

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA PRIMORJE, D. D.
V OBDOBJU OD 2002 DO 2004**

Ljubljana, december 2005

KRISTINA SLOKAR

IZJAVA

Študentka *Kristina Slokar* izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom *mag. Darje Peljhan* in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 7. 12. 2005

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1. PREDSTAVITEV PODJETJA PRIMORJE, D. D.	2
2. ANALIZA SREDSTEV	6
2. 1. ANALIZA STALNIH SREDSTEV	7
2. 1. 1. OBSEG IN STRUKTURA STALNIH SREDSTEV	8
2. 1. 2. ODPISANOST OSNOVNIH SREDSTEV	9
2. 1. 3. TEHNIČNA OPREMLJENOST DELA	10
2. 2. ANALIZA GIBLJIVIH SREDSTEV	11
2. 2. 1. OBSEG IN STRUKTURA GIBLJIVIH SREDSTEV	11
2. 2. 2. OBRAČANJE OBRATNIH SREDSTEV	12
3. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ	13
3. 1. ANALIZA ZAPOSLENIH S FINANČNIMI KAZALCI IN KAZALNIKI	13
3. 1. 1. OBSEG IN STRUKTURA ZAPOSLENIH	14
3. 1. 2. DINAMIKA ZAPOSLENIH	16
3. 1. 3. IZKORIŠČANJE DELOVNEGA ČASA ZAPOSLENIH	17
3. 2. ANALIZA ZAPOSLENIH Z NEFINANČNIMI KAZALCI IN KAZALNIKI	18
3. 3. ANALIZA NABAVE	23
3. 4. ANALIZA PROIZVODNJE IN PRODAJE	23
3. 5. ANALIZA FINANCIRANJA	25
3. 5. 1. OBSEG IN STRUKTURA OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	26
3. 5. 2. ANALIZA RAZMERJA MED SREDSTVI IN OBVEZNOSTMI DO VIROV SREDSTEV	27
4. ANALIZA POSLOVNEGA IZIDA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA	30
4. 1. OBSEG IN STRUKTURA POSLOVNEGA IZIDA	31
4. 1. 1. ANALIZA PRIHODKOV	31
4. 1. 2. ANALIZA ODHODKOV	32
4. 2. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA	34
4. 2. 1. ANALIZA PRODUKTIVNOSTI DELA	35
4. 2. 2. ANALIZA EKONOMIČNOSTI POSLOVANJA	36
5. PREDNOSTI IN PROBLEMSKI POLOŽAJI PRIMORJA, D. D. S PREDLGANIMI REŠITVAMI	37
SKLEP	39
LITERATURA	41
VIRI	43
PRILOGE	

UVOD

Danes je eden najpomembnejših dejavnikov za sprejemanje pravih poslovnih odločitev pravočasna in kvalitetna informacija. Obstajajo številna orodja, s katerimi si jih skušajo podjetja zagotoviti. Najbolj znana med njimi so računovodska analiza, controlling, notranja revizija, benchmarking in drugi. V diplomskem delu se bom osredotočila na eno najstarejših metod zagotavljanja informacij za poslovno odločanje, to je na analizo poslovanja. Njena naloga je opredeljevanje prednostnih stanj in iskanje problemskih situacij v podjetjih in drugih organizacijah. Z odpravljanjem ugotovljenih problemov bomo pomembno vplivali na izboljšanje uspešnosti poslovanja podjetja.

Perčič (1995, str. 76) delo analitika primerja z delom zdravnika. Podobno kot mora zdravnik najprej ugotoviti počutje pacienta, mora analitik ugotoviti splošno finančno stanje podjetja, njegove prednosti in slabosti. Le te ugotavlja z izračunavanjem različnih kazalcev in kazalnikov¹ uspešnosti poslovanja. Sledi proučevanje vzrokov za ugotovljeno stanje, na podlagi katerih postavi diagnozo za ugotovljene slabosti in prednosti. In šele nato lahko analitik predlaga ukrepe, ki naj izboljšajo poslovanje analiziranega podjetja. Proučevanje vzrokov, to je interpretacija izračunanih kazalcev in kazalnikov, je najtežji del analitikovega dela. Da bo le ta uspešna mora analitik identificirati dejavnike v okolju, ki so vplivali na poslovanje proučevanega podjetja, ter izbrano strategijo tega podjetja. Ob tem pa mora tudi razumeti osnovna načela in metodologijo izračuna izbranih kazalcev in kazalnikov.

Predmet analize poslovanja, ki je predmet mojega diplomskega dela je poslovanje podjetja Primorje, d. d. kot obvladujoče družbe v Skupini Primorje. Poleg predmeta je pomembno določiti tudi namen in cilj analize poslovanja. Namen analize poslovanja podjetja Primorje, d. d. je izboljšati njegovo uspešnost, ki jo v tržnem gospodarstvu izražamo z rentabilnostjo poslovanja. S ciljem analize določimo, katera dejstva o predmetu analize mora analitik spoznati in kako ta vplivajo na cilj predmeta analize, to je na rentabilnost (Rozman, 1995, str. 45). Iz navedene teoretične opredelitve cilja sledi, da je cilj analize poslovanja podjetja Primorje, d. d. spoznati prednostna stanja in problemske položaje Primorja, d. d. ter določiti njihov vpliv na rentabilnost poslovanja tega podjetja.

Zastavljeni cilj analize poslovanja podjetja Primorje, d. d. bom dosegla tako, da bom v prvem delu tega diplomskega dela navedla nekaj osnovnih podatkov o Skupini Primorje. Sledila bo predstavitev dejavnosti Primorja, d. d., njegove lastniške strukture in organiziranosti. Nato bom v drugem delu začela z analizo sredstev, ki jo bom razčlenila na analizo stalnih in analizo

¹ Slovenski računovodski standardi razlikujejo pojma kazalec in kazalnik (Slovenski računovodski standard 29, 2001, str. 211). Računovodski kazalci so absolutna števila, ki se nanašajo na pomembne gospodarske kategorije, o katerih obstajajo računovodski podatki. Računovodski kazalniki pa so relativna števila, ki jih dobimo s primerjavo dveh števil. Lahko so koeficienti, stopnje udeležbe ali indeksi.

gibljevih sredstev. Sledila bo analiza poslovnih funkcij, ki bo opisna v tretjem delu, in v okviru katere predstavljam analizo zaposlenih, nabave, analizo proizvodnje in prodaje ter analizo financiranja. V analizo zaposlenih sem vključila spremljanje in ocenjevanje zaposlenih s finančnimi in nato še z nefinančnimi kazalci. V okviru analize nabave bom podrobneje predstavila razloge, zakaj te analize nisem mogla izvesti. Analizo proizvodnje sem za tiste dejavnosti, ki predstavljajo storitve, združila z analizo prodaje. Vendar se podjetje v svoji dejavnosti ukvarja tudi s proizvodnjo nekaterih vrst gradbenega materiala in bi posledično morala v svojo analizo ločeno vključiti tudi analizo proizvodnje za ta del dejavnosti. Razlog, zakaj se nisem osredotočila tudi na ta del analize, je v preobsežnosti in zahtevnosti zbiranja podatkov. Podjetje ima proizvodnjo organizirano v številnih enotah ter priključenih družbah. Poleg tega podjetje proizvaja gradbeni material predvsem za lastne potrebe, ne pa za prodajo. To nam kažejo tudi prihodki od prodaje materiala in blaga, ki predstavljajo le okrog 1 % vseh prihodkov Primorja, d. d. (Interni podatki podjetja Primorje, d. d.). Analizo poslovnega izida in uspešnosti poslovanja bom predstavila v četrtem delu tega diplomskega dela, kjer bom uspešnost analizirala z nekaj najpomembnejšimi finančnimi kazalniki, kot so rentabilnost, produktivnost dela in ekonomičnost poslovanja. V petem poglavju tega diplomskega dela bom opozorila na prednosti in slabosti v poslovanju analiziranega podjetja ter podala predloge za njihovo odpravo. Najpomembnejše ugotovitve iz analize poslovanja bom povzela v sklepnem delu.

Analizo bom napravila za triletno obdobje od leta 2002 do 2004. Pri tem se bom naslanjala predvsem na podatke iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida. Na njihovi osnovi bom izračunala izbrane kazalce in kazalnike in jih primerjala s predhodnim letom. Zaradi vpliva inflacije bom vse vrednostno izražene podatke inflacionirala na raven leta 2004. Pri tem bom za inflacioniranje podatkov iz bilance stanja uporabila indeks cen življenjskih potrebščin (SI Stat podatkovni portal, 2005) za obdobje december 2004/december 2003, ki znaša 103,2, ter za obdobje december 2003/december 2002, katerega vrednost je 104,6. Za podatke iz izkaza poslovnega izida in druge podatke, ki ne predstavljajo stanja na določen dan, bom pri inflacioniranju uporabila indeks povprečne rasti cen življenjskih potrebščin 2004/2003, ki znaša 103,6, ter indeks povprečne rasti cen življenjskih potrebščin 2003/2002. Njegova vrednost je 105,6. Tako bodo vsi podatki v tabelah prikazani v stalnih cenah leta 2004 in v slovenskih tolarjih. Celotno bilanco stanja, v stalnih cenah leta 2004, prikazujem v prilogah v Tabeli 3 in Tabeli 4, izkaz poslovnega izida pa v prilogah v Tabeli 5.

1. PREDSTAVITEV PODJETJA PRIMORJE, D. D.

Predstavitev analiziranega podjetja bom začela s predstavitvijo Skupine Primorje, v katero je podjetje Primorje, d. d. vključeno kot krovna obvladujoča družba. V nadaljevanju bom opisala dejavnosti, s katerimi se podjetje ukvarja. Sledila bo predstavitev lastniške strukture kapitala podjetja in njegove organiziranosti.

Skupina Primorje predstavlja vodilni gradbeni koncern v Sloveniji, ki pa se v prihodnje želi širiti tudi na tuje trge, saj mu zgolj domači trg ne omogoča dosegati za leto 2005 postavljenega cilja, to je ustvariti za 90 milijard tolarjev prihodkov v Skupini Primorje. Prepričani so, da z nadaljnjo integracijo poslovnih procesov v skupini in z izkoriščanjem znanja in sinergijskih učinkov, to lahko dosežejo. V ta namen je bila leta 2004 izvedena prenova organiziranosti poslovanja (Interni podatki podjetja Primorje, d. d.). Delovanje skupine je organizirano v petih osnovnih procesih – divizijah (Visokogradbene dejavnosti, Nizkogradbene dejavnosti, Strojne dejavnosti, Dela v tujini in Tržne gradnje) ter v treh podpornih procesih – službah (Marketing, Inženiring in Ekonomsko področje). Posamezna divizija združuje družbe iz Skupine Primorje in poslovne enote obvladujoče družbe z enako oziroma podobno dejavnostjo. V okviru divizij gradbenih dejavnosti imajo družbe in poslovne enote enak položaj. Razlikujejo se v tem, da imajo družbe svojo pripravo in marketing, poslovne enote pa ti dve funkciji združujejo v Marketingu oziroma Inženiringu. Službe v obvladujoči družbi Primorje, d. d. delujejo za potrebe obvladujoče družbe in izvajajo storitve za potrebe vseh družb v skupini. Službe so pooblašene, da določajo načine delovanja ostalih družb v skupini ter da zagotavljajo na odrejenih področjih v celotni skupini enoten način dela.

Tabela 1: Delež udeležbe (v %) podjetja Primorje, d. d. v kapitalu odvisnih in pridruženih družb v obdobju od 2002 do 2004

	Delež udeležbe Primorja, d. d. v kapitalu odvisnih in pridruženih družb				
IME ODVISNE DRUŽBE	2002	2003	I_{03 / 02}	2004	I_{04 / 03}
Rudis d. d.	87,00	87,00	100,00	96,00	110,34
Gradbinec GIP d. o. o.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Stavbenik d. o. o.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Stavbenik – servisne storitve d. o. o.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
TPC LIVADE d. o. o.	75,00	51,00	68,00	75,00	147,06
Primorje Avtoservis d. o. o.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
PA – KZ d. o. o.	50,00	50,00	100,00	50,00	100,00
Primorje Adria d. o. o.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
CPG d. d.	0,00	50,00	0,00	50,00	100,00
Soča VGP d. d. Nova Gorica	0,00	0,00	0,00	53,00	0,00
Gradis GPL d. d. Ljubljana	0,00	0,00	0,00	94,00	0,00
ABK INT d. o. o.	0,00	100,00	0,00	100,00	100,00
MEBLO PTRC d. o. o.	0,00	0,00	0,00	74,00	0,00
GTP Primorje d. o. o. Sarajevo	0,00	80,00	0,00	80,00	100,00
Primorje ČG d. o. o.	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00
IME PRIDRUŽENE DRUŽBE					
SIMEK S. p. A.	16,30	16,30	100,00	16,30	100,00
JV Črni Kal d. o. o.	40,00	41,30	103,25	41,30	100,00
JV Soča d. o. o.	38,70	38,70	100,00	38,70	100,00
SGP Gorica d. d.	0,00	26,16	0,00	26,16	100,00
Primorske novice	17,70	17,70	100,00	17,70	100,00
CPK d. d.	28,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Vir: Interni podatki podjetja Primorje, d. d.

V Tabeli 1 na strani 3 prikazujem seznam odvisnih in pridruženih družb ter delež udeležbe podjetja Primorje, d. d. v kapitalu teh družb. Vse navedene odvisne družne so vključene v Skupino Primorje. Leta 2004 je bilo v kapitalske povezave podjetja Primorje, d. d. vključenih 15 odvisnih družb, ter 5 pridruženih družb.

Osnovno dejavnost podjetja Primorje, d. d. predstavljajo gradbena dela v vseh fazah gradnje, ki jih podjetje izvaja s povezovanjem s pridruženimi družbami. S tem povezovanjem skuša izkoriščati sinergijske učinke ter povečati produktivnost in s tem uspešnost svojega delovanja. Posledično ima podjetje Primorje, d. d. tudi zelo široko paleto dejavnosti, ki jo zaradi večje preglednosti prikazujem v prilogah v Tabeli 1. V grobem jo delimo v 4 sklope: gradnja, proizvodnja, mehanizacija ter inženiring (Interni podatki podjetja Primorje, d. d.). V nadaljevanju bom vsako skupino dejavnosti na kratko predstavila.

Skupina Primorje je na območju Slovenije vodilni poslovni sistem za gradbeništvo. Posebej izstopajo nizke gradnje, kjer je podjetje Primorje, d. d. drugi največji izvajalec avtocest in montažne gradnje. Na tem področju ima proučevano podjetje nesporno vodilno pozicijo na trgu. V zadnjem času se družba Primorje, d. d. razvija tudi v enega najpomembnejših graditeljev stanovanj in drugih visokih gradenj.

Razvoj lastne proizvodnje gradbenih materialov so Primorju, d. d. narekovale predvsem visoke zahteve sodobne gradnje. Lastna surovinska baza in visoke zmogljivosti proizvodnje kakovostnih kamnitih agregatov so podjetju omogočile tudi kakovostno proizvodnjo različnih vrst asfaltov in betonov. Najpomembnejši del proizvodnje betonskih izdelkov predstavlja proizvodnja prednapetih in klasičnih armirano betonskih elementov, ki skupaj z znanji in sposobnostmi s področja projektiranja, inženiringa in montaže Primorju, d. d. omogočajo ohranjanje vodilne pozicije na trgu montažne gradnje.

Podjetje Primorje, d. d. ima enega največjih in najmodernejših strojno transportnih parkov v Sloveniji, in je tako sposobno prevzemati tudi vsa najzahtevnejša dela. V okviru enote Mehanizacija poteka tudi ključavničarska, kleparska in elektroinstalacijska dejavnost. Že nekaj let pa družba poseduje tudi licence za servisiranje strojev in vozil svetovno znanih proizvajalcev.

V okviru enote Inženiring ima podjetje Primorje, d. d. svoj lasten projektivni biro, ki zagotavlja celovito ponudbo storitev na področju projektiranja. Tako ponuja investitorjem celovite rešitve gradbenih projektov, skrbi za pripravo projektne dokumentacije za vse vrste visokogradbenih objektov, nadalje skrbi za načrtovanje komunalne infrastrukture in zunanje ureditve okolja ter za urbanistične načrte.

Lastniška struktura kapitala nam kaže, da imajo sedanji in bivši zaposleni, upokojeni delavci Primorja, d. d. ter druge fizične osebe skoraj 30 % lastniški delež (Interni podatki

podjetja Primorje, d. d.). Ostalih 71,06 % kapitala družbe si delijo pravne osebe, kot je prikazano v Tabeli 2. Osnovni kapital delniške družbe Primorje, d. d. je bil v letu 2004 razdeljen na 860.180 navadnih delnic z nominalno vrednostjo 2.000 sit. Na dan 31. 12. 2004 je imela delniška družba 708 delničarjev. Imetniki delnic imajo pravico do udeležbe pri upravljanju družbe, pravico do dividende in pravico do ustreznega preostalega premoženja po likvidaciji ali stečaju delniške družbe. Prednostnih delnic podjetje Primorje, d. d. nima.

Tabela 2: Lastniki Primorja, d. d. na dan 31. 12. 2004, njihovo število delnic in delež (v %)

Lastniki Primorja d. d.	Število delnic	Delež v %
Zaposleni, bivši zaposleni, upokojenci in druge fizične osebe	248.930	28,94
Kapitalska družba PIZ d. d.	149.485	17,38
Primorje holdnig d. d.	123.607	14,37
Vipa holding d. d.	78.907	9,17
Slovenska odškodninska družba d. d.	76.400	8,88
Livarna d. d.	57.033	6,63
Salonit Anhovo, gradbeni materiali d. d.	36.592	4,25
Triglav, finančna družba d. d.	32.235	3,75
STO d. o. o. Nova Gorica	15.139	1,67
Ilirika Fintrade d. d.	14.742	1,71
Gorenjska BPD . d.	13.648	1,59
Triglav steber 1, PID d. d.	7.573	0,88
Ruben d. o. o.	2.506	0,29
Primorje d. d.	1.512	0,18
Ilirika d. d. BPH	1.871	0,22
SKUPAJ	860.180	100,00

Vir: Interni podatki podjetja Primorje, d. d.

Organiziranost podjetja Primorje, d. d. prikazujem v prilogah v Tabeli 2. Vodstvo družbe sestavljajo (Interni podatki podjetja Primorje, d. d.):

- Generalni direktor, ki organizira poslovni proces, samostojno odloča in zastopa družbo, brez omejitev. Planira in usklajuje delo na razvoju in strategiji družb Skupine Primorje, zlasti na področju razvoja tehnologije in izdelkov. Sodeluje pri akviziciji, pridobivanju in zagotavljanju del. S ciljem realizacije sprejete politike, planov in sklepov organov družbe sklicuje in vodi sestanke strokovnih kolegov. Zagotavlja organizacijsko usklajeno delovanje vseh družb Skupine Primorje
- Direktor marketinga, ki je odgovoren za pridobivanje poslov in za zasedenost kapacitet vseh povezanih družb Skupine Primorje, za seznanjanje investitorjev z možnostmi in sposobnostmi družb Skupine Primorje. Organizira, planira in vodi izvedbo ustreznih nalog na področju trženja v skupini.
- Direktor inženiringa usklajuje delo na področju izvajanja gradbene dejavnosti. Planira in usklajuje operativne naloge z razpoložljivimi kapacitetami. Opozarja marketing na viške kapacitet družb Skupine Primorje. Skrbi za optimalno izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti družb, dokončno določa prioriteto mehanizacije, opazev, betonov, asfaltov, itd.

