

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO  
ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA  
SEAWAY GROUP d.o.o.

Ljubljana, november 2008

ALEŠ VOUK

## **IZJAVA**

Študent Aleš Vouk izjavljam, da sem avtor te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisal pod mentorstvom doc. dr. Tomaža Čaterja, in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10.11.2008

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD</b> .....	1
<b>1 PREDSTAVITEV PODJETJA SEAWAY</b> .....	2
<b>1.1 Značilnosti navtične panoge</b> .....	2
<b>1.2 Nastanek in razvoj podjetja</b> .....	3
<b>1.3 Proizvodni program</b> .....	4
<b>2 ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA IN USPEŠNOSTI</b> .....	5
<b>2.1 Analiza poslovnega uspeha</b> .....	5
2.1.1 Prihodki .....	6
2.1.2 Odhodki .....	7
2.1.3 Poslovni izid .....	9
<b>2.2 Analiza poslovne uspešnosti</b> .....	12
2.2.1 Produktivnost dela .....	12
2.2.2 Gospodarnost .....	13
2.2.3 Dobičkonosnost .....	14
<b>3 ANALIZA POSLOVNIH PRVIN</b> .....	16
<b>3.1 Analiza stalnih sredstev</b> .....	17
3.1.1 Obseg in struktura stalnih sredstev .....	17
3.1.2 Odpisanost osnovnih sredstev .....	20
<b>3.2 Analiza gibljivih sredstev</b> .....	21
3.2.1 Obseg in struktura gibljivih sredstev .....	21
3.2.2 Obračanje obratnih sredstev .....	22
<b>3.3 Analiza zaposlenih</b> .....	24
3.3.1 Število zaposlenih .....	24
3.3.2 Struktura zaposlenih po starosti .....	25
3.3.3 Struktura zaposlenih po izobrazbi .....	26
3.3.4 Dinamika zaposlenih .....	27
3.3.5 Izkoriščenost delovnega časa .....	28
<b>4 ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ</b> .....	29
<b>4.1 Analiza nabave</b> .....	29
4.1.1 Obseg in struktura nabave .....	30
4.1.2 Vezava obveznosti do dobaviteljev .....	30
<b>4.2 Analiza prodaje</b> .....	31
4.2.1 Obseg in struktura prodaje po vrstah proizvodov .....	32
4.2.2 Obseg in struktura prodaje po kupcih .....	32
4.2.3 Vezava terjatev do kupcev .....	33
4.2.4 Prodajne cene .....	34
<b>4.3 Analiza financiranja</b> .....	35
4.3.1 Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev .....	35
4.3.2 Plačilna sposobnost .....	37
4.3.3 Finančna stabilnost .....	38
<b>SKLEP</b> .....	39
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	41

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) prihodkov podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.....	7
Tabela 2: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) odhodkov podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.....	9
Tabela 3: Poslovni izid (v 000 SIT) podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.....	10
Tabela 4: Produktivnost dela podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.....	13
Tabela 5: Gospodarnost poslovanja podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.....	14
Tabela 6: Dobičkonosnost kapitala, donosnost sredstev in dobičkonosnost sredstev v podjetju Seaway v obdobju 2003 - 2006.....	16
Tabela 7: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) sredstev podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.....	17
Tabela 8: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) stalnih sredstev podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.....	19
Tabela 9: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) opredmetenih osnovnih sredstev podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.....	19
Tabela 10: Stopnje odpisanosti in neodpisanosti opredmetenih osnovnih sredstev podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.....	20
Tabela 11: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) gibljivih sredstev družbe Seaway v obdobju 2003 - 2006.....	22
Tabela 12: Hitrost obračanja obratnih sredstev, zalog in kratkoročnih terjatev v podjetju Seaway v obdobju 2003 - 2006.....	23
Tabela 13: Obseg zaposlenih v podjetju Seaway v obdobju 2003 - 2006.....	25
Tabela 14: Starostna sestava zaposlenih v obdobju 2003 - 2006.....	26
Tabela 15: Število in struktura (v %) zaposlenih podjetju Seaway v obdobju 2003 - 2006.....	26
Tabela 16: Bilanca gibanja zaposlenih v podjetju Seaway v obdobju 2003 - 2006.....	28
Tabela 17: Izkoriščenost delovnega časa v podjetju Seaway v obdobju 2003 - 2006.....	29
Tabela 18: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) nabave podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.....	30
Tabela 19: Vezava obveznosti do dobaviteljev v podjetju Seaway v obdobju 2003 - 2006.....	31
Tabela 20: Obseg (v 000 SIT) prodaje po vrstah proizvodov podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.....	32
Tabela 21: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) prodaje po kupcih podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.....	33
Tabela 22: Vezava terjatev do kupcev v podjetju Seaway v obdobju 2003 - 2006.....	34
Tabela 23: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) obveznosti do virov sredstev podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.....	36
Tabela 24: Stopnja kapitalizacije in stopnja zadolženosti podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.....	37
Tabela 25: Koefficient plačilne sposobnosti podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.....	38
Tabela 26: Količnik finančne stabilnosti podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.....	38

## UVOD

Tržno gospodarstvo in pogoji poslovanja podjetij zahtevajo vrsto analiz in kalkulacij za kratkoročne in dolgoročne poslovne odločitve. Pravočasna in kakovostna informacija je eden najpomembnejših dejavnikov sprejemanja vseh vrst odločitev.

Cilj vsakega podjetja je s čim manjšimi vloženimi sredstvi oziroma z danimi sredstvi doseči čim večji učinek (mini max načelo). Na poti k doseganju tega cilja se podjetje sooča s številnimi težavami, ki mu to otežujejo. Na uspešnost poslovanja podjetja vplivajo tudi notranji in zunanji dejavniki. Pomembno je, da podjetje pozna vse dejavnike, ki lahko pozitivno ali negativno vplivajo na njegovo poslovanje. Pomembne informacije, ki omogočajo podjetju boljše prilagajanje razmeram na trgu, dobi z analizo poslovanja. Analiza poslovanja tako pomaga uresničiti tiste ukrepe v poslovanju podjetja, ki bodo v prihodnjih letih povečali uspešnost posameznega podjetja, oziroma odkriti tiste točke v poslovanju podjetja, ki vplivajo na rezultate poslovanja in na katere podjetje lahko vpliva. S pozitivnimi spremembami v poslovanju lahko podjetje v naslednjih letih deluje uspešneje.

V viziji in poslanstvu podjetja Seaway, ki ga preučujem v tem diplomskem delu, je zapisano, da hoče obdržati vodilno vlogo svetovnega navtičnega podjetja. Pri izdelavi plovil načrtuje podvojitev prodaje v naslednjih dveh letih, hkrati pa ustvarjati razmere za nadaljnjo hitro in stabilno rast, ki se bo zagotavljala z neprekinjenim razvojem, z raziskovanjem novih materialov ter tehnoloških postopkov in s cenovno konkurenčno ponudbo.

Vizija in poslanstvo temeljita na zelo uspešnem poslovanju podjetja od samega začetka do sedaj in se še vedno razvija kljub slabi konkurenčnosti, ki velja v Sloveniji, ker je ta odvisna od okoliščin za delo, predvsem pa od kakovosti delovne sile in delovnega okolja. Zato je predmet diplomskega dela analiza poslovanja podjetja Seaway v letih 2003–2006, ki kaže, zakaj sodi podjetje med najuspešnejša vodilna slovenska podjetja na področju izvoza znanja.

Potrebe po presojanju ugodnosti poslovnih procesov in stanj z vidika zdravega in uspešnega delovanja omogočajo dolgoročni obstoj in razvoj preučevanega podjetja. Ustreznost poslovanja zagotavlja, da bodo poslovni nameni in cilji doseženi na učinkovit in gospodaren način, uspešnost poslovanja pa pomeni, da bodo s poslovnim delovanjem dosegli tiste namene in cilje, ki so bili načrtovani pred začetkom poslovanja (Koletnik, 2006, str. 32).

Namen diplomskega dela je z izdelavo analize poslovanja pomagati vodstvu podjetja razumeti, kateri so bili ključni razlogi za nekatere pozitivne in negativne odklone v poslovanju. Da bi dosegel ta namen, je moj cilj analizirati poslovanje podjetja na čim bolj celovit in sistematičen način. Tako po predstavitvi podjetja in panoge na podlagi bilanc stanja in bilanc uspeha v drugem poglavju analiziram poslovni uspeh in uspešnost. V tretjem poglavju sledi analiza poslovnih prvin, v četrtem poglavju pa še analiza poslovnih funkcij. Na podlagi izračunov iz bilanc ob negativnih odmikih ugotavljam problemska stanja, vzroke

zanje in potencialne rešitve. Pozitivni odkloni predstavljajo pozitivne prednosti delovanja na trgu. Nato sledi razlaga, kako čim več takih odklonov obdržati, in v sklepu predlogi, kako majhne pozitivne odklone povečati in se znebiti čim več negativnih.

Analiza poslovne uspešnosti podjetja odgovarja na vprašanje, kako uspešno je bilo podjetje glede na lastna pričakovanja iz poslovnega načrta podjetja, pa tudi v primerjavi s poslovanjem drugih podobnih podjetij. Ker ni mogoče dobiti podatkov o svetovni navtični panogi, zajemam v analizo štiriletno obdobje, kjer je leto 2006 osnovno leto. Primerjava z Elan Marine tudi ni možna zaradi njegove ozke usmerjenosti. Osnova za merjenje uspešnosti so podatki iz bilance uspeha podjetja. Da so podatki iz bilanc primerljivi, izločam vpliv inflacije. Realno vrednost podatkov dobim z inflacioniranjem indeksa cen življenjskih potrebščin. Ker se podatki v bilanci stanja nanašajo na podatke ob koncu leta, te inflacioniram z indeksom cen življenjskih potrebščin v decembru 2006 glede na decembre v letih 2005, 2004 in 2003. Indeks 2006/2005 je 102,8, indeks 2006/2004 je 105,16, indeks 2006/2003 pa je 108,52. Podatki iz bilance uspeha so spremenljivka toka, zato jih inflacioniram s povprečnim indeksom življenjskih cen vseh mesecev v letu 2006 glede na povprečje istih mesecev preteklih let 2005, 2004 in 2003. Indeks 2006/2005 je 102,5, indeks 2006/2004 je 105,06 in indeks 2006/2003 pa je 108,84. Presojanje prihodkov, odhodkov, stroškov, poslovnega izida podjetja in primerjanje teh presoj s podatki ostalih let kaže, kako uspešno je bilo podjetje.

Seaway ni samo podjetje, temveč tudi blagovna znamka, zato namesto Seaway Group, d. o. o., uporabljam naziv Seaway, ker je pod tem nazivom podjetje poznano na globalnem trgu.

## **1 PREDSTAVITEV PODJETJA SEAWAY**

### **1.1 Značilnosti navtične panoge**

Navtična panoga je majhna panoga. Predstavlja proizvodnjo novih bark, prodajo starih, storitve (čarterji, zavarovanja), storitve marin, navtična oblačila in navtično opremo. Navtična panoga doseže po obsegu polovico tiste, ki se ukvarja z mačjo hrano in znaša sto milijard ameriških dolarjev. V letu 2006 na lestvici Fortuna Global 500 ne najdemo nobenega navtičnega podjetja, saj navtika ne sodi v nobeno od človekovih osnovnih potreb. Navtični turizem pa kljub temu postaja vedno bolj trendovski in zaradi globalizacije zanimiv velikemu številu bogatih ljudi.

Svetovno povpraševanje po novih lastniških jadrnicah in motornih barkah je v letu 2005 doseglo okoli 25 milijard EUR. Vsako leto naj bi se povečalo za okoli sedem odstotkov. Navtična panoga naj bi do leta 2011 dosegla 40 milijard EUR. Glede na velikost trga in napovedi za prihodnjo rast predstavlja gradnja lastniških jadrnic in motornih bark privlačno priložnost za dobavitelje materialov, motorjev in ostalih navtičnih delov. Na svetovni ravni predstavlja Severna Amerika največjo regijo na svetu v celotni navtični produkciji, vendar je

bila njena rast v letih 2000–2005 v enomestnih številkah. Kljub temu je polovica prometa še vedno ustvarjena v ZDA. Na drugi strani je imela Evropa najvišjo rast v zadnjih petih letih, saj je bil evropski trg plovil strateško agresivnejši in je posledično zelo povečal svoj tržni delež v primerjavi z letom 2000.

Na področju gradnje plovil se trendi pomikajo v smer večjih in dražjih plovil. Trg skupaj z izdelovalci določa tudi, kakšne so in kakšne bodo novodobne motorne barke in jadrnice. Na svetovnem trgu še vodi Brunswick, sledijo mu Genmar, Groupe Beneteau, Feretti in Azimut. Manjša plovila, z izjemo nekaterih ameriških, so trenutno v senci velikih in prestižnih. Zdi se celo, da je navtika vse bolj rezervirana za elito in čedalje manj za srednji sloj. Italijanske ladjedelnice so evropska velesila po količini prodanih več milijonov EUR vrednih motornih plovil. Tudi prodaja jaht velikih od 30 do 63 čevljev je bila v lanskem letu zelo dobra. Še bolj zavidljivo uspešno so tržili superjahte. To dejstvo potrjujejo številke, saj je na globalni ravni trenutno v gradnji okoli 800 takih, od tega izjemnih 400 samo v Italiji. Povpraševanje po več kot 80 čevljev dolgih lepoticah je bilo izjemno in daleč nad produkcijskimi zmožnostmi. Čakalne vrste za ene in druge so dolge. Pogosto je treba čakati po tri leta, za nekatere modele še dlje. Posameznik za tak nakup potrebuje kar nekaj milijonov EUR odvečnega denarja. In takšnih posameznikov je po podatkih revije *Forbes* veliko, saj je na svetu že 946 dolarskih milijarderjev, največ do sedaj, kar 178 se jih je v zadnjem letu prelevilo iz milijonarjev v milijarderje. Svetovna gospodarska ureditev je taka, da bo ustvarila vse več milijonarjev in milijarderjev, kdaj se bo ta trend ustavil, je težko napovedati, če se sploh kdaj bo.

Bolj skopi so podatki o prodaji pod desetimi metri dolžine. Med šestimi in desetimi metri vlada skoraj praznina. Kupcev, ki bi si omislili motorni čoln za lastno zabavo in razvedrilo, je vedno manj. Tudi s konstruktorskega stališča v tem razredu ni veliko novih idej in modelov.

V Sloveniji sta poleg Seawaya prisotni še dve večji navtični podjetji, in sicer Elan Marine ter Marina Portorož. Navtična panoga se v Sloveniji razvija po stopnji od deset do petnajst odstotkov letno. To je tudi razlog, zakaj se na Slovenskem v tej panogi pojavlja vse več novih podjetij, kot sta na primer Technol iz Portoroža in New carbon yachts iz Celja.

## **1.2 Nastanek in razvoj podjetja**

Seaway je vodilno svetovno podjetje za dizajn, projektiranje in proizvodnjo plovil. Temelji na oblikovalskem studiu J&J design, ki sta ga leta 1983 zasnovala Jernej in Japec Jakopin. V zadnjih štiriindvajsetih letih je z njihovimi načrti in orodji nastalo 180 projektov, na podlagi katerih je 30 ladjedelnic v dvajsetih državah izdelalo več kot 40.000 jadrnic in motornih bark. Seaway je eden največjih slovenskih izvoznikov znanja. Po njegovih načrtih, inženiringu in orodjih izdelujejo serijske jadrnice in motorne jahte najpomembnejši svetovni ladjedelci. Načrtovalski oddelek Seawaya, J&J design, velja za utemeljitelja sodobne potovalne jadrnice z inovacijami na področju oblikovanja, plovnih lastnosti in ergonomskih rešitev. Barke, ki jih je zasnoval J&J design ter razvil Seaway, so pomagale uspeti številnim serijskim

ladjedelcem, med katere sodijo Elan, Jeanneau, Schoeche, Dufour, Grand Soleil. Jadrnice, narisane in razvite pri J&J design in Seawayu, imajo največji tržni delež na svetovnih trgih. Na področju serijskih jadrnic zavzemata Seaway in J&J design v zadnjih desetih letih vodilno mesto na svetu. Seaway je kupil skandinavski blagovni znamki Shipman in Skagen, ju ponovno uveljavil in z njima uspešno nastopil na svetovnih trgih.

Seaway je izjemno dinamično podjetje in je še vedno v močnem ciklusu rasti. Uspeh podjetja je treba pripisati vlaganju v najsodobnejšo konstrukcijsko in obdelovalno opremo ter v najboljše kadre z vsega sveta. Podjetje sodeluje tudi z uglednimi ustanovami za razvoj na področju uporabe zmogljivejših in okolju prijaznih materialov, tehnoloških rešitev in opreme.

