

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA  
PEUGEOT SLOVENIJA**

Ljubljana, december 2006

SAŠA PIKELJ

## **IZJAVA**

Študentka Saša Pikelj izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Metke Tekavčič in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28.12.2006

Podpis:

---

# KAZALO

1. UVOD .....	1
2. PREDSTAVITEV PODJETJA PEUGEOT SLOVENIJA .....	2
3. ANALIZA POSLOVANJA .....	7
3.1 ANALIZA USPEHA POSLOVANJA .....	7
3.1.1 Analiza prihodkov .....	8
3.1.2 Analiza odhodkov .....	11
3.1.3 Analiza poslovnega izida .....	14
3.2 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA .....	15
3.2.1 Analiza donosnosti ali rentabilnosti poslovanja .....	16
3.2.2 Analiza gospodarnosti ali ekonomičnosti poslovanja .....	18
3.2.3 Analiza produktivnosti dela .....	19
3.3 ANALIZA SREDSTEV .....	21
3.3.1 Analiza stalnih sredstev .....	23
3.3.1.1 Tehnična opremljenost dela .....	26
3.3.2.1 Hitrost obračanja obratnih sredstev .....	29
4. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ .....	31
4.1 KADROVSKA FUNCIJA - ANALIZA ZAPOSLENIH .....	31
4.2 ANALIZA NABAVE .....	32
4.3 ANALIZA PRODAJE .....	33
4.4 ANALIZA FINANCIRANJA .....	34
4.4.1 Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev .....	35
4.4.2 Analiza plačilne sposobnosti in finančne stabilnosti podjetja .....	37
5. SKLEP .....	40
LITERATURA .....	42
VIRI .....	43

# 1. UVOD

Podjetja, ki želijo preživeti na zahtevnih svetovnih trgih, se soočajo z zahtevo po doseganju poslovne odličnosti. Ta od njih terja izjemno prožno poslovanje ter nenehno prilagajanje vedno novim zahtevam kupcev. Silovita konkurenca med ponudniki, ki je posledica hitrega znanstveno-tehnološkega razvoja, povezanega z izjemno rastjo produktivnosti dela, namreč povzroča, da kupci stopajo v središče pozornosti proizvajalcev. Podjetja se spopadajo z izzivom, kako pritegniti pozornost kupcev, ki se na trgu srečujejo s poplavo sorodnih izdelkov in zato pričakujejo poceni, vendar visoko kakovostne izdelke. V takšnih razmerah morajo podjetja, ki se želijo uveljaviti na globalnih trgih, sproti slediti dosežkom znanstveno-tehnološkega razvoja in uvajati sodobne tehnologije ter proizvodno-poslovna načela, kot sta ravno ob pravem času (angl. "just in time") in celovito obvladovanje kakovosti (angl. "total quality management"). Vendar pa je to zgolj potreben pogoj za preživetje na trgu. Zadostni pogoj zadovoljuje šele uresničevanje zahteve, da podjetje vsako od svojih aktivnosti opravi brezhibno v prvem poskusu, zato mora temeljito analizirati aktivnosti, ki jih opravlja. Vse nepotrebne aktivnosti mora odpraviti, potrebne pa mora opravljati skrajno učinkovito. To je načelo, ki ne velja le za podjetja, ampak za vse organizacije (Tekavčič, 2002, str. 677).

V diplomskem delu bom analizirala poslovanje podjetja Peugeot Slovenija d.o.o. (v nadaljevanju Peugeot Slovenija). Podatke o poslovanju omenjenega podjetja za leto 2005 bom primerjala s podatki o poslovanju iz leta 2004 in jih izrazila z indeksi (05/04), da bom lahko ugotovila stopnjo izboljšanja oziroma poslabšanja poslovanja v letu 2005 primerjalno s predhodnim obdobjem ter ugotovila odstopanja rezultatov in razmer pri poslovanju. *Predmet analize* je torej poslovanje podjetja Peugeot Slovenija.

*Namen analize poslovanja*, ki jo bom opravila za omenjeno podjetje, je skozi primerjanje poslovanja podjetja v dveh poslovnih letih oceniti, v katerem obdobju je podjetje poslovalo uspešneje. Na podlagi teh ugotovitev bo poslovodstvo lahko sprejelo ustrezne odločitve o poslovanju podjetja za izboljšanje njegove uspešnosti oziroma za doseganje ekonomskega cilja, ki se odraža v povečanju tržnega deleža.

*Cilj analize poslovanja*, ki sledi iz njenega namena, je ugotoviti probleme in prednosti podjetja, da bi lahko rešili prve in gradili prihodnost na drugih (Rozman, 1993, str. 91). Zato pa je potrebno spoznati poslovanje podjetja Peugeot Slovenija, s čimer bom poskušala ugotoviti, kaj je nanj vplivalo pozitivno in kaj negativno.

Podatke za analizo bom črpala iz računovodskih izkazov, torej iz bilance stanja, izkaza poslovnega izida ter še nekaterih internih poslovnih poročil in virov. Ker analiza temelji na primerjavi dveh obdobj, je prisoten vpliv inflacije. Da bi se temu vplivu izognila, bom podatke za leto 2004 inflacionirala na raven cen v letu 2005. V bilanci stanja so podatki prikazani na določen dan, zato bom podatke za leto 2004 pomnožila z indeksom cen življenjskih potrebščin za obdobje december 2005/december 2004, ki je znašal 102,3. Izkaz

poslovnega izida prikazuje poslovanje podjetja v obdobju, zato bom pri inflacioniranju podatkov, uporabila povprečni indeks cen življenjskih potrebščin, ki je znašal 102,5 (Indeksi cen življenjskih potrebščin, 2006).

Zgradba diplomskega dela temelji na štirih vsebinsko povezanih sklopih, ki se med seboj delno prepletajo. Uvodu sledi del, v katerem bom predstavila podjetje Peugeot Slovenija, njegov razvoj in dejavnost. V naslednjem delu bom izdelala analizo uspešnosti poslovanja podjetja in v njej opredelila prihodke, odhodke, poslovni izid in sredstva. V sklopu analize sredstev bom preučila tudi tehnično opremljenost dela s sredstvi v podjetju. Nato bom predstavila izračun kazalcev uspešnosti, to je rentabilnosti, ekonomičnosti in produktivnosti. Četrty del bom namenila analizi poslovanja podjetja po posameznih poslovnih funkcijah – to je kadrovske, nabavne, prodajne in finančne funkcije podjetja. Diplomsko delo bom zaključila s sklepom, kjer bom zajela, po mojem mnenju, pomembnejše rezultate te analize.

## **2. PREDSTAVITEV PODJETJA PEUGEOT SLOVENIJA**

### ***Ustanovitev podjetja***

Maja 1999 je francoska družba Automobiles Peugeot, pod vodstvom Didiera Richarda, v Sloveniji ustanovila podjetje Peugeot Slovenija. Vzpostavitev podjetja je bila rezultat začrtane strategije razvoja znamke Peugeot v srednji in vzhodni Evropi. Osnovni kapital podjetja je 858.000 tisoč SIT, dejavnost družbe pa je sledeča:

- trgovina na debelo z motornimi vozili,
- trgovina na drobno z motornimi vozili,
- posredništvo pri trgovini z motornimi vozili,
- vzdrževanje in popravila motornih vozil,
- trgovina na debelo z rezervnimi deli in dodatno opremo za motorna vozila,
- trgovina na drobno z rezervnimi deli in dodatno opremo za motorna vozila,
- posredništvo pri trgovini z rezervnimi deli in dodatno opremo za motorna vozila,
- dajanje vozil v najem,
- posredništvo pri prodaji raznovrstnih izdelkov,
- druga trgovina na debelo,
- trgovina na drobno s športno opremo.

Temeljne dejavnosti podjetja so spremljanje in razvoj prodajne mreže koncesionarjev (pooblaščenih prodajalcev novih vozil, pooblaščenih serviserjev in distributerjev rezervnih delov), nabava in prodaja novih vozil Peugeot v Sloveniji ter rezervnih delov in dodatne opreme, promocija prodaje, izobraževanje koncesionarjev in zaposlenih ter zagotavljanje in spremljanje kakovosti ponujenih storitev končnim strankam.

### ***Prodajna paleta***

Prodajne in po-prodajne storitve so v letu 2005 potekale preko mreže 18 pooblaščenih prodajalcev novih vozil, distributerjev rezervnih delov in pooblaščenih serviserjev ter 4 pooblaščenih serviserjev. Prodajno paleta pa so sestavljala osebna vozila, modeli 1007, 206, 307, 406, 407, 607 in 807 ter lahka komercialna vozila Partner, Expert in Boxer, rezervni deli in dodatna oprema. V letu 2006 so k tem modelom dodali še nekaj novih osebnih vozil in sicer 107 in 207 ter prenovljeno lahko komercialno vozilo Boxer. Vrednote, ki jih v podjetju poudarjajo so estetika, dinamika in inovativnost. Vrednote so glavno vodilo in se vnašajo v koncepte, oblike in slog vseh današnjih in prihodnjih vozil Peugeot.

### ***Podjetje v primerjavi s panogo***

Slovenski avtomobilski trg je v fazi zrelosti. Prodaja novih vozil je že tri leta zapored preseгла 60.000 prodanih vozil. V letu 2005 je bilo prvič registriranih 65.669 novih vozil. V primerjavi z letom 2004 se je avtomobilski trg zmanjšal za 4,1% (68.473 novih vozil). Na manjši trg je vplivalo manjše povpraševanje po osebnih vozilih, saj je bilo število prodanih osebnih vozil nižje za 6,1% (44.019 registriranih vozil v letu 2005) v primerjavi s predhodnim letom. V nasprotju z osebnimi vozili se je v letu 2005 povečalo povpraševanje po lahkih gospodarskih vozilih. Trg lahkih gospodarskih vozil se je v letu 2005 povečal za 0,8% (17.277 registriranih vozil v letu 2005) v primerjavi s predhodnim letom. Poudariti je treba, da se je v letu 2004, v primerjavi s predhodnim letom, povečalo število prvič registriranih vozil, ki so bila kasneje izvožena v druge države. Navedeni podatki ne vključujejo vozil, ki so bila izvožena (Podatki komercialne direkcije za področje novih vozil podjetja Peugeot Slovenija).

Dejavnik rivalstva med konkurenti v panogi je vedno prisoten. Kakšna pa je stopnja rivalstva, je odvisno od stopnje rasti v panogi, števila konkurentov, presežkov proizvodov in storitev na trgu, stroškovne učinkovitosti, diferenciacije, možnosti akvizicij, ovir za izstop iz panoge itd. (Johnson, Scholes, 2000, str. 123). Peugeot se je z 12. mesta med avtomobilskimi znamkami v letu 1998 povzpел na 3. mesto v letu 2003. Neugodne razmere na avtomobilskem trgu in poostrena konkurenca sta v letu 2004 in 2005 vplivala na znižanje tržnega deleža znamke Peugeot, in sicer za 1,7 odstotne točke v letu 2005 glede na leto 2004.

Iz slike 1 na naslednji strani je razvidno, da je najvišji tržni delež v letu 2005 dosegel Renault s 23,2% trga, sledil mu je Volkswagen z 10,9% trga, na tretjem mestu je bil Opel z 9,8%, na četrtem mestu Citroen z 8,3% in Peugeot na petem mestu s 7,8% tržnim deležem. Vodilne znamke so v letu 2005 skupaj pokrivalo 60% trga. Najbolje prodajani model je bil v letu 2005 še vedno Clio, na drugem mestu pa Peugeot 206.

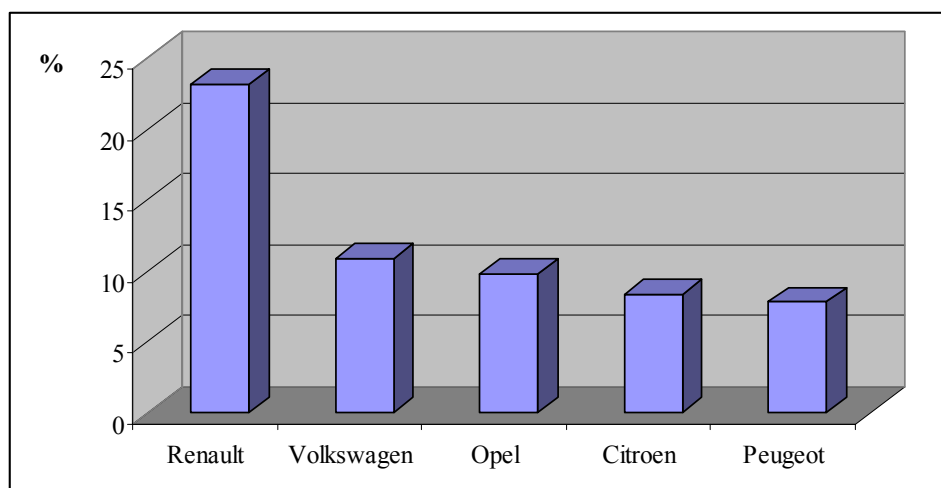
### ***Standardi znamke***

Standardi znamke prispevajo k celostni podobi znamke Peugeot in pokrivajo splošno organizacijo koncesije, prodajo novih in rabljenih vozil in poprodajo. Standarde znamke Peugeot podjetje uveljavlja že nekaj let in predstavljajo pravila, ki jih je znamka razvila in vzpostavila za svojo mrežo, z namenom izboljšanja kakovosti storitev za končne kupce. V

letu 2001 je Peugeot izoblikoval 61 standardov znamke, v letu 2002 pa je njihovo število povečal 72. Prenova standardov se je nadaljevala v letu 2003 v okviru nove zakonodaje o distribuciji. V letu 2004 je izšla nova različica standardov, ki so začeli veljati s 1.1.2004. V letu 2005 se je prodajna mreža ocenjevala s počjo 78 uveljavljenih standardov znamke, prenovljenih v letu 2004.

Evropska uredba o distribuciji je uveljavljena od oktobra 2003. Peugeot je izbral selektivni distribucijski sistem. V Sloveniji je v letu 2005 razpolagal z mrežo 18 koncesionarjev (dejavnost pooblaščen prodajalec novih vozil, pooblaščen serviser in distributer rezervnih delov) ter 4 pooblaščenimi serviserji samo s pogodbo za dejavnost servisiranja. Ti akterji so porazdeljeni po celotnem slovenskem ozemlju. Cilj podjetja je razvoj mreže distributerjev, ki bo pokrivala celotno Slovenijo in ki bo sposobna zagotavljati vse večje zadovoljstvo končnih odjemalcev znamke Peugeot in bo omogočala dobičkonosnost vseh akterjev v verigi uvoza in distribucije.

**Slika 1:** Tržni delež podjetja Peugeot Slovenija in njegovih neposrednih konkurentov v letu 2005



**Vir:** Podatki komercialne direkcije za področje novih vozil podjetja Peugeot Slovenija za leto 2005.

### ***Organizacija podjetja***

Organizacija podjetja mora biti dinamična in omogočati spremembe v podjetju, ki so prilagojene spremembam v okolju. Torej zagotavlja skladnost delovanja interesov podjetja z interesi okolja, možnost obvladovanja poslovnih procesov v skladu z okoljem na racionalen način, nemoteno oskrbo s potrebnimi produkcijskimi viri, sproščanje in izkoriščanje vseh razpoložljivih virov, sposobnosti in tehnologije podjetja, usklajenost različnih razmerij.

Nemški proučevalci organizacijo najprej razumejo kot tehnično in mehanično povezovanje različnih delov: dejavnosti, naročil, naprav, ljudi v neaktivnem pomenu. Poudarek je predvsem na tehničnem usklajevanju. Francozi vidijo organizacijo kot proces med ljudmi, ki zagotavlja delovanje podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 128) oziroma organizacijo

kot proces zagotavljanja izvedbe. Sistemska teorija, ki opredeli celoto, sestavljeno iz delov, pa pride do sklepa, da gre v organizaciji za razmerja med ljudmi in zagotavljanje smotnega delovanja podjetja.

Podjetje Peugeot Slovenija je srednje velika družba, ki jo vodi g. Serge Banzet, ki prihaja iz matičnega podjetja. Podjetje ima vzpostavljeno funkcijsko organizacijsko strukturo, ki obsega oddelek generalne direkcije, komercialno direkcijo za področje novih vozil, direkcijo za rezervne dele in poprodajo ter administrativno in finančno direkcijo. Odločitve v podjetju so decentralizirane. Glavni manager usklajuje poslovne funkcije, managerji poslovnih funkcij pa delo znotraj posamezne poslovne funkcije. Vsi managerji podjetja, glavni in managerji poslovnih funkcij, določajo globalne cilje, strategije in politiko podjetja. Managerji poslovnih funkcij pa izdelajo svoje poslovne cilje in strategije, ki jih nato uskladijo z globalnimi cilji. V podjetju je omogočena učinkovita izraba zmogljivosti, saj so zaposleni ustrezno usposobljeni in motivirani.

Organizacija je formalizirana s podrobnim spletom predpisov, ki naj bi zajeli vse dogodke in poskušali zmanjšati zapletenost same organizacije. Kontrola izvajanja delovnih postopkov je dokaj stroga, zato se napačna ravnanja pripisujejo določenim pomanjkljivostim zaposlenih oziroma pomanjkljivostim določenim organizacijskim delom podjetja.