- Direktor ekonomskega področja, katerega naloga je spremljati in analizirati vpliv zunanjih ukrepov na ekonomski položaj družb Skupine Primorje. Poleg tega organizira, planira in usklajuje delo na področju ekonomskih odnosov, organizacije dela, računalništva, kadrov, pravnih zadev, financ. Odgovoren je tudi za integrirano delovanje proizvodnih in ekonomskih elementov družb Skupine Primorje.

Nadzorni svet vključuje 5 članov: predsednika nadzornega sveta, namestnika predsednika ter 3 člane nadzornega sveta, ki so tudi trije predstavniki delavcev družbe. Družbo vodi uprava, ki ima enega člana – generalnega direktorja. Le ta vodi družbo samostojno in na lastno odgovornost ter jo zastopa in predstavlja nasproti tretjim osebam neomejeno. Svojo dejavnost Primorje, d. d. izvaja v desetih poslovnih enotah na različnih geografskih lokacijah po Sloveniji. Za pridobivanje novih tujih trgov pa skrbi divizija "Dela v tujini", ki zgoraj opisane dejavnosti podjetja trži predvsem na trgih bivše Jugoslavije in Italije.

2. ANALIZA SREDSTEV

Sredstva opredelimo kot ekonomske dejavnike, s katerimi razpolaga podjetje, in katerih vrednost je mogoče objektivno določiti v trenutku pridobitve. Glede na hitrost preoblikovanja sredstev jih delimo na osnovna in obrata (Hočevar, Igličar, Zaman, 2002, str. 36). Slovenski računovodski standardi (Slovenski računovodski standard 16, 2001, str. 126) sredstva delijo na stalna in gibliva, zato bom tudi sama v nadaljnjih analizah sredstev uporabila to delitev. In sicer bom analizo napravila ločeno za stalna ter nato še za gibliva sredstva.

Tabela 3: Obseg (v 1000 sit) in struktura sredstev (v %) podjetja Primorje d.d. v obdobju od 2002 do 2004

Element	2002		2003		I _{03 / 02}	2004		I _{04 / 03}
	Vrednost	Struktura	Vrednost	Struktura		Vrednost	Struktura	
Stalna sredstva	16.304.812	38,94	15.689.386	42,08	96,23	18.680.541	46,75	119,06
Gibliva sredstva	25.300.568	60,42	21.488.518	57,63	84,93	21.080.620	52,75	98,10
Aktivne časovne razmejitve	267.554	0,64	109.971	0,29	41,10	198.608	0,50	180,60
Skupaj	41.872.934	100,00	37.287.875	100,00	89,05	39.959.769	100,00	107,17

Vir: Bilanca stanja podjetja Primorje, d. d. za leta od 2002 do 2004.

Iz Tabele 3 lahko vidimo, da se je obseg sredstev podjetja Primorje, d. d. v letu 2003 glede na predhodno leto zmanjšal. Vzrok je v zmanjšanju tako stalnih kot giblivih sredstev. Relativno so se najbolj, za 58,9 %, zmanjšale aktivne časovne razmejitve. Vendar zaradi majhnega deleža v vseh sredstvih (predstavljajo le 0,29 % sredstev podjetja) niso imele pomembnejšega vpliva na zmanjšanje obsega vseh sredstev. Vzrok za zmanjšanje aktivnih časovnih razmejitev je v zmanjšanju vnaprej plačanih zavarovalnih premij ter v zmanjšanju drugih izdatkov, ki ne bremenijo odhodkov v tekočem letu, ko so nastali, ampak šele v prihodnjem letu. V letu 2004

nam indeks kaže na povečanje vrednosti sredstev za 7,17 % glede na predhodno leto. Vzrok je v povečanju stalnih sredstev. Podrobneje bom vzroke za rast oziroma padanje obsega sredstev prikazala v nadaljevanju v analizi stalnih in analizi gibljivih sredstev.

Struktura sredstev nam kaže, da ima podjetje Primorje, d. d. precej uravnoteženo razmerje med stalnimi in gibljivimi sredstvi. Da bi ugotovila, ali je tako razmerje med stalnimi in gibljivimi sredstvi morda značilno za podjetja v gradbeništvu, bom kot primerjalno osnovo vzela še povprečno podjetje v analizirani panogi v Sloveniji. V Tabeli 4 so navedeni podatki za panogo gradbeništva, kjer je vrednost vsake od treh vrst sredstev prikazana kot vsota vrednosti te vrste sredstev v 3.723 podjetjih v analizirani panogi. Tako so na primer imela ta podjetja v letu 2004 skupaj 287.746.307.000 sit stalnih sredstev. Povprečno podjetje v gradbeništvu je v letu 2004 imelo 59,28 % gibljivih sredstev in le 38,94 % stalnih sredstev. To nam kaže, da ima Primorje, d. d. relativno več stalnih sredstev, zlasti dolgoročnih finančnih naložb. Razlog je v nakupih drugih podjetij iz panoge gradbeništva. Tako je na primer Primorje, d. d. v letu 2004 kupilo deleže v štirih slovenskih gradbenih podjetjih. Med gibljivimi sredstvi pa ima analizirano podjetje v primerjavi s povprečnim podjetjem v gradbeništvu predvsem manjši relativni delež poslovnih terjatev.

Tabela 4: Obseg (v 1000 sit) in struktura sredstev (v %) za panogo gradbeništva v obdobju od 2002 do 2004

Element	2002		2003		I _{03/02}	2004		I _{04/03}
	Vrednost	Struktura	Vrednost	Struktura		Vrednost	Struktura	
Stalna sredstva	248.526.972	41,38	262.382.095	39,67	105,57	287.746.307	38,94	109,67
Gibljiva sredstva	343.217.185	57,14	387.395.598	58,57	112,87	438.130.845	59,28	113,10
Aktivne časovne razmejitve	8.906.533	1,48	11.641.878	1,76	130,71	13.154.292	1,78	112,99
Skupaj	600.650.691	100,00	661.419.571	100,00	110,12	739.031.444	100,00	111,73

Vir: Finančni podatki za panogo gradbeništva, objavljeni na spletnem strani GV IN, 2005.

2. 1. ANALIZA STALNIH SREDSTEV

Med stalna sredstva štejemo stvari in pravice, ki zaradi sodelovanja v poslovnem procesu postopno prenašajo svojo vrednost na poslovne učinke, in ki se v svojo prvotno pojavno obliko praviloma vračajo v obdobju daljšem od enega leta (Hočevnar, Igličar, 1997, str. 48). V okviru analize stalnih sredstev bom najprej proučevala obseg in strukturo teh sredstev. Sledila bo analiza odpisanosti osnovnih sredstev ter tehnične opremljenosti dela, s katero bom poglavje o analizi stalnih sredstev tudi zaključila.

2. 1. 1. OBSEG IN STRUKTURA STALNIH SREDSTEV

Tabela 5 nam kaže, da se je obseg stalnih sredstev podjetja Primorje, d. d. leta 2003 glede na predhodno leto zmanjšal, kar je posledica zmanjšanja predvsem opredmetenih osnovnih sredstev, medtem ko so se tako dolgoročne finančne naložbe kot neopredmetena dolgoročna sredstva v letu 2003 glede na leto 2002 povečala. Vzrok za 103,09 % povečanje obsega neopredmetenih dolgoročnih sredstev je v povečanju predujmov za neopredmetena sredstva, ki so kot terjatve v bilanci stanja prvič izkazani v letu 2003, in sicer v vrednosti 404.413.000 sit. Medtem ko je bila v predhodnem letu vrednost te postavke v bilanci stanja 0 sit.

V letu 2004 se je glede na predhodno leto obseg stalnih sredstev povečal kar za 19,06 %. Najbolj je na povečanje obsega vseh stalnih sredstev v tem letu vplivalo povečanje opredmetenih osnovnih sredstev, saj predstavljajo skoraj 60 % vseh stalnih sredstev. Pomemben vpliv so imele tudi dolgoročne finančne naložbe, ki so v strukturi stalnih sredstev manj pomembne, so pa, v letu 2004 glede na 2003, relativno najbolj rasle. Vzrok za njihovo 66,88 % povečanje je v strategiji širitve Skupine Primorje in s tem podjetja Primorje, d. d. kot obvladujoče družbe v omenjeni skupini.

Tabela 5: Obseg (v 1000 sit) in struktura (v %) stalnih sredstev podjetja Primorje, d. d. v obdobju od 2002 do 2004

Stalna sredstva	2002		2003		I _{03 / 02}	2004		I _{04 / 03}
	Vrednost	Struktura	Vrednost	Struktura		Vrednost	Struktura	
Neopredmetena dolgoročna sredstva	349.953	2,15	710.733	4,53	203,09	839.263	4,49	118,08
Opredmetena osnovna sredstva	12.116.367	74,31	11.002.422	70,13	90,81	11.205.573	59,99	101,85
Dolgoročne finančne naložbe	3.838.492	23,54	3.976.230	25,34	103,59	6.635.705	35,52	166,88
Skupaj	16.304.812	100,00	15.689.385	100,00	96,23	18.680.541	100,00	119,06

Vir: Bilanca stanja podjetja Primorje d. d. za leta 2002 do 2004.

Struktura stalnih sredstev analiziranega podjetja nam kaže, da postajajo dolgoročne finančne naložbe vse pomembnejša postavka, saj se njen relativni delež v vseh stalnih sredstvih nenehno povečuje. Vzrok je, kot že omenjeno, v širitvi Skupine Primorje. Močno se je povečal tudi delež neopredmetenih dolgoročnih sredstev, zlasti v letu 2003 glede na 2002. Vendar kljub temu še vedno predstavljajo manj kot 5 % vseh stalnih sredstev.

2. 1. 2. ODPISANOST OSNOVNIH SREDSTEV

Najpomembnejši del stalnih sredstev so osnovna sredstva. Gre za dolgoročno vezan del premoženja podjetja, ki ostaja nespremenjen daljšo dobo, del svoje vrednosti pa preko amortizacije prenaša na proizvode in storitve. Prav zaradi dolgoročnosti, pa tudi zaradi vloge, ki jo imajo osnovna sredstva v reprodukcijskem procesu nasploh, so le ta bistvenega pomena za uspešno delovanje podjetja (Pučko, Rozman, 2000, str. 58). Njihov pomen je v tem, da določajo (Pučko, 2001, str.51):

- obseg zmogljivosti podjetja;
- raven produktivnosti dela v podjetju;
- velik del stroškov podjetja;
- v veliki meri hitrost obračanja vloženih sredstev;
- pomen podjetja v panogi.

Za opredmetena osnovna sredstva podjetje Primorje, d. d. v poslovnih knjigah izkazuje posebej nabavne vrednosti in posebej popravke vrednosti, pri čemer popravek vrednosti predstavlja njihov kumulativni odpis kot posledico amortiziranja (Interni podatki podjetja Primorje, d. d.). Amortizacija je obračunana od izvirne nabavne vrednosti amortizljivih sredstev. Osnovna sredstva podjetja amortizira posamično. Uporablja enakomerni časovni obračun amortiziranja. Amortizacijo obračunava po stopnjah, ki so določene za posamezno osnovno sredstvo in se med letom ne spreminjajo. Opredmeteno osnovno sredstvo se začne amortizirati prvi dan naslednjega meseca, potem ko se je začelo uporabljati za opravljanje dejavnosti, za katero je namenjeno.

Odpisanost osnovnih sredstev spremljamo in ocenjujemo s pomočjo stopnje odpisanosti, ki je količnik odpisane vrednosti in nabavne vrednosti osnovnih sredstev, oziroma s pomočjo stopnje neodpisanosti, ki je količnik neodpisane vrednosti in nabavne vrednosti osnovnih sredstev podjetja (Pučko, 2001, str. 58). Hitreje lahko do stopnje neodpisanosti pridemo tudi tako, da od ena odštejemo stopnjo odpisanosti. S stopnjo odpisanosti merimo zastarevanje osnovnih sredstev podjetja. Čeprav je povezava le posredna, saj je odpisanost osnovnih sredstev odvisna od politike amortiziranja, nam ta stopnja na nek način kaže zastarelost osnovnih sredstev. Obratno pa nam neodpisana vrednost kaže funkcionalno sposobnost osnovnih sredstev. V Tabeli 6 na strani 10 prikazujem stopnjo odpisanosti za dve najpomembnejši skupini amortizljivih osnovnih sredstev analiziranega podjetja. To je za objekte (poslovni objekti, objekti separacij, upravne stavbe, samski domovi in ostali objekti) ter opremo (celotna oprema delavnic, oprema za prevoz, gradbeni stroji in vozila in druga oprema).

Tabela 6: Stopnja odpisanosti objektov ter stopnja odpisanosti opreme podjetja Primorje, d. d. v obdobju od 2002 do 2004

	Element	2002	2003	I _{03/02}	2004	I _{04/03}
1	Nabavna vrednost objektov na dan 31. 12. (v 1000 sit)	9.709.257	9.362.066	96,42	9.450.714	100,95
2	Odpisana vrednost objektov na dan 31. 12. (v 1000 sit)	5.195.110	5.137.150	98,88	5.096.176	99,20
3	Stopnja odpisanosti objektov (2/1)	0,5351	0,5487	102,55	0,5392	98,27
4	Nabavna vrednost opreme na dan 31. 12. (v 1000 sit)	17.691.231	15.667.080	88,56	17.873.148	114,08
5	Odpisana vrednost opreme na dan 31. 12. (v 1000 sit)	13.163.849	11.640.445	88,43	14.001.588	120,28
6	Stopnja odpisanosti opreme (5/4)	0,7441	0,7430	99,85	0,7834	105,44

Vir: Interni podatki podjetja Primorje, d. d. za leta od 2002 do 2004.

Stopnja odpisanosti objektov Primorja, d. d. je v letu 2004 znašala 53,92 %. Bolj zastarela je glede na izračunane stopnje oprema analiziranega podjetja, za katero je stopnja odpisanosti leta 2004 znašala 78,34 %. Iz povedanega lahko sklepamo, da bo v podjetju Primorje, d. d. kmalu potrebno razmišljati o zamenjavi obstoječe opreme, saj je le ta odpisala že skoraj 80 % svoje nabavne vrednosti.

2. 1. 3. TEHNIČNA OPREMLJENOST DELA

Koeficient tehnične opremljenosti, katerega vednosti prikazujem v Tabeli 7, je opredeljen takole (Turk, 1993, str. 283):

$$\text{Tehnična opremljenost dela} = \frac{\text{Osnovna sredstva po nabavni vrednosti}}{\text{Število zaposlenih}}$$

Tabela 7: Koeficient tehnične opremljenosti dela v Primorju, d. d. v obdobju od 2002 do 2004

	Element	2002	2003	I _{03/02}	2004	I _{04/03}
1	Vrednost osnovnih sredstev na dan 31.12 (v 1000 sit)	30.348.440	29.013.142	95,60	30.286.321	104,39
2	Število zaposlenih konec leta	1.394	1.381	99,06	1.406	101,81
3	Koeficient tehnične opremljenosti dela (v 1000 sit na zaposlenega)	21.770,76	21.008,79	96,50	21.540,77	102,53

Vir: Interni podatki podjetja Primorje, d. d. za leta od 2002 do 2004.

Osnovna sredstva sem upoštevala po nabavni vrednosti na zadnji dan proučevanega leta. Če bi jih upoštevala po neodpisani vrednosti, bi bil koeficient tehnične opremljenosti dela iz leta v leto manjši, saj bi imela zaradi amortizacije čedalje manjšo neodpisano vrednost. Podobno

sem tudi v imenovalcu ulomka upoštevala število zaposlenih na zadnji dan vsakega proučevanega leta.

S pomočjo koeficientov tehnične opremljenosti dela lahko spremljamo koliko podjetja vlagajo v tehnološke posodobitve (Žižmond, Novak, 2005, str. 14). Ob rasti dobička se mora povečevati tudi koeficient tehnične opremljenosti dela. V nasprotnem primeru lahko sklepamo, da so dobički podjetja namenjeni neproduktivnim naložbam. Iz Tabele 7 lahko vidimo, da se je v letu 2004 koeficient tehnične opremljenosti dela povečal za 2,53 %. Prav tako se je v tem letu povečal tudi čisti dobiček. Razlog, da se je kljub 144,03 % povečanju čistega dobička, tehnična opremljenost dela povečala le za 2,53 %, je v povečanju števila zaposlenih v letu 2004 ter v tem, da se pozitivni ekonomski učinki nekaterih investicij v osnovna sredstva pokažejo v obdobju daljšem od enega leta. V letu 2003, ko se je dobiček glede na leto 2002 zmanjšal, se je zmanjšal tudi koeficient tehnične opremljenosti dela.

2. 2. ANALIZA GIBLJIVIH SREDSTEV

Gibljava sredstva sestavljajo obratna sredstva in kratkoročne finančne naložbe (Pučko, 2001, str. 51). Med slednja vključujemo delnice drugih podjetij za prodajo, kapitalske deleže drugih podjetij za prodajo, kratkoročno dana posojila drugim in druge vrednostne papirje za prodajo. Obratna sredstva pa vsebujejo zaloge, poslovne terjatve in denarna sredstva. V analizo gibljivih sredstev bom vključila spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture gibljivih sredstev ter analizo obračanja obratnih sredstev.

2. 2. 1. OBSEG IN STRUKTURA GIBLJIVIH SREDSTEV

Obseg gibljivih sredstev, ki ga prikazujem v Tabeli 8 na naslednji strani, se je v proučevanem obdobju od 2002 do 2004 zmanjševal, na kar je najbolj vplivalo zmanjševanje obsega poslovnih terjatev, saj le te predstavljajo okrog 60 % vseh obratnih sredstev. Zaloge, kot druga največja postavka v gibljivih sredstvih, so se leta 2004 glede na predhodno leto nekoliko povečale. Vzrok je v povečanju zalog materiala in nedokončane proizvodnje. Le te so se povečale zaradi zmanjšanja prometa v letu 2004. Ker pa gre za minimalno povečanje, tega negativnega odmika ne bom proglasila za problemski položaj.

V letu 2004 je prišlo do izrazitega porasta dobroimetja pri bankah, čekov in gotovine. Vendar gre v tem primeru zgolj za slučajno povečanje stanja teh sredstev na dan 31. 12. 2004. Poslovni partnerji so namreč proučevanemu podjetju poravnali obveznosti z nakazilom gotovine na račun podjetja v zadnjih dneh leta 2004. Posledično v Primorju, d. d. niso mogli prejetih denarnih sredstev reinvestirati pred 31. 12. 2004. Zato je v bilanci stanja za leto 2004 izkazanih 654,89 % gotovine več kot predhodno leto.

