

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANA TOMAZIN



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA MOBIL SERVIS D.O.O.  
V LETIH 2008 IN 2009

Ljubljana, julij 2011

ANA TOMAZIN

## IZJAVA

Študentka Ana Tomazin izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Lidije Brščič, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

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

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	1
<b>1 OPREDELITEV PODJETJA IN NJEGOVEGA POSLOVNEGA OKOLJA</b> .....	2
1.1 PREDSTAVITEV PODJETJA MOBIL SERVIS D.O.O. ....	3
1.1.1 Vizija in poslanstvo.....	3
1.2 VPLIV GOSPODARSKE KRIZE NA POSLOVNO OKOLJE PODJETJA MOBIL SERVIS D.O.O.....	4
<b>2 ANALIZA SREDSTEV</b> .....	6
2.1 ANALIZA STALNIH SREDSTEV .....	7
2.2 ANALIZA GIBLJIVIH SREDSTEV .....	7
2.2.1 Analiza obratnih sredstev .....	8
<b>3 ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ</b> .....	10
3.1 ANALIZA ZAPOSLENIH .....	10
3.2 ANALIZA NABAVE.....	11
3.3 ANALIZA PROIZVEDENIH STORITEV .....	13
3.4 ANALIZA PRODAJE.....	13
3.5 ANALIZA FINANCIRANJA .....	15
3.5.1 Kazalniki financiranja.....	15
3.5.2 Kazalci plačilne sposobnosti.....	16
3.5.3 Finančna stabilnost.....	17
<b>4 ANALIZA IZKAZA USPEHA</b> .....	18
4.1 ANALIZA PRIHODKOV .....	18
4.2 ANALIZA ODHODKOV.....	19
4.3 ANALIZA POSLOVNEGA IZIDA .....	19
<b>5 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA</b> .....	20
5.1 PRODUKTIVNOST DELA .....	20
5.2 EKONOMIČNOST ALI GOSPODARNOST POSLOVANJA .....	21
5.3 RENTABILNOST ALI DONOSNOST POSLOVANJA.....	22
<b>SKLEP</b> .....	23
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	26
<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO TABEL

<b>Tabela 1:</b>	Realna rast bruto domačega proizvoda Slovenije v letih 2008 in 2009 .....	5
<b>Tabela 2:</b>	Obseg in struktura sredstev v podjetju Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009	7
<b>Tabela 3:</b>	Obseg in struktura opredmetenih osnovnih sredstev podjetja Mobil servis v letih 2008 in 2009 .....	7
<b>Tabela 4:</b>	Obseg in struktura gibljivih sredstev v podjetju Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009 .....	8
<b>Tabela 5:</b>	Izračun koeficientov obračanja in dnevi vezave obratnih sredstev, kratkoročnih poslovnih terjatev in zalog v podjetju Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009	9
<b>Tabela 6:</b>	Izračun stopnje izkoriščenosti delovnega časa v podjetju Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009 .....	11
<b>Tabela 7:</b>	Mesečni prikaz obsega nabave trgovskega blaga v podjetju Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009 .....	12
<b>Tabela 8:</b>	Vrednost in struktura opravljenih storitev podjetja Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009 .....	13
<b>Tabela 9:</b>	Mesečni prikaz prodaje trgovskega blaga podjetja Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009 .....	14
<b>Tabela 10:</b>	Izračun kazalnikov stanja financiranja podjetja Mobil servis d.o.o. na dan 31. 12. 2008 in 31. 12. 2009 .....	16
<b>Tabela 11:</b>	Izračun koeficientov likvidnosti v podjetju Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009 .....	17
<b>Tabela 12:</b>	Izračun količnikov finančne stabilnosti podjetja Mobil servis d.o.o. na dan 31. 12. 2008 in 31. 12. 2009 .....	17
<b>Tabela 13:</b>	Obseg in struktura prihodkov podjetja Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009 .....	18
<b>Tabela 14:</b>	Obseg in struktura odhodkov podjetja Mobil servis d.o.o. za leto 2008 in leto 2009 .....	19
<b>Tabela 15:</b>	Poslovni izid podjetja Mobil servis d.o.o. za leti 2008 in 2009 .....	20
<b>Tabela 16:</b>	Produktivnost dela v podjetju Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009.....	21
<b>Tabela 17:</b>	Izračun količnikov ekonomičnosti v podjetju Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009 .....	22
<b>Tabela 18:</b>	Izračun koeficientov donosnosti kapitala in donosnosti sredstev podjetja Mobil servis d.o.o. za leti 2008 in 2009 .....	23

## KAZALO SLIK

<b>Slika 1:</b>	Organigram podjetja Mobil servis d.o.o. ....	4
<b>Slika 2:</b>	Indeks inflacije in indeks cen industrijskih proizvodov v Sloveniji v letih 2008 in 2009.....	5
<b>Slika 3:</b>	Dinamika nabave trgovskega blaga podjetja Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009 .....	12
<b>Slika 4:</b>	Dinamika prodaje v podjetju Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009 .....	14

## UVOD

Razlog za izbor obravnavane teme je praktično spoznanje, da je za poslovodje zelo pomemben proces odločanja o tem, katera merila za uspešnost poslovanja bodo privzeli v svoje delo. Privzeta merila namreč ponujajo rešitve in usklajujejo razlike v mišljenju. Poslovodje morajo biti zelo jasni v postavljanju prioritet merjenja uspešnosti poslovanja in jasni v postavljanju razmerij med temi prioritetami. Primerjava letnih podatkov s poslovanjem v preteklem letu pove absolutno spremembo in stopnjo rasti posameznih ekonomskih kategorij. Primerjava podatkov za daljše časovno obdobje govori o trendu spreminjanja ekonomskih kategorij. Za notranje potrebe je zlasti pomembna primerjava z načrtovanim poslovanjem. Ta vodstvu pove, ali je bilo pri svojem delovanju uspešno, ali so dosegli postavljene cilje. Na podlagi ugotovljenega odstopanja in vzrokov zanj sprejemajo nove odločitve, ki izboljšujejo vodenje podjetja. Zato želim predstaviti podjetje Mobil servis d.o.o., leta 2008 nominirano za zlato gazelo za najboljše hitro rastoče podjetje v Sloveniji, kot praktičen primer uporabe analize poslovanja. Celostni pregled obravnavanih informacij pa naj bi pomenil tudi dobro izhodišče za nadaljnje načrtovanje v poslovnem razvoju tega podjetja.

Namen naloge je zaobjeti in primerjati poslovanje podjetja Mobil servis d.o.o. v dveletnem obdobju in prikazati priložnosti za izboljšavo, ki bi bile identificirane v podjetju s pomočjo intervjuja. To ne pomeni, da poslovni proces v podjetju ni nadzorovan, ampak želim predvsem spodbuditi k razmišljanju o širokih možnostih, ki nam jih ponuja ekonomska stroka. Pri delu sem uporabila različne tehnike zbiranja podatkov s pomočjo intervjujev, vprašalnikov, orodij za spremljanje zadovoljstva kupcev in zaposlenih v podjetju. V nalogi želim odgovoriti na sledeča vprašanja:

- Kaj govori teorija o procesu spremljanja poslovanja podjetja?
- Kakšni so vloga, pomen in načini uporabe informacij v okviru spremljanja uspešnosti poslovanja podjetja?
- Kako analizirati poslovanje podjetja in ali je to uspešno?
- Kakšen je vpliv gospodarske krize?

Cilj naloge je odgovoriti na postavljena vprašanja in ugotoviti, kako uspešno so v podjetju Mobil servis d.o.o. poslovali v letu 2009 glede na dosežene rezultate v letu 2008. Prepoznati želim neposredne razloge, ki so vplivali na poslovanje v obravnavanem obdobju.

Pri izdelavi naloge uporabljam raziskovalne metode proučevanja:

- splošno opisno metodo
- analizo znanstvene in strokovne literature
- znanstveno deskripcijo, ki obsega zbiranje in urejanje obstoječih dognanj, njihovo primerjavo in interpretacijo
- statistične vire

- številčno in vsebinsko primerjavo računovodskih podatkov podjetja
- deduktivno metodo na osnovi intervjujev in neformalnih razgovorov v podjetju, ki obravnava projekcijo prepoznavanja potreb zaposlenih in kupcev. To naj bi potrjevalo oziroma dopolnjevalo teoretične predpostavke o procesih v podjetju.

Struktura poglavij je zasnovana tako, da predstavi teoretična izhodišča opredeljevanja uspešnosti poslovanja podjetja in prikaže praktični model za spremljanje uspešnosti poslovanja podjetja. Vsebinsko želim uravnotežiti različne vidike, vendar to nikakor ne pomeni, da sama obsežnost posameznih poglavij pomeni tudi ustrezno izraženo pomembnost. Pri pisanju izhajam predvsem iz potrebe neposrednega delovnega okolja, ki je narekovala oblikovanje oblike in vsebin, preko katerih bi lahko delo čim več dodalo k vrednosti za samo podjetje Mobil servis d.o.o. in hkrati ohranilo vso verodostojnost ekonomske stroke in spoznanj v teoriji.

Diplomska naloga je sestavljena iz petih poglavij. V prvem poglavju sta predstavljena obravnavano podjetje in njegovo poslovno okolje. Teoretični del v drugem poglavju je nadgrajen z analizo sredstev podjetja. Tretje poglavje podaja praktično analizo poslovnih funkcij, ki vključuje analizo zaposlenih, nabave, proizvedenih storitev, prodaje in financiranja. Četrto poglavje obravnava analizo izkaza uspeha, ki jo v petem poglavju zaokroža analiza uspešnosti poslovanja. V sklepu so zapisane glavne ugotovitve diplomskega dela, omejitve njegove interpretacije ter napotki za nadaljnje raziskovalno delo.

## **1 OPREDELITEV PODJETJA IN NJEGOVEGA POSLOVNEGA OKOLJA**

Človek zavestno deluje smotrno, da bi s čim manjšimi vložki dosegel čim več. Zavestno deluje, da bi dosegel čim večjo učinkovitost, bodisi kot produktivnost, bodisi kot ekonomičnost. Tako človek vzpostavlja razmerja med delovnimi sredstvi, delovnimi predmeti, svojim delovanjem in jih časovno, prostorsko in vsebinsko prireja, da bi dosegel čim večjo učinkovitost (Rozman, 1999, stran 267).

Temeljni cilj podjetja in udeležencev je doseči želene cilje. Pučko (1999, str. 165) pravi, da danes še ni trdne teorije o postavljanju načrtnih ciljev v podjetju in navaja Druckerja, da še ni znanstvene poti postavljanja ciljev neki organizaciji. Podjetje, ki si je zadalo za cilj ustvarjati dobiček lastnikom, se bo verjetno odzivalo nekoliko drugače od tistega, ki ima drugačne cilje. Vplivnost udeležencev je prav tako odvisna od okolja, v katerem podjetje deluje. Različni so tudi vplivi širše skupnosti v posameznih okoljih.

V sodobnih opredelitvah uspešnosti poslovanja podjetja je poudarjena vloga finančnih kazalcev, hkrati pa se pozornost preusmerja k nefinančnim kazalcem. Od podjetja se zahteva izjemno prožno poslovanje, ki omogoča hitro odzivanje na spremembe v okolju ter prilagajanje vedno novim zahtevam kupcev (De Wall, 2002, str. 8). Poslovodstvo potrebuje



tudi informacije o tem, kako podjetje zadovoljuje potrebe kupcev, kako vrednotijo njegovo poslovanje drugi poslovni partnerji, in ne nazadnje – pomembno je tudi zadovoljstvo zaposlenih.

Težave kontroliranja (Pučko, 1999, stran 347) so povezane s problemi merjenja dosežkov v podjetju. Manj kot imamo postavljenih kvantitativnih ciljev, katerih uresničevanje je mogoče meriti, težje je kontrolirati njihovo uresničevanje. Problem je tudi v tem, da ima podjetje različne cilje opredeljene z različnimi kazalci. Kontrolo lahko gradimo na opazovanju dejanskih rezultatov (poslovno – izidna kontrola) poslovanja podjetja ali na opazovanju opravljanja aktivnosti v podjetju (kontrola obnašanja). Prvo kontrolo bi si želeli opravljati povsod v podjetju, vendar povsod ni mogoča, druga pa je močno odvisna od zavzetosti izvajalcev. Potrebno je ločevati motiviranost, kot tudi osebno usposobljenost izvajalcev.