Seaway je pravni naslednik podjetja Seaway Domus, d. o. o., ki je bilo ustanovljeno 3. 10. 2000 s tremi ustanovitelji. Struktura poslovanja se je od takrat spreminjala, ker je postajal vse pomembnejši in dobičkonosnejši razvojni del podjetja. Z rastjo in uveljavitvijo Seawaya v tujini pa so nastale tudi težave, kajti podjetje je bilo premajhno, da bi zmoglo izpolniti povpraševanja z vsega sveta, poleg tega je bila za ohranitev konkurenčnosti potrebna velika investicija v robotsko tehnologijo. Po številnih pogajanjih z Elanom, podjetjem KD Group in raznimi tujimi navtičnimi podjetji, so se leta 2001 dogovorili s KD Group za ustanovitev skupnega podjetja. V začetku leta 2002 se je družba Seaway Domus preimenovala v Seaway Group, d. o. o. Uspešno prelomnico v razvojni fazi Seawaya je predstavljala odločitev, da poleg razvojnega dela podjetje postane tudi proizvajalec maloserijskih plovil. Podjetje se je torej usmerilo v tiste dejavnosti, ki prinašajo najvišjo dodano vrednost, in sicer v razvoj za druge naročnike in v proizvodnjo lastnih visoko tehnološko izpopolnjenih jadrnic (Letno poročilo Seaway Group, d.o.o., 2006, str. 3).

### **1.3 Proizvodni program**

Dejavnosti podjetja se lahko razdelijo na tri področja:

- razvojni del,
- kooperacijo,
- serijsko izdelavo plovil.

*Razvojni del obsega:*

- 1) izdelavo trženjskih raziskav in študij na področju navtike,
- 2) izdelavo načrtov za plovila,
- 3) izdelavo orodij in inženiringa za serijsko izdelavo plovil (kalupi, modeli, prototipi).

Na slovenskem trgu je Seaway edino podjetje, ki združuje vse naštetje dejavnosti. Tudi v evropskem merilu ima edinstvene izkušnje v tehnologiji serijske izdelave plovil, saj intenzivno sodeluje z največjimi proizvajalci bark v Nemčiji, Franciji, Italiji, Španiji, Belgiji in na Norveškem. Za lastno proizvodnjo razvija Shipman 72 in Shipman 80 ter Skagen 63.



*Kooperacijski del obsega:*

- 1) izdelavo krmil za Bavario, Delphio, Salono, Elan in Hanse,
- 2) izdelavo raznih malih in velikih plastičnih kosov za prej omenjene kupce.

Vse izdelke konstrukcijsko in izdelavno atestira register Germanischer Lloyd's. Ti elementi so izdelani pri kooperantih iz vse Slovenije in v delavnici na Bledu, kjer se izdelujejo tehnološko najkompleksnejši izdelki, kot so krmila iz enega kosa. Poslovni sodelavci podjetju omogočajo, da zapolnijo zmogljivosti, saj na območju Gorenjske ni dovolj ustrezne delovne sile. Seaway lahko zaradi njih sprejme veliko več projektov in posledično poveča proizvodne količine. Majhnost kooperantov predstavlja tudi veliko fleksibilnost glede učenja izdelave novih izdelkov, predvsem pa obsega proizvodnje.

*Serijska izdelava plovil* pomeni, da so bile v letu 2006 izdelane tri jadrnice Shipman 63 na podlagi najnovejše tehnologije Sprint. To je trenutno najzahtevnejša in hkrati najkakovostnejša tehnologija za gradnjo jaht na svetu in temelji na predimpregniranih karbonskih vlaknih. Prav tako so bile v tem letu izdelane in prodane tri motorne barke Skagen 50.

## **2 ANALIZA POSLOVNEGA USPEHA IN USPEŠNOSTI**

Analizirati poslovni uspeh in uspešnost poslovanja podjetja pomeni spremljati in ocenjevati uspeh in uspešnost, ki ju podjetje dosega, pri tem pa ugotavljati razlike med načrtovanimi in doseženimi rezultati. Razlike je treba oceniti, nato ugotoviti problemske položaje ter opredeliti glavne probleme iz tega.

### **2.1 Analiza poslovnega uspeha**

Temeljni cilj obstoja in poslovanja podjetja je ustvarjanje poslovnega uspeha. Pojavi pa se določena razlika med ekonomskim uspehom poslovanja in tistim, ki ga ugotavlja računovodstvo v podjetju. Analiza poslovanja se trudi ugotavljati ekonomski uspeh podjetja. Računovodsko izkazan uspeh je del slike o dosežkih podjetja, a o ekonomsko stvarnem uspehu poslovanja ne pove nič, ker se nanaša na krajše obdobje. Dolžina obdobja močno vpliva na pravilno izkazovanje ekonomskega uspeha, zato ekonomski uspeh podjetja najtočneje ugotovimo, če primerjamo razliko med začetno vloženo vrednostjo lastnega kapitala in končno tržno vrednostjo lastnega kapitala. Rezultat je treba popraviti za vplive inflacije. Razlika med tržnima vrednostima lastnega kapitala na koncu in začetku poslovnega obdobja kaže doseženi ekonomski uspeh poslovanja, ki je različen od računovodsko ugotovljenega. Dolgoročen ekonomski uspeh je drugačen od kratkoročnega, saj upošteva dejavnike, ki določajo celoto prednosti in slabosti podjetja v razvojnem smislu z analizo SWOT. Ta ocenjuje proizvodni program in tako opredeljuje razvojne potenciale in s tem dolgoročni poslovni uspeh. Tradicionalni sistem analize in s tem kontrole uspešnosti poslovanja podjetja, ki temeljijo na vrednostnih računovodskih kazalcih, ne dajejo vseh

potrebnih signalov za usmerjanje aktivnosti v podjetju v doseganju strateških ciljev (Pučko, 2001, str. 150).

Računovodstvo ugotavlja poslovni uspeh z izdelavo izkaza bilance uspeha, ki prikazuje nastajanje uspeha in tokove prihodkov ter tokove porabljenih vrednosti. Poslovni uspeh ugotovimo tudi s preprosto primerjavo vrednosti lastnega kapitala podjetja v dveh zaporednih izkazih bilance stanja, a ne dobimo slike, kako je poslovni uspeh ali neuspeh nastajal. Na odklone računovodsko izkazanega poslovnega uspeha od stvarnega ekonomskega uspeha podjetja ne vplivajo le dejavniki, ki izhajajo iz dejstva, da se poslovno obdobje ne pokriva s trajanjem poslovnega ali proizvodnega ciklusa, ampak predvsem ustvarjanje tihih skritih rezerv in izgub v podjetju. To je možno zaradi načina vrednotenja posameznih oblik obratnih sredstev, osnovnih sredstev, načina obravnave določene porabe poslovnih prvin, ki jo je vedno lahko obravnavati kot investicijo ali kot tekočo porabo, načina opravljanja investicijskega vzdrževanja, načina obravnavanja inflacijskih vplivov, spremembe sistema realizacije v uporabi. Čeprav s poslovnim uspehom ponavadi mislimo čisti dobiček, pa analizo strukture poslovanja uspeha usmerjamo na strukturo prihodkov, odhodkov in poslovnega izida. Izračunane strukturne deleže primerjamo z osnovo, kar nam omogoča opredeljevanje problemskih položajev in njihovo ocenjevanje.

### 2.1.1 Prihodki

O prihodkih govorimo, ko je povečanje gospodarskih koristi v obračunskem obdobju povezano s povečanjem sredstva ali z zmanjšanjem dolga in je povečanje mogoče zanesljivo izmeriti. Prihodki se pripoznajo, ko se upravičeno pričakuje, da bodo vodili do prejemkov, če ti niso uresničeni že ob nastanku. Prihodke od prodaje sestavljajo prodajne vrednosti prodanih proizvodov oziroma trgovskega blaga in materiala ter opravljenih storitev v obračunskem obdobju. Razčlenjujejo se na prihodke od prodaje lastnih poslovnih učinkov ter prihodke od prodaje trgovskega blaga in materiala. Prihodki od prodaje proizvodov, trgovskega blaga in materiala ter od opravljenih storitev se merijo na podlagi prodajnih cen, navedenih v računih in drugih listinah, zmanjšanih za popuste, odobrene ob prodaji ali kasneje, tudi zaradi zgodnejšega plačila. Prevrednotovalni poslovni prihodki se pojavijo ob odtujitvi opredmetenih osnovnih sredstev in neopredmetenih dolgoročnih sredstev kot presežki njihove prodajne vrednosti nad njihovo knjigovodsko vrednostjo. Finančni prihodki so prihodki od naložbenja. Pojavijo se v zvezi z dolgoročnimi in kratkoročnimi finančnimi naložbami in tudi v zvezi s terjatvami. Sestavljajo jih obračunane obresti in deleži v dobičku drugih, pa tudi prevrednotovalni finančni prihodki. Ti se pojavijo ob odtujitvi finančnih naložb, ko se povečanje njihove knjigovodske vrednosti zaradi predhodne okrepitev ne zadržuje več v presežku iz prevrednotenja. Pri prodaji za plačilo vnaprej, ko prodajalec izroči blago kupcu, ko ta plača zadnji obrok, se prihodki praviloma pripoznajo šele ob izročitvi blaga. Druge prihodke sestavljajo neobičajne postavke. Pojavljajo se v dejansko nastalih zneskih, ki povečujejo poslovni izid (Slovenski računovodski standardi, 2007, str. 140).

Prihodki so opredeljeni s prodajno vrednostjo prodanih količin (brez DDV), zajemajo pa tudi nekatere izredne postavke, ki prav tako povečujejo poslovni izid. Prihodke je treba ločevati od prejemkov, ker so ti le povečanje denarja poslovnega sistema (Hočevnar, Igličar & Zaman, 2001, str. 88).

Tabela 1 prikazuje stanje prihodkov v obravnavanem obdobju. Ker finančni in drugi prihodki v vsakem letu predstavljajo samo okoli 1 % vseh, veliki odkloni drugih prihodkov ne povzročajo problemskega stanja. Tudi v prihodnje ni pričakovati njihovega porasta, ker bo podjetje na podlagi svojega poslanstva skoraj vse prihodke pridobivalo s prodajo plovil, razvojem in kooperacijo. Poslovni prihodki v obdobju 2003–2006 niso bistveno spreminjali svoje strukture in so se gibali okoli 99 % vseh prihodkov. Tudi njihovo vsakoletno povečanje je dokaj enakomerno, saj so se v zadnjem letu povečali za 32 %, leto prej za 35,4 % glede na predhodno leto in v letu 2004 za 24,1 %. V prihodnje bodo prihodke močno povečali modeli jadrnic Shipman 72 in Shipman 80, katerih predvidena prodajna cena bo štiri milijone EUR. Filozofija izdelave bo enaka kot pri Shipmanu 50, katerega cena je samo okoli 0,7 milijona EUR. Tu pa se skriva nevarnost, saj kot bomo videli pri analizi obsega in strukture proizvodov, velik del teh prihodkov predstavljajo prodana plovila. Ker pa je podjetje omejeno s prostorom in delovno silo v Sloveniji, obstaja neka največja možna količina proizvodnje plovil na leto in ko bo ta kvota dosežena, bo podjetje svoje prihodke lahko povečevalo samo s pomočjo kooperacije in razvoja. Kupci že sedaj čakajo v vrsti na svoje plovilo tudi do dve leti, zato je širitev proizvodnje v tujino nujna.

Tabela 1: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) prihodkov podjetja Seaway v obdobju 2003 – 2006

Postavka	2006		2005		2004	
	Vredost	%	Vredost	%	Vredost	%
Poslovni prihodki	3.900.618	99,4	2.955.862	98,7	2.182.462	99,3
Finančni prihodki	7.402	0,2	7.203	0,2	7.550	0,3
Drugi prihodki	15.500	0,4	31.378	1,0	8.077	0,4
Skupaj	3.923.520	100,0	2.994.443	100,0	2.198.089	100,0

Postavka	2003		Indeks		
	Vrednost	%	I <sub>06/05</sub>	I <sub>05/04</sub>	I <sub>04/03</sub>
Poslovni prihodki	1.758.539	98,7	132,0	135,4	124,1
Finančni prihodki	9.364	0,5	102,8	95,4	80,6
Drugi prihodki	13.396	0,8	49,4	388,5	60,3
Skupaj	1.781.299	100,0	131,0	136,2	123,4

Vir: Letna poročila podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.

## 2.1.2 Odhodki

Odhodki so nasprotje prihodkov in skupaj z njimi oblikujejo poslovni izid v določenem obračunskem obdobju. Nanašajo se na prodane količine, s katerimi so pridobljeni prihodki, zajemajo pa tudi nekatere druge postavke zunaj stroškov in nabavnih vrednosti, ki prav tako

zmanjšujejo poslovni izid. Večino odhodkov lahko pojasnimo s stroški, ki se nanašajo na prodane količine. Iz tega sledi, da so odhodki sicer povezani s stroški, vendar niso istovetni z njimi (Hočevar et al., 2001, str. 81).

Odhodki so zmanjšanja gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki zmanjšanj sredstev ali povečanj dolgov in preko poslovnega izida vplivajo na velikost kapitala. Odhodki se razvrščajo na poslovne, finančne in druge odhodke. Poslovni odhodki se pripoznajo, ko se stroški ne zadržujejo več v vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje, oziroma ko je trgovsko blago prodano. Poslovni odhodki so v načelu enaki vračunanim stroškom v obračunskem obdobju, povečanim za stroške, ki se zadržujejo v začetnih zalogah proizvodov in nedokončane proizvodnje, ter zmanjšanim za stroške, ki se zadržujejo v končnih zalogah proizvodov in nedokončane proizvodnje. V poslovne odhodke se vštevata tudi nabavna vrednost prodanega trgovskega blaga in materiala. Prevrednotovalni poslovni odhodki se pripoznavaajo, ko je opravljeno ustrezno prevrednotenje, ne glede na njihov vpliv na poslovni izid. Prevrednotovalni poslovni odhodki se pojavijo v zvezi z opredmetenimi osnovnimi sredstvi, neopredmetenimi dolgoročnimi sredstvi in obratnimi sredstvi zaradi njihove oslabitve. Finančni odhodki so odhodki za financiranje in odhodki za naložbenje. Pripoznavaajo se po obračunu ne glede na plačila, ki so povezana z njimi. Prevrednotovalni finančni odhodki se pojavijo v zvezi z dolgoročnimi in kratkoročnimi finančnimi naložbami zaradi njihove oslabitve ter v zvezi z okrepitevijo dolgoročnih in kratkoročnih dolgov. Druge odhodke sestavljajo neobičajne postavke, ki se izkazujejo v dejansko nastalih zneskih, ki zmanjšujejo poslovni izid (Slovenski računovodski standardi, 2007, str. 135).

Za finančne odhodke in druge odhodke velja enak komentar kot za prihodke, opisane v prejšnjem poglavju, le da se tu vsota obeh vrst odhodkov v povprečju giblje okoli 2 %, kar je še vedno zanemarljivo. Tako v Tabeli 2 na str. 9 največji delež vseh odhodkov predstavljajo stroški blaga in materiala. V letu 2006 so dosegli 52,6 % vseh odhodkov oziroma so se povečali za 35,7 % glede na leto 2005. Največje povečanje je bilo v letu 2005, ko so se povečali za 51,8 % glede na predhodno leto. Velika vrednost materiala je posledica specifičnosti materialov in dobavnih rokov, ki so lahko dolgi tudi eno leto. Delež stroškov storitev v vsakem posameznem letu upada, čeprav so se povečali skoraj za petino glede na leto 2005. Razlog v vse manjšem deležu je učinkovito iskanje novih kooperantov in ugodnejše cene pri sedanjih. To pa je možno zaradi standardizacije določenih del, količinskih popustov itd. Stroški dela so se v letu 2004 povečali za 35 % glede na leto 2003, potem pa je vsako leto to povečanje manjše. Razlog za tako povečanje stroškov dela v letu 2004 je zaposlovanje delavcev s specifičnimi znanji, ki predstavljajo visoko izobražene kadre, ti pa so vedno dragi. Za slovenske razmere so dragi tudi proizvodni delavci, saj je bila povprečna bruto plača v podjetju 318.283 SIT, medtem ko je bila povprečna slovenska bruto plača v letu 2004 266.522 SIT. V letu 2005 je delež stroškov dela za 1,5-odstotne točke manjši kot leta 2004. V letu 2006 pa se zmanjša še za 2,2-odstotni točki glede na predhodno obdobje. V letu 2005 se za skoraj 2,5-krat povečajo odpisi vrednosti osnovnih sredstev, v letu 2006 je to

povečanje samo še za dobrih 10 %, s tem da se delež osnovnih sredstev vsako leto povečuje glede na celotne odhodke.

Tabela 2: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) odhodkov podjetja Seaway v obdobju 2003 – 2006

Postavka	2006		2005		2004	
	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%
1. Nab. vred. prod. blaga in mat.	2.300.775	52,6	1.696.079	48,1	1.117.166	43,8
2. Stroški storitev	953.696	21,8	800.451	22,7	708.058	27,8
3. Stroški dela	713.215	16,3	652.019	18,5	510.012	20,0
4. Odpisi vrednosti	319.113	7,3	288.323	8,2	117.567	4,6
5. Drugi poslovni odhodki	10.985	0,3	25.541	0,7	5.556	0,2
6. Poslovni odh. (1+2+3+4+5)	4.297.784	98,2	3.462.413	98,2	2.458.359	96,4
7. Finančni odh. za obresti	76.864	1,8	64.891	1,8	56.283	2,2
8. Drugi odhodki	0	0,0	0	0,0	34.300	1,3
9. Skupaj odhodki (6+7+8)	4.374.648	100,0	3.527.304	100,0	2.548.942	100,0

Postavka	2003		Indeks		
	Vrednost	%	I <sub>06/05</sub>	I <sub>05/04</sub>	I <sub>04/03</sub>
1. Nab. vred. prod. blaga in mat.	947.232	45,8	135,7	151,8	117,9
2. Stroški storitev	617.314	29,9	119,1	113,0	114,7
3. Stroški dela	377.655	18,3	109,4	127,8	135,0
4. Odpisi vrednosti	62.239	3,0	110,7	245,2	188,9
5. Drugi poslovni odhodki	4.170	0,2	43,0	459,7	133,2
6. Poslovni odh. (1+2+3+4+5)	2.008.611	97,2	124,1	140,8	122,4
7. Finančni odh. za obresti	27.053	1,3	118,5	115,3	208,0
8. Drugi odhodki	30.557	1,5	0	0	112,2
9. Skupaj odhodki (6+7+8)	2.066.221	100,0	124,0	138,4	123,4

Vir: Letna poročila podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.

