

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA, MARIBOR

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA PODJETJA G, D.O.O.
IN UKREPI REŠEVANJA PODJETJA V KRIZI**

Študent: Mojca Kermel
Štev. indeksa 11190122473
Študij: izredni
Program: računovodja
Mentor: mag. Sonja Kuhar

Maribor, november 2009

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKE NALOGE

Podpisana Mojca Kermel, št. Indeksa 11190122473, sem avtorica diplomske naloge z naslovom:

Analiza podjetja G, d.o.o. in ukrepi reševanja podjetja v krizi,

ki sem jo napisala po mentorstvu mag. Sonja Kuhar

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena diplomska naloga izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbel/a, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana s pravili Višje strokovne šole Academia,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne – kazniv po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah; Ul. Št. 16/2007; (v nadaljevanju ZAP), prekršek pa podleže tudi ukrepom VSŠ Academia skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32. členom ZASP dovoljujem VSŠ Academia objavo diplomske naloge na spletnem portalu šole.

Maribor,

Mojca Kermel

ZAHVALA

Hvala mentorici mag. Sonji Kuhar za strokovno pomoč, nasvete in nenehne spodbudne besede pri pisanju diplomskega dela. Hkrati se zahvaljujem kolektivu Višje strokovne šole Academia za spodbudo skozi obe leti mojega študija.

Zahvaljujem se tudi mag. Darinki Jerončič za pregled in strokovno mnenje diplomskega dela, prav tako se zahvaljujem profesorju Jerneju Simič za lektoriranje diplomskega dela.

Iskreno pa se zahvaljujem svoji družini, možu Vlastimirju ter sinovoma Juretu in Janu, za vse ure v času študija, katere so preživeli brez mene. Hvala, ker ste me spodbujali k dokončanju diplomskega dela.

POVZETEK

Diplomsko delo je analiza poslovanja podjetja G, d.o.o. in temelji na prikazu računovodskih kazalnikov v zadnjih štirih poslovnih letih. Kazalniki so grupirani glede na uporabno vrednost. Analiza podjetja z računovodskimi kazalniki daje pomembne in koristne podatke o premoženjskem in finančnem stanju posameznega podjetja. Prikazani kazalniki so samo eden izmed pripomočkov pri analizi podjetja, zagotovo pa potrebujemo za poglobljeno analizo še druga orodja, med katera prištevamo metodo uravnoteženih kazalnikov. Tyle nam dajejo oceno poslovanja v prihodnjih letih. Na podlagi dobljene analize kazalnikov iz preteklosti, se moramo osredotočiti na izboljšanje poslovanja v prihodnosti na podlagi odločitev, ki bodo rezultat predlaganih rešitev v diplomski nalogi.

Ključne besede: analiza poslovanja, računovodski kazalniki, računovodski izkazi, ekonomičnost, stroški dela, osnovna sredstva, terjatve.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Diplomarbeit ist eine Analyse von der Geschäftstätigkeit der Firma G und gründet auf der Darstellung der Buchhaltungsanzeiger in den letzten vier Geschäftsjahren. Die Anzeiger sind auf den Verwendungswert gruppiert. Eine Analyse der Firma mit dem Buchhaltungsanzeiger geben uns bedeutene und nützliche Angaben über den Vermögen und Finanz Zustand einer Firma. Die gezeigten Anzeiger sind nur einer unter den Hilfsmittel bei der Analyse der Firma, gewiss brauchen wir aber für eine vertiefte Analyse noch andere Hilfsmittel, zu denen wir auch die Methode des Gleichgewichtszustandes der Anzeiger dazuzählen. Die geben uns die Abschätzung der Geschäftstätigkeit in den zukünftigen Jahren. Aufgrund der bekommenen Anzeiger Analyse aus den vergangenen Jahren, müssen wir uns aufgrund des Entschlusses, die ein Ergebnis der Vorgeschlagenen Lösungen in der Diplomarbeit sind, auf die Verbesserung der Geschäftstätigkeit in den nächsten Jahren konzentrieren.

Schwerpunktsworte: Analise der Geschäftstätigkeit, Buchhaltungsanzeiger, Buchhaltungsausweise, Wirtschaftlichkeit, Arbeitskosten, Sachanlagen, Forderungen

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKE NALOGE.....	2
ZAHVALA.....	3
ZUSAMMENFASSUNG	4
KAZALO GRAFOV	6
KAZALO TABEL.....	6
1 UVOD.....	7
1.1 Opredelitev obravnavane zadeve.....	7
2 NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE DIPLOMSKEGA DELA	8
2.1 Namen.....	8
2.2 Cilji diplomskega dela	8
2.3 Osnovne trditve diplomskega dela	8
2.4 Omejitve pri računovodskem proučevanju so lahko sledeče.....	9
2.5 Predvidene metode raziskovanja	9
3 RAČUNOVODSKI KAZALNIKI	10
3.1 Pomen kazalnikov	10
3.2 Uporabniki kazalnikov	11
3.3 Splošna opredelitev kazalnikov	11
3.4 Vrste kazalnikov	12
3.4.1 Predstavitev dobljenih informacij računovodskih kazalnikov	13
4 KAZALNIKI IN ANALIZA PRODAJE TER UKREPI ZA IZBOLJŠANJE REZULTATOV.....	14
4.1 Kazalniki in analiza prodaje	14
4.2 Gospodarnost oz. ekonomičnost.....	16
5 ANALIZA PRODAJE NA ZAPOSLENEGA IN VPRAŠANJE STROŠKOV DELA.....	20
5.1 Prodaja na zaposlenega.....	20
5.2 Stroški dela na zaposlenega.....	21
5.3 Merjenje produktivnosti zaposlenih	24
5.4 Možni ukrepi zmanjševanja stroškov dela:	24
6 STROŠKI OSNOVNIH SREDSTEV	26
6.1 Stroški osnovnih sredstev glede na prihodke	26
6.2 Na kakšen način lahko vplivamo na uspešnost poslovanja z računovodenjem osnovnih sredstev?	29
6.3 Česa ne smemo spregledati pri odpisu osnovnih sredstev.....	30
7 TERJATVE DO KUPCEV.....	31
7.1 Analiza stanja in gibanja terjatev do kupcev po mesecih.....	31
7.2 Ukrepi na področju računovodenja kupcev	32
8 SKLEPNE MISLI.....	35
9 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI	38

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Prihodki v letih 2005 do 2008	15
Graf 2: Razmerje med celotnimi prihodki in stroški v letu 2005	17
Graf 3: Razmerje med celotnimi prihodki in stroški v letu 2006	17
Graf 4: Razmerje med celotnimi prihodki in stroški v letu 2007	18
Graf 5: Razmerje med celotnimi prihodki in stroški v letu 2008	18
Graf 6: Prihodki in stroški dela v letu 2005	22
Graf 7: Prihodki in stroški dela v letu 2006	22
Graf 8: Prihodki in stroški dela v letu 2007	23
Graf 9: Prihodki in stroški dela v letu 2008	23
Graf 10: Stroški amortizacije v letu 2005	26
Graf 11: Stroški amortizacije v letu 2006	27
Graf 12: Stroški amortizacije v letu 2007	27
Graf 13: Stroški amortizacije v letu 2008	28
Graf 14: Terjatve na dan 31.12. po letih od 2005 do 2008	31

KAZALO TABEL

Tabela 1: Rast prodaje v podjetju G d.o.o	14
Tabela 2: Gospodarnost oz. ekonomičnost	16
Tabela 3: Produktivnost	20
Tabela 4: Stroški dela na zaposlenega	21
Tabela 5: Stroški osnovnih sredstev in neodpisana vrednost osnovnih sredstev	26
Tabela 6: Stanje terjatev na zadnji dan meseca v letih od 2005 do 2008	31
Kazalnik 1: Rast prodaje	14
Kazalnik 2: Produktivnost	20

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavane zadeve

Podjetje G, d.o.o. se ukvarja s proizvodnjo dejavnostjo. Izdelujejo izdelke namenjene svetovnemu trgu kot tudi domačemu trgu. Trenutno stanje v svetovnem gospodarstvu kaže, da se večina poslovnih sistemov srečuje s finančnimi težavami in plačilno nesposobnostjo. Tudi podjetje G, d.o.o. se je ta kriza dotaknila in ogrozila njihov obstoj in razvoj. Odločati se morajo za pravilne rešitve nastale situacije in strmeti k izboljšanju delovanja.

Moja diplomska naloga temelji na izkazovanju in pregledu določenih kazalnikov. S temi kazalniki bi rada predstavila stanje podjetja v letih 2005 do 2008, hkrati pa opredelila možne rešitve za izboljšanje stanja teh kazalnikov oz. njihovih rezultatov.

Vodstvo podjetja oz. posamezen manager si lahko določi določene kategorije, da hitro in učinkovito ugotovi stanje oz delovanje svojega podjetja.

Stanje kazalnikov določenih kategorij je za podjetje pomemben vir informacij za reševanje podjetja iz »kriznega stanja«.

Diplomsko delo je analiza poslovanja z računovodskimi kazalniki, ki pa so grupirani glede na uporabno vrednost. Res je, da nam analiza podjetja v preteklosti z računovodskimi kazalniki daje mnoge podatke o nastali situaciji, menim pa, da samo računovodska analiza ni dovolj. Uporabimo lahko še vrsto drugih uravnoteženih kazalnikov, ki nam dajejo oceno poslovanja v prihodnje. Tako se moram na podlagi dobljene analize iz preteklosti osredotočiti na izboljšanje delovanja, ki pa strmi k povezavi s trženjem in tržniki. Prav tako je potrebno dobro poznati tudi rešitve za nastalo situacijo in poskusiti stanje čimprej uravnovesiti in nadaljevati začrtano pot v prihodnost.

2 NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE DIPLOMSKEGA DELA

2.1 Namen

Namen diplomske naloge je analizirati in dobiti določene rezultate, ki nam bodo prikazali določeno stanje podjetja. S prikazom in izračunom kazalnikov bi rada prikazala stanje podjetja in predstavila morebitne rešitve, s katerimi bi lahko podjetje nemudoma začelo s sanacijo za nič kaj zavidljiv položaj, v katerem se je znašlo.

2.2 Cilji diplomskega dela

Cilj diplomskega dela je analizirati določene postavke iz bilance stanja in uspeha v letih 2005 do 2008, pri tem pa, če je le mogoče, najti optimalne rešitve za nastalo situacijo v podjetju. V diplomskem delu bom prikazala rešitve za določene kategorije računovodskih postavk, s tem pa doseči in ponovno vzpostaviti usklajeno delovanje podjetja.

2.3 Osnovne trditve diplomskega dela

Osnovna trditev moje diplomske naloge je

- da mora podjetje, če želi dolgoročno obstati, analizirati svoje poslovanje preko različnih kazalnikov poslovanja za preprečitev motenj v poslovanju,
- da je potrebno ugotovitve iz analiz računovodskih kazalnikov spremljati za preteklost, rezultate pa uporabiti za prihodnje aktivnosti,
- da je potrebno poleg računovodskih kazalnikov pri oceni uspešnosti poslovanja upoštevati še nefinančne oz. povezane kazalnike, ki nam dajejo nekatere smernice in vodila za delovanje v naprej.

Navedene trditve oz. hipoteze bomo poskusili dokazati ali ovreči skozi analizo poslovanja podjetja G, d.o.o. ter nekaterimi drugimi orodji, kot so na primer grafi in tabele.

