnikov do dolžnika;
- nove denarne vložke;
- druge ukrepe, katerih izvedba v skladu s pravili poslovnofinančne stroke omogoča odpravo vzrokov dolžnikove insolventnosti in zagotavlja, da dolžnik postane kratkoročno in dolgoročno plačilno sposoben.

3.3 PREDLOG FINANČNE REORGANIZACIJE PODJETJA Z UKREPI

3.3.1 Predstavitev metod finančne reorganizacije podjetja

V poglavju 4.2.3. (Problematika podjetja) sem predstavil probleme, s katerimi se srečuje podjetje SIMKO d.o.o., in sicer s kapitalsko neustreznostjo, nelikvidnostjo in prezadolženostjo. Z metodami finančne reorganizacije, ki jih bom predstavil v nadaljevanju, naj bi si podjetje zagotovilo saniranje obstoječih obveznosti ter prestrukturiranje poslovanja tako, da bo v bodočnosti mogoče poslovanje brez izgub in brez likvidnostnih problemov.

3.3.2 Kratkoročni ukrepi za sanacijo podjetja s prestrukturiranjem

Pučko (2001, str. 202) pravi, da je naloga načrtovanja, da ob danih tržnih omejitvah in ob danih omejenih zmogljivosti določi iz okvira možnega tisti proizvodni program in take inpute v poslovni proces podjetja, da bo njegovo poslovanje čim uspešnejše.

V nadaljevanju bom na podlagi tržnih omejitev, omejenih zmogljivostih in na podlagi stanja v poslovnem svetu predstavil načrt ukrepov, ki naj bi pripomogli k odpravi problemov, s katerimi se srečuje obravnavano podjetje. Načrt ukrepov sem razdelil na štiri področja, in sicer na:

- Načrt ukrepov za področje: Direktor
- Načrt ukrepov za področje: Finance in ekonomika
- Načrt ukrepov za področje: Prodaja
- Načrt ukrepov za področje: Nabava

Načrt ukrepov po posameznih področjih bom v nadaljevanju predstavil v tabelarični obliki. Na podlagi predhodne analize poslovanja bom določil probleme, ki so prisotni znotraj posameznega področja, in cilje, ki bodo pripomogli k odpravi problemov in s tem k saniranju podjetja. Za doseg ciljev pa je potrebno določiti ukrepe, ki bodo peljali aktivnosti v tej smeri, da bo podjetje doseglo zastavljene cilje in tako posledično odpravilo ugotovljene probleme. Za vsak posamezen ukrep bo določeno tudi ustrezno merilo.

3.3.2.1 Načrt ukrepov: DIREKTOR

Tabela 2: Predlagan načrt ukrepov na delovnem mestu direktorja

PROBLEM	CILJ	UKREP	MERILO (kazalnik, %, število ...)
Negativni rezultat	Pozitivno poslovanje	Odločitev, katere proizvode prodajati	Rezultati poslovanja – mesečni
Nelikvidnost	1. Zagotoviti sveža likvidnostna sredstva 2. Odlog obveznosti	1. Pridobiti nova sredstva (kreditni ...) 2. Prošnja za podaljšanje roka za plačila obveznosti iz plač in DDV	1. Seznam novo pridobljenih sredstev 2. Odločba DURS; dosežen odlog
Prag rentabilnosti	1. Zmanjšanje stroškov (FC , VC) 2. Povečanje čistih prihodkov iz prodaje 3. Dobičkonosnost po proizvodih, kupcih	1. Odobritev vseh naročil 2. Povečanje prodaje izdelkov z večjim RVC 3. Izračunavanje pokritja	1. Višina mesečnih stroškov po ukrepu / pred ukrepom) 2. Stopnja rasti prihodkov 3. RVC – Razlika v ceni
Motiviranje	1. Aktiviranje rezerv 2. Zadovoljni zaposleni	1. Krizni sestanek 2. S pozitivno energijo, optimizmom in spodbujanjem zaposlene motivirati za delo	1. Zapisnik - sklepi 2. Večja storilnost
Obveščenost	Povratne informacije	Dati večja pooblastila področju direktorja	Poročilo direktorju vsak ponedeljek

Kot sem že omenil, sami ukrepi izhajajo iz problemov, ki se pojavljajo v fazi poslovanja podjetja SIMKO d.o.o.. V sami analizi računovodskih izkazov sem med drugim ugotovil naslednje probleme: nelikvidnost, negativni rezultat, nedoseganje praga rentabilnosti. Glede na to, da sem aktivno vključen v samo delovanje podjetja, opažam tudi problem pri motiviranju in medsebojni obveščenosti (direktor-podrejeni).

