

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

JERICA KRMELJ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**ANALIZA RASTI MALEGA PODJETJA: PRIMER PODJETJA
KRMELJČEK**

Ljubljana, marec 2013

JERICA KRMELJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) Jerica Krmelj študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije z naslovom ANALIZA RASTI MALEGA PODJETJA: PRIMER PODJETJA KRMELJČEK, pripravljene(-ga) v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko prof. dr. Metka.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije 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(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) 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(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 15.03.2013

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZNAČILNOSTI MALEGA PODJETJA	3
1.1 Opredelitev podjetja	3
1.1.1 Prednosti in slabosti malega podjetja	4
1.1.2 Vzroki za rast malega podjetja	6
1.1.3 Vzroki za propad malega podjetja.....	7
1.2 Življenjski cikel malega podjetja	8
1.2.1 Faza 1 - Obstoj	10
1.2.2 Faza 2 – Preživetje	10
1.2.3 Faza 3 – Uspeh	11
1.2.4 Faza 4 – Vzlet.....	11
1.2.5 Faza 5 – Zrelost.....	11
1.3 Malo podjetje v Sloveniji	12
1.4 Gospodarski prispevek malih podjetij.....	14
1.5 Financiranje malega podjetja	15
2 FINANČNA ANALIZA PODJETJA	20
2.1 Podatki o poslovanju podjetja	20
2.1.1 Analiza bilance stanja.....	20
2.1.1.1 Vodoravna analiza sredstev (analiza v času) 2009-2011	21
2.1.1.2 Vodoravna analiza obveznosti do virov sredstev (analiza v času)	22
2.1.1.3 Navpična analiza sredstev	23
2.1.1.4 Navpična analiza obveznosti do virov sredstev	23
2.1.2 Analiza izkaza poslovnega izida	24
2.1.2.1 Vodoravna analiza izkaza poslovnega izida (analiza v času)	24
2.1.2.2 Navpična analiza izkaza poslovnega izida.....	24
2.2 Finančni kazalniki	25
2.2.1 Kazalnik stanja financiranja	25
2.2.2 Kazalniki stanja investiranja	26
2.2.3 Kazalniki plačilne sposobnosti.....	27
2.2.4 Kazalniki obračanja.....	28
2.2.5 Kazalniki gospodarnosti	28
2.2.6 Kazalniki dobičkonosnosti	29

2.2.7	DuPontov sistem povezanih kazalnikov	29
3	POSLOVNI NAČRT	34
3.1	Predstavitev	34
3.1.1	Poslanstvo in vizija podjetja.....	35
3.1.2	Predstavitev panoge.....	36
3.1.3	Opis ideje.....	37
3.2	Analiza trga	37
3.2.1	Analiza poslovnega okolja	37
3.2.1.1	Širše okolje.....	37
3.2.1.1.1	Politično-pravno okolje podjetja	37
3.2.1.1.2	Gospodarsko okolje	39
3.2.1.1.3	Demografsko okolje	41
3.2.1.1.4	Tehnološko okolje	43
3.2.1.1.5	Kulturno okolje.....	44
3.2.1.2	Ožje okolje	44
3.3	Izbira tovrnega vozila.....	45
3.3.1	Odločitveni sistem.....	46
3.3.2	Nakup in potrebne dodelave.....	49
3.4	Finančni načrt.....	52
3.4.1	Predračun izkaza uspeha	52
3.4.2	Predračun bilance stanja	53
3.4.3	Predračunski kazalniki	54
	SKLEP.....	56
	LITERATURA IN VIRI	58

UVOD

V magistrskem delu bom poskušala ugotoviti učinke razširitve podjetja v razmerah krize, kot se kaže sedaj. Mala podjetja igrajo pomembno vlogo, saj trg od njih zahteva veliko fleksibilnost in prilagajanje trgu. Vplivajo tudi na gospodarske kategorije, kot je zaposlenost, inovacije, gospodarska rast in sektorsko dinamiko. (Drnovšek & Stritar, 2007, str. 1)

Po ugotovitvah raziskav o malih podjetjih ta ne uporabljajo strateškega poslovanja, ker imajo podjetniki premalo časa, ne poznajo zasnov in prijemov ali ni na voljo sposobnosti za uporabo prijemov strateškega poslovanja. Informacije o poslovanju podjetja so občutljive, saj jih podjetnik ne želi deliti z drugimi, tako postane odvisen sam od sebe. (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 12)

Podjetje ima svoj življenjski cikel, od ustanovitve, razvoja, rasti do prenehanja. Mala podjetja se predvsem bojujejo za obstanek, vendar obstaja tudi možnost razvoja in širitve. Kljub temu marsikatero malo podjetje gleda drugače in hiti novim zmagam naproti, mala podjetja so zelo prilagodljiva glede na razmere, kar jim daje prednost, fleksibilnost na trgu, saj lahko zelo hitro sledijo zahtevam trga oziroma naročnikov in se prilagajajo novim priložnostim. Zanimivo je vprašanje, ali je širitev oziroma rast podjetja v pogojih krize smiselna. V času krize je pomembna tudi finančna stabilnost podjetja, saj lahko v današnjih pogojih prevelika zadolženost pomeni propad. Dostop do finančnih sredstev je veliko težji in zahtevnejši, kot je bil v preteklih letih. Le redko katera podjetja imajo dovolj lastnih finančnih sredstev, da sama financirajo razširitev, večina pa si tega ne more privoščiti in išče zunanja finančna sredstva, ki so opisani v nadaljevanju magistrskega dela.

Toplak (2004, str. 12) meni, da so podjetniki pogosto otroci staršev, ki so imeli podjetja, vendar zaradi preteklosti slovenskega gospodarstva – socialističnega načina, za Slovenijo tega ni moč trditi. V Sloveniji se je razcvet podjetništva pričel po osamosvojitvi in od takrat naprej ustvarjajo mala podjetja nova delavna mesta, razpolagajo in so vir informacij, ustvarjajo dodano vrednost.

Podjetje Krmeljček je prav gotovo eno izmed uspešnih podjetij. Ukvarja se s relativno poznanim segmentom, to je trgovino s kmetijsko krmo (žita in krmila), kar dopolnjuje z razvozom le teh do končnega potrošnika. Svojo dejavnost opravlja uspešno že 20 let. Podjetje je v razvojnem obdobju 'srednja leta', saj je začetne težave in krize že preživelo, njegovo poslovanje je stabilno, med svojimi kupci ima ugled, saj je dokazalo, da je zanesljivo in vredno zaupanja. V tem obdobju se navadno rast upočasni, prostor za rast in nove poti za razvoj se skrčijo, zato mora podjetje v tem obdobju gledati zunaj okvira svojega dosedanjega poslovanja in iskati nove poti. (Kocet, 2003, str. 21)

Z nakupom dodatnega 'kasonskega' tovornega vozila želijo povečati fleksibilnost ali nakup tovrstne 'cisterne' za razvoz rastsutega tovora. Obe tovrstni vozili sta specifični. Prvo tovrstno vozilo ima nameščen pivovarniški 'kason', ki je namenjen prevozu pakiranega blaga, ki ima

nosilnost 15t oziroma do 12 'euro' palet tovora. Drugo tovorno vozilo ima nameščeno tako imenovano 'cisterno', ki je namenjena prevozu razsutega tovora. Cisterna je razdeljena na 4 prekate, vsak od prekatov ima nosilnost do 4t žit in krmil. Cisterna je namenjena samo prevozu žit in krmil, v njej ne more prevažati tekočih snovi (olje, voda,...). Namembnost obeh tovornih vozil je specifična in omejena, saj se ne morejo uporabljati za druge vrste prevoza. Te prevoze so do sedaj opravljali zunanji izvajalci. Povpraševanje se v preteklih letih tako povečalo, da je tak ukrep potreben, vendar ali je racionalen, ali obstajajo še kakšne alternative?

Namen magistrskega dela je najti optimalno rešitev pri odločanju o širitvi dejavnosti konkretnega malega podjetja, ki bi služila kot podlaga za ravnanje managementu (in lastnikom) podjetja.

V tem magistrskem delu bom z ustreznimi metodami, ki temeljijo na preučevanju teoretične podlage in analizi primera, predstavila in utemeljila odločitev za potrebe managementa (v obravnavanem primeru so to lastniki).

Temeljna hipoteza magistrskega dela je, da je bila izbrana širitev za podjetja racionalna in bo prinesla dobiček.

Cilj magistrskega dela, ki sledi iz namena magistrskega dela, je na dejanskem primeru podjetja Krmeljček, ki deluje na področju trgovine na debelo z žiti in krmili na območju Republike Slovenije, oceniti utemeljenost odločitve med obema scenarijema.

Najprej bom predelala razpoložljivo literaturo na področju širitve malega podjetja. Opredelila bom pojem podjetje in pojmovanje malega podjetja v Sloveniji, podjetnika, njegove značilnosti in posebnosti pri vodenju, vzroke za propad in rast malega podjetja, prednosti in slabosti. Navedla bom tudi možnosti financiranja malega podjetja. Opredelila bom tudi prispevek malih podjetij k rasti in razvoju gospodarstva, pri čemer se bom oprla na uradne statistične podatke in razpoložljivo literaturo.

Drugi del bo finančna analiza podjetja, kjer bom izračunala finančne kazalnike, ki bodo izračunani iz javno objavljenih računovodskih in poslovnih poročil podjetja. Analizo bom izvedla na podlagi Slovenskega računovodskega standarda št. 29, kjer so tudi opisani vsi kazalniki, med katerimi se bom osredotočila na tiste, ki so za obravnavano podjetje najbolj pomembni.

Zadnji del bo poslovni načrt. V njem bom opisala panogo in storitve podjetja, izvedla analizo trga in ustrezne finančne izračune. Pri izdelavi si bom pomagala s priročnikom za podjetništvo in literaturo s področja investicijskega odločanja.

Širitev malega podjetja v trgovski panogi prodaje žit in krmil v času krize je pomemben korak naprej. Namen magistrskega dela je managementu (lastnikom) pokazati, da je to odločilen korak, ki bo določil pot rasti podjetja.

1 ZNAČILNOSTI MALEGA PODJETJA

1.1 Opredelitev podjetja

Osnovna gospodarska celica – podjetje, je obdan z okoljem in je celota medsebojno povezanih sestavin, ki mu omogočajo poslovni proces in medsebojno vplivajo ena na drugo. (Merlot, 2006, str. 8)

Zakon o gospodarskih družbah določa pogoje za razvrstitev podjetij na mala in srednja podjetja. Le ti se razlikujejo od tistih, ki jih določa Evropska Unija, kriteriji za mala in srednja podjetja za letni promet in bilančno vsoto imajo nižjo mejo, število zaposlenih pa je enako. (Finc, 2009, str. 4)

"Small business" ima pri nas veliko prevodov, to so "malo gospodarstvo", "drobno gospodarstvo" ali "majhno podjetje", nekateri pod ta pojem vključujejo obrtnike, drugi ne. Pojem je lahko zavajajoč, saj lahko v razvitem svetu predstavlja tudi preko 90% vseh gospodarskih subjektov. V slovenski literaturi uporabljamo izraza "majhna podjetja" in "podjetništvo". (Gale, 2003, str. 3)

Danes poznamo dve delitvi podjetij (Gale, 2003, str. 3):

- glede na velikost,
- glede na dinamiko rasti podjetja.

Poleg zgoraj navedenih delitev poznamo še naslednje (Gale, 2003, str. 3):

- glede na obliko (družinska, franšizing, žensko podjetništvo, delo na domu itd.),
- glede na tip podjetnika,
- glede na stopnjo v razvoju podjetja,
- glede na način vodenja in upravljanja (podjetja z obrtniško identiteto, podjetniško ali managersko identiteto),
- glede na dejavnost ali starost.

Malo podjetje se začne z minimalno naložbo oziroma vložkom, skušamo proizvesti čim večji prihodek z minimalnimi razpoložljivimi sredstvi. Velika večina malih podjetij se nahaja na domovih lastnikov ali v okolici. Primerno je za podjetje, ki želijo posel brez rizika, za nezaposlene, tiste, ki želijo preživeti kvalitetni čas z družino oziroma koristen za ljudi, ki želijo dostojno zaslužiti s poceni poslovanjem, ki si ga lahko privoščijo. (Advantages and disadvantages of small businesses, 2012)

Tabela 1: Različne opredelitve velikosti malih podjetij

ZDA	VELIKA BRITANIJA	SLOVENIJA
• nimajo prevladujočega položaja v panogi, kjer posluje	• ima majhen tržni delež	• čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8,8 mio EUR
• nima več kot 500 zaposlenih	• se upravlja na posebljen način	• število zaposlenih je manjše od 50
• je v neodvisni lasti in individualno vodeno	• je v neodvisni lasti	• vrednost aktive ne presega 4,4 mio EUR

Vir: T. Gale, Poslovni preobrat v malem podjetju 2003, str. 3; Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/2006), 2012.

Prva definicija malega podjetja je iz Amerike, postavljena leta 1948, podobna pa ji je kasnejša opredelitev Velike Britanije. Slovenska zakonodaja deli družbe na majhne, srednje in velike družbe glede na tri merila (število zaposlenih, ustvarjen prihodek in vrednost aktive ob koncu poslovnega leta). (Gale, 2003, str. 3-4) Vsa merila so prikazana v Tabeli 1.

1.1.1 Prednosti in slabosti malega podjetja

Mala podjetja so povečini družinska podjetja, vsaj v svojih začetkih. Tako so med prednostmi in slabostmi navedena tudi značilnosti družinskih podjetij, saj je večino malih podjetij nastalo v takšni zasnovi, prav tako moje preučevano podjetje.

Različni avtorji izpostavljajo različne prednosti in slabosti malih podjetij, v tabeli 2 in 3 bom izpostavila ugotovitve avtorjev Herle (2003, str. 14-17), Dolinar (2003, str. 4-5), ter Advantages and disadvantages of small businesses (2012).

Tabela 2: Slabosti malih podjetij

SLABOST	OPIS
<i>trženje, planiranje in strategije</i>	Nepriprava obvladovanje kreditov in investicij lahko zelo hitro vodi v propad, zato zahteva trženje, planiranje in implementacijo prave strategije.
<i>pomanjkanje verodostojnosti</i>	Veliko ljudi raje posluje z že uveljavljenimi podjetji, kot pa z malimi, ki imajo nekaj faktorjev tveganja. Največja težava malih podjetij je postati prepoznaven med velikimi, zato pa je potrebno veliko prizadevanja.
<i>omejena financiranja, trženja in tehnologije</i>	Podjetniki so strokovnjaki na tehničnem področju in praviloma ne poslovnih področij. Notranje financiranje v družinskih podjetjih je problematično, saj je udeležba zunanjih članov v kapitalu zelo nezaželena. Po drugi strani pa povečanje kapitala s strani družine odvisno od udeležbe na dobičku.
<i>omejen vpliv na trg, panogo</i>	Manjše število naročil, strank in zaposlenih kot v večjih podjetjih.
<i>visoka stopnja centralizacije</i>	Družinski člani lahko postanejo nepogrešljivi, predvsem v povezavi z nizko stopnjo formalizacije in majhnim številom instrumentov vodenja.
<i>možnosti napredovanja</i>	So omejene, saj je pogosto rezervirano za družinske člane in ne za nečlane. S tem zmanjšujejo zanimanje kakovostne delovne sile.
<i>neurejenost nasledstva (lastnikov)</i>	Le to lahko ogrozi obstoj podjetja in negativno vpliva na zaposlene in managerje, lahko pripelje celo do upočasnitve procesa odločanja.
<i>izogibanje spremembam</i>	Pogosto ostajajo zakoreninjeni vzorci obnašanja enaki ne glede na generacijo. Mlajše generacije delajo tako, da zadovoljijo svoje predhodnike in ne vznemirjajo drugih sorodnikov. Pri tem je poslovni odnos drugotnega pomena.
<i>nelegitimno vodstvo</i>	Zgodi se zlasti pri nastopu nove generacije vodje, zlasti če je naslednikov več in imajo vsi enako formalno moč.
<i>nesprejemanje poslovnih izzivov</i>	Podjetnik se ne znajde pri modernizaciji metod vodenja, upravljanja in pridobivanja kapitala.

Vir: J. Herle, Strateško planiranje kot dejavnik uspeha družinskega podjetja, 2003, str. 16, 17; K. Dolinar, Tržno komuniciranje v malih podjetjih gorenjske regije 2003, str. 4; Advantages and disadvantages of small businesses, 2012.

Tabela 3: Prednosti malih podjetij

PREDNOST	OPIS
<i>dostop od investicij, pomoči</i>	Subvencije in razne oblike pomoči različnih organizacij in vlade so na voljo osebam z malim podjetjem.
<i>beleženje transakcij</i>	Sistem za finance (računovodski program) je naložen na en osebn računalknik, poleg tega pa ni težko zabeležiti vseh transakcij, ki jih podjetje opravi, saj jih je zelo malo.
<i>upravljanje sredstev in obveznosti</i>	Glede na velikost podjetja je sredstev in obveznosti malo, zato je tudi njihovo upravljanje veliko lažje kot v večjih podjetjih.
<i>harmonično delavno okolje</i>	Podjetnik zagotovi osebni pristop do zaposlenih, tako nastane večja zvestoba podjetju in pridobi zaupanje zaposlenih.
<i>bližina strank</i>	Mala podjetja imajo ožjo bazo strank, locirana so na lokalnem trgu. To pomeni krajši kanal komuniciranja podjetja s stranko, stranke pozna osebno, kar vodi k večji zvestobi in zadovoljstvu strank.
<i>tržne niše</i>	Mala podjetja imajo lažji dostop do informacij na trgu in s tem možnost pokrivanja tržnih niš.
<i>fleksibilnost</i>	Hitro reagiranje na hitro spreminjajoče zahteve trga. Družinska podjetja sprejemajo veliko hitreje odločitve, saj so lastniške moči in odnosi jasni in tako pripomorejo k hitrejšemu sprejemanju odločitev, kar je v današnjem času izredno pomembno. Če je v družinskem podjetju potrebno kaj postoriti, nihče ne sprašuje za nadure, potne stroške, itd., ker se vsi zavedajo, da mora biti zadano delo dobro opravljeno.
<i>dolgoročen pogled na podjetje</i>	Člani družine si prizadevajo za ugled podjetja v družbi, saj je podjetje povezano z imenom družine, zato so manj pod pritiskom natančnih pregledov in kratkoročnih dosežkov.
<i>dobro poznavanje podjetja</i>	V družinskem podjetju imajo člani družine stik s podjetjem že od otroštva, opravljajo počitniško delo,... Imajo prednost pred drugimi zaposlenimi, prav tako pridobijo posebna znanja, ki se ohranjajo in varujejo znotraj družine.
<i>stabilna kultura podjetja</i>	Vrednote, vedenje in norme družine oblikujejo skupni smoter za zaposlene in pomagajo pri identifikaciji in pripadnosti podjetju.

Vir: J. Herle, *Strateško planiranje kot dejavnik uspeha družinskega podjetja*, 2003, str. 14-16; K. Dolinar, *Tržno komuniciranje v malih podjetjih gorenjske regije* 2003, str. 4, 5; *Advantages and disadvantages of small businesses*, 2012.

1.1.2 Vzroki za rast malega podjetja

Pojem: Podjetniška rast (2012) navaja naslednje vzroke za rast podjetij:

- možnost konkurence na trgu (podjetje želi prehiteti ali izriniti konkurenco),
- tekmovalnost podjetja (biti prvi, želja po prestižu),
- družbeni pritiski (zaradi uspeha je manager sprejet v določen socialni krog),
- doseganje optimalne velikosti in s tem maksimalnih dobičkov,
- razpršitev tveganja,
- spontanost odziva podjetja na trga (nadgradnja izdelka, na katero podjetje ni pomislilo),
- spontani in nepredvideni dogodki.

1.1.3 Vzroki za propad malega podjetja

Po raziskavi Dolinarja (2003, str. 6), zakaj je propadlo 50 podjetij, so razlogi za propad strnjeni v pet skupin: napačna strategija, finančna občutljivost podjetja, neurejeni odnosi s ključnimi skupinami, prihod novih konkurentov in prilagajanje spremembam na trgu.

Mala podjetja se srečujejo z višjo stopnjo propada glede na druga podjetja. Po ugotovitvah Pušnik K. in Tajnikar M. (2008, str. 44) je stečaj posledica neučinkovitih poslovnih procesov v podjetju in slabe uspešnosti na prodajnih trgih.

- ***Napačna usmerjenost in strategija podjetja***

Nepoznavanje kupcev in njihovih potreb je v nekaterih podjetjih vzrok začetnega propada. Vedeti moramo, da kupci niso samo odjemalci proizvodov in storitev, z njimi moramo ravnati kot z aktivnim elementom podjetniške strategije. (Drnovšek, & Stritar, 2007, str. 37)

- ***Finance***

Čeprav ima podjetje veliko naročil in ne more plačevati svojim dobaviteljem, s tem vodi samo sebe v propad. Podjetje se mora zavedati, da bo denar pritekal počasneje, kot bo odtekal. (Drnovšek, & Stritar, 2007, str. 56)

Dovč (2008, str. 23) meni, da mora biti finančna funkcija podjetja izredno učinkovita, ker skrbi za likvidnost podjetja; če temu ni tako, postane le-to glavni vzrok za notranjo krizo, ki počasi vodi v propad. Problem nelikvidnosti je potrebno iskati v nezadostnem denarnem toku iz notranjega in zunanjega financiranja podjetja.

- ***Neurejenost odnosov***

Zaposleni: Ves čas obstoja mora biti nagrajevanje funkcija uspešnosti in ne samo v posameznih obdobjih. Samo nagrajevanje pa lahko vodi v propad, če se prispevki članov skupine po nekaj letih zelo zmanjšajo, nagrajevanje pa ostane nespremenjeno. Prispevki članov se spreminjajo zaradi vstopa novih ljudi, le tem pa je potrebno zagotoviti pravično nagrajevanje. Pri vrednotenju prispevkov posameznih članov skupine je treba upoštevati pomoč pri pripravi poslovnega načrta, udeležbo in tveganje (nekateri zastavijo za podjetje ves svoj ugled, poznanstva in prosti čas), večšine, izkušnje in posebna znanja (posameznik prinese znanje posamezne funkcije, ki je kritično pomembno za novo podjetje) in odgovornosti v podjetju. (Drnovšek, & Stritar, 2007, str. 105)

Vodstvo in lastništvo: Zamenjava vodstva oziroma planiranje prenosa lastništva na naslednika je krivo za propad podjetij v skoraj polovico primerih. Družinskim podjetjem uspe obstati le v 30 % skozi dve generaciji, 10 % pa skozi tri generacije. Izdelava učinkovitega plana prenosa podjetja na naslednjo generacijo zahteva veliko časa, ovirajo pa jo psihološki

vidiki, tekmovalnost, potencialna borba za nasledstvo, lastna želja po ohranjanju popolne kontrole in občutek neranljivosti lastne osebnosti. Latniki bi se morali zavedati vrednosti, ki jih imajo v odnosih s klienti podjetja, znanju, skrivnostih, vlaganjih in uspehah, ki so jih pridobili z leti, s čimer vzpostavijo poseben odnos z okoljem. Tega občutka se je težko znebiti. (Herle, 2003, str. 23-24)

Razkorak med generacijami povzročajo tudi različne vrednote, ki pripeljejo do obojestranskega nerazumevanja. Pri družinskih podjetjih je prav soočenje z vrednotami generacij pogosto primeren začetni pristop v predaji lastništva podjetja. (Herle, 2003, str. 24)

- ***Novi konkurenti***

Takoj ko bo dobiček dovolj velik, bodo poskušala priti v panogo nova podjetja, ki lahko dolgoročno vplivajo na zmanjšanje tržnega deleža obstoječih podjetij, nižje cene in posledično iskanje možnosti zmanjševanja stroškov. (Učkar, 2008, str. 8)

- ***Zanemarjenje ali neprilagajanje spremembam na trgu***

Nekatera podjetja so že propadla, ker so vztrajala pri svojih izdelkih kljub pomanjkanju povpraševanja. (Herle, 2003, str. 17)

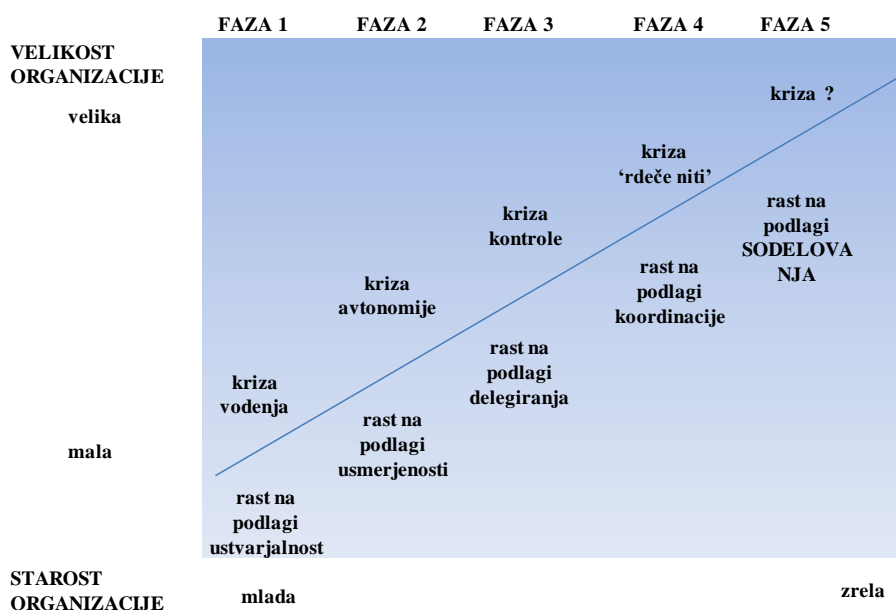
Spremljanje sprememb je pomembno, saj lahko iz njih razberemo napake drugih in jih sami ne ponovimo. Če naš konkurent z nam podobno dejavnostjo propade, je pomembno analizirati vzroke za propad. Kako se bo naše podjetje obnašalo, lahko predvidimo na podlagi (Drnovšek, & Stritar, 2007, str. 19):

- trendov in napovedi v panogi – kaj se dogaja s potrebami porabnikov,
- številu akterjev in njihova moč – v kolikšni meri naši konkurenti že zadovoljujejo potrebe porabnikov,
- vstopa novih proizvodov v panogo.

1.2 Življenjski cikel malega podjetja

Podjetje vse od svoje ustanovitve raste in se razvija. Skupaj s podjetjem raste tudi njegov ugled, lahko se tudi spreminja namen in prednosti posameznih faktorjev.

Slika 1: Podjetje skozi faze rasti



Vir: C. N. Churchill, & L. V. Lewis, *The Five Stages of Small Business Growth*, 1983, str. 3.

Slika 1 prikazuje rast podjetja skozi različne faze. V posamezni fazi se pojavljajo različne krize podjetja, prav tako je omogočena rast na podlagi različnih faktorjev. Skozi posamezne faze podjetje raste iz malega podjetja v veliko in tako pridobiva na izkušnjah.

Churchill in Lewis (1983) identificirata osem faktorjev, ki vplivajo na spremembe podjetij, kjer se štiri nanašajo na podjetje:

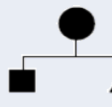
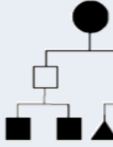

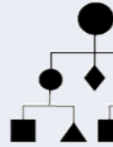






- finančni viri z vključenim denarjem in močjo zadolževanja,
- človeški kapital, število zaposlenih in kvaliteta managementa in osebja,
- viri poslovnih procesov, izpopolnjevanje planiranja in sistema kontrole,
- pozicija podjetja v gospodarstvu in na trgu (odnosi s strankami, delež na trgu, odnos z dobaviteljem, proces izdelave in distribucije, tehnologija in ugled podjetja);

in štiri na podjetnika:

- zasebni cilj podjetnika in cilj podjetja,
- sposobnost organizacije lastnika in opravljanja marketinga, investiranja, proizvodjanja in distribucije,
- zmožnost in volja delegiranja odgovornosti in upravljanja,
- strateške zmožnosti lastnika (vidi prednosti in slabosti podjetja s svojimi cilji).