Delo med posameznimi oddelki in znotraj teh je podrobno razčlenjeno, kar pomeni da je posameznik specializiran in odgovoren za relativno majhen del skupne delovne naloge. Skoraj vsa moč odločanja je osredotočena na glavne managerje, kar ima za posledico veliko navpičnega komuniciranja. Vidna je tudi velika avtoriteta glavnih managerjev, ki skrbijo tudi za reševanje večjih konfliktov znotraj podjetja.

Prednosti decentralizirane organizacije so predvsem prilagodljivost, koordinacija in učinkovitost na ciljnih področjih, večja možnost optimizacije usklajenosti med cilji podjetja in cilji posameznih poslovnih oddelkov ter večja možnost koordinacije med njimi in v njih.

Kljub omenjenimi prednostmi pa obstaja tudi zelo nevarna pomanjkljivost. To je možnost nastajanja velikih pritiskov na vodje poslovnih funkcij za doseg planiranih poslovnih rezultatov, kar lahko privede do tega, da se v ospredje postavljajo kratkoročni interesi, namesto dolgoročna vizija podjetja.

Situacijske spremenljivke, ki omogočajo decentralizirano organizacijo, so:

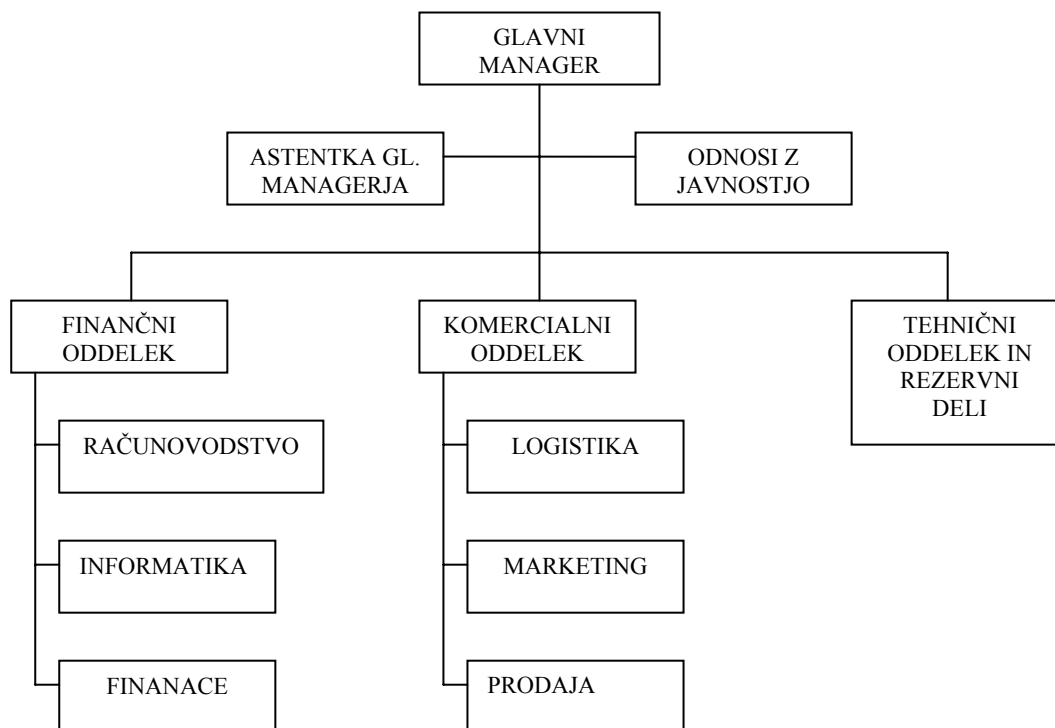
- *okolje*: stabilno okolje, pomembno je hitro odločanje in odzivanje na spremembe okolja,
- *velikost podjetja*: srednje veliko podjetje,
- *tehnologija*: uvajanje novih in izpopolnjevanje obstoječih pristopov v smislu servisnih storitev in prodajnih usmeritev h kupcu,
- *cilj in strategija*: usmeritev na celotni slovenski trg, s ciljem doseganja določenega tržnega deleža,



- *zaposleni*: visoka izobrazba zaposlenih, usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih, specializirani po poslovnih funkcijah.

V spodnji sliki bom predstavila organizacijsko strukturo podjetja Peugeot Slovenija.

**Slika 2:** Organizacijska oblika podjetja Peugeot Slovenija



**Vir:** Podatki generalne direkcije podjetja Peugeot Slovenija

### ***Poslanstvo in vizija***

Poslanstvo podjetja je zagotavljanje dolgoročne rasti in razvoja podjetja, ki temelji na zadovoljstvu vseh deležnikov, povezanih s podjetjem Peugeot Slovenija. Podjetje se želi uvrščati med tri največje ponudnike vozil in komplementarnih storitev na slovenskem trgu, prav tako želi biti med prvimi tremi na področju kakovosti storitev in podobe znamke (podatki generalne direkcije podjetja).

### ***Strategija in razvoj***

Strategija podjetja temelji na skupnem sodelovanju podjetja s prodajno mrežo, ki zagotavlja ustrezno zastopanost prodajnih in servisnih točk v Sloveniji. Podjetje dosegata rast in razvoj ob upoštevanju sledečih strateških usmeritev:

- s pospeševanjem prodaje vozil, rezervnih delov, dodatne opreme ter storitev,
- s promocijo blagovne znamke Peugeot,
- s spoznavanjem pričakovanj strank in spremljanjem zadovoljstva strank,
- z vlaganjem v človeške vire, z namenom razvoja znanja in profesionalnosti zaposlenih v

podjetju in zaposlenih v prodajni mreži (Podatki generalne direkcije podjetja Peugeot Slovenija).

### **3. ANALIZA POSLOVANJA**

Organizacije niso namenjene same sebi. So samo sredstvo za opravljanje določene naloge v družbi. Njihov cilj je določen poseben prispevek, ki ga mora dajati organizacija posamezniku in družbi. Če organizacija nima jasnih ciljev, tudi ne more ugotavljati, kako je učinkovita in ali sploh dosega rezultate (Pučko, Rozman, 1995, str. 14).

V podjetjih se stalno sprašujejo, kaj bi se dalo izboljšati v poslovanju in tudi, kako to storiti, saj konkurenca neposredno odpira ta vprašanja. Iskanje odgovorov nanje je predmet znanstvene discipline, ki ji tradicionalno pravimo analiza poslovanja.

Analiziranje poslovanja pojmuje kot strokovno opravilo, kot dejavnost, posebno obliko proučevanja, posebno funkcijo v informacijskem procesu ali kot metodo proučevanja. Beseda analiza izhaja iz grške besede "analysis" in pomeni razčlenjevanje celote na njene sestavne dele z namenom, da pridemo do vzrokov, ki so povzročili nastanek pojava (Koletnik, 1997, str. 29). Analiza je torej postopek, ki ga spremlja miselno sklepanje od pojava k posameznim elementom, gre torej za dedukcijo. Sledi sinteza kot postopek in indukcija kot miselni proces sklepanja od posameznih sestavin pojava k izhodiščni pojavnosti ter vrednosti pojava.

Na splošno pa je analiza poslovanja proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja (zdržbe), ki služi za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti poslovanja te zdržbe (podjetja) z vidika uporabnika analize (Pučko, 2004, str. 14).

Sedaj nadaljujem z analizo konkretnega podjetja, tj. podjetja Peugeot Slovenija. Začenjam z analizo poslovnega izida, nato sledi analiza uspešnosti poslovanja ter analiza sredstev.

#### **3.1 ANALIZA USPEHA POSLOVANJA**

Temeljni cilj gospodarjenja podjetja predstavlja dobiček. Dobiček je izkazan v poslovnem izidu podjetja v določenem obdobju, kadar so prihodki večji od odhodkov, ter predstavlja uspeh podjetja. Vendar upoštevanje samo uspeha ne priča o uspešnosti podjetja. Enak absolutni dobiček v različnih podjetjih predstavlja enak uspeh, ne pa tudi enake uspešnosti. O uspešnosti govorimo takrat, kadar primerjamo cilj podjetja z zanj potrebnimi vloženimi sredstvi. Cilj gospodarjenja podjetja je povezan z lastništvom in upravljanjem podjetja ter je praviloma neodvisen od volje podjetja, pravimo da je družbeno-ekonomsko določen (Rozman, 1993, str. 193).

Izkaz poslovnega izida je poleg bilance stanja temeljni računovodski izkaz, ki ga mora na koncu poslovnega leta sestaviti podjetje, da v njem prikaže poslovni izid. V njem so po določenem vrstnem redu navedeni vsi prihodki in odhodki obračunskega obdobja, razlika med njimi pa je poslovni izid. Če so prihodki v tem določenem obračunskem obdobju večji kot odhodki, govorimo o pozitivnem poslovnem rezultatu ali dobičku. Če pa so odhodki večji od prihodkov, pa govorimo o negativnem poslovnem rezultatu ali izgubi. Običajno se poslovni izid podjetja ugotavlja za obdobje enega leta, lahko pa tudi za krajša obdobja, kar je zelo koristno, saj omogoča sprotno popravljanje posledic slabih poslovnih odločitev in preprečevanje vzrokov, ki bi vodili v neuspešno poslovanje. Pomembno je, da podjetje stremi k doseganju dolgoročnega uspeha poslovanja, kar pa je veliko težje doseči kot uspeh na kratek rok (Pučko, Rozman, 1992, str. 216-217). Uspeh in strukturo poslovanja podjetja v letih 2004 in 2005 bom predstavila v Tabeli 1.

**Tabela 1:** Uspeh (v 000 SIT) in struktura (v %) poslovanja podjetja Peugeot Slovenija v letih 2004 in 2005

	2005	%	2004	%	Indeks 05/04
Prihodki od poslovanja	14.144.393	99,64	19.731.487	99,56	71,68
Prihodki od financiranja	51.440	0,36	81.748	0,41	62,93
Izredni prihodki	1	0,00	5.255	0,03	0,02
<b>Prihodki skupaj</b>	<b>14.195.834</b>	<b>100,00</b>	<b>19.818.490</b>	<b>100,00</b>	<b>71,63</b>
Odhodki od poslovanja	13.829.091	99,99	19.640.153	99,97	70,41
Odhodki od financiranja	1.776	0,01	1.695	0,01	104,76
Izredni odhodki	1	0,00	5.126	0,03	0,02
<b>Odhodki skupaj</b>	<b>13.830.868</b>	<b>100,00</b>	<b>19.646.975</b>	<b>100,00</b>	<b>70,40</b>
<b>Dobiček/izguba v poslovnem letu</b>	<b>364.966</b>		<b>171.515</b>		<b>212,79</b>

**Vir:** Izkaz poslovnega izida v obdobju 1.1. do 31.12.2004 in 1.1. do 31.12.2005 za podjetje Peugeot Slovenija.

Iz zgornje tabele lahko razberem, da je podjetje v letu 2005 glede na leto 2004 zmanjšalo obseg poslovanja, saj so se skupni prihodki zmanjšali za 28,37% oziroma za 5.622.656 tisoč SIT. Prav tako so se zmanjšali tudi skupni odhodki, in sicer za 29,6% oziroma za 5.816.107 tisoč SIT. Podjetje je v obeh proučevanih obdobjih poslovalo uspešno, v obeh obdobjih je imelo dobiček. V letu 2005 se je dobiček glede na leto 2004 povečal za 112,79% oziroma za 193.451 tisoč SIT.

### 3.1.1 Analiza prihodkov

S 1.1.2006 so v veljavo stopili novi Slovenski računovodski standardi (v nadaljevanju SRS), ki so po vsebini bolj skladni z Mednarodnimi standardi računovodskega poročanja. Ker pa je tema mojega diplomskega dela analiza poslovanja podjetja Peugeot Slovenija v letu 2005, ko so bili v veljavi še SRS iz leta 2001, bom analizo poslovanja podjetja opravila na podlagi

slednjih računovodskih standardov. V skladu z 18. Slovenskim računovodskim standardom (SRS, 2001, str. 133) se prihodki delijo na redne in izredne prihodke. Redni prihodki pa se nadalje razdelijo na poslovne prihodke in na prihodke od financiranja. Poslovni prihodki so neposredno povezani s poslovanjem podjetja. Sestavljajo jih prodajne vrednosti prodanih proizvodov oziroma trgovskega blaga in materiala ter opravljenih storitev v obračunskem obdobju, če je realno pričakovati, da bodo po njih tudi plačani. Prihodki iz financiranja se pojavljajo v zvezi z dolgoročnimi in kratkoročnimi finančnimi naložbami. Prihodke od financiranja sestavljajo prihodki od dividend, prihodki od drugih deležev v dobičku, prihodki od obresti, prihodki od pozitivnih tečajnih razlik, drugi prihodki iz financiranja in revalorizacijski presežek. Izredni prihodki so neobičajne postavke in postavke iz preteklih obračunskih obdobj, ki v obračunskem obdobju povečajo poslovni izid, tako da presega tistega, ki izhaja iz rednega delovanja organizacije. Izredni prihodki so prihodki iz prejšnjih let, dobiček od prodaje osnovnih sredstev, odpisi obveznosti iz prejšnjih let, prejete kazni in odškodnine, izterjane odpisane terjatve iz prejšnjih let, odprava dolgoročnih rezervacij in drugi izredni odhodki. Na tem mestu je potrebno poudariti, da Slovenski računovodski standardi iz leta 2006, natančneje SRS 18, prihodke opredeljujejo nekoliko drugače, in sicer se prihodki delijo na redne (poslovni in finančni prihodki) in druge prihodke. Druge prihodke sestavljajo neobičajne postavke (izredni prihodki) in ostali prihodki, ki povečujejo poslovni izid (SRS, 2006, str. 101).

V Tabeli 2 bom prikazala obseg ter strukturo prihodkov podjetja Peugeot Slovenija v proučevanem obdobju.

**Tabela 2:** Obseg (v 000 SIT) in struktura (%) prihodkov podjetja Peugeot Slovenija v letih 2004 in 2005

	<b>2005</b>	<b>%</b>	<b>2004</b>	<b>%</b>	<b>Indeks 05/04</b>
<b>PRIHODKI IZ POSLOVANJA</b>	<b>14.144.393</b>	<b>99,64</b>	<b>19.731.487</b>	<b>99,56</b>	<b>71,68</b>
Čisti prihodki od prodaje	14.140.933	99,61	19.715.547	99,48	71,72
Drugi poslovni prihodki (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)	3.460	0,02	15.940	0,08	21,71
<b>PRIHODKI IZ FINANCIRANJA</b>	<b>51.440</b>	<b>0,36</b>	<b>81.748</b>	<b>0,41</b>	<b>62,93</b>
Drugi finančni prihodki iz obresti in kratkoročnih terjatev (s prevrednotovalnimi finančnimi prihodki)	51.440	0,36	81.748	0,41	62,93
<b>IZREDNI PRIHODKI</b>	<b>1</b>	<b>0,00</b>	<b>5.255</b>	<b>0,03</b>	<b>0,02</b>
Izredni prihodki	1	0,00	5.255	0,03	0,02
<b>SKUPAJ</b>	<b>14.195.834</b>	<b>100,00</b>	<b>19.818.490</b>	<b>100,00</b>	<b>71,63</b>

**Vir:** Izkaz poslovnega izida v obdobju 1.1. do 31.12.2004 in 1.1. do 31.12.2005 za podjetje Peugeot Slovenija.

Po podatkih iz Tabele 2 na 9. strani lahko ugotovim, da je podjetje v letu 2005, z vidika prihodkov, poslovalo manj uspešno kot v letu 2004, saj so se celotni prihodki v letu 2005, glede na leto 2004, zmanjšali za 28,37%. Znašali so skupaj 14.195.834 tisoč SIT. V strukturi prihodkov prevladujejo prihodki iz poslovanja, v okviru le-teh pa čisti prihodki od prodaje, ki so se, glede na leto 2004, zmanjšali za 28,28% in so znašali 14.140.933 tisoč SIT. Največji vpliv na nižje čiste prihodke od prodaje je imela prodaja novih vozil. V letu 2005 se je podjetje soočalo z ostro in promocijsko naravnano konkurenco, kar se je posledično izkazovalo v nižjem tržnem deležu. Poleg neugodnega konkurenčnega okolja je na nižje prihodke vplival tudi upad prodaje najbolj prodajanega modela, to je modela 206. Prevrednotovalni poslovni prihodki v višini 3.460 tisoč SIT predstavljajo dobiček pri prodaji opredmetenih osnovnih sredstev, predvsem službenih osebnih vozil. Prihodki iz financiranja so se v letu 2005, glede na leto 2004, zmanjšali za 37,07%, kar je posledica manjših prihodkov od obresti in kratkoročnih terjatev. Največji del finančnih prihodkov predstavljajo prihodki iz naslova obresti od danih depozitov. Na nižje finančne prihodke v letu 2005 so vplivale nižje obrestne mere za kratkoročne depozite in nižji obseg deponiranih sredstev. Prišlo je tudi do zmanjšanja izrednih prihodkov za 99,98%. Drugi izredni prihodki v letu 2004 so nastali predvsem iz naslova odprave pasivnih časovnih razmejitev za vračunane denarne kazni v višini 4.500 tisoč SIT. V letu 2005 so med izrednimi prihodki prikazane le razlike iz zaokroževanj. Izredni prihodki sicer predstavljajo zanemarljivo majhen delež celotnih prihodkov podjetja.