## **1.1 PREDSTAVITEV PODJETJA MOBIL SERVIS D.O.O.**

Začetki podjetja Mobil servis d.o.o. segajo v leto 2000, ko je sedanji lastnik odprl s.p. Z enim zaposlenim je na trgu nastopal le kot pooblaščen prodajalec in serviser Husqvarna produktov. Povpraševanje je s časom enakomerno raslo, podjetje je enega za drugim zaposlilo še tri dodatne delavce. Podjetje je iz leta v leto izboljševalo svoje poslovne rezultate in tako se je leta 2005 preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo. Ukvarjati se je začelo še z dobavo avotservisnega materiala, motornih olj in avtomehanično delavnico. Ciljna skupina potrošnikov tudi ni bila več omejena le na območje občine Trzič, temveč se je postopoma razširila na širše območje Gorenjske, pestrost ponudbe in fleksibilno poslovanje pa sta pripomogla, da danes nastopa na celotnem slovenskem trgu. Leta 2008 je bilo na podlagi odličnega poslovanja nominirano za naziv zlata gazela.

Po standardni klasifikaciji dejavnosti spada glavna dejavnost podjetja pod oznako 45.310 - Trgovina na debelo z rezervnimi deli in opremo za motorna vozila. Danes se podjetje ukvarja z maloprodajo ter servisnimi storitvami kompletnega vrtnega programa (vrtni stroji), gozdarskim programom (gozdarski vitli), kmetijsko mehanizacijo in zaščitno opremo (oblačila, čelade, ...) ter veleprodajo in maloprodajo avtoservisnega materiala in motornih olj.

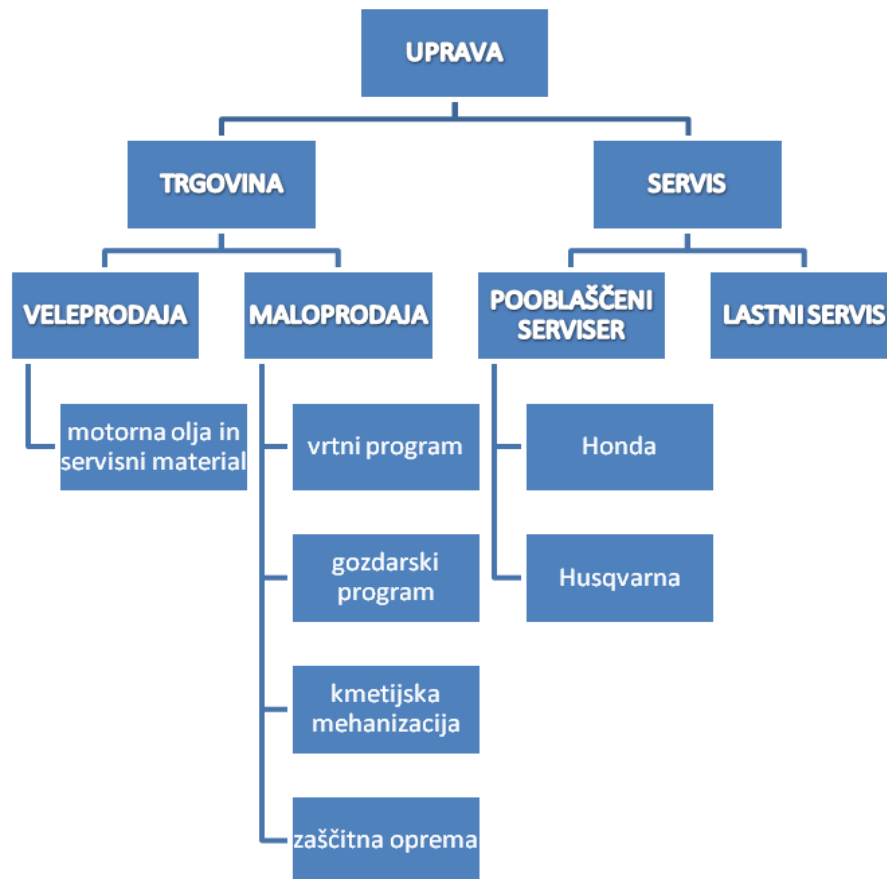
Imajo tudi dve liniji lastnih produktov. To sta motorno olje Rotec in motorna olja za verige, katera polnijo v polnilnici v Nemčiji, nato pa skladiščijo v Avstriji, od koder jih po potrebi dovažajo v lastno skladišče v Sloveniji. Leta 2010 so postali uvoznik za Holyslide servisne produkte ter po treh letih prizadevanj uradni dobavitelj opreme Slovenskim strojnim krožkom. Podjetje je tudi ekološko osveščeno in nudi svojim strankam brezplačen odvoz odpadnega olja.

### **1.1.1 Vizija in poslanstvo**

Mobil servis d.o.o. bo družba z najboljšo celovito ponudbo storitev na področju prodaje, vzdrževanja in servisiranja motorne opreme in kmetijske mehanizacije v Sloveniji.

Podjetje sledi cilju zagotavljanja kakovosti in ustvarjanja zadovoljstva strank in zvestobe kupcev v želji ohraniti in še povečati tržni položaj, doseči optimizacijo stroškov in povečati produktivnost. Zavedajo se tudi odgovornosti do narave, z brezplačnim odvozom odpadnih olj želijo prispevati k blaginji ožjega in širšega družbenega okolja.

Slika 1: Organigram podjetja Mobil servis d.o.o.



Vir: Mobil servis, 2011.

## 1.2 VPLIV GOSPODARSKE KRIZE NA POSLOVNO OKOLJE PODJETJA MOBIL SERVIS D.O.O.

Za gospodarsko krizo je značilen močen upad potrošniških nakupov, na to se podjetja odzovejo z zmanjšanjem proizvodnje, kar povzroči padec realnega bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) (Samuelson & Northaus, 2002).

»Slovenija je imela uspešno gospodarstvo že v času, ko je bila del Jugoslavije, po osamosvojitvi pa je še bolj aktivno začela poslovati tudi v mednarodnem okolju, kar jo je pognalo na vrh najuspešnejših tranzicijskih držav. Vse od osamosvojitve naprej je izkazovala vztrajno gospodarsko rast v povprečni višini okoli 4 % BDP, ki pa se je začela, zaradi mednarodnih dejavnikov, v zadnjem delu leta 2008 ohlajati. Ponovno je začel blago rasti že v 2. četrtletju 2009, vendar tako počasna rast ni mogla odtehtati ostrega padca v letu 2008 in

prvem četrtnetu 2009, zato je Slovenija leto 2009 zaključila z -7,8 %« (Osnovne gospodarske informacije o Sloveniji, 2011).

V **Tabeli 1** so prikazani četrtni podatki o realni rasti BDP Slovenije v letih 2008 in 2009. BDP se je v tem obdobju močno poslabšal, čeprav je bila pričakovana v povprečju 1-odstotna gospodarska rast za evrsko območje v letu 2009 (Ažurirana jesenska napoved gospodarskih gibanj 2008-2009, 2011).

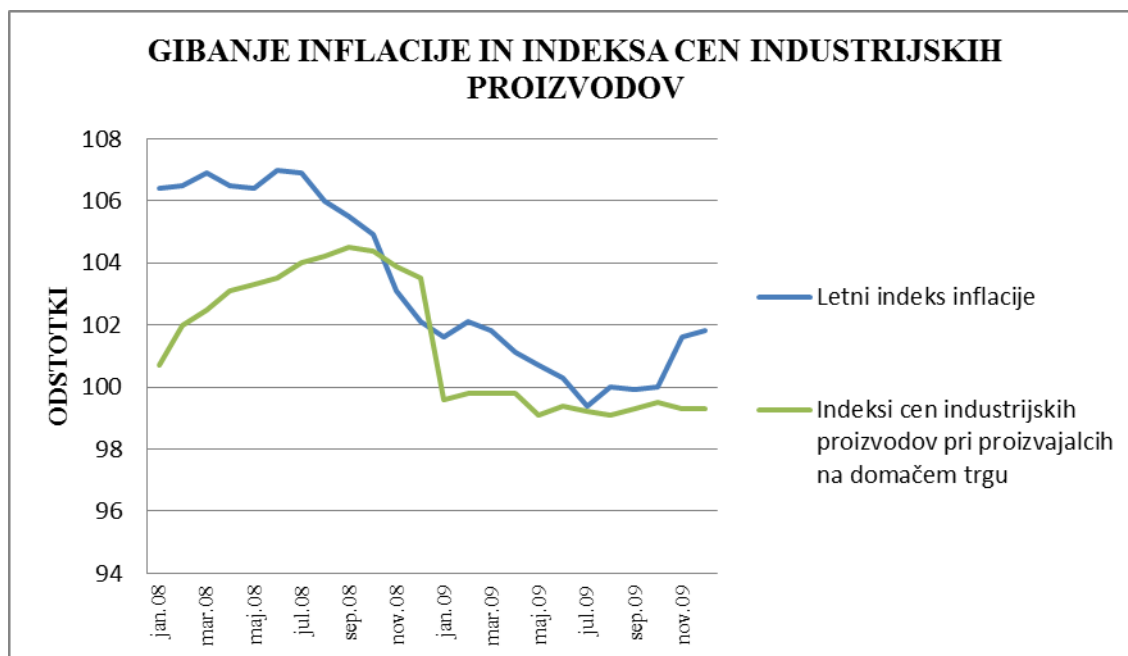
*Tabela 1: Realna rast bruto domačega proizvoda Slovenije v letih 2008 in 2009*

BDP (realno, Q/Q-1)	2008				2009			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
	1,30	1,10	0,20	-3,50	-5,60	-0,70	0,30	0,00

*Vir: Bruto domači proizvod, četrtni podatki, 2011.*

**Slika 2** prikazuje gibanje inflacije. V letu je 2009 prišlo do počasnejše rasti ali celo padca večine skupin indeksa cen zaradi padca gospodarske aktivnosti, čeprav so se povišale cene energentov, cene storitev in dvignile trošarine (Inflacijo v letu 2009 zaznamovali padec gospodarske aktivnosti in ukrepi ekonomske politike, 2011)

*Slika 2: Indeks inflacije in indeks cen industrijskih proizvodov v Sloveniji v letih 2008 in 2009*



*Vir: Indeks inflacije, 2011; Indeks cen industrijskih proizvodov pri proizvajalcih na domačem trgu, 2011.*

»Vedeti moramo, da spremembe okolja, ki povzročajo krizo, vplivajo tudi na naše tekmece, ne samo na nas; tako imamo vsi enako težavo oz. enako priložnost« (Adizes, 2009, str. 17).

Sledeče informacije o razmerah na trgu v obravnavanem obdobju je v intervjuju podal Klemen Borič, zaposlen v podjetju Mobil servis d.o.o. V letu 2008 je prodaja na trgu rasla. Veliko podjetij iz tujine je začelo kupovati od slovenskih prodajalcev. Leto kasneje so se razmere v gospodarstvu začele slabšati, na kar so se hitro odzvali dobavitelji, ki so znižali svoje cene in prenehali s strogim ločevanjem veleprodaje od maloprodaje. S tem so dali manjšim kupcem možnost, da kupujejo direktno od njih in odvzeli zaslužke posrednikom. Drug šok za trg je povzročilo odprtje nekaterih manjših podjetij, ki zaradi svoje majhnosti lahko poslujejo z nižjimi stroški in lahko postavijo nižje cene. Konkurenca se je tako zaostrovala skozi dumpinške cene. Leta 2009 so se kot posledica dviga cene nafte začele dvigovati cene produktov, ki jih podjetje nabavlja, saj so olja, maziva in masti vsa sestavljena iz iste baze. Zvišali so se stroški transporta in podjetja dobaviteljev so nižala svoje zaloge, še posebej je primanjkovalo kakšnih bolj specifičnih produktov. Dobavni rok se je za določene proizvode povečal tudi za 100 % in podjetja so bila prisiljena povečati svoje zaloge. Težave so se pojavile tudi pri plačevanju kupcev, vedno več je bilo zamud pri plačevanju.

Na podlagi splošnih značilnosti slovenskega gospodarstva in še posebej trgov podjetja med leti 2008 in 2009 je pričakovati, da se bo vsaj delno poslabšalo poslovanje podjetja Mobil servis d.o.o. oziroma bo otežkočeno zaradi zunanjih dejavnikov, ki so odraz gospodarske krize.