Slika 2 prikazuje oblike in spremembe nadzora, organizacijske strukture, poslovnega procesa, strategije in razmerja med vplivom lastnika na podjetje skozi faze rasti. Posamezna faza rasti je v nadaljevanju še dodatno opisana.

Slika 2: Lastnosti podjetij skozi 5 faz rasti

	FAZA 1	FAZA 2	FAZA 3	FAZA 4	FAZA 5
NADZOR	direktni nadzor	nadzorovani nadzor	funkcionalni	diverzificiran	linijsko na osebe
ORGANIZACIJSKA STRUKTURA					
POSLOVNI PROCESI	minimalni ali ne obstajajo	minimalni	osnovni / v razvoju	zreli	obsežni
STRATEGIJA	obstoj	preživetja	obdržanje dobičkonosnega statusa 'quo' ali pridobivanje virov za rast	rast	donos na investicijo
RAZMERJE LASTNIK IN PODJETJE					

Vir: V. Colič, *Analiza rasti podjetja Mladinska knjiga Trgovina z vidika Churchill-Lewisovega modela rasti* 2004, str. 42.

1.2.1 Faza 1 - Obstoj

V tej fazi je glavni problem obdržati stranke in zagotoviti opravljeno storitev oziroma izdelek. Med glavna vprašanja Churchill in Lewis (1983, str. 3-4) prištevata:

- Ali lahko pridobimo dovolj strank in proizvedemo proizvod ali storitev, da lahko postanemo vidni v poslu?
- Ali se lahko razširimo iz ene ključne stranke ali proizvoda na večji obseg prodaje?
- Ali imamo dovolj denarja da pokrijemo denarne zahteve faze zagona podjetja?

Organizacija je preprosta, saj ima lastnik vse pod nadzorom - vodenje in nadziranje, v svojih rokah ima celoten posel, izvajanje in pomembne naloge, s pomočjo sorodnikov in prijateljev pa zagotovi tudi kapital. Poslovni procesi in planiranje so minimalni ali sploh ne obstajajo, strategija podjetja pa je preživeti. Veliko takšnih podjetij nikoli ne pridobi zadostne sprejemljivosti med kupci, da bi postali vidni, zaradi tega lastniki zaprejo podjetje ko porabijo začetni kapital in če imajo srečo prodajo podjetje po ceni sredstev. V nekaterih podjetjih lastniki ne morejo sprejeti zahtev poslovnega sveta, zaradi česar odnehajo. Podjetja, ki ostanejo v poslu, preidejo v 2 fazo.

1.2.2 Faza 2 – Preživetje

Podjetje pokaže, da je delavna poslovna organizacija, ima dovolj strank in zadovoljuje njihove potrebe s svojimi proizvodi in storitvami. Ključni problemi so:

- Ali lahko na kratek rok zaslužimo dovolj denarja, da nadomestimo izrabljena osnovna sredstva?
- Ali imamo lahko primerni donos za naša sredstva in delo, ki zadostujejo za obstoj v poslu in financirajo rast, ki zadostuje našim potrebam za pokrivanje niše?

Organizacija je še vedno preprosta, lahko ima omejeno število zaposlenih, ki jih nadzira manager, vendar nihče od njih ne sprejema pomembnih odločitev neodvisno ampak prenaša dobro definirana navodila lastnika. Planiranje je v najboljšem primeru na ravni napovedovanja denarnih tokov. Najpomembnejši cilj je še vedno preživetje, lastnik je še vedno sinonim za podjetje.

V tej fazi podjetje še vedno raste v velikosti in dobičkonosnosti, tako pride do 3 faze. Lahko pa seveda tudi ostane v fazi preživetja za nekaj časa, da zasluži mejne donose na investiran čas in kapital, kasneje pa podjetnik izstopi ali se upokoji. Nekatera takšna podjetja so lahko prodana, navadno z rahlo izgubo, druga pa izginejo iz vidnega poslovanja.

1.2.3 Faza 3 – Uspeh

Odločitev lastnikov podjetja na tej ravni je, ali razširi poslovanje svojega podjetja ali ohrani podjetje stabilno in dobičkonosno. Glavni vprašanja sta:

- Ali podjetje lastnik uporabi kot podlago za rast – lastnik nameni vire za rast podjetja. Lastnik tvega vse za finančno rast, med pomembnimi nalogami pa ostane osnovna dejavnost podjetja, ki mora ostati dobičkonosna, da ne preseže svojih omejitev. Strateško planiranje je izredno pomembno, vendar močno vključuje lastnika. Če je takšno poslovanje uspešno, podjetje napreduje v fazo 5 – vzlet.
- Ali kot podporo lastnikom, ki se popolnoma ali delo umaknejo iz podjetja – podjetje je ekonomsko zdravo, ima zadostno velikost in trg, da zagotovi uspeh in zaslužek povprečnih ali nadpovprečnih dobičkov. Podjetje je zraslo do te mere, da ima funkcionalni management, da prevzame določene odločitve lastnikov. Izvajajo se osnovni finančni, marketinški in proizvodnji poslovni procesi. Lastniki in managerji skušajo obdržati status 'quo'.

1.2.4 Faza 4 – Vzlet

Ključni problem te faze je, kako hitro rasti in kako financirati hitro rast. Najpomembnejša vprašanja so s področja delegiranja in denarja. Poslovanje raste in postaja vse bolj zapleteno. Poslovni procesi postanejo bolj definirani in obsežni. Operativno in strateško planiranje prevzame management. Lastnik in podjetje postaneta ločena.

Če podjetje ne uspe v tej fazi, se lahko spusti nazaj v fazo 3 in tam nadaljuje uspešno, v primeru predragih problemov, pa lahko v tem primeru pade nazaj v fazo 2, v skrajnem primeru tudi propade.

1.2.5 Faza 5 – Zrelost

Največja skrb podjetij v tej fazi so dobički hitre rasti in ohranjanje prednosti malih podjetij, kot je fleksibilnost in podjetniški duh. Podjetje mora razširiti management dovolj hitro, da prepreči nevernosti hitre rasti.

Management je decentraliziran, močen in izkušen. Poslovni procesi so obsežni in zelo dobro razviti. Lastnik in podjetje sta ločena, finančno in organizacijsko. Podjetje ima sedaj prednosti velikosti in finančnih virov.

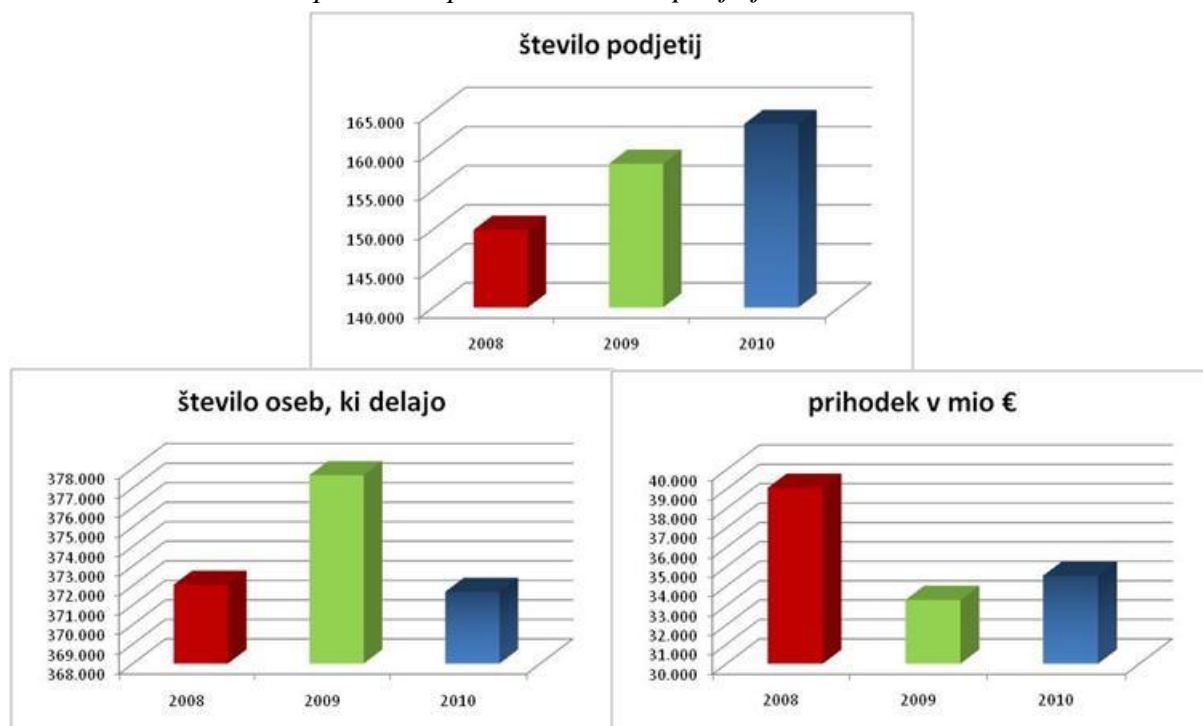
1.3 Malo podjetje v Sloveniji

Mala podjetja so za našo malo državo zelo pomembna, saj so po podatkih Statističnega urada RS leta 2008 zaposlovala 42,31 % delovno aktivnega prebivalstva oziroma 47,10 % zaposlenih oseb, leto kasneje pa 44,01 % delavno aktivnega prebivalstva oziroma 49,21 % zaposlenih oseb.

Slika 3 prikazuje, da se je število malih podjetij iz leta 2008 v leto 2009 povečalo za 5,65 %, število zaposlenih v malih podjetjih pa za 1,51 %. Leta 2010 se je število malih podjetij glede na leto prej povečalo za 3,20 %, kar je 2,45 odstotne točke manj kot leto prej; število zaposlenih v malih podjetjih pa se je zmanjšalo za 1,58%.

Prihodki malih podjetij so se iz leta 2008 v leto 2009 zmanjšali za 14,80 %, leta 2010 pa so se povečali glede na leto 2009.

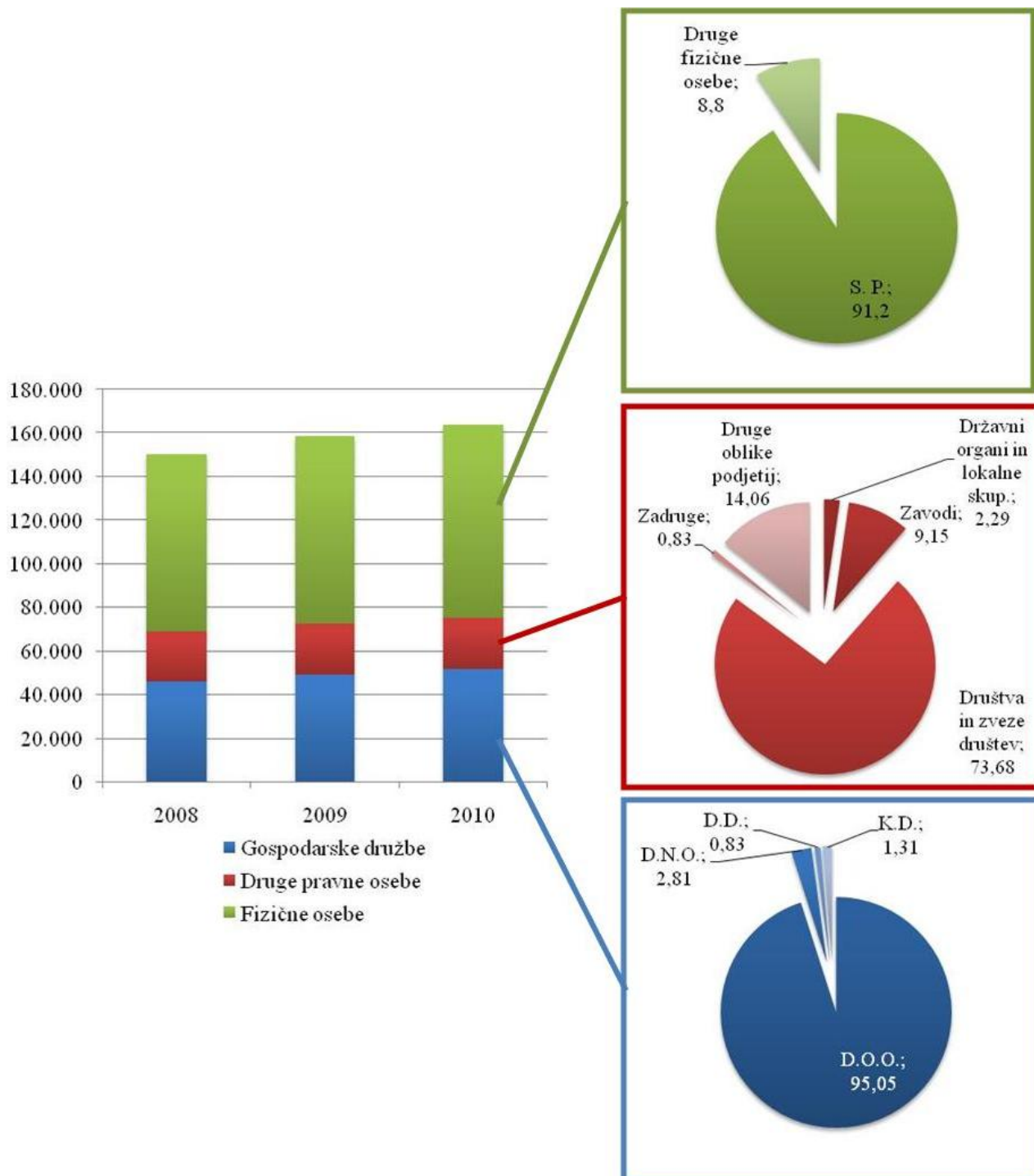
Slika 3: Število, zaposleni in prihodek v malih podjetjih v letih 2008, 2009 in 2010.



Vir: Podjetja po pravnoorganizacijski obliki in velikosti glede na število oseb, ki delajo (SKD 2008), Slovenija, letno, 2012.

Priloga 1 prikazuje demografijo podjetij od leta 2004 do 2009. Iz nje je razvidno, da prvo leto preživi 91,06 % novonastalih podjetij, drugo leto nekaj manj, to je 80,66 %, tretje 73,95 %, četrto leto poslovanja 66,61 %. Prvih pet let poslovanja preživi 62,8 5% novonastalih podjetij. Ta podjetja zaposlujejo približno 0,87 % zaposlenih oseb v Republiki Sloveniji.

Slika 4: Mala podjetja glede na pravnoorganizacijsko obliko po letih in sestava posamezne oblike za leto 2010¹ (v %)



Vir: Podjetja po pravnoorganizacijski obliki in velikosti glede na število oseb, ki delajo (SKD 2008), Slovenija, letno, 2012.

Iz Slike 4 je razvidno, da se je število malih podjetij leta 2010 povečalo glede na obe predstavljeni leti. Znotraj leta 2010 je razvidno, da prevladajo fizične osebe kot predstavniki malih podjetij, sledijo jim gospodarske družbe in druge pravne osebe.

¹ Modri tortni diagram predstavlja gospodarske družbe, rdeči druge pravne osebe in zeleni fizične osebe. Vsak zase predstavlja 100%.

Med gospodarskimi družbami je bilo največ družb z omejeno odgovornostjo, kar 95 % gospodarskih družb, družbe z neomejeno odgovornostjo le 2,8 %, delniške družbe, komanditno delniške družbe in komanditne družbe pa skupno 2 % gospodarskih družb.

Društva iz zveze društev predstavljajo večino, to je 74 % vseh t.i. drugih pravnih oseb, sem spadajo tudi druge oblike podjetij znotraj drugih pravnih oseb (14 %), zavodi (9 %), državni organi in lokalne skupnosti (2 %), zadruga (1 %).

Pravnoorganizacijsko obliko fizičnih oseb sestavljajo po večini (91 %) samostojni podjetniki.

Tabela 4 prikazuje stanje malih podjetij v slovenskem gospodarstvu. Mala podjetja predstavljajo po številu kar 98,51 % vseh podjetij v Sloveniji, vendar njihovi prihodki predstavljajo komaj 39,8 % vseh prihodkov naših podjetij.

Tabela 4: Število podjetij in prihodek za leto 2010 za Slovenijo

	ŠT. PODJETIJ	% od celotnega števila podjetij	PRIHODEK (v mio €)	% od celotnih prihodkov podjetij
<i>mikro</i>	156.305	94,2	17.410,1	20,1
<i>mala</i>	7.181	4,3	17.127,4	19,8
<i>srednja</i>	2.129	1,3	22.181,2	25,6
<i>velika</i>	344	0,2	29.986,6	34,6
SKUPAJ MALA PODJETJA	163.486	98,5	34.537,5	39,8
SKUPAJ	165.959	100,0	86.705,3	100,0

Vir: Podjetja po pravnoorganizacijski obliki in velikosti glede na število oseb, ki delajo (SKD 2008), Slovenija, letno, 2012.

1.4 Gospodarski prispevek malih podjetij

Mala in srednja podjetja (v nadaljevanju MSP) so pomembna za evropsko ekonomijo, saj predstavljajo pomemben delež evropske industrije, ustvarjajo delovna mesta in pozitivno prispevajo k socialni vključenosti. Poleg tega so vir inovacij, podjetniškega duha in konkurenčnosti, ustvarjajo dinamično, zdravo tržno gospodarstvo in ohranjajo stabilno gospodarstvo. So zametki prihodnjih podjetij. (Hitchens, Thankappan, Trainor, Clausen, & De Marchi, 2005, str. 541-542)

Po podatkih Akta za mala podjetja: krepitev malih podjetij in gonilno rast (2012) približno 23 milijonov MSP v EU zaposluje 67 % delovne sile iz zasebnega sektorja.

V Tabeli 5 je razvidno, da MSP-ji sestavljajo 99,8 % vseh podjetij v EU-27 oziroma malo več kot polovico prometa in dodane vrednosti, kar dokazuje, da so pomemben del gospodarstva.

Tabela 5: Vključenost v gospodarstvo glede na velikost podjetja za leto 2009 v EU-27

	ŠT. PODJETIJ (v mio)	% od celotnega števila podjetij	PROMET (v mrd €)	% od celotnega prometa	DODANA VREDNOST (v mrd €)	% od celotne dodatne vrednosti
<i>mikro</i>	19,2	92,2	4.160,7	18,8	1.186,5	21,3
<i>mala</i>	1,4	6,5	4.134,7	18,7	1.054,9	18,9
<i>srednja</i>	0,2	1,1	4.387,3	19,9	1.032,0	18,5
<i>velika</i>	0,1	0,2	9.415,9	42,6	2.302,7	41,3
SKUPAJ MSP	20,7	99,8	12.682,6	57,4	3.273,4	58,7
SKUPAJ	20,8	100,0	22.098,1	100,0	5.575,9	100,0

Vir: Statistics Explained, 2012.

V sporočilu za javnost Evropske komisij - Manjše regulativno breme za mala podjetja (2012) Antonio Tajani meni, da "Veliki trgi zunaj EU z visokimi stopnjami rasti malim podjetjem v EU ponujajo pomembne priložnosti. MSP so največji adut evropskega gospodarstva. Če želimo povečati našo konkurenčnost in ustvariti nova delovna mesta, je treba MSP pomagati izkoristiti možnosti, ki jih imajo na svetovnih trgih."

Evropska komisija želi pomagati malim podjetjem (glede na akt za enotni trgi in revidiranemu aktu za mala podjetja, v katerega je vključeno načelo "najprej pomisli na male"), ki imajo ključno vlogo pri okrevanju gospodarstva, predvsem v kriznih časih je pomembna spodbuda za rast in ustvarjanje delovnih mest. Vendar so tudi najbolj ranljiva, že sami stroški upoštevanja predpisov so lahko zanje desetkrat višji od stroškov velikih podjetij. Iz tega razloga je Komisija z januarjem 2012 uvedla nove ukrepe, kjer bo poskušala izvzeti mikro podjetja iz zakonodaje oz. uvedla manj stroge zahteve, okrepila sam proces posvetovanja z MSP pri reviziji obstoječih in novih predpisov in pripravila preglede o resničnih koristih podjetjem. Ti ukrepi naj bi omogočili podjetjem prihranek v višini 39 milijard EUR. (Manjše regulativno breme za mala podjetja, 2012)

Po mnenju Evropska komisija je bistveno za izhod iz krize, da morajo MSP bolje izkoristiti priložnosti hitro rastočih trgov, kot so kitajski, indijski, ruski, južnoazijski in latinsko ameriški trgi. Poleg tega je samo 13 % MSP v EU, ki poslujejo preko trgovanja, naložb ali drugih oblik poslovanja izven meja EU. Doseganje trgovanja zunaj nacionalnih mej bi dosegli z izboljšanjem usklajenosti in uporabe virov, pospešitev vseevropskega sodelovanja (javna sredstva se s tem izkoristijo v največji meri), spodbujanjem grozdov in mrež za internacionalizacijo MSP, mrežo Enterprise Europe, ki omogoča podjetjem boljši dostop do informacij in vstopu na nove trge. (Odpiramo malim in srednjim podjetjem vrata v svet za večjo rast, 2012)

1.5 Financiranje malega podjetja

Finc (2009, str. 12) ugotavlja, da je financiranje skozi življenjski cikel različno, podjetje pa v vsaki fazi potrebuje vire financiranja, za vlagatelje pa je pomembno predvsem, v kateri fazi se podjetje nahaja. V določeni fazi postane podjetje zanimivo kot predmet nakupa in prodaje. Spodaj so opisani viri financiranja za uspešno rastoče podjetje, v nasprotnem primeru, pa se tudi tipi financiranja spremenijo.

V začetni fazi, kjer je izdelek še ideja, je pomembno pridobivanje dodatnih virov financiranja, tako imenovani semenski kapital. Ta kapital je navadno lastniški kapital podjetnika, družine, prijateljev in znancev, državne subvencije in podpora institucij za razvoj podjetništva. Ima veliko negotovost in je zelo tvegan.

V naslednji fazi Finc (2009, str. 13) meni, da podjetje potrebuje zagonski ali startni kapital, ki ga potrebuje za razvoj izdelka. Te naložbe so še vedno zelo tvegane, zato te naložbe prihajajo predvsem iz zasebnih virov in države.

Ob dokončanju razvoja proizvoda in serijski proizvodnji potrebuje zgodnji oziroma začetni kapital, ki mu omogoča oživitev podjetja, zaposlitev delovne sile, nakup opreme, orodja in surovin. V tej fazi je že prisoten dolžniški kapital v ustrezno zavarovani obliki.

Komercializacija razvitega proizvoda potrebuje kapital za financiranje obratnih sredstev, da se podjetje lahko prične pomikati v smeri svoje optimalne proizvodnje zmogljivosti in trženja poslovanja. Na tej stopnji se začnejo uveljavljati druge oblike dolžniškega kapitala, zasebni kapital začne izgubljati na pomenu.

Ko je podjetje komercializiralo svoj proizvod, so bolj stabilna, donosi so visoki, naložba v takšno podjetje je manj tvegana. Podjetje se mora razširiti, za to pa potrebuje investicije v:

- proizvodnje zmogljivosti,
- vstop na nove trge,
- povečanje obratnega kapitala,
- izboljšave proizvodov,
- dodatno zaposlovanje specializirane delovne sile in
- novo organizacijo.

Slika 5: Načini financiranja malega podjetja



Vir: A. Finc, *Financiranje rasti malega podjetja; primer podjetja Oktober, 2009, str. 15.*

Kot prikazuje Slika 5, se mala podjetja financirajo na različne načine, seveda je podjetnik pri izbiri omejen:

- ***Lastniško financiranje***

Rast podjetja se financira lastnimi sredstvi in ga navadno zagotovi podjetnik skupaj s svojo družino. Obseg te oblike financiranja naj bi predstavljal tudi osnovo za zadolžitev podjetja, ker naj bi omogočil poravnavo obveznosti do kreditodajalcev tudi v primeru slabšega poslovanja.

Prednosti lastniškega kapitala v primerjavi z dolžniškim financiranjem so dolgoročna komponenta, večja fleksibilnost, zaslužki vlagateljev so odvisni zgolj od rasti in dobičkonosnosti podjetij. Slabost je v izgubi nadzora nad podjetjem ob financiranju, saj investitorju prepusti del nadzora nad podjetjem.

- ***Dolžniško financiranje***

Denarna sredstva si sposodimo, zanje plačujemo določene obresti in vračamo glavnico ne glede na uspeh ali neuspeh. Sem štejemo:

- banke in druge finančne institucije (hranilnice in posojilnice),
- proračunska sredstva,
- državni in občinski skladi,
- mednarodna sredstva,
- faktoring,
- najem,
- obveznosti do dobaviteljev,
- in drugi neformalni viri.

Prednosti te oblike financiranja sta:

- da podjetnik ne odplača dolga takoj, marveč v prihodnosti in
- ne prepusti del lastništva investitorju, tako ohrani nadzor nad celotnim podjetjem.

Upnik prejme donos le, če dolžnik lahko poravnava svoje obveznosti, v primeru stečaja lahko le zahteva razpoložljiva sredstva in pravica odločanja o kasnejših operacijah.

Bančni kapital: Finc (2009, str. 19-23) je mnenja, da je glavni vir financiranja večine podjetij ne glede na velikost. Denar, ki ga banke posojajo, ni njihov lastni ampak denar njihovih imetnikov depozitov in transakcijskih računov. Zato banke posojajo denar le tistim podjetnikom, ki bodo sposobni vrniti dolg, v ta namen tudi sestavijo oceno tveganja. Podlaga za koriščenje bančnega kapitala so podatki o preteklem poslovanju in po možnosti različna jamstva in formalno zavarovanje, poleg tega je navadno potrebno izdelati poslovni načrt in oceno kvalitete osebja in vodstva. Podjetje z banko posluje na različnih področjih, najpogosteje preko:

- ***Kratkoročnih posojil*** - Namenjena financiranju tekočega poslovanja, nabavi materiala, blaga in storitev, financiranju proizvodnje, zalog in terjatev iz poslovanja in vzdrževanju likvidnosti podjetja. Navadno so zaradi krajšega odplačilnega roka (doba vračila je do 1 leta) in nižjega tveganja hitreje odobreni.
- ***Dolgoročnih posojil*** - Namenjena investiranju v lastna sredstva, trajna gibljiva sredstva za obdobje od enega do petih let. Banka navadno želi investicijski program ali poslovni načrt za leta kreditiranja. Preveliko financiranje podjetja z dolgoročnimi dolgovi lahko povzroči nezmožnost poravnave pogodbenih obveznosti podjetja in lahko pripelje v končni fazi do stečaja.
- ***Garancijskega poslovanja*** - Osnova za izdajo garancije je določen posel. *Storitvene garancije* se uporabljajo pri sodelovanju na razpisih kot garancija za resnost ponudbe (licitacijska garancija), zavarovanje gotovosti in kakovosti storitve kot garancija za dobro izvedbo del, garancija za vračilo avansa in za odpravo napak v garancijskem roku.

Plačilne garancije banka izdaja kot garancijo za zanesljivost plačila, garancijo za vračilo kredita, carinsko in tranzicijsko garancijo.

