UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

RAZVIJANJE POSLOVNE STRATEGIJE PODJETJA PROSLART

Ljubljana, junij 2012 TIBOR ŠUKLJE

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Tibor Šuklje, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom Razvijanje poslovne strategije podjetja Proslart, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Tomažem Čaterjem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
    - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
    - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 1.6.2012 Podpis avtorja(-ice):_____

KAZALO

UVOD 1
1 PREDSTAVITEV PODJETJA 2
2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA 2
2.1 Politično-pravno podokolje 2
2.2 Gospodarsko podokolje 3
2.3 Socialno-kulturno podokolje 4
2.4 Tehnološko podokolje 4
2.5 Naravno podokolje 5
3 ANALIZA PANOGE 5
3.1 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji 5
3.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov 7
3.3 Pogajalska moč kupcev 8
3.4 Pogajalska moč dobaviteljev 9
3.5 Razpoložljivost substitutov 9
3.6 Zbirna ocena privlačnosti panoge 10
4 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA 10
4.1 Analiza sredstev 10
4.2 Analiza nabave 13
4.3 Analiza prodaje 13
4.4 Analiza financiranja 14
4.5 Analiza poslovnega uspeha in uspešnosti 15
5 PSPN ANALIZA 17
6 OPREDELITEV KONKURENČNIH PREDNOSTI 18
7 OPREDELITEV POSLANSTVA, VIZIJE IN STRATEŠKIH CILJEV 18
7.1 Poslanstvo 19
7.2 Vizija 19
7.3 Strateški cilji 19
8 OBLIKOVANJE STRATEGIJE 19
SKLEP 22
LITERATURA IN VIRI 24

KAZALO TABEL

Tabela 1**: Zbirna ocena privlačnosti panoge* ***10
Tabela 2**: Obseg in struktura osnovnih sredstev po neodpisani vrednosti podjetja Proslart v letih 2009 in 2010* ***11
Tabela 3**: Stopnje odpisanosti in neodpisanosti osnovnih sredstev podjetja Proslart v letih 2009 in 2010* ***11
Tabela 4**: Obseg in struktura obratnih sredstev po neodpisani vrednosti podjetja Proslart v letih 2009 in 2010* ***12
Tabela 5**: Hitrost obračanja obratnih sredstev podjetja Proslart v letih 2009 in 2010* ***12
Tabela 6**: Vrednostni obseg in struktura nabave podjetja Proslart po skupinah proizvodov v letih 2009 in 2010* ***13
Tabela 7**: Vrednostni obseg in struktura prodaje podjetja Proslart po skupinah proizvodov v letih 2009 in 2010* ***14
Tabela 8**: Stopnje kapitalizacije in zadolženosti podjetja Proslart v letih 2009 in 2010* ***14
Tabela 9**: Količnik finančne stabilnosti podjetja Proslart v letih 2009 in 2010* ***15
Tabela 10**: Struktura poslovnega uspeha podjetja Proslart v letih 2009 in 2010* ***16
Tabela 11**: Količnik dobičkonosnosti lastnega kapitala in delež dobička/izgube v prodaji podjetja Proslart v letih 2009 in 2010* ***17
Tabela 12**: PSPN analiza podjetja Proslart* ***17
Tabela 13**: Strateški cilji po podstrukturah* ***19

UVOD

Pri številnih malih podjetjih v Sloveniji je opazna popolna odsotnost strategije v njihovem poslovanju. Pomanjkanje dolgoročnega planiranja poslovanja se kaže v slabšem prilagajanju hitro spreminjajočemu se okolju in slabši uspešnosti. V večini podjetij je proces managementa zgrajen okoli finančnega in operativnega načrta (Kaplan & Norton, 2001, str. 26). Managerji in lastniki se bolj posvečajo kratkoročnim poslovnim ciljem znotraj tekočega poslovnega leta, oziroma večinoma planirajo poslovanje za eno leto vnaprej. Poslovno okolje postaja vse bolj kompleksno in nepredvidljivo, pojavljajo se zahteve po hitrejšem sprejemanju odločitev in hitrejšem prilagajanju na spremembe. Pri tem si lahko podjetja pomagajo s strateškim planiranjem, da bi bili viri za doseganje poslovnih ciljev čim bolje razporejeni in potrebe kupcev dobro zadovoljene. Če hoče podjetje uspešno nastopati na trgu, mora imeti jasno izoblikovano vizijo, poslanstvo, strateške cilje in strategijo. Kotler (1998, str. 294) navaja, da mora pri razvijanju strategije podjetje ugotoviti, kateri so načini za pridobitev konkurenčne prednosti.

Predmet obravnave je malo trgovsko podjetje Proslart, ki se ukvarja z veletrgovino industrijskega sladoleda. Namen diplomskega dela je začrtati prihodnjo strateško usmeritev in razvoj podjetja. Cilj tega dela je, na podlagi ugotovljenih problemskih in prednostnih stanj, odgovoriti na prihodnje izzive podjetja na tak način, da bo poslovanje podjetja bolj uspešno, predlagati poslovno strategijo.

V diplomskem delu uporabljam metodološki pristop, kot ga obravnava literatura s področja strateškega managementa. Analiziram poslovno okolje podjetja in njegovo poslovanje. Poslovanje podjetja analiziram po splošni metodi, kot jo opredeljuje Pučko (2006, str.16). V analizi poslovanja primerjam podatke za leti 2009 in 2010. Za namen primerjave so podatki za leto 2009 inflacionirani z indeksom cen življenjskih potrebščin za leto 2010. To je prikazano v prilogah na koncu diplomskega dela, v samem delu pa uporabljam le inflacionirane podatke. Cene življenskih potrebščin so se v letu 2010 zvišale za 1.9% (Statistični urad Republike Slovenije, 2011). Ugotovitve okoljskih analiz in analize poslovanja so prikazane v PSPN matriki. Na podlagi teh ugotovitev opredeljujem konkurenčne prednosti, poslanstvo, vizijo, strateške cilje in poslovno strategijo. Vizija je določena za leto 2017. Strateški cilji so določeni za leto 2015, oziroma za tri leta vnaprej, kot to za trgovska podjetja priporoča West (1998, str. 20). Strateške aktivnosti in rezultati so prikazani v strateškem diagramu.

Diplomsko delo je sestavljeno iz analitičnega in razvojnega dela. Pri analitičnem delu, ki vsebuje analizi okolja in analizo poslovanja, je vodilo strokovna in znanstvena literatura s področja strateškega managementa in upravljanja malih podjetij. Analitični del temelji na sekundarnih podatkih, ki so širše dostopni in internih podatkih iz podjetja. Razvojni del je predvsem rezultat individualnega dela, s posvetovanji znotraj obravnavanega podjetja. Vsebuje vizijo, poslanstvo, strateške cilje in poslovno strategijo. Diplomsko delo končam s povzetkom.

1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Družinsko podjetje Proslart je bilo ustanovljeno leta 2005. Njegova registrirana dejavnost po SKD je G46.330 - trgovina na debelo z mlekom, mlečnimi izdelki, jajci, jedilnimi olji in maščobami. Podjetje je bilo do začetka leta 2011 ekskluzivni uvoznik in distributer grških sladoledov znamke *Evga*. Evga je eden vodilnih grških proizvajalcev mlečnih izdelkov, njegov sladoledni program in distribucijsko mrežo pa je v jeseni 2010 prevzel Unilever, ki je vodilni svetovni proizvajalec *industrijskega sladoleda*. Zaradi tega je Proslart izgubil svojega edinega dobavitelja in se znašel v položaju, kjer mora razmisliti o svojem prihodnjem razvoju. Podjetje razpolaga z lastno distribucijsko mrežo in po oceni direktorja pokriva približno polovico ekonomsko zanimivega območja Slovenije. V podjetju so se odločili, da bodo v prihodnje sodelovali z različnimi dobavitelji, kar bo povečalo stabilnost poslovanja. Od začetka leta 2011 je Proslart uvoznik in distributer izdelkov vodilnega finskega proizvajalca sladoledov *Ingman Ice Cream Group*, belgijskega proizvajalca *Mio*, ki je del *Belgian Ice Cream Group* in italijanskega proizvajalca *G7*. Tudi Ingman je januarja 2012 prešel pod okrilje Unileverja, vendar je zaenkrat njegovo poslovanje še nespremenjeno. Proslart ima le enega zaposlenca, direktorja. Direktor je lastnik podjetja in voznik dostavnega kamiona. Zadolžen je tudi za vse druge funkcije v podjetju, razen računovodstva, ki ga opravlja računovodski servis. Osnovna sredstva v podjetju so: dva dostavna kamiona, osebno vozilo, dva skladiščna prostora v skupni površini 300 kvadratnih metrov, pisarna, hladilnica in 120 hladilnih skrinj različnih oblik in velikosti. Hladilnica ima prostornino 375 m3, kjer hranijo dobave sladoleda. Dostavni kamion vsak dan obišče določeno regijo Slovenije, kjer polni skrinje pri svojih kupcih. Podjetje novi stranki pripelje hladilno skrinjo, v kateri se hranijo sladoledi. Proslart nima izoblikovane vizije in poslanstva. Deluje kratkoročno in brez celostnih predračunov. V podjetju se zavedajo, da pomanjkanje strateških dokumentov slabo vpliva na uspešnost poslovanja.

2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA

Namen analize širšega okolja je opredelitev priložnosti in nevarnosti, s katerimi se podjetje sooča. Določitev primerne strategije za podjetje se začne pri ugotavljanju priložnosti in nevarnosti v svojem okolju (Mintzberg & Quinn, 1998, str. 49).

2.1 Politično-pravno podokolje

Politično-pravno podokolje vpliva na podjetje z uredbami, priporočili, zakoni ter regulativami. Ker je Slovenija članica Evropske unije (v nadaljevanju EU) od leta 2004, mora upoštevati njene predpise, zakonodaja pa mora biti v skladu z zakonodajo EU. Leta 2007 je prevzela Evro in se pridružila Schengenskemu območju. Od julija 2010 je Slovenija tudi članica Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj. Država je prešla obdobje velike politične nestabilnosti, ki je postavljala politični proces pred reševanje gospodarskih problemov. Velik problem predstavljajo javni dolg, pokojninska in zdravstvena reforma.

Davek na dodano vrednost v Sloveniji znaša 20%. Poleg tega morajo podjetja plačevati tudi *davek od dohodkov pravnih oseb*, ki od leta 2010 znaša 20%. Davčna osnova je dobiček podjetja, ki je opredeljen kot presežek prihodkov nad odhodki. Fizične osebe v Sloveniji so zavezane k plačilu *dohodnine* (Davčna uprava Republike Slovenije, 2011). Področje delovne zakonodaje ureja *Zakon o urejanju trga dela*. Ta zakon ureja ukrepe države na trgu dela, s katerimi se zagotavlja izvajanje storitev javne službe na področju zaposlovanja, ukrepi aktivne politike zaposlovanja ter delovanje sistema zavarovanja za primer brezposelnosti. Priporočena načela *HACCP* (angl. *hazard analysis and critical control points*) sistema za zagotavljanje varne hrane v Evropi so usklajena s 17. členom *Zakona o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živili*. Ministrstvo za zdravje je tudi izdalo *Nacionalni program prehranske politike od 2005 do 2010*, ki služi kot usmerjevalec za opravljanje zastavljenih nalog in dejavnosti, povezanih z zdravim prehranjevanjem. Po letu 2010 ta program ni bil obnovljen, njegova priporočila pa so še veljavna.

