

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA LETNIH POROČIL
KRKE IN LEKA**

Ljubljana, junij 2010

ANTE VILIČIĆ

IZJAVA

Študent Ante Viličić izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Marka Hočevarja in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

Ljubljana, 14.06.2010

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 VSEBINA LETNEGA POROČILA	2
1.1 LETNO POROČILO IN ZAKONODAJA	3
1.2 POSLOVNO POROČILO	4
1.2.1 Metode merljivosti družbene odgovornosti.....	5
1.3 RAČUNOVODSKO POROČILO	9
1.3.1 Bilanca stanja	10
1.3.2 Izkaz poslovnega izida	11
1.3.3 Izkaz gibanja kapitala.....	11
1.3.4 Izkaz finančnega izida.....	12
1.3.5 Vodoravna analiza.....	12
1.3.6 Navpična analiza	12
1.3.7 Analiza s kazalniki	13
2 ANALIZA POSLOVANJA	18
2.1 ANALIZA PANOGE	18
2.2 PREDSTAVITEV KRKE D.D. IN LEKA D.D.....	20
2.2.1 Krka d.d.....	20
2.2.2 Lek d.d.....	24
2.3 ANALIZA POSLOVNEGA POROČILA DRUŽB	29
2.3.1 R&R	29
2.3.2 Zaposleni	31
2.3.3 Varovanje okolja	33
2.3.4 Sponzorstva in donacije	35
2.3.5 Primerjava poslovnega poročila	37
2.4 ANALIZA RAČUNOVODSKEGA POROČILA DRUŽB.....	40
2.4.1 Primerjava kazalnikov.....	40
2.4.2 Vodoravna analiza.....	46
2.4.3 Navpična analiza	46
SKLEP	48
LITERATURA IN VIRI	50

UVOD

Vrednotenje podjetja se danes zelo razlikuje od vrednotenja podjetja v preteklosti. Danes so poleg maksimiranja dobička pomembni tudi drugi segmenti. Eden od teh je tudi družbena odgovornost podjetja, ki se odraža v odnosu podjetja do varovanja okolja, sponzoriranju in donacijah, namenjenih lokalnemu in širšemu okolju, odnosu do zaposlenih ter vlaganjih v raziskave in razvoj, kar omogoča napredek družbe. V začetku devetdesetih je dobiček pomenil denimo 90 odstotkov vrednosti podjetja, danes (2001) pomeni samo še 50 odstotkov. (Veselinovič, 2001). Seveda se tega zavedajo tudi podjetja, zato v letnem poročilu prevladujejo predvsem informacije o družbeni odgovornosti.

Letno poročilo, v katerem na enem mestu najdemo zbrane vse pomembne informacije o podjetju, predstavlja komunikacijo s ciljnimi skupinami podjetja, zato je to prvo čtivo, ko ocenjujemo vrednost nekega podjetja. Primerjava Krke in Leka bo zato temeljila predvsem na primerjavi njunih letnih poročil oziroma informacijah, pridobljenih iz obeh poročil. Njuna primerjava bo zanimiva, ker oba sodita v kategorijo slovenskih »*blue chipov*«, v isto panogo, imata podoben proizvodni program, prodajne trge, predvsem pa, ker sta ubrala različne razvojne poti. Medtem, ko je bil Lek prodan oziroma prevzet s strani Novartisa, je Krka razvojno pot oblikovala sama.

Cilj diplomske naloge je predstavitev bistvenih sestavin letnega poročila, analiza letnih poročil Krke in Leka, primerjava obeh podjetij na različnih področjih poslovanja ter primerjava Leka pred in po prevzemu s Krkinim lastnim razvojem.

Prvi del diplomske naloge je sestavljen iz predstavitve letnega poročila. Vsebina letnega poročila je določena z Zakonom o gospodarskih družbah, v katerem je točno določeno, kdo so zavezanci za sestavo letnega poročila ter katera podjetja so zavezana k reviziji tega. Vsebinsko bom razčlenil letno poročilo na poslovno in računovodsko poročilo. Poslovno poročilo bo predstavljeno predvsem z družbeno odgovornost podjetja, medtem ko bo na drugi strani računovodsko predstavljeno z bilanco stanja ter izkazi poslovnega in finančnega izida ter tremi analizami računovodskih izkazov, vodoravno in navpično analizo ter analizo s kazalniki.

Drugi del je sestavljen iz predstavitve podjetij in panoge. Predstavljen je njun razvoj skozi zgodovino, njuna vizija in poslanstvo ter njuna osnovna dejavnost in prodaja farmacevtskih izdelkov.

V tretjem delu diplomske naloge bom analiziral poslovni in računovodski del letnega poročila. Primerjal bom različne segmente podjetij in skušal ugotoviti, kateri segmenti so za določeno podjetje pomembnejši. Obe podjetji sodita v sam vrh slovenskega gospodarstva in imata nanj izjemen vpliv. Obe podjetji nastopata tako v Sloveniji kot tudi v tujini, zato so odnos do okolja, zaposlenih, finančna odgovornost zelo pomembni, saj do neke mere odražajo

našo kulturo v tujini oziroma podjetji širita prepoznavnost Slovenije. Pri tem je zelo pomembno, kakšna je ta prepoznavnost.

1 VSEBINA LETNEGA POROČILA

Letno poročilo sodi med najbolj prestižne in najdražje publikacije podjetja, saj običajno odločilno vpliva na razpoznavnost podjetja v poslovni in širši javnosti. Odmevnost in prepričljivost letnega poročila pri ciljnih skupinah predstavlja pomembno konkurenčno prednost ter večji ugled podjetja. Ciljne skupine med drugim predstavljajo: obstoječi in potencialni lastniki (naložbeniki), zaposlenci, kupci, upniki in posojilodajalci, poslovni partnerji, lokalne skupnosti, finančni analitiki, borze, mediji ter načrtovalci in analitiki državnega makroekonomskega razvoja in delovanja. (Perner, 2004).

Letno poročilo je sestavljeno iz treh delov:

- uvod,
- opisni del,
- finančni del.

Lahko se loči tudi na poslovno in računovodsko poročilo, kjer poslovno zajema uvod ter opisni del, računovodsko pa finančni del.

V uvodnem delu se predstavi osnovne podatke o družbi, kot so: sedež družbe, osnovna dejavnost družbe, število zaposlenih in najpomembnejše poslovne partnerje. V uvod sodi tudi predstavitev ciljev in uspehov družbe v obliki finančnih podatkov ter nefinančnih podatkov, ki so zaradi boljše preglednosti predstavljeni v obliki alinej oziroma v obliki tabel in grafov. Pomemben del uvoda je tudi pismo predsednika uprave, ki vsebuje podatke o najpomembnejših dogodkih in odločitvah v poslovnem letu, bistvenih finančnih uspehih, uresničenih strateških načrtih in smernicah razvoja. Pismo mora biti zanimivo, kratko in prijazno. Uporabniki iz pisma razberejo duh podjetja, ambicije, način razvoja v prihodnosti in razumevanje vodstva o poslanstvu družbe.

V opisnem delu oziroma poslovnem poročilu družba podrobneje prikaže svoje poslovanje. Učinkovitost poslovanja prikažejo z različnimi analizami poslovanja, kjer se skušajo primerjati z drugimi družbami v svoji panogi. Pomemben del poslovnega poročila so prostovoljna razkritja, pod katera spada tudi družbena odgovornost podjetij.

Finančni del oziroma računovodsko poročilo vsebuje računovodske podatke, računovodske informacije ter njihove ocene in razlage. Sestavljeno je iz bilance stanja, izkaza poslovnega izida, izkaza gibanja kapitala, izkaza finančnega izida ter priloge s pojasnili k navedenim izkazom. (Zakon o gospodarskih družbah, 2006)

1.1 Letno poročilo in zakonodaja

Obvezno vsebino letnega poročila v Sloveniji določajo Zakon o gospodarskih družbah (ZGD), slovenski računovodski standardi (SRS) in mednarodni standardi računovodskega poročanja (MRSP). ZGD je bil sprejet 27.05.1983. Zakon je bil večkrat spremenjen, predvsem pomembna je sedma novela, imenovana ZGD-F, ki usklajuje slovensko pravo z evropskim. Zavezanci za sestavo letnega poročila so:

- kapitalske družbe,
- tiste osebne družbe, pri katerih za njihove obveznosti ne odgovarja neomejeno nobena fizična oseba,
- podjetnik, katerega podjetje ustreza merilom za srednje oziroma velike družbe.

Velikost družbe je odvisna od:

- povprečnega števila delavcev v poslovnem letu,
- čistih prihodkov od prodaje in
- vrednosti aktive.

Velikost družb je poleg obveznosti za pripravo računovodskih izkazov in poslovnega poročila pomembna tudi za pogoje, kdaj mora družbo pregledati revizor in kdaj mora družba svoje letno poročilo predložiti organizaciji, pooblaščenici za obdelovanje in objavljanje podatkov. Po novem so odslej zavezane k reviziji vse tiste družbe, katerih čisti prihodki od prodaje presegajo dve od naslednjih meril - 8.800.000 evrov čistih prihodkov od prodaje, 4.400.000 evrov vrednosti aktive ali povprečno število delavcev v poslovnem letu več kot 50 (Kunšek, 2009). Banke, zavarovalnice in borza vrednostnih papirjev se uvrščajo med velike družbe, ki morajo po 56. členu ZGD-1 pripraviti konsolidirano letno poročilo.

Letno poročilo je sestavljeno iz (Zakon o gospodarskih družbah, 2006):

- bilance stanja,
- izkaza poslovnega izida,
- izkaza denarnih tokov,
- izkaza gibanja kapitala,
- priloge s pojasnili k izkazom in
- poslovnega poročila.

1.2 Poslovno poročilo

Poslovno poročilo dopolnjuje računovodske izkaze in omogoča bralcu širši vpogled na stanje izbrane družbe. Zaradi zelo širokega kroga uporabnikov informacij v letnih poročilih: zaposleni, kupci, potencialni vlagatelji, vlada, javnost ter posojilodajalci, je potrebno vsebino prilagoditi različnim interesom. V poslovnem poročilu najdemo tako informacije, ki so primerne tudi za manj strokovne uporabnike. V njem poslovodstvo predstavi svoje delo, uspehe in neuspehe, uspešnost poslovanja ter vizijo prihodnosti.

Sestavine poslovnega poročila so naslednje (Horvat, 2002):

- predstavitev vizije, strateški cilji in načrti,
- predstavitev dejavnosti (programi, storitve), vpliv gospodarskih gibanj,
- analiza poslovanja,
- naložbe,
- zaposleni,
- raziskave in razvoj (R&R),
- okolje in družbena dejavnost,
- seznam podružnic z naslovi, organizacijska struktura, predstavitev članov uprave in nadzornega sveta ter drugega poslovodstva in
- informacije za delničarje.

Poslovno poročilo je pomembno zaradi finančnih ter prostovoljnih razkritij. Posebej pomembna so prostovoljna razkritja, kjer skušajo podjetja z razkritimi informacijami privabiti nove vlagatelje in zadržati stare. V primeru, da družba nastopa na borzi, so informacije o gibanju tečaja, politiki dividend ter prodaji proizvodov pomembne. V zadnjem času pa se podjetja najraje hvalijo z uspešnostjo na področju družbene odgovornosti. Družbena odgovornost zajema njihovo okoljevarstveno delovanje, odnos do zaposlenega in družbe, tako lokalne kot globalne.

S pojmom **družbene odgovornosti podjetij** (*Corporate Social Responsibility – CSR*) označujemo koncept, po katerem naj bi podjetja v svojo poslovno politiko, poleg osnovne skrbi za pridobivanje dobička, uvrstila tudi skrb za vse, s katerimi pri svojem poslovanju prihajajo v stik. To pomeni skrb za zaposlene in zagotavljanje njihovega primernege ter varnega delovnega okolja, spoštovanje mednarodnih in domačih standardov s področja dela ter človekovih pravic, pošten odnos do kupcev in dobaviteljev, skrben odnos do narave in okolja ter do sredine, v kateri delujejo. Ta načela naj bi družbeno odgovorna podjetja uresničevala na prostovoljni osnovi in nad ravnjo, določeno z zakonodajo. (Družbena odgovornost podjetij, 2010)

Ključno vprašanje podjetij oziroma managerjev: vprašanje merljivosti učinkov družbene odgovornosti oziroma, ali se podjetjem izplača odpovedati se dobičkom za izboljšanje okolja oziroma družbe. Podjetje naj vsaj zmanjša negativne učinke na okolje, oziroma naj jih minimizira in skuša delovati v skladu z družbenimi normami. V zadnjem času se vse več podjetij zaveda, da dobiček ni edini cilj podjetja, saj mu interesne skupine tega ne dopustijo. Gre za negativne eksternalije, ki jih povzročajo podjetja, kot so: zavajanje potrošnikov, finančni škandali, ki so povzročili, da delnica podjetja še zdaleč ne predstavlja dejanske vrednosti podjetja oziroma njegovega uspešnega poslovanja.

Podjetja v svetu se zavedajo pozitivnih učinkov vlaganja v družbeno odgovornost, kot so: večje zadovoljstvo zaposlenih, večji ugled, boljši konkurenčni položaj, boljši poslovni rezultat, večja sposobnost pritegnitve kapitala, boljši odnos s skupnostjo. Še posebej naj bi to veljalo za farmacevtske družbe, ki sodelujejo z bolniki, zdravstvenimi institucijami in drugimi udeleženci v zdravstvu. Ali se pozitivnega učinka zavedajo v Krki in Leku oziroma, kateri od njiju je bolj družbeno ozaveščen? Ali zaposlenim nudijo možnost trajnega osebnostnega in poklicnega razvoja, kako skrbijo za okolje in s tem za kakovost življenja?

1.2.1 Metode merljivosti družbene odgovornosti

Razvoj naše civilizacije je prišel do stopnje, ko z sedanjimi metodami izkoriščanja naravnih virov ne moremo zadovoljiti niti sedanje populacije kaj šele prihodnjo. Tu gre za konflikt med rastjo človeške populacije in vse manjšimi oziroma enakimi naravnimi viri. Ta problem je tesno povezan z terminom »trajnostni razvoj«, ki pozna več definicij, najpogosteje citirana in najbolj splošno sprejeta pa je tista iz poročila Svetovne komisije za okolje in razvoj pri Organizaciji združenih narodov, poimenovana tudi Brundtlandska komisija (po norveški političarki Gro Harlem Brundtland) iz leta 1987, ki pravi: "Trajnostni razvoj zadovoljuje potrebe sedanjega človeškega rodu, ne da bi pri tem ogrozili zadovoljevanje potreb prihodnjih generacij (Zveza potrošnikov Slovenije, 2009). V prihodnosti bo potrebno bolj racionalno trošiti vse oblike virov, ki so na voljo na Zemlji. Na bolj racionalno potrošnjo lahko vplivamo vsi, tako podjetja, država in tudi vsak posameznik. Vsak posameznik lahko bolj preudarno in zmerno nakupuje, zmanjša porabo elektrike, vode, nafte oziroma bencina, reciklira, ponovno uporabi in podari stvari, ki jih ne potrebuje. Sicer so ti učinki veliko manjši kot pri državi in podjetjih, zato je njihova ozaveščenost ter želja toliko bolj pomembna. Družbena odgovornost podjetij (DOP) je vse bolj pomembna, saj so ključne naloge podjetja izgradnja in širitev ugleda podjetja znotraj njega samega (med zaposlenimi) in v zunanjem okolju (med kupci, dobavitelji, lokalnimi skupnostmi ipd.). Družbeno (ne)odgovorno ravnanje podjetij neposredno vpliva na ugled podjetja in s tem tudi na njegovo uspešnost ter konkurenčnost (Štebih, Academia, 2009). Definicij družbene odgovornosti podjetij je veliko, zato navajam tisto, ki jo je leta 1999 objavil World Business Council for Sustainable Development: »Družbena odgovornost pomeni nenehno zavezanost podjetja k etičnemu vedenju, ekonomskemu razvoju, izboljševanju kakovosti življenja zaposlenih, njihovih družin, lokalne

skupnosti in družbe nasploh.« Eden od osnovnih problemov, s katerim se srečuje podjetje je, da je običajno njihov glavni cilj maksimiranje dobičkov, družbena odgovornost pa v vsakem primeru pomeni strošek in zmanjšuje dobičke. Vendar se v zadnjem času ta problem rešuje z različnimi kazalniki, ki prikazujejo DOP. Vlagatelji, finančne institucije – skladi se na razvitih tujih trgih vse pogosteje poslužujejo podatkov o družbeni odgovornosti podjetij, ko ocenjujejo tveganost naložb in posojil podjetjem, konkretne prednosti pa podjetjem prinašajo tudi njihove uvrstitve na »trajnostne« in družbene borzne indekse, kot so: Dow Jones Sustainability Index, Domini 400 Social Index (DSI) in serija FTSE4Good (sestoji se iz štirih indeksov za britanski, evropski, ameriški in globalni trg, s katerimi ocenjujejo poslovanje podjetij, ki dosegajo mednarodne standarde družbene odgovornosti) (Drevenšek, 2005).

Družbeno odgovorno računovodstvo je namenjeno ugotavljanju, ali je podjetje uspešno na treh področjih trajnostnega razvoja: ekonomskem, okoljskem in etičnem ravnanju podjetja. Družbena poročila oziroma ocene DPO-ja se izdelujejo s pomočjo različnih standardov:

➤ **Procesni standardi**, ki opisujejo procese, kako sestaviti poročilo družbene odgovornosti:

1. Standard računovodske sposobnosti 1000 (AA1000)

Standard je bil izdan z namenom zagotavljanja ustrezne kakovosti pri računovodstvu, reviziji in poročanju o družbeni odgovornosti. Standard določa in opisuje procese, ki jim mora podjetje slediti, ko »odgovarja« za svoje poslovanje ter se ne ukvarja s preučevanjem inputov in outputov podjetja. Standard je primeren za javne, neprofitne ter tudi zasebne organizacije, saj se ukvarja le z določanjem, katere procese naj podjetje izvede pri poročanju o odgovornosti.

2. Standard kakovosti za socialno in etično odgovornost (Q-RES)

Namen standarda je, da skupaj s sodelujočimi organizacijami »oglašuje« organizacijsko ogrodje za skupno družbeno in etično odgovornost, ki temelji na ideji o socialni pogodbi med podjetjem ter interesnimi skupinami oziroma deležniki z razvijanjem novega, zunanje dokazljivega tipa standarda kakovosti. Družbeno odgovorne organizacije naj bi razvile boljše odnose s svojimi interesnimi skupinami oziroma deležniki in bile bolj konkurenčne v ugledu, zaupanju ter zanesljivosti.

➤ **Vsebinski standardi**, ki določajo vsebino poročila družbene odgovornosti:

1. Standard družbene odgovornosti 8000⁹³ (SA8000)

Razvit je bil z namenom, da bi se odpravile nepoštene in nehumane metode ravnanja z delavci, saj so mnoga mednarodna podjetja pripravljala poročila, ki so razkrivala dobre družbene vplive v državi, kjer je bilo podjetje ustanovljeno, zanemarjala pa predstavitev slabših pogojev v podružnicah, ki so bile največkrat v državah tretjega sveta. Standard obravnava osem področij družbene odgovornosti: otroško delo, prisilno delo, zdravje in varnost pri delu, svobodo združevanja in pravico do kolektivnih pogajanj, diskriminacijo, disciplinske metode, delovni čas in nagrajevanje. SA8000 je standard, ki zagotavlja pravične in primerne delovne pogoje, saj od delodajalcev zahteva, da izplačujejo plače, zadostne za osnovne potrebe zaposlenih, da zagotovijo varno delovno okolje, da ne zaposlujejo otrok ali druge delovne sile pod prisilo in da od zaposlenih ne zahtevajo delovnika, ki bi praviloma

presegel 48 delovnih ur na teden. Podjetjem prinaša različne koristi: izboljšana podoba blagovnih znamk podjetja in izboljšan ugled, izboljšan odnos z dobavitelji in kupci, večja lojalnost s strani kupcev, izboljšana konkurenčnost podjetja, višja produktivnost in morala zaposlenecv.