- **Zavarovanje pred plačilnimi in tečajnimi tveganji** – V ta namen se uporabljajo instrumenti zavarovanja, ki zavarujejo oba pogodbeni partnerja. Uporabljajo se inkaso, inkaso tujih čekov, dokumentarni akreditiv in že zgoraj omenjena bančna garancija.
- **Storitve plačilnega prometa v državi in tujini** – Sem spadajo prenosi sredstev po TARGET2/internetnem prometu, SEPA IKP, bančnih čekih, pogojenih nakazilih, prostih nakazilih, upravljanje s sredstvi na računih hčerinskih podjetij, gotovinsko poslovanje in dnevno-nočni trezor.
- **Zakup (ang. *leasing*)** – Leasingojemalec pridobi možnost, da dolgoročno pridobi in postane lastnik opreme po sklenitvi leasing pogodbe, pri kateri leasing hiša prenese pravico do uporabe sredstva za dogovorjeni čas na leasingojemalca. Za storitev leasingojemalec plačuje dogovorjene obroke, po izteku pogodbe pa nastopi možnost odkupna, da leasingojemalec postane tudi pravni lastnik opreme.
- **Odkup terjatev (ang. *factoring*)** – Banke odkupujejo že nastale in ne zapadle terjatve do kupcev po enaki obrestni meri, kot jo imajo krediti s pribitkom od 1 odstotne točke do 1,5 odstotne točke, s tem zagotovijo podjetju hiter dostop do likvidnih sredstev in zaščito pred tveganjem neplačila kupca. Navadno banka oceni boniteto terjatve in zahteva predložitev dokazila o nastali terjatvi, kot je račun, dokazilo o prodaji blaga, pogodbe, itd.
- **Nakupi ali prodajo obveznic in komercialnih zapisov.**

Državni viri in oblike financiranja: namenjeni so odpravljanju tržnih neravnovesij, pospešujejo razvoj podjetništva in inovacije in s tem vplivajo na družbeno in socialno blaginjo. Vidno je predvsem investiranje za nastajanje novih podjetij in odpiranje podjetij iz samozaposlitvenih namenov. Financiranje je preko:

- **Posojil (neposredna oblika)** – Najbolj razširjen vir financiranja ostaja kreditiranje gospodarstva, predvsem preko skladov, namenjenih določenim mikro, malim in srednjim podjetjem. Navadno imajo nižje obrestne mere in so bolj dostopna za podjetja, ki imajo otežen dostop do drugačnih posojil.
- **Subvencij (neposredna oblika)** – Zajemajo širok spekter področij (gospodarstvo, univerze in raziskovalne institucije, specifične industrije in geografska področja) in vplivajo na različna področja (komercializacija proizvodov in procesov, raziskave in razvoj, informacijsko tehnologijo, uporaba virov, itd.).
- **Garancij in lastniškega vlaganja (neposredna oblika)** – MSP zaradi strukture bilance in pomanjkanja zavarovanj težko pridejo do bančnih posojil, tako država z izdajo garancije za prejeta posojila prevzame država nase del tveganja in se zaveže, da bo poravnala preostanek posojila in neplačane obresti, če jih podjetje bo moglo izpolniti obveznosti. Za ta primer podjetje plača zavarovalno premijo. Garancijska shema olajša dostop MSP do kapitala in zagotovi večjo dostopnost do drugih virov in prinaša korist bankam in javnemu sektorju. S garancijami država nudi pomoč večjemu številu podjetij in ohrani sredstva.

- **Posredno preko davčnih spodbud (posredna oblika)** – Vplivajo na inovacijsko in razvojno dejavnost gospodarstva. Znižana davčna obveznost zmanjšuje stroške podjetja, ki so povezani s tovrstnimi investicijami. Večina davčnih spodbud se nanaša na inovacijsko dejavnost preko davka na dohodek pravnih oseb, nekatere posredne spodbude pa vplivajo na osebne davke in davke iz kapitalskih dobičkov. Akt za mala podjetja: krepitev malih podjetij in gonilno rast (2012) ugotavlja, da v večini držav članic EU močno zmanjšujejo čas in strošek ustanovitve podjetij (z 12 dni in 485 EUR leta 2007 na 7 dni in 399 EUR leta 2010), je Slovenija izbrala drugačno pot in je ena redkih držav EU ki omogoča brezplačno ustanovitev podjetja.

Neformalni viri financiranja – Večji del sredstev za ustanovitev podjetja v večini primerov zagotovi kar podjetnik sam, Finc (2009, str. 32-33) ugotavlja, da skoraj polovico zunanjih virov predstavlja družina, sledijo prijatelji in sorodniki, sodelavci in neznanci. V podjetje vlagajo zaradi poznanstva in so tudi bolj potrpežljivi pri povračilu svojih naložb. Pomembno je vprašanje, kakšni so pričakovani donosi neformalnih financerjev. Finc (2009, str. 34) ugotovi, da je mediana pričakovane dobe povračila takšnega investiranja dve leti, stopnja donosa pa povrnjena vložena investicija, kar pomeni da dosega polovica investorjev negativno oziroma ničelno stopnjo donosa in je enaka za vse neformalne investitorje, razen za neznance.

Poslovni angeli – zapolnjujejo investicijsko vrzel, t. i. 'dolina smrti', kjer postanejo sredstva prijateljev, znancev in sorodnikov premajhna, prihodnost je še negotova in druge oblike financiranja niso na voljo. Glavni mehanizem takšnega investiranja je lastniško investiranje, ki v zameno investitorju prinese 25 % do 50% deleža podjetja oziroma odvisno od ocenjene vrednosti podjetja. Investicija se poslovnemu angelu povrne s ponovno zamenjavo lastnikov, ki se imenuje 'izhod', ki je pričakovan po 3 do 5 letih.

2 FINANČNA ANALIZA PODJETJA

2.1 Podatki o poslovanju podjetja

Podatke o poslovanju podjetja so analizirani z vodoravno analizo ali analizo v času in navpično analizo. Analizirana je bilanca stanja glede na sredstva in obveznosti do virov sredstev in izkaz poslovnega izida.

2.1.1 Analiza bilance stanja

Temeljni računovodski izkaz - bilanca stanja – prikazuje finančni položaj podjetja na določen dan oziroma strukturo in višino premoženja podjetja (sredstva) in vire financiranja, s katerim podjetje financira svoje premoženje (obveznosti do virov sredstev). Osnovna delitev bilance stanja je na aktivno in pasivno stran, obe strani pa se morata izenačiti oziroma doseči moramo tako imenovano bilančno ravnotežje; to pomeni, da morajo biti vrednostno sredstva vedno enaka obveznostim do virov sredstev. (Zaman et al., 2007, str. 254-256) Analizo bilance stanja bom razčlenila na sredstva in obveznosti do virov sredstev.

2.1.1.1 Vodravna analiza sredstev (analiza v času) 2009-2011

Tabela 6: Časovna analiza sredstev 2009-2011 (v EUR)

	2009	2010	Indeks 2010/2009	2011	Indeks 2011/2010
Sredstva	261.609	280.738	107,31	313.079	111,52
A. Dolgoročna sredstva	75.423	63.605	84,33	74.180	116,63
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	0	0	-	0	-
II. Opredmetena osnovna sredstva	75.423	63.605	84,33	74.180	116,63
III. Dolgoročne finančne naložbe in naložbene nepremične	0	0	-	0	-
IV. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	-	0	-
V. Odložene terjatve za davek	0	0	-	0	-
B. Kratkoročna sredstva	184.709	216.636	117,29	233.560	107,81
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0	-	0	-
II. Zaloge	14.017	10.097	72,03	15.608	154,58
III. Kratkoročne finančne naložbe	0	0	-	0	-
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	140.194	165.757	118,23	193.807	116,92
V. Denarna sredstva	30.498	40.782	133,72	24.145	59,21
C. Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	1.477	497	33,65	5.339	1074,25
Zunaj bilančna sredstva	0	0	-	0	-

Vir: Finančni podatki podjetja Krmeljček, 2012.

Analiza posameznih postavk iz bilance stanja v Tabeli 6 prikaže, da so se sredstva podjetja povečala za 11,52 % v zadnjem letu, glede na leto 2009 pa za 19,67 %. Povečanje sredstev je posledica povečanja dolgoročnih sredstev in sicer opredmetenih osnovnih sredstev za 16,63 %. Opredmetena osnovna sredstva so se v letu 2010 glede na leto 2009 zelo zmanjšala, to zmanjšanje je vidno še v primerjavi 2009 in 2011, saj so še vedno leta 2011 manjša za 1,65 % kot leta 2009.

Enako so se povečala tudi kratkoročna sredstva, vendar za 8,82 odstotnih točk maj kot dolgoročna sredstva. Povečanje kratkoročnih sredstev je posledica povečanja zalog podjetja, saj so se povečale za 54,58 %. Denarna sredstva so se zmanjšala za 40,79 % glede na leto 2010, glede na leto 2009 so manjša za 20,83%.

Največje procentualno povečanje je opazno pri kratkoročnih aktivnih časovnih razmejitvah, čeprav dejanska razlika ni velika.

2.1.1.2 Vodoravna analiza obveznosti do virov sredstev (analiza v času)

Tabela 7: Časovna analiza obveznosti do virov sredstev 2009-2011 (v EUR)

	2009	2010	Indeks 2010/2009	2011	Indeks 2011/2010
Obveznosti do virov sredstev	261.609	280.738	107,31	313.079	111,52
A. Kapital	29.649	36.118	121,82	37.674	104,31
I. Vpoklicani kapital	11.363	11.363	100,00	11.363	100,00
1. Osnovni kapital	11.363	11.363	100,00	11.363	100,00
2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	0	0	-	0	-
II. Kapitalske rezerve	9.823	9.823	100,00	9.823	100,00
III. Rezerve iz dobička	407	731	179,61	809	110,67
IV. Presežek iz prevrednotenja	0	0	-	-	-
V. Preneseni čisti poslovni izid	6.761	8.056	119,15	14.201	176,28
VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta	1.295	6.145	474,52	1.478	24,05
B. Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmere	0	0	-	0	-
C. Finančne in poslovne obveznosti	231.828	239.730	103,41	275.405	114,88
D. Dolgoročne obveznosti	68.178	61.360	90,00	54.540	88,89
I. Dolgoročne finančne obveznosti	68.178	61.360	90,00	54.540	88,89
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0	-	-	-
III. Odložene obveznosti za davek	0	0	-	-	-
E. Kratkoročne obveznosti	163.650	178.370	108,99	220.865	123,82
I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0	0	-	-	-
II. Kratkoročne finančne obveznosti	0	0	-	32.300	-
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	163.650	178.370	108,99	188.565	105,72
F. Kratkoročne pasivne časovne razmejitve	132	4.890	3704,55	4.890	100,00
Zunajbilančne obveznosti	0	0	-	0	-

Vir: Finančni podatki podjetja Krmeljček, 2012.

Analiza obveznosti do virov sredstev v Tabeli 7 razkriva, da je povečanje sredstev financirano s povečanjem kapitala (4,31 %) in kratkoročnih obveznosti (23,82 %). Vpoklicani kapital se skozi leta ne spreminja, prav tako kapitalske rezerve. Rezerve iz dobička, presežek iz prevrednotenja, preneseni čisti poslovni izid in čisti poslovni izid poslovnega leta pa variirajo glede na leto.

Finančne in poslovne obveznosti so se v obeh letih povečale, v zadnjem obdobju za 14,88 %. Povečanje je posledica povečanja kratkoročnih poslovnih obveznosti in kratkoročnih poslovnih obveznosti, kljub temu da se dolgoročne finančne obveznosti zmanjšajo.

2.1.1.3 Navpična analiza sredstev

Tabela 8: Navpična analiza sredstev 2010-2011 (v EUR)

	2010	2010 %	2011	2011 %
Sredstva	280.738	100,00	313.079	100,00
A. Dolgoročna sredstva	63.605	22,66	74.180	23,69
B. Kratkoročna sredstva	216.636	77,17	233.560	74,60
C. Kratkoročne aktivne časovne razmejitev	497	0,18	5.339	1,71

Vir: Finančni podatki podjetja Krmeljček, 2012.

Tabela 8 prikazuje navpično analizo sredstev. Dolgoročna sredstva v celoti sestavljajo opredmetena osnovna sredstva, njihov delež v sredstvih se je povečal za 1,03 odstotne točke.

Kratkoročna sredstva sestavljajo:

- zaloge (5 %) – njihov delež je za 3 odstotne točke manjši kot leta 2010,
- kratkoročne poslovne terjatve (77 %) – njihov delež se je povečal za 1 odstotno točko,
- denarnih sredstev (19 %) – vidno povečanje deleža v kratkoročnih sredstvih za 2 odstotni točki glede na leto 2010.

2.1.1.4 Navpična analiza obveznosti do virov sredstev

Tabela 9: Navpična analiza obveznosti do virov sredstev 2010-2011 (v EUR)

	2010	%	2011	%
Obveznosti do virov sredstev	280.738	100,00	313.079	100,00
A. Kapital	36.118	12,87	37.674	12,03
B. Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmere	0	-	0	-
D. Dolgoročne obveznosti	61.360	21,86	54.540	17,42
E. Kratkoročne obveznosti	178.370	63,54	220.865	70,55
F. Kratkoročne pasivne časovne razmejitev	4.890	1,74	4.890	1,56

Vir: Finančni podatki podjetja Krmeljček, 2012.

Iz Tabele 9 je razvidno, da v sestavi obveznosti do virov sredstev največji delež predstavljajo kratkoročne obveznosti (70,55%), ki so sestavljene iz:

- kratkoročnih finančnih obveznosti (predstavljajo 14,62 % kratkoročnih obveznosti) in
- kratkoročne poslovne obveznosti (85,38 % kratkoročnih obveznosti).

Dolgoročne obveznosti predstavljajo 17,42 % obveznosti, njihov delež v obveznostih se je zmanjšal glede na leto prej za 4,44 odstotne točke.

Kapital predstavlja 12,03 % obveznosti do virov sredstev in je sestavljen iz:

- vpoklicnega kapitala (30 %),
- kapitalskih rezerv (26 %),
- rezerve iz dobička (2 %),
- preneseni čisti poslovni izid (38 %),
- čisti poslovni izid poslovnega leta (4 %).

2.1.2 Analiza izkaza poslovnega izida

Dinamičen računovodski izkaz, izkaz prikazuje prihodke in odhodke ter rezultat podjetja v poslovnem obdobju. Izkaz ni kumulativni računovodski izkaz, saj odhodke odštejemo od prihodkov in tako ugotovimo poslovni izid obdobja. Poslovno obdobje podjetja je enako letu, torej od 01.01. do 31.12..

2.1.2.1 Vodoravna analiza izkaza poslovnega izida (analiza v času)

Časovna analiza izkaza poslovnega izida (Priloga 2) nam pove, da je podjetje v zadnjem letu povečalo celotni poslovni izid za 24,06 %. Povečanje je rezultat povečanja čistih prihodkov od prodaje za kar 30,25 %.

Stroški blaga, materiala in storitev so skozi opazovana leta povečujejo, pri nabavni vrednosti prodanega blaga in materiala je najbolj opazno povečanje v letu 2011, za 27,77 %. Zaradi zmanjšanja drugih stroškov dela za 65,49 %, so se stroški dela zmanjšali za 4,08 %. Plače so bile v letu 2011 nekoliko višje kot leto prej. Prav tako se je povečala amortizacija za 8,66 %.

Poslovni prihodki so se povečali v letu 2011 za 30,07 % glede na leto 2010. Enako gibanje je vidno tudi leto prej. Poslovni odhodki so se povečali za skoraj enak odstotek kot poslovni prihodki, to je za 30,71 %.

2.1.2.2 Navpična analiza izkaza poslovnega izida

Navpična analiza izkaza v Tabeli 10 razkriva, da celotni poslovni izid predstavlja le 0,11 % vseh poslovnih prihodkov.

Stroški dela so sestavljeni iz:

- stroškov plač (81,7 %) – opazno povečanje deleža iz leta 2010 za 7,88 odstotne točke,
- stroški pokojninskih zavarovanj (7,23 %),
- stroških drugih socialnih zavarovanj (5,92 %),
- drugi stroški dela (5,14 %).

Tabela 10: Navpična analiza izkaza poslovnega izida 2010-2011 (v EUR)

	2010	%	2011	%
Poslovni prihodki	1.363.454	100,00	1.773.507	100,00
Kosmati donos od poslovanja	1.363.454	100,00	1.773.507	100,00
Stroški blaga, materiala in storitev	1.291.485	94,72	1.707.960	96,30
Stroški dela	45.492	3,34	43.634	2,46
Odpisi vrednosti	18.318	1,34	19.904	1,12
Drugi poslovni odhodki	120	0,01	120	0,01
Poslovni izid iz poslovanja	8.039	0,59	1.889	0,11
Finančni prihodki	40	0,00	56	0,00
Finančni odhodki	0	-	0	-
Drugi prihodki	6	0,00	0	-
Drugi odhodki	0	-	0	-
Celotni poslovni izid	8.085	0,59	1.945	0,11

Vir: Finančni podatki podjetja Krmeljček, 2012.

2.2 Finančni kazalniki

2.2.1 Kazalnik stanja financiranja

Usmerjeni so v analizo financiranja poslovanja, torej pasivno stran bilance. Zanima nas stanje dolgov oziroma kapitala v strukturi. Izračuni kazalnikov so prikazani v Tabeli 11 in so zanimivi za posojilodajalce, saj prikazujejo tveganost glede vračil glavnice in obresti. Formule, po katerih so izračunani posamezni kazalniki, so predstavljene v Prilogi 5. (Zaman et al., 2007, str. 283-302)

Tabela 11: Kazalniki stanja financiranja za leti 2010 in 2011

kazalnik	2010	2011
Delež kapitala v financiranju	$\frac{36.118}{280.738} = 0,1287$	$\frac{37.674}{313.079} = 0,1203$
Delež dolgov v financiranju	$\frac{239.730}{280.738} = 0,8539$	$\frac{275.405}{313.079} = 0,8796$
Delež časovnih razmejitev v financiranju	$\frac{4.890}{280.738} = 0,0174$	-
Delež trajnega in dolgoročnega financiranja	$\frac{97.478}{280.738} = 0,3472$	$\frac{92.214}{313.079} = 0,2945$
Delež kratkoročnega financiranja	$\frac{183.260}{280.738} = 0,6528$	$\frac{220.865}{313.079} = 0,7211$
Kazalnik finančnega vzvoda	$\frac{239.730}{36.118} = 6,6374$	$\frac{275.405}{37.674} = 7,3102$

Vir: Finančni podatki podjetja Krmeljček, 2012.

Delež kapitala v financiranju: Odstotek kapitala med celotnimi obveznostmi do virov sredstev za leto 2010 znaša 12,87 %, kar pomeni, da je leta 2010 podjetje svoja sredstva financiralo z lastnimi sredstvi le 12,87 %. Leta 2011 znaša 12,03 %, kar nam pokaže, da

podjetje z lastnimi sredstvi financira za 0,8 odstotne točke manj sredstev kot leta 2010. Banke navadno želijo čim večjo vrednost tega kazalca, lastniki pa ne.

Delež dolgov v financiranju: Leta 2010 je bilo 85,39 % sredstev financiranih z zunanjimi viri oziroma dolgovi, leta 2011 pa za 2,57 odstotni točki več sredstev, kar pomeni, da se je podjetje v letu 2011 še dodatno zadolžilo. Opozoriti je potrebno, da se podjetje ne financira s pomočjo bank ali drugih kreditodajalcev, ampak pridobi sredstva od lastnikov.

Delež časovnih razmejitev v financiranju: Za leto 2010 znaša 1,74 %, torej časovne razmejitve predstavljajo 1,74 % vseh obveznosti do virov sredstev. V letu 2011 pa ni bilo ne pasivnih časovnih razmejitev in rezervacij, zato za to leto ni mogoče izračunati tega kazalnika.

Delež trajnega in dolgoročnega financiranja: Sam kazalnik je zelo odvisen od deleža dolgoročnih sredstev med sredstvi podjetja. Pravilo nalaga, da naj podjetje financira dolgoročna in del kratkoročnih sredstev s trajnimi viri. Kazalnik pokaže, da podjetje ne uporablja izključno trajne vire financiranja. Leta 2010 je podjetje financiralo 34,72 % sredstev z trajnim financiranjem, leto kasneje 29,45 %.

Delež kratkoročnega financiranja: Potrди zgornji kazalec, da se podjetje financira v veliki večini s kratkoročnimi viri. Leta 2010 se je financiralo 65,28 % s kratkoročnimi viri, leto pozneje pa s 72,11 %.

Kazalnik finančnega vzvoda: delež dolgov je bil v letu 2010 med celotnimi viri financiranja je bil zelo velik, to je 6,64, v letu 2011 se je še povečal.

2.2.2 Kazalniki stanja investiranja

S kazalnikoma, njun izračun je prikazan v Tabeli 12, analiziramo strukturo sredstev v podjetju.

Tabela 12: Kazalniki stanja investiranja za leto 2010 in 2011

kazalnik	2010	2011
Delež dolgoročnih sredstev	$\frac{63.605}{280.738} = 0,2265$	$\frac{74.180}{313.079} = 0,2369$
Delež kratkoročnih sredstev	$\frac{216.636}{280.738} = 0,7717$	$\frac{233.560}{313.079} = 0,7460$

Vir: Finančni podatki podjetja Krmeljček, 2012.

Delež dolgoročnih sredstev: Kazalnik je odvisen tudi od panoge, saj tehnološko intenzivne panoge potrebujejo za poslovanje veliko dolgoročnih sredstev, kot v delavno intenzivnih panogah. Trgovina je delavno intenzivna panoga, zato praviloma nima velike vrednosti tega kazalnika. V letu 2010 je delež dolgoročnih sredstev znašal 22,65 %, leta 2011 pa se je povečal na 23,69 %, kar potrjuje osnovno trditev tega kazalnika.

Delež kratkoročnih sredstev: Lastnosti panoge vplivajo na vrednost tega kazalnika, vendar povečanje tega kazalnika ni vedno dober znak, posebej, če povečanje zalog in terjatev nima za seboj povečanja obsega poslovanja. Delež kratkoročnih sredstev je v letu 2010 znašal 77,17 %, leto pozneje pa se je zmanjšal na 74,60%.

2.2.3 Kazalniki plačilne sposobnosti

Vrednost teh kazalcev pokaže posojilodajalcu, ali bo podjetje plačilno sposobno, da bo lahko vrnilo glavnico in plačalo obresti. Izračuni za obravnavano podjetje so predstavljeni v Tabeli 13.

Tabela 13: Kazalniki plačilne sposobnosti za leto 2010 in 2011

kazalnik	2010	2011
Trajno in dolgoročno financiranje dolgoročnih sredstev	$\frac{97.478}{63.605} = 1,5326$	$\frac{92.214}{74.180} = 1,2431$
Kratkoročni koeficient	$\frac{216.636}{178.370} = 1,2145$	$\frac{233.560}{220.865} = 1,0575$
Pospešeni koeficient	$\frac{206.539}{178.370} = 1,1579$	$\frac{217.952}{220.865} = 0,9868$
Hitri koeficient	$\frac{40.782}{178.370} = 0,2286$	$\frac{24.145}{220.865} = 0,1093$

Vir: Finančni podatki podjetja Krmeljček, 2012.

Trajno in dolgoročno financiranje dolgoročnih sredstev: Razmerje med trajnimi in dolgoročnimi viri sredstev in dolgoročnimi sredstvi za leto 2010 znaša 1,53, v letu 2011 pa se je zmanjšal na 1,24. Praviloma mora biti vrednost kazalnika večja od 1. Več kot ima podjetje trajnih kratkoročnih sredstev, večja mora biti vrednost tega kazalnika.

Kratkoročni koeficient (kratkoročno pokritje kratkoročnih obveznosti): Podjetje ima leta 2011 nekoliko slabšo plačilno sposobnost, kot leta 2010, vendar vseeno solidno, saj je vrednost za leto 2011 1,06. Potrebno je upoštevati, da panoga zahteva sorazmerno veliko količino zalog. Poleg tega pa je možna tudi manipulacija s tem koeficientom. Posojilodajalci pričakujejo vrednost tega kazalnika nad 2.

Pospešeni koeficient: Kazalec je zelo podoben prejšnjemu, le da iz njega izvzamemo zaloge in aktivne časovne razmejitve, zaradi tega je boljše merilo plačilne sposobnosti. Tudi ta koeficient, iz katerega so izločena najbolj nelikvidna kratkoročna sredstva, pokaže, daje podjetje likvidno oziroma plačilno spodobno. Vrednost koeficienta za leto 2011 znaša 0,99, za leto 2010 pa 1,16.

Hitri koeficient: Podjetje je zmožno poravnati svoje dolgove na zelo kratek rok. Vrednost tega kazalnika je navadno manjša od 1, za leto 2010 znaša 0,23, za leto 2011 pa 0,11.

2.2.4 Kazalniki obračanja

Zanima nas hitrost obračanja posameznih vrst sredstev, odraža pa tudi sposobnost posloводства in njihovega učinkovitega poslovanja s sredstvi. Kazalniki so izračunani v Tabeli 14.

Tabela 14: Kazalniki obračanja za leto 2010 in 2011

kazalnik	2010	2011
Koeficient obračanja terjatev do kupcev	$\frac{1,358.951}{152.976} = 8,8834$	$\frac{1,770.216}{179.782} = 9,8465$
Povprečna doba vezave terjatev do kupcev	$\frac{365}{8,8834} = 41,0879$	$\frac{365}{9,8465} = 37,0690$
Koeficient obračanja zalog	$\frac{1,204.901}{12.853} = 93,7447$	$\frac{1,614.713}{12.057} = 133,9233$
Povprečna doba vezave zalog	$\frac{365}{93,7447} = 3,8936$	$\frac{365}{133,92} = 2,7254$

Vir: Finančni podatki podjetja Krmeljček, 2012.

Koeficient obračanja terjatev do kupcev: Podjetje je v povprečju leta 2010 kreditiralo kupce 41,09 dni oziroma kupci v povprečju poravnajo svoje obveznosti do podjetja v 41,09 dnevih. Če upoštevamo, da podjetje prodaja po 30-dnevnem plačilnem roku, je to slabo za podjetje, saj kupci plačajo 10,9 dneva po dnevu zapadlosti. Leta 2011 pa je podjetje kreditiralo svoje kupce krajši čas, to je 37,07 dni.

Koeficient obračanja zalog: Razvidno je dobro poslovanje z zalogami, saj je koeficient obračanja zalog za leto 2010 93,75, kar pomeni, da je povprečna doba vezave zalog le 3,89 dneva. V letu 2011 se je koeficient nekoliko zvečal, na 133,92.

2.2.5 Kazalniki gospodarnosti

Kažejo na učinkovitost poslovanja podjetja oziroma razmerje med prihodki in odhodki, izračuni za obravnavano podjetje so prikazani v Tabeli 15.

Tabela 15: Kazalniki gospodarnosti za leto 2010 in 2011

kazalnik	2010	2011
Gospodarnost poslovanja	$\frac{1,363.454}{1,355.415} = 1,0059$	$\frac{1,773.507}{1,771.618} = 1,0011$
Celotna gospodarnost	$\frac{1,363.500}{1,355.415} = 1,0060$	$\frac{1,773.563}{1,771.618} = 1,0011$

Vir: Finančni podatki podjetja Krmeljček, 2012.

Gospodarnost poslovanja: Razvidno je učinkovito poslovanje podjetja pri njegovi osnovni dejavnosti, koeficient za leto 2010 in 2011 enak 1.

Celotna gospodarnost: Enako je tudi učinkovito poslovanje, če upoštevamo vse prihodke in odhodne. Koeficienta za leti sta ponovno enaka.

2.2.6 Kazalniki dobičkonosnosti

Pri tej skupini opazujemo dobičkonosnost sredstev kapitala in prihodkov, izračuni so prikazani v Tabeli 16.

Tabela 16: Kazalniki dobičkonosnosti za leto 2010 in 2011

kazalnik	2010	2011
Čista dobičkonosnost sredstev	$\frac{6.468}{271.174} = \mathbf{0,0239}$	$\frac{1.556}{296.909} = \mathbf{0,0052}$
Čista dobičkonosnost kapitala	$\frac{6.468}{73.792} = \mathbf{0,0877}$	$\frac{1.556}{32.884} = \mathbf{0,0473}$
Čista dobičkonosnost prihodkov	$\frac{6.468}{1,363.500} = \mathbf{0,0047}$	$\frac{1.556}{1,773.563} = \mathbf{0,0009}$

Vir: Finančni podatki podjetja Krmeljček, 2012.

