

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA LIVAR V OBDOBJU OD 2008 DO 2009

ANDREJ SELAN

IZJAV A

Študent *Andrej Selan* izjavljam, da sem avtor te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisal pod mentorstvom višjega predavatelja *mag. Damirja Cibica*, in da dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA LIVAR.....	2
1.1 Poslovna dejavnost.....	3
1.2 Trgi.....	4
2 ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA LIVAR OD JANUARJA 2008 DO SEPTEMBRA 2009.....	6
2.1 Pojem analiza poslovanja.....	6
2.2 Analiza poslovanja podjetja Livar od januarja 2008 do septembra 2009.....	8
2.3 Analiza gibanja vhodnih cen in njihov vpliv na stroškovno ceno.....	10
3 IZRAČUN TOČKE PRELOMA IN SIMULACIJA POSLOVANJA.....	18
3.1 Vpliv svetovne gospodarske krize na poslovanje podjetja Livar.....	18
3.2 Prilagajanje podjetja na zniževanja obsega proizvodnje.....	20
3.3 Fiksni stroški in točka preloma 2008.....	23
3.4 Simulacija poslovanja.....	26
3.4.1 Simulacija poslovanja (načrt za 2010).....	26
3.4.2 Simulacija poslovanja ob znižanju proiz. (EBIDA 1 mio.) in (EBIDA 0).....	27
SKLEP.....	28
LITERATURA IN VIRI.....	29
PRILOGA	

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Prvih deset odjemalcev po deležu prodaje.....</i>	<i>5</i>
<i>Tabela 3: Gibanje prodajnih cen v letu 2008 v EUR.....</i>	<i>10</i>
<i>Tabela 4: Gibanje cen vhodnih materialov leta 2008 v EUR/kg.....</i>	<i>11</i>
<i>Tabela 7: Gibanje prodajnih cen v letu 2009 v EUR/kg.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabela 6: Gibanje cen vhodnih materialov leta 2009 v EUR /kg.....</i>	<i>16</i>
<i>Tabela 8: Prodaja po mesecih za leto 2009 v primerjavi z letom 2008 v EUR.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabela 9: Prodaja posamezne vrste industrije po letih od celotne prodaje v odstotkih.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabela 10: Variabilni in fiksni stroški v letu 2008 v EUR.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabela 11: Točka preloma 2008.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabela 12: Variabilni in fiksni stroški v letu 2009 v EUR.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabela 13: Točka preloma 2009.....</i>	<i>25</i>

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Struktura prodaje na domačem in tujem trgu.....</i>	<i>5</i>
<i>Slika 2: Čisti dobiček po mesecih od 01. 01. 2008 do 30. 09. 2009 v EUR.....</i>	<i>9</i>
<i>Slika 3: Grafični prikaz gibanja prodajnih cen v letu 2008.....</i>	<i>11</i>
<i>Slika 4: Grafični prikaz gibanja cen vhodnih materialov – kovinskega vložka leta 2008 ..</i>	<i>13</i>
<i>Slika 5: Stroški materiala v prihodku iz poslovanja.....</i>	<i>14</i>
<i>Slika 6: Grafični prikaz gibanja prodajnih cen v letu 2009 v EUR / kg.....</i>	<i>16</i>
<i>Slika 7: Grafični prikaz gibanja cen vhodnih mat. – kovinskega vložka l. 2009 v EUR/kg</i>	<i>17</i>
<i>Slika 8: Prodaja po mesecih v letu 2009 v primerjavi z letom 2008.....</i>	<i>19</i>
<i>Slika 9: Stroški poslovanja na kg proizvedenega.....</i>	<i>21</i>
<i>Slika10: Čisti dobiček po mesecih leta 2009 v EUR.....</i>	<i>22</i>
<i>Slika 11: EBITDA* po mesecih leta 2009.....</i>	<i>23</i>
<i>Slika 12: Načrtovana mesečna prodaja leta 2010 v tonah.....</i>	<i>27</i>

UVOD

Podjetje je združba ljudi, ki deluje, da bi dosegla čim uspešnejše poslovanje. Uspešno poslovanje podjetja je ključno ne samo za uspešno gospodarstvo, marveč tudi za blaginjo ljudi in družbe kot celote. Uspešnost podjetja je odvisna od vrste dejavnikov in uspešno podjetje se od neuspešnega razlikuje po tem, da je večina teh dejavnikov nekoliko boljša.

Poslovni proces podjetja je usmerjen k ustvarjanju poslovnih učinkov, to je proizvodov ali storitev. Za potek poslovnega procesa podjetje potrebuje štiri prvine, in sicer delovna sredstva, predmete dela, storitve in zaposlene z njihovo delovno silo. Omenjene prvine so sestavni deli vsakega podjetja.

Zaželeno uspešnost podjetja je odvisna tako od odločitev vodstva kot tudi vseh zaposlenih v njem, ter okolja, v katerem podjetje deluje. Jasno sliko o uspešnosti poslovanja določenega podjetja dobimo, če uresničene oziroma dejanske rezultate poslovanja primerjamo z določeno ekonomsko kategorijo. Poznavanje poslovanja podjetja omogoča bolj učinkovito odločanje, pri katerem se kot kriterij pojavlja uspešnost poslovanja. Analiza poslovanja je tako osnova za načrtovanje in kontrolo poslovanja.

Predmet zaključne strokovne naloge je analiza poslovanja podjetja Livar v obdobju od 2008 do 2009. V nalogi obravnavam gibanje vhodno izhodnih cen in njihov vpliv na uspešnost poslovanja ter posledice gospodarske krize in s tem padec naročil ter prilaganje podjetja zmanjšanemu obsegu naročil.

Namen zaključne strokovne naloge z naslovom »Analiza poslovanja podjetja Livar v obdobju od 2008 do 2009« je, da bi v največji možni meri pomagal podjetju storiti take korake, ki bi mu v prihodnosti omogočili optimalno poslovanje. Z izdelavo omenjene naloge sem pridobil veliko novega znanja. Prepričan sem, da se bodo nova znanja in veščine, ki sem jih pridobil med izobraževanjem in pisanjem te naloge, pa tudi moje dosedanje izkušnje, odrazili tudi v mnogih novih idejah, zamislih in predlogih, ki jih bom nato lahko uspešno posredoval tako sodelavcem kot tudi vodstvu podjetja Livar.

Cilj analize poslovanja podjetja je spoznati kakovost in učinke analiziranega podjetja glede na uspešnost poslovanja in predvideti možne reakcije glede na morebitne spremembe v predmetu opazovanja ali okolju. Iz napisanega izhaja, da je osnovna opredelitev problema v tem, kako oceniti delovanje podjetja v ocenjevalnem obdobju.

Metoda dela: Naloga je zasnovana na zbiranju podatkov o dejanskem stanju poslovanja podjetja, spremembah okolja, o ugotavljanju problemov, o prednostih itd. Na začetku vsakega poglavja oziroma tematike bom najprej opredelil teoretične pristope, ki jih bom uporabil pri obravnavi določenega področja.

Struktura poglavij zaključne strokovne naloge: V drugem poglavju zaključne naloge bom predstavil podjetje Livar, proizvodni program in trge. V tretjem poglavju bom analiziral poslovanje podjetja od januarja 2008 do septembra 2009 in naredil analizo gibanja cen glavnih vhodnih materialov in njihov vpliv na poslovanje. Nato v četrtem poglavju sledi izračun točke preloma in simulacija poslovanja, prikaz posledice gospodarske krize na vpad naročil, prikaz prilagajanja podjetja na zniževanje obsega proizvodnje, obravnava fiksnih stroškov, izračun točke preloma za leto 2008 in izračun obsega poslovanja za leto 2009 po izvedenih ukrepih, pri katerem obsegu poslovanja bo poslovni izid enak nič. V tem poglavju bo predstavljena tudi simulacija poslovanja – načrt za 2010 in simulacija poslovanja ob znižanju proizvodnje. V zadnjem (tj. petem) poglavju pa bom zapisal nekaj sklepnih misli in ugotovitev.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA LIVAR

Podjetje Livar d.d. Ivančna Gorica je delniška družba z več kot 50-letno tradicijo na področju livarstva. Uradni začetek livarstva v Ivančni Gorici sega v leto 1954, ko so iz takratne majhne mehanične delavnice prišli prvi ulitki iz sive litine, cca 500 kg/mesec. Livarna je v nadaljnjih letih investirala v nove kaluparske linije in posodabljala proizvodnjo ter povečevala kapacitete. Leta 1971 se livarna iz Agrostroja preimenuje v IMP Livar d.o.o. Istega leta uvede v proizvodni program nodularno litino, ki zahteva več znanja – izdelki na trgu so v višjem cenovnem razredu. Ob razpadu jugoslovanskega trga je bilo tudi v tem podjetju občutiti zmanjšanje naročil, zato je podjetje intenzivno iskalo nove kupce in jih v roku leta dni našlo na italijanskem trgu. Leta 1996 se IMP Livar d.o.o. preoblikuje v delniško družbo IMP Livar d.d. in zaposleni postanejo večinski lastniki do prisilne poravnave v letu 1998. V letu 1996 se podjetje odloči za nakup livarne Belt Črnomelj v stečaju, ki je imela dvakrat večji obseg proizvodnje kot IMP Livar. S to investicijo so bile takratne kapacitete podvojene. Obseg proizvodnje je tako leta 1996 znašal v povprečju 1.800 t ulitkov/mesec. V letu 1996 sledi pridobitev certifikata ISO 9002, leta 2001 pa okoljskega certifikata ISO 14001, ki je za črno metalurgijo v tem delu Evrope velika pridobitev, seveda za tem stoji veliko vlaganje v čistino naprave. Od leta 2000 dalje je podjetje na trgu uveljavilo dobro ime in z intenzivnim delom na področju prodaje pridobilo več naročil, kot jih je lahko izpolnilo. Zaradi tega je leta 2002 ponovno investiralo v nove proizvodne linije na lokaciji v Črnomlju.

V letu 2005 je podjetje svoje delovanje razširilo še na področje bivše Jugoslavije z nakupom jeklolivarne Jelšingrad v Banji Luki in livnice Zastava v Topoli. V letu 2006 se je širitev nadaljevala, ko je podjetje Livar z nakupom in ureditvijo proizvodnih prostorov tovarne Goša 12. oktobar v Topoli pričelo z mehansko obdelavo.

Skupino Livar sedaj sestavljajo štiri livarne in dva obrata mehanske obdelave:

- Livar d.d. – livarna v Ivančni Gorici,

- livarna in obrat mehanske obdelave v Črnomlju,
- Topola Livar a.d. – livarna v Topoli v Srbiji,
- Topola Livar MO d.o.o. – mehanska obdelava ulitkov v Topoli v Srbiji,
- Jelšingrad Livar a.d. – livarna jeklene litine v Banjaluki v Republiki Srbski v BiH.

Skupina Livar d.d. je tržno in v prihodnost naravnano podjetje, ki sledi pričakovanju kupcev in se prilagaja spremembam na trgu. Namen podjetja je zadovoljiti potrebe po kvalitetnih ulitkih iz sive in nodularne litine za zahtevne tuje in domače trge. Na vseh področjih posvečajo posebno pozornost rasti podjetja.

Vizija podjetja Livar: Skupina Livar bo postala ena vodilnih, uspešnih in okolju prijaznih podjetij v EU na področju integriranih livarskih storitev (Poročilo o poslovanju družbe Livar za leto 2008, 2009, str. 3).

Poslanstvo podjetja Livar: Zaposleni v Skupini Livar s svojim znanjem in izkušnjami izdelujemo ulitke iz sive, nodularne in jeklo litine, jih tudi obdelujemo in sestavljamo ter se trudimo, da našim odjemalcem dajemo več, kot ti od nas pričakujejo (Poročilo o poslovanju družbe Livar za leto 2008, 2009, str. 3).

Filozofija podjetja Livar: Ugled si gradimo s kakovostjo naših izdelkov in storitev ter stalno skrbijo za življenjsko in delovno okolje. Zadovoljstvo odjemalcev, lokalne skupnosti in zaposlenih nam omogoča uspeh na poslovnem področju, nenehen razvoj in rast Skupine Livar (Poročilo o poslovanju družbe Livar za leto 2008, 2009, str. 3).

V podjetju Livar se uporablja funkcijska organizacijska struktura. Delo je organizirano po sektorjih. Imamo dva glavna sektorja (sektor trženja in proizvodno-tehnični sektor) in tri štabne službe (služba za kadre, služba za kakovost in ekologijo ter služba za ekonomiko). Podjetje vodi enočlanska uprava – predsednik uprave, sektorje pa vodijo direktorji sektorjev.

Funkcijska organizacijska struktura ima prednosti predvsem v svoji racionalnosti, ki se izraža v tem, da se naloge iste funkcije opravljajo v enem prostoru. S tem zmanjšujemo stroške, povečujemo specializacijo in profesionalizacijo ljudi. Pomanjkljivosti funkcijske organizacijske strukture pa so v tem, da se ne prilagaja spremembam, komuniciranje je počasno, odločitve se sprejemajo in uresničujejo počasi, rezultati razvoja dela se težko prenašajo v proizvodnjo itd. (Lipičnik, 2003, str. 50).

1.1 Poslovna dejavnost

Šifra dejavnosti podjetja SKD: 27 510. Podjetje Livar d.d. proizvaja in obdeluje ulitke. Osnovna dejavnost je proizvodnja polizdelkov, izdelkov in končnih izdelkov od 1,0 do

150,0 kg/kos v sivi in nodularni litini z možnostjo mehanske obdelave ulitkov. Poleg tega se ukvarja tudi s konstruiranjem in proizvodnjem vseh vrst modelov in orodij iz različnih materialov ter storitvami, kot so: laboratorijske, dimenzijske kontrole, peskanje, barvanje, tehtanje ...

Proizvodnja v podjetju Livar se odlikuje po visoki avtomatiziranosti, vrhunski obdelavi, prilagodljivosti in kratkih rokih izdelave ulitkov. Z uvajanjem novih tehnologij, z novimi tržnimi prijemi, skupnim razvojem in izobraževanjem se ustvarja partnerske odnose s svojimi dobavitelji in odjemalci. Poudarek je na razvijanju novih produktov z novo tehnologijo, pri kateri se upoštevajo ekološke smernice, z razvojem okolju prijaznih materialov.

Izdelujejo raznolike ulitke iz:

- sive in nodularne litine, ki so težki od 0,5 do 200 kilogramov,
- ulitke iz jeklo litine, ki so težki od 1 do 5000 kilogramov.

Proizvodni program podjetja sestavljajo ulitki, ki se vgrajujejo ali uporabljajo v različnih vrstah proizvodnje. To so:

- strojna industrija (ohišja, osi, puše, vzvodi, koluti, vztrajniki, ki jih vgrajujejo v različne stroje),
- avtomobilska industrija (zavorni diski, zavorni bobni, kolektorji, pesta za osebne avtomobile in kamione),
- industrija poljedelskim strojev: ohišja, krivine, jermenice za traktorje in kmetijske stroje),
- industrija bele tehnike (križi za pralne stroje, ohišja kompresorjev),
- industrija transportnih sredstev (razni deli za dvigala),
- armature (sestavni dele spojk za vodovodne in plinske sisteme) ter
- kanalski program (cestni pokrovi, okvirji in rešetke).