Tabela 8: Obseg (v 1000 sit) in struktura (v %) gibljivih sredstev podjetja Primorje, d. d. v obdobju od 2002 do 2004

Gibljiva sredstva	2002		2003		I _{03/02}	2004		I _{04/03}
	Vrednost	Struktura	Vrednost	Struktura		Vrednost	Struktura	
Zaloge	6.160.471	24,35	5.043.998	23,47	81,88	5.093.426	24,16	100,98
Poslovne terjatve	15.533.811	61,40	13.946.252	64,90	89,78	12.477.189	59,19	89,47
Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	810.766	3,20	124.029	0,58	15,30	936.284	4,44	754,89
Kratkoročne finančne naložbe	2.795.519	11,05	2.374.239	11,05	84,93	2.573.821	12,21	108,41
Skupaj	25.300.567	100,00	21.488.518	100,00	84,93	21.080.620	100,00	98,10

Vir: Bilanca stanja podjetja Primorje, d. d. za leta od 2002 do 2004.

2. 2. 2. OBRAČANJE OBRATNIH SREDSTEV

Obračanje obratnih sredstev spremljamo s kazalniki obračanja, ki nam povedo, kako dobro podjetja uporabljajo svoje resurse. V Tabeli 9 prikazujem vrednosti kazalnikov obračanja ter trajanje obrata oziroma dneve vezave za posamezno vrsto obratnih sredstev. Formule za izračun omenjenih kazalnikov obračanja sem povzela po knjigi Analiza in načrtovanje poslovanja (Pučko, 2001. str. 128–129).

Tabela 9: Kazalniki obračanja in dnevi vezave obratnih sredstev podjetja Primorje, d. d. po letih v obdobju od 2002 do 2004

	Element	2002	2003	I _{03/02}	2004	I _{04/03}
1	Poslovni odhodki (v 1000 sit)	44.686.210	44.782.940	100,22	41.667.271	93,04
2	Amortizacija (v 1000 sit)	1.584.167	1.515.038	95,64	1.344.686	84,05
3	Promet v obdobju (1-2)	43.102.043	43.267.902	100,38	40.322.585	93,18
4	Prihodki od prodaje (v 1000 sit)	45.321.837	45.197.629	99,73	42.561.204	94,17
5	Povprečno stanje obratnih sredstev (v 1000 sit)	21.862.592	20.809.663	95,18	18.810.594	90,39
6	Povprečno stanje terjatev do kupcev (v 1000 sit)	12.902.858	12.388.056	96,01	9.640.303	77,82
7	Povprečno stanje zalog (v 1000 sit)	6.860.870	5.602.235	81,65	5.068.712	90,48
8	Koeficient obračanja obratnih sredstev (3/5)	1,971	2,079	105,46	2,144	103,10
9	Koeficient obračanja terjatev do kupcev (4/6)	3,51	3,65	104,00	4,41	120,80
10	Koeficient obračanja zalog (3/7)	6,28	7,72	122,90	7,96	103,10
11	Dnevi vezave obratnih sredstev (365/8)	185,14	175,55	94,82	170,27	97,00
12	Dnevi vezave terjatev do kupcev (365/9)	103,91	100,00	96,20	82,67	82,70
13	Dnevi vezave zalog (365/10)	58,12	47,28	81,30	45,85	97,00

Vir: Bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja Primorje, d. d. za leta od 2002 do 2004.

Če primerjamo koeficient obračanja obratnih sredstev v obdobju 2003/02 ugotovimo pozitiven odmik, saj se je vrednost koeficienta obračanja obratnih sredstev povečevala, kar pomeni, da je potrebnih manj obratnih sredstev za doseg istega prometa. Koeficient dnevov vezave obratnih sredstev izračunamo tako, da 365 delimo s koeficientom obračanja obratnih sredstev (Pučko, 2001, str. 128). Pove nam, v kolikih dneh se obratna sredstva iz nelikvidne oblike spremenijo v likvidno. Tudi tu ugotovimo pozitiven odmik, saj nam indeks 2003/02 kaže, da so se dnevi vezave obratnih sredstev zmanjšali za 5,18 %.

Podoben trend gibanja dnevov vezave obratnih sredstev se je nadaljeval tudi v letu 2004. Glede na ugotovitve iz prejšnjega odstavka je trend povečevanja vrednosti koeficientov obračanja tudi dveh najpomembnejših postavk v obratnih sredstvih, to je zalog in terjatev do kupcev, pričakovan. Analiza s pomočjo Tabele 9 na strani 12 nam to tudi potrdi.

3. ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ

Poslovno funkcijo različni avtorji različno opredeljujejo. Ena skupina avtorjev jo opredeljuje kot večji ali manjši skupek sorodnih opravil, drugi avtorji pa poslovno funkcijo opredeljujejo kot različna vendar medsebojno povezana in odvisna opravila (Lipičnik, 1994, str. 26). Naloga poslovnih funkcij v podjetju je skrbeti, da se bo proizvodni proces nemoteno odvijal.

Med poslovne funkcije uvrščamo kadrovske, nabavne, proizvodne, prodajne ter finančne funkcije (Rozman, Rusjan, 1994, str. 2). Zato bom v nadaljevanju v analizi poslovnih funkcij podrobneje proučila vsako od funkcij posebej. Začela bom s kadrovsko funkcijo, ki jo bom najprej analizirala s pomočjo finančnih kazalcev in kazalnikov, kasneje pa še z nefinančnimi kazalci in kazalniki. Sledila bo analiza nabavne. Proizvodno in prodajno funkcijo bom združila skupaj v analizi proizvodnje in prodaje, saj analiziram podjetje, ki se primarno ukvarja z opravljanjem gradbenih storitev, kjer sočasno s proizvodnjo nastane tudi prodaja. Analizo poslovnih funkcij bom zaključila z analizo finančne funkcije.

3. 1. ANALIZA ZAPOSLENIH S FINANČNIMI KAZALCI IN KAZALNIKI

Prepričanje o tem, da lahko zaposleni pomembno vplivajo na uspešnost poslovanja je vse večja ne le med teoretiki, pač pa tudi med vodilnimi kadri v podjetjih. Vse bolj se zavedajo, da so zaposleni potencialni vir konkurenčne prednosti, ki ga konkurenti težko posnemajo. Zaposleni v podjetjih pogosto delajo pod svojimi maksimalnimi zmožnostmi in so zato premalo izkoriščeni. Teoretiki ocenjujejo, da bi imelo podjetje, ki bi vlagalo v aktivnosti, ki naj zagotovijo, da bodo zaposleni pri delu izkoriščali ves svoj potencial, bistveno več koristi kot stroškov (Rejc, 2003, str. 138).

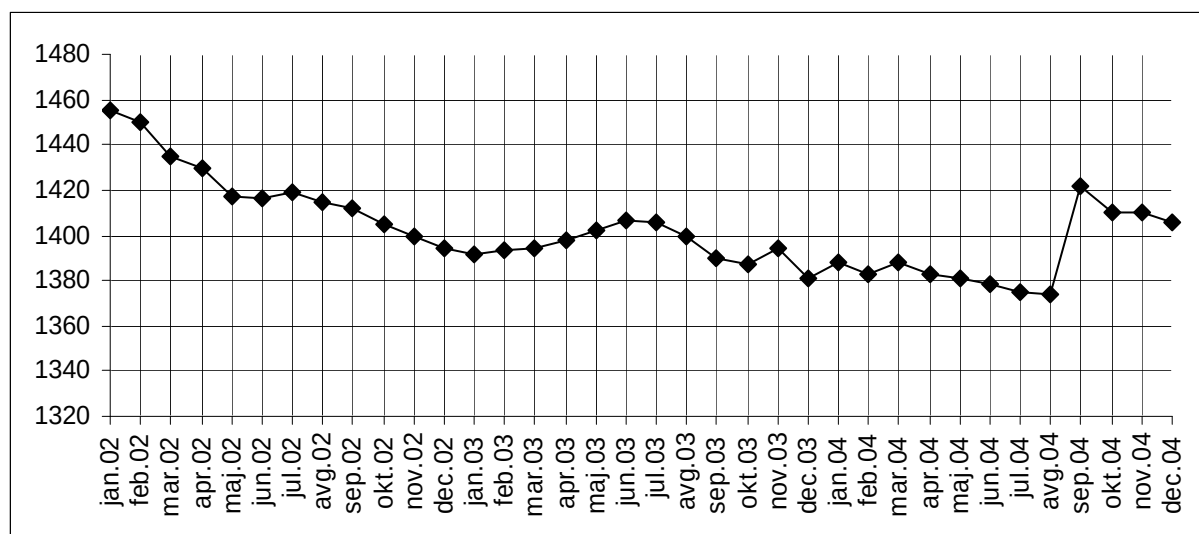
V okviru analize zaposlenih s finančnimi kazalci in kazalniki bom najprej proučevala obseg zaposlenih, ter izobrazbeno strukturo in strukturo zaposlenih po državljanstvu, saj je v analiziranem podjetju zaposlene okrog 20 % tuje delovne sile. Gre predvsem za gradbene delavce. V nadaljevanju bom podrobneje proučila še dinamiko zaposlenih in izkoriščanje delovnega časa zaposlenih.

3. 1. 1. OBSEG IN STRUKTURA ZAPOSLENIH

Obseg (število) zaposlenih v podjetju Primorje, d. d. se med meseci spreminja. Iz Slike 1, ki prikazuje stanja števila zaposlenih konec vsakega meseca znotraj proučevanega obdobja, lahko razberemo dva značilna trenda v gibanju števila zaposlenih:

- Od januarja 2002 do septembra 2004 zmerno in vztrajno zmanjševanje števila zaposlenih;
- V septembru leta 2004 znaten skok števila zaposlenih zaradi priključitve delavcev podjetja ABK INTERNATIONAL, d. o. o.

Slika 1: Število zaposlenih podjetja Primorje, d. d. po mesecih v obdobju od januarja 2002 do decembra 2004



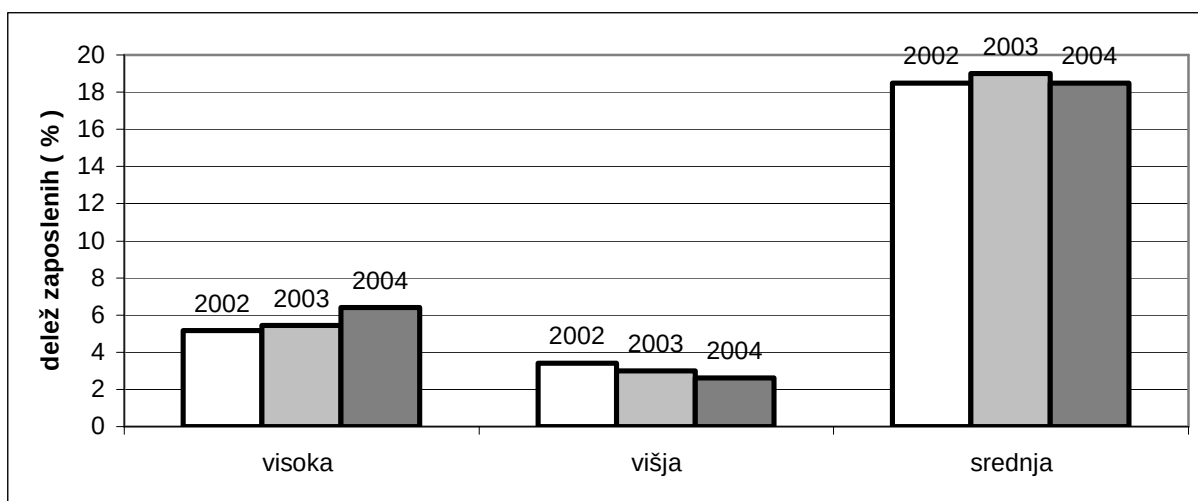
Vir: Kadrovska evidenca podjetja Primorje, d. d. za leta od 2002 do 2004.

Če kot primerjalno osnovo vzamemo plan ugotovimo negativni odmik, saj je bil za leto 2003 postavljen cilj zmanjšati število zaposlenih na zgornjo mejo 1.350 delavcev. Vendar cilj ni bil dosežen, saj je bilo 31. decembra 2003 zaposlenih 1.381 delavcev. Ta odmik pa se konec leta 2004 še poveča, saj je ostal cilj, pod 1.350 zaposlenih, nespremenjen tudi za leto 2004, vendar pa se je število zaposlenih še povečalo in je znašalo na zadnji dan leta 2004 kar 1.406 delavcev. Vzrok, da postavljen cilj leta 2003 ni bil dosežen, je v priključitvi delavcev podjetja CPG, d. d. Leta 2004 so na dvig števila zaposlenih vplivale predvsem organizacijske spremembe na nivoju Skupine. Tega leta je bila namreč izvedena prenova organiziranosti

delovanja celotne Skupine Primorje, ki sem jo predstavila že v prvem delu tega diplomskega dela. Dodatno je na povečanje števila zaposlenih vplivala še priključitev delavcev podjetja AKB INTERNATIONAL, d. o. o.

Če podrobneje pogledamo **izobrazbeno strukturo zaposlenih** ugotovimo, da se ta postopno izboljšuje. To pomeni, da je v strukturi zaposlenih vedno več tistih delavcev, ki imajo višjo strokovno usposobljenost in vedno manj takih z nižjimi izobrazbenimi nivoji. Slika 2 nam kaže, da se je v letu 2003 v izobrazbeni strukturi povečal delež zaposlenih z visoko in univerzitetno izobrazbo. Ob koncu leta 2003 je bilo takih 5,43 % zaposlenih, na zadnji dan leta 2002 pa 5,18 %.

Slika 2: Spremembe izobrazbene strukture podjetja Primorje, d. d. v obdobju od 2002 do 2004



Vir: Kadrovska evidenca podjetja Primorje, d. d. za leta od 2002 do 2004.

Tudi v letu 2004 se je povečal procent zaposlenih z visoko izobrazbo, saj je bilo ob koncu leta 2004 takih 6,40 % vseh zaposlenih. Ugodni premik predstavlja tudi povečanje deleža zaposlenih z višjimi izobrazbenimi nivoji od srednješolske izobrazbe, in to iz 8,54 % na 9,24 % takih zaposlenih (Kadrovska evidenca podjetja Primorje, d. d.). Sprememba je v skladu s strategijo Primorja, d. d., ki teži k izboljšanju izobrazbene strukture in obenem k dvigu kvalitete opravljenih del ter proizvodov. Skoraj neznatno pa se je povečal tudi procent zaposlenih z višjimi izobrazbenimi nivoji od poklicne šole, in sicer od 27,59 % na 28,00 % takih zaposlenih. V zadnjih šestih letih se je zaposlilo 55 delavcev, ki imajo izobrazbeni nivo višji od srednjega. Ti delavci predstavljajo kar 44 % vseh z višjo, visoko in univerzitetno izobrazbo. Večina teh delavcev so bili štipendisti podjetja Primorje, d. d. in spadajo v področje gradbeništva in strojništva. Ker je večina od teh 55 delavcev mladih, je njihova zaposlitev pozitivno vplivala tudi na zmanjšanje povprečne starosti zaposlenih. Le ta je v analiziranem podjetju precej visoka. Ker to povzroča podjetju stroške, povezane predvsem z iskanjem novih zaposlenih, ki naj nadomestijo upokojene delavce, bom staranje zaposlenih podrobneje predstavila v nadaljevanju v analizi zaposlenih z nefinančnimi kazalci in kazalniki.

Poleg izobrazbene strukture zaposlenih je za analizirano podjetje zanimiva tudi **struktura zaposlenih po državljanstvu**. V Primorju, d. d. je bilo konec leta 2003 tujih delavcev 19,19 % ali 265 zaposlenih, kar je nekoliko manj kot 31. decembra 2002, ko jih je bilo 19,71 %. Vzroki za to so trije: nekaterim tujim delavcem uspe pridobiti slovensko državljanstvo, v letu 2003 ni bil skoraj noben tujec na novo zaposlen, nekaj tujcev pa se je tudi upokojilo. Trend padanja števila tujih delavcev se zaradi podobnih razlogov nadaljuje v leto 2004, saj so konec omenjenega leta tujci predstavljali 17,99 % vseh zaposlenih, kar je 253 tujih delavcev. V letu 2004 v podjetju ni bilo zaposlenega nobenega delavca iz Evropske Unije. Vendar zaradi vstopa Slovenije v to skupnost pričakujejo, da se bo v prihodnjih letih zaposlovalo tudi tujce iz držav članic Evropske Unije.

Tujci se delijo v tri podskupine: tuji delavci z osebnim delovnim dovoljenjem za nedoločen čas, tuji delavci z delovnim dovoljenjem na vlogo delodajalca za čas enega leta in tuji delavci z osebnim delovnim dovoljenjem za tri leta. Njihovo število in strukturo prikazujem v Tabeli 10, ki nam kaže zmanjševanje vseh treh podskupin tujih delavcev.

Tabela 10: Podskupine tujih delavcev v podjetju Primorje, d. d. v obdobju od 2002 do 2004

Podskupina tujih delavcev	2002		2003		I _{03/02}	2004		I _{04/03}
	Število zaposlenih	Struktura	Število zaposlenih	Struktura		Število zaposlenih	Struktura	
Z osebnim delovnim dovoljenjem za nedoločen čas	189	68,98	189	71,32	100	187	73,91	98,94
Z delovnim dovoljenjem za čas enega leta	60	21,90	53	20,00	88,33	46	18,18	86,79
Z osebnim delovnim dovoljenjem za 3 leta	25	9,12	23	8,68	92,00	20	7,91	86,96
Skupaj	274	100,00	265	100,00	96,72	253	100,00	96,23

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Primorje d. d. za leta od 2002 do 2004.

3. 1. 2. DINAMIKA ZAPOSLENIH

Fluktuacija zaposlenih je prisotna v vsakem podjetju. Ko posamezni zaposleni zapuščajo podjetje, je treba poskrbeti za njihovo nadomestitev. Prav tako se tudi ob vsaki razširitvi ali preusmeritvi poslovanja pokaže potreba po dodatnih zaposlenih (Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 1998, str. 256). Dinamiko zaposlenih ocenjujemo z bruto koeficientom fluktuacije, ki

ga izračunamo kot razmerje med številom zamenjanih zaposlenih in povprečnim številom zaposlenih v analiziranem obdobju (Pučko, 2001, str. 69). Glede na to, da je bruto koeficient fluktuacije (Tabela 11) samostojni kazalnik, ki nam pove, da je 2,5 % bruto fluktuacija normalna, lahko sklepamo, da je fluktuacija zaposlenih v proučevanem podjetju dokaj visoka. Zato sem se odločila, da podrobneje proučim tudi vzroke zanjo.