Na podlagi ugotovljenih problemov sem določil cilje poslovanja. Za doseg ciljev pa je bilo potrebno določiti tudi ukrepe, s katerimi bi posledično odpravili probleme. Na primer: za problem nelikvidnosti sem si kot enega izmed ciljev postavil zagotoviti sveža likvidnostna sredstva, ki bi jih podjetje pridobilo z najemom novih kreditov.

3.3.2.2 Načrt ukrepov za področje: FINANCE IN EKONOMIKA

Tabela 3: Predlagan načrt ukrepov za področje finance in ekonomika

PROBLEM	CILJ	UKREP	MERILO (kazalnik, %, število ...)
Nelikvidnost	1. Likvidnostna sredstva	1. Izterjava, opomini, tožbe, zamudne obresti	1. Tedenski sestanki, št. poslanih opominov, št. konsignacij
	2. Dnevni pregled likvidnosti	2. Izračunavanje dnevne likvidnosti iz knjigovodskih podatkov	2. Informacijsko podprti izpisi
	3. Poslovanje s kupci s solidno boniteto	3. Naročilo bonitetnih poročil pri novih kupcih in kupcih s problemi	3. I-BON, število zavrnjenih kupcev
	4. Optimalni plačilni pogoji	4. Podaljšati plačila dobaviteljem in skrajšati plačilne roke kupcem	4. Rok plačila dobaviteljem po sprejetju ukrepa / rok plačila dobaviteljem pred ukrepom
	5. Pridobiti sveža likvidnostna sredstva	5. Krediti, odprodaja terjatev, avansi kupcev	5. % likvidnosti, višina obrestne mere
Neredne dobave	Podaljšati plačilne roke	Tedenska lista prednostnih plačil	Povprečni plačilni rok
Pravočasne in prave informacije	Ažurno knjigovodstvo	Dnevno knjiženje vseh dogodkov	Poročilo
Obveščenost	Mesečno finančno poročilo	Vodenje finančnega planiranja	Poročilo
Določiti fonde porabe	Stroški po SM in SN	Oblikovanje knjigovodstva stroškov po SM in SN	Porabljeno / Planirano

Kot je razvidno iz zgornje tabele so nekateri ugotovljeni problemi za področje finance in ekonomika enaki kot pri področju direktorja, vendar so sami cilji in posledično tudi ukrepi za

rešitev problemov drugačni. V obravnavanem podjetju SIMKO d.o.o. večino časa posvetim delovanju financ in ekonomike. Eden izmed vidnejših problemov je v pomanjkanju pravočasnih in pravih (uporabnih) informacij, zato sem za cilj določil bolj ažurno knjigovodstvo, kot ukrep pa dnevno knjiženje vseh dogodkov.

3.3.2.3 Načrt ukrepov za področje: PRODAJA

Tabela 4: Predlagan načrt ukrepov za področje prodaje

PROBLEM	CILJ	UKREP	MERILO (kazalnik, %, število ...)
Obdelava trga	Boljša dosegljivost komercialistov s strani kupcev	Uvesti fleksibilni delovni čas	Št. klicev v podaljšanem času
Premajhna prodaja	1. Dodatni izvozni trgi	1. Izdelati spisek obstoječih kupcev in plan novih kupcev / trgov	1. % povečanje kupcev / trgov
	2. Povečanje št. obiskov kupcev	2. 50 % delovnega časa preživeti pri kupcih	2. Št. obiskov: po ukrepu / pred ukrepom
	3. Povečanje deleža uspešnih ponudb	3. Spremljanje uspešnih ponudb in analiza neuspehov	3. % novih povpraševanj
Provizije, marže	Trgovska mreža – direktna prodaja	Uvedba novih/alternativnih prodajnih kanalov in trgovskih potnikov	% povečanje prodaje
Reševanje problemov kupcev	Boljši stiki s končnimi kupci	Uvedba spremljanja stikov s končnimi kupci	Število obiskov
Prepoznavnost	Proizvodi, cene, konkurenčnost, prodajni argumenti	Nastavitev prodajnega priročnika	Število novo pridobljenih kupcev
Image	Katalogi, reklamni letaki, obvestila	Zagotoviti sredstva za reklamo, publikacije, informacije za kupce	Anketa med kupci
Analiza cen	Podatki o konkurenci in kupcih	Uvesti vprašalnik o konkurenci, primerjave in izgradnja baze podatkov o kupcih	Ugotavljanje pozitivnih in negativnih odstopanj med podjetjem in konkurenco

V podjetju SIMKO d.o.o. vidim največ rezerv prav na področju prodaje. Kot glavni problem ugotavljam premajhno prepoznavnost, kar vodi k premalo sklenjenim poslom in posledično

tudi k ne dovolj visokim prihodkom. Za rešitev teh problemov sem postavil cilje, kot so: novi kupci, dodatni trgi, povečanje ponudb, izdelava reklamnih publikacij (katalogi, letaki, obvestila itd.).