Za izdelavo kakovostnega ulitka je potrebno obvladati celoten proces od vhoda do izhoda z nenehnim nadzorom predpisanih parametrov v lastnih laboratorijih in proizvodnem procesu. Po želji kupca ulitke tudi mehansko obdelajo z najsodobnejšo CNC tehnologijo. Delež obdelanih ulitkov se iz leta v leto povečuje in bogati paleto livarskih izdelkov.

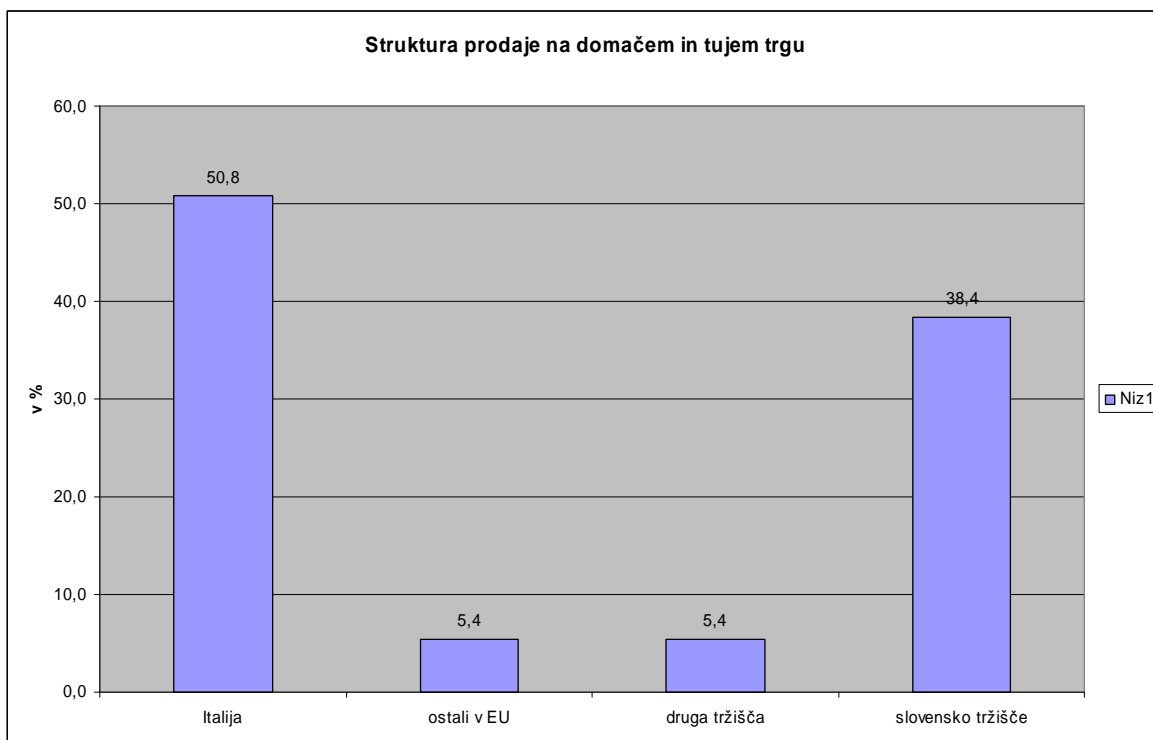
1.2 Trgi

Prodajni program je enakomerno usmerjen v več industrijskih panog. Večino ulitkov podjetje proda na evropskih trgih. Največ v Italijo, 50,8 %, v ostale države EU 5,4 % ter na druga tržišča 5,4 %. Čeprav je podjetje usmerjano v izvoz, je močno prisotno tudi na domačem tržišču. V Sloveniji prodajo 38,4 % proizvodov, od tega predstavlja 50 % tržni

delež kanalski program, ob tem večina strojnih ulitkov, ki jih izdelajo za slovenskega kupca, posredno prav tako prodajo na tuje.

Strukturo prodaje na domačem in tujem trgu prikazuje slika 1.

Slika 1: Struktura prodaje na domačem in tujem trgu



Vir: Pregled vodstva, proces prodaje, obdobje 1. 1. 2009–30. 9. 2009, 2009, str. 5.

Prvih deset največjih odjemalcev po deležu prodaje je razvidnih iz Tabele 1.

Tabela 1: Prvih deset odjemalcev po deležu prodaje

	Naziv	Vrednost v EUR	Teža v kg	Cena EUR/Kg	Delež v %
1	Danfoss Compressors d.o.o.	1.739.126,76	2.246.789,10	0,77	10,54 %
2	Vimercati s.r.l.	1.352.190,35	1.011.599,52	1,34	8,20 %
3	Adriano Corsi s.p.a.	1.240.085,39	792.731,99	1,56	7,52 %
4	Lesnina MG Oprema, d.d.	809.247,89	551.254,50	1,47	4,90 %
5	Bondioli & Pavesi s.p.a.	781.946,85	491.832,74	1,59	4,74 %
6	Merkur Trgovina in storitve	741.784,75	470.462,30	1,58	4,50 %
7	Argo Tractors s.p.a.	716.593,75	717.076,06	1	4,34 %
8	Bonfiglioli Riduttori s.p.a.	688.773,83	480.791,46	1,43	4,17 %
9	Coma Commerce d.o.o.	542.709,37	361.180,50	1,5	3,29 %
10	C.M.R. s.r.l.	503.436,92	490.890,90	1,03	3,05 %

Vir: Pregled vodstva, proces prodaje, obdobje 1. 1. 2009–30. 9. 2009, 2009, str. 14.

Eden od temeljnih ciljev, ki mu bo podjetje Livar sledilo na prodajnem področju, ostaja enakomernejša porazdelitev prodajnih trgov, kar nameravajo doseči z aktivnostmi, kot so spodbujanje agentskega dela, s prisotnostjo na sejnih in z oglaševanjem. Prizadevajo si ohraniti razdelitev deležev prodaje po posameznih vrstah industrije in izboljšati zadovoljstvo kupcev z dobavami do roka, s skrajšanjem rokov osvajanja, s skrajševanjem časa reševanja reklamacij. Aktivnosti so usmerjene tudi v uravnoteženje plačilnih pogojev na vstopu in izstopu in ureditev pogodbenih razmerij s kupci.

2 ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA LIVAR OD JANUARJA 2008 DO SEPTEMBRA 2009

Temeljni cilj podjetja je, razen v izjemnih primerih, ustvarjanje dobička. Podjetje pridobiva dohodek s proizvodnjo in prodajo proizvodov ali storitev na trgu. Pri tem potrebuje določene proizvodne faktorje – *inpute* (delovna sredstva, predmete dela, delovno silo in storitve drugih). Rezultat proizvodnega procesa so proizvodi ali storitve, ki se prodajajo na trgu – *outputi*. Merjenje ekonomskih dejavnosti se pričinja s primerjavo *inputov* in *outputov*. Razlika med prihodki in odhodki predstavlja poslovni izid podjetja. Pri pozitivni razliki prihodkov nad odhodki je rezultat poslovanja dobiček, pri negativni razliki pa ima podjetje izgubo.

2.1 Pojem analiza poslovanja

Beseda *analiza* je grškega porekla (»analysis«) in v prvotnem pomenu predstavlja členitev – razčlenjevanje neke enote ali celote na sestavne dele. Z razvojem je ta pojem v različnih znanstvenih področjih (kemična analiza, matematična analiza, psihoanaliza, meteorološka analiza, ekonomska analiza itd.) dobil širši pomen, kot je na primer pojasnjevanje, presoja, ocenjevanje, ugotavljanje, raziskovanje in podobno (Bergant, 2007, str. 20).

Pojem analiza ima načeloma dva pomena. Prvi pogosto predstavlja rezultat procesa analiziranja (poročilo o analizi) oziroma stanje (poslovenjeno: proučitev). Drugi pomen analize pa predstavlja analizo kot znanstveno disciplino, ki se ukvarja z razvojem metod in orodij za analiziranje ter pojasnjevanje rezultatov in njihove izrazne moči, ali pa kot učni predmet v okviru posameznih šol (Bergant, 2007, str. 20).

Koraki analize so:

1. ***Ugotavljanje dejstev in medsebojnih povezav*** – je močno odvisno od našega znanja in preteklih izkušenj ter sestoji iz naslednjih treh metod:
 - metoda dedukcije (usmeritev na konkretna dejstva, ki jih je treba opazovati),
 - metoda indukcije (usmeritev na strnjevanje in povezovanje opazovanih dejstev),

- metoda kombiniranja (povezovanje dejstev z ustreznimi osnovami in primerjavami).

Ta prva faza je po vsebini ključna, saj nam daje osnovo za kasnejše postavljanje in testiranje hipotez. Ponavadi je najbolj obširna in časovno najdaljša. Zelo je pomembno, da smo pri ugotavljanju dejstev in njihovih medsebojnih povezav kar se da natančni, pa vendar ohranimo zadosti širok pogled, na stvari skušamo pogledati z različnih zornih kotov, sistematično in celovito.

2. **Opredelevanje poslovnih problemov:** pri tej fazi je ključno to, da skušamo opredeliti odstopanja v smislu njihove pomembnosti oziroma vpliva na učinkovitost poslovanja. Zanimajo nas tisti vplivi, ki predstavljajo osnovni vzrok, in ne tisti, ki so le posledica drugih.
3. **Postavljanje hipotez** (hipoteza je logična razlaga določenih opazovanih pojavov oziroma dejstev, ki se jo da preizkusiti – sprejeti ali zavreči – z nadaljnjim raziskovanjem) pomeni, da poskušamo na osnovi ugotovljenih dejstev in njihovih povezav ter opredelitev problemov oblikovati razlago oziroma pot, kako jih je mogoče rešiti. Možnih hipotez za rešitev problema je lahko več, zato je izbira zelo pomembna.
4. **Preizkušanje hipotez** poteka ponavadi v dveh fazah. V prvi fazi gre za logično preizkušanje hipotez; tu se vprašamo, kakšne posledice v poslovanju ima določena rešitev problema ter kakšne so zahteve za njeno uresničitev. V drugi fazi gre za praktično preizkušanje hipotez, ki pomeni praktično načrtovanje, uresničevanje in nadziranje. Torej ta druga faza preizkušanja hipotez pomeni dejansko **ciljno delovanje** – načrtovanje, izvajanje in nadzor za doseg zastavljenih ciljev.

Do sedaj smo govorili o analizi kot o splošni metodi oziroma procesu spoznavanja, o metodi raziskovanja. Od nje je treba ločiti analizo poslovanja, ki obravnava proces spoznavanja poslovanja podjetja z namenom, da bi sprejemali boljše odločitve in s tem povečali uspešnost poslovanja.

Bistvo **analize poslovanja** so v preteklosti pojasnjevali različni avtorji. F. Lipovec je ponudil razlago analize poslovanja kot proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja kot pripravo na odločanje v podjetju ali v njegovih organizacijskih enotah o izboljšanju uspešnosti poslovanja s stališča uporabnika analize (Pučko, 1998, str. 2).

Lipovčeva opredelitev bistva analize poslovanje se je v našem prostoru precej »prijela«. Seveda takšno pojmovanje ne pomeni le ocenjevanja, ampak tudi miselno oblikovanje rešitev problemov poslovanja, to je načrtovanja. Po Lipovčevem pojmovanju je analiza poslovanja celota ocenjevanja in načrtovanje poslovanja. To pa je že pravzaprav ekonomska kontrola poslovanja združbe. Takšno gledanje jasno kaže, da je analiza

poslovanja čisto nekaj drugega, mnogo več od analize kot metode raziskovanja (Pučko, 1998, str. 2).

Analize poslovanja seveda ni mogoče delati neposredno. Opirati se je potrebno na podatke o poslovanju, ki bolj ali manj ustrezno odlikavajo to poslovanje. Podatki samo deloma izražajo stvarno poslovanje. V zvezi s podatki nastaja problem njihove razpoložljivosti in kakovosti. Možnosti za izvedbo dobre analize so še kako odvisne od tega, če so ustrezni podatki sploh na voljo. Vendar tudi v primeru, da so podatki na voljo, ostaja vprašanje njihove kakovosti nemalokrat resen omejujoči dejavnik za izvedbo kakovostne analize (Pučko, 2001, str. 34).

Če izhajamo iz Lipovčeve, najsplošnejše definicije, vemo, katere elemente mora analiza poslovanja podjetja vsebovati. To so predmet, cilj, namen ter metoda analize. Osnovni pogoj, da lahko smiselno analiziramo, je opredelitev pojava, ki ga bomo analizirali – predmet analize. Namen analiziranja poslovanje je v tem, da bi z njenim rezultatom omogočili sprejemanje boljših odločitev, ki bi povečale uspešnost poslovanja podjetja. Cilj analize pa predstavlja konec spoznavnega procesa v procesu analiziranja, torej ugotovitev dejanskega stanja predmeta analize.

2.2 Analiza poslovanja podjetja Livar od januarja 2008 do septembra 2009

Analiza poslovanja podjetja Livar je bila v preteklosti pripravljena dokaj podrobno, vendar se rezultati analiz niso upoštevali in na osnovi rezultatov se niso sprejemale prave poslovne odločitve. Po zamenjavi uprave septembra 2008 se je predvsem spremenilo mnenje o temeljnih motivih gospodarjenja.

Analiza poslovanja podjetja Livar temelji na zbiranju podatkov o poslovanju podjetja v letih 2008 in 2009 ter primerjanju zbranih rezultatov. Ob zbranih rezultatih pa sem ugotavljal odstopanja (problematika stanja) in zatem iskal vzroke zanje.

Poslovni izid ali poslovni rezultat podjetja je razlika med prihodki in odhodki, ki so lahko rezultat rednega poslovanja ali izrednih odhodkov v podjetju. Podjetje dosega pozitiven poslovni izid v primeru pozitivne razlike med prihodki in odhodki. V tem primeru podjetje posluje uspešno, kar dosega dobiček. V nasprotnem primeru, če so prihodki v obračunskem obdobju manjši od odhodkov v istem obdobju, podjetje dosega negativen poslovni izid oziroma izgubo, kar pomeni, da posluje neuspešno.