## **2 ANALIZA SREDSTEV**

Da podjetje lahko posluje, mora imeti sredstva. Ta so osnovni del poslovnega procesa in nujno potrebna za začetek, obstoj in nadaljnji razvoj podjetja. Med sredstva štejemo tako predmete dela (surovine, material, polproizvode itd.) kakor tudi delovna sredstva (zgradba, oprema, zemljišča itd.), katerih vrednost se prenaša na poslovne učinke (Kosi, Marc, Peljhan, 2004, str. 1).

Sredstva lahko delimo glede na različne dejavnike. Slovenski računovodski standardi priporočajo delitev sredstev glede na hitrost obračanja in sicer na stalna in gibljiva sredstva. Stalna imajo koeficient obračanja manjši od 1, gibljiva pa so tista, ki imajo koeficient večji od 1, torej se obrnejo večkrat v enem letu.

**Tabela 2** prikazuje, da so se celotna sredstva podjetja Mobil servis d.o.o. leta 2009 povečala za 4,39 % v primerjavi z letom 2008. To je posledica povečanja stalnih sredstev, ki so se v tem obdobju povečala za kar 21,69 %. Gibljiva sredstva, ki so leta 2009 predstavljala 63,47 % sredstev podjetja, so se sicer zmanjšala za 3,5 %, vendar pa se je zmanjšal tudi njihov delež med celotnimi sredstvi, saj jih je bilo leto pred tem 68,66 %. Do povečanja stalnih sredstev je prišlo, ker je leta 2009 podjetje zaključilo investicijo, ki je bila leta 2008 še v izdelavi.

Tabela 2: Obseg in struktura sredstev v podjetju Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009

OSNOVNA SREDSTVA	2008		2009		Indeks 2009/2008
	Vrednost (EUR)	Delež (%)	Vrednost (EUR)	Delež (%)	
Stalna sredstva	214.633	31,34	261.179	36,53	121,69
Gibljava sredstva	470.217	68,66	453.755	63,47	96,50
<b>SKUPAJ:</b>	<b>684.850</b>	<b>100,00</b>	<b>714.934</b>	<b>100,00</b>	<b>104,39</b>

Vir: Mobil servis d.o.o., Bilanca stanja za leto 2008; Mobil servis d.o.o., Bilanca stanja za leto 2009.

## 2.1 ANALIZA STALNIH SREDSTEV

Turk in Melavc (2001, str. 96-98) kot osnovna sredstva v obliki stvari omenjata opredmetena osnovna sredstva in k njim štejeta zemljišče, zgradbe, opremo, dolgoletne nasade, osnovno čredo in zalogo investicijskega materiala, ki se ga vgradi v druge stvari osnovnih sredstev. Osnovna sredstva v obliki pravic pa poimenujeta tudi neopredmetena dolgoročna sredstva, ki obsegajo patente, licence, organizacijske stroške in stroške razvijanja.

V **Tabeli 3** so prikazana stalna sredstva podjetja Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009. Največji delež med opredmetenimi osnovnimi sredstvi predstavljata zgradba in zemljišče. Leta 2008 je imelo podjetje zgradbo še v izdelavi in jo je začelo uporabljati šele leta 2009. Vrednost zgradbe se je po tem, ko je bila dana v uporabo, povečala za 24,23 %. Za svojo dejavnost podjetje ne potrebuje kakšnih posebnih naprav, kar je razvidno tudi iz deleža proizvajalnih strojev in naprav med opredmetenimi osnovnimi sredstvi. Delež le teh je leta 2008 znašal le 1,81 % in se leto kasneje še zmanjšal na 1,18 %. Zmanjšal se je tudi delež drugih naprav in opreme, čeprav se je njihova vrednost povečala za 3,03 %.

Tabela 3: Obseg in struktura opredmetenih osnovnih sredstev podjetja Mobil servis v letih 2008 in 2009

STALNA SREDSTVA	2008		2009		Indeks 2009/2008
	Vrednost (EUR)	Delež (%)	Vrednost (EUR)	Delež (%)	
Zemljišča in zgradbe	0	0,00	240.097	91,93	0,00
Zemljišča in zgradbe v izdelavi	193.270	90,05	0	0,00	0,00
Proizvajalni stroji in naprave	3.883	1,81	3.073	1,18	79,14
Naprave in oprema	17.480	8,14	18.009	6,90	103,03
<b>SKUPAJ:</b>	<b>214.633</b>	<b>100,00</b>	<b>261.179</b>	<b>100,00</b>	<b>121,69</b>

Vir: Mobil servis d.o.o., Bilanca stanja za leto 2008; Mobil servis d.o.o., Bilanca stanja za leto 2009.

## 2.2 ANALIZA GIBLJIVIH SREDSTEV

Gibljava sredstva delimo na obratna sredstva, dolgoročne terjatve iz poslovanja in kratkoročne finančne naložbe. Pod obratnimi sredstvi kot stvarmi razumemo vse zaloge, pod pravicami aktivne časovne razmejitev in kratkoročne terjatve iz poslovanja, pod denarjem pa vsa denarna sredstva v blagajni in na poslovnih računih podjetja (Zadravec, 1997, str. 36).

Kot prikazuje **Tabela 4**, je bil leta 2009 skupen obseg gibljivih sredstev 453.755,00 EUR in se je glede na leto 2008 zmanjšal za 3,5 %. Glavni vzrok je v nominalnem zmanjšanju kratkoročnih poslovnih terjatev. Leta 2009 so se zmanjšale za 57,80 % v primerjavi z letom 2008. Ker pa je obenem padel tudi delež kratkoročnih poslovnih terjatev v strukturi gibljivih sredstev iz 60,77 % v letu 2008 na 26,95 % v letu 2009, se njihov negativni vpliv zmanjša. Prav tako so se zmanjšala denarna sredstva med letom 2008 in 2009 za 44,33 %, vendar pa nimajo velikega vpliva na celotna gibljava sredstva, saj predstavljajo le majhen delež le teh (1,1 %). Leta 2009 se je močno povečal delež zalog v gibljivih sredstvih, prav tako pa je prišlo do nominalnega povečanja le teh za 73,85 % v primerjavi z letom 2008. Podobno se je zgodilo z denarnimi sredstvi, do katerih katerih delež se je povečal za 5, 57 %.

*Tabela 4: Obseg in struktura gibljivih sredstev v podjetju Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009*

GIBLJIVA SREDSTVA	2008		2009		Indeks 2009/2008
	vrednost (EUR)	delež (%)	vrednost (EUR)	delež (%)	
Zaloge	173.228	36,84	301.151	66,37	<b>173,85</b>
Kratkoročne finančne naložbe	0	0,00	0	0,00	<b>0,00</b>
Kratkoročne poslovne terjatve	285.751	60,77	122.289	26,95	<b>42,80</b>
Denarna sredstva	59	0,01	25.310	5,58	<b>42.898,31</b>
Aktivne časovne razmejitev	11.179	2,38	5.005	1,10	<b>44,77</b>
<b>SKUPAJ:</b>	<b>470.217</b>	<b>100,00</b>	<b>453.755</b>	<b>100,00</b>	<b>96,50</b>

*Vir: Mobil servis d.o.o., Bilanca stanja za leto 2008; Mobil servis d.o.o., Bilanca stanja za leto 2009.*

### 2.2.1 Analiza obratnih sredstev

Obratna sredstva so edina med gibljivimi sredstvi, ki svojo vrednost popolnoma prenesejo na poslovne učinke. Hitro spreminjajo svojo obliko in se pretvorijo iz ene vrste v drugo, na koncu pa se ponovno spremenijo v začetno obliko. Krožni tok obratnih sredstev se začne z denarjem, s katerim kupimo zaloge surovin in materiala, v proizvodnem procesu se zaloge surovin in materiala spremenijo v zaloge nedokončane in dokončane proizvodnje, s prodajo pa nastanejo terjatve do kupcev in ko so terjatve plačane, dobimo zopet denar (Pučko, 2005, str. 120). Med obratna sredstva tako štejemo denarna sredstva, zaloge surovin in materiala, zaloge nedokončane proizvodnje, zaloge gotovih izdelkov in terjatve do kupcev.

Na uspešnost podjetja močno vpliva hitrost obračanja obratnih sredstev od denarne oblike prek stvarne nazaj v denarno. Večkrat ko se bodo sredstva v določenem časovnem obdobju obrnila, manj angažiranih sredstev bo podjetje potrebovalo za nemoten poslovni proces. Optimalen obseg in struktura sredstev sta odvisna od vrste podjetja in dejavnosti, ki jo opravlja. Obrat obratnih sredstev je opredeljen s časovnim razdobjem, v katerem se obratna sredstva preoblikujejo. Kroženje obratnih sredstev pri storitvenem podjetju pa se rahlo razlikuje od tistega pri proizvodnih podjetjih, saj se pri storitvah ne srečamo z zalogami nedokončane proizvodnje, poznamo le zaloge gotovih proizvodov trgovskega blaga (Pučko, 2005, str. 120-121).

Hitrost obračanja merimo s količnikom obračanja obratnih sredstev, ki pove, kolikokrat se obratna sredstva obrnejo v razdobju enega leta. Izračunamo ga tako, da od odhodkov iz poslovanja odštejemo amortizacijo in delimo s povprečnimi obratnimi sredstvi.

Druga kazalnika sta še koeficient obračanja zalog, ki ga dobimo, če odhodke iz poslovanja, zmanjšane za amortizacijo, delimo s povprečnimi zalogami in koeficient obračanja terjatev, ki izraža razmerje med prihodki od prodaje in povprečnimi terjatvami do kupcev. Če število dni v letu delimo s količnikom obračanja, dobimo kazalec trajanja obrata.

*Tabela 5: Izračun koeficientov obračanja in dnevi vezave obratnih sredstev, kratkoročnih poslovnih terjatev in zalog v podjetju Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009*

KOEFICIENTI OBRAČANJA	2008	2009	Indeks 2009/2008
Poslovni prihodki	1.295.248	1.017.989	78,59
Poslovni odhodki	1.285.601	1.015.085	78,96
Povprečna obratna sredstva	375.380	453.894	120,92
Povprečne terjatve	223.856	204.020	91,14
Povprečne zaloge	140.384	237.190	168,96
<b>Koeficient obračanja obratnih sredstev</b>	<b>3,42</b>	<b>2,24</b>	<b>65,30</b>
<b>Trajanje obrata obratnih sredstev (v dnevih)</b>	<b>106,58</b>	<b>163,21</b>	<b>153,14</b>
<b>Koeficient obračanja terjatev</b>	<b>5,74</b>	<b>4,98</b>	<b>86,63</b>
<b>Trajanje obrata terjatev (v dnevih)</b>	<b>63,56</b>	<b>73,36</b>	<b>115,43</b>
<b>Koeficient obračanja zalog</b>	<b>9,16</b>	<b>4,28</b>	<b>46,73</b>
<b>Trajanje obrata zalog (v dnevih)</b>	<b>39,86</b>	<b>85,29</b>	<b>213,98</b>

*Vir: Mobil servis d.o.o., Bilanca stanja za leto 2008; Mobil servis d.o.o., Bilanca stanja za leto 2009; Mobil servis d.o.o., Izkaz poslovnega izida za leto 2008; Mobil servis d.o.o., Izkaz poslovnega izida za leto 2009.*

V **Tabeli 5** je prikazano, da se je leta 2009 v primerjavi z letom 2008 koeficient obratnih sredstev podjetja Mobil servis d.o.o. znižal za 34,70 %. Tako so se leta 2008 obrnila 3,42-krat, na približno 107 dni, leta 2009 pa le 2,24-krat, na 163 dni. Obračanje sredstev se je upočasnilo za približno 57 dni. Koeficient obračanja terjatev se je leta 2009 znižal za 13,37 % in se je obrnil 4,98-krat, kar je za okoli 10 dni počasneje kot leto pred tem. Res pa je prišlo do

zvišanja povprečnih zalog v letu 2009, saj so se povečale v primerjavi z letom 2008 za 68,96 %. Tudi koeficient obračanja zalog se je v obdobju med leti 2008 in 2009 zmanjšal za 53,27 %. Zaloge, ki so se v letu 2008 obrnile 9,16-krat, so se tako leta 2009 le 4,28-krat. Obrat se je podaljšal za približno 45 dni in je v letu 2009 trajal 85,29 dni.

Vsi koeficienti so se tako leta 2009 zmanjšali v primerjavi z letom 2008, kar lahko vodi do težav z likvidnostjo. Podjetje namreč sledi strategiji dobave večje količine blaga po nižji ceni, kar sicer povečuje količino zalog, vendar v podjetju menijo, da so stroški skladiščenja še vedno ugodnejši, kot je izguba popustov ob nakupu manjše količine. S tem se tudi zavarujejo pred tveganjem nedobavljivosti določenih produktov. Problem pa za podjetje predstavljajo tudi vedno večje zamude kupcev pri plačevanju.