Tabela 11: Gibanje števila zaposlenih v podjetju Primorje, d. d. v obdobju od 2002 do 2004

	Element	2002	2003	I _{03 / 02}	2004	I _{04 / 03}
1	Št. zaposlenih, ki so v posameznem letu odšli iz podjetja	111	91	81,98	81	89,01
2	Št. zaposlenih, ki so v posameznem letu prišli v podjetje	39	78	200,00	106	135,90
3	Povprečno število zaposlenih	1.421	1.395	98,17	1.391	99,71
4	Bruto koeficient fluktuacije (1+2/3)	0,106	0,121	114,15	0,134	110,74

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Primorje d. d. za leta od 2002 do 2004.

Vzrokov za odhode je več. Najpomembnejši so upokojitve, tako starostne kot invalidske. V podjetju Primorje, d. d. predvidevajo, da se bo % upokojitev v strukturi odhodov v naslednjih letih še povečeval. Zato bo za ohranjanje števila zaposlenih potrebno več zaposlovati. Vzroke za odhode iz podjetja lahko delimo tudi na prostovoljne odhode, ki so posledica osebnih odločitev, in na odhode, ki so neodvisni od posameznika. Fluktuacija zaradi prvega navedenega vzroka je nizka, kar pomeni, da trenutno zaposleni v podjetju Primorje, d. d. nimajo možnosti zaposlitve v nekem drugem podjetju ali pa da so z delom v podjetju Primorje, d. d. zadovoljni.

Ugotovimo lahko, da po eni strani fluktuacijo (predvsem odhode zaposlenih) povzročajo upokojitve. V strukturi odhodov v letu 2004 je bilo kar 35 % odhodov zaradi upokojitve. Gre za normalno fluktuacijo, ki podjetju sicer povzroča stroške, vendar so le ti neizbežni. Po drugi strani pa ugotavljam, da je visoka tudi fluktuacija zaradi z vidika podjetja notranjih vzrokov. Tu pa gre predvsem za migracijske prehode (predvsem za prihode zaposlenih v Primorje, d. d.) znotraj Skupine Primorje, ki so posledica zasledovanja višjih poslovnih ciljev na nivoju Skupine Primorje.

3. 1. 3. IZKORIŠČANJE DELOVNEGA ČASA ZAPOSLENIH

Ker obstaja povezava med izkoriščanjem delovnega časa podjetja in njegovo uspešnostjo poslovanja, je smiselno spremljati in ocenjevati tudi izkoriščanje delovnega časa zaposlenih. V ta namen izdelamo bilanco koledarskega sklada delovnega časa (Pučko, 2001, str. 70), ki jo prikazujem v Tabeli 12 na strani 18. V njej prikazujem tudi dva kazalnika izkoriščanja delovnega časa zaposlenih. To sta razmerje med vsemi plačanimi urami in urami dejanskega dela ter stopnja izkoriščanja delovnega časa.

Tabela 12: Bilanca koledarskega sklada delovnega časa za podjetje Primorje, d. d. v obdobju od 2002 do 2004

	Element	2002	2003	I _{03 / 02}	2004	I _{04 / 03}
1	Povprečno število zaposlenih	1.421	1.395	98,17	1.391	99,71
2	Povprečno število ur na zaposlenega v letu	2.248,84	2.307,92	102,63	2.273,69	98,52
3	Možni koledarski sklad delovnih ur (1*2)	3.195.610	3.219.547	100,75	3.162.699	98,23
4	Neplačane ure odsotnosti	538.279	576.348	107,07	542.168	94,07
5	Sklad delovnih ur v breme podjetja (3–4)	2.657.331	2.643.199	99,47	2.620.531	99,14
6	Plačane neopravljene ure	569.230	526.696	92,53	494.120	93,82
7	Plačane opravljene ure (5-6)	2.088.101	2.116.503	101,36	2.126.411	100,47
8	Stopnja izkoriščanja delovnega časa ((7/3)*100)	65,34%	65,74%	100,61	67,23%	102,27
9	Razmerje med vsemi plačanimi urami in urami dejanskega dela (5/7)	1,2726	1,2489	98,14	1,2324	98,68

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Primorje, d. d. za leta od 2002 do 2004.

Stopnja izkoriščanja delovnega časa nam kaže pozitivno spremembo tako v letu 2003 glede na 2002 kot v letu 2004 glede na 2003. Trend izboljševanja izkoriščanja delovnega časa nam kaže tudi razmerje med vsemi plačanimi urami v breme podjetja in efektivnimi urami dejanskega dela (Kadrovska evidenca podjetja Primorje, d. d.). V letu 2004 je to razmerje znašalo 1,2324. To pomeni, da mora delavec pri vsaki uri svojega efektivnega dela zaslužiti še dodatnih 14 minut za kritje stroškov njegove plačane odsotnosti z delovnega mesta. V letu 2002 jih je moral zaslužiti še dodatnih 16 minut.

3. 2. ANALIZA ZAPOSLENIH Z NEFINANČNIMI KAZALCI IN KAZALNIKI

Finančni kazalci in kazalniki imajo v analizi poslovanja pomembno vlogo, saj so osnova, s katero tako analizo izdelamo. Vendar pa z njimi ni mogoče celovito ugotavljati, kaj podjetje dela prav in kaj ne. Zato so danes vse bolj pomembni tudi nefinančni kazalci in kazalniki. Mnoga podjetja imajo postavljeno vizijo in poslanstvo, ki je običajno nefinančne narave, in ki jim bo, ko bo dosežena, zagotavljala tudi želeno dobičkonosnost. Prav tako strategija, to je pot za doseg cilja, vsebuje vrsto nefinančnih, toda strateških ciljev. In prav tu se pokaže pomembna vloga, ki jo imajo nefinančni kazalci in kazalniki pri presojanju uspešnosti poslovanja podjetja (Rejc, 1996, str. 21).

Vzrok, zakaj sem se odločila analizirati kadrovsko funkcijo oziroma zaposlene tudi z nefinančnimi kazalci in kazalniki, je v mojem osebnem prepričanju, da so prav zaposleni tisti, ki najpomembneje vplivajo na raven uspešnosti poslovanja podjetja. Visoka starost zaposlenih, bolezenske odsotnosti in nesreče pri delu pomembno negativno vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja. Zaradi zavedanja, da lahko zaposleni s svojim znanjem in sposobnostmi zelo veliko prispevajo k dodani vrednosti, ki jo ustvari podjetje, vse večjo vlogo

dobiva tudi usposabljanje in dodatno izobraževanje zaposlenih. V okviru analize zaposlenih z nefinančnimi kazalci in kazalniki bom tako najprej proučevala starost zaposlenih in bolniške odsotnosti. Sledila bo analiza nesreč pri delu ter zaposlovanja invalidov, kot posebne skupine delavcev, katere zaposlovanje država ureja s posebnim zakonom. Zaradi vse večjega pomena, ki ga imajo znanje in sposobnosti zaposlenih, bom v zadnjem delu tega poglavja predstavila še analizo usposabljanja zaposlenih podjetja Primorje, d. d..

Kot že omenjeno, bom najprej predstavila **staranje zaposlenih analiziranega podjetja**. V Primorju, d. d. spremljajo skoraj linearno rast povprečne starosti zaposlenih že od leta 1987, ko so bili zaposleni v povprečju stari 34 let (Kadrovska evidenca podjetja Primorje, d. d.). Na dan 31. 12. 2002 je bila povprečna starost delavcev Primorja, d. d. 43 let in 6 mesecev. Zmanjšala se je tudi razlika v starosti med prihajajočimi in odhajajočimi delavci podjetja. Leta 2002 je bila povprečna starost delavcev, ki so odšli iz Primorja, d. d. v povprečju 10 let starejša od povprečne starosti populacije, ki je tega leta prišla v Primorje, d. d.

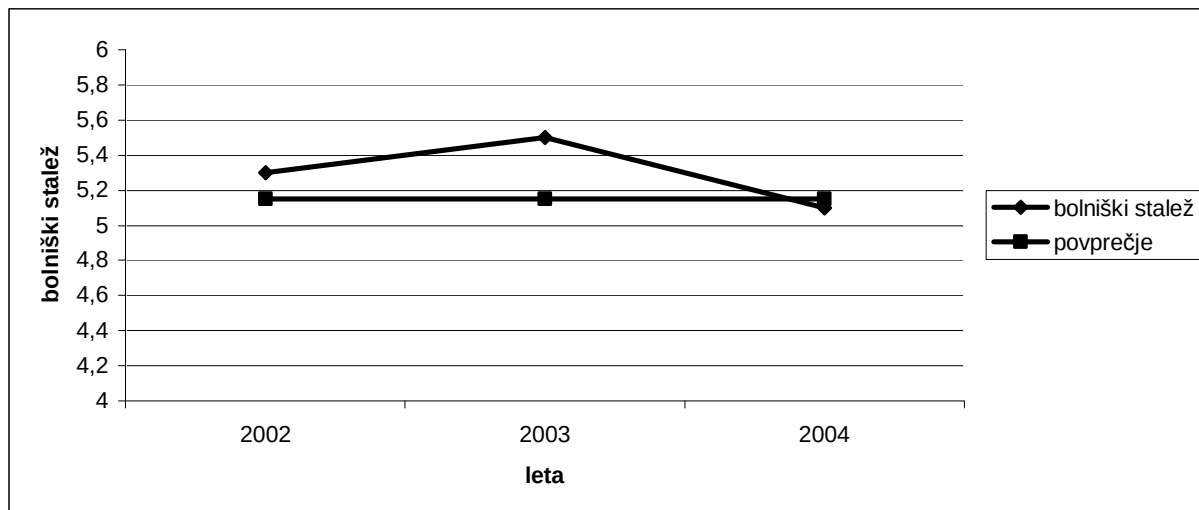
V letu 2003 se je razlika v starosti odpuščenih delavcev in na novo zaposlenih povečala na nekaj več kot 10 let. Kljub temu pa se je povprečna starost delavcev Primorja, d. d. povečala, in se konec leta 2003 še bolj približala 44 letom.

Leta 2004 pa so ponovno zabeležili izredno majhno razliko med starostjo prihajajočih in odhajajočih delavcev, saj je bila povprečna starost na novo zaposlenih le 3 leta in 11 mesecev manjša od povprečne starosti odhajajočih delavcev Primorja, d. d. Vzrok za tako stanje je prehod 72 delavcev iz odvisnih družb. Le ti se namreč po starosti ne razlikujejo pomembno od delavcev proučevanega podjetja, zato neposredno prispevajo k dvigu povprečne starosti.

Spremembe v povprečni starosti v podjetju pričakujejo šele po obdobju intenzivnega upokojevanja, ki se bo začelo čez približno 5 let in bo doseglo svoj vrhunec po letu 2010. Visoka povprečna starost zaposlenih je pomemben dejavnik, ki neposredno vpliva tudi na bolniško odsotnost zaposlenih.

Bolniške odsotnosti merimo z bolniškim staležem delavcev. Le ta pa je v pozitivni koleraciji s starostjo zaposlenih (Kadrovska evidenca podjetja Primorje, d. d.). Ker se je povprečna starost v podjetju Primorje, d. d. v proučevanem obdobju povečevala, lahko pričakujemo povečanje tudi bolniškega staleža. Dejansko stanje prikazuje Slika 3 na strani 20, iz katere lahko ugotovimo ugoden odmik leta 2004, ko se je, kljub povečanju povprečne starosti zaposlenih, bolniški stalež dejansko zmanjšal in se celo spustil pod trinajstletno povprečje od leta 1992 do 2004.

Slika 3: Bolniški stalež zaposlenih v podjetju Primorje, d. d. v obdobju od 2002 do 2004

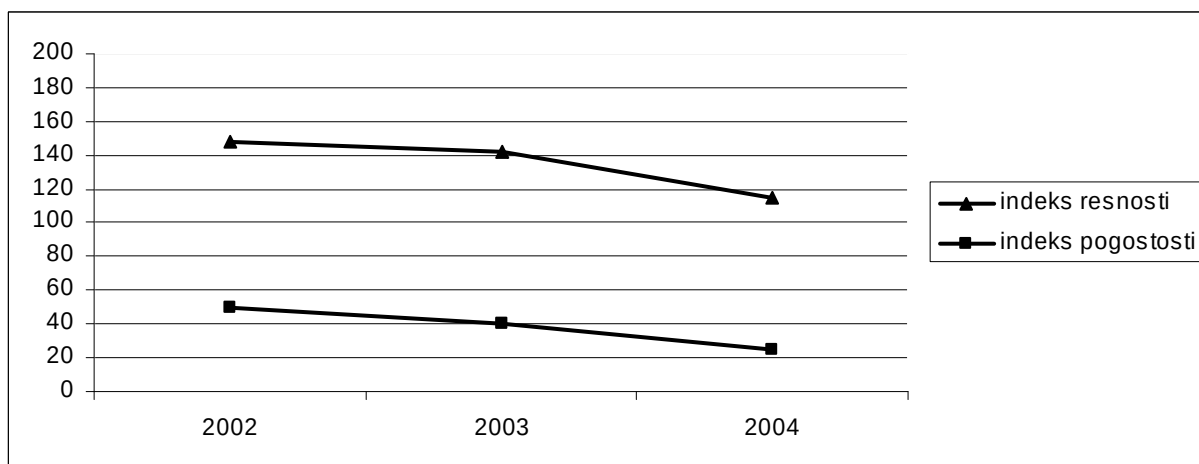


Vir: Kadrovska evidenca podjetja Primorje, d. d. za leta od 2002 do 2004.

Na bolniške odsotnosti vplivajo tudi **nesreče pri delu** oziroma varnost pri delu. In ker varnost pri delu vpliva na gospodarjenje podjetja, jo obravnavamo kot ekonomsko kategorijo. Ekonomski vidik je namreč tisti mehanizem, ki v praksi sam po sebi in ne glede na različne deklaracije in predpise najbolje in samodejno uravnava do katere stopnje se v praksi uveljavlja varstvo pri delu. Varnost pri delu namreč vzpodbuja toliko časa, dokler je ekonomski učinek varstva večji kot so stroški za varstvo (Gspan, Jug, 1993, str. 9).

Varnost pri delu je v podjetju Primorje, d. d. najvišja prioriteta na vsakem delovišču in za vsakega delavca. Delovne nesreče spremljajo z indeksom resnosti in indeksom pogostosti nesreč pri delu. Trend padanja obeh indeksov beležijo že od leta 1998 dalje, v letu 2004 pa je bil padec obeh indeksov še bolj izrazit. Gibanje omenjenih indeksov prikazujem s Sliko 4.

Slika 4: Gibanje indeksa resnosti in indeksa pogostosti nesreč pri delu v podjetju Primorje, d. d. v obdobju od 2002 do 2004



Vir: Kadrovska evidenca podjetja Primorje, d. d. za leta od 2002 do 2004.

Analize so pokazale, da je indeks resnosti najvišji v enoti Primorje ABK, ki proizvaja različne betonske elemente in drugi gradbeni material, ki je potreben tako pri nizki kot pri visoki gradnji (Kadrovska evidenca podjetja Primorje, d. d.). Sledi mu enota Postojna in Cestogradnja. Najnižjo vrednost indeksa resnosti delovnih nesreč pa je zabeležila enota Gorica in enota Mehanizacija.

Indeks pogostosti delovnih nesreč je najvišji v enoti Standard, sledi ji enota Mehanizacija (Kadrovska evidenca podjetja Primorje, d. d.). Najmanj nesreč je v enotah Cestogradnja in Postojna. Povsod sem izvzela enoto Uprava, kjer sta tako indeks resnosti kot pogostosti nesreč pri delu najnižja.

Zaposlovanje invalidov, kot posebne skupine delavcev, ureja Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov. Njegov namen je povečati zaposljivost invalidov in vzpostaviti pogoje za njihovo enakovredno udeležbo na trgu dela z odstranjevanjem ovir in ustvarjanjem enakih možnosti (Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov, 2004). V Tabeli 13 prikazujem število invalidov na zadnji dan vsakega proučevanega leta ter njihov delež.

Tabela 13: Število invalidov, zaposlenih v podjetju Primorje, d. d. na dan 31. 12. posameznega leta od 2002 do 2004 ter njihov delež (v %) v vseh zaposlenih v podjetju

	Element	2002	2003	I _{03/02}	2004	I _{04/03}
1	Število invalidov na dan 31. 12	145	145	100,00	158	108,97
2	Število zaposlenih na dan 31. 12	1.394	1.381	99,07	1.406	101,81
3	Delež invalidov na dan 31. 12 (1/2)	10,4	10,5	100,94	11,24	107,03

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Primorje, d. d. za leta od 2002 do 2004.

Iz Tabele 13 vidimo, da se število zaposlenih invalidov med leti ne spreminja bistveno. Izjema je leto 2004, ko je bilo zaposlenih kar 13 invalidov več kot predhodna leta. V povprečju se v podjetju vsako leto zaposli 10 novih invalidov, prav tako 10 zaposlenih pa se vsako leto invalidsko upokoji (Kadrovska evidenca podjetja Primorje, d. d.). V letu 2004 je v podjetju Primorje, d. d. dobilo status invalida kar 17 delavcev, od tega je 8 invalidov prišlo iz povezanih družb.

Problematiko invalidov v podjetju Primorje, d. d. rešujejo z ustreznimi prekvalifikacijami in prezaaposlitvami na nižja delovna mesta. Invalidi, ki so prezaaposleni na nižje vrednotena delovna mesta, s stališča stroškov za plačo za podjetje ne pomenijo velike obremenitve, v kolikor je njihovo delo potrebno. Takih invalidov je vsako leto okrog 50. Sicer Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov predvideva določene vzpodbude za zaposlovanje invalidov. Gre za subvencije plač invalidom, plačilo stroškov prilagoditve delovnih mest in sredstev za delo invalidov, plačilo stroškov storitev v podpornem zaposlovanju, oprostitvev plačila prispevkov za pokojninsko in invalidsko zavarovanje

zaposlenih invalidov, nagrade za preseganje kvote ter letne nagrade delodajalcem za dobro prakso na področju zaposlovanja invalidov (Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov, 2004). Vendar vzpodbude niso dovolj privlačne, da bi dejansko vplivale na večje zaposlovanje invalidov. Tako tudi v podjetju Primorje, d. d. ne vlagajo zahtevkov za izplačilo navedenih nagrad in vzpodbud. Zaposlujejo toliko invalidov, kolikor jih določa zakon oziroma kvotni sistem. V gradbeništvu se kvota giblje okrog 6 % (Kadrovska evidenca podjetja Primorje, d. d.). To za podjetje pomeni, da morajo zaposliti toliko invalidov, da bodo le ti predstavljali vsaj 6 % vseh zaposlenih v podjetju.

Usposabljanje zaposlenih je proces razvijanja sposobnosti, ki jih človek potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti (Jereb, 1998, str. 17). Glavni namen in cilj usposabljanja zaposlenih je torej ta, da skušamo s posebnimi postopki izboljšati človekove lastnosti, da bi le ta lahko bolje opravljal svoje delo. Z usposabljanjem in drugimi oblikami izobraževanja si tako podjetje zagotavlja ustrezno kadrovsko strukturo in kakovost kadrov.