2. Standard svetovnega poročanja (GRI)

3. Standard poročanja o družbeni odgovornosti (GBS)

4. Družbeno-socialna odgovornosti podjetij (CSR-SC)

➤ Drugi standardi

➤ EMAS

Emas je predpis Evropske unije, sprejet leta 1993. Pridobljeni certifikat daje garancijo, da podjetje posluje v skladu z normativi in hkrati zmanjšuje negativne vplive na okolje. Podjetja, ki so urejena po EMAS shemi, morajo svoje okoljske kazalce in okoljsko izjavo tudi letno objaviti. Če podjetje izpolni zahtevane standarde, ima pravico uporabljati oznako, ki jamči, da ima podjetje ustrezen sistem ravnanja z okoljem in da je uspešno prestalo zunanjo presojo.

➤ ISO 14001, ISO 1403, ISO 26000, OHSAS, ISO/IEC 27001, HACCP

ISO 14001 je sistem ravnanja z okoljem, ki ga je mogoče uporabiti za posamezno lokacijo ali posamezno organizacijo ter vse vrste industrijske in storitvene dejavnosti. Ključno načelo tega standarda je nenehno izboljševanje in preprečevanje onesnaževanja s sistematičnim ravnanjem z okoljsko občutljivi področji in dejavnostmi v organizacijah. Največja prednost, ki jo podjetjem prinaša standard ISO 14001, je sistematično spremljanje vseh okoljskih dejavnikov.

ISO 14031 se nanaša na poročanje o okoljskih vplivih. Poročila lahko vsebujejo trende podjetja glede ravnanja z okoljem, skladnost z zakonodajo in regulativo, nujno pa mora poročilo zanesljivo predstaviti okoljsko delovanje podjetja ter biti prilagojeno tehničnemu znanju uporabnikov.

ISO 26000 se osredotoča na razvoj družbene odgovornosti in njeno celovitost. Zasnova standarda upošteva trg in globalizacijo ter teži k doseganju trajnostnega razvoja v svetovnem merilu. Poudarja vključitev deležnikov iz držav v razvoju, malih in srednje velikih podjetij ter povezovanje poslovne sfere z vladnimi organizacijami in civilno družbo. Standard naj bi prispeval k poenotenju kompleksnega področja uporabe različnih mednarodnih kod, norm, oznak in orodij pri družbeno odgovornem ter predvsem okoljskem poročanju.

ISO 9000 se nanaša na sistem kakovosti in izhaja iz odnosa odjemalec (kupec) – organizacija (prodajalec). Cilj je izboljšati zadovoljstvo odjemalcev z učinkovito uporabo sistema vodenja kakovosti. Aktivnosti, ki so potrebne za pridobitev, so: določiti politiko in cilje kakovosti, identificirati in določiti ključne procese za doseganje ciljev, določiti metode za preprečevanje napak, zmanjševati neskladnosti in delo ter stroške zaradi napak ter ocenjevati rezultate glede na planirane. Standard je dokument, ki daje stranki jamstvo za zaupanje do organizacije. Z vidika mednarodnega priznanja se kakovostni organizaciji povečata tudi njen ugled in položaj

na trgu. Sam standard ne poveča kakovosti poslovanja, vendar sili vse organizacije, da se nenehno borijo za izboljšanje kakovosti proizvodov in procesov (Merčun, 2007. str. 56)

OHSAS je sistem vodenja poklicnega zdravja in varnosti ter je mednarodni standard, ki opredeljuje zahteve v zvezi s sistemi vodenja poklicnega zdravja in varnosti, da bi organizacije lažje obvladovale varnostna tveganja ter povečale učinkovitost svojega delovanja.

Koristi, ki izhajajo iz pridobitve certifikata OHSAS 18001, vključujejo:

- izboljšanje varnostne kulture v organizaciji,
- večjo učinkovitost in manjšo izgubo proizvodnega časa,
- izkazovanje skladnosti z zakonskimi predpisi,
- povečanje ugleda z izpolnjevanjem zahtev poklicnega zdravja in varnosti,
- na primeren način vzpostavljeno in dokazano zaščito zaposlenih, delovnih prostorov in lastnine.

(ISO/IEC 27001) - informacijska varnost

V zadnjem času namenjamo vse več pozornosti nevarnostim, ki so v tesni povezavi z varovanjem informacij v podjetjih. Težave pri varovanju informacij se tako prenesejo na vse vrste podjetij, ne glede na njihov status, velikost ali področje njihovega delovanja in dejavnosti. Uvedba standarda je namenjena še posebej podjetjem, ki uporabljajo notranje ali zunanje računalniške sisteme s shranjenimi zaupnimi informacijami; podjetjem, katerih poslovni procesi so odvisni od informacijskih sistemov, ter vsem ostalim podjetjem, ki se preprosto želijo prilagoditi zahtevam informacijske varnosti.

HACCP - je standard za zagotavljanje in spremljanje varnosti živil, ki so ga uvedli pred skoraj 30 leti za prehrabene potrebe astronautov, zlasti zato, da bi preprečili nevarnost razvoja bolezni v njihovih prehrabnih izdelkih. Prejšnji pristop se je nagibal h korektivnim ukrepom in manj v smeri preventivnih ukrepov, zaradi česar je bila učinkovitost pri zagotavljanju varnosti izdelkov manjša.

Glavni namen sistema HACCP je preventivni nadzor, ki sestoji iz sedmih načel (Tuv-sud v Sloveniji, 2010):

- izvajanje analize tveganja,
- ovrednotenje kritičnih točk pregleda,
- vzpostavitev kritičnih meja,
- določitev postopkov nadzora,
- določitev korektivnih ukrepov,
- vzpostavitev verifikacijskih postopkov,
- vzpostavitev dokumentacije in zapisov.

➤ **Standardizacija družbenega poročanja**

Namen standardizacije je, da bi se povečala verodostojnost poročil ter njihova primerljivost med različnimi panogami in državami. Bistvo poenotenja standardov je, da zagotovimo primerljivost med podjetji in možnost revidiranja poročil. Podobno kot računovodski kazalci naj bi kazalci družbene odgovornosti prikazovali dosežke podjetja, biti pa bi morali uporabni v vseh panogah in geografskih območjih. Da bi bili bolj verodostojni, bi morali biti revidirani. Poenotenje standardov poročanja o družbeni odgovornosti povečuje zaupanje interesnih skupin v poročila družbene odgovornosti. Poenotenje standardov je nujno tudi za nadaljnji razvoj etičnih indeksov. Problem današnjih etičnih indeksov je njihova orientiranost k ocenjevanju internih družbeno odgovornih politik in pravil poslovanja podjetij, saj to ne pomeni, da jih izpolnjujejo v vsakodnevni praksi. Ta problem bi lahko rešili s standardizacijo kriterijev, po katerih bi z etičnimi indeksi ocenjevali podjetja glede na družbeno odgovorno prakso. Standardizacija je zelo otežena zaradi povečanih stroškov, ki nastajajo zaradi dodatnega poročanja, in problema globalne standardizacije, saj je družbeno odgovornost zelo odvisna od vrednostnega sistema v družbi, moralnih norm, tradicije in kulture. Paradokсно bi bilo denimo, če bi slovensko podjetje poročalo o tem, da ne zaposlujejo otrok, kot priporočajo nekateri svetovni standardi, ki se nanašajo na države tretjega sveta (Merčun, 2007, str. 58).

1.3 Računovodsko poročilo

Računovodski izkazi vsebujejo pomembne informacije o finančnem položaju in uspešnosti poslovanja podjetja. Te pomagajo različnim interesnim skupinam, ki so povezane s podjetjem (npr. lastniki, posojilodajalci, kupci, zaposleni, javnost itd.) pri sprejemanju odločitev. Računovodski izkazi vsebujejo največ informacij o finančnem položaju in uspešnosti poslovanja podjetja, zato so za interesne skupine najpomembnejši vir podatkov. Podatki, dobljeni iz računovodskih izkazov, sami ne povedo veliko, zato jih je potrebno primerjati. Najpogosteje se za primerjavo uporabljajo (Igličar & Hočevan, 1997, str. 219-221):

- **podatki preteklega poslovanja podjetja** (primerjava letnih podatkov s poslovanjem v preteklem letu pove absolutno spremembo in stopnjo rasti posameznih ekonomskih kategorij),
- **podatki o načrtovanem poslovanju** (pomembna za notranje potrebe, saj managerjem pove, ali so bili pri svojem delovanju uspešni in ali so dosegli postavljene cilje) in
- **podatki o poslovanju podjetij v isti gospodarski panogi** (znotraj panoge je najzanimivejša primerjava z najboljšim podjetjem v panogi «benchmarking»).

Pri analizi računovodskih izkazov se moramo tudi zavedati, da se računovodski izkazi nanašajo na preteklo poslovanje podjetja, na podlagi dobljenih informacij pa želimo praviloma predvideti prihodnje poslovanje podjetja.

Za analizo računovodskih izkazov se najpogosteje uporabljajo tri metode (Igličar & Hočevar, 1997, str. 219-221).:

- **vodoravna analiza,**
- **navpična analiza ter**
- **analiza s kazalniki**

V diplomski nalogi bom analiziral podjetji z vsemi tremi metodami, s pomočjo katerih bom skušal prikazati preteklo poslovanje Krke in Leka ter predvideti prihodnje poslovanje podjetij.

1.3.1 Bilanca stanja

Izkaz stanja oziroma bilanca je temeljni računovodski izkaz stanja sredstev in obveznosti do njihovih virov v določenem trenutku. Bilanca stanja je dvostranski računovodski izkaz, v katerem je na levi strani prikazano stanje sredstev (aktiva) in na desni strani stanje obveznosti do virov sredstev (pasiva). Za bilanco vedno velja bilančno ravnovesje, kar pomeni, da je aktiva vedno enaka pasivi, oziroma da ima vsako sredstvo svoj vir.

Če na bilanco stanja gledamo bolj s finančnega zornega kota, lahko sredstva opredelimo kot naložbe, obveznosti do virov sredstev pa kot vire financiranja teh naložb. Bilanca stanja nam torej kaže finančni položaj podjetja na določen dan.

Slika 1: Bilanca stanja

<i>Aktiva</i>	<i>Pasiva</i>
Stalna sredstva	Kapital
Gibljava sredstva	Časovne razmejitve
	Dolgovi

Vir: (A. Igličar, Računovodski izkazi in njihova analiza 2009, str. 11).

Za bilanco mora torej veljati bilančno ravnovesje, torej stanje, ko je aktiva enaka pasivi. Bilanca stanja je *statičen računovodski izkaz*. To pomeni, da prikazuje sredstva in obveznosti do virov sredstev podjetja na določen dan. Hkrati pa je *kumulativni računovodski izkaz*. To pomeni, da so v njej vidne posledice preteklih poslovnih odločitev podjetja, ki se odražajo na višini in strukturi sredstev ter obveznosti do virov sredstev (Igličar, 2009, str. 11).

1.3.2 Izkaz poslovnega izida

Izkaz poslovnega izida je računovodski izkaz, ki prikazuje prihodke in odhodke podjetja ter poslovni izid, dobljen na podlagi razlike med prihodki in odhodki, v določenem obdobju. Če so prihodki večji od odhodkov, podjetje doseže dobiček, če pa so odhodki večji od prihodkov, podjetje ustvari izgubo. Izkaz poslovnega izida nam torej kaže uspešnost poslovanja podjetja v določenem obdobju.

Izkaz poslovnega izida je **dinamičen računovodski izkaz**, saj se nanaša na obdobje in ne na določen časovni trenutek. Poznamo mesečni, trimesečni, polletni, letni izkaz poslovnega izida. Izkaz poslovnega izida **ni kumulativen računovodski izkaz**, saj se v njem seštevajo zgolj prihodki in odhodki, ustvarjeni v posameznem obdobju. To pomeni, da v letnem izkazu poslovnega izida seštejemo vse prihodke in odhodke, dosežene v posameznem letu, in ugotovimo poslovni izid. Naslednje poslovno leto prihodke in odhodke začnemo ponovno seštevati in začnemo z "ničle". Pri izračunu moramo biti pozorni na razlike med prihodki in prejemki ter odhodki in izdatki. Prihodki in odhodki predstavljajo poslovno-izidne tokove, prejemki in izdatki pa denarne tokove. Problemi nastopijo v skrajnih razmerah na kratki rok, ko podjetje izkazuje dobiček, ima pa težave s plačilno sposobnostjo, ker kupci ne plačujejo izstavljenih računov. Izkaz poslovnega izida nam torej ne daje odgovora na vprašanje, kako se spreminjajo denarna sredstva v obdobju, ampak prikazuje uspešnost poslovanja v obdobju skozi ustvarjene prihodke, nastale odhodke in dosežen poslovni izid (Igličar, 2009, str. 13).

1.3.3 Izkaz gibanja kapitala

Izkaz gibanja kapitala je temeljni računovodski izkaz, v katerem so prikazane spremembe sestavin kapitala za poslovno leto ali medletno obdobje. Prikazuje naslednje spremembe sestavin kapitala:

- razdelitev čistega dobička kot sestavine kapitala oziroma poravnane čiste izgube kot odbitne postavke od kapitala,
- vse sestavine kapitala, zajete v bilanco stanja, bodisi v skupinah ali posamično.

SRS 27, ki predstavlja oblike izkaza gibanje kapitala za zunanje poslovno poročanje, zahteva, da se morajo podrobno pojasniti razlogi za vsako spremembo gospodarske kategorije ter povezavo premikov v kapital in iz njega s spremembami gospodarskih kategorij v bilanci stanja in izkazu poslovnega izida (Benedik, 2003, str. 25).

Izkaz gibanja kapitala prikazuje gibanje posameznih sestavin kapitala v poslovnem letu, tudi uporabo čistega dobička in pokrivanje izgube, zato ga uvrščamo med najpomembnejše sestavine letnega poročila (Lipnik, 2002).

1.3.4 Izkaz finančnega izida

Izkaz finančnega izida je temeljni računovodski izkaz, v katerem so resnično in pošteno prikazane spremembe stanja denarnih sredstev in njihovih ustreznikov za poslovno leto ali medletna obdobja, za katera se sestavlja. Izkaz finančnega izida daje uporabnikom informacije o tem, kako podjetje denarna sredstva in njihove ustreznike pridobiva ter kako jih porablja in kakšno je stanje teh sredstev na začetku ter na koncu obdobja. Na podlagi teh informacij je mogoče ugotoviti razloge za povečanje ali zmanjšanje denarnih sredstev in njihovih ustreznikov v obračunskem obdobju.

Denarna sredstva in ustrezniki se **povečujejo** zaradi novega financiranja (povečanja obveznosti do virov sredstev) ali raznaložbenja (zmanjšanja nedenarnih sredstev), **zmanjšujejo** pa se zaradi naložbenja (povečanja nedenarnih sredstev) ali definciranja (zmanjšanja obveznosti do virov sredstev) (Lipnik, 2002).

1.3.5 Vodoravna analiza

Z vodoravnim analiziranjem računovodskih izkazov je mišljeno ugotavljanje vrednostnega zneska in odstotka spremembe določene postavke v računovodskih izkazih. V tej vrsti analize so postavke v predhodnem obdobju osnova za primerjanje s postavkami zadnjega leta. Z vodoravno analizo primerjamo tudi uresničene postavke z načrtovanimi. Tovrstna analiza se bolj pogosto izvaja znotraj podjetja, ko imamo na razpolago načrtovane podatke, ki izhajajo iz zastavljenih poslovnih ciljev. Z vodoravnim analiziranjem računovodskih izkazov dobimo **informacije o velikosti, smeri in relativni pomembnosti sprememb posameznih postavk**. Te vrste informacije so potrebne za ugotovitev o tem, ali se je poslovanje podjetja v obdobju izboljšalo oziroma ali je podjetje postalo boljše ali slabše. Na osnovi teh informacij se lahko ugotovi, na katerih področjih poslovanja podjetja so potrebne spremembe (Igličar, 2009, str. 17).

1.3.6 Navpična analiza

Pomembnost sprememb in smer sprememb ekonomskih kategorij v računovodskih izkazih se da proučevati tudi z navpičnim analiziranjem. Pri navpični analizi se postavke v računovodskih izkazih prikazujejo kot relativni deleži, glede na izbrano celoto. Ena od največjih prednosti navpične analize računovodskih izkazov je v tem, da so posamezne postavke prikazane kot delež oziroma kot relativno število, kar **omogoča primerjavo med podjetji v isti gospodarski panogi**. Z relativnimi deleži se namreč izniči različnost v velikosti podjetij. Pri navpični analizi izkaza poslovnega izida se kot osnovo največkrat izbere prihodke od prodaje, lahko pa bi izbrali tudi prihodke skupaj, kosmati poslovni izid iz prodaje ali druge postavke, odvisno seveda od namena in cilja analize (Igličar, 2009, str. 19).

1.3.7 Analiza s kazalniki

1.3.7.1 Kazalniki financiranja

Kazalniki stanja financiranja so usmerjeni v analizo financiranja podjetja. Pri teh kazalnikih izhajamo iz podatkov na pasivni strani bilance stanja, pri čemer nas zanima delež kapitala, dolgov in časovnih razmejitev v strukturi vseh virov financiranja. 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.

Vrste:

$$\text{Delež kapitala v financiranju} = \frac{\text{kapital}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} \quad (1)$$

Delež kapitala v financiranju kaže delež oziroma odstotek kapitala v celotni pasivi podjetja. Kazalnik prikazuje delež lastnikov med viri financiranja, kar pomeni, da izraža stopnjo lastniškega financiranja in je eden izmed kazalnikov, s katerim ugotavljamo finančno tveganje. Visoka vrednost tega kazalnika izraža konzervativno finančno politiko podjetja, saj vrednost kazalnika 1 oziroma 100 odstotkov pomeni, da podjetje nima dolgov in da so vsa sredstva financirana s kapitalom podjetja. Problem visoke vrednosti kazalnika pa je v nezadovoljstvu lastnikov kapitala, saj je njihov cilj doseči čim višjo dobičkonosnost kapitala, ki pa jo je s konzervativno politiko financiranja težko doseči.

$$\text{Delež dolgov v financiranju} = \frac{\text{dolgovi}}{\text{obveznosti do virov sredstev}} \quad (2)$$

Delež dolgov v financiranju kaže, kolikšen del sredstev podjetja je financiran s tujimi viri oziroma dolgovi. Delež dolgov pove, kolikšna je finančna odvisnost podjetja od zunanjih virov financiranja. 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 sposobno normalno plačevati obresti in vračati dolgovi. Velik delež kapitala v financiranju torej zmanjšuje tveganje pri poslovanju, po drugi strani pa managerjem lahko dela težave pri doseganju zelenega donosa na kapital, ki jim ga postavijo lastniki. Če je obrestna mera na dolgoročno posojila nižja od pričakovane donosnosti kapitala lastnikov, se podjetju do določene mere splača povečevati zadolženost. Z druge strani obresti zmanjšujejo davčno osnovo za davek na dobiček, dividende pa se izplačujejo iz čistega dobička. Zato je primerjalna dobičkonosnost kapitala pri podjetju, ki se financira le s kapitalom, nižja kot pri podjetju, ki se financira tudi z dolgovi.

Razmerje med dolgovi in kapitalom lahko zapišemo tudi v obliki kazalnika finančnega vzvoda:

$$\text{Kazalnik finančnega vzvoda} = \frac{\text{dolgovi}}{\text{kapital}} \quad (3)$$

Kazalnik finančnega vzvoda kaže način financiranja podjetja (ali se podjetje financira iz lastnih ali tujih sredstev). Nižja, kot je vrednost kazalnika, večjo finančno moč ima podjetje in bolj neizkoriščen finančni vzvod ima (GVINe, 2010).