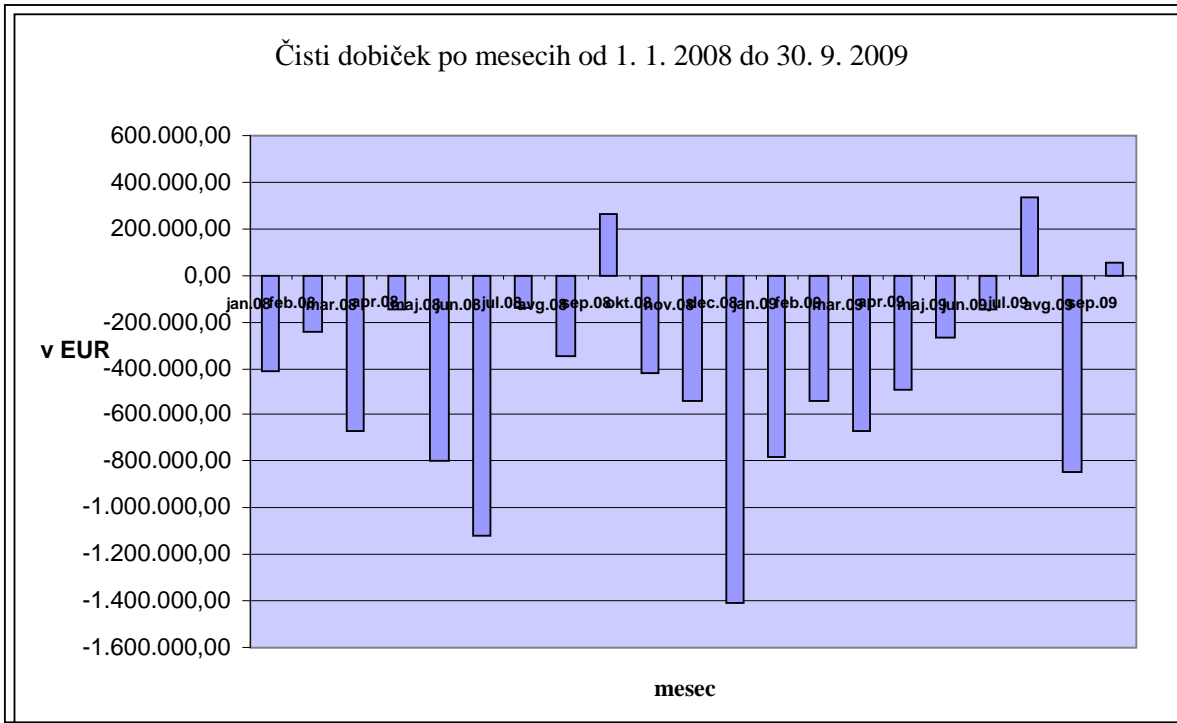
Podatke o celovitem poslovanju podjetja in njegovem rezultatu, skupnem poslovnem uspehu, dobimo iz bilance uspeha, ki nam kaže celovito dogajanje v podjetju v obravnavanem obdobju.

Ugotavljanje uspeha je pomembno, saj prikazuje, kako podjetje posluje, omogoči popraviljanje posledic in preprečevanje vzrokov, ki bi vodili v neuspešno poslovanje.

Družba Livar je v letu 2007 ustvarila 1.344.819 EUR čistega dobička. Družba je v letu 2007 poslovala uspešno zato, ker se je v decembru 2007 v realizacijo fakturirala nova linija v livarni Topola v vrednosti cca 1 mio. evrov. Iz osnovne dejavnosti pa je družba v letu 2007 ustvarila minimalen čisti dobiček. Zaradi vse večjega nihanja cen vhodnih materialov so v drugi polovici leta v podjetju uvedli formulo za spreminjanje prodajnih cen glede na gibanje cen glavnih vhodnih materialov na milanski borzi. V letu 2008 se je poslovanje družbe še bolj poslabšalo. Družba Livar je poslovno leto 2008 zaključila z izgubo v višini 11.533.606,33 EUR. S samim poslovanjem je družba Livar d.d. ustvarila izgubo v višini 6.370.900,07 EUR, kar je tudi predmet sledeče analize.

Iz Tabele 2, ki jo zaradi obširnosti podatkov prilagam (priloga 1) nalogi, je razviden rezultat poslovanja od 01. 01. 2008 do 30. 09. 2009 – prikazuje, da je podjetje Livar v letu 2008 kljub preseganju fizičnih planov proizvodnje v prvih osmih mesecih poslovalo z izgubo. Omenjeni podatki pa so vidni iz slike 2, ki grafično prikazuje rezultat poslovanja v omenjenem obdobju.

Slika 2: Čisti dobiček po mesecih od 01. 01. 2008 do 30. 09. 2009 v EUR



Vir: Poročilo o poslovanju družbe Livar d.d. za leto 2008, 2009, str. 12, Poročilo o poslovanju januar – september 2009, 2009, str. 8.

Vzrok za izgubo je potrebno pripisati predvsem nesledenju prodajnih cen dvigovanju cen glavnih vhodnih materialov, stroškovni neučinkovitosti, padcu naročil proti koncu leta in napačnim poslovnim odločitvam vodstva. Kljub slabemu poslovanju je podjetje Livar še vedno financiralo nogometni klub Livar in izvajalo investicije v hčerinskih podjetjih v Srbiji in Bosni.

2.3 Analiza gibanja vhodnih cen in njihov vpliv na stroškovno ceno

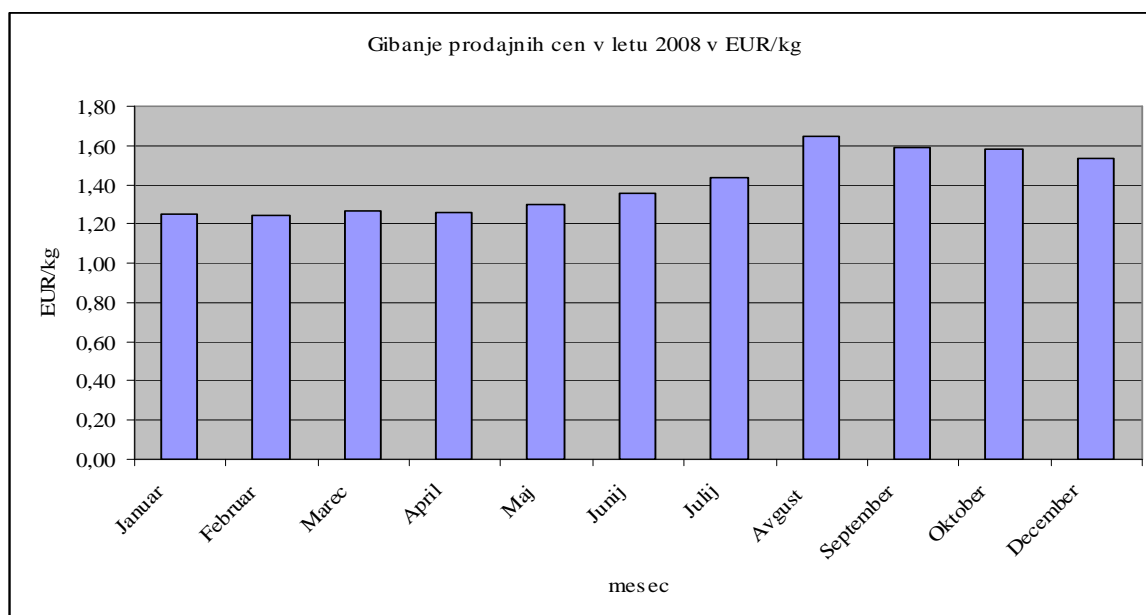
Vzrok za nesledenje prodajnih cen dvigovanju cen vhodnih materialov je bil predvsem v fiksiranju prodajnih cen za prve tri mesece leta 2008, kar je razvidno tudi iz Tabele 3, in s tem odstop od formule, s katero je podjetje Livar v drugi polovici leta 2007 vezalo prodajne cene na gibanje cen vhodnih materialov na milanski borzi. Cene vhodnih materialov pa so v prvi polovici leta 2008 začele strmo naraščati, kar je razvidno iz Tabele 4.

Tabela 3: Gibanje prodajnih cen v letu 2008 v EUR

Mesec	Vrednost v EUR	Teža skupno v tonah	Cena v EUR/kg
Januar	4.799.369,21	3.843.082,06	1,25
Februar	4.745.739,62	3.831.006,65	1,24
Marec	4.372.409,54	3.450.402,94	1,27
April	5.063.277,36	4.023.289,52	1,26
Maj	4.661.862,40	3.594.785,57	1,30
Junij	4.966.178,11	3.647.635,29	1,36
Julij	6.016.575,24	4.192.653,26	1,44
Avgust	4.030.208,79	2.439.887,26	1,65
September	6.985.413,13	4.400.753,12	1,59
Oktober	5.773.758,24	3.653.330,16	1,58
December	1.856.085,97	1.270.660,37	1,53
Skupaj	57.082.484,37	40.842.041,66	1,40

Vir: Poročilo prodaje za leto 2008, 2009, str. 4.

Slika 3: Grafični prikaz gibanja prodajnih cen v letu 2008



Vir: Poročilo prodaje za leto 2008, 2009, str. 5.

Tabela 4: Gibanje cen vhodnih materialov leta 2008 v EUR/kg

Koda	Material	jan.	feb.	mar.	apr.	maj.	jun.	jul.	avg.	sep.	okt.	nov.	dec.
9100901	JEKLO ODPADNO KVAL. 3	0,26	0,28	0,28	0,32	0,46	0,53	0,52	0,51	0,45	0,31	0,23	0,21
9100701	JEKLO ODPADNO KVAL. 2	0,26	0,29	0,31	0,31	0,40	0,54	0,49	0,51	0,45	0,35	0,25	0,21
9100601	JEKLO ODPADNO KVAL. 1	0,26	0,29	0,28	0,30	0,45	0,50	0,51	0,51	0,44	0,41		
1706201	GRODELJ SL	0,41	0,42	0,42	0,43	0,43	0,60	0,65	0,70	0,70	0,70		
1701201	GRODELJ NL	0,41	0,40	0,42	0,44	0,46	0,47	0,47	0,71	0,55	0,46	0,46	
6300801	KOKS 1	0,49	0,50	0,50	0,50	0,50	0,52	0,59	0,58	0,58	0,58	0,58	0,58
6600104	KALCIJEV KARBID	0,87	0,84	0,84	0,89	0,73	0,89	0,86	0,75	0,75	0,75	0,82	0,90
6500801	KISIK TEKOČI	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,14	0,15	0,16	0,16	0,16
6500501	CO2	0,26	0,26	0,25	0,25	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	
6500403	BUTAN V CISTERNI	0,49	0,48	0,49	0,51	0,53	0,54	0,54	0,54	0,54	0,54	0,52	0,49

»se nadaljuje«

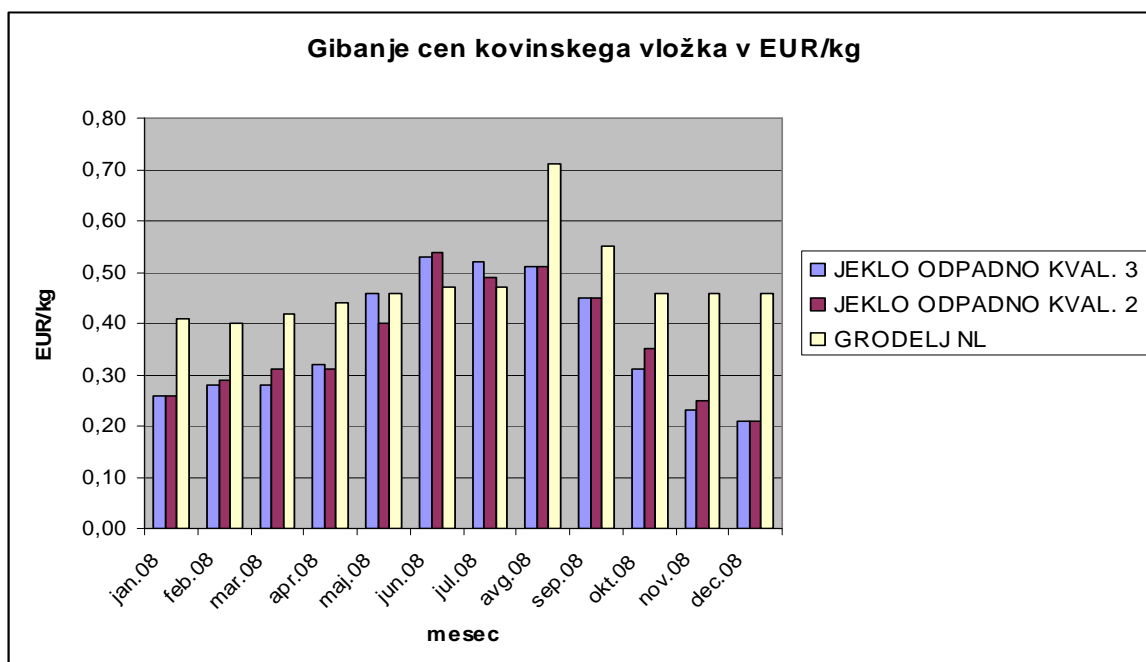
»nadaljevanje«

Koda	Material	jan.	feb.	mar.	apr.	maj.	jun.	jul.	avg.	sep.	okt.	nov.	dec.
	KARBURIT NL 1-6 MM	0,43	0,42	0,45	0,45	0,46	0,46	0,49	0,62	0,47	0,48	0,59	0,55
4201810	TERMOBETON FOCOR LPN	1,27	1,31	1,32	1,29	1,32	1,28	1,25	1,27	1,29	1,27	1,27	1,31
1731102	NODULATOR ELMAG 7312	1,41	1,48	1,48	1,52	1,70	1,70	1,94	1,85	1,85	1,85	1,85	1,85
1716101	KARBOSIL SIC 90	0,82	0,82	0,82	0,83	0,82	0,82	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,96
1713102	KARBOSIL SIC BRIKETI	0,49	0,50	0,49	0,52	0,55	0,55	0,61	0,60	0,60	0,60	0,5	0,61
1712101	FEMN	1,25	1,26	1,25	1,94	1,94	1,96	1,99	1,99	2,02	1,92	1,89	1,83
1711101	FESI KOSI	0,99	0,98	1,09	1,15	1,19	1,23	1,54	1,61	1,60	1,60	1,45	1,31
4300901	SUHI KREMENČEV PESEK	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
4300601	MOKRI KREMENČEV PESEK	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Povprečna prodajna cena		1,25	1,24	1,27	1,26	1,31	1,36	1,43	1,65	1,59	1,58		

Vir: Poročilo nabave za leto 2008, 2009, str. 5.

Materiali v tabeli 4 so grupirani po skupinah, prvih šest materialov predstavlja cca 50 % materialnih stroškov. Iz Tabele 4 je tudi razvidno, da prihaja do nihanje cen predvsem pri kovinskem vložku (v tabeli od 1 do 5), koksu in pri ferolegurah. Pri ostalih materialih nihanja v cenah skoraj ni.

Slika 4: Grafični prikaz gibanja cen vhodnih materialov – kovinskega vložka leta 2008



Vir: Poročilo nabave za leto 2008, 2009, str. 6.

Zaradi stalnega gibanja cen vhodnih materialov (jeklenega vložka, koksa in ferolegur) je Livar v drugi polovici leta 2007 z vsemi kupci dosegel formulo (1) za oblikovanje prodajnih cen glede na gibanje cen glavnih vhodnih materialov na milanski borzi.

	jeklo	SL grodelj	NL grodelj	FeMn	FeSi	koks
Nomenklatura	430220	430300	430310	430330	430350	400100
Poraba na 1000 kg ulitkov	0,700	0,300	0,300	0,006 za GJL 0,004 za GJS	0,003 za GJL 0,006 za GJS	0,187 za GJL 0,122 za GJS
Bazna cena	A	B	C	D	E	F
Tržna cena	a	b	c	d	e	f

Formula za izračun prodajne cene za sivo litino EN-GJL:

$$\frac{0,700 (a - A) + 0,300(b - B) + 0,006 (d - D) + 0,003(e - E) + 0,187 (f - F)}{1000}$$

= razlika v ceni v evrih na kilogram ulitka.