2.2 Gospodarsko podokolje

Gospodarsko okolje pokriva široko območje in je presenetljivega pomena za posel (Steiner & Steiner, 1991, str. 30). Slovensko gospodarstvo je zabeležilo upočasnjeno rast leta 2008. Največji padec dodane vrednosti je bil v predelovalnih dejavnostih, gradbeništvu in trgovini. Povečanje brezposelnosti in splošno poslabšanje razmer na trgu dela sta povzročila nižjo zasebno potrošnjo. Kriza je zelo prizadela banke, ki so zaradi svoje izpostavljenosti predvsem gradbenim podjetjem in finančnim holdingom beležile izgubo, kar se odraža tudi v slabem kreditiranju gospodarstva. Posojanje nefinančnemu delu gospodarstva je šibko tudi zaradi prezadolženosti sektorja. Največji izzivi za gospodarstvo so: obvladovanje procesa razdolževanja, zagotavljanje vzdržne gospodarske rasti in zmanjševanje brezposelnosti. Vlada poskuša z ukrepi zniževati proračunski primanjkljaj, kritično področje za to pa je implementacija pokojninske reforme. Potrebno je zadržati rast plač, saj je dvig minimalne plače v letu 2010 preprečil prilagoditev nivoja plač realnemu stanju v gospodarstvu. Škodoval je zaposlovanju v delovno intenzivnih panogah in povzročil pritiske na dviganje splošnega nivoja plač. Slovenija je z vidika deleža neposrednih tujih investicij v bruto domačem proizvodu zadnja v Evropi (International monetary fund, 2011).

Rast cen *električne energije* na veleprodajnem trgu prinaša podražitve na slovenskem trgu. Vzroki izhajajo iz nezadostnih energetskih virov glede na povečevanje porabe in dogajanja na področju jedrske energije (Agencija republike Slovenije za okolje, 2011). Za podjetja je pomembna tudi izbira cenovno ugodnega ponudnika električne energije (Poceni elektrika, 2011). Cene *dizelskega goriva* naraščajo. Od prvih evrskih cen goriv v Sloveniji na začetku julija 2007, do začetka junija 2011, se je cena energenta nominalno povečala za 24,7% (Cene goriv v Sloveniji, 2011). Slovenski BDP/prebivalca je v standardih kupne moči (v nadaljevanju SKM) za leto 2009 znašal 86% povprečja v EU, oziroma 20.300 SKM. Po velikosti BDP/prebivalca v SKM v letu 2009 sta bili Sloveniji najbližje Češka in Portugalska. Splošna raven cen v Sloveniji je znašala 84% povprečja EU (Statistični urad Republike Slovenije, 2010). Struktura potrošnje slovenskih gospodinjstev se od leta 1995 približuje strukturi potrošnje v EU in je bila v letu 2005 že precej podobna. Večji delež od povprečja je bil še vedno namenjen za hrano in alkohol.

Obstaja trend padajočih izdatkov za hrano in druge osnovne dobrine in trend naraščajočih izdatkov za storitve in luksuzne dobrine (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2007).

2.3 Socialno-kulturno podokolje

Socialno okolje sestoji iz spreminjajočih se vrednot, izobrazbe, religije, aktivnosti delavskih sindikatov in običajev ter navad ljudi (Steiner & Steiner, 1991, str. 34). Znotraj okvira obravnavanega podokolja so pomembne predvsem demografske značilnosti Slovenije, dejavniki življenjskega sloga, prehranjevalne navade in odnos potrošnikov do domačega in tujega sladoleda. Demografske spremembe prinašajo spremembe strukture potrošnikov in potrošniških navad, katerim se morajo podjetja prilagoditi. Število prebivalcev Slovenije se je v zadnjih letih povečevalo, predvsem zaradi selitvenega prirasta, vendar naj bi se do leta 2060 zmanjšalo. Povečuje se delež starega prebivalstva, saj se pričakovano trajanje življenja v Sloveniji podaljšuje, je pa še vedno nižje kot od povprečja EU. Povečujeta se družbena blaginja in kakovost življenja. Moški in ženske imajo skoraj enak dostop do zdravja, dohodka in izobrazbe, porazdelitev družbene moči med spoloma pa je še vedno neenakomerna. Izboljšuje se izobrazbena struktura prebivalstva Slovenije, povprečno število let šolanja narašča, prav tako pa tudi delež prebivalstva s terciarno izobrazbo (Agencija republike Slovenije za okolje, 2011). Po podatkih Popisa 2002 je v Sloveniji živelo 1.964.036 prebivalcev. Od Popisa 1991 se je število povečalo za 2,6 %, število gospodinjstev se je povečalo za 8,3 %, zmanjšala pa se je povprečna velikosti gospodinjstva in sicer z 3,0 na 2,8 članov (Statistični urad Republike Slovenije, b.l.). V rednih prehranjevalnih navadah širšega slovenskega prebivalstva je sladoled dobro uveden vsaj od leta 1958. Takrat so Ljubljanske mlekarne prvič izdelale sladoled na palčki imenovan Lučka, njeno ime pa je postalo generično ime za vse sladolede na palčki.

2.4 Tehnološko podokolje

Tehnologija vpliva na makroekonomsko uspešnost države, na poslovanje podjetja, na vsakdanje življenje in je bistvena za doseganje blaginje državljanov. Nova tehnologija spreminja načine življenja, razmišljanja, vrednot, navad in tudi političnih procesov (Steiner & Steiner, 1991, str. 31). Vlaganja v raziskave in razvoj (v nadaljevanju R&R) povečujejo konkurenčnost domačega gospodarstva, vendar pa trenutna rast tehnološko-inovacijskega potenciala v Sloveniji ne dosega zastavljenih ciljev in zaostaja za povprečjem EU. Prepočasno vlaganje Slovenije v R&R in nezadostna inovativnost nižata konkurenčno sposobnost predelovalnih dejavnosti na tujih trgih in se odražata v nizkem izvozu proizvodov visoke tehnologije (Slovenija jutri, b.l.). Temeljni dokument, ki usmerja delovanje države na področju R&R je *Nacionalni raziskovalni in razvojni program za obdobje 2006-2010***.** Slovenija je v zadnjem desetletju večino svojih vlaganj v infrastrukturo usmerjala predvsem v gradnjo avtocest, železniško omrežje pa je bilo zanemarjeno. Promet je med sektorji največji porabnik energije in še narašča. Uvajanje biogoriv v Sloveniji zaostaja za priporočili direktive EU o spodbujanju rabe biogoriv v prometu. Vzrok je v omejeni možnosti proizvodnje. Število uporabnikov interneta se povečuje, največji delež uporabnikov je med mladim prebivalstvom (Agencija republike Slovenije za okolje, 2011). Če Slovenijo

primerjamo z ostalimi državami v EU, spada med tehnološko srednje razvite države.

2.5 Naravno podokolje

Prodaja sladoleda je posel z močno sezonsko komponento. Direktor Proslarta na podlagi preteklih let ocenjuje, da je glavna sezona med aprilom in septembrom. Dnevni nivo prodaje sladoleda je neposredno odvisen od vremena in temperature. Povprečne temperature v Sloveniji naraščajo. V obdobju 1961–2008 je viden trend naraščanja absolutne maksimalne temperature in minimalne temperature. Narašča število vročih dni, število ledenih dni pa pada. Večje razlike nastajajo tudi pri padavinah, kjer nekatere regije kažejo upad letnih padavin, v Julijskih Alpah in na Dolenjskem pa je zabeležen šibek trend naraščanja. Tudi podatki o zmanjševanju snežnih padavin, povečevanju nevarnosti toče in večanju števila neviht kažejo na različne odklone od dolgoletnih povprečij (Agencija republike Slovenije za okolje, 2011).

3 ANALIZA PANOGE

Poznavanje ožjega okolja je za podjetje pomembno zaradi prepoznavanja priložnosti in nevarnosti in opredelitve potencialnih konkurenčnih prednosti. Ralston in Wilson (2006, str. 188) pravita: „Zelo pomembno je, da je sistem analize okolja sestavni del strateškega načrtovanja in sistema odločanja v podjetju.“ Panogo sestavlja skupina podjetij, ki proizvaja proizvode oziroma storitve, katere kupci prepoznavajo kot istovrstno blago ali substitute.

Porterjev model petih silnic, ki bistveno vplivajo na dobičkonosnost panoge in s tem tudi na privlačnost za vstop, preučuje: tekmovalnost med obstoječimi podjetji (panožna konkurenca), nevarnost vstopa novih konkurentov, pogajalsko moč kupcev, pogajalsko moč dobaviteljev in možnost pojava novih substitutov.

3.1 Tekmovalnost med obstoječimi podjetji

Proslart nastopa v panogi veleprodaje industrijskega sladoleda. V nadaljevanju analiziram sledeče elemente, ki določajo stopnjo tekmovalnosti: število in raznolikost konkurentov, stopnja rasti panoge, značilnosti proizvoda/storitve in delež stalnih stroškov.

Panoga prodaje industrijskega sladoleda je stara, dobro razvita, precej prepletena in raste 2-3% letno (Incom d.o.o., 2008). Ponudniki se v glavnem borijo za obstoječi trg, eden drugemu prevzemajo tržni delež in izkoriščajo ekonomije obsega. Ker je stopnja rasti panoge nizka, povečuje tekmovalnost med obstoječimi podjetji. Površinski pregled ponudbe vodilnih znamk na slovenskem tržišču razkrije, da so strukture proizvodnih programov zelo podobne, zato njihovi proizvodi predstavljajo skoraj popolne substitute. Podrobnejši pregled moderne proizvodnje industrijskega sladoleda pa razkrije, da se mlečni sladoledi delijo na *navadne*, *premium* in *superpremium*. Za superpremium mlečne sladolede je značilno, da sestojijo iz najbolj naravnih sestavin, brez umetnih ojačevalcev okusa in imajo tudi največjo specifično težo. Med najbolj

priznane superpremium sladolede spada Unileverjeva ameriška znamka *Ben & Jerry's*, ki pa v Sloveniji ni prisotna. Svetovno proizvodnjo industrijskega sladoleda obvladujeta anglo-nizozemski Unilever in švicarski Nestle, med katerima od devetdesetih let prejšnjega stoletja poteka prevzemna vojna. Kot je že razvidno iz prvega poglavja, je Ingman že drugi dobavitelj Proslarta, ki ga je prevzel Unilever. Ob upoštevanju podobnih prevzemov, kot je Nestlejev prevzem ameriškega proizvajalca Dreyer's Grand Ice Cream leta 2003, v vrednosti 2.5 milijarde USD in Nestlejev nakup pravic za trženje znamke Haagen-Dazs v ZDA, se nakazuje trend združevanja srednje velikih in manjših proizvajalcev, pod okrilja vodilnih podjetij v panogi. To omogoča izkoriščanje ekonomij obsega na podlagi sinergij med različnimi proizvodnimi obrati in različnimi ponudbami. Proizvajalci poleg svojih lastnih znamk proizvajajo tudi za t.i. *zasebne znamke* (angl. *private label*). Zasebne znamke so tiste, ki jih naroča večji kupec in jih kasneje prodaja pod lastno blagovno znamko. Primer za to je znamka sladoleda Spar Premium, ki ga proizvaja BIG v Belgiji in se prodaja le v Spar trgovinah. Unilever je ukinil blagovno znamko Evga in sedaj ponuja njihove sladolede le še kot zasebne znamke. Po podatkih direktorja Proslarta je najmanjše naročilo posameznega proizvoda omejeno na 50.000 kosov, kar je preveč za obseg poslovanja Proslarta. Kakšen bo prihodnji sistem prodaje Ingmana še ni znano. V slovenskem podjetju Incom, ki proizvaja sladoled znamke Leone, je leta 2008 segment zasebnih znamk v celotni neto prodajni vrednosti znašal skoraj 70 odstotkov prodaje (Incom d.o.o., 2008).

Leta 2010 so v Sloveniji zasebne znamke predstavljale 24% tržnega deleža. Ti produkti so v glavnem ponujali primerljivo kvaliteto po nižjih cenah glede na vodilne blagovne znamke. Na drugem mestu je bil hrvaški Ledo, ki je imel 21% in je bil hkrati tudi vodilna znamka industrijskega sladoleda na slovenskem tržišču. Na tretjem mestu so bile Ljubljanske mlekarne z 19%. V letu 2011 sta bila na slovenskem tržišču opazna dva glavna trenda pri prodaji industrijskega sladoleda. Prvi je trend zdrave prehrane, ki se odraža v povečanem povpraševanju po nizkokaloričnih, sojinih in riževih sladoledih. Drugi trend je povečana prodaja sladoleda za takojšnjo porabo (angl. *impulse ice cream*), kamor spadajo korneti, lončki in sladoledi na palčki. V prihodnosti se tako obeta povečano zavedanje potrošnikov glede kvalitete sladoleda, kar bo prineslo dodaten premik k potrošnji vodnega, sojinega in riževega sladoleda. Zaradi tega lahko pričakujemo tudi pojav novih proizvodov, ki bodo še dodatno zaostrili konkurenčni boj (Ice cream in Slovenia, 2011).