1.3.7.2 Kazalnik investiranja

S kazalniki investiranja analiziramo strukturo sredstev, se pravi aktivno stran bilance stanja. Kazalniki investiranja so pomembni predvsem za management podjetja, ki odloča o investicijah v posamezne vrste sredstev, manj pa za zunanje uporabnike. Kazalniki so močno odvisni od dejavnosti, ki jo podjetje opravlja.

$$\text{Delež stalnih sredstev} = \frac{\text{stalna sredstva}}{\text{sredstva}} \quad (4)$$

Delež stalnih sredstev pove odstotek, ki ga imajo stalna sredstva med vsem sredstvi podjetja. Zmanjšanje kazalnika lahko pomeni, da se je poslovanje podjetja povečalo oziroma da so se povečala gibliva sredstva, kar bo imelo pozitiven vpliv na obračanje sredstev. Hkrati pa zmanjšanje kazalnika lahko pomeni tudi, da v podjetju prihaja do dezinvestiranja oziroma neobnavljanja osnovnih sredstev.

$$\text{Odpisanost osnovnih sredstev} = \frac{\text{popravek vrednosti osnovnih sredstev}}{\text{nabavna vrednost osnovnih sredstev}} \quad (5)$$

Kazalnik odpisanosti osnovnih sredstev pove, v kolikšnem odstotku so osnovna sredstva že odpisana. Osvetljuje starost opredmetenih osnovnih sredstev in omogoča predvidevanje večjih naložb v bližnji prihodnosti. Večja je vrednost kazalnika, bolj so zastarela osnovna sredstva.

$$\text{Delež gibljivih sredstev} = \frac{\text{gibljiva sredstva}}{\text{sredstva}} \quad (6)$$

Delež gibljivih sredstev kaže odstotek oziroma delež gibljivih sredstev v vseh sredstvih podjetja. Povečana vrednost kazalnika lahko pomeni izboljšanje poslovanja. To je takrat, ko so se gibliva sredstva povečala predvsem zaradi povečane poslovne dejavnosti. Na drugi strani pa povečanje kazalnika lahko pomeni tudi nevarnost za podjetje, in sicer takrat, ko se je delež gibljivih sredstev povečal, ne da bi se povečal obseg poslovanja.

$$\text{Delež osnovnih sredstev v sredstvih} = \frac{\text{opredmetena osnovna sredstva}}{\text{sredstva}} \quad (7)$$

Vrednost kazalnika, delež osnovnih sredstev v sredstvih, je odvisna od dejavnosti, ki jo gospodarska družba opravlja. Visoko tehnološko intenzivne gospodarske družbe imajo lahko med osnovnimi sredstvi relativno več neopredmetenih osnovnih sredstev. Zmanjšanje vrednosti kazalnika lahko pomeni, da gospodarska družba hitro raste in da so se relativno povečala kratkoročna sredstva (zaloge, terjatve itd.). Lahko pa zmanjšanje kazalnika pomeni tudi dezinvestiranje osnovnih sredstev. Med načinom financiranja sredstev ter vrednostjo tega kazalnika ni neposredne povezave. Več dolgoročnih sredstev zahteva usklajeno dolgoročno financiranje teh sredstev. Za natančnejšo analizo je treba ugotoviti deleže posameznih vrst dolgoročnih sredstev v sredstvih gospodarske družbe (delež neopredmetenih sredstev in dolgoročnih aktivnih časovnih razmejitev, opredmetenih osnovnih sredstev, delež dolgoročnih finančnih naložb in naložbenih nepremičnin ter delež odloženih terjatev za davek) (GVINf, 2010).

$$\text{Delež obratnih sred. v sred.} = \frac{\text{Krat. sred.} + \text{krat. fin. nal.} + \text{krat. ak. čas. nal.}}{\text{sredstva}} \quad (8)$$

Vrednost deleža obratnih sredstev v sredstvih je odvisna od dejavnosti. Povečanje vrednosti kazalnika lahko pomeni povečanje obsega poslovanja. Vrednost tega kazalnika pa se lahko povečuje tudi zaradi večanja zalog ali terjatev, ne da bi se povečal obseg poslovanja. Na vrednost kazalnika vpliva tudi povečanje ali zmanjšanje (investiranje oziroma dezinvestiranje) osnovnih sredstev (GVINf, 2010).

1.3.7.3 Kazalniki plačilne sposobnosti

Pri kazalnikih plačilne sposobnosti primerjamo posamezne postavke sredstev s posameznimi postavkami obveznosti do virov sredstev. Za posojilodajalca so zanimivi zaradi odobritve kratkoročnih posojil, za poslovodstvo pa, da oceni kreditno sposobnost svojega podjetja oziroma ugled pri posojilodajalcih. Manjša kot je kreditna sposobnost podjetja, težje bo podjetje dobilo posojilo in višja bo obrestna mera.

$$\text{Kratkoročni koeficient} = \frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} \quad (9)$$

Kratkoročni koeficient kaže razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi dolgovi. Pove nam zmožnost podjetja pri odplačevanju obveznosti, ki zapadejo v enem letu, s sredstvi, ki so unovčljiva v istem obdobju. Pri razlagi kazalnika je potrebno biti previden, saj povečanje kazalnika ne pomeni nujno povečanje plačilne sposobnosti podjetja. Pazljiv je potrebno biti, saj lahko poslovodstvo izboljša vrednost koeficienta tako, da na koncu leta poravna del kratkoročnih obveznosti. Zmanjšata se imenovalec in števec, vendar se celotna vrednost kazalnika poveča. Na drugi strani pa je potrebno poznati obliko kratkoročnih

sredstev, saj z denarnimi sredstvi podjetje lažje poravnava svoje obveznosti, kot pa na primer z zalogami.

$$\text{Pospešeni koeficient} = \frac{\text{kratkoročna sredstva} - \text{zalogs}}{\text{kratkoročne finančne in poslovne obveznosti}} \quad (10)$$

Pospešeni koeficient, prav tako kot kratkoročni, kaže razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi dolgovi, le da so iz kratkoročnih sredstev izločene zaloge in aktivne časovne razmejitve. Pospešeni koeficient zato bolje izraža plačilno sposobnost podjetja in je bolj uporaben za kratkoročnega upnika, še posebej je primeren v kriznih položajih in pri dejavnostih z velikimi spremembami. Kazalnik kaže, ali gospodarska družba financira zaloge in druga kratkoročna sredstva s kratkoročnimi obveznostmi ali tudi dolgoročno. Zaloge so najmanj likvidna oblika kratkoročnih sredstev, kar ima za posledico, da jih je v primeru likvidacije oziroma stečaja najtežje unovčiti. Zato je ta kazalnik pomembno merilo sposobnosti gospodarske družbe za poravnavo kratkoročnih obveznosti brez poseganja v zaloge. Če je vrednost tega kazalnika 1 (praviloma naj bi tudi bila), gospodarska družba vse zaloge financira dolgoročno. Če je vrednost tega kazalnika večja od 1, gospodarska družba, poleg zalog, dolgoročno financira tudi druga kratkoročna sredstva (GVINE, 2010).

1.3.7.4 Kazalniki obračanja

S kazalniki obračanja preučujemo hitrost obračanja posameznih vrst sredstev. Skozi vrednosti kazalnika obračanja se kažejo sposobnost vodstva podjetja, da učinkovito posluje s sredstvi. Hitrejše je obračanje sredstev, manj ima podjetje vezanih sredstev. Na splošno za kazalnike obračanja velja, da višji kot so, učinkovitejša je poslovanje podjetja, ker je potrebnih razmeroma manj sredstev za določeno raven poslovanja.

$$\text{Obračanje terjatev do kupcev} = \frac{\text{prihodki od prodaje}}{\text{povp. stanje terjatev do kupcev}} \quad (11)$$

Obračanje terjatev do kupcev nam prikazuje število obratov terjatev do kupcev v denarna sredstva v enem letu. S kazalnikom analiziramo uspešnost managementa podjetja pri izterjavi terjatev in plačilno sposobnost kupcev.

$$\text{Koeficient obračanja zalog proizvodov} = \frac{\text{stroški prodanih proizvodov}}{\text{povprečno stanje zalog proizvodov}} \quad (12)$$

Koeficient obračanja zalog proizvodov nam prikazuje število obratov zaloge proizvodov v prodaji v letu dni. Visok koeficient kaže na dobro poslovanje z zalogami in hitro prodajo zalog, kar vpliva tudi na denarna sredstva. Poleg tega nam pove, kolikšna količina denarja je

vezana v zalogah, ter kolikšna količina zalog podpira določeno raven prihodkov. Podobno je s koeficientom obračanja zalog materiala.

$$\text{Koeficient obračanja sredstev} = \frac{\text{prihodki}}{\text{povp.stanje sredstev}} \quad (13)$$

Koeficient obračanje obratnih sredstev je eden pomembnejših kazalnikov in kaže, kolikokrat letno se obratna sredstva (zaloge, terjatve, denarna sredstva) gospodarske družbe obrnejo. Večja vrednost tega kazalnika pomeni hitrejše obračanje obratnih sredstev in s tem hitrejše prehajanje obratnih sredstev iz manj likvidnih oblik v denarna sredstva (GVINf, 2010).

$$\text{Obračanje zalog} = \frac{\text{str. blaga in stor.} + \text{str. dela} + \text{drugt posl. odh.}}{\text{zaloge} + \text{zaloge preteklega leta}/2} \quad (14)$$

Obračanje zalog nam pove, kolikokrat letno se zaloge gospodarske družbe obrnejo. Zaloge so najmanj likvidna oblika kratkoročnih sredstev, iz česar sledi, da večje kot je obračanje zalog, manjša je verjetnost neizplačil ob mogočem stečaju.

1.3.7.5 Kazalnik donosnosti

Pri kazalnikih donosnosti nas zanima donosnost prihodkov, sredstev in kapitala.

$$\text{Čista donosnost prth. iz prodaje} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{čisti prihodki iz prodaje}} \quad (15)$$

Čista donosnost prihodkov iz prodaje nam prikazuje delež čistega dobička v prihodkih iz prodaje. Zmanjšanje tega kazalnika je lahko posledica padanja cen, kar znižuje delež dobička, ali pa povečanje stroškov poslovanja.

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

Čista donosnost prihodkov nam prikazuje razmerje med čistim dobičkom in vsemi prihodki podjetja.

$$\text{Donosnost sredstev (ROA)} = \frac{\text{celotni dobiček} + \text{odhodki financiranja}}{\text{povprečno stanje sredstev}} \quad (17)$$

Donosnost sredstev nam prikazuje razmerje med doseženim rezultatom poslovanja in vloženi sredstvi oziroma kaže, kako uspešno je bilo poslovanje pri upravljanju s sredstvi. Prav tako kazalnik kaže uspešnost uporabe sredstev podjetja ne glede na to, kako in s kakšnimi stroški so bila ta sredstva pridobljena, saj števcu celotnemu dobičku prištejemo še

odhodke financiranja in tako izločimo vpliv financiranja ter dobimo podatek o dejanski uspešnosti poslovanja z vloženimi sredstvi. Večja je vrednost kazalnika, uspešnejše je poslovanje podjetja.

$$\text{Donosnost kapitala (ROE)} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečno stanje kapitala}} \quad (18)$$

Donosnost kapitala je predvsem v središču zanimanja s strani lastnikov podjetja, saj kaže, koliko denarnih enot je ustvarila ena denarna enota kapitala. Delničarji lahko vrednost kazalca primerjajo s podjetji s podobnim tveganjem in ugotovijo, ali je njihova naložba uspešna. Gospodarska družba je poslovno uspešnejša, če je vrednost tega kazalnika čim večja (pozitivna). Vendar pa visoka vrednost kazalnika lahko pomeni tudi večje tveganje na račun velikega zadolževanja gospodarske družbe. Čista donosnost kapitala je namreč odvisna od sestave virov financiranja sredstev.

$$\text{Delež čistega dobička za dividende} = \frac{\text{čisti dobiček za dividende}}{\text{čisti dobiček}} \quad (19)$$

Delež čistega dobička za dividende je pomemben za tiste, ki želijo svoj donos na kapital realizirati predvsem v obliki dividend in ne toliko v obliki kapitalnega dobička. Delež čistega dobička za dividende je odvisen od politik dividend v podjetju. V praksi podjetja težijo k temu, da dividende na delnico iz leta v leto rastejo z enako stopnjo rasti. To pomeni, da se bo delež čistega dobička za dividende iz leta v leto spreminjal. V letu, ko bo dobiček večji, bo manjši delež čistega dobička namenjen za izplačilo dividend. V letu, ko bo čisti dobiček manjši, bo delež izplačanega čistega dobička večji, manjši pa delež zadržanega dobička.

$$\text{Razmerje med ceno in čistim dobičkom} = \frac{\text{nakupna cena delnice}}{\text{čisti dobiček na delnico}} \quad (20)$$

Razmerje med ceno delnice in čistim dobičkom nam pove, v kolikem času se bo povrnil denarni vložek v nakup delnice. Kazalnik je eden temeljnih dejavnikov pri odločanju o nakupu delnic (Igličar & Hočevar, 1997, str. 231-247).

2 ANALIZA POSLOVANJA

2.1 Analiza panoge

Farmacevtska industrija (beseda farmacija izhaja iz grške besede „pharmakon“= zdravilo) je panoga, katere glavne naloge so razvoj, proizvodnja in trženje zdravil. Panoga se deli na dve večji veji:

- **Originatorji** - farmacevtske družbe, ki se primarno ukvarjajo z raziskavami, razvojem in trženjem novih, inventivnih, originalnih farmacevtskih izdelkov. Za njih so značilni visoki stroški in velik obseg časa, namenjen za R&R.
- **Generiki** - farmacevtske družbe, ki se primarno ukvarjajo z razvojem in prodajo generičnih farmacevtskih izdelkov. Podjetja proizvajajo zdravila po preteku patentnih zaščit originalnim zdravilom. Stroški in obseg časa, vloženega v R&R, sta veliko manjša kot pri originatorjih.

Razvoj novega zdravila, ki ga razvijajo originatorji, stane med 500-800 milijonov \$, razvoj pa traja 10-12 let. Zaradi velikih stroškov, časa in tveganja neuspeha se nova zdravila zaščitijo z različnimi patenti. Patenti imajo, od prvega naprej, dobre in slabe strani. Možnost izključne rabe izuma spodbuja izumitelje, omogoča vlaganje v razvoj, pospešuje napredek in s tem pozitivno vpliva na gospodarstvo. Po drugi strani patenti omogočajo začasne monopole, kar seveda zvišuje cene, in ker poleg tega drugi izuma ne morejo takoj začeti izpopolnjevati, zavirajo napredek in, skratka, slabo vplivajo na gospodarstvo (Pečenko, 2006). V zadnjem času pa so pritiski in lobiji največjih podjetij vse večji, kar smo občutili tudi v Sloveniji, ko se je leta 2002 sprejel zakon, da se generična zdravila pošiljajo s 6-letno zamudo (Lampret, 2002).

Tako se manjša podjetja, ki so predvsem generiki, težko borijo z močjo, ki jo imajo originatorji. Tu smo zopet pri igri velikih in malih, ki se nanaša tudi na države, saj si Slovenija ne more privoščiti izdelave originalnih zdravil. Proizvodnja generičnega zdravila je namreč dve tretjini cenejša od izdelave originalnega.

Panoga je v 90-letih dosegala nadpovprečne donose, ki so bili posledica demografskih sprememb, kot sta: staranje prebivalstva v razvitih državah in večanje prebivalstva v nerazvitem svetu. V zadnjem času pa donosi zaradi večje konkurence, neugodnega gibanja deviznih tečajev, visokih stroškov investicij, padanje cen zdravil ter visokih stroškov prodaje padajo. Originatorji so začeli zaostajati za generiki, predvsem zaradi visokih stroškov R&R in potekov patentov, ki jim odžirajo dobičke. Generiki pa se soočajo s cenovnimi pritiski predvsem v ZDA, kar je posledica konkurenčnosti med nizkocenovnimi proizvajalci zdravil, v Evropi pa se soočajo z vladnim zniževanjem cen zdravil (Buring, 2005).

Svetovni farmacevtski trg je bil leta 2005 vreden 602 milijardi \$ in v povprečju dosegal 10-odstotno letno rast. Glavna trga sta ZDA in zahodnoevropski trg, v zadnjem času pa se razvijajo tudi trgi držav v razvoju, kot so: Kitajska, Indija, Afrika, Japonska. Še vedno pa je razvidna razlika, saj so ZDA središče farmacevtske industrije, kar je razvidno iz obsega prodaje v letu 2005. ZDA z 191 milijardami \$, pred drugo Japonsko z 58 milijardami \$. Razlika je očitna kar je razvidno tudi, če primerjamo vodilna podjetja v farmacevtski industriji (Kesič, 2007).

Tabela 1 : Vodilna farmacevtska podjetja 2009

	Podjetje	Država	Celotni Dobički (mil \$)	Neto dobički (mil \$)	Zaposleni
1.	Johnson & Johnson	ZDA	63,747.0	12,949.0	118,700
2.	Pfizer	ZDA	48,296.0	8,104.0	81,800
3.	GlaxoSmithKline	Velika Britanija	44,654.0	8,438.6	99,000
4.	Roche	Švica	44,267.5	8,288.1	80,080
5.	Sanofi-Aventis	Francija	42,179.0	5,636.7	98,210
6.	Novartis	Švica	41,459.0	8,195.0	96,720
7.	AstraZeneca	Velika Britanija	31,601.0	6,101.0	65,000
8.	Abbott Laboratories	ZDA	29,527.6	4,880.7	68,840
9.	Merck	ZDA	23,850.3	7,808.4	55,200
10.	Wyeth	ZDA	22,833.9	4,417.8	47,430
11.	Bristol-Myers Squibb	ZDA	21,366.0	5,2.0	35,000
12.	Eli Lilly	ZDA	20,378.0	2,071.9	40,500
?	Krka d.d.	Slovenija	0.74	0.25	5,250
?	Lek d.d.	Slovenija	0.54	0.10	2,780

*Opomba: Podatki za Lek se nanašajo za leto 2008, pretvorba € v \$ pa je narejena iz tečaja 31.12.2009.

Vir: List of pharmaceutucital companies, 2010.

Kot je razvidno iz tabele 1, od 12-tih največjih podjetij kar 7 prihaja iz ZDA. Za primerjavo razlik med multi-nacionalkami in našimi podjetji sem k tabeli dodal še Krko in Lek, ki spadata med največja podjetja v Sloveniji, pa sta kljub temu neprimerno manjši od farmacevtskih. Primerjal sem razliko med zaposlenimi v Johnson&Johnson in Krko in ter na podlagi razmerja še njune dobičke (dobiček na zaposlenega) in rezultati so pokazali 4 krat večjo učinkovitost oziroma produktivnost pri Johnson&Johnson.

2.2 Predstavitev Krke d.d. in Leka d.d.

2.2.1 Krka d.d

Vse se je začelo leta 1954, ko so ustanovili farmacevtski laboratorij, razvojni inštitut in tovarno zdravil, iz katere so se razvili prvi kozmetični izdelki in prvi patenti. Sledi selitev na novo, današnjo lokacijo in prvo prodajo proizvodov v tujino. V obdobju 1974-95 pridobijo registracije ameriške Uprave za hrano in zdravila (FDA) za izdelavo antibiotikov ter odprejo tovarni v Ljutomeru in Keniji, hkrati pa svojo dejavnost razširijo še na zdraviliško in turistično. Z intenzivnimi vlaganji v razvoj in raziskave pospešeno razvijajo lastna generična

zdravila, kar jih uvrsti v sam vrh uspešnih slovenskih podjetij in izvoznikov. V obdobju 1995-2000 se preoblikujejo v delniško družbo in z nadaljnjim razvojem uvrstijo v sam vrh farmacevtskih podjetij v srednji in vzhodni Evropi. Od leta 2000 do danes njihov uspeh krojijo predvsem novi proizvodno-distribucijski obrati v tujini - Poljska, Ruska federacija, Hrvaška, odprtje novih hotelov v Dolenjskih ter Šmarjeških Toplicah in odprtje novih kemijskih laboratorijev. Omeniti gre tudi pridobitev naziva superbrand za korporativno znamko Krka ter za blagovni znamki Septolete in Sun Mix ter pridobitev najvišjega državnega priznanja na področju kakovosti - priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost za leto 2007.

