

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA MARIBOR

DIPLOMSKO DELO

**RAST, RAZVOJ IN ANALIZA POSLOVANJA
PODJETJA FUTURA PR d.o.o. S POUDARKOM NA
FINANČNI FUNKCIJI IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA**

Študentka: **KAMENJEV Sonja**

Študij: izredni

Št. indeksa: 11190122506

Program: Računovodja

Mentor: Mag. Tatjana KOLENC

Maribor, november 2009

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKE NALOGE

Podpisana Sonja Kamenjev, št. indeksa 11190122506, rojen/a 13.02.1952, v Mariboru, sem avtorica diplomske naloge z naslovom Rast, razvoj in analiza poslovanja podjetja Futura PR d.o.o. s poudarkom na finančni funkciji in uspešnosti poslovanja, ki sem jo napisala pod mentorstvom mag. Tatjane Kolenc, univ. dipl. ekon.

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 skladno s pravili Višje strokovne šole Academia.
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah; UL št. 16/2007; (v nadaljevanju ZASP), 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, 02.11.2009

Podpis študenta:

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Tatjani Kolenc, univ.dipl.ekon. za strokovno svetovanje, usmerjanje ter nasvete pri pisanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se ravnateljici mag. Mirjani Ivanuša Bezjak ter vsem profesorjem Višje strokovne šole Academia za prijaznost in pomoč v času študija.

Zahvaljujem se direktorju podjetja Futura PR d.o.o. Matjažu Klipšteterju, univ.dipl.ekon., ki mi je posredoval vse potrebne podatke.

Zahvaljujem se tudi vsem študentkam in študentom Academie smer Računovodja letnik 2005/2007 za nepozabne trenutke v času študija.

Zahvaljujem se lektorici gospe Meliti Keber Jašovič, prof., da je diplomsko nalogo pravopisno uredila.

Posebna zahvala gre moji družini, predvsem možu Petru, ki mi je v času študija stal ob strani, me spodbujal in me podpiral.

KAZALO

1. UVOD.....	9
1.1. Opredelitev obravnavane zadeve.....	9
1.2. Namen, cilji in osnovne trditve.....	9
1.3. Predpostavke in omejitve.....	10
1.4. Predvidene metode raziskovanja.....	11
2. RAST PODJETJA IN RASTOČI POSLI	12
2.1. Kaj je podjetniška rast.....	12
2.2. Vzroki za rast podjetja.....	14
2.2.1. Kako lahko nastane rast v podjetju?.....	15
2.2.2. Ovire pri rasti podjetja	16
2.3. Optimalna velikost podjetja.....	17
3. MODEL PODJETNIŠKE RASTI	19
3.1. Osnovni fazni model podjetniške rasti.....	19
3.2. Poslovodni fazni model podjetniške rasti	21
3.3. Identitetni model podjetniške rasti	22
3.4. Slabosti faznih modelov in sistemski model podjetniške rasti	23
3.5. Churchill-Lewisov model rasti	25
4. STRATEGIJE PODJETNIŠKE RASTI	28
4.1. Opredelitev strategije.....	28
4.2. Vrste strategij	28
5. ORGANIZACIJA RASTOČEGA POSLA	30
6. FINANCIRANJE RASTOČEGA POSLA.....	32
6.1. Strategija financiranja rastočega posla	32
6.2. Viri financiranja rastočih poslov.....	33
6.2.1. Finančni življenjski cikel podjetja	34
7. NAČRTOVANJE RAZVOJA PODJETJA	37
7.1. Temeljna načela načrtovanja tveganega posla	37
7.2. Kaj je poslovni načrt	38
7.3. Področja in koraki pri načrtovanju rasti.....	38
7.4. Predstavitev podjetja Futura PR d.o.o.	40
7.5. Načrtovanje poslovanja, rasti in razvoja podjetja Futura PR d.o.o.	40
7.5.1. Stroški	41
7.5.2. Poslovni rezultat	43
7.5.3. Načrtovanje prostega denarnega toka.....	43
8. ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA	45
8.1. Pojem analize poslovanja podjetja.....	45
8.2. Namen analize poslovanja.....	46
8.3. Koraki analize poslovanja.....	47

9. POJEM FINANČNE ANALIZE	48
9.1. Analiza potreb podjetja po sredstvih.....	48
9.2. Analiza financiranja.....	48
9.3. Analiza dobičkonosnosti podjetja.....	49
9.4. Analiza poslovnega in finančnega tveganja podjetja	50
10. PROUČEVANJE RAČUNOVODSKIH IZKAZOV	52
10.1. Vodoravna in navpična analiza.....	53
10.2. Kazalniki.....	53
10.3. Analiza z računovodskimi kazalniki	53
10.4. Praktičen prikaz finančne analize na primeru podjetja Futura PR d.o.o.	54
10.4.1. Finančna funkcija in finančni položaj podjetja	54
10.4.2. Analiza sredstev podjetja Futura PR d.o.o.	54
10.4.3. Analiza finančnega stanja in dobičkonosnosti podjetja Futura PR.....	56
10.4.4. Analiza plačilne sposobnosti	60
10.4.5. Dolgoročna plačilna sposobnost	61
10.4.6. Dobičkonosnost.....	63
11. SKLEP	65
12. UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI	68
13. PRILOGE	70

Kazalo tabel:

<i>Tabela 1: Sistematičen prikaz ovir.....</i>	<i>16</i>
<i>Tabela 2: Gibanje stroškov glede na rast prihodkov.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabela 3: Ocene poslovnih rezultatov Futura PR d.o.o.</i>	<i>43</i>
<i>Tabela 4: Obseg in struktura sredstev podjetja v letih 2003, 2004, 2005 in 2006 - navpična</i>	<i>55</i>
<i>Tabela 5: Vodoravna analiza sredstev za leta 2003,2004,2005 in 2006 (v EUR).....</i>	<i>56</i>
<i>Tabela 6: Obseg in sestava virov financiranja.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabela 7: Stopnja lastniškosti (kapitalizacija) in stopnja dolžniškosti (zadolženosti).....</i>	<i>59</i>
<i>Tabela 8: Razčlenitev obveznosti do virov sredstev po ročnosti</i>	<i>59</i>
<i>Tabela 9: Kazalniki plačilne sposobnosti podjetja Futura PR d.o.o.</i>	<i>60</i>
<i>Tabela 10: Kazalniki dolgoročne plačilne sposobnosti.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabela 11: Dobičkonosnost (v %) v 2003, 2004, 2005 in 2006.....</i>	<i>64</i>

Kazalo slik:

<i>Slika 1: Faze rasti v osnovnem modelu rasti</i>	<i>20</i>
<i>Slika 2: Procesni vidik gospodarskega proučevanja.....</i>	<i>46</i>
<i>Slika 3: Proučevalno poročilo z informacijsko vrednostjo.....</i>	<i>46</i>
<i>Slika 4: Razmerje med plačilno sposobnostjo in dobičkonosnostjo (dobičkom)</i>	<i>57</i>

Kazalo grafov:

<i>Graf 1: Prihodki iz poslovanja Futura PR d.o.o.</i>	<i>41</i>
<i>Graf 2: Ocena stroškov Futura PR d.o.o.....</i>	<i>42</i>

POVZETEK

Podjetje začne svoje formalno pravno življenje z vpisom v sodni register. Podjetje raste, ko v njem ljudje gospodarijo na dolgi rok in spreminjajo proizvodne zmogljivosti. Razvojno spreminjanje zadeva različne dele in procese v podjetju samem, njegovo organizacijo in strukturo znotraj podjetja in tudi spremembe v njegovem okolju. Razvoj podjetja je »biti boljši« kot kakovostni dejavnik, zelo pogosto pa ga zamenjujemo z rastjo podjetja – s spreminjanjem velikosti podjetja. Spremembe velikosti podjetja izvirajo iz pozitivne ali negativne rasti podjetja ter so povezane s količinskim izražanjem podjetja.

Za rastoče posle je značilno, da je tudi pristop k načrtovanju, posamezni koraki in njihov specifičen vrstni red in izraža vsebino tako imenovane aktivne strategije rasti. Brez načrtovanja take strategije pri rasti podjetja posla sploh ni mogoče dosledno uveljavljati. Pomanjkljivo načrtovanje pri rastočih poslih se lahko pokaže v povečanem tveganju takega poslovanja. Brez načrtovanja lahko namreč zelo hitro nastanejo usodne napake.

Cilj finančne funkcije v podjetju je maksimiranje tržne vrednosti podjetja. Ta cilj lahko finančna funkcija doseže s pomočjo analize poslovanja podjetja. Analiza poslovanja podjetja obdelava pretekle podatke, ki jih je pridobila iz računovodskih izkazov, ter na podlagi pridobljenih rezultatov sporoča finančni funkciji podjetja o predvidevanjih in o spoznavanju financ podjetja, na podlagi katerih lahko finančna funkcija bolje odloča, izvaja in nadzira finance podjetja.

KLJUČNE BESEDE: rast podjetja, razvoj, strategije, organizacija, financiranje, načrtovanje rastočega posla, analiza poslovanja, finančna analiza, računovodski izkazi, kazalniki, dobičkonosnost, plačilna sposobnost

ABSTRACT

The enterprise is formally put into life when it is registered at the Court of Justice. It develops successfully if it is led in long term and when the product capacities are changed. The development concerns different parts and processes; firstly, its own organization and structure on one hand, and secondly, the changes in its environment on the other hand. The development of the firm means 'to be better' as the qualitative factor, but quite often it is mistaken with the growth of the firm – with the changes of its size. The changes of the size of the firm have their source in positive or negative growth, and they are connected with its quantities.

For growing business it is significant the planning, certain steps and their specific order, and expresses the so called active strategy of growth. The business cannot be exercised consistently without the planning of such a strategy with the growth of the firm. Inexact planning at the increasing business can be shown at bigger risk of such work. However fatal mistakes can occur without exact planning.

Maximizing the market value of the enterprise is the main goal of the financial function. The financial function can reach this goal only with the means of the analysis of the enterprise. It deals with the past data, available in accounting statements and also on the basis of the results that are reported to financial function of the enterprise about the foreseeing and recognizing its finance. This is the basis on which the financial function can decide better and efficiently, leads and controls the finance of the enterprise.

KEY WORDS: growth of the enterprise/firm, development, strategy, organization, financing, planning of the growing business, analysis of finance, accounting statements/files, indicators, profitability, paying ability.

1. UVOD

1.1. Opredelitev obravnavane zadeve

V diplomski nalogi bomo poskušali prikazati rast in razvoj podjetja Futura PR, odnosi z javnostmi, d.o.o. (v nadaljevanju Futura PR d.o.o.) od njegovega nastanka do faze zrelosti podjetja. Predstaviti želimo, kaj je rast podjetja, kje so meje te rasti, iz kakšnih podjetniških idej lahko nastane takšno podjetje, kako vidijo podjetje lastniki, kako lahko financiramo rast v takem podjetju in kateri so glavni viri za takšno financiranje, kako moramo gledati na financiranje rasti da zadovoljimo interese lastnikov in kako moramo načrtovati rast v podjetju da dosežemo njegov razvoj. V središču je strateško in operativno načrtovanje ter presojanje uresničevanja vseh ciljev in nalog. S tem želi podjetje doseči večjo učinkovitost, odpraviti oziroma zmanjšati tveganja in povečati prilagodljivost podjetja.

Nadalje želimo opraviti analizo poslovanja podjetja Futura PR d.o.o. s poudarkom na finančni funkciji in uspešnosti poslovanja od leta 2003 do leta 2006. Podjetje Futura PR d.o.o. je mlado podjetje, ustanovljeno leta 2003, ki dosega v poslovnem svetu na svojem področju zavidljive uspehe.

1.2. Namen, cilji in osnovne trditve

Namen diplomske naloge je opisati rast in razvoj podjetja in analizirati finančno funkcijo in uspešnost poslovanja omenjenega podjetja.

Naloga je razdeljena na teoretični in praktični del.

V teoretičnem delu bomo opisali rast in razvoj podjetja, opredelili pojem računovodskih informacij: kaj so, komu so namenjene in zakaj so potrebne, pomen poslovnih financ v podjetju ter predstavili kazalnike in modele finančne analize, uspešnosti poslovanja, ki temeljijo na računovodskih podatkih.

V praktičnem delu bomo poskušali ugotoviti dejanski finančni položaj podjetja Futura PR d.o.o. in njegovo uspešnost poslovanja. Opisali bomo, kako omenjeno podjetje načrtuje svoje poslovanje, rast in razvoj.

Analizo bomo opravili na podlagi predstavitve podjetja in njegovega okolja ter temeljnih računovodskih izkazov podjetja za leta 2003, 2004, 2005 in 2006.

Cilj diplomskega dela je prikazati izrazno moč in pomen informacij, katere z izračuni na ustrezni podatkovni podlagi nudijo informacije, ki omogočajo analizo uspešnosti poslovanja podjetja ter oceno finančnega položaja podjetja na konkurenčnem trgu. Podrobnejši cilji analize so: proučitev računovodskih informacij, proučitev finančne funkcije v podjetju in njenih nalog, podrobnejša proučitev računovodskih izkazov in posameznih postavk v njih, proučitev finančne analize računovodskih izkazov in proučitev pomena računovodskih informacij pri odločanju.

Z analizo želimo olajšati sprejemanje odločitev v podjetju in s tem vplivati na smotrnost uspešnega poslovanja podjetja. Pravilne odločitve so v današnjih časih zelo pomembne, saj se vsako podjetje sooča z rastočo konkurenco in vsaka napačna odločitev je lahko usodnega pomena za podjetje.

V diplomskem delu želimo dokazati naslednje **trditve**:

- da se pomen in poznavanje računovodskih informacij povečuje,
- da letno poročilo in računovodski izkazi predstavljajo osnovo za sprejemanje finančnih odločitev,
- da poznavanje vsebine računovodskih izkazov omogoča boljšo finančno analizo,
- kakšna je pomembnost finančne analize računovodskih izkazov pri sprejemanju poslovnih odločitev,
- pomembnost načrtovanja poslovanja, razvoja in rasti podjetja.

1.3. Predpostavke in omejitve

Teoretični del naloge temelji na predpostavkah in podatkih iz strokovne literature, zajema pa tudi znanje pridobljeno v času študija na Višji strokovni šoli Academia v Mariboru in delu, ki ga opravljamo že vsa leta.

Rezultat analize je odvisen od razpoložljivih kvalitetnih podatkov ter od pridobljenih informacij, ki so na voljo. Izhodiščni podatki za diplomsko nalogo so plani in računovodski

izkazi proučevanega podjetja. Analiza bo temeljila na podatkih od leta 2003 do 2006. Predvidevamo, da so omenjeni podatki točni in resnični.

Iz pridobljenih podatkov izračunamo kazalnike, da pridobimo informacije o uspešnosti, učinkovitosti in stabilnosti poslovanja ter finančnem stanju podjetja Futura PR d.o.o. Menimo, da bodo dobljene informacije koristile poslovodstvu pri njihovih nadaljnjih poslovnih odločitvah.

Pri pisanju diplomskega dela nimamo omejitev, razen v delu, ko podatki predstavljajo poslovno skrivnost.

1.4. Predvidene metode raziskovanja

V diplomskem delu bomo za teoretični del uporabili deskriptivni pristop, v praktičnem delu pa analitični pristop. Uporabili bomo poslovno analizo, saj delo temelji na proučevanju finančne funkcije podjetja, uspešnosti podjetja in razvoju ter načrtovanju podjetja. Med seboj bom primerjala stanja v različnih obdobjih in pri tem uporabila tudi komparativno statično analizo.

Uporabili bomo naslednje metode:

- metodo kompilacije, to je povezovanje del različnih avtorjev,
- metodo analize in sinteze,
- metodo primerjave, s katero bom skušala spoznati razmerja med posameznimi deli pojava ali razmerje do določene osnove,
- matematične metode, kot so različni izračuni kazalnikov, indeksov, prikazi v tabelah in grafikonih,
- logično povezovanje teoretičnega in praktičnega dela.

2. RAST PODJETJA IN RASTOČI POSLI

2.1. *Kaj je podjetniška rast*

Podjetje začne svoje življenje z ustanovitvijo. V sodobnih tržno urejenih družbah, **je** čas dejanske ustanovitve ustanoviteljski vpis podjetja v sodni register. Od tega trenutka dalje podjetje pravno-formalno obstaja. Podjetje deluje, posluje ter se razvija in raste ali pa tudi ne, vse do svojega prenehanja. (Belak, 2002, 33).

Kaj je rast podjetja in kateri so razlogi, da pride do rasti? Da lahko odgovorimo na ti dve vprašanji, moramo dobro poznati pojem optimalne velikosti podjetja. Prav tako moramo vedeti, da je interes lastnika – naj bo podjetnik ali ne – pri tem zelo pomemben.

Na prvi pogled je odgovor na to zelo preprost. Ko skušamo odgovoriti na to vprašanje, pa hitro ugotovimo, da ni dovolj, če rečemo, da je rast podjetja zgolj povečevanje obsega proizvodnje ali števila storitev, ki jih podjetje opravi. Takšna oblika rasti je povezana tudi z večjim prihodkom podjetja, večjo zaposlitvijo delovne sile in produkcijskih sredstev. Pogosto pa do takšne rasti pride, ne da bi povečali količine produkcijskih sredstev v podjetju oziroma povečali število zaposlenih. Prav tako večja količina blaga, ki ga podjetje da na trg, še ne pomeni večji prihodek. Zlasti pa ne pomeni, da takšno podjetje dosega večji profit.

Nesporno je rast podjetja povezana z večjo količino proizvodov in storitev, ki jih proizvedejo znotraj podjetja in ponudijo na trgu. Podjetje lahko raste tudi tedaj, kadar se poveča dohodek, ki ga ustvari na trgu, kadar zaposli dodatne delavce, nakupi nove stroje, nove proizvodne dvorane; nove proizvodne zmogljivosti izkoristi bolje kot v preteklosti, poveča produktivnost dela z izkoriščanjem delovne sile, ki jo ima na voljo.

Rast podjetja se pogosto kaže tudi v povečanem profitu, v spremenjeni politiki cen – z nižjimi cenami poveča prodajo blaga na trgu ali obratno – ohrani količino prodanega blaga ali jo celo zmanjša, uspe pa s povečanimi cenami ustvariti večjo realizacijo.

Podjetje lahko raste tudi tedaj, če se poveča baza kupcev, h katerim je usmerjena njegova ponudba. Takšno večanje baze kupcev je geografsko, ko ponudba seže tudi na mednarodne trge. Lahko ima tudi obliko iskanja večjega kupca na že obstoječih trgih. O rasti podjetja pa

lahko govorimo tudi, če se spremenita proizvodna sestava in sestava blaga, ki ga podjetje ponuja na trgu.

