

B & B VIŠJA STROKOVNA ŠOLA



Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Poslovni sekretar

POSLOVNI NAČRT PODJETJA NATAN, d. o. o.

Mentorica: mag. Marina Trampuš, prof.
Lektor: Tatjana Hren, prof. slo.,

Kandidatka: Gordana Kostić

Žirovnica, julij 2008

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici magistri Marini Trampuš za pomoč, ki mi jo je nudila pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se direktorju podjetja Natan, d. o. o., Sašu Grubiču in direktorju komercialne ter logistike Draganu Mariću, univ. dipl. inž. tehnol. prom., za možnost sodelovanja pri nastajanju prvega poslovnega načrta podjetja Natan.

Hvala tudi Tatjani Hren, prof. slo., za lektoriranje diplomske naloge.

Posebno zahvalo namenjam Mirku Janjiću za podporo v času študija.

IZJAVA

»Študentka Gordana Kostić izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala po mentorstvu profesorice Marine Trampuš.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	9
2	Poslovni načrt.....	13
2.1	Kaj je poslovni načrt?	13
2.2	Priprava poslovnega načrt.....	14
2.3	Kako uporabiti poslovni načrt oziroma cilji in namen sestave poslovnega načrta?	15
3	Podjetje, proizvod in panoga	17
3.1	Osnovni podatki.....	17
3.3	Panoga	17
3.4	Storitev	17
4	Vizija in poslanstvo.....	18
5	Analiza trga in konkurence	19
5.1	Analiza trga	19
5.2	Analiza kupcev	19
5.3	Analiza konkurence	23
6	Strategija podjetja.....	30
6.1	Ocena dosedanjega poslovanja	30
6.2	Dolgoročni cilji	31
6.3	Kratkoročni cilji	31
6.4	Potrebne aktivnosti.....	31
6.5	Stroški	32
7	Analiza tveganj	33
7.1	Pregled tveganj.....	33
7.2	SWOT analiza	33
8	Management tim.....	34
8.1	Organizacija in management.....	34
9	Terminski plan	36
10	Zaključek	37

Kazalo tabel :

Tabela 1: Gonilne in zaviralne sile sprememb	11
Tabela 2: Stopnja težavnosti in potreben čas za spremembe.....	12
Tabela 3: Poslovni načrt.....	13
Tabela 4: TERMINSKI PLAN IZDELAVE POSLOVNEGA NAČRTA ZA ...	15
Tabela 5: Podatki o direktnih konkurentih	19
Tabela 6: Primerjava z drugimi logističnimi podjetji v letu 2002–2004	21
Tabela 7: Analiza konkurence pri prevozu 30 kilogramske pošiljke	24
Tabela 8: Analiza konkurence pri prevozu 100 kilogramske pošiljke	25
Tabela 9: Analiza konkurence pri prevozu 500 kilogramske pošiljke	26
Tabela 10: Analiza konkurence pri prevozu 1.000 kilogramske pošiljke	27
Tabela 11: Analiza konkurence pri prevozu 1.500 kilogramske pošiljke	28
Tabela 12: Povprečno dosežena cena za prevoženi kilometer.....	30
Table 13: Poslovni odhodki za leto 2006.....	32
Table 14: SWOT analiza	33
Tabela 15: PODATKI IZ IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA v obdobju od 1. 1 do 31. 12. 2005	38
Tabela 16: PODATKI IZ BILANCE STANJA na dan 31. 12. 2005	41

Kazalo grafov in slik :

Graf 1: Prikaz deleža posameznega podjetja v letu 2002	20
Graf 2: Prikaz deleža posameznega podjetja v letu 2003	20
Graf 3: Prikaz deleža posameznega podjetja v letu 2004	21
Graf 4: Delež logističnih podjetij v letu 2002	22
Graf 5: Delež logističnih podjetij v letu 2003	22
Graf 6: Delež logističnih podjetij v letu 2004	23
Graf 7: Analiza konkurence pri prevozu 30 kilogramske pošiljke	24
Graf 8: Analiza konkurence pri prevozu 100 kilogramske pošiljke	25
Graf 9: Analiza konkurence pri prevozu 500 kilogramske pošiljke	26
Graf 10: Analiza konkurence pri prevozu 1.000 kilogramske pošiljke	27
Graf 11: Analiza konkurence pri prevozu 1.500 kilogramske pošiljke	28
Graf 12: Grafični prikaz povprečno dosežene cene za prevoženi kilometer	31
Slika 13: Organizacija in management.....	35
Slika 14: Anketni vprašalnik za odjemalce	45

LITERATURA :

1. Plut, E. (leto 200), Poslovni načrt, Založba Ljubljana, Creativ Plus
2. Stutely R. (leto 2003), Uspešen poslovni načrt, Založba Primath
3. Vahčič A. (leto 2000), Osnove vodenja in podjetništva
4. Natan, d. o. o., Tržni načrt podjetja Natan, d. o. o.
5. Trampuš M., (leto 2004), Podjetje od ideje do ustanovitve, Založba

POVZETEK

V svoji diplomski nalogi sem predstavila podjetje Natan d. o. o., v katerem delam na funkciji poslovne sekretarke. Podjetje katero se ukvarja s prevozi v mednarodnem transportu konkretno s kombi prevozi po Evropi.

V diplomski nalogi predstavljam namen izdelave in funkcijo poslovnega načrta.

Ker gre pri našem podjetju za hitro rastoče je bil poslovni načrt le prvi korak kako slediti pri nadaljnem razvoju in strategiji podjetja. Cilj podjetja je postati vodilno pri dostavi pošilk s kombi prevozi v Sloveniji.

Podjetje je dobilo s pomočjo analize konkurence podatek kje kotira oziroma kako velik tržni delež ima pri opravljanju svoje dejavnosti. Kupci so podali oceno kaj je potrebno spremeniti oziroma kaj konkretno jih moti pri opravljeni storitvi. Postavljen je terminski plan in posledično s tem kako izvesti vse aktivnosti in katera tveganje se pri tem pojavijo. Poslovni načrt je bil vpogled v delovanje podjetja katere pasti oziroma prednosti ima podjetje napram konkurenci. Prav tako so postavljeni cilji in smernice za nadaljnji razvoj.