V spodnji tabeli bom, za proučevano podjetje in obdobje, prikazala strukturo čistih prihodkov od prodaje po področnih odsekih.

**Tabela 3:** Čisti prihodki od prodaje po področnih odsekih za leto 2004 in 2005 (v 000 SIT)

	<b>2005</b>	<b>%</b>	<b>2004</b>	<b>%</b>	<b>Indeks 05/04</b>
Vozila	12.839.853	90,80	18.225.645	92,44	70,45
Rezervni deli	1.278.206	9,04	1.394.618	7,07	91,65
Rabljena vozila	8.557	0,06	82.048	0,42	10,43
Drugo	14.317	0,10	13.236	0,07	108,16
<b>Skupaj</b>	<b>14.140.933</b>	<b>100,00</b>	<b>19.715.547</b>	<b>100,00</b>	<b>71,72</b>

**Vir:** Podatki komercialne direkcije za področje novih vozil ter direkcije za rezervne dele in poprodajo podjetja Peugeot Slovenija za leti 2004 in 2005.

Iz Tabele 3 je razvidno, da so čisti prihodki od prodaje novih vozil v letu 2005 znašali 12.839.853 tisoč SIT in so se v primerjavi z letom 2004 zmanjšali za 29,55%. Na znižanje čistih prihodkov od prodaje novih vozil v primerjavi s predhodnim letom je vplivala nižja prodaja vozil ter agresivna in promocijsko naravnana konkurenca na domačem trgu.

Prihodki od prodaje sestavljajo prodajne vrednosti prodanih proizvodov, storitev, trgovskega blaga in materiala v obračunskem obdobju, če je realno pričakovati, da bodo plačane in so

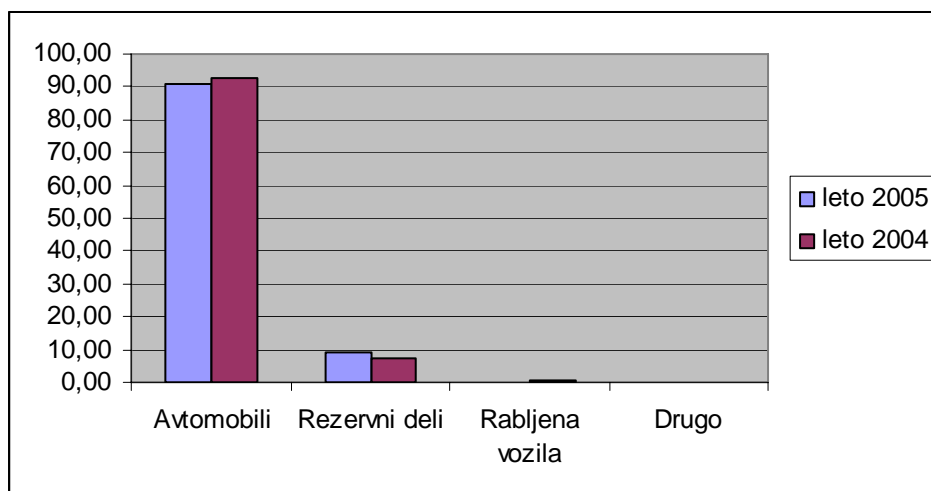
navedene v računih in drugih listinah, zmanjšane za vse popuste, ki so dani ob prodaji, kasneje pa tudi za vrednosti vrnjenih količin in pozneje odobrenih popustov.

Čisti prihodki od prodaje rezervnih delov in dodatne opreme so v letu 2005 znašali 1.278.206 tisoč SIT in so se v primerjavi z letom 2004 zmanjšali za 8,35%. Čisti prihodki od prodaje rezervnih delov so bili v celoti doseženi na domačem trgu.

Čisti prihodki od prodaje rabljenih vozil so v letu 2005 znašali 8.557 tisoč SIT in so se v primerjavi z letom 2004 zmanjšali za 73.491 tisoč SIT. Upad čistih prihodkov od prodaje rabljenih vozil je rezultat zmanjšane aktivnosti iz uvoza rabljenih vozil v letu 2005. Prihodki so bili v celoti doseženi na domačem trgu.

Drugi čisti prihodki od prodaje, ki vključujejo čiste prihodke iz naslova prodaje pogodb o vzdrževanju, potrdil o skladnosti, iz naslova izobraževanja, so bili v letu 2005 okvirno na isti ravni kot v letu 2004.

**Slika 3:** Čisti prihodki od prodaje po področnih odsekih za leto 2004 in 2005 (v 000 SIT)



**Vir:** Podatki komercialne direkcije za področje novih vozil ter direkcije za rezervne dele in poprodajo podjetja Peugeot Slovenija za leti 2004 in 2005.

### 3.1.2 Analiza odhodkov

Odhodki, opredeljuje jih SRS 17, so zmanjšanja gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki zmanjšanj sredstev (na primer zalog blaga zaradi prodaje) ali povečanj dolgov (na primer zaradi zaračunanih obresti); prek poslovnega izida vplivajo na velikost kapitala. Odhodki se razvrščajo na redne odhodke (poslovni in finančni odhodki) in izredne odhodke. Poslovni odhodki se po namenu (funkciji) razvrščajo na proizvodjalne stroške prodanih količin in v trgovinskih podjetjih na nabavno vrednost prodanih količin ter na posredne stroške nabavljanja in prodajanja, neposredne stroške prodajanja, posredne stroške skupnih služb in prevrednotovalne poslovne odhodke, ki niso stroški (SRS, 2001, str. 127). Odhodki iz

financiranja so povezani s finančnim delom poslovanja podjetja (obresti od posojil in kreditov, ki jih podjetje prejme od drugih podjetij, negativne tečajne razlike v razmerah inflacije, pokritje revalorizacijskega primanjkljaja in nekatere druge postavke). Izredni odhodki so neobičajne postavke in postavke iz preteklih obračunskih obdobj, ki v obračunskem obdobju zmanjšujejo celotni poslovni izid pod tistega, ki izhaja iz rednega delovanja organizacije (Turk, et al., 1999, str. 180). Med izredne odhodke štejemo zlasti odhodke iz prejšnjih obračunskih obdobj, rezervacije za bodočo izgubo, kritje izgube prejšnjih obračunskih obdobj, odhodke za kritje izgube pri likvidaciji osnovnih sredstev, denarne kazni, odškodnine in druge izredne odhodke. Potrebno pa je poudariti, da novi standardi drugače opredeljujejo tudi odhodke, ki se delijo na redne odhodke (poslovni in finančni odhodki) in druge odhodke. Druge odhodke sestavljajo neobičajne postavke (izredni odhodki) in ostali odhodki, ki zmanjšujejo poslovni izid (SRS, 2006, str. 96).

Iz Tabele 4 na naslednji strani je razvidno, da tako kot pri prihodkih tudi pri odhodkih prevladujejo poslovni odhodki. V letu 2005 so znašali 13.829.091 tisoč SIT, kar je za 29,59% manj kot v letu 2004. Odhodki iz financiranja so se v letu 2005, glede na leto 2004, povečali in sicer za 4,76%. Tudi izredni odhodki so se v letu 2005 zmanjšali za 99,98%, kar je posledično imelo vpliv na celotne odhodke, ki pa so se v letu 2005, glede na leto 2004, zmanjšali za 29,6% in so skupaj znašali 13.830.868 tisoč SIT. Med izredne odhodke so bili v letu 2004 všteti stroški odškodnin iz naslova tožb. V letu 2005 so med izrednimi odhodki prikazane le razlike iz zaokroževanj. Izredni odhodki pa so sicer predstavljali zanemarljivo majhen delež celotnih odhodkov podjetja.

Med odhodki imajo največji delež poslovni odhodki, ki so leta 2005 predstavljali 99,9% celotnih odhodkov, leta 2004 pa 99,97%. Med odhodki za poslovanje imajo največji delež stroški blaga, materiala in storitev, ki so se v letu 2005, skladno z znižanjem prodaje, zmanjšali za 30,43%, glede na prejšnje leto. Stroški materiala in storitev vključujejo splošne stroške poslovanja in stroške, povezane s prodajnimi aktivnostmi. Nabavna vrednost prodanih količin vsebuje čisto nabavno vrednost, izdatke za uvozne dajatve, davke in druge dajatve, ki so zaračunane k dobaviteljevi ceni, prevozne stroške, stroške zavarovanja in druge odvisne nabavne stroške. Stroški materiala in storitev so stroški tistega materiala in storitev, ki se porabljajo pri nastajanju poslovnih učinkov in se pojmujejo kot neposredni stroški ter tudi stroški, ki nimajo takšne narave in se pojmujejo kot posredni stroški.

Stroški dela pa so se v letu 2005, glede na leto 2004, povečali za 1,89%. Stroški dela vsebujejo obračunane plače v kosmatih velikostih, dodatno pa še prispevke in davke, ki jih podjetje obračunava od teh osnov in niso sestavni del kosmatih zneskov ter stroške prehrane in prevoza zaposlenih. Tudi stroški dela lahko neposredno bremenijo nastajanje poslovnih učinkov ali pa imajo naravo splošnih stroškov. Povečali pa so se stroški amortizacije, ki so bili leta 2005 večji za 27,72%, glede na prejšnje leto. Amortizacija je v letu 2005 predstavljala 80% vseh odpisov vrednosti. Druge poslovne odhodke predstavljajo neodbitni davek na dodano vrednost, rezervacije za tožbe ter stroški članarin, sodnih taks in prostovoljnih

prispevkov. Drugi poslovni odhodki so se v letu 2005 povečali za 14,88%, glede na prejšnje leto.

**Tabela 4:** Obseg (v 000 SIT) in struktura (%) odhodkov podjetja Peugeot Slovenija v letih 2004 in 2005

	2005	%	2004	%	Indeks 05/04
<b>ODHODKI IZ POSLOVANJA</b>	<b>13.829.091</b>	<b>99,99</b>	<b>19.640.153</b>	<b>99,97</b>	<b>70,41</b>
<b>1.Stroški blaga, materiala in storitev</b>	<b>13.343.013</b>	<b>96,47</b>	<b>19.178.507</b>	<b>97,62</b>	<b>69,57</b>
a. Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	12.308.798	89,00	17.528.875	89,22	70,22
b. Stroški storitev	1.034.215	7,48	1.649.633	8,40	62,69
<b>2.Stroški dela</b>	<b>401.032</b>	<b>2,90</b>	<b>393.594</b>	<b>2,00</b>	<b>101,89</b>
a. Stroški plač	333.434	2,41	321.008	1,63	103,87
b. Stroški socialnih zavarovanj	52.236	0,38	57.302	0,29	91,16
c. Drugi stroški dela	15.362	0,11	15.284	0,08	100,51
<b>3.Odpisi vrednosti</b>	<b>68.297</b>	<b>0,49</b>	<b>53.472</b>	<b>0,27</b>	<b>127,72</b>
a. Amortizacija in drugi prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	66.748	0,48	53.472	0,27	124,83
b. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	1.549	0,01	0	0,00	0,00
<b>4.Drugi poslovni odhodki</b>	<b>16.749</b>	<b>0,12</b>	<b>14.580</b>	<b>0,07</b>	<b>114,88</b>
<b>ODHODKI IZ FINANCIRANJA</b>	<b>1.776</b>	<b>0,01</b>	<b>1.695</b>	<b>0,01</b>	<b>104,76</b>
<b>1.Finančni odhodki za odpise dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb</b>	<b>75</b>	<b>0,00</b>	<b>746</b>	<b>0,00</b>	<b>10,05</b>
c. Drugi prevrednotovalni finančni odhodki	75	0,00	746	0,00	10,05
<b>2.Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti</b>	<b>1.701</b>	<b>0,01</b>	<b>949</b>	<b>0,00</b>	<b>179,21</b>
c. Drugi finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	1.701	0,01	949	0,00	179,21
<b>IZREDNI ODHODKI</b>	<b>1</b>	<b>0,00</b>	<b>5.126</b>	<b>0,03</b>	<b>0,02</b>
1. Izredni odhodki brez prevrednotovalnega popravka kapitala	1	0,00	5.126	0,03	0,02
<b>SKUPAJ</b>	<b>13.830.868</b>	<b>100,00</b>	<b>19.646.975</b>	<b>100,00</b>	<b>70,40</b>

**Vir:** Izkaz poslovnega izida v obdobju 1.1. do 31.12.2004 in 1.1. do 31.12.2005 za podjetje Peugeot Slovenija.



### 3.1.3 Analiza poslovnega izida

Poslovni izid odraža uspešnost podjetja v določenem obdobju. Ugotovimo ga kot razliko med prihodki in odhodki, informacije o poslovnem izidu pa dobimo v izkazu poslovnega izida podjetja. Za ugotavljanje poslovnega izida v podjetju Peugeot Slovenija uporabljajo I. oziroma anglo-ameriško različico izkaza poslovnega izida.

Slovenski računovodski standardi (iz leta 2001) določajo temeljne in druge vrste poslovnega izida. Temeljne vrste poslovnega izida so poslovni izid (dobiček ali izguba) iz prodaje, poslovni izid (dobiček ali izguba) iz celotnega poslovanja, poslovni izid (dobiček ali izguba) iz rednega delovanja, celotni poslovni izid (celotni dobiček ali celotna izguba), celotni poslovni izid (celotni dobiček ali celotna izguba) po odbitku poravnave izgube iz prejšnjih let, celotni poslovni izid (celotni dobiček ali celotna izguba) po odbitku prevrednotovalnega popravka poslovnega izida in čisti poslovni izid (čisti dobiček ali čista izguba). Druge najpomembnejše vrste poslovnega izida so prispevek za kritje, kosmati dobiček in razlika v ceni. Te vrste poslovnega izida so pomembne za notranje uporabnike, medtem ko so temeljne vrste poslovnega izida pomembne tako za notranje kot tudi za zunanje uporabnike. Čisti dobiček je pozitivni poslovni izid, ki pripada zgolj podjetju in se razporeja na podlagi dela in na podlagi kapitala. Na podlagi dela se razporeja na deleže zaposlenih iz čistega dobička, na podlagi kapitala pa na deleže, ki pripadajo lastnikom v obliki raznih vrst nadomestil, na povečanje osnovnega kapitala, na oblikovanje rezerv in na nerazporejeni del čistega dobička (SRS, 2001, str. 140). Na drugi strani je izguba negativni izid. V bilanci stanja se prikazuje kot odbitna postavka vrednosti kapitala. Poravnava se v okviru izrednih odhodkov najkasneje v petih letih. V primeru, da je to nemogoče poravnati, se zmanjšajo do tedaj izkazane rezerve in druge sestavine kapitala. Tudi SRS 19 je v novih standardih nekoliko spremenjen, v njem namreč kot temeljna vrsta poslovnega izida nista več opredeljena celotni poslovni izid (celotni dobiček ali celotna izguba) po odbitku poravnave izgube iz prejšnjih let in celotni poslovni izid (celotni dobiček ali celotna izguba) po odbitku prevrednotovalnega popravka poslovnega izida.

Kot je razvidno iz Tabele 5 na strani 15, je podjetje Peugeot Slovenija v obeh proučevanih obdobjih, torej v letih 2004 in 2005, doseglo pozitivni poslovni izid oziroma dobiček. Celotni dobiček iz rednega delovanja se je v letu 2005 glede na leto 2004 povečal za 118,27%, čisti dobiček po odbitku davka iz dobička pa za 121,17%. Podjetje je torej v proučevanih obračunskih obdobjih doseglo tako dobiček iz poslovanja, dobiček iz financiranja, kot tudi dobiček iz izrednega delovanja.

Kljub zmanjšanju prodaje in tržnega deleža, je podjetju z zmanjševanjem stroškov uspelo doseči višji poslovni izid iz poslovanja. Največji del finančni prihodkov predstavljajo prihodki iz naslova obresti od danih depozitov. V primerjavi z letom 2004 so bili finančni prihodki nižji za 30.308 tisoč SIT. Na nižje finančne prihodke v letu 2005 so vplivale nižje obrestne mere za kratkoročne depozite in nižji obseg deponiranih sredstev. Finančni odhodki

predstavljajo odhodke za obresti in odhodke od prevrednotenja dolgov in terjatev. Finančni odhodki so znašali 1.776 tisoč SIT.