Vsi ti primeri nam kažejo, da lahko podjetje raste na zelo različne načine in da ti načini niso vedno na enak način med seboj povezani:

- večji obseg proizvedenega blaga in storitev še ne pomeni večjega prihodka podjetja in tudi zelo pogosto ne večjega profita;
- količinsko širjenje proizvodnje lahko pomeni celo manjši profit ali siljenje podjetja v izgubo;
- s primernimi ukrepi prodajne politike je mogoče zmanjšati količino blaga, ki ga podjetje proda na trgu in ustrezno povečati cene, tako pa se povečata prihodek in profit,
- podjetje s primernimi ukrepi celo zmanjša prihodek, ki ga ustvari na trgu, pa bistveno poveča profit (Tajnikar, 2000, 14).

V resnici je rast podjetja pojav, ki nastane v trikotniku med količino proizvedenega blaga, cenami in v podjetju zaposleno delovno silo ter proizvodnimi sredstvi (Tajnikar, 2000, 14).

Da natančno razumemo, kaj je rast podjetja, moramo poseči v ekonomsko teorijo. Ta loči pri gospodarjenju tako imenovani kratki in dolgi rok. Kratki rok je tedaj, kadar ima podjetje dane proizvodne zmogljivosti, spreminja pa količinski obseg proizvodnje na način, da zaposluje več ali manj delovne sile in porabi pri proizvodnji več ali manj surovin in energije. Kratki rok v ekonomski teoriji ne razumemo kot časovno obdobje, v katerem podjetje gospodari, temveč kot stanje, v katerem v podjetju odločajo pri danih proizvodnih zmogljivostih. Kadar podjetje gospodari na kratek rok v podjetju ne odločajo o velikosti podjetja in ne odločajo o tem, kako bo raslo.

O velikosti podjetja oziroma s tem tudi o rasti podjetja, lastniki in upravljavci odločajo na dolgi rok. Podjetje raste ko povečuje proizvodne zmogljivosti. To pomeni, da uporablja večjo količino strojev, večje proizvodne dvorane in zlasti učinkovitejše tehnologije, ki omogočajo večjo količino proizvodnje in/ali proizvodnjo pri nižjih stroških na enoto proizvoda (Tajnikar, 2000, 15).

Rastoča ali dinamična podjetja so tista podjetja, ki sprejemajo odločitve na način, ki vodi do njihove rasti na dolgi rok. Statična ali doživljenjska podjetja pa so tista podjetja, ki na dolgi rok ne sprejemajo odločitev, ki bi vodila do rasti ter se v njih ukvarjajo predvsem z vprašanji kratkoročnega gospodarjenja. Ti dve skupini podjetij se razlikujeta z vidika cilja gospodarjenja, organizacijske strukture, načina vodenja podjetja, strukture notranjega računovodstva, podatkov, ki jih uporabljajo pri svojem poslovanju in ključnih spremenljivk, s katerimi podjetniki upravljajo podjetja (Tajnikar, 2000,16).

Nekatere raziskave kažejo, da je za rastoče podjetje značilno (Tajnikar, 2000, 17):

- povezanost z izkušenim lastnikom, poslovodjem, managerjem, ki pozna trg in dejavnost, v kateri deluje,
- vzpostavljen je tesen stik s kupci, ki jim podjetje zagotavlja nesporno kakovost svojih proizvodov,
- inovativnost in prilagodljivost v marketingu in tehnologiji sta ključni za njihov konkurenčni položaj,
- cilj gospodarjenja je profit in ne prodaja, kar zahteva zelo skrben nadzor stroškov,
- zelo pomemben je odnos me zaposlenimi, ki se vzpostavlja z ustreznimi shemami denarnega nagrajevanja, kar lahko pripelje tudi do konkurenčnih prednosti takih podjetij,
- rastoči trg je podlaga za njihovo rast.

Nekatere oblike rasti nastanejo tudi zato, da podjetje razprši tveganje ali odpravi kakšno od svojih konkurenčnih slabosti.

2.2. Vzroki za rast podjetja

Ugotovili smo, da podjetje raste, ko v njem gospodarijo na dolgi rok in spreminjajo proizvodne zmogljivosti. Vendar nekaj manjka. Manjka motiv rasti, manjka odgovor na vprašanje, zakaj naj bi podjetje raslo. Ta odgovor je lahko z vidika izkušenj podjetnikov zelo različen. Včasih podjetje povečuje svojo velikost nehote, preprosto zato, ker rešuje vprašanja denarja, kupcev, dobaviteljev, osebja. Podjetje pogosto pride do rasti spontano, ker podjetnik odgovarja na različna vprašanja in rešuje vsakodnevne probleme na različne načine.

Ekonomska teorija nas še lažje pripelje do temeljnega vzroka, ki vodi podjetnika, da svoje podjetje usmeri v rast – do najvišje stopnje profita. Temeljni motiv podjetništva mora biti profitni motiv. Brez profitnega motiva ne bi bilo kapitalskega motiva, ne bi bilo trga, ne bi bilo konkurence in ne podjetništva (Tajnikar, 2000, 18).

2.2.1. Kako lahko nastane rast v podjetju?

Rast v podjetju lahko nastane na dva načina:

1. Rast je posledica prilagajanja vodenja podjetja razmeram, ki nastanejo zunaj in znotraj podjetja. Govorimo o **pasivni strategiji rasti** podjetja. Razmere znotraj in zunaj podjetja se lahko spreminjajo v povezavi z vsemi poslovnimi funkcijami. Te spremembe omogočajo, da podjetje poveča svoj obseg poslovanja, če jih je poslovodstvo sposobno izkoristiti. Vodstvo rastočega podjetja je za rast v tem primeru zaslužno le toliko, da je pogoje, ki podjetju omogočajo rast, sposobno izkoristiti. Govorimo o sistemskem modelu rasti podjetja.
2. Drugi način podjetniške rasti bi označili kot **aktivno strategijo rasti**. V tem primeru gre za tako delovanje vodstva podjetja, ki ustvarja razmere za podjetniško rast. Takšne razmere lahko ta ustvarja znotraj podjetja in v podjetniškem okolju. Razmere za rast lahko vodstvo ustvari v povezavi z vsemi poslovnimi funkcijami. Tako rast opisujejo fazni modeli rasti (Tajnikar, 2000, 21).

Niti podjetniki niti poslovodje pa ne izberejo aktivne niti pasivne strategije rasti, če ni jasno izražene želje po rasti investitorjev – lastnikov, ki se seveda lahko »skrivajo« tudi v osebi podjetnika ali poslovodje. Taka želja se kaže v posebni strategiji, ki jo imenujemo *žetvena strategija*. Da bi prišlo do rasti podjetja, mora njegovo vodstvo imeti jasno izražene zahteve investitorjev – lastnikov, da mora zasledovati tako žetveno strategijo, ki se lahko uresniči le z rastjo podjetja (Tajnikar, 2000, 22).

V podjetju do rasti torej ne pride, če:

- lastnik podjetja vztraja na žetvenih strategijah, ki niso povezane z rastjo podjetja,
- vodstvo ni sposobno oblikovati niti pasivne strategije rasti v razmerah, ko nastanejo razmere zanjo, in
- ne nastanejo razmere za pasivno strategijo rasti, vodstvo podjetja pa ni sposobno izoblikovati aktivne strategije rasti (Tajnikar, 2000, 22).

Razumevanje izvorov rasti, zlasti hitre rasti je odločilno povezano s sposobnostmi vodstev podjetij.

2.2.2. Ovire pri rasti podjetja

Pri načrtovanju rasti podjetja je potrebno upoštevati tudi vrsto ovir, ki preprečujejo načrtovano rast.

Tabela 1: Sistematičen prikaz ovir

OBLIKA OVIRE	ZUNANJI IZVOR	NOTRANJI IZVOR
Pristop do financ	Na splošno je težko prepričati zunanje institucije, da odobrijo kredit.	Slabo finančno upravljanje lahko zaostri problem pridobivanja financ. Zavedati se je namreč treba, da so znotraj podjetja ustvarjene finance najcenejši vir za nov kapital.
Pristop do drugih virov	Na splošno je težko identificirati vire za nujne resurse, ki jih potrebujemo v razširjeni proizvodnji. Pogajanja o pogojih dobave teh virov običajno niso preprosta.	Slabo notranje upravljanje z resursi lahko povzroča probleme in onemogoči rast podjetja.
Pristop do usposobljene delovne sile in managementa	Nezmožnost malih podjetij, da konkurira na trgu dela in plača ustrezno ceno za takšno delovno silo.	V malih podjetjih pogosto manjka poudarek na usposabljanju in izobraževanju zaposlenih, kar lahko povzroči pri rasti podjetja primanjkljaj.
Pristop do tržnih kanalov	Veliki konkurenti lahko zapolnijo trg in imajo prednosti pri pogajanjih in nakupih ter prodajah.	Notranja slabost je lahko v tem, da proizvodi oz. storitve malega podjetja niso dovolj različni od proizvodov in storitev konkurentov in ne zbudijo dovolj pozornosti z alternativnimi metodami prodaje.
Konkurenti blokirajo dejavnosti podjetja	Konkurenti lahko ustvarijo določene vire za vstop ali razširitev deleža na obstoječem trgu.	Napake pri ocenjevanju in opazovanju dejavnosti konkurentov in njihovih nameranih potezah lahko povzročijo nepredvidljive posledice.
Vpliv lokalne oblasti	Najrazličnejša dovoljenja, ki jih daje lokalna oblast, lahko postanejo ovira za hitro rast podjetja, saj jih ni mogoče pridobiti dovolj hitro.	V podjetju ne poznajo dovolj natančno zakonodaje in nimajo ustreznih stikov z lokalno oblastjo.
Sektorski oziroma tržni pogoji	Spremembe v naravi povpraševanja ali v naravi konkurence lahko postanejo ovira za rast podjetja. Vstop na nove trge je namreč lahko odvisen od moči obstoječe konkurence.	Znotraj podjetja ni takšnih ovir.

Tehnologija	V nekaterih primerih so stroški pridobivanja ustrezne tehnologije preprosto previsoki, da bi lahko podjetje z novo tehnologijo ohranilo konkurenčno moč. Včasih pa so te spremembe tako hitre, da jim malo podjetje ne more slediti.	Znotraj podjetja pogosto zanemarijo spremljanje sprememb v tehnologiji ali pa premalo investirajo v novo tehnologijo, da bi lahko na njej gradili razvoj podjetja.
-------------	--	--

Vir: Tajnikar, 2000, 22

Ključni način, kako lahko premagamo te ovire, je natančno in vse obsežno načrtovanje razvoja podjetja.

2.3. Optimalna velikost podjetja

Optimalna velikost podjetja je pomemben dejavnik njegovega obstoja ter je velikost, pri kateri je podjetje najuspešnejše. Podjetje bo uspešno, če bo dobro in če bo celo boljše kot druga podjetja – vendar mu mora to priznati tudi njegovo okolje. Velja si zapomniti naslednje:

- uspešnost podjetja je pogoj za njegov obstoj,
- o uspešnosti podjetja kasneje odloča tudi okolje,
- ker je kakovost podjetja pogojena z razvojem, je razvoj podjetja njegova življenjska nuja, saj brez razvoja ni obstoja in ni življenja;
- pri razvijanju podjetja pa ne gre zanemarjati njegove rasti kot možnega sredstva za uresničevanje razvoja (Belak, 2002, 36).

Nesporno postavlja zgornjo mejo rasti vsakemu posameznemu podjetju trg, vendar pa podjetje, njegovi lastniki in upravljalci upoštevajo pri izboru velikosti tudi dejavnike, ki nastajajo znotraj podjetja. To so zlasti tehnologija, stroški in seveda profiti, ki nastanejo v odnosu med proizvodnimi oziroma storitvenimi značilnostmi podjetja na eni in tržnimi značilnostmi na drugi strani. Podjetje dosega optimalno velikost, ki jo po eni strani trg še dopušča, po drugi strani pa omogoča zaslužiti maksimalni profit, če ga ocenjujemo z vidika vloženega kapitala lastnika oziroma podjetnika v podjetje. Podjetje širi proizvodne zmogljivosti do tiste meje, ko se mu profit še povečuje. Če ugotovi, da večanje velikosti podjetja vodi k zmanjšanju profitov na enoto vloženega kapitala, podjetja ni več smiselno širiti.

Rast podjetja je smiselna tedaj, kadar je njegova velikost manjša od optimalne velikosti, to je od tiste velikosti, pri kateri lastniki podjetja zaslužijo maksimalni profit. Podjetje raste tudi tedaj, ko zmanjšuje svojo velikost, če se le na ta način približa optimalni velikosti. V tem primeru je podjetje večje od optimalne velikosti in zato zasluži manj profita, kot bi ga sicer pri optimalni velikosti. Zmanjševanje velikosti podjetja v takem primeru vodi k povečevanju profita – je sicer negativna rast podjetja, njegova velikost se zmanjšuje.

Na rast podjetja vpliva tudi konkurenca, ki se lahko uveljavlja na različne načine. Najobičajnejša je cenovna konkurenca. Nastane lahko z boljšimi načini prodaje, z boljšo kakovostjo in reklamo. Posamezno podjetje želi povečati svoj tržni delež. Podjetje odgovori na konkurenco na način, da tudi samo povečuje svojo učinkovitost. Za boljšo učinkovitost so potrebne investicije, s tem povečanje proizvodnih zmogljivosti in velikosti podjetja.

Za podjetnika je smiselno, da primerja velikost svojega podjetja s podobnimi v okolici. Če je podjetje manjše, bi se moral vprašati, ali zaradi svoje majhnosti ne izgublja na določenih konkurenčnih prednostih. Če pa je podjetje večje od prevladujočega podjetja v sektorju, pa bi se moral vprašati, ali je tako veliko podjetje lahko dovolj konkurenčno.

Problem optimalne velikosti podjetja pa je še posebej zanimiv, ko proučujemo rastoče posle in govorimo o tveganem poslovanju.

3. MODELI PODJETNIŠKE RASTI

Obstajajo različni modeli podjetniške rasti. Najpogosteje govorimo o tako imenovanem faznem modelu, odprtem sistemskem modelu, identitetnem in poslovnem faznem modelu rasti. Obstajajo pa tudi modeli, ki združujejo značilnosti različnih modelov tako, da govorimo lahko o integriranem modelu rasti podjetja. Churchill-Lewisov model ima značilnosti integriranega modela, v osnovi pa je fazni model.

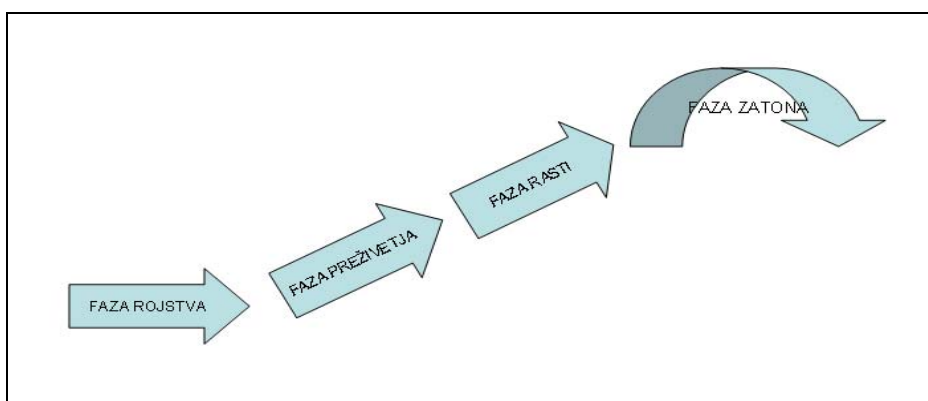
3.1. Osnovni fazni model podjetniške rasti

Najbolj razširjen je osnovni fazni model podjetniške rasti oziroma vodenja tveganih poslov. Temelji na razvojnem ciklu podjetja, ki se povezuje tudi z drugimi cikli, ki označujejo posamezne poslovne funkcije znotraj podjetja. Tesno je povezan s proizvodnim, finančnim in zlasti organizacijskim ciklom podjetja. Organizacija podjetja je v veliki meri odločilna za to, katera velikost je optimalna. Prav spreminjanje organizacije se v največji meri kaže navzven, torej zunanjim opazovalcem podjetja, kot spreminjanje velikosti, razvoja in kot izraz rasti podjetja (Tajnikar, 2000, 44).

Poznavanje razvojnih ciklov podjetja podjetniku omogoča, da se zaveda, v kakšni razvojni fazi je njegovo podjetje, v kolikšni meri so vse poslovne funkcije prirejene tej razvojni fazi, kaj znotraj podjetja ni dovolj razvito in kje v podjetju nastajajo tisti preboji v poslovnih funkcijah, ki kažejo na preraščanje podjetja v višjo razvojno fazo. Razumevanje razvojnih faz podjetniku omogoča učinkovitejše vodenje poslov podjetja v rasti.

Prva faza razvojnega cikla podjetja je *faza njegovega rojstva* (Tajnikar, 2000, 45). Samo rojstvo podjetja je povezano s trgom proizvodov in storitev. Poiskati je potrebno prve kupce oz. opredeliti začetni trg in način, kako ta trg spoznati, se zanj organizirati in nanj prodreti z novim proizvodom. Podjetnik mora v fazi rojstva zagotoviti potrebna finančna sredstva za financiranje novo nastajajočega podjetja – tako imenovana zagonska sredstva. Pridobiti morebitne partnerje, ki bi sodelovali pri ustanavljanju podjetja in tudi zagotovili del finančnih sredstev. Prav zaradi tega je prva faza povezana s pravno statusnimi oblikami podjetja.

Slika 1: Faze rasti v osnovnem modelu rasti



Vir: Tajnikar, 2000, 46

Druga faza v razvojnem ciklu podjetja je *faza preživetja podjetja ali posla*. Oživi dilemo med uspešnim vstopom v svet rastočih podjetij in borbo za preživetje podjetja. Podjetnik se lahko sooči s tremi različnimi razmerami, ki nastanejo v takem primeru (Tajnikar, 2000, 47):

- Po začetnem uspehu na trgu podjetje v celoti zapolni tržno povpraševanje in ne najde novega povpraševanja, ki bi mu omogočalo dolgoročno poslovanje. Načrtovanje samega rojstva podjetja je bilo napačno, ker podjetnik ni načrtoval niti trga, niti ponudbe podjetja za daljše obdobje.
- Druga možnost je ugotovitev podjetnika, da trg sicer obstaja, da je tak trg možno ohraniti tudi v daljšem obdobju, vendar je trg upadajoč in se obsega povpraševanja po proizvodih podjetja ne da povečevati.
- Tretja možnost pa je, da po začetnih uspehih na trgu, podjetnik najde nove možnosti za povečevanje trga, za nova finančna sredstva, za nove zaposlene ter tudi za izpopolnjevanje tehnologije in organizacije podjetja. To vse pa omogoča *rast* podjetja.

Rastočega podjetja ne more biti, če nista izpolnjena *dva temeljna pogoja*:

- obstoj rastočega trga in
- obstoj dovolj visoke donosnosti že v prvi in zlasti v drugi fazi razvojnega cikla podjetja, ki omogoča tudi nadaljnje financiranje rasti.