Z vidika vpliva deleža stalnih stroškov na tekmovalnost med obstoječimi podjetji v panogi veleprodaje industrijskega sladoleda je pomemben vpliv stalnih stroškov proizvajalcev industrijskega sladoleda - dobaviteljev. Vodilna proizvajalna podjetja (angl. *price makers*) imajo takšno akumulacijo kapitala, da lahko dosegajo ekonomije obsega na podlagi velikih proizvodnih obratov in cenejših sestavin. V primerjavi z majhnimi in srednjimi regionalnimi proizvajalci imajo višje začetne vložke, višje stalne stroške, nižje povprečne stroške na enoto proizvoda in nižje mejne stroške. Veliki proizvajalci imajo tudi večje, bolj zapletene in manj prilagodljive distribucijske mreže, katerih vzdrževanje doprinaša k višjim stalnim stroškom (MacDonald, Willich & Tan, 2011). Majhni in srednji regionalni proizvajalci morajo sprejeti cene (angl. *price takers*), ki jih na svetovnem in evropskem trgu določata Unilever in Nestle, poleg tega pa morajo iskati proizvodne segmente, ki so še vedno na voljo, predvsem skozi

lokalno razlikovanje. Delež stalnih stroškov proizvajalcev industrijskega sladoleda tako bistveno povečuje stopnjo konkurence v panogi veleprodaje industrijskega sladoleda. Stalni stroški Proslarta pri veleprodaji industrijskega sladoleda so: stroški dela, stroški električne energije in amortizacija osnovnih sredstev. Tehnologija za postavitev hladilnice je modularna in omogoča relativno hitro povečevanje ali zmanjševanje skladiščnih kapacitet po potrebi. Oprema, kot je hladilnica in dostavni kamioni, ima vrednost tudi zunaj panoge. Lahko se uporabi za skladiščenje in razvoz zmrznjenega sadja, zelenjave in pripravljene hrane, ali pa se proda na trgu.

Na podlagi zgoraj navedenih kategorij ocenjujem, da je tekmovalnost med obstoječimi podjetji visoka. To pomeni, da je privlačnost panoge s tega vidika nizka.

3.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Mintzberg in Quinn (1998, str. 77) razpravljata, da novi vstopniki v panogo prinesejo nove kapacitete, željo po pridobitvi tržnega deleža in pogosto znatna sredstva. Hollensen (2003, str. 79) opredeljuje, da nevarnost vstopa novih konkurentov določajo predvsem vstopne ovire, novi vstopniki pa lahko povečajo stopnjo konkurence v panogi. Mintzberg in Quinn (1998, str.77) navajata šest glavnih virov vstopnih ovir: ekonomije obsega, diferenciacija proizvodov, zahteve po kapitalu, od obsega neodvisne stroškovne prednosti, dostop do prodajnih poti in zakonodaja. Poleg navedenih kategorij v analizo nevarnosti vstopa novih konkurentov dodajam še stroške zamenjave dobavitelja.

Najpomembnejša ovira za nove vstopnike v veleprodajo industrijskega sladoleda je omejen prodajni prostor v trgovinah. Trgovine povečini nimajo dovolj prostora za hranjenje vseh najpomembnejših trgovskih znamk, nišnih znamk in njihovih zasebnih znamk. Omejenost prodajnega prostora je v dostih primerih takšna, da morajo dobavitelji plačati trgovinam, da le te hranijo njihove sladolede v svojih skrinjah, ali pa morajo dobavitelji priskrbeti svojo lastno hladilno skrinjo. Predvsem supermarketi imajo stranke z močno kupno močjo in zaradi tega lažje menjajo svoje dobavitelje. Poleg tega uveljavljene znamke skoraj brez izjeme ponujajo velik razpon okusov in proizvodov in s tem ščitijo svoj prodajni prostor. Druga ovira za vstop je omejen dostop do glavnih distribucijskih kanalov. Podjetje mora svoje proizvode skladiščiti v hladilnicah in jih dostavljati do prodajnih mest (Reich, Paun & Davies, 2005). To po eni strani lahko pomeni investicijo, lahko pa si proizvajalec najde partnersko podjetje, kot je to v primeru Proslarta in njegovih dobaviteljev iz Belgije in Finske. Za vzpostavitev mreže so ključne hladilne skrinje različnih oblik in velikosti. Podjetje - veletrgovec, ki je pravkar vstopilo v panogo, mora predvideti izdatke za promocijo in vzpostavitev kontaktov s prodajalci na drobno. Pomembne so velike trgovske verige, kot sta Mercator in Spar, ki sicer izkoriščajo svoj položaj na trgu in zato dosegajo stroškovne prednosti ekonomij obsega, vendar realizirajo velik obseg prodaje. Dostop do prodajnih poti predstavlja bistveno oviro za vstop v panogo.

Veletrgovci industrijskega sladoleda lahko izkoriščajo ekonomije obsega, ki jim prinašajo stroškovne prednosti. Proizvajalec je za večjo naročeno količino pripravljen znižati ceno, ker

večja proizvedena količina znižuje povprečne stroške na enoto proizvoda in mejne stroške. V izjemnih primerih je proizvajalec pripravljen prodati svoje proizvode veletrgovcu do točke, kjer se cena izenači s povprečnimi variabilnimi stroški. Podjetje lahko vstopi v panogo v velikem obsegu in je tako cenovno bolj konkurenčno. Proizvajalci, ki želijo vstopiti na nov trg preko partnerskega veletrgovca, so zato dostikrat pripravljeni pomagati veletrgovcu pri vstopu z ugodnimi cenami in plačilnimi roki. To omogoča tudi majhnim podjetjem, kot je to v primeru Proslarta, da vsaj delno izničijo stroškovne prednosti velikih ponudnikov. Veletrgovec mora za manjše trgovine in gostinske lokale sam kupiti hladilne skrinje, ki jih proizvajalci ne priskrbijo. V takem primeru tudi ne dopušča hranjenja proizvodov drugih znamk v tej skrinji. Ekonomija obsega ne predstavlja večje vstopne ovire pri veleprodaji industrijskega sladoleda.

Uveljavljena podjetja v panogi lahko razpolagajo s stroškovnimi prednostmi, ki izhajajo iz krivulje učenja, dostopa do surovin, lokacij ali patentov in niso odvisne od obsega. V obravnavani panogi imajo uveljavljeni ponudniki zagotovljen ekskluzivni dostop do določenih dobrih prodajnih lokacij. Take lokacije so ponavadi hoteli, plaže, bazeni in podobno. Nekatere ponudniki imajo v svojem programu sladolede z licenčnimi podobami likov iz risank in filmov, kar jim daje prednost v prepoznavnosti. Za novo podjetje te ovire predstavljajo omejitve pri rasti podjetja in učinkovitosti poslovanja in s tem zmanjšujejo privlačnost panoge.

Zakonodaja ne omejuje vstopa v panogo in ne predstavlja vstopne ovire.

Proslart lahko zamenja dobavitelja brez večjih problemov, ali pa dobavlja proizvode pri različnih dobaviteljih in trži več različnih znamk sladoleda. Njegovi kupci lahko prav tako zamenjajo svojega dobavitelja. V takem primeru morajo vrniti hladilno skrinjo in priskrbeti novo skrinjo pri novem dobavitelju. Zamenjava dobavitelja ne predstavlja večjih vstopnih ovir.

Poleg navedenih vstopnih ovir predstavlja dodatno oviro za potencialno konkurenco tudi močna negativna reakcija velikih ponudnikov industrijskega sladoleda, ki so istočasno tudi proizvajalci (Ljubljanske mlekarne, Ledo, Leone) in imajo v svojih proizvodnih obratih vezana velika sredstva. Takšna negativna reakcija se lahklo odrazi v kratkoročni cenovni vojni. Na podlagi zgoraj navedenih kategorij ocenjujem, da je nevarnost vstopa novih podjetij v panogo srednja. To pomeni, da je privlačnost panoge s tega vidika srednja.

3.3 Pogajalska moč kupcev

Pogajalska moč kupcev je odvisna od količine, ki jo kupujejo. Na podlagi tega si lahko izpogajajo višje ali nižje cene. Kupci Proslarta so supermarketi, manjše trgovine, šole, restavracije, bari, hoteli, bolnice in prodajalne sadja in zelenjave. Največji posamezni kupci so trgovske verige, kot je Mercator. Taki kupci zahtevajo zase zelo ugodne plačilne pogoje, ker lahko kadarkoli zamenjajo obstoječo ponudbo z drugimi konkurenčnimi znamkami. Tudi manjši kupci lahko zlahka in z nizkimi stroški najdejo novega dobavitelja. Predvsem za velike kupce tudi velja, da so zelo dobro informirani o povpraševanju, tržnih cenah in dobaviteljevih stroških.

Pri majhnih kupcih, kot so posamezne zasebne trgovine in gostinski lokali, veletrgovec izbira s kom bo sodeloval in mu posodil hladilno skrinjo. Če majhen kupec ne dosega predvidenega prometa, veletrgovec prekine sodelovanje in premesti skrinjo k drugemu kupcu. Veletrgovec si z večjim številom malih strank zmanjšuje vpliv, ki ga imajo supermarketi na njegovo poslovanje in cene (Reich, Paun & Davies, 2005). Pogajalska moč kupcev je srednja, privlačnost panoge s tega vidika je srednja.

3.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Veletrgovec industrijskega sladoleda naroča svoje proizvode pri proizvajalcih industrijskega sladoleda – dobaviteljih. Pogajalska moč dobaviteljev je predvsem odvisna od količine in vrste naročila. Pri sladoledih z enim osnovnim okusom dobavitelji nimajo take moči kot pri večjih in dražjih proizvodih, ki kombinirajo okuse in druge sestavine kot so sadje, čokolada, lešniki ali orehi. Največjo pogajalsko moč imajo dobavitelji pri sladoledih, ki vsebujejo prepoznavne blagovne znamke kot so Snicker's, Mars, Bounty, Oreo, Disneyevi liki in podobno. Združevanja in prevzemi v sladoledni industriji povečujejo pogajalsko moč dobaviteljev (Reich, Paun & Davies, 2005).

Pri proizvajalcih, ki so novi na nekem trgu, je po izkušnjah Proslarta pripravljenost na kompromise večja zaradi želje po uspešni osvojitvi trga. Neuveljavljeni proizvajalci veletrgovcem pogosto znižajo cene za prvih nekaj sezon zato, da bodo lahko tekmovali z velikimi ponudniki, ki izkoriščajo stroškovne prednosti ekonomij obsega. Bližnjih substitutov sladoleda je malo, kar povečuje moč dobaviteljev. Proizvodi dobavitelja so za Proslart ključnega pomena za poslovno uspešnost. Sicer je zamenjava dobavitelja relativno lahka, če ima podjetje lastno distribucijsko mrežo, vendar je teh dobaviteljev omejeno število, potreben pa je tudi čas uvajanja. Pomemben razlog, ki tudi povečuje pogajalsko moč dobaviteljev, je možnost vertikalne integracije naprej oziroma možnost, da dobavitelj prevzame storitev kupca, kot je Proslart. Ta nevarnost je večja, pri velikih kupcih, kot so supermarketi. Pogajalska moč dobaviteljev v obravnavani panogi je visoka, privlačnost panoge je s tega vidika nizka.