(1)

Formula za izračun prodajne cene za nodularno litino EN-GJS:

$$\frac{0,700 (a - A) + 0,300(c - C) + 0,004 (d - D) + 0,006 (e - E) + 0,122 (f - F)}{1000}$$

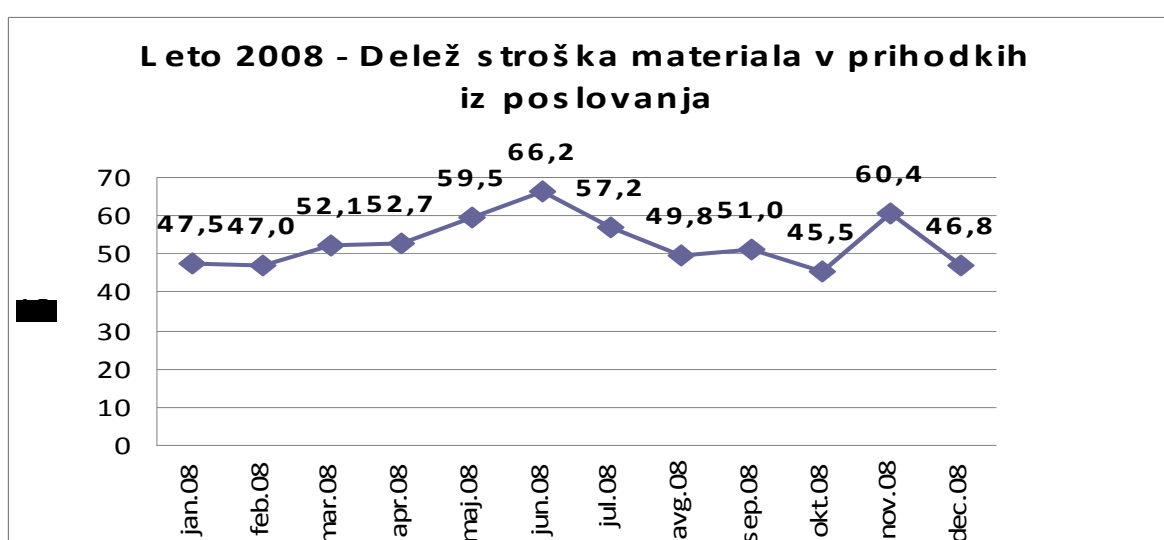
= razlika v ceni v evrih na kilogram ulitka.

V Tabeli 5, ki jo zaradi obširnosti podatkov prilagam nalogi (priloga 2), je prikazan povečan strošek kovinskega vložka in povečan materialni strošek (konto 400) v letu 2008 v primerjavi z septembrom 2007, ki ni bil pokrit s prodajno ceno zaradi nesledenja prodajnih cen gibanju cen vhodnih materialov v letu 2008. Iz Tabele 5 je tudi razvidno, da so največje razlike nastale pri kovinskem vložku.

Kot osnova je bil vzet mesec september 2007 zato, ker je bil dosežen rezultat v omenjenem mesecu dober in bi, če bi se cene gibale v isto smer, lahko podjetju Livar omogočal normalen razvoj.

Strmo naraščanje cen vhodnih materialov je razvidno tudi iz naraščanja materialnih stroškov, kar grafično prikazuje slika 5.

Slika 5: Stroški materiala v prihodku iz poslovanja



Vir: Poročilo o poslovanju družbe Livar za leto 2008, 2009, str. 16.

Tudi v drugem kvartalu v Livarju še ni bilo pravega odziva na dogajanje na tržišču. Šele v mesecu avgustu in septembru je sledil nenormalen dvig prodajnih cen, kar je pomenilo tudi pozitivno poslovanje v mesecu septembru. Vendar se je kasneje pokazalo, da vsi naši kupci nenormalnega dviga cen niso akceptirali, za kar je bilo kasneje potrebno izdajati dobropise. V mesecu oktobru je potem sledilo ponovno spuščanje prodajnih cen, saj če tega ukrepa ne bi sprejeli (nismo bili več konkurenčni), bi večina naših kupcev začela naročati svoje izdelke pri naši konkurenci. Zaradi nižanja prodajnih cen in začetka gospodarske krize ter posledično začetka padanja naročil je podjetje v mesecu oktobru, novembru in decembru ponovno poslovalo z izgubo. V mesecu septembru je zaradi stanja v podjetju prišlo tudi do zamenjave uprave podjetja Livar.

Do konca leta 2008 so se pregledale in po potrebi ponovno sklenile vse storitvene pogodbe, ukinjena so bila vsa sponzorstva in zaustavljene so bile vse nepotrebne

investicije. Ukinjena je bila tudi finančna pomoč hčerinskima podjetjema v Srbiji in BiH. V letu 2009 je podjetje Livar kljub znižanju fiksnih stroškov zaradi gospodarske krize in posledično padca naročil v prvih šestih mesecih poslovalo z izgubo. Iz Tabele 1, ki je priložena v prilogi – priloga 1, ki kaže rezultat poslovanja podjetja od januarja 2008 do septembra 2009 – je razvidno, da se je izguba ob povečevanju naročil zmanjševala. Prvič je podjetje Livar ponovno poslovalo pozitivno v mesecu juliju 2009. V mesecu avgustu je podjetje zaradi kolektivnega dopusta poslovalo z izgubo, v septembru pa ponovno z dobičkom.

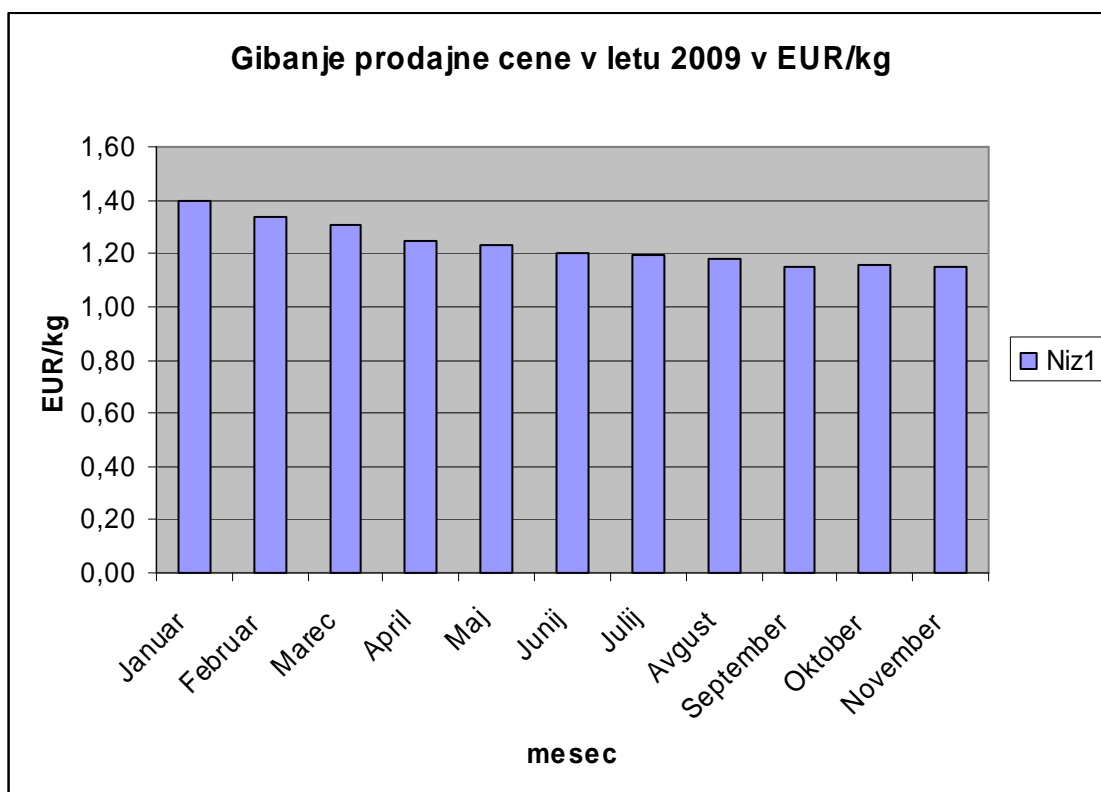
Gibanje cen vhodnih materialov se je v letu 2009 umirilo (to je razvidno iz Tabele 6, ki prikazuje gibanje cen vhodnih materialov v letu 2009) tako, da je bilo mogoče s pomočjo formule spremljati tudi gibanje izhodnih cen, kar je razvidno iz Tabele 7, ki prikazuje gibanje prodajnih cen leta 2009 po posameznih mesecih. V mesecu decembru pa zaradi pomanjkanja naročil proizvodnja ni obratovala in zato tudi ni bilo nabave.

Tabela 7: Gibanje prodajnih cen v letu 2009 v EUR/kg

Mesec	Vrednost v EUR	Teža skupaj v kg	Cena v EUR/kg
Januar	2.540.620,61	1.818.087,89	1,40
Februar	1.960.477,27	1.469.454,91	1,33
Marec	1.431.997,99	1.094.791,62	1,31
April	1.233.097,56	987.813,03	1,25
Maj	1.436.717,12	1.169.578,90	1,23
Junij	1.796.807,25	1.496.137,97	1,20
Julij	2.266.346,08	1.900.130,73	1,19
Avgust	647.221,06	547.376,81	1,18
September	2.349.236,04	2.045.395,52	1,15
Oktober	2.335.549,58	2.013.249,86	1,16
November	2.121.675,57	1.843.443,79	1,15
Skupaj	20.119.746,13	16.385.461,03	1,23

Vir: Poročilo prodaje za obdobje januar - november 2009, 2009, str. 6.

Slika 6: Grafični prikaz gibanja prodajnih cen v letu 2009 v EUR / kg



Vir: Poročilo prodaje za obdobje januar - november 2009, 2009, str. 7.

Tabela 6: Gibanje cen vhodnih materialov leta 2009 v EUR /kg

Koda	Material	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	Maj.	Jun.	Jul.	Avg.	Sep.	Okt.	Nov.	Dec.
9100901	JEKLO ODPADNO KVAL. 3	0,25	0,23	0,20	0,18	0,18	0,19	0,19	0,19	0,23	0,20	0,2	0,17
9100701	JEKLO ODPADNO KVAL. 2	0,27	0,26	0,20	0,17	0,18	0,19	0,17	0,20	0,21	0,22	0,2	0,22
9100601	JEKLO ODPADNO KVAL. 1												
1706201	GRODELJ SL												
1701201	GRODELJ NL	0,40	0,27	0,27	0,28	0,29	0,27	0,27	0,30	0,30	0,29	0,29	
6300801	KOKS 1	0,45	0,37	0,34	0,32	0,32	0,30	0,29	0,29	0,29	0,28	0,26	
6600104	KALCIJEV KARBID	0,90	0,70	0,70	0,70	0,72	0,69	0,69		0,70	0,70	0,7	
6500801	KISIK TEKOČI	0,16	0,16	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15

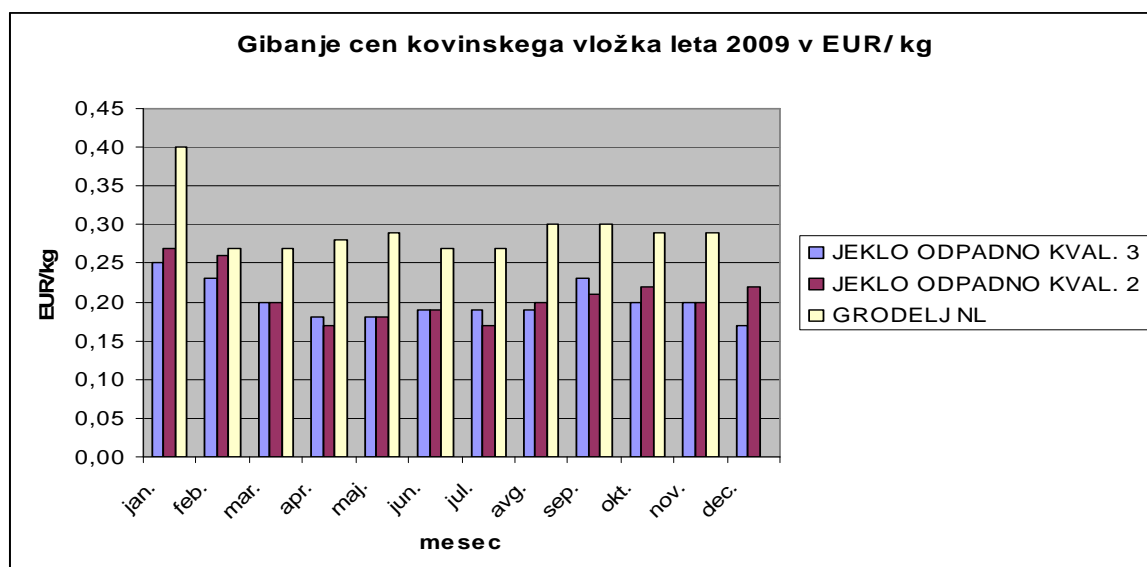
»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Koda	Material	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	Maj.	Jun.	Jul.	Avg.	Sep.	Okt.	Nov.	Dec.
6500501	CO2	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26
6500403	BUTAN V CISTERNI	0,54	0,50	0,47	0,47	0,42	0,40	0,40	0,40	0,42	0,43	0,43	0,44
6301701	KARBURIT NL 1-6 MM	0,50	0,42	0,42	0,43	0,40	0,42	0,40		0,39	0,38	0,38	
4201810	TERMOBETON Focor LPN	1,32	1,28	1,31	1,28	1,31	1,29	1,29	1,28	1,36	1,33	1,34	
1731102	NODULATOR ELMAG 7312					1,94		1,89	1,89		1,85	1,79	
1716101	KARBOSIL SIC 90	0,95	0,95	0,85	0,85	0,84	0,85	0,85		0,82	0,80	0,78	
1713102	KARBOSIL SIC BRIKETI	0,59	0,55	0,53	0,50	0,44	0,50	0,49	0,50	0,49	0,45	0,44	
1712101	FEMN	1,24	1,15	1,07	0,95	0,78	0,84	0,83	0,85		0,92	0,97	
1711101	FESI KOSI	1,15	1,15	1,00	0,84	0,88	0,84	0,85		0,90	0,90	0,92	
4300901	SUHI KREMENČEV PESEK	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04		0,04	0,04	0,04	
4300601	MOKRI KREMENČEV PESEK	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02		0,02	0,02	0,02	
Povprečna prodajna cena		1,40	1,33	1,31	1,25	1,23	1,20	1,19	1,18	1,15	1,16	1,15	1,23

Vir: Poročilo nabave za obdobje januar - november 2009, 2009, str. 5.

Slika 7: Grafični prikaz gibanja cen vhodnih materialov – kovinskega vložka leta 2009 v EUR/kg



Vir: Poročilo nabave za obdobje januar - november 2009, 2009, str. 6.

Iz zgornjih tabel je razvidno, da je bilo največje nihanje cen vhodnih materialov v letu 2008 pri odpadnem jeklu, koksu, nodulatorjih in pri fero legurah. Pri ostalih materialih so bile cene dokaj stabilne. V mesecu marcu leta 2009 pa se je nihanje cen tudi pri jeklenem vložku zmanjšalo.