KLJUČNE BESEDE

- poslovni načrt
- prevozi
- mednarodni transport
- razvoj
- strategija

ABSTRACT

In my thesis I have presented the Natan d. o. o. company, where I work as a business secretary. The company manages transfers in international transport, more specifically van transfers across Europe. In my thesis I am presenting the purpose of the making and the function of the business plan. Due to our company being a fast growing one, the business plan was only the first step towards the future development and strategy of the company. (The company's goal is to become the leading company in van postal deliveries in Slovenia). With the help of the competition analysis the company discovered where does it stand in the market or in other words how big of a market share does it have in it's own field. The customers assessed what needed to be changed and told specifically what bothered them with the service. The company has set a detailed schedule which also describes how to execute all the activities and what kind of risks can occur during the execution. The business plan was an inside close-up of the company's operation, detailing all the business traps and advantages of the company comparing to it's competition. Also, the business plan set the goals and directives for the future development.

KEYWORDS :

- business plan
- transfers
- international transport
- development
- strategy

1 UVOD

Velike in hitre strukturne spremembe v svetovnem gospodarstvu ne vplivajo zgolj na gospodarsko strukturo posameznih držav, regionalnih trgov in svetovnega gospodarstva v celoti, temveč tudi na dejavnike tržne poslovne uspešnosti. S tem opredeljujejo pogoje, obete, ovire in objektivne možnosti za uspešen vstop organizacij na posamezne nacionalne trge. Organizacije zaradi različnih pritiskov iz okolja izgubljajo svoje tradicionalne posle in trge, se spopadajo z agresivnejšo konkurenco že na domačem tržišču in se hkrati srečujejo tudi z novimi tržnimi priložnostmi.

Ker se mora organizacija pazljujeje ukvarjati s tržiščem in trendi, ki vladajo na njem, postaja njena sistematična priprava na prihodnost poglavitno vprašanje vodenja. Namreč, precej organizacij ne vidi in ne prepozna hitrih ter temeljitih sprememb v poslovnem okolju ali v njih samih oziroma se celo z njimi niso več sposobne boriti.

Eden izmed vzrokov za takšen položaj je slabo ugotavljanje ali celo nezaznavanje prvin, ki vplivajo na nenadne spremembe. Vse prepogosto se pozablja na posebne okoliščine, v katerih deluje neka panoga oziroma organizacija. Prav tako se razvijajo strategije za panoge, ki so v določeni razvojni fazi – uvajanju, rasti, zrelosti in upadanju. Spremembe pa se pogosto dogajajo prav med posameznimi fazami. In če gre za nenadne spremembe, lahko le-te povzročijo usodne posledice za posamezne organizacije ali celotne panoge.

Za konkurenčnost organizacije je zelo pomembna sposobnost odzivanja na spremembe na tržišču in v organizaciji. Prav zaradi tega morajo vodstvene ekipe spremembe čim prej predvideti in se jim tudi prilagoditi. Sposobnost prilagajanja tem spremembam je glavni pogoj za uspeh organizacije.

Poslovni načrt je dragocen pripomoček pri planiranju in uvajanju sprememb. Spremembe se v okolju neprestano dogajajo. Učinkujejo lahko hitro ali počasi, odvisno od področja, na katerem se pojavijo, vsekakor pa spreminjajo trende delovanja. Sprememba je lahko omejena, površna ali temeljita oziroma korenita. Slednja podira vzorce delovanja v organizaciji in na tržišču. Takrat izkušnje pogosto izgubljajo vrednost (Strebel, 1992, 1996).

Vsaka sprememba zahteva porabo materialnih ali nematerialnih sredstev organizacije. Če je le-ta uspešna, bolj ali manj obilno povrne porabljena sredstva s prihodnjimi donosi. Stroški, ki jih prinaša sprememba, pa niso le tisti za njeno sproženje in uresničevanje, ampak so mnogo pomembnejše lahko oportunitetne izgube – donosi, ki jih organizacija izgubi, ker se ni odločila za pravo spremembo ob pravem času. Zato pri presojanju stroškov ni dovolj primerjati stroške pripravljanja in uresničevanja spremembe s prihodnjimi donosi zaradi nje, ampak je treba upoštevati tudi ocenjene oportunitetne stroške. Vodstvo se pogosto odloči za ukrepanje, vplivanje ali odzivanje. Torej za spremembo, ki povzroči izdatne izmerljive stroške, vendar ne da nikakršnih dodatnih donosov, temveč prepreči oportunitetne izgube (Tavčar, 1996), npr. usposabljanje carinskih referentov v špedicijskih organizacijah za obvladovanje sistema carinskih tarif ali varnostni sistemi za ravnanje z nevarnimi snovmi. Oba ukrepa vplivata tudi na donose, še bolj pa preprečujeta posledice morebitnih napak za organizacijo in posameznika.

Spremembe se lahko nanašajo na:

- lastništvo;
- asortima;

- trge;
- kupce;
- dobavitelje;
- tehnologije;
- vodenje in procese;
- vrednote in kulturo organizacije (navade, neformalne odnose, stil vodenja);
- kadrovske spremembe – pristojnosti in odgovornosti.

Pri uresničevanju poslovnega načrta gre za proces uvajanja sprememb. Ker se pri tem vedno znova dogajajo napake, mora biti ta proces primerno voden. Ukrepe in proces uvajanja sprememb je treba vključiti v redno delovanje organizacije. Še tako dober poslovni načrt ne bo zaživel v praksi, če bodo zaviralne sile sprememb močnejše od gonilnih.

Vloga vodstva in ključnih kadrov organizacije je pri tem bistvenega pomena. Le-ti morajo zaradi ozaveščanja o nujnosti sprememb zaposlene seznaniti z nevarnostmi, povezanimi s prihodnostjo organizacije, spodbuditi nezadovoljstvo s sedanjimi razmerami in začeti sprejemati spremembe kot stalen proces ter ne kot enkratno dejanje. Vsekakor mora vodstvo verjeti v to, kar počne, in s svojim zgledom biti pripravljeno dejavno potegniti druge za sabo, brez delegiranja svoje vloge na nižje ravni.