Za razliko od Leka, v katerem so svoje strateške načrte zastavili s »sodelovanjem« z Novartisom, je Krka svojo razvojno pot ustvarila sama. Njihove strateške usmeritve so bile v tistem času drugačne. Zavedali so se, da bodo samostojno preživel le tisti generični farmacevtski proizvajalci, ki bodo na trgu korak pred tekmeci v hitrosti in kakovosti razvoja. Zato so poglobili različne oblike sodelovanja s partnerskimi podjetji in ohranjali princip visoke dodane vrednosti pri generičnih izdelkih ter skušali dosegati visoko kakovost v srednjem cenovnem razredu.

Poslanstvo

Njihov moto je: **Živeti zdravo življenje.**

Njihova osnovna naloga je omogočati ljudem zdravo in kakovostno življenje. Uresničujejo jo z bogato paleto svojih izdelkov in storitev – z zdravili na recept, z izdelki za samozdravljenje, s kozmetičnimi in veterinarskimi izdelki, zdraviliško-turističnimi storitvami, z vlaganjem v ljudi in okolje ter s sponzorstvom in donatorstvom (Predstavitev Krke, 2010).

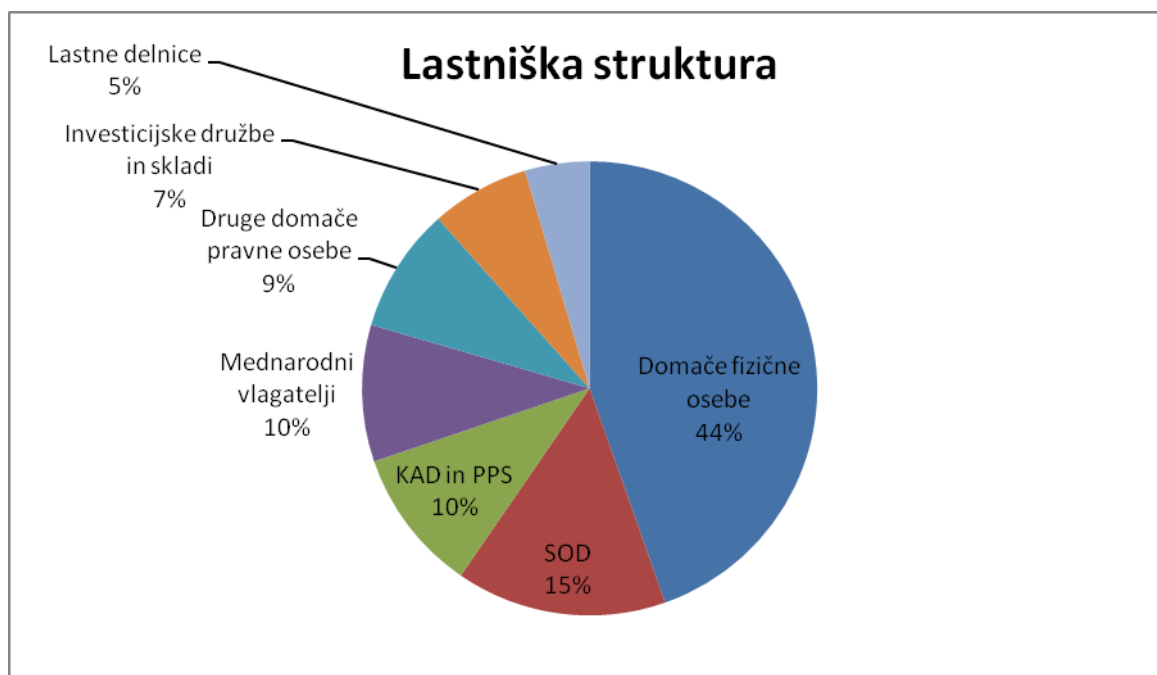
Vizija

Utrjujejo položaj enega vodilnih farmacevtskih generičnih podjetij na svetu. To dosegajo samostojno s krepitvijo dolgoročnih poslovnih povezav in partnerskih odnosov na področju razvoja, oskrbe z izdelki ter trženja (Predstavitev Krke, 2010).

Lastniška struktura

Kot je razvidno iz slike 2, so večinski lastniki Krke domače pravne osebe, velik delež pa imata SOD in KAD. Velik delež SOD-a in KAD-a pomeni, da država še zmeraj delno odloča o morebitnih strateških in kapitalskih povezavah Krke.

Slika 2: Lastniška struktura Krke za leto 2009



Vir: Predstavitev Krke, 2010.

Njihova osnovna dejavnost je proizvodnja in prodaja zdravil na recept, izdelkov za samozdravljenje, kozmetičnih in veterinarskih izdelkov. Dejavnost dopolnjujejo zdraviliško-turistične storitve.

Tabela 2: Prodaja (čisti prihodki od prodaje) Krke d.d.

V 1000 €	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Prodaja	826.160	686.729	586.102	486.570	408.677	365.346	343.292
Indeks rasti v %	20,3	17,2	20,5	19	11,9	6,4	4,3

Vir: Letna poročila Krke, 2002 – 2008.

Eden glavnih strateških planov za obdobje od 2008-2012 je doseganje več kot 10% povprečne rasti celotne vrednosti prodaje. Iz tabele 2 je razvidno, da so v obdobju od 2001 do 2003 dosegali rast nižjo od 10 %, vendar se rast leta 2004 dvigne nad pragom 10% in ostaja vsako

leto višja od 15%. Na podlagi rasti od leta 2004 lahko trdimo, da bo Krka verjetno dosegla svoje prodajne strateške cilje.

Krka na podlagi strategije poslovna prodaja na petih območjih po svetu: Slovenija, Jugovzhodna Evropa, Vzhodna Evropa, Srednja Evropa ter Zahodna Evropa in čezmorska tržišča.

Tabela 3: Deleži prodaje družbe Krke d.d.

V %	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Slovenija	9	10	13	16	19	21	20
Jugovzhodna Evropa	15	18	17	17	17	19	20
Vzhodna Evropa	27	25	30	27	23	25	28
Srednja Evropa	28	25	23	23	20	18	19
Zahodna Evropa in čezmorska tržišča	21	22	17	17	22	16	13

Vir: Letna poročila Krke, 2002 – 2008.

Kot je razvidno iz tabele 3, se od leta 2004 do 2008 prodaja v Sloveniji konstantno zmanjšuje. Večino ustvarjene prodaje v Sloveniji prispevajo zdravila na recept in zniževanje njihovih cen, ki so bile posledica novega pravilnika o oblikovanju cen. Pravilnik pri izračunu upošteva najcenejša generična zdravila v referenčnih državah in je zelo vplival na negativno prodajno rast v Sloveniji. V Jugovzhodni Evropi se vidi nenehna rast, kar je posledica tega, da je Krka vodilni tuji ponudnik generičnih zdravil na Hrvaškem, v Srbiji in Romuniji. Vzhodno Evropo predstavlja predvsem Rusija, ki je tudi Krkin največji posamični trg. Razvidna je nenehna rast, predvsem v letu 2004-2005, ko je stekla proizvodnja v podjetju Krka-Rus, in uvedba nove liste zdravil, ki jih za določene bolnike krije zdravstveno zavarovanje. Uspešnost se kaže tudi v zelo dobrem marketingu, kjer je Krka prejela v letu 2008 tudi nagrado za najboljši televizijski oglas. Srednjo Evropo predstavljata Poljska in Češka ter prav tako dosega nenehno rast. Zahodna Evropa predstavlja ključni trg za Krko. Večino prodaje predstavljajo generična zdravila na recept. Med najpomembnejše trge spadajo Nemčija, Velika Britanija in skandinavske države.

Glavna dejavnost podjetja predstavljajo zdravila na recept, sledijo jim izdelki za samozdravljenje, kozmetični izdelki, veterinarski izdelki pri Skupini Krka so še zdraviliško-

turistične storitve. Ker se odstotek prodaje med izdelki skozi obdobje več let ne spreminja, bom tu predstavil le podatke iz leta 2008.

Tabela 4: Prodaja po skupinah izdelkov in storitev za leto 2008

V tisoč eur	2008	% celotne prodaje
Zdravila na recept	694.598	84
Izdelki za samozdravljenje	96.102	12
Kozmetični izdelki	9.673	1
Veterinarski izdelki	24.615	3
Ostalo	1.172	0

Vir: Letno poročilo Krke, 2008.

Iz tabele 4 je razvidno že zgoraj omenjeno dejstvo, da zdravila na recept prevladujejo oziroma predstavljajo večino prodaje.

2.2.2 Lek d.d.

Leta 1946 je bila uradno ustanovljena Tovarna zdravil Lek. Leta 1991 so se preoblikovali v delniško družbo. Leta 1992 so Lekove delnice začele kotirati na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev. Kot prva srednjeevropska farmacevtska družba so na ameriški trg vstopili s končnim izdelkom. V letu 2000 so odprli nov poslovni center za Jugovzhodno Evropo v Skopju (Makedonija) ter predstavništvo v Rigi (Latvija) ter položili temeljni kamen za Razvojni center, ki so ga v Ljubljani odprli v letu 2002. Širili so se v Romunijo, kjer so prevzeli farmacevtsko družbo Pharma Tech, ter na Poljsko, kjer so prevzeli družbe Argon S.A. Leto 2002 je bilo prelomno za Lek, saj so uspešno zaključil prijateljski prevzem, s katerim je Lek postal del poslovne skupine Novartis. Leta 2003 se je Lek po uspešnosti poslovanja uvrstil na prvo mesto med slovenskimi podjetji, po rasti je prehitel regionalne tekmece in dosegel vodilno mesto po prodaji med primerljivimi farmacevtskimi družbami v Srednji in Vzhodni Evropi. Maja 2003 je več nacionalnih blagovnih znamk v okviru Novartis Generics oblikovalo močno globalno blagovno znamko, Sandoz. Leta 2004 so v Mengšu odprli nov obrat za proizvodnjo, s čimer so okrepili lastne raziskave in razvoj ter prispevali k doseganju vodilne vloge Sandoza na področju biofarmaceutikov. Leta 2007 so v Ljubljani izgradili nov center kakovosti z laboratoriji za testiranje in sproščanje Lekovih in Sandozovih izdelkov ter med prvimi podjetji v Sloveniji pridobili certifikat "Družini prijazno podjetje". V Ljubljani so ob koncu leta 2008 zaključili gradnjo novega vrta, kar bo zaposlenim omogočilo lažje družinsko življenje.

Poslanstvo

Lek kot član skupine Sandoz prispeva k zdravju in boljši kakovosti življenja. Z ustvarjanjem vrednosti zagotavljajo konkurenčnost, rast in skladen razvoj družbe ter prispevajo k nadaljnji globalni rasti ter razvoju skupine Sandoz. (Predstavitev Leka, 2010)

Eden od ključnih dogodkov, ki je zaznamoval razvoj družbe, je seveda prevzem Leka s strani Novartisa. 21. 11. 2002 je bil Lek prevzet s strani Novartisa. Lek je bil takrat na prelomni točki in uprava se je spraševala, kakšno naj bo podjetje čez 10 in več let. Imeli so tri alternative:

- nadaljnji samostojen razvoj s pospešeno internacionalizacijo,
- strateško povezovanje s primerljivo družbo, torej zavezništvo med enakimi, in
- kapitalsko povezovanje kot sestavni del strateškega sodelovanja z vodilnimi v panogi.

Prva alternativa za Lekove načrte ni bila primerna, saj je zaradi vse večje konkurence, izjemno visokih sredstvih, potrebnih za izdelavo novih zdravil, in visokih potencialnih odškodninskih zahtevkov predstavljala težak samostojen razvoj v multinacionalko.

Druga alternativa, povezovanje z generikom, za upravo in delničarje ni bila primerna. Možna so bila povezovanja z Plivo, Krko in madžarskim Richter Gedeonom. Možnost povezave s Plivo je bila zavrnjena zaradi nezmožnosti plačila Lekovih delnic z gotovino in ne, kot so želeli v Plivi, le zamenjava delnic Leka in Plive. Povezava s Krko naj bi prinesla optimizacijo stroškov, vendar bi bil socialni pritisk, ki temelji na krčenju različnih funkcij in odpuščanju, veliko večji kot partnerstvo, ki obljublja ekspanzijo. Drugi problem pa je koncentracija na trgu oziroma monopolni položaj, ki bi ga povzročila povezava Krke in Leka.

Tako je ostala le tretja alternativa in povezava z enim od vodilnih v panogi. Najbolj so se ujemali z Novartisom, saj je prav on raziskoval generični del kot resno alternativo svojemu inovativnemu segmentu proizvodnje zdravil. Razlogi, ki so z vidika Leka govorili v prid prevzema (Zadnik, 2003, str. 34):

- Uspešnejša prodaja Lekovih zdravil na ameriškem trgu in lažji prodor na trge EU.
- Lek bo manj ranljiv, če bi uspelo kateremu izmed konkurenčnih podjetij dobiti na sodišču odškodninsko tožbo oziroma bo bolje pravno zavarovan.
- Povečanje proizvodnje in prodaje klavulanske kisline oziroma njene soli, ki jo proizvajajo v Leku, saj je bistvena sestavina antibiotikov, razvitih na podlagi augmentina, ki jih uspešno izdelujejo in tržijo tudi v Novartisu.
- Že prva ponujena prevzemna cena 95.000 tolarjev za delnico je za 40 odstotkov presegala ceno delnice Leka na borzi pred prevzemom, kar bi državnima skladoma Kadu in Sodu omogočalo, da zapolnita del luknje, ki nastaja v pokojninski oziroma denacionalizacijski blagajni. Končna cena je znašala 105.000 tolarjev.

- Lek ohrani obe ključni funkciji: raziskave in razvoj ter nekoliko omejeno trženje in postane ključen Novartisov razvojni center za formulacijo generikov za Evropo in deloma za ZDA.

Dileme prevzema:

- Domača podjetja veliko več vlagajo v lokalno okolje v obliki sponzorstev, donacij ali v razvoj infrastrukture.
- Tuji lastniki nemalokrat prenesejo dobiček, ustvarjen v Sloveniji, v druge države prek transfernih cen. Novartis naj ne bi spreminjal načina izkazovanja in delitve dobička. Politika naj bi bila taka, da bo Leku ostalo toliko dobička, da bo lahko financiral svoje razvojne projekte, ki mu bodo zagotavljali rast.
- Za Lek je na nek način slabost, da ima Novartis že ustanovljeno skupino generikov. Če bi bil Novartis brez oddelka generikov, bi si Lek lahko prizadeval, da vodi celoten (nastajajoč) oddelek, tako pa je le podrejen član v skupini Novartis Generics.
- Eden od motivov Novartisa je tudi Lekova odobritev ameriške Agencije za hrano in zdravila (FDA) za trženje in distribucijo v ZDA. Podobno odobritev je malo pred tem pridobil tudi Novartis in se znebil enega tekmeca več na najkonkurenčnejšem trgu.
- Zmanjševanje razvojnega in trženjskega oddelka. Podjetja, ki so v prevzemih oddala ali bistveno okrnila svojo suverenost ravno pri teh dveh poslovnih funkcijah, so največkrat prišla na raven podružnic oziroma delala natančno tisto, kar so od njih zahtevali.

Poglejmo dejansko stanje v Leku leta 2009 oziroma, kateri od omenjenih bojazni in pozitivnih predlogov so dejansko vplivali:

- Prodaja zdravil v ZDA in v Zahodni Evropi se je od leta 2001, ko je znašala 30,8% vse prodaje, zmanjšala in je v letu 2008 znašala 21%. Sicer je treba omeniti, da je v letu 2006 znašala 46% ter je morda zgolj gospodarska kriza razlog zmanjšanja prodaje v ZDA in Zahodni Evropi.
- Bojazni, da se bodo vlaganja v R&R po prevzemu zmanjšala, zaenkrat ni. Vlaganja so leta 2003 znašala 50,3 milijonov €, leta 2008 pa kar 81,1 milijonov €, kar nakazuje na ohranjanje suverenosti in samostojnosti pri R&R. Lek v R&R vlaga tudi več od Krke, ki je neposredni in primerljivi konkurent.
- Ker je Lekov tečaj na prevzemni dan znašal 66.065 tolarjev, naj bi bila izklicna cena 105.000 visoka in naj bi bili z njo v Leku zadovoljni. Veliko analitikov in z njimi večji delničarji pa so trdili, da je prevzemna cena prenizka. Take primerjave temeljijo na prenašanju razmerja med tržno ceno večkratnikom čistega dobička, večkratnikom knjigovodske vrednosti in večkratnikom čiste prodaje. Tako ocene temeljijo na nerealni predpostavki, da so vse tri računovodske postavke v vseh državah in podjetjih izračunane enako. Če pa vzamemo takratno vrednost večkratnika čistega dobička za povprečno ameriško farmacevtsko podjetje 24,4 in ga pomnožimo s čistim dobičkom na delnico Leka 3.930 tolarjev, dobimo 95.110 tolarjev. Na višjo pričakovano ceno so seveda vplivali višji izdatki v R&R ter vstop Leka na ameriški trg. Vendar bi realna cena težko preseгла

105.000 tolarjev na delnico, kolikor so na koncu iztržili zanjo v Leku (Ambrož, 2003, str. 54).

- V letu 2008 so tudi namenili 74,5 milijonov € v investicijsko dejavnost, kamor spadata razvojni center biofarmaceutike ter nov Lekov vrtec, vendar je to veliko manj, kot je v investicijsko dejavnost namenila skupina Krka, ki je vložila 147 milijonov € v novo infrastrukturo in ostale projekte. Podobna razlika je v primerjavi sponzorstev in donacij, kjer Krka prednjači predvsem v sponzoriranju športa. Lahko rečemo, da Krka veliko več vlaga v lokalno okolje kot Lek.
- Prenos dobička je razviden v letu 2008, ko si je od 129,8 milijona evrov lanskega bilančnega dobička Leka Novartis izplačal kar 120 milijonov evrov. Podobno je ravnal v letu 2006, ko si je od 174,94 milijona evrov bilančnega dobička izplačal 125 milijonov evrov (Morozov, 2008).

Osnovna dejavnost je proizvodnja in prodaja zdravil na recept, zdravil brez recepta, kjer Lek drži vodilno mesto v Sloveniji, ter veterinarskih in kozmetičnih izdelkov.

Tabela 5: Prodaja (čisti prihodki od prodaje) Leka

V tisoč €	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Prodaja	684.066	738.413	720.570	543.540	532.690	582.780	360.158
Index rasti v %	-7	2	33	2	-9	62	2

Vir: Letna poročila Leka, 2002-2008.

Rast prodaje se je izjemno povečala leta 2003, kar je povezano z Novartisovim prevzemom Leka in odprtjem novih prodajnih poti. Predvsem se je povečala prodaja v ZDA, ki je največji generični trg zdravil, Novartis pa je kot multi-nacionalka eden večjih igralcev na tem trgu. Prav tako so beležili visoko rast v letu 2006, predvsem zaradi izboljšav delovnih procesov ter optimizacije poslovanja v administrativnem delu. V letu 2004 beležijo manjšo prodajo kot leta 2003, ki pa je bilo rekordno predvsem zaradi vstopa na ameriški trg, na padec rasti pa je vplival tudi padajoči tečaj ameriškega dolarja. Padec rasti v letu 2008 pa je posledica gospodarske krize, ki je najbolj prizadela ZDA, kot enega najpomembnejših trgov Leka in tako kot leta 2004 padajoči tečaj ameriškega dolarja.