Za doseg te ciljev je potrebno uvesti (izpeljati) naslednje ukrepe: izdelati obstoječi seznam kupcev in trgov, plan za doseg novih, spremljati uspešnost ponudb (% novih povpraševanj), zagotoviti sredstva za izdelavo reklamnih publikacij. Pri zadnjem ukrepu moramo ugotoviti, ali so bila ta dodatna sredstva za reklamo upravičena, če se je prodaja povečala za več, kot je bil naš input sredstev.

3.3.2.4 Načrt ukrepov za področje: NABAVA

Tabela 5: Predlagan načrt ukrepov za področje nabave

PROBLEM	CILJ	UKREP	MERILO (kazalnik, %, število ...)
Prevelika zaloga	1. Optimalni stroški skladiščenja 2. Jasne potrebe zalog 3. Izboljšanje sistema organizacije naročanja	1. Uvesti minimalne zaloge 2. Spremljanje mesečne prodaje – naročanje glede na prodajo 3. Naročanje blaga 2 x tedensko – ob koncu delovnega dne	1. Dnevi vezave zalog 2. Vrednost zaloge po sprejetju ukrepa / pred ukrepom 3. Čas namenjen naročanju po sprejetju ukrepa / čas pred sprejetjem ukrepa
Strošek nabave	Zmanjšati stroške nabavnih poti	Poiskati najugodnejšega ponudnika dostave (TNT, ACK ...)	Stroški nabave po sprejetju ukrepa / pred sprejetjem ukrepa
Obveščenost, dobavni roki	Povratne informacije	Oblikovanje sistema povratnih sporočil	Vprašalnik
Previsoke nabavne cene	Znižanje cen za 5 %	Pogajanja z dobavitelji	Nova cena / stara cena izdelka

Menim, da je področje nabave v podjetju SIMKO d.o.o. zelo dobro organizirano in da je sodelovanje s tremi največjimi dobavitelji, ki predstavljajo več kot 90 % celotne nabave, na zavidljivo visokem nivoju. Vsekakor se pojavljajo določeni problemi, kot največjega vidim v preveliki zalogi. Za zmanjšanje količine zaloge sem postavil naslednje cilje: planiranje naročil, jasne potrebe zalog, optimalni stroški skladiščenja, izboljšanje organizacije naročanja.

3.4 Terminski plan

Rajter in Škerl (2008, str. 74) opisujeta terminski plan kot okvir, v katerega so vpete aktivnosti pri poskušanju saniranja podjetja s finančno reorganizacijo, od analize stanja do načrtovanih ukrepov za sanacijo in ob koncu še ocenjevanje uspešnosti ukrepov v skladu s postavljenimi merili. Kaže časovni okvir in razmerja med vsemi večjimi aktivnostmi, ki so potrebne za realizacijo cilja. Vključiti je potrebno vse za podjetje kritične aktivnosti in natančne podatke o njih, tako da lahko prikažemo časovne roke in glavna opravila, ki so potrebna za izvedbo neke aktivnosti.

V nadaljevanju bom s terminskim planom predstavil predlagane aktivnosti, ki naj bi pripeljale k izboljšanju poslovanja obravnavanega podjetja SIMKO d.o.o.. Aktivnosti, torej začetek sanacije, se pričnejo ob koncu analitičnega dela. Na začetku se predstavijo ukrepi vodstvu podjetja, in sicer direktorju, vodji finančno-računovodskega sektorja, vodji prodaje in vodji komercialne. Po predstavitvi sledi uvajanje ukrepov, nato vodstvo podjetja predstavi poročilo o izvajanju predlaganih ukrepov. Na koncu se srečamo z ocenjevanjem uspešnosti ukrepov v skladu z merili, ki sem jih predstavil v tabelarični obliki.

Vsako izmed štirih obravnavanih področij ima različne ukrepe in pa začetek izvajanja.

Po predstavitvi ukrepov direktorju, bi le ta v prvih 14 dneh pričel z naslednjimi ukrepi: prošnja za podaljšanje roka za plačila obveznosti iz plač in DDV, direktorjeva odobritev vseh naročil, odločitev katere proizvode prodajati ter s pozitivno energijo in spodbujanjem motivirati zaposlene za delo. V načrtu ukrepov je, da se ob koncu prvega meseca pridobijo nova sredstva in organizirajo krizni sestanki. V drugem mesecu se oblikuje sistem spremljanja stroškov in izračunavanje pokritja. V tretjem mesecu pa se prične realizacija ukrepov za povečanje prodaje izdelkov z večjim RVC.

