

KAKO POVEČATI VREDNOST PODJETJA?

Merila, ki si jih za uspeh postavijo prvovrstna podjetja, so višja od kratkoročnih pričakovanj finančne javnosti po rasti cene delnice. | Andrej Naraločnik

Finančna in ostala javnost pogosto ocenjujeta uspešnost vodstva na podlagi cene delnice oziroma vrednosti podjetja, ki jo to dosega na tržišču. Vodstva podjetij se zato vedno znova sprašujejo, kako odgovarjati na pritiske vlagateljev, ki pričakujejo stalno in trajno rast tečaja delnice ter obenem sprejemati odgovornost za dolgoročno finančno stabilnost in kapitalsko ustreznost.

Kako se bo podjetje tega cilja lotilo, je odvisno predvsem od osebnih motivov vodstva in lastnikov kapitala. Kratkoročni cilji velikokrat vodijo v nekonsistentno odpuščanje sodelavcev, krčenje potrebnih naložb in podcenjeno prodajo premoženja z jedrnimi programi. Za trajno povečanje vrednosti lastnikovega premoženja in zviševanje tržne vrednosti podjetja je zaželen dolgoročnejši pogled. Pri slednjem so uspešnejša podjetja s korporativno podjetniško kulturo in tista, ki se na trgu borijo s strateškimi projekti, usmerjenimi v rast in ustvarjanje novih tržnih 'uspešnic'.

Ne glede na različne poti podjetij pa se poraja vprašanje: je cena delnice ali trenutna vrednost podjetja sploh dober pokazatelj uspešnosti poslovanja?



Foto: Dreamstime

Delnica je dober pokazatelj uspešnosti poslovanja samo na likvidnih in reguliranih kapitalstskih trgih.

Kaj pove cena delnice?

Vlagatelji velikokrat predvidevajo, da je borzni trg učinkovit in da tečaj delnice podjetja odraža realno tržno vrednost podjetja. Cena delnice naj bi namreč kazala na pravilno strateško usmeritev in izbran poslovni model, tržno moč, pa tudi na značilnosti panoge, v kateri podjetje posluje.

Vendar pa je cena delnice dober pokazatelj uspešnosti poslovanja podjetja samo v primeru, ko se s podjetjem trguje na likvidnih in reguliranih kapitalstskih trgih, kjer je manj prostora za špekulativne premike tečaja in kjer tržni mehanizmi zagotavljajo zadostno preglednost poslovanja. Že s hitrim pregledom nekaterih pomembnih kazalnikov kvalitete zaslužka, lahko ugotovimo, kje se podjetja resnično nahajajo.

Pet pomembnih kazalcev

Za podjetja je v času nestabilnosti in dragih virov financiranja poleg zasledovanja gibanja cen delnice smotrno, da v analize in oceno poslovanja vključijo tudi oceno kvalitete zaslužka. Zanima nas, kolikšen je resničen zaslužek vsakega 'zasluženega' evra. Finančni pokazatelji, ki prikazujejo čisti dobiček podjetja (ang. Net Profit), so lahko spretno prirejeni s povsem legalno računovodsko gimnastiko, kot je na primer način prepoznavanja prihodkov ali spremembe pri vrednotenju zalog in uporabljenih amortizacijskih stopnjah. Nekatera podjetja objavljajo tudi kazalnik dobička pred obrestmi, davki in amortizacijo (ang. EBITDA – Earnings before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization), ki pa prav tako ni najboljši

Uspešnejša kot so podjetja, večje so zahteve javnosti.

Indikator. Izloča namreč postavke vlagan v obratni kapital in opredmetena sredstva podjetja, ki so pomembni gradniki trajnostne rasti podjetja.

Čistejši pokazatelj zdravja podjetja, ki pa tudi ni odporen na možna prirejanja, je denarni tok, količina denarja, ki ga podjetje akumulira. Podjetje, ki je zmožno zbrati veliko denarja, je namreč odpornejše na stroške virov financiranja, ki se zaradi finančne krize stalno dražijo in pritiskajo na likvidnost podjetja.