Poleg ključne vloge vodstvenega osebja moramo poudariti pomembnost učinkovitega in intenzivnega komuniciranja.

Strategija komuniciranja mora biti usmerjena tako navznoter kot navzven. Komuniciranje mora biti odkrito in pošteno, podprto z rednimi poročili o opravljenih aktivnostih ter doseženih rezultatih. Najučinkovitejši posredovalci sporočil o spremembah so predstavniki najvišjega poslovodstva, najprimernejši načini posredovanja pa so sestanki ali pogovori z zaposlenimi v okviru delovnih enot (Smith, 1998).

Poleg navedenega moramo upoštevati še:

- stopnjo poznavanja in razumevanja zunanjega okolja;
- poznavanje vizije in poslanstva organizacije;
- kulturo organizacije;
- opredeljeno organizacijsko strukturo;
- stopnjo razpršenosti pooblastil zaposlenih in skupinsko delo;
- motiviranost zaposlenih.

Spremembe se bodo dogajale, če bodo njihove gonilne sile močnejše od zaviralnih. Pri vzpostavljanju tega neravnovesja sta zelo pomembna zgled vodstva in njegovo zavedanje, da se spremembe v okolju dogajajo in da se je na te spremembe treba odzvati v organizaciji.

Tabela 1: Gonilne in zaviralne sile sprememb



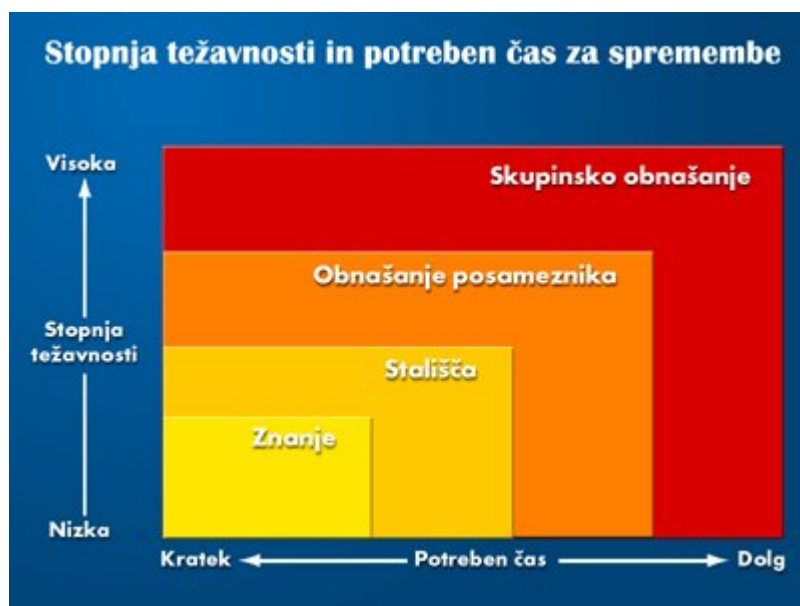
Vir: Edvard Pluž, *Poslovni načrt*, 2006.

Temu lahko nasprotujejo posamezniki, interesne skupine, enote ali druge organizacije. Zelo močna nasprotovanja se pojavljajo predvsem v zaprtih, vase zagledanih sistemih, kjer se vedenje konkurentov počasi spreminja ali konkurentov sploh ni (npr. državna uprava). Povsem drugače je v organizacijah, ki delujejo v prožnih panogah, v katerih se je treba nenehno prilagajati.

Če potreba po spremembah organizacije ni velika, ima le-ta dovolj časa, da postopoma spremeni sedanje ravnanje in se začne prilagajati drugačnim razmeram na tržišču.

Proces uvajanja sprememb je težaven in tudi dolgotrajen. Kot vidimo, je to najbolj očitno takrat, ko je treba spremeniti skupinsko obnašanje. Ker je zelo preprosto izkazati precejšnje pozitivne učinke zaradi sprememb (npr. povečanje produktivnosti zaradi odpuščanja zaposlenih), moramo zelo pazljivo opredeliti takšne kazalce uspešnosti uvajanja sprememb, ki ne bodo prikrivali težav, ki se pojavijo zaradi sprememb. Vključevati moramo od načina vodenja, komuniciranja do motiviranja zaposlenih.

Tabela 2: Stopnja težavnosti in potreben čas za spremembe



Vir: Edvard Plut, *Poslovni načrt*, 2006.

Pomembna sta redno spremljanje klime v organizaciji in ugotavljanje pripravljenosti zaposlenih za spremembe. Pri tem mora organizacija ugotoviti stališča in odnos zaposlenih do organizacije ter njenega delovanja. Ta preverjanja zajemajo organiziranost izvajanja in obvladovanje procesa, notranje odnose, komunikacijo ter način motiviranja. Organizacija z rednimi analizami ne ugotovi le najbolj kritične elemente v svojem delovanju (statičen pregled), ampak tudi to, kam vodijo spremembe pri posameznih elementih (dinamičen pogled).

Če želimo pripraviti uspešen in uresničljiv poslovni načrt, moramo upoštevati te zakonitosti tudi pri njegovi izdelavi in v določenem časovnem obdobju v poslovanje uvesti za zaposlene obvladljivo ter sprejemljivo količino sprememb (Plut, 2006).

2 Poslovni načrt

2.1 Kaj je poslovni načrt?

Poslovni načrt opredeljuje metode vodenja *določene dejavnosti* v določenem *obdobju v prihodnosti*.

Določena dejavnost je lahko opravljanje posla, ki vključuje le eno osebo, ali delovanje velike multinacionalke; nanaša se lahko na celotno podjetje ali le na manjši oddelek, na komercialno investiranje, dobrodelno ali kakšno drugačno neprofitno organizacijo.

Obdobje v prihodnosti je lahko prvih šest mesecev v življenju čisto novega podjetja, pet let v življenju obstojne korporacije ali celotno trajanje določenega projekta, kot je 18 mesecev intenzivne dejavnosti, ki svoj višek doseže na dvotedenski razstavi. Običajno gre za podrobnejšo obravnavo prihodnjih 12 mesecev v okviru splošnejšega načrta za prihodnjih tri ali pet let.