**Tabela 5:** Poslovni izid po stopnjah podjetja Peugeot Slovenija v letih 2004 in 2005 (v 000 SIT)

	2005	2004	Indeks 05/04
Prihodki od poslovanja	14.144.393	19.731.487	71,68
Odhodki od poslovanja	1.777	6.821	26,05
<b>DOBIČEK/IZGUBA IZ POSLOVANJA</b>	<b>14.142.616</b>	<b>91.334</b>	<b>15.484,56</b>
Prihodki od financiranja	51.440	81.748	62,93
Odhodki od financiranja	1.776	1.695	104,76
<b>DOBIČEK/IZGUBA IZ FINANCIRANJA</b>	<b>49.664</b>	<b>80.053</b>	<b>63,59</b>
<b>DOBIČEK/IZGUBA IZ REDNEGA DELOVANJA</b>	<b>364.966</b>	<b>171.386</b>	<b>218,27</b>
Izredni prihodki	1	5.255	0,02
Izredni odhodki	1	5.126	0,02
<b>DOBIČEK/IZGUBA IZ IZREDNEGA DELOVANJA</b>	<b>0</b>	<b>129</b>	<b>0,00</b>
<b>DOBIČEK/IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA</b>	<b>364.966</b>	<b>171.515</b>	<b>212,79</b>
Davek od dobička	142.033	54.473	260,74
Odloženi davki	29.619	0	0,00
<b>ČISTI DOBIČEK/IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA</b>	<b>252.552</b>	<b>117.043</b>	<b>221,17</b>

Vir: Izkaz poslovnega izida v obdobju 1.1. do 31.12.2004 in 1.1. do 31.12.2005 za podjetje Peugeot Slovenija.

### 3.2 ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Biti uspešen pomeni delati "prave" stvari. Uspešnost je zunanja značilnost delovanja. Merimo jo z ugotavljanjem, kaj dosežemo z učinki glede na vložke ali potroške. Povsem mogoče je, da je kdo učinkovit, se pravi, da ustvarja svoje proizvode ali opravlja storitve tehnično-tehnološko povsem smotrno, a je neuspešen, ker na trgu zaradi takšnih ali drugačnih vzrokov za svoje proizvode ali storitve ne dosega primernih prodajnih cen (Turk, et al., 1999, str. 620).

Primerjavo, cilj gospodarjenja glede na sredstva, potrebna za njegovo dosego, imenujemo mera uspešnosti gospodarjenja. To mero uporabljamo za merjenje uspeha doseženega gospodarjenja in jo ponazorimo takole:

$$\text{Uspešnost gospodarjenja} = \frac{\text{cilj gospodarjenja}}{\text{sredstvo za doseganje cilja}}$$

Temeljno gospodarsko načelo pravi, da je potrebno doseči čim večji učinek, rezultat ali cilj z danimi sredstvi, predmeti in delom oziroma doseči dani učinek, rezultat ali cilj, s čim manjšimi sredstvi, predmeti in delom. To gospodarsko načelo predstavlja kriterij izbire med različnimi možnostmi, s katerimi merimo uspeh doseženega gospodarjenja (Pučko, Rozman, 2000, str. 247).

Mera uspešnosti gospodarjenja se je skozi zgodovinski razvoj gospodarstva spreminjala. Glede na zastavljen cilj gospodarjenja in opredelitev različnih meril za sredstva, potrebnih da se ta cilj doseže, lahko opredelimo različne mere uspešnosti. Le-te so veljale kot merilo uspešnosti v različnih časovnih obdobjih. Produktivnost dela je mera uspešnosti proizvodnje in so jo uporabljali v naravnem gospodarstvu. V blagovnem gospodarstvu se je s pojavom menjave v gospodarskem procesu kot mera uspešnosti uveljavila ekonomičnost. V kapitalistični obliki gospodarstva pa je s pojavom lastnine postala dobičkonosnost tista mera uspešnosti, ki kot temeljna mera uspešnosti poslovanja podjetja velja tudi v obstoječem družbeno-ekonomskem sistemu.

### 3.2.1 Analiza donosnosti ali rentabilnosti poslovanja

Kazalniki donosnosti so običajno razčlenjeni v sistematično urejene preglednice in kažejo na medsebojno povezanost kazalnikov. Med najbolj poznanimi sistemi povezanih kazalnikov je DuPontov sistem povezanih kazalnikov. Izhaja iz ciljne donosnosti kapitala, ki kaže, da je leta odvisna od kategorije obračanja sredstev, donosnosti prihodkov in strukture financiranja (Hunger, Wheelen, 1998, str. 326).

Donosnost ali rentabilnost je temeljni in najpomembnejši kazalec uspešnosti celotnega podjetja. Pove nam, koliko denarnih enot dobička nam lahko prinese denarna enota vloženih poslovnih sredstev.

Za izračun rentabilnosti potrebujemo tako bilanco stanja kot tudi izkaz poslovnega izida. Iz bilance stanja dobimo podatke o posameznih delih premoženja, iz izkaza poslovnega izida pa podatke o poslovnem izidu. Poudariti je treba, da je donosnost oziroma rentabilnost poslovanja drugačna z vidika lastnikov gospodarske družbe (dobičkonosnost kapitala) in z vidika podjetja (dobičkonosnost sredstev).

$$\text{Dobičkonosnost kapitala} = \frac{\text{dobiček}}{\text{povprečni kapital}}$$

$$\text{Dobičkonosnost sredstev} = \frac{\text{dobiček}}{\text{povprečna sredstva}}$$

Dobičkonosnost lahko razstavimo na dva dela in tako pokažemo povezanost oziroma odvisnost dobičkonosnosti od ekonomičnosti poslovanja in obračanja sredstev. To pa je dobro poznan DuPontov sistem povezanih kazalcev (Pučko, 2004, str. 149):

$$\text{Dobičkonosnost sredstev} = \frac{\text{prihodki}}{\text{povprečna sredstva}} * \frac{\text{dobiček}}{\text{prihodki}}$$

$$\frac{\text{dobiček}}{\text{prihodki}} = \frac{\text{prihodki} - \text{odhodki}}{\text{prihodki}} = 1 - \frac{1}{\text{ekonomičnost}}$$

Iz te izpeljave je razvidno, da je dobičkonosnost sredstev odvisna od ekonomičnosti ter razmerja med prihodki in vloženimi sredstvi, kar imenujemo obračanje sredstev. Le-to nam pove, da bo dobičkonosnost večja, če bomo ustvarili večji dobiček z istimi sredstvi ali enak dobiček z manjšimi sredstvi. Hitrejše kot bo obračanje sredstev, večja bo dobičkonosnost. Tudi povezava med ekonomičnostjo in dobičkonosnostjo je vseskozi pozitivna, a ni sorazmerna. Dobičkonosnost bo večja v primeru večje ekonomičnosti poslovanja. To pomeni, da je potrebno ustvariti enako količino proizvodov ali storitev z nižjimi stroški oziroma z enakimi stroški ustvariti večjo količino proizvodov ali storitev.

Na tem mestu lahko omenim še eno izmed mer uspešnosti, in sicer donosnost sredstev. Pri tem donosnost razumemo kot seštevek dobička in amortizacije. Omenjeni kazalec uporabljamo pri dolgoročnem gledanju na poslovanje, zato je takrat smiselno upoštevati tudi amortizacijo, saj ima dolgoročno gledano enako vlogo kot dobiček. Ta kazalec upoštevamo predvsem pri načrtovanju in analizah uspešnosti investicijskih odločitev.

$$\text{Donosnost sredstev} = \frac{\text{dobiček} + \text{amortizacija}}{\text{povprečna sredstva}}$$

Glede na to, da je podjetje Peugeot Slovenija v obeh letih ustvarilo dobiček, pomeni, da je poslovalo rentabilno. Donosnost merjena z vidika podjetja kot celote se je v letu 2005, glede na predhodno leto 2004, povečala za 116,98%. Koefficient dobičkonosnosti sredstev znaša za leto 2005 0,0422 in nam pove, da je tisoč tolarjev vloženih sredstev prineslo 42,2 tolarja dobička. Izračunani koefficient dobičkonosnosti kapitala za leto 2005 znaša 0,2380, kar pa pomeni, da je tisoč tolarjev vloženega kapitala prineslo lastnikom 238 tolarjev dobička. To pa je za 18,88% več kot v letu 2004. Vzrok za to pozitivno tendenco je pozitivno razmerje med čistim dobičkom in povprečnim kapitalom, saj se je slednji povečal manj, kot se je povečal čisti dobiček. Ko primerjam dobičkonosnost kapitala z dobičkonosnostjo sredstev, vidim, da je v letu 2005 dobičkonosnost kapitala večja od dobičkonosnosti sredstev. Razlika med njima je precej velika. Donosnost sredstev se je tudi povečala, in sicer za 93,43%. V letu 2005 je

enota angažiranih sredstev ustvarila 6,92% te enote donosa, merjenega z dobičkom in amortizacijo. Iz tega lahko povzamem, da je z vidika dobičkonosnosti podjetje v letu 2005 poslovalo uspešno. Donosnost poslovanja podjetja bom povzela v Tabeli 6.

**Tabela 6:** Donosnost poslovanja podjetja Peugeot Slovenija v letih 2004 in 2005

	2005	2004	Indeks 05/04
1. Prihodki skupaj (v 000 SIT)	14.195.834	19.818.490	71,63
2. Odhodki skupaj (v 000 SIT)	13.830.868	19.646.975	70,40
3. Dobiček (v 000 SIT)	346.966	171.515	202,29
4. Davek iz dobička (v 000 SIT)	142.033	54.473	260,74
5. Odloženi davki (v 000 SIT)	29.619	0	0,00
6. Čisti dobiček (v 000 SIT)	252.552	117.043	215,78
7. Amortizacija (v 000 SIT)	66.748	53.472	124,83
8. Povprečna sredstva (v 000 SIT)	5.977.638	6.287.998	95,06
9. Povprečni kapital (v 000 SIT)	1.061.201	584.641	181,51
<b>Donosnost sredstev ((3+7)/8)</b>	<b>0,0692</b>	<b>0,0358</b>	<b>193,43</b>
<b>Dobičkonosnost sredstev (6/8)</b>	<b>0,0422</b>	<b>0,0186</b>	<b>226,98</b>
<b>Dobičkonosnost kapitala (6/9)</b>	<b>0,2380</b>	<b>0,2002</b>	<b>118,88</b>

**Vir:** Bilance stanja podjetja Peugeot Slovenija na dan 31.12.2003, 31.12.2004 in 31.12.2005; Izkaz poslovnega izida v obdobju 1.1. do 31.12.2004 in 1.1. do 31.12.2005 za podjetje Peugeot Slovenija.

### 3.2.2 Analiza gospodarnosti ali ekonomičnosti poslovanja

Ekonomičnost poslovanja podjetja je kazalec uspešnosti. S tem kazalcem je opredeljena učinkovitost pretvorbe vložkov v izločke z vrednostnega vidika. Ekonomičnost se izraža kot razmerje med količino proizvedenih proizvodov in vsemi porabljenimi prvinami poslovnega procesa, katere izrazimo kot stroške.

Ekonomičnost poslovanja izračunamo na različne načine, pri tem pa črpamo podatke iz izkaza poslovnega izida. V izrazu ekonomičnosti poslovanja vrednost proizvodnje izražajo prihodki, vrednost stroškov pa odhodki, zato lahko ekonomičnost poslovanja opredelimo kot (Pučko, 2004, str. 149):

$$\text{Ekonomičnost} = \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}}$$

Če je koeficient ekonomičnosti večji od 1, se šteje da je poslovanje gospodarno, uspešno, saj so celotni prihodki večji od celotnih odhodkov, zato podjetje posluje z dobičkom. Če pa je količnik manjši od 1, je poslovanje podjetja negospodarno, podjetje posluje z izgubo.

Poudarek pri ekonomičnosti je na znižanju stroškov vseh proizvodnih tvorcev in na povečanju prodajne vrednosti s pomočjo strukture, količin in prodajnih cen proizvodnega programa. Kratkoročno se ekonomičnost zvišuje z varčevanjem produkcijskih tvorcev, preko nižanja nabavnih cen, potrebnih količin ter strukture nabave tvorcev, dolgoročno pa s spreminjanjem proizvodne tehnologije. Ekonomičnost poslovanja podjetja v proučevanem odboju bom predstavila v Tabeli 7.

**Tabela 7:** Ekonomičnost poslovanja podjetja Peugeot Slovenija v letih 2004 in 2005

	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>Indeks 05/04</b>
1. Celotni prihodki (v 000 SIT)	14.195.834	19.818.490	71,63
2. Celotni odhodki (v 000 SIT)	13.830.868	19.646.975	70,40
3. Prihodki iz poslovanja (v 000 SIT)	14.144.393	19.731.487	71,68
4. Odhodki iz poslovanja (v 000 SIT)	13.829.091	19.640.153	70,41
<b>Ekonomičnost I (1/2)</b>	<b>1,0264</b>	<b>1,0087</b>	<b>101,75</b>
<b>Ekonomičnost II (3/4)</b>	<b>1,0228</b>	<b>1,0047</b>	<b>101,81</b>

**Vir:** Izkaz poslovnega izida podjetja Peugeot Slovenija za leti 2004 in 2005.

Iz Tabele 7 je razvidno, da je podjetje tako v letu 2005 kot tudi v letu 2004 poslovalo ekonomično, saj je vrednost obeh kazalcev ekonomičnosti večji od 1. Prvi kazalec ekonomičnosti je razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki. Pove nam, da je podjetje v letu 2005 realiziralo na 100 enot odhodkov 102,64 enot prihodkov, kar je za 1,75% več kot v predhodnem letu, ko je podjetje na 100 enot odhodkov realiziralo 100,87 enot prihodkov. Drugi kazalec ekonomičnosti v zgornji tabeli je opredeljen kot razmerje med prihodki iz poslovanja ter odhodki iz poslovanja. Tudi ta kazalec je v obeh letih večji od 1. V letu 2005 se je glede na leto 2004 nekoliko povečal, in sicer za 1,81%.

### 3.2.3 Analiza produktivnosti dela

Izhodišče vsakega poslovnega procesa je delo. Nosilci dela pa so zaposleni, ki lahko bistveno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. V podjetju pa je pomembno zaposlovanje pravih ljudi, ki se morajo tudi v prihodnosti dodatno izobraževati ter osebno razvijati. S tem podjetje povečuje človeški kapital, s katerim razpolaga (Olve, Roy, Wetter, 1999, str. 201). Neodvisno od velikosti podjetja ali kadrovskega oddelka se vzpostavi neka neformalna organizacijska struktura (Bernardin, 2003, str. 4).

Na produktivnost vplivajo še številni dejavniki, katere lahko razvrstimo v pet skupin (Kosi, Marc, Peljhan, 2004, str. 81):

- tehnično tehnološki dejavniki: tehnična delitev dela, tehnična opremljenost dela, narava tehnološkega procesa,
- organizacijski dejavniki: izkoriščenost zmogljivosti, izkoriščenost delovnega časa, standardizacija in tipizacija, kooperacija in specializacija,

- človeški dejavniki: strokovna usposobljenost ter intenzivnost dela,
- naravni dejavniki in
- družbeni dejavniki.

Produktivnost dela ( $P_L$ ) lahko opišemo kot naturalno merilo uspešnosti poslovanja, ki jo izračunamo kot razmerje med količino ustvarjenih poslovnih učinkov ( $Q$ ) (izraženimi količinsko ali vrednostno) in zanjo vloženim delovnim časom ( $L$ ), izraženim z urami (dnevi, meseci, leti) (Kosi, Marc, Peljhan, 2004, str. 81):

$$P_L = \frac{Q}{L}$$

Zgornji obrazec produktivnosti nam pove, koliko enot poslovnih učinkov smo pridobili z enoto porabljenega dela. Produktivnost se torej poveča, če se poveča količina poslovnih učinkov po enoti delovnega časa ali če se potreben čas za proizvodnjo enote poslovnega učinka zmanjša.

V primeru podjetja Peugeot Slovenija, kjer produktivnost dela ni tako pomemben kazalec kot ostali kazalci, pa so pomembni dejavniki, ki vplivajo na produktivnost dela, le organizacijski, človeški in družbeni. Ugotavljanje produktivnosti v konkretnem podjetju ni preprosto, zato je najenostavnejše, da poslovne učinke v števcu izrazimo vrednostno, v imenovalcu pa namesto delovnega časa uporabimo povprečno število zaposlenih.

$$\text{Produktivnost} = \frac{\text{celotni prihodki}}{\text{povprečno število zaposlenih}}$$

Za čimbolj realen izračun produktivnosti dela sem namesto povprečnega števila zaposlenih uporabila povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur. Iz tega razloga se povprečno število zaposlenih na dan 31.12. razlikuje od povprečnega števila zaposlenih na podlagi delovnih ur. Na ta način izračunan kazalec produktivnosti dela nam pove, koliko prihodka je v poslovnem letu v povprečju ustvaril en zaposlenec.

Namesto celotnih prihodkov pa lahko v števcu uporabimo le poslovne prihodke, saj je ta metoda s tem realnejša, ker ne upošteva prihodkov iz financiranja ali izrednih prihodkov. Po tej metodi sem tudi sama izračunala produktivnost dela, ki pa je prikazana v tabeli 8 na strani 21.

**Produktivnost dela I** nam pove, koliko celotnih prihodkov lahko pripišemo enemu zaposlenemu v proučevanem obdobju. Iz Tabele je razvidno, da se je tako izračunana produktivnost v letu 2005, glede na leto 2004, zmanjšala za 22,67%. **Produktivnost dela II**

pa nam pove, koliko prihodkov iz poslovanja pride na enega zaposlenega v obravnavanem obdobju. V letu 2005 je vsak zaposleni v podjetju v povprečju ustvaril 362.862 tisoč tolarjev prihodkov iz poslovanja, leta 2004 pa 468.904 tisoč tolarjev prihodkov iz poslovanja. Kar pa je za 22,61% oziroma 106.042 tisoč tolarjev manj kot prejšnje leto. Obe izračunani različici produktivnosti dela sta v letu 2005 nižji kot v letu 2004 predvsem zaradi manjših prihodkov iz poslovanja. Podjetje se je v letu 2005 soočalo z ostro konkurenco, kar se je posledično izkazovalo v nižjih prihodkih od prodaje in nižjem tržnem deležu.