### **3 ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ**

#### **3.1 ANALIZA ZAPOSLENIH**

Podjetje mora biti pri izboru zaposlenih zelo pazljivo in mora se zavedati, da je strokovna podkovanost, iznajdljivost ter vsakodnevno uspešno reševanje problemov v današnjem okolju nepogrešljivo in zato je »človek s svojimi znanji in sposobnostmi ter motiviranostjo najpomembnejši proizvodni tvorec« (Lipičnik, 2002, str. 33). Kadri imajo velik vpliv na uspešnost poslovanja, zato je potrebno zaposlene spremljati in ocenjevati z vidika obsega zaposlenih, njihovih različnih struktur, dinamike, izkoriščanja delovnega časa v podjetju, različnih proizvodnih lastnosti kadra in tehnične opremljenosti (Pučko, 2005, str. 62). Obseg zaposlenih v opazovanem podjetju lahko ugotovimo po kadrovske evidenci, po številu zaposlenih, ki so prišli na delo na določen dan ali pa ga izračunamo kot povprečno število zaposlenih glede na število opravljenih ur (Pučko, 2005, str. 63).

Ker je podjetje Mobil servis d.o.o. družinsko podjetje z zelo majhnim številom zaposlenih, razne analize, kot so obseg, struktura, gibanje in fluktuacija zaposlenih, ne dajo kakšnih posebnih rezultatov. Zato sem se osredotočila na analiziranje izkoriščenosti delovnega časa, saj ravno v manjših zasebnih podjetjih večkrat prihaja do preobremenjenosti delavcev.

V **Tabeli 6** je prikazana izkoriščenost delovnega časa podjetja Mobil servis d.o.o. Podjetje je leta 2008 imelo tri zaposlene, v letu 2009 pa so zaposlili še eno osebo, tako se je poleg povečanja delovnih dni v letu povečalo tudi skupno število delovnih ur in število plačanih ur. Realno sliko nam da stopnja izkoriščenosti delovnega časa, ki je v letu 2008 znašala 1,04, leta 2009 pa 1,05 in se je v tem obdobju povečala za 0,19 %. Podatki kažejo, da so zaposleni za delo namenili več časa, kot ga predvideva sklad rednih delovnih ur. To sicer ne pomeni nujno, da je opravljenega več dela, kaže le prisotnost zaposlenega na delovnem mestu.



Tabela 6: Izračun stopnje izkoriščenosti delovnega časa v podjetju Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009

<b>IZKORIŠČENOST DELOVNEGA ČASA</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Indeks 2009/2008</b>
Povprečno število zaposlenih	3	4	123,33
Število delovnih dni v letu	251	254	101,20
Skupno število delovnih ur	6.024	7.518	124,81
Število plačanih opravljenih ur	6.288	7.863	125,05
<b>Stopnja izkoriščenosti delovnega časa</b>	<b>1,04</b>	<b>1,05</b>	<b>100,19</b>

Vir: Mobil servis d.o.o., Interni podatki podjetja, 2010.

### 3.2 ANALIZA NABAVE

»Bistvo nabave je v priskrbi poslovnih prvin. Če jo razumemo širše kot nabavno poslovanje, potem je to vsa dejavnost, ki ima nalogo priskrbeti podjetju surovine, material, sestavne dele in tuje storitve v pravi količini in prave kakovosti, ob pravem času in za primerno ceno. Vanjo spada tudi še raziskovanje trga, oblikovanje politike nabave, načrtovanje nabave, sklepanje nabavnih pogodb, količinsko in kakovostno prevzemanje dobavljenega blaga, skladiščenje, evidentiranje in analiziranje nabave« (Pučko, 2005, str. 74). Proces nabave v podjetju sovpada v nekatere objektivno dane okoliščine, že od predmeta poslovanja podjetja je odvisna vrsta značilnosti, ki jih mora nabava imeti. Gospodarski sistem in politika mu določata vrsto objektivnih pogojev, ki jih mora upoštevati. Pomembno vlogo pa imajo tudi subjektivni vplivi na nabavo, še posebej nabavno osebje v podjetju. Od tega osebja je v veliki meri odvisna nabava in njen vpliv na uspešnost podjetja. To podjetju tudi omogoča, da spremlja in ocenjuje nabavo z vseh pomembnih vidikov, ki zajemajo vplive na uspešnost poslovanja. Ti vidiki so vezani predvsem na obseg in strukturo nabave, tok in ritmičnost nabave, nabavne poti, dobavitelje in dobavne pogoje, nabavne cene in stroške nabave (Pučko, 2005, str. 75).

V **Tabeli 7** je prikazana mesečna dinamika nabave trgovskega blaga podjetja Mobil servis d.o.o. Skupna vrednost se je leta 2009 precej zmanjšala v primerjavi z vrednostjo leta 2008, ko je znašala 1.137.188 EUR, naslednje leto pa je padla kar za 21,09 % glede na skupno vrednost 898.452 EUR. Razlog za manjšo nabavo tiči v zmanjšanju povpraševanja po produktih podjetja.

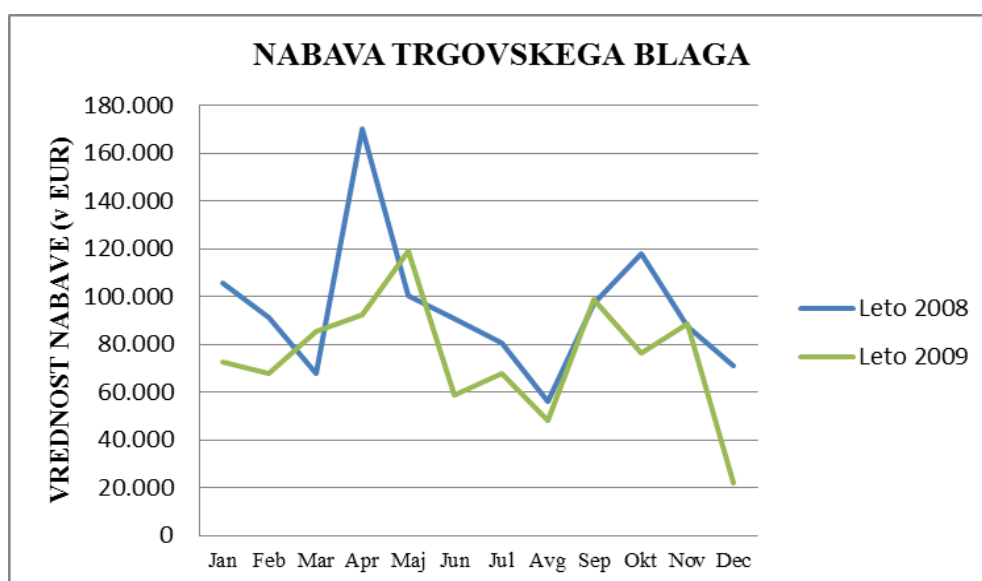
Tabela 7: Mesečni prikaz obsega nabave trgovskega blaga v podjetju Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009

NABAVA TRGOVSKEGA BLAGA	2008		2009		Indeks 2009/2008
	Vrednost (EUR)	Delež (%)	Vrednost (EUR)	Delež (%)	
Januar	105.816	9,31	72.838	8,11	68,83
Februar	91.307	8,03	67.631	7,53	74,07
Marec	67.932	5,97	85.570	9,52	125,96
April	170.442	14,99	92.213	10,26	54,10
Maj	100.586	8,85	119.054	13,25	118,36
Junij	90.877	7,99	58.851	6,55	64,76
Julij	80.632	7,09	68.035	7,57	84,38
Avgust	56.236	4,95	48.275	5,37	85,84
September	96.888	8,52	98.608	10,98	101,78
Oktober	118.002	10,38	76.565	8,52	64,88
November	87.379	7,68	88.829	9,89	101,66
December	71.091	6,25	21.983	2,45	30,92
<b>SKUPAJ:</b>	<b>1.137.188</b>	<b>100,00</b>	<b>898.452</b>	<b>100,00</b>	<b>79,01</b>

Vir: Mobil servis d.o.o., Interni podatki podjetja, 2010.

Boljši grafični prikaz sezonske komponente je v nadaljevanju ponazorjen s **Sliko 3** in kaže dokaj usklajeno gibanje v obeh obravnavanih letih. Podrobneje bom nihanje pojasnila pri analizi prodaje, ki je prav tako pod vplivom enakih sezonskih komponent.

Slika 3: Dinamika nabave trgovskega blaga podjetja Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009



Vir: Mobil servis d.o.o., Interni podatki podjetja, 2010.

### 3.3 ANALIZA PROIZVEDENIH STORITEV

Analiza proizvodnje vključuje zlasti obseg in strukturo, tok proizvodnje, potroške in učinkovitost proizvodnje. Za analiziranje toka proizvodnje uporabljamo različne procesne karte, pri potroških obravnavamo koeficiente izplena, stopnjo odpadkov, kazalce storilnosti ipd. (Rozman, 1993, str. 104).

Podjetje Mobil servis d.o.o. se ne ukvarja z lastno proizvodnjo temveč z nudenjem tako trgovskih kot servisnih storitev, zato bom namesto proizvodnje blaga v tej točki analizirala opravljene storitve.

V **Tabeli 8** je prikazana primerjava vrednosti in deleža opravljenih storitev podjetja Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009. Storitve sem razdelila na pooblaščen servisne storitve za Husqvarno in Hondo, lastni servis in nudenje izposoje strojev. Pooblaščen servis je povzročil v obeh letih okoli 60 % vseh prihodkov od storitev, ki so se leta 2009 povečali za še 8,3 % v primerjavi s predhodnjim letom. V enakem razdobju so se malenkost zvišali prihodki od izposoje strojev in sicer za 6,23 %, kar je posledica večjega reklamiranja te storitve, vendar pa še vedno predstavljajo le 5,3 % vseh proizvedenih storitev. Pri prihodkih lastnega servisa ni bilo kakšnih posebnih sprememb, se je pa za 2,3 % znižal njihov odstotek v seštevku vseh storitev. Vsota prihodkov od vseh opravljenih storitev se je tako leta 2009 za 6,23 % povečala v primerjavi z letom 2008.

*Tabela 8: Vrednost in struktura opravljenih storitev podjetja Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009*

PROIZVEDENE STORITVE	2008		2009		Indeks 2009/2008
	Vrednost (EUR)	Delež (%)	Vrednost (EUR)	Delež (%)	
Pooblaščen servis	12.654	59,00	13.670	60,00	108,03
Lastni servis	7.936	37,00	7.906	34,70	99,63
Izposoja strojev	858	4,00	1.208	5,30	140,75
<b>SKUPAJ:</b>	<b>21.448</b>	<b>100,00</b>	<b>22.784</b>	<b>100,00</b>	<b>106,23</b>

*Vir: Mobil servis d.o.o., Interni podatki podjetja, 2010.*

### 3.4 ANALIZA PRODAJE

V reprodukcijskem krogu podjetja je prodaja tisti del, ko se proizvodni kapital spremeni v blagovni kapital, ki se ob izvedbi prodaje zopet vrne v prvotno denarno obliko. Velikokrat proizvodi ne grejo neposredno v prodajo, temveč se najprej skladiščijo. Nastane nekakšen zamik ali prekinitev toka, med katerim se kopičijo prodajne zaloge. Zamik ponovno nastane med prodajno fazo in fazo, ko je prodano blago plačano, saj kupci pogosto ne plačajo takoj v

gotovini, temveč šele po nekem času, po že opravljenem prevzemu blaga (Lipovec, 1983, str. 231).

Podjetje Mobil servis d.o.o. se ukvarja z veleprodajo motornih olj in maloprodajo blaga, ki ga kupi od svojih dobaviteljev. Poleg tega prodaja tudi svoje storitve, pri katerih ni skladiščenja, tako da ne prihaja do zamikov zaradi zalog, prav tako pa se pojavljajo zamiki pri plačevanju.

V **Tabeli 9** je prikazana mesečna prodaja podjetja Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009. Iz podatkov je razvidno, da se je prodaja izdelkov v letu 2009 zmanjšala za 21,87 % glede na prejšnje leto. Upad je bilo leta 2009 zaznati v vseh mesecih, razen v februarju, marcu in aprilu, ko so presegli prodajo predhodnega leta. Nižjo prodajo so povzročili vstop novih konkurentov na trg, dumpinške cene in šibko ločevanje veleprodaje od maloprodaje.