Načrt ponavadi vključuje pregled trenutnega stanja v organizaciji in označitev splošne poslovne strategije za, na primer, pet let s podrobneje opredeljenim delovnim načrtom in proračunom za prihodnje leto. Strategija in načrt pokrivata vsa področja poslovanja. Najpomembnejša vprašanja se od podjetja do podjetja razlikujejo, na splošno pa so ključni vodstvo, izdelki, trženje in prodaja.

(Stutely, 2003)

Tabela 3: Poslovni načrt



Vir: Edvard Pluž, *Poslovni načrt*, 2006.

2.2 Priprava poslovnega načrta

Si lahko predstavljate, da bi začeli graditi hišo brez načrta?

Poslovanje organizacije je vsekakor bolj kompleksno kot gradnja hiše, zato tudi pri tem potrebujemo načrt. Razlogov za izdelavo poslovnega načrta je več, in sicer:

- poslovni načrt zahtevajo posojilodajalci ali investitorji pred odločitvijo za odobritev posojila oziroma pred poslovnim vlaganjem;
- brezposelna oseba mora za pridobitev finančne pomoči ob samozaposlitvi predložiti poslovni načrt;
- dobro pripravljen poslovni načrt je nepogrešljiv pripomoček pri operativnem vodenju organizacije in okvir za izvedbo dolgoročnejših aktivnosti;
- poslovni načrt je nujno potreben, ko želimo vpeljati na tržišče nov proizvod ali storitev. S tem potrdimo ali ovržemo svoja razmišljanja. Velikokrat se izkaže, da smo na podlagi poslovnega načrta trenutno ali sploh opustili misel na investicijo in s tem prihranili veliko finančnih ter drugih virov;
- poslovni načrt je potreben pri razširitvi poslovanja, npr. pri povečanju proizvodnih zmogljivosti ali pri vstopu na novo tržišče;
- poslovni načrt že postaja dokument, na podlagi katerega vodstvo podjetja pridobi zaupanje nadzornih svetov in lastnikov podjetja;
- izdelava poslovnega načrta prinese tudi druge pomembne koristi, kot so:
 - eksplicitno izrazi poslovne cilje in zagotovi, da si ključni kadri prizadevajo za uresničevanje teh ciljev;
 - izboljša se proces sprejemanja odločitev in spremljanja uresničevanja zastavljenih ciljev;
 - zmanjšuje poslovna tveganja in povečuje izkoriščanje poslovnih priložnosti.

Izdelava poslovnega načrta praviloma postaja del rednega poslovanja organizacije. Primerno je, če se z izdelavo poslovnega načrta prilagodimo procesu planiranja v organizaciji.

Pri uvajanju novih programov (proizvodov) v poslovanje ali osvajanju novih tržišč je priporočljivo izdelati poseben poslovni načrt (Bolčič, 2003).

V večjih organizacijah je priporočljivo narediti **plan izdelave poslovnega načrta**.

Najprej sestavimo ekipo ključnih kadrov podjetja, ki bo izdelala poslovni načrt, nato predstavimo vsebinske zahteve in se dogovorimo za nosilce izvajanja posameznih aktivnosti.

Tabela 4: Terminski plan izdelave poslovnega načrta za...

Št.	AKTIVNOSTI	NOSILEC	ROK
1.	NAMEN POSLOVNEGA NAČRTA IN OSNOVNI PODATKI O ORGANIZACIJI		
2.	VIZIJA IN POSLANSTVO		
3.	PROGRAMSKA USMERITEV		
4.	ANALIZA ORGANIZACIJE		
5.	ANALIZA OKOLJA (TRGA)		
6.	SINTEZA		
7.	CILJI		
8.	KAKO DO CILJEV?		
9.	EKONOMSKO-FINANČNI IZRAČUN		
10.	PREDSTAVITEV POSLOVNEGA NAČRTA		

Vir: Edvard Plut, *Poslovni načrt*, 2006.

2.3 Kako uporabiti poslovni načrt oziroma cilji in namen sestave poslovnega načrta?

Poslovni načrt se uporablja za veliko različnih namenov. V glavnem so ti načrti:

- uraden izraz postopka načrtovanja;
- prošnja za sredstva;
- ogrodje za odobritev;
- orodje za operativno poslovno vodstvo.

Uradna dokumentacija

Razlika med dokumentiranim in nedokumentiranim načrtom je ogromna. Zlivanje načrtov na papir pomaga izpostaviti priložnosti in tveganja ter razkriti nedoslednosti. Ko je poslovni načrt enkrat zapisan, se ponuja kot vodič za delovanje in odzivanje na dogodke v svetu. Pisanje načrta naj ne bo nikoli birokratsko opravilo – kaj takega ne bo pomagalo nikomur.

Financiranje

Nekje za načrtom se vedno skriva motiv iskanja sredstev. Načrt lahko uporabite za iskanje kapitala za novo podjetje, za dokapitalizacijo obstoječega podjetja, za iskanje posojilnega kapitala ali celo kratkoročnih komercialnih kreditov. Lahko je namenjen vzpodbujanju kapitalske soudeležbe poslovnega partnerja, kot je na primer dobavitelj. Morda je sestavljen za oporo dejavnostim med spajanjem in pripajanjem podjetij. Drugače pa lahko načrt uporabite tudi v zagovor dodelitve notranjih virov (verjetno zadržanega dobička) določeni poslovni dejavnosti – morda vašemu najljubšemu projektu. Če sredstva tako dodelite, obstaja nevarnost izpada donosa, ki bi ga prejeli, če bi investirali kje drugje. Morda bi bilo, na primer, finančno bolj preudarno opustiti dejavnost in kapital naložiti v banki. Načrt vam pomaga ugotoviti, ali je tako – in če je, običajno tudi pokaže, zakaj je bolje prezreti kratkoročno izgubo v korist dolgoročnega dobička ali kakega drugega cilja.