### 2.1.3 Poslovni izid

Poslovni izid je razlika med navedenimi prihodki in odhodki v obračunskem obdobju. Obstajajo temeljne in druge vrste poslovnega izida, kot sta dobiček ali izguba. Temeljne vrste poslovnega izida so poslovni izid iz prodaje, poslovni izid iz celotnega poslovanja, poslovni izid iz rednega delovanja, celotni poslovni izid in čisti poslovni izid (Slovenski računovodski standardi, 2007, str. 146).

Izkaz uspeha nakazuje ustvarjene prihodke in povzročene odhodke v določenem časovnem obdobju. To časovno obdobje je praviloma omejeno z dvema izkazoma stanja. Izkaz uspeha je pravzaprav povezava med začetnim in končnim izkazoma stanja za določeno obračunsko obdobje. Osnovna funkcija izkaza uspeha je določiti celotne prihodke in celotne odhodke, ki so bili povzročeni v tem obdobju. Razlika med tema dvema vrednostima pomeni vrednostno izražen izid poslovanja za to obdobje (Rebernik, 1994, str. 182).

Ko je razlika med prihodki in odhodki pozitivna, govorimo o dobičku, izguba pa pomeni negativno razliko med njima. Dobiček podjetja ni namenjen samemu sebi, ampak razvoju podjetja in kritju potreb podjetja. Kako podjetje ugotavlja dobiček, je odvisno od več dejavnikov, najbolj pa od organizacije zajemanja in delitve stroškov, vrste in značilnosti proizvodnje in splošne ravni organizacije podjetja (Bizjak & Petrin, 1996, str. 297).

V Tabeli 3 je prikazan poslovni izid po II. različici Slovenskih računovodskih standardov, ker podjetje prikaže podatke o stroških po naravnih vrstah (nabavna vrednost prodanega blaga, stroški materiala, stroški storitev, stroški dela, stroški amortizacije in drugi stroški) (Turk et al., 1999, str. 193).

Tabela 3: Poslovni izid (v 000 SIT) podjetja Seaway v obdobju 2003 – 2006

Postavka	Leto			
	2006	2005	2004	2003
Čisti prihodki od prodaje	3.900.617	2.955.863	2.182.463	1.758.539
Spr. vrednost zalog proiz. in nedok. proiz.	868.404	529.073	285.990	311.913
Usredstveni lastni proizvodi in storitve	1.939	438.763	265.343	181.953
Drugi poslovni prihodki	35.287	51.180	0	0
Kosmati donos od poslovanja	4.806.247	3.974.879	2.733.796	2.252.405
Stroški blaga, materiala in storitev	3.254.471	2.496.530	1.825.223	1.564.547
Stroški dela	713.215	652.019	510.012	377.655
Odpisi vrednosti	319.113	288.323	117.567	62.239
Prevred. poslovni odhodki pri obr. sredstvih	0	0	4.631	0
Drugi poslovni odhodki	10.985	25.541	5.556	4.170
Dobiček iz poslovanja	508.463	512.466	270.807	243.794
Finančni prihodki iz deležev	0	0	0	0
Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	0	0	0	0
Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	7.402	7.203	7.550	9.364
Fin. odh. za odp. dolg. in krat. fin. nal.	0	45.461	0	0
Fin. odh. za obresti in iz drugih fin. obv.	76.864	64.891	56.283	27.053
Izredni prihodki	15.500	31.378	8.077	13.396
Izredni odhodki	0	0	34.300	30.557
Poslovni izid zunaj rednega delovanja	0	0	-26.223	-17.162
Celotni dobiček	455.279	440.696	200.484	205.257
Davek iz dobička zunaj red. delovanja	115.361	55.040	0	38.072
Drugi davki	0	0	0	0
Čisti dobiček poslovnega leta	339.918	385.655	200.484	167.185

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Postavka	Indeks		
	I <sub>06/05</sub>	I <sub>05/04</sub>	I <sub>04/03</sub>
Čisti prihodki od prodaje	132,0	135,4	124,1
Spr. vrednost zalog proiz. in nedok. proiz.	164,1	185	91,7
Usredstveni lastni proizvodi in storitve	0,4	165,4	145,8
Drugi poslovni prihodki	68,9	0	0
Kosmati donos od poslovanja	120,9	145,4	121,4
Stroški blaga, materiala in storitev	130,4	136,8	116,7
Stroški dela	109,4	127,8	135
Odpisi vrednosti	110,7	245,2	188,9
Prevred. poslovni odhodki pri obr. sredstvih	0	0	0
Drugi poslovni odhodki	43,0	459,7	133,2
Dobiček iz poslovanja	99,2	189,2	111,1
Finančni prihodki iz deležev	0	0	0
Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	0	0	0
Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	102,8	95,4	80,6
Finančni odh. za odp. dolg. in krat. fin. nal.	0	0	0
Finančni odh. za obresti in iz drugih fin. obv.	118,5	115,3	208,0
Izredni prihodki	49,4	388,5	60,3
Izredni odhodki	0	0	112,2
Poslovni izid zunaj rednega delovanja	0	0	152,8
Celotni dobiček	103,3	219,8	97,7
Davek iz dobička zunaj red. delovanja	209,6	0	0
Drugi davki	0	0	0
Čisti dobiček poslovnega leta	88,1	192,4	119,9

Vir: Letna poročila podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.

V letu 2004 podjetje ni plačalo davka zaradi investicijskih olajšav (zgradba), kar je tudi razlog za 92,4% povečanje čistega dobička v letu 2005, ko te olajšave ni bilo več. V letu 2006 pa je čisti dobiček že manjši za 11,8 % glede na leto 2005, vzroke je treba iskati v novi slovenski zakonodaji, ki se je spremenila za poslovna leta od 2006, ko ni bilo več mogoče upoštevati raznih olajšav v takšni meri kot prejšnja leta. Vrednost davka je znašala 115.361 milijonov SIT v letu 2006 oziroma 109,6 % več kot v letu 2005, ko je vrednost davka znašala 55.040 milijonov SIT. Če pa primerjamo celotni dobiček pred obdavčitvijo, je bilo povečanje dobička prav tako v letu 2005, saj se je v tem letu močno povečal dobiček iz poslovanja, in sicer za 89,2 %, z 270.807 milijonov SIT v letu 2004 na 512.466 milijonov SIT v letu 2005. V letu 2006 so se poslovni prihodki zmanjšali za 0,8 %, celotni dobiček pred obdavčitvijo pa se je kljub temu povečal za 3,3 %, ker so se za 2,8 % povečali finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev. Iz poslovnega izida je razvidno, da podjetje ustvarja celotni dobiček predvsem iz dobička iz poslovanja.

## 2.2 Analiza poslovne uspešnosti

Mera uspešnosti poslovanja ni sam uspeh; tega je treba izmeriti skladno z načelom racionalnosti vlaganj, ki so bila potrebna za doseg tega cilja. Na donosnost lastnega kapitala kot temeljnega kazalca poslovne uspešnosti zasebnega podjetja gledamo z vidika vloženega kapitala in ne z vidika vrednosti v točno določenem trenutku. V poslovnem svetu uspešnost imenujemo tudi dobičkonosnost, ki je dobičkovna mera oziroma dobiček izmerjen z vloženim kapitalom (Lipovec, 1983, str. 261).

V nadaljevanju poleg dobičkonosnosti kot osnovne mere uspešnosti obravnavam še produktivnost dela in gospodarnost.

### 2.2.1 Produktivnost dela

Produktivnost dela je razmerje med pridobljenimi poslovnimi učinki in zanje porabljeno količino dela. Produktivnost dela je pravzaprav tehnološka učinkovitost poslovanja. To pomeni, da je poslovanje tem bolj učinkovito, čim večjo količino poslovnih učinkov dosežemo na zaposlenega v obračunskem obdobju. Na proizvodnost vplivajo tehnično-tehnološki dejavniki, ki so lahko posebnosti proizvoda, tehnološkega procesa, delovnih sredstev, predmetov dela, delovnih razmer ali raven tehnične opremljenosti. Družbeni dejavniki so lahko visoke cene predmetov dela, med organizacijske pa štejemo neprimerno strokovnost zaposlenih, neprimerno intenzivnost dela ali neprimerno organiziranost dela (Turk, 2003, str. 289).

V letu 2004 se je produktivnost dela zaradi števila novozaposlenih ljudi zmanjšala za 26 %. Ti praviloma niso imeli dovolj ustreznega znanja ali pa ga sploh niso imeli, tako za delo v proizvodnji kot v razvoju. Kljub temu so se poslovni prihodki povečali za 24,1 %, predvsem zaradi povečanja zaposlenih za 67,6 %, kar je bilo tudi največje povečanje do sedaj. Večina novozaposlenih je zasedla delovna mesta v proizvodnji plovil. Produktivnost dela I, opredeljena kot razmerje med poslovnimi prihodki in povprečnim številom zaposlenih, je bila najmanjša v letu 2004, potem pa se je v letu 2005 povečala za 27,6 % in še za 18,3 % v letu 2006, ko je en zaposleni v povprečju ustvaril že slabih 29 milijonov SIT poslovnih prihodkov. V preučevanem obdobju se produktivnosti dela I in II v posameznem letu vedno gibljeta v isti smeri, vendar različno intenzivno, kot je razvidno iz Tabele 4 na str. 13. Tako se je v letu 2004 produktivnost dela I zmanjšala bolj kot produktivnost dela II glede na leto 2003. V letu 2005 je situacija ravno obratna, seveda v smeri povečanja obeh indeksov. V letu 2006 je povečanje obeh koeficientov produktivnosti dela skoraj enaka, saj sta se glede na leto 2005 povečala vsak za okoli 20 %. Produktivnost dela II pove, da je bilo v letu 2003 v eni opravljeni delovni uri ustvarjenih 13.315 SIT poslovnih prihodkov. V naslednjem letu je bilo teh manj za 1.214 SIT ali za 9,1 %. V letu 2006 se je produktivnost dela II povečala za 20,5 % glede na leto 2005, ker je dodana vrednost predvsem Shipmanu in Skagnu vse bolj naraščala. Zaposleni so imeli vse več znanja in proizvodnja se je v določeni meri



standardizirala. Zaradi gradnje plovil po lastniških željah pa standardizacija nikoli ne bo povsem mogoča, ker je določen del treba na novo razviti, ga na novo izdelati in vgraditi. Tu je potrebna velika mera posameznikove iznajdljivosti in prilagodljivosti.

Tabela 4: Produktivnost dela podjetja Seaway v obdobju 2003 – 2006

Postavka	2006	2005	2004	2003
	Vrednost	Vrednost	Vrednost	Vrednost
1. Poslovni prihodki (v 000 SIT)	3.900.618	2.955.862	2.182.462	1.758.539
2. Povprečno št. zaposlenih	135	121	114	68
3. Št. opravljenih delovnih ur	257.499	235.138	180.355	132.074
4. Produktivnost dela I (1/2) (v 000 SIT)	28.893	24.429	19.144	25.861
5. Produktivnost dela II (1/3) (v 000 SIT)	15,15	12,57	12,10	13,31

Postavka	Indeks		
	I <sub>06/05</sub>	I <sub>05/04</sub>	I <sub>04/03</sub>
1. Poslovni prihodki (v 000 SIT)	132,0	135,4	124,1
2. Povprečno št. zaposlenih	111,6	106,1	167,6
3. Št. opravljenih delovnih ur	109,5	130,4	136,6
4. Produktivnost dela I (1/2) (v 000 SIT)	118,3	127,6	74,0
5. Produktivnost dela II (1/3) (v 000 SIT)	120,5	103,9	90,9

Vir: Letna poročila podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.

## 2.2.2 Gospodarnost

Princip gospodarnosti je tesno povezan z ekonomskim načelom racionalnosti in govori o učinkoviti pretvorbi inputov v outpute z vrednostnega vidika. Večji, ko je kazalnik gospodarnosti, bolj ekonomsko učinkovito je preoblikovanje inputov v outpute (Rebernik, 1994, str. 188).

Gospodarnost nam pove, koliko proizvoda ustvari ena enota poslovnih prvin. Gospodarnost je tem večja, čim več proizvodov ustvari enota poslovnih prvin. Ker pa podjetje praviloma dela več kot en proizvod, je najustreznejša rešitev za računanje gospodarnosti, da v števcu upoštevamo vrednost proizvedenih proizvodov oziroma prihodkov, v imenovalcu pa njihove stroške oziroma odhodke. Za gospodarnost je značilno, da se praviloma giblje v isti smeri kot produktivnost, ni pa nujno. Kadar je vrednost zmanjšane dela večja od povečanja stroška delovnih sredstev, se ob produktivnosti poveča tudi gospodarnost. Če pa je povečanje stroška delovnih sredstev večje od znižanja stroškov dela, se praviloma zveča produktivnost, gospodarnost pa se manjša. Nanjo prav tako vplivajo nabavne cene produkcijskih tvorcev, kakor tudi količine, strukture in prodajne cene proizvodov (Pučko & Rozman, 1998, str. 276–282).

Zaradi specifičnosti proizvodnje je med odhodki v Tabeli 5 na str. 14 zajeta še nedokončana proizvodnja ali polizdelki, ki so potrebni za izdelavo jaht, motornih bark in tudi krmil. Zato

so odhodki višji od prihodkov, kar dokazujejo vsi trije indeksi gospodarnosti, ki so manjši od 1. Vsi trije se približujejo vrednosti 1, ker postaja proizvodnja vse večja in bolj utečena. Tega pa ne moremo reči za leto 2005, ko so se vsi trije indeksi zmanjšali glede na predhodno leto. To pomeni, da je bilo 100 enot poslovnih odhodkov pokritih s 85,4 enotami poslovnih prihodkov. V letu 2005 se pojavi tudi ekonomska neupravičenost večje produktivnosti dela, saj se je v tem letu produktivnost povečala, poslovna gospodarnost pa zmanjšala za 3,8 % glede na leto 2004. V letu 2004 je ravno obratno. Poslovna gospodarnost se je povečala za 1,4 % kljub 9,9% zmanjšanju produktivnosti dela II, kot je razvidno v Tabeli 4 na str. 13.

Tabela 5: Gospodarnost poslovanja podjetja Seaway v obdobju 2003 – 2006

Postavka	2006	2005	2004	2003
	Vrednost	Vrednost	Vrednost	Vrednost
1. Celotni prihodki (v 000 SIT)	3.923.520	2.994.443	2.198.089	1.781.299
2. Redni prihodki (v 000 SIT)	3.908.020	2.963.065	2.190.012	1.767.903
3. Poslovni prihodki (v 000 SIT)	3.900.618	2.955.862	2.182.462	1.758.539
4. Celotni odhodki (v 000 SIT)	4.374.648	3.527.304	2.548.942	2.066.221
5. Redni odhodki (v 000 SIT)	4.374.648	3.527.304	2.514.642	2.035.664
6. Poslovni odhodki (v 000 SIT)	4.297.784	3.462.413	2.458.359	2.008.611
7. Gospodarnost I (1/4)	0,897	0,849	0,862	0,862
8. Gospodarnost II (2/5)	0,893	0,840	0,871	0,868
9. Gospodarnost III (3/6)	0,908	0,854	0,888	0,876

Postavka	Indeks		
	I <sub>06/05</sub>	I <sub>05/04</sub>	I <sub>04/03</sub>
1. Celotni prihodki (v 000 SIT)	131,0	136,2	123,4
2. Redni prihodki (v 000 SIT)	131,9	135,3	123,9
3. Poslovni prihodki (v 000 SIT)	132,0	135,4	124,1
4. Celotni odhodki (v 000 SIT)	124,0	138,4	123,4
5. Redni odhodki (v 000 SIT)	124,0	140,3	123,5
6. Poslovni odhodki (v 000 SIT)	124,1	140,8	122,4
7. Gospodarnost I (1/4)	105,6	98,4	100,0
8. Gospodarnost II (2/5)	106,3	96,5	100,3
9. Gospodarnost III (3/6)	106,3	96,2	101,4

Vir: Letna poročila podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.