2.4 Omejitve pri računovodskem proučevanju so lahko sledeče

Proučevanje kazalnikov v tej diplomski nalogi lahko ovira nepopolna zbirka podatkov.

Ker nisem več zaposlena v tem podjetju, je mogoče, da ne bom prišla do določenih informacij tako, kot bi želela. Podatki iz predloženih izkazov stanja in uspeha ne zadoščajo, saj je pri proučevanju kazalnikov smiselno uporabiti globlje videnje stanja oz. stvari, ki se v podjetje dogajajo in ki so se dogajale, preden je podjetje zašlo v krizo.

2.5 Predvidene metode raziskovanja

Pri pripravi diplomskega dela sem uporabila analitični pristop. Uporabila sem sistematično zbiranje podatkov in jih tudi analizirala. Finančne podatke iz preteklosti sem podala v tabelah in jih za boljše razumevanje prikazala tudi v grafih.

Namizno raziskovanje nam omogoča osnovno informiranje o raziskovalnem problemu. Viri, ki so mi bili v pomoč pri namiznem raziskovalnem delu, pa so:

- sporočila – ustna in pisna, ki sem jih prejela od vodstva podjetja
- vsi javni dokumenti
- strokovne študije

3 RAČUNOVODSKI KAZALNIKI

3.1 Pomen kazalnikov

Zakaj je pomembno oblikovati sistem kazalnikov, ki izraža strategijo podjetja?

- sistem kazalnikov opisuje vizijo prihodnosti celotnega podjetja, ustvarja skupno razumevanje,
- s sistemom kazalnikov se oblikuje holističen model strategije, tako da vse zaposleni lahko vidijo, kako lahko prispevajo k uspehu podjetja. Brez takšnega povezovanja posamezniki lahko vidijo, kako lahko prispevajo k uspehu podjetja. Brez takšnega povezovanja posamezniki in oddelki sicer težijo k čim večji uspešnosti, toda ne prispevajo k doseganju strateških ciljev,
- sistem kazalnikov se osredotoča na spremembe. Če opredelimo pravilne cilje in kazalnike, bomo verjetno načrt uspešno izpeljali. V nasprotnem primeru so bile investicije in spodbude zaman. (Kaplan Robert S., Norton David P., 2000, 157).

Odločitve, ali naj podjetje posluje naprej, so zelo zahtevne. Nadzor nad poslovanjem je težak. V času razvoja svetovnega gospodarstva so uspešna podjetja razvila svoje kazalnike, s katerimi skušajo nuditi uporabnikom različne informacije o poslovanju svojega podjetja. Obstajajo različni kazalniki in sistemi kazalnikov, ki so namenjeni notranjim in zunanjim uporabnikom.

Ker obstaja med kazalniki smiselna povezava, jih lahko povežemo v različne skupine. Med najstarejšimi in najbolj znanimi sistemi povezanih kazalnikov je Du Pont sistem, ki ga je uvedla ameriška firma I.E. Du Point de Nemour & Co. Kasneje so različni avtorji izdelali še vrsto drugih sistemov povezanih kazalnikov, ki niso tako znani. Pri nas je najbolj znan Turkov sistem povezanih kazalnikov, ki pa se zaradi prezapletenosti ne uporablja.

Lastniki podjetij si tako lahko sestavijo svoj sistem za spremljanje položaja podjetja. S tem ni potrebno uporabljati razno razne Du Point ali Turkove sisteme, ampak si lahko poročila in kazalnike sestavijo sami. Pomembno je, da podjetniki oz. lastniki spremljajo in analizirajo poslovanje svojega podjetja redno. S tem pripomorejo, da podjetje ne zaide v poslovno krizo, saj so v nenehnem stanju pripravljenosti za reagiranje na določena stanja podjetja.

3.2 Uporabniki kazalnikov

Temeljna naloga kazalnikov je proučevanje stanja podjetja tako rekoč analize podjetja. Analiza je preučevanje in je usmerjena k znanim uporabnikom. Namen vseh proučevanj je priprava dokumentacije za poslovodno odločanje, za presojanje sedanjosti ter za napovedovanje prihodnosti.

Za uspešno vodenje sodobnega podjetja ni več mogoče upoštevati le enega cilja, zato tudi ugotavljanje uspešnosti poslovanja ne sme zajeti le enega cilja. (Kavčič Slavka, 1998, 2).

Uporabniki kazalnikov so:

- lastniki podjetja (vlagatelji)
- zaposleni v podjetju
- posojilodajalci in kreditodajalci
- država
- potencialni vlagatelji

3.3 Splošna opredelitev kazalnikov

Računovodski kazalniki so relativna števila, ki se nanašajo na gospodarske kategorije, o katerih obstajajo računovodski podatki. Računovodski kazalniki se pojavljajo v finančnem, stroškovnem in poslovodnem računovodstvu. Računovodske kazalnike za notranje potrebe izbere podjetje samo glede na posebnosti svojega poslovanja in objektivne možnosti merjenja. Pri uporabi kazalnikov in predstavitvi njihovih rezultatov je potrebna določena mera previdnosti, ker:

- kazalniki lahko zavajajo k napačnim odločitvam, saj temeljijo na preteklih podatkih, ki so bili lahko doseženi v drugačnih okoliščinah gospodarjenja od tistih, v katerih bo podjetje delovalo v prihodnje
- upoštevanje absolutne velikosti kazalnikov ne daje zanesljivih informacij o uspešnosti, analizirati je treba tudi njihova gibanja (trende) in jih primerjati s sorodnimi podjetji ali s povprečjem panoge
- posameznim kazalnikom se smemo pripisati prevelike teže, ampak jih moramo uporabljati v kombinaciji z drugimi kazalniki

- ne moremo na splošno trditi, da je neka vrednost kazalnika dobra ali slaba
- slaba stran kazalnikov plačilne sposobnosti je tudi, da se računajo na osnovi statističnih postavk (izraženih v izbranem trenutku), plačilna sposobnost pa je dinamična kategorija, zato je v tem primeru analiziranje koristno dopolniti tudi z izkazom denarnih in finančnih tokov. (Kolenc, 2007, 40).

3.4 Vrste kazalnikov

V računovodstvu uporabljamo kazalnike, ki so relativna števila, dobljena z delitvijo določene ekonomske kategorije s kako drugo. Označimo jih s stopnjo udeležbe, indeksom in koeficientom. (Turk, Melavc, 1998, 505).

V zadnjem času se precej govori o sistemu uravnoveženih kazalnikov (balanced scorecardu ali na kratko BSC). Finančni kazalniki so predvsem rezultat preteklega poslovanja, ne omogočajo pa predvidevanja in spremljanja dejavnikov prihodnjega uspeha. Zato jih je treba uravnovežiti z nefinančnimi kazalniki. Sistem BSC predvideva tri kategorije nefinančnih kazalnikov, ki so v logičnem zaporedju razvrščene od razvoja usposobljenosti (kazalniki učenja in rasti), prek (učinkovitosti) notranjih poslovnih procesov in (uspešnega) poslovanja s strankami do finančnih kazalnikov. Hkrati z oblikovanjem kazalnikov tak sistem praviloma zagotavlja tudi orodje za oblikovanje poslovne strategije in poslovnih načrtov, informacije, potrebne za odločanje na različnih ravneh, in podlago za notranje komuniciranje.

Vir: <http://www.finance.si/1962>, Uporaba trženjskih kazalnikov.

Tako poznamo seznam trženjskih kazalnikov, kot so:

- input – organizacijski (usposobljenost, podpora, zadovoljstvo)
- inovativnost
- input – tržni splet (izdelki in promocija)
- distribucija
- kupci – stališča in občutki
- kupci – vedenje
- kupci – zadovoljstvo
- finančni trženjski kazalniki

3.4.1 Predstavitev dobljenih informacij računovodskih kazalnikov

Vsa podjetja v razvitih državah uporabljajo pridobljena znanja, med drugim tudi na področju merjenja poslovanja podjetja ter njegovo uspešnost. Dosedanje raziskave domačih in tujih ekonomistov so pokazale, da morajo imeti tudi mikro podjetja določena merila, s katerim merijo svoje poslovanje. Taka merila so računovodski kazalniki, ki jih je potrebno primerjati tudi z drugimi uravnoteženimi kazalniki.

Pri izbiri kazalnikov imajo mikro, mala in velika podjetja velikokrat težave. Teh kazalnikov je ogromno, mnogi od njih nam ne dajo določenih informacij. Za branje teh kazalnikov pa je potrebno tudi določeno znanje. Za to sem v diplomskem delu med množico kazalnikov izbrala najosnovnejše kazalnike in z njimi prikazala začetne vpoglede v analizo poslovanje, hkrati pa jim na osnovi dobljenih rezultatov podala možne rešitve za izboljšanje trenutnega stanja v podjetju.

Podjetja se morajo znebiti dolgoletnih tradicionalnih poslovnih navad. Danes mora biti upravljanje takšno, da sebe svoje stranke in dobavitelje naravnajo na skupno strateško smer. Vloga vodstva je določiti smer in spodbuditi ljudi, da se odločijo zanjo. Ko je strateška smer določena oziroma prilagojena, mora vodstvo organizacije poskrbeti, da ji sledi vsa organizacija, do zadnjega zaposlenega, in jo posredovati tudi partnerjem. (Cokins, 2006, 13).

4 KAZALNIKI IN ANALIZA PRODAJE TER UKREPI ZA IZBOLJŠANJE REZULTATOV

4.1 Kazalniki in analiza prodaje

Rast prodaje je eden izmed kazalnikov, ki kaže, kako smo bili uspešni pri našem poslovanju. V podjetju je za merjenje rasti prodaje najbolj priporočljiv kazalnik rasti prodaje oz. analiza prodaje skozi obdobje, ki ga ocenjuješ. Podjetje se je odločilo, da prouči obdobje od leta 2005 do leta 2008. S tem kazalnikom želimo ugotoviti, koliko smo ustvarili dobička oz. koliko smo pridelali izgube.