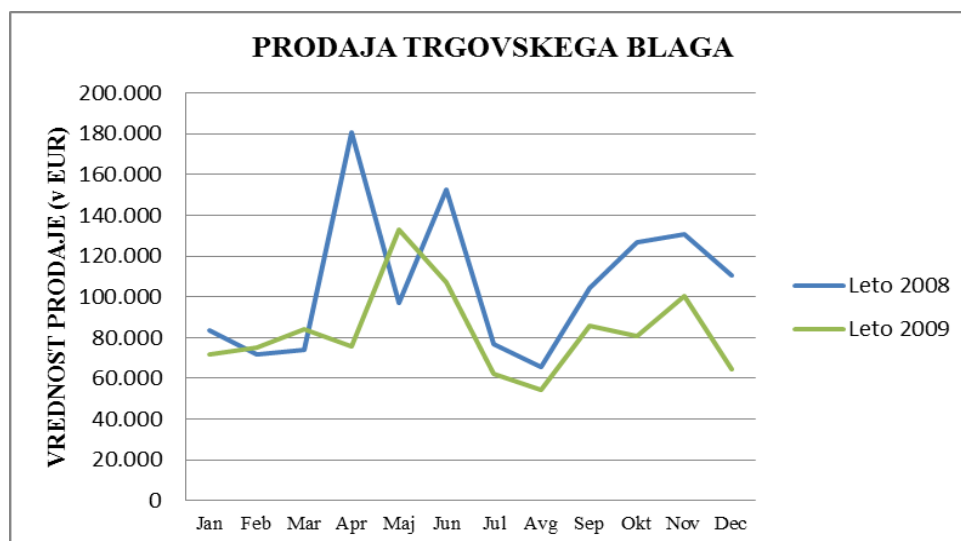
*Tabela 9: Mesečni prikaz prodaje trgovskega blaga podjetja Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009*

PRODAJA BLAGA	2008		2009		Indeks 2009/2008
	Vrednost (EUR)	Delež (%)	Vrednost (EUR)	Delež (%)	
Januar	83.525	6,56	71.627	7,20	85,76
Februar	71.938	5,65	75.329	7,57	104,71
Marec	73.774	5,79	84.047	8,45	113,92
April	180.923	14,20	75.507	7,59	41,73
Maj	96.794	7,60	133.157	13,38	137,57
Junij	152.641	11,98	107.406	10,79	70,37
Julij	76.571	6,01	62.111	6,24	81,12
Avgust	65.377	5,13	54.632	5,49	83,56
September	104.135	8,17	85.917	8,63	82,51
Oktober	126.920	9,96	80.957	8,13	63,79
November	130.579	10,25	100.281	10,08	76,80
December	110.659	8,69	64.234	6,45	58,05
<b>SKUPAJ:</b>	<b>1.273.836</b>	<b>100,00</b>	<b>995.205</b>	<b>100,00</b>	<b>78,13</b>

*Vir: Mobil servis d.o.o., Interni podatki podjetja, 2010.*

Mesečno dinamiko prodaje prikazuje **Slika 5**. Krivulji se ujemata s krivuljama nabave trgovskega blaga in prav tako jasno kažeta na določene sezonske komponente. V pomladnih mesecih je prišlo tako do povišanja nabave kot tudi prodaje zaradi povečanja prodaje kosilnic, vrtnih prezračevalnikov in ostale opreme za vrt. Drug tak vzpon se pojavi jeseni, ko poraste povpraševanje po kmetijski mehanizaciji in snežnih frezah.

Slika 4: Dinamika prodaje v podjetju Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009



Vir: Mobil servis d.o.o., Interni podatki podjetja, 2010.

### 3.5 ANALIZA FINANCIRANJA

Financiranje je delni proces, ki je prisoten pri odvijanju vseh delnih procesov v podjetju. Vse druge delovne procese napaja s potrebnimi finančnimi sredstvi. Tako moramo vzroke za problemske položaje, ki jih ugotovljamo na področju financiranja, iskati v okviru celega poslovnega procesa (Pučko, 2005, str. 126). Poznamo pasivno in aktivno financiranje. Prvo predstavlja nabavljanje finančnih sredstev iz različnih virov, drugo pa vlaganje nabavljenih sredstev v različne dele reprodukcijskega procesa.

#### 3.5.1 Kazalniki financiranja

Ko analiziramo kazalnike stanja financiranja, nas zanimajo vrednosti dolgov in kapitala v strukturi celotnega financiranja. Delež kapitala v financiranju izračunamo tako, da kapital delimo z obveznostmi do virov sredstev. Večji kot je kazalec, manj je podjetje zadolženo. Vendar so prednosti tudi v nižji vrednosti kazalnika, saj se v tem primeru podjetje financira tudi z dolgovi, katerih obresti posredno zmanjšujejo davek od dobička. (Hočever, Igličar & Zaman, 2000, str. 408). Nasproten kazalec od predhodno omenjenega je kazalec deleža dolgov v financiranju, ki ga dobimo, če z obveznostmi do virov sredstev delimo dolgove. Tako si posojilodajalci želijo njegove čim višje vrednosti, lastniki pa ne preveč (Hočever et al., 2000, str. 409). »Pri ocenjevanju stopnje kapitalizacije obstaja izkustveno priporočilo, da mora biti stopnja kapitalizacije vsaj 0,5, če jo računamo z vsemi viri sredstev v imenovalcu, in vsaj 1, če jo računamo le s tujimi viri v imenovalcu« (Pučko, 2005, str. 130).

V **Tabeli 10** je prikazano, da se je kapital podjetja Mobil servis d.o.o. leta 2009 povečal za 4,34 % v primerjavi z letom 2008, skoraj enako so se povečale obveznosti do virov sredstev

za 4,39 % pa tudi dolgovi za 4,40 %. Leta 2008 je bil delež kratkoročnega financiranja 88,90 %, leta 2009 pa je padel na 55,60 %. Podjetje je prvo obravnavano leto imelo večji obseg proizvodnje in večjo prodajo in bolj redna plačila kupcev, zato je lahko poslovalo z najemanjem kratkoročnih virov, leta 2009 pa je namesto tega narasel delež trajnega in dolgoročnega financiranja. Kazalnik finančnega vzvoda se v obeh letih ni dosti spremenil. Leta 2008 je imelo podjetje na eno denarno enoto kapitala 8,1878 denarne enote dolga, leta 2009 pa 8,1928. Podjetje se precej financira iz dolgov, kar dolgoročno sicer ni najboljše, ta kredit pa je bil najet za investicijo v objekt, kjer se nahajajo vse poslovne zgradbe podjetja na enem mestu, kar jim daje določeno poslovno prednost in omogoča lažje poslovanje.

*Tabela 10: Izračun kazalnikov stanja financiranja podjetja Mobil servis d.o.o. na dan 31. 12. 2008 in 31. 12. 2009*

<b>STANJE FINANCIRANJA</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Indeks 2009/2008</b>
1. Kapital	74.539	77.771	104,34
2. Rezervacije	0	0	0,00
3. Dolgovi (kratkoročni in dolgoročni)	610.311	637.163	104,40
4. Obveznosti do virov sredstev	684.850	714.934	104,39
5. Pasivne časovne razmejitve	0	0	0,00
6. Dolgoročni dolgovi	1.463	239.225	16.351,67
7. Kratkoročni dolgovi	608.848	397.938	65,36
<b>I. Delež kapitala v financiranju (%)</b>	<b>10,88</b>	<b>10,88</b>	<b>99,95</b>
<b>II. Delež dolgov v financiranju (%)</b>	<b>89,12</b>	<b>89,12</b>	<b>100,01</b>
<b>III. Delež trajnega in dolgoročnega financiranja (%)</b>	<b>11,10</b>	<b>44,34</b>	<b>399,54</b>
<b>IV. Delež kratkoročnega financiranja (%)</b>	<b>88,90</b>	<b>55,66</b>	<b>62,61</b>
<b>V. Kazalnik finančnega vzvoda (%)</b>	<b>818,78</b>	<b>819,28</b>	<b>100,06</b>

*Vir: Mobil servis d.o.o., Bilanca stanja za leto 2008; Mobil servis d.o.o., Bilanca stanja za leto 2009.*

### 3.5.2 Kazalci plačilne sposobnosti

Sposobnost podjetja, da poravna kratkoročne obveznosti s kratkoročnimi sredstvi, lahko prikazemo s kratkoročnim količnikom likvidnosti. Priporočeno je, da se njegova vrednost nahaja okoli 2, saj vrednost, nižja od 1,5, pomeni likvidnostne težave podjetja (Gole, 2011).

**Tabela 11** prikazuje, da so se likvidnostna sredstva od leta 2008 do leta 2009 močno zvečala, kar za 42.798,00 %, saj je bilo konec leta 2008 v blagajni samo 59 evrov. Koeficient neposredne pokritosti se je leta 2009 povečal za 65.534,72 % v primerjavi s prejšnjim letom, vseeno pa je bil v obeh letih močno pod priporočljivo vrednostjo 1. Pospešeni koeficient se je leta 2009 zmanjšal za 20,99 %. Razlog tiči v zmanjšanju kratkoročnih terjatev za 57,20 % in kratkoročnih obveznosti le za 34,64 %. Tudi pospešena koeficienta sta bila pod priporočeno vrednostjo 1. Kratkoročni koeficient leta 2009 znaša 1,1277, kar je pod priporočeno vrednostjo

2 in tudi pod mejo 1,5, kar pomeni, da je podjetje v likvidnostnih težavah, saj kratkoročni količnik likvidnosti kaže sposobnost podjetja, da poravna kratkoročne obveznosti s kratkoročnimi sredstvi. Res pa se je primerjavi z letom 2008 zvečal za 49,57 %, kar kaže na izboljšanje likvidnosti.

Tabela 11: Izračun koeficientov likvidnosti v podjetju Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009

<b>LIKVIDNOST PODJETJA</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Indeks 2009/2008</b>
1. Likvidnostna sredstva	59	25.310	42.898,31
2. Kratkoročne terjatve	285.751	122.289	42,80
3. Kratkoročna sredstva	459.038	448.750	97,76
4. Kratkoročne obveznosti	608.848	397.938	65,36
<b>I. Hitri koeficient</b>	<b>0,0001</b>	<b>0,0636</b>	<b>65.634,72</b>
<b>II. Pospešeni koeficient</b>	<b>0,4694</b>	<b>0,3709</b>	<b>79,01</b>
<b>III. Kratkoročni koeficient</b>	<b>0,7539</b>	<b>1,1277</b>	<b>149,57</b>

Vir: Mobil servis d.o.o., Bilanca stanja za leto 2008; Mobil servis d.o.o., Bilanca stanja za leto 2009.

### 3.5.3 Finančna stabilnost

Finančno stabilno podjetje je tisto, ki lahko ob zapadlosti poravna vse svoje obveznosti iz naslova financiranja. Le to ocenjujemo na podlagi količnika finančne stabilnosti, ki odraža razmerje med dolgoročnimi viri sredstev in dolgoročno vezanimi sredstvi. Pri finančno stabilnem poslovanju se količnik nahaja okrog 1. Nižja vrednost zelo verjetno pomeni težave podjetja pri ohranjanju likvidnosti, saj se del vezanih sredstev financira s kratkoročnimi viri, da pa se izogne tveganju nelikvidnosti, pa jih je potrebno financirati z dolgoročnimi viri. Prav tako je lahko neugodno za poslovanje podjetja tudi, če količnik močno presega vrednost 1. To pomeni, da ima podjetje prevelike dolgoročne vire sredstev, ki so praviloma dražji od kratkoročnih, pa tudi v preveliki meri onemogočajo izkoriščanje finančnega vzvoda in posledično povzročajo nižjo donosnost kapitala od potencialne.

Tabela 12: Izračun količnikov finančne stabilnosti podjetja Mobil servis d.o.o. na dan 31.12.2008 in 31.12.2009

<b>FINANČNA STABILNOST</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Indeks 2009/2008</b>
Dolgoročni viri sredstev	76.002	316.996	417,09
Dolgoročna sredstva	214.633	261.179	121,69
<b>Količnik finančne stabilnosti</b>	<b>0,35</b>	<b>1,21</b>	<b>342,76</b>

Vir: Mobil servis d.o.o., Bilanca stanja za leto 2008; Mobil servis d.o.o., Bilanca stanja za leto 2009.