Tretja faza, ki sledi fazi stabilizacije podjetja, je *faza rasti podjetja*. Z rastjo se spreminja velikost podjetja, vse več je zaposlenih, večja je količina uporabljenih proizvodjalnih sredstev, večji je trg, na katerem podjetje deluje, večje je število dobaviteljev, s katerimi podjetje

sodeluje, in večja je potreba po finančnih sredstvih, ki jih podjetje potrebuje za rast. Rastoče podjetje postane vse bolj pomembno za konkurente. Čim hitrejša je rast, tem hitrejša morajo biti tudi spremembe v podjetju. Te so predvsem v organiziranosti podjetja in v upravljanju (Tajnikar, 2000, 48).

Četrta faza razvojnega cikla podjetja je zadnja in je lahko *nadaljevanje tretje faze* z vsemi značilnostmi ali pa je povezana z *zatonom* podjetja in borbo za preživetje. Temeljni problem te faze je problem ustreznega časovnega načrtovanja nastanka četrte faze. V to fazo slej ko prej vstopi vsako podjetje, ko v podjetju ugotovijo, da so dosegli maksimalno velikost, da ni več trga, ki bi omogočal nadaljnjo rast ali pa je donosnost na trgu postala tako nizka, da ne zagotavlja več ustreznih financ za nadaljnjo rast. V vseh teh primerih morajo v podjetju poiskati nov način življenja: iskanje novega podjetja ali novega posla in s tem ponovni vstop v prvo fazo razvojnega cikla podjetja (Tajnikar, 2000, 49).

Uspešno rastoče podjetje je tisto, ki ima relativno dolgo, večletno četrto fazo, ki jo sestavlja faza hitre rasti, značilne tudi za tretjo fazo razvojnega cikla podjetja. Ta del četrte faze običajno imenujemo *fazo zrelosti* podjetja ali posla (Tajnikar, 2000, 49).

3.2. Poslovodni fazni model podjetniške rasti

Rast podjetja ali posla lahko z vidika poslovođenja podjetja razdelimo v pred startno, podjetniško, managersko in funkcionalno fazo.

V pred začetnem obdobju podjetje še ne obstaja, podjetnik pripravlja vse za njegovo ustanovitev. Podjetnik razvije svojo poslovno priložnost iz ideje, inovacije prek poskusne proizvodnje v serijsko proizvodnjo, išče ustrezne partnerje, finance ter proučuje trg ter pravne vidike bodočega podjetja. Zaradi visoke tehnologije običajno zasebni kapital ne zadošča za financiranje pred startnega obdobja v celoti, zato lahko država na najrazličnejše načine podpre podjetnika in s tem olajša nastanek podjetja (Tajnikar, 2000, 49).

Pred startnemu obdobju sledi dolgo obdobje podjetniškega managementa ali poslovođenstva, pri katerem gre za relativno majhno podjetje, katerega upravlja in vodi podjetnik, ki je sam pogosto lastnik in manager ter pogosto sodeluje tudi neposredno v proizvodnem procesu kot operativec (Tajnikar, 2000, 50).

Če podjetje uspešno preživi obdobje podjetniškega managementa, lahko preide v tako imenovano profesionalno ali managersko fazo. V tej fazi pride do ločitve funkcij podjetnika in investorjev od managerske funkcije. Managerji ali poslovodje prevzamejo profesionalni del vodenja posameznih poslovnih funkcij, podjetnik pa ohrani funkcijo lastnika ali predstavnika lastnika v smislu odločanja o najpomembnejših strateških vprašanjih, ki nastanejo pri rasti podjetja. Profesionalna faza je povezana z najrazličnejšimi formalnimi oblikami vodenja, v katerih prihaja že bolj do izraza jasna analiza obstoječega stanja, določanje ciljev razvoja in opredeljevanje razvoja podjetja. Profesionalna faza podjetja preide v **funkcionalno fazo** z jasno opredeljeno tehnično delitvijo dela v podjetju, kar pomeni, da nastajajo tudi znotraj podjetja že pravi ali vsaj simulirani tržni odnosi (Tajnikar, 2000, 51).

3.3. Identitetni model podjetniške rasti

Identitetni model je zanimiv prav z vidika naših razmer v malem gospodarstvu. Obstajajo tri različne identitete in sicer obrtniška, podjetniška in managerska identiteta.

Obrtniška identiteta temelji na ne-podjetniški ali primitivni obliki podjetja, v kateri je podjetnik sam sebi šef in hkrati dela v proizvodnji v svoje osebno zadovoljstvo in za dohodek, potreben za življenje. Motiv v takem podjetju je dohodek obrtnika.

Po motivu se razlikujeta obrtniška in **klasična podjetniška identiteta**. Maksimalni dohodek je cilj proizvodnje pri obrtniški identiteti. Klasični podjetnik vlaga denar v proizvodnjo ne glede na to, ali jo tehnološko obvlada. Če je mali podjetnik vsaj delno še vezan z obvladovanjem tehnologije, pa dinamični podjetnik nima nobene povezave s samo tehnologijo. Njegov temeljni cilj je združiti poslovno priložnost s financami in ustrezno skupino ljudi, ki lahko realizirajo podjetniško idejo. Podjetnik združuje lastninsko in managersko funkcijo, ne pa tudi delovne in maksimizira tisti del dohodka, ki ga pričakuje lastnik kapitala, vloženega v podjetje – profit.

Z rastjo podjetja začne prevladovati **managerska ali poslovodna identiteta**, ki temelji na spretnosti in upravljanju in zlasti vodenju. Pri managerski identiteti se izpostavlja managerska spretnost in managersko delo kot osrednji vrline v podjetju, ki zasenčita pomen lastnika, podjetnika in delavca. Vodenje podjetja je za ljudi, ki to funkcijo opravljajo, del njihovega profesionalnega oziroma strokovnega angažiranja v podjetju, za katerega dobijo plačo in

včasih tudi udeležbo na dobičku. Pri managerski identiteti pogosto pride na površje motiv samih managerjev zagotoviti sebi in svoji družini dolgoročno visoko socialno varnost in standard. Profit maksimizirajo bolj na dolgi rok in poslujejo bistveno manj tvegano (Tajnikar, 2000, 51-54).

3.4. Slabosti faznih modelov in sistemski model podjetniške rasti

Slabosti predstavljenih modelov so v tem, da ne odgovarjajo na vprašanje, zakaj večina majhnih podjetij ostane majhnih. Majhen del nastalih podjetij preide v rastoča podjetja. Prav tako modeli ne odgovarjajo na vprašanje, zakaj je podjetje v neki fazi življenjskega cikla in ne v neki drugi in zakaj, ter kdaj naj bi prešlo iz ene faze v drugo. Vendar je tudi poznavanje teh faznih modelov v vsakem primeru pomembno tako za podjetnike kot za njihove svetovalce. Tako eni kot drugi lahko na ta način opredelijo podjetje in če primerjajo lastnosti podjetja s teoretičnimi opisi posameznih faz, spoznajo bistvene razvojne značilnosti podjetja in v kateri razvojni fazi je določeno podjetje. Konkretni dogodki znotraj podjetja ali dogodki v podjetniškem okolju so tisti, ki izzovejo prehod podjetja iz ene faze v drugo. Razumevanje faze in značilnosti faze, v kateri je podjetje pa omogočajo napovedovanje možnih poti naprej.

Odprti sistemski model rasti podjetja je nastal zaradi slabosti faznega modela vodenja tveganih poslov. Njegova glavna značilnost je prepričanje, da ni mogoče opredeliti faz in prehodov med posameznimi fazami na sistematičen način, temveč naj bi bila rast podjetja »tekoča«, saj se podjetje spreminja iz ene oblike v drugo, vsaka faza ima svojo naslednjo fazo, vsaka faza sledi neki fazi pred tem in nenazadnje ima vsaka faza svoje določene posebne značilnosti, ki jih ločijo med seboj, a hkrati ne omogočajo sistematičnega razvrščanja. Do rasti v podjetju pride zaradi dejstva, da managerji ali podjetniki vodijo podjetje in ga pri tem tudi spreminjajo. Pri upravljanju in vodenju odgovarjajo na določene težave, ki nastanejo znotraj podjetja ali v njihovi okolici (Tajnikar, 2000, 56).

Najbolj pogosto so poslovodje prisiljeni reagirati na spremembe v zunanjem okolju, ker so te več ali manj dane. Včasih se jih da vnaprej predvideti, saj nastajajo počasi. To velja zlasti za določene spremembe v tehnologiji. Spremembe pa lahko nastanejo tudi v zelo kratkem času, so posledice svetovnih kriz in zahtevajo hitro in učinkovito prilagajanje podjetja. Vzrok temu so lahko spremenjeni pogoji pridobivanja financ, npr. ročnost kreditov, višina obrestne mere, razpoložljiv kapital na trgu, davčna politika, ki stimulira varčevanje in investiranje ter

podobno. Pri vseh teh primerih obstajajo v okolju, v katerem podjetje deluje, številne informacije, ki jih morajo podjetja dnevno pridobivati, analizirati in nanje tudi reagirati.

Tehnološke spremembe so lahko pomemben razlog, da pride do rasti podjetja. Te omogočajo uvajanje novih proizvodov, v drugih primerih pa zgolj drugačno obliko organiziranja same proizvodnje, drugačno strojno opremo, surovine in delovno silo, ki se uporablja v proizvodnji (Tajnikar, 2000, 56).

Do rasti podjetja pride tudi takrat, ko poskušajo podjetniki povečati učinkovitost in izboljšati koordinacijo dela znotraj podjetja. Take spremembe nastanejo s poslovnim planiranjem in z jasnim nadzorom planskih učinkov.

Zelo pogoste reakcije podjetnikov in managerjev, ki pripeljejo do rasti podjetja, nastanejo iz novih »socialno-psiholoških integracij« znotraj podjetja. Tu mislimo predvsem na probleme, ki nastanejo v medsebojnih odnosih med zaposlenimi, na stopnjo konfliktnosti in motiviranosti v podjetju ter koordinacijo in nadzor nad njihovim delom. Navedeno po eni strani omogoča tako mesto posameznika v podjetju, ki povečuje njegovo učinkovitost, po drugi strani pa privede do takih odnosov v kolektivu, ki omogočajo učinkovitejšo usklajeno delo posameznika in kolektiva kot celote (Tajnikar, 2000, 57-58).

V vseh navedenih primerih morajo podjetniki ali managerji analizirati trenutno stanje in hkrati predvideti bodoče stanje, ko bodo poizkušali razrešiti probleme, ki nastanejo s temi izzivi ter nanje tudi odgovoriti. Opredeliti se morajo:

- Ali ostati še naprej pri istem proizvodu ali preiti na nove proizvode, kako priti do novih proizvodov (do nakupa licence, lastnega razvoja, povezave poslov z drugimi podjetji, nakupa franšiz ali po kakšni drugi poti). Podjetje mora vse te možnosti ocenjevati z vidika informacij iz okolja, v vidika tehnoloških sprememb znotraj podjetja, z vidika možnosti organizacije in planiranja proizvodnje podjetja in seveda z vidika reakcije zaposlenih.
- Ali lahko podjetje v sedanjih in pričakovanih razmerah sledi tehničnim spremembam z ekipo, ki jo ima na voljo, pridobi ustrezne finance za te spremembe in ali je mogoče organizirati podjetje na tak način, da bo čim bolj učinkovito pri razvoju tehnike in tehnologije in da bodo ljudje, ki delajo na razvoju dovolj spodbujeni k resničnemu iskanju inovacij.

- Problematično področje pri razvoju in rasti podjetja je finančno področje. Pri tem ne gre le za obseg potrebnih finančnih sredstev, temveč tudi za vrsto finančnih sredstev, ki jih podjetje lahko pridobi. Vprašanje je, ali lahko podjetje za svojo rast pridobi trajni kapital zlasti tam, kjer so potrebne dolgotrajne tehnološke prilagoditve.
- Sporno vprašanje je pridobivanje novih znanj. Na informacije iz okolja kot na notranje tehnološke, organizacijske in psihološke spremembe je potrebno odgovarjati z novimi specialisti v podjetju. Podjetje mora poiskati ljudi z novimi znanji in se prilagoditi spremembam, da se zaščiti pred konkurenco.
- Peto vprašanje je povezano z vprašanjem lastnine v podjetju, ali naj zaposleni pridobijo del lastninskih pravic in na ta način tudi del dohodka in lastninske motivacije za svoje delo v podjetju. Zlasti v storitvenih podjetjih sta vsaka širitev in odgovor na izziv iz okolja povezani s povečevanjem partnerske in s tem tudi lastninske povezanosti novih specialistov v podjetju.
- Zavedati se moramo, da vsako prilagajanje vodi tudi do drugačnega načina finančne kontrole v podjetju in do drugačnega načina zbiranja informacij o podjetju, to pa pomeni tudi do drugačne podatkovne baze, na podlagi katerih podjetniki ali managerji sprejemajo svoje odločitve (Tajnikar, 2000, 58-59).

Če podjetniki ali managerji uspešno premagujejo teh šest problematičnih področij, se lahko tudi brez tveganja odločijo za takšno prilagajanje izzivom iz okolja in iz podjetja, ki vodijo do povečanja podjetja in do spreminjanja podjetja v neko novo življenjsko fazo. Odprti sistemski model rasti podjetja ne pomeni, da vsak odgovor managerja na izzive iz okolja in iz podjetja vodi do rasti podjetja. V nekaterih primerih se velikost ne spremeni, lahko se pa tudi zmanjša. Če je pri odgovarjanju na te izzive mogoče poiskati nove proizvode, nove trge, pridobiti nove finančne vire, zaposliti nova znanja, širiti lastninsko osnovo podjetja ter ne izgubiti nadzora nad spremembami v tehnologiji in financah, takšni izzivi praviloma vodijo do povečanja podjetja oziroma do rasti podjetja (Tajnikar, 2000, 60).

3.5. Churchill-Lewisov model rasti

Je najbolj znan podjetniški model rasti. Tudi ta model je fazni, pojasnjuje določene zgornje meje, ki jih podjetja dosegajo v različnih stopnjah rasti in na katerih lahko podjetja zastanejo v rasti ter potem uspešno poslujejo tudi v daljšem časovnem obdobju. Izpostavlja tudi točke v

življenju podjetja, v katerih lahko nastanejo krizna obdobja, ki se lahko končajo ali s propadom podjetja ali pa v novem zaletu rasti podjetja (Tajnikar, 2000, 60).

Model izhaja iz domneve, da je mogoče celotno življenje podjetja na poti od malega v veliko in iz mlade v zrelo organizacijo razdeliti na pet stopenj ali faz:

- obstoj,
- preživetje,
- uspeh,
- vzlet in
- zrelost.

Vsako fazo lahko opišemo z vidika

- cilja vodenja podjetja,
- podjetniško-organizacijske strukture,
- stopnje formalizacije,
- osnovne opredelitve iz strategije podjetja in
- povezanosti med lastnikom oziroma lastniki in poslom v podjetju (Tajnikar, 2000, 60-61).

Dejavniki, ki vplivajo na uspeh posla v Churchill-Lewisovem modelu so razporejeni v štiri skupine. Gre za finančne, kadrovske, sistemske in poslovne vire.

Pri **poslovnih virih** gre za zmožnosti vzpostavljanja poslovnih odnosov, pridobivanja trga, vzpostavljanja odnosov z dobavitelji, razvoja in pridobivanja ustrezne tehnologije ter financ. Poslovni viri so zlasti pomembni ob nastanku podjetja in tudi v fazi preživetja. Poslovni viri so pomembni ob nastanku podjetja.

Finančni viri so zlasti pomembni v obdobju nastanka samega podjetja in v obdobju njegove vzleta. Pomembnejši so tudi v času preživetja.

Kadrovske viri so zlasti pomembni za fazo vzleta, povezani so s sposobnostjo pridobivanja ustreznih managerjev in podjetnikov, ki so sposobni voditi bolj zahtevne posle, saj podjetnik pogosto ni več sposoben ustrezno sodelovati v poslu.

Sistemiški viri pa se nanašajo na organizacijo in nadzor ter tudi na pridobivanje ustreznih informacij za vodenje in upravljanje. V fazi vzleta so ti viri zelo pomembni, ko je potrebno organizacijo, nadzor in informatiko v podjetju hitro prilagajati hitrim spremembam. Nepomembni so v zgodnji fazi njegovega nastanka (Tajnikar, 2000, 69).

4. STRATEGIJE PODJETNIŠKE RASTI

4.1. Opredelitev strategije

Strategija je vsaka možna poslovna usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje. Je rezultat ustvarjalnega in inovativnega napora v podjetju, zato mora vsako podjetje glede na svoj specifičen položaj inovativno razvijati lastne strategije, v pomoč pa so mu lahko že znani teoretični koncepti (Pučko, 1999, 173-179). Strategija v tem smislu vsebuje številne cilje in politike, kar pomeni določene omejitve za poslovno odločanje ali pa vnaša določena pravila v odločanje. Podjetnik je z zunanjimi dejavniki prisiljen k izbiri različnih strategij v posameznih fazah življenjskega cikla podjetja.

Strateške planske cilje lahko postavljamo na dva ne nasprotujoča si načina. Prvega imenujemo integralni ali sinoptični način. Pri tem načinu najprej izoblikujemo nekaj ciljev za celotno podjetje, na podlagi teh pa nato še delne planske cilje po poslovnih in funkcionalnih področjih. Drugi način postavljanja planskih ciljev se imenuje inkrementalni način (najprej oblikujemo delne planske cilje po posameznih področjih, na osnovi teh pa izdelamo zbirni plan za podjetje kot celoto. Danes še nimamo trdne teorije o postavljanju planskih ciljev v podjetju, zato pri tem še vedno igrata veliko vlogo presoja in splet vrednot poslovodstva in ostalih zaposlenih v podjetju (Pučko, 1999, 165).

4.2. Vrste strategij

Strategija podjetja je način uresničevanja njegovih temeljnih ciljev, poslanstva in smotrov, torej politike podjetja in vanjo vgrajenih interesov udeležencev podjetja. Poznamo tri ravni strategij - splošne strategije, poslovne strategije in temeljne strategije celovitega podjetja (Belak, 2002, 144).

Splošne strategije so tiste, ki so za podjetje splošno uporabne ne glede na raven. Uporabne so tako za celovito podjetje, kot za posamezna poslovna in programska tržna področja – strategije v zvezi s ponudbo, v zvezi s konkurenco, v zvezi z lastnim delovanjem in v zvezi z resursi (Belak, 2002, 144).

Temeljna strategija celovitega podjetja, imenovana tudi osnovna strategija podjetja opredeljuje globalni odnos podjetja do lastnega okolja z izbiro svojih prihodnjih dejavnosti. Podjetje lahko izbira med (Belak, 2002, 146):

- strategijami nadaljnega razvoja in/ali rasti podjetja,
- strategijami normalizacije, stabilizacije ali učvrstitve in
- strategijami dezinvestiranja, krčenja ali opuščanja določenih dejavnosti.

Poslovna strategija, imenovana tudi strateška, opredeljuje cilje posameznega programsko – tržnega področja in globalne naloge strateških poslovnih enot za doseg teh ciljev. Imenujemo jo tudi generična poslovna strategija. Podjetje ima na posameznem programsko-tržnem področju možnost izbire in kombiniranja med strategijo vodilnosti s stroškovno učinkovitostjo, strategijo diferenciacije proizvodov in strategijo razvijanja tržne niše ali tržne praznine.