Odobritve

Verjetno ni treba na glas povedati, da je načrt osnova za odobritev. Lastnik malega podjetja, ki vloži nekaj truda v to, da na papir spravi poslovni načrt, je verjetno tudi oseba, ki ga odobri. Večkrat pa načrt odobri upravni odbor kot kolektivni izraz namer organizacije – ali pa morda poslovni načrt odobri nek posameznik s pravicami odločanja. Postopki odobritve in financiranja so tesno povezani. V podjetniškem smislu je odobritev načrta enaka odobritvi financiranja. Ta enačba pa ne drži vedno. Lastnik kapitala, ki odobri prošnjo za financiranje na podlagi poslovnega načrta, s tem ne pravi, da je načrt stodstotno pravilen. Lastniki in vodje podjetja so vedno odgovorni za dejansko vodenje podjetja.

Operativno vodstvo

Načrt nudi ogrodje za vodenje posla – izpostavlja metode za vse, od splošne strategije pa do vsakodnevnih dejavnosti. Stopnja podrobnosti se spreminja glede na zahtevano stopnjo natančnosti merjenja in kontrole. V tem kontekstu finančni del načrta, ki je nastal kot zagovor upravičenosti financiranja, postane operativni proračun.

Poslovni načrt kot orodje služi kot merilna palica. Navaja omejitve in cilje, s katerimi merite dejanski učinek. Če ciljev ne dosežete ali jih presežete, lahko v začetnih stopnjah še popravite načrt, strategijo ali celo same cilje.

Kar preveč pogosto pozabimo na poslovodne in kontrolne vidike načrta. Po besnem premišljanju in pisanju le-tega se na njem v predalu nabira le prah. Poslovodje hitro potonejo v morju dnevnih opravkov, prodajnih ciljev, prelaganju papirčkov ali čem drugem; pozabijo pa, da načrtovanje pomeni več kot le zadovoljevanje letnih zahtev šefa, banke ali delničarjev (Stutely, 2003,).

3 Podjetje, proizvod in panoga

3.1 Osnovni podatki

Ime podjetja: NATAN, D. O. O.

Sedež podjetja: SAVSKA CESTA 34, 4000 KRANJ

Ustanovitelj: SAŠO GRUBIČ

Dejavnost: 60.240 CESTNI TOVORNI PROMET

Logotip:



NATAN, prevozi in trgovina d.o.o.
Savska cesta 34
SI-4000 Kranj
phone +386 /4/ 202 05 05
fax +386 /4/ 202 05 10
E-mail info@natan.si
www.natan.si

Moto: Vedno zadovoljen uporabnik naših storitev.

3.3 Panoga

Podjetje Natan se uvršča med storitvena podjetja

Začetki podjetja Natan segajo v leto 2000. Ob ustanovitvi podjetja v letu 2000 je podjetje začelo z enim zaposlenim in enim dostavnim vozilom. Kar hitro so se na domačem in mednarodnem trgu pojavile potrebe za dostavo manjših kosovnih pošiljk. V podjetju so povpraševanje na trgu sprejeli kot izziv. Zato so se odločili, da povečajo in posodobijo svoj vozni park. Kmalu so se odločitve, ki so jih sprejeli, pokazale za pravilne.

3.4 Storitve

Podjetje Natan je specializirano za dostavo pošiljk, težkih do 1500 kg, pet paletnih mest, 13,6 m³, v zahodno Evropo, vzhodno Evropo, države bivše Jugoslavije in razvoz po Sloveniji. Pošiljke se lahko prevzamejo in dostavijo v različnih tranzitnih časih.

Ponudba je sestavljena iz treh tipov dostave, in sicer iz zbirniške, hitre ter ekspresne.

Pri zbirniški dostavi je pošiljka predana v 72-ih urah, pri hitri v 48-ih urah, ekspresna pa ima rok dostave 24 ur. Izjeme so lahko pri dostavah v določene države, pri katerih se izvajajo uvozno-izvozni postopki carinjenja ali pa je dostava odvisna od trajektnih povezav.

Po dogovoru vam podjetje organizira dostavo večjih pošiljk v sodelovanju z našimi kooperanti.

4 Vizija in poslanstvo

Vizija podjetja je ustvariti prepoznavnost lastne znamke in postati največje slovensko podjetje v dostavi manjših kosovnih pošilk na domačem ter mednarodnem trgu.

Temeljni cilj poslovne politike je realizacija storitev v skladu z zahtevami, potrebami in pričakovanji uporabnikov naših storitev.

Z nenehnim doseganjem temeljnega cilja in s spremljanjem ter z ocenjevanjem zadovoljstva odjemalcev bomo maksimalno zadovoljevali interese in želje lastnikov, zaposlenih ter družbe kot celote.

Odjemalci so naše največje premoženje, zato si prizadevamo za stalno izboljševanje kakovosti naših storitev, s katerimi skušamo čim bolj zadovoljiti odjemalce.

Kakovost izvajanja storitev zagotavljamo v vseh fazah poslovnega procesa, od prejema naročila, prevoza blaga, postopka carinjenja, dostave blaga in dokumentacije ter končnega obračuna. V vsakem trenutku lahko uporabniku naših storitev povemo, kaj se dogaja z njegovo pošiljko in v kakšni fazi izvedbe je naročena storitev.

Izvajamo stalne izboljšave storitev in procesov ter pri tem uporabljamo najnovejše prijeme in učinkovita orodja.

5 Analiza trga in konkurence

5.1 Analiza trga

Ena izmed prvih pomembnih elementov informacij, ki je potreben podjetniku, je tržna možnost proizvoda ali storitve.

Internet lahko služi kot pomemben vir informacij v pripravi poslovnega načrta za takšna področja, kot so industrijska analiza, konkurenčna analiza in merjenje tržnih možnosti.

Podjetnik si lahko ogleda spletne strani konkurentov in tako spozna njihovo strategijo na trgu (Antončič, Hirsch, Petrin, Vahčič, 2002).

Pri analizi trga našega podjetja smo upoštevali podatke čistega prihoda od prodaje za izbrana podjetja, ki so pomembna na področju logistike in imajo vpliv na trg prevoznih storitev.