### 2.2.3 Dobičkonosnost

Informacije o dobičku in dobičkonosnosti so temeljne informacije o poslovni uspešnosti. Njihov pomen zahteva resen analitičen pristop, saj se le tako lahko izognemo številnim možnim napakam v pojasnjevanju in uporabi teh kategorij. Tako je, poleg številnih vrst dobička po SRS, koristno analizirati tudi izrazno moč dobička iz poslovanja, dobička brez vplivov inflacije, dobička iz tekočega poslovanja ter dobička v povezavi s spremembami kapitala podjetja. Iz tega sledi, da lahko ROA, ROE in ROI obravnavamo z zornega kota

ekonomista in investitorja, od natančnega namena njihove rabe pa je odvisna tudi opredelitev njihovega imenovalca (vložka) in števca (dobička), ki ju je treba vsebinsko uskladiti. To kaže, da ni dovolj dobiček v izkazu uspeha, temveč je nujen ustrezen analitični prijem, da ne bi prišlo do usodno zavajajočih informacij. Nekateri avtorji, kot bomo videli v nadaljevanju, uporabljajo donosnost oziroma dobičkonosnost za iste koeficiente. Obstaja namreč razlika med dobičkonosnostjo (profitability) in donosnostjo (rate of return). Na kratek rok je lahko razlika med dobičkonosnostjo in donosnostjo precejšna, na primer v podjetju, ki ustvarjenega dobička ne izplačuje, njegove delnice pa ne kotirajo na borzi in se dobiček neposredno ne odraža v povečani ceni delnice, oziroma je kapitalski dobiček težko unovčiti. Doslednejše razlikovanje med donosnostjo in dobičkonosnostjo bi zmanjšalo nesporazume pri pojasnjevanju kazalcev in kazalnikov na tej osnovi, s tem pa povečalo njihovo izrazno moč (Bergant, 1996).

Podjetja v praksi uporabljajo različne kazalnike dobičkonosnosti, največkrat dobičkonosnost celotnih sredstev in dobičkonosnost lastniškega kapitala. Slednji je predvsem zanimiv za lastnike kapitala oziroma podjetja, saj kaže, koliko denarnih enot je "ustvarila" ena denarna enota kapitala. Delničarji tako lahko vrednost izračunanega kazalnika primerjajo z obrestnimi merami dolgoročnih vezav pri bankah ali obrestnimi merami državnih vrednostnih papirjev, da ugotovijo, ali je oziroma bo njihova naložba uspešna (Hočevnar et al., 2001, str. 237).

Najbolj znan je sistem kazalnikov poslovne uspešnosti, ki ima lahko za izhodišče kazalnik dobičkonosnosti sredstev (ROA - return on assets), kazalnik donosnosti sredstev (ROI - return on investment) ali kazalnik dobičkonosnosti kapitala (ROE - return on equity). Prvi izraža donosnost stalnih in gibljivih sredstev, drugi donosnost kapitala in dolgov, tretji pa donosnost kapitala. Pri tem je Du Pontov sistem kazalnikov deduktivno povezanih kazalnikov najstarejši in najbolj znan (Koletnik, 2006, str. 57).

Du Pontov sistemom povezanih kazalcev povezuje donosnost sredstev s količnikom obračanja poslovnih sredstev. Če Du Pontov sistem dodelamo, kot je razvidno iz enačbe (1), lahko pridemo do formule, kjer dobimo eksplicitno povezavo med dobičkonosnostjo sredstev, produktivnostjo dela, opremljenostjo dela s sredstvi in gospodarnostjo (Pučko, 2001, str. 156).

$$\frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povp. posl. sredstva}} = \frac{\text{prihodki}}{\text{povp. št. zaposlenih}} * \frac{\text{povp. št. zaposlenih}}{\text{povp. posl. sredstva}} * \frac{I}{E} \quad (1)$$

V Tabeli 6 na str. 16 se pri izračunih upošteva celotni dobiček pred obdavčitvijo, saj je davek na dodano vrednost samo obračunska enota in ne vpliva na uspešnost podjetja, le na njegovo likvidnost. Drugače pa je za lastnike predvsem zanimiv kazalec dobičkonosnosti kapitala. Največji je bil v letu 2005, ko je znašal 33,7 %. To pomeni, da je lastnikom podjetja 100 enot

vloženega kapitala prineslo 33,7 enot celotnega dobička oziroma za 75 % več kot v letu 2004. Glavni razlog je 119,8% povečanje celotnega dobička. V letu 2006 pa se je dobičkonosnost kapitala zmanjšala za okoli 17 %. Največ o podjetju pove dobičkonosnost sredstev. ROA v podjetju je v vseh štirih preučevanih letih nad 10 %, najvišji je v letu 2003. Za ROA je značilno, da je vedno manjši od ROE, kar je razvidno iz tabele 6. Kazalnik ROA je koristen za primerjavo konkurenčnih podjetij v isti panogi in za merjenje dobičkonosnosti podjetja na absolutni ravni. Podjetja z visokim ROA so bolj dobičkonosna kot tista z nizkim ROA in vsebovana omejitev rasti, ki je opisana pri kazalniku ROE, se nanaša tudi na ROA. Podjetja z visokim ROA se tako lahko hitreje razvijajo kot tista z nizkim ROA, ne da bi si morala izposojati ali prodajati dodatne delnice za zbiranje kapitala.

Tabela 6: Dobičkonosnost kapitala, donosnost sredstev in dobičkonosnost sredstev v podjetju Seaway v obdobju 2003 – 2006

Postavka	2006	2005	2004	2003
	Vrednost	Vrednost	Vrednost	Vrednost
1. Celotni dobiček (v 000 SIT)	455.297	440.696	200.484	205.257
2. Celotni dobiček + dane obr. (v 000 SIT)	532.161	505.587	256.767	232.310
3. Povp. vrednost sredstev (v 000 SIT)	4.683.493	3.354.700	2.214.385	1.424.349
4. Povprečna vrednost kapitala (v 000 SIT)	1.635.596	1.307.309	1.041.012	879.260
5. Amortizacija (v 000 SIT)	319.113	288.323	117.567	62.239
6. Dobičkonosnost kapitala (1/4) (v %)	27,8	33,7	19,3	23,3
7. Donosnost sredstev ((2+5)/3) (v %)	18,2	23,7	16,9	20,7
8. Dobičkonosnost sredstev (2/3) (v %)	11,4	15,1	11,6	16,3

Postavka	Indeks		
	I <sub>06/05</sub>	I <sub>05/04</sub>	I <sub>04/03</sub>
1. Celotni dobiček (v 000 SIT)	103,3	219,8	97,7
2. Celotni dobiček + dane obr. (v 000 SIT)	105,3	196,9	110,5
3. Povp. vrednost sredstev (v 000 SIT)	139,6	151,5	155,5
4. Povprečna vrednost kapitala (v 000 SIT)	125,1	125,6	118,4
5. Amortizacija (v 000 SIT)	110,7	245,2	188,9
6. Dobičkonosnost kapitala (1/4) (v %)	82,6	175,0	82,5
7. Donosnost sredstev ((2+5)/3) (v %)	76,8	140,0	81,7
8. Dobičkonosnost sredstev (2/3) (v %)	75,4	130,0	71,1

Vir: Letna poročila podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.

### 3 ANALIZA POSLOVNIH PRVIN

Vsako podjetje ima v reprodukcijskem procesu angažirana sredstva in delavce kot najpomembnejšo prvino proizvodnje. Koliko sredstev in ljudi angažirati, da bo poslovni proces nemoteno potekal, hkrati pa bo ekonomsko učinkovit, je vsakodnevno vprašanje. Tržno gospodarstvo in pogoji poslovanja podjetij zahtevajo vrsto analiz sredstev in

kalkulacij, tako za dolgoročne kot kratkoročne oziroma vsakodnevne poslovne odločitve. Pravočasna in kakovostna informacija je eden najpomembnejših dejavnikov za sprejemanje vseh vrst odločitev. Glede na časovno komponento in vrsto odločitev se v podjetju izdelujejo različne analize sredstev. Za pravilno usmerjanje poslovne politike podjetja je treba poznati tekoče stanje podjetja. To nam omogoča analiza strukture sredstev premoženja in iz nje izhajajoče analize plačilne sposobnosti in analize donosnosti sredstev (Perčič, 1995, str. 76).

### 3.1 Analiza stalnih sredstev

Pojem stalna sredstva je ožji od pojma dolgoročna sredstva, ker so dolgoročne terjatve iz poslovanja skladno s četrto smernico Evropske skupnosti zajete med gibljiva sredstva. Dolgoročno obdobje je obdobje daljše od enega leta. Pojem stalna sredstva pa je širši od pojma osnovna sredstva, saj vsebujejo stalna sredstva poleg opredmetenih osnovnih sredstev tudi tisti del neopredmetenih dolgoročnih sredstev, ki se ne štejejo med osnovna sredstva, pa tudi dolgoročne finančne naložbe (Turk et al., 1999, str. 58).

Razmerje stalnih in gibljivih sredstev v Tabeli 7 se po letih razlikuje poljubno, s tem da stalna sredstva vedno predstavljajo manjše dele. Najmanjša so v letu 2003, saj predstavljajo komaj 30 % vseh sredstev. To pa zato, ker je podjetje šele takrat dobro začelo s projektom Shipman 50. Ta in še novi projekti v letu 2005 razmerje med stalnimi in gibljivimi sredstvi skoraj izenačijo na 1:1. To ravnovesje se je v letu 2006 spremenilo v korist gibljivih sredstev, ki so se povečala za 66,8 %, stalna sredstva pa zmanjšala za skoraj 10 % glede na leto 2005.

Tabela 7: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) sredstev podjetja Seaway v obdobju 2003 – 2006

Postavka	2006		2005		2004	
	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%
Stalna sredstva	1.777.011	33,5	1.959.669	48,1	1.209.051	45,8
Gibljiva sredstva	3.519.820	66,5	2.110.485	51,9	1.430.194	54,2
Skupaj sredstva	5.296.831	100,0	4.070.154	100,0	2.639.245	100,0

Postavka	2003		Indeks		
	Vrednost	%	I <sub>06/05</sub>	I <sub>05/04</sub>	I <sub>04/03</sub>
Stalna sredstva	522.638	29,2	90,7	162,1	231,3
Gibljiva sredstva	1.266.887	70,8	166,8	147,6	112,9
Skupaj sredstva	1.789.525	100,0	130,1	154,2	147,5

Vir: Letna poročila podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.

#### 3.1.1 Obseg in struktura stalnih sredstev

Neopredmetena dolgoročna sredstva zajemajo v podjetju naložbe v pridobljene dolgoročne pravice do industrijske lastnine. Neopredmeteno dolgoročno sredstvo se ob začetnem pripoznanju ovrednoti po nabavni ceni. V nabavno vrednost se všttevajo tudi uvozne in

nevračljive nakupne dajatve. Knjigovodska vrednost neopredmetenega sredstva se zmanjšuje z amortiziranjem. Amortiziranje se začne, ko je neopredmeteno sredstvo s končno dobo koristnosti na razpolago za uporabo. Neopredmetena dolgoročna sredstva se zaradi okrepitve ne prevrednotujejo. To so sredstva, ki so namenjena dolgoročnemu proizvodjanju ali priskrbovanju proizvodov oziroma za opravljanje in priskrbovanje storitev (Turk et al., 1999, str. 76).

Opredmeteno osnovno sredstvo se v knjigovodskih razvidih in bilanci stanja pripozna, če je verjetno, da bodo pritekale gospodarske koristi povezane z njimi in je mogoče njegovo nabavno vrednost zanesljivo izmeriti. Opredmeteno osnovno sredstvo se ob začetnem pripoznavanju ovrednoti po nabavni vrednosti. Sestavljajo jo njegova nakupna cena, uvozne in nevračljive nakupne dajatve ter stroški, ki jih je mogoče pripisati neposredno njegovi usposobitvi za namerno uporabo, zlasti stroški dovoza in namestitve. Nabavno vrednost opredmetenega osnovnega sredstva, zgrajenega ali izdelanega v podjetju, tvorijo stroški, ki jih povzroči njegova zgraditev ali izdelava, ki mu jih je mogoče pripisati (Turk et al., 1999, str. 62).

Slovenski računovodski standardi pojmujejo kot dolgoročne finančne naložbe dolgoročne naložbe organizacije v druge organizacije, namenjene pridobivanju prihodkov od financiranja in drugim koristim oziroma ohranjanju in povečevanju vrednosti vloženih sredstev. Tako lahko rečemo, da je dolgoročna finančna naložba oblika sredstva, ki ga ima organizacija, da bi povečala svoje premoženje na podlagi razdeljevanja, na primer z obrestmi, dividendami ali deleži v dobičku pri drugih organizacijah. Za dolgoročno finančno naložbo je značilno, da po svoji naravi ni takoj iztržljiva in jo namerava organizacija obdržati dlje kot leto dni (Turk & Kavčič, 1999, str. 107).

Kljub različni dinamiki stalnih sredstev v Tabeli 8 na str. 19 so se neopredmetena dolgoročna sredstva vsako leto povečevala, največ za 66,4 % v letu 2005 glede na leto 2004. Njihov delež se je vsako leto gibal okoli 5 %. Dolgoročnih finančnih naložb ni bilo. Ostali delež predstavljajo opredmetena osnovna sredstva. V letu 2006 se je delež opredmetenih osnovnih sredstev zmanjšal za 11,2 %, medtem ko je bilo v letu 2005 povečanje teh sredstev za 62 % glede na leto 2004. Razlog za to povečanje je bila izgradnja nove proizvodne hale in nakup nove opreme. Še izrazitejše povečanje opredmetenih osnovnih sredstev je bilo v letu 2004, ker so se v tem letu kupovale licence, stroji in adaptirale zgradbe. V tem letu je bilo tudi veliko odpisa in prodaje tehnološko zastarelih in uničenih osnovnih sredstev. Ker opredmetena osnovna sredstva predstavljajo tako velik delež, se ta povečujejo/zmanjšujejo podobno kot stalna sredstva, zato jih posebej analiziram v Tabeli 9 na str. 19.

Tabela 8: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) stalnih sredstev podjetja Seaway v obdobju 2003 – 2006

Postavka	2006		2005		2004	
	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%
Neopredmetena dolg. sredstva	89.418	5,0	59.810	3,1	35.938	3,0
Opredmetena osnovna sredstva	1.687.594	95,0	1.899.860	96,9	1.173.112	97,0
Dolgoročne finančne naložbe	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Stalna sredstva	1.777.012	100,0	1.959.670	100,0	1.209.051	100,0

  

Postavka	2003		Indeks		
	Vrednost	%	I <sub>06/05</sub>	I <sub>05/04</sub>	I <sub>04/03</sub>
Neopredmetena dolg. sredstva	30.880	5,9	149,5	166,4	116,4
Opredmetena osnovna sredstva	491.757	94,1	88,8	162,0	238,6
Dolgoročne finančne naložbe	0	0,0	0	0	0
Stalna sredstva	522.638	100,0	90,7	162,1	231,3

Vir: Letna poročila podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.

Podatki v Tabeli 9 kažejo, da se je z dokončanjem nove proizvodne hale v letu 2005 vrednost zgradb povečala za 65,1 % glede na leto 2004. V letu 2004 so zgradbe predstavljale 50,7 % osnovnih sredstev, saj je v tem letu podjetje kupilo proizvodne prostore Sukna Zapuže v stečaju in poleg zgradilo nove poslovne prostore, kjer je sedaj sedež podjetja. V letu 2006 predstavlja 6,6% delež osnovnih sredstev nakup zemljišča na Zgoši, ki je bilo kupljeno že leto prej. To zemljišče je še v fazi pridobivanja ustreznih dovoljenj, saj je zakonodaja zelo stroga, razne civilne iniciative pa preprečujejo kakršno koli gradnjo v industrijski coni.

Tabela 9: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) opredmetenih osnovnih sredstev podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006

Postavka	2006		2005		2004	
	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%
Proizvodne naprave in stroji	555.837	32,9	825.296	43,4	576.651	49,2
Druge naprave in stroji	280	0,0	408	0,0	1.578	0,1
Osnovna sred. v gradnji in izdelav	35.497	2,1	0	0,0	0	0,0
Zgradbe	985.248	58,4	960.324	50,5	594.883	50,7
Zemljišča	110.732	6,6	113.832	6,0	0	0,0
Opredmetena osnovna sredstva	1.687.594	100,0	1.899.860	100,0	1.173.112	100,0

  

Postavka	2003		Indeks		
	Vrednost	%	I <sub>06/05</sub>	I <sub>05/04</sub>	I <sub>04/03</sub>
Proizvodne naprave in stroji	349.879	71,1	67,4	143,1	164,8
Druge naprave in stroji	8.988	1,8	68,6	25,9	17,6
Osnovna sred. v gradnji in izdelav	132.890	27,0	0	0	0
Zgradbe	0	0,0	102,6	161,4	0
Zemljišča	0	0,0	97,3	0	0
Opredmetena osnovna sredstva	491.757	100,0	88,8	162,0	238,6

Vir: Letna poročila podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.

### 3.1.2 Odpisanost osnovnih sredstev

Odpisanost osnovnih sredstev je količnik med odpisano vrednostjo osnovnih sredstev in nabavno vrednostjo osnovnih sredstev. Ker pa je odpisanost posledica politike amortiziranja, odpisanost in amortizacija nista vedno skladni v zastarevanju osnovnih sredstev. Amortizacija osnovnih sredstev se po slovenskih računovodskih standardih obračunava posamično, kar pomeni, da je doba koristnosti vnaprej določena. Ta doba je odvisna od pričakovanega fizičnega stanja in izrabljanja, pričakovanega tehničnega staranja, pričakovanega ekonomskega staranja in pričakovanih zakonskih ali drugih omejitev uporabe ter je enaka tisti, ki bi bila glede na našete dejavnike najkrajša. Doba koristnosti osnovnega sredstva se lahko določi tudi na podlagi njegove zmogljivosti oziroma števila enot, ki jih osnovno sredstvo lahko proizvede med uporabo (Turk et al., 1999, str. 69). To pa so tudi razlogi, zakaj prihaja do razlike med stopnjo odpisanosti in stopnjo zastarelosti osnovnih sredstev; osnovno sredstvo je že odpisano, vendar še ni zastarelo in obratno.