Konkurenčna prednost je temeljni razlog za nadpovprečno dolgoročno poslovno uspešnost podjetja, ki jo je možno doseči le z nizkimi stroški ali pa z diferenciacijo proizvodov in storitev podjetja. Strategija zadovoljevanja tržne niše na temelju diferenciacije proizvoda (storitve) temelji na zadovoljevanju specialnih potreb sorazmerno ozkega kroga odjemalcev. Podjetje s takšno strategijo mora graditi tudi na fleksibilnosti in maksimalni prilagodljivosti svojim kupcem, saj je sorazmerno visoke prodajne cene mogoče dosegati le, če gre za zelo kakovosten, prestižen, varen in zanesljiv proizvod (storitev) in če to odjemalci cenijo (Pučko, 1999, 209).

5. ORGANIZACIJA RASTOČEGA POSLA

Eden najpomembnejših vidikov rasti tveganega posla je prav njegova organizacija. Z rastjo mora podjetje dobiti nove organizacijske strukture, spremeniti se mora makroorganizacija podjetja in tudi odnosi med zaposlenimi morajo biti drugače urejeni. Pravzaprav se spreminja mikroorganizacija podjetja.

Življenjski cikel podjetja sestavlja pet tipičnih faz: podjetniška, kolektivna, oblikovalna in nadzorna, izpopolnjevalna in faza zatona. Poznavanje faze, v kateri je podjetje, omogoča odgovoriti na vprašanje, kaj moramo narediti, da bi bila organizacija podjetja bolj učinkovita. Analiza življenjskega cikla opozarja na nujnost spreminjanja organizacijske strukture podjetja. Analizirati moramo glavne razloge s katerimi opravičujemo spreminjanje organizacije. Naštejemo lahko šestnajst najpogostejših razlogov za spreminjanje organizacijske strukture (Tajnikar, 2000, 163-165):

1. spreminjanje motivov gospodarjenja,
2. nakup nove opreme (nova razporeditev opreme, zmanjšanje delavcev),
3. pomanjkanje (ustreznih) delavcev,
4. uvajanje informacijskega sistema radikalno vpliva na mikroorganizacijo podjetja,
5. poseganje države v gospodarstvo,
6. spremembe v gospodarskih gibanjih,
7. spremembe v sindikalni organiziranosti,
8. povečani pritiski organiziranih porabnikov – večje potrebe bo kakovosti, servisu,
9. prevzemi, spojitve in pripojitve podjetij,
10. hitre spremembe v cenah ali razpoložljivosti surovin zahtevajo novo organiziranost znotraj prodajnih in nabavnih služb,
11. dejavnost konkurentov,
12. upadanje morale zaposlenih se da včasih nadomestiti z drugačno notranjo organiziranostjo,
13. težave s fluktuacijo delovne sile, ki so zlasti značilne v zatonu življenjske poti podjetja,
14. nenadne spremembe v razmerah gospodarjenja vplivajo na organizacijo podjetja,
15. pomanjkanje vodstvenega kadra zahteva prerazporeditev ljudi,
16. padec profita zahteva hitro poseganje v poslovanje podjetja.

Poleg opisanih razlogov za spreminjanje organizacije podjetja so zelo pomembne tudi spremembe v okolju podjetja, ki niso splošne narave, pač pa so neposredno povezane s poslovanjem podjetja. Te spremembe so: spreminjanje tehnologije, hitre spremembe v tržnem povpraševanju, pojav novih značilnosti proizvodov, razpoložljivost materiala in velike spremembe cen materiala (Tajnikar, 2000, 165).

Pri izboru organizacijske strukture v podjetju moramo upoštevati kar nekaj njegovih lastnosti. Te so konfliktnost med zaposlenimi, delovne značilnosti zaposlenih, kompleksnost poslovanja, formalizacija poslovanja in centralizacija poslovanja ter odločanja.

Konfliktnost je funkcionalna in skrbi za upravljavski in delovni nemir, ki spodbuja inovacije in povečuje kakovost in učinkovitost dela vendar samo v takšni meri, ki je za podjetje zdrava in ne bolesta. **Model delovnih značilnosti** omogoča opredeliti značilnosti posameznih del v podjetju, njihovo medsebojno povezanost in kar je zlasti zanimivo, vpliv teh značilnosti na produktivnost, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Te značilnosti dobimo tako, da zaposleni ocenjujejo značilnosti svojega dela v podjetju. **Kompleksnost** govori o vertikalni, horizontalni in prostorski razslojenosti organizacije. Ocenjujemo jo z vidika različnih delovnih mest v podjetju, deležu visoko izobraženih ali z daljšo delovno prakso itd. **Formalizacija** govori o tem, v kolikšni meri veljajo v podjetju določena pravila pri upravljanju, vodenju in delu, ter v kolikšni meri se managerji in operativci teh pravil tudi držijo. **Centralizacija** odločanja v podjetju pa opredeljuje, ali vrhnji management sam zbira informacije za odločanje, sam interpretira informacije, ki jih zberejo v podjetju, sam kontrolira izvajanje svojih odločitev in ali nižji management sam razsoja o predračunih svojih oddelkov in zaposlenih, ocenjuje sposobnosti zaposlenih, odloča o dohodkih zaposlenih, nabavi opreme in pravicah pri delu (Tajnika, 2000, 166-169).

Od sposobnosti podjetnika ali managerja bo odvisno, ali se bodo znali odločiti na pravi način in ali bo podjetje lahko svoje konkurenčne prednosti črpalo tudi iz organizacije podjetja.

6. FINANCIRANJE RASTOČEGA POSLA

Ključno vprašanje vodenja in upravljanja rastočega posla je njegovo financiranje. Niso dovolj samo dobra ideja, proizvodnja, trg in ekipa, poiskati moramo tudi ustrezne finance za izpeljavo tega posla. Pomembneje je, da je izbor financ tisti, ki vpliva na to, ali je poslovna ideja dobra, da bo proizvodnja dovolj učinkovita glede na konkurenco in tržne razmere.

6.1. Strategija financiranja rastočega posla

Financiranje rastočih poslov začnemo z načrtovanjem določenih investicijskih izdatkov. Najprej opredelimo investicijo, ki jo želimo izpeljati. Ta mora biti povezana z izvedbo določene strategije rasti. Ko investicijo opredelimo s tehnološkega in organizacijskega vidika, sledi odgovor na vprašanje, **koliko** sredstev potrebujemo za izvedbo take investicije in **kdaž** jih potrebujemo (Tajnikar, 2000, 181).

Finančna sredstva lahko pridobimo na več načinov. Podjetje lahko zadrži del dobičkov in samo ustvari prihranke za financiranje investicij, lahko pridobi zunanji trajni kapital, lahko se zadolži na različne načine in tako pridobi dolžniški kapital, lahko pa tudi pridobi sredstva, ki jih za razvojno podporo nudi država. Ob tem se moramo vprašati, koliko sredstev so posamezni investitorji pripravljeni dati za izvedbo investicije ter koliko sredstev si lahko podjetje privošči, ne da bi prizadelo svoje poslovanje in da bi uspešno uresničilo z investicijo načrtovano strategijo rasti. Obseg sredstev, ki jih podjetje pridobi iz različnih virov financiranja in so zanj sprejemljiva je potrebno kombinirati v celotno vsoto sredstev za financiranje in izvedbo investicije. Gre za optimizacijo virov financiranja investicij, ki bi naj pripeljala do čim nižjih stroškov financiranja. Podjetniki pogosto ne izpeljejo podrobnejšega načrtovanja investicije oziroma izvedbe določene strategije rasti. Njihove ocene so pogosto na pamet, kar pa izredno povečuje tveganje povezano z rastjo podjetja.

Pri omenjenem zaporedju korakov pri financiranju rasti se z rastjo prilagajamo možnostim financiranja. Imenovali jih bomo *pasivna strategija financiranja rasti* (Tajnikar, 2000, 182).

Za rastoče posle je primernejša *aktivna strategija financiranja rasti*. Zavedati se moramo, da je pridobivanje finančnih sredstev del podjetniške dejavnosti. Od podjetnika je v veliki meri odvisno, kakšna sredstva bo pridobil, po kakšni ceni jih bo pridobil in ali bo znal sredstva

spretno kombinirati na ta način, da bo projekte izpeljal na čim cenejši način, s čim manj stroški. Pri uspešnem podjetništvu naj bi omejitve za rast izhajale iz značilnosti podjetja in investicije. Najpomembnejše omejitve so donosnost investicijskih projektov in značilnosti poslov, ki jih vodimo in ki naj bi bili podlaga za pridobivanje sredstev za financiranje.

Druga iztočnica je povezana z razmišljanji o žetveni strategiji. Da bi bili interesi investorjev v podjetju zadovoljeni in da bi se hkrati uresničeval interes podjetnikov, mora podjetje rasti. To pa pomeni, da mora biti v podjetju vedno na voljo dovolj investicijskih projektov, povezanih z eno ali drugo obliko strategije rasti. Te podjetniki uresničijo, če jim uspešnost poslovanja v podjetju dovoljuje, da jih lahko tudi financirajo (Tajnikar, 2000, 183).

Takšen pristop k financiranju podjetja je pravi podjetniški pristop, povezan z dinamičnim podjetništvom. Z aktivno strategijo financiranja rasti poskušamo ustvarjati ustrezne pogoje za financiranje rasti, ne pa se z rastjo zgolj prilagajati razmeram za financiranje, kot je značilno v primeru pasivnih strategij financiranja rasti (Tajnikar, 2000, 185).

6.2. Viri financiranja rastočih poslov

Začetno vprašanje financiranja rastočih poslov se nanaša na vire financiranja. Ti kažejo, od kot lahko podjetje dobi finančna sredstva, kdo jih nudi in pod kakšnimi pogoji jih je pripravljen ponuditi v različnih fazah življenjskega cikla podjetja ali posla (Tajnikar, 2000, 185).

Pri financiranju podjetja uporabljamo **štiri različne vire kapitala**. Ti viri so:

- trajni kapital,
- tvegani kapital,
- dolžniški kapital in
- državni viri.

Vsak od teh virov ima različne oblike in se med seboj razlikujejo glede na

- način financiranja,
- poseganje investitorja v vodenje podjetja,
- način realizacije pričakovanih donosov,

- ceno sredstev in primernost financ glede na stopnjo v finančnem življenjskem ciklu podjetja.

6.2.1. Finančni življenjski cikel podjetja

Finančni življenjski cikel podjetja razdelimo v sedem stopenj, ki jih imenujemo tudi sedem investicijskih stopenj. Te stopnje se delno skladajo z življenjskim ciklom podjetja, saj kažejo, kakšen kapital potrebuje podjetje v posamezni fazi življenjskega cikla. Investicijske stopnje ne kažejo le optimalne izbire financ, temveč tudi na ponudbo financ v posamezni življenjski fazi podjetja. Podjetje ne more pridobiti vsako vrsto financ v vseh fazah svojega življenjskega cikla (Tajnikar, 2000, 186).

- Prva investicijska stopnja je **semenski kapital**. Ta je povezan z nastankom, razvojem in proučevanjem smiselnosti podjetniške ideje oziroma podjetniškega projekta podjetja. Ta kapital je v glavnem kapital samega podjetnika, partnerjev in pogostokrat tudi države (Tajnikar, 2000, 186).
- Druga investicijska stopnja je povezana z **zagonskim ali startnim kapitalom**. Ta kapital potrebujemo še vedno za razvoj proizvoda, vendar že v fazi poskusne proizvodnje in ko je možno izpeljati začetni marketing. Kapital je še vedno pretežno iz zasebnih virov, vstopa pa zagonski kapital v obliki daril večjih podjetij in zlasti države (Tajnikar, 2000, 189).
- Tretja investicijska stopnja je financiranje **zgodnje faze**. S temi financami dokončamo razvoj proizvoda in omogočimo normalno ali serijsko proizvodnjo. Podjetnik je prestopil črto, preko katere se ne more več vračati v preteklost, ker je že preveč investiral. Podjetje bo poskušal prepeljati do optimalne oziroma zamišljene velikosti. Začetek te faze je povezan z pridobivanje prvega izkupička od prodaje proizvodov (Tajnikar, 2000, 190).
- Četrta investicijska stopnja je financiranje tako imenovane **druge runde ali drugega kroga**. Financiranje drugega kroga je prehodno financiranje, ki je rezultat uspešnega financiranja v zgodnji fazi in hkrati podlaga za kasnejše financiranje podjetja. V tej fazi se pojavljajo vse oblike kapitala s tem, da izgublja pomen zasebni kapital podjetnika oziroma tiste oblike kapitala, ki so omogočile nastanek in obstoj podjetja v prvih dneh delovanja. Uveljavlja se dolžniški kapital v vseh oblikah – tudi investitorji s tveganim kapitalom (Tajnikar, 2000, 192).
- Peta investicijska stopnja v finančnem življenjskem ciklu podjetja je zadnja stopnja, ki izraža uspešen del življenjskega cikla podjetja. Podjetje uporablja tako imenovani **kapital**

za razširitev. To je kapital potreben za normalno življenje rastočega podjetja. Z njim se razširja proizvodnja in omogoča rast podjetja. Investira se v nove trge, v dodatni obratni kapital, v izboljšave proizvodov, v zaposlovanje nove strokovne delovne sile, v novo organizacijo podjetja in z njim nadomeščamo tudi nekatere oblike finančnih sredstev, ki jih je podjetje potrebovalo v zgodnejših fazah, niso pa več potrebne bodisi s stroškovnega ali likvidnostnega vidika. Usoda podjetja, predvsem pa bodočnost podjetja, sta v tej fazi dobro vidni. Donosi so visoki in zato so investicije v razširitev manj tvegane in povezane z visokimi nagradami za investitorje. V to fazo vstopajo vse oblike kapitala, najbolj aktiven je prav tvegani kapital. Oblika tveganega kapitala zasleduje visoke kapitalske dobičke, ki so z investiranjem v tej fazi najbolj zagotovljeni (Tajnikar, 2000, 193).

- Šesta investicijska stopnja v finančnem življenjskem ciklu podjetja je povezana z najbolj kritičnim obdobjem podjetja, to je **odkupom podjetja**. Rastoče podjetje v neki življenjski fazi postane profitonosni predmet nakupa oziroma prodaje. To je tedaj, ko po eni strani tržno, kadrovsko, organizacijsko in proizvodno dozori, po drugi strani pa jasno izraža možnosti realizacije visokih profitov tudi v bodočih letih. Cena takega podjetja se ne oblikuje zgolj po vrednosti premoženja, pač pa predvsem po pričakovanih donosih v bodočnosti, ki pogosto nekajkrat presegajo vrednost premoženja v podjetju v času prodaje. Številna podjetja, tudi rastoča, so nastala tako, da sta obstajala podjetnik in podjetniška ideja. Podjetnik ni sam financiral ustanovitev in razvoj podjetja, zato je iskal partnerje, investitorje tveganega kapitala, finančno podjetje, ki je posredovalo kapital, ali posameznika, ki je svoje prihranke vložil v podjetje. Nihče od investorjev pa ni zainteresiran, da bi se dolgoročno vezali z usodo podjetja. Z vlaganjem denarja v podjetje želi zgolj oploditi svoj kapital in doseči finančni donos – s tem želi spremeniti lastninski delež v podjetju nazaj v likvidna sredstva in ob tem realizirati kapitalski dobiček. Zato mora najti kupca. V tem primeru je podjetnik zainteresiran, da odkupi podjetje s strani posloводства, za to pa potrebuje sredstva. V tem primeru govorimo o **notranjem odkupu**. Podjetnik ni le manager, temveč postane tudi lastnik podjetja. Kupec – podjetnik mora pridobiti ustrezna sredstva. Pridobi jih lahko le na podlagi dejstva, da bo kot lastnik dobro gospodaril s premoženjem podjetja in da bo s profiti, zasluženimi v podjetju investitorjem odplačal svoj dolg, ter zagotoviti, da bo podjetje še naprej uspešno poslovalo (Tajnikar, 2000, 194-195).

Šesta investicijska stopnja je povezana tudi s sredstvi za **zunanji odkup** podjetja. V tem primeru gre za financiranje kupcev, ki bi naj kupili podjetje od lastnikov, kateri se želijo umakniti iz posla. Ti lastniki želijo s prodajo pridobiti kapitalski dobiček in s tem realizirati donose na kapital, ki so jih pričakovali tedaj, ko so denar vlagali v podjetje. Zunanji odkup omogoča, da skupina managerjev prevzame podjetje oziroma upravljanje podjetja, ker meni, da je podjetje dovolj atraktivno in da zagotavlja dovolj možnosti za visoke donose tudi v bodoče, oziroma meni, da lahko s svojim znanjem in sposobnostmi spremeni podjetje v uspešno podjetje. Viri za nakup podjetja so lahko lastni kapital managerjev, kapital tveganih kapitalistov in dolžniški kapital (Tajnikar, 2000, 196).

- Sedma investicijska stopnja je povezana s tako imenovanimi **vmesnimi financami**. Te imajo lastnosti tako dolžniškega kot trajnega kapitala in običajno stopajo v podjetje v zadnji fazi pred prodajo podjetja. Običajno so bolj podobne bančnemu posojilu kot tveganeemu kapitalu. Vmesne finance zgolj dopolnjujejo že obstoječe financiranje podjetja, prav to pa omogoča, da stara upravljavska ekipa upravlja podjetje, dokler ne pride v podjetje novi lastnik (Tajnikar, 2000, 197).

7. NAČRTOVANJE RAZVOJA PODJETJA

Načrtovanje razvoja poslovnega sistema obsega opredeljevanje razmer, v katerih je podjetje v določenem trenutku, opredeljevanje želene ali načrtovane bodočnosti in, seveda, na koncu, kar ni najmanj pomembno, opredeljevanje učinkovite poti iz sedanjega trenutka in sedanjih razmerah v želene razmere v bodočnosti (Tajnikar, 2000, 270).

Spreminjanje obsega podjetja (večanje ali manjšanje) je eden izmed možnih dejavnikov njegovega razvoja. Predvsem večanje podjetja – pa tudi njegovo manjšanje – pogosto ne da pričakovanih razvojnih izboljšav.

Podjetnik svojega uspeha ne sme prepustiti naključjem, temveč ga mora ustrezno načrtovati. Ker so pri rastočem podjetju pomembne današnje razmere zlasti z vidika odgovora na vprašanje ali le-te v podjetju sploh omogočajo rast, ker se v takem podjetju pričakovana bodočnost bistveno razlikuje od sedanjega trenutka in ker so tudi poti, s katerimi lahko dosežemo bodoče stanje zelo različne, je načrtovanje tveganih poslov še toliko pomembnejše (Tajnikar, 2000, 270).