Čista dobičkonosnost sredstev: kaže uspešnost uporabe sredstev podjetja. Večja kot je vrednost, bolj je podjetje uspešno v uporabi sredstev. Čista dobičkonosnost sredstev se je leta 2011 glede na leto prej močno zmanjšala, saj je leta 2010 znašala 0,0239, leta 2011 pa le 0,0052.

Čista dobičkonosnost kapitala: Kazalnik je zanimiv predvsem za lastnike, primerjajo, koliko denarnih enot je ustvarila enota kapitala. Čista dobičkonosnost kapitala se je leta 2011 glede na leto prej močno zmanjšala, saj je leta 2010 znašala 0,0877, leta 2011 pa le 0,0473.

Čista dobičkonosnost prihodkov: Ker se je ta kazalnik zmanjšal iz leta 2010 v leto 2011 mora biti to opozorilo za lastnike podjetja, da morajo bolj skrbno spremljati svoje stroške.

2.2.7 DuPontov sistem povezanih kazalnikov

Tekavčič in Megušar (2002, str. 22) definirata DuPontov sistem kot izhodišče za iskanje poti za povečanje uspešnosti poslovanja, bistvo sistema je dobičkonosnost kapitala, obravnavam ga kot temeljni kazalnik uspešnosti podjetja in ga izračunamo po postopku, ki je prikazan v spodnji enačbi (1). DuPontov sistem razčleni dobičkonosnost kapitala na več finančnih kazalnikov, kar pokaže smer delovanja dejavnikov dobičkonosnosti kapitala, omogoči obrazložitev in določitev temeljnih dejavnikov.

$$\begin{array}{c} \text{DOBIČKONOSNOST} \\ \text{KAPITALA} \end{array} \text{ (ROE)} = \frac{\text{dobičkonosnost}}{\text{prihodkov}} \cdot \frac{\text{obračane}}{\text{sredstev}} \cdot \frac{\text{sredstva}}{\text{kapital}}$$

$$\begin{array}{ccc} \downarrow & \downarrow & \downarrow \\ \frac{\text{dobiček}}{\text{povprečen kapital}} & \frac{\text{dobiček}}{\text{prihodki}} & \frac{\text{prihodki}}{\text{povprečna sredstva}} \end{array} \quad (1)$$

Če dobičkonosnosti kapitala pomnožimo števec in imenovalac s sredstvi, lahko ulomek preoblikujemo tako, da pridemo do zmnožka dobičkonosnosti sredstev in razmerja med sredstvi in kapitalom, kot prikazuje enačba (2), povzeta po Tekavčič in Megušar (2002, str. 22). Če izenačimo dobičkonosnost kapitala in dobičkonosnost sredstev, bi morale podjetje financirati vsa sredstva z lastnimi viri. Iz enačbe lahko vidimo, da če se poveča delež dolga v financiranju ob nespremenjeni dobičkonosnosti sredstev ali se poveča dobičkonosnost sredstev ob nespremenjeni zadolženosti.

$$\begin{aligned} \frac{\text{dobiček}}{\text{kapital}} &= \frac{\text{dobiček} \cdot \text{sredstva}}{\text{kapital} \cdot \text{sredstva}} = \frac{\text{dobiček}}{\text{sredstva}} \cdot \frac{\text{sredstva}}{\text{kapital}} \\ &\downarrow \\ \frac{\text{dobiček}}{\text{sredstva}} &= \frac{\text{dobiček}}{\text{sredstva}} \cdot \frac{\text{prihodki}}{\text{prihodki}} = \frac{\text{dobiček}}{\text{prihodki}} \cdot \frac{\text{prihodki}}{\text{sredstva}} \end{aligned} \quad (2)$$

Ob izpeljavi dobičkonosnosti sredstev ugotovimo:

- povečanje dobičkonosnosti sredstev nespremenjeni dobičkonosnosti prihodkov poveča hitrost obračanja sredstev,
- povečanje dobičkonosnosti sredstev nespremenjeni hitrosti obračanja sredstev poveča dobičkonosnost prihodkov.

$$\begin{aligned} \frac{\text{dobiček}}{\text{sredstva}} &= \left(1 - \frac{1}{\text{ekonomičnost}}\right) \cdot \frac{\text{prihodki}}{\text{sredstva}} \\ &\downarrow \\ \frac{\text{dobiček}}{\text{prihodki}} &= \frac{\text{prihodki} - \text{odhodki}}{\text{prihodki}} = 1 - \frac{\text{odhodki}}{\text{prihodki}} = 1 - \frac{1}{\text{ekonomičnost}} \\ &\downarrow \\ \frac{\text{prihodki}}{\text{št. zaposlenih}} \cdot \frac{\text{stroški}}{\text{št. zaposlenih}} &= \frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}} \cdot \frac{\text{št. zaposlenih}}{\text{št. zaposlenih}} = \text{ekonomičnost} \end{aligned} \quad (3)$$

Enačba (3) je povzeta po Tekavčič in Megušar (2002, str. 22), z njo prikažemo:

- povečanje dobičkonosnosti sredstev ob nespremenjeni ekonomičnosti poveča hitrost obračanja sredstev,
- povečanje dobičkonosnosti sredstev ob nespremenjeni hitrosti obračanja sredstev poveča ekonomičnost.

Ekonomičnost prikažemo v odvisnosti od produktivnosti dela in jo preoblikujemo, kot prikazuje enačba (3). Razvidno je:

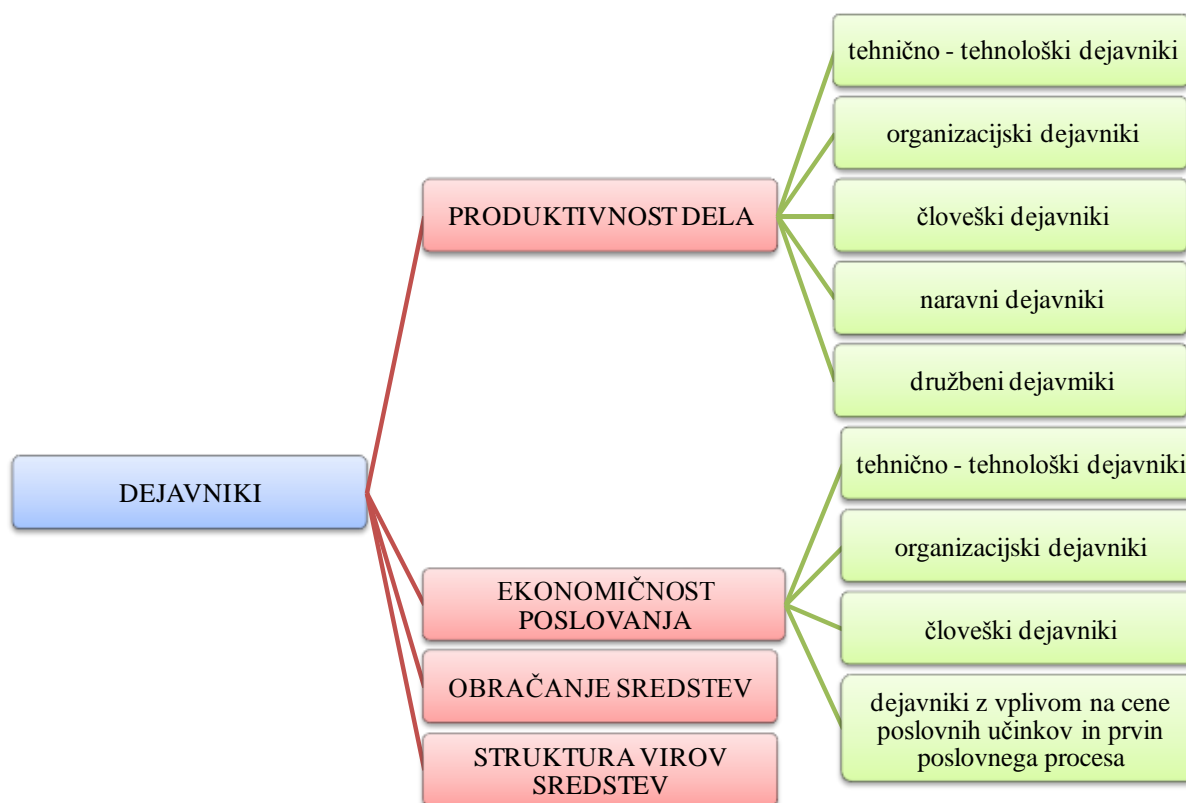
- ekonomičnost se poveča ob zmanjšanju stroškom na zaposlenega delavca ob nespremenjeni produktivnosti dela,
- ekonomičnost se poveča ob povečanju produktivnosti dela ob nespremenjenih stroških.

Iz zgoraj naštetega ugotovimo, da je dobičkonosnost kapitala odvisna od dejavnikov obračanja sredstev, dejavnikov produktivnosti dela in ekonomičnosti, in dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo zadolženosti podjetja.

Dejavniki so predstavljeni na Sliki 6 in so vsi tisti, ki vplivajo na posamezne kazalnike, povezane z dobičkonosnostjo kapitala. Na kvalitativni ravni je vpliv posameznega dejavnika enostavno pojasniti, težje pa je izmeriti vpliv sprememb na doseženo dobičkonosnost kapitala. Pomembni dejavniki so:

- tehnično - tehnološki dejavniki (sem spadajo tehnična delitev dela, tehnična opremljenost dela in naravo tehnološkega procesa),
- organizacijski dejavniki (sodijo izkoriščenost zmogljivosti, izkoriščenost delovnega časa, standardizacija in tipizacija, kooperacija, specializacija),
- človeški dejavniki (povezani so z motivacijo, pomembni sta strokovno usposobljenost in intenzivnost dela),
- naravni dejavniki in družbeni dejavniki,
- dejavniki, ki vplivajo na cene poslovnih učinkov in prvin poslovnega procesa,
- odločitve z vplivom na strukturo sredstev,
- dejavniki hitrosti obračanja sredstev (manj pomembna je amortizacija, saj lahko nanjo vplivamo, bolj pomembno je prehajanje obratnih sredstev iz ene oblike v drugo od denarja, mimo zalog materiala, zalog nedokončane proizvodnje in zalog končnih proizvodov do terjatev do kupcev in denarja).

Slika 6: Dejavniki, povezani s dobičkonosnostjo kapitala

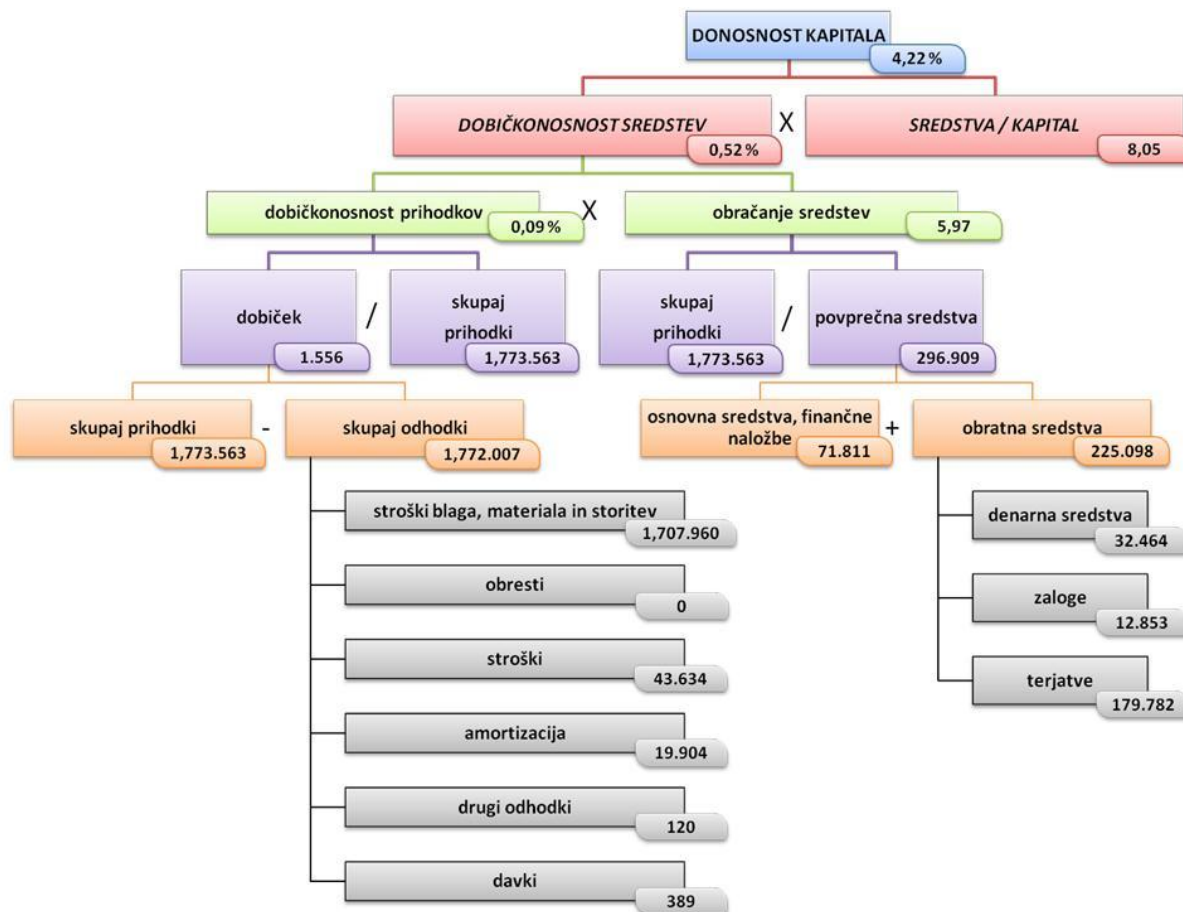


Vir: M. Tekavčič, & A. Megušar, Zbornik referatov - analitsko znanje za presojo stanja in procesov ter sprejemanje odločitev. Analiziranje uspešnosti poslovanja s pomočjo sistema med seboj povezanih kazalnikov (uporaba konkretnih podatkov podjetja s simulacijo sprememb), 2002.

Slika 7 prikazuje izračun DuPontov sistem povezanih kazalnikov na dejanskih podatkih Krmeljčka za leto 2011.

Izbrana sta dva dejavnika in sicer prihodki in stroški goriva. Priloga 7 prikazuje izračun DuPontovih povezanih kazalnikov ob primeru povečanja prihodkov za 5% ob nespremenjenih ostalih podatkih, Priloga 8 pa prikazuje povečanje stroškov goriva za 10% ob nespremenjenih ostalih podatkih. Njihov medsebojni vpliv je prikazan v Tabeli 17.

Slika 7: DuPontov sistem povezanih kazalnikov za leto 2011



Vir: M. Tekavčič v S. Možina, et al., Management nova znanja za uspeh, 2002; Finančni podatki podjetja Krmeljček, 2012.

Če primerjamo Sliko 7 in Prilogo 7 ugotovimo, da se ob povečanju prihodkov spremeni donosnost kapitala, ki se poveča za 95,9 odstotne točke. Sprememba prihodkov pa ne vpliva samo na donosnost kapitala, ampak na:

- dobičkonosnost sredstev se poveča 21,27 odstotne točke na 21,79 %,
- razmerje sredstev in kapitala se zmanjša iz 8,05 na 4,60,
- dobičkonosnost prihodkov se poveča za 3,80 odstotne točke,
- obračanje sredstev se zmanjša iz 5,97 na 5,60,
- dobiček se poveča (ker ostanejo odhodki enaki, predvideno je samo povečanje prihodkov),
- povečanje skupnih prihodkov,
- povečanje davkov (poveča se dobiček, zato tudi davek iz dobička),
- povečanje osnovnih sredstev, finančnih naložb in
- povečanje obratnih sredstev.

Tabela 17: Vpliv povečanje prihodkov in stroškov na povezane kazalnike

kazalnik	povečanje prihodkov	povečanje stroškov dela
dobičkonosnost kapitala	↑	↓
dobičkonosnost sredstev	↑	↓
razmerje sredstva / kapital	↓	↑
dobičkonosnost prihodkov	↑	↓
obračanje sredstev	↓	=
dobiček	↑	↓
skupni prihodki	↑	=
stroški	=	↑
davki	↑	↓

Priloga 8 prikazuje spremembo stroškov goriva ob ostalih nespremenjenih dejavnikih, vpliv je viden na naslednje kazalnike:

- dobičkonosnost sredstev se zmanjša in je celo negativna,
- dobičkonosnost prihodkov se zmanjša na -0,29 %,
- dobiček se zmanjša (ker ostanejo prihodki enaki, predvideno je samo povečanje stroškov),
- povečanje skupnih odhodkov,
- zmanjšanje davka (ker se zmanjša dobiček, se zmanjša tudi davek iz dobička),
- povečanje stroškov materiala (v osnovi goriva).

3 POSLOVNI NAČRT

3.1 Predstavitev

Podjetje Krmeljček je bilo ustanovljeno 10.04.1992 kot novo nastalo podjetje in družba z omejeno odgovornostjo. Prostori družbe in sedež družbe so od vsega začetka v Žlebah 46, 1215 Medvode. Ustanovitelja podjetja sta lastnika in hkrati družbenika družbe, zastopata samostojno in brez omejitev. Podjetje ima v osnovi tričlanski tim, in se ukvarja s trgovino na debelo z žiti in krmili.

Podjetje Krmeljček se ukvarja s trgovsko dejavnostjo. Po SKD klasifikaciji se uvršča podjetje uvršča v skupino G, to je *trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil*, natančneje v G46.210, to je *trgovina na debelo z žiti, tobakom, semeni in krmo*. Po podatkih statističnega urada Republike Slovenije je bilo v skupini G leta 2010 skupno 24.296 podjetij, ki prinesejo 27,332.912 tisoč EUR prihodkov od prodaje. Od tega je v skupini G46.210 le 46 podjetij, ki prinesejo 146.945 tisoč EUR prihodkov od prodaje.

Dejavnosti podjetja so:

- trgovina na debelo in posredništvo pri prodaji žiti,
- trgovina na debelo in posredništvo s krmili in krmo,
- cestni tovorni promet (predvsem za lastne potrebe),
- skladiščenje,
- računovodske in knjigovodske storitve.

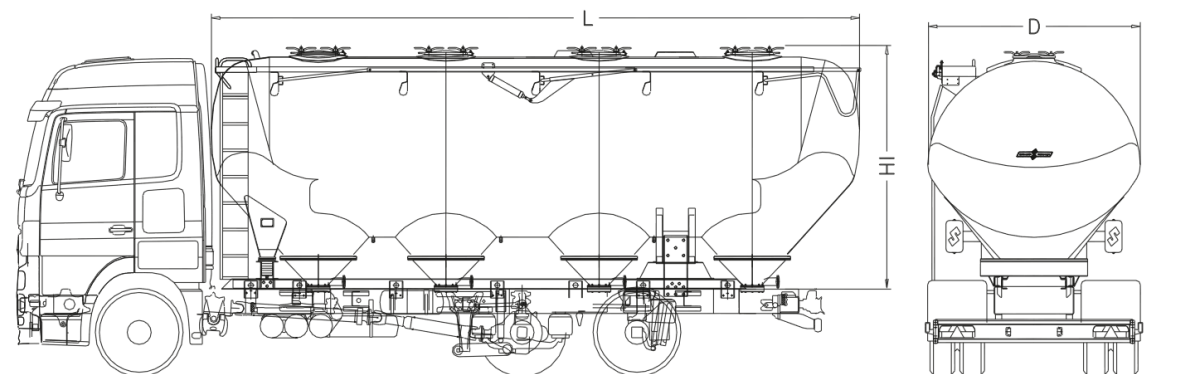
Trgovsko blago, ki ga podjetje trži se v grobem deli na dve skupini, in sicer:

- Prva skupina so krmila, ki se razlikujejo glede na dopolnilne in popolne krmne mešanice, beljakovinsko mineralno vitaminske dodatke, premikse in mineralno vitaminske dodatke za vse vrste domačih živali.
- Drugo skupino pa predstavljajo žita, kot so koruza, soja, pšenica, repica, bučne pogače,...

Konkurenti podjetja Krmeljček so vsa podjetja, ki opravljajo prodajo žit in krmil, ter dostavo blaga na dom.

Podjetje načrtuje razširitev lastne dejavnosti. Posebnost podjetja je, da pri njih kupljeno blago tudi sami dostavijo do kupčevih vrat. Delo z dosedanjimi kupci je pokazalo, da bi bilo potrebno kupiti eno ali dve novi tovorni sredstvi. Prvo tovorno sredstvo bi bilo namenjeno navadnemu 'kasonskemu' tovoru, to je prevoz 'jumbo' vreč in paletnega tovara. Drugo tovorno vozilo pa bi bilo cisterna za prevoz žit in krmil. To vozilo je strogo namenjeno prevozu razsutega tovara in ne tekočega, štirje 'prekati' kapacitete 3-4 tone.

Slika 8: Tovorno vozilo namenjeno prevozu razsutih žit in krmil (cisterna)



Vir: Spitzer silo-fahrzeugwerke, Die Fahrzeugbroschüre, 2012.

3.1.1 Poslanstvo in vizija podjetja

Poslanstvo podjetja Krmeljček ni uradno zapisano, ampak 'živi' v dejanjih in zavesti lastnikov. Krmeljček kakovostno, konkurenčno in zanesljivo izvaja trgovanje z žiti in krmili, povezano z logistično storitvijo. Zadovoljstvo kupcev je ključni razlog za uspešnost in pogoj za rast. Prisluhni moramo potrebam naših kupcev, prijazno kupčevo izkušnjo zagotovimo s ponudbo, odlično storitvijo in podpora našim kupcem.

Podjetje Krmeljček prispeva k stanju na trgu, oskrbi kmetijskih gospodarstev s krmo. Z ustvarjanjem vrednosti zagotovimo konkurenčnost, odgovornost, rast in razvoj družbe. Z zadovoljevanjem potreb kupcev in kakovostjo storitvijo pa ohranjamo njihovo zaupanje.

3.1.2 Predstavitev panoge

Temeljna dejavnost panoge trgovine na debelo je posredovanje izdelkov med proizvajalci, uvozniki in trgovci na drobno, velikimi uporabniki in podjetniki - predelovalci.

V obravnavani panogi je bilo leta 2010 44 podjetij, prevladujejo predvsem mala podjetja, kot je Krmeljček. Njihovi prihodki od prodaje so znašali 146.945 tisoč €. Nabava blaga in storitev je zanašala 132.578 tisoč €, za prodajo v nespremenjeni oblike pa 110.458 tisoč €. Stroški dela so znašali 8.655 tisoč €, od tega plače 7.615 tisoč €, V panogi je zaposlenih 375 oseb.

Povprečni dobički na podjetje v panogi, ki jo preučujemo, je 31.958,25 €, in so odlični, saj so na ravni gospodarstva negativni (-1.545,54 €) za leto 2010. Pri vseh nadaljnjih primerjavah panoge s gospodarstvom je potrebno upoštevati, da se slovensko gospodarstvo bojuje s krizo v določenih panogah, kar se pozna tudi pri skupnem gospodarstvu.

Povprečna sredstva na podjetje v panogi znašajo 2,510.111,64 €, kar je glede na gospodarstvo 604.404,54 € kar veliko. Če za primer vzamem podjetje BTB d.o.o., ki ima 2,025.908 € sredstev, je zelo blizu povprečja v panogi, Krmeljček je kot malo podjetje pod povprečjem, saj ima 280.738 € osnovnih sredstev, srednje podjetje Univit d.o.o. pa je močno nad povprečjem v panogi, saj ima 18,545.283 € sredstev.

Povprečni prihodek na podjetje v panogi znaša 3,339.659,09 €, kar je glede povprečnega prihodka na podjetje v gospodarstvo 522.450,12 € zelo dobro.

Povprečno število zaposlenih v panogi je 361,28 oseb, na ravni gospodarstva pa 462.642,85 osebe. Povprečno število zaposlenih v podjetju v proučevani panogi je 8,21 osebe, v slovenskem gospodarstvu pa 2,79 osebe na podjetje. V tem primeru je primerjava z gospodarstvom nesmiselna, saj imamo v Sloveniji 115.289 podjetij, ki imajo 0-1 zaposlenega. Povprečni dobiček na zaposlenega v panogi znaša 40.566 €, kar je več kot povprečni dobiček na zaposlenega v gospodarstvu, saj ta znaša 35.323 €.

Donosnost sredstev – ROA je za opazovano panogo 1,2, kar kaže, kako uspešno je bilo poslovanje v panogi pri upravljanju sredstev oz. da je gospodarska družba doprinesla 1,2 enote čistega dobička na enoto sredstva. Večja kot je vrednost tega kazalnika, bolje posluje panoga oziroma podjetje. Gospodarstvo pa ima po podatkih portala Gvin čisto dobičkonosnost sredstev negativno vrednost -0,25.

Donosnost kapitala – ROE pojasnjuje, kako uspešno se upravlja s premoženjem lastnikov. Panoga je dosegla 6,03 enote dobička na vsako enoto vložnega kapitala, gospodarstvo pa izgubilo 0,69 enote dobička na vsako enoto vložnega kapitala.

3.1.3 Opis ideje

Podjetje Krmeljček želi razširiti svojo pretežno dejavnost, to je trgovanje z žiti in krmili do končnega potrošnika, to so kmetijska gospodarstva. Podjetje prodaja in dostavlja tudi drugim trgovinam, zadrugam in mešalnicam.

Na trgu se je pokazalo zanimanje za dostavo razsute krme od ene do štirih ton, kar bi pomenilo nakup novega tovornega vozila s 'cisterno'.

3.2 Analiza trga

3.2.1 Analiza poslovnega okolja

Poslovno okolje delimo v grobem na mikro in makro okolje. V nadaljevanju je opredelitev okolja narejena na podlagi Mavra (2008, str. 6-31).

Slika 9: Delitev okolja podjetja



Vir: M. Drnovšek & R.U. Stritar, *Podjetništvo – Priročnik 2007*, str. 37-41.

3.2.1.1 Širše okolje

3.2.1.1.1 Politično-pravno okolje podjetja

Politični sistem in sprejemanje zakonodaje: Oblast v demokratični Republiki Sloveniji se deli na zakonodajo, izvršilo in sodno. Najvišji pravni akt je ustava, ki ga sprejema in dopolnjuje državni zbor, sledijo ji drugi pravni akti v hierarhičnem zaporedju: zakoni (sprejema jih državni zbor), odloki vlade, predpisi, smernice in odredbe ministrstev za izvajanje zakonov in vladnih odlokov, predpisi lokalnih samoupravnih organov. Predsednik

republike predstavlja Republiko Slovenijo in je vrhovni poveljnik njenih obrambnih sil. Najvišji zakonodajni organ je državni zbor z 90 poslanci, njemu pa odgovarja vlada. Državni svet ima svetovalno vlogo in zastopa nosilce socialnih, gospodarskih, poklicnih in lokalnih interesov. Zakonodajni postopek ima tri faze oziroma tri obravnave zakona. Zakon lahko predlaga vlada, poslanec in najmanj 5.000 volivcev, sprejem pa lahko predlaga tudi državni svet. Zakon je veljaven praviloma 15 dni po razglasu ali objavi v ustrezni publikaciji. (Zakonodajni postopek, 2012; Pristojnosti vlade, 2012)

Politična stabilnost: od osamosvojitve se je Slovenija razvila kot zelo stabilna država, kar je osnovni pogoj za normalno poslovanje podjetij, gotovost in zaupanje, ki ga potrebujemo za oživljanje gospodarstva. S 1.1.2004 je Slovenija postala polnopravna članica Evropske unije, Nata in večine mednarodnih finančnih institucij. S 1.1.2007 smo prevzeli tudi skupno valuto Evropske unije, za kar smo se morali dokazati z izpolnjevanjem konvergenčnih oziroma maastrihtskih kriterijev. (Maver, 2006, str. 14)

Sodelovanje podjetja Krmeljček in države: podjetje je izključno v zasebni lasti in ne v državni lasti, ima polno moč pri odločanju o svoji nadaljnji usodi.