3 IZRAČUN TOČKE PRELOMA IN SIMULACIJA POSLOVANJA

V podjetjih je koristno spremljati in ocenjevati tudi prag donosnosti in stopnjo tveganosti poslovanja. Prag donosnosti lahko opazujemo kot tisti količinski obseg proizvodnje ali opravljanja storitev podjetja ali neke njegove enote, pri katere ravno pokrивamo stalne in spremenljive stroške, ne da bi ustvarjali izgubo ali dobiček. Seveda ta prag donosnosti – Anglosaksonci mu pravijo prelomna točka – lahko ugotavljamo tudi na osnovi tistega obsega vrednostne prodaje, pri katerem je poslovni izid enak ničli (Pučko, 2006, str. 164).

Pri prikazu ekonomike poslovanja ne smemo opustiti točke preloma. Točka preloma nam pomaga določiti tisto raven prodaje in produkcije, pri kateri so vsi stroški pokriti. To vključuje tako variabilne stroške, ki so proporcionalni s proizvodnjo (material, delo, prodajni stroški), kot fiksne stroške, ki ne variirajo glede na obseg produkcije (najemnina, obresti ...).

Tako za management kot za vlagatelje je koristno, da vedo, kje je točka preloma in kako lahko ali težko se jo da doseči. Zelo zaželeno je, da so projekcije prodaje ob točki preloma precej višje od količin prodaje, tako da manjše motnje v uspešnosti podjetja ne pripeljejo do izgub.

3.1 Vpliv svetovne gospodarske krize na poslovanje podjetja Livar

Kriza svetovnega gospodarstva je svoj vpliv na poslovanje Livarja pokazala že v zadnjem kvartalu preteklega leta, z vso svojo intenzivnostjo pa se je nadaljevala v letu 2009 predvsem v prvem kvartalu. V prvih mesecih leta 2009 je prodaja Livarja dosegla le dobro četrtino prodaje v letu 2008, kar predstavlja cca. 1.000 ton prodanih ulitkov mesečno. Stanje se je rahlo začelo popravljati v maju in juniju, julija je bilo prodanih že 1850 ton ulitkov. V septembru je prodaja znašala 2.000 ton, kar predstavlja cca. 50 % mesečnega doseganja v letu 2008, tak trend pa se pričakuje do leta 2010. Primerjavo prikazuje spodnja slika 8 – grafični prikaz.

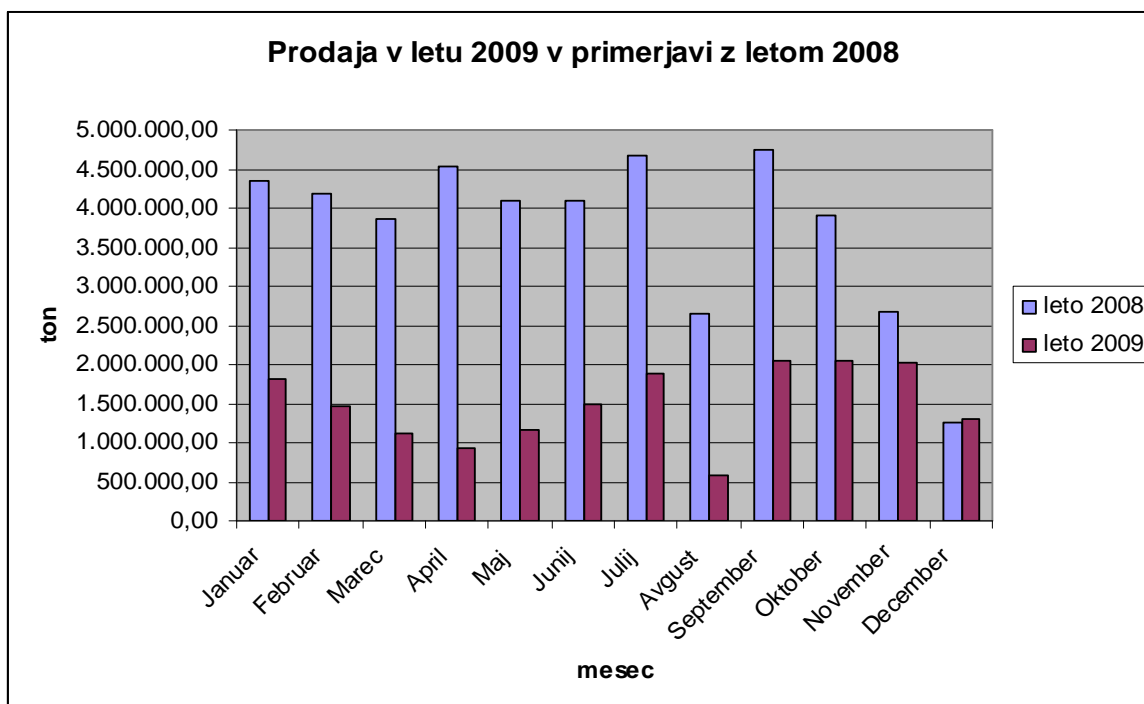
V Tabeli 8 so podatki o prodaji po mesecih za leto 2009 v primerjavi z letom 2008. Iz podatkov vidimo, da se je obseg prodaje v letu 2009 v primerjavi z letom 2008 v vseh mesecih zmanjševal.

Tabela 8: Prodaja po mesecih za leto 2009 v primerjavi z letom 2008 v EUR

Mesec	Leto 2008 v EUR	Leto 2009 v EUR	I 2009/2008
Januar	4.357.880,72	1.823.873,60	41,85
Februar	4.193.152,68	1.467.081,61	34,99
Marec	3.849.326,70	1.125.566,86	29,24
April	4.525.423,87	941.558,68	20,81
Maj	4.099.089,52	1.152.078,41	28,11
Junij	4.098.721,22	1.495.804,95	36,49
Julij	4.681.469,53	1.872.999,84	40,01
Avgust	2.661.691,74	576.433,31	21,66
September	4.745.867,30	2.055.141,14	43,30
Oktober	3.902.703,03	2.042.102,50	52,33
November	2.680.952,14	2.026.959,80	75,61
December	1.253.824,59	1.304.071,65	104,01
Skupaj	45.050.103,04	17.883.672,35	39,70

Vir: Poročilo o poslovanju družbe Livar za leto 2008, 2009, str. 12, in Poročilo o poslovanju družbe Livar za leto 2009, 2010, str. 15.

Slika 8: Prodaja po mesecih v letu 2009 v primerjavi z letom 2008



Vir: Poročilo o poslovanju družbe Livar za leto 2008, 2009, str. 12, in Poročilo o poslovanju družbe Livar za leto 2009, 2010, str. 15.

Zaradi gospodarske krize v Livarju v prvih devetih mesecih 2009 v primerjavi s preteklimi leti beležimo največji padec naročil v avtomobilski industriji, sledi ji industrija poljedelskih strojev ter strojna in elektro industrija. V strukturi prodaje največje povečanje beležimo na kanalskem programu. Iz povečanja prodaje kanalskega programa je razvidno, da se v gradbeništvu v letu 2009 zaključujejo začetni projekti in da bo gospodarska kriza prizadela gradbeništvo z zamikom. Tabela 9 prikazuje deleže prodaje v posamezni vrsti industrije glede na celotno prodajo in primerjavo s preteklimi leti.

Tabela 9: Prodaja posamezne vrste industrije po letih od celotne prodaje v odstotkih

Vrsta industrije	Leto 2006 v %	Leto 2007 v %	Leto 2008 v %	(jan.– sept.) 2009 v %
Avtomobilska industrija	5,8	8,9	7,10	2,70
Industrija poljedelskih strojev	20,5	25,6	29,60	22,30
Armature in črpalke	3,0	3,8	3,40	4,50
Kanalski program	8,7	9,8	10,80	20,20
Strojna in elektro industrija	44,3	42,4	40,30	37,40
Industrija transportnih sredstev	2,1	1,6	2,00	2,00
Industrija bele tehnike	15,6	7,9	6,80	10,90
Skupaj	100,00	100,00	100,00	100,00

Vir: Poročilo o poslovanju družbe Livar januar – september 2009, 2009, str. 11.

3.2 Prilaganje podjetja na zniževanja obsega proizvodnje

Zaradi splošne gospodarske krize, ki se je odrazila v bistveno zmanjšanjem obsegu poslovanja, in z namenom doseganja večje notranje učinkovitosti poslovanja je bila v februarju izvedena reorganizacija podjetja Livar z naslednjimi cilji:

- doseči jasno in nedeljeno odgovornost za posamezne makro procese,
- zmanjšanje število organizacijskih nivojev,
- zmanjšanje razdrobljenosti organizacijskih enot ter s tem zmanjšanje število vodij ter omogočanje lažje koordinacije dela.

Zaradi bistveno znižanega obsega poslovanja ter tudi zaradi reorganizacije poslovnih procesov je bil oblikovan Program razreševanja presežnih delavcev, ki so ga potrdili tudi predstavniki reprezentativnih sindikatov v podjetju in predstavniki Sveta delavcev. V okviru Programa je bilo opredeljenih 55 presežnih delavcev.

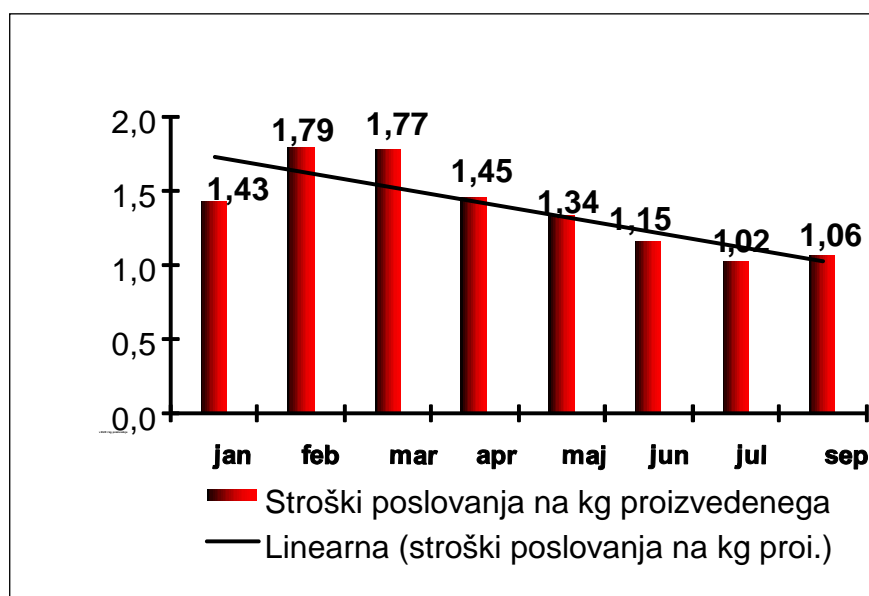
Poleg programa razreševanja presežnih delavcev se v času nižjega obsega proizvodnje stalno zmanjšuje število zaposlenih tudi na druge, tako imenovane "mehke načine". 51 delavcev je tako družbo zapustilo iz poslovnega razloga (glavnina po programu presežnih delavcev), trem delavcem so potekla delovna dovoljenja, 23 pa pogodbe o zaposlitvi za

določen čas. 8 delavcev smo redno upokojili, 1 delavka je bila invalidsko upokojena, 1 delavec pa je v tem obdobju umrl. Sporazumno je odšlo 23 delavcev, 7 pa jih je bilo napotenih na Zavod za zaposlovanje – v naslednjem se bodo letu redno upokojili.

Zaradi znižanja obsega naročil je bil s 1. 12. 2008 v soglasju s sindikati in Svetom delavcem uveden tudi krajši, 36-urni polni delovni čas, ki velja tudi v letu 2009. S 1. 5. 2009 pa smo se vključili tudi v ukrep subvencioniranja skrajšanega delovnega časa za 32 ur, s plačilom za 36 ur tedensko za 560 zaposlenih.

Ključni ukrep pri prilagajanju poslovanja v bistveno nižjem obsegu v letu 2009 je optimizacija stroškov na vseh segmentih poslovanja. Za znižan obseg poslovanja so bili predvsem obstoječi fiksni stroški previsoki, kar se odraža tudi v visoki izgubi v prvih mesecih leta 2009. Optimizacija stroškov je potekala predvsem v smislu iskanja notranjih rezerv, pogajanj z dobavitelji za zniževanje vseh stroškov materiala in storitev ter v kadrovskem prestrukturiranju. Slika 9 prikazuje gibanje stroškov poslovanja na kg proizvedenega izdelka. V grafičnem prikazu je mesec avgust zaradi kolektivnega dopusta izvzet.

Slika 9: Stroški poslovanja na kg proizvedenega



Vir: Poročilo o poslovanju družbe Livar januar–september 2009, 2009, str. 7.

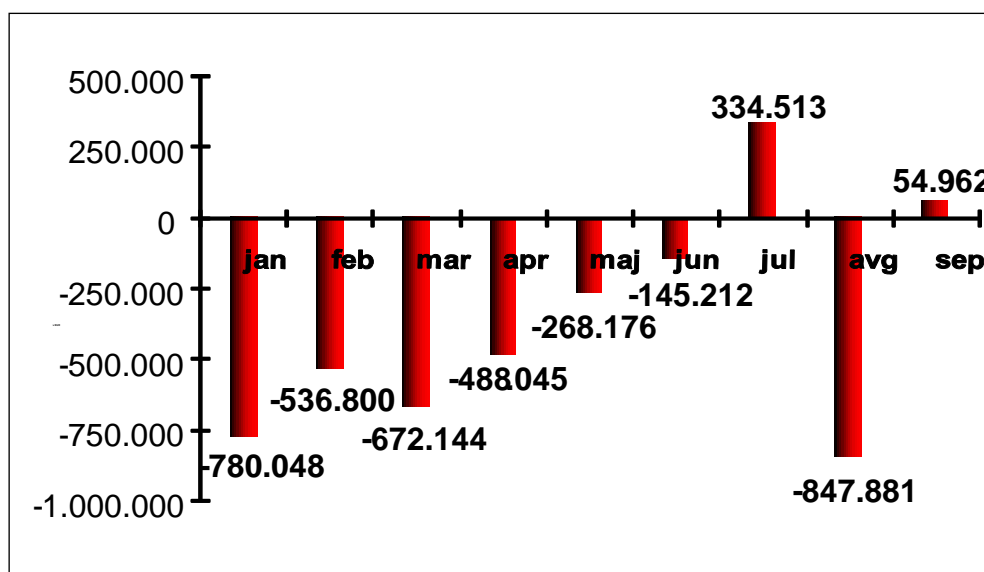
Kot cilj za doseganje ukrepa optimizacije stroškov poslovanja si je Livar zastavil znižanje stroškov materiala in električne energije pod 50 % v prodajnem prihodku. Cilj je bil dosežen v drugem tromesečju leta. Omenjeni delež je v prvem tromesečju predstavljal 59 %, v drugem tromesečju je znašal 47 %, v tretjem pa 46 %.

K optimizaciji stroškov poslovanja so z znižanjem števila zaposlenih, z uvedbo skrajšanega delavnega časa ter tudi z uvedbo čakanja na delo v višini 50 % nadomestila v času, ko ni dela, svoje doprinesli tudi nižji stroški dela.