7.1. Temeljna načela načrtovanja tveganega posla

Za načrtovanje tveganega posla obstaja nekaj načel, ki se jih moramo držati:

- **Prvo načelo** je nesporno, da je potrebno začeti z načrtovanjem takoj, v zelo zgodnjih fazah nastajanja tveganega posla. Zelo pogosto se zgodi, da podjetnik, ki ni načrtoval tveganega posla še pred njegovim nastankom začne izvajati tak posel in se nikoli več ne loti načrtovanja.
- **Drugo načelo** pravi, da načrtovanja ni smiselno omejiti na ozek krog ljudi v podjetju. Najslabša različica je tista, ko podjetnik zaposli zunanega svetovalca in mu da pripraviti poslovni načrt. Takšen dokument je formalne narave in zelo pogosto ne izraža vseh tistih pričakovanj, pa tudi sposobnosti podjetnikov in managerjev v podjetju, ki so odločilni za uspeh tveganega posla. Pomembno je, da podjetniki načrtujejo sami, poslovni načrt naj pripravijo s svojimi najtesnejšimi sodelavci (operativnim osebjem pri določenih tehničnih in izvajalnih vprašanjih).

- **Tretje načelo** je, da je potrebno zapisati v poslovni načrt vse, kar je pomembno za uspeh tveganega posla. Poslovni načrt mora jedrnato poseči na vsa tista področja, ki so ključnega pomena za uspeh tveganega posla.
- **Četrto načelo** pravi, kar lahko naredite, naredite takoj ne glede na načrtovanje. Če se ravnamo po tem načelu, preprečimo dolgotrajne in pogosto brezplodne razprave ter priprave na nastanek novega rastočega posla.
- Peto načelo načrtovanja tveganega posla je, da je osnovna oblika načrtovanja poslovni načrt (Tajnikar, 2000, 271-272).

7.2. Kaj je poslovni načrt

Poslovni načrt je zaščitna znamka vsakega podjetniškega projekta. Poslovni načrt za rastoče podjetje naj bi imel določene posebnosti, ki bi izražale ravnokar opredeljeno vsebino načrtovanja. Mora pokazati, kje je podjetje danes, kakšna je želena bodočnost in po kateri poti naj bi jo dosegli. V poslovnem načrtu naj bi predstavili sedanjo velikost podjetja, želeno bodočo velikost podjetja, obliko in metodo rasti podjetja, osebni stil in cilj podjetnika, skratka kazal naj bi cilje rastočega posla oziroma rastočega podjetja. Ti cilji naj ne bi bili zgolj kvantitativne narave, pač pa bi morali biti tudi kvalitativni (Tajnikar, 2000, 272).

7.3. Področja in koraki pri načrtovanju rasti

Vsako načrtovanje tveganega posla oziroma rastočega posla obsega štiri temeljne korake:

- prvi korak je analiziranje trenutnega položaja podjetja,
- drugi je izbor strategije rasti,
- tretji je izvedba rasti oziroma strategije in
- četrti je nadzor in pregled nad izvajanjem ter korekcije načrtovanja (Tajnikar, 2000, 277).

Posamezna poglavja znotraj načrta prilagajamo tem korakom. V vsakem poglavju moramo tako govoriti o tem, kakšne so razmere danes, kakšno strategijo bomo izbrali, kako jo bomo izpeljali, kako bomo nadzorovali izpeljavo rasti in kaj bomo naredili, če se načrtovani cilji in strategije ne bodo uresničili. Tako načrtovanje tveganega posla naj bi posegalo na sedem temeljnih področij načrtovanja:

- **Prvo področje** je opredeljevanje **okolja**, v katerem podjetje deluje in naj bi delovalo v času načrtovane rasti.

- **Drugo področje** načrtovanja je **marketing in prodaja**. Potrebno je natančno poznati definicijo trga, na katerega prodajamo, potencialne kupce, vedeti kakšen tržni delež imamo na teh trgih in kako stabilen je trg, kako bo raslo povpraševanje na trgu... Vse navedeno načrtujemo v marketinški strategiji.
- **Tretje področje** načrtovanja je **proizvodnja**. V rastočem podjetju je zlasti pomembno, da natančno proučimo, kako prihaja do razvoja proizvodov. Pri tem moramo skrbno proučiti tudi razvoj proizvodov v konkurenčnih podjetjih in potem v podjetju opredeliti ustrezne organizacijske oblike, motivacijo in načine razvoja proizvodov.
- **Četrto področje** načrtovanja je **nabava**, opredelitev odnosov med prodajo, proizvodnjo in nabavo na eni strani in odnos med nabavo v podjetju in dobavitelji na drugi strani.
- **Peto področje** načrtovanja je **kadrovsko**, v katerem moramo odgovoriti na vprašanja s področja mikro organizacije podjetja.
- **Šesto področje** načrtovanja, ki je ključno pri rastočem podjetju je **uprava** in tako imenovana makro **organizacija podjetja**. Opredeliti moramo strukturo makro organizacije in kako se mora le-ta prilagajati posameznim razvojnim fazam podjetja. Sem spada tudi ustrezen informacijski sistem in nadzor v podjetju, pri čemer je treba opredeliti filozofijo nadzora.
- **Sedmo** in zadnje področje načrtovanja rastočega posla so **finance**. Če že govorimo o že obstoječem podjetju, je s tega vidika odločilna analiza finančnega stanja podjetja. V tej analizi je treba opredeliti vse kritične točke, ki so odločilne za financiranje rastočega podjetja. Zlasti je treba biti pozoren na profitnost dosedanjih poslov in na likvidnost podjetja. Posebej pomembno je načrtovanje obratnega kapitala. Obratni kapital je vsota denarja, ki ga potrebujemo za financiranje vseh tekočih stroškov poslovanja in je pravzaprav denar, s katerim ustvarjamo profit (Tajnikar, 2000, 278).

Smiselno je, da je poslovni načrt za tvegani posel oziroma rastoče podjetje sestavljen tako, da ohranja opisano strukturo sedmih področij načrtovanja rasti. Strategije, do katerih pridemo na posameznih področjih načrtovanja so lahko med seboj tudi neusklajene. V takem poslovnem načrtu je nujno potrebno napisati tudi glavne ugotovitve iz posameznih planskih področij in jih strniti v **celotno strategijo podjetja**. Ta potem odloča tudi o izboru posameznih strategij na posameznih planskih področjih. Šele ko opredelimo rast podjetja na vseh področjih in rast

podjetju v celoti in ko upoštevamo splošno tudi pri opredeljevanju posebnega, dobimo celovito plansko sliko rastočega posla oziroma rastočega podjetja.

7.4. Predstavitev podjetja Futura PR d.o.o.

Podjetje Futura PR d.o.o. je bila ustanovljena februarja 2003. Futura DDB je v svoj spekter storitev dodala še storitve s področja odnosov z javnostmi in »zagnala« novo specializirano agencijo za odnose z javnostmi Futuro PR d.o.o.

Ustanovitelji so Futura DDB d.o.o., Pristop skupina d.o.o. in Matjaž Klipšteter, ki je obenem tudi direktor družbe. Sedež podjetja je: Poljanski nasip 6, Ljubljana. Futura PR d.o.o. je del skupine Futura, v katero spadata še Futura DDB in Innovatif.

Od ustanovitve do danes je podjetje opravilo uspešno razvojno pot in rast. Je specializirana družba za svetovanje, načrtovanje in izvajanje celovitih programov na področju z javnostmi. S svojim delovanjem, ki temelji na znanju in izkušnjah, soustvarjajo samopodobe in podobe podjetij in ustanov, njihovim vodstvom pa svetujejo pri upravljanju komuniciranja ob spremembah in v kriznih okoliščinah. Svojim naročnikom so pomagali ustvariti mnogo uspešnih projektov in mnogo je takih, ki se zavedajo, da je komuniciranje nenehen proces in zato z njimi sodelujejo dolgoročno.

Futura PR d.o.o. ima v svojih vrstah izkušene strokovnjake s področja odnosov z javnostmi, ki imajo specializirana znanja in bogate izkušnje. Prek rednih internih izobraževanj, letnih strateških delavnic in udeležbe na strokovnih srečanjih in seminarjih skrbijo za njihovo nenehno izobraževanje.

7.5. Načrtovanje poslovanja, rasti in razvoja podjetja Futura PR d.o.o.

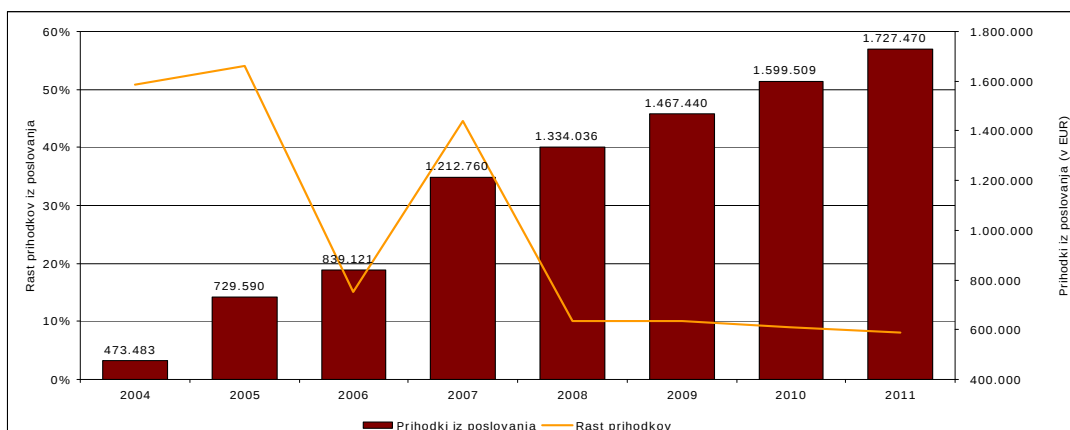
Proučevana družba je v preteklosti izjemno hitro povečevala prihodke. V prvih treh letih poslovanja je tako rast poslovnih prihodkov presegla 50% letno. V zadnjih dveh letih pa se je trend rasti nekoliko umiril; kljub temu pa je podjetje v letu 2007 povečalo prihodke za kar 45%. (Interni vir: Bilančni podatki za leto 2007).

Na podlagi proučevanih podatkov ocenjujemo, da je podjetje doseglo višino prihodkov, pri kateri bo izjemno težko vzdrževati podobne stopnje rasti tudi v prihodnje. Poleg tega

napovedi UMAR in Banke Slovenije predvidevajo znatno umiritev gospodarske rasti v Sloveniji, kar bo prav tako zaostriło pogoje poslovanja podjetja.

Poslovodstvo je v začetku leta 2008 napovedovalo petnajst odstotno rast prihodkov, a je po preteku prvih mesecev poslovanja, le to že znižalo na deset odstotkov (plan Futura PR d.o.o.). S takšno oceno se strinjamo in menimo, da bodo rasti v drugi polovici proučevanega obdobja še nižje, predvsem zaradi omejitev, ki jih podjetju postavlja majhen slovenski trg.

Graf 1: Prihodki iz poslovanja Futura PR d.o.o.



Vir: Vrednotenje podjetja Futura PR d.o.o. (Masset Consulting)

Prihodki med leti 2008 in 2011 so ocenjeni na podlagi trendov v panogi, preteklih rasti in razgovora s poslovodstvom, ki pričakuje umiritev rasti prihodkov zaradi zgoraj opisanih razlogov.

7.5.1. Stroški

Stroški poslovanja vsakega podjetja bolj ali manj sledijo rasti prihodkov. Svetovalna podjetja imajo običajno zelo nizke fiksne stroške, tako da s povečevanjem poslovanja le redko bistveno izboljšajo maržo iz poslovanja.

Stroške smo razdelili na fiksne in variabilne na podlagi preteklih trendov, standardov v panogi in pogovora s poslovodstvom.

Tabela 2: Gibanje stroškov glede na rast prihodkov

Vrsta stroška	Indeks rasti (2003-2007) glede na rast prihodkov	Trend	Pričakovanja (rast glede na rast prihodkov)
Stroški dela	1,25	Prehitevanje prihodkov	Enaka
Stroški materiala	0,2	Zelo volatilno, a zaostanek za rastjo prihodkov	Polovico počasnejša rast
Stroški storitev	0,72	Tesno sledenje rasti prihodkov	Enaka
Amortizacija	0,38	Tesno sledenje rasti prihodkov	Tri četrte rasti prihodkov
Ostali odhodki	-	Brez trenda	Fiksni stroški

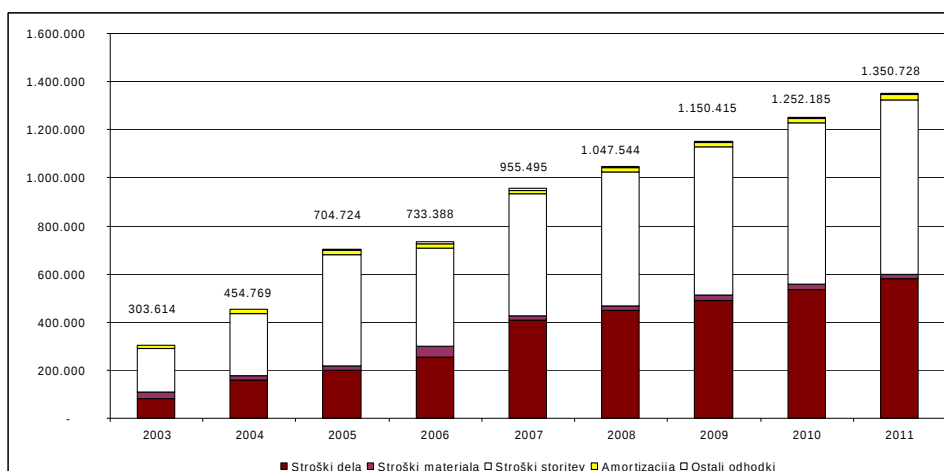
Vir: Vrednotenje podjetja Futura PR d.o.o.

Indeks rasti (2003-2007) glede na rast prihodkov prikazuje večkratnik rasti prihodkov iz poslovanja v obdobju. Rezultat 1,25 denimo pomeni, da so se stroški dela v proučevanem obdobju povečali za 25% hitreje kot prihodki iz poslovanja.

Ostali odhodki se gibljejo povsem neodvisno od prihodkov. Zato jih bomo obravnavali kot fiksne v povprečni vrednosti proučevanega obdobja.

Glavni stroški podjetja rastejo skladno s poslovnimi prihodki. Kljub temu pa ima pomemben del stroškov podjetja tudi fiksno komponento, zaradi česar pričakujemo postopno izboljšanje poslovne marže. Pričakovano gibanje stroškov podjetja je prikazano na spodnji sliki.

Graf 2: Ocena stroškov Futura PR d.o.o.



Vir: Vrednotenje podjetja Futura PR d.o.o.

Rast stroškov bo zaostajala za rastjo prihodkov . Stroški dela in stroški storitev naj bi rasli enakomerno z rastjo prihodkov, stroški materiala naj bi se prepolovili, strošek amortizacije naj bi dosegel tri četrtine rasti prihodkov, ostali (fiksni) stroški se gibljejo neodvisno od rasti prihodkov.

7.5.2. Poslovni rezultat

Na podlagi zgornjih ocen, lahko izračunamo pričakovane poslovne rezultate podjetja Futura PR d.o.o. v prihodnjih letih. Zaradi hitrejše rasti prihodkov od stroškov, se poslovni rezultat podjetja stalno povečuje. Tako ocenjujemo, da bo v proučevanem obdobju proučevano podjetje Futura PR d.o.o. povečalo neto dobiček za povprečno 28,7% letno.

Tabela 3: Ocene poslovnih rezultatov podjetja Futura PR d.o.o.

	2007	2008	2009	2010	2011
Poslovni prihodki	1.212.760	1.334.036	1.467.440	1.599.509	1.727.470
Poslovni stroški	955.495	1.047.544	1.150.415	1.252.185	1.350.728
Neto finančni prihodki	14.981	17.228	19.812	22.487	25.185
Neto ostalo	4.318				
Bruto dobiček	276.564	303.720	336.837	369.811	401.927
Davek	75.556	60.744	67.367	73.962	80.385
Neto dobiček	201.008	242.976	369.470	295.849	321.542

Pri tem pa velja opozoriti, da analiza občutljivosti pokaže, da je takšna rast v največji meri odvisna od vzdržnosti medsebojnih povezav rasti prihodkov in nekaterih stroškov. Če bi denimo rast stroškov dela prehitela rast prihodkov za 50% (kar je bil slučaj v prvih letih poslovanja), bi bila rast neto dobička le še okoli 20% letno. Na drugi strani bi podjetje z upočasnitvijo rasti stroškov storitev (na polovico rasti prihodkov) lahko povečevalo neto dobiček za preko 34 odstotkov letno.

7.5.3. Načrtovanje prostega denarnega toka

Za načrtovanje prostega denarnega toka moramo oceniti štiri kategorije: pričakovan dobiček iz poslovanja pred davki, amortizacijo, vrednost naložb v opredmetena osnovna sredstva in spremembo v obratnem kapitalu.

Na podlagi ocen poslovnih rezultatov Futura PR d.o.o. lahko izračunamo pričakovan neto dobiček iz poslovanja in amortizacijo. Pri zadnjih dveh kategorijah, pa si pomagamo s predpostavkami, ki temeljijo na razgovoru s poslovodstvom in standardi vrednotenja. Predpostavki sta:

- vrednost naložb v opredmetena osnovna sredstva bo enaka vrednosti amortizacije,
- vrednost nadenarnega obratnega kapitala se bo v naslednjih petih letih postopoma približala ničli.

Gre za običajni predpostavki, ki v bistvu povesta, da predvidevamo, da bo podjetje širilo poslovanje enako hitro kot rastejo prihodki. Investicije v nova sredstva bodo tako rasle enako hitro kot amortizacija, za katero pa smo predpostavili da raste s $\frac{3}{4}$ stopnje rasti prihodkov.

Izenačitev nadenarnega obratnega kapitala z nič pa pomeni, da bo vrednost terjatev in zalog do konca do leta 2012 enaka poslovnim kratkoročnim obveznostim.

Poleg poslovanja pa na vrednost podjetja pomembno vpliva tudi vrednost tako imenovanega diskontnega faktorja. Z njim denarne tokove iz prihodnosti spremenimo (diskontiramo) na sedanjo vrednost, pri čemer se diskontni faktor iz leta v leto povečuje glede na obrestne mere in tveganost podjetja.

8. ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA

Podjetje je poslovni sistem, ki ustvarja poslovne učinke v obliki proizvodov in storitev. Sodi med umetne sisteme, ker ga ni ustvarila narava, marveč je nastal na podlagi človekove zamisli. Deluje po določenih zamislih in pri tem upravljalci sami stremijo k optimalnemu doseganju postavljenih ciljev. Sprašujejo se, kako bi se poslovanje dalo izboljšati in kako to storiti, saj tudi konkurenca neposredno odpira ta vprašanja. Iskanje odgovorov na to vprašanje je predmet vrste znanstvenih disciplin, v katere sodijo upravljalno računovodstvo, poslovodstvo celovite kakovosti, analiza na osnovi usmernikov (benchmarking), kontroling, prenova poslovnih procesov (reinženiring) in analiza poslovanja. Slednja se je prva začela sistematično ukvarjati s proučevanjem možnosti za izboljševanje uspešnosti poslovanja podjetja, zato lahko rečemo, da je analiza poslovanja tradicionalna med poslovnimi vedami (Pučko, 2005, 3).