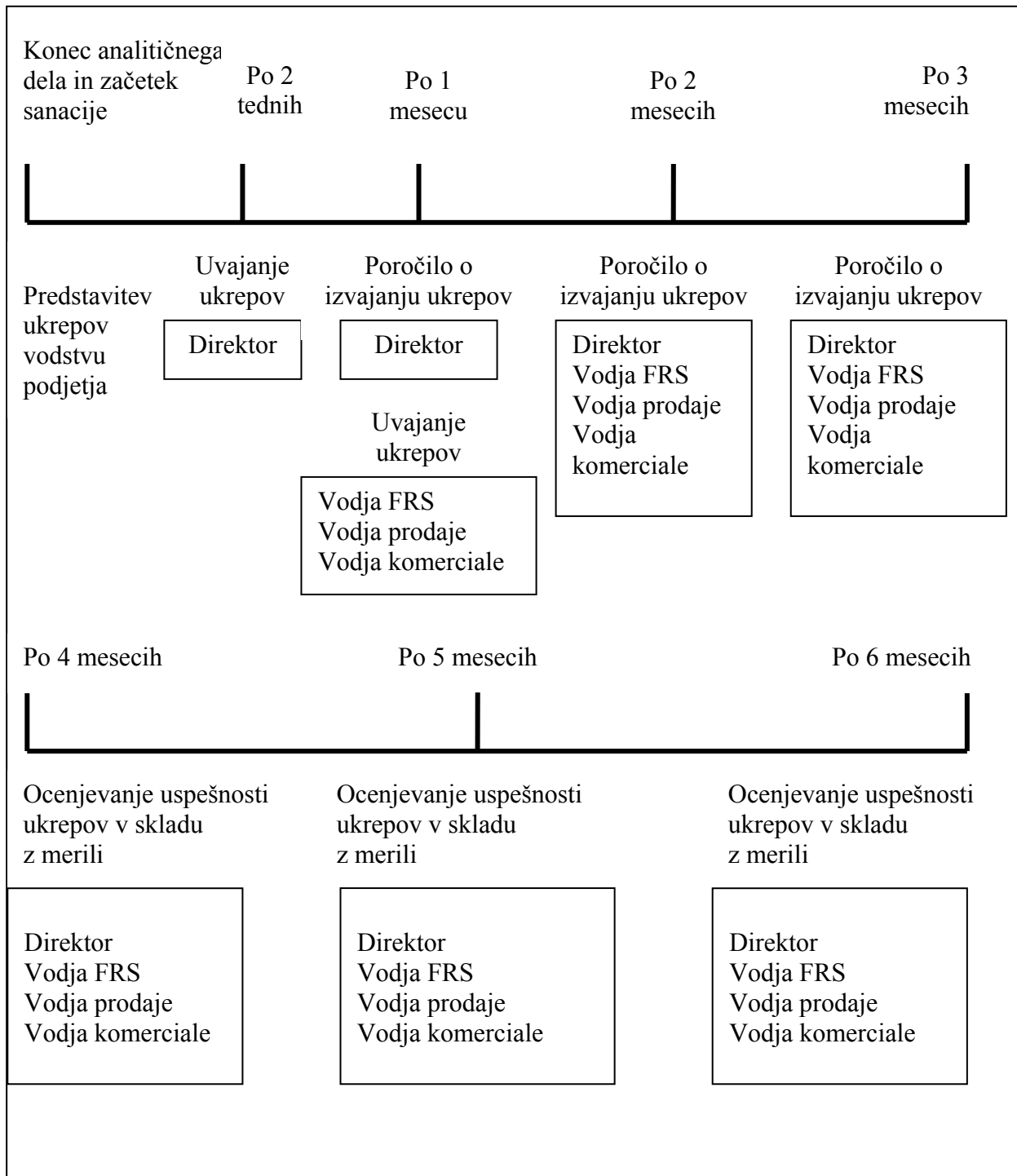
Za področje finance in ekonomika je načrtovano, da se v prvem mesecu po predstavitvi ukrepov pričnejo izvajati naslednji ukrepi: izračunavanje dnevne likvidnosti iz knjigovodskih podatkov ter naročilo bonitetnih poročil pri novih kupcih in kupcih s problemi. Po dveh mesecih bi se vzpostavilo dnevno knjiženje vseh poslovnih dogodkov, tedenska lista prednostnih plačil in pa aktivnosti za zmanjšanje oziroma odpravo nelikvidnosti (izterjave, opomini, tožbe, zamudne obresti, odprodaja terjatev, avansi kupcev). Po treh mesecih naj bi področje finance in ekonomika tudi že izvajalo finančno planiranje in pa oblikovalo knjigovodske stroške po stroškovnih mestih in stroškovnih nosilcih.