**Tabela 8:** Produktivnost dela podjetja Peugeot Slovenija v letih 2004 in 2005 v 000 SIT

	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>Indeks 05/04</b>
1. Celotni prihodki	14.195.834	19.818.490	71,63
2. Prihodki iz poslovanja	14.144.393	19.731.487	71,68
3. Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur	38,98	42,08	92,63
<b>Produktivnost dela I (1/3)</b>	<b>364.182</b>	<b>470.971</b>	<b>77,33</b>
<b>Produktivnost dela II (2/3)</b>	<b>362.862</b>	<b>468.904</b>	<b>77,39</b>

**Vir:** Izkaz poslovnega izida v obdobju 1.1. do 31.12.2004 in 1.1. do 31.12.2005 za podjetje Peugeot Slovenija; Podatki iz kadrovske evidence podjetja Peugeot Slovenija na dan 31.12.2004 in 2005.

### 3.3 ANALIZA SREDSTEV

Za doseganje ciljev potrebuje vsak ekonomski subjekt, ki je vključen v poslovni proces, poleg dela tudi določena sredstva. Ta določena sredstva so predmeti dela in delovna sredstva. Da pa si podjetje lahko ta sredstva pridobi, potrebuje denar, ki ga ima podjetje na začetku poslovanja. Z njim kupi potrebna sredstva. S pomočjo teh sredstev in ustrezno usposobljenih zaposlencev ter storitev, potrebnih pri opravljanju njene dejavnosti, ki pa jih zanjo opravijo drugi, v poslovnem procesu ustvarja poslovne učinke. Te nato praviloma proda po višji ceni od lastne, zato s tem pridobiva bodisi denar bodisi izkazuje terjatve do kupcev. Ko so terjatve do kupcev poravnane, spet pridobi denar (praviloma več, kot ga je na začetku vložilo) (Turk, et al., 1999, str. 55).

Sredstva nam povedo, kakšno je premoženje podjetja v določenem trenutku. Sredstva, ki jih podjetje ima, so lahko v obliki stvari, denarja ali pravic, s katerimi podjetje uresničuje svoje ekonomske cilje. Skladno s potekom celotnega poslovnega procesa se obseg in pojavne oblike sredstev neprestano spreminjajo. Njihovo stanje zato opazujemo v določenem trenutku, v konkretnem primeru na koncu poslovnega leta, na dan 31.12.

Sredstva podjetja so prikazana v bilanci stanja, ki prikazuje finančno stanje (položaj) podjetja v določenem trenutku. Bilanca stanja kaže celotno poslovanje podjetja oziroma prikazuje razmerja med sredstvi, med viri ter med sredstvi in viri sredstev. Razdeljena je na dva dela.



Na aktivni strani je prikazana višina in struktura sredstev v določenem trenutku, na pasivni strani pa višina in struktura obveznosti do virov sredstev v določenem trenutku (Igličar, Hočevar, 1997, str. 519).

Aktiva v bilanci stanja nam prikazuje poslovna sredstva, ki jih glede na način uporabe in hitrost preoblikovanja razdelimo na:

- stalna sredstva (osnovna sredstva in dolgoročne finančne naložbe) in
- gibljiva sredstva (obratna sredstva in kratkoročne finančne naložbe).

Pasiva v bilanci stanja pa nam prikazuje obveznosti do virov sredstev oziroma v čigavi lasti so sredstva. Do virov sredstev ima podjetje obveznosti, ki jih razdelimo na kapital in na dolg.

Osnovna sredstva so tista sredstva podjetja, ki imajo koeficient obračanja manjši od 1. To so večinoma sredstva z življenjsko dobo, daljšo od enega leta. Svojo vrednost prenašajo na proizvode ali storitve preko amortizacije skozi več let. Obratna sredstva imajo koeficient obračanja manjši od 1, kar pomeni, da se praviloma preoblikujejo večkrat na leto. Sem spadajo: zaloge, terjatve iz poslovanja in denarna sredstva.

Na tem mestu je potrebno poudariti, da so po novih računovodskih standardih sredstva opredeljena nekoliko drugače (SRS 2006, standard 1-7) Delijo se na dolgoročna sredstva (neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve, opredmetena osnovna sredstva, naložbene nepremičnine, dolgoročne finančne naložbe, dolgoročne poslovne terjatve in odložene terjatve za davek), kratkoročna sredstva (sredstva za prodajo, zaloge, kratkoročne finančne naložbe in kratkoročne poslovne terjatve), denarna sredstva ter kratkoročne aktivne časovne razmejitve. Tako v spodnji tabeli, kot tudi v nadaljevanju diplomskega dela, bom analizo poslovanja podjetja Peugeot Slovenija nadaljevala v skladu s SRS 2001, ki so bili aktualni v proučevanem obdobju.

**Tabela 9:** Obseg in struktura sredstev v podjetju Peugeot Slovenija v letih 2004 in 2005 v 000 SIT na dan 31.12.

	<b>2005</b>	<b>%</b>	<b>2004</b>	<b>%</b>	<b>Indeks 05/04</b>
Stalna sredstva	357.459	6,39	331.139	5,09	107,95
Gibljiva sredstva	5.235.650	93,61	6.177.358	94,91	84,76
<b>Sredstva skupaj</b>	<b>5.593.109</b>	<b>100,00</b>	<b>6.508.497</b>	<b>100,00</b>	<b>85,94</b>

**Vir:** Bilanca stanja na dan 31.12.2004 in 31.12.2005 za podjetje Peugeot Slovenija.

Iz Tabele 9 je razvidno, da se je obseg celotnih sredstev podjetja v letu 2005 zmanjšal za 14,06% v primerjavi s predhodnim letom. Stalna sredstva so se v letu 2005 povečala za 7,95% in so predstavljala 6,39 odstoten delež v celotnih sredstvih. Gibljiva sredstva so se v letu 2005 glede na leto 2004 zmanjšala in sicer za 15,24%. Delež gibljivih sredstev je v obeh proučevanih letih znašal okoli 94%.

### 3.3.1 Analiza stalnih sredstev

Stalna sredstva imajo bistveno vlogo v poslovnem procesu, saj s svojimi učinki pomembneje določajo daljšo dobo možnosti za doseganje uspešnosti podjetja. Imajo močan učinek na obseg zmogljivosti poslovanja, na velik del stroškov, na hitrost obračanja vloženih sredstev, pomembneje določajo raven produktivnosti dela, ter nenazadnje tudi pomen podjetja v panogi, zato je zelo pomembno ustrezno gospodarjenje z njimi.

Stalna sredstva podjetja se ne potrošijo v enem reprodukcijskem obdobju, ampak ostajajo v svoji osnovni obliki daljše časovno obdobje in svojo vrednost na proizvode ali storitve prenašajo postopno preko amortizacije. V proizvodnem procesu stalna sredstva zaradi fizične obrabe ter tehničnega in ekonomskega zastarevanja izgubljajo svojo vrednost. Ta izgubljena vrednost pa se pojavi v denarni obliki amortizacijskih sredstev, s katerimi podjetje nadomešča iztrošena sredstva.

Slovenski računovodski standardi, iz leta 2001, uvrščajo med stalna sredstva podjetja:

- neopredmetena dolgoročna sredstva,
- opredmetena dolgoročna sredstva in
- dolgoročne finančne naložbe.

Neopredmeteno dolgoročno sredstvo je sredstvo, ki ga ima kdo dolgoročno za proizvodnjo ali priskrbovanje proizvodov oziroma opravljanje ali priskrbovanje storitev, dajanje v najem ali pisarniške potrebe, fizično pa ne obstaja. Neopredmetena dolgoročna sredstva so naložbe v pridobljene dolgoročne pravice do industrijske lastnine, dolgoročno odloženi stroški in naložbe v dobro ime prevzetega podjetja. Izkazujejo se po nabavnih vrednostih in se časovno amortizirajo glede na dobo koristnosti (SRS, 2002, str. 33-35).

Opredmeteno osnovno sredstvo je sredstvo v lasti ali v finančnem najemu, ki se uporablja pri ustvarjanju proizvodov ali opravljanju storitev oziroma dajanju v najem ali za pisarniške namene ter se bo po pričakovanjih uporabljalo v več kot enem obračunskem obdobju. Opredmetena osnovna sredstva so zemljišča, zgradbe, proizvodna oprema, druga oprema, osnovna čreda in večletni nasadi. Pri zgradbah in opremi je treba ločevati stvari, ki se še gradijo ali izdelujejo, od stvari, ki so že usposobljene za uporabo. Dejansko nabavno vrednost opredmetenega osnovnega sredstva sestavljajo njegova nakupna cena, uvozne in nevračljive nakupne dajatve ter stroški, ki jih je mogoče pripisati neposredno njegovi usposobitvi za nameravano uporabo, zlasti stroški dovoza in namestitve. Ob odtujitvi prevrednotenega opredmetenega osnovnega sredstva je treba razliko med njegovo čisto prodajno vrednostjo in zadnjo knjigovodsko vrednostjo popraviti za prevrednotovalni popravek kapitala, ki se nanaša na to opredmeteno sredstvo. Tako se med prevrednotovalne poslovne prihodke oziroma prevrednotovalne poslovne odhodke prenese razlika (pozitivna oziroma negativna) med čisto prodajno vrednostjo in prvotno knjigovodsko vrednostjo (SRS, 2002, str. 24-25, 28). V proučevanem podjetju spadajo med opredmetena osnovna sredstva vozila, računalniška

oprema in druga oprema. Kot opredmetena osnovna sredstva, usposobljena za uporabo, se šteje tudi drobn inventar, katerega doba uporabnosti je daljša od enega leta in katerega posamična vrednost ne presega tolarске protivrednosti 500 EUR. Novi računovodski standardi pa v nabavno vrednost opredmetenega osnovnega sredstva štejejo tudi oceno stroškov razgradnje, odstranitve in obnovitve.

Dolgoročne finančne naložbe so sestavni del dolgoročnih finančnih inštrumentov podjetja in so sredstva, ki jih ima podjetje naložbenik, da bi z donosi, ki izhajajo iz njih, dolgoročno povečevalo svoje finančne prihodke. Ti se razlikujejo od poslovnih prihodkov, ki izhajajo iz prodaje proizvodov in opravljanja storitev v okviru njegovega rednega poslovanja (SRS, 2002, str. 40). Dolgoročne finančne naložbe so namenjene ohranjanju in povečevanju vrednosti vloženih sredstev.

V Tabeli 10 bom prikazala strukturo stalnih sredstev podjetja Peugeot Slovenija v letih 2004 in 2005.

**Tabela 10:** Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) stalnih sredstev podjetja Peugeot Slovenija v letih 2004 in 2005

	2005	%	2004	%	Indeks 05/04
<b>Neopredmetena osnovna sredstva</b>	<b>5.396</b>	<b>1,51</b>	<b>13.715</b>	<b>4,14</b>	<b>39,34</b>
Dolgoročne premoženjske pravice	5.396	1,51	13.715	4,14	39,34
<b>Opredmetena osnovna sredstva</b>	<b>352.063</b>	<b>98,49</b>	<b>317.424</b>	<b>95,86</b>	<b>110,91</b>
Druge naprave in oprema	352.063	98,49	317.424	95,86	110,91
<b>Dolgoročne finančne naložbe</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Popravek kapitala</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Stalna sredstva skupaj</b>	<b>357.459</b>	<b>100,00</b>	<b>331.139</b>	<b>100,00</b>	<b>107,95</b>

**Vir:** Bilanca stanja na dan 31.12.2004 in 31.12.2005 za podjetje Peugeot Slovenija.

Iz Tabele 10 je razvidno, da se je obseg stalnih sredstev v letu 2005, glede na leto 2004, povečal za 7,95%. Neopredmetena osnovna sredstva so se v letu 2005, glede na prejšnje leto, zmanjšala za 60,66%. V sklopu opredmetenih osnovnih sredstev podjetja Peugeot Slovenija so vozila, računalniška oprema in druga oprema. Opredmetena osnovna sredstva so se v letu 2005, glede na leto 2004, povečala za 10,91%. Podjetje v proučevanem obdobju ni imelo dolgoročnih finančnih naložb in popravkov kapitala.

V Tabeli 11 na 25. strani bom podala bolj podroben prikaz strukture opredmetenih osnovnih sredstev podjetja v proučevanem obdobju.

Iz omenjene tabele je razvidno, da so se opredmetena osnovna sredstva v letu 2005, glede na leto 2004 povečala, in sicer zaradi povečanja vrednosti vozil, ki je bila leta 2005 za 15,58% večja kot v predhodnem letu. Neposredna povečanja se nanašajo na nabavo novih

opredmetenih osnovnih sredstev. Podjetje Peugeot Slovenija nima obratnih osnovnih sredstev, pridobljenih s finančnim najemom, kakor tudi ne obratnih osnovnih sredstev, zastavljenih kot jamstvo za dolgove. Vrednost računalniške opreme se je leta 2005, v primerjavi z letom 2004, zmanjšala za 74,06%. V omenjenem obdobju pa se je prav tako zmanjšala vrednost druge opreme, in sicer za 12,87%. Glavni razlog za nižjo vrednost računalniške in druge opreme je amortizacija.

**Tabela 11:** Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) opredmetenih osnovnih sredstev podjetja Peugeot Slovenija za leti 2004 in 2005

	2005	%	2004	%	Indeks 05/04
Vozila	322.650	91,65	279.162	87,95	115,58
Računalniška oprema	1.663	0,47	6.412	2,02	25,94
Druge oprema	27.750	7,88	31.849	10,03	87,13
<b>Opredmetena osnovna sredstva skupaj</b>	<b>352.063</b>	<b>100,00</b>	<b>317.424</b>	<b>100,00</b>	<b>110,91</b>

**Vir:** Bilanca stanja na dan 31.12.2004 in 31.12.2005 za podjetje Peugeot Slovenija.

Na tem mestu lahko omenim še stopnjo odpisanosti osnovnih sredstev oziroma amortizacijsko stopnjo, ki jo lahko zapišem takole:

$$\text{Stopnja odpisanosti} = \frac{\text{odpisana vrednost osnovnih sredstev}}{\text{nabavna vrednost osnovnih sredstev}} * 100$$

Odpisanost osnovnih sredstev podjetje spremlja redno in dosledno iz obdobja v obdobje za vsa osnovna sredstva. Opredeljena je kot razmerje med odpisanostjo oziroma popravkom vrednosti osnovnih sredstev in nabavno vrednostjo osnovnega sredstva. To razmerje pomnožimo s 100 in dobimo stopnjo odpisanosti ali odstotek odpisanih osnovnih sredstev (Turk, 1988, str. 194).

Amortizacijska stopnja lahko označuje tudi stopnjo zastarelosti osnovnega sredstva, vendar to ne velja vedno. Osnovno sredstvo je namreč lahko zastarelo ali iztrošeno, vendar še ni odpisano, lahko pa je tudi že odpisano, a še ni zastarelo oziroma iztrošeno. Podjetje lahko vpliva na amortizacijsko stopnjo s pospešeno amortizacijo in nabavo novih sredstev. Proces amortiziranja se ne začne izvajati takoj, temveč naslednji mesec po tem, ko je podjetje osnovno sredstvo dalo v uporabo. Posamično se amortizirajo vsa neopredmetena in opredmetena osnovna sredstva, razen zemljišč. Amortizacijska osnova je predpisana in je enaka seštevku nabavne vrednosti, stroškov dostave ter stroškov montaže. Če ima sredstvo preostalo vrednost, se amortizacijska osnova zmanjša za ta znesek.

Podjetje Peugeot Slovenija v okviru celotne dobe uporabnosti posameznega opredmetenega osnovnega sredstva dosledno razporeja njegov amortizirani znesek med posamezna

obračunska obdobja kot tedanjo amortizacijo. Podjetje uporablja metodo enakomernega časovnega amortiziranja. Amortizacija se obračunava posamično. Amortizacijske stopnje osnovnih sredstev so prikazane v Tabeli 12.

V podjetju uporabljajo različne amortizacijske stopnje za različna osnovna sredstva. Programska in računalniška oprema se torej amortizira po 50% letni amortizacijski stopnji, vlaganja v tuja osnovna sredstva in druga oprema se amortizira po 25% letni amortizacijski stopnji, osebna vozila pa imajo 12,5% letno amortizacijsko stopnjo. Omenjene amortizacijske stopnje za ta osnovna sredstva so ostale v letih 2004 in 2005 enake.