8.1. Pojem analize poslovanja podjetja

Analiza poslovanja podjetja je proces spoznavanja konkretnega podjetja, ki služi za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja tega podjetja z vidika uporabnika analize (Pučko, 2005, 11). Je strokovno opravilo, ki omogoča, da presodimo ekonomski položaj podjetja, to je njegovo učinkovitost, uspešnost, premoženjsko in finančno trdnost. Po vsebini je analiziranje poslovanja informacijski proces, znotraj katerega se uresničuje sistematično spoznavanje procesov in stanj ter se pripravljajo strokovne podlage (informacije) za poslovne odločitve (Koletnik, 1997, 32).

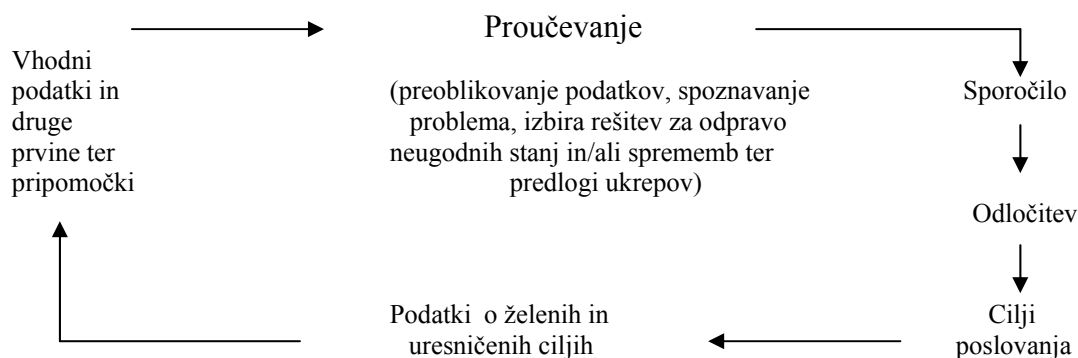
Analiza poslovanja je sestavljena iz več sestavin (Pučko, 2005, 5):

- procesa ali dejavnosti,
- objekta oziroma predmeta analize poslovanja,
- cilja analize kot spoznavanje ali odkrivanje pogojenosti oziroma kot ustvarjanje vpogleda v poslovanje podjetja,
- namena analize, ki se kaže kot ocena analiziranega objekta ter kot napor po izboljšanju poslovanja,
- metoda kot določena pot do spoznanja.

8.2. Namen analize poslovanja

Namen analize poslovanja je pripraviti strokovno zahtevnejše poslovne informacije, oziroma izrazno bogato poslovno poročilo na podlagi presoje določenega pojava ali stanja, ki je za uporabnika spoznavna podlaga za sprejem poslovne odločitve.

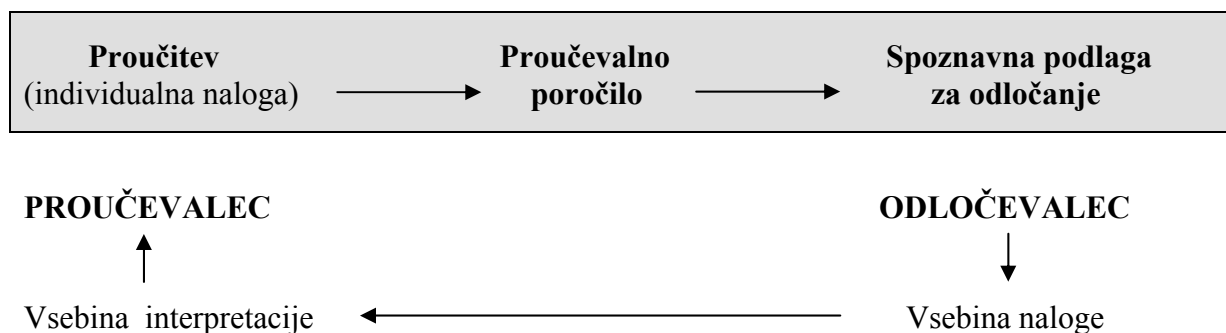
Slika 2: Procesni vidik gospodarskega proučevanja



Vir: Koletnik, 2006, 34

Gospodarski namen analiziranja je sprejemanje takšnih odločitev, ki prispevajo k obstoju in razvoju poslovne osebe. To se lahko uresničuje le, če je družba poslovno uspešna in plačilno sposobna ter ima zdravo konstitucijo sredstev in njihovih virov (Koletnik, 2006, 34).

Slika 3: Proučevalno poročilo z informacijsko vrednostjo



Vir: Koletnik, 2006, 35

Vsako analiziranje mora imeti svojega uporabnika. Praviloma so individualna in jih izdelamo le, ko je treba presoditi pravilno naravnost in delovanje kakega procesa ali stanja, da bi

lažje predvsem kakovostneje odločali. Poročilo mora biti prilagojeno potrebam in sposobnostim prejemnika, ki so lahko v poslovni osebi ali pa tudi zunaj nje.

Ko analiziranje zajema celotno poslovanje govorimo o kompleksnem analiziranju. Analiziramo lahko samo določene procese in stanja. Ločimo analiziranja, ki nas seznanjajo s problemi in predlogi rešitev na področju sredstev, virov sredstev, poslovne in denarne uspešnosti ter tudi na posameznih poslovnih področjih oziroma funkcijah.

8.3. Koraki analize poslovanja

Proces analiziranja poslovanja poteka v določenih korakih in sicer po zaporednih korakih, ki nas pripeljejo po določeni poti do spoznanja konkretnega poslovanja družbe, tj. do spoznanja predmeta analiziranja.

Splošne postopke spoznavanja je potrebno razdeliti na štiri zaporedne skupine (korake):

1. ugotavljanje dejstev na osnovi našega predhodnega znanja,
2. opredeljevanje poslovnih problemov,
3. postavljanje hipotez, ki pojasnjujejo ugotovljena dejstva ali njihove medsebojne povezave,
4. preizkušanje ali verificiranje postavljenih hipotez.

S pomočjo teh postopkov pridemo do novih spoznanj in pojmovanj. Končni rezultat opravljanja vseh teh postopkov so nove teorije (Pučko, 2005, 10)

9. POJEM FINANČNE ANALIZE

Pojem finančne analize številni avtorji obravnavajo različno, skupno vsem pa je, da s tem pojmom razumemo analizo finančnih posledic preteklih in/ali možnih prihodnjih poslovnih odločitev podjetja. Finančna analiza zajema vse finančne vidike poslovanja podjetja in je povezana s temeljnimi cilji finančne funkcije podjetja. Glavni namen finančne analize je ugotoviti premoženjsko-finančno stanje podjetja, smer gibanja finančnega stanja, razmerja in zakonitosti iz preteklosti za načrtovanje bodočnosti (Črčinovič Krofič, Logar, 2006, 75).

Namen finančne analize je s predvidevanjem in boljšim poznavanjem financ podjetja bolje odločati, bolje izvajati in bolje nadzorovati financiranje. Analiziranje stanja in procesov v gospodarjenju podjetja se med posameznimi delovnimi funkcijami povezuje in ponekod zaradi različnih funkcijskih potreb tudi prekriva.

V nalogi smo se odločili za analiziranje poslovanja podjetja s poudarkom na finančni funkciji in uspešnosti poslovanja. Razdelili smo jih v naslednje skupine:

- analizo potreb podjetja po sredstvih,
- analizo financiranja,
- analizo dobičkonosnosti podjetja in
- analizo poslovnega in finančnega tveganja podjetja.

9.1. Analiza potreb podjetja po sredstvih

Analiza potreb podjetja po sredstvih je temeljna analiza podjetja. Ugotavljamo količino sredstev potrebnih za prihodnje obdobje. Sredstva nam povedo, kakšno je premoženje podjetja v določenem trenutku. Delimo jih na osnovna in obratna sredstva ter na finančne naložbe. Glede na ročnost posameznih sredstev uvrščamo osnovna sredstva med dolgoročna (stalna), obratna sredstva pa med kratkoročna (gibljiva) sredstva. Finančne naložbe so lahko tako dolgoročne kot kratkoročne.

9.2. Analiza financiranja

Financiranje podjetja obsega ugotavljanje potrebnih finančnih sredstev, njihovo preskrbo, vlaganje, upravljanje in odločanje o teh sredstvih ter vračanje teh sredstev virom financiranja. Preskrba sredstev (financiranje v ožjem smislu) pomeni vse denarne pritoke v podjetje, ki niso

posledica preoblikovanja materialnih ali drugih predhodnih oblik sredstev zaradi delovanja podjetja. Pri tem mislimo predvsem na:

- denar iz zunanjih virov (druge organizacije, finančne institucije, drugi vlagatelji),
- denar iz doseženega poslovanja podjetja (pozitivni denarni tok).

Preskrba podjetja s sredstvi pomeni spremembo obveznosti do virov sredstev. Pri priskrbi velja načelo: pravi denar v pravilni višini ob pravem času na pravem mestu. S financiranjem podjetja se ukvarja finančna funkcija podjetja. Posega v delovanje na vseh poslovnih področjih, zato je z njimi neposredno povezana.

Financiranje podjetja delimo na pasivno financiranje, ki se nanaša na preskrbo finančnih sredstev ter aktivno financiranje, ki se nanaša na vlaganje finančnih sredstev v druge oblike sredstev podjetja. Pasivno financiranje sestavlja določen sestav obveznosti do virov sredstev, aktivno financiranje pa določen sestav sredstev podjetja (Pučko, 2005, 127).

Bilanca premoženja vedno zagotavlja formalno ravnovesje med sredstvi in obveznostmi do virov sredstev. Opazovanje financiranja je osredotočeno predvsem na odkrivanje možnih neravnovesij, ki imajo svoj vpliv na poslovno uspešnost in na raven tveganja, ki mu je podjetje izpostavljeno.

V okviru analize financiranja kaže spremljati in ocenjevati:

- obseg in strukturo obveznosti do virov financiranja oziroma nabavo virov,
- vlaganje nabavljenih finančnih sredstev v druge oblike sredstev,
- obseg in strukturo sredstev in
- razmerja med strukturo obveznosti do virov sredstev in strukturo sredstev.

Ugotavljanje odmikov od želenega vodi k raziskovanju vzrokov in nato h korigiranju razmer financiranja.

9.3. Analiza dobičkonosnosti podjetja

V okviru analize dobičkonosnosti podjetja opazujemo donosnost oziroma rentabilnost sredstev in kapitala. Ugotavljamo uspešnost porabe sredstev podjetja ne glede na to, kako in s kakšnimi stroški so bila ta sredstva pridobljena. Analiza dobičkonosnosti kapitala je zanimiva

predvsem za lastnike kapitala saj jim pove, koliko denarnih enot je ustvarila ena denarna enota kapitala.

9.4. Analiza poslovnega in finančnega tveganja podjetja

Tveganje je verjetnost, da bo uresničitev naše poslovne odločitve drugačna od pričakovane, za nas najbolj verjetne. Cilj podjetja je doseči načrtovani poslovni izid in načrtovani denarni tok, kar nam dejavniki tveganja pogosto preprečijo zaradi nepopolnih in neakovostnih informacij in ker so se tržne razmere od sprejetja odločitve do uresničitve spremenile.

Tveganje se pojavlja med gotovim in negotovim dogodkom. Stopnjo tveganja lahko določimo z verjetnostjo dogodka. Obvladovanje tveganj je pogoj za obstoj in razvoj podjetja. Vsak podjetnik zavestno ali podzavestno prevzema tveganje pri postavljanju in uresničevanju ciljev. Nikoli ne more z gotovostjo predvideti in uresničiti vseh poslovnih želja. Srečuje se z večjimi ali manjšimi tveganji in posledično temu tudi z večjimi ali manjšimi uspehi. Velikost tveganja je odvisna od odločevalcev in njihovega odnosa ter znanja o obvladovanju tveganj. Sprejemajo lahko poslovno ugodne in neugodne odločitve. Poslovni načrti, kot izidi predvidevanja, so lahko v obliki napovedi, prognoz ali kombinaciji obeh.

Finančna tveganja so ena izmed skupin poslovnih tveganj. So tveganja, ki izvirajo iz finančnih poslov. Financiranje podjetja vsebuje vrsto dejavnosti, ki spodbujajo ali zavirajo uresničevanje zastavljenih ciljev. Pri sprejemanju finančnih odločitev je treba analizirati nihanja dobička, ki jih povzročata:

- izpostavljenost podjetja poslovnemu tveganju in
- izpostavljeno podjetja finančnemu tveganju.

Skupna lastnost finančnih tveganj je, da je sedanja vrednost prihodnjega denarnega toka podjetja negotova. Četrta in sedma direktiva EU zahtevata razkritja v povezavi z uporabo finančnih inštrumentov ter v primerih, ko so ta razkritja pomembna za oceno sredstev, dolgov, finančnega položaja in poslovnega izida podjetja v letnem poročilu. Poleg politike in ciljev obvladovanja finančnih tveganj mora podjetje poročati o svoji izpostavljenosti cenovnemu, kreditnemu in likvidnostnemu tveganju ter tveganju spremembe denarnih tokov.

Finančna tveganja, ki jim je podjetje izpostavljeno, lahko zaznamo in ovrednotimo na podlagi njegovih računovodskih izkazov bilance stanja, izkaza poslovnega izida in izkaza finančnega

izida in iz razkritij k njim v letnem poročilu. Dodatne informacije, potrebne za odločanje, pa pridobimo s podrobnejšo analizo računovodskih izkazov ali drugih podatkovnih podlag, na primer poslovnega načrta (Peterlin, 2005,65).

Poslovni načrti vsebujejo bistveno več informacij, kot pa jih lahko pridobimo iz računovodskih izkazov.

10. PROUČEVANJE RAČUNOVODSKIH IZKAZOV

Računovodski izkazi so osnovna spričevala o gospodarjenju podjetja in so zapis dogodkov, ki so se zgodili v preteklosti. Bilanca stanja nam kaže premoženjsko-finančno sliko, sliko uspešnosti pa izkaz poslovnega izida in izkaz denarnega izida.

S proučevanjem podatkov v računovodskih izkazih in v dodatnih razkritjih, ki so sestavina obdobjnih, praviloma letnih poročil, odkrivamo morebitne pomanjkljivosti v učinkovitosti, gospodarnosti in uspešnosti poslovanja, v plačilni sposobnosti ter v stanjih in spremembah sredstev in virov sredstev podjetja.

V okviru proučevanja računovodskih izkazov lahko proučujemo posamezne in med seboj povezane postavke oziroma kategorije poslovne in denarne uspešnosti ter premoženjskega in finančnega položaja podjetja. Cilj teh proučevanj je priprava logičnih dokazil za presojanje sedanjosti ter za napovedovanje ali prognoziranje prihodnosti.

Poročilo o opravljeni presoji računovodskih izkazov omogoča kritično oceno poslovne politike posloводства poslovne osebe, ki se kaže v (Koletnik, 2006, 127):

- premoženjsko-finančnem položaju, to je v stanju obsega in sestave sredstev in virov sredstev na proučevani dan,
- poslovni uspešnosti, to je v obsegu in sestavi prihodkov, odhodkov in poslovnega izida v proučevanem obdobju,
- denarni uspešnosti, to je v obsegu in sestavi prejemkov in izdatkov in denarnega izida v proučevanem obdobju.

S proučevanjem izkazov prispevamo k temu, da je celovita slika gospodarskega delovanja in položaja poslovne osebe še bolj pregledna, razumljiva in nedvoumna za tiste, ki usmerjajo in uravnavajo to delovanje ali želijo iz drugih razlogov imeti gospodarsko znanje o poslovni osebi (Koletnik, 2006, 127).

Vsaka **analiza** se konča s **sintezo**, ki pomeni združevanje, posploševanje in oblikovanje sklepov o analiziranih procesih in stanjih.

Za analiziranje računovodskih izkazov se najpogosteje uporabljajo: vodoravna analiza, navpična analiza in analiza s kazalniki.

10.1. Vodoravna in navpična analiza

Z **vodoravnim analiziranjem** ugotavljamo vrednostni znesek in odstotek spremembe določene postavke v računovodskih izkazih. Postavke v predhodnem obdobju so osnova za primerjanje s postavkami zadnjega leta. Z vodoravnim analiziranjem računovodskih izkazov dobimo informacijo o velikosti, smeri in relativni pomembnosti sprememb posameznih postavk oziroma skupine postavk (Hočevar, Igličar, Zaman, 2001, 401). Informacije so potrebne za ugotovitev, ali se je poslovanje podjetja v obdobju izboljšalo ali poslabšalo. Na osnovi teh informacij lahko ugotovimo, na katerih področjih poslovanja podjetja so potrebne spremembe.

Pomembnost sprememb in smer teh sprememb proučujemo tudi s tako imenovanim **navpičnim analiziranjem**. Pri navpični analizi podrobneje proučujemo strukture posameznih postavk izkazov z vidika njihove primerjave z določeno postavko. Ena od največjih koristi navpičnega analiziranja je lahko v tem, da nam postavke prikazuje kot deleže oziroma kot relativna števila, kar nam omogoči primerjavo med dvema podjetjema v isti gospodarski panogi. Z relativnimi deleži se namreč izniči razlika v velikosti teh podjetij (Hočevar, Igličar, Zaman, 2001, 401).

10.2. Kazalniki

Za popolnejšo analizo poslovanja podjetja smo v računovodsko analizo vključili tudi kazalnike. Kazalniki so relativna števila, ki jih dobimo z delitvijo določene ekonomske kategorije s kakšno drugo, ki morata biti primerljivi med seboj. Kazalniki imajo spoznavno moč, ki omogočajo oblikovati sodbo o poslovanju (Kolenc, Logar, 2007, 39).

Kazalnik je lahko opredeljen kot indeks, koeficient ali stopnja udeležbe v odvisnosti od tega, kako je opredeljena povezava med števcem in imenovalcem.

10.3. Analiza z računovodskimi kazalniki

Računovodski kazalniki so relativna števila, ki se nanašajo na gospodarske kategorije in temeljijo na računovodskih podatkih. Z njihovim analiziranjem presojamo boniteto podjetja (Kolenc, Logar, 2007, 39).

Pri računovodskih kazalnikih bomo omenili tiste kazalnike, ki so potrebni za boljše razumevanje finančnega stanja podjetja.

10.4. Praktičen prikaz finančne analize na primeru podjetja Futura PR d.o.o.

10.4.1. Finančna funkcija in finančni položaj podjetja

Finančni položaj podjetja lahko opredelimo kot stanje podjetja tako glede na preteklo doseganje njegovih finančnih ciljev kot tudi glede na sposobnost prihodnjega doseganja teh ciljev. Med tem ko je posredni cilj finančne funkcije skupen vsem poslovnim funkcijam (dolgoročna rast enote navadnega lastniškega kapitala), so neposredni cilji :

- zagotavljanje optimalne kratkoročne in dolgoročne plačilne sposobnosti podjetja
- prispevanje k dolgoročni donosnosti lastniškega kapitala,
- prispevanje k zmanjšanju tveganja v poslovanju,
- prispevanje k poslovni neodvisnosti podjetja.

Iz tega je razvidno, da je temeljna naloga finančne funkcije plačilna sposobnost podjetja.