Na področju prodaje bi v prvem mesecu izdelali spisek obstoječih kupcev ter pripravili plan novih kupcev ter trgov. Uvedli bi fleksibilni delovni čas in ga polovico posvetili kupcem. V času dveh mesecev od predstavitve ukrepov se bo pričelo spremljanje uspešnih ponudb, analiza neuspehov ter spremljanje stikov s končnimi kupci. Prav tako se bo poizkušalo pridobiti sredstva za reklamo in publikacije. V predvidenem trimesečnem obdobju je načrtovana tudi uvedba novih prodajnih kanalov, izdelava prodajnega priročnika in uvedba vprašalnika o konkurenci ter izgradnja baze podatkov o kupcih.

Področje nabave bo v prvem mesecu izvajalo aktivnosti za zmanjšanje zalog, in sicer z ukrepi, kot so: oblikovanje sistema naročil, uvedba minimalnih zalog, spremljanje mesečne prodaje ter na podlagi le-te naročanje blaga. V obdobju dveh mesecev bi se oblikoval sistem povratnih sporočil z dobavitelji in se poiskal najugodnejši ponudnik dostave (logistika). Po 3 mesecih naj bi se končala pogajanja z dobavitelji o nižjih nabavnih cenah.

Na spodnji sliki je prikazan predviden terminski plan ukrepov.

Slika 5: Terminski plan aktivnosti



3.5 Ocena denarnih tokov v letu 2009 ob sprejetju predlaganih ukrepov

Zavedam se, da je ocenjevanje denarnih tokov zahtevno in lahko pride do velikih odstopanj med pričakovanimi in dejanskimi vrednostmi. Kljub temu menim, da lahko na podlagi preteklih rezultatov in izkušenj, ki sem jih pridobil v treh letih delovanja v podjetju ter glede na tendence, ki se kažejo na trgu zaščitnih sredstev in oblačil, lahko predstavim načrt predvidenih denarnih tokov v letu 2009.

Elemente, ki so potrebni za izračun denarnih tokov, sem določil glede na naslednja predvidevanja:

Prihodki prodaje: V letu 2006 so prihodki iz prodaje znašali 47.634,00 EUR, v letu 2007 so se povečali za 98 % in tako znašali 94.353,00 EUR. V letu 2008 je imelo podjetje SIMKO d.o.o. 122.843,00 EUR prihodkov iz prodaje, kar je 30 % več kot leto poprej. Ocenjujem, da bo podjetje z upoštevanjem predlaganih ukrepov povečalo prihodke iz prodaje za nadaljnjih 25 %, kar bi znašalo 153.554,00 EUR. Podjetje se že od samega začetka poslovanja sooča s sezonskim vplivom poslovanja. Prodaja doseže vrh v mesecu marcu in nato ponovno v mesecu novembru, kjer podjetja v večini nabavijo potrebna zaščitna sredstva in oblačila za poletno (marec) in zimsko (november) sezono. Pomanjkanje naročil se najbolj občuti v dveh poletnih mesecih, in sicer v juliju in avgustu. Mesečne ocene za prihodke prodaje sem dobil tako, da sem mesečne prihodke v letu 2008 povečal za 25 %, saj predvidevam, da se bo tendenca povečevanja prihodkov iz prodaje nadaljevala tudi v letu 2009.

Variabilni stroški (VC): Na podlagi preteklih podatkov ugotavljam, da mesečni variabilni stroški v podjetju povprečno znašajo 75 % mesečnih prihodkov prodaje. Med variabilne stroške podjetja sem uvrstil: stroške blaga in materiala, stroške nabavnih poti ter povračila stroškov zaposlenemu v zvezi z delom.

Fiksni stroški (FC): Prepričan sem, da bi podjetje SIMKO d.o.o. z izpeljavo določenih predlaganih ukrepov zmanjšalo fiksne stroške, vendar bi se pa po drugi strani z nekaterimi ukrepi, kot na primer povečanje prepoznavnosti – stroški reklamiranja, ti stroški povečali. Tako so predvideni fiksni stroški za leto 2009 ostali na ravni leta 2008. Med fiksne stroške poslovanja sem zajel stroške dela, energije, komunalnih storitev, ogrevanja, stroške vzdrževanja poslovnega prostora, stroške za drobní inventar ter potrošni material, stroške reklamiranja in stroške zavarovanj.

V spodnji tabeli je prikaz ocene mesečnih denarnih tokov v letu 2009, ki naj bi jih podjetje SIMKO d.o.o. doseglo ob upoštevanju predlaganih ukrepov.