Ko govorimo o stopnji neodpisanosti osnovnih sredstev, je le-ta nasprotje stopnje odpisanosti osnovnih sredstev, pri čemer v števcu merimo neodpisanost osnovnih sredstev, ki je razlika med nabavno vrednostjo in odpisano vrednostjo osnovnih sredstev (Pučko, 1998, str. 31).

Seaway je relativno novo podjetje in odstotek popravka vrednosti je nizek. Še posebej, če tega primerjamo s slovensko industrijo, ki znaša okoli 70 %. V Tabeli 10 vzporedno z rastjo podjetja raste tudi nabavna vrednost osnovnih sredstev. Tako je stopnja odpisanosti v letu 2006 25,1% oziroma za 18,1 % višja kot v letu 2005. V letu 2004 je stopnja odpisanosti 22,4% in je za 7 % manjša glede na leto 2003. Razlog za to so različne zakonske stopnje amortizacije, ki so od 3 do 50%, odvisno od tega, ali gre za opremo, gradbene objekte, računalniško opremo idr. Iz tabele je lepo razvidno, da se stopnja odpisanosti giblje med 20 % in 25 %.

*Tabela 10: Stopnje odpisanosti in neodpisanosti opredmetenih osnovnih sredstev podjetja Seaway v obdobju 2003 – 2006*

Postavka	2006	2005	2004	2003
	Vrednost	Vrednost	Vrednost	Vrednost
1. Nabavna vrednost (v 000 SIT)	1.829.972	1.242.561	944.414	474.380
2. Popravljen vrednost (v 000 SIT)	460.053	264.591	211.265	114.136
3. Neodpisana vrednost (v 000 SIT)	1.369.919	977.970	733.149	360.244
4. Stopnja odpisanosti (2/1) (v %)	25,1	21,3	22,4	24,1
5. Stopnja neodpisanosti (3/1) (v %)	74,9	78,7	77,6	75,9

»se nadaljuje«



»nadaljevanje«

Postavka	Indeks		
	I <sub>06/05</sub>	I <sub>05/04</sub>	I <sub>04/03</sub>
1. Nabavna vrednost (v 000 SIT)	147,3	131,6	199,1
2. Popravljen vrednost (v 000 SIT)	173,9	125,2	185,1
3. Neodpisana vrednost (v 000 SIT)	140,1	133,4	203,5
4. Stopnja odpisanosti (2/1) (v %)	118,1	95,2	93,0
5. Stopnja neodpisanosti (3/1) (v %)	95,1	101,4	102,2

Vir: Letna poročila podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.

### 3.2 Analiza gibljivih sredstev

Gibljiva sredstva v bilanci stanja predstavljajo vsoto denarja, poslovnih terjatev, zalog in kratkoročnih finančnih naložb, ki se lahko spremenijo v gotovino v manj kot enem letu. Torej je koeficient obračanja večji od ena. Upnike podjetja pogosto zanima, koliko gibljivih sredstev ima podjetje, saj je ob stečaju ta sredstva najlažje izterjati. Poleg tega so gibljiva sredstva za večino podjetij pomemben vir denarja za vsakodnevno poslovanje (Lipovec, 1983, str. 237).

#### 3.2.1 Obseg in struktura gibljivih sredstev

Gibljiva sredstva so sestavljena iz obratnih sredstev, ki vsebujejo zaloge. Te so sestavljene iz materiala, nedokončane proizvodnje, proizvodov, trgovskega blaga in predujmov za zaloge. Sledijo dolgoročne terjatve iz poslovanja, ki so sestavljene iz dolgoročnih terjatev do organizacij v skupini, do kratkoročnih terjatev do drugih povezanih organizacij, drugih dolgoročnih terjatev do kupcev in dolgoročnih varščin. Gibljiva sredstva so tudi kratkoročne terjatve iz poslovanja in kratkoročne finančne naložbe. Prve so sestavljene iz kratkoročnih terjatev do organizacij v skupini, kratkoročnih terjatev do drugih povezanih organizacij, drugih kratkoročnih terjatev do kupcev, kratkoročnih terjatev za nevplačani v plačilo zapadli vpisani kapital, drugih kratkoročnih terjatev in kratkoročnih terjatev. Kratkoročne finančne naložbe pa so sestavljene iz za prodajo kupljenih delnic in deležev organizacij v skupini, za prodajo kupljenih delnic in deležev drugih povezanih organizacij, za prodajo kupljenih drugih delnic in deležev, kratkoročno danih posojil organizacijam v skupini, kratkoročno danih posojil drugim povezanim organizacijam, kratkoročno danih posojil drugim in za prodajo kupljenih vrednostnic. Nazadnje so še denarna sredstva, ki so sestavljena iz dveh postavk, in sicer iz gotovine v blagajni in prejetih čekov ter denarnih sredstev na računih v bankah (Turk & Kavčič, 1998, str. 59).

Obratna sredstva se v poslovnem procesu stalno spreminjajo. To pomeni, da podjetje s svojim denarjem kupi blago, mu s preoblikovanjem doda dodano vrednost in nastane novo blago, namenjeno prodaji. Kupci pogosto plačujejo z nekim zamikom, torej nastane terjatev, ki pa se praviloma po nekem obdobju spremeni v denar (Škerbic & Rebernik, 1990, str. 97).

Z novimi računovodskimi standardi se aktivne časovne razmejitev prikazujejo ločeno od gibljivih sredstev.

Gibljiva sredstva v Tabeli 11 v vseh obravnavanih letih naraščajo zaradi naraščanja zalog. Slednje v zadnjih dveh letih predstavljajo  $\frac{3}{4}$  delež vseh gibljivih sredstev, naraščale pa so za skoraj 70 % vsako leto glede na predhodno leto. Sama gibljiva sredstva so narasla za 66,8 % v letu 2006 in za 47,6 % v letu 2005 glede na predhodno leto. Najmanj zalog je v letu 2003, ko so poslovne terjatve predstavljale 45,6 %, medtem ko so se gibljiva sredstva povečala v letu 2004 za slabih 13%. V letu 2006 zasledimo več kot 10-kratno povečanje dobroimetja pri bankah, čekov in gotovine glede na leto 2005, vendar kljub temu to predstavlja samo 5 % vseh gibljivih sredstev. Podoben delež dobroimetja pri bankah, čekov in gotovine je še v letu 2004, v letu 2005 pa doseže komaj 16 milijonov SIT oziroma je za 74,8 % manjši kot v letu 2004. Vrednost gibljivih sredstev se vsako leto povečuje tudi zaradi stanja računov na dan 31. 12. v vsakem letu, ki so tako visoka zaradi avansov, ki jih nakažejo kupci plovil.

Tabela 11: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) gibljivih sredstev družbe Seaway v obdobju 2003 – 2006

Posatvka	2006		2005		2004	
	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%
Zaloge	2.732.917	77,6	1.589.023	75,3	937.878	65,6
Poslovne terjatve	584.635	16,6	480.257	22,8	429.594	30,0
Kratkoročne finančne naložbe	25.489	0,7	25.416	1,2	0	0,0
Dobroimetja pri bankah, čeki, got.	176.779	5,0	15.789	0,7	62.722	4,4
Gibljiva sredstva	3.519.820	100,0	2.110.485	100,0	1.430.194	100,0

Posatvka	2003		Indeks		
	Vrednost	%	I <sub>06/05</sub>	I <sub>05/04</sub>	I <sub>04/03</sub>
Zaloge	559.570	43,9	172,0	169,4	167,6
Poslovne terjatve	577.114	45,6	121,7	111,8	74,4
Kratkoročne finančne naložbe	0	0,0	100,3	0	0
Dobroimetja pri bankah, čeki, got.	133.403	10,5	1119,6	25,2	47,0
Gibljiva sredstva	1.266.887	100,0	166,8	147,6	112,9

Vir: Letna poročila podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.

### 3.2.2 Obračanje obratnih sredstev

Obratna sredstva so del gibljivih sredstev. So tista poslovna sredstva, ki hitro spreminjajo svojo obliko in se že v enem poslovnem procesu pretvorijo iz ene oblike v različne druge oblike, ob zaključku procesa pa se ponovno pretvorijo v svojo začetno obliko. Več ciklov podjetje opravi v določeni dobi, večkrat ustvarja poslovne učinke in z njihovo prodajo tudi določeno višino poslovnega uspeha. Ugotavljanje strukture obratnih sredstev ocenjujemo s pomočjo osnov, ki so lahko predhodno obdobje, sorodno obdobje ali povprečna panožna struktura. Primerjanje in ocenjevanje omogoči ugotavljati problemske položaje, ki zahtevajo

iskanje vzrokov za njihov nastanek. Vzroki so lahko sprememba obsega poslovanja, sprememba obsega nabave, sprememba nabavnih cen, prikazovanje razmer na trgu, sprememba prodajnih cen, slabše izterjatve kupcev, povečano kreditiranje kupcev, odpisi terjatev (Pučko, 2001, str. 121).

Koeficient obračanja obratnih sredstev v Tabeli 12 se je gibal od 1,5 do 2. V letu 2006 se je zmanjšal za dobrih 20 %, kar pomeni, da so se obratna sredstva v povprečju obrnila v 243,3 dneh, oziroma je šlo za počasnejše obračanje, saj so bila obratna sredstva v povprečju vezana več dni kot leto prej. Koeficient obračanja zalog se je zmanjševal vsako leto. Ker se je vrednost zalog vsako leto povečevala, se je obrat zalog iz vzpodbudnih 75,6 dni v letu 2003 povečal na 183,5 dni v letu 2006. Največjo vrednost od vseh treh koeficientov dosega koeficient obračanja kratkoročnih terjatev. Ta se giblje ravno obratno, kar pomeni, da njegova vrednost v letih od 2003 do 2006 narašča in v zadnjem letu dosega vrednost 8,1.

*Tabela 12: Hitrost obračanja obratnih sredstev, zalog in kratkoročnih terjatev v podjetju Seaway v obdobju 2003 – 2006*

Postavka	2006	2005	2004	2003
	Vrednost	Vrednost	Vrednost	Vrednost
1. Poslovni odhodki (v 000 SIT)	4.297.784	3.462.413	2.458.359	2.008.611
2. Povprečna obratna sredstva (v 000 SIT)	2.789.700	1.757.631	1.348.541	989.896
3. Povprečne zaloge (v 000 SIT)	2.160.970	1.263.450	748.724	415.872
4. Povprečne kratkoročne terj. (v 000 SIT)	532.446	454.926	503.232	497.666
5. Koef. obračanja obratnih sred. (1/2)	1,5	2,0	1,8	2,0
6. Traj. obrata obrat. sred. (365/5) (v dni)	243,3	185,3	200,2	179,9
7. Koeficient obračanja zalog (1/3)	2,0	2,7	3,3	4,8
8. Trajanje obrata zalog (365/7) (v dni)	183,5	133,2	111,2	75,6
9. Koef. obračanja kratkoročnih terj. (1/4)	8,1	7,6	4,9	4,0
10. Traj. obrata kratk. terj. (365/9) (v dni)	45,2	48,0	74,7	90,4

Postavka	Indeks		
	I <sub>06/05</sub>	I <sub>05/04</sub>	I <sub>04/03</sub>
1. Poslovni odhodki (v 000 SIT)	124,1	140,8	122,4
2. Povprečna obratna sredstva (v 000 SIT)	158,7	130,3	136,2
3. Povprečne zaloge (v 000 SIT)	171,0	168,7	180,0
4. Povprečne kratkoročne terj. (v 000 SIT)	117,0	90,4	101,1
5. Koef. obračanja obratnih sred. (1/2)	78,2	108,1	89,8
6. Traj. obrata obrat. sred. (365/5) (v dni)	131,3	92,5	111,3
7. Koeficient obračanja zalog (1/3)	72,6	83,5	68,0
8. Trajanje obrata zalog (365/7) (v dni)	137,8	119,8	147,1
9. Koef. obračanja kratkoročnih terj. (1/4)	106,1	155,8	121,0
10. Traj. obrata kratk. terj. (365/9) (v dni)	94,3	64,2	82,6

*Vir: Letna poročila podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.*

### 3.3 Analiza zaposlenih

Podjetje je dinamično okolje, ki brez ljudi ne obstaja, saj so ti pomemben dejavnik v sleherni organizaciji. Da pa ljudje lahko delujejo v nekem podjetju, potrebujejo temu primerna znanja, spretnosti, sposobnosti in osebnostne lastnosti. Človek ima omejene sposobnosti zaradi omejene človeške energije, podjetja pa od svojih zaposlenih zahtevajo vedno več. Zato je pomembno, kako zagotavljati zadovoljstvo na delovnem mestu. Ta se poveča, če ima zaposleni možnost, da soustvarja razmere za svoje delo. Zaposleni želijo biti v središču delovnega procesa, zato je pri doseganju ciljev podjetja pomembna visoka stopnja vključenosti in sodelovanje zaposlenih. Vzdrževanje visoke stopnje zadovoljstva zaposlenih je za podjetje pomembno, sicer lahko zaradi nezadovoljstva zaposlenih postopno izgubi ključne kadre, v katere je vložilo delež sredstev, poleg tega pa obstaja verjetnost, da majhne težave prerastejo v resnejše. Nezadovoljstvo z delom se lahko pokaže kot zamujanje na delo, odsotnost z dela, pojavijo se spori na delovnem mestu ali tatvine. Posledice manjše delovne prizadevnosti pa so slaba kakovost dela, zamujanje rokov izdelave in nizka produktivnost. Čeprav je zadovoljstvo pri delu pomemben dejavnik pri oblikovanju dela, mora biti delo zasnovano v skladu s potrebami in cilji poslovnega procesa podjetja tako, da so zagotovljene ustrezna raven produktivnosti, operativna učinkovitost in kakovost izdelkov ter storitev. Vsako delo mora biti oblikovano tako, da v celotni dodani vrednosti pomeni del te vrednosti. Učinkovitost in zadovoljstvo sta dva vidika dela, ki sta med seboj neločljivo povezana. Visoka stopnja zadovoljstva z delom spodbuja visoko stopnjo učinkovitosti dela, zato si mora vodstvo podjetja prizadevati za najboljše mogoče ravnotežje med tema vidikoma dela (Pučko & Rozman, 1998, str. 39).

#### 3.3.1 Število zaposlenih

Pri ugotavljanju števila zaposlenih naletimo na vrsto težav. Te se kažejo v obliki različnih podatkov v preučevanem obdobju. Zaposleni iz kadrovske evidence niso vedno prisotni na delovnem mestu. Vzrok je lahko bolniški dopust, dopust ali neopravičen izostanek z dela. Zato je moč obseg zaposlenih v podjetju ugotavljati na več načinov. Ugotavljamo ga tako, da posnamemo stanje zaposlenih po delovnih mestih na določen trenutek ali pa tako, da kot obseg zaposlenih upoštevamo neko povprečno stanje zaposlenih v določeni dobi. Povprečje dobimo iz stanj zaposlenih na koncu posameznih mesecev v podjetju. Drugo povprečje lahko dobimo iz dnevni stanj zaposlenih. Najtočnejše podatke o povprečnem številu zaposlenih dobimo iz števila opravljenih delovnih ur (Pučko, 1998, str. 36).

Z vsakoletno rastjo podjetja je naraščalo tudi število zaposlenih, kot kaže Tabela 13 na str. 25. Največje povečanje je bilo v letu 2004, ko je bilo na dan 31. 12. za 56,5 % več zaposlenih kot na isti dan v letu 2003. Vendar pa v letu 2004 zaradi velikega števila bolniških dni povprečno število zaposlenih iz opravljenih delovnih ur poraste samo za 34,8 %, čeprav se je povprečno število zaposlenih v tem letu povečalo za 67,6 % glede na prejšnje leto. Razlogi za

bolniške dopuste so subjektivni in objektivni. Subjektivni so predvsem neupoštevanje strogih predpisov o varnosti pri delu. Veliko delavcev ne uporablja zaščitnih mask, ustrezne obutve in oblačil, kljub temu da jim inšpekcija lahko predpiše denarno kazen. Pogosti so še urezi z ostrimi predmeti, poškodbe z nepravilno uporabo raznih orodij in padci z višine. Objektivni razlogi so razne alergije, še posebej na steklena vlakna. V prihodnosti je pričakovati porast prodaje, predvsem Shipmanov, na trgu dela pa primanjkuje ponudbe deficitarnih poklicev, kot so mizarji, montažni delavci, oblikovalci laminatov, strojni mehaniki, tapetniki, finišeji ipd.

Tabela 13: Obseg zaposlenih v podjetju Seaway v obdobju 2003 – 2006

Postavka	Leto				Indeks		
	2006	2005	2004	2003	I <sub>06/05</sub>	I <sub>05/04</sub>	I <sub>04/03</sub>
Št. zaposlenih na dan 31. 12.	146	119	108	69	122,7	110,2	156,5
Povprečno št. zaposlenih	135	121	114	68	111,6	106,1	167,6
Povp. št. zap. iz opravlj. del. ur	130	117	88	66	111,1	131,5	134,8

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.