10.4.2. Analiza sredstev podjetja Futura PR d.o.o.

V proučevanem podjetju imajo različne oblike stalnega oziroma dolgoročnega premoženja in različne oblike kratkoročnega premoženja. Sredstva potrebuje, da lahko uresničuje svoje zastavljene cilje in da je njihovo vrednost mogoče zanesljivo izmeriti. Govorimo o poslovno potrebnem premoženju.

Ta sredstva se izkazujejo na aktivni strani bilance stanja.

Za globalno proučevanje razmerja in obsega stalnih sredstev nam zadoščajo že kazalniki investiranja. Omogočajo nam presojo ugodnosti sestave sredstev gospodarske družbe.

$$\text{Odstotek stalnih sredstev} = \frac{\text{Stalna sredstva}}{\text{Vsa sredstva}} \times 100$$

Odstotek stalnih sredstev nam pove delež oz. odstotek , ki ga imajo stalna sredstva med vsemi sredstvi podjetja. Vrednost kazalnika je odvisna od panoge, v kateri deluje podjetje.

$$\text{Odstotek gibljevih sredstev} = \frac{\text{Gibljava sredstva}}{\text{Vsa sredstva}} \times 100$$

Odstotek gibljevih sredstev nam kaže delež gibljevih sredstev v vseh sredstvih podjetja.

Kadar je vrednost prvega kazalnika nizka, je tveganje manjše, ker ima poslovna oseba skromnejšo potrebo po kapitalu. Kazalnika imata omejeno izrazno moč, ker v bilanci stanja niso prikazana vsa sredstva, ki sodelujejo pri poslovnem procesu.

Analizo sredstev ter v zvezi s tem tudi analizo finančnega položaja, lahko opravimo z vidika navpične sestave sredstev in vodoravne sestave vseh ali posameznih sredstev.

Tabela 4: Obseg in struktura sredstev podjetja v letih 2003, 2004, 2005 in 2006 - navpična analiza (v EUR)

	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	34.130	21,5	32.056	25,7	35.353	18,4	43.311	15,4
I. Neopredmetena sred. in dolgor. AČR	3.635	2,3	4.377	3,5	5.512	2,9	6.276	2,2
II. Opredmetena osnovna sredstva	30.496	19,2	27.679	22,2	29.841	15,5	28.776	10,2
III. Dolgoročne finančne naložbe							6.572	2,3
1. Naložbene nepremičnine								
2. Dolgoročne finančne naložbe								
IV. Dolgoročne poslovne terjatve							1.686	0,6
V. Odložene terjatve za davke								
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	122.676	77,3	91.629	73,4	156.076	81,2	237.990	84,3
I. Sredstva za prodajo								
II. Zaloge								
III. Kratkoročne finančne naložbe							49.462	17,5
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	69.521	43,8	52.207	41,8	101.319	52,7	112.327	39,8
V. Denarna sredstva	53.155	33,5	39.422	31,6	54.757	28,5	76.202	27,0
C. Kratkoročne AČR	1.915	1,2	1.193	1,0	747	0,4	855	0,3
SREDSTVA SKUPAJ	158.721	100,0	124.878	100,0	192.176	100,0	282.156	100,0

Vir: Letna poročila podjetja 2003, 2004, 2005 in 2006

Iz omenjene tabele 4 lahko razberemo poslovno prožnost podjetja Futura PR d.o.o. Delež kratkoročnih (gibljevih) sredstev je od leta 2003 do leta 2006 naraščal in s tem se je prožnost in tudi denarna uspešnost in stabilnost podjetja večala. Razberemo lahko tudi, da gre v tem primeru za storitveno podjetje, ker delež dolgoročnih (stalnih) sredstev v primerjavi z celotnimi sredstvi pada.

Tabela 5: Vodoravna analiza sredstev za leta 2003, 2004, 2005 in 2006 (v EUR)

	2003	2004	% spremembe 2004/2003	2005	% spremembe 2005/2004	2006	% spremembe 2006/2005
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	34.130	32.056	93,9	35.353	110,3	43.311	122,5
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	122.676	91.629	74,7	156.076	170,3	237.990	152,5
SREDSTVA SKUPAJ	158.721	124.878	78,7	192.176	153,9	282.156	146,8

Vir: Letna poročila podjetja 2003, 2004, 2005 in 2006

Največjo vrednost sredstev so sredstva dosegla v letu 2006, ko so znašala 282.156 EUR in so bila za 77,77 % večja kot leta 2003. Naraščanje sredstev je moč pripisati rasti poslovanja. Struktura se z leti spreminja v prid deleža kratkoročnih (gibljivih) sredstev, ki so se iz leta v leto povečevala. Leta 2004 je zaznati padec sredstev tako dolgoročnih za 6,1 %, kot kratkoročnih za 25,3 % glede na leto 2003. Leta 2005 so se sredstva povečala za 53,9 % in leto kasneje za 46,8 % glede na predhodni leti. Iz omenjene tabele je razvidno, da so se kratkoročna sredstva povečevala hitreje kot dolgoročna, kar je posledica povečevanja prihodkov iz prodaje opravljenih storitev. Če so sredstva vezana na krajši čas, potem je namreč likvidnost in prilagodljivost poslovne osebe za zaposlitvene in druge spremembe večja.

10.4.3. Analiza finančnega stanja in dobičkonosnosti podjetja Futura PR

Podjetje potrebuje za svoje poslovanje vire financiranja. Delimo jih na lastne vire (kapital) in tuje vire, oziroma na kvalitetne (dolgoročni viri - kapital in dolgoročne obveznosti) in nekvalitetne (kratkoročne) vire. Preskrba podjetja s sredstvi pomeni spremembo obveznosti do virov sredstev. Lahko bi rekli: pravi denar v pravilni višini ob pravem času na pravem mestu.

Financiranje podjetja delimo na pasivno financiranje, ki se nanaša na preskrbo finančnih sredstev ter na aktivno financiranje, ki se nanaša na vlaganje finančnih sredstev v druge oblike sredstev podjetja. Prvo ustvarja določen sestav obveznosti do virov sredstev, drugo pa določen sestav sredstev podjetja. (Pučko, 2005, 127).

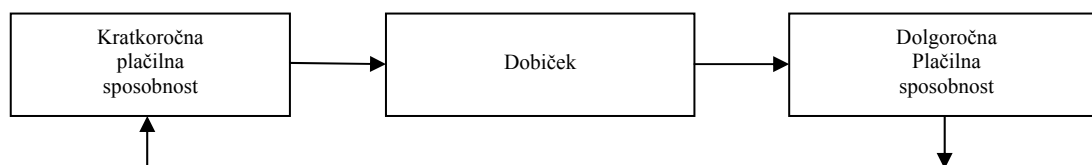
Finančni cilji podjetja so naslednji:

- zagotoviti najugodnejšo (optimalno) kratkoročno in dolgoročno plačilno sposobnost podjetja,
- prispevanje k dolgoročni donosnosti lastniškega kapitala,
- prispevanje k zmanjšanju tveganja v poslovanju in
- prispevanje k poslovni neodvisnosti podjetja.

Iz omenjenega je razvidno, da je temeljna naloga finančne funkcije plačilna sposobnost podjetja. Kratkoročna plačilna sposobnost pomeni sposobnost podjetja, da v kratkem roku zagotovi potrebna likvidna sredstva za pravočasno izvedbo plačil (Bergant, 2007, 82).

Rastoče podjetje mora stremeti za tem, da stalno zagotavlja svojo kratkoročno plačilno sposobnost. Podjetje je lahko v danem trenutku plačilno sposobno, vendar posluje z izgubo ali pa financira dolgoročne naložbe s kratkoročnimi obveznostmi. Tak položaj kaže na tveganje pri uresničevanju načela stalne (trajne) plačilne sposobnosti podjetja. V tem primeru lahko govorimo o tveganju pri zagotavljanju plačilne sposobnosti v prihodnosti, ki ga povezujemo s pojmom dolgoročna plačilna sposobnost.

Slika 4: Razmerje med plačilno sposobnostjo in dobičkonosnostjo (dobičkom)



Vir: Bergant, 2007, 83

Za normalno poslovanje in ustvarjanje tekočega dobička je torej nujna tekoča plačilna sposobnost, dobiček pa je potrební pogoj za obvladovanje tveganja v zvezi s plačilno sposobnostjo tudi v prihodnosti.

V tabeli 6 je prikazan obseg in sestava virov financiranja v podjetju Futura PR d.o.o.

Tabela 6: Obseg in sestava virov financiranja

	2.003	2004	%	2005	%	2006	%	I 04/03	I 05/04	I 06/05
KAPITAL	21.245	34.448	27,59	58.021	30,19	138.921	49,24	162,15	168,43	239,43
Osnovni kapital	12.519	12.519	10,02	12.519	6,51	12.519	4,44	100,00	100,00	100,00
Rezerve iz dobička	434	1.093	0,88	1.252	0,65	1.252	0,44	251,84	114,55	100,00
Presežek iz prevrednotenja										
Preneseni čisti poslovni izid		8.292	6,64	20.836	10,84	44.250	15,68		251,28	212,37
Čisti izid poslovnega leta	8.292	12.544	10,04	23.414	12,18	80.900	28,67	151,28	186,65	345,52
Rezervacije in dolgoročne PČR										
DOLGOROČNE IN KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	137.477	90.431	72,41	134.155	69,81	143.235	50,76	65,78	148,35	106,77
Dolgoročne finančne obveznosti										
Dolgoročne poslovne obveznosti										
Dolgoročne obveznosti za odloženi davek										
Kratkoročne obveznosti	137.477	90.431	72,41	134.155	69,81	143.235	50,76	67,41	148,35	106,77
I. Kratkoročne finančne obveznosti										
II. Kratkoročne poslovne obveznosti	137.477	90.431	72,41	134.155	69,81	143.235	50,76	67,41	148,35	106,77
Pasivne časovne razmejitev										
Viri skupaj	158.722	124.879	100,00	192.176	100,00	282.156	100,00	78,68	153,89	146,82

Vir: Letna poročila podjetja 2003, 2004, 2005 in 2006

Iz sestave virov financiranja bomo izločili lastne in tuje vire, ter na podlagi teh podatkov izračunali stopnjo lastniškosti financiranja (stopnjo kapitalizacije), stopnjo dolžniškosti financiranja (stopnja zadolženosti) in stopnjo finančne samostojnosti v podjetju. Prva nam prikazuje delež lastnega kapitala v celotnih virih sredstev, druga kolikšen delež sredstev je financiran s tujimi viri, tretji pa nam kaže razmerje med kapitalom in dolgovi.

Stopnja zadolženosti = tuji viri / vsi viri

Stopnja kapitalizacije = 100 % - stopnja zadolženosti

Stopnja finančne samostojnosti = kapital / dolg. in kratkoročne obveznosti

Tabela 7: Stopnja lastniškosti (kapitalizacija), stopnja dolžniškosti (zadolženosti) financiranja ter stopnja finančne samostojnosti podjetja Futura PR d.o.o.

	2.003	2004	2005	2006	I 04/03	I 05/04	I 06/05
KAPITAL	21.245	34.448	58.021	138.921	162,15	168,43	239,43
DOLGOROČNE IN KRATKOROČNE DOBVEZNOSTI	137.477	90.431	134.155	143.235	65,78	148,35	106,77
OBVEZNOSTI DO VIROV SKUPAJ	158.722	124.879	192.176	282.156	78,68	153,89	146,82
Stopnja lastniškosti financiranja	13,39	27,59	30,19	49,24	206,09	109,45	163,08
Stopnja dolžniškosti financiranja	86,61	72,41	69,81	50,76	83,61	96,40	72,72
Stopnja finančne samostojnosti	15,45	38,09	43,25	96,99	246,50	113,54	224,25

Vir: Letna poročila podjetja 2003, 2004, 2005 in 2006

Iz tabele je razvidno, da je družba delež lastnega kapitala iz začetnih 13 % v letu 2003 povečala na 49 % v letu 2006, kar pomeni, da je kar 49 % sredstev financiranih z lastnimi viri sredstev. V letu 2003 je družba financirala poslovanje s tujimi kratkoročnimi viri, saj je bila stopnja dolžniškosti financiranja 86,6 %. Iz omenjenega je razvidno, da je podjetje v letu 2003 začelo poslovati in je za zagon potrebovalo sredstva, katera pa ni moglo financirati z lastnim kapitalom. V letih 2004 do 2006 se je stopnja spreminjala v korist lastnega kapitala saj je dosegla 50,7 %. V letu 2006 je družba financirala poslovanje 50 % s lastnim kapitalom in 50 % s tujimi viri. Stopnja finančne samostojnosti nam v letu 2006 pove, da je družba poslovala solidno, ker ima skoraj 96,9 % delež lastnega kapitala glede na dolgove. Iz tega je razbrati, da je imela družba v letu 2006 visok delež kapitala, ki zmanjšuje nevarnost, da bi nastopila plačilna nesposobnost.

Delež kratkoročnega in dolgoročnega financiranja prikazujemo v tabeli 7, kjer bomo razčlenili obveznosti do virov sredstev po ročnosti na dan 31.12.2003, 2004, 2005 in 2006

Tabela 8: Razčlenitev obveznosti do virov sredstev po ročnosti

	2.003	2004	2005	2006	I 04/03	I 05/04	I 06/05
Dolgoročni viri	21.245	34.448	58.021	138.921	162,15	168,43	239,43
Kratkoročni viri	137.477	90.431	134.155	143.235	65,78	148,35	106,77
Viri skupaj	158.722	124.879	192.176	282.156	78,68	153,89	146,82
Stopnja dolgoročnosti financiranja	0,13	0,28	0,30	0,49	2,15	1,09	1,63
Stopnja kratkoročnosti financiranja	0,87	0,72	0,70	0,51	0,83	0,96	0,73

Vir: Letna poročila podjetja 2003, 2004, 2005 in 2006

Dolgoročni viri so sestavljeni iz lastniškega kapitala, dolgoročnih rezervacij in dolgoročnih obveznosti. Stopnja dolgoročnosti financiranja nam pove, da je 13 % sredstev podjetja leta 2003 financiranih z lastnim kapitalom, 87 % pa z kratkoročnimi dolgovi, v letu 2006 je razmerje 49 % vseh virov je lastnih, 51 % pa kratkoročnih tujih. Iz tabele je razvidno, da se družba financira iz lastnega kapitala in kratkoročnih virov.

10.4.4. Analiza plačilne sposobnosti

Plačilna sposobnost ali likvidnost nam pove, ali je podjetje sposobno poravnati svoje obveznosti ob njihovi zapadlosti ali jih lahko poplača celo pred rokom. Pri plačilni sposobnosti primerjamo predvsem kratkoročna sredstva s kratkoročnimi obveznostmi do virov sredstev.

Za analiziranje kratkoročne plačilne sposobnosti izračunamo naslednje tri koeficiente:

- koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti (hitri koeficient),
- koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient),
- koeficient kratkoročne neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti.

Hitri koeficient = likvidna sredstva / celotne kratkoročne obveznosti

Pospešeni koeficient = likvidna sredstva + kratkoročne terjatve / kratkoročne obveznosti

Kratkoročni koeficient = kratkoročna (gibljiva) sredstva / kratkoročne obveznosti

Tabela 9: Kazalniki plačilne sposobnosti podjetja Futura PR d.o.o.

	2003	2004	2005	2006	I 06/05
Likvidna sredstva (denar + vred.papirji)	53.155	39.422	54.757	76.202	139,16
Kratkoročne obveznosti	137.477	90.431	134.155	143.236	106,77
Kratkoročne terjatve	69.521	52.207	101.319	112.327	110,86
Celotna kratkoročna sredstva	122.676	91.629	156.076	237.990	152,48
Hitri koeficient	0,39	0,44	0,41	0,53	129,27
Pospešeni koeficient	0,89	1,01	1,16	1,32	113,79
Kratkoročni koeficient	0,89	1,01	1,16	1,66	143,10

Vir : Letna poročila podjetja Futura PR 2003, 2004, 2005 in 2006

Iz podatkov tabele 8 lahko razberemo, da so se posamezni koeficienti v letu 2006 v primerjavi s predhodnimi leti spremenili. Hitri koeficient se je povečal za 29,27 %, pospešeni koeficient za 13,79 % in kratkoročni koeficient za kar 43,10 % v primerjavi z letom 2005. Izračunani hitri koeficient nam pokaže, da je podjetje bilo na določen dan v letu 2006 sposobno poravnati 53 % svojih kratkoročnih obveznosti. Delež denarnih sredstev za kritje kratkoročnih obveznosti je porasel iz 39 % leta 2003 na 53 % leta 2006. To pomeni, da je bila v letu 2003 povprečna sposobnost denarnega poravnavanja kratkoročnih obveznosti (1/hitri koeficient) 2,6 dni, v letu 2006 pa 1,9 dni.

Slabost hitrega koeficienta (cash ratio, current ratio) je v tem, da ga lahko izračunamo v določenem časovnem zamiku (ko imamo na razpolago računovodske podatke) zato nam za odločanje o kratkoročni plačilni sposobnosti z vidika posloводства ne pove veliko.

Koeficient pospešene likvidnosti nam pove razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi dolgi. Podjetje ima del kratkoročnih sredstev – 32 % financiran z dolgoročnimi viri. Previsok kazalnik vpliva na slabšo rentabilnost.

Bistvo koeficienta kratkoročne likvidnosti je, da nam pove, kolikšen del terjatev ima kvaliteten dolgoročni vir financiranja, ker zalog ni. V našem primeru so kratkoročna sredstva financirana s kratkoročnimi viri 34 % in 66 % z dolgoročnimi viri.

10.4.5. Dolgoročna plačilna sposobnost

Dolgoročna plačilna sposobnost oziroma finančna stabilnost je razmerje med dolgoročnimi viri in dolgoročnimi sredstvi. Kazalniki dolgoročne likvidnosti kažejo finančno disciplino z vidika pokritja dolgoročnih sredstev z ustreznimi viri sredstev. Kazalniki finančne stabilnosti so:

- koeficient finančne varnosti,
- koeficient finančne stabilnosti,
- koeficient stopnje samofinanciranja,
- koeficient kreditne sposobnosti.

$$\text{Koeficient finančne varnosti} = \text{kapital-izguba} / \text{obveznosti do virov sredstev}$$

Koeficient nam predstavlja delež trajnega kapitala v celotnih virih sredstev. Koeficient nam predstavlja tudi kapitalizacijo, ki predstavlja razmerje med lastnimi in tujimi viri financiranja.

$$\text{Koeficient finančne stabilnosti} = \frac{\text{kapital} + \text{dolg. rezervacije} + \text{dolg. obveznosti}}{\text{stalna sredstva} - \text{zaloge}}$$

Koeficient finančne stabilnosti nam prikazuje pokritost dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi lastnimi in tujimi viri. Imenujemo ga tudi koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev. Podjetje ne bi imelo težav, če bi svoja stalna sredstva financiralo z dolgoročnimi viri.

$$\text{Koeficient samofinanciranja} = \frac{\text{kapital}}{\text{stalna sredstva}}$$

Koeficient samofinanciranja predstavlja stopnjo sposobnosti podjetja, da samo financira stalna sredstva. Ob predpostavki, da je koeficient enak 1, lahko podjetje s svojim lastnim kapitalom financira svoja stalna sredstva.

$$\text{Koeficient kreditne sposobnosti} = \frac{\text{kapital} + \text{dolgoročne obveznosti}}{\text{stalna sredstva}}$$

Koeficient kreditne sposobnosti prikazuje stopnjo pokritosti stalnih sredstev z dolgoročnimi viri – lastnimi in tujimi. Če je podjetje sposobno svoja stalna sredstva financirati z dolgoročnimi viri, mora biti vrednost kazalnika vsaj 1.