Tabela 6: Ocena mesečnih denarnih tokov v letu 2009

(V EUR)	JAN	FEB	MAR	APR	MAJ	JUN	JUL	AVG	SEP	OKT	NOV	DEC	SUM
Prihodki prodaje	11.100	11.315	15.600	15.340	13.700	11.870	10.260	10.112	10.980	15.307	16.230	11.740	153.554
VC (75 % od prodaje)	8.325	8.486	11.700	11.505	10.275	8.903	7.695	7.584	8.235	11.480	12.173	8.805	115.166
FC	2.450	2.450	2.450	2.400	2.400	2.300	2.100	2.100	2.400	2.400	2.450	2.450	28.350
Amortizacija	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	1.584
Obresti	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	2.700
Dobiček	-32	22	1.093	1.078	668	310	108	71	-12	1.070	1.250	128	5.754
+ Amortizacija	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	1.584
Denarni tok	100	154	1.225	1.210	800	442	240	203	120	1.202	1.382	260	7.338

Ob planiranih rezultatih v letu 2009 lahko prvič v obstoju podjetja pričakujemo dobiček, in sicer v višini nekaj več kot 5.750,00 EUR. Pri načrtovanem poslovanju se odpravi tudi insolventnost podjetja, saj se pričakuje pozitiven denarni tok in s tem ažurno plačevanje zapadlih obveznosti podjetja.

Iz tabele (6) je razvidno, da so obresti podjetja relativno visoke, kar je plod dolgoročnega kredita, ki je bil namenjen za nakup poslovnega prostora. Ukrepi finančne sanacije so naravnani v smeri, da se kredit čim hitreje poplača in s tem pozitivno vpliva na prezadolženost in posledično na pozitiven denarni tok.

SKLEP

SIMKO d.o.o. je družinsko podjetje, katerega preživetje je zelo vprašljivo v njegovi sedanjih obliki. Da bi si podjetje opomoglo, so potrebne takojšnje spremembe. V začetku svojega poslovanja se je podjetje srečevalo s standardnimi problemi zagona podjetja, ki pa so sčasoma postajali večji. Podjetje je zašlo v težave. Pričelo se je obdobje parcialnih poizkusov reševanja podjetja, ki pa niso bili uspešni.

V letu 2007 so se te težave že pričele odražati v povečevanju zadolženosti. Posledično je nastopilo akumuliranje izgub, povečevanje zadolževanja, težave z likvidnostjo podjetja. Poslovodstvo podjetja se je znašlo pred težko situacijo, zato je vse svoje aktivnosti usmerilo v dve fazi, in sicer v umiritev razmer in prenovno poslovanje. Kljub temu pa je izguba podjetja v začetku leta 2008 naraščala. Poslovodstvo je pristopilo k vzpostavljanju najnujnejših pogojev za zagotavljanje tekočega poslovanja s kar najmanjšimi stroški.

Poslovodstvo podjetja SIMKO d.o.o. meni, da bi podjetje lahko poslovalo rentabilno, vendar se mora prilagoditi aktualnim tržnim razmeram predvsem z ukrepi za zniževanje zadolženosti, s povečevanjem prodaje, oz. pridobivanjem novih kupcev, iskanjem ugodnejših dobaviteljev, zmanjševanjem nepotrebnih stroškov. Poslovodstvo podjetja je ocenilo, da stečaj podjetja ali prisilna poravnava nista primerni, saj bi uspešno izpeljana finančna reorganizacija lahko rešila problem nelikvidnosti, podjetju pa omogočila rentabilno in solventno poslovanje na dolgi rok. Pomembna je tudi ugotovitev, da bi glede na oceno premoženja podjetja upniki, katerih terjatve niso zavarovane, v primeru stečaja izgubili večino ali celo vse svoje terjatve.

Namen finančne reorganizacije z ukrepi v podjetju SIMKO d.o.o. je zagotoviti takšno dinamiko poplačil obveznosti, da bo učinek skupaj z ostalimi sprejetimi ukrepi finančne reorganizacije naslednji:

- v skladu z ZFPPIPP odpravljena insolventnost;
- podjetju omogočeno rentabilno poslovanje v prihodnosti;
- zaposlenemu v podjetju omogočeno stabilno delovno mesto in dohodek v skladu z zakonitimi določili;
- upnikom družbe omogočeno optimalno poplačilo njihovih terjatev;
- dobaviteljem družbe omogočeno nadaljnje uspešno sodelovanje;
- kupcem družbe še naprej omogočen nakup kvalitetnih proizvodov po konkurenčnih cenah in rokih;
- državi omogočeni še nadaljnji prilivi iz naslova davkov in prispevkov.

Rezultati vseh prestrukturiranj se v končni fazi vedno pokažejo v izkazu uspeha in bilanci stanja. Za lažje razumevanje dogajanja v podjetju pa je podjetje smiselno spremljati s kazalniki likvidnosti, obračanja, financiranja in uspešnosti. Sredi obdobja, predvidenega za sanacijo podjetja, je smiselno na podlagi vseh kriterijev oceniti zatečeno stanje, oceniti uspešnost in pravilnost usmeritev na vseh področjih prestrukturiranja ter ukrepe za sanacijo, če je potrebno, korigirati.