Kazalnik 1: Rast prodaje

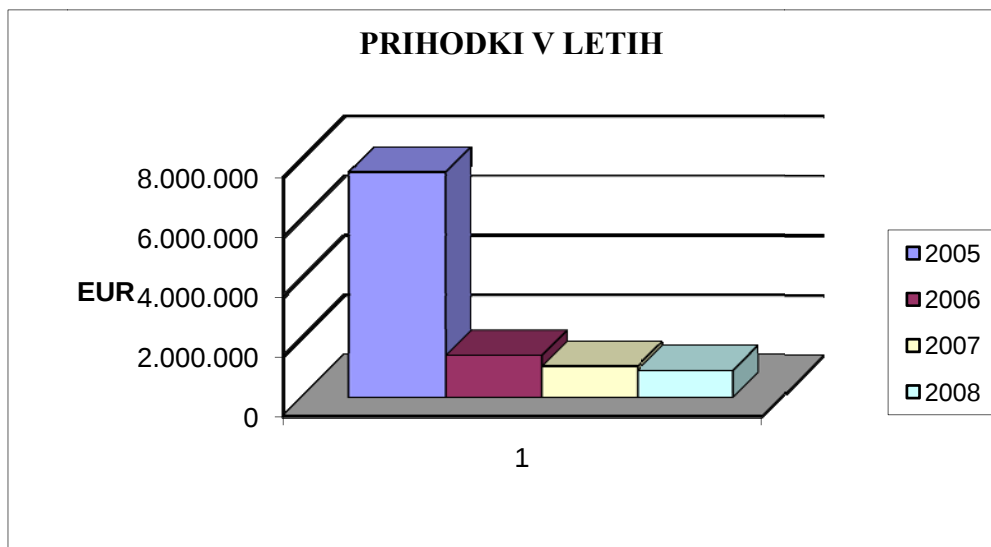
$$\text{RAST PRODAJE (\%)} = \frac{\text{Čisti prihodki od prodaje} - \text{čisti prihodki od prodaje preteklega leta}}{\text{Čisti prihodki od prodaje preteklega leta}} * 100$$

Tabela 1: Rast oz. padec prodaje v podjetju G d.o.o

Vir: Izkaz poslovnega izida 2005-2008

Vrednosti v €

LETO	2005	2006	2007	2008
Čisti prihodki od prodaje	7.553.808	1.407.111	1.035.557	896.383,00
Rast prodaje/padec prodaje		-537,00	-136,00	-134,00



Vir: lasten

Graf 1: Prihodki v letih 2005 do 2008

Za podjetje G, d.o.o. je leto 2005 prelomno leto. Ker se je podjetje ukvarjalo pretežno z izvozom blaga, je zaradi prekinitve pogodbe z dolgotrajnim kupcem in začetkom svetovne gospodarske krize svoje prihodke v letu 2006 zmanjšalo kar za 5 krat. Padec prodaje v letu 2006 pripisujejo odpovedi pogodbe o poslovnem sodelovanju z največjim kupcem iz tujine, ki je izdelane artikle v podjetju G, d.o.o. prodajal in plasiral praktično po vsem svetu.

Podjetje bi moralo že pred odpovedjo pogodbe poskrbeti za nove kupce narediti analizo poslovanja in s tem omogočiti proizvodnjo dejavnost, ohraniti delovna mesta in celotno infrastrukturo podjetja ali pa vsaj zdravi del proizvodnje dejavnosti. Ves sistem v podjetju bi moral biti naravnani na trajno rast prihodkov seveda v sorazmerju rasti sredstev in vseh odhodkov, ki v podjetju nastajajo. Pomembno pri analiziranju prihodkov je predvsem to, da je dobro izpostaviti razloge za zaostajanje prihodkov za preteklim letom oz. za obdobjem, ki ga analiziramo. Glede na to, da je danes pomembno delati sprotno finančno analizo za določeno obdobje, moramo v to analizo zajeti še finančno trženjsko analizo.

V finančni trženjski analizi same prodaje oziroma v prid povečanju prihodkov bi se opredelila predvsem na naslednjo področje:

- merjenje poslovne strategije, podjetje mora oblikovati sistem kazalnikov in ga tudi uporabiti. Pri tem mislim na osnovno skupino kazalnikov pri poslovanju s strankami,

ki vključuje naslednje kazalnike: tržni delež, ohranjanje strank, pridobivanje strank, zadovoljstvo strank in dobičkonosnost strank

- inovativnost, ki zajema analizo novih izdelkov v obdobju, zadovoljstvo kupcev z novimi izdelki, prihodki in dobiček od novih izdelkov, delež prihodkov od novih izdelkov. Tukaj bi se opredelila predvsem na izločanje starih izdelkov, ki nam ne prinašajo več donosa.

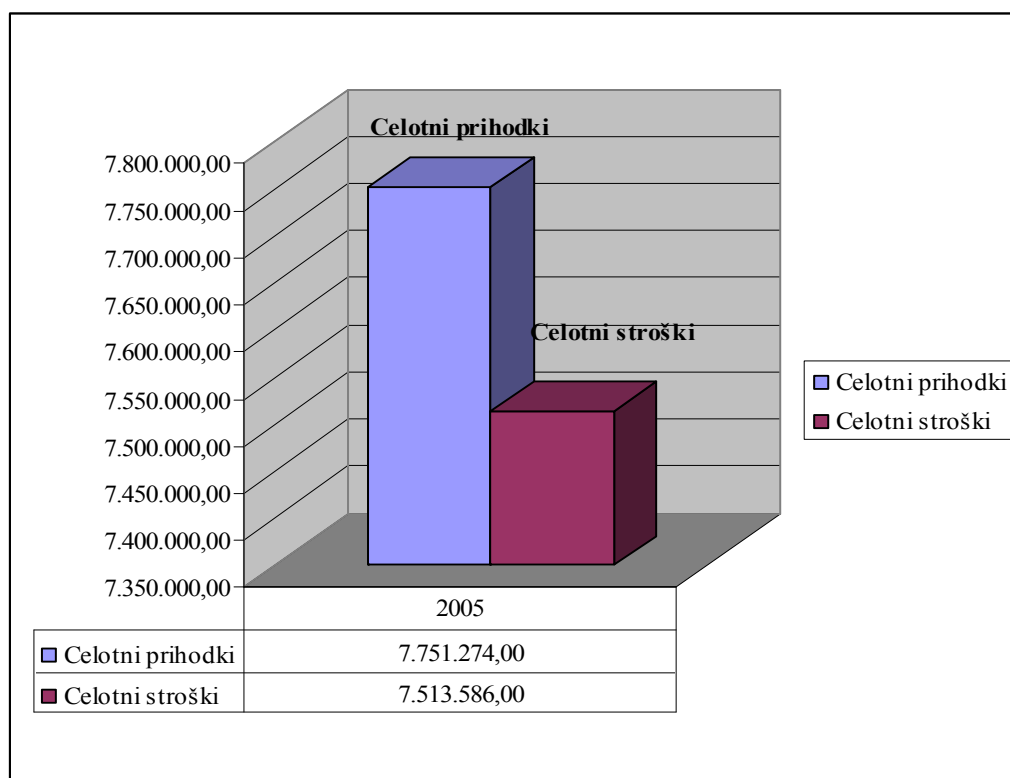
4.2 Gospodarnost oz. ekonomičnost

Gospodarnost oz. ekonomičnost nam pove, kakšna je razlika stroškov s pomočjo prodaje. Kazalnik je opredeljen kot razmerje med prodajo zmanjšano za dobiček ali izgubo in celotnimi stroški. Namenjen je vsem dobičkovno usmerjenim managerjem, ki lahko precej pridobijo s spreminjanjem tega kazalnika, seveda, če je le-ta na realnih tleh. (Skornšek, 2001, 14).

Tabela 2: Gospodarnost oz. ekonomičnost

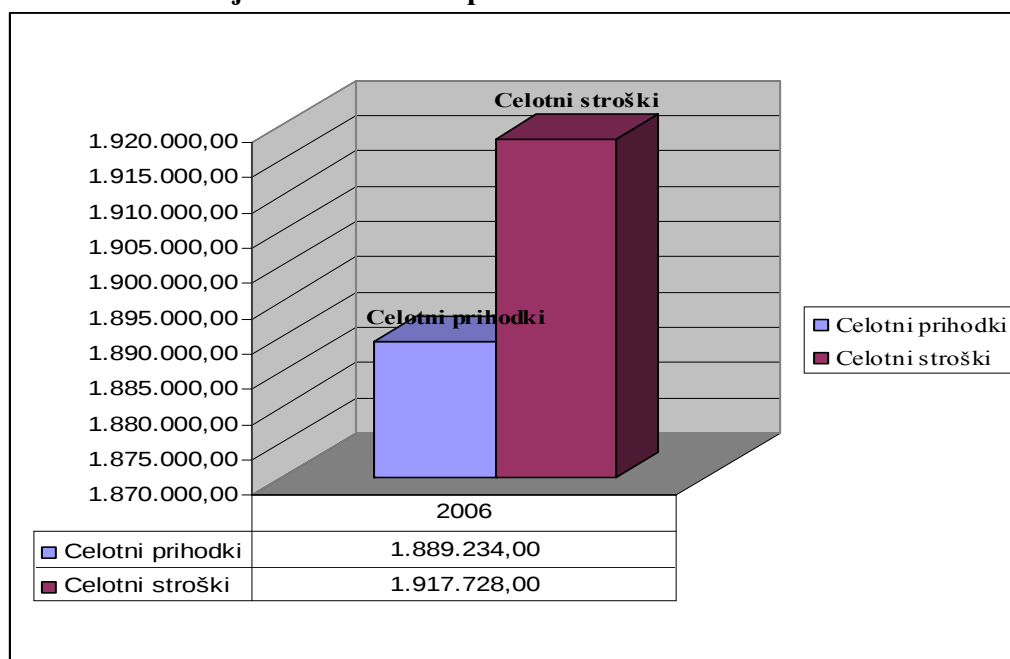
Vir: Izkaz poslovnega izida 2005-2008

Vir: Izkaz poslovnega izida 2005-2008			Vrednosti v €	
LETO	2005	2006	2007	2008
Celotna prodaja	7.751.274,00	1.889.234,00	1.349.571,00	896.383,00
Stroški materiala	5.389.768,00	932.737,00	601.822,00	532.411,00
Stroški dela	1.718.773,00	728.539,00	521.304,00	382.176,00
Stroški amortizacije	405.045,00	205.350,00	232.631,00	125.294,00
Drugi poslovni odhodki		51.102,00	36.639,00	32.166,00
Celotni stroški	7.513.586,00	1.917.728,00	1.392.396,00	1.072.047,00
Ekonomičnost	1,03	0,98	0,96	0,82