3.5 Razpoložljivost substitutov

Substituti so tisti proizvodi oziroma storitve, ki so različni od proizvodov oziroma storitev v obravnavani panogi, zadovoljujejo pa enako potrebo. West (1998, str. 127) navaja, da kjer ima podjetje proizvod ali storitev, ki ima malo substitutov, lahko doseže precej večjo konkurenčno prednost. Substitucija pomeni odstranitev ali zamenjavo enega ali več elementov proizvoda (Kotler & Trias de Bes, 2005, str. 153). Prisotnost substitutov lahko zmanjša privlačnost panoge in dobičkonosnost zato, ker omejujejo nivo cen (Hollensen, 2003, str. 78). Bližnji substituti industrijskemu sladoledu so: slaščičarski oziroma obrtniški sladoled, domači sladoled (angl. *home made*), ki se naredi v zato namenjenih gospodinjskih aparatih in *zamrznjeni jogurt*, osvežujoč desert, ki povezuje okuse sladoleda in teksturo sorbeta. V Sloveniji zamrznjenega jogurta ni na trgu, po zahodni Evropi pa počasi dosega širšo popularnost. Med oddaljene

substitute se uvrščajo razni sladki sokovi, jogurti, shake-i, ledene kave in sadni smoothie-ji. Zniževanje cen teh substitutov bi manjšalo potrošnjo sladoleda, vendar so cene med njimi pozitivno korelirane zaradi podobnih sestavin, podobnih proizvodnih procesov in podobnih načinov skladiščenja in distribucije. Tržni trendi lahko povzročijo nihanje v popularnosti substitutov skozi čas, vendar je industrijski sladoled precej uveljavljena in zrela dobrina na trgu. Zaradi tega ne prihaja do velikih nihanj v povpraševanju po trgovinskem (angl. *store bought*) sladoledu (Reich, Paun & Davies, 2005). Razpoložljivost substitutov v panogi je nizka, privlačnost panoge je s tega vidika visoka.

3.6 Zbirna ocena privlačnosti panoge

V tabeli 1 predstavljam zbirno oceno privlačnosti panoge v tekočem letu 2011 in ocenjujem privlačnost za prihodnje leto 2012, ki je hkrati tudi predvidena ocena še za leta vnaprej.

Tabela 1: Zbirna ocena privlačnosti panoge

Kategorija	**Privlačnost panoge**					
	Tekoče leto 2011			**Prihodnje leto 2012**		
	Nizka	**Srednja**	**Visoka**	**Nizka**	**Srednja**	**Visoka**
Tekmovalnost	X			X		
Nevarnost vstopa		X			X	
Moč kupcev		X			X	
Moč dobaviteljev	X			X		
Substituti			X		X	
Skupna ocena		X			X	

Ocenjujem, da je privlačnost panoge za leto 2011 srednja in da bo taka ostala tudi v prihodnjih letih. Sprememba privlačnosti panoge je najverjetnejša z vidika razpoložljivosti substitutov.

4. STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA

Namen analize poslovanja je ugotoviti prednosti in slabosti podjetja. Lipovec (1974, str. 12) opredeljuje, da je namen analize poslovanja, da podjetju omogoča storiti take ukrepe v gospodarjenju, da bi dosegalo čim večjo uspešnost.

4.1 Analiza sredstev

Sredstva so v denarni merski enoti izražene stvari, pravice, terjatve in denar. Predstavljajo premoženje podjetja. Osnova za analizo sredstev Proslarta so bilance stanja in izkazi poslovnega

izida za leta 2009 in 2010. Pučko (2006, str. 52) deli sredstva podjetja na poslovna in neposlovna. Proslart razpolaga le s poslovnimi sredstvi, ki se delijo na stalna in gibljiva sredstva.

Med stalna sredstva spadajo osnovna sredstva, dolgoročne finančne naložbe in popravek kapitala. Osnovna sredstva se delijo na materialna in nematerialna. Proslart ima le materialna osnovna sredstva. V tabeli 2 prikazujem obseg in strukturo osnovnih sredstev podjetja Proslart v letih 2009 in 2010. Zgradbe so z letom 2010 prvič vpisane v premoženje družbe zaradi lažje zagotovitve pridobivanja finančnih sredstev pri finančnih posrednikih. Do povečanja vrednosti opreme za 47,8% je prišlo zaradi nakupa novih hladilnih skrinj. Povečanje obeh kategorij osnovnih sredstev je znak zaupanja vodstva podjetja v njihovo poslovno dejavnost in naraščajočega obsega poslovanja.

Tabela 2: Obseg in struktura osnovnih sredstev po neodpisani vrednosti podjetja Proslart v letih 2009 in 2010

Vrsta osnovnih sredstev	**Leto 2009**		**Leto 2010**		**$I_{10/09}$**
	Vrednost (EUR)	**%**	**Vrednost (EUR)**	**%**	
Zgradbe	0	0,0	145.871	67,9	X
Oprema	46.755	100,0	69.084	32,1	147,8
Skupaj	46.755	100,0	214.955	100,0	459,8

Vir: Bilance stanja podjetja Proslart, na dan 31.12., v letih 2009 in 2010.

Osnovna sredstva zastarevajo oziroma se s časom izrabljajo. Iz tabele 3 je razvidno, da je stopnja odpisanosti v podjetju nizka. Čeprav lahko politika amortizacije bistveno vpliva na razliko med stopnjama odpisanosti in dejanske zastarelosti sklepam, da v podjetju niso zanemarili investicij.

Tabela 3: Stopnje odpisanosti in neodpisanosti osnovnih sredstev podjetja Proslart v letih 2009 in 2010

Postavka	**Leto 2009**	**Leto 2010**	**$I_{10/09}$**
St. neodpisanosti (%)	56,1	80,1	142,8
St. odpisanosti (%)	43,9	19,9	45,4

Vir: Bilanca stanja podjetja Proslart na dan 31.12., v letih 2009 in 2010

Gibljiva sredstva delimo na obratna sredstva in kratkoročne finančne naložbe. Proslart ima le obratna sredstva v obliki zalog trgovskega blaga, kratkoročnih poslovnih terjatev in denarnih sredstev. Obratna sredstva so tista poslovna sredstva, ki se že v enem poslovnem procesu spremenijo, ob zaključku procesa pa se vrnejo v svojo začetno obliko (Pučko, 2006, str.121). V

tabeli 4 prikazujem obseg in strukturo obratnih sredstev v letih 2009 in 2010. Vrednost obratnih sredstev se je v letu 2010 glede na leto 2009 zmanjšala za 23,1%. Vzrok za to je bilo predvsem znantno zmanjšanje kratkoročnih poslovnih terjatev za 68,7%, kjub temu, da so se zaloge trgovskega blaga povečale za 37,8%.

Tabela 4: Obseg in struktura obratnih sredstev po neodpisani vrednosti podjetja Proslart v letih 2009 in 2010

Vrsta obratnih sredstev	**Leto 2009**		**Leto 2010**		**$I_{10/09}$**
	Vrednost (EUR)	**%**	**Vrednost (EUR)**	**%**	
Zal. trg. blaga	37.276	42,8	51.364	76,6	137,8
Kratk. posl. terjatve	49.911	57,3	15.630	23,3	31,3
Denar	0	0	32	0,1	X
Skupaj	87.187	100,0	67.026	100,0	76,9

Vir: Bilance stanja podjetja Proslart, na dan 31.12., v letih 2009 in 2010.

Pri obratnih sredstvih je pomembna tudi hitrost s katero prehajajo iz ene oblike v drugo. Merimo jo s količnikom obračanja, ki je opredeljen kot razmerje med poslovnimi prihodki v obdobju in povprečnim stanjem obratnih sredstev. Večja kot je hitrost, krajše je trajanje obrata in večja je uspešnost poslovanja. Trajanje obrata je razmerje med številom dni v letu (360 dni) in koeficientom obračanja. V Tabeli 5 prikazujem hitrost obračanja obratnih sredstev podjetja Proslart v letih 2009 in 2010. Količnik obračanja obratnih sredstev se je v obravnavanem obdobju povečal za 37,4%. Trajanje obrata obratnih sredstev se je v istem obdobju zmanjšalo za 48,5 dni oziroma za 26,7%.

Tabela 5: Hitrost obračanja obratnih sredstev podjetja Proslart v letih 2009 in 2010

Postavka	**Leto 2009**	**Leto 2010**	**$I_{10/09}$**
Kol. obrač. obr. sredstev	2,0	2,7	137,4
Trajanje obrata obr. sredstev (dnevi)	181,8	133,3	73,3

Vir: Bilance stanja podjetja Proslart na dan 31.12., v letih 2009 in 2010; Izkazi poslovnega izida podjetja Proslart v letih 2009 in 2010.

4.2 Analiza nabave

Pučko (2006, str. 76) opredeljuje nabavo kot nakup različnih delovnih predmetov po dogovorjeni ceni na določenem trgu. V Tabeli 6 prikazujem vrednostni obseg in strukturo nabave podjetja Proslart po skupinah proizvodov. Iz tabele je razvidno, da je vrednostni obseg nabave narasel v letu 2010 za 7,0% v primerjavi s prejšnjim letom. Skupno povečanje vrednostnega obsega nabave je rezultat povečanja nabave kornetov za 23,2% in povečanja nabave banjic za 21,1%. Vrednostni obseg nabave lučk se je zmanjšal za 13,0%, vrednostni obseg nabave lončkov pa se je zmanjšal za 26,5%. Po podatkih direktorja Proslarta se nabavne cene v obravnavanih letih niso spreminjale.

Tabela 6: Vrednostni obseg in struktura nabave podjetja Proslart po skupinah proizvodov v letih 2009 in 2010

Postavka	**Leto 2009**		**Leto 2010**		**$I_{10/09}$**
	Vrednost (EUR)	**%**	**Vrednost (EUR)**	**%**	
Korneti	19.527	23,1	24.047	26,6	123,2
Lučke	30.584	36,3	26.598	29,5	87,0
Lončki	3.954	4,7	2.906	3,2	73,5
Banjice	30.316	35,9	36.706	40,7	121,1
Skupaj	84.381	100,0	90.257	100,0	107,0

Vir: Evidence nabave in prodaje podjetja Proslart v letih 2009 in 2010.

4.3 Analiza prodaje

Pučko (2006, str. 112) opredeljuje prodajo kot fazo v poslovnem procesu, ki usmerja proizvodnjo in pridobiva kupce za proizvode oziroma storitve podjetja ob primerni prodajni ceni, ustreznem pospeševanju prodaje ter uporabi ustreznih prodajnih poti in metod.

V Tabeli 7 prikazujem vrednostni obseg in strukturo prodaje podjetja Proslart po skupinah proizvodov v letih 2009 in 2010. Iz tabele je razvidno, da se je vrednostni obseg prodaje v letu 2010 zmanjšal za 7,5% v primerjavi s prejšnjim letom. Kljub temu, da se je vrednostni obseg prodaje kornetov povečal za 14,6%, so padci prodaje lučk za 21,0%, lončkov za 23,4% in banjic za 8,1%, potisnili skupno vrednost prodaje v negativno območje. Po podatkih direktorja Proslarta, se prodajne cene v obravnavanih letih niso spreminjale.

Tabela 7: Vrednostni obseg in struktura prodaje podjetja Proslart po skupinah proizvodov v letih 2009 in 2010

Postavka	Leto 2009		Leto 2010		$I_{10/09}$
	Vrednost (EUR)	%	Vrednost (EUR)	%	
Korneti	34.776	22,7	39.842	28,1	114,6
Lučke	47.944	31,3	37.897	26,7	79,0
Lončki	5.615	3,7	4.301	3,0	76,6
Banjice	65.032	42,4	59.796	42,2	91,9
Skupaj	153.367	100,0	141.836	100,0	92,5

Vir: Evidence nabave in prodaje podjetja Proslart v letih 2009 in 2010

4.4 Analiza financiranja

Financiranje podpira druge poslovne procese v podjetju. Pučko (2006, str. 130) navaja, da kaže spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture obveznosti do virov sredstev usmerjati na ugotavljanje, od katerih virov nabavlja podjetje finančne vire, kakšno sestavo virov ima in koliko je ta sestava ustrezna.

V Tabeli 8 prikazujem stopnje kapitalizacije in zadolženosti podjetja Proslart v letih 2009 in 2010. Stopnja kapitalizacije predstavlja razmerje med lastnimi viri in vsemi viri, stopnja zadolženosti pa razmerje med tujimi viri in vsemi viri. Stopnja kapitalizacije mora biti vsaj 0,5, če jo računamo z vsemi viri sredstev v imenovalcu (Pučko, 2006, str. 132). Podatki v tabeli kažejo, da se je stopnja kapitalizacije v obravnavanih letih zmanjšala za 53,8% in je konec leta 2010 znašala le 4,5%. Stopnja zadolženosti se je v obravnavanih letih povečala za 5,9% in je konec leta 2010 znašala 95,5%. Iz prikazanih podatkov je razvidno, da je podjetje prezadolženo in da je njegovo poslovanje skoraj v celoti odvisno od zunanjega financiranja, za katerega mora plačevati obresti.