Pri analizi bomo primerjali večje število podjetij, ki so direktni konkurenti podjetju NATAN glede na strukturo storitve, ki jo opravljajo, in druga podjetja, katerih osnovna dejavnost ni usmerjena v tip storitve, ki jo izvaja podjetja NATAN, vendar so pomembni pri celotni logistični ponudbi in lahko določene storitve, ki so ciljne za NATAN, opravijo samostojno ali s pomočjo pogodbenih podjetij.

5.2 Analiza kupcev

Pri spremljanju in analiziranju zadovoljstva odjemalcev iz anketnih vprašalnikov lahko povemo, da je največja stranka dala pripombo na kakovost opravljene storitve, ker je prihajalo do zamujanja in do neobveščanja stranke pri odstopanjih od sprejetih naročil; vsi drugi so bili skoraj enotnega mnenja, da je usluga zelo dobra ali odlična. Nekaj pripomb je bilo glede cene in izražena je bila želja po zmanjšanju cen.

Podatki o direktnih konkurentih podjetja NATAN so naslednji (x 1.000 SIT) :

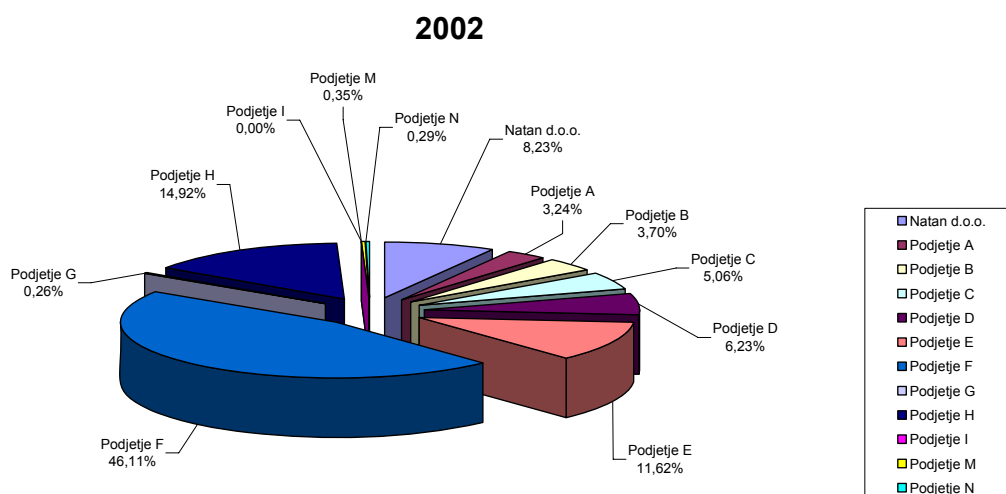
Tabela 5: Podatki o direktnih konkurentih

	2002	%	2003	%	2004	%
Natan d.o.o.	110.969	8,23	161.509	11,59	203.005	15,52
Podjetje A	43.707	3,24	35.510	2,55	23.049	1,76
Podjetje B	49.952	3,70	50.920	3,65	66.716	5,10
Podjetje C	68.240	5,06	77.836	5,58	122.004	9,32
Podjetje D	84.082	6,23	83.901	6,02	98.217	7,51
Podjetje E	156.716	11,62	192.022	13,77	195.754	14,96
Podjetje F	622.023	46,11	437.680	31,40	201.594	15,41
Podjetje G	3.471	0,26	6.184	0,44	5.901	0,45
Podjetje H	201.204	14,92	259.147	18,59	247.611	18,93
Podjetje I	0	0,00	38.187	2,74	84.006	6,42
Podjetje M	4.776	0,35	21.203	1,52	25.727	1,97
Podjetje N	3.851	0,29	29.922	2,15	34.792	2,66
skupni promet	1.348.991	100,00	1.394.021	100,00	1.308.376	100,00

Vir: Podatki o bilanci poslovanja podjetij direktnih konkurentov, ki so vključena v analizo za leta 2002, 2003 in 2004.

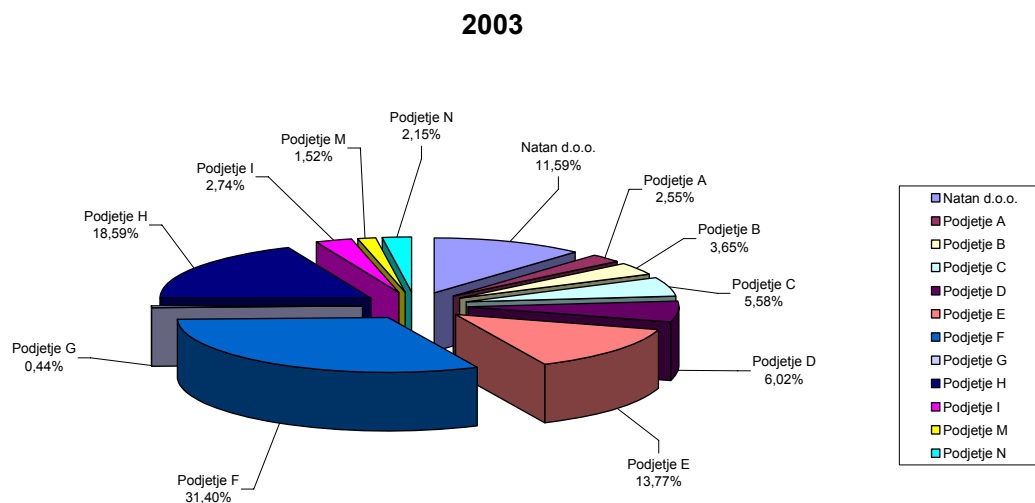
Grafični prikaz deleža posameznega podjetja po letih :