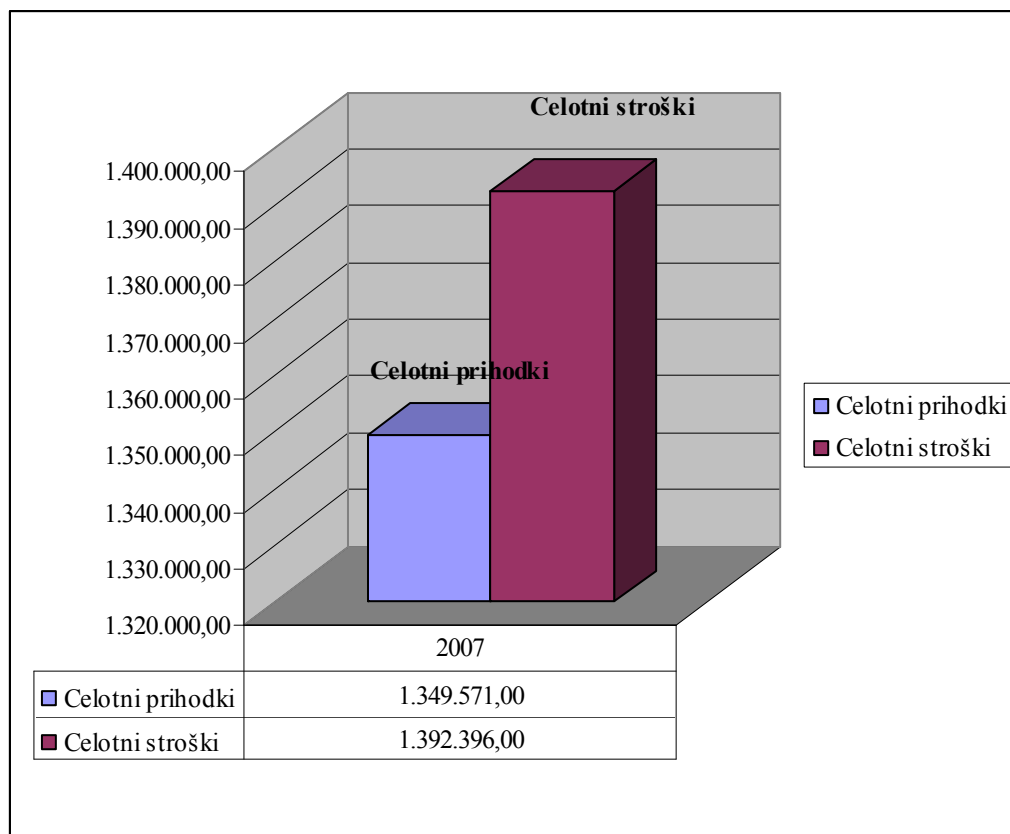
Vir: lasten

Graf 2: Razmerje med celotnimi prihodki in stroški v letu 2005



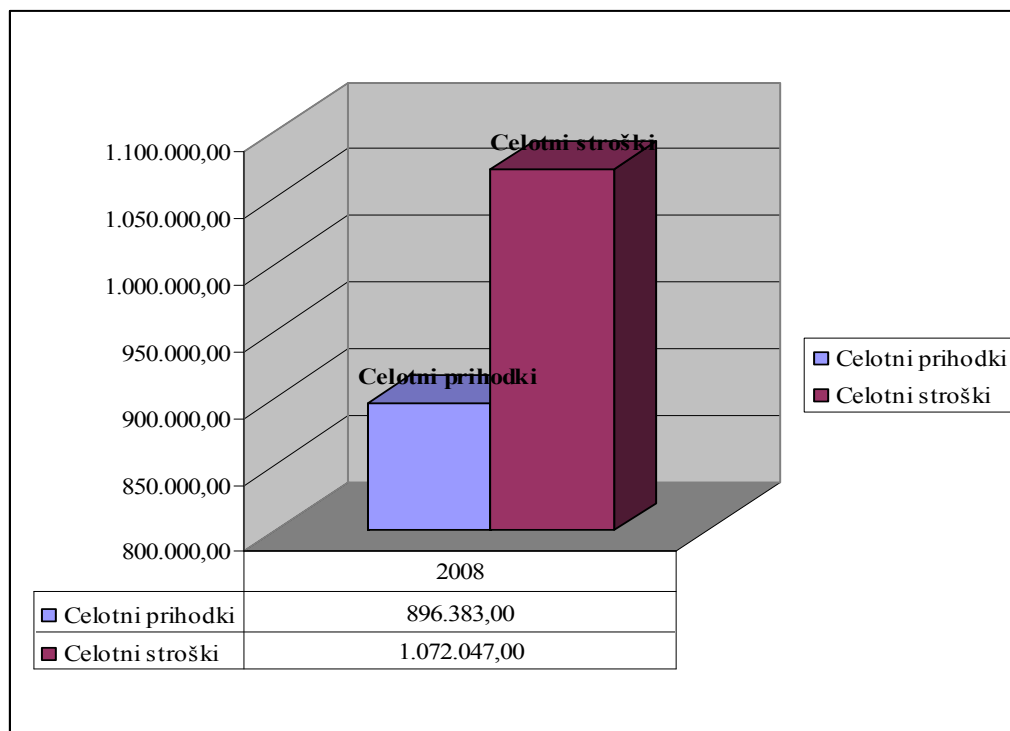
Vir: lasten

Graf 3: Razmerje med celotnimi prihodki in stroški v letu 2006



Vir: lasten

Graf 4: Razmerje med celotnimi prihodki in stroški v letu 2007



Vir: lasten

Graf 5: Razmerje med celotnimi prihodki in stroški v letu 2008

Izračun koeficienta kaže, da je drastično padel celoten prihodek v letu 2006. Vzrok odpovedi pogodbe dosedanjega kupca je pripomogel k temu, da se je ekonomičnost spustila pod vrednost točke 0, kar pomeni izgubo. Že v letu 2005, ko se je že vedelo, da podjetje ne bo sodelovalo z dosedanjim partnerjem, bi morali managerji podjetja G, d.o.o. biti že v stanju pripravljenosti ter takoj začeti posredovati.

Ob koncu leta 2005 je v podjetju nastalo kaotično stanje. Podjetje bi moralo narediti plan oz. analizo poslovanja prihodnjih let. Menedžerji podjetja G, d.o.o. bi morali v sodelovanju s računovodskimi službami naredit še trženjsko analizo in na podlagi predhodnih rezultatov stremeti za tem, da kaotično stanje vsaj omilijo, če že ne izboljšajo do takšne mere, da lahko vsaj normalno poslujejo.

Managerji se morajo pri ekonomičnosti opredeliti predvsem na trženjski kazalnik konkurentov. Tukaj se mora ugotoviti tržni delež po obsegu prodaje, relativna cena izdelkov je zelo pomembna, saj ni vseeno, ali je cena na trgu precenjena ali podcenjena. Podjetje se mora dotakniti tudi deleža zvestih uporabnikov, kolikor jih je še po letu 2005 ostalo, obnoviti vse pogodbe, nastaviti nove cene in plačilne roke. Uporabiti morajo SWOT analizo izdelkov v smislu (manj prodajano oz. skoraj nič, več prodajano oz. najbolj prodajano). Ta analiza nam daje znake, katere izdelke moramo prenehati izdelovati, torej izdelke, ki so nerentabilni oz. nedonosni.

5 ANALIZA PRODAJE NA ZAPOSLENEGA IN VPRAŠANJE STROŠKOV DELA

5.1 Prodaja na zaposlenega

Prodaja na zaposlenega je odgovor na vprašanje, ali podjetje dosega raven prihodkov proporcionalno glede na obseg kadrov. Rast ali padec tega kazalnika je navadno znamenje izboljšanja ali poslabšanja učinkovitosti poslovanja oziroma produktivnosti. Kazalnik je posebno pomemben za primerjavo s sorodnimi podjetji ali konkurenti.

Kazalnik 2: Produktivnost

$$\text{PRODUKTIVNOST} = \frac{\text{Čisti prihodki od prodaje}}{\text{Povprečno število zaposlenih}}$$

Tabela 3: Produktivnost

Vir: Izkaz poslovnega izida 2005-2008

Vrednosti v €

LETO	2005	2006	2007	2008
Čisti prihodki od prodaje	7.751.274,00	1.889.234,00	1.349.571,00	896.383,00
Povprečno število zaposlenih	152	47	34	19
Prodaja na zaposlenega	50.995,22	40.162,28	39.681,59	47.178,05

Od leta 2005 do 2008 je produktivnost na zaposlenega v podjetju G d.o.o. padala v letu 2008 pa je podjetje občutilo prvi dvig produktivnosti. Ker je podjetje doživljalo velike spremembe in vložilo velike napore v obstoj podjetja, je v letu 2008 posvetilo pozornost na razvoj svojih zaposlencev.

Lastniki oz vodstveni kader se mora posluževati tako finančnih kazalnikov kot trženjskih kazalnikov. Finančni kazalnik produktivnosti nam prikaže stanje preteklega obdobja. Če hočemo izboljšati produktivnost, moramo izvajati načrtovanje prihodnjega obdobja in predvsem upoštevati Input organizacijski kazalnik, ki analizira usposobljenost, podporo, zadovoljstvo. Pri tem kazalniku upoštevamo zadovoljstvo zaposlenih, zaznavo blagovnih znamk med zaposlenimi in organizacijsko kulturo. Vlaganje v znanje in razvoj zaposlenih mora biti ena temeljnih nalog vsakega podjetja. Tako je tudi v podjetju G, d.o.o.. Obstoječe zaposlene v podjetju je potrebno zadržati in graditi razvoj delavčeve osebnosti in strokovnosti. V ta namen mora podjetje vpeljati postopke ocenjevanja posameznih sposobnosti, osebnih lastnosti, znanja, veščine in interesov.

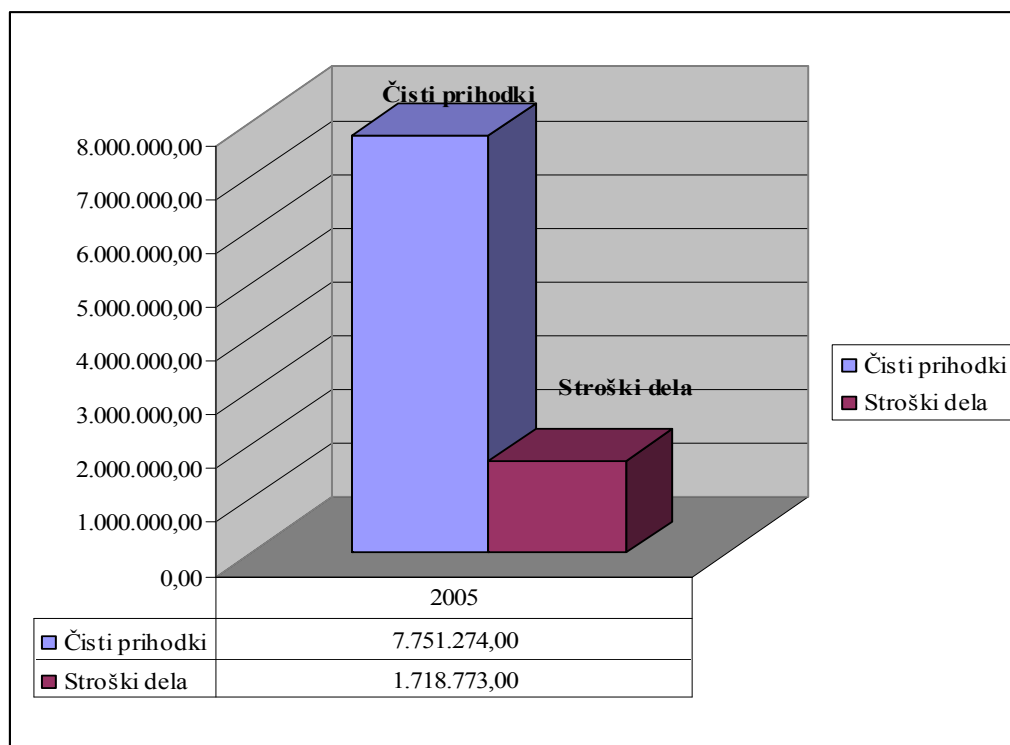
5.2 Stroški dela na zaposlenega

Tabela 4: Stroški dela na zaposlenega

Vir: Izkaz poslovnega izida 2005-2008

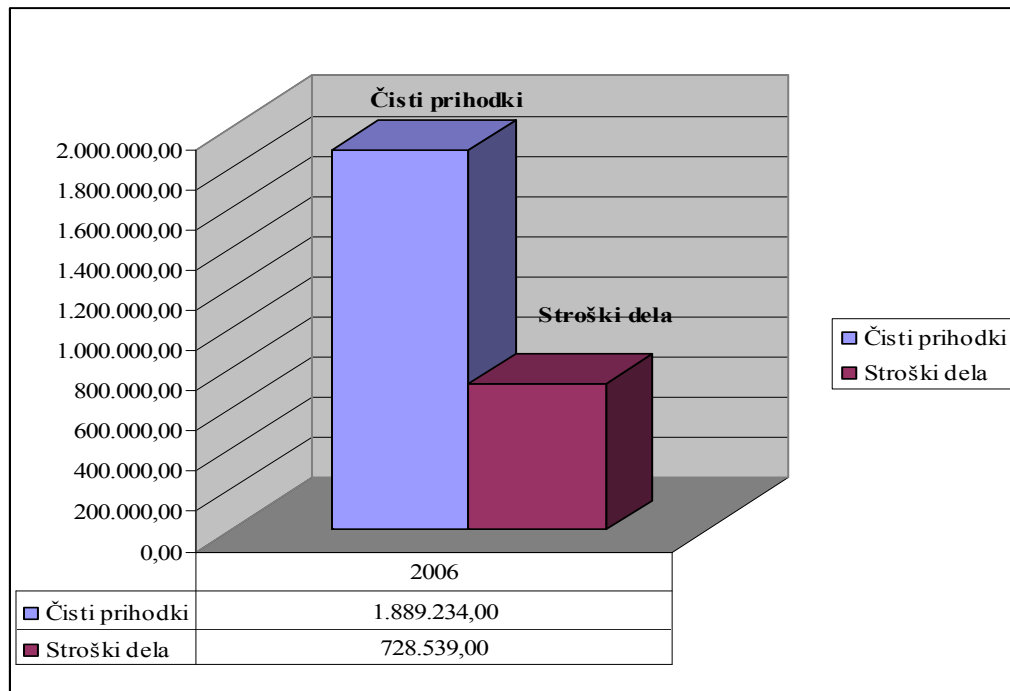
Vrednosti v €

LETO	2005	2006	2007	2008
Čisti prihodki od prodaje	7.751.274,00	1.889.234,00	1.349.571,00	896.383,00
Celotni stroški dela	1.718.773,00	728.539,00	521.304,00	382.176,00
Delež stroškov dela v prihodkih	4,509	2,593	2,598	2,340