V podjetju Primorje, d. d. so pomembni premiki na področju usposabljanja nastali šele v zadnjih letih. Tako so leta 2003 pričeli s projektom UPPA (Učeče Podjetje Primorje Ajdovščina), katerega cilj je, da se podjetje Primorje, d. d. ter družbe v Skupini Primorje preobrazijo iz klasične v učečo se organizacijo². Z izvajanjem aktivnosti v okviru tega projekta so začeli v letu 2004, ko so napravili analizo stanja, imenovali projektno skupino, usposabljali vodilne za timsko delo in ustvarjali ustrezno organizacijsko klimo za nadaljnje aktivnosti.

V Tabeli 14 prikazujem nekatere kazalce, ki kažejo obseg in pomen usposabljanja v analiziranem podjetju. Vrednosti prikazujem samo za leto 2004, saj so v podjetju večji pomen izobraževanju začeli pripisovati šele v zadnjih letih. Zato za predhodna leta ni na voljo vseh sumarnih podatkov na ravni podjetja Primorje, d. d.

Tabela 14: Kazalci usposabljanja zaposlenih v podjetju Primorje, d. d. v letu 2004

Element	2004
Skupno število udeležencev izobraževanja	1.558
Delež zaposlenih na usposabljanju v celotnem številu zaposlenih (v %)	62
Poraba sredstev za usposabljanje na zaposlenega (v sit)	73.000
Delež sredstev za usposabljanje v celotnih stroških dela (v %)	1,53
Število ur usposabljanja na zaposlenega (v urah)	12

Vir: Kadrovska evidenca podjetja Primorje, d. d. za leto 2004.

V letu 2004 je bilo na izobraževanju 1.558 zaposlenih, od tega je 92 % udeležbe znašalo usposabljanje zaposlenih, 8 % udeležbe pa predstavljajo druge oblike, kot na primer šolanje ob

² Več o učeči se organizaciji glej v: Dimovski et al.: Učeča se organizacija, 2005.

delu, štipendiranje, vajeništvo, praktično usposabljanje, pripravništvo (Kadrovska evidenca podjetja Primorje, d. d.). Usposabljalno se je 865 zaposlenih. Pri tem je bilo na usposabljanju 80 % zaposlenih iz V-VII in 55 % zaposlenih iz IV in manj kvalifikacijske skupine.

Primerjave med leti kažejo, da se poraba sredstev za usposabljanje na zaposlenega znižuje, hkrati pa se povečuje število zaposlenih vključenih v izobraževanje ter število ur usposabljanja. Razlog, za na prvi pogled nelogično situacijo, je v večanju deleža internega usposabljanja, ki povzroča podjetju manj stroškov.

3. 3. ANALIZA NABAVE

Nabava je poleg proizvodnje in prodaje najpomembnejša funkcija v proizvodnih podjetjih (Potočnik, 2002, str. 20). Zaradi čedalje ostrejšje konkurence na prodajnem trgu se je težišče zanimanja vodstva podjetij preusmerilo na nabavni trg, kjer nastajajo novi globalni trgi. Tudi vodstva podjetji se čedalje bolj zavedajo njenega rastočega pomena zaradi velikega prispevka nabave k povečanju dobičkonosnosti z zniževanjem nabavnih stroškov.

Tudi v podjetju Primorje, d. d. se zavedajo vpliva, ki ga ima neučinkovita nabava na celotno uspešnost poslovanja. Podrobnejše analize nabave pa žal nisem mogla narediti, saj mi, zaradi varovanja poslovnih skrivnosti podjetja, niso mogli posredovati potrebnih podatkov. Poleg tega je Primorje, d. d. veliko podjetje, ki poleg preko 10 enot na različnih geografskih območjih obsega tudi podružnice na območju Slovenije in bivše Jugoslavije. Tako je tudi nabavna funkcija precej decentralizirana in bi bilo zbiranje in obdelovanje podatkov zelo zahteven pa tudi časovno dolgotrajen proces.

Zavedam se, da bi z analizo nabave dobila pomembne in koristne informacije, ki bi mi še iz drugih zornih koto nakazale na morebitne prednosti ali slabosti v poslovanju analiziranega podjetja. Vendar mi do teh informacij, iz zgoraj navedenih razlogov, žal ni uspelo priti.

3. 4. ANALIZA PROIZVODNJE IN PRODAJE

Proizvodnja, kot ena od faz reprodukcijskega procesa, ima nalogo, da ob sodelovanju poslovnih prvin ustvarja poslovne učinke, ki gredo potem v prodajo ali v lastno potrošnjo v okviru podjetja (Pučko, Rozman, 2000, str. 31). Vsebina funkcije prodajanja pa je v razpečevanju proizvodov oziroma v razpečevanju opravljenih storitev za plačilo in njih varovanje (Turk, 1993, str. 20). Tako uvrščamo v prodajno funkcijo tudi skrb za skladiščenje proizvodov od trenutka, ko so zreli za razpečavo, do trenutka, ko je le ta dejansko izvršena. Ob prodajanju gospodarska družba ugotavlja ali in koliko je bilo njeno proizvajanje smotrno. Če

namreč proizvodov ne more prodati, svoje dejavnosti ni znala usmeriti tako, da bi zadovoljila potrebe kupcev po teh proizvodih.

Analizo prodaje bom združila z analizo proizvodnje, saj je predmet te analize poslovanje gradbenega – storitvenega podjetja, v kateri sta proizvodnja in prodaja izenačeni. Zaradi prenovljene organiziranosti delovanja Primorja, d. d. v letu 2004, je primerjava obsega proizvodnje med leti otežena in posledično rezultati analize nerealni. Zato bom analizo proizvodnje in prodaje zasnovala na primerjavi planirane in realizirane prodaje gradbene dejavnosti podjetja Primorje, d. d. za vsako proučevano leto posebej.

Tabela 15: Planirana in realizirana prodaja gradbene dejavnosti (v 1000 sit) v letu 2002 v podjetju Primorje, d. d.

Delovna enota	Delež enote v celotni prodaji (v %)	Realizirana prodaja 2002	Plan 2002	Doseganje plana (v %)
Nizke gradnje	42,00	14.449.334,50	13.580.130,01	106,40
Visoke gradnje	45,00	15.235.502,00	14.698.104,96	103,66
Mehanizacija	4,00	1.469.829,10	1.157.867,15	126,94
Dela v tujini	9,00	3.246.881,90	3.735.627,03	86,92
Skupaj	100,00	34.401.547,50	33.171.729,15	103,71

Vir: Interni podatki podjetja Primorje, d. d. za leto 2002.

Tabela 15 nam kaže, da je podjetje v skoraj vseh enotah realiziralo več kot je načrtovalo. Izjema je enota »Dela v tujini«, ki postaja vse pomembnejša šele zadnja leta, ko podjetje intenzivneje prodira na nove tuje trge. V letu 2002 je ta enota plan dosegla le 86, 92 % ter tako realizirala 9 % celotne prodaje podjetja Primorje, d. d.

Tabela 16: Planirana in realizirana prodaja gradbene dejavnosti (v 1000 sit) v letu 2003 v podjetju Primorje, d. d.

Delovna enota	Delež enote v celotni prodaji (v %)	Realizirana prodaja 2003	Plan 2003	Doseganje plana (v %)
Nizke gradnje	54,00	19.040.295,90	15.151.500,00	125,67
Visoke gradnje	32,00	11.264.615,50	13.675.200,00	82,37
Mehanizacija	5,00	1.796.561,80	1.471.120,00	122,12
Dela v tujini	9,00	3.286.284,20	3.786.580,00	86,79
Skupaj	100,00	35.387.757,40	34.084.400,00	103,82

Vir: Interni podatki podjetja Primorje, d. d. za leto 2003.

Iz Tabele 16 vidimo, da v letu 2003 planiranega obsega prodaje nista dosegli enota »Visoke gradnje« in enota »Dela v tujini«. Plan enote »Visoke gradnje« je bil namreč realiziran le v višini 82 %, je pa podjetje načrtovano proizvodnjo enote »Nizke gradnje« preseglo za kar 25,67 % ter tako skupaj preseglo letni plan proizvodnje za 3,82 %.

Tabela 17: Planirana in realizirana prodaja gradbene dejavnosti (v 1000 sit) v letu 2004 v podjetju Primorje, d. d.

Divizija	Delež enote v celotni prodaji (v %)	Realizirana prodaja 2004	Plan 2004	Doseganje plana (v %)
Nizke gradnje	36,00	23.110.611,02	21.125.000,00	109,40
Visoke gradnje	31,00	19.557.890,10	17.376.000,00	112,56
Strojne dejavnosti	15,00	9.430.888,10	8.767.000,00	107,57
Dela v tujini	2,00	1.282.596,04	3.500.000,00	36,65
Tržna gradnja	17,00	10.607.327,00	6.676.200,00	158,88
Skupaj	100,00	63.989.312,26	57.444.200,00	111,39

Vir: Interni podatki podjetja Primorje, d. d. za leto 2004.

Plana v letu 2004 ni dosegla le divizija »Dela v tujini« (Tabela 17). Gre za pomemben negativen odmik, zlasti če upoštevamo načrte podjetja o prodoru na nove tuje trge. V podjetju se namreč zavedajo, da plana za leto 2005 - 90 milijard sit prihodkov ne bodo mogli doseči le z deli doma. Zato bo izjemno pomembno nadomestiti manjkajoči del prihodkov z novimi projekti zunaj slovenskih meja. Možen vzrok za tako velik negativen odmik je tudi preoptimistično postavljen plan. Zato v Tabeli 18 prikazujem celotne čiste prihodke podjetja Primorje, d. d. ter njihovo strukturo glede na prodajni trg. Analiza nam potrdi prej ugotovljen negativen odmik zmanjšanja prodaje na tujem trgu. Tudi prihodki od prodaje na tujem trgu so namreč bili leta 2004 skoraj 60 % manjši kot leto prej.

Tabela 18: Čisti prihodki od prodaje (v 1000 sit) podjetja Primorje, d. d. po letih v obdobju od 2002 do 2004

Element	2002	2003	I _{03/02}	2004	I _{04/03}
Prihodki od prodaje	45.321.837	45.197.629	99,73	42.561.204	94,17
- na domačem trgu	42.815.510	41.710.021	97,42	40.773.784	97,76
- na tujem trgu	1.716.787	2.875.794	167,51	1.177.316	40,94
- od prodaje blaga in materiala	789.540	611.814	77,49	610.104	99,72

Vir: Interni podatki podjetja Primorje, d. d. za leta od 2002 do 2004.

3. 5. ANALIZA FINANCIRANJA

Analizo financiranja sem uvrstila med poslovne funkcije, čeprav ima nekoliko drugačno naravo kot ostale poslovne funkcije. V financiranju se namreč na določen način sintetizira in odraža celota poslovanja podjetja, saj je financiranje oz. finančna funkcija prisotna pri vseh drugih delnih procesih v podjetju, katere napaja s potrebnimi finančnimi sredstvi (Pučko, 2001, str.128).

Podjetje mora imeti dovolj virov sredstev v pasivi za financiranje sredstev, ki jih izkazuje v aktivni bilanci stanja. Da bi ugotovila kako uspešno se podjetje financira bom v okviru analize

financiranja najprej proučila obseg in strukturo obveznosti do virov sredstev in se šele nato lotila analize razmerja med sredstvi in obveznostmi do virov sredstev.

3. 5. 1. OBSEG IN STRUKTURA OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV

Obveznosti do virov sredstev so obveznosti, ki temeljijo na pravno zasnovanem razmerju podjetja do virov sredstev, s katerimi se podjetje financira (Slovenski računovodski standard 24, 2001, str. 176). Podjetje ohranja tista sredstva financerjev, ki so pri njem, in jih vrača v ustreznih rokih z obrestmi ali drugim nadomestilom za gospodarjenje vred. Obveznosti do virov sredstev vključujejo kapital, rezervacije, finančne in poslovne obveznosti ter pasivne časovne razmejitve. Vrednosti teh postavk ter njihove deleže v vseh obveznostih do virov sredstev prikazujem v Tabeli 19.

Tabela 19: Obseg (v 1000 sit) in struktura (v %) obveznosti do virov sredstev podjetja Primorje, d. d. na zadnji dan vsakega proučevanega leta od 2002 do 2004

Obveznosti do virov sredstev	2002		2003		I _{03 / 02}	2004		I _{04 / 03}
	Vrednost	Struktura	Vrednost	Struktura		Vrednost	Struktura	
Kapital	10.443.183	24,94	9.922.141	26,61	95,01	9.897.239	24,77	99,75
Rezervacije	1.004.303	2,40	914.173	2,45	91,03	948.610	2,37	103,77
Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	1.192.347	2,85	1.869.846	5,01	156,82	2.105.494	5,27	112,60
Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	27.754.505	66,28	23.571.597	63,22	84,93	24.343.175	60,92	103,27
Pasivne časovne razmejitve	1.478.595	3,53	1.010.116	2,71	68,32	2.665.251	6,67	263,86
Skupaj obveznosti do virov sredstev	41.872.934	100,00	37.287.874	100,00	89,05	39.959.769	100,00	107,17

Vir: Bilanca stanja podjetja Primorje, d. d. za leta od 2002 do 2004.

V letu 2003 so se glede na predhodno leto obveznosti do virov sredstev zmanjšale, kar je posledica zmanjšanja predvsem kratkoročnih finančnih in poslovnih obveznosti. Le te imajo največji vpliv na gibanje obsega obveznosti do virov sredstev, saj predstavljajo več kot 60 % vseh obveznosti. Pomemben je tudi vpliv zmanjšanja kapitala. Vzrok je v zmanjšanju prenesenega čistega poslovnega izida. V letu 2003 so namreč skupaj izplačali 181.979.681 sit dividend, kar je več kot je znašal čisti poslovni izid tega leta. Razliko so črpali iz prenesenega čistega poslovnega izida.

Celotne obveznosti do virov sredstev so se leta 2004 glede na 2003 nekoliko povečale. Vzrok je v povečanju kratkoročnih finančnih in poslovnih obveznosti ter pasivnih časovnih razmejitev. Čeprav slednje predstavljajo komaj 6,67 % vseh obveznosti, je njihovo 163,86 %

povečanje pomembno vplivalo na povečanje vseh obveznosti. Razlogi za povečanje aktivnih časovnih razmejitev so trije: prvi je v povečanju kratkoročno vnaprej vračunanih odhodkov, povezanih z deli na viaduktu Črni Kal. Drugi pomemben razlog, ki je prav tako povezan z deli na tem viaduktu, je v povečanju fakturiranih prihodkov za katere obstaja dvom o velikosti in poplačilu. Tretji razlog pa je v povečanju fakturiranih prihodkov za gradbene storitve, ki še niso izvedene.

Strukturo obveznosti do virov sredstev pogosto ocenjujemo tudi z dvema kazalnikoma: stopnjo zadolženosti, ki je razmerje med tujimi viri in lastnimi viri in stopnjo kapitalizacije, ki je razmerje med lastnimi viri in tujimi viri (Pučko, 2001, str.132). Tuji viri, ki jih prikazujem v Tabeli 20, vključujejo rezervacije, finančne in poslovne obveznosti ter pasivne časovne razmejitve. Lastni viri pa vsebujejo kapital.

Tabela 20: Stopnja zadolženosti in stopnja kapitalizacije za podjetje Primorje, d. d. v obdobju od 2002 do 2004

	Element	2002	2003	I _{03 / 02}	2004	I _{04 / 03}
1	Lastni viri (v 1000 sit)	10.443.183	9.922.141	95,01	9.897.239	99,75
2	Tuji viri (v 1000 sit)	31.429.759	27.365.825	64,02	30.062.530	103,96
3	Stopnja zadolženosti (2 / 1)	3,0096	2,7581	91,64	3,0375	110,13
4	Stopnja kapitalizacije (1 / 2)	0,3323	0,3626	109,12	0,3292	90,80

Vir: Bilanca stanja podjetja Primorje, d. d. za leta od 2002 do 2004.

Stopnja zadolženosti in kapitalizacije sta samostojna kazalnika. Izkušvena priporočila določajo, da naj bo stopnja kapitalizacije vsaj 0,5 (Pučko, 2001, str. 132). Izračuni kažejo, da so vrednosti stopnje kapitalizacije podjetja Primorje, d. d. pod priporočeno vrednostjo. Iz tega lahko sklepamo, da je Primorje, d. d. precej zadolženo. Vrednosti izračunanih kazalnikov so pričakovane glede na izbrano politiko financiranja podjetja Primorje, d. d., v skladu s katero se le to financira predvsem s tujimi viri. Posledično ima v bilanci stanja izkazanih več tujih virov kot lastnih.

3. 5. 2. ANALIZA RAZMERJA MED SREDSTVI IN OBVEZNOSTMI DO VIROV SREDSTEV

Analiza razmerja med sredstvi in viri sredstev zahteva izračun koeficientov likvidnosti oziroma plačilne sposobnosti ter kazalnika finančne stabilnosti. Njihove vrednosti prikazujem v Tabeli 21 na strani 28. Koeficienti likvidnosti kažejo zadostnost finančnih sredstev podjetja in njegovo sposobnost, da poravnava obveznosti do roka zapadlosti (Hampton, 1989, str. 101). Kazalnik finančne stabilnosti je samostojen kazalnik, ki nam pove, da je podjetje finančno stabilno takrat, ko je vrednost tega kazalnika večja od 1. To je, ko ima podjetje več virov kot sredstev (Razlaga finančnih kazalcev, objavljena na spletni strani GV IN, 2005).

Tabela 21: Izbrani kazalniki razmerja med sredstvi in viri sredstev za podjetje Primorje, d. d. v obdobju od 2002 do 2004

	Element	2002	2003	I _{03 / 02}	2004	I _{04 / 03}
1	Kratkoročna sredstva	25.300.568	21.488.518	84,93	21.080.620	98,10
2	Kratkoročne obveznosti (v 1000 sit)	27.754.505	23.571.597	87,89	24.343.175	103,96
3	Likvidna sredstva in kratkoročne terjatve (v 1000 sit)	19.077.696	16.396.287	85,94	15.947.246	97,26
4	Kratkoročne terjatve do kupcev (v 1000 sit)	14.265.986	10.399.493	72,90	8.792.933	84,55
5	Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev (v 1000 sit)	12.959.202	9.291.156	71,70	10.010.107	107,74
6	Koeficient kratkoročnega terjatveno – obveznostnega razmerja (4/5)	1,101	1,119	101,68	0,878	78,48
7	Dolgoročni viri (v 1000 sit)	12.639.833	12.706.160	100,52	12.951.343	101,93
8	Dolgoročna sredstva (v 1000 sit)	16.367.212	15.737.618	96,15	18.720.489	118,95
9	Likvidna sredstva (v 1000 sit)	3.606.285	2.498.268	69,28	3.510.105	140,50
10	Koeficient pospešene likvidnosti (3/2)	0,687	0,690	100,43	0,665	94,90
11	Kratkoročni koeficient (1/2)	0,912	0,912	100,00	0,866	94,99
12	Koeficient denarne likvidnosti (9/2)	0,130	0,106	81,57	0,144	136,05
13	Finančna stabilnost (7/8)	0,772	0,807	104,55	0,692	85,69

Vir: Bilanca stanja podjetja Primorje d. d. za leta od 2002 do 2004.