Vpliv političnega okolja na Krmeljček: Z urejanjem Zakona o prevozih v cestnem prometu (Ur. l. RS, št. 33/1996) je določeno, da mora imeti vsak voznik licenco, voznik vozila nad 3.500 kg mora imeti vsaj izobrazbo najmanj IV. stopnjo zahtevnosti. Licenca se izdaja za dobo pet let.

Država spodbuja iz okoljevarstvenih razlogov k nakupu tovornih vozil z motorjem oznake EURO V, EURO VI in EURO EEV. Ta vozila imajo manj izpustov v okolje kot vozila brez te oznake. Podjetje Krmeljček že ima v lasti tovorno vozilo s to oznako, obe novi vozili bosta imeli prav tako to oznako.

S spremembami zakona v kmetijstvu in prevozništvu država s svojimi zakoni zagotovo vpliva na samo poslovanje podjetja, saj podjetje posluje pretežno s kmetijskimi gospodarstvi. Pomembni programi so KOP program, ki se trenutno izvaja in ekološko kmetovanje.

KOP program zadeva popularizacijo kmetijske pridelave, ustrezne potrebam potrošnikov in varovanju zdravja ljudi, zagotavljanje trajnostne rabe naravnih virov in zmanjševanje negativnih vplivov kmetijstva na okolje. Za vstop v program morajo kmetijska gospodarstva izpolnjevati določene pogoje in se izobraževati. Izvaja se v treh skupinah, zmanjševanje negativnih vplivov kmetijstva na okolje (ohranjanje kolobarja, ozelenitev njivskih površin, na naravi prijazno sadjarstvo, prav tako vinogradništvo, vrtnarstvo in poljedelstvo, in ekološko kmetovanje), ohranjanje naravnih danosti, biotske pestrosti, rodovitnosti tal in tradicionalne kulturne krajine (planinska paša, košnja strmih in grbinastih travnikov, travniški sadovnjaki, strmi vinogradi, naravna reja in pridelava avtohtonih in tradicionalnih pasem živali oz. rastlin in ohranjanje kraških pašnikov) in varovanje zavarovanih območij (reja domačih živali v osrednjem območju pojavljanja velikih zveri, ohranjanje posebnih travniških habitatov -

metuljev, ptic, steljnikov in pokritost tal na vodovarstvenem območju). (Ekološko kmetovanje, 2012)

Kmetijska gospodarstva, ki kmetujejo ekološko, morajo izpolnjevati določene stroge zahteve glede krme, ki jo kupijo, gnojil in pridelave. Skladno s tem moramo tem gospodarstvom zagotoviti ustrezna:

- ekološka (gensko nespremenjena) krmila,
- ekološko pridelana (gensko nespremenjena) žita in krmo,
- gnojilna sredstva, primerna za ekološko kmetovanje.

Ta kmetijska gospodarstva imajo redne inšpekcijske kontrole, vse prejeme surovin morajo imeti evidentirane, podatke pa morajo hraniti. Pomembna je tudi oskrbovalna veriga, saj inšpekcijske službe nadzirajo proizvodnjo, nabavo, trgovino in prodajo ekoloških surovin. Podjetje Krmeljček mora na podlagi politike ekološkega kmetovanja voditi evidence, s katerem kmetijskem gospodarstvom se posluje in kateri artikel se mu je prodal v katerem časovnem obdobju.

Pomembna je tudi uvedba dobrih higienskih navad na načelih sistema HACCP v trgovini.

3.2.1.1.2 Gospodarsko okolje

Inflacija: Povprečna letna stopnja inflacije je znašala leta 2010 1,8%. Zvišanju inflacije v letu 2010 za 0,9 odstotne točke je leta 2011 stanje ostalo nespremenjeno oziroma povprečna letna stopnja inflacije znaša enako kot leta 2010. (Indeks inflacije, 2012)

Stopnja brezposelnosti: v letu 2010 se je stopnja registrirane brezposelnosti začela dvigovati, konec leta pa je dosegla vrednost 11,8 odstotkov, prvem mesecu leta 2011 se je zvišala za 0,5 odstotnih točk glede na konec leta 2010. Do konca leta 2011 se je stopnja registrirane brezposelnosti spustila za 0,2 odstotni točki. V prvem mesecu leta 2012 se je stopnja registrirane brezposelnosti dvignila na 12,5 %, nato pa se je postopoma do junija 2012 zmanjševala do 11,5%, nato pa se je povečala za 0,2 odstotni točki za julij 2012 oziroma je bilo julija 106.896 registriranih brezposelnih oseb. (Delovno aktivno prebivalstvo, registrirane brezposelne osebe in stopnje registrirane brezposelnosti po statističnih regijah prebivališča in spolu, Slovenija, mesečno, 2012)

Kot prikazuje Tabela 18, je največ registriranih brezposelnih oseb v osrednji Sloveniji, kar 24.282 oseb, potrebno pa je upoštevati, da je to regija z velikim številom prebivalcev in delavno aktivnim prebivalstvom. Stopnja registrirane brezposelnosti je nižja od stopnje za celotno državo. Najvišjo stopnjo registrirane brezposelnosti ima Pomurska regija, kar 16,5 % kar je za 4,8 odstotne točke več kot stopnja za celotno Slovenijo.

Tabela 18: Registrirane brezposelne osebe in stopnja brezposelnosti za julij 2012

regija	registrirane brezposelne osebe	stopnja registrirane brezposelnosti
SLOVENIJA	106.896	11,7
Pomurska	8.322	16,5
Podravska	19.041	13,6
Koroška	3.704	11,7
Savinjska	14.945	12,5
Zasavska	2.797	14,6
Spodnjeposavska	4.363	13,5
Jugovzhodna Slovenija	8.331	12,6
Osrednjeslovenska	24.282	10,0
Gorenjska	7.704	8,6

Vir: Delovno aktivno prebivalstvo, registrirane brezposelne osebe in stopnje registrirane brezposelnosti po statističnih regijah prebivališča in spolu, Slovenija, mesečno, 2012.

Gospodarska rast: Največjo gospodarsko rast je slovensko gospodarstvo doseglo leta 2007, ko je bila 7%. V letu 2009 je viden paden rasti bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) glede na leto prej, to je za 7,8 % oziroma znaša 35.556 €. V letu 2010 doseže gospodarsko realno rast 1,2 %, leta 2012 pa 0,6 % realno rast oziroma vrednost BDP 36.172 €. Realna rast je bila do sedaj v vseh letih razen leta 2009 pozitivna, leta 2009 pa so vidne posledice krize, saj BDP upade za 7,8 %. Po letu 2009 se rast upočasni in je manjša, kot je bila v letih pred letom 2009. Kot prikazuje Tabela 19, je v drugem četrtletju 2012 tekoči BDP 9.156 mio €, oziroma je bila realna rast gospodarstva glede na enako obdobje lanskega leta negativna oziroma - 3,2 %, enako je tudi glede na prvo četrtletje leta 2012, upad znaša -1,0 %. (Dodana vrednost po dejavnostih in BDP (SKD 2008), Slovenija, četrtletno, 2012)

Tabela 19: Pregled BDP-ja po četrtletjih od 2009 do 2012

	Teke v mio €	Realna rast v % č/č-4	Realna rast v % č/č-1
2012,II	9.156	-3,2	-1,0
2012,I	8.544	0,2	0
2011,IV	8.968	-2,4	-1,1
2011,III	9.382	0,8	-0,2
2011,II	9.369	1,6	0,6
2011,I	8.453	2,5	-0,2
2010,IV	9.015	2,3	0,9
2010,III	9.221	1,9	0,4
2010,II	9.170	1,7	1,1
2010,I	8.201	-1,0	0,1
2009,IV	8.988	-4,8	0
2009,III	9.151	-8,7	0,1
2009,II	9.059	-9,8	-1,0
2009,I	8.358	-7,8	-4,6

Vir: Dodana vrednost po dejavnostih in BDP (SKD 2008), Slovenija, četrtletno, 2012.

Leta 2011 je realna rast glede na enako obdobje preteklega leta v treh obdobjih pozitivna, v zadnjem pa negativna. Relativna rast glede na prejšnje obdobje je v 3 četrletjih negativna, v enem pa pozitivna, letna realna rast pa je bila pozitivna, to je 0,6 %.

Plačilna bilanca: V obdobju od januarja do julija 2012 se je tekoči račun povečal za 153,2 mio EUR glede na enako obdobje lanskega leta, povečanje je vidno tudi v primerjavi julij 2012 z julijem 2011 za 27,3 mio EUR. Stanje je posledica povečanega presežka v menjavi s tujino, ki znaša v prvih sedmih mesecih leta 2012 694,1 mio EUR, v enakem obdobju lanskega leta pa 369,5 EUR. Enak trend je viden tudi v primerjavi julija 2011 in julija 2012, kjer je povečanje vidno za 15,9 mio EUR. Dohodki so se v prvih sedmih mesecih letošnjega leta zmanjšali za dodatnih 70,1 mio EUR glede na enako obdobje leta 2011, v primerjavi z julij 2012 / julij 2011 pa so se prihodki povečali za 36,4 mio EUR, vendar so še vedno negativni (-57,3 mio EUR). (Plačilna bilanca Slovenije v EUR, 2012)

Na letni ravni pa smo imeli leta 2011 prvič po letu 2002 pozitiven tekoči račun (1,8 mio EUR), saj je bil od leta 2003 do 2010 negativen. (Plačilna bilanca Slovenije v EUR, 2012)

Davki: V letu 2011 je viden trend zviševanja davkov, intenzivno zviševanje je bilo ugotovljeno na Nizozemskem, v Španiji in na Islandiji, znižanje pa na Danskem, Madžarskem, v Grčiji in Nemčiji. Davčno breme je v povprečju na gospodinjstvo znašal 24,8 %, za Slovenijo pa 22,4 %, s tem sledimo Belgiji, Franciji in Nemčiji, kjer so obdavčitve še večje. (Davčno breme lani večje v večini držav OECD, 2012)

Posameznik je v povprečju v državah OECD obdavčen za 34,9 %, v Sloveniji pa znaša 42,4 %, kar je močno nad povprečjem. (Davčno breme lani večje v večini držav OECD, 2012)

Vpliv ekonomskega okolja na Krmeljček: krma ima v Republiki Sloveniji 8,5 % davek na dodano vrednost, če jo proda kmetijsko gospodarstvo pa 8 %. Kot podjetje mora Krmeljček plačevati tudi druge davke in prispevke. Gibanje cen na trgu, količina uvoza in izvoza tudi vplivata na ceno žita in tako na trgovino s končnimi potrošniki, čeprav podjetje na posluje v drugih državah.

Na gibanje cen na trgu leta 2012/2013 zelo vpliva poletna suša leta 2012. Ker je zaradi tega tudi na svetovnem trgu manj surovin, kot v preteklih letih, na nemški borzi je bil objavljen podatek, da je v svetu za 20 % manj koruze kot v preteklih letih, v Ukrajini (znana kot žitnica bivše Sovjetske zveze) je bila žetev pšenice za tretjino manjša kot leta 2011. To je bil povod za dvig cen žita v letu 2012. Prav tako se je letošnje leto močno povečalo povpraševanje po krmi, saj zaradi suše ni bilo zadosti velikega obsega košnje.

3.2.1.1.3 Demografsko okolje

Struktura prebivalstva: V drugi četrtini leta 2012 je bilo skupno 2,055.527 prebivalcev, 1,016.827 moških in 1,038.700 žensk. V enakem obdobju leta 2011 je bilo 0,21 % manj prebivalcev, leta 2010 0,34 % manj prebivalcev kot leta 2012. Povečanje števila prebivalcev

je bila posledica v letu 2011 povečanja državljanov Republike Slovenije, leta 2012 pa priseljevanje tujih državljanov. (Osnovne skupine prebivalstva po spolu, Slovenija, četrtno, 2012)

Oseb nad 65 let je 345.000, oseb do 14 let pa 294.149, poleg tega je nad 45 let 45,64 % prebivalcev Republike Slovenije. Povprečna starost prebivalca se dviguje, na dan 01.01.2011 je bila 41,7 leta, 01.07.2011 se je povečala na 41,8 leta, ponovno se je povečala za 0,1 leta na dan 01.01.2012 (41,9 leta). Prvo polovico leta 2012 se je glede na prvo polovico leta 2010 število starih od 0-14 povečalo za 2,39 %, število prebivalcev nad 65 let pa za 1,99 %. (Osnovne skupine prebivalstva po spolu, Slovenija, četrtno, 2012)

Stopnja delavne aktivnosti: Za leto 2011 znaša skupaj 47,5 %, (53,4 % moški in 41,8 % ženske). (Osnovne skupine prebivalstva po spolu, Slovenija, četrtno, 2012)

Zadnji dve leti se stopnja delovne aktivnosti znižuje bolj kot v povprečju EU, kot prikazuje Tabela 20. Leta 2011 se je stopnja delavne aktivnosti znižala v vseh starostnih kategorijah in pri obeh spolih. Znižanje je predvsem opazno v zadnjih treh letih pri mladih od 15-24 let, leta 2011 pa se je močno znižala tudi v skupini 55-64 let. (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2012)

Tabela 20: Primerjava Slovenije z EU-27 po stopnji delovne aktivnosti (prebivalstva v starosti 15-64 let) po anketi o delovni sili, v %

leto	SLOVENIJA	EU-27
2000	62,8	62,2
2005	66,0	63,4
2006	66,6	64,4
2007	67,8	65,3
2008	68,6	65,8
2009	67,5	64,5
2010	66,2	64,1
2011	64,4	64,5

Vir: Prirjeno po Poročilo o razvoju 2012 - Kazalniki razvoja Slovenije, 2012.

Stopnja izobrazbe: Leta 2011 ima 99 mladih od 15-29 let doktorat znanosti, 359 magisterij znanosti, 38.742 mladih visokošolsko izobrazbo in 5.737 mladih. (SURs, 2012)

Največ prebivalcev ima srednjo strokovno, srednjo splošno šolo (531.751 prebivalcev), sledi osnovnošolsko izobrazbo (435.108 prebivalcev), srednje poklica izobrazba (381.595 prebivalcev). Brez izobrazbe ali z nepopolno izobrazbo je največ prebivalcev v osrednjeslovenski regiji, sledi ji podravska in savinjska regija, najmanj pa zasavska in notranjsko-kraška. (Prebivalstvo, staro 15 ali več let, po izobrazbi, petletnih starostnih skupinah in spolu, statistične regije, večletno, 2012)

Kupna moč prebivalstva: Povprečne neto mesečne plače se razlikujejo med slovenskimi mesti, tako je v Mariboru v letu 2010 znašala 937,78 EUR, v Kopru 994,80 EUR, v Novem

Mestu 1.025,79 in v Ljubljani 1.097,62 EUR. Glede na te podatke, če upoštevamo da stane dobrina po celotni Sloveniji enako, lahko vidimo, da si prebivalec v Ljubljani lahko privošči največ enot te dobrine. Primerjava, ki jo opravlja SURS je pokazal, da je raven cen v Ljubljani v letu 2010 za 1,5% višja od splošne ravni cen v Sloveniji, v drugih mestih pa je v povprečju nižja od nacionalnega povprečja. (Erpič & Krže, 2012)

3.2.1.1.4 Tehnološko okolje

Inovativnost malih podjetij: mala podjetja so inovativna, saj jim inovacije omogočajo konkurenčen položaj, prilagodljivost in dinamičnost. Podjetništva zaradi priložnosti so tehnološko inovativna in dinamična mala podjetja. (Košir, 2005, str. 11)

Raziskave in razvoj: »Spodbude za podporo razvoja novih tehnologij v srednjih in malih podjetjih kot najbolj dinamičnega dela gospodarstva so zelo pomembne. Tega pomena se zaveda tudi Evropska komisija saj v svojem akcijskem programu »New Innovation Action Plan« poudarja potrebo po spodbudah za raziskave in razvoj na vseh področjih. Za Slovenijo je ta ukrep še toliko bolj pomemben, saj po deležu inovativnih malih in srednje velikih podjetjih zaostajamo za Evropo več kot 2 krat.

Del horizontalnih spodbud ministrstva je torej namenjen za raziskovalno razvojne projekte v malih in srednje velikih podjetjih, in sicer le za projekte, ki so strateško usmerjeni na glavno dejavnost oz. izdelke ter storitve »core business«. Pri tem je kot običajno, lahko izvajalec raziskovalno razvojne faze podjetje samo (v kolikor je za to usposobljeno in vpisano v evidenco pri MVZT), oziroma javna raziskovalna institucija, tehnološki center ali drugo podjetje, ki ima komplementarna znanja, ki služijo uspešni realizaciji projekta in čim prejšnjemu začetku komercializacije novega proizvoda, znanja oz. tehnologije.

Spodbude bomo usmerjali na manjše število projektov (cca. 50-70) in pri tem obdržali neko primerno mero sofinanciranja. V nasprotnem primeru bi bila podjetja deležna zelo simboličnih subvencij, ki ne stimulirajo ne podjetij in ne raziskovalnih institucij. Predvidena višina subvencije bo od 25% do 50% upravičenih stroškov za raziskave in razvoj.« (Štirje temeljne usmeritve spodbujanja tehnološkega razvoja in inovativnosti, 2012)

Prenos znanja iz univerz v gospodarstvo: Maver (2006, str. 25) meni, da je sodelovanje fakultet in gospodarstva premajhno in šibko. Slovenija jutri (2012) je predlagala ukrep 34, to so programi za povezovanje gospodarstva z univerzami, ki naj bi trajali od 3 do 5 let. Ta ukrep je namenjen sofinanciranju razvojnih projektov raziskovalnih institucij z uporabno vrednostjo, to je s financiranjem in spodbujanjem tehnoloških pisarn na univerzah, kar bi povečalo pretok rezultatov raziskav in patentov z univerz v gospodarstvo. Spodbujal naj bi prenos znanja z univerz in inštitutov v podjetja preko projektov, povezanih neposredno z interesi podjetij, ki zadevajo problematiko podjetij in so zanimivi in pomembni za podjetja.

Delež sredstev, namenjenih za izobraževanje ter raziskave in razvoj: Spletna stran statističnega urada RS navaja, da je bilo v letu 2011 za raziskovalno-razvojno dejavnost

namenjenih 200,7 miliona EUR proračunskih sredstev, to je za 7,9% manj kot leto prej. Kar pomeni, da smo leta 2011 namenili 0,55% bruto domačega proizvoda Slovenije, kar je 0,06 odstotne točke manj kot leta 2010. Največ državnih proračunskih sredstev je bilo namenjenih za izvajanje raziskav in razvoja v državnem sektorju (48%), sledi visokošolski sektor (40%), poslovni sektor (8%), zasebni nepridobitni sektor in tujina (2%).

Statistični urad navaja, da je bilo 24,5 % vseh slovenskih podjetij v obdobju 2008-2012 inovacijsko aktivnih, ki so v tem obdobju uvedla tehnološke in netehnološke inovacije. Razvidno je, da mala podjetja glede inovacijske aktivnosti še vedno zaostajajo za večjimi, saj se 43,1% vseh malih podjetij ukvarja z inovacijami, v vseh velikih podjetjih pa je bilo inovacijsko aktivnih kar 86,8 % velikih podjetij.

3.2.1.1.5 Kulturno okolje

Pomemben je sistem vrednot, za katerega Kos (2011) navede, da je osebni sistem vrednost podlaga za naše odločitve, pri njih pa je pomembno, da vsebujejo dolgoročen pogled. Torej so sistem idej in prepričanj, kaj je dobro, pravilo, zaželeno, vredno, ki delujejo kot motivacija, da si postavimo določene cilje in vplivajo na naše obnašanje in odnos do ljudi okoli nas, nanašajo se na pomembnejše odločitve. Vrednote so družbeni standardi. Pomembna pa so tudi prepričanja, nazori, ideje, običaji in navade.

3.2.1.2 Ožje okolje

- **Potencialni konkurenti**

Analiza nevarnosti vstopa novih konkurentov v panogo podjetja Krmeljček pokaže, da je število novih konkurentov v zadnjih letih, ki so uspeli, zelo majhno. Panoga trgovcev na debelo z žiti in krmili je zrela, saj obstoječi kupci pokrivajo večino Slovenije. Obstoječa podjetja imajo že prepoznavno ime, imajo znanje o ustreznih nakupnih in prodajnih kanalih ter nakupnih navadah kupcev, kar je prednost domačih in obstoječih podjetij panoge. Možnost vstopa na ta trg je možna in majhna, poleg tega pa trg trgovine na debelo z žiti, tobakom, semeni in krmo predstavlja 0,2 % prihodkov od prodaje celotnega slovenskega gospodarstva.

- **Obstoječi konkurenti**

Rivalstvo med obstoječimi podjetji v panogi je izredno veliko. Konkurenti podjetja so zadruga, ki so obstajale že pred Krmeljčkom, in kot so podjetja BTB, Flis, Agropromet Cerklje, Univit, Trebanc, Zrno Raka, MS Marko Slavič, TGN, Korotan, Agro Jenko in avstrijski prodajalec krme Raiffeisen. Konkurenco zastruje tudi ponudba drugih dodatnih storitev, najnižje cene in kakovosti. Vsa ta podjetja se želijo tako ali drugače predstaviti na kmetijsko-živilskem sejmu Agra v Gornji Radgoni, ki poteka konec avgusta.

Krmeljček predstavlja 0,94 % prihodkov do prodaje panoge trgovine na debelo z žiti, tobakom, semeni in krmo, eden največjih konkurentov Univit predstavlja 20,27%, konkurent srednje velikosti BTB 6,34%, in primerljiv konkurent Flis 0,79%.

- **Nadomestni proizvodi**

Različna žita in krmila se lahko med seboj nadomeščajo glede na hranilne vrednosti. Tako so na primer repične tropine substitut za sojine tropine. Enako je lahko tudi substitut krmna mešanica, ki vsebuje določen odstotek različnih žit, da doseže primerno vrednost hranilnih vrednosti.

Določen proizvajalec lahko prodaja svoje izdelka samo v sodelovanju z določenimi trgovinami ali v svojih prodajalnah, kar velja predvsem za krmila. Nekateri kupci odločijo za prehod k konkurenci, saj druge trgovine tega izdelka nimajo v ponudbi.

Možen prehod k konkurenci je tudi ponudba ekoloških žit in krmil. Slovenski največji proizvajalec in dobavitelj žit in krmil Jata Emona uspešno sledi trendom na trgu nadomestnih proizvodov in zagotavlja dobavo raznovrstnega blaga.

- **Moč kupcev**

Vedno bolj se kaže, da je v verigi proizvajalec-trgovec-potrošnik moč kupcev velika, saj se povečuje mobilnost, zahtevnost in informiranost kupcev. Pomen pridobivajo cene, dodatne storitve, prijaznost in priročnost trgovin. Ker gre za podjetje na debelo, kupec lahko s pogajanjem pridobi popuste in lahko prehaja od ene trgovine do druge. Torej se je potrebno truditi, da bo ponudba kupcem velika, cenovno ugodna in kakovostna.

- **Moč dobaviteljev**

Dobavitelj podjetja je slovenski ponudnik krmil in žit, ter lokalni proizvajalci surovin. Ker je dobavitelj žit in ostale krme na slovenskem trgu veliko in se opravlja njihov odkup, lahko zagotavlja ugodno ceno, kvaliteto in zanesljivost dobave. Zanesljivost dobave je izredno pomembna zaradi narave oskrbe. Panoga se bistveno ne razlikuje od drugih panog, saj imajo majhni dobavitelji majhno pogajalsko moč, veliki dobavitelji pa veliko.

3.3 Izbira tovornega vozila

Za tovorno vozilo se prvo odločimo skozi odločitveni sistem, pri katerem se odločamo med štirimi različnimi tovornimi vozili brez 'kasona'. Nato je zelo pomembna izbira vrste tovornega vozila, ali bo 'kasonski' ali 'cisterna' in načina prevoza v Slovenijo, saj so tovorna vozila v tujini cenejša. Podjetje se nagiba k nakupu cisterne, če je investicija ugodnejša od nadaljnega najemanja kooperanta.

Slika 10: 'Kason' za paletni tovor



3.3.1 Odločitveni sistem

Podjetje potrebuje ustrezno tovorno vozilo. Simulacija odločitvenega programa je bila narejena s programom Dexi, v katerem dobimo funkcijo koristnosti oziroma oceno na podlagi parametrov, katerih podlaga so možne variante. Za podjetje so pomembni predvsem štirje parametri, to so cena, tehnični podatki (vrsta motorja glede na gorivo, največja moč motorja, emisijske zahteve in poraba goriva), oblika šasije (število osi, dolžina kasona, nosilnost) in rezervni deli (dostopnost in njihova cena). Vsak parameter ocenimo, koliko nam v posamezni skupini pomeni, program pa nam nato izračuna optimalno izbiro glede na vnesene parametre.

Program je prosto dostopen na spletu in se uporablja pri predmetu informatika ali računalništvo v sredni šoli in gimnaziji. Namenjen je kot pomoč pri odločanju in temelji na principih večparametrskega modeliranja, kjer možnosti razdelimo na posamezne parametre in jih ločeno ocenimo glede na posamezen parameter. Tako pridobljena vrednost je osnova za izbor najustreznejše variante. (Ferk, Franc, & Gerlič, 2008, str. 11-12)

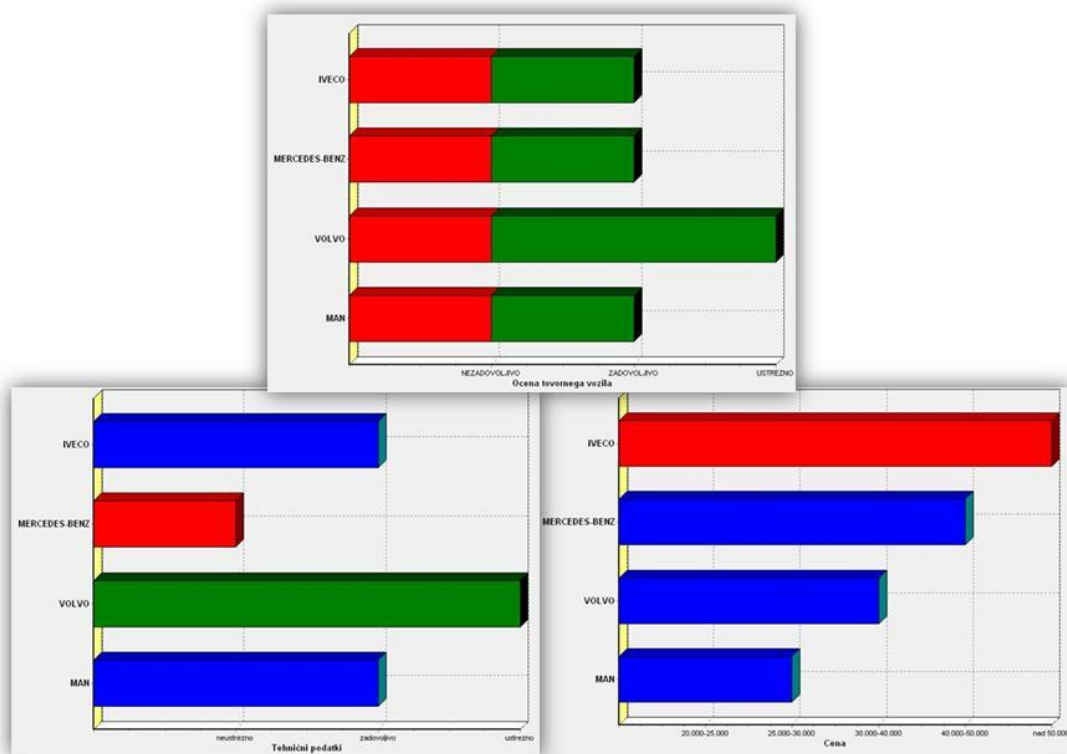
Odloča se med 4 tovornimi vozili, ki so stari med 2 do 5 let in imajo od 50.000 do 100.000 prevoženih kilometrov. Cena, ki jo je podjetje pripravljeno odšteti za takšno tovorno vozilo, je 30.000 do 40.000, vendar mora ustrezati tudi drugim kriterijem. Obvezen je dizelski motor, katerega moč motorja mora biti med 280 do 300 kW, motor EURO 3-4 in čim nižjo porabo goriva. Zaradi razvoza teže mora imeti vozilo tri osi, da se ne preseže predpisane omejitve na os. Nosilnost 14-16 ton oziroma je skupna dovoljena masa nad 25 ton. Rezervni deli morajo biti dostopni zaradi možnosti hitrih popravil in cenovno ugodni.