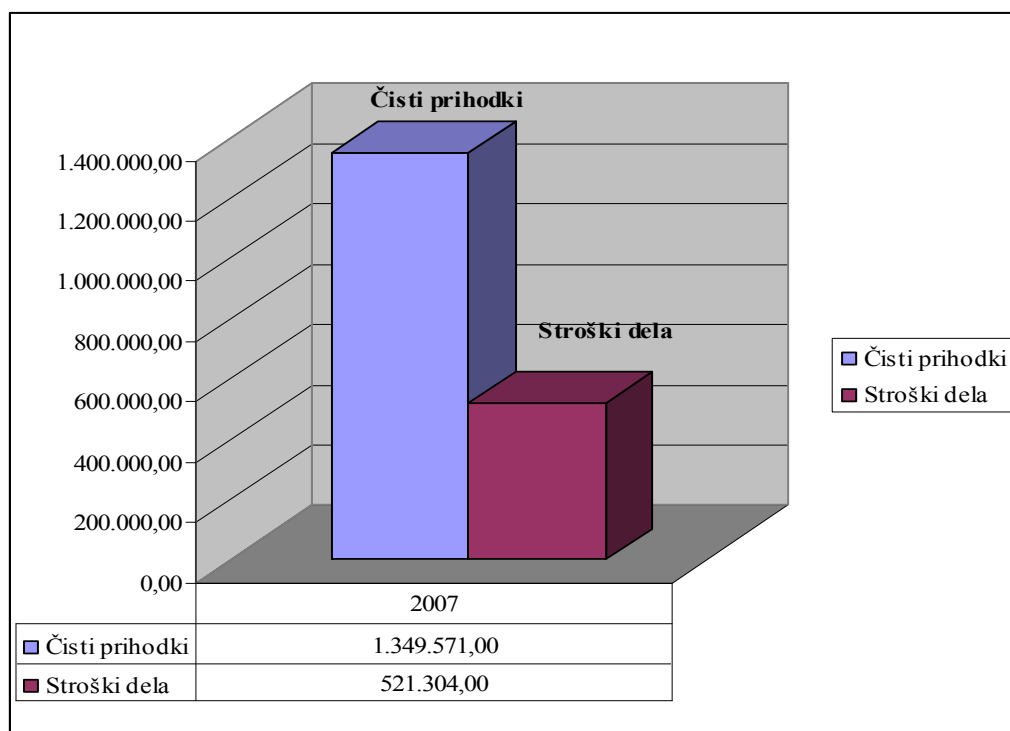
Vir: lasten

Graf 6: Prihodki in stroški dela v letu 2005



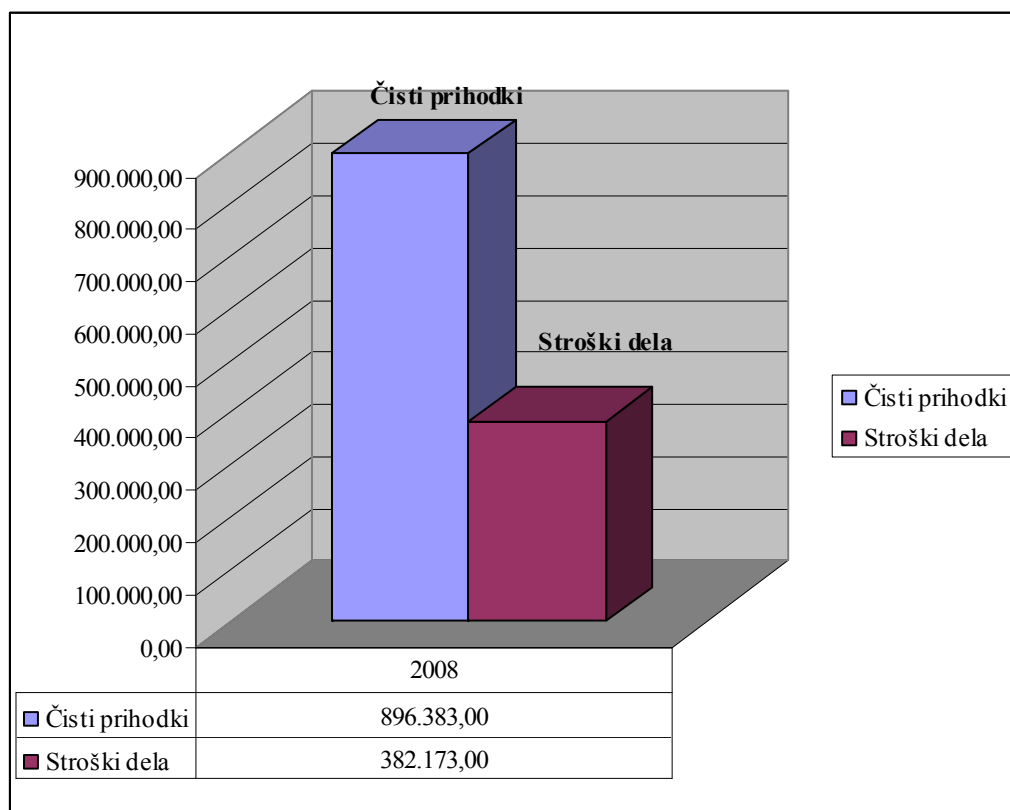
Vir: lasten

Graf 7: Prihodki in stroški dela v letu 2006



Vir: lasten

Graf 8: Prihodki in stroški dela v letu 2007



Vir: lasten

Graf 9: Prihodki in stroški dela v letu 2008

Če podjetje izgubi velik delež naročil oziroma poslov in pridobi le posle, ki so manj donosni ali celo ekonomično neracionalni (z njimi delamo izgubo), je v podjetju potrebno razmisliti o možnostih racionalizacije stroškov na vseh področjih poslovanja podjetja, tudi na področju dela. (Kermat, 2009, 16).

Iz tabele 4 je razvidno, da je podjetje imelo v letu 2005 glede na čiste prihodke zelo veliko stroškov dela. Tukaj moramo upoštevati tudi dejstvo, da je med te stroške zajeto tudi pogodbeno delo in delo preko študentskih napotnic. V letih 2006 in 2008 so se ti stroški prepolovili, to je odraz zmanjšanja poslov, posledično je tudi potrebno manj delovne sile.

5.3 Merjenje produktivnosti zaposlenih

Produktivnost zaposlenih je kazalnik za merjenje učinka povečanja usposobljenosti zaposlenih. Najpreprostejši kazalnik produktivnosti so prihodki na zaposlenega, ki sem ga v nalogi tudi prikazala. Iz tabele 3, produktivnost, vidimo, da se produktivnost zaposlenih ni kaj dosti spremenila, vendar pa je posledica odpovedi pogodbe botrovala k nižjemu prihodku podjetja in s tem posledično najhujši ukrep, odpuščanje delavcev.

Podjetje lahko z dodatnimi podpisi pogodbe prihodek na zaposlenega lahko poveča seveda, če ostanejo stroški zaposlencev na isti ravni oz. da podjetje ne zaposluje dodatnih delavcev. V našem primeru je podjetje bilo prisiljeno odpustiti določeno število zaposlenih za kar bom v nadaljevanju opisala možne ukrepe zmanjševanja stroškov dela.

5.4 Možni ukrepi zmanjševanja stroškov dela:

- prerazporeditev delavcev iz področja, kje dela ni, na področje, kjer delo je (ob upoštevanju ustrezne delavnopravne zakonodaje in varstva zaposlenih, odvisno od kvalifikacijske strukture in usposobljenosti zaposlenih),
- začasno krajšanje delovnega časa in na ta način zmanjševanje stroškov dela (manjše plačilo za manj opravljenega dela),
- začasno razporejanje zaposlenih na čakanje na delo (zmanjšajo se stroški dela za stimulacije, dodatke za pogoje dela, stroške malice in prevoza na delo in z dela), če se

pričakuje, da se bodo v bližnji prihodnosti naročila in obseg dela spet povečali na normalni nivo,

- odpustitev presežnih delavcev, ki jim trajno ni več mogoče zagotoviti dela (ob upoštevanju delavnopravne zakonodaje),
- začasno krajšanje delovnega časa in pridobitev subvencioniranja s strani države za ohranjanje delovnih mest v pogojih svetovne gospodarske krize,
- različne možnosti kombiniranja delovnega časa pri več delodajalcih,
- začasno posojanje zaposlenih drugim delodajalcem (za kadre, ki v podjetju začasno niso potrebni),
- nadomestitev določenih delavnosti, ki se izvajajo v podjetju z nadomestitvijo le teh na podlagi tako imenovanega outsorsinga (outsorsing je sklepanje pogodb z novimi izvajalci oz. podizvajalci),
- uvedba novega delovnega časa, ki bolje izkorišča zaposleno delovno silo (izmensko delo, deljen delovni čas v okviru zakonskih možnosti, bolj racionalno izkoriščanje lastne delovne sile in zmanjšanje pogodbenih sodelavce in študentov). (Kermat, 2009, 16).