Livar je devet mesecev letošnjega leta zaključil z izgubo v višini 3,3 milijona EUR, v veliki večini je bila ustvarjena v prvih treh mesecih leta. V drugem tromesečju pa so že vidni ukrepi zniževanja stroškov in prilagajanja le-teh nižjemu obsegu poslovanja, izguba drugega tromesečja je tako nižja. Za tretje tromesečje, to je od julija do septembra, pa bi lahko rekli, da je Livar posloval pozitivno. Z dobičkom sta zaključena mesec julij in september, je pa izguba dosežena v avgustu. Zaradi kolektivnega dopusta Livarjevih kupcev so bila avgustovska naročila tako nizka, da tudi Livar v tem mesecu ni posloval. S tem je bil prihodek, ustvarjen iz zalog zelo nizek, s čimer pa ni bilo mogoče pokriti mesečnih fiksnih stroškov.

Grafični prikaz rezultata poslovanja po mesecih je dobro viden iz slike 10.

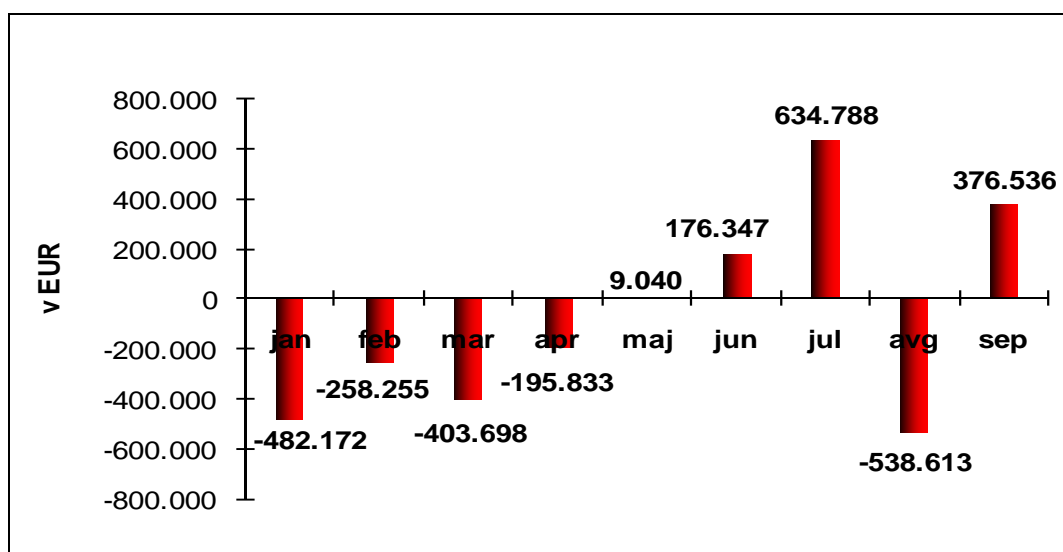
Slika 10: Čisti dobiček po mesecih leta 2009 v EUR



Vir: Poročilo o poslovanju januar–september 2009, 2009, str. 8.

Optimizirani stroški na vseh področjih poslovanja pa se odražajo v pozitivni EBITDA od meseca maja naprej (z izjemo avgusta), kar grafično prikazuje slika 11.

Slika 11: EBITDA* po mesecih leta 2009



Legenda: *Dobiček pred odbitjem obresti in davkov (*Earnings Before Interest and Taxes*). Bergant, 2007, str. 57).

Vir: Poročilo o poslovanju januar – september 2009, 2009, str. 8.

3.3 Fiksni stroški in točka preloma 2008

Vsi stroški se ne povečujejo sorazmerno z večjim obsegom poslovanja. Zaradi drugačnega gibanja fiksnih in spremenljivih stroškov se celotni stroški na enoto proizvoda zmanjšujejo pri povečevanju obsega poslovanja. Vsi stroški se začnejo pokrivati šele pri določenem obsegu poslovanja. To točko imenujemo mejo pokritja stroškov, točko preloma oziroma prag dobičkonosnosti (*Break-even Point*), saj se šele od tu naprej začne ustvarjati dobiček.

Matematično je točko preloma možno izračunati po enačbi (2) na naslednji način (Bergant, 2007, str. 66):

$$Q = \frac{FS}{pp-vs} \quad (2)$$

pri čemer je:

Q – količina (število) proizvodov,

FS – stalni (fiksni) stroški,

pp – prihodki od prodaje enega proizvoda,

vs – spremenljivi (variabilni) stroški enega proizvoda.

Izraz pp – vs imenujemo prispevek za kritje, saj pokaže prispevek posameznega prodanega proizvoda k pokritju stalnih stroškov in k oblikovanju dobička. Prispevek za kritje lahko ugotavljamo na ravni podjetja, na ravni posameznih mest odgovornosti in za posamezne poslovne učinke.

Podjetje lahko poveča dobiček oziroma zmanjša izgubo na tri načine:

- s povečanjem prodajne cene ter s tem prihodkov,
- z zmanjšanjem variabilnih stroškov po enoti proizvoda,
- z zmanjšanjem stalnih stroškov podjetja.

Pri omenjenih tržnih možnostih in normalni produktivnosti nedvomno stalni stroški v pomembni meri opredeljujejo višino dobička ali izgube. To je torej pomembno področje konkurenčnosti podjetja.

Iz Tabele 10 – variabilni in fiksni stroški za leto 2008 – je razvidno, da so se fiksni stroški gibali med 1.621.945 EUR in 1.928.251 EUR, kar je za pozitivno poslovanje podjetja Livar bistveno previsoko. Da bi v Livarju poslovali pozitivno, bi morala biti v podjetju povprečna mesečna prodaja v letu 2008 5.104.975 kg (glej tabelo 11 – točka preloma 2008), kar je kar za 50 % več, kot pa je Livar dejansko prodajal. Glede na dejstvo, da je Livar v letu 2008 obratoval na 100 % zasedenosti kapacitet tudi teoretično brez znižanja fiksnih stroškov in ureditve cenovne politike, ne bi mogel poslovati brez izgube.

Tabela 10: Variabilni in fiksni stroški v letu 2008 v EUR

	Mesec											
	Jan. 08	Feb. 08	Mar. 08	Apr. 08	Maj. 08	Jun. 08	Jul. 08	Avg. 08	Sep. 08	Okt. 08	Nov. 08	Dec. 08
Variabilni stroški	3.061.676	3.441.038	3.214.355	3.613.340	3.837.427	4.197.776	4.515.912	3.281.431	4.331.678	3.048.601	3.303.720	1.791.337
Fiksni stroški	1.928.251	1.621.945	1.730.024	1.823.702	1.739.912	1.720.332	1.814.789	1.718.827	1.786.347	1.886.743	1.690.887	1.643.781
Celotni stroški	4.989.927	5.062.983	4.944.379	5.437.042	5.577.338	5.918.108	6.330.701	5.000.258	6.118.026	4.935.344	4.994.607	3.435.119
Proizvedeno kg	4.409.872	4.125.155	4.096.230	4.663.536	4.042.474	3.987.517	4.564.191	3.057.065	4.707.108	3.704.106	3.257.039	1.697.561
Proizvodnja												
Variabilni stroški	0,69	0,83	0,78	0,77	0,95	1,05	0,99	1,07	0,92	0,82	1,01	1,06
Fiksni stroški	0,44	0,39	0,42	0,39	0,43	0,43	0,40	0,56	0,38	0,51	0,52	0,97
Celotni stroški EUR / kg	1,13	1,23	1,21	1,17	1,38	1,48	1,39	1,64	1,30	1,33	1,53	2,02

Vir: Poročilo o poslovanju družbe Livar za leto 2008, 2009, str. 18.

Tabela 11: Točka preloma 2008

		Leto 2008
Fiksni stroški in finančni odhodki	EUR	23.731.255
Variabilni stroški	EUR	41.638.291
Prodaja v kg	KG	40.717.572
Prodajna cena v EUR/kg	EUR/KG	1,41
TOČKA PRELOMA KG	KG	61.259.705

Vir: Poročilo o poslovanju družbe Livar za leto 2008, 2009, str. 20.

Ob sprejetih ukrepih, opisanih v prejšnjem poglavju, je nova točka preloma v letu 2009 (glej tabelo 13 – točka preloma 2009) nižja predvsem zaradi znižanja fiksnih stroškov, kar predstavlja tabela 12 (variabilni in fiksni stroški 2009), in ureditve cenovne politike ter striktnega upoštevanja formule za izračun izhodnih cen glede na gibanje cen glavnih materialov na milanski borzi.

Tabela 12: Variabilni in fiksni stroški v letu 2009 v EUR

	Mesec								
	Jan. 09	Feb. 09	Mar. 09	Apr. 09	Maj. 09	Jun. 09	Jul. 09	Avg. 09	Sep. 09
Variabilni stroški	1.624.569	963.568	867.877	461.613	660.197	919.666	1.577.938	104.217	1.311.014
Fiksni stroški	1.527.732	1.249.609	1.249.126	901.521	1.009.743	1.066.186	1.186.156	863.374	1.165.763
Celotni stroški	3.152.300	2.213.176	2.117.003	1.363.134	1.669.940	1.985.851	2.764.095	967.591	2.476.777
Proizvedeno kg	2.206.471	1.233.101	1.194.945	937.741	1.255.000	1.700.000	2.548.000	0	2.229.000
Proizvodnja									
Variabilni stroški	0,74	0,78	0,73	0,49	0,53	0,54	0,62	/	0,59
Fiksni stroški	0,69	1,01	1,05	0,96	0,80	0,63	0,47	/	0,52
Celotni stroški EUR /kg	1,43	1,79	1,77	1,45	1,33	1,17	1,08	/	1,11

Vir: Poročilo o poslovanju januar - september 2009, 2009, str. 17.

Tabela 13: Točka preloma 2009

		Januar–september 2009
Fiksni stroški in finančni odhodki	EUR	11.136.266
Variabilni stroški	EUR	8.490.659
Prodaja v kg	KG	12.682.664
Prodajna cena v EUR/kg	EUR/KG	1,25
TOČKA PRELOMA KG	KG	19.182.919

Vir: Poročilo o poslovanju januar - september 2009, 2009, str. 19.

3.4 Simulacija poslovanja

3.4.1 Simulacija poslovanja (načrt za 2010)

Tudi v letu 2010 pričakujemo nadaljevanje podobnega pozitivnega trenda, kar temelji na že prejetih naročilih za začetek leta, napovedih naših kupcev, pa tudi na nekaterih novih prodajnih iniciativah, ki jih izvajamo. Vendar zasuka v smeri močnejšega povečanja izkoristka zmogljivosti ne pričakujemo pred jesenjo 2010.

Ključen ukrep pri prilagajanju poslovanja bistveno nižjemu obsegu je bil v letu 2009 optimizacija stroškov v vseh segmentih poslovanja. Ob znižanem obsegu poslovanja sta bila ključna izziva znižanje deleža materialnih stroškov v ceni izdelka ter znižanje previsokih fiksnih stroškov. Optimizacija stroškov je potekala predvsem v smislu iskanja notranjih rezerv, pogajanj z dobavitelji za zniževanje vseh stroškov materiala in storitev ter v kadrovske prestrukturiranju. Dejstvo pa je, da so se učinki optimizacije v pomembnejši meri pokazali z odlogom (iztek določenih pogodb, odpovednih rokov, nekatere manjše investicije v izboljšanje produktivnosti), torej je bil padec obsega znatno hitrejši od zmanjšanja stroškov.

V letu 2010 se bomo v Livarju tako osredotočili na sledeče ključne dejavnike:

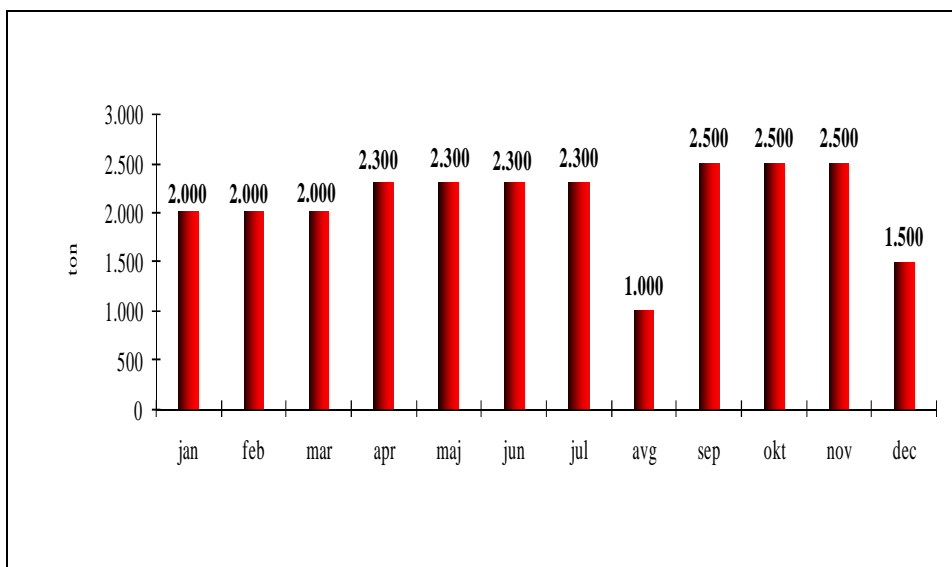
- doseči v povprečju najmanj 30 % rast prodaje in s tem boljšo zasedenost zmogljivosti;
- nadaljevati s stroškovno optimizacijo na vseh področjih, pri materialu, storitvah, stroških dela in stroških financiranja;
- ob predvideni prodaji za leto 2010 in nadaljnji optimizaciji stroškov poslovanja doseči pozitiven čisti poslovni izid (glej tabelo 12 – poslovni rezultat za leto 2010);
- zagotoviti financiranje najnujnejših naložb v izboljšanje kakovosti, produktivnosti ter okoljske ustreznosti;
- zagotoviti normalno likvidnost, poplačati vse reprogramirane obveznosti do dobaviteljev iz leta 2008, doseči redno poravnavanje tudi vseh tekočih obveznosti ter reprogramirati finančne obveznosti do bank za leto 2010 tako, da se odloži odplačevanje glavnice dolgoročnih posojil na 2011; s finančnim prestrukturiranjem družbe želi Livar tudi povečati stopnjo lastniškega financiranja, ki je konec 2009 glede na gospodarske razmere prenizka.

Načrtovana količinska prodaja za leto 2010 po mesecih prikazuje slika 12 in znaša za leto 2010 25.200 ton. Od tega načrtovana količinska prodaja ulitkov predstavlja 22.700 ton oziroma 90 % vse prodaje, 2.500 ton oziroma 10 % količinske prodaje pa predstavljajo obdelanci.

Za leto 2010 se torej načrtuje za 40 % višjo količinsko prodajo, kot je bila dosežena v letu 2009. V zadnjem kvartalu leta 2009 je vidna ublažitev recesije, v teh mesecih je Livar

prodal po 1.800 ton izdelkov mesečno. Glede na informacije s trga pa se enak trend pričakuje tudi v prvem kvartalu leta 2010, le-temu sledi rahel dvig prodaje v spomladanskih mesecih in dodaten dvig v jesenskih mesecih leta.

Slika 12: Načrtovana mesečna prodaja leta 2010 v tonah



Vir: Poslovni načrt za leto 2010, 2009, str. 9.

Načrtovana povprečna prodajna cena surovega ulitka za sivo litino je 0,93 EUR na kilogram prodaje, za nodularno litino pa 1,28 EUR na kilogram. Pri mehanski obdelavi je upoštevana povprečna cena za obdelanec iz sive litine 1,63 EUR na kilogram prodaje, za nodularno litino pa 2,50 EUR na kilogram. Povprečna Livarjeva prodajna cena surovcev in obdelancev za leto 2010 tako znaša 1,15 EUR.