Na osnovi Tabele 21 postavljam sklep, da se likvidnost družbe poslabšuje. Koeficient obratne likvidnosti ali kratkoročni koeficient Slovenski računovodski standardi opredeljujejo kot razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi (Slovenski računovodski standard 29, 2001, str. 214). Gre za samostojen kazalnik, ki naj bi po izkustvenem pravilu dosegel vrednost vsaj dva (Pučko, 2001, str.143). V proučevanem podjetju je bil ta koeficient mnogo nižji in se je leta 2004 glede na predhodno leto še zmanjšal. Vendar moramo tudi upoštevati, da je omenjeno izkustveno pravilo izračunano kot povprečje za podjetja iz različnih panog. Zato bom kot primerjalno osnovo v tem primeru vzela koeficient obratne likvidnosti za panogo gradbeništva, katerega vrednosti prikazujem v Tabeli 22 na naslednji strani. Ugotovimo, da tudi povprečno podjetje v panogi nima bistveno višje vrednosti kratkoročnega koeficienta likvidnosti. Le ta je znašal v letu 2004, ko je bil najvišji, 1,05. Vzrok za tako nizke vrednosti kratkoročnega koeficienta likvidnosti v podjetju Primorje, d. d. je v tem, da podjetje s kratkoročnimi obveznostmi ne financira le gibljivih sredstev, pač pa tudi del stalnih sredstev.

Tabela 22: Koeficient pospešene likvidnosti in kratkoročni koeficient za panogo gradbeništva v obdobju od 2002 do 2004

Element	2002	2003	I _{03 / 02}	2004	I _{04 / 03}
Koeficient pospešene likvidnosti	0,87	0,84	96,55	0,85	101,19
Kratkoročni koeficient	1,04	1,02	98,08	1,05	102,94

Vir: Finančni podatki za panogo gradbeništva, objavljeni na spletni strani GV IN, 2005.

Koeficient pospešene likvidnosti izloča tisti del sredstev, ki so najmanj likvidne, to je zaloge. V tem smislu nam omogoča realnejše ugotovitve kot pa koeficient obratne likvidnosti. Koeficient pospešene likvidnosti Slovenski računovodski standardi opredeljujejo kot razmerje med vsoto likvidnih sredstev ter kratkoročnih terjatev in kratkoročnimi obveznostmi (Slovenski računovodski standard 29, 2001, str. 214). Izkustveno pravilo določa, da naj bo vrednost koeficienta pospešene likvidnosti vsaj ena (Pučko, 2001, str.143). To bi pomenilo, da podjetje vse zaloge financira dolgoročno. V analiziranem podjetju je bila vrednost tega koeficienta v vseh letih precej pod ena. Vendar to izkustveno pravilo ni samostojen kazalnik, saj pravilo velja predvsem za proizvodna podjetja. Zato bom tudi v tem primeru kot primerjalno osnovo vzela povprečno gradbeno podjetje v Sloveniji. Primerjava nam pokaže, da ima Primorje, d. d. nekoliko slabšo vrednost koeficienta pospešene likvidnosti, zlasti v letu 2004. Vendar ne glede na to ali upoštevamo to izkustveno pravilo ali ne ugotovimo negativen odmik, saj se je vrednost koeficienta pospešene likvidnosti v letu 2004 še zmanjšala. Tako je omenjeni koeficient v tem letu znašal 0,665. To pomeni, da podjetje kratkoročno financira tudi zaloge, torej vsa gibljiva sredstva. Ugotovitev lahko dopolnim s sklepom iz prejšnjega odstavka, ko sem z izračunom kratkoročnega koeficienta ugotovila, da podjetje kratkoročno financira tudi še del stalnih sredstev, ne le vseh gibljivih sredstev, kot nam je pokazal izračun koeficienta pospešene likvidnosti.

Trenutno stanje likvidnosti nam na najbolj oster način kaže koeficient denarne likvidnosti. Slovenski računovodski standardi ga imenujejo tudi hitri koeficient in ga opredeljujejo kot razmerje med likvidnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi (Slovenski računovodski standard 29, 2001, str. 214). V letu 2004 se je glede na predhodno leto vrednost tega koeficienta povečala, kar je pozitiven odmik in nakazuje na izboljševanje likvidnosti podjetja. Vendar gre zgolj za naključno izboljšanje, saj je vzrok zanj v velikem in zgolj naključnem povečanju gotovine leta 2004 glede na prehodno leto.

Čeprav izračunani kazalniki kažejo na slabo likvidnost podjetja, si le to kratkoročno plačilno sposobnost zagotavlja s kar najbolj natančnim usklajevanjem in načrtovanjem denarnih tokov. Pri tem upošteva predvsem tveganja, ki so povezana s plačilno nedisciplino pri prodaji na odloženo plačilo. Zaradi otežkočenega načrtovanja prilivov iz naslova prodaje na odloženo plačilo, imajo v podjetju za primer nepravočasnih plačil kupcev pri bankah odobrene ustrezne kreditne linije, preko katerih premoščajo zamike pri plačilih.

Dober pokazatelj razmerja med sredstvi in viri sredstev je tudi koeficient kratkoročnega terjatveno-obveznostnega razmerja, ki je količnik med terjatvami do kupcev in obveznostmi do dobaviteljev (Slovenski računovodski standard 29, 2001, str. 214). Standardna vrednost tega koeficienta je ena, kar pomeni, da obravnavno podjetje ne kreditira kupcev več kot dobavitelji kreditirajo proučevano podjetje (Zapiski predavanj: Analiza in načrtovanje poslovanja, 2004). Izračuni v Tabeli 21 na strani 28 kažejo, da je podjetje kreditiralo kupce več, kot pa dobavitelji kreditirajo Primorje, d. d., saj je vrednost kazalnika v letu 2003 večja od ena. V letu 2004 je prišlo do pozitivnega odmika, ker se je vrednost kazalnika ne le znižala, ampak celo spustila pod 1, kar je za podjetje Primorje, d. d. ugodneje.

Primerjava med dolgoročnimi viri sredstev in dolgoročnimi sredstvi nam kaže finančno stabilnost podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 282). Več kot je dolgoročnih virov sredstev, bolj je podjetje stabilno. Dolgoročni viri sredstev zajemajo kapital, rezervacije in dolgoročne finančne in poslovne obveznosti. Dolgoročna sredstva pa vsa stalna sredstva ter dolgoročne terjatve iz poslovanja. Glede na izračunano vrednost kazalnika (Tabela 21 na strani 28) sklepam, da je podjetje finančno nestabilno, saj je vrednost kazalnika finančne stabilnosti v vseh letih manjša od ena. Podjetje ima tako več sredstev kot pa virov sredstev, s katerimi naj ta sredstva financira. Vendar gre v tem primeru bolj kot za finančno nestabilnost za politiko financiranja podjetja, ki se financira predvsem s tujimi viri in tako maksimalno izkorišča finančni vzvod. To nam kažeta tudi stopnji zadolženosti in stopnja kapitalizacije, izračunani v okviru analize obveznosti do virov sredstev.

4. ANALIZA POSLOVNEGA IZIDA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Naj v uvodnem delu najprej natančno definiram pojma poslovnega izida in uspešnosti poslovanja. V gospodarski družbi je poslovni izid v glavnem razlika med vsoto prodajnih cen in vsoto stroškov tistih poslovnih učinkov, s katerimi ga v obravnavanem obdobju ugotavlja (Turk, 1993, str. 273). O vsoti prodajnih cen teh poslovnih učinkov govorimo kot o rednih prihodkih, o vsoti njihovih stroškov pa kot o rednih odhodkih. Tako ugotovljen poslovni izid nato popravimo za prihodke in odhodke iz izrednih dogodkov. Če so prihodki v proučevanem obdobju večji od odhodkov, govorimo o poslovnem uspehu oziroma dobičku. Če pa so prihodki manjši od odhodkov, govorimo o izgubi oziroma negativnem poslovnem izidu. Uspešnost je zunanja značilnost gospodarske družbe. Merimo jo tako, da ugotavljamo, kaj dosežemo z učinki glede na vloške. Podjetje je uspešno, če uspe na trgu svoje proizvode prodati po dovolj visoki ceni, da z izkupičkom od prodaje krije vse stroške proizvodnje učinka, hkrati pa podjetju še nekaj ostane. S tem ustvari dobiček.

V okviru analize poslovnega izida bom proučevala prihodke in odhodke, saj le ti določajo višino poslovnega izida. Analizo uspešnosti poslovanja pa bom napravila s pomočjo nekaj

najpomembnejših kazalcev in kazalnikov uspešnosti poslovanja, kot so: rentabilnost, ekonomičnost poslovanja in produktivnost dela.

4. 1. OBSEG IN STRUKTURA POSLOVNEGA IZIDA

Slovenski računovodski standardi poslovni izid opredeljujejo kot razliko med prihodki in odhodki v obračunskem obdobju (Slovenski računovodski standard 19, 2001, str. 141). Lahko je torej dobiček ali izguba. Podjetje Primorje, d. d., je v vseh treh analiziranih letih poslovalo z dobičkom. Podrobneje sem poslovni izid razčlenila v Tabeli 23.

Tabela 23: Poslovni izid (v 1000 sit) podjetja Primorje, d. d. v obdobju od 2002 do 2004

Element	2002	2003	I _{03 / 02}	2004	I _{04 / 03}
Prihodki iz poslovanja	45.927.208	45.819.460	99,77	42.979.850	93,80
Odhodki iz poslovanja	44.686.210	44.782.940	100,22	41.667.271	93,04
Izid iz poslovanja	1.240.998	1.036.520	83,52	1.312.579	126,63
Prihodki iz financiranja	515.759	604.381	117,18	312.598	51,72
Odhodki iz financiranja	1.615.749	1.507.411	93,29	1.255.703	83,30
Poslovni izid iz financiranja	-1.099.990	-903.030	—	-943.105	—
Izredni prihodki	158.424	168.705	106,49	113.432	67,24
Izredni odhodki	176.094	111.210	63,15	77.010	69,25
Poslovni izid iz izrednih dogodkov	-17.669	57.495	—	36.422	63,35
Bruto dobiček	123.338	190.985	154,85	405.896	212,53
Davek iz dobička	0	70.543	—	111.979	158,74
Čisti dobiček	123.338	120.441	97,65	293.917	244,03

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Primorje, d. d. za leta od 2002 do 2004.

Z analizo s pomočjo Tabele 23 ugotovimo, da se je v obdobju 2003/2002 bruto dobiček podjetja povečal za 54,85 %, neto dobiček pa zmanjšal za 2,35 %. Razlog je v davku iz dobička, ki ga je podjetje Primorje, d. d. plačalo samo v letu 2003. V predhodnem letu je bilo plačila davka zaradi investicijskih olajšav oproščeno. Poslovni izid iz financiranja je bil vsa leta negativen in je pomembno zmanjševal bruto dobiček. Vendar je negativen izid iz financiranja pričakovan, če upoštevamo politiko financiranja podjetja, ki se financira predvsem s tujimi viri, konkretno s kratkoročnimi obveznostmi. Leta 2004 se je glede na predhodno leto povečal tako bruto kot neto dobiček. Vzrok za povečanje je predvsem v povečanju pozitivnega izida iz poslovanja.

4. 1. 1. ANALIZA PRIHODKOV

Slovenski računovodski standardi prihodke opredeljujejo kot povečanje gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki povečanj sredstev ali zmanjšanj dolgov (Slovenski računovodski standard 18, 2001, str. 135). Analizo prihodkov Primorja, d. d. sem napravila s

pomočjo Tabele 24, kjer prikazujem posamezne vrste poslovnih prihodkov podjetja ter njihove vrednosti.

Tabela 24: Prihodki podjetja Primorje, d. d. (v 1000 sit) in deleži v skupnih prihodkih (v %) v obdobju od 2002 do 2004

Element	2002		2003		I _{03/02}	2004		I _{04/03}
	Vrednost	Struktura	Vrednost	Struktura		Vrednost	Struktura	
Poslovni prihodki	45.927.209	98,55	45.819.460	98,34	99,77	42.979.850	99,02	93,80
Čisti prihodki od prodaje	45.321.837	97,25	45.197.629	97,01	99,73	42.561.204	98,05	94,17
Drugi poslovni prihodki	194.494	0,42	414.561	0,89	213,15	186.062	0,43	44,88
Usredstveni lastni proizvodi in storitve	410.877	0,88	207.270	0,44	50,45	232.584	0,54	112,21
Prihodki iz financiranja	515.759	1,11	604.380	1,30	117,20	312.598	0,72	51,72
Finančni prihodki iz deležev	86.899	0,19	69.162	0,15	79,59	86.609	0,20	125,23
Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	0	0,00	0	0,00	—	0	0,00	—
Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	428.860	0,92	535.218	1,15	124,80	225.989	0,52	42,22
Izredni prihodki	158.424	0,34	168.705	0,36	106,49	113.432	0,26	67,24
Skupaj prihodki	46.601.391	100,00	46.592.545	100,00	99,98	43.405.880	100,00	93,16

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Primorje, d. d. za leta od 2002 do 2004.

V letu 2003 se je glede na leto 2002 vrednost skupnih prihodkov nekoliko zmanjšala. Vzrok je predvsem v zmanjšanju poslovnih prihodkov, saj so predstavljali kar 98,34 % vseh prihodkov podjetja. Prav zato povečanje tako finančnih kot izrednih prihodkov ni imelo pomembnega vpliva na gibanje celotnih prihodkov. Na zmanjšanje poslovnih prihodkov je najbolj vplivalo zmanjšanje prihodkov od prodaje na domačem trgu.

Tudi v letu 2004 so se skupni prihodki, glede na predhodno leto, zmanjšali, kar je posledica zmanjšanja poslovnih, finančnih in izrednih prihodkov. Zmanjšanje poslovnih prihodkov je posledica zmanjšanja prodaje tako na domačem kot na tujih trgih. Prihodki iz financiranja so se zmanjšali zaradi zmanjšanja prihodkov iz prodaje naložb in zaradi zmanjšanja prihodkov od obresti. Zmanjšanje finančnih prihodkov je negativen odmik, medtem ko za zmanjšanje izrednih prihodkov tega ne moremo trditi. Gre namreč za kategorijo, ki nastane zaradi izrednih dogodkov in jo v normalnih razmerah sploh ne bi bilo. Izredni prihodki vsebujejo predvsem prihodke iz izterjanih že odpisanih terjatev ter prihodkov iz kazni in odškodnin.

4. 1. 2. ANALIZA ODHODKOV

Odhodki so zmanjšanja gospodarskih koristi v obračunskem obdobju v obliki zmanjšanih sredstev ali povečanja dolgov (Slovenski računovodski standard 17, 2001, str. 129). Za

potrebe analize sem jih, v skladu z računovodskimi standardi, razčlenila na poslovne odhodke, odhodke iz financiranja ter izredne odhodke. Njihove vrednosti in deleže v skupnih odhodkih predstavljam v Tabeli 25, kjer navajam tudi posamezne postavke v okviru navedenih treh skupin odhodkov.

Tabela 25: Odhodki podjetja Primorje, d. d. (v 1000 sit) in njihovi deleži v skupnih odhodkih (v %) v obdobju od 2002 do 2004

Element	2002		2003		I _{03 / 02}	2004		I _{04 / 03}
	Vrednost	Struktura	Vrednost	Struktura		Vrednost	Struktura	
Poslovni odhodki	44.686.210	96,14	44.782.940	96,51	100,22	41.667.271	96,90	93,04
Stroški blaga, materiala in storitev	35.237.980	75,82	35.540.998	76,59	100,86	33.087.737	76,95	93,10
Stroški dela	6.531.323	14,05	6.711.828	14,46	102,76	6.594.828	15,34	98,26
Odpisi vrednosti	1.743.954	3,75	1.633.252	3,52	93,65	1.740.858	4,05	106,59
Drugi poslovni odhodki	102.823	0,22	94.191	0,20	91,60	90.820	0,21	96,42
Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	1.070.130	2,30	802.671	1,73	75,01	153.028	0,36	19,06
Finančni odhodki	1.615.749	3,48	1.507.411	3,25	93,29	1.255.703	2,92	83,30
Finančni odhodki za odpise dolgoročnih in kratkoročnih. finančnih naložb	39.253	0,08	49.458	0,11	126,00	134.091	0,31	271,12
Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	1.576.496	3,39	1.457.953	3,14	92,48	1.121.612	2,61	76,93
Izredni odhodki	176.094	0,38	111.210	0,24	63,15	77.010	0,18	69,25
Skupaj odhodki	46.478.053	100	46.401.561	100	99,84	42.999.984	100	92,67

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Primorje, d. d. v letih od 2002 do 2004.

V letu 2003 se je glede na predhodno leto pomembneje relativno spremenil le obseg izrednih prihodkov, ki se je zmanjšal za 36,85 %. Vzrok je v zmanjšanju denarnih kazni in penalov, ki jih je moralo podjetje plačati. Sicer so se celotni odhodki v letu 2003 zmanjšali, vendar je sprememba izredno majhna in zato nima pomembnejšega vpliva na uspešnost poslovanja.

Izraziteje so se odhodki zmanjšali leta 2004, če kot primerjalno osnovo vzamemo predhodno leto. Zmanjšanje je posledica zmanjšanja poslovnih odhodkov. Če upoštevamo, da so se v tem obdobju zmanjšali poslovni prihodki, ki najbolj kažejo obseg poslovanja podjetja, je zmanjšanje tudi poslovnih odhodkov pričakovano. Čeprav so se poslovni odhodki zmanjšali le za 6,96 %, je to pomembno vplivalo na poslovni izid. Absolutno so se namreč zmanjšali kar za 3.115.669.000 sit. Relativno so se v obdobju 2004/2003 najbolj povečali finančni odhodki za odpise dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb. Vzrok je v nakupu podjetij Meblo PTRC, VGC Soča in Gradisa. Gre za podjetja z izgubo (primer Gradisa) oziroma z neporavnanimi obveznostmi do podjetja Primorje, d. d. (primer podjetja Meblo PTRC in VGC

Soča). Z nakupom teh podjetij je moralo Primorje, d. d. njihove izgube knjižiti v svoji bilanco stanja, konkretno med finančne odhodke za odpise dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb.

4. 2. ANALIZA USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Temeljni cilj poslovanja podjetja je rentabilnost. Le ta je v procesu planiranja osrednje načelo odločanja o celotnem poslovanju. V procesu kontrole pa predstavlja osnovo za kontrolo uspešnosti (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 280).

Rentabilnost kapitala izračunamo tako, da dobiček delimo s kapitalom. Pri tem pa naletimo na dve pomembni težavi. Prva je ta, da kot dobiček vzamemo računovodsko izražen čisti dobiček, ki pa zaradi skritih dobičkov in izgub ne izraža natančno, koliko dobička je bilo dejansko ustvarjenega. Drugi problem predstavlja vrednost kapitala, ki je izkazana v bilanci stanja. Tudi tu gre za knjigovodsko izraženo vrednost, ne pa dejansko tržno vrednost kapitala. Zato sem se odločila, da izračunam še nekatere druge kazalce uspešnosti poslovanja (to sta donos na delnico in profitna margina), katere vrednosti prikazujem v Tabeli 26. V nadaljevanju tega poglavja pa bom obravnavala še produktivnost dela in ekonomičnost.