### 3.3.2 Struktura zaposlenih po starosti

Strukturo zaposlenih po starosti naredimo tako, da oblikujemo razrede, ki se lahko nanašajo na različno dolgo obdobje. Za analizo uporabljam že oblikovane razrede iz kadrovske evidence v letih 2003–2006.

V Tabeli 14 na str. 26 je samo ena oseba starejša od 55 let. V preučevanem obdobju prevladujejo zaposleni stari od 25 do vključno 34 let. Največje povečanje zaposlenih v tem razredu je bilo v letu 2004, ko se je indeks zvišal za 82,9 % glede na predhodno leto. Prav tako se je v letu 2004 najbolj povečalo število zaposlenih v tretjem razredu, in sicer za 50 % glede na ostala preučevana leta. V letu 2005 se je za četrtno zmanjšalo število zaposlenih v razredu do vključno 24 let, se je pa v istem letu za 57,1 % povečalo število zaposlenih v predzadnjem razredu. Iz Tabele 14 bi zelo težko razbrali tipičen vzorec ljudi, na katere cilja podjetje, je pa dejstvo, da prvi dve starostni skupini sestavljajo predvsem zaposleni iz deficitarnih poklicev, tretja in četrta pa so predvsem konstruktorji, inženirji ter vodje skupin in vodstveni delavci. Seaway je dinamično in hitro razvijajoče se podjetje, zato mora v prihodnje pritegniti čim več mladih s svežimi idejami, tu mislim predvsem na konstruktorje, ki niso obremenjeni s preteklostjo, ki s svojo novo vizijo in drznostjo ustvarijo povsem nov slog, še drznejši od italijanskega, to pa lahko pripelje do take rasti podjetja, da bo Seaway zaposloval preko 1000 ljudi. Tu pa svojo priložnost lahko iščejo mladi zaposleni v proizvodnji, ki lahko na podlagi delovnih izkušenj napredujejo na višja mesta in dodajajo svojo dodano vrednost.

Tabela 14: Starostna sestava zaposlenih v obdobju 2003 – 2006

Starost	Število zaposlenih na dan 31.12.				Indeks		
	2006	2005	2004	2003	I <sub>06/05</sub>	I <sub>05/04</sub>	I <sub>04/03</sub>
Do 24 let	17	12	16	14	141,7	75,0	114,3
Od 24 do 34 let	86	74	64	35	116,2	115,6	182,9
Od 34 do 44 let	27	22	21	14	122,7	104,8	150,0
Od 44 do 54 let	15	11	7	6	136,4	157,1	116,7
Nad 54 let	1	0	0	0	100,0	0	0
Skupaj	146	119	108	69	122,7	110,2	156,5

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.

### 3.3.3 Struktura zaposlenih po izobrazbi

Glede na to, da je Seaway proizvodno podjetje, je razumljivo, kot je razvidno v Tabeli 15, da prevladujejo zaposleni s IV. stopnjo izobrazbe. Skupaj z zaposlenimi s V. stopnjo izobrazbe tvorijo več kot polovico vseh zaposlenih v celotnem preučevanem obdobju. VI. in VII. stopnjo izobrazbe ima vsega skupaj petina, v letu 2003 celo 30,4 % vseh zaposlenih. To so predvsem zaposleni v razvoju in nekaj v administraciji. Pričakovati je, da se bo število zaposlenih z višjo in visoko izobrazbo povečevalo v manjšem obsegu kot število zaposlenih s srednjo ali poklicno izobrazbo, ker podjetje sledi politiki imeti čim manj administracije. Ta po mnenju Jakopina v podjetju dela samo izgubo, konstruktorjev in tehnologov pa seveda ne more biti več kot proizvodnih delavcev. V podjetju je nekaj zaposlenih, ki se samoiniciativno dodatno izobražujejo, vendar ta izobrazba ni neposredno uporabna na njihovem delovnem mestu. V praksi Seawayja je tako, da je izobrazba pomembna, a najpomembnejše je to, ali si in koliko si pripravljen delati.

Tabela 15: Število in struktura (v %) zaposlenih podjetju Seaway v obdobju 2003 – 2006

Stopnja izobrazbe	2006		2005		2004	
	Št. zaposlenih	%	Št. zaposlenih	%	Št. zaposlenih	%
I.	7	4,8	1	0,8	0	0,0
II.	24	16,4	19	15,7	14	13,0
III.	4	2,7	3	2,5	3	2,8
IV.	48	32,9	48	39,7	46	42,6
V.	35	24,0	25	20,7	22	20,4
VI.	6	4,1	4	3,3	3	2,8
VII.	22	15,1	21	17,4	20	18,5
Skupaj	146	100,0	121	100,0	108	100,0

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Stopnja izobrazbe	2003		Indeks		
	Št. zaposlenih	%	I <sub>06/05</sub>	I <sub>05/04</sub>	I <sub>04/03</sub>
I.	0	0,0	700,0	0	0
II.	10	14,5	126,3	135,7	140,0
III.	1	1,4	133,3	100,0	300,0
IV.	24	34,8	100,0	104,3	191,7
V.	13	18,8	140,0	113,6	169,2
VI.	3	4,3	150,0	133,3	100,0
VII.	18	26,1	104,8	105,0	111,1
Skupaj	69	100,0	120,7	112,0	156,5

*Vir: Kadrovska evidenca podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.*

### 3.3.4 Dinamika zaposlenih

Pri spremljanju dinamike zaposlenih si pomagamo z bilanco gibanja zaposlenih, saj nam ta kaže vse spremembe. To so povečanja oziroma zmanjšanja števila zaposlenih, nenazadnje pa tudi fluktuacija osebja. Govorimo o neto fluktuaciji in bruto fluktuaciji. Za prvo velja, da se ji podjetje ne more izogniti in da mu povzroča določene stroške, saj je treba zaposliti nove ljudi, katerih produktivnost je na začetku nizka. Razlog za odhod vpeljanih delavcev je največkrat nezadovoljstvo. Neto fluktuacija zato negativno vpliva na uspešnost poslovanja. Bruto količnik fluktuacije je količnik med številom zamenjanega osebja v obdobju in povprečnim številom zaposlenih v obdobju. Dobra lastnost tega kazalca je, da lahko brez primerjav ocenimo, ali gre v podjetju za problemski položaj, ali ne. V vsakem podjetju obstaja normalna fluktuacija, to so odhodi v pokoj, bolezni ali odhodi, ki niso vezani na podjetje. Takrat podjetje ne bo ukrepalo, vseeno pa se tudi tu pojavijo neizbežni stroški (Pučko, 1998, str. 38).

V Tabeli 16 na str. 28 je prikazano število prihodov in odhodov zaposlenih v podjetje oziroma iz podjetja. V preučevanem obdobju je bilo vedno več prihodov kot odhodov, kar pomeni, da je podjetje stalno raslo v številu zaposlenih. Tako je koeficient fluktuacije zaposlenih najvišji v letu 2005, ko je število zamenjanega osebja predstavljalo 7,4 % povprečnega števila zaposlenih. V letu 2006 se koeficient fluktuacije zmanjša za okoli 30 % in znaša 5,2 % ter je hkrati najnižji v preučevanem obdobju. Kljub temu je preučevani koeficient relativno visok in lahko predstavlja nevšečnosti pri poslovanju podjetja. Zaradi 30-dnevnega odpovednega roka imajo novozaposleni, ki zamenjajo nekoga na delovnem mestu, samo toliko časa, da osvojijo potrebno znanje. Ta čas je občutno prekratek, saj delovne izkušnje prinesejo hitrost pri delu in razmišljanju. Najbolj zaskrbljujoče dejstvo, ki ni razvidno iz tabele, je, da je odšlo kar nekaj visoko usposobljenih ljudi, ki so odnesli s seboj prepotrebno znanje. Vzroki odhodov so bili največkrat notranja trenja med zaposlenimi, predvsem s prvim nadrejenim, nestrinjanje z njihovimi idejami in pomanjkanje komunikacije. Podjetje premalo skrbi za načrtovanje kariere svojih zaposlenih, zato mnogi iščejo nove zaposlitve. V letu 2004 je iz podjetja odšlo 14 ljudi, od teh se je samo eden upokojil.

Tabela 16: Bilanca gibanja zaposlenih v podjetju Seaway v obdobju 2003 – 2006

Postavka	Leto				Indeks		
	2006	2005	2004	2003	I <sub>06/05</sub>	I <sub>05/04</sub>	I <sub>04/03</sub>
1. Št. zaposlenih na dan 1. 1.	124	115	73	65	107,8	157,5	112,3
2. Prihodi med letom	34	25	50	8	136,0	50,0	625,0
3. Odhodi med letom	7	14	11	4	50,0	127,3	275,0
4. Št. zaposlenih na dan 31. 12.	146	119	108	69	122,7	110,2	156,5
5. Št. zamenjanega osebja	7	9	8	4	77,8	112,5	200,0
6. Povprečno št. zaposlenih	135	121	114	68	111,6	106,1	167,6
7. Koef. fluk. zap. (5/6) (v %)	5,2	7,4	7,0	5,9	69,7	106,0	119,3

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.

### 3.3.5 Izkoriščenost delovnega časa

Kako uspešno bo podjetje, je v veliki meri odvisno od izkoriščenosti delovnega potenciala zaposlenih. Zakon določa, da ima zaposleni pravico do polurnega odmora za malico. Podjetje zaposlenim omogoča tudi krajše odmore za kavo in podobno. Največkrat ne začnejo delati takoj, ko pridejo na delo (preoblačenje, aklimatizacija itd.). Podobno je tudi na koncu delovnega dne, saj pogosto čakajo pred uro za registriranje odhoda že nekaj minut prej. Vse to zmanjšuje število dejanskih delovnih ur. Drugo vprašanje je še, koliko so te delovne ure produktivne.

Na temelju izdelane bilance sklada delovnega časa izračunamo stopnjo izkoriščenosti le-tega, ki predstavlja razmerje med številom opravljenih plačanih delovnih ur in možnim koledarskim skladom delovnih ur, pomnoženim s 100 (Pučko, 1998, str. 40).

Če v Tabeli 17 na str. 29 izvzamemo leto 2004, potem je izkoriščenost delovnega časa v ostalih treh letih dobrih 96 %. V letu 2004 se je povprečno število zaposlenih povečalo za 67,6 %, možen sklad ur za 71 %, saj je bilo v tem letu kar 256 delovnih dni, število opravljenih delovnih ur pa se je povečalo samo za 36,6 %. Vse to je vzrok za samo 77,2% izkoriščenost delovnega časa. Potrebna bi bila analiza posameznikov pri opravljanju delovnih nalog in izpolnjevanju njihovih vlog. Na podlagi rezultatov, ki jih je posameznik pri delu dosegel, in spremljanj njegovega vedenja, bi bilo možno v prihodnje preprečiti odklone, kot je bil v letu 2004, oziroma izboljšati stopnjo izkoriščenosti.



Tabela 17: Izkoriščenost delovnega časa v podjetju Seaway v obdobju 2003 – 2006

Postavka	Leto				Indeks		
	2006	2005	2004	2003	I <sub>06/05</sub>	I <sub>05/04</sub>	I <sub>04/03</sub>
1. Povprečno št. zaposlenih	135	121	114	68	111,6	106,1	167,6
2. Št. delovnih dni	248	252	256	251	98,4	98,4	102,0
3. Možen sklad ur	267.840	243.936	233.472	136.544	109,8	104,5	171,0
4. Št. opravljenih del. ur	257.499	235.138	180.355	132.074	109,5	130,4	136,6
5. Stop. izkorišč. (4/3) (v %)	96,1	96,4	77,2	96,7	99,7	124,8	79,9

Vir: Letna poročila podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.

## 4 ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ

Poleg analize poslovnega uspeha in poslovnih prvin nam preostane še analiza poslovnih funkcij. Predmet obravnavanja so analiza nabave, prodaje in financiranja.

### 4.1 Analiza nabave

Nabavni proces lahko zajema vse dejavnosti, za katere dobi podjetje račun od določenega zunanjega dobavitelja. Nabava je tudi najemanje oseb za določen čas preko zaposlitvenih agencij, vključuje posle med podjetji in kompenzacijske posle. Lahko pripomore k izboljšanju konkurenčnega položaja podjetja. To se vidi v obliki standardizacije, manjših zalog, inovacij izdelka in postopka znižanja stroškov kakovosti (Van Weele, 1998, str. 406).

Nabava je logistični proces zagotavljanja surovin, polizdelkov, sestavnih delov, nadomestnih delov, drugega blaga in storitev. Ne glede na to, kaj nabavljamo, moramo vedno poiskati stične točke interesov oziroma naših potreb in pričakovanj (kupcev) ter koristi prodajalcev (dobaviteljev). Nabava je poleg prodaje in proizvodnje najpomembnejša poslovna funkcija v proizvodnih podjetjih. Njena temeljna naloga je preskrba podjetja s surovinami, izdelavnim materialom, storitvami, energijo, stroji in orodji. Za poslovni uspeh podjetja pa ni pomembno le, da razpolaga s primerno količino materiala, ampak mora le-ta biti ustrezne kakovosti, nabavna cena mora biti sprejemljiva in material mora biti pravočasno na razpolago (Potočnik, 2000, str. 5).

Ko govorimo o nabavi, naletimo na vprašanje, kako široko zajeti ta pojem. V ožjem, najpreprostejšem smislu je nabava nakup materiala po dogovorjeni ceni na določenem trgu. Širše pa obsega raziskavo nabavnega trga, načrtovanje nabave, oblikovanje nabavne politike, sklepanje nabavnih dogovorov, količinski in kakovostni prevzem materiala, skladiščenje, analiziranje in evidentiranje nabavnih poslov. Nabavna funkcija mora odgovoriti na vprašanja, kaj, koliko, kje, kdaj, pod kakšnimi pogoji kupiti in koliko plačati (Potočnik, 2000, str. 7).

#### 4.1.1 Obseg in struktura nabave

Čeprav je podjetje razdeljeno na razvojni in kooperacijski del, nabava ni razdeljena. Pri razvojnem, kooperacijskem in proizvodnem delu se uporabljajo enaki oziroma podobni materiali, zato je smotno imeti skupno nabavo. Tako se je lažje dogovoriti za boljše pogoje in zmanjševati število dobaviteljev. Kljub temu je število tujih in domačih dobaviteljev precej visoko. Tudi struktura po skupinah materiala ne bi bila smiselna, saj so deleži premajhni. Zato analiziram le celotno nabavo trgovskega blaga, storitev in materiala.

Seaway se je v svoji zgodovini ukvarjal z različnimi dejavnostmi, kot so posredništvo pri prodaji plovil, prodaja rezervnih delov, oblačil in obutve. Ker pa je dejavnost podjetja povsem drugačna (projektiranje in izdelava plovil), so se v podjetju odločili za prodajo vseh teh enot. Seaway je bil do konca leta 2003 zastopnik za uvoz in prodajo oblačil in obutve blagovnih znamk Helly Hansen in TBS. Helly Hansen in TBS sta svetovno priznani blagovni znamki za oblačila in obutev, ki so primerna za ekstremne vremenske pogoje. Helly Hansen in TBS sta bila zadnja v tej verigi odprodaj, zaloge oblačil so se prodale po ugodni ceni. V Tabeli 18 sta prikazana še deleža materialov in storitev, ki predstavljata vsak tretjino. V letu 2004 se postavka materiala poveča za 82,4 %, delež tega pa predstavlja že 61,2 %. Od tega leta se vrednost nakupa materiala povečuje bolj, kot se povečuje vrednost nakupa storitev. Značilnost nekaterih materialov je, da so razviti na novo, z njihovo izdelavo se izdelava kakovostnejše izdelke, vendar so tudi veliko dražji.

Tabela 18: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) nabave podjetja Seaway v obdobju 2003 – 2006

Postavka	2006		2005		2004	
	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%
Trgovsko blago	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Material	2.300.775	70,7	1.696.604	67,9	1.117.288	61,2
Storitve	953.696	29,3	801.370	32,1	708.934	38,8
Skupaj	3.254.471	100,0	2.497.973	100,0	1.826.222	100,0

Postavka	2003		Indeks		
	Vrednost	%	I <sub>06/05</sub>	I <sub>05/04</sub>	I <sub>04/03</sub>
Trgovsko blago	656.861	34,9	0	0	0
Material	612.587	32,5	135,6	151,9	182,4
Storitve	612.782	32,6	119,0	113,0	115,7
Skupaj	1.882.231	100,0	130,3	136,8	97,0

Vir: Letna poročila podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.

#### 4.1.2 Vezava obveznosti do dobaviteljev

Podjetje ima z različnimi dobavitelji različne pogoje plačevanja materiala in storitev. Odlogi plačila so ponavadi od 14 dni pa tudi do dva meseca. To pomeni, da obstaja kratkoročno

zadolževanje, ki izvira iz medsebojnega trgovanja podjetij. Gre za odlog plačila podjetja kupca podjetju prodajalcu. V računovodstvu se obveznosti podjetja, nastale z najetjem takšnih kreditov, označujejo kot obveznosti do dobaviteljev. Pri takšnem financiranju morajo biti obvezno dorečeni datum računa, datum dospetja plačila in datum, do katerega mora biti material ali storitev plačana, ker so le tako lahko podjetju odobreni različni popusti. Če upnik ne dobi plačila v predpisanem roku, lahko zaračuna zakonsko določene zamudne obresti (Mramor, 1993, str. 290).