Kriteriji, ki smo jih vključili v naš odločitveni sistem zaradi preglednosti strukturiramo v skupine na osnovi medsebojne odvisnosti in povezav. Izbrani kriteriji po skupinah so razvidni iz končnega izpisa programa, ki se nahaja v Prilogi 9, v kategoriji 'Drevo kriterijev'. Vrednotenje posameznih kriterijev oziroma attribute najedemo pod razdelkom 'Zaloge vrednosti', na primer, izberamo lahko med bencinskim motorjem, dizelskim motorjem in drugimi. Označimo tudi ustreznost posamezne možnosti glede na potrebe, tako nam bencinski motor najmanj odgovarja, raje imamo dizelskega, iz okoljevarstvenih razlogov pa bi bil primeren tudi druge oblike. Funkcija koristnosti pa določa medsebojni vpliv kriterijev na

vrednost nadrejenega kriterija. V Prilogi 9 na strani 2 je razdelek 'Tabele odločitvenih pravil', kjer je razvidno, po katerih kriterijih je neko tovorno vozilo nezadovoljivo ali zadovoljivo ali ustrezno, na primer, če je cena sprejemljiva in so deli težko dobavljivi, je tovorno vozilo nezadovoljivo.

Po vnosu vseh parametrov nam program pokaže, kar je razvidno iz Priloge 9 stran 4, da je izmed že izbranih 4 različnih tovornih vozil najboljši po specifikacijah Volvo – ima največ zeleno obarvanih parametrov, ostali pa so si približno enaki in zadovoljivi. Kot prikazuje Slika 11, po tehničnih podatkih in celotni oceni tovornega vozila (zeleno obarvano in sega do ustrezno) najbolj ustreza Volvo, s najmanj Mercedes-Benz, Iveco in MAN pa sta zadovoljiva, glede cene pa je Iveco najdražji, saj za njega želi prodajalec več kot 50.000 €, ustrezen po merilu za dane parametre je Volvo, glede na izbrana tovorna vozila pa je MAN najcenejši, vendar ne ustreza glede na druge parametre.

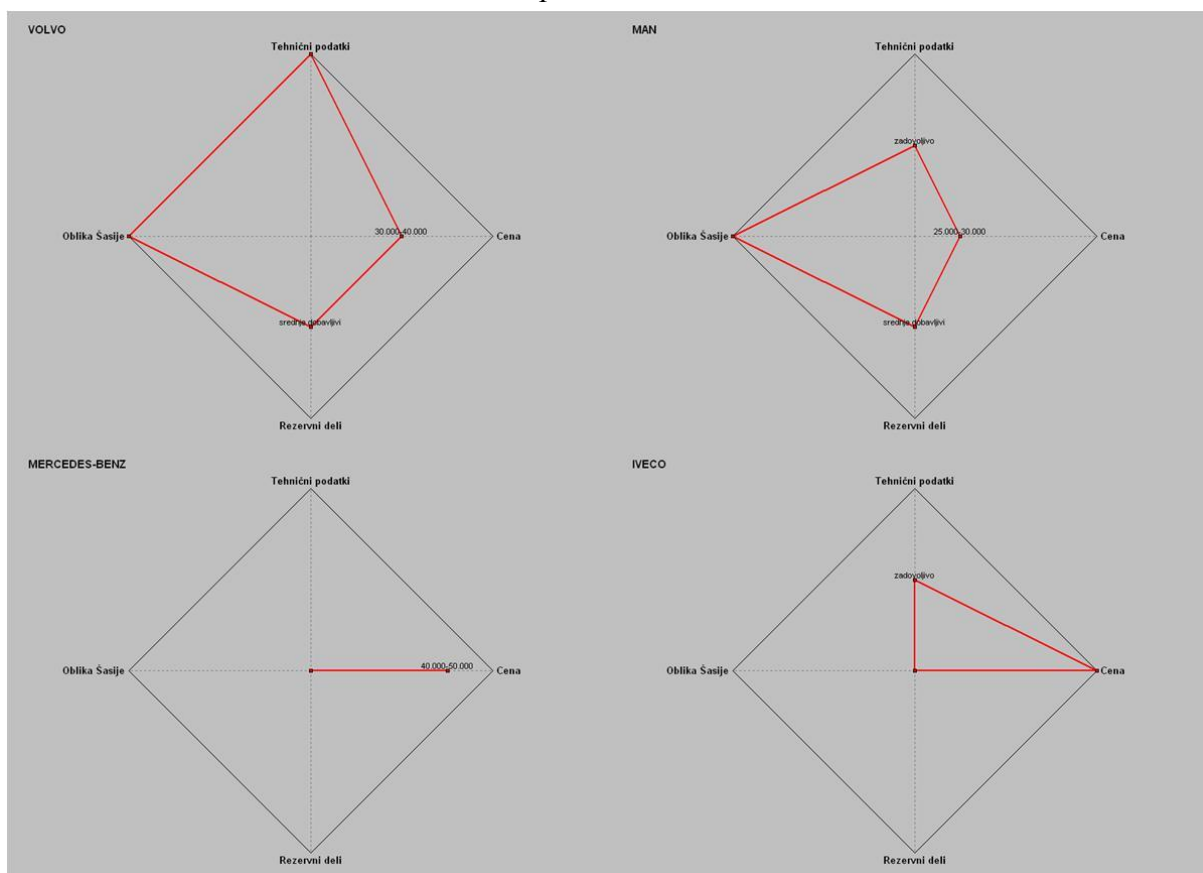
Slika 11: Ocena tovornega vozila, ustreznost tehničnih podatkov in cene med 4 izbranimi tovornimi vozili



Vir: Krmeljček, Poročilo za leto 2011, 2012.

Slika 12 prikazuje lastnosti posameznih tovornih vozil glede na vse 4 dimenzije. Bližje kot je rdeča črta robovom kvadrata, boljše je vozilo glede na parametre, bližje kot je sredini, slabši je. Razvidno je, da nam Volvo odgovarja popolnoma v dveh dimenzijah, v ostalih dveh nekoliko manj, vendar je še vseeno boljše, kot druga vozila.

Slika 12: Štiridimenzionalni prikaz lastnosti izbranih tovornih vozil



Vir: Krmeljček, Poročilo za leto 2011, 2012.

Na podlagi zgornjih podatkov se izbere tovorno vozilo Volvo, ki je prikazano na Sliki 13.

Slika 13: Izbrano tovorno vozilo Volvo



3.3.2 Nakup in potrebne dodelave

Izbrati moramo še med potrebno dodelavo tovornega vozila. Podjetje že ima tovorno vozilo za 'kasonski' prevoz, s katerim razvozijo prodano blago do končnega kupca. 'Cisterno' najemajo pri podjetju kooperantu.

Ker se podjetje odloča v vsakem primeru za nakup enega tovornega vozila, obstaja pa tudi možnost dveh, vendar že ima tovorno vozilo s 'kasonom' in bi dodatno tovorno vozilo za 'kasonski' razvoz razbremenilo že obstoječi vozni park, vendar pa bi 'cisterna' odprla pot do še ne pokritega področja in nam omogočila tudi dostop do novih kupcev. Iz tega vidika se podjetje bolj nagiba k nakupu 'cisterne'.

Na mesec se prevozi 3.900 km razsutega tovora s cisterno, s tem da povprečno računajo za prevožen kilometer 1 €. Tabela 21 prikazuje, da se zunanjemu kooperantu oziroma prevozniku s cisterno plača na mesec 3.900 €, kar je 789 € več, kot če bi imeli lastno vozilo.

Pri mesečnem strošku vzdrževanja so upoštevani stroški rezervnih delov in potrošnega materiala (olje, žarnice,...) in amortizacija. Skupaj s povprečno porabljenim stroškom goriva, ki povprečno na mesec znaša 1.626 €, plačo voznika cisterne in povprečne mesečne cestnine, znaša 3.111 € na mesec.

Iz Tabele 21 je razvidno, da na mesečni ravni prihranimo 789 €, kar bi bilo na letni ravni 9.468 €, torej bi se investicija izplačala, saj bi se glede na razliko med stroški povrnila v 4,5 letih. Iz tega naslova se investicija povrne zelo hitro, upoštevati je potrebno tudi, da želijo kupiti tovorno vozilo staro 3-4 leta, tako je njegova nakupna vrednost veliko manjša, okoli 40.000-45.000 €. Za novo vozilo, ki stane brez 'kasona' okoli 90.000 € oziroma s kasonom okoli 100.000 €, bi se investicija povrnila veliko kasneje, po oceni bi potrebovali 10 let.

Tabela 21: Kalkulacija ob nakupu cisterne

postavka	vrednost
cena kooperant €/km	1.000
km/mesec	3.900
zunanji kooperant	3.900

postavka	vrednost
vzdrževanje	640
gorivo	1.626
voznik	425
cestnina	420
lastni razvoz	3.111

Vir: Krmeljček, Poročilo za leto 2011, 2012.

Tovorno vozilo Volvo, ki so ga izbrali, se prodaja v Nemčiji, v kraju Witten. Potrebno ga bo pripeljati v Slovenijo, izvesti ustrezno predelo in urediti homologacijo. Potrebno se je odločiti, ali bodo uporabili posrednika ali pa bodo nakup opravili sami, ter kakšna dodelava bo izvedena.

Tabela 22: Kalkulacija nakupa tovornega vozila

LASTNA ORGANIZACIJA NAKUPA	
naziv	znesek
tovorno vozilo VOLVO	37.500
gorivo za prevoz osebni	172
gorivo za prevoz tovornjaka	428
preizkusne tablice	90
cestnine	320
osebe na poti	890
cisterna	2.235
montaža	1.480
homologacija	410
SKUPAJ	43.265

NAKUP PREKO POSREDNIKA	
naziv	znesek
tovorno vozilo VOLVO	37.500
posredovanje	1.000
cisterna	2.235
montaža	1.480
homologacija	410
SKUPAJ	42.625

Vir: Krmeljček, Poročilo za leto 2011, 2012; Preverjanje skladnosti vozila – homologacija, 2012.

Kot prikazuje Tabela 22, bi bilo za podjetja bolje, če uporabijo posrednika za nakup v Nemčiji, saj s tem privarčujejo 900 €.

Pri uporabi lastnih virov bi se morala dva zaposlena z osebnim vozilom podati na 10 urno vožnjo in prevoziti 1.019 km poti v eno smer. V kalkulaciji je predvideno tri dnevno potovanje, saj praviloma lahko vozi neprekinjeno 8 ur. Tako prvi dan potrebujeta za vožnjo do Nemčije, vključena je nočitev, drugi dan urejata dokumente za prevzem vozila, zavarovanje na poti in prevoz, poleg tega je upoštevano tudi, da se še drugi dan začneta vračati v Slovenijo, saj bi lahko opravila vsaj del poti. Upoštevati je potrebno, da druga nočitev ni upoštevana, tovorno vozilo pa ima tudi spalni prostor za 2 osebi in bo že na poti nazaj v Slovenijo, tako da lahko voznika prespita v njem. Če upoštevamo še tretjo nočitev, ta samo poveča strošek lastnega nakupa. Za tretji dan je predviden del poti iz Nemčije v Slovenijo. Obema zaposlenima bo za te tri dni obračunana plača in dnevnice. Če zaposlena ne gresta na pot, lahko vozita s tvornim vozilom po Sloveniji in tako delo tri dni poteka normalno.

Gorivo je potrebno kriti za osebno vozilo v obe smeri, če upoštevamo, da je njegova poraba 6 do 7 litrov na 100 kilometrov in tovorno vozilo na poti v Slovenijo, katerega poraba je 29 do 30 litrov na 100 kilometrov. Pozabiti pa ne smemo na obvezne cestnine in tunelnine. Tovorna vozila se cestninijo elektronsko na določenih točkah, osebna vozila pa kupijo vinjeto.

Posrednik je že posredoval predračun, po katerem bi za dostavo tovornega vozila in ureditev vseh potrebnih dokumentov zaračunal 1.000 €.

Na tovorno vozilo je potrebno namestiti tudi 'cisterno', poleg tega se bodo namestili še trije boksi ob bok 'cisterne' namenjenih shranjevanju orodja. V en 'prekat' cisterne se nasuje okoli 4 tone razsutega tovora, cisterna pa ima štiri prekate. Vizualno so prekati predstavljeni na Sliki 14. Kapaciteta cisterne znaša torej 16 ton, kupljena pa bo obnovljena, njena cena pa znaša 2.235 €. Namestitev na osnovno šasijo bo izvajal zunanji izvajalec, saj ima za to potrebna znanja, montaža cisterne in PVC boksov (prikazani so na Sliki 15) pa bi znašala 1.480 €. Ker se osnova vozila spremeni, saj se pritrdi cisterno in doda osvetlitev, ki je potrebna pri razkladanju, je obvezno izvesti homologacijo, ta stane 410 €. Za naše tovorno vozilo bi z vso potrebno dodelavo plačali 42.625 €.

Slika 14: Prekat tovornega vozila 'cisterna'



Na podlagi zgornjih izračunov je bolj ekonomično na nabavljeno tovorno vozilo namestiti 'cisterno'.

Slika 15: Tovorno vozilo Volvo 'cisterna' po dodelavi



3.4 Finančni načrt

3.4.1 Predračun izkaza uspeha

Prihodki od prodaje se skozi leta povečujejo, tak trend bo opazen tudi v prihodnje. Zaradi povečanih kapacitet, ki jih bo podjetje popolnoma zapolnilo. Obstajajo pa nepredvideni vplivi na prihodke podjetja, kot je sušno obdobje - povzroči slabšo letino, kar povzroči, da se izredno težko kupi blago.

Stroški storitev se bodo glede na leta 2009-2011 zmanjšali, saj so večino stroška znašali najem in opravljanje prevozov s cisterno. Z nakupom cisterne ta strošek zmanjša, ostane še del drugih storitev, ki jih zunanji izvajalci opravljajo za podjetje.

Stroški blaga in materiala se povečujejo, kar je skladno s povečano prodajo in povečanjem prihodkov od prodaje.

V predračun je upoštevano tudi letna rast plač. V letu 2014 je predvidena dodatna zaposlitev ene osebe zaradi povečanja obsega dela. Le to bo prineslo povečanje stroškov dela, vendar je to potrebno zaradi zakonskih omejitev, predvsem števila ur vožnje in učinkovite razporeditve dela.

Tovorna vozila se amortizirajo v praksi povprečno sedem do osem let, kar je tudi upoštevano pri predračunu. Amortizacija se skozi leta spreminja, saj se nekatera sredstva popolnoma amortizirajo, povprečno pa se letno tudi nabavi nekaj osnovnih sredstev manjše vrednosti, kot je pisarniška multifunkcijska naprava, računalniki in podobno.

Glede na predračunske podatke bo podjetje izkazovalo dobiček, ki bo z leti rasel. Investicija se bo povrnila v 5 letih.

3.4.2 Predračun bilance stanja

Na podlagi pridobljenih podatkov je v Prilogi 3 in 4 izdelana predvidena bilanca stanja do leta 2016, zaradi boljše primerjave pa so prikazani še podatki za leta od 2009 do 2011. Nabava tovarnega sredstva se bo v naslednjih letih odražala v vrednosti opredmetenih osnovnih sredstev in odpisa vrednosti oziroma amortizacije. 'Cisterna' bi poleg znižanja na mesečni ravni prinesla tudi dodatni prihodek, saj bi omogočila tudi zaslužek z opravljanjem storitev razvoza razsutega tovara raznih žit in krmil.

Dolgoročna sredstva rastejo na račun opredmetenih osnovnih sredstev, ti se leta 2012 povečajo, leto kasneje se zmanjšajo zaradi odpisa vrednosti iz naslova amortiziranja, po letu 2013 pa ponovno rastejo zaradi investiranja v opredmetena osnovna sredstva.

Nihanje vrednosti kratkoročnih sredstev se spreminja glede na denarna sredstva, zaloge in kratkoročne poslovne terjatve. Kratkoročne poslovne terjatve se bodo povečevale skladno z rastjo posla.

Vpoklicni kapital ostaja skozi leta enak, prav tako velja za kapitalske rezerve. Rezerve iz dobička se skozi leta povečujejo, prav tako preneseni in čisti poslovni izid poslovnega leta.

V letu 2015 je načrtovana posodobitev papirnega poslovanja v tovornih vozilih. Tako bo v tem letu kupljenih nekaj računalnikov in tiskalnikov za uporabo v tovornem vozilu. Načrtovano je, da bo imelo vsako tovorno vozilo svoj računalnik in tiskalnik, da ne bo več izpolnjevanja ročnih samokopirnih obrazcev. Pri dosedanjem sistemu se dobavnice izpišejo ročno v pisarni, vendar se morajo nekatere tudi spisati kasneje med prevozom, saj je sama pot lahko planirana tako, da začne polno vozilo, med potjo se raztovarja in tudi natovarja. Racionalizacija nabavne in prodajne poti se izvaja učinkovito. Ker je možnost kombiniranih poti vedno večja in se izvaja vsako leto v večjem obsegu, bo potrebno rahlo spremeniti način izdajanja dobavnic. Načrt predvideva, da bi bilo izdajanje dobavnic sprotno, pot se že določi zjutraj in sočasno pridobi tudi potni nalog. Dobavnice bi se avtomatsko prenesle na domači strežnik, ko računalniška oprema zazna domače omrežje. Če tak prenos ne bi bil mogoč, bi se opravil preko USB ključa. Zaželeni bi bilo računalniki na dotik ali tablični, saj so lažji za uporabo in bolj praktični. Sama investicija je za enkrat se v povojih, vendar bi zmanjšala tveganje napak, saj bi se lahko preko sistema preverjalo se dodatno, če je vse nabavljeno blago ustrezno fakturirano, povečala pa bi se tudi sledljivost prodanega blaga, kar bi se izboljšalo že vpeljan sistem HACCEP.

3.4.3 Predračunski kazalniki

Tabela 23: Predračunski kazalniki stanja financiranja 2012-2016

Kazalniki stanja financiranja	2012	2013	2014	2015	2016
Delež kapitala v financiranju	0,1195	0,1357	0,1528	0,1693	0,1816
Delež dolgov v financiranju	0,5527	0,6011	0,5970	0,5732	0,5108
Delež časovnih razmejitev v financiranju	0,0004	0,0084	0,0042	0,0061	0,0061
Delež trajnega in dolgoročnega financiranja	0,2738	0,2708	0,2673	0,2702	0,2690
Delež kratkoročnega financiranja	0,3988	0,4743	0,4868	0,4784	0,4295
Kazalnik finančnega vzvoda	4,6263	4,4312	3,9081	3,3863	2,8125

Vir: Finančni podatki podjetja Krmeljček, 2012.

Kot nam pokaže delež kapitala v financiranju, je leta 2011 je bilo vidno zmanjšanje financiranja z lastnimi sredstvi, rahel padec je viden tudi leta 2012, kot pa je razvidno iz Tabele 23, se kazalnik rahlo povečuje skozi naslednjih pet let, kar pomeni, da se bo financiranje z lastnimi sredstvi pričelo povečevati. S tega vidika bo podjetje postalo rahlo bolj zanimivo za posojilodajalce – banke.

Podjetje se leta 2012 dodatno ne zadolži, celo zmanjša financiranje sredstev z zunanjimi viri oziroma dolgovi, nato se predvidoma leta 2013 poveča, kasneje pa se prične postopoma zmanjševati.

Skozi vsa obravnavana leta časovne razmejitve predstavljajo kljub rahlemu nihanju okoli 0,01% vseh obveznosti do virov sredstev.

Kot pokaže delež trajnega in dolgoročnega financiranja, podjetje tudi v prihodnje financira svoja sredstva s 26 do 27 % trajnimi viri. Sam kazalnik je odvisen od vrednosti sredstev, ki pa se v obravnavanih letih povečujejo. Opazna pa je razlika pri deležu kratkoročnega financiranja, saj je zmanjšanje v primerjavi z letom 2011 (72 %) zelo občutno. Prav tako je opazna razlika kazalnika finančnega vzvoda, saj se ta postopoma zmanjšuje, kar je dobro za podjetje.

Tabela 24: Predračunski kazalniki stanja investiranja 2012-2016

Kazalniki stanja investiranja	2012	2013	2014	2015	2016
Delež dolgoročnih sredstev	0,2860	0,2664	0,2577	0,2497	0,2371
Delež kratkoročnih sredstev	0,7064	0,7293	0,7354	0,7488	0,7593

Vir: Finančni podatki podjetja Krmeljček, 2012.

Kot je pravilo v panogi, so za trgovsko panogo predvidene nizke vrednosti deleža dolgoročnih sredstev, nasprotno pa velja za kratkoročna sredstva. Višina kratkoročnih sredstev kljub nihanju zalog raste, saj se v letih 2012-2016 povečujejo denarna sredstva in kratkoročne poslovne terjatve.

Tabela 25: Predračunski kazalniki plačilne sposobnosti 2012-2016

Kazalniki plačilne sposobnosti	2012	2013	2014	2015	2016
Trajno in dolgoročno financiranje dolgoročnih sredstev	0,9574	1,0154	1,0374	1,0821	1,1347
Kratkoročni koeficient	1,7733	1,5671	1,5240	1,5856	1,7933
Pospešeni koeficient	1,6744	1,4921	1,4240	1,5141	1,7320
Hitri koeficient	0,1146	0,1302	0,1348	0,1766	0,2519

Vir: Finančni podatki podjetja Krmeljček, 2012.

Pravilo za trajno in dolgoročno financiranje sredstev se prelomi le leta 2012, vendar za le 4,26 odstotne točke, ostala leta od 2013 do 2016 pa bo vrednost kazalnika nad 1.

Plačilna sposobnost je solidna tudi v prihodnje, močno se poveča v letu 2012, nato pa se do leta 2016 giblje usklajeno okoli 1,5, v letu 2016 pa se predvidoma poveča na 1,79. Poleg tega je zmožno poravnati svoje dolgove v kratkem času, kar se bo do leta 2016 še izboljšalo.

Tabela 26: Predračunski kazalniki obračanja 2012-2016

Kazalniki obračanja	2012	2013	2014	2015	2016
Koeficient obračanja terjatev do kupcev	9,7423	10,6420	11,4438	12,1617	12,7459
Povprečna doba vezave terjatev do kupcev	37,4656	34,2981	31,8951	30,0124	28,6368
Koeficient obračanja zalog	129,2964	171,1360	164,1123	179,0002	259,5457
Povprečna doba vezave zalog	2,8230	2,1328	2,2241	2,0391	1,4063

Vir: Finančni podatki podjetja Krmeljček, 2012.

Terjatve se bodo obračale v prihodnjih letih obračale vedno hitreje, tako da bo podjetje pridobilo plačilo v čim krajšem času. Enako velja za zaloge, saj je tudi načrtovano, da se skladišči čim manj časa, kar je tudi pomembno zaradi omejene trajnosti krmil, poleg tega pa bo k uspešnemu upravljanju z zalogami pripomoglo uspešno upravljanje s prevozi. Leta 2011 je blago v skladišču povprečno 2,9 dneva, do leta 2016 pa je načrtovano, da bo manj kot 1,5 dneva.

Tabela 27: Predračunski kazalniki gospodarnosti 2012-2016

Kazalniki gospodarnosti	2012	2013	2014	2015	2016
Gospodarnost poslovanja	1,0043	1,0046	1,0044	1,0042	1,0047
Celotna gospodarnost	1,0043	1,0046	1,0044	1,0042	1,0048

Vir: Finančni podatki podjetja Krmeljček, 2012.

Kazalniki gospodarnosti se bistveno ne spremenijo, kažejo pa na učinkovito poslovanje pri dejavnosti, saj je koeficient gospodarnosti poslovanja in celotne gospodarnosti enak 1.

Tabela 28: Predračunski kazalniki dobičkonosnosti 2012-2016

Kazalniki dobičkonosnosti	2012	2013	2014	2015	2016
Čista dobičkonosnost sredstev	0,0212	0,0254	0,0265	0,0272	0,0327
Čista dobičkonosnost kapitala	0,1768	0,1991	0,1834	0,1686	0,1862
Dobičkonosnost prihodkov	0,0043	0,0046	0,0044	0,0042	0,0047
Čista dobičkonosnost prihodkov	0,0035	0,0038	0,0037	0,0036	0,0041

Vir: Finančni podatki podjetja Krmeljček, 2012.

Uspešnost uporabe sredstev podjetja, ki se kaže skozi čisto dobičkonosnost sredstev, se bo povečevala. Sredstva se od leta 2012 do 2016 povečujejo, enako velja za čisti dobiček. Vendar kaže, da se dobiček povečuje po večji stopnji kot sredstva, tako da kazalnik še vseeno raste.

Enota kapitala bi nam prinesla največ dobička v letu 2013, najmanj pa je predvideno za leto 2012. V letu 2014 in 2015 je iz Tabele 28 vidno zmanjšanje, v letu 2016 pa povečanje. Z vidika lastnikov bo najboljše leto 2013. Enak vzorec je opazen tudi pri dobičkonosnosti prihodkov in čisti dobičkonosnosti prihodkov.

SKLEP

Za slovensko gospodarstvo so MSP-ji pomembni, ne le zaradi števila, ampak tudi zaradi doprinosa v blaginjo. So inovativna in fleksibilna, ustvarjajo nova delovna mesta in zmanjšujejo nezaposlenost in ustvarjajo nove tehnološke rešitve, potrebujejo pa tudi ustrezno financiranja. Mala podjetja navadno oskrbujejo predvsem lokalne trge, ki so specifični, velikim korporacijam nedosegljivi ali nezanimivi.

Namen magistrskega dela je najti optimalno rešitev pri odločanju o širitvi dejavnosti Krmeljčka. Ugotoviti sem poskušala sedanje in prihodnje stanje podjetja. Poslovanje bi na podlagi zapisanih dejstev in analiz uspešno širili z nakupom 'cisterne', saj s to investicijo pokrijejo del storitve, ki je sedaj povzročala le strošek in ne prihodkov. Ker se storitev izvaja v vedno večjem obsegu in se bo v naslednjih letih povečevala, je to toliko bolj smiselno, kot nabava dodatnega tovornega vozila za 'kasonski' tovor. Glede na predračune je razvidno, da bo podjetje v prihodnosti raslo in izboljševalo svoj položaj na trgu. S tem se je moja temeljna hipoteza magistrskega potrdila, saj je bila širitev za podjetja racionalna in bo prinesla dobiček.

Ker je Krmeljček družinsko podjetje in se bo v prihodnosti srečevalo s prenosom lastništva na naslednjo generacijo, sem se dotaknila tudi te teme, ki je dandanes še kako aktualna za mala podjetja. Veliko podjetij se je ustanovilo v obdobju osamosvojitve in je bila povprečna starost ustanoviteljev teh podjetij 30-40 let, so sedaj med 50-60 let, kar pomeni, da se menjava lastništva že izvaja ali pa se bo v bližnji prihodnosti.