Tabela 26: Nekateri kazalci in kazalniki uspešnosti poslovanja podjetja Primorje, d. d. v obdobju od 2002 do 2004.

	Element	2002	2003	I _{03 / 02}	2004	I _{04 / 03}
1	Čisti dobiček (v 1000 sit)	123.338	120.441	97,65	293.917	244,03
2	Povprečna vrednost kapitala (v 1000 sit)	10.847.972	10.182.662	93,87	9.909.690	97,32
3	Povprečna vrednost sredstev (v 1000 sit)	40.676.060	39.391.642	96,84	38.469.535	97,66
4	Število izdanih navadnih delnic	860.180	860.180	100,00	860.180	100,00
5	Dividende na prednostne delnice	0	0	—	0	—
6	Vrednost prodaje (v 1000 sit)	45.321.837	45.197.629	99,73	42.561.204	94,17
7	Rentabilnost kapitala – ROE ((1/2)*100)	1,137	1,182	104,03	2,966	250,76
8	Rentabilnost sredstev – ROA ((1/3)*100)	0,303	0,306	100,84	0,764	249,88
9	Donos na delnico – EPS ((1-5)/4)	0,143	0,140	97,65	0,342	244,03
10	Profitna margina ((1/6))*100)	0,272	0,266	97,92	0,691	259,15

Vir: Interni podatki, bilanca stanja in izkaz poslovnega izida podjetja Primorje, d. d. za leta od 2002 do 2004.

Donosnost na kapital ali ROE nam pove, koliko čistega dobička je gospodarska družba v analiziranem letu dosegla na vsakih 100 tolarjev vloženega kapitala. Gospodarska družba je poslovno uspešnejša, če je vrednost tega kazalnika čim večja, hkrati pa mora biti tudi

pozitivna (Razlaga finančnih kazalcev, objavljena na spletni strani GV IN, 2005). Primerjava med leti proučevanega obdobja nam kaže pozitiven odmik, zlasti z letu 2004, ko je analizirano podjetje na vsakih 100 sit vloženega kapitala ustvarilo 2,966 sit čistega dobička, kar je 150,76 % več kot leto prej.

Rentabilnost sredstev ali ROA nam, podobno kot ROE, pove koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je gospodarska družba ugotovila na vsakih 100 tolarjev obstoječih sredstev, ne glede na to kako so financirana. Hkrati določa tudi dolgoročno plačilno sposobnost in finančno tveganje podjetja (Valentinčič, 1999, str. 352). Gospodarska družba posluje uspešneje, če je vrednost tega kazalnika čim večja. Tudi tu nam analiza pokaže izboljševanje rentabilnosti sredstev podjetja Primorje, d. d., zlasti v zadnjem letu analiziranega obdobja, ko se je rentabilnost sredstev v primerjavi s predhodnim letom povečala za skoraj 150 %.

Kazalnik donosa na delnico ali EPS kaže uspešnost podjetja z vidika lastnikov, to je delničarjev. Pove nam, koliko čistega dobička odpade na enoto kapitala (Horvat, 2005, str. 42). Leta 2003 je bil kazalnik nekoliko manjši kot leto prej (Tabela 26 na strani 36). V letu 2004 pa se je glede na leto 2003 močno povečal, tako da je analizirano podjetje leta 2004 na enoto kapitala ustvarilo 0,342 sit čistega dobička. Vzrok za povečanje kazalnika donosa na delnico je v večjem dobičku, medtem ko je število delnic ostalo nespremenjeno.

Profitna margina nam kaže delež dobička v prodaji (Pučko, 2001, str.154). Pove nam, da so v letu 2002 v analiziranem podjetju ustvarili 0,272 sit čistega dobička na 100 sit prihodkov od prodaje. Leto kasneje pa nekoliko manj, in sicer 0,266 sit na 100 sit prihodkov od prodaje. Pozitiven odmik je družba dosegla v letu 2004, ko se je profitna margina povečala za 159,15 %. Vzrok za to je v večjem dobičku in v zmanjšanih prihodkih od prodaje v letu 2004 glede na predhodno leto.

4. 2. 1. ANALIZA PRODUKTIVNOSTI DELA

Produktivnost dela po definiciji opredelimo z enačbo (Tekavčič, 1995, str. 71):

$$\text{Produktivnost dela} = \frac{\text{Količina proizvedenih poslovnih učinkov}}{\text{Porabljeno delo}}$$

Zaradi široke palete dejavnosti, različne narave storitev podjetja Primorje, d. d. in nedostopnosti vseh potrebnih podatkov, proizvedenih poslovnih učinkov oziroma opravljenih storitev ne morem količinsko izraziti s pomočjo pogojnih enot, normativov dela ali stalnih cen. Zato bom v števcu, kot najboljši možni približek količinskemu obsegu proizvodnje, vzela vse poslovne prihodke. Vrednosti kazalnika produktivnosti dela za posamezna leta prikazujem v Tabeli 27 na naslednji strani.

Tabela 27: Produktivnost dela (v 1000 sit) podjetja Primorje, d. d. v obdobju od 2002 do 2004

	Element	2002	2003	I _{03/02}	2004	I _{04/03}
1	Poslovni prihodki (v 1000 sit)	45.927.209	45.819.460	99,77	42.979.850	93,80
2	Povprečno število zaposlenih	1.421	1.395	98,17	1.391	99,71
3	Produktivnost dela (v 1000 sit na zaposlenega) (1/2)	32.320,344	32.845,491	101,62	30.898,526	94,07

Vir: Izkaz poslovnega izida ter kadrovska evidenca podjetja Primorje, d. d. za leta od 2002 do 2004.

Analiza produktivnosti dela nam kaže na poslabšanje produktivnosti dela v zadnjem letu proučevanega obdobja, potem, ko se je v letu 2003 glede na 2002 le ta nekoliko izboljšala. Tako je v letu 2004 en zaposleni ustvaril 30.898.526 sit poslovnih prihodkov. Vzrok za padec produktivnosti je v tem, da so se prihodki zmanjšali relativno bolj kot se je zmanjšalo število zaposlenih. Zaradi metodologije izračuna sem v formuli upoštevala povprečno število zaposlenih, čeprav nam v tem primeru ne kaže dejanskega gibanja števila zaposlenih, saj se je le to, kot sem ugotovila z analizo obsega in strukture zaposlenih, povečalo.

4. 2. 2. ANALIZA EKONOMIČNOSTI POSLOVANJA

Kazalnik celotne ekonomičnosti poslovanja najbolj sintetično odraža gospodarnost poslovanja podjetja s prikazom intenzivnosti odmika skupnih prihodkov podjetja od njegovih skupnih odhodkov (Razlaga finančnih kazalcev, objavljena na spletni strani GV IN, 2005). Pogosto ugotavljamo tudi ekonomičnost poslovanja, ki nam pove koliko prihodkov iz poslovanja je gospodarska družba dosegla na 100 tolarjev odhodkov iz poslovanja. Gospodarska družba je poslovno uspešnejša, če je vrednost tako prvega kot drugega kazalnika večja od 1, kar pomeni, da je na 100 tolarjev skupnih odhodkov oziroma poslovnih odhodkov dosegla več kot 100 tolarjev skupnih prihodkov oziroma poslovnih prihodkov. Vendar moramo biti pri razlagi pazljivi, saj je lahko vrednost obeh kazalnikov tudi večja od 1, pa gospodarska družba izkazuje čisto izgubo, ker je bil obračunan davek od dobička večji od razlike med skupnimi prihodki in skupnimi odhodki. Uspešno podjetje mora zato imeti kazalnik ekonomičnosti večji od ena in hkrati poslovati z dobičkom.

Na podlagi analize ekonomičnosti poslovanja s pomočjo Tabele 28 na strani 37 ugotavljam, da je bilo podjetje Primorje, d. d. v vseh letih proučevanega obdobja uspešno, vendar je bila uspešnost največja v letu 2004, ko je bila celotna ekonomičnost najvišja. Na nižjo doseženo celotno ekonomičnost leta 2003 glede na predhodno leto je vplivala predvsem nižja ekonomičnost poslovanja. V letu 2003 so bili namreč poslovni prihodki nižji, poslovni odhodki pa višji kot v letu 2002.

Tabela 28: Kazalnika celotne ekonomičnosti in ekonomičnosti poslovanja podjetja Primorje, d. d. v obdobju od 2002 do 2004

	Element	2002	2003	I _{03/02}	2004	I _{04/03}
1	Celotni prihodki	46.601.391	46.592.545	99,98	43.405.880	93,16
2	Celotni odhodki	46.478.053	46.401.561	99,84	42.999.984	92,67
3	Celotna ekonomičnost (1/2)	1,003	1,004	100,15	1,009	100,53
4	Prihodki iz poslovanja	45.927.209	45.819.460	99,77	42.979.850	93,80
5	Odhodki iz poslovanja	44.686.210	44.782.940	100,22	41.667.271	93,04
6	Ekonomičnost poslovanja (4/5)	1,028	1,023	99,55	1,032	100,82

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Primorje d. d. za leta od 2002 do 2004.

5. PREDNOSTI IN PROBLEMSKI POLOŽAJI PRIMORJA, D. D. S PREDLGANIMI REŠITVAMI

Po zaključeni fazi spremljanja in ocenjevanja poslovanja, bom v tej točki strnila glavne ugotovitve, ki jih na osnovi napravljene analize poslovanja lahko navedem. Hiter vpogled v letno poročilo družbe kaže, da je le ta poslovala uspešno, saj je v vseh letih realizirala dobiček. Za dodatne ugotovitve pa je potrebno napraviti celotno analizo, katere ugotovitve predstavljam v nadaljevanju.

Z analizo stalnih sredstev sem ugotovila velik porast dolgoročnih finančnih naložb podjetja, ki kaže na politiko širitve Skupine Primorje, v katero je bilo zlasti v zadnjih leti vključenih veliko novih družb. Poleg tega se je v podjetju Primorje, d. d. izboljšala tehnična opremljenost dela, kar nam kaže na boljše pogoje dela za zaposlene. Pomembna prednost podjetja je tudi povečevanje hitrost obračanja terjatev do kupcev in zalog.

Zaposleni so pomemben produkcijski dejavnik, ki lahko, če svoje znanje in sposobnosti maksimalno izkoristijo, pomembno vplivajo na uspešnost poslovanja. Zato je analiza zaposlenih pomemben člen v celotni analizi poslovanja. Ključna slabost, ki sem jo pri analizi zaposlenih s finančnimi kazalci in kazalniki ugotovila, je povečevanje števila zaposlenih, kljub temu, da je bil cilj podjetja ravno nasprotni, torej zmanjšati njihovo število. Pri tem sem upoštevala dejansko število zaposlenih na zadnji dan vsakega analiziranega leta. Če bi upoštevala povprečno vrednost števila zaposlenih, ki sem ga uporabila pri izračunu nekaterih kazalnikov (na primer pri produktivnosti dela, bruto koeficientu fluktuacije ter količniku izkoriščanja delovnega časa), bi postavila napačen sklep, da se je število zaposlenih zmanjšalo. Ker torej povprečje ne kaže vedno dejanskega stanja, sem pri analizi gibanja števila zaposlenih uporabila dejansko stanje števila zaposlenih na zadnji dan leta. S povečevanjem števila zaposlenih je povezan tudi problem fluktuacije, ki je zaradi priključevanja novih podjetji v skupino in upokojevanja precej visoka. Podjetje bo težko našlo rešitev za ta problem. Upokojitve namreč predstavljajo normalno fluktuacijo, na katero podjetje ne more vplivati. Zaposlovanje delavcev iz priključenih družb je posledica uresničevanja strateških ciljev na

nivoju Skupine Primorje in ni posledica kadrovske politike podjetja Primorje, d. d. Gre za vprašanje prioritete: ali doseči cilj pod 1.350 zaposlenih, ali zasledovati strateške cilje podjetja, povezane z njegovo nadaljnjo rastjo in širitvijo podjetja. V Primorju, d. d. so slednji prioriteta. Poleg tega v analiziranem podjetju pričakujejo, da se bo čez 5 let začel intenziven val upokojevanja, ki bo pomembno vplival na zmanjšanje števila zaposlenih.

Z analizo zaposlenih z nefinančnimi kazalci in kazalniki sem ugotovila, da je podjetje uspešno zmanjšalo bolezenske odsotnosti ter nesreče pri delu, kar je zagotovo pripomoglo k večji poslovni uspešnosti. S tem namenom, dvigniti poslovno uspešnost, je podjetje v zadnjih letih veliko pozornosti namenilo tudi usposabljanju in dodatnemu izobraževanju zaposlenih. Tako se je porodila ideja o projektu UPPA – Učeče Podjetje Primorje Ajdovščina, katerega so začeli intenzivno uresničevati v letu 2004.

Analiza proizvodnje in prodaje kaže na to, da je analizirano podjetje kot celota plan proizvodnje sicer vedno preseglo, čeprav ga posamezne enote niso vedno dosegle. Tako je divizija »Dela v tujini« leta 2004 realizirala le 36,65 % načrtovane proizvodnje. Problem postane še pomembnejši, če upoštevamo cilje družbe, ki želi prodreti na nove tuje trge. Zgolj poslovanje na domačem trgu Primorju, d. d. ne bo omogočalo dosegati postavljenega cilja – 90 milijard sit prihodkov na nivoju skupine. Podjetju predlagam izvajanje čim več trženjskih dejavnosti na tujih trgih in sodelovanje na čim več licitacijah za pridobitev gradbenih del. Le aktivno vključevanje v pridobitev del na tujih trgih bo podjetju omogočalo nove izkušnje in reference, ki so ob vstopu na nov trg zelo pomembne. Prav tako je pomembno pridobiti si primerjalne prednosti pred konkurenco in jih na ciljnih trgih predstaviti. Nastopi na sejnih v tujini so za to dobra priložnost. Nadalje predlagam sklepanje strateških ali kapitalskih povezav tudi s kakšnim tujim gradbenim podjetjem.

Na osnovi analize razmerja med sredstvi in obveznostmi do virov sredstev ugotavljam, da ima analizirano podjetje nižje vrednosti koeficientov likvidnosti, tako v primerjavi s priporočeno vrednostjo kot v primerjavi s povprečnim gradbenim podjetjem v Sloveniji. V podjetju Primorje, d. d. nizko vrednost koeficienta pojasnjujejo s tem, da ima podjetje tako politiko financiranja, da s kratkoročnimi obveznostmi financira tudi del stalnih sredstev. Tveganje plačilne sposobnosti rešujejo z različnimi instrumenti, kot so strog nadzor nad plačilno disciplino, analiziranje kupcev s pomočjo bonitetnih poročil, najemanje kreditnih linij pri bankah in drugi. Nadalje sem ugotovila da je podjetje precej zadolženo, saj se financira predvsem s tujimi viri in tako maksimalno izkorišča finančni vzvod. Vendar se je podjetje, zaradi strategije širitve prisiljeno zadolževati, saj ne more samo zagotoviti dovolj finančnih sredstev za izvajanje postavljenih strateških ciljev. Zavedati pa se mora, da pretirano zadolževanje lahko pripelje podjetje do tega, da postane odvisno od posojilodajalcev, ali celo do nelikvidnosti. Menim, da gre tudi pri tem za vprašanje prioritete: ali je bolj pomembno zagotoviti finančno varnost, ali slediti strategiji rasti. Vsaka strategija rasti pa je povezana z velikimi investicijami, te pa z velikimi tveganji.

Že pozitiven poslovni izid nam kaže na to, da je podjetje v splošnem uspešno poslovalo. Vendar nam podrobnejša analiza poslovnega izida pokaže, da ima podjetje vsa leta negativen izid iz financiranja, kar je posledica njegove politike financiranja. Le ta je, kot sem napisala že zgoraj, naravnana k zadolževanju oziroma financiranju s tujimi viri. Sicer pa nam to, da je Primorje, d. d. v splošnem uspešno poslovalo, kažejo tudi drugi kazalniki uspešnosti, kot so ROE, ROA, EPS in profitna margina. Problem se kaže pri produktivnosti dela, saj se je le ta zlasti v letu 2004 zmanjšala.

SKLEP

V diplomskem delu sem analizirala poslovanje podjetja Primorje, d. d. Pri tem sem se srečevala s številnimi omejitvami, kot so nedostopnost podatkov, ker so le ti obravnavani kot poslovna skrivnost, nepoznavanje analiziranega podjetja, nezmožnost pribiranja določenih podatkov, pa tudi neizkušenost pri opravljanju podobnih analiz v praksi. Zavedam se, da bi z dodatnimi analizami, ki mi jih zgoraj navedene omejitve onemogočajo, lahko dobila vpogled v poslovanje podjetja tudi iz številnih drugih zornih kotov, in tako odkrila nove prednosti ali slabosti v poslovanju analiziranega podjetja.

Primorje, d. d. ima svoje poslovanje organizirano v petih divizijah. Vsaka od teh petih divizij poleg poslovnih enot podjetja Primorje, d. d. vključuje tudi pridružena podjetja. Le te sem iz analize izvzela, saj je predmet analize poslovanje samo družbe Primorje, d. d. Največji delež podjetja imajo v lasti zaposleni, bivši zaposleni, upokojenci ter druge fizične osebe. Poleg teh ima družba še štirinajst lastnikov, ki pa so vsi pravne osebe.

Podjetje Primorje, d. d. je v proučevanem triletnem obdobju od 2002 do 2004 poslovalo uspešno in realiziralo dobiček. Kljub temu pa sem z analizo poslovanja ugotovila nekatere slabosti, ki pomembno vplivajo na zmanjšanje uspešnosti poslovanja Primorje, d. d. Te slabosti so predvsem v veliki zadolženosti podjetja, v zmanjšanju prodaje na tujih trgih, zlasti v letu 2004, ter v povečevanju števila zaposlenih, kljub postavljenemu cilju zmanjšanja števila le teh pod zgornjo mejo 1.350 zaposlenih. Na zmanjšanje zadolženosti bodo v podjetju težko vplivali, saj je le ta povezana s strateškimi cilji Primorja, d. d. oziroma s strategijo širitve Skupine Primorje. Prav tako je s strateškimi cilji podjetja povezan problem večanja števila zaposlenih, saj s priključevanjem novih družb v Skupino Primorje analizirano podjetje priključi tudi zaposlene iz prevzetih družb. Da bi zmanjšali negativen odmik povezan s prodajo na tujih trgih, Primorju, d. d. predlagam sodelovanje na čim več licitacijah za pridobitev del na ciljnih trgih, nastopanje na čim več sejnih v tujini in sklepanje strateških ali kapitalskih povezav tudi s kakšnim tujim gradbenim podjetjem.