Prodaja Leka se prav tako nanaša na tri glavna in štiri manjša območja: Srednja in Vzhodna Evropa, Zahodna Evropa in ZDA ter Slovenija so glavna področja Lekove prodaje, medtem ko so Azija, Latinska Amerika in Afrika ter Avstralija pomožna območja.

Tabela 6: Delež prodaje Leka

V % celotne prodaje	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Srednja in Vzhodna Evropa	69	/	48	53	46,5	41	/
Zahodna Evropa in ZDA	21	/	43	36	40,6	48	/
Slovenija	10	/	9	11	12,9	11	/

Vir: Predstavitev Leka, 2010.

Iz tabele 6 je razvidno, da je glavni prodajni trg Leka Srednja in Vzhodna Evropa, predvsem Rusija, kjer v zadnjem času beležijo visoke rasti, leta 2007 beležijo 30% rast. Seveda se je po prevzemu s strani Novartisa povečala prodaja v ZDA, kjer so v letu 2003 beležili 697,3% rasti prodaje (Konferenca za novinarje, 2003). Rekordna rast je posledica vstopa dveh Lekovih izdelkov, Amosiklav in Ortanol, na ameriški trg. K rekordni rasti je pomagala predvsem kombinacija Novartisove moči in Lekovega razvojnega znanja. Razviden je tudi padec deleža celotne prodaje v Sloveniji, predvsem po Novartisovem prevzemu. Sicer pa padec prodaje v Sloveniji beleži tudi Krka

Podobno kot v Krki tudi v Leku glavni prodajni produkt ostajajo zdravila z receptom, sledijo jim zdravila brez recepta ter veterinarski in kozmetični izdelki.

Tabela 7: Prodaja Leka po skupinah izdelkov in storitev v letu 2008

V % celotne prodaje	2008
Zdravila na recept	90
Antiinfektivi	7
Biofarmaceutika	2
Ostalo	1

Vir: Letno poročilo Lek, 2008.

Kot je že omenjeno, so zdravila z receptom daleč najbolj prodan produkt, saj predstavljajo 90% prodaje. Čeprav Lek v segmentu zdravil brez recepta zaseda vodilno mesto v Sloveniji in je povečal tržni delež v letu 2007 na 23,7 %, je ta delež v primerjavi z zdravili na recept zelo majhen.

2.3 Analiza poslovnega poročila družb

Analiza poslovnega poročila bo temeljila na primerjavi R&R, zaposlenih, varovanja okolja, sponzorstev in donacij, prihodkov od prodaje ter dostopnosti podatkov.

2.3.1 R&R

Osnovne naloge R&R dejavnosti **Krka** so razvoj tehnologij za proizvodnjo učinkovin in farmacevtskih oblik ter izvajanje vseh potrebnih testiranj in raziskav, ki omogočajo registracijo zdravil na recept, izdelkov za samozdravljenje, veterinarskih izdelkov in kozmetičnih izdelkov. Krka intenzivno razvija inovativna generična zdravila, t. i. generična zdravila z dodano vrednostjo, ki so plod lastnega znanja in zagotavljajo izdelkom ključne prednosti še več let po vstopu na tržišče. Za generično industrijo je značilno, da je treba pri razvoju izdelka upoštevati regulatorne zahteve in patentno situacijo na posameznih tržiščih, zato je potrebno uskladiti postopke z evropsko in nacionalno zakonodajo. Razvojno delo se konča s pridobitvijo registracije, ki jim omogoči, da izdelek uvedejo na tržišče in ga začnejo tržiti.

Tabela 8: Število registracij novih izdelkov v obdobju 2002-2008

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Število izdelkov	637	424	436	272	365	150	/
%rasti	150	97	160	75	243	/	/

Vir: Letna poročila, 2002-2008.

Kot je razvidno iz tabele 8, največjo rast beležijo leta 2004, ko je bila Slovenija sprejeta v EU. Takrat so z usklajevanjem regulatornih zahtev z zakonodajo EU uspeli zaključiti veliko registracijskih postopkov. K rasti je prispevala tudi nadgradnja registracijskih postopkov z MRP registracijskim postopkom, ki je omogočil lažje registracije v Zahodni Evropi.

Tabela 9: Obseg vlaganj v R&R

V mio €	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Obseg vlaganj	84,7	59,1	52,6	40,1	34,7	31	/
% rasti	43,3	12,4	31,2	15,6	11,9	/	/
%prodaje	9	7,6	7,9	7,2	7,3	/	/

Opomba: Podatki se nanašajo na skupino Krka, vendar so v letu 2004 in 2005 skoraj identični in sem zato sklepal, da so primerljivi.

Vir: Letno poročilo, 2008.

Krka se lahko pohvali z nenehno rastjo vlaganj v R&R, kar pomeni, da neprestano išče metode, ki jim omogočajo izboljšati proizvode in procese. Iz tabele 9 je razvidno, da v povprečju namenijo 7,5% prihodkov od prodaje za R&R. V letu 2008 so zabeležili rekordno rast 43,3%, saj so za R&R namenili kar 84.746 evrov.

Kljub krizi Krka ne zmanjšuje obsega sredstev, namenjen R&R, ampak jih povečujejo vsaj po besedah Aleša Rotarja, člana uprave ter direktorja razvoja in raziskav v Krki, ki pravi: »Vlaganja v nove izdelke in tehnologije ter zaščito industrijske lastnine povečujemo, saj le tako lahko utrdimo položaj na trgu.« (Pust, Finance, 2009). V Sloveniji, kjer je v letih 2007 in 2008 celoten delež sredstev za R&R gibal okrog 1,5 odstotka bruto domačega proizvoda (BDP), pri čemer je okrog dve tretjini tega prispeval zasebni sektor, je tretjino vseh oziroma polovico zasebnih sredstev prispevala novomeška farmacevtska družba Krka.

Lek se prav tako lahko pohvali z vsakoletno rastjo vlaganj v R&R. Količina vlaganj je prav tako odvisna od prihodkov od prodaje, kjer za R&R namenjajo v povprečju 10% prihodkov od prodaje.

V Razvojnem centru razvijajo izdelke za Evropsko unijo, ZDA, Kanado ter v zadnjem času tudi za hitro rastoče trge: Japonsko, Avstralijo in Brazilijo, s čimer so dosegli visoko stopnjo globalizacije.

Lekov razvoj predstavlja 1/3 vseh Sandozovih razvojnih projektov.

Tabela 10: Obseg vlaganj v R&R

V mio €	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Obseg vlaganj	81,1	69,5	68,3	57,2	54,2	50,3	/
% rasti	17	2	19	6	8	17	/
%prodaje	11,86	9,41	9,48	10,52	10,17	8,63	/

Vir: Letno poročilo Leka, 2008.

Iz tabele 10 je razvidno, da je obseg vlaganj v R&R izjemno rasel v letih 2003, 2006 in 2008. Rast v letu 2003 je razumljiva zaradi vpliva prevzema Novartisa, ki je Leku kot največjemu svojemu generiku namenil večjo količino sredstev za R&R. Povečanje sredstev 2006 je mogoče razložiti predvsem z gradnjo Lekovega Razvojnega centra biofarmaceutike v Mengšu. Zanimiva pa je rast v letu 2008, predvsem zaradi recesije, ki večini povzroči krčenje sredstev, v Leku pa so beležili skoraj rekordno rast. Podobno se je dogajalo v Krki. Pravzaprav je rast vlaganj od leta 2005 presenetljiva, predvsem zaradi prevzema nemškega generika Hexala s strani Novartisa, ki je nekajkrat večji od Leka. Od takrat Lek ne predstavlja največjega generika Novartisa in pričakovati je bilo negativen scenarij zmanjšanja vlaganj v R&R v Leku, vendar takega scenarija do sedaj še ni bilo.

2.3.2 Zaposleni

V **Krki** se zavedajo, da je poslovna uspešnost v veliki meri odvisna od zaposlenih. Prav zato skrbijo za njihov kakovosten izbor, osebnostni in strokovni razvoj ter jim v ta namen nudijo nadaljnje izobraževanje in usposabljanje.

Tabela 11: Število zaposlenih v družbi Krka od 2002-2008

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Število zaposlenih	5250	4891	4272	3978	3648	3528	3.399
% rasti	7	14	7	9	3	4	/

Vir: Letna poročila 2002-2008.

Iz tabele 11 je razvidno, da število zaposlenih raste v skladu z rastjo in širjenjem celotne družbe Krka. Kot je omenjeno, zelo pazijo na kakovosten izbor, kar se odraža na njihovi izobrazbeni strukturi.

Tabela 12: Stopnja izobrazbe

V %	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Doktor	1	1	1	1	1	1	1
Magister	2	2	3	3	3	3	3
Univ.	47	42	42	39	35	27	27
Visoka	8	9	6	4	3	3	2
Višja	0	3	4	4	4	5	5
Srednješolska	20	21	20	21	23	25	25
Ostalo	22	24	25	28	31	36	38

Opomba: podatki so od Skupine Krka, vendar so primerljiva s Krko d.d (vsaj leta 2002, 2003)

Vir: Letna poročila, 2002-2008.

Kot je razvidno iz tabele 12, se delež univerzitetno izobraženih vedno povečuje in je v letu 2008 znašal 50% vseh zaposlenih. Za kakovosten kader skrbi prav poseben oddelek, Služba za izobraževanje in razvoj kadrov, kjer imajo 50 internih trenerjev, ki so strokovnjaki na različnih področjih. Nudijo pa tudi izobraževanje na uglednih in znanstvenih ustanovah po Sloveniji ter tujini. Krka je v letu 2008 prejela nagrado TOP 10, ki jo v sklopu konference Izobraževalni management podeljuje podjetje Planet GV, kjer so izbrali deset slovenskih podjetij in organizacij, ki sistematično najbolj vlagajo v znanje ter skrbijo za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Tu bi omenil še inventivno dejavnost, kjer je vsakemu zaposlenemu omogočeno, da predlaga izboljšave poslovanja. S tem se zaposlene spodbuja, da razmišljajo o

boljšem in učinkovitejšem delu ter manjših stroških, hkrati pa se izboljšuje organizacijska klima. Za predloge so ustrezno nagrajeni v obliki praktičnih nagrad in priznanj. Zaposleni radi sodelujejo, kar je razvidno v vsakoletni rasti predlogov in predlagateljev. Rast predlogov v letu 2007/2008 je bila 28%, rast predlagateljev pa 41%.

V *Leku* za svoje zaposlene skrbijo na različne načine. Kot del Novartisa morajo slediti njihovim idealom in vrednotam, kot so: poštenost, skladnost ter iskrenost. V ta namen so izdelali standarde, ki predstavljajo njihovo identiteto:

- kodeks ravnanja,
- politika družbene odgovornosti in
- globalni dogovor Združenih narodov.

Ti standardi se nanašajo predvsem na zaposlene, ki morajo upoštevati tako pravice kot tudi dolžnosti, ki jih prinašajo določeni standardi.

Tabela 13 : Število zaposlenih v Leku d.d.

V 1000	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2001
Število zaposlenih	2.780	3.076	2.818	2.850	2.805	2.525	2.411
% rasti	-10	9	-1	2	11	5	/

Vir: Letna poročila, 2002-2008.

Iz tabele 13 je videti, da je število zaposlenih večinoma raslo, razen v letu 2008, ko se je zmanjšalo zaradi sprememb v poslovni organizaciji na ruskem trgu, kjer so zaposleni prešli v Sandoz-ovo pravno osebo. Najbolj verjetno se je število zaposlenih zmanjšalo tudi zaradi gospodarske krize, ki je zajela Lek, saj je v letu 2008 razviden tudi padec v prihodkih od prodaje in drugih segmentih podjetja. Zaskrbljujoči za zaposlene Leka so pravzaprav nenehni vzponi in padci števila zaposlenih, predvsem v zadnjih letih, kar verjetno predstavlja neprestan strah o možni odpustitvi, ki lahko dolgoročno vpliva na kakovost in obseg poslovanja.

Tabela 14: Stopnja izobrazbe v Leku d.d.

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Doktorji in mag.	10	9	9	8	8	8	7	6	6
Visoka in višja	30	29	28	28	28	27	27	25	24
Srednja in VKV	34	34	35	33	32	31	30	30	30
Kvalificirani	16	17	17	16	17	18	18	18	19
Polkvalificirani	10	11	12	14	15	16	18	21	22

Vir: Letno poročilo Leka, 2008.

Kot je razvidno iz tabele 14, se je v obdobju 2000-2008 povečal delež z najmanj visoko izobrazbo s 30% na 40%, zmanjšal pa se delež polkvalificiranih in nekvalificiranih delavcev. Razlog za spreminjanje strukture je v vse bolj zahtevnih in avtomatiziranih poslovnih procesih, tako v proizvodnem kot tudi razvojno-tehnološkem delu. Lek je tako kot Krka v letu 2008 prejel nagrado TOP 10. S tem so pokazali zavednost, da so zaposleni ključnega pomena za rast in razvoj družbe, zato jim omogočajo vseživljenjsko izobraževanje in možnost napredka. Zaposleni so se v letu 2008 najbolj izobraževali na področju pridobivanja znanja tujih jezikov in pa ekspertnih znanj. V letu 2008 so za izobraževanje zaposlenih namenili 4,1 mio EUR.

2.3.3 Varovanje okolja

Ozaveščenost o pomenu okolja se v **Krki** vidi pri vlaganjih v varovanje okolja, pri zmanjšanju emisij CO₂ ter porabe rečne in pitne vode.

Slika 3: Vlaganje v varovanje okolja



Predstavitev Krke, 2010.

V obdobju od 2004-2008 je Krka v varovanje okolja vložila okoli 25 milijonov evrov. Kot je razvidno iz slike 3, se stroški vlaganj v okolje iz leta v leto višajo in so bili leta 2008 3,863 milijona evrov, kar predstavlja 26% letno zvišanje. Višina stroškov je v korelaciji z izboljšanjem številnih kazalnikov, ki se nanašajo na varovanje okolja. Krka pri raziskavah in proizvodnji porablja različne oblike naravnih virov, od pitne in rečne vode, zemeljskega plina, električne energije in ekstra lahkega kurilnega olja. Pomembno je, da je njihova poraba čim manjša in da z njo čim manj onesnažuje okolje. Specifično rabo energije so v letu 2008, v primerjavi z letom 2007, zmanjšali za 15 %. Poraba rečne in pitne vode se vsako leto zmanjšuje ter se je v obdobju 2007-2008 zmanjšala za 20%, prav tako uporaba drugih naravnih virov. Zmanjšala se je tudi obremenitev reke Krke z odpadnimi vodami v obdobju 2007-2008 za 15%, kar je posledica uporabe lastne čistilne naprave. Zračne emisije so prav tako pod zakonsko določeno vrednostjo. Postavili so novo sortirnico odpadkov (Sortirno-tehnični center), kar je povečalo količino ločenih uporabnih odpadkov za 11%, v primerjavi z letom 2007 (Letno poročilo Krke, 2008).

V **Leku** zatrjujejo, da se zavedajo pomena družbeno odgovornega odnosa do okolja. Odgovornost do okolja spremljajo s kazalci izvajanja okoljske politike. Vrste okoljskih kazalcev lahko razdelimo v tri skupine:

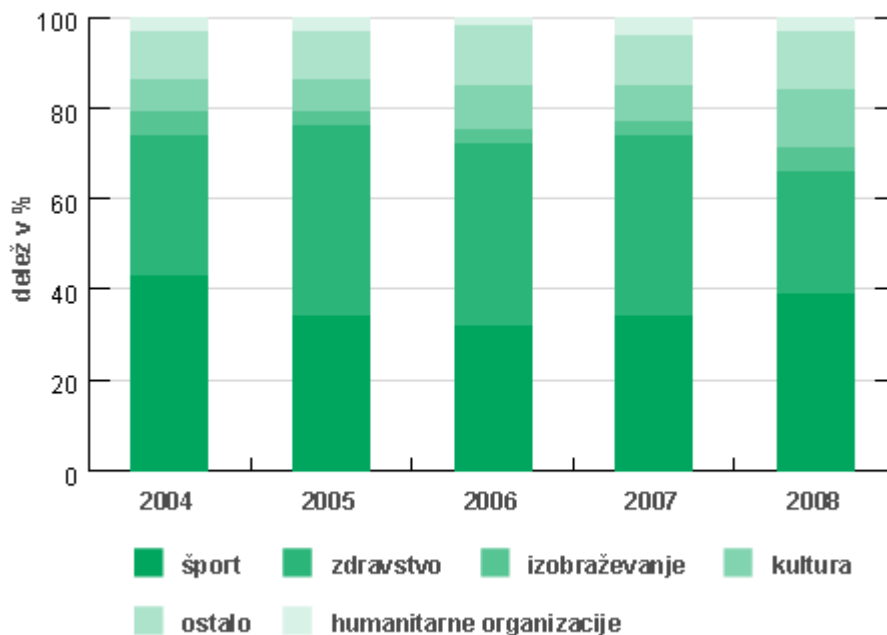
- zakonodajno zahtevano nadzorovanje, ki ga izvajajo zunanje pooblašene ustanove
- nadzorovanje polutantov za interno informatiko, ki ga izvaja laboratorij oddelka varstvo okolja ter
- pregled količinskih in vrednostnih kazalcev materialov ter energentov.

Vrednost kazalcev oziroma potrebne analize in meritve opravljajo sami. Varovanje okolja se nanaša na čim manjšo količino odpadkov, izrabo vode, energije ter zračnih emisij. Za čim manjšo izrabo vode Lek skrbi s sistemom zaprtih krogov, kar pomeni, da vodo uporabijo večkrat. Kar 90% načrpane vode uporabijo za večkratno uporabo in le 10% se jo izpusti v odtok že po prvi uporabi. Odpadke, ki nastanejo pri proizvodnji, odstranijo sami ali reciklirajo. Nevarne snovi sežigajo v sežigalnici v Lendavi, ukvarjajo pa se tudi z kompostiranjem izčrpanih plodov rastlin, kot sta divji kostanj in ameriški slamniki. Čim bolj učinkovito izrabo energije skušajo doseči s standardizacijo procesov na vseh ravneh. Za ta namen imajo organiziran energetski tim, ki v skladu s pripravljenim načrtom racionalne rabe energije predlaga naložbe na tem področju. Na področju ravnanja z emisijami je bila v letu 2008 na ljubljanski lokaciji postavljena nova naprava za termično obdelavo odpadnih plinov (investicija približno 1 mio EUR), ki bo kljub povečani proizvodnji, zaradi učinkovitejšega in celovitejšega čiščenja emisij, le-te še dodatno zmanjšala. Nova naprava je začela z obratovanjem v začetku leta 2009 (Letno poročilo Leka, 2008; Predstavitev Leka, 2010).