Tabela 8: Stopnje kapitalizacije in zadolženosti podjetja Proslart v letih 2009 in 2010

Postavka	Leto 2009	Leto 2010	$I_{10/09}$
St. kapitaliz. (%)	9,8	4,5	46,2
St. zadolž. (%)	90,2	95,5	105,9

Vir: Bilance stanja podjetja Proslart na dan 31.12., v letih 2009 in 2010.

Bistvo ocenjevanja bilance premoženja, kot ga navaja Pučko (2006, str. 138), je opazovanje razmerij med strukturnimi deli virov sredstev in strukturnimi deli sredstev nekega podjetja. Količnik finančne stabilnosti je opredeljen kot razmerje med dolgoročnimi viri in dolgoročnimi sredstvi. Pučko (2006, str. 140) pravi takole: „Vrednost količnika finančne stabilnosti mora biti okrog ena, če hoče podjetje stabilno poslovati.“ Vrednost tega količnika pod ena pomeni, da podjetje financira del dolgoročnih sredstev s kratkoročnimi viri.

V tabeli 9 prikazujem količnik finančne stabilnosti podjetja Proslart v letih 2009 in 2010. Količnik, ki je ob koncu leta 2009 znašal 1,4, se je do konca leta 2010 zmanjšal za 67,1%. Na dan 31.12.2010 je znašal le 0,6. Podjetje financira znaten del dolgoročnih sredstev s kratkoročnimi viri, kar povečuje tveganje nestabilnosti poslovanja.

Tabela 9: Količnik finančne stabilnosti podjetja Proslart v letih 2009 in 2010

Postavka	**Leto 2009**	**Leto 2010**	**$I_{10/09}$**
Kol. fin. stabilnosti	1,4	0,6	42,9

Vir: Bilance stanja podjetja Proslart na dan 31.12., v letih 2009 in 2010.

4.5 Analiza poslovnega uspeha in uspešnosti

Pučko (2006, str. 144) pravi, da je pri ocenjevanju uspeha in uspešnosti potrebno ugotavljati odklone med doseženimi in določenimi osnovami, ocenjevati te odklone in luščiti problemske položaje. Poslovni uspeh je opredeljen z razliko med prihodki in odhodki. V tabeli 10 prikazujem strukturo poslovnega uspeha podjetja Proslart v letih 2009 in 2010. Celotni prihodki podjetja so v letu 2010 znašali 210.672 EUR, kar pomeni povečanje za 22,1% glede na prejšnje leto. Poslovni prihodki so znašali 99,7%, prihodki od financiranja pa 0,3% celotnih prihodkov v letu 2010. Celotni odhodki so v letu 2010 znašali 210.540 EUR, kar pomeni povečanji za 21,8% glede na prejšnje leto. Poslovni odhodki so znašali 89,8%, odhodki od financiranja so znašali 10%, izredni odhodki pa 0,2% celotnih odhodkov v letu 2010. Povečanje poslovnih prihodkov za 22,1%, v primerjavi s povečanjem poslovnih odhodkov za 18,0%, je posledica večjega obsega dobičkonosnega poslovanja. Problemsko stanje se nakazuje v povečanju odhodkov od financiranja za 67,8%, kar tudi nakazuje na prevelik obseg financiranja podjetja z zunanjimi viri. Dobiček iz poslovanja je v letu 2010 znašal 20.964 EUR, kar pomeni povečanje za 78,7% glede na prejšnje leto. Izguba iz financiranja je v letu 2010 znašala 20.468 EUR, kar pomeni povečanje za 63,8% glede na prejšnje leto. Proslart je v letu 2009 realiziral izredni dobiček v višini 462 EUR, v letu 2010 pa izredno izgubo v višini 364 EUR. Poslovno leto 2009 se je končalo z izgubo v višini 303 EUR. Kljub temu, da je bil celotni dobiček v letu 2010 sicer pozitiven in je znašal 132 EUR, je iz tabele razvidno, da izguba iz financiranja skoraj popolnoma izniči pozitiven poslovni rezultat tega leta. Podjetje v obeh letih izkazuje preneseno izgubo, ki je v letu 2010 znašala 2.037 EUR, kar pomeni povečanje za 37,7%. Bilančna izguba je v letu 2010 znašala 1.905 EUR, kar pomeni povečanje za 5,4% glede na leto 2009.

Tabela 10: Struktura poslovnega uspeha podjetja Proslart v letih 2009 in 2010

Postavka	Leto 2009		Leto 2010		$I_{10/09}$
	Vrednost (EUR)	%	Vrednost (EUR)	%	
Poslovni prih.	171.971	99,7	210.045	99,7	122,1
Prih. od financ.	**75**	0,1	627	0,3	836,0
Izredni prih.	462	0,3	0	0,0	X
Celotni prih.	172.508	100,0	210.672	100,0	122,1
Poslovni odh.	160.239	92,9	189.081	89,8	118,0
Odh. od financ.	12.572	7,3	21.095	10,0	167,8
Izredni odh.	0	0.0	364	0,2	X
Celotni odh.	172.811	100,2	210.540	99,9	121.8
Dob./izguba iz posl.	11.732	6,8	20.964	10,0	178,7
Dob./izguba iz financ.	-12.497	-7,3	-20.468	-9,7	163,8
Izredni dob./izguba	462	0,3	-364	-0,2	X
Celotni dob./izguba	-303	-0,2	132	0,1	X
Davek iz dob.	0	0	0	0	X
Čisti dob./izguba	-303	-0,2	132	0,1	X
Prenesena izguba	-1.505	-0,9	-2.037	-1.0	137,7
Bilančna izguba	-1.808	-1,1	-1.905	-0,9	105,4

Vir: Izkazi poslovnega izida podjetja Proslart v letih 2009 in 2010.

Za uspešnost poslovanja so pomembni vložki, ki so potrebni za doseganje tega uspeha in so izraženi kot lastniški kapital podjetja. Pučko (2006, str. 151) opredeljuje dobičkonosnost lastnega kapitala kot temeljni kazalec poslovne uspešnosti zasebnega podjetja. V tabeli 11 prikazujem poslovno uspešnost s količnikom dobičkonosnosti lastnega kapitala in deležem dobička v prodaji. Dobičkonosnost lastnega kapitala je opredeljena kot razmerje med čistim dobičkom/izgubo in povprečno vrednostjo lastnega kapitala, izraženo v odstotkih. Kazalnik pove, koliko čistega dobička/izgube je gospodarska družba ustvarila na euro vloženega kapitala. Vrednost kazalnika je negativna, če gospodarska družba izkazuje izgubo. Delež dobička je opredeljen kot razmerje med čistim dobičkom in vrednostjo prodaje, izraženo v odstotkih. Podatki iz tabele kažejo, daje bila dobičkonosnost lastnega kapitala v letu 2009 negativna in je znašala -2,3%. V letu 2010 je bila sicer pozitivna, vendar je znašala samo 1,0%. Delež izgube v prodaji je leta 2009 znašal 0,2%. Delež dobička v prodaji je leta 2010 znašal 0,1%.

Tabela 11: Količnik dobičkonosnosti lastnega kapitala in delež dobička/izgube v prodaji podjetja Proslart v letih 2009 in 2010

Postavka	Leto 2009	Leto 2010	$I_{10/09}$
Kol. dobičkonosnosti last. kap. (%)	-2,3	1,0	X
Delež dobička/izgube v prodaji (%)	-0,2	0,1	X

Vir: Bilance stanja podjetja Proslart na dan 31.12., v letih 2009 in 2010; Izkazi poslovnega izida podjetja Proslart v letih 2009 in 2010

5. PSPN ANALIZA

V tabeli 12 prikazujem prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, s katerimi se Proslart srečuje pri svojem vsakodnevnem poslovanju. Prednosti in slabosti izhajajo iz notranjega okolja, priložnosti in nevarnosti izhajajo iz zunanjega okolja. PSPN analiza je ena od metod celovitega ocenjevanja podjetja in predstavlja osnovo za strateško planiranje. Iz tabele je razvidno, da so prednosti najšibkejša kategorija Proslarta.

Tabela 12: PSPN analiza podjetja Proslart

Prednosti: Malo podjetje omogoča hitro odzivnost in prilagodljivost. Kakovostna in pestra ponudba različnih proizvajalcev.	**Slabosti:** Majhen vozni park. Majhna hladilnica. Nezadostno število hladilnih skrinj. Neprepoznavnost na slovenskem trgu. Nepopolna pokritost slovenskega trga. Nezadostno število zaposlenih v dostavi. Pomanjkanje tržnega kadra. Prevelika stopnja zadolženosti. Neustrezna struktura virov sredstev.
Priložnosti: Potrošniki iščejo nove znamke in kombinacije okusov sladoleda. Rastoče povpraševanje po sojinem in riževem sladoledu. Proizvajalci, ki vstopajo na nov trg, so pripravljeni ponuditi ugodne plačilne pogoje veletrgovcu. Veliko število gostinskih lokalov, ki še nimajo sladoleda v svoji ponudbi.	**Nevarnosti:** Možnost vertikalne integracije naprej s strani dobavitelja/proizvajalca. Plačilna nedisciplina s strani nekaterih kupcev. Vstop novih ponudnikov na trg. Upad zasebne potrošnje.

6. OPREDELITEV KONKURENČNE PREDNOSTI

Konkurenčna prednost pomeni prednostni položaj podjetja na trgu v primerjavi s konkurenti, ko je gledan z vidika kupcev. Hollensen (2003, str.29) navaja, da se je opredelitev konkurenčne prednosti v preteklosti spreminjala in je bila prvotno zasnovana predvsem pozicijsko. Zadnje čase pa je v bistvu doseganja konkurenčne prednosti predvsem sposobnost predvidevanja in prilagajanja na spremembe v okolju. Podjetja imajo konkurenčno prednost samo tako dolgo, dokler storitve, ki jih ponujajo in način na katerega jih ponujajo, ustrezajo nakupnim kriterijem znatnega števila potrošnikov (Hollensen, 2003, str. 29). Proslart nima težko posnemljivih načinov poslovanja, niti nima ekskluzivnega dostopa do surovin ali sredstev, zato iščem njegovo jedrno kompetenco preko tržne orientacije (angl. *market orientation view),* kot jo opisuje Hollensen (2003, str.38). Ta zahteva stalno prilagajanje sredstev podjetja tržnim razmeram in konkurenčnemu okolju. Kompetence so kombinacija večih virov konkurenčne prednosti, poznavanje jedrne kompetence podjetja pa je pomembno za razvijanje strategije. Tudi Kotler (1998, str. 256) navaja, da je ključ za preživetje podjetja njegova sposobnost, da prilagodi svoje strategije hitro spreminjajočemu se okolju. Jedrna kompetenca Proslarta izhaja iz njihovega trženjskega pristopa, kjer se osredotočajo na male trgovce in gostinske lokale. Podjetje lahko bolje servisira takšne stranke, kot pa veliki konkurenti. Mali kupci so bolj tvegani in predvsem pri gostinskih lokalih obstaja večja nevarnost, da se lokal nepričakovano zapre zaradi nerentabilnosti. Z vidika Proslarta je pri večjih kupcih velika nevarnost, da se le ti povežejo direktno s proizvajalcem, ki je Proslartov dobavitelj in ga tako izločijo iz distribucijske verige. Tukaj obstaja Proslartov vzdržni vir konkurenčne prednosti, ki je izražen v poslovanju z malimi kupci. Prodajna mreža Proslarta se je v letih obstoja razvila okrog takih kupcev. Proslart ima v očeh kupcev prednostni položaj na področjih hitrega zadovoljevanja potreb kupcev in prilagodljivosti pri zadovoljevanju potreb kupcev. To pomeni, da njihova obstoječa konkurenčna prednost izhaja iz diferenciacije glede na konkurente. Proslartov odzivni čas pri naročilu kupca je hitrejši kot pri konkurenci, ki ima večji in kompleksnejši obseg poslovanja. Ti dve lastnosti opredeljujeta obstoječo konkurenčno prednost Proslarta in zagotavljata dolgoročno navezanost določene kategorije kupcev – malih trgovcev in gostinskih lokalov. V prihodnosti lahko Proslart razvije tudi svoje potencialne konkurenčne prednosti. Največje možnosti ima na področju odličnega proizvoda in celovitosti ponudbe. Ti dve obliki konkurenčne prednosti bosta težje dosegljivi, ker ima tudi konkurenca zelo razvit program ponudbe. Če bo Proslart imel kvalitetne dobavitelje in pravo kombinacijo proizvodov, bo lahko dosegel prednost tudi na teh področjih. Že zdaj ima prednost pred največjimi ponudniki na področju ponudbe sojinega in riževega sladoleda, vendar ta prednost ni trajna.