6 STROŠKI OSNOVNIH SREDSTEV

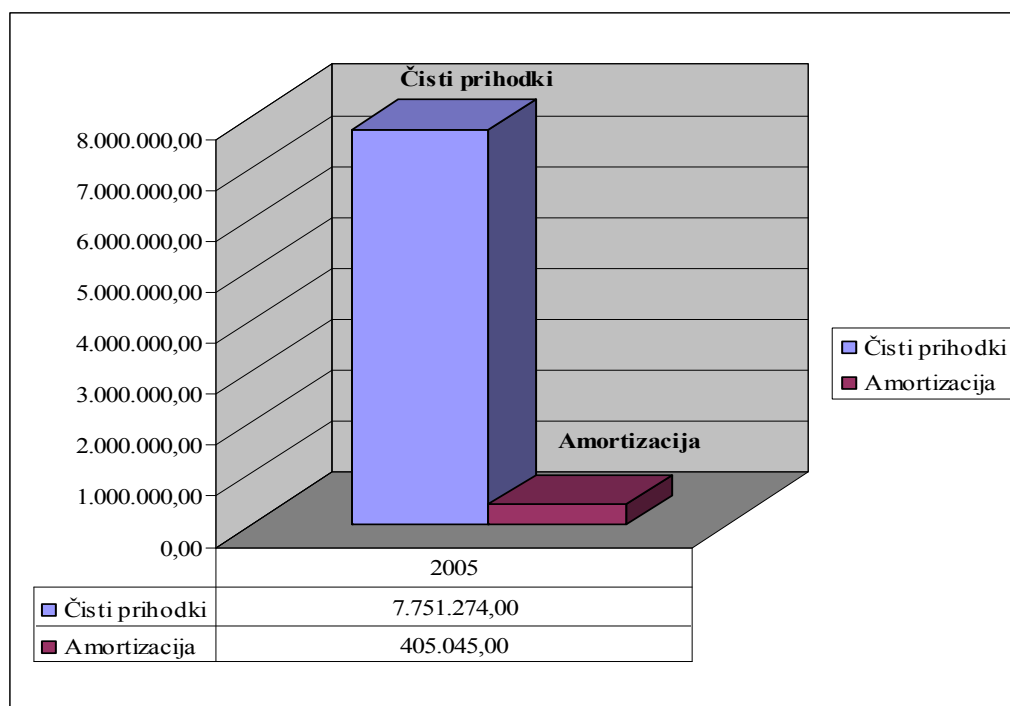
6.1 Stroški osnovnih sredstev glede na prihodke

Tabela 5: Stroški osnovnih sredstev in neodpisana vrednost osnovnih sredstev

Vir: Izkaz poslovnega izida 2005-2008

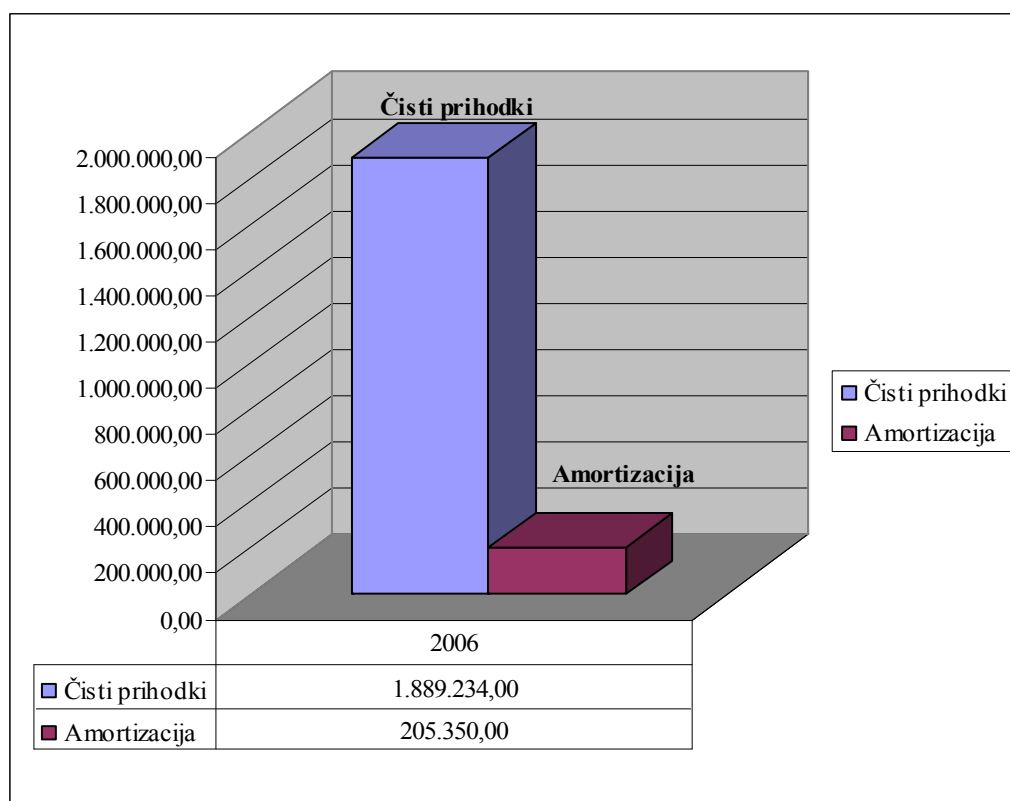
Vrednosti v €

LETO	2005	2006	2007	2008
Čisti prihodki od prodaje	7.751.274,00	1.889.234,00	1.349.571,00	896.383,00
Odpisi vrednosti vseh stalnih sredstev	405.045,00	205.350,00	232.631,00	125.294,00
Neodpisana vrednost dolgoročnih stalnih sredstev	3.246.508,00	2.819.655,00	2.412.647,00	2.265.216,00
Celotni stroški dolgoročnih stalnih sredstev	19,14	9,20	5,80	7,15



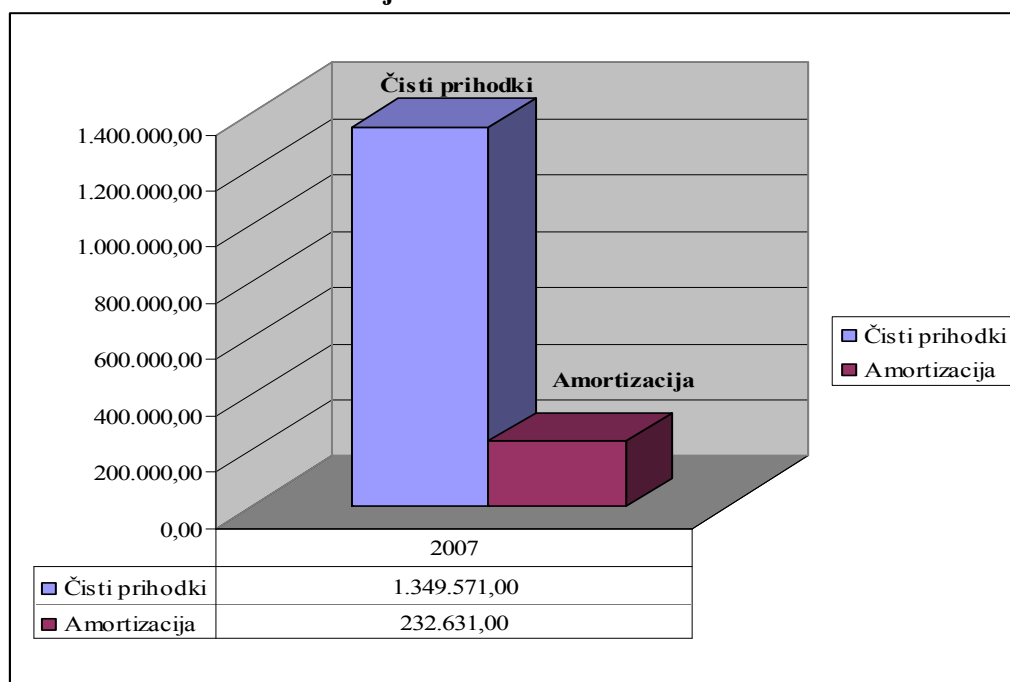
Vir: lasten

Graf 10: Stroški amortizacije v letu 2005



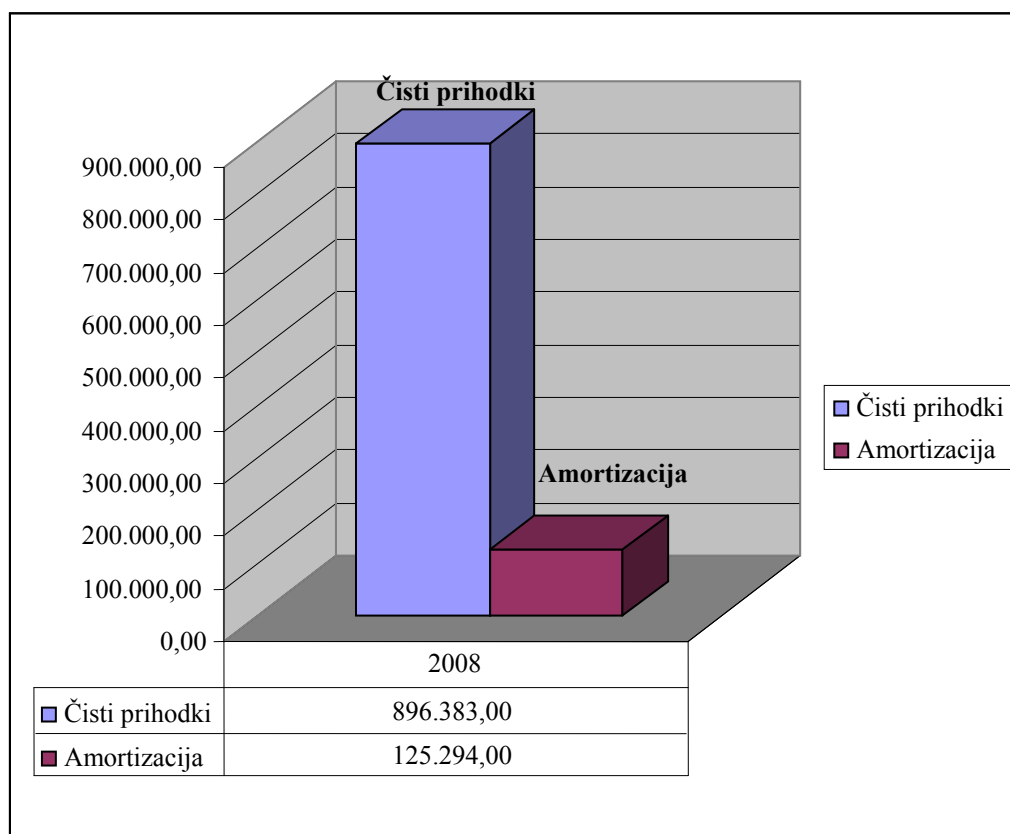
Vir: lasten

Graf 11: Stroški amortizacije v letu 2006



Vir: lasten

Graf 12: Stroški amortizacije v letu 2007



Vir: lasten

Graf 13: Stroški amortizacije v letu 2008

Stalna sredstva so enaka vsoti neopredmetenih dolgoročnih sredstev, opredmetenih osnovnih sredstev ter dolgoročnih finančnih naložb. Zato sem upodobila tabelo stroškov amortizacije oz. odpisov vrednosti vseh stalnih sredstev. Podjetje je v letu 2006 naredilo korenito spremembo v vrednosti vseh stalnih sredstvih. Tako so stroški amortizacije padli kar za polovico odstotkov. Vendar pa pri proučevanju teh stroškov ugotavljam, da je stroškov v letu 2008, seveda glede na prihodke, še preveč.

Podjetje mora v raziskavo dejstev za svoj obstoj narediti korenite spremembe analizirati vsa sredstva, ki jih podjetje premore in obdržati samo funkcionalna sredstva, od katerih se pričakujejo koristi.

6.2 Na kakšen način lahko vplivamo na uspešnost poslovanja z računovodenjem osnovnih sredstev?

S knjigovodskimi evidencami osnovnih sredstev se podjetje pogosto ukvarja le enkrat letno ob letnem popisu oziroma inventuri, ko se dejansko primerja s knjigovodskimi evidencami. Tako se praviloma le enkrat letno ugotavljajo oziroma preverjajo osnovna sredstva, ki so primerna za odpis, uničenje, izločitev iz uporabe, morebitno prodajo. Zato je v času krize mogoče izkoristiti rezerve v podjetju tudi s primernim računovodenjem osnovnih sredstev, saj se lahko na ta način že med letom ugotavljajo rezerve, ki so v podjetju nastale zaradi različnih učinkov krize na poslovanje podjetja. (Kermat, 2009, 5).