Lastništvo Krmeljčka je sedaj še v rokah ustanoviteljev, vendar se potrebno znanje vodenja in upravljanja uspešno prenaša na mlajšo generacijo. Na uspešnost podjetja je vplivala interakcija sistema družine in poslovnega sistema, profesionalno obnašanje in dojemanje, ter

planiranje prihodnosti. Je prilagodljivo na razmere na trgu in naravnano v prihodnost, katere cilj je dobičkonosna širitev in rast poslovanja.

Podjetje je v poslovnem okolju dobro pozicionirano, skozi leta izkušenj si je pridobilo prepoznavnost, zvestobo in zaupanje svojih strank. Poslovanje podjetja je relativno močno povezano s kmetijstvom, saj so posamezna kmetijska gospodarstva lahko dobavitelji in/ali kupci podjetja. Podjetje se trudi prodajati blago slovenskih proizvajalcev.

LITERATURA IN VIRI

1. *Advantages and disadvantages of small businesses*. Najdeno 19. julija 2012 na spletnem naslovu http://www.smallbusinessbible.org/printables/advan_disadvan_smallbusiness.html
2. *Akt za mala podjetja: krepitev malih podjetij in gonilno rast*. Najdeno 20. marec 2012 na spletnem naslovu <http://data.si/blog/2011/02/24/akt-za-mala-podjetja-krepitev-malih-podjetij-in-gonilo-rasti/>
3. *Bančna garancija*. Najdeno 03. decembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.abanka.si/instrumenti-zavarovanja/bancna-garancija>
4. Borštnik, B. (2011, 20. februar). *Podjetništvo. Zavod mladi podjetnik*. Najdeno 13. marec 2012 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/podjetnistvo>
5. Churchill, C. N., & Lewis, L. V. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard business review* May-June 1983, 1-11.
6. Colič, V. (2004). *Analiza rasti podjetja Mladinska knjiga Trgovina z vidika Churchill-Lewisovega modela rasti* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta
7. *Davčno breme lani večje v večini držav OECD*. Najdeno 15. oktober 2012 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/poslovni/novice/1042444671>
8. *Delovno aktivno prebivalstvo, registrirane brezposelne osebe in stopnje registrirane brezposelnosti po statističnih regijah prebivališča in spolu, Slovenija, mesečno*. Najdeno 10. julij 2012 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0700950S&ti=&path=../Database/Dem_soc/07_trg_dela/05_akt_preb_po_regis_virih/01_07009_aktivno_preb_mesecno/&lang=2
9. *Dodana vrednost po dejavnostih in BDP (SKD 2008), Slovenija, četrletno*. Najdeno 09. Julij 2012 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0300220S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/03_nacionalni_racuni/10_03002_BDP_cetrletni/&lang=2
10. Dolinar, K. (2003). *Tržno komuniciranje v malih podjetjih gorenjske regije* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
11. Dovč, N. (2008). *Dejavniki neuspešnosti poslovanja podjetja* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
12. Drnovšek, M. (2000, maj). Slovenian firms and job creation in the period from 1989 to 1998. Najdeno 25. marec 2012 na spletnem naslovu http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti/wp/drnovsek1.doc
13. Drnovšek, M., & Stritar, R. U. (2007). *Podjetništvo - Priročnik*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
14. *Ekološko kmetovanje*. Najdeno 03. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.mko.gov.si/si/delovna_podrocja/kmetijstvo/ekolosko_kmetovanje/

15. Erpič, J., & Krže, S. (2012, 31. maj). Ravni cen in kupna moč. Najdeno 11. julija 2012 na spletnem naslovu https://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4734
16. Ferik, E., Franc, V., & Gerlič, I. (2008). *Večstopenjsko odločanje pri pouku informatike*. Maribor: Fakulteta za naravoslovje in matematiko.
17. Finančni podatki podjetja Krmeljček (b.l.) V *GVIN*. Najdeno 25. maj 2012 na spletnem naslovu <http://gvin.com/GvinFipo/Pages/Company.aspx?CompanyDetailType=BalanceSheet&CompanyId=65771>
18. Finc, A. (2009). *Financiranje rasti malega podjetja; primer podjetja Oktober* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
19. Gale, T. (2003). *Poslovni preobrat v malem podjetju* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
20. Golmajer, A. (2006). *Poslovni angeli kot vir financiranja malega podjetja v Sloveniji in v svetu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
21. Headd, B., & Kirchoff, B. (2009). The Growth, Decline and Survival of Small Businesses: An Exploratory Study of Life Cycles. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 531-550.
22. Herle, J. (2003). *Strateško planiranje kot dejavnik uspeha družinskega podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
23. Hitchens, D., Thankappan, S., Trainor, M., Clausen, J., & De Marchi, B. (2005). Environmental performance, competitiveness and management of small businesses in Europe. *Royal Dutch Geographical Society KNAG*, 542-557.
24. Hočevar, M. (2007). *Kontroling stroškov: oblikovanje računovodskih informacij za managersko odločanje*. Ljubljana: GV Založba.
25. *Indeks inflacije*. Najdeno 03. julija 2012 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/indikatorji.asp?ID=1>
26. *Izračun cestnine med cestninskimi postajami*. Najdeno 12. novembra 2012 na spletnem naslovu http://www.dars.si/Vsebina/Cestnine.aspx?id_menu=44
27. Juntunen, M., Saraniemi, S., Halttu, M., & Tähtinen, J. (2010). Corporate brand building in different stages of small business growth. *Journal of Brand Management*. *Journal of Brand Management*, 18(2), 115-133.
28. Kavčič, S., Klobučar Mirovič, N., & Vidic, D. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
29. Kocet, J. (2003). *Izzivi in pasti managementa v malih podjetjih* (diplomsko delo). Apače: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
30. Kos, B. (18. oktober 2011). Born to Create. Najdeno 17. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/>
31. Košir, A. (2005). *Strateško načrtovanje trženja v malih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Krmeljček d.o.o.. (2012). Poročila za leto 2011. Medvode: Krmeljček d.o.o..
33. *Manjše regulativno breme za mala podjetja*. Najdeno 07. marca 2012 na spletnem naslovu http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-1386_sl.htm

34. Mau, S. (2011). Small business success key to state's employment growth. *South Carolina Business*, November/December, 36-39.
35. Maver, A. (2006). *Analiza poslovnega okolja Renaulta v Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
36. Merlot, T. (2006). *Uporaba instrumentov trženjskega spleta v malih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., et al. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
38. *Odpiramo malim in srednjim podjetjem vrata v svet za večjo rast*. Najdeno 07. marca 2012 na spletnem naslovu http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-1318_sl.htm
39. *Osnovne skupine prebivalstva po spolu, Slovenija, četrtno*. Najdeno 09. julija 2012 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=05A1002S&ti=&path=../Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/05_osnovni_podatki_preb/05_05A10_prebivalstvo_cetrtno/&lang=2
40. *Plačilna bilanca Slovenije v EUR*. Najdeno 15. oktober 2012 na spletnem naslovu <http://www.bsi.si/iskalniki/pregled-financnih-podatkov-vsebina.asp?VsebinaId=556&MapaId=292>
41. *Prebivalstvo, staro 15 ali več let, po izobrazbi, petletnih starostnih skupinah in spolu, statistične regije, večletno*. Najdeno 13. julija 2012 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=05G2010S&ti=&path=../Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/20_soc_ekon_preb/01_05G20_izobrazba/&lang=2
42. *Preverjanje skladnosti vozila – homologacija*. Najdeno 12. novembra 2012 na spletnem naslovu http://www.amzs.si/si/366/Preverjanje_skladnosti_vozila_homologacija.aspx
43. *Podjetja po pravnoorganizacijski obliki in velikosti glede na število oseb, ki delajo (SKD 2008) Slovenija, letno*. Najdeno 03. julija 2012 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418803S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/&lang=2
44. *Pojem: podjetniška rast*. Najdeno 15. decembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.epodjetnik.org/podjetnistvo/11-rast/30-podjetnistvo-rast>
45. *Poročilo o razvoju 2012 - Kazalniki razvoja Slovenije*. Najdeno 16. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/assets/media/other/20120420//Porocilo%20o%20razvoju.pdf>
46. Pravilnik o pogojih za pridobitev licenc za prevoze v cestnem prometu, načinu in postopku njihove pridobitve ter o načinu vodenja evidence o izdanih licencah. *Uradni list RS*, št. 33/1996.
47. *Pristojnosti vlade*. Najdeno 06. septembra 2012 na spletnem mestu http://www.vlada.si/o_vladi/organiziranost_in_pristojnosti/pristojnosti_vlade/
48. Pučko, D., Čater, T., & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Pušnik, K., & Tajnikar, M. (2008). Technical and Cost Efficiencies as Determinants of Business Failures of Small Firms - The Case of Slovenia. *Eastern European Economics*, 46 (1), 43-62.
50. Robnik, L. (2008). *Stroškovno računovodstvo*. Ljubljana: Zavod IRC.

51. *Ukrep 34: Programi za povezovanje gospodarstva z univerzami*. Najdeno 02. novembra 2012 na spletnem naslovu http://www.slovenijajutri.gov.si/index8d2c.html?id=53&no_cac..
52. Slovenski računovodski standardi. *Slovenski inštitut za revizijo*. 2007.
53. Spitzer silo-fahrzeugwerke. (2012) Die Fahrzeugbroschüre. Najdeno 20. julija 2012 na spletnem naslovu http://www.spitzer-silo.com/media/Dokumente_-_PDFs/fahrzeugbroschuere-en.pdf
54. *Statistics Explained*. Najdeno 05. julij 2012 na spletnem naslovu http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Main_Page
55. *Štirje temeljne usmeritve spodbujanja tehnološkega razvoja in inovativnosti*. Najdeno 10. oktobra 2012 na spletnem naslovu http://www.arhiv.mvzt.gov.si/si/delovna_podrocja/znanost_in_tehnologija/dejavnost/temeljne_usmeritve_na_podrocju_teholoskega_razvoja_in_inovativnosti/
56. Tekavčič, M., & Megušar, A. (25., 26. in 27. september 2002). *Zbornik referatov - analitsko znanje za presojo stanja in procesov ter sprejemanje odločitev. Analiziranje uspešnosti poslovanja s pomočjo sistema med seboj povezanih kazalnikov (uporaba konkretnih podatkov podjetja s simulacijo sprememb)*. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
57. Thurik, R., & Wennekers, S. (2004). Entrepreneurship, small business and economic growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11 (1), 140-149.
58. Toplak, M. (2004). *Uspehi in težave slovenskih malih podjetij* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
59. Učkar, N. (2008). *Razvijanje strategije podjetja Pos Elektronček* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 42/2006, 60/2006 popr., 26/2007-ZSDU-B, 33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100/2007 popr.), 10/2008, 68/2008, 23/2009; *Odl. US*: U-I-268/06-35; 42/2009, 65/2009-UPB3, 83/2009 *Odl. US*: U-I-165/08-10, Up-1772/08-14, Up-379/09-8, 33/2011, 91/2011, 100/2011 *SkI. US*: U-I-311/11-5, 32/2012, 57/2012.
61. Zakon o prevozi v cestnem prometu. *Uradni list RS* št. 131/06, 5/07-popr., 123/08 in 28/10.
62. *Zakonodajni postopek*. Najdeno 20. septembra 2012 na spletnem <http://www.dz-rs.si/wps/portal/Home/deloDZ/zakonodaja/ZakonodajniPostopek>
63. Zaman, M., Hočevnar, M., & Igljučar, A. (2007). *Temelji računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Kazalniki demografije podjetij od leta 2004 do 2009	1
Priloga 2: Vodoravna analiza izkaza poslovnega izida 2009-2011.....	2
Priloga 3: Predračun bilance stanja - sredstva 2009-2016	3
Priloga 4: Predračun bilance stanja - obveznosti do virov sredstev 2009-2016.....	4
Priloga 5: Predračun izkaza poslovnega izida 2009-2016	5
Priloga 6: Način izračuna posameznega kazalnika	7
Priloga 7: DuPontov sistem povezanih kazalnikov (povečanje prihodkov za 5%).....	9
Priloga 8: DuPontov sistem povezanih kazalnikov (povečanje stroškov goriva za 10%)	10
Priloga 9: Izpis iz programa Dexi	11

Priloga 1: Kazalniki demografije podjetij od leta 2004 do 2009

Tabela 1: Kazalniki demografije podjetij od leta 2004 do 2009

kazalniki/leto	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Število aktivnih podjetij	105.318	107.857	114.093	119.849	129.123	137.043
Število novonastalih podjetij v obdobju	9.106	9.970	11.547	12.761	15.921	16.228
Število podjetij, ki so prenehala poslovati v obdobju	8.587	9.034
Število novonastalih podjetij v t-1, preživelih v t	...	8.314	9.354	10.686	11.703	14.498
Število novonastalih podjetij v t-2, preživelih v t	7.597	8.275	9.581	10.293
Število novonastalih podjetij v t-3, preživelih v t	6.837	7.451	8.539
Število novonastalih podjetij v t-4, preživelih v t	6.283	6.641
Število novonastalih podjetij v t-5, preživelih v t	5.723
Delež novonastalih podjetij v populaciji aktivnih podjetij	8,65	9,24	10,12	10,65	12,33	11,84
Delež podjetij, ki so prenehala poslovati v populaciji aktivnih podjetij	5,67	6,59
Stopnja rasti populacije aktivnih podjetij	...	2,41	5,78	5,05	7,74	6,13
Število zaposlenih v aktivnih podjetjih	577.277	585.171	596.032	622.953	641.343	617.747
Število zaposlenih v novonastalih podjetjih	5.456	6.382	6.127	6.832	8.237	6.330
Število zaposlenih v podjetjih, ki so prenehala poslovati	4.229	4.988

Vir: Podjetja po pravnoorganizacijski obliki in velikosti glede na število oseb, ki delajo (SKD 2008) Slovenija, letno.

Priloga 2: Vodoravna analiza izkaza poslovnega izida 2009-2011

Tabela 2: Vodoravna analiza izkaza poslovnega izida 2009-2011

	2009	Indeks 2010/2009	2010	Indeks 2011/2010	2011
Čisti prihodki od prodaje	1.260.971	107,85	1.359.928	130,25	1.771.368
Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	-	0	-	0
Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	-	0	-	0
Drugi poslovni prihodki	0	-	3.526	60,66	2.139
Kosmati donos od poslovanja	1.260.971	108,13	1.363.454	130,07	1.773.507
Stroški blaga, materiala in storitev	1.213.753	106,40	1.291.485	132,25	1.707.960
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	1.187.826	106,39	1.263.717	127,77	1.614.713
b) Stroški storitev	25.927	107,10	27.768	100,00	27.768
Stroški dela	32.028	142,04	45.492	95,92	43.634
a) Stroški plač	25.726	130,54	33.582	106,16	35.650
b) Stroški pokojninskih zav.	2.277	130,52	2.972	106,16	3.155
c) Stroški drugih socialnih zav.	1.865	130,56	2.435	106,16	2.585
d) Drugi stroški dela	2.160	301,06	6.503	34,51	2.244
Odpisi vrednosti	14.439	126,86	18.318	108,66	19.904
a) Amortizacija	14.439	126,86	18.318	108,66	19.904
Drugi poslovni odhodki	150	80,00	120	100,00	120
Poslovni izid iz poslovanja	601	1337,60	8.039	23,50	1.889
Finančni prihodki	36	111,11	40	140,00	56
Finančni odhodki	0	-	0	-	0
Drugi prihodki	1.089	0,55	6	0,00	0
Drugi odhodki	0	-	0	-	0
Celotni poslovni izid	1.726	468,42	8.085	24,06	1.945

Vir: Finančni podatki podjetja Krmeljček, 2012.

Priloga 3: Predračun bilance stanja - sredstva 2009-2016

Tabela 3: Predračun bilance stanja - sredstva 2009-2016

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sredstva	261.609	280.738	313.079	318.146	327.514	347.014	366.163	395.411
A. Dolgoročna sredstva	75.423	63.605	74.180	90.980	87.241	89.415	91.426	93.745
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	0	0	0	0	0	0	0	0
1. Neopredmetena sredstva	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitve	0	0	0	0	0	0	0	0
II. Opredmetena osnovna sredstva	75.423	63.605	74.180	90.980	87.241	89.415	91.426	93.745
III. Dolgoročne finančne naložbe in naložbene nepremične	0	0	0	0	0	0	0	0
1. Naložbene nepremičnine	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0	0	0	0
IV. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0	0	0	0	0	0
V. Odložene terjatve za davek	0	0	0	0	0	0	0	0
B. Kratkoročna sredstva	184.709	216.636	233.560	224.751	238.846	255.182	274.200	300.239
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0	0	0	0	0	0	0
II. Zaloge	14.017	10.097	15.608	12.541	11.427	16.741	12.364	10.258
III. Kratkoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0	0	0	0
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	140.194	165.757	193.807	197.683	207.567	215.870	231.289	247.807
V. Denarna sredstva	30.498	40.782	24.145	14.527	19.852	22.571	30.547	42.174
C. Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	1.477	497	5.339	2.415	1.427	2.417	537	1.427
Zunajbilančna sredstva	0	0	0	0	0	0	0	0

Vir: Finančni podatki podjetja Krmeljček, 2012.

Priloga 4: Predračun bilance stanja - obveznosti do virov sredstev 2009-2016

Tabela 4: Predračun bilance stanja - obveznosti do virov sredstev 2009-2016

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Obveznosti do virov sredstev	261.609	280.738	313.079	318.146	327.114	347.014	366.163	395.411
A. Kapital	29.649	36.118	37.674	38.008	44.374	53.013	61.982	71.815
I. Vpoklicani kapital	11.363	11.363	11.363	11.363	11.363	11.363	11.363	11.363
1. Osnovni kapital	11.363	11.363	11.363	11.363	11.363	11.363	11.363	11.363
2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	0	0	0	0	0	0	0	0
II. Kapitalske rezerve	9.823	9.823	9.823	9.823	9.823	9.823	9.823	9.823
III. Rezerve iz dobička	407	731	809	1.143	1.154	2.000	2.485	3.108
IV. Presežek iz prevrednotenja	0	0	0	0	0	0	0	0
V. Preneseni čisti poslovni izid	6.761	8.056	14.201	15.679	22.034	29.827	38.311	47.521
VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta	1.295	6.145	1.478	6.355	7.793	8.484	9.210	11.835
B. Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmere	0	0	0	0	0	0	0	0
C. Finančne in poslovne obveznosti	231.828	239.730	275.405	104.162	83.364	85.348	92.047	119.203
D. Dolgoročne obveznosti	68.178	61.360	54.540	49.097	44.214	39.742	36.952	34.556
I. Dolgoročne finančne obveznosti	68.178	61.360	54.540	49.097	44.214	39.742	36.952	34.556
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0	0	0	0	0	0	0
III. Odložene obveznosti za davek	0	0	0	0	0	0	0	0
E. Kratkoročne obveznosti	163.650	178.370	220.865	126.741	152.417	167.439	172.935	167.421
I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0	0	0	0	0	0	0	0
II. Kratkoročne finančne obveznosti	0	0	32.300	0	0	0	0	0
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	163.650	178.370	188.565	165.421	152.417	167.439	172.935	167.421
F. Kratkoročne pasivne časovne razmejitve	132	4.890	4.890	138	2.745	1.472	2.247	2.416
Zunajbilančne obveznosti	0	0	0	0	0	0	0	0

Vir: Finančni podatki podjetja Krmeljček, 2012.

Priloga 5: Predračun izkaza poslovnega izida 2009-2016

Tabela 5: Predračun izkaza poslovnega izida 2009-2016

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1. Čisti prihodki od prodaje	1.260.971	1.359.928	1.771.368	1.906.999	2.156.336	2.422.861	2.719.094	3.053.242
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Drugi poslovni prihodki	0	3.526	2.139	2.841	3.142	214	1.472	3.412
Kosmati donos od poslovanja	1.260.971	1.363.454	1.773.507	1.909.840	2.159.478	2.423.075	2.720.566	3.056.654
5. Stroški blaga, materiala in storitev	1.213.753	1.291.485	1.707.960	1.829.023	2.061.281	2.322.014	2.616.878	2.948.263
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	1.187.826	1.263.717	1.614.713	1.819.782	2.050.894	2.311.357	2.604.900	2.935.722
b) Stroški storitev	25.927	27.768	93.247	9.241	10.387	10.657	11.978	12.541
6. Stroški dela	32.028	45.492	43.634	46.681	61.727	63.175	65.942	68.465
a) Stroški plač	25.726	33.582	35.650	37.076	49.534	51.515	53.576	55.719
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	2.277	2.972	3.155	3.282	4.384	4.560	4.742	4.932
c) Stroški drugih socialnih zavarovanj	1.865	2.435	2.585	2.688	3.591	3.734	3.884	4.039
d) Drugi stroški dela	2.160	6.503	2.244	3.636	4.218	3.366	3.740	3.775
7. Odpisi vrednosti	14.439	18.318	19.904	25.904	26.500	27.200	26.300	25.400
a) Amortizacija	14.439	18.318	19.904	25.904	26.500	27.200	26.300	25.400
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredme.	0	0	0	0	0	0	0	0
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih	0	0	0	0	0	0	0	0
8. Drugi poslovni odhodki	150	120	120	130	150	125	120	130
Poslovni izid iz poslovanja	601	8.039	1.889	8.102	9.820	10.560	11.326	14.396

se nadaljuje

nadaljevanje

Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	601	8.039	1.889	8.102	9.820	10.560	11.326	14.396
9. Finančni prihodki iz deležev	0	0	0	0	0	0	0	0
10. Finančni prihodki iz danih posojil	0	0	0	0	0	0	0	0
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	36	40	56	63	71	80	90	101
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finan.	0	0	0	0	0	0	0	0
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	0	0	0	0	0	0	0	0
14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	0	0	0	0	0	0	0	0
Drugi prihodki	1.089	6	0	0	0	0	0	0
Drugi odhodki	0	0	0	0	0	0	0	0
Celotni poslovni izid	1.726	8.085	1.945	8.158	9.883	10.631	11.406	14.486

Vir: Finančni podatki podjetja Krmeljček, 2012.

Priloga 6: Način izračuna posameznega kazalnika

Tabela 6: Način izračuna posameznega kazalnika

KAZALNIK		NAČIN IZRAČUNA
STANJE FINANCIRANJA	Delež kapitala v financiranju	$\frac{\text{kapital}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$
	Delež dolgov v financiranju	$\frac{\text{dolgovi}}{\text{obveznosti do virov sredstev}}$
	Delež časovnih razmejitev v financiranju	$\frac{\text{rezervacije+PČR}}{\text{obv. do virov sredstev}}$
	Delež trajnega in dolgoročnega financiranja	$\frac{\text{kapital} + \text{dolgoročni dolg} + \text{rezervacije}}{\text{obv. do virov sredstev}}$
	Delež kratkoročnega financiranja	$\frac{\text{PČR+kratkoročni dolgovi}}{\text{obv. do virov sredstev}}$
	Kazalnik finančnega vzvoda	$\frac{\text{dolgovi}}{\text{kapital}}$
STANJE INVESTIRANJA	Delež dolgoročnih sredstev	$\frac{\text{dolgoročna sredstva}}{\text{sredstva}}$
	Delež kratkoročnih sredstev	$\frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{sredstva}}$
PLAČILNA SPOSOBNOST	Trajno in dolgoročno financiranje dolgoročnih sredstev	$\frac{\text{kapital+dolgoročni dolgovi+rezervacije}}{\text{dolgoročna sredstva}}$
	Kratkoročni koeficient	$\frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$
	Pospešeni koeficient	$\frac{\text{denarna sredstva+kratkoročne finančne naložbe+kratkoročne terjatve}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$
	Hitri koeficient	$\frac{\text{denarna sredstva+kratkoročne finančne naložbe}}{\text{kratkoročne obveznosti}}$
OBRAČANJE	Koeficient obračanja terjatev do kupcev	$\frac{\text{prejemki od kupcev v letu dni}}{\text{povprečno stanje terjatev do kupcev}}$
	Povprečna doba vezave terjatev do kupcev	$\frac{365}{\text{koeficient obračanja terjatev do kupcev}}$
	Koeficient obračanja zalog	$\frac{\text{stroški prodanih proizvodov}}{\text{povprečno stanje zalog}}$
	Povprečna doba vezave zalog	$\frac{365}{\text{koeficient obračanja zalog}}$
GOSPODARNOST	Gospodarnost poslovanja	$\frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{poslovni odhodki}}$
	Celotna gospodarnost	$\frac{\text{prihodki}}{\text{odhodki}}$

se nadaljuje

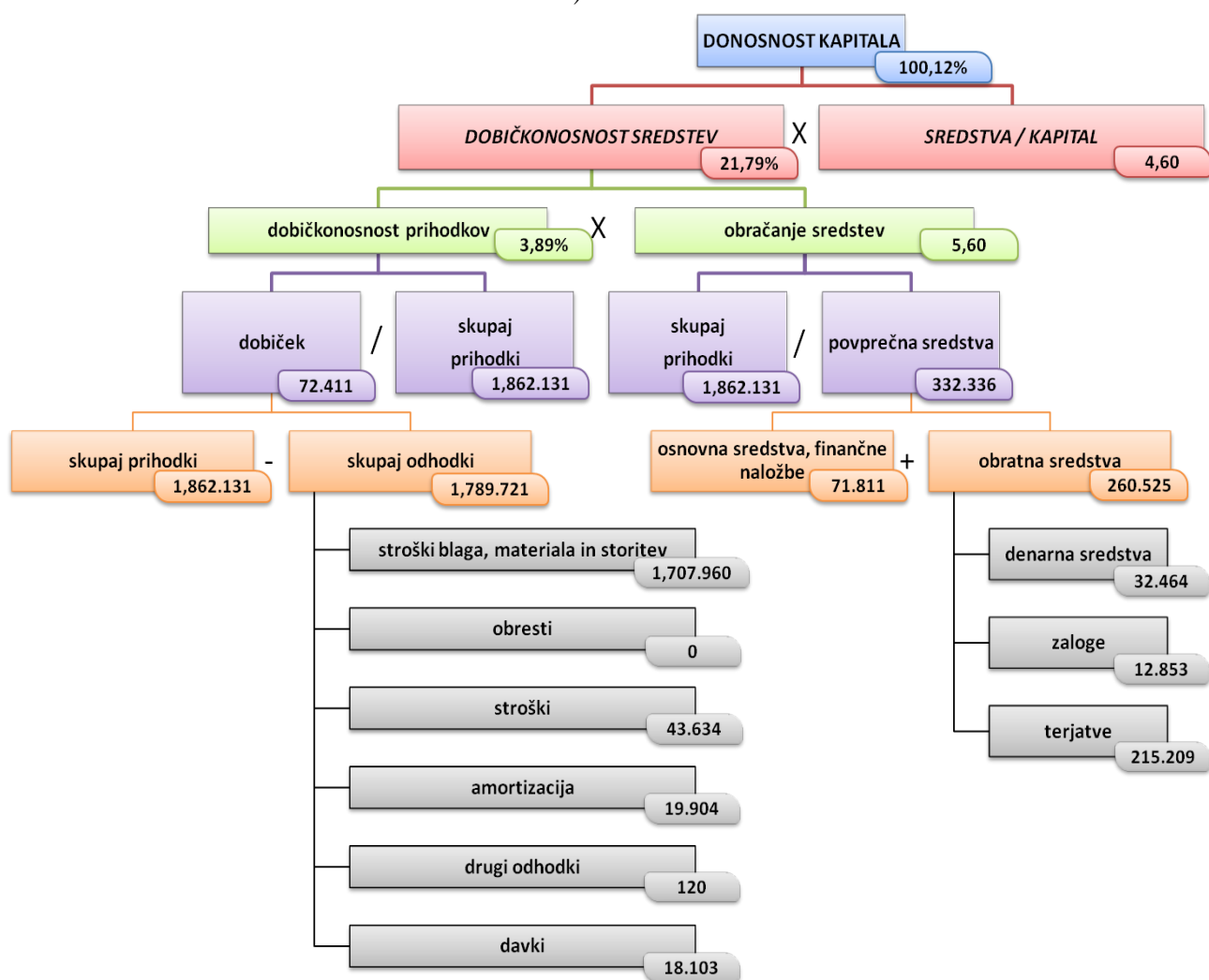
nadaljevanje

DOBIČKONOSNOST	Čista dobičkonosnost sredstev	$\frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečno stanje sredstev}}$
	Čista dobičkonosnost kapitala	$\frac{\text{čisti dobiček}}{\text{povprečno stanje kapitala}}$
	Čista dobičkonosnost prihodkov	$\frac{\text{čisti dobiček}}{\text{prihodki}}$

Vir: M. Zaman et al., Temelji računovodstva, 2007, str. 283-302.