Graf 1: Prikaz deleža posameznega podjetja v letu 2002



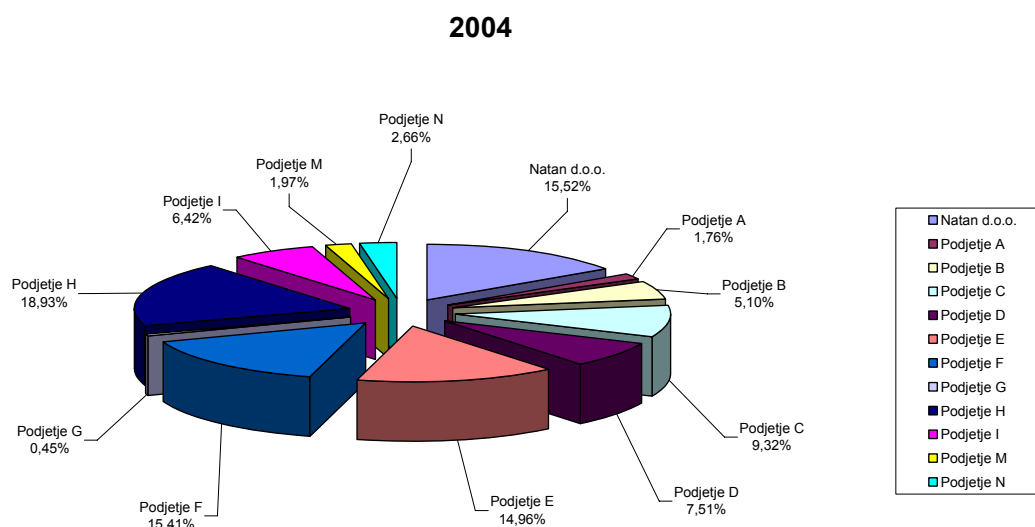
Vir: Samooblikovanje.

Graf 2: Prikaz deleža posameznega podjetja v letu 2003



Vir: Samooblikovanje.

Graf 3: Prikaz deleža posameznega podjetja v letu 2004



Vir: Samooblikovanje.

Iz podane analize direktnih konkurentov lahko zaključimo, da je skupni promet padel iz 1,35 milijard v letu 2002 na 1,31 milijard v letu 2004.

Največji padeč prometa je zabeležilo Podjetje F, ki je leta 2002 imelo skoraj 50 % delež realizacije. V letu 2004 je ta delež padel na dobrih 15 %.

Rast prometa in tudi skupnega deleža realizacije je pri podjetjih: E (14,96 % delež leta 2004), H (18,93 % delež leta 2004) in C (9,32 % delež leta 2004).

Podjetje NATAN je leta 2002 bilo na 4. mestu po realizaciji, leta 2004 pa zaseda 2. mesto in beleži 83 % porast lastnega prometa od leta 2002 do leta 2004.

Podatki o drugih logističnih podjetjih so podani v spodnji tabeli (x 1.000 SIT)

Tabela 6: Primerjava z drugimi logističnimi podjetji v letu 2002–2004

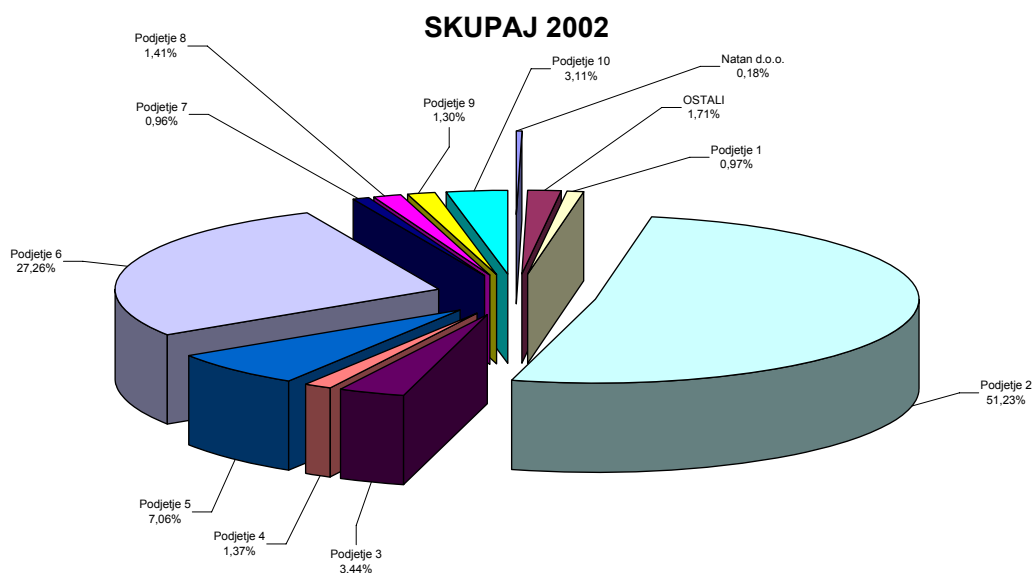
	2002	%	2003	%	2004	%
Natan d.o.o.	110.969,00	0,18	161.509,00	0,25	203.005,00	0,32
OSTALI	1.238.022,00	2,05	1.232.512,00	1,93	1.105.371,00	1,73
Podjetje 1	580.656,00	0,96	545.401,00	0,85	595.832,00	0,93
Podjetje 2	30.802.360,00	51,05	29.683.921,00	46,40	29.996.792,00	46,99
Podjetje 3	2.070.194,00	3,43	2.255.687,00	3,53	4.814.818,00	7,54
Podjetje 4	823.972,00	1,37	890.820,00	1,39	793.686,00	1,24
Podjetje 5	4.245.591,00	7,04	5.080.478,00	7,94	5.866.815,00	9,19
Podjetje 6	16.387.786,00	27,16	19.383.523,00	30,30	16.425.067,00	25,73
Podjetje 7	577.046,00	0,96	767.308,00	1,20	776.432,00	1,22
Podjetje 8	850.766,00	1,41	1.432.919,00	2,24	1.471.268,00	2,30
Podjetje 9	780.379,00	1,29	883.386,00	1,38	842.242,00	1,32
Podjetje 10	1.868.366,00	3,10	1.655.672,00	2,59	939.158,00	1,47
	60.338.109,00	100,00	63.975.139,00	100,00	63.832.490,00	100,00

Vir: Podatki o bilanci poslovanja večjih logističnih podjetij, ki so vključena v analizo za leta 2002, 2003 in 2004.

Direktni konkurenti so skupaj predstavljeni kot OSTALI, podjetje NATAN pa je predstavljeno s svojimi podatki.