7. OPREDELITEV POSLANSTVA , VIZIJE IN STRATEŠKIH CILJEV

Kaplan & Norton (2008, str. 37) opisujeta poslanstvo podjetja kot notranji kompas, ki usmerja dejanja (vrednote) in njegovo stremljenje k bodočim rezultatom (viziji).

7.1 Poslanstvo

Steiner (1979, str. 156) pravi takole: „Izjave o poslanstvu so, poleg zagotavljanja splošnih usmeritev za strateško planiranje, posebej pomembne za formulacijo programskih strategij in naravo posla.“ Predlog poslanstva za podjetje Proslart je: *„Naše poslanstvo je ustvarjati koristi za lastnike z ustvarjanjem dolgoročnega dobička. To dosegamo s tem, da kupcem nudimo izbiro odličnih proizvodov, preko hitre in kvalitetne storitve.“*

7.2 Vizija

Vizija opisuje podjetje v želenem letu v prihodnosti in v svojem krajšem zapisu predstavlja predvsem orodje za komuniciranje s ciljnimi javnostmi. Ind (1997, str. 13) pravi, da podjetje z učinkovitim komuniciranjem zagotavlja, da njegove različne javnosti vedo kaj počne in za kaj se zavzema. Predlog vizije podjetja Proslart za leto 2017 je: *„Leta 2017 bomo imeli razširjeno distribucijsko mrežo po celotnem slovenskem trgu.“*

7.3 Strateški cilji

Strateški cilji so oblikovani za obdobje treh let in so izpeljani iz vizije podjetja. Strateški cilji so v tabeli 13 opredeljeni po podstrukturah: finančna podstruktura, tržna podstruktura, organizacijska podstruktura in razvojna podstruktura.

Tabela 13: Strateški cilji po podstrukturah

Finančna podstruktura Povečati prihodke za 150%.	**Tržna podstruktura** Povečati št. dobaviteljev za 100%. Povečati število kupcev za 70%. Dvigniti zadovoljstvo strank za 60%. Dvigniti zvestobo strank za 60%.
Organizacijska podstruktura Postaviti dodatno hladilnico. Kupiti tretji dostavni kamion. Zaposliti novega voznika. Zaposliti strokovnjaka za trž.in promocijo. Povečati št. hladilnih skrinj za 50%.	**Razvojna podstruktura** Vzpostaviti sodoben informacijski sistem. Usposobiti vodilne v podjetju na področju poslovnih znanosti. Zagotoviti stimulacije za nadpovprečno uspešnost zaposlenih.

8. OBLIKOVANJE STRATEGIJE

Nova pravila odločanja in usmeritve, ki vodijo proces razvoja podjetja, so bila opredeljena kot strategija (Ansoff, 1987, str. 100). Mintzberg (1994, str. 23) opredeljuje strategijo kot načrt, usmeritev ali potek dejavnosti v prihodnosti, poleg tega pa jo opredeljuje tudi kot vzorec oziroma konsistentnost v obnašanju skozi čas.

V strokovni literaturi obstajajo različne klasifikacije strategij gospodarske organizacije. Osnovna delitev prepoznava celovite ali korporacijske strategije, poslovne strategije in funkcionalne strategije. Poslovne strategije so namenjene ravni strateške poslovne enote (v nadaljevanju SPE). Proslart je malo in enovito podjetje, z enim samim strateškim poslovnim področjem, zato SPE predstavlja podjetje kot celota. Bistvo poslovne strategije je opredeljevanje poti do konkurenčne prednosti podjetja. Vsebuje cilje glede proizvodov in trgov za določeno SPE in kaže aktivnosti gospodarske organizacije (Pučko, 1993, str. 222). V okviru poslovne strategije prihajajo po Porterju v poštev tri generične (pod)strategije (Pučko, 1993, str. 223): *strategija vodenja v stroškovni učinovitosti*, *strategija diferenciacije* in *strategija razvijanja tržne niše*.

Strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti predpostavlja višji tržni delež in večjo rast trga. Pride v poštev pri podjetjih, ki imajo sistem distribucije naravnan na velik obseg. Izdelki oziramo storitve morajo biti visoko standardizirani, uvedena mora biti visoka stopnja avtomatizacije. Zagotovljeni morajo biti finančni viri za večje potrebe po kapitalu in obstajati morajo učinkoviti sistemi kontrole stroškov (Pučko, 1992, str. 224). Strategija zniževanja stroškov je za podjetja zanimiva, ker povečuje dobiček, vendar lahko podjetja pri tem zanemarijo kakovost.

Strategija diferenciacije izhaja iz povezovanja verige vrednosti podjetja in verige vrednosti kupca. Obstajata dva temeljna načina povečevanja diferenciacije. Prvi način je, da postane edinstveno pri opravljanju svoji obstoječih diskretnih aktivnosti. Drugi način je, da poveča edinstvenost svoje verige vrednosti. Potrebno je poiskati načine, ki bodo doprinesli presežek koristi nad stroški diferenciacije. Nosilec diferenciacije poskuša ohraniti približno enakost stroškov s svojimi konkurenti, s tem da zmanjšuje stroške na vseh tistih področjih, ki ne vplivajo na diferenciacijo (Pučko, 1993, str. 225). Za uspešno strategijo diferenciacije mora podjetje imeti učinkovite prodajne instrumente, kakovostne izdelke ali storitve in dobro servisno službo.

Strategija razvijanja tržne niše temelji na osredotočenju dejavnosti podjetja na potrebe določene skupine odjemalcev, regionalnega trga ali ozke skupine kupcev. Lahko temelji na nizkih stroških ali na diferenciaciji. Taka strategija je primerna za podjetja, ki lahko učinkoviteje opravijo ozko določene naloge kot neko drugo podjetje, ki je širše usmerjeno v svojem poslovanju. Osredotočenje na stroške koristi posebno obnašanje stroškov v nekaterih segmentih, osredotočenje na diferenciacijo izrablja specialne potrebe določenih segmentov kupcev (Pučko, 1993, str. 227). Pri strategiji razvijanja tržne niše obstaja nevarnost, da izgine zaradi različnih vzrokov. Lahko pa se tudi pojavi boljši ponudnik na trgu, ki jo prevzame.

Proslart deluje v panogi veleprodaje industrijskega sladoleda, zato bi bila primerna strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti. Ker je Proslart malo podjetje, s sistemom distribucije, ki ni naravnan na velik obseg in ima majhne letne prihodke, ta strategija ni nabolj učinkovita. Strategija razvijanja tržne niše se ne sklada s širokim in popolnim programom ponudbe, ki zajema vse vrste industrijskega sladoleda, vključno z riževim in sojinim. Poleg tega je v veletrgovini vedno možnost, da dobavitelj prevzame delo veletrgovca in ga izključi iz posla.

Strategija diferenciacije je najbolj primerna za Proslart, ker trguje s slabo poznanimi blagovnimi znamkami in v majhnem obsegu. Proslartov prednostni položaj v očeh kupcev izhaja iz hitrega zadovoljevanja potreb kupcev in prilagodljivosti pri zadovoljevanju potreb kupcev. Ti dve lastnosti opredeljujeta obstoječo konkurenčno prednost Proslarta in zagotavljata dolgoročno navezanost malih trgovcev in gostinskih lokalov, ker je Proslartov odzivni čas hitrejši kot pri večjih konkurentih. Konkurenčna prednost izhaja iz diferenciacije glede na konkurente. Diferenciacijo bo podjetje izpeljalo na podlagi svoje konkurenčne prednosti. Ker je Proslart malo podjetje, je bolj odzivno na potrebe kupcev. Mali trgovci in gostinski lokali skoraj vedno želijo več fleksibilnosti glede naročanja in plačilnih rokov. Večkrat se je že zgodilo, da je manjši kupec Ljubljanskih mlekarn prešel k Proslartu. Vzroki za prehode so ponavadi izhajali iz nezmožnosti dogovora glede plačilnih rokov in minimalnih količin naročanja. Proslartova jedrna kompetenca izhaja iz trženjskega pristopa, kjer se osredotočajo na male trgovce in gostinske lokale. Iz tega izhaja tudi pozitivna podoba o kakovosti storitve. Proslart bo strategijo diferenciacije gradil tudi na prepoznavnosti svojih blagovnih znamk, vendar to ne bo bistveni element strategije. Blagovna znamka se lahko proda kot v primeru Evge, lahko se ukine, dobavitelj lahko izbere drugega distributerja ali zahteva nesprejemljive plačilne roke. Zaradi tega je pomembno, da Proslart poveča število dobaviteljev in s tem blagovnih znamk, da zmanjša odvisnost od posameznega dobavitelja. Stroški izbrane strategije diferenciacije se bodo v primerjavi s konkurenco odražali predvsem v daljših plačilnih rokih, večjih stroških distribucije in stroških reklamiranja blagovnih znamk. Ker mora Proslart povečevati svoj obseg poslovanja, bodo seveda nastajali tudi stroški, ki so povezani z organsko rastjo podjetja. Glede na velikost podjetja in položaj na trgu, dobiček trenutno ni najvišji cilj. Glavni cilj je povečanje prihodkov za 150% v treh letih, kar pomeni povečanje prodaje oziroma povečanje tržnega deleža. Realizirani prihodki naj se nato reinvestirajo v nadaljnjo rast podjetja. Trenutno v podjetju deluje samo en voznik, čeprav imajo dva dostavna kamiona. Nujna je zaposlitev še enega voznika, s katerim se bo lahko povečala geografska pokritost slovenskega trga za 100%. To bo tudi povečalo odzivnost in prilagodljivost pri zadovoljevanju potreb kupcev. Pridobivanje novih strank ni smiselno brez povečevanja števila hladilnih skrinj. Res je, da imajo veliki trgovski centri svoje lastne hladilne skrinje, nimajo jih pa mali trgovci in gostinski lokali. Prodaja sladoleda je v takem primeru mogoča le, če ima veletrgovec svoje skrinje, ki jih da v uporabo. S tega vidika je zato nujna izdelava investicijskega načrta za nakup novih skrinj, ki bi v treh letih omogočil povečanje skupnega števila hladilnih skrinj za 50%. Podjetju primanjkuje usposobljena oseba za trženje in promocijo. Tržniki pogosto ne merijo relevantnih dejavnikov, zato podjetja ne uspevajo prevesti poslovne strategije v tržne cilje (Barnett, 2010). Handley (2010) navaja, da polna integracija med tržno sposobnostjo in strategijo predstavlja neizpolnjen cilj. Zaradi tega podjetje prepočasi povečuje bazo svojih kupcev, promocijske aktivnosti pa izvaja zelo redko. Med promocijskimi aktivnostmi so najpomembnejše degustacije po trgovskih centrih in drugih javnih prireditvah, ki lahko ustvarijo velik doprinos k prepoznavnosti blagovnih znamk. Keller (2002, str. 634) v svojem delu navaja: „Brez dvoma je najpomembnejše vprašanje pri krepitvi blagovnih znamk konsistentnost tržne podpore, ki jo znamka prejme, tako v smislu količine in narave te podpore.“ Proizvodi Proslarta so kupcem precej neznani, zato so promocijske aktivnosti bistvenega pomena za lažjo identifikacijo med raznoliko ponudbo. Povečanje promocijskih aktivnosti bo povečalo prepoznavnost blagovnih znamk Proslarta. Stimulacija za nadpovprečno