2.3.4 Sponzorstva in donacije

Krka zagotavlja sponzorstva in donacije na zdravstvenem, humanitarnem, športnem, kulturnem in znanstvenem področju. Večina sredstev gre za spodbujanje neprofitnih dejavnosti. Za sponzorstva in donacije v povprečju namenijo 0,5% celotne prodaje. V zdravstvu so podarili že 53 aparatov za 24-urno merjenje krvnega tlaka, namenili so tudi sredstva za nakup ultrazvočnega aparata v Splošni bolnišnici v Novem mestu. Sodelujejo pa tudi v različnih humanitarnih akcijah, predvsem na pobudo Rdečega križa. Hkrati so tudi največji donator novomeškega društva Sožitje za pomoč osebam z motnjami v duševnem razvoju in OŠ Dragotin Kette v Novem mestu, ki jo obiskujejo otroci s posebnimi potrebami. Na področju kulture in športa so sponzorstva predvsem na lokalni ravni. Pri kulturi gre predvsem za financiranje kulturnih prireditev ter podporo novomeškemu gledališču Anton Podbevšek Teater, Glasbeni šoli Marjana Kozine, Dolenjskemu muzeju ter Kulturno-umetniškemu društvu Krka, v športu pa za sponzorstva kar vsem ekipnim in posamičnim športom v Novem mestu: Košarkarski klub Krka, Moški rokometni klub Krka, Ženski rokometni klub Krka, Moški odbojcarski klub Krka, Ženski nogometni klub Krka, Moški nogometni klub Krka ter mnogi drugi. So tudi dolgoletni podpornik tekmovanja v smučarskih poletih v Planici.

Slika 4: Sponzorstva in donacije v Krki



Vir: Predstavitev Krke, 2010.

Kot je razvidno iz slike 4, največ sredstev namenijo za šport in zdravstvo. Pri športu gre predvsem za sponzorstvo, kjer si Krka preko športa povečuje prepoznavnost in s tem tudi prodajo, pri zdravstvu predvsem za donacije. Pomembno je razlikovati med tema dvema pojmom. **Sponzorstvo** je materialni vložek z namenom povratnih koristi, ki naj bi se na koncu pokazale kot povečanje neto denarnega toka podjetja. **Donacija** pa je darilo brez kakršnega koli pričakovanega finančnega ali materialnega povračila. Zato tudi Krka nameni 40% vseh sredstev, namenjenih za sponzorstva in donacije, za šport. Šport je od vseh dejavnosti deležen največ pozornosti, saj v njem ljudje sprostijo negativno energijo, tekmujejo z drugimi, je osrednja tema pogovorov in tako najbolj priljubljena dejavnost za sponzorstvo. Na drugi strani pa v športu kroži največ denarja in je idealen za spoznavo novih partnerstev in promocije.

Krka je v letu 2008 za donatorstva in sponzoriranje namenila 3,55 milijona evrov. Brez Krke bi trda predla marsikateremu novomeškemu in tudi slovenskemu športu, kulturni in humanitarni dejavnosti, šolstvu in zdravstvu, kjer nimajo nikoli dovolj sredstev za nakupe dragih medicinskih naprav.

V *Leku* se v zadnjem času vse bolj zavedajo koristi sponzoriranja in donatorstva ter zato preračunljivo vlagajo v določene projekte. Podjetja se vedno bolj zavedajo, da na njihovo konkurenčnost vplivajo tudi zaupanje, motivacija in zvestoba zaposlenih, ugled v javnosti ter lojalnost do vedno zahtevnejšega potrošnika. V *Leku* pa prav tako predstavljajo prakso, ki dokazuje, da je družbena odgovornost več kot le sponzorstvo. Dan sodelovanja z lokalno

skupnostjo, kjer zaposleni pomagajo otrokom, mladim ter ostarelimi oziroma ljudem, katerim je pomoč najbolj potrebna. Pobuda neposredno vključuje zaposlene, ki darujejo svoj čas in trud, da bi soljudem polepšali življenje. To obogati tako njih, kot tudi vse, ki jim je pomoč namenjena. Prav tako imajo dneve odprtih vrat, kjer skušajo obiskovalcem in različni javnosti, predvsem tistim, ki prihajajo neposredno iz okolja, prikazati svoje delovanje in željo po vključevanju v lokalno skupnost ter predstaviti, kakšne so koristi medsebojnega sodelovanja, tako za lokalno skupnost kot za podjetje. Po končani izvedbi dneva odprtih vrat se oceni zadovoljstvo posameznih ciljnih skupin z izboljšanimi odnosi z javnostjo, s številom udeležencev dneva odprtih vrat, zastopanostjo posameznih skupin javnosti in opravi se medijske analize, kar jim pomaga pri načrtovanju prihodnjih podobnih dogodkov. Eden od takih dogodkov se je zgodil pred kratkim, ko so v Lendavi ob uradnem odprtju Pakirnega centra Lendava imeli dan odprtih vrat. Pred tem sta zadnja dva poznana, na podlagi dosegljivih informacij, bila šele leta 2007 v Mengešu, kjer ima Lek razvojni in proizvodni center, in Prevaljah. Pred tem pa leta 2004 v Lendavi, iz česar lahko zaključimo, da so ti dnevi odprtih vrat sicer lepa ideja v teoriji, v praksi se pa bolj malokrat izvajajo, oziroma bi se lahko večkrat, s čimer bi se verjetno povečal ugled podjetja v javnosti.

Z Zvezo prijateljev mladine Slovenije (ZPMS) že enajst let sodelujejo v izvedbi humanitarne akcije Pomežik soncu. Projekt omogoča letovanje otrok iz revnih družin, s pomočjo akcije je doslej letovalo blizu 7000 otrok, v letu 2009 pa bo ta številka še za 700 otrok večja. V enajstih letih so skupaj z ZPMS zbrali 160.000 € (ZPMS, 2009). Leta 2008 so odprli nov Lekov vrtec, ki omogoča staršem v Leku usklajevanje delovnika z družinskim življenjem. Sredstva namenjajo tudi zdravstvenim domovom in drugim zdravstvenim ustanovam, kjer se porabijo za nakup nujno potrebne medicinske opreme. Na področju športa so bili leta 2004 sponzor Zoranu Goluboviču, 16-letnemu tenisaču, v višini 1,8 milijona tolarjev (7500€), s čimer je za obdobje treh let Lek postal njegov glavni sponzor. Poleg tega sodelujejo z Olimpijskim komitejem Slovenije, s prireditelji svetovnega pokala v Planici in Kranjski Gori, košarkarskima kluboma KK Union Olimpija in KK Ježica, hokejskim klubom Lek Lipovci, podpirajo pa tudi udeležbo reprezentantov na paraolimpijskih igrah športnikov invalidov.

2.3.5 Primerjava poslovnega poročila

2.3.5.1 Zaposleni

V Krki se je število zaposlenih gibalo od 3399 v letu 2003 do 5250 v letu 2008. Povprečna letna rast zaposlenih je bila okoli 7%. V Leku pa se je število zaposlenih gibalo od 2525 v letu 2003 do 2780 zaposlenih v letu 2008, povprečna letna rast zaposlenih je okoli 1%. Razlika med rastjo zaposlenih v Krki in Leku je velika. Krka raste konstantno in povečuje število svojih zaposlenih, pri njih se število zaposlenih v preučevanem obdobju ni nikoli zmanjšalo, kar pa ne moremo trditi za Lek, kjer poznamo padec zaposlenih v letu 2006 in 10% padec v letu 2008. V Leku zatrjujejo, da se je število zaposlenih v letu 2008 zmanjšalo zaradi sprememb v poslovni organizaciji na ruskem trgu, kjer so zaposleni prešli v Sandoz-ovo pravno osebo. Število zaposlenih v predstavnštvu v Rusiji se je s 500 zaposlenih v letu 2007

zmanjšalo na 183 v letu 2008. Razlog je verjetno tudi v tem, da so v skladu s strategijo Sandoza prenehali izvajati aktivnosti temeljnih raziskav in sodelavce, ki so delali na tem področju, prezaposlili v ostale enote družbe. Sicer pa bi po neuradnih informacijah lahko prišlo do večjih odpuščanj. Tako naj bi se znebili celo med 500 in 700 ljudi (sem so všteti tudi najeti delavci pri kadrovskega agencijah), kar pa v Leku zanikajo (Smrekar, 2009).

Izobrazbena struktura v Krki se spreminja v skladu z njenim razvojem, saj se je število zaposlenih z vsaj višjo stopnjo izobrazbe povečalo s 37% v letu 2002 do 58% v letu 2008. Najbolj se je povečalo število zaposlenih z vsaj univerzitetno izobrazbo, od 30% v letu 2002 do 50% v letu 2008. V Leku se je število zaposlenih z vsaj višjo stopnjo izobrazbe povečalo s 34% v letu 2002 na 40% v letu 2008. Razlika med Krko in Lekom je torej zelo očitna, 18% zaposlenih v Krki ima boljšo izobrazbo kot zaposleni v Leku. Lek pa ima nekoliko več zaposlenih z doktoratom oziroma magisterijem, saj v letu 2008 znaša 10%, medtem ko v Krki 3%. Krka ima torej znatno višji delež univerzitetno izobraženih, Lek pa magistrinov in doktorjev.

Tabela 15: Povprečna mesečna plača na zaposlenega

V €	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Krka	/	/	2.071	1.994	/	1.776	2.143
Lek	2.765	2.539	2.503	2.892	2.703	/	/

Vir. Predstavitev Krke, 2010; Predstavitev Leka, 2010.

Iz tabele 15 je razvidno, da je za obdobja, v katerih je možna primerjava, plača Lekovih delavcev višja. Zaradi pomanjkanja podatkov ni mogoče natančno določiti trenda rasti oziroma padca plač.

2.3.5.2 Varovanje okolja

Obe družbi se trudita in uvajata nenehne izboljšave pri varovanju okolja. To se nanaša na vsakoletno povečanje sredstev ter vse manjšo izrabo naravnih virov, kot so: voda, zemeljski plin in električna energija. Neposredna primerjava je nemogoča zaradi pomanjkanja informacij ter subjektivnih ocen.

2.3.5.3 Sponzorstva in donacije

Krka največ svojih sredstev nameni športu ter zdravstvu, na drugi strani pa se Lek drži Novartisovih načel oziroma njihovega kodeksa. V Leku prevladujejo predvsem raznorazni dobrodelni dogodki, kot sta dan sodelovanja z lokalno skupnostjo in dnevi odprtih vrat. Krki

damo lahko prednost vsaj na področju vlaganja sredstev v šport, kjer dejansko financirajo celotni novomeški šport.

2.3.5.4 Primerjava standardov

Krka skuša z nenehnim izboljševanjem ključnih procesov povečati kakovost izdelkov. Vse večjo kakovost in hkrati ugled dosega s pomočjo integriranega sistema vodenja, ki ga izvaja z integriranim sistemom kakovosti ter odgovornim ravnanjem. Kakovost izdelkov potrjujejo s pridobljenimi standardi GMP (Good Manufacturing Practice), ISO 9001 ter HACCP, odgovorno ravnanje pa z ISO 14001, OHSAS 18001. Prav tako imajo sistem vodenja varovanja informacij (ISO/IEC 27001), kateri dokazuje zaščito informacijskih sredstev.

Lek se prav tako lahko pohvali z GMP, ISO 9001, ISO 14001 ter z OHSAS 18001:1999, katerega so pridobili leta 2006.

Obe družbi sledita trendom pridobivanja novih standardov, ki potrjujejo družbeno ozaveščenost obeh družb.

2.3.5.5 Primerjava R&R

Primerjava temelji na obsegu vlaganj, ki so odvisna od prihodkov od prodaje ter številom novih registriranih izdelkov. Tako Krka kot tudi Lek veliko sredstev namenjata za R&R, saj je to edini način za preživetje v konkurenčnem farmacevtskem svetu. Oba se lahko pohvalita z nenehno rastjo obsega vlaganj v R&R, vendar Lek namenja nekoliko več sredstev za R&R, kot Krka. Izjema je le leto 2008, ko sta oba beležila rekordno rast obsega vlaganj, Lek 17% rast, Krka 43% rast. Krka je leta 2008 namenila 84.743, Lek pa 81.098. Sicer pa Lek namenja večji delež prihodkov od prodaje za R&R kot Krka. Lek v povprečju nameni 10,5%, medtem ko Krka 7,5%. Primerjava števila registriranih novih izdelkov na podlagi razpoložljivih podatkov ni bila mogoča.

2.3.5.6 Primerjava prodaje

Primerjava prodaje se nanaša na prihodke od prodaje, prodaje po regijah ter prodaje po skupinah storitev in izdelkov. Lek je vsa leta, razen leta 2008, prekašal Krko po doseženih prihodkih od prodaje. Tu bi dodal, da ima Krka bolj konstantno rast prihodkov od prodaje, kjer se indeks rasti nenehno zvišuje od 4,3 v letu 2002 do 20,3 v letu 2008, medtem ko se v indeksu rasti prihodkov od prodaje Leka vidni veliki vzponi in padci. Leta 2003 velikost indeksa rasti 63%, leta 2004 -9%, prav tako v letu 2006 33% ter leta 2008 -7%. Rekordno povečanje v letu 2003 je povezano s prevzemom Leka s strani Novartisa, padec leta 2008 pa lahko povežemo z gospodarsko krizo, ki je veliko bolj prizadela Lek kot Krko. Tako Leku kot tudi Krki je glavni trg Srednja in Vzhodna Evropa oziroma Rusija. Oba beležita padec prodaje v Sloveniji in vzpon prodaje v Zahodni Evropi in ZDA, razen padca prodaje Leka leta 2008 v

Zahodni Evropi. Iz tega lahko razberemo, da imata oba podobni strategiji širitve na še nerazvite trge Srednje in Vzhodne Evrope ter poskus preboja na izjemno konkurenčnem trgu v Zahodni Evropi in ZDA. Pri skupinah proizvodov pri obeh izstopajo zdravila na recept s kar 90% deležem vseh proizvodov.

2.3.5.7 Dostopnost podatkov

Neprimerno večja dostopnost podatkov je v Krki. Spletna stran Krke je veliko bolj privlačna in bolj dostopna za uporabnike, prav tako na Krkini spletni strani najdemo veliko več uporabnih informacij o podjetju, njihovih zdravilih in ostalih dejavnostih ter o zaposlitvenih možnostih. Področje, ki je namenjeno vlagateljem, je seveda z informacijami bolj bogato s strani Krke, saj je v njenem interesu, da se bodoči ter sedanji delničarji lahko seznanijo s finančnim stanjem podjetja. Na drugi strani pa Lek, ki je v 100% lasti Novartisa, nima tako velikega interesa pridobitve novih delničarjev, saj ne nastopa na borzi. Pri primerjavi letnih poročil prav tako prednjači Krka. Že samo dejstvo, da jih ima Krka na svoji spletni strani in to od leta 2002 do zadnjega letnega poročila (2008), Lekovo letno poročilo pa moramo poiskati na AJ PES-ovi spletni strani in še to imaš dostop samo do zadnjega letnega poročila, za vsa ostala starejša letna poročila pa moraš doplačati, kaže na boljše stanje Krke na tem področju. Če podrobneje pogledamo letno poročilo, ima Krka neprimerno več informacij v poslovnem poročilu, ki se nanaša na okolje, v katerem nastopata, na upravljanje s tveganjem ter tako imenovano družbeno odgovornostjo. Razlika je očitna že, če primerjamo število strani letnega poročila. Krkino ima 170 strani, medtem ko ima Lekovo 76 strani. Sicer je bolj kot kvantiteta pomembna kvaliteta, vendar ko ocenjujemo poslovanje družbe, je več bolje kot manj. Če je letno poročilo slika podjetja, je Krkina slika podobna sončnemu Hvaru poleti, Lekova slika pa jesensko megleni Ljubljani.

2.4 Analiza računovodskega poročila družb

2.4.1 Primerjava kazalnikov

Primerjava bo temeljila na prej omenjenih kazalcih ter vodoravni in navpični analizi. Z njihovo pomočjo bom skušal oceniti finančni položaj Krke in Leka.

2.4.1.1 Kazalniki financiranja

Tabela 16: Delež kapitala v financiranju

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Krka	65,11	63,56	66,71	62,8	70,63	66,87	70,32	67,1
Lek	62,59	78,88	87,78	85,66	79,03	65,81	76,15	76,49

Vir: GVINa, 2010; GVINb, 2010.

Iz tabele 16 je razvidno, da je delež kapitala v financiranju v podjetju Lek v vseh letih, razen v letu 2008, višji kot v Krki in je tudi izjemno visok, npr. v letu 2006 kar 87,78%. Iz rezultatov lahko razberemo, da ima Lek izjemno konzervativno finančno politiko oziroma poslujejo z nizkim tveganjem. To je z vidika upnikov dobrodošlo, z vidika lastnikov kapitala pa malo manj, saj je s konzervativno politiko težko doseči visoke donose kapitala. Torej so v Krki z finančno politiko bolj zadovoljni lastniki kapitala, s finančno politiko Leka pa upniki. Nepričakovano je kazalec pri Leku padel v letu 2008, saj naj bi zaradi gospodarske krize ostal enak, oziroma se še povečal.

Višja vrednost kazalnika pomeni večjo varnost naložb upnikov in stabilnost donosov lastnikov, vendar pa previsoka vrednost tega kazalnika lahko pomeni tudi neracionalno financiranje sredstev z dražjimi viri financiranja (če je obrestna mera za posojila nižja od načrtovanega donosa kapitala).

Tabela 17: Delež dolgov v financiranju

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Krka	22,69	23,86	19,56	24,7	20,5	22,9	17,86	18,36
Lek	30,75	6,89	6,89	8,7	14,49	18,23	14,54	12,21

Vir: GVINa, 2010; GVINb, 2010.

V tabeli 17 je viden delež dolgov v financiranju, ki prikazuje ravno nasprotno stran medalje kot delež kapitala in se z njim dopolnjuje. Prav tako je tudi tukaj razviden čuden skok Leka v letu 2008 s kar 6,89 % v letu 2007 na 30,75 v letu 2008. Zadolževanje v obliki dolgov se izplača v primeru, ko je obrestna mera na dolgoročno posojila nižja od pričakovane dobičkonosnosti kapitala lastnikov. Leku naj bi po trditvah poslovnega.dnevnika.si, kjer sicer ne navajajo svojega vira, dolgoročne obveznosti predstavljale obveznosti za posojilo do Novartisa, za katerega naj bi Lek plačeval visoke obresti (Morozov, 2009).

Tabela 18: Delež finančnega vzvoda

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Krka	34,86	37,55	29,32	39,33	29,02	34,25	25,4	26,77
Lek	49,13	20,4	7,85	10,15	18,33	24,93	/	/

Vir: GVINc, 2010; GVIND, 2010.

Iz tabele 18 je možno videti že pojasnjeno, da nižja, kot je vrednost kazalnika, večjo finančno moč ima podjetje in bolj neizkoriščen finančni vzvod ima podjetja. To pomeni, da ima Lek

večjo finančno moč, vendar neizkoriščen finančni vzvod. Vse do leta 2008, ko Lek prehitil Krka. Predvsem je zanimiva rast kazalca pri Lek od leta 2006 do 2008 z 7,85 do 49,13, kar pomeni, da se Lek vse bolj financira z dolgovi in vse manj s svojim kapitalom.

2.4.1.2 Kazalniki investiranja

Tabela 19: Delež osnovnih sredstev v sredstvih

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Krka	38,84	39,99	44,18	42,86	/	/	41,22	42,31
Lek	20,76	22,79	22,43	24,36	/	/	/	/

Vir: GVINc, 2010; GVIND, 2010.

V tabeli 19 imamo prikazane deleže osnovnih sredstev v sredstvih. Razvidno večji delež ima Krka, kar pomeni, da morajo imeti bolj natančno opredeljene načrte financiranja osnovnih sredstev. Za povečanje ali zmanjšanje osnovnih sredstev sta možna dva vzroka. Prvi je hitra rast oziroma padec kratkoročnih sredstev, drugi pa dezinvestiranje osnovnih sredstev.

Tabela 20: Delež obratnih sredstev v sredstvih

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Krka	34,56	30,12	30,67	33,77	29,86	35,16	/	34,66
Lek	46,08	37,35	30,07	28,99	24,93	22,9	/	/

Vir: GVINc, 2010; GVIND, 2010.

Tabela 20 nam omogoča, da za obe družbi lahko rečemo, da so se jima osnovna sredstva in zaloge vsakoletno povečevali in s tem tudi delež obratnih sredstev, čemur je sledil povečan obseg poslovanja. Zanimivo je povečanje kazalnika Leka v letu 2008, saj so se jim prihodki v tem letu zmanjšali.