Na podlagi rezultatov analiz v diplomskem delu lahko potrdim hipoteze, ki sem jih postavil na začetku, in sicer, da je finančni management lahko uspešen pri reševanju problemov podjetja le takrat, kadar se izvajajo ukrepi prestrukturiranja na vseh področjih oziroma ravneh v podjetju. V načrtu ukrepov, ki naj bi pripomogli k sanaciji podjetja SIMKO d.o.o., so naštet tudi ukrepi, ki jih ne moremo umestiti pod okrilje finančnega managementa, vendar so bistvenega pomena za reševanje problemov podjetja. Torej lahko potrdim tudi tezo, da samo ukrepi izpeljani na finančnem področju ne bi zadostovali za uspešno sanacijo obravnavanega podjetja.

Zastavljeni cilj diplomskega dela je bil poiskati in predlagati rešitev za uspešno sanacijo podjetja. Predlagana finančna reorganizacija z ukrepi je v kratki prihodnosti izvedljiva, tako da sem prepričan, da je odločitev za tako imenovano »mehko« sanacijo smiselna. Kakršnakoli drugačna odločitev bi imela usodne posledice tako za podjetje samo, kot tudi lastnike, zaposlenega, upnike, dobavitelje in vse ostale udeležence v poslovanju podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Berk, A., Lončarski, I. & Zajc, P. (2004). *Poslovne finance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Enota za založništvo.
2. Bobek, D., Jurše, M., Kajzer, M., Kralj, Š., Marn, F., Radonjič, D., Repovž, L., Leskovar-Špacapan, G. & Tavčar, M.I. (1997). *Izbrane teme iz sodobnega managementa*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
3. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
4. Igličar, A. & Hočevar, M. (1997). *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
6. Kavčič, S., Klojučar Mirovič, N. & Vidic, D. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Enota za založništvo.
7. *Letno poročilo SIMKO d.o.o. za leto 2007*. (2008). Trbovlje: SIMKO d.o.o.
8. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., Kovač, B. (2002). *Management- nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didatka.
9. Perdih, J. (2003). *Finančni management in poizkus sanacije proizvodnega podjetja – Elektro-kovinsko predelovalne industrije*. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
10. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Puharič, K. (2004). *Gospodarsko pravo - z osnovami prava*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
12. Pušnik, J. (1997). *Finančna kriza podjetja in načini njenega reševanja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Rajter, M. & Škerl, V. (2008). *Strokovno gradivo za delavnico »Priprava na samozaposlitev«*. Ljubljana: Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije.
14. Simerl, B. & Klančičar, Š. (2006). *Poslovni načrt: Simko d.o.o.*. Zagorje ob Savi: Vitago d.o.o..
15. Slovenski inštitut za revizijo (2006). *Slovenski računovodski standardi*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
16. Tavčar, M.I. (1996). *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.

17. Zakon o gospodarskih družbah. (2006). *Uradni list RS*. (Št. 60/2006).

18. Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju. (2007). *Uradni list RS*. (Št. 126/2007).

PRILOGE

Priloga 1: Podatki iz bilance stanja podjetja SIMKO d.o.o.

ELEMENTI	STANJE	STANJE	STANJE	INDEKS	INDEKS	INDEKS
	NA DAN 31.12.2006	NA DAN 31.12.2007	NA DAN 30.06.2008	07/06	08/07	08/06
	1	2	3	4=2/1	5=3/2	6=3/1
SREDSTVA	18.565	97.569	94.844	5,26	0,97	5,11
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	951	46.626	48.521	49,03	1,04	51,02
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	647	259	365	0,40	1,41	0,56
II. Opredmetena osnovna sredstva	304	46.367	48.156	152,52	1,04	158,41
III. Naložbene nepremičnine	0	0	0	/	/	/
IV. Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	/	/	/
V. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0	/	/	/
VI. Odložene terjatve za davek	0	0	0	/	/	/
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	17.614	50.943	46.323	2,89	0,91	2,63
I. Sredstva za prodajo	0	0	0	/	/	/
II. Zaloge	10.416	33.518	29.233	3,22	0,87	2,81
III. Kratkoročne finančne naložbe	0	0	0	/	/	/
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	6.647	17.335	16.340	2,61	0,94	2,46
V. Denarna sredstva	551	90	750	0,16	8,33	1,36
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0	0	/	/	/
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	18.565	97.569	94.844	5,26	0,97	5,11
A. KAPITAL	676	-8.925	-11.373	-13,20	1,27	-16,82
I. Vpoklicani kapital	8.763	8.763	8.763	1,00	1,00	1,00
II. Kapitalske rezerve	0	0	0	/	/	/
III. Rezerve iz dobička	0	0	0	/	/	/
IV. Presežek iz prevrednotenja	0	0	0	/	/	/
V. Preneseni čisti dobiček	0	0	0	/	/	/
VI. Prenesena čista izguba	2.666	8.087	17.688	3,03	2,19	6,63
VII. Čisti dobiček poslovnega leta	0	0	0	/	/	/
VIII. Čista izguba poslovnega leta	5.421	9.601	2.448	1,77	0,26	0,45
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0	0	/	/	/
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	0	60.000	58.320	/	0,972	/
I. Dolgoročne finančne obveznosti	0	60.000	58.320	/	0,972	/
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0	0	/	/	/
III. Odložene obveznosti za davek	0	0	0	/	/	/
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	17.889	46.494	47.897	2,60	1,03	2,68
I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0	0	0	/	/	/
II. Kratkoročne finančne obveznosti	6.635	2.461	1.375	0,37	0,56	0,21
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	11.254	44.033	46.522	3,91	1,06	4,13
KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0	0	/	/	/