uspešno delo zaposlenih lahko poveča učinkovitost zaposlenih in izkoriščenost delovnega časa. Ta stimulacija je lahko obračunana na podlagi delovnih nadur ali mesečne realizacije. Voznik dostavnega kamiona se lahko zaradi tega odloči, da bo dnevno obiskal več trgovin. Strokovnjak za marketing bo dnevno poklical več podjetij in ne samo organiziral več promocijskih aktivnosti, temveč to naredil na bolj inovativen način. Proslart nima izoblikovanega centraliziranega informacijskega sistema. Podatki o poslovanju podjetja so razpršeni po različnih bazah. Potrebna je vzpostavitev informacijskega sistema, ki bo omogočal enostavno vnašanje vseh vrst podatkov. Zapisana mora biti vsa zgodovina določenega kupca. Zaradi boljšega poznavanja kupcev mora podjetje bolje predvidevati njihovo obnašanje. Boljše poznavanje pomeni lažje poslovanje in boljše razumevanje položaja določenega kupca na trgu, to pa vodi do večje zvestobe kupcev. Uspešna uvedba kvalitetnega sistema, ki bi povečal razpoložljivost podatkov o kupcih, bi lahko povišala raven zvestobe strank za 60%. Če bo Proslart uspel v obdobju treh let razširiti distribucijsko mrežo na območje celotne Slovenije in hkrati zagotoviti povečanje skupnega števila hladilnih skrinj za 50%, bo lahko dosegel nivo povečanja števila kupcev za 70%. Za doseganje tega cilja bo potrebno zagotoviti še kvalitetno podporo na področju trženja in promocije, ki bo povečala prepoznavnost njihovih blagovnih znamk. Zaposlitev novega voznika bo istočasno tudi povečala odzivnost in prilagodljivost na področju zadovoljevanja potreb kupcev, to pa bo skupaj s stimuliranimi zaposlenimi za nadpovprečno uspešnost in uvedbo informacijskega sistema, ki bo posredno povečal zvestobo strank, povečalo prodajo obstoječim kupcem za 50%. Pričakovan rezultat hkratnega povečanja števila kupcev za 70% in povečanja prodaje obstoječim kupcem za 50%, je povečanje prihodkov podjetja Proslart za 150% v treh letih. V tem smislu bo potrebno usklajeno delovanje vseh delov podjetja in tako trditev zagovarja tudi Lipovec (1987, str. 33), ki pravi, da je organizacija sestav delov, od katerih ima vsak svojo nalogo in ki so v nekem razmerju drug z drugim. Lowth, Prowle in Zhang (2010) opredeljujejo dva načina, s katerima se lahko podjetje odzove na upad poslovanja. Prvi je omejevanje z zniževanjem stroškov, drugi je investiranje. Na podlagi posvetovanj z direktorjem podjetja sem opredelil cilje, ki vodijo do glavnega strateškega cilja, to je povečanja prihodkov. Ocenjujem, da maksimiziranje dobička ne predstavlja bistvenega strateškega cilja v planskem obdobju. V obdobju, opredeljenem v izjavi o viziji, mora podjetje reinvestirati vse svoje prihodke v rast poslovanja, pri tem pa se mora osredotočiti na svojo jedrno kompetenco, ki izhaja iz prilagodljivega poslovanja z malimi trgovci in gostinskimi lokali. Proslart je premajhno podjetje, da bi lahko resno ogrožalo njegove večje konkurente. Zaradi tega dejstva lahko podjetje doseže zastavljeno rast prihodkov, ne da bi vzbudilo preveliko negativno reakcijo s strani konkurence. Implementacija strategije mora biti tudi revidirana v obliki celovitega, sistematičnega in strukturiranega pregleda

SKLEP

Obravnavano podjetje Proslart je na trgu prisotno od leta 2005 in ima le enega zaposlenca. Nima izoblikovane vizije in poslanstva, kot tudi ne strategije. Poslovanje v glavnem temelji na sprotnem odločanju in kratkoročnih načrtih, vendar se v podjetju zavedajo pomembnosti strateških usmeritev in njihovega vpliva na poslovanje podjetja. Proces razvijanja poslovne

strategije sem pričel z analizami širšega okolja, panoge in poslovanja, kjer sem se spoznal s priložnostmi in nevarnostmi, ki prihajajo iz okolja in s prednostmi in slabostmi, ki prihajajo iz podjetja. Dejavniki iz širšega okolja, ki najbolj vplivajo na poslovanje Proslarta so cene goriva in električne energije ter kupna moč prebivalstva. V prihodnosti se pričakuje tako naraščanje cene električne energije, kot tudi cene dizelskega goriva. Na dejavnike iz širšega okolja podjetje nima vpliva in se jim mora prilagoditi. Panogo sem analiziral s Porterjevim modelom petih silnic. Tekmovalnost med obstoječimi podjetji v panogi je visoka. Nevarnost vstopa novih podjetij v panogo je srednja. Mala podjetja morajo za vstop v panogo veleprodaje industrijskega sladoleda vzpostaviti svojo distribucijsko mrežo, ki mora biti skoncentrirana okrog malih trgovcev in gostinskih lokalov, da je dolgoročno vzdržna. Pogajalska moč kupcev je srednja in je odvisna predvsem od količine. Pogajalska moč dobaviteljev je visoka. Novi proizvajalci, ki še niso prisotni na slovenskem trgu, so dostikrat pripravljeni pomagati veletrgovcu prvih nekaj sezon z minimalnimi cenami. Na ta način lahko tudi majhen veletrgovec cenovno konkurira največjim ponudnikom na trgu, ki izkoriščajo stroškovne prednosti ekonomij obsega. Če veletrgovec ne izpolni pričakovanj dobavitelja – proizvajalca, bo ta začel iskati novega partnerja na tem trgu, vedno pa obstaja nevarnost vertikalne integracije naprej pri velikih kupcih. Razpoložljivost substitutov je nizka. Industrijski sladoled je zelo uveljavljen prehranski proizvod v potrošniških preferencah. Najbližja substituta sta slaščičarski sladoled in zamrznjeni jogurt. Skupna ocena privlačnosti panoge je srednja in takšna je tudi napoved za prihodnja leta. Pričakujem le nekatera povečanja razpoložljivosti substitutov, ki pa ne bodo bistveno zmanjšala skupne ocene. Strateška analiza poslovanja je razkrila problemske situacije znotraj podjetja. Obseg osnovnih sredstev se je v letu 2009 sicer povečal, vendar so bili lastniki podjetja prisiljeni v to potezo, ker je bil to pogoj za zavarovanje novih posojil pri banki. Obratna sredstva so se v letu 2010 v primerjavi z letom 2009 zmanjšala. Zmanjšanje je rezultat poplačila večje terjatve rizičnega kupca in zmanjšanega obsega prodaje. Zaloge trgovskega blaga so bile na koncu leta 2010 večje kot leto prej, kar spet kaže na zmanjšan obseg prodaje in na neuravnoteženo strukturo nabave glede na strukturo prodaje. Trajanje obrata obratnih sredstev se je v letu 2010 skrajšalo. To je rezultat povečanih poslovnih prihodkov na račun kategorije drugih poslovnih prihodkov, čeprav so bili čisti prihodki od prodaje manjši kot v letu 2009 in zmanjšanja povprečnih obratnih sredstev zaradi zmanjšanja kratkoročnih poslovnih terjatev v letu 2010. Medtem ko je bila vrednost nabave v letu 2010 večja kot v prejšnjem letu, se je vrednost prodaje v enakem obdobju zmanjšala. Analiza financiranja v primerjanih letih pokaže veliko rast obveznosti do virov sredstev ob hkratnem zmanjšanju lastniškega kapitala. Podjetje je imelo v obeh letih prevelik del obveznosti do tujih virov sredstev in neuravnoteženo strukturo financiranja, kar ogroža stabilnost poslovanja. Finančna stabilnost je nezadovoljiva in poslovni uspeh podjetja je bil slab. Leto 2009 je beležilo izgubo, leto 2011 pa minimalni dobiček, ki ni v celoti pokril prenesene bilančne izgube prejšnjih let. Uspešnost poslovanja je prav tako nezadovoljiva. Na podlagi analiz sem razvil PSPN matriko, kjer sem izpostavil ključne dejavnike. Konkurenčno prednost vidim v večji odzivnosti in prilagodljivosti pri zadovoljevanju potreb kupcev in na tej osnovi razvijem strategijo diferenciacije. Končni cilj je povečanje prihodkov za 150% .

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija republike Slovenije za okolje. (b.l.). Kazalci okolja v Sloveniji. Najdeno 6. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://kazalci.arso.gov.si/?data=highlights
2. Ansoff, I., H. (1987). *Corporate strategy* (revised ed.). London: Penguin Books.
3. Barnett, M. (2010). Marketing metrics: True measure of performance is bottom line. *Marketing Week*, 24-26.
4. *Cene goriv v Sloveniji*. Najdeno 12. julija 2011 na spletnem naslovu http://www.transportal.si/cene_goriv_v_sloveniji.html
5. *Davčna uprava Republike Slovenije.* Najdeno 2. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.durs.gov.si/
6. Edwards, N., S. (2006). Management Accounting - Business Strategy. *Financial Management*, 43-44, 46.
7. Handley, L. (2010). Business strategy: Brand leaders tune into the business channel. *Marketing Week*, 22.
8. Hollensen, S. (2003). *Marketing management: a relationship approach*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
9. *Ice cream in Slovenia*. Najdeno 15. maja na spletnem naslovu http://www.euromonitor.com/ice-cream-in-slovenia/report
10. Incom d.o.o. (2008). *Letno poročilo podjetja Incom d.o.o.* Ajdovščina: Incom d.o.o.
11. Ind, N. (1997). *The corporate brand*. London: Macmillan Press.
12. International monetary fund. (2011). Slovenia 2011 article IV consultation – concluding statement of the mission. Najdeno 27. avgusta na spletnem naslovu http://www.imf.org/external/np/ms/2011/032111.htm
13. Kapferer, J., N. (2008). *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term* (4th ed.). London: Kogan Page Limited.
14. Kaplan, R., S., & Norton, D., P. (2001). *Strateško usmerjena organizacija: praktična uporaba uravnoteženega sistema kazalnikov v novem poslovnem okolju* (1. natis). Ljubljana: GV Založba.
15. Kaplan, R., S., & Norton, D., P. (2008). *The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage.* Boston: Harvard Business Press.
16. Keller, K., L. (2002). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity* (2nd ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
17. Kotler, P. (1998). *Marketing management: trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
18. Kotler, P., & Trias de Bes, F. (2005). *Lateralni marketing: tehnike za iznalaženje novih marketing ideja.* Novi Sad: Adizes.
19. Lipovec, F. (1974). *Uvod v analizo poslovanja*. Kranj: Moderna organizacija.
20. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije.* Maribor: Založba Obzorja Maribor.
21. Lowth, G., Prowle, M., & Zhang, M. (2010). Business strategy. *Financial Management*, 31-32.
22. MacDonald, R., Willich, J., & Tan, B. (2011, november). Industry analysis: Premium ice