**Tabela 12:** Amortizacijske stopnje podjetja Peugeot Slovenija v letih 2004 in 2005

Osnovna sredstva	Amortizacijska stopnja
Programska oprema	50,00%
Vlaganja v tuja osnovna sredstva	25,00%
Računalniška oprema	50,00%
Druga oprema	25,00%
Osebna vozila	12,50%

**Vir:** Podatki finančnega oddelka podjetja Peugeot Slovenija za leti 2004 in 2005.

### 3.3.1.1 Tehnična opremljenost dela

Tehnična opremljenost dela je razmerje med osnovnimi sredstvi in številom zaposlenih v podjetju. Pri proizvodnih dejavnostih je tehnična opremljenost dela zelo pomembna, saj boljša in modernejša proizvodna oprema omogoča učinkovitejšo proizvodnjo. Pomembna je tudi struktura osnovnih sredstev. Oprema je najpomembnejša z vidika produktivnosti dela, saj nadomešča ročno delo. Velik del vrednosti sredstev predstavljajo zgradbe, vendar na produktivnost dela nimajo bistvenega vpliva.

Koeficient tehnične opremljenosti dela nam pove, kolikšna sredstva odpadejo na zaposlenega, izračunamo pa jo na naslednji način:

$$\text{Tehnična opremljenost dela} = \frac{\text{osnovna sredstva}}{\text{število zaposlenih}}$$

Osnovna sredstva izrazimo vrednostno, vendar se tu pojavi vprašanje, ali upoštevati njihovo nabavno ali neodpisano vrednost. Vrednost osnovnih sredstev zagotovo bolj natančno izraža nabavna kot pa neodpisana vrednost, ki je iz leta v leto manjša zaradi amortizacije in posledično bi bil iz leta v leto manjši tudi koeficient tehnične opremljenosti dela. Potrebno pa je poudariti, da tako izračunan kazalec tehnične opremljenosti dela ni vedno najbolj realen, saj

je v sklopu osnovnih sredstev v števcu zajeta tudi morebitna visoka vrednost zemljišč. Da bi se temu izognili je za izračun boljše uporabiti naslednjo formulo:

$$\text{Tehnična opremljenost dela} = \frac{\text{oprema}}{\text{število zaposlenih}}$$

Podjetje Peugeot Slovenija se sicer ne srečuje s tem problemom, zato bom pri izračunu tehnične opremljenosti dela v števcu upoštevala kar nabavno vrednost osnovnih sredstev.

Naslednje vprašanje, ki se pojavi pri številu zaposlenih, pa je ali upoštevati povprečno število zaposlenih ali povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur.

Tabela 13 prikazuje koeficiente tehnične opremljenosti dela za proučevano podjetje, izračunane po nabavni vrednosti osnovnih sredstev in povprečnega števila zaposlenih na podlagi delovnih ur.

**Tabela 13:** Koeficienti tehnične opremljenosti dela na zaposlenega za podjetje Peugeot Slovenija v letih 2004 in 2005

	2005	2004	Indeks 05/04
Nabavna vrednost osnovnih sredstev (v 000 SIT)	563.777	516.413	109,17
Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur	38,98	42,08	92,63
<b>Tehnična opremljenost dela (v 000 SIT/zaposlenega)</b>	<b>14.463</b>	<b>12.272</b>	<b>117,85</b>

**Vir:** Izpis stanja osnovnih sredstev na dan 31.12. in podatki iz kadrovske evidence podjetja Peugeot Slovenija za leti 2004 in 2005.

Izračun tehnične opremljenosti dela s sredstvi kaže, da se je le-ta v letu 2005, glede na predhodno leto, povečala za 17,85%. Do povečanja tehnične opremljenosti dela v letu 2005 je prišlo zaradi povečanja nabavne vrednosti osnovnih sredstev, ki se je povečala za 9,17%, ter tudi zaradi zmanjšanja povprečnega števila zaposlenih delavcev na podlagi delovnih ur, ki se je zmanjšalo za 7,37%.

### 3.3.2. Analiza gibljivih sredstev

Gibljiva sredstva so sestavljena iz obratnih sredstev in kratkoročnih finančnih naložb. Obratna sredstva pa sestavljajo zaloge, terjatve iz poslovanja (kratkoročne in dolgoročne), denarna sredstva ter aktivne časovne razmejitev (Igličar, Hočevar, 1997, str. 48). V podjetju predstavljajo gibljiva sredstva tisti del premoženja, ki hitro spreminja svojo obliko. To so stvari, pravice in denar. V poslovnem procesu so vedno prisotna in v njem neprestano krožijo. Že v enem poslovnem procesu se pretvorijo iz ene pojavne oblike v različne druge oblike in se v celoti potrošijo. Ob zaključku procesa se, v obdobju krajšem od enega leta, vrnejo v svojo prvotno obliko ter se fizično in vrednostno v celoti prenesejo na poslovne učinke.

Podatke o obsegu gibljivih sredstev dobimo v bilanci stanja podjetja Peugeot Slovenija na dan 31.12., kjer je razvidno, da gibljiva sredstva predstavljajo večino celotnih sredstev. Razlog za to je narava poslovanja proučevanega podjetja. Podatke o obsegu in strukturi gibljivih sredstev podjetja Peugeot Slovenija sem zbrala v tabeli 14, iz katere je razvidno, da so se zaloge v letu 2005, glede na leto 2004, zmanjšale za 47,88% in so na dan 31.12.2005 znašale 1.414.988 tisoč SIT. Podjetje zaloge izkazuje po dejanski nabavni vrednosti, ki jo sestavljajo nakupna cena, uvozne dajatve in neposredni stroški nabave. Odobreni popusti, tudi če so priznani kasneje, zmanjšujejo nabavno vrednost zalog. Morebitni popravki vrednosti zalog so obračunani zaradi zmanjšanja vrednosti zalog na njihovo iztržljivo vrednost in bremenijo poslovne odhodke. Vrednost zalog ne presega čiste iztržljive vrednosti. Naj dodam še, da zaloge družbe Peugeot Slovenija tudi niso zastavljene kot jamstvo za dolgove. Podrobna struktura gibljivih sredstev podjetja je prikazana v spodnji tabeli.

**Tabela 14:** Obseg (v 000 SIT) in struktura (v %) gibljivih sredstev podjetja Peugeot Slovenija v letih 2004 in 2005

	2005	%	2004	%	Indeks 05/04
<b>I. Zaloge</b>	<b>1.414.988</b>	<b>27,03</b>	<b>2.714.930</b>	<b>43,95</b>	<b>52,12</b>
3. Proizvodi in trgovsko blago	1.414.988	27,03	2.714.930	43,95	52,12
<b>II. Poslovne terjatve</b>	<b>2.776.990</b>	<b>53,04</b>	<b>2.604.243</b>	<b>42,16</b>	<b>106,63</b>
<b>a) Dolgoročne poslovne terjatve</b>	<b>36.601</b>	<b>0,70</b>	<b>7.148</b>	<b>0,12</b>	<b>512,07</b>
4. Dolgoročne poslovne terjatve do drugih	6.982	0,13	7.148	0,12	97,68
6. Odložene terjatve za davek	29.619	0,57	0	0,00	0,00
<b>b) Kratkoročne poslovne terjatve</b>	<b>2.740.389</b>	<b>52,34</b>	<b>2.597.095</b>	<b>42,04</b>	<b>105,52</b>
1. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	2.665.818	50,92	2.543.188	41,17	104,82
2. Kratkoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij	25.029	0,48	40.839	0,66	61,29
4. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	49.542	0,95	13.068	0,21	379,12
<b>III. Kratkoročne finančne naložbe</b>	<b>112.000</b>	<b>2,14</b>	<b>644.490</b>	<b>10,43</b>	<b>17,38</b>
5. Kratkoročne finančne naložbe do drugih	112.000	2,14	644.490	10,43	17,38
<b>IV. Dobroimetje pri bankah, čeki, gotovina</b>	<b>250.118</b>	<b>4,78</b>	<b>212.849</b>	<b>3,45</b>	<b>117,51</b>
<b>Aktivne časovne razmejitve</b>	<b>681.554</b>	<b>13,02</b>	<b>845</b>	<b>0,01</b>	<b>80657,47</b>
<b>Gibljiva sredstva skupaj</b>	<b>5.235.650</b>	<b>100,00</b>	<b>6.177.358</b>	<b>100,00</b>	<b>84,76</b>

Vir: Bilanca stanja na dan 31.12.2004 in 31.12.2005 za podjetje Peugeot Slovenija.

Poslovne terjatve so se v letu 2005, glede na predhodno leto, povečale za 6,63%. Le-te se glede na zapadlost v plačilo delijo na dolgoročne in kratkoročne. Kratkoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini predstavljajo terjatve do PCA (Peugeot Citroen Automobiles), Francija in Automobiles Peugeot, Francija. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev predstavljajo pretežno terjatve do prodajalcev. Omenjene terjatve so zavarovane z bančnimi garancijami.

Kratkoročne finančne naložbe so kratkoročni depoziti pri bankah in drugih finančnih inštitucijah. V letu 2005 so se, v primerjavi z letom 2004, zmanjšale za 82,62%. Prav tako se je povečalo tudi dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina, in sicer za 17,51% glede na leto 2004. Denarna sredstva v banki predstavljajo denarna sredstva na transakcijskem računu pri Bank Austria Creditanstalt in na transakcijskih računih pri SKB banki.

Aktivne časovne razmejitve so se v letu 2005 povečale na 681.554 tisoč SIT, in zajemajo kratkoročno odložene stroške, ki se nanašajo na vnaprej plačane zneske za poslovni najem vozil, jezikovni tečaj in najem telovadnice, ter kratkoročno nezaračunane prihodke, ki se nanašajo na dodaten popust za vozila, nabavljena in prodana v letu 2005.

### 3.3.2.1 Hitrost obračanja obratnih sredstev

Obratna sredstva se običajno obrnejo nekajkrat v poslovnem letu, v posameznih primerih pa že v nekaj dneh. Hitrost obračanja le – teh pa vpliva na uspešnost poslovanja podjetja v obdobju. Večkrat kot se sredstva obrnejo, večji je uspeh oziroma manjša sredstva so potrebna za enak uspeh. Hitrost obračanja obratnih sredstev merimo s koeficientom obračanja obratnih sredstev in koeficientom trajanja enega obrata. Trajanje enega obrata pove, v koliko dneh se obratna sredstva obrnejo. Koeficient obračanja obratnih sredstev pa nam pove, kolikokrat v enem letu se obrnejo obratna sredstva (Pučko, Rozman, 2000, str. 70). Koeficient obračanja obratnih sredstev je običajno večji od ena.

$$\text{Koeficient obračanja obratnih sredstev} = \frac{\text{promet v obdobju}}{\text{povprečno stanje obratnih sredstev}}$$

$$\text{Trajanje enega obrata} = \frac{365}{\text{koeficient obračanja obratnih sredstev}}$$

Za podjetje Peugeot Slovenija je smiselno izračunati še koeficient obračanja terjatev do kupcev in koeficient obračanja zalog, saj na uspešnost poslovanja vplivata tudi velikost terjatev do kupcev in vrednosti zalog. V primeru, da kupci ne plačujejo ali plačujejo z zamudo, podjetje ne more plačevati obveznosti svojim dobaviteljem. Tudi nabava velike



zaloge materiala pomeni, da podjetje sredstva, vložena v zaloge, ne more nameniti za dajanje posojil ali za nove investicije. Podjetje si zato prizadeva, da bi bilo stanje terjatev in zalog čim manjše (Pučko, Rozman, 2000, str. 70-71).

$$\text{Koeficient obračanja terjatev} = \frac{\text{promet v obdobju}}{\text{povprečni obseg terjatev}}$$

$$\text{Koeficient obračanja zalog} = \frac{\text{promet v obdobju}}{\text{povprečni obseg zalog}}$$

V Tabeli 15 bom prikazala izračun koeficientov obračanja obratnih sredstev, zalog in terjatev podjetja Peugeot Slovenija za proučevano obdobje. Iz omenjene tabele je razvidno, da se je koeficient obračanja obratnih sredstev v letu 2005 znižal za 34,36%, kar nam pove, da so obratna sredstva počasneje menjala svojo pojavno obliko kot v preteklem letu. V letu 2004 so se obrnila 3,95-krat, v letu 2005 pa 2,6-krat. En obrat obratnih sredstev je v letu 2005 trajal 121,67 dni, kar je za 31,8% več kot v letu 2004. Prav tako sta se znižala tudi koeficienta obračanja zalog in terjatev. Koeficient obračanja zalog se je v letu 2005 znižal za 29,32%, zaloge so se obrnile v 54,5 dneh, medtem, ko so se v letu 2004 obrnile v 38,52 dneh. Koeficient obračanja terjatev pa se je v letu 2005 znižal za 27,72%, in sicer je en obrat terjatev trajal kar 71,02 dni. Na povečanje dni vezave terjatev so vplivali tako daljši roki plačil kot tudi večje zamude pri plačevanju obveznosti kupcev (koncesionarjev).

**Tabela 15:** Koeficienti obračanja obratnih sredstev, zalog in terjatev za podjetje Peugeot Slovenija v letih 2004 in 2005

	2005	2004	Indeks 05/04
1. Poslovni odhodki (v 000 SIT)	13.829.091	19.640.153	70,41
2. Povprečna obratna sredstva ( v 000 SIT)	5.328.259	4.966.992	107,27
3. Povprečni obseg zalog (v 000 SIT)	2.064.959	2.072.784	99,62
4. Povprečni obseg terjatev (v 000 SIT)	2.690.616	2.761.929	97,42
<b>Koeficient obračanja obratnih sredstev (1/2)</b>	<b>2,60</b>	<b>3,95</b>	<b>65,64</b>
<b>Dnevi vezave obratnih sredstev</b>	<b>121,67</b>	<b>92,31</b>	<b>131,80</b>
<b>Koeficient obračanja zalog (1/3)</b>	<b>6,70</b>	<b>9,48</b>	<b>70,68</b>
<b>Dnevi vezave zalog</b>	<b>54,50</b>	<b>38,52</b>	<b>141,48</b>
<b>Koeficient obračanja terjatev (1/4)</b>	<b>5,14</b>	<b>7,11</b>	<b>72,28</b>
<b>Dnevi vezave terjatev</b>	<b>71,02</b>	<b>51,33</b>	<b>138,35</b>

**Vir:** Bilanca stanja na dan 31.12.2003, 31.12.2004 in 31.12.2005 za podjetje Peugeot Slovenija; Izkaz poslovnega izida v obdobju 1.1. do 31.12.2004 in 1.1. do 31.12.2005 za podjetje Peugeot Slovenija.

## 4. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ

Poslovna funkcija je opredeljena kot sinteza s posebnim predmetom poslovanja povezanih in medsebojno odvisnih delovnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni subjekti - nosilci nalog v zaokroženem delnem poslovnem procesu (Lipičnik, 2003, str. 22).

Med poslovne funkcije sodijo:

- nabavna funkcija, katere naloga je nabava delovnih sredstev, predmetov dela in tujih storitev,
- proizvodna funkcija, ki predstavlja pretvorbo delovnih predmetov pod vplivom delovne sile in delovnih sredstev v proizvode in storitve, namenjene trgu,
- prodajna funkcija, ki se ukvarja s prodajo proizvodov in storitev tako, da najprej pridobi naročila in jih preda proizvodnji,
- finančna funkcija, katere naloga je izstavljanje računov in skrb za ustrezen pritok finančnih sredstev, ki jih potem razporeja na različne načine ter pridobivanje finančnih sredstev iz drugih virov.

V nadaljevanju poglavja bom analizirala vse poslovne funkcije, razen proizvodnje funkcije, ki v primeru podjetja Peugeot Slovenija ni relevantna, saj podjetje nima proizvodnje. Pri kadrovske funkciji se bom osredotočila na analizo zaposlenih.

### 4.1 KADROVSKA FUNKCIJA - ANALIZA ZAPOSLENIH

Delo, kot ena izmed štirih osnovnih prvin poslovnega procesa, je izhodišče vsakega delovnega procesa in je hkrati najaktivnejša med vsemi sestavinami poslovnega procesa. Brez prisotnosti dela se poslovni proces sploh ne more odvijati. Od te prvine prihaja zamišljanje le – tega in spodbuda, da se proces začne, poteka in zaključi, kar pomeni, da se udejanja zamišljeno. Dela seveda ni brez delavca oz. zaposlenih, ki razpolagajo z delovno silo (potencialnimi umskimi in fizičnimi sposobnostmi) ter s trošenjem le – te opravljajo delo v podjetju, z namenom doseči nek gospodarski cilj (Pučko, Rozman, 2000, str. 39).

Število zaposlenih v podjetju Peugeot Slovenija sem spremljala po kadrovske evidenci. Ta kaže stanje zaposlenih na določen trenutek (na dan 31.12.) in zajema vse zaposlene, ki imajo s podjetjem sklenjeno delovno razmerje, ne glede na to, ali so v podjetju v tistem trenutku prisotni ali ne ter ali delajo ali ne. Število zaposlenih bom, glede na dosegljivost podatkov, prikazala v Tabeli 16.