Denarni tok iz poslovanja (ang. OCF – Operating Cash Flow) je naslednji pomemben pokazatelj, ki kaže na sposobnost ustvarjanja zaslužka iz osnovne dejavnosti podjetja. Kot najčistejši pokazatelj prave donosnosti podjetja pa se smatra prosti denarni tok (ang. FCF – Free Cash Flow), ki upošteva potrebne naložbe v obratni kapital in dolgoročna sredstva podjetja in je namenjen za lajšanje rasti podjetja ter razdelitev dividend delničarjem. Iz zapisanega sledi,

da je priporočljivo spremljati tudi ustvarjeni prosti denarni tok na posamezno izdano delnico, ki ga delimo s tržno ceno delnice (ang. FCFY - Free Cash Flow Yield). Ta izredno pomembni pokazatelj nam prikaže potencialni donos posamezne delnice in sposobnost podjetja za njegovo izplačilo.

Dobičkonosni slučajji niso slučajni

Če so predstavljeni kazalniki tisti, ki naj jih pri svojem poslovanju spremljajo podjetja in jih upoštevajo pri ocenjevanju svoje vrednosti, se je treba vprašati, kako lahko te kazalnike izboljšamo.

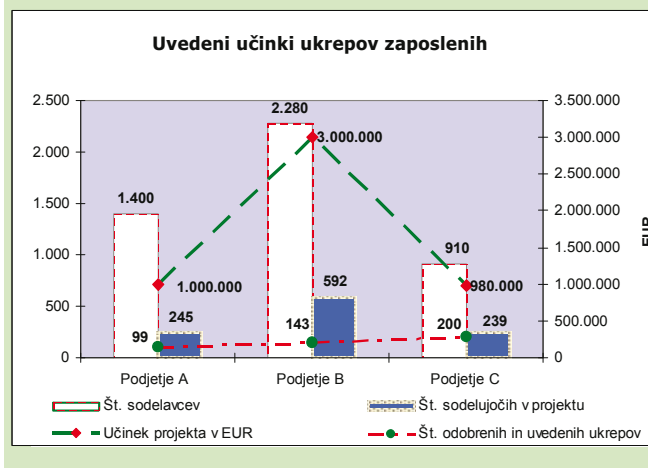
Podjetja lahko ustvarjajo novo vrednost s projekti rasti, pri čemer je več načinov. Če jih izluščimo le nekaj: preoblikovanje skritih potencialov in znanja v institucionalne večine, integriranje kupca v poslovne procese, novi patenti, povečanje prepoznavnosti blagovne znamke (ang. Brand Equity), sodobne informacijske rešitve, uporaba vseh dostopnih informacij in strateška povezovanja.

Metod, s katerimi lahko vsak zaposleni v podjetju znatno prispeva k izboljšanju kvalitete zaslужka, vpliva na stroške in dodano vrednost, pa je (še) bistveno več. Prvovrstna podjetja dosegajo stalno rast donosa na kapital in sredstva s strategijo trajnostne rasti poslovanja. Ta se kaže v dobičkonosnosti, v stalni vitalnosti in ustvarjanju novih izdelkov ter storitev. Spregledati ne gre tudi modela korporativnega ali notranjega podjetništva. Ta zajema ustvarjanje razmer v podjetju, kjer sodelavci delujejo kot podjetniki: ustanovljajo nove posle znotraj ali zunaj podjetja, prenovijo poslovne procese, prevzemajo dodatna tveganja itd.

Eno izmed najbolj znanih podjetij, ki uspešno vpeljujejo omejenjene modele, je podjetje 3M in njegova znana inovacija hitro

KO PREDLOGI ZAPOSLENIH PRINESEJO MILIJON EVROV

Primer podjetja B kaže, da je izmed 2.280 sodelavcev podjetja v projektu analize vzrokov stroškov in gradnikov vrednosti sodelovalo 592 sodelavcev. Vsak sodelavec v projektu je analiziral in predlagal optimizacijo na svojem delovnem mestu. S trimesečnim aplikativnim usposabljanjem sodelavcev je podjetje pridobilo velik nabor ukrepov ter predlogov izboljšav, med katerimi je vodstvo podjetja za vpeljavo potrdilo 143 ukrepov. Vpeljani ukrepi so podjetju prinesli 3 milijone evrov, pri čemer gre poudariti, da v projektu ni prišlo do odpuščanja, ampak do povečanja dobička na vsakega zaposlenega. Pri podjetjih A in C lahko zasledimo podobne ugotovitve.



MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV 2008

MEDNARODNA POSLOVNA KONFERENCA
MANAGEMENT POSLOVNIH PROCESOV

**KAKO DO KONKURENČNE
PREDNOSTI?**

22. in 23. OKTOBER 2008

kongresni center Hotela MONS v Ljubljani

prijave na: www.process-conference.org

snemljive samolepilne nalepke, ki je nastala slučajno - kot posledica napake pri razvoju nekega novega lepila. Seznam letošnjih najbolj inovativnih podjetij pa je aprila objavil tudi poslovni časnik Business Week z naslovom 'Pametne ideje za težke čase'. Na vrhu seznama so podjetja s kulturo, ki cenijo ustvarjalne ljudi tako v težkih kot v dobrih časih in jim to dajejo tudi vedeti. Podjetja na spisku kot so Google (št. 2), General Electric (št. 4), Nintendo (št. 7) in Amazon (št. 11) nam stalno dokazujejo, da je rast možna tudi v recesiji in to celo z manjšimi vlaganji kot v času konjunktore. Za vrhunska podjetja recesija torej ni ovira. Sicer pa že stari pregovor opominja: »Najhitreje zaslužiš milijon v krizi.«

Za petino višja učinkovitost

Podjetja izboljšujejo kazalnike s strateškimi in z operativnimi projekti in metodami za optimizacijo aktivne in pasive v bilanci stanja ter s stalnim izboljševanjem stroškovnega, prihodkovnega in davčnega vidika v izkazih uspeha. Ključno pri projektih sprememb je, da so sodelavci dovolj zgodaj vključeni v te projekte, sistematično vodeni in motivirani za doseganje ciljev projektov. Rezultati projektov izboljšav, izvedenih v Ferk & Partner, kažejo, da lahko s sistematičnim pristopom in z natančno določenimi cilji, povečamo učinkovitost celovitega poslovanja podjetja tudi za dvajset in več odstotkov.

Lanska analiza petih izvedenih projektov je pokazala, da so zaposleni v različno velikih podjetjih izmed predlaganih ukrepov vseh sodelavcev upoštevali in uvedli v povprečju dva večja ukrepa na vsakega sodelavca, ki je sodeloval v projektu. Rezultati projektov so

prikazani v grafu »Ko predlogi sodelavcev prinesejo milijon evrov«. Pri prikazanih rezultatih velja, da več ukrepov kot je izmed predlaganih udejanjenih, in večje, kot je število sodelujočih pri projektu, večji je učinek posameznega projekta.

Projekti izboljšav Ferk&Partner pa nakazujejo še dve zaskrbljujoči dejstvi. Prvič: celo najpomembnejši sodelavci pogrešajo vpetost

V analizo poslovanja je treba vključiti analizo kvalitete zaslužka.

v izdelavo strategije podjetja in informacije o njegovih dolgoročnih namenih. Drugič: zelo pogoste so anomalije povezane z delom po prednostnih nalogah. Predvsem ne-vodstveni sodelavci se vse prevečkrat ukvarjajo z aktivnostmi, ki nimajo dodane vrednosti, povzročajo pa visoke stroške. Svojo energijo vlagajo v izpolnjevanje naraščajočega števila obrazcev, poročil, načrtov ter v obnašanje, ki je predpisano s številnimi kodeksi, z napisanimi in nenapisanimi pravili. Za njihovo vedenje in delo pa nista krivi pomanjkljiva izobrazba ali lenoba. To je posledica dolgoletnega nepriznavanja, da ima lahko tudi 'čisto navaden' delavec dobre predloge izboljšav, ki bi lahko za njegov proces pomenile veliko dodano vrednost in predvsem učinkovitejši potek dela. ■

Andrej Navaločnik, MBA, je svetovalec lastnikom podjetij in je bil v času pisanja prispevka Senior consultant pri Prof. dr. Ferk & Partner Management consultants, München-Maribor.

INOVATIVEN PROMOCIJSKI MATERIAL OLAJŠA ŽIVLJENJE

HUNGARY • IRELAND • UK • GERMANY • UKRAINE • POLAND • AUSTRIA • SLOVENIA • CHINA • USA

Brezplačen katalog
01 6001 101



spark
promotions



Kompas Design je ustanovil samostojno podjetje Spark Promocije d. o. o., ki je del mreže Spark promotions - 30 let izkušenj z darilnimi programi in promocijo blagovnih znamk. Oblikujemo programe in posamezna darila. Za celotno korporativno promocijo, izbrane poslovne dogodke, načrtovano pospeševanje prodaje ali novoletno obdarovanje. Vemo, kaj se da, da bo dostavljeno pravočasno in v okviru vaših finančnih zmožnosti. www.sparkpromotions.si