V **Tabeli 12** je prikazano, da je bil leta 2008 količnik finančne stabilnosti nižji od 1, leta 2009 pa se je 2009 dvignil na 1,21, kar pomeni kar za 242,76 % povečanje v tem obdobju.

## 4 ANALIZA IZKAZA USPEHA

Razlika med prihodki in odhodki izraža poslovni izid podjetja, poslovni izid podjetja pa pokaže uspeh poslovanja podjetja. Če je razlika med prihodki in odhodki pozitivna, se ta rezultat imenuje dobiček, izguba pa v primeru negativne razlike. Poslovni izid je prikazan v izkazu poslovnega uspeha, navadno z rezultati enoletnega obdobja. Cilj podjetja je dolgoročno uspešno poslovanje, kar pa doseže težje kot kratkoročni uspeh. Kratkoročnega namreč lahko doseže že z znižanjem stroškov raziskav, izobraževanja, kar mu zniža odhodke in posledično zviša poslovni uspeh. Dolgoročno pa to ne reši podjetja, da ne zaide v težave (Pučko & Rozman, 1992, str. 217).

### 4.1 ANALIZA PRIHODKOV

Prihodki povečujejo poslovni izid poslovanja podjetja. Ločimo poslovne in finančne prihodke, ki se štejejo kot redni prihodki ter druge prihodke. Poslovni prihodki so prihodki od prodaje proizvodov ter prihodki od opravljenih storitev na domačem in tujem trgu. Finančni prihodki so prihodki od naložbenja in se razčlenjujejo na finančne prihodke, ki niso odvisni od poslovnega izida drugih (npr. prejete obresti), in finančne prihodke, ki so odvisni od poslovnega izida drugih (npr. prejete dividende). Drugi prihodki so tisti, ki izhajajo iz neobičajnih postavk (izredni prihodki) in ostali prihodki, ki povečujejo poslovni izid (Slovenski računovodski standardi, 1993).

Podjetju Mobil servis d.o.o. so v letih 2008 in 2009 največji delež v strukturi prihodkov predstavljali poslovni prihodki, kar prikazuje **Tabela 13**. Leta 2008 je bil njihov odstotek 99,81 %, leto kasneje pa 99,45 %. Čisti prihodki od prodaje so se leta 2009 v primerjavi z letom 2008 zmanjšali, prihodki od financiranja pa so se povečali za 129,41 %. Skupno gledano so se prihodki zaradi zmanjšane prodaje v zadnjem letu znižali za 21,12 %.

*Tabela 13: Obseg in struktura prihodkov podjetja Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009*

PRIHODKI	2008		2009		Indeks 2009/2008
	Vrednost (EUR)	Delež (%)	Vrednost (EUR)	Delež (%)	
Čisti prihodki od prodaje	1.295.248	99,81	1.017.989	99,45	<b>78,59</b>
Prihodki od financiranja	2.445	0,19	5.609	0,55	<b>229,41</b>
Drugi prihodki	0	0,00	0	0,00	<b>0,00</b>
<b>SKUPAJ:</b>	<b>1.297.693</b>	<b>100,00</b>	<b>1.023.598</b>	<b>100,00</b>	<b>78,88</b>

Vir: Mobil servis d.o.o., Izkaz poslovnega izida za leto 2008; Mobil servis d.o.o., Izkaz poslovnega izida za leto 2009.



## 4.2 ANALIZA ODHODKOV

»Stroški, ki so nastali v določenem obdobju, niso nujno enaki stroškom, ki so nastali s proizvodnjo v tem obdobju prodanih proizvodov. Stroške, ki se nanašajo na v obdobju prodano količino, imenujemo odhodke« (Rejec & Lahovnik, 1998, str. 83). Odhodki so nasprotna kategorija od prihodkov. Nanašajo se na tiste količine proizvodov in storitev, s katerih prodajo so bili ustvarjeni prihodki in še druge postavke razen stroškov in nabavnih vrednosti, ki zmanjšujejo poslovni izid. To so tiste vrednosti, ki jih moramo dati, da dosežemo prihodke in spet pridobimo vrednost (Hočevar & Igličar, 1995, str. 70). Ena izmed vrst odhodkov so odhodki iz poslovanja. Ti so sestavljeni iz proizvajalnih stroškov prodanih količin, nabavne vrednosti prodanih količin, neposrednih stroškov prodaje in splošnih stroškov prodaje in uprave. Poznamo tudi odhodke od financiranja. Mednje sodijo stroški obresti, stroški odpisov finančnih naložb, negativne tečajne razlike itd. Zadnja kategorija pa so še izredni odhodki, to so razne kazni, odškodnine in podobno, kar zniža poslovni izid v nekem obračunskem obdobju.

Skupaj so se odhodki, prikazani v **Tabeli 14**, v letu 2009 zmanjšali glede na leto 2008 in sicer za 20,86 %. To so bili predvsem odhodki iz poslovanja, saj je delež odhodkov iz financiranja v obeh letih predstavljal manj kot odstotni delež. Nižji odhodki so posledica manjše količine prodanih produktov.

*Tabela 14: Obseg in struktura odhodkov podjetja Mobil servis d.o.o. za leto 2008 in leto 2009*

ODHODKI	2008		2009		Indeks 2009/2008
	Vrednost (EUR)	Delež (%)	Vrednost (EUR)	Delež (%)	
Odhodki iz poslovanja	1.285.601	99,81	1.015.085	99,58	0,79
Odhodki iz financiranja	2.398	0,19	4.240	0,42	1,77
Drugi odhodki	0	0,00	0	0,00	0,00
<b>SKUPAJ:</b>	<b>1.287.999</b>	<b>100</b>	<b>1.019.325</b>	<b>100,00</b>	<b>79,14</b>

*Vir: Mobil servis d.o.o., Izkaz poslovnega izida za leto 2008; Mobil servis d.o.o., Izkaz poslovnega izida za leto 2009.*

## 4.3 ANALIZA POSLOVNEGA IZIDA

Po Slovenskih računovodskih standardih (19) poznamo temeljne in druge vrste poslovnega izida. Med temeljne spadajo dobiček, čisti dobiček in izguba. Dobiček je pozitivna razlika med prihodki in odhodki v obračunskem obdobju, izguba pa negativna. Če dobiček zmanjšamo za davek iz dobička, dobimo čisti dobiček. Ta pripada lastnikom, lahko ga prerazporedijo na povečanje osnovnega kapitala in oblikovanje rezerv, lahko pa del čistega dobička ostane nerazporejen.

V **Tabeli 15** je prikazano, da je podjetje Mobil servis d.o.o. v obeh letih doseglo pozitiven poslovni izid oziroma dobiček. Leta 2008 je čisti dobiček znašal 7.221 EUR, leta 2009 pa 3.232 EUR. Od prvega do drugega leta se je znižal za 55,24 %. Na zmanjšanje dobička je vplivalo zmanjšanje prihodkov iz poslovanja, saj so se ti zmanjšali za 21,41 % leta 2009 v primerjavi z letom 2008.

*Tabela 15: Poslovni izid podjetja Mobil servis d.o.o. za leti 2008 in 2009*

POSLOVNI IZID	2008		2009		Indeks 2009/2008
	Vrednost (EUR)	Delež (%)	Vrednost (EUR)	Delež (%)	
Poslovni prihodki	1.295.284	99,81	1.017.989	99,45	78,59
Prihod. Od financiranja	2.445	0,19	5.609	0,55	229,41
Drugi prihodki	0	0,00	0	0,00	0,00
<b>CELOTNI PRIHODKI</b>	<b>1.297.729</b>	<b>100,00</b>	<b>1.023.598</b>	<b>100,00</b>	<b>78,88</b>
Poslovni odhodki	1.285.601	99,81	1.015.085	99,58	78,96
Odhod. Od financiranja	2.398	0,19	4.240	0,42	176,81
Drugi odhodki	0	0,00	0	0,00	0,00
<b>CELOTNI ODHODKI</b>	<b>1.287.999</b>	<b>100,00</b>	<b>1.019.325</b>	<b>100,00</b>	<b>79,14</b>
<b>CELOTNI POSLOVNI IZID</b>	<b>9.730</b>	<b>100,00</b>	<b>4.273</b>	<b>100,00</b>	<b>43,92</b>
<b>Davek od dobička</b>	<b>2.509</b>	<b>0,00</b>	<b>1.041</b>	<b>0,00</b>	<b>41,49</b>
<b>ČISTI DOBIČEK</b>	<b>7.221</b>	<b>100,00</b>	<b>3.232</b>	<b>100,00</b>	<b>44,76</b>

*Vir: Mobil servis d.o.o., Izkaz poslovnega izida za leto 2008; Mobil servis d.o.o., Izkaz poslovnega izida za leto 2009.*

## 5 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Glavno načelo gospodarjenja je doseči cilj oziroma kar največji učinek z danimi sredstvi ali pa doseči dani učinek s čim manjšimi sredstvi. Uspešnost oziroma neuspešnost poslovanja je torej odraz doseganja tega načela. Mera uspešnosti gospodarjenja pa je tako razmerje med ciljem gospodarjenja in sredstvi za doseganje ciljev (Lipovec, 1983, str 106). Realno sliko o poslovanju podjetja dobimo, če v analizo vključimo različne kazalnike, kot so kazalnik gospodarnosti ali ekonomičnosti, kazalnik donosnosti ali rentabilnosti in kazalnik produktivnosti ali proizvodnosti.

### 5.1 PRODUKTIVNOST DELA

»Produktivnost opredeljujemo na splošno kot odnos med pridobljenimi poslovnimi učinki in zanje porabljeno količino posamezne vrste poslovne prvine. Največkrat ugotavljamo samo produktivnost dela, ker je pač delo najaktivnejša poslovna prvina« (Pučko, 2005, str. 160). Rejec in Lahovnik (1998, str. 94) med dejavniki, ki vplivajo na produktivnost dela, naštejeta tehnično – tehnološke dejavnike, organizacijske dejavnike, človeške dejavnike, naravne

dejavnike in družbene dejavnike.

Pri analizi produktivnosti dela podjetja Mobil servis d.o.o. sem količino poslovnih učinkov izrazila s poslovnimi prihodki, ki predstavljajo prodajno vrednost proizvodov in storitev, kot mersko enoto za delo pa sem uporabila število plačanih opravljenih delovnih ur.

Iz **Tabele 16** je razvidno, da se je produktivnost dela v podjetju Mobil servis d.o.o. od leta 2008 do 2009 zmanjšala za 37,15 %. To je posledica manjših prihodkov in večjega števila opravljenih delovnih ur. Leta 2008 je bila ena ura dela zaposlenega pokrita z 205,99 evri, leta 2009 pa le s 129,47 evri.

*Tabela 16: Produktivnost dela v podjetju Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009*

<b>PRODUKTIVNOST DELA</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Indeks 2009/2008</b>
Poslovni prihodki (EUR)	1.295.284	1.017.989	78,59
Št. plačanih opravljenih delovnih ur	6.288	7.863	125,05
<b>Produktivnost dela:</b>	<b>205,99</b>	<b>129,47</b>	<b>62,85</b>

*Vir: Mobil servis d.o.o., Izkaz poslovnega izida za leto 2008; Mobil servis d.o.o., Izkaz poslovnega izida za leto 2009.*

## **5.2 EKONOMIČNOST ALI GOSPODARNOST POSLOVANJA**

Rejc in Lahovnik (1998, str. 98) navajata, da ekonomičnost primerja količino proizvodov s potrošenim delom, pa tudi s potrošenimi delovnimi predmeti in delovnimi sredstvi. Vsi dejavniki, ki vplivajo na produktivnost, vplivajo tudi na ekonomičnost, poleg njih pa še cene in porabljene količine vseh poslovnih prvin. Ekonomičnost nam kaže razmerje med proizvedeno ali prodano vrednostjo proizvodov in med stroški, ki so nastali pri ustvarjanju le teh. Tako se poslovanje smatra za gospodarno, če so prihodki večji od odhodkov. Podjetje je poslovalo uspešno in z dobičkom, če je izračunani kazalnik večji od 1. Na gospodarnost pa vplivajo stopnja izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti, poraba proizvodnega materiala, proizvodni program in uporabljena tehnologija.

Pri analizi uporabljam: celotno ekonomičnost I, ki je količnik celotnih prihodkov in celotnih odhodkov, ekonomičnost iz rednega poslovanja II, za izračun katere moramo redne prihodke deliti z rednimi odhodki in ekonomičnost poslovanja III, ki jo dobimo, če poslovne prihodke delimo s poslovnimi odhodki.