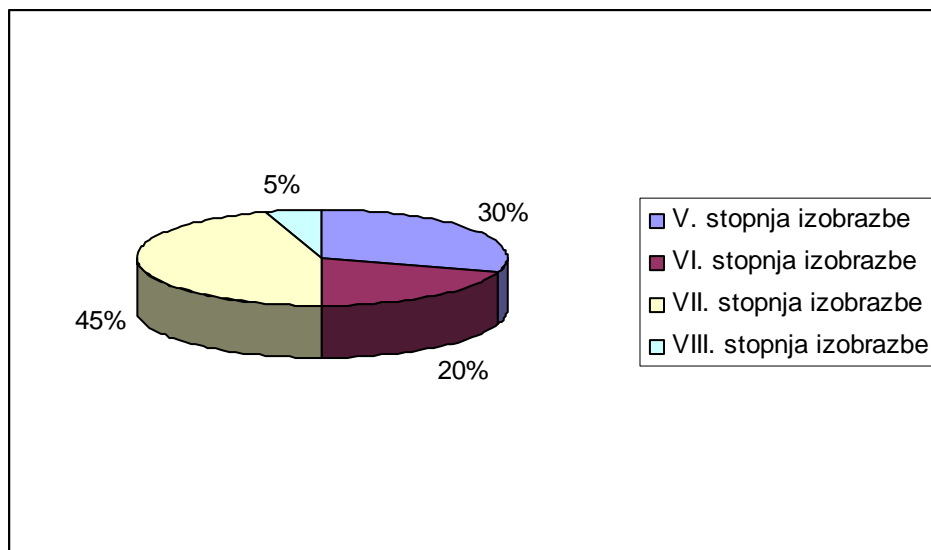
**Tabela 16:** Število zaposlenih v podjetju Peugeot Slovenija v letih 2004 in 2005

	2005	2004	indeks 05/04
Število zaposlenih na dan 31.12.	40	42	95,24

**Vir:** Podatki iz kadrovske evidences podjetja Peugeot Slovenija na dan 31.12. 2004 in 2005.

V podjetju Peugeot Slovenija je bilo na dan 31.12.2005 40 zaposlencev, med njimi so tudi štirje vodstveni delavci, s katerimi so sklenjene individualne pogodbe o zaposlitvi. Obseg zaposlenih na dan 31.12. se je v letu 2005 glede na leto 2004 zmanjšal za 2 zaposlenca oziroma za 4,76%.

**Slika 4:** Izobrazbena struktura zaposlenih v podjetju Peugeot Slovenija na dan 31.12.2005



**Vir:** Podatki iz kadrovske evidence podjetja Peugeot Slovenija na dan 31.12.2005.

Med štiridesetimi zaposlenimi je imelo v proučevanem podjetju, na dan 31.12.2005, 30% zaposlenih V. stopnjo izobrazbe, 20% zaposlenih VI. stopnjo izobrazbe, 45% zaposlenih VII. stopnjo izobrazbe, 5% zaposlenih pa je imelo VIII. stopnjo izobrazbe.

Podjetje daje velik poudarek izobraževanju zaposlencev in pooblaščenih prodajalcev novih vozil, serviserjev in distributerjev rezervnih delov. Zaposleni pa so se poleg izobraževanj, organiziranih s strani matičnega podjetja, udeleževali tudi seminarjev in predavanj, ki so jih organizirale slovenske organizacije in podjetja v letu 2005. V letu 2005 je bilo organizirano tudi posebno izobraževanje za zaposlene v podjetju Peugeot Slovenija in vodje koncesij s poudarkom na štirih področjih, in sicer upravljanje s financami, marketing in prodaja, upravljanje s človeškimi viri in priprava akcijskega načrta.

## 4.2 ANALIZA NABAVE

Za nabavo so poznane številne definicije, tu navajam dve izmed mnogih. Nabava je funkcija, pri kateri z nakupom, najemom ali drugim pravnim sredstvom podjetje pridobi opremo, material in storitve za uporabo v proizvodnji (Lysons, 2000, str. 1). Nabavo je moč razlagati kot nakup različnih delovnih predmetov po dogovorjeni ceni na določenem trgu. Če jo razumemo širše kot nabavno poslovanje, potem je to vsa dejavnost, ki ima nalogo priskrbeti podjetju (zdržbi) 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 nabavnega

trga, oblikovanje politike nabave, načrtovanje nabave, sklepanje nabavnih pogodb, količinsko in kakovostno prevzemanje dobavljenega blaga, skladiščenje, evidentiranje in analiziranje nabave (Pučko, 2001, str. 75).

Sam proces nabave je odvisen od objektivnih in subjektivnih okoliščin. Objektivne okoliščine so pogoji na nabavnem trgu, nabava pa je odvisna tudi od vrste družbeno-ekonomskih pogojev. Subjektivne okoliščine pa so povezane predvsem z nabavnim osebjem, od katerega je v veliki meri odvisna nabava ter posledično tudi uspešnost poslovanja podjetja.

Pri oblikovanju nabavne politike podjetja ne smemo pozabiti, da se le-ta močno povezuje z ostalimi poslovnimi funkcijami. Tesno sta povezani nabava in prodaja, saj ni ostre meje glede nekaterih dejavnosti teh dveh funkcij, kar velja zlasti za prevoze skladiščenja, ki so lahko v pristojnosti nabavne in prodajne funkcije, kar pa je tudi odvisno od tržnega položaja ali od dogovora med proizvajalcem in kupcem.

V Tabeli 17 bom prikazala strukturo nabave le glede na sedež dobavitelja (torej domači oziroma tuji dobavitelj), ker bi bila bolj podrobna analiza onemogočena zaradi omejenega obsega diplomskega dela.

**Tabela 17:** Obseg in struktura nabave podjetja Peugeot Slovenija v letu 2005 v 000 SIT

	<b>2005</b>	<b>Delež (v %)</b>
Domači dobavitelji	4.396.556	29,70
Tuji dobavitelji	10.408.322	70,30
<b>Skupaj</b>	<b>14.804.878</b>	<b>100,00</b>

**Vir:** Podatki finančnega oddelka podjetja Peugeot Slovenija za leto 2005.

Iz zgornje tabele je razvidno, da so v proučevanem podjetju v letu 2005 kar 70 odstotkov nabave predstavljali tuji dobavitelji. Najpomembnejši med njimi so Automobiles Peugeot Francija, Peugeot Citroen Automobiles Francija in Michelin Madžarska. Med domačimi dobavitelji pa je na prvem mestu podjetje Citroen Slovenija, sledijo Sava Kranj, OMD, Futura, Kenex, itd.

### **4.3 ANALIZA PRODAJE**

Prodaja je ena izmed temeljnih funkcij v poslovnem procesu podjetja, ki mora na temelju proučevanja trga usmerjati proizvodnjo, hkrati pa pridobivati kupce za proizvode ali storitve ob primerni prodajni ceni, ob ustreznem pospeševanju prodaje ter ob uporabi ustreznih prodajnih poti in metod (Pučko, 2001, str. 112). Prodaja omogoča nepretrganost celotnega poslovnega procesa, ker pretvarja izdelke ali storitve v denarna sredstva. Slednja pa predstavljajo začetek novega reprodukcijskega cikla (denarna sredstva oziroma finance – nabava – proizvodnja – prodaja).

V podjetju Peugeot Slovenija sta za prodajo odgovorni komercialna direkcija za področje novih vozil ter direkcija za rezervne dele in poprodajo. Prva pa je odgovorna tudi za tržno komuniciranje. Podjetje izvaja oglaševanje v različnih medijih (TV, radio, tiskani mediji,...) na nacionalni in lokalni ravni. Oglaševanje je usmerjeno na posamezna vozila ali na celotni prodajni program novih vozil, na oglaševanje servisnih storitev, dodatne opreme, pogodb o vzdrževanju, "Levje priložnosti", itd. V današnjem času postaja individualni pristop do kupcev vse pomembnejši, zato daje podjetje veliko poudarka na zagotavljanje zadovoljstva končnih strank, za kar je potrebna kakovostna baza obstoječih in potencialnih kupcev. Podjetje v okviru direktnega marketinga kupce obvešča o svoji tekoči ponudbi. Prav tako je na kupce naslovljena revija Peugeot Klub, ki jo izdaja podjetje Peugeot Slovenija, s ciljem obveščanja o splošnih dogodkih in dogodkih, povezanih z znamko Peugeot.

V okviru oglaševalske dejavnosti naj omenim še prireditve, društvo ter fundacijo, ki jih je podjetje v letu 2005 sponzoriralo, in sicer: izbor Miss Slovenije, turnir Peugeot challenge golf cup, kulinarčno akademijo dela, dogodek Trend, kolesarsko društvo Radenska Rog (kolesarja Jureta Robiča) ter fundacijo za pomoč otrokom.

Iz Tabele 3 na strani 10 je razvidno, da so se čisti prihodki od prodaje novih vozil v letu 2005, v primerjavi z letom 2004, zmanjšali za 29,55% in so znašali 12.839.853 tisoč SIT. Na znižanje čistih prihodkov od prodaje novih vozil v primerjavi s predhodnim letom je vplivala nižja prodaja vozil in agresivna ter promocijsko naravnana konkurenca na domačem trgu.

V letu 2005 je bilo prodanih 4.835 novih vozil. Količinska prodaja novih vozil se je v letu 2005 zmanjšala za 26% v primerjavi z letom 2004, kar predstavlja znižanje prodaje za 1.702 novih vozil. V primerjavi s planom za leto 2005 je bila prodaja novih vozil nižja za 12%, kar predstavlja 566 vozil. V strukturi prodanih vozil predstavljata model 206 in 307 skupaj največji del, in sicer 73% prodanih vozil. Upad prodaje je posebej opazen pri modelu 206 (52%) in 307 (27%) v primerjavi z letom 2004. Največji porast je zabeležila prodaja novih modelov, t.j. modela 1007 in 407, ob upoštevanju, da se je model 407 v letu 2004 prodajal le v drugi polovici leta. Prodaja rabljenih vozil in prodaja rezervnih delov sta bili v celoti realizirani na domačem trgu.

#### **4.4 ANALIZA FINANCIRANJA**

Funkcija financiranja v širšem pomenu predstavlja preskrbo finančnih sredstev (to je financiranje v ožjem pomenu), njihovo preoblikovanje in vračanje sredstev ter preoblikovanje obveznosti do virov sredstev (Turk, 1993, str. 21). Financiranje podjetja (združbe) delimo na dva velika dela, in sicer: pasivno financiranje in aktivno financiranje. Pasivno financiranje se nanaša na nabavljanje (priskrbo) finančnih virov oziroma finančnih sredstev. Aktivno financiranje pa pomeni vlaganje finančnih sredstev v druge oblike sredstev podjetja (združbe). Zato aktivno financiranje ustvarja določeno konstitucijo (sestav) sredstev podjetja (združbe). Pasivno financiranje pa ustvarja povsem določeno konstitucijo (sestav) obveznosti do virov

sredstev. Z ustvarjeno konstitucijo sredstev in obveznosti do virov sredstev so vzpostavljena tudi povsem določena razmerja med sredstvi in obveznostim do virov sredstev. Ta razmerja skrivajo v sebi problem smotrnosti ali problem namenskosti financiranja v nekem podjetju (zdržbi) (Pučko, 2001, str. 129). Skupni viri financiranja so v podjetju vedno uravnoteženi s skupnimi sredstvi, vendar samo formalno. Znotraj le-tega pa se lahko skriva globoko neravnovesje, tako v strukturi virov, kot tudi v strukturi sredstev in v razmerjih med obema, kar onemogoča normalen tok reprodukcije (Lipovec, 1983, str. 243). Da bi odkrila neravnovesja, ki vplivajo na uspešnost poslovanja, bom analizirala obseg in strukturo obveznosti do virov sredstev ter plačilno sposobnost in finančno stabilnost podjetja. Analiza obsega in strukture sredstev je bila podana že v poglavju 3.3.

#### **4.4.1 Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev**

Analiza obsega in strukture obveznosti do virov sredstev nam omogoča ugotoviti, od katerih virov podjetje pridobiva svoja sredstva (finančne vire), kakšna je sestava virov ter ustreznost sestave virov. Viri sredstev so lahko lastni (ni obveznosti vračila sredstev) in tuji (obstaja obveznost vračila sredstev). Obveznosti do virov sredstev so prikazane v pasivni strani bilance stanja na zadnji dan poslovnega leta.

Obseg in struktura obveznosti do virov sredstev v podjetju Peugeot Slovenija v letih 2004 in 2005 sta prikazani na naslednji strani v tabeli 18, iz katere je razvidno, da so se v letu 2005 glede na leto 2004 obveznosti do virov sredstev zmanjšale za 14,07%. Poglavitni razlog pa je najti v zmanjšanju kratkoročnih finančnih in poslovnih obveznosti do podjetij v skupini. Struktura virov sredstev se je v proučevanem obdobju spremenila. Sprememba v kapitalu v višini 715.000 tisoč SIT v letu 2005 predstavlja dokapitalizacijo. Prav tako so se v letu 2005 glede na leto 2004 povečale rezerve iz dobička, ki so oblikovane iz prenesenih čistih dobičkov preteklih let in čistega dobička tekočega leta, in sicer za 84,07%. Pasivne časovne razmejitev so se v letu 2005, glede na predhodno leto, povečale za 77,82%. Glavni razlog za povečanje pasivnih časovnih razmejitev pa so bili večji kratkoročno vnaprej vračunani stroški in odhodki (stroški kvalitativnega bonusa, prodajne pomoči, stroški prejetih kazni, stroški plač iz naslova rezultata).

Dolgoročne in kratkoročne obveznosti predstavljajo dolgove in pomenijo tuje vire sredstev. V letu 2005 le – te predstavljajo 54,19% vseh obveznosti do virov sredstev. Od tod sledi, da se podjetje približno enakomerno financira iz svojih lastnih in tujih virov. Dolgoročnih finančnih in poslovnih obveznosti podjetje sploh nima, kratkoročne pa so se, glede na leto 2004, zmanjšale za 41,9%.

**Tabela 18:** Obseg obveznosti do virov sredstev v 000 SIT in njihova struktura v podjetju Peugeot Slovenija na dan 31.12.2004 in 31.12.2005

	2005	%	2004	%	Indeks 05/04
<b>A. KAPITAL</b>	<b>1.544.977</b>	<b>27,62</b>	<b>591.477</b>	<b>9,09</b>	<b>261,21</b>
<b>I. Vpoklicani kapital</b>	858.000	15,34	146.289	2,25	586,51
1. Osnovni kapital	858.000	15,34	146.289	2,25	586,51
<b>II. Kapitalske rezerve</b>	0	0,00	0	0,00	0,00
<b>III. Rezerve iz dobička</b>	26.928	0,48	14.629	0,22	184,07
1. Zakonske rezerve	26.928	0,48	14.629	0,22	184,07
<b>IV. Preneseni čisti poslovni izid</b>	385.666	6,90	278.265	4,27	138,60
<b>V. Čisti poslovni izid poslovnega leta</b>	239.924	4,29	117.043	1,80	204,99
<b>VI. Prevrednotovalni popravki kapitala</b>	34.459	0,62	35.252	0,54	97,75
1. Splošni prevrednotovalni popravek kapitala	34.459	0,62	35.252	0,54	97,75
<b>B. REZERVACIJE</b>	<b>262.757</b>	<b>4,70</b>	<b>276.991</b>	<b>4,26</b>	<b>94,86</b>
3. Druge rezervacije	262.757	4,70	276.991	4,26	94,86
<b>C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI</b>	<b>3.030.909</b>	<b>54,19</b>	<b>5.216.518</b>	<b>80,14</b>	<b>58,10</b>
a) Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	0	0,00	0	0,00	0,00
b) Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	3.030.909	54,19	5.216.518	80,14	58,10
4. Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	66.608	1,19	35.479	0,55	187,74
6. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti do podjetij v skupini	2.532.944	45,29	4.808.028	73,86	52,68
8. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti do drugih	431.357	7,71	373.011	5,73	115,64
<b>Č. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	<b>754.466</b>	<b>13,49</b>	<b>424.282</b>	<b>6,52</b>	<b>177,82</b>
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV SKUPAJ</b>	<b>5.593.109</b>	<b>100,00</b>	<b>6.509.268</b>	<b>100,00</b>	<b>85,93</b>

Vir: Bilanca stanja na dan 31.12.2004 in 31.12.2005 za podjetje Peugeot Slovenija.

Strukturo virov ocenjujemo s stopnjo kapitalizacije (priporočljiva vrednost je 0,5), ki je opredeljena kot razmerje med lastnimi in vsemi viri, ter s stopnjo zadolženosti kot razmerje

med tujimi in vsemi viri. V Tabeli 19 bom analizirala stopnje kapitalizacije in zadolženosti podjetja Peugeot Slovenija.

**Tabela 19:** Stopnji kapitalizacije in zadolženosti podjetja Peugeot Slovenija na dan 31.12.2004 in 31.12.2005

	2005	2004	Indeks 05/04
Lastni viri (v 000 SIT)	2.562.200	1.291.978	198,32
Tuji viri (v 000 SIT)	3.030.909	5.216.518	58,10
Viri skupaj (v 000 SIT)	5.593.109	6.508.497	85,94
<b>Stopnja kapitalizacije (v %)</b>	<b>45,81</b>	<b>19,85</b>	<b>230,77</b>
<b>Stopnja zadolženosti (v %)</b>	<b>54,19</b>	<b>80,15</b>	<b>67,61</b>

**Vir:** Bilanca stanja na dan 31.12.2004 in 31.12.2005 za podjetje Peugeot Slovenija.

Iz Tabele 19 je razvidno, da je bila stopnja kapitalizacije v podjetju Peugeot Slovenija v letu 2005 45,81%. Glede na predhodno leto pa se je povečala za 130,77%, kar je posledica dokapitalizacije podjetja. S tem pa se je podjetje Peugeot Slovenija zelo približalo priporočeni stopnji kapitalizacije, kjer se podjetje ravno prav zadolžuje in s tem ugodno vpliva na uspešnost poslovanja.