cream in British Columbia. *Econ 205 A01 Pascal Courty.* Najdeno 27. novembra na spletnem naslovu http://web.uvic.ca/~pcourty/10.docx
23. Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning.* London: Prentice Hall Europe.
24. Mintzberg, H., & Quinn, J., B. (1998). *Readings in the strategy process* (3rd ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
25. *Poceni elektrika.* Najdeno 10. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.pocenielektrika.si/
26. Proslart d.o.o. (2009). Bilanca stanja na dan 31.12.2009. Ljubljana: Proslart d.o.o.
27. Proslart d.o.o. (2010). Bilanca stanja na dan 31.12.2010. Ljubljana: Proslart d.o.o.
28. Proslart d.o.o. (2009). *Evidence nabave in prodaje v obdobju od 1.1.2009 do 31.12.2009* (interno gradivo). Ljubljana: Proslart d.o.o.
29. Proslart d.o.o. (2010). *Evidence nabave in prodaje v obdobju od 1.1.2010 do 31.12.2010* (interno gradivo). Ljubljana: Proslart d.o.o.
30. Proslart d.o.o. (2009). Izkaz poslovnega izida 2009. Ljubljana: Proslart d.o.o.
31. Proslart d.o.o. (2010). Izkaz poslovnega izida 2010. Ljubljana: Proslart d.o.o.
32. Pučko, D. (1993). *Planiranje v podjetjih.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta
33. Pučko, D. (2006). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
34. Ralston, B., & Wilson, I. (2006). *The scenario-planning handbook: a practitioner's guide to developing and using scenarios to direct strategy in today's uncertain times.* Mason: Thomson Higher Education
35. Reich, D., Paun, R., & Davies, S. (2005, 1. junij). We all scream for ice cream: an analysis of the Nestle-Dreyer's merger. *McAfee Bem 106.* Najdeno 12. novembra na spletnem naslovu http://www.mcafee.cc/Classes/BEM106/Papers/2005/IceCream.pdf
36. Slovenija jutri. (b.l.). Raziskave, inovacije in tehnologija. Najdeno 16. avgusta na spletnem naslovu http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/rit1.pdf
37. Statistični urad Republike Slovenije. (2010). Paritete kupne moči (PKM) in bruto domači proizvod (BDP) na prebivalca v standardih kupne moči (SKM), 2009 – kratkoročna napoved. Najdeno 15. julija 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3217
38. Statistični urad Republike Slovenije. (2011). Indeksi cen življenjskih potrebščin, Slovenija, 2010 – končni podatki. Najdeno 14. septembra 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3696
39. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). Rezultati Popisa 2002. Najdeno 6. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/popis2002/si/default.htm
40. Steiner, G., A. (1979). *Strategic planning: what every manager must know.* New York: The Free Press.
41. Steiner, G., A., & Steiner, J., F. (1991). *Business, government and society: a managerial perspective: text, and cases* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
42. Urad RS za makroekonomske analize in razvoj. (2007). Struktura potrošnje gospodinjstev v Sloveniji. Najdeno 25. julija 2011 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/index.php?id=78&tx_ttnews[tt_news]=331&cHash=9305fa0af1
43. West, A. (1998). *A business plan: build a great plan for the growing business* (3rd ed.). London: Financial Times Management.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Tabela 1: Podatki iz bilance stanja podjetja Proslart v letih 2009 in 2010, v tekočih cenah in stalnih cenah iz leta 2010 **1**
Priloga 2: Tabela 2: Podatki iz izkaza poslovnega izida podjetja Proslart v letih 2009 in 2010, v tekočih cenah in stalnih cenah iz leta 2010 **2**
Priloga 3: Tabela 3: Izračun stopenj odpisanosti in neodpisanosti osnovnih sredstev podjetja Proslart v letih 2009 in 2010 **3**
Priloga 4: Tabela 4: Izračun hitrosti obračanja obratnih sredstev podjetja Proslart v letih 2009 in 2010 **3**
Priloga 5: Tabela 5: Izračun stopenj kapitalizacije in zadolženosti podjetja Proslart v letih 2009 in 2010 **3**
Priloga 6: Tabela 6: Izračun količnikov finančne stabilnosti podjetja Proslart v letih 2009 in 2010 **4**
Priloga 7: Tabela 7: Izračun količnikov likvidnosti podjetja Proslart v letih 2009 in 2010 **4**
Priloga 8: Tabela 8: Izračun donosnosti lastnega kapitala podjetja Proslart v letih 2009 in 2010 **4**
Priloga 9: Tabela 9: Podatki o vrednosti nabave po skupinah proizvodov podjetja Proslart v letih 2009 in 2010, v tekočih cenah in stalnih cenah iz leta 2010 **5**
Priloga 10: Tabela 10: Podatki o vrednosti prodaje po skupinah proizvodov podjetja Proslart v letih 2009 in 2010, v tekočih cenah in stalnih cenah iz leta 2010 **5**

Priloga 1: Tabela 1: Podatki iz bilance stanja podjetja Proslart v letih 2009 in 2010, v tekočih cenah in stalnih cenah iz leta 2010

Postavka	**Leto 2009**		**Leto 2010**	**$I_{10/09}$**
	Tekoče cene (EUR)	**Stalne cene (EUR)**	**Stalne cene (EUR)**	
Sredstva	131.444	133.941	281.981	210,5
Dolgoročna sredstva	45.883	46.755	214.955	459,8
Opredmetena osn. sreds.	45.883	46.755	214.955	459,8
Zgradbe	0	0	145.871	X
Druga opredmetena osn. sreds.	45.883	46.755	69.084	147,8
Kratkoročna sredstva	85.561	87.187	67.026	76,9
Zaloge	36.581	37.276	51.364	137,8
Trgovsko blago	36.581	37.276	51.364	137,8
Kratkoročne posl. terjatve	48.980	49.911	15.630	31,3
Denarna sredstva	0	0	32	X
Obveznosti do virov sredstev	131.444	133.941	281.981	210,5
Kapital	12.901	13.146	12.771	97,2
Vpoklicani kapital	13.771	14.033	13.771	98,1
Osnovni kapital	13.771	14.033	13.771	98,1
Rezerve iz dobička	905	922	905	98,2
Prenesena čista izguba	1.477	1.505	1.905	126,6
Čista izguba poslovnega leta	298	304	0	X
Dolgoročne obveznosti	64.205	65.425	130.915	200,1
Dolgoročne finančne obveznosti	64.205	65.425	130.915	200,1
Kratkoročne obveznosti	54.338	55.370	138.295	249,8
Kratkoročne finančne obveznosti	6.504	6.628	131.767	1988,0
Kratkoročne posl. obveznosti	47.834	48.743	6.528	13,4

Vir: Bilance stanja podjetja Proslart na dan 31.12., v letih 2009 in 2010.

Priloga 2: Tabela 2: Podatki iz izkaza poslovnega izida podjetja Proslart v letih 2009 in 2010, v tekočih cenah in stalnih cenah iz leta 2010

Postavka	**Leto 2009**		**Leto 2010**	**$I_{10/09}$**
	Tekoče cene (EUR)	**Stalne cene (EUR)**	**Stalne cene (EUR)**	
Čisti prihodki od prodaje	162.782	165.875	141.836	85,5
Drugi poslovni prihodki	5.982	6.096	68.209	1.118,9
Kosmati donos od posl.	168.764	171.971	210.045	122,1
Poslovni odhodki	157.251	160.239	189.081	117,1
Stroški blaga, mat., stor.	116.271	118.480	148.664	125,5
Stroški dela	26.839	27.349	18.561	67,9
Odpisi vrednosti	13.151	13.401	17.616	131,5
Amortizacija	13.151	13.401	17.616	131,5
Drugi poslovni odhodki	990	1.009	4.240	420,2
Dobiček iz poslovanja	11.513	11.732	20.964	178,7
Finančni prihodki	74	75	627	836,0
Finančni odhodki	12.338	12.572	21.095	167,8
Drugi prihodki	453	462	0	X
Drugi odhodki	0	0	364	X
Celotni dobiček	0	0	132	X
Celotna izguba	298	303	0	X
Čisti dob. obrač. obdobja	0	0	132	X
Čista izg. obrač. obdobja	298	303	0	X
Povpr. št. zap. na podlagi delovnih ur obrač. obd.	2	1	1	50,0
Št. mesecev poslovanja	12	12	12	100,0

Vir: Izkazi poslovnega izida podjetja Proslart v letih 2009 in 2010.

Priloga 3: Tabela 3: Izračun stopenj odpisanosti in neodpisanosti osnovnih sredstev podjetja Proslart v letih 2009 in 2010

Postavka	**Leto 2009**	**Leto 2010**	**$I_{10/09}$**
Rev. nab. vred. osn. sr. (EUR)	83.345	268.442	322,1
Odpisi (EUR)	13.401	17.616	131,5
Sedanja vrednost (EUR)	46.755	214.955	459,8
St. neodpisanosti (%)	56,1	80,1	142,8
St. odpisanosti (%)	43,9	19,9	45,4

Vir: Bilance stanja podjetja Proslart na dan 31.12., v letih 2009 in 2010.

Priloga 4: Tabela 4: Izračun hitrosti obračanja obratnih sredstev podjetja Proslart v letih 2009 in 2010

Postavka	**Leto 2009**	**Leto 2010**	**$I_{10/09}$**
Poslovni prihodki (EUR)	171.971	210.045	122,1
Povp. obr. sredstva (EUR)	86.889	77.106	88,7
Koef. obrač. obr. sred.	2,0	2,7	137,4
Trajanje obrata obr. sredstev (dnevi)	181,8	133,3	73,3

Vir: Bilance stanja podjetja Proslart na dan 31.12., v letih 2009 in 2010; Izkazi poslovnega izida podjetja Proslart v letih 2009 in 2010.

Priloga 5: Tabela 5: Izračun stopenj kapitalizacije in zadolženosti podjetja Proslart v letih 2009 in 2010

Postavka	**Leto 2009**	**Leto 2010**	**$I_{10/09}$**
Lastni viri (EUR)	13.146	12.771	97,2
Tuji viri (EUR)	120.795	269.210	222,9
Vsi viri (EUR)	133.941	281.981	210,5
St. kapitaliz. (%)	9,8	4,5	46,2
St. zadolž. (%)	90,2	95,5	105,9

Vir: Bilance stanja podjetja Proslart na dan 31.12., v letih 2009 in 2010.

Priloga 6: Tabela 6: Izračun količnikov finančne stabilnosti podjetja Proslart v letih 2009 in 2010

Postavka	**Leto 2009**	**Leto 2010**	**$I_{10/09}$**
Dolgoročni viri (EUR)	65.425	130.915	200,1
Dolgoročna sredstva (EUR)	46.755	214.955	459,8
Kol. fin. stabilnosti	1,4	0,6	43,6

Vir: Bilance stanja podjetja Proslart na dan 31.12., v letih 2009 in 2010.

Priloga 7: Tabela 7: Izračun količnikov likvidnosti podjetja Proslart v letih 2009 in 2010.

Postavka	**Leto 2009**	**Leto 2010**	**$I_{10/09}$**
Obratna sredstva (EUR)	87.186	67.026	76,9
Obr. sreds. – zaloge (EUR)	49.910	15.662	31,4
Kratkoročne obv. (EUR)	55.370	138.295	249,8
Kol. obrat. likvidnosti	1,6	0,5	30,6
Kol. hitrega preizkusa likvidnosti	0,9	0,1	11,2

Vir: Bilance stanja podjetja Proslart na dan 31.12., v letih 2009 in 2010.

Priloga 8: Tabela 8: Izračun donosnosti lastnega kapitala podjetja Proslart v letih 2009 in 2010

Postavka	**Leto 2009**	**Leto 2010**	**$I_{10/09}$**
Čisti dobiček (EUR)	- 303	132	X
Povp. vred. kap. (EUR)	13.213	12.836	97,2
Vrednost prodaje (EUR)	165.875	141.836	85,5
Donos. kapitala (%)	-2,3	1,0	X
Delež dobička/izgube v prodaji (%)	-0,2	0,1	X

Vir: Bilance stanja in izkazi poslovnega izida podjetja Proslart v letih 2009 in 2010.

Priloga 9: Tabela 9: Podatki o vrednosti nabave po skupinah proizvodov podjetja Proslart v letih 2009 in 2010, v tekočih cenah in stalnih cenah iz leta 2010

Postavka	**Leto 2009**		**Leto 2010**	**$I_{10/09}$**
	Tekoče cene (EUR)	**Stalne cene (EUR)**	**Stalne cene (EUR)**	
Korneti	19.163	19.527	24.047	123,2
Lučke	30.014	30.584	26.598	87,0
Lončki	3.880	3.954	2.906	73,5
Banjice	29.751	30.316	36.706	121,1
Skupaj	82.808	84.381	90.257	107,0

Vir: Evidence nabave in prodaje podjetja Proslart v letih 2009 in 2010.

Priloga 10: Tabela 10: Podatki o vrednosti prodaje po skupinah proizvodov podjetja Proslart v letih 2009 in 2010, v tekočih cenah in stalnih cenah iz leta 2010

Postavka	**Leto 2009**		**Leto 2010**	**$I_{10/09}$**
	Tekoče cene (EUR)	**Stalne cene (EUR)**	**Stalne cene (EUR)**	
Korneti	34.128	34.776	39.842	114,6
Lučke	47.050	47.944	37.897	79,0
Lončki	5.510	5.615	4.301	76,6
Banjice	63.819	65.032	59.796	92,0
Skupaj	150.507	153.367	141.836	92,5

Vir: Evidence nabave in prodaje podjetja Proslart v letih 2009 in 2010.