V Tabeli 19 se je čas trajanja enega obrata z 38 dni v letu 2003 povečal na 46,6 dni v letu 2004, zmanjšal pa v letu 2006 na 41,2 dni. Zato se tudi koeficient obračanja ni bistveno spreminjal. Zanimivo je, da je bilo v letu 2005 skoraj identično povečanje poslovnih prihodkov in povprečnih obveznosti do dobaviteljev glede na leto 2004. So se pa slednji v letu 2006 povečali v manjši meri, kot so se povečali poslovni prihodki glede na predhodno leto. V letu 2004 je bila zgodba ravno obratna.

Tabela 19: Vezava obveznosti do dobaviteljev v podjetju Seaway v obdobju 2003 – 2006

Postavka	Leto				Indeks		
	2006	2005	2004	2003	I <sub>06/05</sub>	I <sub>05/04</sub>	I <sub>04/03</sub>
1. Poslovni prih. (v 000 SIT)	3.900.618	2.955.862	2.182.462	1.758.539	132,0	135,4	124,1
2. Pov. obv. do dob. (v 000 SIT)	440.410	377.296	278.914	183.009	116,7	135,3	152,4
3. Koef. obr. obv. do dob (1/2)	9,0	8,0	8,0	10,0	113,1	100,1	81,4
4. Traj. enega ob. v dneh (365/3)	41,2	46,6	46,6	38,0	88,5	99,9	122,8

Vir: Letna poročila podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.

## 4.2 Analiza prodaje

Prodaja je faza v poslovnem procesu, ki mora na temelju proučevanja prodajnega trga usmerjati proizvodnjo, hkrati pa pridobivati kupce proizvodov ali storitev ob primerni prodajni ceni, ob ustreznem pospeševanju prodaje ter ob uporabi ustreznih prodajnih poti in metod. S prodajo prehajajo proizvodi v last kupcev. Njihova vrednost pa se podjetju pretvori sprva največkrat v terjatev do kupca, kasneje s plačilom pa v obliko denarnih sredstev. Prodaja je proces razpošiljanja ponudb, sprejemanja naročil, priprave pošiljk, odpreme, fakturiranja in izterjave terjatev (Pučko, 2001, str. 112).

Prodaja je odvisna od objektivnih in subjektivnih dejavnikov. Objektivno pomeni, kaj in koliko naših izdelkov potrebujejo potencialni kupci, kakšne so naše kapacitete, kaj je z njimi možno proizvajati in kaj so zaposleni podjetja sposobni proizvajati z njimi. Pomembnejši so subjektivni dejavniki, ki se nanašajo na to, kako so zaposleni, ki opravljajo prodajo, iznajdljivi, sposobni in prizadevni (Lipovec, 1983, str. 231).

#### 4.2.1 Obseg in struktura prodaje po vrstah proizvodov

Proizvode delimo na stare in nove. Starim proizvodom lahko dokaj natančno določimo, kdo so kupci in kakšna je njihova kupna moč. Mnogi stari proizvodi postanejo novi s spremembo zunanje podobe, z novo embalažo, imajo skupek novih lastnosti, različnih od lastnosti starih proizvodov. Na trgu pa se pojavljajo tudi povsem novi proizvodi, ki niso samo nova različica proizvoda. Tak proizvod še nima zgodovine povezane s kupci in njihovimi reakcijami na cene in količine. Podjetje lahko naredi samo oceno povpraševanja na trgu, potencialni kupec pa takega proizvoda ne more primerjati z referenčnimi proizvodi na trgu, o njihovi ceni in kakovosti, ko oblikuje svoje preference do takega proizvoda (Tajnikar, Brščič & Bukvič, 1998, str. 190).

Zaradi specifičnosti končnih proizvodov bom vrste proizvodov razdelil po stroškovnih mestih, na katerih so bili narejeni. Iz Tabele 20 je razvidno, da se je prodaja vseh proizvodov v proučevanem obdobju bolj ali manj povečevala. Izjema je samo razvoj v letu 2004, ki je prodal za 6,3 % manj kot v letu 2003, ker je veliko časa porabil za razvijanje Shipmana in Skagna. Kooperaciji, ki izdeluje nekaj 100 različnih proizvodov, je obseg prodaje najbolj porasel v letu 2006 glede na leto 2005, in sicer za 22,5 %.

Tabela 20: Obseg (v 000 SIT) prodaje po vrstah proizvodov podjetja Seaway v obdobju 2003 – 2006

Postavka	Leto				Indeks		
	2006	2005	2004	2003	I <sub>06/05</sub>	I <sub>05/04</sub>	I <sub>04/03</sub>
Razvoj	762.131	764.689	637.420	680.058	99,7	120,0	93,7
Kooperacija	1.076.783	879.106	772.569	673.245	122,5	113,8	114,8
Shipman	1.097.993	885.852	458.146	0	123,9	193,4	0
Skagen	963.711	392.090	0	0	245,8	0	0
Ost. proiz. iz drug. dej.	0	34.125	314.327	405.235	0	10,9	77,6

Vir: Letna poročila podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.

#### 4.2.2 Obseg in struktura prodaje po kupcih

Kupci so ljudje in ne amorfne kategorije. Podjetje torej prodaja izdelke ali storitve za ljudi. Poznavanje motivacije kupcev omogoča prepoznati, zakaj kupec kupi določen izdelek in katera zadovoljstva mu le-ta zadovoljuje. Segmentacija kupcev omogoča definirati kupce glede na njihove lastnosti, njihove pričakovane koristi ali na tip uporabnika. Poznavanje kupcev podjetju nenazadnje omogoča izboljševanje proizvodov ali storitev oziroma proizvodnjo novih (Kavčič, 1990, str. 22).

V Tabeli 21 na str. 33 zaradi varovanja osebnih podatkov ne omenjam, kdo vse je kupil jadrnico ali motorno barko, ampak seštejem vrednost vseh prodanih v posameznem letu. Pod elementom *ostali* predstavljam vse ostale Seawayeve kupce modelov, katerih posamezen

delež ne predstavlja niti 1 %; teh je več deset. Ti kupci so npr. Elan, Hanse, Askeladen in podobni, zato analiziram delež obsega prodaje vseh teh kot eno skupino.

Kupci Shipmanov in Skagnov predstavljajo vse večji delež celotnih prihodkov od prodaje, kar je povsem logično, saj je v tem trenutku čakalna doba na posamezno plovilo že daljša od dveh let. Delež Shipmanov in Skagnov v letu 2006 predstavlja že več kot polovico, povečal se je namreč za 62,8 % glede na leto 2005. Manjša se vrednost prihodkov ostalih kupcev, ki v letu 2005 predstavlja 18,2 %, v 2006 pa samo še 11,8 % vseh prihodkov. Ali drugače, prihodki od ostalih kupcev so se v letu 2006 zmanjšali za 14,3 %. Problem lahko predstavlja le Bavaria, če kot kupec odpove sodelovanje, saj je nanjo vezana tako kooperacija (skoraj v celoti) kot razvoj (v veliki meri).

Tabela 21: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) prodaje po kupcih podjetja Seaway v obdobju 2003 – 2006

Postavka	2006		2005		2004	
	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%
Bavaria	1.441.302	37,0	1.191.115	40,3	1.397.915	64,1
Shipman + Skagen	1.999.153	51,3	1.227.992	41,5	456.305	20,9
Ostali	460.162	11,8	536.757	18,2	328.243	15,0
Skupaj	3.900.617	100,0	2.955.863	100,0	2.182.463	100,0

Postavka	2003		Indeks		
	Vrednost	%	I <sub>06/05</sub>	I <sub>05/04</sub>	I <sub>04/03</sub>
Bavaria	1.040.506	59,2	121,0	85,2	134,3
Shipman + Skagen	0	0,0	162,8	269,1	0
Ostali	718.033	40,8	85,7	163,5	45,7
Skupaj	1.758.539	100,0	132,0	135,4	124,1

Vir: Letna poročila podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.

#### 4.2.3 Vezava terjatev do kupcev

Podjetje prikazuje terjatev do kupca kot obljubo, da mu bo slednji za proizvod ali storitev nakazal dogovorjen znesek na določen datum v prihodnosti. Tako početje povzroča podjetju določena finančna tveganja, ta pa morajo odtehtati koristi same prodaje. Če podjetje odobri preveč kreditov kupcem, ki niso plačilno sposobni, se lahko znajde v težavnem likvidnostnem položaju z veliko terjatev do kupcev, ki jih ni mogoče izterjati. Terjatve do kupcev so manj likvidna naložba podjetja kot denar ali kratkoročne finančne naložbe. Slabe odločitve kreditiranja kupcev je mnogo težje popraviti kot slabe odločitve glede upravljanja denarja in kratkoročnih finančnih naložb. Terjatve, za katere se domneva, da ne bodo poravnane v rednem roku oziroma v celotnem znesku, se domnevajo kot dvomljive, če se je zaradi njih začel sodni postopek, pa kot sporne. Večji obseg neizterljivih terjatev do kupcev lahko uniči podjetje (Mramor, 1993, str. 305).

Ko govorimo o terjatvah do kupcev, lahko govorimo o zamujanju pri plačevanju podjetij. Ta ne plačujejo, ker njim pravočasno ne plačujejo njihovi kupci, kar negativno vpliva na denarni tok podjetij in tako zaidemo v začaran krog plačilne nediscipline. Najbolj so prizadeta srednja, mala in mikro podjetja, ki so ponavadi odvisna od malega števila kupcev. Ta podjetja so praviloma dobavitelj velikim podjetjem, ki zaradi svoje pogajalske moči izterjajo daljše plačilne roke in si lažje privoščijo plačevanje računov čez rok plačila (Žakelj, 2006, str. 21).

V Tabeli 22 je razvidno, da se je čas trajanja enega obrata terjatev do kupcev v obravnavanem obdobju zmanjševal. Obratno se je dogajalo s koeficientom obračanja terjatev, kar je pozitivno vplivalo na uspešnost poslovanja. V obravnavanem obdobju se je plačilna sposobnost izboljševala, oziroma plačilna nedisciplina zmanjševala. Če primerjamo dneve vezave obveznosti iz Tabele 19 na str. 31 in dneve vezave terjatev, so slednji v obravnavanem obdobju vedno večji od dni vezave obveznosti. To pomeni, da so bile obveznosti poravnane prej kot terjatve.

Tabela 22: Vezava terjatev do kupcev v podjetju Seaway v obdobju 2003 – 2006

Postavka	Leto				Indeks		
	2006	2005	2004	2003	I <sub>06/05</sub>	I <sub>05/04</sub>	I <sub>04/03</sub>
1. Poslovni prih. (v 000 SIT)	3.900.618	2.955.862	2.182.462	1.758.539	132,0	135,4	124,1
2. Pov. krat. terjat. (v 000 SIT)	532.446	454.926	503.232	497.666	117,0	90,4	101,1
3. Koef. obr. terjatev (1/2)	7,3	6,5	4,3	3,5	112,7	149,8	122,7
4. Traj. en. obr. v dneh (365/3)	49,8	56,2	84,2	103,3	88,7	66,7	81,5

Vir: Letna poročila podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.

#### 4.2.4 Prodajne cene

Za vsak trg sta značilna ponudba in povpraševanje, ki oblikujeta tudi ceno. Ta se oblikuje na ravni prostovoljno ponujene količine, ko se le-ta izenači s prostovoljno povpraševano količino. Cena, ki jo izoblikuje trg, mora omogočiti normalno poslovanje podjetja. Ta mora pokriti vse stroške, zagotavljati mora neki donos kapitala in ob rasti potreb prebivalstva in rasti realne življenjske ravni omogočati povečanje produkcije (Boltavzer, 2000, str. 46).

Intenzivno povpraševanje omogoča oblikovanje visoke cene, šibko pa ravno obratno. Velikokrat dejavnost konkurentov sili podjetje v izrazito konkurenčno oblikovanje cen. Na oblikovanje cen vplivajo stroški, ki oblikujejo prag, povpraševanje, ki določa vrh, ravnanje tekmecev, ki vpliva na konkurenčno oblikovanje cen. Podjetje ugotavlja stroške na različnih ravneh izdelave, nato ocenijo odstotek zmogljivosti, ki bodo zasedene v prihodnje, na koncu se opredeli neka zadovoljiva stopnja dobička (Hrastelj, 1995, str. 88).

Seaway se že nekaj let ponaša z najdražjim slovenskim proizvodom. Shipman 80 bo na trgu dosegal ceno okoli 4,5 milijona EUR brez davka na dodano vrednost. Ker je podjetje našlo v

navtični proizvodnji uspešno tržno nišo, ji ta omogoča velik del svobode postavljanja prodajne cene. Konkurenčnih podjetij ni ali pa prihajajo z veliko zamudo, zato trg še nekaj časa ne bo oblikoval cene, ali pa je sploh ne bo, saj imata blagovni znamki Shipman in Skagen v očeh kupcev ponovno vse večjo vrednost. Blagovni znamki nista proizvod Seaway, temveč sta bili kupljeni na Danskem, kjer so prve Shipmane izdelovali že v šestdesetih letih prejšnjega stoletja.

Drugačno cenovno politiko ima enota kooperacije, ki je pod močnim vplivom tržnega oblikovanja cen. V zadnjem času so vse večji pritiski iz vzhodnoevropskih držav, predvsem zaradi poceni delovne sile. Podjetje zato ves čas izboljšuje tehnike dela in orodja. To omogoča boljšo kakovost za enako ali nižjo ceno, pri tem pa se stroški dela zmanjšajo.

### **4.3 Analiza financiranja**

Analiza financiranja je proces spoznavanja poslovanja z vidika problematike financiranja podjetja. Izvedemo jo s pomočjo izbranih kazalcev, izračunanih na podlagi podatkov iz bilance stanja in izkaza finančnih tokov. V praksi se največkrat pojavi problem, ko nekateri kazalci kažejo ugodno finančno sliko podjetja, drugi pa manj ugodno ali celo slabo finančno podobo podjetja. V takih primerih je dokaj zahtevno razsoditi, kakšno je podjetje s finančnega vidika (Franetič, 1995, str. 129).

Financiranje podjetja delimo na pasivno in aktivno. Pasivno financiranje pomeni nabavljanje finančnih sredstev iz različnih virov, aktivno pa vlaganje finančnih sredstev v druge oblike sredstev podjetja. Pri tem je pomembno, da podjetje najde ravnovesje med vsemi sredstvi in obveznostmi do virov sredstev, kajti neravnovesja, ki se pojavljajo znotraj formalnega ravnovesja, imajo lahko negativen vpliv na poslovno uspešnost in na raven tveganja (Pučko, 2001, str. 129).

#### **4.3.1 Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev**

Sestavo obveznosti do virov sredstev razdelimo na dolgoročne in kratkoročne. Obveznosti so lahko do tujih ali vračljivih virov ali pa do lastnih ali nevračljivih virov. Kapital podjetja je njegova obveznost do lastnikov, ki zapade v poplačilo, če podjetje preneha delovati, pri čemer se velikost kapitala popravi glede na tedaj dosegljivo ceno čistega premoženja. Opredeljen je z zneski, ki so jih vložili lastniki, ter z zneski, ki so se pojavili pri poslovanju in pripadajo lastnikom. Dolgoročne rezervacije oblikuje podjetje za pokrivanje obveznosti, ki so nastale v obdobju daljšem od enega leta na podlagi pravno sklenjenih poslov ali kaki drugi podlagi. Dolgoročni dolgovi so obveznosti v zvezi s financiranjem lastnih sredstev, ki jih je treba v obdobju daljšem od enega leta vrniti, zlasti v denarju. Enako velja tudi za kratkoročne obveznosti, samo da je obdobje krajše od enega leta (Pučko & Rozman, 1998, str. 76).

V Tabeli 23 vidimo, da je bila v letu 2006 vrednost pasive 5.313,7 milijonov SIT in je bila za 30,3 % večja od vrednosti v letu 2005, ki pa se je povečala glede na leto 2004 za 54 %. Nekoliko manjše povečanje je bilo v letu 2004 glede na predhodno leto. Tako vsakoletno povečevanje je bilo posledica povečevanja vrednosti kapitala ter finančnih in poslovnih obveznosti. Finančne in poslovne obveznosti so se povečevale bolj kot kapital, zato se je tudi začela spreminjati struktura obeh. V letu 2003 je znašal kapital skoraj 53 % vse pasive, finančnih in poslovnih obveznosti pa je bilo okoli 46 %. Sledilo je 82,7% povečanje v letu 2004 in 70,3% povečanje v letu 2005 glede na predhodno leto, tako da so v letu 2006 te finančne in poslovne obveznosti tvorile že dobrih 66 % vse pasive. Največje povečanje kapitala, za 32,1 %, je bilo v letu 2005 glede na leto 2004, delež tega pa je znašal samo še dobro tretjino vse pasive. Podjetje je v preučevanem obdobju imelo rezervacije samo v letu 2006 in pasivne časovne razmejitve v letu 2003, vendar pa njun delež ni presegel 1 % skupne vrednosti obveznosti do virov sredstev.