Priloga 7: DuPontov sistem povezanih kazalnikov (povečanje prihodkov za 5%)

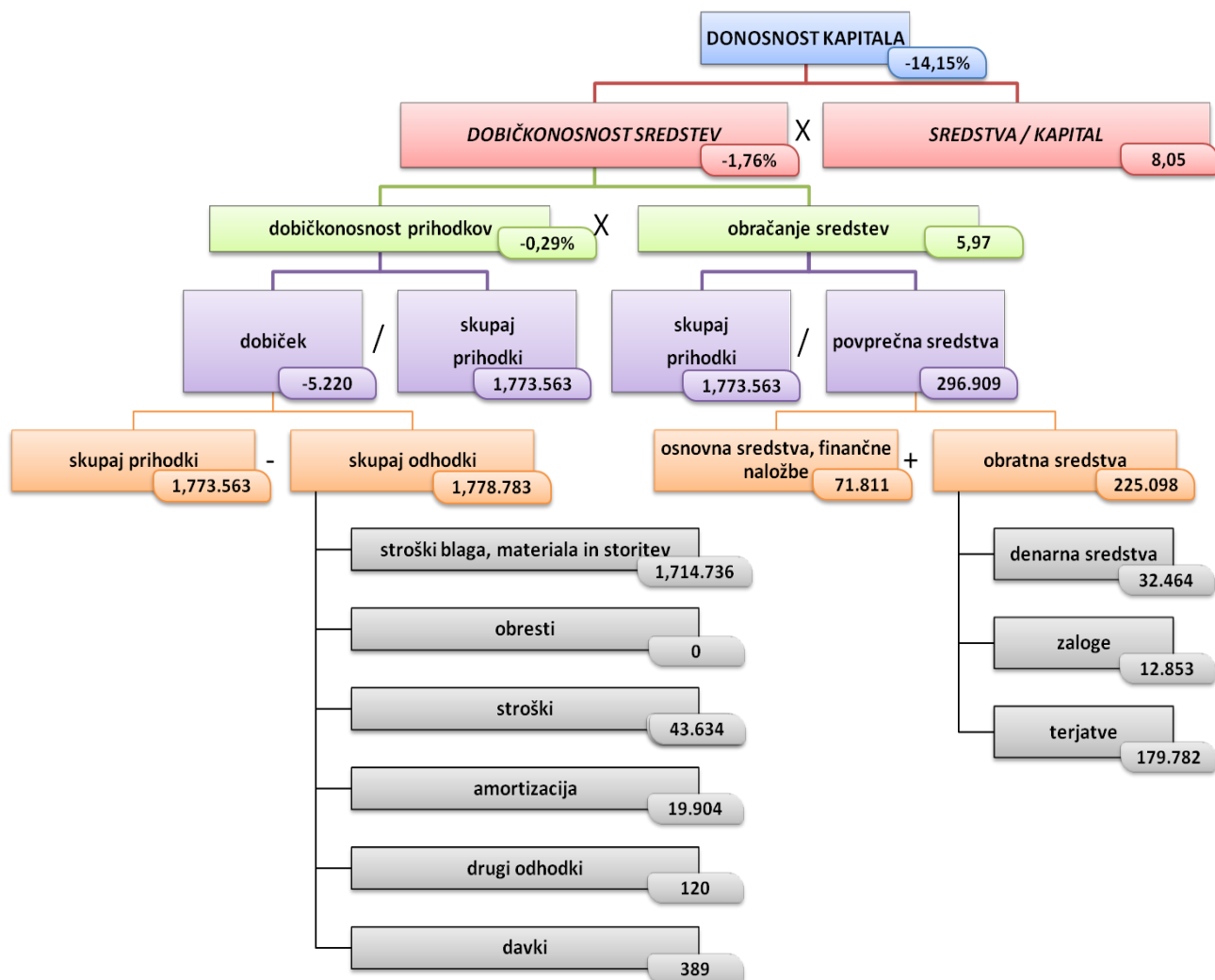
Slika 1: DuPontov sistem povezanih kazalnikov (povečanje prihodkov za 5%)



Vir: M. Tekavčič v S. Možina, et al., Management nova znanja za uspeh, 2002; Finančni podatki podjetja Krmeljček, 2012.

Priloga 8: DuPontov sistem povezanih kazalnikov (povečanje stroškov goriva za 10%)

Slika 2: DuPontov sistem povezanih kazalnikov (povečanje stroškov goriva za 10%)



Vir: M. Tekavčič v S. Možina, et al., Management nova znanja za uspeh, 2002; Finančni podatki podjetja Krmeljček, 2012.

Priloga 9: Izpis iz programa Dexi

Slika 3: Izpis iz programa Dexi

DEXi	Ocena tovornega vozila.dxi 25.1.2013	Stran 1
Drevo kriterijev		
Kriterij	Opis	
Ocena tovornega vozila	Skupna ocena tovornega vozila	
Cena	Cena tovornega vozila	
Tehnični podatki	Tehnične lastnosti tovornega vozila	
Motor	Vrsta motorja	
Največja moč motorja		
Emisijske zahteve		
Poraba goriva		
Oblika Šasije		
Število osi		
Dolžina kasona		
Nosilnost		
Rezervni deli		
Dostopnost		
Cena rezervnih delov		
Zaloge vrednosti		
Kriterij	Zaloga vrednosti	
Ocena tovornega vozila	NEZADOVOLJIVO; ZADOVOLJIVO; USTREZNO	
Cena	20.000-25.000 ; 25.000-30.000; 30.000-40.000; 40.000-50.000; nad 50.000	
Tehnični podatki	neustrezno ; zadovoljivo; ustrezno	
Motor	bencinski ; dizelski; drugi (plin, urea,...)	
Največja moč motorja	50-80 kW ; 80-110 kW; nad 110	
Emisijske zahteve	EURO 0 ; EURO 1; EURO 2; EURO 3; EURO 4; EURO 5	
Poraba goriva	nad 6 l/100 km ; 4-6 l/100 km; pod 4 l/100 km	
Oblika Šasije	Neustrezna; Ustrezna	
Število osi	2 osi ; 4 osi; 3 osi	
Dolžina kasona	do 9 m ; nad 11 ; 9-11m	
Nosilnost	do 14 t ; 14-18 t; 20 t	
Rezervni deli	težko dobavljivi ; srednje dobavljivi; hitro dobavljivi	
Dostopnost	slaba ; dobra	
Cena rezervnih delov	neugodna ; zmerna; ugodna	
Ocena tovornega vozila		
Skupna ocena tovornega vozila		
1. NEZADOVOLJIVO		
2. ZADOVOLJIVO		
3. USTREZNO		
Cena		
Cena tovornega vozila		
1. 20.000-25.000		
2. 25.000-30.000		
3. 30.000-40.000		
4. 40.000-50.000		
5. nad 50.000		
Tehnični podatki		
Tehnične lastnosti tovornega vozila		
1. neustrezno		
2. zadovoljivo		
3. ustrezno		
Motor		
Vrsta motorja		
1. bencinski		
2. dizelski		
3. drugi (plin, urea,...)		
Največja moč motorja		
1. 50-80 kW		
2. 80-110 kW		
3. nad 110		
Emisijske zahteve		
1. EURO 0		
2. EURO 1		
3. EURO 2		
4. EURO 3		
5. EURO 4		
6. EURO 5		
Poraba goriva		
1. nad 6 l/100 km		
2. 4-6 l/100 km		
3. pod 4 l/100 km		
Oblika Šasije		
1. Neustrezna		
2. Ustrezna		
Število osi		
1. 2 osi		
2. 4 osi		
3. 3 osi		

se nadaljuje

Dolžina kasona

1. **do 9 m**
2. **nad 11**
3. **9-11m**

Nosilnost

1. **do 14 t**
2. 14-18 t
3. **20 t**

Rezervni deli

1. **teško dobavljivi**
2. srednje dobavljivi
3. **hitro dobavljivi**

Dostopnost

1. **slaba**
2. **dobra**

Cena rezervnih delov

1. **neugodna**
2. zmerna
3. **ugodna**

Funkcije

Kriterij	Pravil	Definiranost	Določenost	Vrednosti
Ocena tovornega vozila	16/90	17,78%	57,22%	NEZADOVOLJIVO:78,ZADOVOLJIVO:79,USTREZNO:4
Cena				
Tehnični podatki	20/162	12,35%	100,00%	neustrezno:19,zadovoljivo:109,ustrezno:34
Motor				
Največja moč motorja				
Emisijske zahteve				
Poraba goriva				
Oblika Šasije	14/27	51,85%	100,00%	Neustrezna:15,Ustrezna:12
Število osi				
Dolžina kasona				
Nosilnost				
Rezervni deli	6/6	100,00%	100,00%	teško dobavljivi:3,srednje dobavljivi:2,hitro dobavljivi:1
Dostopnost				
Cena rezervnih delov				

Tabele odločitvenih pravil

Cena	Tehnični podatki	Oblika Šasije	Rezervni deli	Ocena tovornega vozila
6%	34%	45%	15%	
1 <=25.000-30.000 *	*	Neustrezna	*	NEZADOVOLJIVO
2 <=25.000-30.000 *	*	*	teško dobavljivi	NEZADOVOLJIVO
3 *	neustrezno	*	*	NEZADOVOLJIVO
4 *	<=zadovoljivo	Neustrezna	*	NEZADOVOLJIVO
5 *	*	Neustrezna	<=srednje dobavljivi	NEZADOVOLJIVO
6 <=25.000-30.000 *	ustrezno	*	*	NEZADOVOLJIVO
7 25.000-30.000 *	*	*	*	NEZADOVOLJIVO
8 >=25.000-30.000 <=zadovoljivo	<=zadovoljivo	*	srednje dobavljivi	NEZADOVOLJIVO
9 >=40.000-50.000 <=zadovoljivo	<=zadovoljivo	*	*	NEZADOVOLJIVO
10 >=40.000-50.000 *	*	*	teško dobavljivi	NEZADOVOLJIVO
11 nad 50.000 *	*	Neustrezna	*	NEZADOVOLJIVO
12 nad 50.000 *	*	*	<=srednje dobavljivi	NEZADOVOLJIVO
13 <=25.000-30.000 *	*	*	hitro dobavljivi	ZADOVOLJIVO
14 *	<=zadovoljivo	*	hitro dobavljivi	ZADOVOLJIVO
15 <=25.000-30.000 *	*	Ustrezna	>=srednje dobavljivi	ZADOVOLJIVO
16 *	<=zadovoljivo	Ustrezna	>=srednje dobavljivi	ZADOVOLJIVO
17 <=25.000-30.000 zadovoljivo	zadovoljivo	*	*	ZADOVOLJIVO
18 *	zadovoljivo	Neustrezna	*	ZADOVOLJIVO
19 <=25.000-30.000 >=zadovoljivo	>=zadovoljivo	*	>=srednje dobavljivi	ZADOVOLJIVO
20 *	>=zadovoljivo	Neustrezna	srednje dobavljivi	ZADOVOLJIVO
21 <=25.000-30.000 >=zadovoljivo	>=zadovoljivo	Ustrezna	*	ZADOVOLJIVO
22 25.000-30.000 *	*	*	*	ZADOVOLJIVO
23 >=25.000-30.000 neustrezno	*	*	*	ZADOVOLJIVO
24 >=25.000-30.000 <=zadovoljivo	<=zadovoljivo	Neustrezna	*	ZADOVOLJIVO
25 >=25.000-30.000 *	*	Neustrezna	<=srednje dobavljivi	ZADOVOLJIVO
26 >=40.000-50.000 <=zadovoljivo	<=zadovoljivo	*	*	ZADOVOLJIVO
27 >=40.000-50.000 *	*	Neustrezna	*	ZADOVOLJIVO
28 >=40.000-50.000 *	*	*	teško dobavljivi	ZADOVOLJIVO
29 nad 50.000 *	*	*	*	ZADOVOLJIVO
30 30.000-40.000 >=zadovoljivo	>=zadovoljivo	Ustrezna	teško dobavljivi	USTREZNO
31 40.000-50.000 ustrezno	ustrezno	Ustrezna	>=srednje dobavljivi	USTREZNO

se nadaljuje

Motor	Največja moč motorja		Emisijske zahteve		Poraba goriva		Tehnični podatki
	28%	26%	17%	30%	28%	30%	
1 bencinski	50-80 kW		EURO 0	*	*	*	neustrezno
2 bencinski	50-80 kW		*		nad 6 l/100 km		neustrezno
3 bencinski	<=80-110 kW		<=EURO 4		nad 6 l/100 km		neustrezno
4 bencinski	*		EURO 0		nad 6 l/100 km		neustrezno
5 <=dizelski	50-80 kW		EURO 0		<=4-6 l/100 km		neustrezno
6 <=dizelski	50-80 kW		<=EURO 1		nad 6 l/100 km		neustrezno
7 <=dizelski	<=80-110 kW		EURO 0		nad 6 l/100 km		neustrezno
8 *	50-80 kW		EURO 0		nad 6 l/100 km		neustrezno
9 bencinski	50-80 kW		>=EURO 1		>=4-6 l/100 km		zadovoljivo
10 bencinski	<=80-110 kW		EURO 1:EURO 4		>=4-6 l/100 km		zadovoljivo
11 bencinski	<=80-110 kW		>=EURO 1		4-6 l/100 km		zadovoljivo
12 bencinski	*		EURO 1:EURO 3		>=4-6 l/100 km		zadovoljivo
13 bencinski	*		EURO 1:EURO 4		4-6 l/100 km		zadovoljivo
14 <=dizelski	50-80 kW		EURO 1:EURO 4		>=4-6 l/100 km		zadovoljivo
15 <=dizelski	50-80 kW		>=EURO 1		4-6 l/100 km		zadovoljivo
16 <=dizelski	<=80-110 kW		EURO 1:EURO 3		>=4-6 l/100 km		zadovoljivo
17 <=dizelski	<=80-110 kW		EURO 1:EURO 4		4-6 l/100 km		zadovoljivo
18 <=dizelski	*		EURO 1:EURO 2		>=4-6 l/100 km		zadovoljivo
19 <=dizelski	*		EURO 1:EURO 3		4-6 l/100 km		zadovoljivo
20 *	50-80 kW		EURO 1:EURO 3		>=4-6 l/100 km		zadovoljivo
21 *	50-80 kW		EURO 1:EURO 4		4-6 l/100 km		zadovoljivo
22 *	<=80-110 kW		EURO 1:EURO 2		>=4-6 l/100 km		zadovoljivo
23 *	<=80-110 kW		EURO 1:EURO 3		4-6 l/100 km		zadovoljivo
24 *	*		EURO 1:EURO 2		4-6 l/100 km		zadovoljivo
25 bencinski	80-110 kW		<=EURO 4		>=4-6 l/100 km		zadovoljivo
26 bencinski	80-110 kW		*		4-6 l/100 km		zadovoljivo
27 bencinski	>=80-110 kW		<=EURO 3		>=4-6 l/100 km		zadovoljivo
28 bencinski	>=80-110 kW		<=EURO 4		4-6 l/100 km		zadovoljivo
29 <=dizelski	80-110 kW		<=EURO 3		>=4-6 l/100 km		zadovoljivo
30 <=dizelski	80-110 kW		<=EURO 4		4-6 l/100 km		zadovoljivo
31 <=dizelski	>=80-110 kW		<=EURO 2		>=4-6 l/100 km		zadovoljivo
32 <=dizelski	>=80-110 kW		<=EURO 3		4-6 l/100 km		zadovoljivo
33 *	80-110 kW		<=EURO 2		>=4-6 l/100 km		zadovoljivo
34 *	80-110 kW		<=EURO 3		4-6 l/100 km		zadovoljivo
35 *	>=80-110 kW		<=EURO 2		4-6 l/100 km		zadovoljivo
36 bencinski	>=80-110 kW		EURO 5		<=4-6 l/100 km		zadovoljivo
37 bencinski	>=80-110 kW		EURO 5		nad 6 l/100 km		zadovoljivo
38 <=dizelski	80-110 kW		EURO 5		nad 6 l/100 km		zadovoljivo
39 bencinski	nad 110		EURO 1:EURO 3		*		zadovoljivo
40 bencinski	nad 110		EURO 1:EURO 4		<=4-6 l/100 km		zadovoljivo
41 bencinski	nad 110		>=EURO 1		nad 6 l/100 km		zadovoljivo
42 <=dizelski	nad 110		EURO 1:EURO 2		*		zadovoljivo
43 <=dizelski	nad 110		EURO 1:EURO 3		<=4-6 l/100 km		zadovoljivo
44 <=dizelski	nad 110		EURO 1:EURO 4		nad 6 l/100 km		zadovoljivo
45 *	nad 110		EURO 1:EURO 2		<=4-6 l/100 km		zadovoljivo
46 *	nad 110		EURO 1:EURO 3		nad 6 l/100 km		zadovoljivo
47 dizelski	50-80 kW		<=EURO 4		pod 4 l/100 km		zadovoljivo
48 dizelski	<=80-110 kW		<=EURO 3		pod 4 l/100 km		zadovoljivo
49 dizelski	*		<=EURO 2		pod 4 l/100 km		zadovoljivo
50 >=dizelski	50-80 kW		<=EURO 3		pod 4 l/100 km		zadovoljivo
51 >=dizelski	<=80-110 kW		<=EURO 2		pod 4 l/100 km		zadovoljivo
52 dizelski	50-80 kW		EURO 2:EURO 4		*		zadovoljivo
53 dizelski	50-80 kW		>=EURO 2		<=4-6 l/100 km		zadovoljivo
54 dizelski	<=80-110 kW		EURO 2:EURO 3		*		zadovoljivo
55 dizelski	<=80-110 kW		EURO 2:EURO 4		<=4-6 l/100 km		zadovoljivo
56 dizelski	<=80-110 kW		>=EURO 2		nad 6 l/100 km		zadovoljivo
57 dizelski	*		EURO 2		*		zadovoljivo
58 dizelski	*		EURO 2:EURO 3		<=4-6 l/100 km		zadovoljivo
59 dizelski	*		EURO 2:EURO 4		nad 6 l/100 km		zadovoljivo
60 >=dizelski	50-80 kW		EURO 2:EURO 3		*		zadovoljivo
61 >=dizelski	50-80 kW		EURO 2:EURO 4		<=4-6 l/100 km		zadovoljivo
62 >=dizelski	50-80 kW		>=EURO 2		nad 6 l/100 km		zadovoljivo
63 >=dizelski	<=80-110 kW		EURO 2		*		zadovoljivo
64 >=dizelski	<=80-110 kW		EURO 2:EURO 3		<=4-6 l/100 km		zadovoljivo
65 >=dizelski	<=80-110 kW		EURO 2:EURO 4		nad 6 l/100 km		zadovoljivo
66 >=dizelski	*		EURO 2		<=4-6 l/100 km		zadovoljivo
67 >=dizelski	*		EURO 2:EURO 3		nad 6 l/100 km		zadovoljivo
68 dizelski	80-110 kW		EURO 1:EURO 3		*		zadovoljivo
69 dizelski	80-110 kW		EURO 1:EURO 4		<=4-6 l/100 km		zadovoljivo
70 dizelski	80-110 kW		>=EURO 1		nad 6 l/100 km		zadovoljivo
71 dizelski	>=80-110 kW		EURO 1:EURO 2		*		zadovoljivo
72 dizelski	>=80-110 kW		EURO 1:EURO 3		<=4-6 l/100 km		zadovoljivo
73 dizelski	>=80-110 kW		EURO 1:EURO 4		nad 6 l/100 km		zadovoljivo
74 >=dizelski	80-110 kW		EURO 1:EURO 2		*		zadovoljivo
75 >=dizelski	80-110 kW		EURO 1:EURO 3		<=4-6 l/100 km		zadovoljivo
76 >=dizelski	80-110 kW		EURO 1:EURO 4		nad 6 l/100 km		zadovoljivo
77 >=dizelski	>=80-110 kW		EURO 1:EURO 2		<=4-6 l/100 km		zadovoljivo
78 >=dizelski	>=80-110 kW		EURO 1:EURO 3		nad 6 l/100 km		zadovoljivo
79 dizelski	nad 110		<=EURO 2		*		zadovoljivo
80 dizelski	nad 110		<=EURO 3		<=4-6 l/100 km		zadovoljivo
81 dizelski	nad 110		<=EURO 4		nad 6 l/100 km		zadovoljivo
82 >=dizelski	nad 110		<=EURO 2		<=4-6 l/100 km		zadovoljivo
83 >=dizelski	nad 110		<=EURO 3		nad 6 l/100 km		zadovoljivo
84 drugi (plin, urea,...)	50-80 kW		<=EURO 3		>=4-6 l/100 km		zadovoljivo
85 drugi (plin, urea,...)	50-80 kW		<=EURO 4		4-6 l/100 km		zadovoljivo
86 drugi (plin, urea,...)	<=80-110 kW		<=EURO 2		>=4-6 l/100 km		zadovoljivo
87 drugi (plin, urea,...)	<=80-110 kW		<=EURO 3		4-6 l/100 km		zadovoljivo
88 drugi (plin, urea,...)	*		<=EURO 2		4-6 l/100 km		zadovoljivo
89 drugi (plin, urea,...)	50-80 kW		EURO 1:EURO 3		*		zadovoljivo
90 drugi (plin, urea,...)	50-80 kW		EURO 1:EURO 4		<=4-6 l/100 km		zadovoljivo
91 drugi (plin, urea,...)	50-80 kW		>=EURO 1		nad 6 l/100 km		zadovoljivo
92 drugi (plin, urea,...)	<=80-110 kW		EURO 1:EURO 2		*		zadovoljivo
93 drugi (plin, urea,...)	<=80-110 kW		EURO 1:EURO 3		<=4-6 l/100 km		zadovoljivo
94 drugi (plin, urea,...)	<=80-110 kW		EURO 1:EURO 4		nad 6 l/100 km		zadovoljivo

se nadaljuje

DEXI		Ocena tovornega vozila.dxi.25.1.2013		Stran 4
95	drugi (plin, urea,...) *	EURO 1;EURO 2	<=4-6 l/100 km	zadovoljivo
96	drugi (plin, urea,...) *	EURO 1;EURO 3	nad 6 l/100 km	zadovoljivo
97	drugi (plin, urea,...) 80-110 kW	<=EURO 2	*	zadovoljivo
98	drugi (plin, urea,...) 80-110 kW	<=EURO 3	<=4-6 l/100 km	zadovoljivo
99	drugi (plin, urea,...) 80-110 kW	<=EURO 4	nad 6 l/100 km	zadovoljivo
100	drugi (plin, urea,...) >=80-110 kW	<=EURO 2	<=4-6 l/100 km	zadovoljivo
101	drugi (plin, urea,...) >=80-110 kW	<=EURO 3	nad 6 l/100 km	zadovoljivo
102	* >=80-110 kW	EURO 5	pod 4 l/100 km	ustrezno
103	* nad 110	>=EURO 4	pod 4 l/100 km	ustrezno
104	* nad 110	EURO 5	>=4-6 l/100 km	ustrezno
105	>=dizelski *	EURO 5	pod 4 l/100 km	ustrezno
106	>=dizelski >=80-110 kW	>=EURO 4	pod 4 l/100 km	ustrezno
107	>=dizelski >=80-110 kW	EURO 5	>=4-6 l/100 km	ustrezno
108	>=dizelski nad 110	>=EURO 3	pod 4 l/100 km	ustrezno
109	>=dizelski nad 110	>=EURO 4	>=4-6 l/100 km	ustrezno
110	>=dizelski nad 110	EURO 5	*	ustrezno
111	drugi (plin, urea,...) *	>=EURO 4	pod 4 l/100 km	ustrezno
112	drugi (plin, urea,...) *	EURO 5	>=4-6 l/100 km	ustrezno
113	drugi (plin, urea,...) >=80-110 kW	>=EURO 3	pod 4 l/100 km	ustrezno
114	drugi (plin, urea,...) >=80-110 kW	>=EURO 4	>=4-6 l/100 km	ustrezno
115	drugi (plin, urea,...) >=80-110 kW	EURO 5	*	ustrezno
116	drugi (plin, urea,...) nad 110	*	pod 4 l/100 km	ustrezno
117	drugi (plin, urea,...) nad 110	>=EURO 3	>=4-6 l/100 km	ustrezno
118	drugi (plin, urea,...) nad 110	>=EURO 4	*	ustrezno

Število osi	Dolžina kasona	Nosilnost	Oblika Šasije
50%	0%	50%	
1	2 osi	*	Neustrezna
2	*	do 14 t	Neustrezna
3	>=4 osi	*	Ustrezna
		>=14-18 t	

Dostopnost	Cena rezervnih delov	Rezervni deli
47%	53%	
1	slaba	<=zmerna težko dobavljivi
2	*	neugodna težko dobavljivi
3	slaba	ugodna srednje dobavljivi
4	dobra	zmerna srednje dobavljivi
5	dobra	ugodna hitro dobavljivi

Povprečne uteži

Kriterij	Lokalne	Globalne	Lok.norm.	Glob.norm.
Ocena tovornega vozila				
-Cena	6	6	12	12
Tehnični podatki				
-Motor	34	34	38	38
-Največja moč motorja	28	9	24	9
-Emissijske zahteve	26	9	22	8
-Poraba goriva	17	6	29	11
-Oblika Šasije	30	10	25	10
-Število osi	45	45	34	34
-Dolžina kasona	50	23	50	17
-Nosilnost	0	0	0	0
-Rezervni deli	50	23	50	17
-Dostopnost	15	15	16	16
-Cena rezervnih delov	47	7	37	6
	53	8	63	10

Rezultati vrednotenja

Kriterij	MAN	VOLVO	MERCEDES-BENZ	IVECO
Ocena tovornega vozila				
-Cena	25.000-30.000	30.000-40.000	40.000-50.000	nad 50.000
Tehnični podatki				
-Motor	NEZADOVOLJIVO; ZADOVOLJIVO *	ustrezno	NEZADOVOLJIVO; ZADOVOLJIVO	zadovoljivo
-Največja moč motorja	zadovoljivo	dizelski	neustrezno	dizelski
-Emissijske zahteve	50-80 kW	nad 110	bencinski	50-80 kW
-Poraba goriva	EURO 3	EURO 4	EURO 2	EURO 5
-Oblika Šasije	4-6 l/100 km	4-6 l/100 km	nad 6 l/100 km	nad 6 l/100 km
-Število osi	Ustrezna	Ustrezna	Neustrezna	Neustrezna
-Dolžina kasona	3 osi	3 osi	2 osi	2 osi
-Nosilnost	9-11m	9-11m	do 9 m	do 9 m
-Rezervni deli	14-18 t	14-18 t	do 14 t	do 14 t
-Dostopnost	srednje dobavljivi	hitro dobavljivi	težko dobavljivi	težko dobavljivi
-Cena rezervnih delov	slaba	dobra	slaba	dobra
	ugodna	ugodna	zmerna	neugodna

Vir: Krmeljček, Poročilo za leto 2011, 2012.