2.4.1.3 Kazalniki plačilne sposobnosti

Tabela 21: Kratkoročni koeficient

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Krka	2,33	2,08	2,19	1,88	2,75	1,83	2,42	2,53
Lek	1,52	3,98	4,4	3,64	4,14	2,39	3,7	4,1

Vir: GVINa, 2010; GVINb, 2010.

Iz tabele 21 je razvidno, da kazalec prikazuje sposobnost podjetja, da poravna svoje kratkoročne obveznosti s kratkoročnimi sredstvi. Priporočljiva vrednost je 2, vrednost manjša od 1,5 pa kaže na to, da se podjetje nahaja v likvidnostnih težavah. Priporočljive vrednosti koeficienta se spreminjajo glede na panogo. Obe podjetji imata koeficient večji od 2 oziroma okoli 2, kar pomeni, da sta obe podjetji sposobni sproti poravnati svoje obveznosti in da imata v svoji strukturi več gibljivih sredstev kot kratkoročnih obveznosti. Izjema je Lek v letu 2008, ko se mu koeficient približuje vrednosti okoli 1,5, ki pomeni likvidnostne težave. Sicer pa ima Lek vsa leta, razen 2008, višji koeficient od Krke.

Tabela 22: Pospešeni koeficient

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Krka	1,46	1,31	1,45	1,11	1,67	1,09	1,55	1,67
Lek	1,11	2,57	2,56	2,21	2,75	1,74	2,85	3,07

Vir: GVINa, 2010; GVINb, 2010.

Priporočena vrednost koeficienta je najmanj 1. Tabela 22 prikazuje, da obe podjetji izpolnjujeta ta pogoj, tako da lahko rečemo, da sta dolgoročno plačilno sposobni in da je zmanjšano tveganje plačilne nesposobnosti v prihodnje. Prav tako lahko trdimo, da obe družbi, poleg zalog, dolgoročno financirata tudi druga kratkoročna sredstva. Opaziti pa je zopet velik padec plačilne sposobnosti Leka v letu 2008 z 2,57 v letu 2007 na 1,11 v letu 2008.

2.4.1.4 Kazalniki obračanja

Tabela 23: Obračanje terjatev iz poslovanja

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Krka	3,74	3,97	3,92	7,57	3,74	3,04	3,1	3,12
Lek	2,3	3,89	4,87	3,97	6,79	5,03	4,76	4,61

Vir: GVINc, 2010; GVIND, 2010.

Kazalnik nam pokaže uspešnost menedžmenta pri izterjavi oziroma plačilno disciplino kupcev. Na podlagi podatkov iz tabele 23 lahko za podjetji rečemo, da je Lek v preučevanem obdobju veliko bolje izterjal svoje dolgove oziroma je imel bolj solidarne kupce. Zopet pa se vidi padec kazalnika v Leku v letu 2008.

Tabela 24: Obračanje zalog

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Krka	/	/	3,76	4,17	3,72	3,53	/	3,56
Lek	4,19	4,92	4,88	4,86	9,89	/	/	/

Vir: GVINa, 2010; GVINb, 2010.

Tabela 24 je zaradi pomanjkljivih podatkov težko primerljiva. Za leta, kjer lahko primerjamo koeficient, je vidno, da Lek boljše posluje z zalogami oziroma jih hitreje prodaja. Iz tega sledi, da ima manjše stroške zalog in večje prihodke od prodaje le-teh.

Tabela 25: Koeficient Obračanje sredstev

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Krka	0,72	0,72	0,73	0,7	0,66	0,63	0,63	0,64
Lek	0,66	0,79	0,78	0,57	0,55	/	/	/

Vir: GVINc, 2010; GVIND, 2010.

Iz tabele 25 ni mogoče pripisati prednosti ne Krki in ne Leku, saj je koeficient obračanja pri obeh podoben.

Tabela 26: Obračanje obratnih sredstev

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Krka	/	/	1,53	1,77	1,53	1,39	/	1,39
Lek	1,28	1,88	1,98	1,8	3,12	/	/	/

Vir: GVINc, 2010; GVIND, 2010.

Podobno kot tabela 26 je tudi tabela 24 pomanjkljiva. Za leta, ko je primerjava mogoča, Lek hitreje obrača obratna sredstva in tako je prehajanje obratnih sredstev iz manj likvidnih oblik v denarna sredstva pri njih hitrejše.

2.4.1.5 Kazalniki donosnosti

Tabela 27: Čista donosnost prihodkov

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Krka	19,33	17,96	18,8	15,82	13,47	11,72	12,21	12,01
Lek	9,24	10,32	15,44	12,31	15,58	/	/	/

Vir: GVINc, 2010; GVIND, 2010.

Tabela 27 nam prikazuje razmerje med čistim dobičkom in vsemi prihodki podjetja. Podjetji imata različen trend. Krki se na eni strani nenehno zvišuje, medtem ko se na drugi strani Leku zmanjšuje. Čeprav ima Lek, kot že omenjeno, višje prihodke od prodaje do leta 2008, je čista donosnost prihodkov od leta 2005 nižja od Krkine.

Tabela 28: Donosnost sredstev (ROA)

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Krka	14,12	13,24	14,00	12,94	9,55	8,14	8,46	8,07
Lek	6,49	8,55	12,42	8,58	10,22	7,21	/	10,2

Vir: GVINa, 2010; GVINb, 2010.

Tabela 28 nam pove dejansko uspešnost uporabe sredstev podjetja oziroma uspešnost poslovanja. Glede na preučevano obdobje, kaže Krka veliko večjo učinkovitost, še posebej v zadnjih dveh letih.

Tabela 29: Donosnost kapitala (ROE)

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Krka	21,93	20,37	21,58	19,51	13,88	11,88	12,18	11,9
Lek	9,26	10,28	14,33	10,42	12,8	7,8	/	/

Vir: GVINa, 2010; GVINb, 2010.

Tabela 29 pa prikazuje donosnost kapitala, ki je za lastnike kapitala oziroma podjetja veliko bolj pomemben pokazatelj uspešnosti poslovanja kot donosnost sredstev. Podjetji imata podobno tveganje, zato tu lahko delničarji ugotovijo, kako uspešna je bila njihova naložba. Rezultati nam povedo, da Krkina denarna enota ustvari veliko več enot kapitala kot Lekova.

2.4.2 Vodoravna analiza

Vodoravna in navpična analiza obeh podjetij sta narejeni za obdobje 2007-2008.

V prilogi A imamo **vodoravno analizo izkaza poslovnega izida Krke**, iz katere je razvidno, da se je njeno poslovanje izboljšalo, saj se je čisti dobiček povečal za 27,35 %. Povišanje tako proizvajalnih (12,92%) kot prodajnih stroškov (17,98%) je bilo manjše kot povišanje prihodkov od prodaje (20,30%), le povišanje stroškov razvijanja (31,31%) je bilo višje od prihodkov od prodaje, kar je sorazmerno s povišanjem vlaganj v R&R. Poslovodstvo podjetja je lahko zadovoljno z doseženimi rezultati, predvsem s povečanim čistim dobičkom.

V prilogi B imamo **vodoravno analizo izkaza poslovnega izida Leka**, kjer se je za razliko od Krke poslovanje poslabšalo. Čisti dobiček Leka se je zmanjšal za 15,49%, predvsem zaradi zmanjšanja prihodkov od prodaje (7,36%), ter povišanja prodajnih stroškov (25,35%) in stroškov splošnih dejavnosti (12,48%). Zanimivo je, da so se kljub zmanjšanju prihodkov od prodaje stroški prodaje povišali. Prav tako se je dobiček iz poslovanja zmanjšal (11,18%), kljub zmanjšanju proizvajalnih stroškov (22,63%). Poslovodstvo podjetja bo torej moralo predvsem poiskati vzroke za znižanje prodaje in povečanje stroškov prodaje, čeprav relativno večje zmanjšanje proizvajalnih stroškov od zmanjšanja prihodkov od prodaje nakazuje na trend povečanja produktivnosti.

V prilogi C imamo **vodoravno analizo bilance stanja Krke**. Bilančna vsota se je povečala za 15,81%. Dolgoročna sredstva so se prav tako povečala, predvsem zaradi povečanja opredmetenih osnovnih sredstev (12,46%). Prav tako so se povečala kratkoročna sredstva (32,02%), predvsem zaradi povečanja terjatev do kupcev (33,63%) ter povečanja zalog (33,73%). Povečanje sredstev se je financiralo s povečanjem kapitala (18,63%), povečanjem kratkoročnih obveznosti (22,67%) in dolgoročnih obveznosti (1,85%).

V prilogi D imamo **vodoravno analizo bilance stanja Leka**. Bilančna vsota se je povečala za 17,28%. Dolgoročna sredstva so se zmanjšala (0,46%), čeprav so se povečala opredmetena osnovna sredstva (6,85%), predvsem zaradi dolgoročnih finančnih naložb (48,40%) in poslovnih terjatev (97,21%). Kratkoročna sredstva so se povečala (46,48%) predvsem zaradi povečanja kratkoročnih finančnih naložb (78.388%!), poslovnih terjatev (66,55%) in denarnih sredstev (65,90%). Povečanje kratkoročnih sredstev se je financiralo predvsem s kratkoročnimi obveznostmi, ki so povečala kar za 283,67%, delno pa s kapitalom (6,93%). Logično so se zmanjšala dolgoročna sredstva (Igličar, 2009, str. 18).

2.4.3 Navpična analiza

V prilogi E imamo **navpično analizo izkaza poslovnega izida Krke**, kjer sem za osnovo izbral prihodke iz prodaje. To pomeni, da nam odstotki povedo delež posamezne postavke

glede na prihodke iz prodaje. Vidimo, da se relativni deleži posameznih postavk v letu 2008, v primerjavi z letom 2007, niso bistveno spremenili. Delež proizvodjalnih stroškov je v letu 2008 znašal 32,95% in se je znižal glede na predhodno leto (35,10%), kar smo ugotavljali tudi pri vodoravni analizi. Delež bruto dobička v višini 67,05% nam pove višino prispevka za kritje neproizvodnih stroškov, finančnih odhodkov ter doseganje dobička. Za vsebinsko presojanje uspešnosti poslovanja je pomemben tudi delež čistega dobička, ki pove višino čistega dobička v prihodkih iz prodaje. Zaradi nizkega deleža proizvodjalnih stroškov v letu 2008 imajo visok delež čistega dobička v letu 2008 (19,50%). Lahko rečemo, da je 100 d.e. čistih prihodkov iz prodaje v letu 2008 prineslo 19,5 d.e. čistega dobička podjetju Krka.

V prilogi F imamo **navpično analizo izkaza poslovnega izida Leka**, kjer sem prav tako za osnovo izbral prihodke iz prodaje. Za razliko od Krke so se tu deleži posameznih postavk v letu 2008, v primerjavi z letom 2007, kar spremenili. Predvsem se je spremenil delež proizvodjalnih stroškov, ki je v letu 2008 znašal 45,10%, v 2007 pa 54%, delež bruto dobička, ki je leta 2008 znašal 54,90%, v letu 2007 46%, in pa stroškov prodaje, ki so v 2008 znašali 22,40%, v letu 2007 pa 16,56%. Zanimivi so deleži v letu 2008, ko imamo, kljub zmanjšanju prihodkov od prodaje, višje stroške prodaje od leta 2007. Razumljiv pa je povečan delež bruto dobička v letu 2008, saj so bili prihodki od prodaje nižji. Delež čistega dobička v letu 2008 je 9,86% in je primerljiv z letom 2007 (10,81%). Lahko rečemo, da je 100 d.e. čistih prihodkov iz prodaje v letu 2008 prineslo 9,86 d.e. čistega dobička podjetju Lek.

V prilogi G imamo **navpično analizo bilance stanja Krke**, kjer sem za osnovo izbral bilančno vsoto. V tem primeru nam odstotki povedo delež posamezne postavke sredstev in obveznosti do virov sredstev, glede na celotna sredstva oziroma obveznosti do virov sredstev. Večjih sprememb deležev ni zaznati. Dolgoročna sredstva so se s 67,34% v letu 2007 zmanjšala na 62,77% v letu 2008, medtem ko so se kratkoročna povišala z 32,66 v letu 2007 na 37,23% v letu 2008. Pri dolgoročnih sredstvih so na zmanjšanje deleža, kot je bilo ugotovljeno v vodoravni analizi, najbolj vplivala opredmetena sredstva, medtem ko so na povečanje kratkoročnih najbolj vplivale terjatve do kupcev. Podobno je na strani obveznosti, kjer se je delež dolgoročnih dolgov zmanjšal, medtem ko se je delež kratkoročnih dolgov povečal.

V prilogi H imamo **navpično analizo bilance stanja Leka**. V primerjavi s Krko je tu zaznati malo večje spremembe. Tako kot pri Krki bom za osnovo vzel bilančno vsoto. Dolgoročna sredstva so se zmanjšala s 53,05% deleža v letu 2008 na 62,51% v letu 2007, kratkoročna pa so se povišala s 37,42% deleža v letu 2007 na 46,74%. Na spremembe so, podobno kot pri Krki, vplivala opredmetena sredstva in poslovne terjatve. Na strani obveznosti pa je kar nekaj zanimivih sprememb. Delež kapitala se z 78,88 v letu 2007 zmanjša na 62,60% v letu 2008, medtem ko se je delež dolgoročnih finančnih obveznosti iz leta 2007 6,69% zmanjšal na kar 0,01% v letu 2008, delež kratkoročnih finančnih obveznosti pa z 9,40% v letu 2007 povišal na 30,75% v letu 2008 (Igličar, 2009, str. 20).

SKLEP

Analiza paradnih konjev slovenskega gospodarstva, Krke in Leka, je pomembna zaradi vpliva, ki ga imata na naše gospodarstvo in s tem na našo blaginjo. Primerjava je temeljila predvsem na njihovih letnih poročilih, ki pa so v določenih stvareh samohvala, zato so bili podatki preverjeni tudi v drugih razpoložljivih medijih. Sicer pa se v njihovih letnih poročilih najde velika količina informacij, ki so potrebne, da se razbere duh podjetja, njegove ambicije, finančno stanje ter odnos do družbe.

Analiza letnega poročila je bila razdeljena na dva dela: na analizo poslovnega poročila in analizo računovodskega poročila.

Analiza poslovnega poročila prikaže nekaj zanimivih podatkov. Najpomembnejši segment podjetja so gotovo zaposleni, zato padec zaposlenih Leka za 10% v letu 2008 ni najbolj spodbuden, prav tako se kaže nekakšen trend nihanja rasti zaposlenih pri Leku. Na drugi strani število zaposlenih Krke raste konstantno, v skladu z dolgoletnim trendom. Primerjava vlaganj, tako denarnih sredstev kot drugačnega truda, v varovanje okolja ter sponzorstva in donacij je lahko zgolj subjektivna, je pa res, da obe podjetji sledita svoji politiki in se trudita na različne načine. R&R primerjava nam pove, da je Lek še zmeraj pred Krko, čeprav ga ta v zadnjem letu na področju vlaganj v R&R prehiteva. Na podlagi vloženih sredstev za R&R s strani Leka lahko zanikamo vsa namigovanja, da se bo po prevzemu Novartisa Lekov R&R zelo zmanjšal.

Analiza računovodskega poročila pa prikazuje nekatere podatke, ki »bodejo v oči« predvsem sedaj, ko smo v času gospodarske krize. Zaskrbljujoč je padec čistih prihodkov od prodaje Leka v letu 2008 v primerjavi z 2007 in s tem padec čistega dobička, povečanje kazalca deleža dolgov v financiranju Leka ter posledično padec kapitala v financiranju, kar verjetno pomeni financiranje finančne luknje Novartisa. Prav tako je zanimiv pogled na čisti dobiček Krke in Leka v letu 2007, kjer ima Lek, kljub višjim prihodkom iz prodaje, nižji čisti dobiček. Iz danih ugotovitev lahko rečemo, da se kaže aktivnost Novartisa, ki smo se je bali v času prevzema in je značilna za prevzemna podjetja v času globalnih gospodarskih kriz, ko tuji lastniki skušajo sanirati manjše povpraševanje in svoje dolge s pomočjo svojih podružnic oziroma z njihovim zaprtjem. Primerjava kazalcev ROA in ROE nam pokaže podobno sliko, saj ima Krka vsa leta višja kazalca, če primerjamo vrednosti ROE za leto 2008, Krka 21,93 in Lek 9,26, je razlika očitna. Lahko pa rečemo, da v prid Leka govorijo kazalci obračanja sredstev. Pri vodoravni in navpični analizi prav tako izstopajo podatki Leka. Predvsem izstopa povečanje kratkoročnih finančnih naložb Leka za kar 78.388% v letu 2008, kar se seveda financira s kratkoročnimi obveznostmi. Prav tako se kljub zmanjšanju prihodkov od prodaje višajo stroški prodaje. Krka je imela tudi v tem segmentu manjše vzpone in padce.

Analiza je prikazala prednosti in pomanjkljivosti tako enih kot drugih. Lek je imel vsa leta, razen 2008, višje prihodke od prodaje, na drugi strani je imela Krka bolj stabilno rast le-teh. Medtem ko je Lek več vlagal v R&R, je Krka na drugi strani več sredstev in energije vlagala v svoje zaposlene, obe podjetji pa imata svoji politiki tako glede varovanja okolja kot pri sponzoriranju in donacijah. Neposredne prednosti ne moremo pripisati nobenemu od podjetij, vendar je Krka, po mojem mnenju, majhen korak pred Lekom predvsem zaradi enakomerne rasti različnih segmentov podjetja in negativnih znakov, ki se kažejo v Leku v letu 2008: zmanjšanje zaposlenih, padec prihodkov od prodaje, padec R&R, povišanje kratkoročnih naložb in s tem povišanje kratkoročnih obveznosti oziroma povišanje kazalca dolgov v financiranju.