*Tabela 23: Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) obveznosti do virov sredstev podjetja Seaway v obdobju 2003-2006*

Postavka	2006		2005		2004	
	Vrednost	%	Vrednost	%	Vrednost	%
Kapital	1.783.133	33,6	1.488.060	36,5	1.126.558	42,5
Rezervacije	8.078	0,2	0	0,0	0	0,0
Fin. in posl. obveznosti	3.522.479	66,3	2.590.271	63,5	1.521.417	57,5
Pasivne časovne razmejitve	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Skupaj pasiva	5.313.690	100,0	4.078.331	100,0	2.647.975	100,0

Postavka	2003		Indeks		
	Vrednost	%	I <sub>06/05</sub>	I <sub>05/04</sub>	I <sub>04/03</sub>
Kapital	955.467	52,9	119,8	132,1	117,9
Rezervacije	0	0,0	0	0	0
Fin. in posl. obveznosti	832.920	46,1	136,0	170,3	182,7
Pasivne časovne razmejitve	18.276	1,0	0	0	0
Skupaj pasiva	1.806.663	100,0	130,3	154,0	146,6

*Vir: Letna poročila podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.*

Obveznosti do virov sredstev lahko ocenjujemo tudi s pomočjo stopnje kapitalizacije in stopnje zadolženosti. Ta dva kazalnika nista nič drugega kot strukturalna primerjava prvič kapitala kot lastnega vira, drugič pa tujih virov z vsemi viri. Strokovna literatura pravi, da morajo biti tuji viri v celoti pokriti z lastnim kapitalom, kar pomeni, da mora biti struktura virov vsaj 1:1. To je pomembno iz dveh razlogov: ob stečaju bo najprej povrnjen tuji kapital, poleg tega pa večji delež tujega kapitala od lastnega lahko vpliva na upravljanje podjetja (Lipovec, 1983, str. 245).

Iz Tabele 24 na str. 37 lahko razberemo, da se je priporočena pokritost tujih virov z lastnim kapitalom iz ugodnega razmerja v letu 2003 začela spreminjati, in sicer tako, da je bilo vse



več tujih virov. Tako v letu 2006 podjetje pokriva z lastnim kapitalom samo še 33,6 % vseh virov. Stopnja zadolženosti v tem letu pa je 66,4% in je za 4,6 % večja kot leto prej.

Tabela 24: Stopnja kapitalizacije in stopnja zadolženosti podjetja Seaway v obdobju 2003 – 2006

Postavka	Leto				Indeks		
	2006	2005	2004	2003	I <sub>06/05</sub>	I <sub>05/04</sub>	I <sub>04/03</sub>
1. Lastni viri (v 000 SIT)	1.783.133	1.488.060	1.126.558	955.468	119,8	132,1	117,9
2. Tuji viri (v 000 SIT)	3.530.557	2.590.271	1.521.417	851.195	136,3	170,3	178,7
3. Skupaj viri (v 000 SIT)	5.313.690	4.078.331	2.647.975	1.806.663	130,3	154,0	146,6
4. St. kapitalizac. (1/3) (v %)	33,6	36,5	42,5	52,9	92,0	85,8	80,4
5. St. zadolž. (2/3) (v %)	66,4	63,5	57,5	47,1	104,6	110,5	122,0

Vir: Letna poročila podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.

#### 4.3.2 Plačilna sposobnost

Plačilna sposobnost je sposobnost podjetja, da ob roku zapadlosti poravna svoje obveznosti. Podjetje je plačilno sposobno tedaj, ko ima na razpolago dovolj denarja, da v danem roku poravna svoje obveznosti, oziroma ima več ali vsaj enako denarja, kot so v plačilo zapadle obveznosti. Plačilna sposobnost podjetja se meri na določen dan. Plačilno sposobnost lahko podjetje popravi tako, da pospeši obračanje svojih sredstev ali da jih poveča ob takih obveznostih do virov sredstev, ki ne zapadejo v plačilo na hitro. Plačilna nesposobnost ne pomeni vedno, da ima podjetje izgubo. Možna je tudi obratna trditev, ko na primer kupci ne poravnajo računov (Turk, 2003, str. 304).

Plačilna sposobnost pomeni, da je podjetje sposobno poravnati obveznosti, ki se nanašajo na dobavitelje blaga in storitev, na posojilodajalca in druge tekoče obveznosti, ki jih ima podjetje. Za kritje obveznosti morajo biti zagotovljena zadostna denarna sredstva. Politika sredstev zato teži k pravočasnosti, zadostnosti in likvidnosti sredstev (Žnidaršič, 1994, str. 233).

Na podlagi izkušenj so določene vrednosti, koliko naj bi vsak od koeficientov znašal. Kratkoročni koeficient naj bi dosegal vrednost vsaj 2, pospešeni koeficient vsaj 1, za hitri koeficient pa naj bi bila optimalna vrednost 0,5 oziroma vsaj 0,1 (Slovenski računovodski standardi, 2002, str. 213). Kot vidimo v Tabeli 25 na str. 38, vsi trije koeficienti še zdaleč ne dosegajo zgoraj opisanih vrednosti. Še najbližje priporočljivim vrednostim so koeficienti v letu 2003, medtem ko v letih 2004, 2005 in 2006 ne dosegajo niti polovice teh izkustvenih vrednosti. Ker so ti koeficienti zelo statični, je njihov pomen v praksi omejen, saj Seaway velja za dobrega plačnika, kar mu daje tudi dobro izhodišče pri pogajanjih o nakupnih cenah materialov in storitev.

Tabela 25: Koefficient plačilne sposobnosti podjetja Seaway v obdobju 2003 – 2006

Postavka	Leto				Indeks		
	2006	2005	2004	2003	I <sub>06/05</sub>	I <sub>05/04</sub>	I <sub>04/03</sub>
1. Likvid. sred. (v 000 SIT)	202.268	41.205	62.722	133.409	490,9	65,7	47,0
2. Krat. posl. terj. (v 000 SIT)	584.635	480.257	429.594	576.871	121,7	111,8	74,5
3. Krat. sred. (v 000 SIT)	3.519.820	2.110.485	1.430.194	1.266.887	166,8	147,6	112,9
4. Krat. obv. (v 000 SIT)	3.218.716	2.199.213	1.358.069	827.682	146,4	161,9	164,1
5. Kratkoročni koef. (3/4)	1,09	0,96	1,05	1,53	114,0	91,1	68,8
6. Pospešeni koef. ((1+2)/4)	0,24	0,24	0,36	0,86	103,1	65,4	42,2
7. Hitri koef. (1/4)	0,06	0,02	0,05	0,16	335,4	40,6	28,7

Vir: Letna poročila podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.

#### 4.3.3 Finančna stabilnost

Primerjava dolgoročno vezanih sredstev in virov sredstev je osnova za ugotavljanje finančne stabilnosti podjetja. Vrednost količnika mora biti okoli ena, da lahko podjetje finančno stabilno posluje. Če je vrednost pod ena, bo podjetje verjetno imelo velike težave pri ohranjanju svoje likvidnosti, kajti del dolgoročno vezanih sredstev se financira s kratkoročnimi viri. To pa lahko pripelje do nastanka nelikvidnosti, ker je treba dolgoročno vezana sredstva financirati z dolgoročnimi viri. Tudi prekomerno preseganje vrednosti ena ni smotno. Podjetje ima prevelike dolgoročne vire (Pučko, 2001, str. 137).

Količnik finančne stabilnosti v Tabeli 26 je vsa leta dokaj enakomeren, giblje se med 0,94 in 0,97. To pomeni, da podjetje majhen del dolgoročno vezanih sredstev financira s kratkoročnimi viri, a to za zdaj še ne povzroča likvidnostnih težav. Kljub temu bo treba v prihodnje politiko pridobivanja virov sredstev bolj prilagoditi dolgoročnim sredstvom. Količnik stabilnosti se je v letu 2004 povečal za 3,1 %, kar je največ v obravnavanem obdobju. V letu 2005 je bil količnik finančne stabilnosti enak kot v letu 2004 in je znašal 0,97. V zadnjem letu se je zmanjšal za 2 % glede na leto 2005.

Tabela 26: Količnik finančne stabilnosti podjetja Seaway v obdobju 2003 – 2006

Postavka	Leto				Indeks		
	2006	2005	2004	2003	I <sub>06/05</sub>	I <sub>05/04</sub>	I <sub>04/03</sub>
1. Dolg. sred. (v 000 SIT)	1.777.011	1.959.669	1.209.051	522.638	90,7	162,1	231,3
2. Dolg. viri sred. (v 000 SIT)	1.687.594	1.899.860	1.173.112	491.757	88,8	162,0	238,6
3. Količ. fin. stabil. (1/2)	0,95	0,97	0,97	0,94	98,0	99,9	103,1

Vir: Letna poročila podjetja Seaway v obdobju 2003 - 2006.

## SKLEP

Za sprejem pravilne poslovne odločitve je treba analizirati podatke in jih pretvoriti v informacije. Brez teh ne bi bilo pravih odločitev za obstoj oziroma rast podjetja. Pri pisanju diplomskega dela so mi bili v pomoč le podatki, objavljeni v letnih poročilih. Te sem analiziral, predstavil trenutno stanje podjetja in predloge za izboljšanje poslovanja. Za podrobnejšo analizo in nadaljnje predloge bi potreboval podatke, ki so žal nedostopni.

Seaway je podjetje, ki večinoma posluje na globalnem trgu, za to so zaslužni lastniki podjetja, ki so izkušnje nabirali v Nemčiji, Franciji in ZDA. Ker pa nobeno poslovanje zaradi zakonov trga ne more biti idealno, ima poslovanje Seaway kljub vsemu znanju in naporom nekaj šibkih točk. Izpostavil bi odliv visoko kvalificirane delovne sile, v tem primeru konstruktorjev z večletnimi izkušnjami. Ko tak delavec zapusti podjetje in odide h konkurenci, ga je zelo težko nadomestiti, saj se v Sloveniji vedno manj dijakov odloča za tehnične študije. Poleg tega je učenje posebnih navtičnih konstruktorskih programov možno samo na delovnem mestu samem, tako ima podjetje dve možnosti; da novega delavca samo izuči ali pa že izučenega išče na delovnem trgu (predvsem v tujini). Ne glede na to, kako se podjetje odloči, bo imelo finančno in časovno izgubo. Nadaljnji problem predstavljajo proizvodni delavci. V Seawayu sta delovno okolje in narava dela v proizvodnji precej fizično zahtevna, kar pomeni, da zelo težko zaposlujejo žensko delovno silo; ta je zaposlena predvsem v administraciji. Dobra podoba podjetja velikokrat preslepi iskalce dela in tako v podjetje pridejo s prevelikimi pričakovanji. Delo v proizvodnji pa je le in samo delo v proizvodnji, zato so dostikrat razočarani nad pogoji dela in pričnejo slabše delati ali celo zapustijo podjetje. Da se bo podjetje izognilo odlivu delovne sile, mora skrbeti za dobro klimo med zaposlenimi, mora jih motivirati, predvsem pa skrbeti za njihovo dodatno izobraževanje in dobro počutje. Po drugi strani ima podjetje zvezane roke, saj si ne more privoščiti odpuščanja slabih delavcev, ker izgube zaradi pomanjkanja in nezainteresiranosti delavcev na trgu dela ne more nadomestiti, čeprav je znašala povprečna bruto plača v podjetju 1.386,23 EUR v letu 2003, kar je višje od slovenskega povprečja.

Analize kažejo, da je Seaway hitro rastoče podjetje, ki se zaveda dejstva, da mora zadostiti vedno večjemu povpraševanju. Trenutne proizvodne zmogljivosti na Bledu in Zgoši ne zadostujejo potrebam, širitve na teh dveh lokacijah pa niso mogoče zaradi pomanjkanja prostora. Zato mora podjetje neprestano iskati nove lokacije, pri tem pa se vedno znova pojavljajo težave s pridobivanjem ustreznih dovoljenj, z nasprotovanjem lokalnega prebivalstva in previsokimi cenami zemljišč (predvsem na slovenski obali). Ker se Seaway ukvarja s proizvodnjo, kjer se uporabljajo kemične snovi, ima v očeh prebivalstva negativno podobo in to kljub temu da je podjetje poskrbelo za vse potrebne čistilne naprave in varnostne ukrepe. Rešitev, kako olajšati prej naštete težave, se skriva v boljšem sodelovanju z državo, občino in prebivalci. Podjetje mora vsem udeleženi boljše predstaviti, s čim se ukvarja, na kakšen način deluje in kakšno korist lahko prinese (nova delovna mesta, prepoznavnost mesta in izgradnja infrastrukture).

Čisti prihodki iz prodaje so se vsako leto povečali za skoraj tretjino, kar kaže na to, da je podjetje sposobno uspešno tržiti svoje proizvode. K temu veliko prispeva podoba podjetja, ki sta jo ustvarila brata Jakopin v zadnjih dvajsetih letih. Trend naraščanja prihodkov lahko omogoči predvsem lastno znanje in razvoj novih tehnik izdelovanja orodij. Cilj podjetja je, da išče vedno nove načine, kako skrajšati čakalne dobe, saj tako lahko zadosti vedno večjemu številu kupcev in poveča prodajo. Pri lansiranju proizvodov naj podjetje upošteva predloge in kritike svojih kupcev, saj oni najboljše vedo, kaj jim je všeč in kaj jih moti. Te argumente lahko potem uporabi pri razvoju novih proizvodov in izdelavi sedanjih.

Na podlagi analize prodaje se opazno povečuje delež prodaje motornih bark in jadrnic, ki je v letu 2006 presegel 50 %. Kljub temu da je Bavaria v istem letu predstavljala 37% delež, sicer se ta delež preko prejšnjih let zmanjšuje, je ta še vedno previsok in predstavlja nevarnost podjetju ob nenadni odpovedi sodelovanja. Seaway ni v lasti nobene od večjih navtičnih kooperacij, zato lahko sodeluje s komer koli hoče. Da bi se podjetje izognilo tej odvisnosti, mora nujno razširiti krog odjemalcev.

Seaway v zadnjih letih velja za paradnega konja v svoji panogi. Da bo tako ostalo še naprej, ne sme spati na lovorikah, ampak se mora še naprej truditi za svoje kupce, predvsem pa prodreti na nove trge, kot so ruski, kitajski in arabski. Do sedaj so bili kupci Seawayevih proizvodov (to še posebej velja za motorne barke in jadrnice) bogati posamezniki iz ZDA in Evrope.

Analiza poslovanja podjetja je pokazala, da je Seaway na dobri poti, da uresniči svoje nove projekte in prodre na nove trge, vendar mora pri tem vseeno paziti na nekatere probleme, ki sem jih izpostavil v tem diplomskem delu.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bergant, Ž. (1996). *Problemi oblikovanja informacij o dobičku in donosnosti*. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije. Najdeno 19. januarja 2008 na spletnem naslovu [http://www.iteo.si/svetovanje/def\\_svetinst\\_files/novice\\_files/cl\\_proble.html](http://www.iteo.si/svetovanje/def_svetinst_files/novice_files/cl_proble.html).
1. Bizjak, F. & Petrin, T. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Boltavzer, Z. (2000). *Ekonomika podjetij*. Maribor: Doba.
3. Franetič, D. (1995). Analiza financiranja v podjetju. *Analiza kot podlaga za odločitve v novem gospodarskem sistemu* (str. 129 – 139). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
4. Hočevar, M., Igličar, S. & Zaman, M. (2001). *Računovodstvo*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
5. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Kadrovska evidenca podjetja Seaway Group, d. o. o. (2003).
3. Kadrovska evidenca podjetja Seaway Group, d. o. o. (2004).
4. Kadrovska evidenca podjetja Seaway Group, d. o. o. (2005).
5. Kadrovska evidenca podjetja Seaway Group, d. o. o. (2006).
6. Kavčič, B. & Deškovič, D. (1990). *Strategija in uspešnost*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Koletnik, F. (2006). *Proučevanje (analiziranje) računovodskih standardov*. (3., dopolnjena izdaja) Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
6. Letno poročilo Seaway Group, d. o. o. (2003). Bled: Seaway Group.
7. Letno poročilo Seaway Group, d. o. o. (2004). Bled: Seaway Group.
8. Letno poročilo Seaway Group, d. o. o. (2005). Bled: Seaway Group.
9. Letno poročilo Seaway Group, d. o. o. (2006). Bled: Seaway Group.
8. Lipovec, F. (1983). *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana: ČGP Delo-Tozid Gospodarski vestnik.
9. Mramor, D. (1993). *Uvod v poslovne finance*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. Perčič, V. (1995). Analiza sredstev podjetja. *Analiza kot podlaga za odločitve v novem gospodarskem sistemu* (str. 76 – 90). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
11. Potočnik, V. (2000). *Komercialno poslovanje z osnovami trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Pučko, D. & Rozman, R. (1998). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
13. Pučko, D. (1998). *Analiza in načrtovanje poslovanja – skripta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
14. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
15. Rebernik, M. (1994). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

16. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
10. *Slovenski računovodski standardi*. (2007). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
17. Škerbic, M. & Rebernik, M. (1990). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Tajnikar, M., Brščič, B. & Bukvič, V. (1998). *Upravljaljska ekonomika z vajami*. (1. izdaja) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Turk, I. (2003). *Uvod v ekonomiko gospodarske družbe*. (2. izdaja) Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
20. Turk, I. et al. (1999). *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
21. Van Weele, A. J. (1998). *Nabavni management – analiza, planiranje in praksa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Žakelj, L. (2006). *Podjetniška aktivnost in podjetniško okolje v Sloveniji – delovni zvezek*. Ljubljana: Urad RS za makroekonomske analize in razvoj.
23. Žnidaršič Kranjc, A. (1994). *Ekonomika podjetja*. Postojna: Dej.