3.4.2 Simulacija poslovanja ob znižanju proizvodnje (EBIDA 1 mio.) in (EBIDA 0)

V primeru, da bi prišlo do ponovne gospodarske krize in posledično do ponovnega padca naročil, bi morala EBIDA v Livarju na letnem nivoju znašati 1 milijon EUR (za poplačevanje finančnih obveznosti), kar bi ob zaustavitvi vseh investicij še zagotavljalo pozitiven denarni tok.

Pri EBIDA 1 milijon EUR bi na letnem nivoju morala prodaja znašati 21.000 ton, pri EBIDA 0 EUR pa bi prodaja morala znašati 19.047 ton.

Rezultat poslovanja pri EBIDA 1 milijon EUR je v prilogi 3 - Tabela 14, rezultat poslovanja pri EBIDA 0 EUR pa je v prilogi 4 - Tabela 15.

Ob večjem padcu naročil bi bil ogrožen obstoj podjetja.

SKLEP

Družba Livar je poslovno leto 2008 zaključila z izgubo v višini 11.533.606,33 EUR. Eden od glavnih vzrokov slabega rezultata v letu 2008 je nepokrivanje višanje cen surovin s prodajnimi cenami, ter tudi stroškovna neučinkovitost in padec naročil proti koncu leta. S samim poslovanjem je družba Livar ustvarila izgubo v višini 6.370.900,07 EUR, kar je bil tudi predmet moje analize. Dodatno izgubo v letu 2008 pa so poglobili popravki vrednosti naložb v odvisnih podjetjih v republikah bivše Jugoslavije. V letu 2009 je podjetje Livar kljub sanaciji podjetja v prvih mesecih zaradi gospodarske krize in posledično padca naročil še vedno poslovalo z izgubo, vendar je podjetje obstalo zaradi uspešno dokončane dokapitalizacije v višini 4,2 milijona EUR.

Iz analize poslovanja podjetja Livar je razvidno, da so bile nekatere poteze vodstva napačne, predvsem v nepravočasnem odzivanju podjetja na spremembe cen vhodnih materialov in s tem povezanim dvigovanjem izhodnih cen. Ob zamenjavi uprave in med potekom sanacije podjetja se je pokazalo, da so bile tudi določene usluge oziroma pogodbe (najem viličarjev, odvozi odpadkov in razne provizije) zelo nekonkurenčne. Najbolj je to razvidno iz gibanja višine fiksnih stroškov pred in po sanaciji ter reorganizaciji podjetja. Tudi vse naložbe v republikah bivše Jugoslavije so se pokazale kot nepravilne oziroma nepravilno vodene.

Da Livar ne bi ponovno zašel v podobne težave kot leta 2008 in delno tudi v letu 2009, je potrebno strogo slediti gibanju cen vhodnih materialov in posledično s pomočjo formule slediti izhodnim cenam. Težava lahko nastopi, ker podjetje nima vezanih vhodnih cen na eno izmed borz, na katero ima vezane izhodne cene, zato lahko pride do situacije, da bodo dejanske cene vhodnih materialov naraščale hitreje, kot se bodo gibale cene na borzi. V Livarju bi si morali zato prizadevati, da v čim krajšem času vežejo tudi vhodne cene na borzo, na katero imajo vezane tudi izhodne cene, in s tem zmanjšajo tveganje gibanja cen. Ob povečevanju proizvodnje je najbolje ne povečevati števila redno zaposlenih ali zaposlenih za nedoločen čas, pač pa se posluževati najemnih delavcev, ker je ob morebitnem ponovnem zmanjšanju naročil bistveno lažje zmanjševanje zaposlenih in prilagajanje gibanju naročil.

Glede na opravljeno analizo ocenjujem, da bo družba Livar v prihodnje poslovala uspešno, kar ji omogočajo razpršenost prodaje po trgih, stroškovna učinkovitost in prilagodljivost razmeram na trgu.

LITERATURA IN VIRI

1. Bergant, Ž. (2007). *Osnove analize poslovanja*. Ljubljana: Visoka šola za računovodstvo.
2. Lipičnik, B. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. *Poročilo nabave za obdobje januar - november 2009*. (2009). Ivančna Gorica: Podjetje Livar.
4. *Poročilo nabave za leto 2008*. (2009). Ivančna Gorica: Podjetje Livar.
5. *Poročilo o poslovanju družbe Livar za leto 2008*. (2009). Ivančna Gorica: Podjetje Livar.
6. *Poročilo o poslovanju januar–september 2009*. (2009). Ivančna Gorica: Podjetje Livar.
7. *Poročilo prodaje za leto 2008*. (2009). Ivančna Gorica: Podjetje Livar.
8. *Poslovni načrt za leto 2010*. (2009). Ivančna Gorica: Podjetje Livar.
9. *Pregled vodstva, proces prodaje, obdobje 1. 1. 2009–30. 9. 2009*. (2009). Ivančna Gorica: Podjetje Livar.
10. Pučko, D. (1998). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Pučko, D. (2001). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Pučko, D. (2006). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Rusjan, B. (2006). *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

KAZALO PRILOG

<i>Tabela 2: Čisti dobiček po mesecih od 01. 01. 2008 do 30. 09. 2009 v EUR</i>	1
<i>Tabela 5: Povečan strošek kovinskega vložka in povečan materialni strošek (konto 400) v letu 2008 v primerjavi s septembrom 2007</i>	2
<i>Tabela 14: Rezultat poslovanja – EBIDA 1 mio.</i>	3
<i>Tabela 15: Rezultat poslovanja pri EBIDA je 0.</i>	4

PRILOGA 1

Tabela 2: Čisti dobiček po mesecih od 01. 01. 2008 do 30. 09. 2009 v EUR

KTO	NAZIV KONTA	jan.08	feb.08	mar.08	apr.08	maj.08	jun.08	jul.08	avg.08	sep.08	okt.08	nov.08	dec.08	jan.09	feb.09	mar.09	apr.09	maj.09	jun.09	jul.09	avg.09	sep.09	
		EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	
76-79	Poslovni prihodki	5.571.179,34	5.169.282,84	4.885.481,98	5.563.622,32	5.296.783,22	5.567.732,33	6.760.089,47	4.489.477,47	7.411.364,08	5.950.853,60	3.587.040,75	1.959.484,36	2.616.466,29	2.035.499,87	1.611.538,05	1.369.280,36	1.584.823,67	1.953.700,60	2.512.489,54	744.270,93	2.551.332,76	
60	Razlika med zač.in	-76.668,15	-64.602,82	150.686,08	123.702,01	47.936,82	180.842,28	246.766,52	-114.163,90	-282.719,43	-195.505,11	279.316,23	-169.148,73										
63	Razlika med zač.in	-39.879,93	140.242,72	-92.121,81	-15.691,90	85.881,03	-309.185,29	-117.905,53	571.230,00	-8.493,30	-330.126,34	613.302,82	707.864,20	-136.228,00	-228.467,00	-72.117,00	-309.363,76	-83.193,42	-24.102,49	634.001,17	-526.050,34	-31.462,34	
702	Nabavn.vrednost pr	-595.938,21	-290.617,97	-450.008,28	-495.073,73	-619.820,83	-393.657,76	-688.322,11	-97.735,46	-429.906,53	-352.451,38	-211.932,17	-289.785,25	-6.194,47	-38.532,58	-24.046,82	-2.316,60	-7.243,39	-1.334,01	0,00			
720,721	Prevred.pos.od.ne	-27.372,62	-25.759,76	-24.675,73	-28.100,15	0,00	-54.622,66	-33.953,50	-22.972,55	-37.674,13	-30.352,19	-17.908,57	31.335,83	-13.277,73	-22.941,43	-11.574,32	-97.222,00	-13.077,03	-9.639,63	-133.443,12			
	PRIHODEK IZ POSLOVANJA	4.831.320,43	4.928.545,01	4.469.362,24	5.148.458,55	4.810.780,24	4.991.108,90	6.166.674,85	4.825.835,56	6.652.570,69	5.042.418,58	4.249.819,06	2.239.750,41	2.460.766,09	1.745.558,86	1.503.799,91	960.378,00	1.481.309,83	1.918.624,47	3.013.047,59	218.220,59	2.519.870,42	
400	Stroški materiala	2.295.900,31	2.316.421,97	2.327.407,67	2.712.818,86	2.860.193,64	3.303.038,55	3.526.333,37	2.401.549,26	3.394.617,01	2.295.043,15	2.564.824,93	1.048.522,87	1.189.135,45	645.266,37	617.005,68	315.359,23	463.016,95	672.623,84	1.000.211,21	17.754,59	976.011,72	
401	Stroški pomožnega	33.592,71	81.805,15	89.720,47	96.441,75	85.628,80	96.361,87	105.881,09	110.320,73	99.401,60	104.375,80	77.652,66	40.332,92	53.610,59	38.310,65	41.026,70	13.894,37	25.620,49	33.422,08	55.347,71	8.371,33	32.439,00	
402	Stroški energije	291.887,34	305.018,42	265.821,54	255.661,30	258.341,18	236.591,30	245.485,74	191.388,17	251.460,81	244.023,92	241.079,72	163.349,85	213.558,25	150.630,10	143.272,60	112.447,27	121.574,76	134.044,14	175.807,20	28.482,00	151.707,61	
403	Stroški nad. delov z	104.807,76	159.968,10	152.447,25	137.728,25	125.289,12	158.136,54	176.831,14	164.512,73	134.168,15	83.592,65	131.805,09	276.462,20	60.218,82	65.948,34	53.409,67	21.370,24	22.633,93	54.054,73	52.530,96	23.023,90	41.922,00	
404	Stroški DI in embala	37.006,46	78.620,84	37.137,90	60.913,59	102.386,29	35.721,82	42.311,95	40.680,78	47.444,50	34.153,46	36.654,87	22.405,82	31.954,87	30.786,07	12.729,29	8.853,89	10.535,58	24.399,42	27.184,40	2.565,11	22.447,00	
405	Uskladitve str.mat in	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
406	Stroški pisar.mat. in	2.346,65	3.980,90	2.710,37	3.678,85	3.552,96	1.011,75	2.351,57	2.040,69	1.987,01	4.426,94	2.184,47	393,18	1.775,31	3.392,43	676,46	485,99	4.260,75	104,00	3.283,61	0,00	2.000,00	
407	Drugi stroški materi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.818,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
40	MATERIALNI STROŠKI	2.765.541,23	2.945.815,38	2.875.245,20	3.267.242,60	3.435.391,99	3.830.861,83	4.099.194,86	2.910.492,36	3.929.079,08	2.765.615,92	3.054.201,74	1.553.284,97	1.550.253,29	934.333,96	868.120,40	472.410,99	647.642,46	918.648,21	1.314.365,09	80.196,93	1.226.527,33	
410	Stroški storitev pri	201.576,75	220.336,61	163.776,05	232.582,97	205.687,34	218.106,03	277.883,51	217.749,25	259.830,53	168.354,67	149.661,65	116.944,02	47.219,98	26.097,34	13.101,59	7.966,77	11.429,00	13.971,78	56.612,70	657,74	38.736,60	
411	Stroški transportnih	97.504,87	104.133,88	99.037,15	89.228,24	93.453,07	98.998,40	90.571,61	62.773,90	90.269,09	78.211,23	58.038,07	66.146,77	44.826,20	36.695,16	19.642,32	22.888,65	27.498,38	25.194,89	47.015,78	12.672,00	38.554,00	
412	Stroški storitev v z	40.988,46	189.207,21	98.669,65	67.529,36	98.405,80	52.006,59	71.170,68	81.279,07	73.971,62	77.408,18	100.530,86	100.680,65	46.133,09	33.820,18	36.369,82	4.155,33	28.657,20	21.563,99	11.743,21	12.732,00	15.000,00	
413	Stroški najemnin	6.380,56	14.390,66	8.691,02	23.884,23	14.677,70	23.001,49	15.978,96	29.364,17	16.315,58	28.488,29	30.555,80	32.819,94	30.062,35	30.521,75	26.920,28	-158,89	17.938,17	17.099,30	18.151,32	16.000,00	18.000,00	
414	Povpračila stroškov	8.493,97	16.729,30	13.229,55	15.416,81	21.231,33	12.299,40	-3.034,28	5.191,55	11.558,21	7.788,39	7.957,14	3.842,44	1.672,88	4.670,25	1.771,63	901,03	1.190,20	3.052,03	1.540,43	140,00	2.062,00	
415	Stroški storitev plač	83.205,85	18.560,00	44.552,42	28.533,53	26.628,34	27.019,27	28.348,41	27.214,41	29.068,64	30.291,45	40.494,89	19.879,61	39.691,22	25.114,32	26.135,08	9.900,30	24.910,30	18.416,16	21.764,02	17.400,00	17.900,00	
416	Stroški intelekt. in o	157.429,95	81.907,48	112.268,47	118.663,63	120.129,40	111.221,59	98.114,64	72.554,20	90.967,06	163.802,45	199.782,75	75.260,98	86.473,86	63.393,47	62.991,09	42.814,70	32.034,33	55.196,30	86.525,41	19.456,00	34.567,00	
417	Stroški sejmov, razs	22.934,41	6.584,92	39.898,74	33.967,37	24.353,08	25.683,40	7.630,87	28.618,94	20.538,53	10.597,30	9.811,98	-11.041,60	2.858,41	5.601,10	3.803,72	1.904,61	23.877,79	1.203,17	2.026,72	0,00	2.062,00	
418	Stroški storitev fizič	0,00	0,00	1.634,76	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8.332,96	0,00	2.910,84	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
419	Stroški drugih storit	90.462,23	88.043,28	73.882,44	61.208,70	67.483,87	93.395,26	93.478,73	97.205,77	87.434,89	62.217,41	64.811,27	49.762,00	54.933,03	36.857,51	37.928,30	22.038,08	20.477,89	12.547,45	46.146,78	16.000,00	33.990,00	
41	STROŠKI STORITV	708.977,05	739.893,34	655.640,25	671.014,84	672.049,93	661.731,43	680.143,13	621.951,26	679.954,15	627.159,37	661.644,41	462.627,77	353.871,02	265.681,92	228.663,83	112.410,58	188.013,26	168.245,07	291.526,37	95.057,74	200.871,60	
430	Amortizacija neopre	2.294,59	2.293,61	2.294,10	2.445,29	2.326,60	2.332,33	2.332,33	2.332,33	2.332,33	2.448,45	2.448,45	2.866,13	2.865,67	2.865,67	2.865,67	2.865,67	2.865,67	2.865,67	2.865,67	2.865,67	2.865,67	2.865,67
431	Amortizacija zgradb	26.441,75	26.411,24	26.411,12	26.519,81	26.519,81	26.519,81	26.519,81	24.250,37	23.683,02	23.683,02	23.683,02	23.682,96	39.070,65	39.070,65	39.070,65	39.070,65	39.070,65	39.070,65	39.070,65	39.070,65	39.070,65	
432	Amortizacija oprem	106.422,89	106.071,43	102.162,57	104.564,84	107.509,95	107.720,12	108.817,51	108.817,51	109.381,25	108.368,41	110.773,54	111.077,75	107.514,88	107.514,88	103.877,94	105.425,26	105.402,92	111.754,88	111.754,88	111.754,88	111.754,88	
439	Amortizacija drugih	66.167,99	66.076,17	66.036,19	66.179,52	62.792,18	63.085,59	60.838,01	60.831,38	60.177,14	62.061,02	59.495,31	60.128,87	59.911,38	59.911,38	63.691,31	57.895,24	57.882,47	57.882,47	57.882,47	57.882,47	57.882,47	
43	AMORTIZACIJA	201.327,22	200.852,45	196.903,98	199.709,46	199.148,54	199.657,85	198.507,66	196.231,59	195.573,74	196.560,90	196.400,32	197.755,71	209.362,58	209.362,58	209.505,57	205.256,82	205.221,71	211.573,67	211.573,67	211.573,67	211.573,67	
44	REZERVACIJE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	117.432,51	168.742,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
470-471	Plače zaposlenih	910.121,11	827.521,33	836.874,22	879.393,47	891.834,67	874.117,43	945.597,30	888.941,12	906.737,39	905.501,08	644.478,27	645.979,53	720.423,23	562.121,20	586.923,50	352.947,21	421.434,64	456.869,00	519.215,84	403.664,84	479.712,72	
474	Dajatve na plače	176.391,48	159.881,51	163.732,50	174.054,10	173.012,77	172.728,03	181.177,65	172.383,43	174.686,97	178.546,73	120.326,48	114.143,50	106.746,79	93.684,52	100.045,99	77.725,26	75.971,83	95.422,35	92.498,55	70.811,65	88.326,00	
473	Drugi str.dela (preh)	204.662,34	139.438,73	160.568,25	173.362,04	148.505,95	133.789,74	176.996,19	160.337,69	195.281,46	210.015,27	172.198,53	191.870,04	175.513,02	130.200,46	100.244,51	130.262,07	118.554,29	95.341,07	135.501,83	92.102,00	128.782,90	