#### 4.4.2 Analiza plačilne sposobnosti in finančne stabilnosti podjetja

**Likvidnost** oziroma **plačilna sposobnost** podjetja pomeni sposobnost podjetja poplačati v danem trenutku zapadle obveznosti. Temeljni kazalec likvidnosti je opredeljen kot razmerje med denarnimi sredstvi in zapadlimi obveznostmi do virov sredstev (Pučko, 2001, str. 142). Ta kazalec nam pove, ali ima podjetje na razpolago dovolj denarja, da v danem roku poravnava svoje zapadle obveznosti. V primeru, da je vrednost tega kazalca vsaj 1, govorimo o likvidnem podjetju. Obseg zapadlih obveznosti je v podjetju težje spremljati, zato izračunavamo (Pučko, 2001, str. 142-143):

$$\text{Kratkoročni koeficient ali količnik obratne likvidnosti} = \frac{\text{obratna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

$$\text{Pospešeni koeficient ali količnik hitrega preizkusa likvidnosti} = \frac{\text{obratna sredstva - zaloge}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$

$$\text{Količnik denarne likvidnosti} = \frac{\text{denarna sredstva + prodajljivi vrednostni papirji}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$$



S pomočjo teh kazalnikov se analizira plačilno sposobnost podjetja statično z vidika enega trenutka. Ti kazalniki so zanimivi za posojilodajalce pri odločanju, kateremu podjetju bodo odobrili kratkoročno posojilo, ter za poslovodstvo, ko ocenjuje kreditno sposobnost podjetja in s tem ugled pri posojilodajalcih. V splošnem velja, da imajo posojilodajalci rajši visok kratkoročni koeficient. Če bi podjetje zašlo v finančne težave, bi začelo poravnovati svoje obveznosti (do dobaviteljev) z zamudo, začelo bi si izposojati sredstva pri bankah. Skratka, povečalo bi kratkoročne obveznosti. Če bi se kratkoročne obveznosti povečevale hitreje kot obratna sredstva, bi se kratkoročni koeficient zmanjšal. To pa je za podjetje neugodno, saj bi lahko hitro zašlo v likvidnostne težave, ker bi njihove obveznosti zapadle v plačilo prej oziroma hitreje kot pa njihove terjatve. Manjša kot je kreditna sposobnost podjetja, težje bo podjetje dobilo posojilo, obrestne mere pa bodo višje (Brigham, Daves, 2002, str. 217). Primerno raven likvidnosti podjetja predstavlja vrednost kratkoročnega koeficienta, če je enaka 2 (minimalno pa vsaj 1,2), in vrednost pospešenega koeficienta, če je vsaj 1, ter vrednost količnika denarne likvidnosti, če je enak 0,5. Izračun opisanih kazalnikov je prikazan v spodnji tabeli.

**Tabela 20:** Kazalniki plačilne sposobnosti v podjetju Peugeot Slovenija na dan 31.12.2004 in 31.12.2005

	2005	2004	Indeks 05/04
Obratna sredstva (v 000 SIT)	5.235.650	6.177.358	84,76
Zaloge (v 000 SIT)	1.414.988	2.714.930	52,12
Denarna sredstva (v 000 SIT)	250.118	212.849	117,51
Kratkoročne obveznosti (v 000 SIT)	3.030.909	5.216.518	58,10
<b>Kratkoročni koeficient</b>	<b>1,73</b>	<b>1,18</b>	<b>145,87</b>
<b>Pospešeni koeficient</b>	<b>1,26</b>	<b>0,66</b>	<b>189,92</b>
<b>Količnik denarne likvidnosti</b>	<b>0,08</b>	<b>0,04</b>	<b>202,25</b>

**Vir:** Bilanca stanja na dan 31.12.2004 in 31.12.2005 za podjetje Peugeot Slovenija.

Iz Tabele 20 je razvidno, da so imeli v proučevanem podjetju 2004 vrednost kratkoročnega koeficienta 1,18. V naslednjem letu 2005, pa se je kazalec izboljšal, znašal je 1,73, povečal se je torej za 45,87%. Lahko torej rečem, da je bila splošna plačilna sposobnost v tem obdobju zadovoljiva. Pospešeni koeficient ali količnik hitrega preizkusa likvidnosti je v letu 2005 dosegel vrednost 1,26, ki je večja od vrednosti 1. To pomeni, da je podjetje Peugeot Slovenija zagotovilo tekočo plačilno sposobnost. Podjetje je na dan 31.12.2005 imelo več obratnih sredstev kot je imelo istega dne zapadlih kratkoročnih obveznosti. Količnik denarne likvidnosti, ki pove, koliko kratkoročnih obveznosti lahko podjetje poravna na določen dan z razpoložljivimi denarnimi sredstvi in vrednostnimi papirji, pa kaže trenutno plačilno sposobnost podjetja. Le – ta se je v podjetju Peugeot Slovenija leta 2005 glede na preteklo leto sicer povečala, a kljub temu ni dosegla optimalne ravni.

V sodobnem gospodarstvu podjetja vedno preverijo boniteto bodočega poslovnega partnerja. V tem pregledu zajamejo celovito oceno podjetja, njegov položaj na trgu, likvidnost ter

poslovno sposobnost. Temeljni finančni cilj podjetja je dosegati dolgoročno plačilno sposobnost oziroma finančno stabilnost.

Zlasti je za analitične namene pomembna razčlenitev bilance na podbilance po ročnosti. Ta razčlenitev nam omogoča ugotavljati, ali v podjetju (združbi) financirajo posamezne skupine sredstev z ustreznimi skupinami virov sredstev ali pa ni tako. To oceno lahko napravimo z izračunom količnika finančne stabilnosti, ki je takole opredeljen (Pučko, 2001, str. 140-141):

$$\text{Količnik finančne stabilnosti} = \frac{\text{dolgoročni viri sredstev}}{\text{dolgoročno vezana sredstva}}$$

Dolgoročne vire sredstev predstavljajo kapital, dolgoročne obveznosti in dolgoročne rezervacije. Slednjih dveh podjetje Peugeot Slovenija v proučevanem obdobju ni imelo. Dolgoročna sredstva pa so sestavljena iz stalnih sredstev in dolgoročnih terjatev iz poslovanja. Kazalce finančne stabilnosti bom prikazala v Tabeli 21.

Če želi podjetje finančno stabilno poslovati, naj bi vrednost količnika finančne stabilnosti znašala okrog 1. Če je vrednost količnika enaka 1 ali več, je podjetje sposobno pokriti vse dolgoročne vire z dolgoročnimi sredstvi. Če je ta vrednost pod 1, bo podjetje zelo verjetno imelo težave pri ohranjanju likvidnosti, saj del dolgoročno vezanih sredstev financira s kratkoročnimi viri.

**Tabela 21:** Kazalec finančne stabilnosti podjetja Peugeot Slovenija v letih 2004 in 2005 v 000 SIT

	2005	2004	Indeks 05/04
Dolgoročni viri sredstev	1.544.977	590.706	261,55
Dolgoročno vezana sredstva	364.441	338.287	107,73
<b>Količnik finančne sposobnosti</b>	<b>4,24</b>	<b>1,75</b>	<b>242,78</b>

**Vir:** Bilanca stanja na dan 31.12.2004 in 31.12.2005 za podjetje Peugeot Slovenija.

Iz Tabele 21 je razvidno, da je koeficient finančne stabilnosti podjetja Peugeot Slovenija v letu 2005 znašal 4,24 in je bil visoko nad priporočeno vrednostjo 1, kar pomeni, da podjetje vsa dolgoročna sredstva in še del kratkoročnih financira z dolgoročnimi viri. Takšno financiranje je sicer "varno", a se ponavadi ne izplača, saj so dolgoročni viri sredstev ponavadi dražji od kratkoročnih. S tega vidika je torej takšno financiranje podjetja Peugeot Slovenija slabo vplivalo na uspešnost poslovanja.

## 5. SKLEP

Kot sem zapisala že v uvodu, sem s to diplomsko nalogo poskušala analizirati poslovanje podjetja Peugeot Slovenija in primerjati njegovo uspešnost v letu 2005 glede na leto 2004 ter primerjati vzroke in posledice različnih dejavnikov, ki so pomembni za poslovanje.

Analiza poslovanja podjetja Peugeot Slovenija je pokazala, da je podjetje v letih 2004 in 2005 poslovalo uspešno, kar se vidi pri doseganju dobička v obeh proučevanih letih. Povečanje dobička v letu 2005 je bila posledica večjega zmanjšanja celotnih odhodkov kot celotnih prihodkov. Oboji so se zmanjšali zaradi manjšega obsega poslovanja v primerjavi z letom 2004. Podjetje se je namreč v tem obdobju soočalo z ostro konkurenco, kar se je posledično kazalo tudi v nižjem tržnem deležu.

Ker je podjetje ustvarilo dobiček, lahko trdim, da je poslovalo dobičkonosno. Tako donosnost kot tudi ekonomičnost poslovanja podjetja Peugeot Slovenija sta se v letu 2005 glede na predhodno leto povečali. Zmanjšala pa se je produktivnost dela, kar je posledica nižjih prihodkov iz poslovanja.

Analiza sredstev je pokazala, da ima podjetje visok delež obratnih sredstev in v njih najvišji delež kratkoročnih poslovnih terjatev. V sklopu osnovnih sredstev pa imajo največji delež opredmetena osnovna sredstva, kamor spadajo vozila, računalniška oprema in druga oprema. Analiza gibljivih sredstev je pokazala, da je na uspešnost poslovanja pozitivno vplivalo zmanjšanje zalog, ki so se obračale najhitreje od vseh obratnih sredstev. Poudariti je potrebno tudi zmanjšanje kratkoročnih finančnih naložb, kar je tudi negativno vplivalo na uspešnost poslovanja podjetja v letu 2005.

Z analizo terjatev do kupcev sem ugotovila, da je podjetje v zadnjem proučevanem letu poslabšalo izterjavo, kar pomeni, da ima bolj slabe plačnike.

Analiza posameznih poslovnih funkcij je pokazala, da se je v letu 2005 število zaposlenih zmanjšalo za 2 zaposlenca oziroma 4,76%. Izobrazbena struktura kaže na tendenco izboljševanja kakovosti znanja zaposlenih v podjetju. Poleg tega daje podjetje Peugeot Slovenija velik poudarek dodatnemu izobraževanju svojih zaposlenih.

Obseg prodaje se je v letu 2005 zmanjšal zaradi že omenjenega nižjega tržnega deleža podjetja. Podjetje je večino prodaje, t.j. prodajo rabljenih vozil ter rezervnih delov, v celoti realiziralo na domačem trgu. V podjetju skušajo z aktivno trženjsko politiko povečati zanimanje za znamko Peugeot.

Z analizo financiranja sem ugotovila, da so se obveznosti do virov sredstev v proučevanem obdobju zmanjšale za 14,07%. Največji delež v obveznostih predstavljajo kratkoročne obveznosti (54,19%) in kapital (27,62%). Kazalci plačilne sposobnosti so se v letu 2005,

glede na predhodno leto na splošno izboljšali. Oba koeficienta, t.j. kratkoročni koeficient in pospešeni koeficient, sta dosegla optimalno raven. Količnik denarne likvidnosti, ki kaže trenutno plačilno sposobnost podjetja, pa je z vrednostjo 0,08 v letu 2005 ostal daleč za priporočeno vrednostjo 0,5. Podjetje je bilo v preteklosti finančno stabilno in je dolgoročna sredstva in še del kratkoročnih financiralo z dolgoročnimi viri in tako ni imelo težav z likvidnostjo. Ker pa so dolgoročni viri sredstev ponavadi dražji od kratkoročnih, bi v podjetju kazalo razmisliti tudi o nekoliko manj konzervativnem načinu financiranja.

Na koncu bi povzela, da so v podjetju opazni ugodni pozitivni premiki ob primerjavi leta 2005 z letom 2004. Izračuni in ugotovitve iz prejšnjih poglavij so pokazali nekatere prednosti, ki jih ima podjetje, in tudi slabosti, katerim bo podjetje moralo posvečati pozornost, da jih bo uspešno odpravilo. Naj omenim bistvene prednosti, in sicer: manjša vrednost zalog in hitrejšo obračanje zalog, dobra kvalifikacijska struktura zaposlenih, zmanjšanje kratkoročnih finančnih in poslovnih obveznosti ter optimalna zadolženost in visoka finančna sposobnost podjetja. Slabosti, ki so se pojavile v proučevanem obdobju pa so naslednje: nižji tržni delež, slabša produktivnost dela, slabša izterjava plačil kupcev (dnevi vezave terjatev so se povečali na 71,02 dni) ter visoka finančna varnost. Podjetje bo moralo ohraniti, če ne že povečati, stopnjo prisotnosti v oglaševanju in bolj poudarjati standarde znamke Peugeot. Le tako bodo lahko vplivali na povečanje tržnega deleža.

## LITERATURA

1. Bernardin H. John: Human Resource Management. Third edition. New York : McGraw-Hill higher education, 2003. 630 str.
2. Brigham F. Eugene, Daves R. Phillip: Intermediate financial management. Seventh edition. USA : R. R. Donnelley & Sons, Inc., 2002. 971 str.
3. Hunger David, Wheelen Thomas: Strategic Management. USA : Addison Wesley Longman, Inc., 1998. 441 str.
4. Igličar Aleksander, Hočevar Marko: Računovodstvo za managerje. Ljubljana : Gospodarski Vestnik, 1997. 423 str.
5. Johnson Gerry, Scholes Kevan: Exploring Corporate Strategy. Essex : Prentice Hall Europe, 1999. 331 str.
6. Koletnik Franc: Analiziranje računovodskih izkazov. Maribor : Ekonomsko – poslovna fakulteta, 1997. 275 str.
7. Kosi Urška, Marc Mojca, Peljhan Darja: Ekonomika podjetja. Pojasnila, primeri in naloge. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 118 str.
8. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 243 str.
9. Lipovec Filip: Analiza in planiranje poslovanja. Ljubljana : CGP Delo – TOZ Gospodarski vestnik, 1983. 401 str.
10. Lysons Kenneth: Purchasing and Supply Chain Management. Harlow : Prentice Hall, 2000. 526 str.
11. Možina Stane et al.: Management nova znanje za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 871 str.
12. Olve Nils – Goran, Roy Jan, Wetter Magnus: Performance drivers – a practical guide to use the balanced scorecard. Chichester : John Wiley & Sons Ltd., 1999. 347 str.
13. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 344 str.
14. Pučko Danijel: Analiza poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 289 str.

15. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 336 str.
16. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. 1. knjiga. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 344 str.
17. Pučko Danijel, Rozman Rudi: Ekonomika in organizacija podjetja. 1. knjiga: Ekonomika podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 344 str.
18. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
19. Slovenski računovodski standardi 2001. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2002. 339 str.
20. Slovenski računovodski standardi 2006. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2006. 273 str.
21. Turk Ivan: Finančno računovodstvo. Maribor : Založba obzorja, 1988. 455 str.
22. Turk Ivan: Uvod v ekonomiko gospodarske družbe. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 314 str.
23. Turk Ivan: Uvod v ekonomiko gospodarske družbe. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 1997. 330 str.
24. Turk Ivan et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 2004. 814 str.
25. Tekavčič Metka, Gričar Jože: Informacije za management in poslovanje. Možina Stane et al.: Management nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002, str. 673 – 687.

## **VIRI**

1. Bilanca stanja na dan 31.12.2003 za podjetje Peugeot Slovenija.
2. Bilanca stanja na dan 31.12.2004 za podjetje Peugeot Slovenija.
3. Bilanca stanja na dan 31.12.2005 za podjetje Peugeot Slovenija.
4. Izkaz poslovnega izida v obdobju 1.1. do 31.12.2004 za podjetje Peugeot Slovenija.

5. Izkaz poslovnega izida v obdobju 1.1. do 31.12.2005 za podjetje Peugeot Slovenija.
6. Izpis stanja osnovnih sredstev na dan 31.12. in podatki iz kadrovske evidence podjetja Peugeot Slovenija za leti 2004 in 2005.
7. Podatki finančnega oddelka podjetja Peugeot Slovenija za leto 2004 in 2005.
8. Podatki komercialne direkcije za področje novih vozil ter direkcije za rezervne dele in poprodajo podjetja Peugeot Slovenija za leti 2004 in 2005.
9. Podatki iz kadrovske evidence podjetja Peugeot Slovenija na dan 31.12.2004 in 31.12.2005.
10. Podatki komercialne direkcije za področje novih vozil podjetja Peugeot Slovenija za leto 2005.
11. Podatki generalne direkcije podjetja Peugeot Slovenija.
12. Indeksi cen življenjskih potrebščin. [URL: [http://www.stat.si/tema\\_ekonomsko\\_cene.asp](http://www.stat.si/tema_ekonomsko_cene.asp)], 5.10.2006.