Vir: Podatki iz bilance stanja ter lastni izračun.

Priloga 2: Podatki iz izkaza poslovnega izida podjetja SIMKO d.o.o.

	ELEMENTI	POSLOVNI	POSLOVNI	PI	INDEKS	INDEKS	INDEKS
		IZID 2006	IZID 2007	1/2 leta 2008	07/06	08/07	08/06
		1	2	3	4=2/1	5=3/2	6=3/1
A.	ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	47.634	94.353	45.184	1,98	0,48	0,95
I.	Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	47.634	94.353	45.184	1,98	0,48	0,95
II.	Čisti prihodki od prodaje na trgu EU	0	0	0	/	/	/
III.	Čisti prihodki od prodaje na trgu izven EU	0	0	0	/	/	/
B.	POVEČANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	0	0	0	/	/	/
C.	ZMANJŠANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	0	0	0	/	/	/
Č.	USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	0	0	0	/	/	/
D.	SUBVENCije, DOTACIJE, REGRESI, KOMPENZACIJE IN DRUGI PRIHODKI, KI SO POVEZANI S POSL. UČINKI	2.249	0	0	/	/	/
E.	DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	0	0	0	/	/	/
F.	KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	49.883	94.353	45.184	1,89	0,48	0,91
G.	POSLOVNI ODHODKI	55.199	101.154	46.472	1,83	0,46	0,84
I.	Stroški blaga, materiala in storitev	50.154	86.826	39.369	1,73	0,45	0,78
II.	Stroški dela	4.553	12.988	6.512	2,85	0,50	1,43
III.	Odpisi vrednosti	492	1.284	591	2,61	0,46	1,20
IV.	Drugi poslovni odhodki	0	56	0	/	/	/
H.	DOBIČEK IZ POSLOVANJA	0	0	0	/	/	/
I.	IZGUBA IZ POSLOVANJA	5.316	6.801	1.288	1,28	0,19	0,24
J.	FINANČNI PRIHODKI	4	4	0	1	/	/
	Finančni prihodki od obresti	4	4	0	1	/	/
K.	FINANČNI ODHODKI	109	2.334	1.160	21,41	0,50	10,64
	Finančni odhodki za obresti	109	2.334	1.160	21,41	0,50	10,64
L.	DRUGI PRIHODKI	0	0	0	/	/	/
M.	DRUGI ODHODKI	0	470	0	/	/	/
N.	CELOTNI DOBIČEK	0	0	0	/	/	/
O.	CELOTNA IZGUBA	5.421	9.601	2.448	1,77	0,26	0,45
P.	DAVEK IZ DOBIČKA	0	0	0	/	/	/
R.	ODLOŽENI DAVKI	0	0	0	/	/	/
S.	ČISTI DOBIČEK OBRAČ. OBDOBJA	0	0	0	/	/	/
Š.	ČISTA IZGUBA OBRAČ. OBDOBJA	5.421	9.601	2.448	1,77	0,26	0,45
	POVPREČNO ŠT. ZAPOSLENCEV NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRAČ. OBDOBJU (na dve decimalki)	0,44	1,00	1,00	2,27	1,00	2,27
	ŠTEVILO MESECEV POSLOVANJA	12	12	6	1,00	0,50	0,50

Vir: Podatki iz izkaza poslovnega izida ter lastni izračun.

Priloga 3: Seznam uporabljenih kratic

EU - Evropska unija

SWOT – strength = prednosti, weakness = slabosti, opportunity = priložnosti in threat = nevarnost

ZGD – Zakon o gospodarskih družbah

SRS – Slovenski računovodski standardi

FRS - Finančno računovodska služba

DURS – Davčni urad Republike Slovenije

FC - Fiksni stroški

VC – Variabilni stroški

DDV – Davek na dodano vrednost

RVC – Razlika v ceni

ZFPPIPP – Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju

SM – Stroškovno mesto

SN- Stroškovni nosilec