Pogostejše kot v normalnih pogojih poslovanja je zato potrebno preverjati:

- dejansko uporabo osnovnih sredstev,
- morebitne razloge za izločitev osnovnih sredstev iz uporabe zaradi dotrajanosti, poškodovanja, tehnološke zastarelosti, jih je pa morda možno odprodati kot sekundarno surovino in s tem pridobiti dodatna likvidna sredstva,
- morebitne razloge za izločitev osnovnih sredstev iz uporabe, ker se ne uporabljajo več v poslovnem procesu (delno ali v celoti), imajo pa še uporabno vrednost in bi jih lahko dali v najem, če so samo začasno neizkoriščena ali samo del časa neizkoriščena,
- morebitne razloge za izločitev osnovnih sredstev iz uporabe, ker se je določena vrsta proizvodnje zaradi neracionalnosti ukinila in so osnovna sredstva na razpolago za prodajo ter bi jih bilo potrebno nadomestiti z novimi primernejšimi.

Če nimamo ustreznih knjigovodskih evidenc in če takšna preverjanja delamo le enkrat na leto in je to le zaradi zakonskih predpisov, ki nam to nalaga in ne zaradi lastnih potreb podjetja, lahko na račun takšnega gospodarjenja z osnovnimi sredstvi precej izgubimo. Zato je v času zaostrenih ekonomskih pogojev primerno sprotno evidentiranje osnovnih sredstev in med letno preverjanje stanja osnovnih sredstev. Zaradi spreminjanja pogojev poslovanja namreč lahko določena osnovna sredstva ostajajo daljše obdobje delno ali v celoti neizkoriščena in bi jih bilo mogoče z ustreznimi poslovnimi odločitvami dati začasno v najem ali celo prodati ter na ta način pridobiti dodatna likvidna sredstva ter s tem omogočiti boljše poslovanje podjetja. (Kermat, 2009, 5).

6.3 Česa ne smemo spregledati pri odpisu osnovnih sredstev

Odpis osnovnih sredstev vpliva na izkaza poslovnega izida in bilanco stanja. Vpliv je odvisen od tega, če ima osnovno sredstvo še kakšno knjigovodsko vrednost v poslovnih knjigah ali ne.

V primeru, da je bilo osnovno sredstvo že v celoti amortizirano, se v knjigovodskih evidencah sicer zmanjša nabavna vrednost osnovnih sredstev, a se hkrati za enak znesek zmanjša tudi popravek vrednosti osnovnih sredstev zaradi amortiziranja. Ker sta zneska enaka, odpis nima vpliva na izkaz poslovnega izida podjetja.

V primeru, ko osnovno sredstvo ni v celoti amortizirano in ima še neodpisano vrednost, se neodpisana vrednost sredstev v izkazu poslovnega izida izkaže kot prevrednotovalni poslovni odhodek v zvezi opredmetenimi osnovnimi sredstvi. Pri odpisu osnovnih sredstev je potrebno upoštevati Zakon o davku na dodano vrednost, ki v 68. in 69. členu določa obveznost popravka odbitka vstopnega davka na dodano vrednost (obdobje popravka vstopnega davka se pri osnovnih sredstvih razporedi na 5 let, pri nepremičninah na obdobje 20 let). To pomeni, da je potrebno pri odpisu osnovnih sredstev potrebno poračunati kot vstopnega – za poračunani znesek vstopnega davka povečamo prevrednotovalne poslovne odhodke v zvezi z opredmetenimi osnovnimi sredstvi.

Odpisi osnovnih sredstev zaradi izločitve iz uporabe zaradi višje sile (uničenje v elementarnih nesrečah) in kraje zapisnik policije niso zavezani obračunu davka na dodano vrednost, saj je skladno s 7. členom ZDDV-1 in 17. členom P.-ZDDV-1 ne štejejo za promet zavezan plačilu davka na dodano vrednost. Če dotrajano, poškodovano, tehnološko zastarelo osnovno sredstvo prodamo kot sekundarno surovino, je dosežena prodajna cena osnova za obračun davka na dodano vrednost. Prihodki iz tega naslova povečujejo prevrednotovalne poslovne prihodke v zvezi z opredmetenimi osnovnimi sredstvi (če osnovno sredstvo ni imelo več knjigovodske vrednosti), ali zmanjšujejo prevrednotovalne poslovne odhodke v zvezi z opredmetenimi osnovnimi sredstvi (če je osnovo sredstvo še imelo knjigovodsko vrednost). (Kermat, 2009, 6).

7 TERJATVE DO KUPCEV

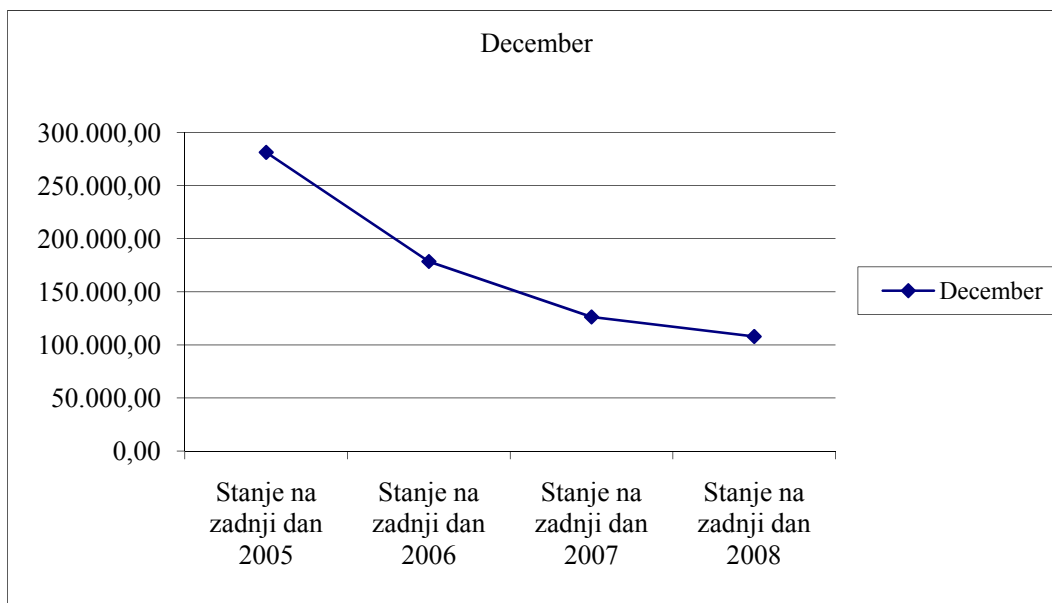
7.1 Analiza stanja in gibanja terjatev do kupcev po mesecih

Kratkoročne terjatve iz postavke bilance stanja so izkazane z zneski, ki izhajajo iz ustreznih listin, in sicer: faktur, bremepisov, pogodb itd..., ki temeljijo na poslovnem dogodku. V podjetju se terjatev pripozna kot sredstvo, če je verjetno, da bodo pritekale gospodarske koristi, povezane z njo, in če je mogoče njeno izvirno vrednost zanesljivo izmeriti.

Tabela 6: Terjatve v primerjavi s prihodki v letih od 2005 do 2008

Vir: Izkaz poslovnega izida, odprte postavke saldakonti 2005-2008 Vrednosti v €

	Stanje na 31.12. 2005	Stanje na 31.12.2006	Stanje na 31.12.2007	Stanje na 31.12.2008
Terjatve	281.164,00	178.460,00	126.230,00	107.849,00
Prihodki	7.751.274,00	1.889.234,00	1.349.571,00	896.383,00
Delež terjatev v prihodkih	0,04	0,10	0,10	0,12



Vir: lasten

Graf 14: Terjatve na dan 31.12. po letih od 2005 do 2008

Podjetje se ukvarja s proizvodnjo izdelkov in storitev. Posledično mora svoje izdelke plasirati na trg kot prodajalec svojih izdelkov. Iz tabele stanja terjatev in analizi stanja terjatev sem ugotovila, da je bilo razmerje v letu 2005 veliko boljše od nadaljnjih let. Če pogledamo tabelo v letu 2005, vidimo, da je pri 7,7 mio eur stanje terjatev samo 281.164,00 v primerjavi s stanjem terjatev na zadnji dan leta 2008, ko imamo pri 896.282,00 eur ustvarjenih prihodkov kar za 107.849,00 eur terjatev.

7.2 Ukrepi na področju računovodenja kupcev

Kupci so stranke podjetja, ki podjetju prinašajo prihodke, torej uporabniki proizvodov oziroma storitev, ki jih podjetje ponuja na trgu. Zaradi tega je odnos s kupci za podjetje zelo pomemben. Del kompleksnega odnosa s kupci je tudi kvalitetno, učinkovito in ažurno vodenje računovodstva kupcev.

Evidence na področju računovodenja kupcev so tako v normalnih pogojih poslovanja kot v času gospodarske krize zelo pomemben del računovodskega poslovanja, ki pa mu velja v času krize posvetiti še posebno pozornost, natančnost in ažurnost, saj je mogoče z dobro organizacijo računovodstva kupcev pomembno vplivati na likvidnost podjetja in tako vplivati na poslovni izid. (Kermat, 2009, 19).

Glede terjatev do kupcev je smiselno preveriti predvsem naslednje:

- Postopke in njihovo časovno dinamiko v procesu od trenutka, ko kupec blago oziroma storitev prevzame, kdaj se izstavi račun (kakšni so časovni zamiki, kakšne kontrole, da se vse blago oziroma storitve zaračunajo po pravilnih cenah, možne so racionalizacije postopkov, mogoče je skrajšati časovne zamike od trenutka izdaje računa in posredovanja računa kupcu). (Kermat, 2009, 19).
- Kako se določijo valute plačila, imamo izdelano primerno politiko valutnih rokov, politiko popustov, rabatov in skontov, če kupci plačajo po predračunu ali plačajo v krajšem roku od valutnega. (Kermat, 2009, 19).
- Kdaj se računi pošiljajo, na kakšen se pošiljajo, kakšni so časovni zamiki od trenutka, ko so računi izdani, ko se pošiljajo stranki (možne racionalizacije glede na moderne tehnologije, ki nam omogočajo elektronsko posredovanje dokumentov, krajše kontrolne postopke in s tem časovne zamike)?