Iz **Tabele 17** je razvidno, da je podjetje v obravnavanih letih poslovalo ekonomično, saj je količnik ekonomičnosti pri vseh izračunih večji od 1. To kaže, da je podjetje poslovalo ekonomično tako v svoji osnovni poslovni dejavnosti kot tudi v neposlovnih dejavnostih, v financiranju. Oba količnika ekonomičnosti sta se sicer v letu 2009 rahlo znižala v

primerjavi s predhodnjim letom. Tako je leta 2008 realiziralo na 100 enot celotnih odhodkov 100,76 enote celotnih prihodkov, leta 2009 pa samo 100,42. Z ekonomičnostjo iz rednega poslovanja pa je bilo podobno, saj se je med letoma 2008 in 2009 znižala za 0,46 %. Ugotovimo lahko, da se je podjetje v obeh letih 2008 in 2009 obnašalo ekonomično, vendar se je v zadnjem obravnavanem letu ekonomičnost rahlo poslabšala v primerjavi z letom 2008.

*Tabela 17: Izračun količnikov ekonomičnosti v podjetju Mobil servis d.o.o. v letih 2008 in 2009*

<b>EKONOMIČNOST POSLOVANJA</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Indeks 2009/2008</b>
Celotni prihodki (v EUR)	1.297.729	1.023.598	78,88
Celotni odhodki (v EUR)	1.287.999	1.019.325	79,14
Prihodki od poslovanja (v EUR)	1.295.284	1.017.989	78,59
Odhodki od poslovanja (v EUR)	1.285.601	1.015.085	78,96
<b>EKONOMIČNOST I</b>	<b>1,0076</b>	<b>1,0042</b>	<b>99,67</b>
<b>EKONOMIČNOST II</b>	<b>1,0075</b>	<b>1,0029</b>	<b>99,54</b>

*Vir: Mobil servis d.o.o., Izkaz poslovnega izida za leto 2008; Mobil servis d.o.o., Izkaz poslovnega izida za leto 2009.*

### **5.3 RENTABILNOST ALI DONOSNOST POSLOVANJA**

Donosnost nam pokaže uspešnost poslovanja, če preučimo razmerje med donosom in povprečnimi sredstvi, ki jih potrebujemo za doseganje določenega donosa. Izračunamo jo tako, da delimo donos z vlaganji (Rebernik, 1999, str. 266).

Koeficient čiste donosnosti kapitala ROE (angl. return on equity) pokaže, koliko čistega dobička je podjetje doseglo na vsakih 100 denarnih enot vložnega kapitala. Čim večja je vrednost kazalnika, bolj uspešno je upravljanje posloводства s premoženjem lastnikov. Prevelika uspešnost, na podlagi visokega kazalnika, pa lahko sovпада z večjim tveganjem zaradi višjega zadolževanja podjetja.

Uspešnost posloводства pri upravljanju sredstev je prikazana s koeficientom čiste donosnosti sredstev ROA (angl. return on assets). Ta pokaže količino čistega dobička oziroma izgube, ki jo je podjetje ustvarilo na vsakih 100 denarnih enot obstoječih sredstev, ne glede na način financiranja. Uspešnejše poslovanje je tisto, pri katerem je kazalnik čim večji.

Iz **Tabele 18** je razvidno, da se je čisti dobiček leta 2009 v primerjavi z letom 2008 zmanjšal za 55,24 %. To je imelo neugoden vpliv tudi na donosnost kapitala in donosnost sredstev, saj se je prva znižala za 58,31 %, druga pa kar za 67,18 %. Na podlagi izračunane donosnosti kapitala je tako leta 2008 podjetje na 100 denarnih enot

kapitala ustvarilo 10,18 denarne enote čistega dobička, leta 2009 pa samo 4,24 enote. Na 100 denarnih enot vloženih sredstev je podjetje v letu 2008 ustvarilo 1,41 enote čistega dobička, leto kasneje pa le še 0,46 enote.

*Tabela 18: Izračun koeficientov donosnosti kapitala in donosnosti sredstev podjetja Mobil servis d.o.o. za leti 2008 in 2009*

<b>DONOSNOST POSLOVANJA</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Indeks 2009/2008</b>
Čisti dobiček (v EUR)	7.221	3.232	44,76
Povprečni kapital (v EUR)	70.929	76.155	107,37
Povprečne sredstva (v EUR)	513.273	699.892	136,36
<b>Donosnost kapitala ROE (v %)</b>	<b>10,18</b>	<b>4,24</b>	<b>41,69</b>
<b>Donosnost sredstev ROA (v %)</b>	<b>1,41</b>	<b>0,46</b>	<b>32,82</b>

*Vir: Mobil servis d.o.o., Izkaz poslovnega izida za leto 2008; Mobil servis d.o.o., Izkaz poslovnega izida za leto 2009.*

Na podlagi videnega lahko sklenemo, da sta oba kazalnika leta 2009 precej padla v primerjavi z letom 2008 zaradi večjega vložka sredstev in kapitala ter zmanjšanja čistega dobička.

Če povežemo predhodno omenjene kazalnike, dobimo sistem kazalnikov Du Pont. Na uspešnost podjetja tako vpliva hitrost obračanja sredstev in ekonomičnost:

$$ROA = \frac{\text{prihodki}}{\text{povprečna sredstva}} \times \left(1 - \frac{1}{E}\right)$$

Iz te formule je razvidno, da se donosnost sredstev lahko poveča zaradi večje hitrosti obračanja celotnih sredstev pri nespremenjeni ekonomičnosti, mora pa bolj učinkovito upravljati s celotnimi sredstvi. Obratno pa se lahko donosnost poveča tudi s povečanjem ekonomičnosti pri nespremenjeni hitrosti obračanja celotnih sredstev, pri tem pa je potrebno izboljšati dobičkonosnost prihodkov (Kosi et al., 2004, str. 97).

Kot je bilo že predhodno omenjeno in prikazano v Tabeli 17, se je dobičkonosnost sredstev v obravnavanem obdobju od leta 2008 do 2009 zmanjšala za 67,18 %. Na podlagi sistema povezanih kazalnikov lahko tako trdimo, da je to zmanjšanje posledica počasnejšega obračanja sredstev in nekoliko manjšanja ekonomičnosti.

## **SKLEP**

Pričujoča diplomska naloga podaja analizo poslovanja obravnavanega podjetja in prinaša širok nabor možnosti ekonomske stroke, kako spremljati in prepoznavati uspešnost poslovanja podjetja. Priložnosti za izboljšavo lahko prepoznamo in primerno

ovrednotimo na osnovi celostnega pregleda informacij, ki nam jih ponuja predstavljena analiza poslovanja podjetja. Poslovni model in velikost ne predstavljata omejitev v možnostih analiziranja poslovanja podjetja in opredeljevanju njegove uspešnosti.

Kot prikaže analiza sredstev, so se ta v letu 2009 povečala za 4,39 % v primerjavi s predhodnim letom. Razlog je posledica 21,69 % povečanja stalnih sredstev v tem obdobju, ker se je podjetje leta 2009 preselilo v novo zgradbo. Gibljiva sredstva so se rahlo zmanjšala ter povečale zaloge in denarna sredstva. Slabost v uspešnosti poslovanja je upočasnitev obračanja obratnih sredstev, terjatev in zalog. Razlog temu je v poslovni odločitvi vodstva podjetja, da nabavlja večje količine trgovskega blaga po nižji ceni in zagotavlja kratek dobavni rok. S tem se večajo zaloge in niža koeficient obračanja. Zato bi morale podjetje ponovno preveriti stroške skladiščenja, prihranke obstoječe nabavne politike ter primerno dopolniti strategijo nabave.

Opazno je zmanjšanje prodaje za 21,87 % v letu 2009 glede na predhodnje leto. Manjšo prodajo lahko razumemo kot posledico svetovne gospodarske krize, ki se je začela odražati tudi v Sloveniji. Opazni sta dve dejstvi in sicer: zmanjšano število nakupov ter povečana plačilna nedisciplina. Zaradi slednje je moralo podjetje celo zavrniti prodajo določenim neplačnikom. Manjša prodaja pa se je odrazila tudi v zmanjšanju nabave.

V letu 2009 beleži podjetje rast 6,23 % na področju storitev glede na predhodnje leto. V tej strukturi je pomemben delež prihodkov pooblaščenega serviserja, ki se je povečal za 8,03 % glede na prejšnje leto. Drugi spodbudni vidik je oglaševanje izposoje strojev, kjer je beležena 40,75 % rast prihodkov. To je spodbuden rezultat, ki ga moramo vrednotiti celostno in tudi z vidika stroškov oglaševanja. Izposoja predstavlja le 5,30 % vseh prihodkov od storitev, prihodki od storitev pa le okoli 2 % vseh prihodkov. Glede na sorazmerno majhen delež teh prihodkov v strukturi vseh prihodkov podjetja je razvoj storitvenega portfelja pomembna strateška naloga vodstva podjetja, ki se je mora nemudoma lotiti.

Analiza izkoriščenosti delovnega časa kaže, da so delavci opravili več delovnih ur, kot jih predvideva koledarski sklad v letu 2009. Produktivnost dela se je zmanjšala za 37,15 % v primerjavi s predhodnjim letom. Tako lahko povzamemo oceno za notranjo učinkovitost organizacije, v kateri so še razpoložljive priložnosti za izboljšavo. Z razvojem sistema vodenja in transparentnimi procesi, ki imajo določena merila uspešnosti, lahko zagotovimo učinkovito organizacijo, kar je tudi podlaga uspešnosti.

Analiza financiranja podjetja pokaže znaten delež dolgov. Leta 2009 se je znižala vrednost kratkoročnih in močno povečala vrednost dolgoročnih dolgov, ker je podjetje opravilo investicijo v poslovne prostore. Zato mora podjetje dolgoročno načrtovati pokrivanje svojih dolgov. Težava je tudi likvidnost podjetja, kjer se je koeficient v opazovanih letih 2008 in 2009 gibal pod priporočeno vrednostjo. Ugodnejši je količnik

finančne stabilnosti. Zato mora podjetje ojačiti izterjavo dolgov in intenzivirati delo s kupci. S prepoznavanjem in zagotavljanjem pričakovanj kupcev lahko dosežemo njihovo zadovoljstvo ter predvidljivost v plačilni disciplini.

Leta 2009 so se poslovni prihodki zmanjšali za 21,12 % glede na predhodnje leto in predstavljajo 99,45 % vseh prihodkov. Tudi odhodki iz poslovanja so se zmanjšali za 20,86 %. Poslovanje podjetja je bilo tako uspešno in dosežen pozitiven poslovni izid, vendar beležimo zmanjšanja v produktivnosti dela, ekonomičnosti in donosnosti poslovanja.

Dejavniki gospodarske krize v letu 2009 so zagotovo vplivali na poslovanje podjetja in ga tudi poslabšali. Podjetje mora zato poiskati ustrezen odgovor na te zunanje dejavnike s prepoznavanjem lastnih kompetenc in razvojem poslovnega modela, ki bo upošteval našete šibkosti kot nove priložnosti za izboljšavo.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I. K. (2009). *Kako menedžirati v obdobju krize*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
2. Ažurirana jesenska napoved gospodarskih gibanj 2008-2010. Najdeno 20. junija 2011 na spletnem naslovu [http://www.umar.gov.si/publikacije/single/publikacija/zapisi/azurirana\\_jesenska\\_napoved\\_gospodarskih\\_gibanj\\_v\\_letih\\_2008\\_2010/](http://www.umar.gov.si/publikacije/single/publikacija/zapisi/azurirana_jesenska_napoved_gospodarskih_gibanj_v_letih_2008_2010/)
3. Bruto domači proizvod, četrletni podatki v letu 2008 in 2009. Najdeno 20. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/indikatorji.asp?ID=12>
4. De Waal, A. A. (2002) *Quest for Balance: The Human Element in Performance Management Systems*. New York: John Wiley & Sons.
5. Gole, N. (2001, 31. marec). *Likvidnost kritična tudi v dobrih časih*. Delo.si. Najdeno 11. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/makromonitor/likvidnost-kriticna-tudi-v-dobrih-casih.html>
6. Hočevar, M., & Igličar, A. (1995). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
7. Hočevar, M., Igličar, S. & Zaman, M. (2000). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Indeks cen industrijskih proizvodov pri proizvajalcih na domačem trgu. Najdeno 19. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/indikatorji.asp?id=19&zacobd=1-2008>
9. Indeks inflacije v letu 2008 in 2009. Najdeno 19. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/indikatorji.asp?id=1&zacobd=1-2008>
10. Inflacijo v letu 2009 zaznamovali padec gospodarske aktivnosti in ukrepi ekonomske politike. Najdeno 20. junija 2011 na spletnem naslovu [http://www.umar.gov.si/index.php?id=62&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=1096&cHash=6590aa6dc2](http://www.umar.gov.si/index.php?id=62&tx_ttnews[tt_news]=1096&cHash=6590aa6dc2)
11. Kosi, U., Marc, M., Peljhan, D. (2004). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Lipovec, F. (1983). *Analiza in planiranje poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
14. Mobil servis. Najdeno 2. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.mobilservis.si>
15. Mobil servis d.o.o. (2010). Interni podatki podjetja – Mobil servis d.o.o. Tržič: Mobil servis d.o.o.
16. Mobil servis d.o.o. (2011). Bilanca stanja podjetja za leto 2008. Tržič: Mobil servis d.o.o.
17. Mobil servis d.o.o. (2011). Bilanca stanja podjetja za leto 2009. Tržič: Mobil servis d.o.o.
18. Mobil servis d.o.o. (2011). Izkaz poslovnega izida za leto 2008. Tržič: Mobil servis d.o.o.
19. Mobil servis d.o.o. (2011). Izkaz poslovnega izida za leto 2009. Tržič: Mobil servis d.o.o.
20. Osnovne gospodarske informacije o Sloveniji. Najdeno 20. junija 2011 na spletnem naslovu <http://berlin.veleposlanistvo.si/index.php?id=235>
21. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Pučko, D. (2005). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Pučko, D., & Rozman, R. (1992). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana:



Ekonomska fakulteta.