Kljub navedenim slabostim ima Primorje, d. d. tudi številne prednosti, ki mu bodo tudi v prihodnje omogočale ohranjati položaj enega najmočnejših poslovnih sistemov za

gradbeništvo v Sloveniji. Te prednosti so predvsem v lastni proizvodnji številnih gradbenih materialov in elementov, ki so potrebni pri gradnji. Lastna surovinska baza in visoke zmogljivosti proizvodnje kakovostnih kamnitih agregatov podjetju omogočajo kakovostno proizvodnjo različnih vrst asfaltov in betonov ter preko tega ohranjanje vodilne pozicije na trgu montažne gradnje. Nadalje vidim pomembno prednost Primorja, d. d. v priključevanju številnih družb, ki delujejo v panogi gradbeništva, v Skupino Primorje. To podjetju omogoča izkoriščanje sinergijskih učinkov. Poleg navedenih ima podjetje še številne druge prednosti, kot na primer hitro obračanje terjatev do kupcev in zalog, večanje števila zaposlenih z visoko izobrazbo, boljše izkoriščanje delovnega časa, zmanjševanje bolezenskih odsotnosti in nesreč pri delu ter prehod v učečo se organizacijo.

Osebno menim, da je podjetje Primorje, d. d. na pravi poti do uspeha. Njegova nadaljnja rast je predvsem odvisna od tega, kako uspešno se bo podjetje uveljavilo na novih tujih trgih. Uspešno so zgradili viadukt Črni Kal – izziv, kot ga še ni bilo, kakor mu sami pravijo. Prepričana sem, da jim bo uspelo zgraditi trden most tudi do novih tujih trgov, saj ga bodo gradili na sposobnostih in znanju zaposlenih, sinergijskih učinkih ter na dosedanjem uspešnem poslovanju.

LITERATURA

1. Dimovski Vlado et al.: Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2005. 387 str.
2. Gspan Primož, Jug Aleš: Ekonomski učinki varstva pri delu. Ljubljana : Zavod Republike Slovenije za varstvo pri delu, 1993. 124 str.
3. Hampton J. John: Financial decision making. 4. izdaja. New Yersey : Prentice - Hall International, 1989. 550 str.
4. Hočevar Marko, Igličar Aleksander: Računovodstvo za managerje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1997. 423 str.
5. Hočevar Marko, Igličar Aleksander, Zaman Maja: Osnove računovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 446 str.
6. Horvat Tatjana: Analiza poslovanja v letnem poročilu kot podlaga za ugotavljanje gospodarnosti podjetja. Revizor, Ljubljana, 2005, 3 – 4, str. 28–48.
7. Jereb Janez: Teoretične osnove izobraževanja. Kranj : Moderna organizacija, 1998. 156 str.
8. Lipičnik Bogdan: Ekonomika in organizacija podjetja. 2. knjiga: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 289 str.
9. Perčič Vinko: Analiza sredstev podjetja. Zbornik referatov: Analiza kot podlaga za odločitve v novem gospodarskem sistemu. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 76–90.
10. Potočnik Vekoslav: Nabavno poslovanje. Ljubljana : Ekonomska Fakulteta, 2002. 418 str.
11. Pučko Danijel: Aktualnost analize poslovanja danes. Zbornik referatov: Analiza kot podlaga za odločitve v novem gospodarskem sistemu. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 25-38.
12. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.

13. Pučko Danijel, Rozman Rudi: *Ekonomika in organizacija podjetja*. 1. knjiga: *Ekonomika podjetja*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 344 str.
14. Rejc Adriana: *Merjenje učinkovitosti zaposlencev kot posameznikov in članov skupin*. Zbornik referatov: *Analiziranje kot eno od informacijskih orodij ukrepanja (poslovnih) ravnateljev*. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 2003, str. 137–150.
15. Rejc Adriana: *Vloga nefinančnih kazalcev za presojanje uspešnosti poslovanja v novem poslovnem okolju*. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 56 str.
16. Rozman Rudi: *Opredelitev analize kot metode spoznavanja*. *Analiza kot podlaga za odločitve v novem gospodarskem sistemu*. Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 39–50.
17. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: *Management*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 313 str.
18. Rozman Rudi, Rusjan Borut: *Organizacija (ravljanje) podjetja*. 1. del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 199 str.
19. Tekavčič Metka: *Nekateri vidiki analize uspešnosti gospodarjenja*. Zbornik referatov: *Analiza kot podlaga za odločitve v novem gospodarskem sistemu*. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, str. 66-75.
20. Turk Ivan: *Uvod v ekonomiko gospodarske družbe*. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 1993. 314 str.
21. Turk Ivan, Kavčič Slavka, Kokotec-Novak Majda: *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana : Slovenski inštitut za revizijo, 1998. 620 str.
22. Valentinčič Aljoša: *Analiza kazalcev poslovanja slovenskih podjetij po panogah v letih 1996 in 1997 z vidika plačilne sposobnosti podjetij*. 31. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji. Portorož : Zveza računovodij finančnikov in revizorjev Slovenije, 1999, str. 339–355.

VIRI

1. Bilanca stanja podjetja Primorje, d. d. za leta od 2002 do 2004.
2. Finančni podatki za panogo gradbeništva, objavljeni na spletni strani GV IN.
[URL: <http://www1.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=1&SubDejObcRegID=779>], 3.11.2005.
3. Interni podatki podjetja Primorje, d. d. za leta od 2002 do 2004.
4. Izkaz poslovnega izida podjetja Primorje, d. d. za leta od 2002 do 2004.
5. Kadrovska evidenca podjetja Primorje, d. d. za leta od 2002 do 2004.
6. Razlaga finančnih kazalcev, objavljena na spletni strani GV IN.
[URL: <http://www1.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?stran=ProIsk>], 8.8.2005.
7. SI Stat podatkovni portal: Indeksi cen življenjskih potrebščin po COICOP / HICP po skupinah in podskupinah.
[URL: http://www.stat.si/pxweb/dialog/varval.asp?ma=0400601s&ti=Indeksi+cen+%9Eivljenjskih+potreb%9A%E8in+po+COICOP%2FHICP+po+skupinah+in+podskupinah%2C++Slovenija%2E&path=../Database/Ekonomsko/04_cene/04006_ICZP/&search=IZRA%C8UN&lang=2], 24.7.2005.
8. Slovenski računovodski standardi 2001.
[URL: <http://www.sirevizija.si/publikacije/index.shtml#SRS2001>], 6.6.2005.
9. Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (Uradni list RS, št. 63/2004).
10. Zapiski predavanj: Analiza in načrtovanje poslovanja, 2004.
11. Žižmond Egon, Novak Matjaž: Model spremljanja dereguliranih cen v nemenjalnem sektorju slovenskega gospodarstva. [URL: <http://www.fm-kp.si/zalozba/issn/1581-4718/007.htm>], 3.11.2005.

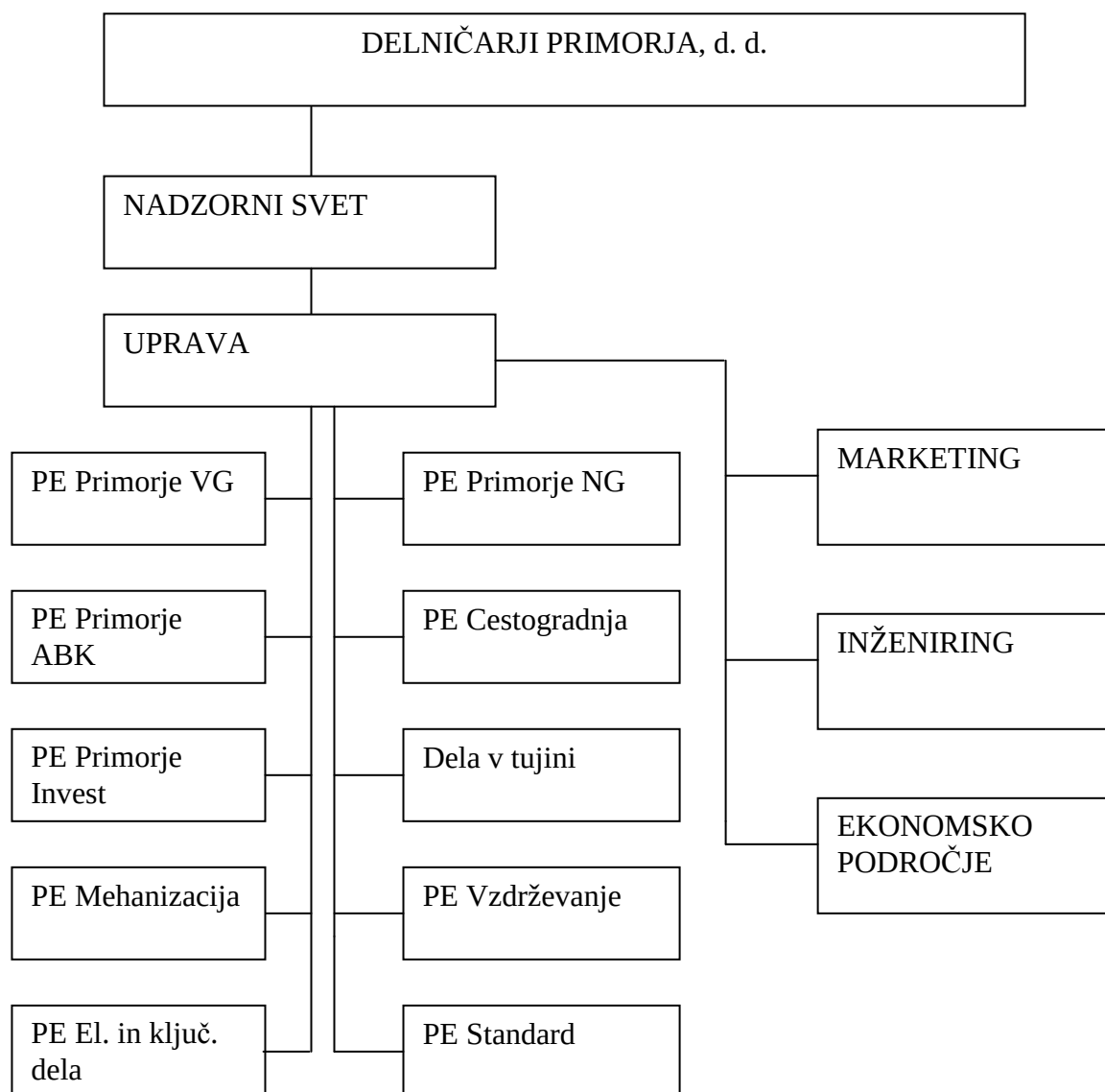
PRILOGE

Tabela 1: Prikaz proizvodnega programa podjetja Primorje, d. d.

D E J A V N O S T	gradnja	nizke gradnje	ceste
			mostovi
			železnice
			predori
			rudarsko minerska dela
		visoke gradnje	poslovni in javni objekti
			stanovanjski objekti
			industrijski objekti
			obnovitveni objekti
		montažni objekti	industrijske hale
			poslovni objekti
			javni objekti
		hidrogradnje	
	proizvodnja	gradbeni material	agregati
			asfalt
			beton
		montažni betonski elementi	votle plošče
		drugi betonski izdelki	cevi in jaški
			drogovi
			elementi za predore
			elementi za ceste
			galanterija
	mehanizacija	zemeljska dela	
		pilotiranje	
		asfaltiranje	
	inženiring	celovite rešitve	
		projektiranje	

Vir: Interni podatki podjetja Primorje, d. d. za leto 2004.

Tabela 2: Prikaz organizacijskih enot podjetja Primorje, d. d.



Vir: Interni podatki podjetja Primorje, d. d. za leto 2004.

Tabela 3: Aktiva bilance stanja podjetja Primorje, d. d. na dan 31. 12. posameznega leta od 2002 do 2004 v stalnih cenah leta 2004

	2002	2003	2004
SREDSTVA	41.872.934	37.287.874	39.959.769
STALNA SREDSTVA	16.304.812	15.689.386	18.680.541
Neopredmetena dolgoročna sredstva	349.953	710.733	839.263
Dolgoročno odloženi stroški poslovanja	22.491	24.758	23.259
Dolgoročne premoženjske pravice	294.513	281.562	237.770
Predujmi za neopredmetena sredstva	0	404.414	578.134
Opredmetena osnovna sredstva	12.116.367	11.002.422	11.205.573
Zemljišča in zgradbe	7.462.098	6.932.207	7.308.114
Zemljišča	2.947.952	2.707.292	2.953.576
Zgradbe	4.514.147	4.224.915	4.354.538
Proizvajalne naprave in stroji	4.163.263	3.693.200	3.530.442
Druge naprave in oprema	364.129	333.435	350.001
Osnovna sredstva ki se pridobivajo	126.887	43.580	17.016
Predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	3.916	1.860	1.679
Opredmetena osnovna sredstva v gradnji ali izdelavi	122.970	41.721	15.337
Dolgoročne finančne naložbe	3.838.492	3.976.230	6.635.705
Deleži in dolgoročne finančne terjatve do podjetij v skupini	2.305.839	3.174.601	3.979.985
Deleži in dolgoročne finančne terjatve do pridruženih podjetij	8.550	8.521	70.957
Deleži in druge dolgoročne finančne naložbe	1.517.609	786.617	2.579.535
Lastni deleži	6.494	6.490	5.228
GIBLJIVA SREDSTVA	25.300.568	21.488.518	21.080.620
Zaloge	6.160.471	5.043.998	5.093.426
Material	789.271	748.139	1.003.438
Nedokončana proizvodnja	2.337.379	1.980.749	2.390.314
Proizvodi in trgovsko blago	2.971.510	2.264.460	1.675.714
Predujmi za zaloge	62.311	50.651	23.960
Poslovne terjatve	15.533.811	13.946.252	12.477.089
Dolgoročne poslovne terjatve	62.400	48.233	39.948
Dolgoročne poslovne terjatve do kupcev	62.400	48.233	39.948
Kratkoročne poslovne terjatve	15.471.412	13.898.019	12.437.141
Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	14.265.986	10.399.493	8.792.933
Kratkoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij	868.841	1.652.673	2.473.947
Kratkoročne poslovne terjatve do pridruženih podjetij	0	1.447.497	624.609
Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	336.585	398.357	545.652
Kratkoročne finančne naložbe	2.795.519	2.374.239	2.573.821
Kratkoročne finančne naložbe do drugih	2.795.519	2.374.239	2.573.821
Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina	810.766	124.029	936.284
AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	267.554	109.971	198.608

Vir: Bilanca stanja podjetja Primorje, d. d. za leta o 2002 do 2004.

Tabela 4: Pasiva bilance stanja podjetja Primorje, d. d. na dan 31. 12. posameznega leta od 2002 do 2004 v stalnih cenah leta 2004

OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	41.872.934	37.287.874	39.959.769
KAPITAL	10.443.183	9.922.141	9.897.239
Vpoklicani kapital	1.857.080	1.775.412	1.720.360
Osnovni kapital	1.857.080	1.775.412	1.720.360
Kapitalske rezerve	4.379.746	4.186.856	4.058.092
Rezerve iz dobička	757.591	784.544	906.114
Rezerve za lastne deleže	6.494	6.490	5.228
Druge rezerve iz dobička	751.097	778.054	900.886
Preneseni čisti poslovni izid	857.372	696.083	547.473
Čisti poslovni izid poslovnega leta	60.850	59.988	146.959
Prevrednotovalni popravki kapitala	2.530.545	2.419.259	2.518.241
Splošni prevrednotovalen popravek kapitala	2.530.535	2.419.259	2.344.243
Posebni prevrednotovalen popravek kapitala	0	0	1.739.978
REZERVACIJE	1.004.303	914.173	948.610
Druge rezervacije	1.004.303	914.173	948.610
FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI	28.946.852	25.441.536	26.448.669
Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	1.192.347	1.869.846	2.105.494
Dolgoročne finančne obveznosti do bank	538.178	979.430	1.057.814
Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti do podjetij v skupini	0	152.995	154.100
Druge dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	654.169	737.421	893.580
Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	27.754.505	23.571.597	24.343.175
Kratkoročne finančne obveznosti do bank	9.722.573	9.835.440	9.015.116
Kratkoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	0	455.961	722.625
Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	12.959.202	9.291.156	10.010.107
Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij	1.264.148	740.002	2.584.299
Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti do pridruženih podjetij	123.210	705.693	99.038
Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti do drugih	3.685.372	2.731.169	1.911.990
PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	1.478.595	1.010.116	2.665.251

Vir: bilanca stanja podjetja Primorje, d. d. za leta od 2002 do 2004.

Tabela 5: Izkaz poslovnega izida podjetja Primorje, d. d. v obdobju od 2002 do 2004 v stalnih cenah leta 2004

	2002	2003	2004
Čisti prihodki od prodaje	45.321.837	45.197.629	42.561.204
Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	-1.070.130	-802.671	-153.028
Usredstveni lastni proizvodi in storitve	410.877	207.270	232.584
Drugi poslovni prihodki	194.494	414.561	186.062
Stroški blaga, materiala in storitev	35.237.980	35.540.998	33.087.737
Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	242.335	59.848	99.562
Stroški materiala	8.858.626	9.855.285	9.383.879
Stroški storitev	26.137.018	25.625.866	23.604.296
Stroški dela	6.531.323	6.711.828	6.594.828
Stroški plač	4.708.490	4.867.450	4.732.999
Stroški socialnih zavarovanj	1.002.213	1.039.027	1.031.174
Drugi stroški dela	820.620	805.350	830.655
Odpisi vrednosti	1.743.954	1.633.252	1.740.858
Amortizacija in prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	1.584.167	1.515.038	1.344.686
Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	159.788	118.214	396.172
Drugi poslovni odhodki	102.823	94.191	90.820
Finančni prihodki iz deležev	86.899	69.162	86.609
Finančni prihodki iz deležev v podjetjih v skupini razen v pridruženih podjetjih	47.709	46.729	0
Finančni prihodki iz deležev v pridruženih podjetjih	4.086	1.029	68.322
Drugi finančni prihodki iz deležev (s prevrednotovalnimi finančnimi prihodki)	35.104	21.405	18.287
Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	0	0	0
Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	428.860	535.218	225.989
Finančni prihodki iz obresti in kratkoročnih terjatev do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij	16.864	81.813	66.775
Drugi finančni prihodki iz obresti in kratkoročnih terjatev (s prevrednotovalnimi finančnimi prihodki)	411.995	453.405	159.214
Finančni odhodki za odpise dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb	39.253	49.458	134.091
Prevrednotovalni finančni odhodki pri finančnih naložbah v podjetjih v skupini	20.493	17.925	120.695
Prevrednotovalni finančni odhodki pri finančnih naložbah v pridružena podjetja	1.704	0	0
Drugi prevrednotovalni finančni odhodki	17.056	31.533	13.396
Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	1.576.496	1.457.953	1.121.612
Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij	0	0	9.292
Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti do pridruženih podjetij	0	0	5.337
Drugi finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	1.576.496	1.457.953	1.106.983
Davek iz dobička iz rednega delovanja	0	70.543	111.979
Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	141.008	62.946	257.495
Izredni prihodki	158.424	168.705	113.432
Izredni odhodki	176.094	111.210	77.010
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	123.338	120.441	293.917

Vir: Izkaz poslovnega izida podjetja Primorje, d. d. za leta od 2002 do 2004.