LITERATURA IN VIRI

1. Ambrož, M. (2003). *Različni vidiki možnega prevzema Leka s strani Novartisa* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Benedik, B. (2003). *Ugotavljanje uspešnosti podjetij z računovodskimi in finančnimi kazalniki*. (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Bilanca stanja. Najdeno 7. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=2389>
4. Buring, B. (2005). Analiza panoge: Težave in perspektiva. *Kapital*. Najdeno 12. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.revijakapital.com/kapital/poslovnefinance.php?idclanka=3093>
5. Drevenšek, M. (2005) *Konferenca kakovosti - danes, jutri; Družbena odgovornost: Kaj? Zakaj? Kako?*. Najdeno 27. Januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.nfrcsr.org/slovenija/drugo/>
6. Družbena odgovornost podjetij. Najdeno 7. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://osha.europa.eu/fop/slovenia/sl/topics/dop>
7. GVINa. Najdeno 20. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=100424>
8. GVINb. Najdeno 20. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Default2.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=100424&Podstran=Bilance>
9. GVINc. Najdeno na 20. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=56901&Podstran=FinPodatki>
10. GVIND. Najdeno 20. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Default2.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=56901&Podstran=Bilance>
11. GVINE. Najdeno 20. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Default2.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=100424&Podstran=AnalDej>
12. GVINF. Najdeno 20. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/FinancniPodatki/Default2.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=100424&Podstran=Bilance>
13. Horvat, T. (2002) *Kritična analiza razkritij v letnih poročilih slovenskih podjetij* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Igličar, A. (2009). *Računovodski izkazi in njihova analiza*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Igličar, A. & Hočevar, M. (1997). *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

16. Kesič, D. (2007) Izzivi globalizacije v svetovni farmacevtski industriji. *Management*. Najdeno 12. februarja 2010 na spletnem naslovu http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/2_151-166.pdf
17. Konferenca za novinarje. Najdeno 13. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.lek.si/slo/mediji/pdf/tiskovna-konf-02-02-04.pdf>
18. Kunšek, M. Novost pri oddaji letnega poročila in davčnega obračuna. *Podjetnik*. Najdeno 22. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.poslovnibazar.si/?article=2209&mod=articles>
19. Lampret, T. (2002). Prednost dražjim zdravilom. *Dnevnik*. Najdeno 15. februarja 2010 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/dnevnik/16107
20. Letna poročila Krke od leta 2002-2008. Najdeno 20. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.krka.si/sl/za-vlagatelje/financna-porocila>
21. Letno poročilo Leka 2008. Najdeno 22. decembra 2009 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/Letna_porocila/
22. Lipnik, J. (2002). Izkaz gibanja kapitala ponuja več informacij uporabnikom. *Finance*. Najdeno 8. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/17008/Izkaz-gibanja-kapitala-ponuja-ve%20informacij-uporabnikom%20gibanje>
23. Lipnik, J. (2002). Izkaz finančnih tokov je postal izkaz finančnega izida. *Finance*. Najdeno 8. februarja 2010 na spletnem naslovu http://www.finance.si/16315/Izkaz_finan%20nih_tokov_je_postal_izkaz_finan%20nega_izida
24. List of pharmaceutical companies. V *wikipedia*. Najdeno 12. februarja 2010 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_pharmaceutical_companies
25. Merčun, T. (2007). *Družbeno poročanje v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Morozov, S. (2008) Švicarski Novartis iz Leka potegnil skoraj celotni dobiček. *Dnevnik*. Najdeno 15. februarja 2010 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/poslovni_dnevnik/1042231015
27. Morozov S. (2009). Lek postaja Novartisov proizvodnji obrat: Lek ne bo prodajal svojih izdelkov. *Dnevnik*. Najdeno 15. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/novice/svet/1042253759>
28. Pavlin, B. & Bertonec, V. (2007) Bistvo trajnostnega razvoja je skladnost gospodarstva, družbe in okolja. *Delo – FT*. Najdeno 10. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/tiskano/html/20071224/Delo+FT/0>
29. Pečenko, N. (2006, Junij). Težave s patenti. *Monitor*. Najdeno 13. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.monitor.si/clanek/nikolaj-pecenko-tezave-s-patenti/>
30. Perner, V. (2004). *Letno poročilo - predstavitev in razkritja o poslovanju gospodarske družbe*. Iteo relacije. Najdeno 18. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=letno-porocilo-predstavitev-in-razkritja-oposlovanju-gospodarske-druzbe>
31. Predstavitev Krke. Najdeno 4. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.krka.si/>
32. Predstavitev Leka. Najdeno 4. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.lek.si/slo/>

33. Pust, B. (2009) *Za raziskave in razvoj desetina prihodkov*. Finance. Najdeno 29. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/260471>
34. Slovenski računovodski standardi. Najdeno 5. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=525>
35. Smrekar, T. (2009). Koliko manj ljudi bo v Leku. *Finance*. Najdeno 11. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/261886/Koliko-manj-ljudi-bo-v-Leku>
36. Štebih, M. (2009) *Družbena odgovornost, priložnost za podjetja in pogoj za uravnoteženo družbo*. Najdeno 23. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.academia.si/clanek/138-druzbena-odgovornost-priloznost/stran-1.html>
37. Tuv Sud v Sloveniji. *Certificiranje sistemov vodenja*. Najdeno 27. Januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.nfrcsr.org/slovenija/drugo/>
38. Veselinovič, D. (2001) Vrednost podjetja na borzi je čedalje manj odvisna od dobička. *Finance*. Najdeno 5. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/4492>
39. Zadnik, S. (2003). *Novartis in Lek: Ocena smiselnosti prevzema* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta
40. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS*, št. 42/2006.
41. ZPMS. (2009). »Pomežik soncu«, omogočimo počitnice vsem otrokom. Najdeno 11. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.zpms.si/projekti/pomezik-soncu/>
42. Zveza potrošnikov Slovenije. (2009). *Trajnostni razvoj in družbena odgovornost podjetij*. Najdeno 22. Januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.zps.si/okolje/trajnostna-potrosnja/trajnostni-razvoj-in-druzbena-odgovornost-podjetij.html?Itemid=366>

PRILOGE

Kazalo prilog:

Priloga 1: Vodoravna analiza izkaza poslovnega izida podjetja Krka d.d

Priloga 2: Vodoravna analiza izkaza poslovnega izida podjetja Lek d.d

Priloga 3: Vodoravna analiza bilance stanja podjetja Krka d.d.

Priloga 4: Vodoravna analiza bilance stanja podjetja Lek d.d.

Priloga 5: Navpična analiza izkaza poslovnega izida podjetja Krka d.d.

Priloga 6: Navpična analiza izkaza poslovnega izida podjetja Lek d.d.

Priloga 7: Navpična analiza bilance stanja podjetja Krka d.d.

Priloga 8: Navpična analiza bilance stanja podjetja Lek d.d.

Priloga 1: Vodoravna analiza izkaza poslovnega izida podjetja Krka d.d.

V tisoč €	2008	2007	Povečanje (zmanjšanje)	Odstotek spremembe
Prihodki iz prodaje	826.160	686.729	139.431	20,30
Proiz. str. prod. proizv.	272.200	241.052	31.148	12,92
Bruto dobiček	553.960	445.677	108.283	24,30
Drugi poslovni prihodki	2.551	1.328	1.223	92,09
Stroški prodaje	205.133	173.878	31.255	17,98
Stroški razvijanja	76.551	58.300	18.251	31,31
Stroški splošnih dejavnosti	51.185	46.155	5.030	10,90
Dobiček iz poslovanja	223.642	168.672	54.970	32,59
Finančni prihodki	4.856	11.791	6.935	58,82
Finančni odhodki	22.780	16.265	6.515	40,06
Neto finančni izid	17.924	4.474	13.450	300,63
Dobiček pred davkom	205.718	164.198	41.520	25,29
Davek iz dobička	44.588	37.677	6.911	18,34
ČISTI DOBIČEK	161.130	126.521	34.609	27,35

Vir: Letna poročila Krke; 2008,2009.

Priloga 2: Vodoravna analiza izkaza poslovnega izida podjetja Lek d.d.

	2008	2007	Δ	%Δ
Prihodki iz prodaje	684.066.202	738.413.029	54.346.827	7,36
Proiz. str. prod. proizv.	308.504.546	398.729.800	90.225.254	22,63
Bruto dobiček	375.561.656	339.683.228	35.878.428	10,56
Drugi poslovni prihodki	8.072.897	7.818.691	254.206	3,25
Stroški prodaje	153.250.389	122.257.734	30.992.655	25,35
Stroški razvijanja				
Stroški splošnih dejavnosti	144.142.959	128.151.807	15.991.152	12,48
Dobiček iz poslovanja	86.241.205	97.092.378	10.851.173	11,18
Fin. prihodki iz deležev	8.006.889	14.123.002	6.116.113	43,31
Fin. prihodki iz danih pos.	1.133.806	1.635.428	501.622	30,67
Fin. prihodki iz posl. terjatev	17.312.666	10.354.801	6.957.865	67,19
Fin. odh. iz oslabitev in odpis. fin. naložb		4.538.125	4.538.125	100,00
Fin. odhodki iz fin. obv.	7.487.514	1.084.849	6.402.665	590,19
Fin. odhodki iz posl. obv.	25.074.212	16.352.886	8.721.326	53,33
POSL. IZID IZ RED. DEL.	80.132.840	101.229.749	21.096.909	20,84
Drugi prihodki	1.788.493	76.637	1.711.856	2233,72
Drugi odhodki	178.346	212.368	34.022	16,02
Dobiček pred davkom	80.132.840	101.229.749	21.096.909	20,84
Davek iz dobička	14.160.590	20.670.860	6.510.270	31,49
Odloženi davki	152.783	637.400	484.617	76,03
ČISTI DOBIČEK	67.429.614	79.785.758	12.356.144	15,49

Vir: Letna poročila Leka; 2008, 2009.

Priloga 3 : Vodovarna analiza bilance stanja podjetja Krka d.d.

	31.12. 2008	31.12. 2007	Δ	%Δ
SREDSTVA	1.224.392	1.057.258	167.134	15,81
DOLGOROČNA SRED.	768.575	712.003	56.572	7,95
Opredmetena osnovna sred.	475.577	422.891	52.686	12,46
Finančne naložbe	6.134	10.513	4.379	41,65
Naložbe v odvisne družbe	225.054	218.178	6.876	3,15
Odložene terjatve za davek	28.732	28.653	79	0,28
Dana posojila	4.633	6.936	2.303	33,20
Druga dolgoročna sredstva	308	366	58	15,85
KRATK. SREDSTVA	455.817	345.255	110.562	32,02
Zaloge	170.206	127.276	42.930	33,73
Dana posojila	31.832	23.575	8.257	35,02
Terjatve do kupcev	252.742	189.132	63.610	33,63
Finančne naložbe	743	2.932	2.189	74,66
Denarna sredstva	294	2.340	2.046	87,44
SREDSTVA SKUPAJ	1.224.392	1.057.258	167.134	15,81
OBV. DO VIROV SRED.	1.224.392	1.057.258	167.134	15,81
KAPITAL	797.203	672.010	125.193	18,63
Osnovni kapital	59.126	59.126	0	0,00
Kapitalske rezerve	155.786	156.990	1.204	0,77
Zadržani dobiček	601.780	475.383	126.397	26,59
Lastne delnice	19.489	19.489	0	0,00
DOLG. OBVEZNOSTI	222.067	218.032	4.035	1,85
Posojila	81.209	83.200	1.991	2,39
Rezervacije	139.309	131.994	7.315	5,54
Državne podpore in sred. EU	853	913	60	6,57
Odložene obveznosti za davek	696	1.925	1.229	63,84
KRAT. OBVEZNOSTI	205.122	167.216	37.906	22,67
Poslovne obveznosti	73.237	67.542	5.695	8,43
Posojila	88.752	65.747	23.005	34,99
Obveznosti za davek iz dob.	9.105	2.132	6.973	327,06
Ostale obveznosti	34.028	31.795	2.233	7,02
KAPITAL IN OBV. SKUPAJ	1.224.392	1.057.258	167.134	15,81

Vir: Letna poročila Krke; 2008,2009.

Priloga 4 : Vodoravna analiza bilance stanja podjetja Lek d.d.

	31.12. 2008	31.12. 2007	Δ	%Δ
SREDSTVA	1.120.673.184	955.552.381	165.120.803	17,28
DOLG. SREDSTVA	594.534.417	597.270.222	2.735.805	0,46
Neopredmetena sredstva	342.681.153	342.695.346	14.193	0,00
Opredmetena osnovna sred.	232.731.041	217.802.317	14.928.724	6,85
Dolgoročne fin. naložbe	18.474.648	35.806.201	17.331.553	48,40
Dolgoročne poslovne terjatve	4.767	170.767	166.000	97,21
Odložene terjatve za davek	642.808	795.591	152.783	19,20
KRAT. SREDSTVA	523.807.342	357.607.700	166.199.642	46,48
Zaloge	140.514.398	126.442.425	14.071.973	11,13
Kratkoročne fin. naložbe	4.995.014	6.364	4.988.650	78388,59
Poslovne terjatve	376.576.035	226.109.407	150.466.628	66,55
Denarna sredstva	1.721.895	5.049.504	3.327.609	65,90
SREDSTVA SKUPAJ	1.120.673.184	955.552.381	165.120.803	17,28
OBV. DO VIROV SRED.	1.120.673.184	955.552.381	165.120.803	17,28
KAPITAL	701.504.759	753.771.146	52.266.387	6,93
Vpoklicani kapital	48.402.003	48.402.003		0,00
Kapitalske rezerve	575.595.036	575.595.036		0,00
Preneseni čisti poslovni izid	10.078.106	49.988.349	39.910.243	79,84
Čisti poslovni izid poslovnega leta	67.429.614	79.785.758	12.356.144	15,49
REZ. IN DOLG. PASIVNE ČAS RAZ.	30.447.967	32.605.757	2.157.790	6,62
DOLG. FIN. OBV.	94.562	63.957.020	63.862.458	99,85
KRAT. OBVEZNOSTI	344.610.929	89.818.448	254.792.481	283,67
KRAT. PASIVNE ČAS. RAZ.	44.014.967	15.400.010	28.614.957	185,81
KAPITAL IN OBV.	1.120.673.184	955.552.381	165.120.803	17,28

Vir: Letna poročila Leka; 2008, 2009.

Priloga 5 : Navpična analiza izkaza poslovnega izida podjetja Krka d.d.

	2008	% Δ	2007	% Δ
Prihodki iz prodaje	826.160	100,00	686.729	100
Proiz. str. prod. proizv.	272.200	32,95	241.052	35,10
Bruto dobiček	553.960	67,05	445.677	64,90
Drugi poslovni prihodki	2.551	0,31	1.328	0,19
Stroški prodaje	205.133	24,83	173.878	25,32
Stroški razvijanja	76.551	9,27	58.300	8,49
Stroški splošnih dejavnosti	51.185	6,20	46.155	6,72
Dobiček iz poslovanja	223.642	27,07	168.672	24,56
Finančni prihodki	4.856	0,59	11.791	1,72
Finančni odhodki	22.780	2,76	16.265	2,37
Neto finančni izid	17.924	2,17	4.474	0,65
Dobiček pred davkom	205.718	24,90	164.198	23,91
Davek iz dobička	44.588	5,40	37.677	5,49
ČISTI DOBIČEK	161.130	19,50	126.521	18,42

Vir: Letna poročila Krke; 2008,2009.

Priloga 6 : Navpična analiza izkaza poslovnega izida podjetja Lek d.d.

	2008	%Δ	2007	%Δ
Prihodki iz prodaje	684.066.202	100,00	738.413.029	100,00
Proiz. str. prod. proizv.	308.504.546	45,10	398.729.800	54,00
Bruto dobiček	375.561.656	54,90	339.683.228	46,00
Drugi poslovni prihodki	8.072.897	1,18	7.818.691	1,06
Stroški prodaje	153.250.389	22,40	122.257.734	16,56
Stroški razvijanja				
Stroški splošnih dejavnosti	144.142.959	21,07	128.151.807	17,36
Dobiček iz poslovanja	86.241.205	12,61	97.092.378	13,15
Fin. prihodki iz deležev	8.006.889	1,17	14.123.002	1,91
Fin. prihodki iz danih pos.	1.133.806	0,17	1.635.428	0,22
Fin. prihodki iz posl. terjatev	17.312.666	2,53	10.354.801	1,40
Fin. odh. iz oslabitev in odpis. fin. naložb			4.538.125	0,61
Fin. odhodki iz fin. obv.	7.487.514	1,09	1.084.849	0,15
Fin. odhodki iz posl. obv.	25.074.212	3,67	16.352.886	2,21
POSL. IZID IZ RED. DEL.	80.132.840	11,71	101.229.749	13,71
Drugi prihodki	1.788.493	0,26	76.637	0,01
Drugi odhodki	178.346	0,03	212.368	0,03
Dobiček pred davkom	80.132.840	11,71	101.229.749	13,71
Davek iz dobička	14.160.590	2,07	20.670.860	2,80
Odloženi davki	152.783	0,02	637.400	0,09
ČISTI DOBIČEK	67.429.614	9,86	79.785.758	10,81

Vir: Letna poročila Leka; 2008, 2009.

Priloga 7 : Navpična analiza bilance stanja podjetja Krka d.d.

	31.12. 2008	%Δ	31.12. 2007	%Δ
SREDSTVA	1.224.392	100	1.057.258	100
DOLG. SREDSTVA	768.575	62,77	712.003	67,34
Opredmetena osnovna sred.	475.577	38,84	422.891	40,00
Finančne naložbe	6.134	0,50	10.513	0,99
Naložbe v odvisne družbe	225.054	18,38	218.178	20,64
Odložene terjatve za davek	28.732	2,35	28.653	2,71
Dana posojila	4.633	0,38	6.936	0,66
Druga dolgoročna sredstva	308	0,03	366	0,03
KRATK. SREDSTVA	455.817	37,23	345.255	32,66
Zaloge	170.206	13,90	127.276	12,04
Dana posojila	31.832	2,60	23.575	2,23
Terjatve do kupcev	252.742	20,64	189.132	17,89
Finančne naložbe	743	0,06	2.932	0,28
Denarna sredstva	294	0,02	2.340	0,22
SREDSTVA SKUPAJ	1.224.392	100,00	1.057.258	100,00
OBV. DO VIROV SRED.	1.224.392	100,00	1.057.258	100,00
KAPITAL	797.203	65,11	672.010	63,56
Osnovni kapital	59.126	4,83	59.126	5,59
Kapitalske rezerve	155.786	12,72	156.990	14,85
Zadržani dobiček	601.780	49,15	475.383	44,96
Lastne delnice	19.489	1,59	19.489	1,84
DOLG. OBVEZNOSTI	222.067	18,14	218.032	20,62
Posojila	81.209	6,63	83.200	7,87
Rezervacije	139.309	11,38	131.994	12,48
Državne podpore in sred. EU	853	0,07	913	0,09
Odložene obveznosti za davek	696	0,06	1.925	0,18
KRAT. OBVEZNOSTI	205.122	16,75	167.216	15,82
Poslovne obveznosti	73.237	5,98	67.542	6,39
Posojila	88.752	7,25	65.747	6,22
Obveznosti za davek iz dob.	9.105	0,74	2.132	0,20
Ostale obveznosti	34.028	2,78	31.795	3,01
KAPITAL IN OBV. SKUPAJ	1.224.392	100	1.057.258	100

Vir: Letna poročila Krke; 2008,2009.

Priloga 8: Navpična analiza bilance stanja podjetja Lek d.d.

	31.12. 2008	% Δ	31.12. 2007	% Δ
SREDSTVA	1.120.673.184	100,00	955.552.381	100,00
DOLG. SREDSTVA	594.534.417	53,05	597.270.222	62,51
Neopredmetena sredstva	342.681.153	30,58	342.695.346	35,86
Opredmetena. osnovna sred.	232.731.041	20,77	217.802.317	22,79
Dolgoročne fin. naložbe	18.474.648	1,65	35.806.201	3,75
Dolgoročne poslovne terjatve	4.767	0,00	170.767	0,02
Odložene terjatve za davek	642.808	0,06	795.591	0,08
KRAT. SREDSTVA	523.807.342	46,74	357.607.700	37,42
Zaloge	140.514.398	12,54	126.442.425	13,23
Kratkoročne fin. naložbe	4.995.014	0,45	6.364	0,00
Poslovne terjatve	376.576.035	33,60	226.109.407	23,66
Denarna sredstva	1.721.895	0,15	5.049.504	0,53
SREDSTVA SKUPAJ	1.120.673.184	100,00	955.552.381	100,00
OBV. DO VIROV SRED.	1.120.673.184	100,00	955.552.381	100,00
KAPITAL	701.504.759	62,60	753.771.146	78,88
Vpoklicani kapital	48.402.003	4,32	48.402.003	5,07
Kapitalske rezerve	575.595.036	51,36	575.595.036	60,24
Preneseni čisti poslovni izid	10.078.106	0,90	49.988.349	5,23
Čisti poslovni izid poslovnega leta	67.429.614	6,02	79.785.758	8,35
REZ. IN DOLG. PASIVNE ČAS RAZ.	30.447.967	2,72	32.605.757	3,41
DOLG. FIN. OBV.	94.562	0,01	63.957.020	6,69
KRAT. OBVEZNOSTI	344.610.929	30,75	89.818.448	9,40
KRAT. PASIVNE ČAS. RAZ.	44.014.967	3,93	15.400.010	1,61
KAPITAL IN OBV.	1.120.673.184	100,00	955.552.381	100,00

Vir: Letna poročila Leka; 2008, 2009.