24. Rebernik, M. (1999). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
25. Rejec, A., & Lahovnik, M. (1998). *Priročnik za ekonomiko podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Rozman, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
27. Rozman, R. (1999). *Teorija organizacije, obj. v Sodobna razlaga organizacije, ur. Kavčič, Kovač*. Kranj: Moderna organizacija.
28. Samuelson, P. A., & Northaus, W. D. (2002). *Ekonomija*. Ljubljana: GV založba.
29. *Slovenski računovodski standardi*. (1993). Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije
30. Turk, I., & Melavc, D. (2001). *Računovodstvo*. Kranj: Moderna organizacija
31. Zadavec, R. (1997). *Zaključni račun z analizo*. Ljubljana: Primath.

## **PRILOGE**

## SEZNAM PRILOG

Priloga 1: Bilanca stanja podjetja Mobil servis d.o.o. na dan 31. 12. 2008 in 31. 12. 2009....	1
Priloga 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Mobil servis d.o.o. v obdobju od 1. 1. 2008 do 31. 12. 2008 in od 1. 1. 2009 do 31. 12. 2009.....	2
Priloga 3: Intervju s Klemenom Boričem, zaposlenim v podjetju Mobil servis d.o.o. (29. maj 2011).....	3

**Priloga 1: Bilanca stanja podjetja Mobil servis d.o.o. na dan 31. 12. 2008 in 31. 12. 2009**

*Tabela 1: Bilanca stanja podjetja Mobil servis d.o.o. na dan 31. 12. 2008 in 31. 12. 2009*

	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>SREDSTVA</b>	714.934	684.850
<b>A. DOLGOROČNA SREDSTVA</b>	261.179	214.633
<b>I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve</b>	0	0
Neopredmetena sredstva	0	0
Dolgoročne aktivne časovne razmejitve	0	0
<b>II. Opredmetena osnovna sredstva</b>	261.179	214.633
<b>III. Naložbene nepremičnine</b>	0	0
<b>IV. Dolgoročne finančne naložbe</b>	0	0
1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0
2. Dolgoročna posojila	0	0
<b>V. Dolgoročne poslovne terjatve</b>	0	0
<b>VI. Odložene terjatve za davek</b>	0	0
<b>B. KRATKOROČNA SREDSTVA</b>	448.750	459.038
<b>I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo</b>	0	0
<b>II. Zaloge</b>	301.151	173.228
<b>III. Kratkoročne finančne naložbe</b>	0	0
1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0
2. Kratkoročna posojila	0	0
<b>IV. Kratkoročne poslovne terjatve</b>	122.289	285.751
<b>V. Denarna sredstva</b>	25.310	59
<b>C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	5.005	11.179
Zabilančna sredstva	0	0
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	714.934	684.850
<b>A. KAPITAL</b>	77.771	74.539
<b>I. Vpoklicani kapital</b>	8.763	8.763
1. Osnovni kapital	8.763	8.763
2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	0	0
<b>II. Kapitalske rezerva</b>	0	0
<b>III. Rezerve iz dobička</b>	876	876
<b>IV. Presežek iz prevrednotenja</b>	0	0
<b>V. Preneseni čisti poslovni izid (preneseni čisti dobiček/izguba)</b>	64.900	57.679
<b>VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta</b>	3.232	7.221
<b>B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	0	0
<b>1. Rezervacije</b>	0	0
<b>2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve</b>	0	0
<b>C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI</b>	239.225	1.463
<b>I. Dolgoročne finančne obveznosti</b>	239.225	0
<b>II. Dolgoročne poslovne obveznosti</b>	0	1.463

<b>III. Odložene obveznosti za davek</b>	0	0
<b>Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI</b>	397.938	608.848
<b>I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev</b>	0	0
<b>II. Kratkoročne finančne obveznosti</b>	143.500	155.803
<b>III. Kratkoročne poslovne obveznosti</b>	254.438	453.045
<b>D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	0	0
<b>Zabilančne obveznosti</b>	0	0

Vir: Mobil servis d.o.o., Bilanca stanja podjetja za leto 2008; Mobil servis d.o.o., Bilanca stanja podjetja za leto 2009.

**Priloga 2: Izkaz poslovnega izida Mobil servis d.o.o. v obdobju od 1. 1. 2008 do 31. 12. 2008 in od 1. 1. 2009 do 31. 12. 2009**

Tabela 2: Izkaz poslovnega izida podjetja Mobil servis d.o.o. v obdobju od 1. 1. 2008 do 31. 12. 2008 in od 1. 1. 2009 do 31. 12. 2009

	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE</b>	1.017.989	1.295.284
<b>2. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE</b>	0	0
<b>3. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE</b>	0	0
<b>4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)</b>	5.609	2.445
<b>5. Stroški blaga, materiala in storitev</b>	900.170	1.178.882
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroškov porabljenega materiala	798.115	1.097.426
b) Stroški storitev	102.055	81.456
<b>6. Stroški dela</b>	79.771	62.647
a) Stroški plač	61.729	48.311
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	880	1.269
c) Stroški drugih socialnih zavarovanj	9.058	13.067
č) Drugi stroški dela	8.104	0
<b>7. Odpis vrednosti</b>	15.230	7.617
a) Amortizacija	15.230	7.617
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	0	0
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0	0
<b>8. Drugi poslovni odhodki</b>	19.914	36.455
<b>9. Finančni prihodki iz deležev</b>	0	0
<b>10. Finančni prihodki iz danih posojil</b>	0	0

<b>11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev</b>	0	0
<b>12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb</b>	0	0
<b>13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti</b>	0	0
<b>14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti</b>	4.240	2.398
<b>15. DRUGI PRIHODKI</b>	0	0
<b>16. DRUGI ODHODKI</b>	0	0
<b>17. DAVEK IZ DOBIČKA</b>	1.041	2.509
<b>18. ODLOŽENI DAVKI</b>	0	0
<b>19. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA</b>	3.232	7.221
<b>20. POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENCEV NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRAČUNSKEM OBDOBJU</b>	3,77	3,00
<b>21. PRENESENI ČISTI DOBIČEK/ČISTA IZGUBA</b>	64.900	57.679
<b>22. ZMANJŠANJE KAPITALSKIH REZERV</b>	0	0
<b>23. ZMANJŠANJE REZERV IZ DOBIČKA</b>	0	0
a) zmanjšanje zakonskih rezerv	0	0
b) zmanjšanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže	0	0
c) zmanjšanje statutarnih rezerv	0	0
č) zmanjšanje drugih rezerv iz dobička	0	0
<b>24. POVEČANJE REZERV IZ DOBIČKA</b>	0	0
a) povečanje zakonskih rezerv	0	0
b) povečanje rezerv za lastne delnice in lastne poslovne deleže	0	0
c) povečanje statutarnih rezerv	0	0
č) povečanje drugih rezerv iz dobička	0	0
<b>25. BILANČNI DOBIČEK/IZGUBA</b>	68.132	64.900

Vir: Mobil servis d.o.o., Izkaz poslovnega izida za leto 2008; Mobil servis d.o.o., Izkaz poslovnega izida za leto 2009.

**Priloga 3: Intervju s Klemenom Boričem, zaposlenim v podjetju Mobil servis d.o.o. (29. maj 2011)**

1. Kateri so vaši glavni konkurenti v Sloveniji?  
Adel d.o.o., GMT d.o.o., Linde MPA d.o.o., EUROTON d.o.o., Self d.o.o., Motomat d.o.o.
2. Prosim, če lahko na kratko opišete dogajanje na vašem trgu.  
Prodaja je leta 2008 rasla, pridobili smo novo stranko iz tujine (Srbija), žal pa je v letu 2009, zaradi boljše ponudbe drugih podjetij nismo uspeli obdržati. Zaradi razmer na trgu so tudi dobavitelji znižali cene in niso strogo ločili veleprodaje in maloprodaje, zato so

kupci, lahko kupovali direktno izven veleprodaje in se ni več splačalo biti samo posrednik.

Odprla sta se dve novi manjši podjetji, ki lahko poslujejo z manjšimi stroški in so s svojimi nižjimi cenami razbili trg. Kratkoročni učinek, ki pa ima še vedno določen vpliv tudi na prihodnje poslovanje.

3. Kakšni so bili odnosi s konkurenco?

Konkurenca se je zaostrovala skozi cene. Konkurent je dal na trg nov proizvod po dumpinški ceni, saj so s tem pričakovali višjo prodajo, vendar so s tem kvarili trg, saj smo tudi mi in ostala podjetja sledili tem cenam, kar ni prineslo koristi nikomur.

Trenutno so vsi prišli do dognanja, da se s tako majhnimi maržami ne da poslovati in ob sodelovanju s konkurenti se trg počasi pobira, konkurenca pa zdaj poteka na področju boljše, širše ponudbe in zadovoljstvu strank glede celotnega paketa, ne le glede cene.

4. So se nabavne cene dvigovale?

Zaradi naftne krize so se počasi začele dvigovati cene produktov, ki jih naše podjetje nabavlja, to so olja, maziva, masti, ki so vsa sestavljena iz iste baze – nafte.

5. So se višali drugi stroški?

Tudi transport se je podražil zaradi višjih cen nafte, podjetja dobaviteljev niso imeli več tako velikih zalog produktov, še posebno ne kakšnih bolj specifičnih, mi pa smo morali zaloge obdržati v takšni količini, da smo bili na trgu ostali konkurenčni s ceno.

Za določen produkt se je v tem obdobju dobavni rok povečal tudi za 100%, tako smo si morali dobro načrtovati nabavo v naprej in smo se odločili za večje količine pri nabavi, kar nam je sicer povečalo stroške zalog, a smo tako uspeli obdržati zaupanje strank in jim omogočili kratek dobavni rok.

6. Je bilo zaznati kakšne večje spremembe pri kupcih?

Naročila so se malenkostno znižala, vedno več pa je bilo težav s plačevanjem, kupci so močno začeli zamujati s plačili. Kar je pripeljalo do verižnega učinka zadolževanja, tudi našega podjetja pri dobaviteljih.

7. S čim so zavarovani vaši kratkoročni in dolgoročni krediti, za kakšen namen so odobreni?

Podjetje koristi izredni limit, ki se vsako leto obnavlja. Dolgoročni krediti so zavarovani pri zavarovalnici, namen njihovega najetja pa je bila selitev v novo poslovodno stavbo, kjer so sedaj trgovina, servis, skladišča in pisarne na enem mestu.

8. Kateri so še druga tveganja pri poslovanju vašega podjetja?

Naše podjetje je pooblaščen s strani Husqvarne za prodajo in servis. V primeru izgube le tega zastopstva, se lahko podjetje znajde v velikih težavah, saj bi s tem izgubili velik del prihodka. Tako se v podjetju trudimo, da čim bolj sledimo vsem pravilom, ki nam jih določa to podjetje.