- Kako ažurno oziroma s kakšnim časovnim zamikom se evidentirajo v računovodstvu, na kakšen način (individualno, zbirno)? Tukaj pride predvsem v poštev racionalizacija glede na moderno tehnologijo, ki omogoča, da se dokumenti z enkratnim vnosom elektronsko prenašajo v vse potrebne evidence. (Kermat, 2009, 19).
- Ali imamo sprotno kontrolo nad odprtimi postavkami kupcev? (Kermat, 2009, 19).
- Ali imamo urejen sistem opominjanja kupcev, ki računov niso poravnali v roku? (Z dobro organiziranim sistemom opominjanja lahko podjetje v veliki meri vpliva na izterjavo kupcev in plačilno disciplino svojih stranki, ki se postopoma sistemu prilagodijo in račune plačujejo vsaj po opominih, če se že valutnega roka ne držijo.) (Kermat, 2009, 19).
- Ali imamo urejen nadzor nad tem, da se določenim kupcem, slabim plačnikom, blaga ne prodaja oziroma storitve ne opravljajo (na primer imamo narejeno politiko blokade, če ima na primer odprto več, kot je določeno število računov za tega kupca, ali njihov dolg presega določen limit in podobno), za takšen sistem kontrole je ažurno in natančno vodenje analitičnega računovodstva saldakontov kupcev izrednega pomena? (Kermat, 2009, 19).
- Ali imamo urejeno primerno izterjavo kupcev, ki računov ne poravnajo kljub opominom (odvetniški opomini, predlogi za izvršbe, sodelovanje s podjetji, ki se ukvarjajo z izterjavo)? (Kermat, 2009, 19).
- Ali imamo lastno službo, ki išče možnosti poravnave neplačanih računov z iskanjem različnih možnosti za kompenzacije (prijava terjatev v sistem multilateralne kompenzacije, e-kompenzacije kakšnemu drugemu ponudniku, ki se ukvarja z iskanjem možnosti za medsebojno poravnavo terjatev in obveznosti)?
- Ali imamo terjatve primerno zavarovane (različne možnosti glede vrsto dejavnosti in strukturo kupcev)? (Kermat, 2009, 19).
- Ali imamo ustrezen nadzor oziroma službo, ki preverja bonitete kupcev in njihovo plačilno sposobnost (številne možnosti glede na moderno tehnologijo, ki omogoča sprotno preverjanje blokad transakcijskih računov podjetij, blokad in kraj plačilnih sistemov, ki jih uporabljajo fizične osebe)? (Kermat, 2009, 19).
- Ali dovolj pogosto preverjamo terjatve, ki so neizterljive (izvršbe, tožbe, sodni postopki, objave stečajev in likvidacij družb, prisilnih poravnav, prenehanje družb po uradni dolžnosti ali po skrajšanem postopku ter preverjanje zakonskih rokov, da ne zamudimo možnosti izterjave dolga po sodni poti, če je to smiselno) ali pa terjatev odpišemo (manjši

zneski terjatev, previsoki stroški izterjave – v takšnem primeru se ravnamo po načeli dobrega gospodarja)?

- Ali dovolj pogosto in nazorno obveščamo notranje uporabnike računovodskih podatkov v podjetju (komercialiste, prodajnike, poslovodstvo) o gibanju terjatev v določenem obdobju (lahko v primerjavi s planom, primerljivim preteklim obdobjem po profitnih enotah, stroškovnih mestih...)? (Kermat, 2009, 19).
- V računovodski službi je potrebno dovolj pogosto spremljati objave stečajnih postopkov in prisilnih poravnav ter na njihovi podlagi ustrezno popraviti obveznost za plačilo davka na dodano vrednost. Zakon o davku na dodano vrednost namreč davčnim zavezancem dovoljuje, da lahko zmanjšajo znesek obračunanega davka na dodano vrednosti zaradi nezmožnosti poplačila terjatev za znesek, ki ni bil poplačan, ali ni bil poplačan v celoti po uspešno končanem postopku prisilne poravnave oziroma stečaja . (Kermat, 2009, 19).

8 SKLEPNE MISLI

Namen diplomske naloge je analizirati podatke poslovanja podjetja G, d.o.o. za pretekla poslovna leta, ugotoviti nekatere ključne indikatorje, ki kažejo na dejstvo, da je analiza poslovanja obvezna in zelo pomembna kategorija poslovnega procesa. Pri izdelavi analize poslovanja podjetja smo uporabili nekatere ključne računovodske kazalnike. Za potrditev pravilnosti razmišljanja smo tako dobljene rezultate iz računovodskih kazalnikov povezali še z nefinančnimi kazalniki. Na izsledkih prikazanih kazalnikov smo lahko zasnovali predloge v obliki smernic za ukrepanje managementa v primeru krizne situacije v podjetju G, d.o.o.

Na začetku naloge smo postavili osnovne trditve oziroma hipoteze, ki smo jih skozi nalogo želeli potrditi ali ovreči. Postavljene hipoteze so:

- da mora podjetje, če želi dolgoročno obstati, analizirati svoje poslovanje preko različnih kazalnikov poslovanja za preprečitev motenj v poslovanju,
- da je potrebno ugotovitve iz analiz računovodskih kazalnikov spremljati za preteklost, rezultate pa uporabiti za prihodnje aktivnosti,
- da je potrebno poleg računovodskih kazalnikov pri oceni uspešnosti poslovanja upoštevati še nefinančne oz. povezane kazalnike, ki nam dajejo nekatere smernice in vodila za delovanje v naprej.

Prva hipoteza, da mora podjetje analizirati svoje poslovanje preko različnih kazalnikov, če želi dolgoročno obstati in pravočasno preprečiti motnje v poslovanju smo v nalogi potrdili.

Dokazi za to trditev so:

- kazalnik rasti prodaje, ki nam pokaže, koliko smo ustvarili dobička ali koliko smo pridelali izgube. Ukrepati je potrebno ob vsaki spremembi in ugotoviti vzroke padca prodaje. Samo z analizo vzrokov padca prodaje lahko sprožimo ustrezne aktivnosti.
- primerjava prodaje s preteklim obdobjem nam pokaže vrednostno odstopanje, ki ga moramo raziskati. V nalogi smo ugotovili, da je bil vzrok padca prodaje v letih 2006, 2007 in 2008 v primerjavi z letom 2005, osredotočenost samo na enega velikega tujega kupca. Po odpovedi prodajne pogodbe s ključnim kupcem, je podjetje zašlo v prve resne težave.

- kazalnik gospodarnosti oz. ekonomičnosti, ki nam pove kakšna je razlika med prihodki in stroški. Kazalnik, ki kaže vrednost manj kot 1 nam pove, da podjetje s svojimi prihodki ne pokriva vseh stroškov oz. da posluje z izgubo. Podjetje mora takoj ukrepati in analizirati prihodke in stroške. Ugotoviti mora strukturo stroškov, kateri so tisti stroški, ki predstavljajo v strukturi vseh stroškov največji delež.

Druga hipoteza, da je potrebno ugotovitve iz analiz računovodskih kazalnikov spremljati za preteklost, rezultate pa uporabiti za prihodnje aktivnosti smo prav tako v nalogi dokazali oz. potrdili. To trditev utemeljujemo z naslednjimi izjavami:

- podjetje je v letu 2006 zabeležilo drastičen padec prodaje, zaradi odpovedi ključnega kupca. Management podjetja bi moral takoj ukrepati in uporabiti te izsledke v prihodnjih aktivnostih, to je razširiti svoj izbor kupcev na večje število. Odvisnost poslovnega rezultata na samo enega ključnega kupca ni dobra poslovna odločitev.
- pri izračunu čistih prihodkov od prodaje na zaposlenega delavca se vidi, da se je podjetje odzvalo na dejstvo, da je izgubilo ključnega kupca v prodaji in je v letu 2006 in tudi kasneje zmanjšalo število zaposlenih delavcev. Pomeni, da je uporabilo izsledke analize za ustrezne ukrepe: Zastavi se nam samo vprašanje, ali so bili pri teh ukrepih dovolj dosledni.
- delež stroškov dela v prihodkih se je v letih 2006, 2007 in 2008 zmanjšal, kar je zagotovo posledica analitičnih podatkov iz leta 2005, vendar se pri tem postavlja vprašanje ali so se upoštevali dosledno vsi indikatorji. Naša ugotovitev je, da se niso. Prihodki so se v letu 2006 zmanjšali v primerjavi z letom 2005 za 75 %, stroški dela v enakem obdobju pa samo za 57,7 %. Stroški dela predstavljajo v celotnih stroških 22 % delež v letu 2005, kar je druga največja kategorija stroškov, takoj za postavko stroškov materiala.

Tretjo hipotezo, da je potrebno poleg računovodskih kazalnikov pri oceni uspešnosti poslovanja upoštevati še nefinančne oz. povezane kazalnike, ki nam dajejo nekatere smernice in vodila za delovanje v naprej, smo prav tako potrdili v naslednjih dokazih:

- analiza terjatev do kupcev, kjer lahko izračunamo razmerje med stanjem terjatev na določen dan in skupnimi prihodki. Večji kot je ta kazalnik, bolj mora biti podjetje usmerjeno v spremljavo terjatev, v analizo zapadlih terjatev, v postopke izterjave

terjatev. Terjatve so na eni strani povezane z višino ustvarjenih prihodkov, po drugi strani pa s spremljavo odprtih terjatev. Z računovodenjem in aktivnim pristopom kupcev in terjatev do kupcev pomembno prispevamo k likvidnosti podjetja ter na njegov poslovni izid.

- stroški osnovnih sredstev glede na prihodke nam povedo, kakšen delež dosega v prihodkih amortizacija, ki jo obravnavamo kot strošek osnovnih sredstev. Indikator zmanjšanja stroškov amortizacije v prihodkih nam pove naslednje:
 - prihodki se povečujejo
 - strošek amortizacije je manjši, ker je večina osnovnih sredstev že odpisana, pojavi se vprašanje usposobljenosti sredstev za doseg prihodkov
 - zaradi zmanjšane obsega prihodkov mora podjetje zmanjšati obseg fiksnih stroškov med katere spada tudi amortizacija; obseg nujno potrebnih sredstev je zahtevna naloga za poslovodstvo
 - na uspešnost poslovanja lahko učinkovito vplivamo z računovodenjem osnovnih sredstev.

Na koncu ponovimo na kratko bistvene ugotovitve iz naloge, ki naj bodo smernica poslovnim organom pri vodenju in predvsem pri obvladovanju poslovanja, da bi se izognili morebitnim motnjam v poslovanju:

- analiza poslovnih procesov, poslovnega izida, odstopanj od posameznih postavljenih ciljev ter predvsem ugotavljanje vzrokov za posamezna odstopanja je ključnega pomena pri poslovnih odločitvah,
- spremljati in analizirati je potrebno pretekla dejanja, da lahko ukrepamo in spremenimo bodočnost,
- informacije, ki jih dobimo iz posameznih računovodskih in drugih nefinančnih kazalnikov morajo biti ažurne in natančne. Brez takšnih informacij tudi odločitve, ki jih poslovodstvo sprejema nimajo pravega učinka.

9 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI

1. Cokins Gary: *Učinkovitost po meri podjetja*, Začrtajte pot do dobička s ključnimi podatki, GV Založba, d.o.o. Ljubljana, 2006.
2. Kavčič Slavka: *Merjenje uspešnosti poslovanja podjetij*. Gradivo za posvetovanje Novosti pri računovodskem merjenju uspešnosti poslovanja podjetij. Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana, 1998.
3. Kaplan Robert S., Norton David P.: *Uravnoteženi sistem kazalnikov*, The Balanced Scorecard GV Založba, d.o.o. Ljubljana, 2000.
4. Kermat Sonja, Verlag Dashofer, založba, d.o.o. Ljubljana, *Ekonomska kriza*, stran 5-32, 2009
5. Kolenc Tatjana, Logar Darinka; *Analiza bilanc in revizija*, Višja strokovna šola ACADEMIA Maribor, program računovodja, 1. izdaja za interno uporabo, Maribor, 2007
6. Turk Ivan, Melavc Dane, *Računovodstvo*, Založba Moderna organizacija, Kranj, 1998
7. http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/skornsek7.pdf. - Bibliografija: str. 39-40. - Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, oktober 2001
8. <http://www.finance.si/1962>, *Uporaba trženjskih kazalnikov*, dne 23.01.2001