PRILOGA 2

Tabela 5: Povečan strošek kovinskega vložka in povečan materialni strošek (konto 400) v letu 2008 v primerjavi s septembrom 2007

1. Povprečna cena jekla in grodlja													
material	sep.07	jan.08	feb.08	mar.08	apr.08	maj.08	jun.08	jul.08	avg.08	sep.08	okt.08	nov.08	dec.08
Jeklo odpadno kval. 3	0,25	0,26	0,28	0,28	0,32	0,46	0,53	0,52	0,51	0,45	0,31	0,22	0,21
Jeklo odpadno kval. 2	0,25	0,26	0,29	0,31	0,31	0,40	0,54	0,49	0,51	0,45	0,35	0,25	0,21
Jeklo odpadno kval. 1	0,27	0,26	0,29	0,28	0,30	0,45	0,50	0,51	0,51	0,44	0,41	0,41	0,41
Grodelj SL	0,36	0,41	0,42	0,42	0,43	0,43	0,60	0,65	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70
Grodelj NL	0,39	0,41	0,40	0,42	0,44	0,46	0,47	0,47	0,71	0,55	0,46	0,46	0,46
2. Poraba kovinskega vložka v kg													
material	sep.07	jan.08	feb.08	mar.08	apr.08	maj.08	jun.08	jul.08	avg.08	sep.08	okt.08	nov.08	dec.08
Jeklo odpadno kval. 3	1.038.980,00	1.364.558,23	1.316.153,43	1.150.918,96	1.826.148,28	1.455.614,61	1.501.650,00	1.673.359,27	1.027.500,12	1.266.236,33	1.287.977,65	932.555,00	515.046,00
Jeklo odpadno kval. 2	1.272.581,00	1.010.468,77	1.240.965,79	1.184.825,00	1.268.912,65	1.163.146,60	1.221.851,89	1.345.953,10	982.699,49	1.761.667,40	1.173.770,06	1.490.726,00	599.490,00
Jeklo odpadno kval. 1	262.000,00	202.509,85	102.892,41	267.259,71	99.732,33	10.000,00	199.374,50	154.695,10	140.658,39	67.360,00	70.000,00	33.080,00	0,00
Grodelj SL	434.220,00	434.611,66	332.127,10	282.031,12	230.675,63	320.916,16	35.191,10	53.417,40	12.981,39	154.129,16	24.964,23	10.000,00	0,00
Grodelj NL	491.935,00	607.065,12	712.120,25	547.776,05	525.038,98	593.400,24	669.091,77	564.432,74	356.632,54	688.489,29	532.773,46	393.548,00	
Skupaj	3.499.716,00	3.619.213,63	3.704.258,98	3.432.810,85	3.950.507,86	3.543.077,61	3.627.159,25	3.791.857,61	2.520.471,92	3.937.882,18	3.089.485,39	2.859.909,00	1.114.536,00
3. Strošek kovinskega vložka v EUR													
	sep.07	jan.08	feb.08	mar.08	apr.08	maj.08	jun.08	jul.08	avg.08	sep.08	okt.08	nov.08	dec.08
Jeklo odpadno kval. 3	259.745	354.785	368.523	322.257	584.367	669.583	795.875	870.147	524.025	569.806	399.273	205.162	108.160
Jeklo odpadno kval. 2	318.145	262.722	359.880	367.296	393.363	465.259	659.800	659.517	501.177	792.750	410.820	372.682	125.893
Jeklo odpadno kval. 1	70.740	52.653	29.839	74.833	29.920	4.500	99.687	78.895	71.736	29.638	28.700	13.563	0
Grodelj SL	156.319	178.191	139.493	118.453	99.191	137.994	21.115	34.721	9.087	107.890	17.475	7.000	0
Grodelj NL	191.855	248.897	284.848	230.066	231.017	272.964	314.473	265.283	253.209	378.669	245.076	181.032	162.261
Stošek kovinskega vložka skupaj	996.804	1.097.247	1.182.583	1.112.905	1.337.858	1.550.299	1.890.950	1.908.563	1.359.234	1.878.755	1.101.343	779.438	396.313
4. Povečan strošek kovinskega vložka v letu 2008 v primerjavi z sep 2007													
	sep.07	jan.08	feb.08	mar.08	apr.08	maj.08	jun.08	jul.08	avg.08	sep.08	okt.08	nov.08	dec.08
Prihodek iz poslovanja v EUR	4.726.126,16	4.831.320,43	4.928.545,01	4.469.362,24	5.148.458,55	4.810.780,24	4.991.108,90	6.166.674,85	4.825.835,56	6.652.570,69	5.042.418,58	4.249.819,06	2.239.750,41
Stošek kovinskega vložka	996.804	1.097.247	1.182.583	1.112.905	1.337.858	1.550.299	1.890.950	1.908.563	1.359.234	1.878.755	1.101.343	779.438	396.313
Delež kovinskega vložka v prihodkih iz poslovanja v %	21,09	22,71	23,99	24,90	25,99	32,23	37,89	30,95	28,17	28,24	21,84	18,34	17,69
Stošek kovinskega vložka osnova sep 2007 v EUR		1.018.991,00	1.039.496,98	942.649,11	1.085.879,73	1.014.658,79	1.052.692,55	1.300.635,35	1.017.834,16	1.403.117,38	1.063.514,46	896.344,47	472.393,74
Razlika v EUR		78.256	143.086	170.256	251.978	535.641	838.257	607.928	341.399	475.637	37.829	-116.906	-76.080
5. Povečani materialni stroški v letu 2008 v primerjavi s sept 2007													
	sep.07	jan.08	feb.08	mar.08	apr.08	maj.08	jun.08	jul.08	avg.08	sep.08	okt.08	nov.08	dec.08
Prihodek iz poslovanja v EUR	4.726.126,16	4.831.320,43	4.928.545,01	4.469.362,24	5.148.458,55	4.810.780,24	4.991.108,90	6.166.674,85	4.825.835,56	6.652.570,69	5.042.418,58	4.249.819,06	2.239.750,41
Stroški materiala v EUR (konto 400)	2.118.466,22	2.295.900,31	2.316.421,97	2.327.407,67	2.712.818,86	2.860.193,64	3.303.038,55	3.526.333,37	2.401.549,26	3.394.617,01	2.295.043,15	2.564.824,93	1.048.522,87
Delež stroška materiala v prihodku iz poslovanja v %	44,82	47,52	47,00	52,07	52,69	59,45	66,18	57,18	49,76	51,03	45,51	60,35	46,81
Strošek materiala osnova sep 2007 v EUR		2.165.619,11	2.209.199,62	2.003.372,87	2.307.774,94	2.156.412,06	2.237.243,62	2.764.186,13	2.163.160,54	2.981.986,90	2.260.242,97	1.904.963,56	1.003.958,72
Razlika v EUR		130.281,20	107.222,35	324.034,80	405.043,92	703.781,58	1.065.794,93	762.147,24	238.388,72	412.630,11	34.800,18	659.861,37	44.564,15
Indeks razlika kovinski vložek/ razlika stroškom materiala		60,07	133,45	52,54	62,21	76,11	78,65	79,77	143,21	115,27	108,70	-17,72	-170,72

Vir: Poročilo o poslovanju september 2007, 2007, str. 4 in Poročilo o poslovanju družbe Livar za leto 2008, 2008, str. 5

PRILOGA 3

Tabela 14: Rezultat poslovanja – EBIDA 1 mio.

		EUR	Delež v prih. iz posl.
76-79	Poslovni prihodki	24.591.734	100,30
60	Razlika med zač.in konč.zalogami nedokonč. proi. in pollizd.		0,00
63	Razlika med zač. in konč. zalogami proizvodov		0,00
702	Nabavna vrednost prod. blaga in materiala		0,00
720,721	Prevred. pos. od. neopredm. in obratnih sredstev	-73.775	-0,30
PRIHODEK IZ POSLOVANJA		24.517.959	100,00
400	Stroški materiala	9.725.463	39,67
401	Stroški pomožnega materiala	488.914	1,99
402	Stroški energije	1.687.723	6,88
403	Stroški nad. delov za OS in str. materiala za vzdrž. OS	540.000	2,20
404	Stroški DI	213.040	0,87
405	Uskladitve str. mat. in DI ugor. popis. razlik	0	0,00
406	Stroški pisar. mat. in str. literature	24.000	0,10
407	Drugi stroški materiala	0	0,00
40	MATERIALNI STROŠKI	12.679.139	51,71
410	Stroški storitev pri izd. proizv. in opravljanju storitev	413.748	1,69
411	Stroški transportnih storitev	369.900	1,51
412	Stroški storitev v zvezi z vzdrž. opredm. OS	276.000	1,13
413	Stroški najemnin	214.452	0,87
414	Povpračila stroškov v zvezi z delom	33.000	0,13
415	Stroški storitev plač. prometa in zavar. premij	95.039	0,39
416	Stroški intelekt. in oseb. storitev	641.460	2,62
417	Stroški sejmov, razstav, reprezent.	21.000	0,09
418	Stroški storitev fizičnih oseb, ki ne opravljajo dej.	0	0,00
419	Stroški drugih storitev	314.696	1,28
41	STROŠKI STORITEV	2.379.295	9,70
430	Amortizacija neopredmet. dolg. sredstev	34.400	0,14
431	Amortizacija zgradb	487.611	1,99
432	Amortizacija opreme in nadomestnih delov	1.313.743	5,36
439	Amortizacija drugih opredm. OS	677.024	2,76
43	AMORTIZACIJA	2.512.778	10,25
44	REZERVACIJE	0	0,00
470-471	Plače zaposlenih	5.943.178	24,24
474	Dajatve na plače	1.040.852	4,25
473	Drugi str. dela (prehrana, prevoz, regres)	1.182.991	4,82
47	STROŠKI DELA	8.167.021	33,31
48	DRUGI STROŠKI	278.027	1,13
STROŠKI POSLOVANJA		26.016.260	106,11
EBITDA		1.014.477	4,14
DOBIČEK IZ POSLOVANJA		-1.498.301	-6,11
77	Finančni prihodki		0,00
74	Finančni odhodki	965.632	3,94
DOBIČEK IZ REDNEGA POSLOVANJA		-2.463.933	-10,05
78	Izredni prihodki		0,00
75	Izredni odhodki		0,00
CELOTNI DOBIČEK		-2.463.933	-10,05

Vir: Poslovni načrt za leto 2010, 2009, str.13.

PRILOGA 4

Tabela 15: Rezultat poslovanja pri EBIDA je 0

	Konto	LETO 2010	Delež v prih. iz posl.
76-79	Poslovni prihodki	22.364.583	100,30
60	Razlika med zač. in konč. zalogami nedokonč. proiz. in pollizdelkov		0,00
63	Razlika med zač. in konč. zalogami proizvodov		0,00
702	Nabavna vrednost prod. blaga in materiala		0,00
720,721	Prevred. pos. od. neopredm. in obratnih sredstev	-67.094	-0,30
PRIHODEK IZ POSLOVANJA		22.297.489	100,00
400	Stroški materiala	8.820.763	39,56
401	Stroški pomožnega materiala	451.805	2,03
402	Stroški energije	1.537.127	6,89
403	Stroški nad. delov za OS in stroški materiala za vzdrž. OS	540.000	2,42
404	Stroški DI	196.515	0,88
405	Uskladitve str. mat in DI ugor. popis. razlik	0	0,00
406	Stroški pisar.mat. in str. literature	24.000	0,11
407	Drugi stroški materiala	0	0,00
40	MATERIALNI STROŠKI	11.570.210	51,89
410	Stroški storitev pri izd. proizv. in opravljanju storitev	408.050	1,83
411	Stroški transportnih storitev	339.621	1,52
412	Stroški storitev v zvezi z vzdrž. opredm OS	276.000	1,24
413	Stroški najemnin	214.452	0,96
414	Povpračila stroškov v zvezi z delom	31.047	0,14
415	Stroški storitev plač. prometa in zavar. premij	95.039	0,43
416	Stroški intelekt. in oseb.storitev	623.879	2,80
417	Stroški sejmov, razstav, reprezent.	19.047	0,09
418	Stroški storitev fizičnih oseb, ki ne opravljajo dej.	0	0,00
419	Stroški drugih storitev	292.331	1,31
41	STROŠKI STORITEV	2.299.464	10,31
430	Amortizacija neopredmet. dolg. sredstev	34.400	0,15
431	Amortizacija zgradb	487.611	2,19
432	Amortizacija opreme in nadomestnih delov	1.313.743	5,89
439	Amortizacija drugih opredm. OS	677.024	3,04
43	AMORTIZACIJA	2.512.778	11,27
44	REZERVACIJE	0	0,00
470-471	Plače zaposlenih	5.943.178	26,65
474	Dajatve na plače	1.040.852	4,67
473	Drugi stroški dela (prehrana, prevoz, regres)	1.182.991	5,31
47	STROŠKI DELA	8.167.021	36,63
48	DRUGI STROŠKI	260.539	1,17
STROŠKI POSLOVANJA		24.810.012	111,27
EBITDA		255	0,00
DOBIČEK IZ POSLOVANJA		-2.512.523	-11,27
77	Finančni prihodki		0,00
74	Finančni odhodki	965.632	4,33
DOBIČEK IZ REDNEGA POSLOVANJA		-3.478.155	-15,60
78	Izredni prihodki		0,00
75	Izredni odhodki		0,00
CELOTNI DOBIČEK		-3.478.155	-15,60

Vir: Poslovni načrt za leto 2010, 2009, str. 14