Tabela 10: Kazalniki dolgoročne plačilne sposobnosti

	2003	2004	2005	2006	I 06/05
Kapital	21.245	34.448	58.021	138.921	239,43
Rezervacije in dolgoročne PČR	0	0	0	0	
Izguba	0	0	0	0	
Dolgoročne obveznosti	0	0	0	0	
Obveznosti do virov sredstev	158.722	124.879	192.176	282.156	146,82
Stalna sredstva	34.131	32.056	35.353	43.310	122,51
Zaloge	0	0	0	0	
Koeficient finančne varnosti	0,13	0,28	0,30	0,49	163,33
Koeficient finančne stabilnosti	0,62	1,07	1,64	3,21	195,73
Koeficient samofinanciranja	0,62	1,07	1,64	3,21	195,73
Koeficient kreditne sposobnosti	0,62	1,07	1,64	3,21	195,73

Vir : Letna poročila podjetja Futura PR 2003, 2004, 2005 in 2006

Koeficient finančne varnosti nam pokaže, da se je delež trajnega kapitala v celotnih virih sredstev v opazovanem obdobju povečal iz 13 % na 49 % v letu 2006.

Koeficient finančne stabilnosti je iz leta v leto naraščal ter že v drugem letu delovanja presegel vrednost 1, kar pomeni, da je podjetje kreditno in investicijsko sposobno.

Koeficient samofinanciranja nam pokaže, da podjetje svoja stalna sredstva financira z lastnim kapitalom in da mu ostaja še 221 % za pokrivanje kratkoročnih sredstev. Čim večja je vrednost kazalnika, tem večja je varnost naložb upnikov. Koeficient kreditne sposobnosti je v celotnem opazovanem obdobju naraščal.

10.4.6. Dobičkonosnost

Dobičkonosnost imenujemo primerjavo dobička z vloženimi sredstvi. Dobičkonosnost je lastnost oziroma značilnost nečesa, da prinaša dobiček. V analizi razumemo dobičkonosnost kot učinkovitost delovanja, merjena z dobičkom v primerjavi z vložki (Bergant, 2007,59).

Kazalniki dobičkonosnosti

Načelni obrazec dobičkonosnosti je naslednji:

$$\text{Dobičkonosnost} = \text{dobiček} / \text{vloženimi sredstvi}$$

Glede na različna vložena sredstva ločimo vsaj tri temeljne različice dobičkonosnosti in sicer:

- dobičkonosnost lastniškega kapitala (ROE – Return of Equity),
- dobičkonosnost celotnih sredstev (ROA – Return of Assets),
- dobičkonosnost vloženega kapitala (ROI – Return of Invested Capital).

$$\text{Dobičkonosnost lastniškega kapitala ROE} = \text{dobiček (Dob)} / \text{trajni kapital (TK)}$$

Koeficient ROE nam kaže stopnjo poslovnega izida v primerjavi s trajnim kapitalom. Če želimo izračunati čisto dobičkonost trajnega kapitala, v števcu upoštevamo le čisti dobiček.

Koeficient dobičkonosnosti ROA kaže dobiček skupaj s stroški financiranja v primerjavi s celotnimi sredstvi (aktivo). Ker gre za primerjavo dinamične kategorije s statično, po navadi v imenovalcu vzamemo povprečno stanje vseh sredstev v letu.

Dobičkonosnost vloženega kapitala (ROI) je razmerje med dobičkom z vključenimi obrestmi ter vloženim lastniškim in upniškim kapitalom. V svoji najsplošnejši obliki je kazalnik enak dobičkonosnosti na vse vire sredstev (ROA).

Tabela 11: Dobičkonosnost (v %) v 2003, 2004, 2005 in 2006

Element	2003	2004	2005	2006	I 06/05
Čisti dobiček	8.292	12.544	23.414	80.900	345,52
Povprečna sredstva	158.722	141.800	158.528	237.166	149,61
Povprečni kapital	21.245	27.847	46.234	98.471	212,98
Donosnost sredstev ROA	5,22	8,85	14,77	34,11	230,94
Donosnost kapitala ROE	39,03	45,05	50,64	82,16	162,24

Vir: Letna poročila podjetja Futura PR 2003, 2004, 2005 in 2006

Iz tabele lahko ugotovimo, da se je v podjetju Futura PR donosnost sredstev in kapitala iz leta 2004 v primerjavi z letom 2003 povečala za 69,54 % oziroma 15,42 %, leta 2005 v primerjavi z letom 2004 povečala za 66,89 % oziroma 12,41 % ter v letu 2006 v primerjavi z letom 2005 za 130,94 % oziroma 62,24 %. Donosnost sredstev po posameznih letih pomeni, da je 100 EUR sredstev v letu 2003 ustvarilo 5,22 EUR čistega dobička, leta 2004 8,85 EUR čistega dobička, leta 2005 14,77 EUR čistega dobička in leta 2006 34,11 EUR čistega dobička. Donosnost kapitala je bila iz leta v leto boljša, saj je podjetje leta 2003 na 100 EUR kapitala ustvarilo 39,03 EUR čistega dobička oziroma leta 2006 že 82,16 enot čistega dobička. Donosnost kapitala se je v letu 2006 v primerjavi z letom 2005 povečala za 62,24 %.

11. SKLEP

V diplomskem delu smo prikazali rast in razvoj podjetja Futura PR d.o.o. in prikazali analizo poslovanja podjetja s poudarkom na finančni funkciji in uspešnosti poslovanja v letih njegovega nastanka od 2003 do 2006.

Pri analizi poslovanja podjetja Futura PR d.o.o. smo primerjali poslovna leta 2003, 2004, 2005 in 2006, na osnovi katerih smo presojali uspešnost poslovanja podjetja s poudarkom na finančni funkciji. Poslovanje podjetja želimo izboljšati ne glede na to, kako uspešno že posluje. Uspešnost poslovanja podjetja dosežemo z dobrimi predlogi ter z njihovimi izvajanji.

Iz analize sredstev smo razbrali poslovno prožnost podjetja Futura PR d.o.o. Največjo vrednost sredstev so sredstva dosegla leta 2006 in so bila za 77,77 % večja kot leta 2003. Struktura se je z leti spreminjala v prid deleža kratkoročnih sredstev, ki so se z leti povečevala in leta 2006 dosegla 84,3 % delež v vseh sredstvih. Omenjeno kaže na to, da se je denarna uspešnost in stabilnost podjetja večala saj so se kratkoročna sredstva povečevala hitreje kot dolgoročna. S kratkoročno vezavo sredstev nazaduje delež stalnih stroškov in načeloma se zmanjšuje poslovno tveganje.

Podjetje je uspešno, kadar uresničuje svoj temeljni cilj. Temeljni cilj je dolgoročna rast ob doseganju največje tržne vrednosti enote navadnega lastniškega kapitala. Rast podjetja se presoja na podlagi gibanja ekonomskih kategorij, med katerimi zavzemata osrednji mesti vrednost prodaje in dobiček. Dobiček kot izraz poslovne uspešnosti je tudi dejavnik, od katerega je najbolj odvisna tržna vrednost lastniškega kapitala. Zato lahko temeljni cilj podjetja zapišemo tudi kot dolgoročno rast dobička.

Temeljni cilj podjetja uresničujemo s posrednimi cilji podjetja: dolgoročna plačilna sposobnost (likvidnost), rast prihodkov in zniževanje stroškov oziroma odhodkov. Dolgoročna plačilna sposobnost je za rast dobička in preživetje podjetja izredno pomembna in na specifično finančni način odraža temeljni cilj podjetja.

Iz analize poslovanja podjetja Futura PR d.o.o. je razvidno, da je podjetje stabilno in močno, ki ne potrebuje tujih virov financiranja. Financira se z lastnim kapitalom, ki se kaže v večji

poslovno-finančni samostojnosti, svobodi pri vodenju, samostojnem sprejemanju poslovne politike, možnosti zadolževanja, rasti in razvoja. Prednosti lastnih virov so v večji finančni trdnosti, manjših stroških financiranja, večji konkurenčni sposobnosti ter v večji solventnosti in neodvisnosti od monetarnih ukrepov države. Visok delež kapitala, ki je v letu 2006 za 239 % večji od leta 2008 zmanjšuje nevarnost da bi nastopila plačilna nesposobnost. Kapital omogoča lastno financiranje razvoja podjetja Futura PR d.o.o.

V diplomski nalogi sem dokazala naslednje trditve:

- Pomen in poznavanje računovodskih izkazov, ki predstavljajo osnovo za sprejemanje finančnih odločitev se povečuje, vendar nam tradicionalni računovodski izkazi ne morejo nuditi vseh želenih znanj, iz katerih bi lahko spoznali vzroke in posledice finančnega položaja in uspeha podjetja.
- Poznavanje vsebine računovodskih izkazov omogočajo boljšo finančno analizo, ki zajema vse finančne vidike poslovanja in je usmerjeno v potrebe odločanja na področju finančne funkcije podjetja.
- Informacije, ki nam jih nudi finančna analiza, so zelo pomembne pri sprejemanju poslovnih odločitev. Vse informacije zahtevajo uporabo načela dosledne stanovitnosti, to pomeni, da se uporabljajo daljše časovno obdobje. Na njegovi osnovi lahko ugotovimo stanje in spremembe posameznega podjetja in na osnovi ugotovljenih stanj in vzrokov za njihov nastanek ukrepamo.
- Načrtovanje poslovanja, razvoja in rasti podjetja sodi med najpomembnejše aktivnosti podjetja, saj z njimi opredelijo svoje poslanstvo, cilje in strategijo. V podjetju Futura PR d.o.o. so prepričani, da je organizacija uspešna le, če si prizadeva za doseganje odličnosti na vseh področjih svojega delovanja, tudi pri komuniciranju.

Rast podjetja Futura PR d.o.o. se odraža v povečanju storitev, številu zaposlenih in povečanju dobička ter razvoju novih poslov. Dejavniki so nenehna rast podjetja Futura PR d.o.o. z jasno izoblikovano konkurenčno prednostjo. Zadovoljni poslovni partnerji, ki se vračajo po storitve in visoko motivirani zaposleni, ki v ciljih podjetja prepoznavajo lastne cilje za osebni razvoj. Rast podjetja dosegajo z rastjo prihodkov ustvarjenem na obstoječem trgu. Kratkoročno ne razmišljajo o tem, da bi dejavnosti širili na tuje trge, ampak, da bi

diverzificiral dejavnosti skozi nova partnerska podjetja. Tako je že nastala Artizana, ki je specializirana za upravljanje z dogodki – event management.

Ključno za rast podjetja Futura PR d.o.o. bo ustanavljanje hčerinskih podjetij, ki bodo ali dopolnjevale osnovno dejavnost ali širile dejavnost na nova področja.

12. UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI

Literatura

1. Belak Janko: Politika podjetja in strateški management, Založba MER-MER Evrocenter, 2002.
2. Belak Janko: Razvoj podjetja in razvojni management, Založba MER-MER Evrocenter, 1998.
3. Belak Janko: Podjetniško planiranje kot funkcija managementa, Založba MER-MER Evrocenter, 2000.
4. Bergant Živko: Sistem kompleksne analize finančnega položaja podjetja, ITEO, Ljubljana, 1995.
5. Črčinovi Krofič Vlasta, Logar Darinka: Osnove poslovnih financ, 1. Izdaja za interno uporabo, Višja strokovna šola Academia, 2006.
6. Frick Wilhelm: Bilanzierung nach der Rechnungs legungsreform, 1992.
7. Hočevar Marko, Igličar Sandi, Zaman Maja: Osnove računovodstva, Ekonomska fakulteta, Ljubljana 2001.
8. Holmes Geiffrey, Sugden Alan, Gee Paul: Interpretacija poslovnih poročil in računovodskih izkazov, GV Založba, 2005.
9. Kaplan Robert S., Norton David P: Uravnoteženi sistem kazalnikov, The Balanced Scorecard, GV Založba, Ljubljana, 2000.
10. Kolar Iztok: Strateško računovodstvo, RFR, Ljubljana, 2003.
11. Koletnik Franc: Analiziranje računovodskih izkazov, Ekonomska poslovna fakulteta Maribor, 1997.
12. Koletnik Franc: Proučevanje (analiziranje) računovodskih izkazov, Ekonomska poslovna fakulteta Maribor, 2006.
13. Koletnik Franc, Koželj Stanko: Redni in posebni računovodski izkazi, RFR, Ljubljana , 2005.
14. Mayr Branko: Kako brati računovodske izkaze, Novi Forum, Ljubljana, 2000.
15. Peterlin Jožko: Obvladovanje finančnih tveganj, RFR, Ljubljana, 2005.
16. Pučko Danijel: Strateško poslovanje in planiranje v podjetju, Didakta, 1991.
17. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja, Ekonomska fakulteta Ljubljana, 2005.
18. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje, Visoka strokovna šola za podjetništvo , Portorož, 2000.
19. Zadravec Rajko: Zaključni račun po novem, Primath, Ljubljana, 2003.
20. Turk Ivan, Kavčič , Klobučar Vidic, Moerec: Osnove poslovnega računovodstva, Ekonomska fakulteta Ljubljana, 2003.
21. Bakoš Vladan: Analiza poslovanja podjetja X s poudarkom na finančni funkciji, diplomsko delo, EPF, oktober 2004, <http://edi.uni-mb.si/diplome/>
22. Poplas Karmen: Razvijanje strategije rasti in razvoja za podjetje Dolce Vita d.o.o.,Diplomsko delo, EPF, november 2006, <http://edi.uni-mb.si/diplome/>

Viri

1. Domača stran podjetja Futura PR: [http:// www.futura.si](http://www.futura.si)
2. IKS, Revija za računovodstvo in finance, RFR.
3. Letni računovodski izkazi Futura PR 2003.
4. Letni računovodski izkazi Futura PR 2004.
5. Letni računovodski izkazi Futura PR 2005.
6. Letni računovodski izkazi Futura PR 2006.
7. Letni plani Futura PR.
8. Slovenski računovodski standardi, 2006, Ljubljana, Slovenski inštitut za revizijo.
9. Vrednotenje podjetja Futura PR.
10. Zbornik referatov , RFR Portorož 2003.
11. Zbornik referatov , RFR Portorož 2004.
12. Zbornik referatov , RFR Portorož 2005.

13. PRILOGE

Priloga 1: Bilanca stanja podjetja Futura PR d.o.o. na dan 31.12. za leta 2003, 2004, 2005 in 2006.

Priloga 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Futura PR d.o.o. za leta 2003, 2004, 2005 in 2006.

Priloga 1: Bilanca stanja podjetja Futura PR d.o.o. na dan 31.12. za leta 2003, 2004, 2005 in 2006 (podatki so preračunani v EUR po tečaju 239,64)

	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006
SREDSTVA	158.722	124.879	192.176	282.156
A. Dolgoročna sredstva	34.131	32.056	35.353	43.310
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne AČR	3.635	4.377	5.512	6.276
II. Opredmetena osnovna sredstva	30.496	27.679	29.841	28.776
III. Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	6.572
IV. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0	1.686
V. Odložene terjatve za davek	0	0	0	0
B. Kratkoročna sredstva	122.676	91.629	156.076	237.991
I. Sredstva (skupine zaodtujitev) za prodajo	0	0	0	0
II. Zaloge	0	0	0	0
III. Kratkoročne finančne naložbe	0	0	0	49.462
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	69.521	52.207	101.319	112.327
V. Denarna sredstva	53.155	39.422	54.757	76.202
C. Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	1.915	1.194	747	855
Zunajbilančna sredstva	0	51.106	42.981	42.981
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	158.722	124.879	192.176	282.156
A. Kapital	21.245	34.448	58.021	138.921
I. Vpoklican kapital	12.519	12.519	12.519	12.519
II. Kapitalske rezerve	0	0	0	0
III. Rezerve iz dobička	434	1.093	1.252	1.252
IV. Presežek iz prevrednotenja	0	0	0	0
V. Preneseni čisti poslovni izid	0	8.292	20836	44.250
VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta	8.292	12.544	23414	80.900
B. Rezervacije in dolgoročne PČR	0	0	0	0
C. Finančne in poslovne obveznosti	137.477	90.431	134.155	143.235
I. Dolgoročne finančne obveznosti	0	0	0	0
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0	0	0
III. Odložene obveznosti za davek	0	0	0	0
E. Kratkoročne obveznosti	137.477	90.431	134.155	143.235
I. Kratkoročne finančne obveznosti	0	0	0	0
II. Kratkoročne poslovne obveznosti	137.477	90.431	134.155	143.235
F. Kratkoročne pasivne časovne razmejitve	0	0	0	0
Zunajbilančne obveznosti	0	51.106	42.981	42.981

Priloga 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Futura PR d.o.o. za leta 2003, 2004, 2005 in 2006 (podatki so preračunani v EUR po tečaju 239,64)

	2003	2004	2005	2006
ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	314.034	473.481	729.590	839.121
Drugi poslovni prihodki	0	0	0	0
KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA	314.034	473.481	729.590	839.121
1. Stroški blaga, materiala in storitev	208.016	277.971	482.173	452.053
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	24.044	17.297	20.923	46.987
b) Stroški storitev	183.972	260.674	461.250	405.066
2. Stroški dela	83.830	159.927	198.552	253.701
3. Odpisi vrednosti	10.679	18.232	17.894	18.645
4. Drugi poslovni odhodki	1.089	2.942	6.309	9.243
DOHODEK IZ POSLOVANJA	314.034	473.481	729.590	839.121
ODHODKI IZ POSLOVANJA	303.614	459.072	704.928	733.642
POSLOVNI IZID IZ POSLOVANJA	10.420	14.409	24.662	105.479
FINANČNI PRIHODKI	117	100	250	330
1. Finančni prihodki iz deležev	0	0	96	225
2. Finančni prihodki iz danih posojil	0	0	0	0
3. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	117	100	154	104
FINANČNI ODHODKI	0	0	175	693
1. Finančni odhodki iz oslabitev	0	0	0	0
2. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	0	0	83	613
3. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	1.811	1.298	92	79
DRUGI PRIHODKI	0	0	4.165	2.704
DRUGI ODHODKI	0	8	13	250
CELOTNI PRIHODKI	314.151	473.581	734.005	842.155
CELOTNI ODHODKI	305.425	460.378	705.116	734.585
CELOTNI POSLOVNI IZID	8.726	13.203	28.889	107.570
15. Davek od dobička	0	0	5.320	26.669
ČISTI POSLOVNI IZID	8.726	13.203	23.569	80.901