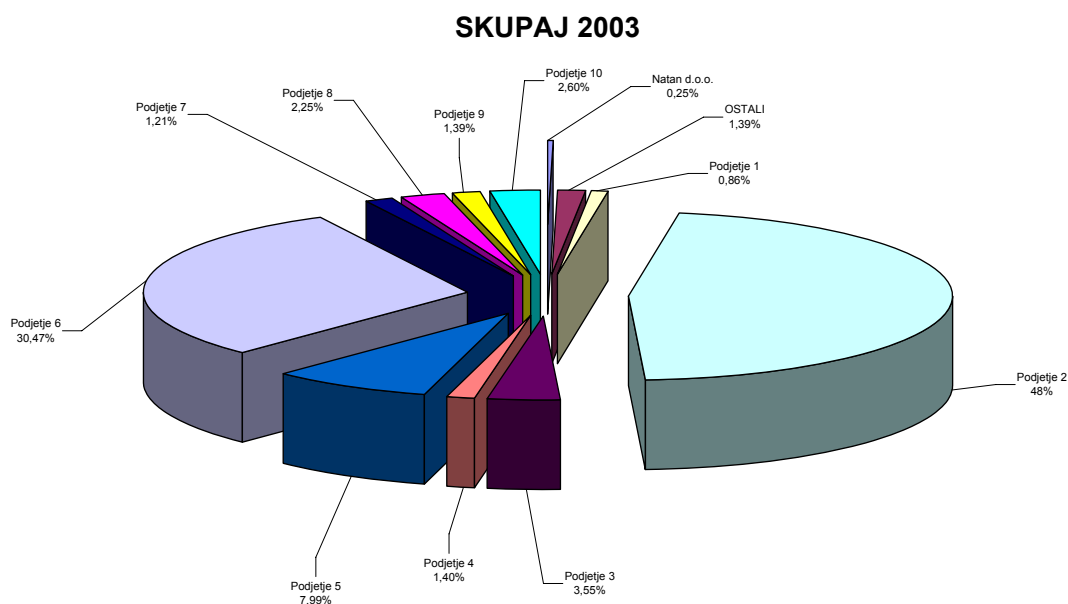
Delež posameznega podjetja po letih prikazuje spodnji grafični prikaz

Graf 4: Delež logističnih podjetij v letu 2002



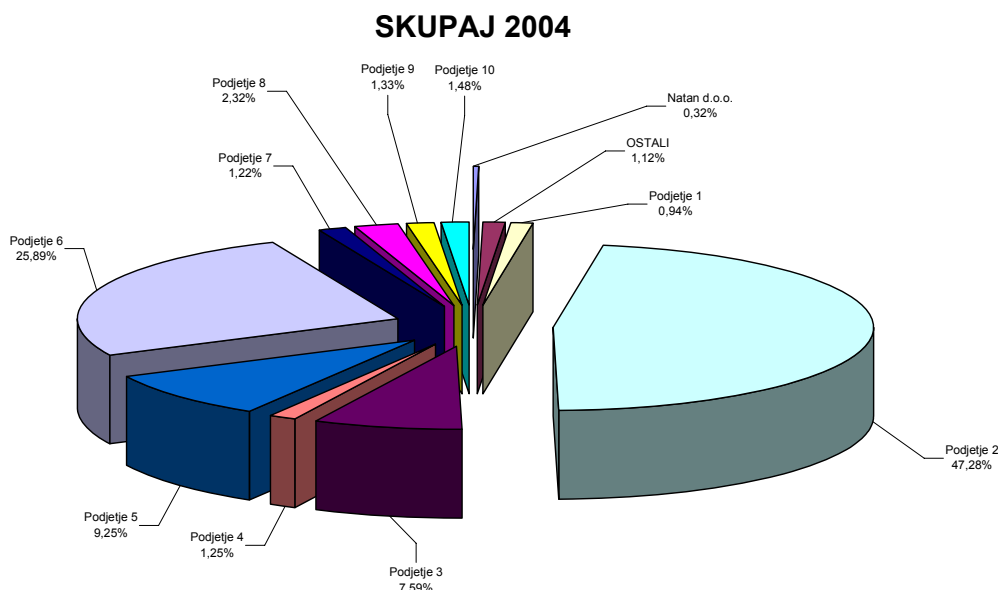
Vir: Samooblikovanje.

Graf 5: Delež logističnih podjetij v letu 2003



Vir: Samooblikovanje.

Graf 6: Delež logističnih podjetij v letu 2004



Vir: Samooblikovanje.

Skupni promet vseh podjetij je od leta 2002, ko je znašal 60,34 milijarde, zrasel na 63,83 milijarde SIT.

Padec prometa in tržnega deleža sta opazna pri obeh največjih logističnih podjetjih **2** in **6**. Podjetje **5** (večinski lastnik je podjetje 6) je zabeležilo rast prometa, prav tako tudi podjetje **3**.

Podjetje NATAN je ne glede na povečanje skupnega prometa vseh podjetij tudi svoj tržni delež povečalo od 0,18 % leta 2002 do 0,32 % leta 2004.

5.3 Analiza konkurence

Konkurenčna prednost je relativna zadeva. Pojavi se iz najmočnejših mest na lestvici vrednosti v primerjavi s konkurenco. Te prednosti niso povsem enake bistvenim zmožnostim posameznega podjetja, ker so lahko konkurenti sposobnejši na istih področjih. Vsekakor so najboljše konkurenčne prednosti tiste, ki držijo dalj časa (Stutely, 2003, Uspešen poslovni načrt).

Pri analizi konkurence so primerjani ceniki in pogoji dostave. Analizirana so podjetja pri dostavi pošiljk, težkih 30 kg, 100 kg, 500 kg, 1.000 kg in 1.500 kg za določene destinacije izbranih držav Evrope. Podjetje NATAN ponuja 24-urno dostavo do vseh naštetih mest in za vse predstavljene teže pošiljk. Ker druga podjetja ne zagotavljajo tovrstne dostave v sklopu redne ponudbe in se tranzitni časi gibljejo od 2 do 7 dni (razvidno iz pridobljenih cenikov za vsako analizirano podjetje), bomo pri analizi primerjali cene podjetja pri storitvi NATAN ekspres (NATAN E) in zbirnik (NATAN Z) s cenami drugih podjetij.

Vse cene so izražene v evrih.

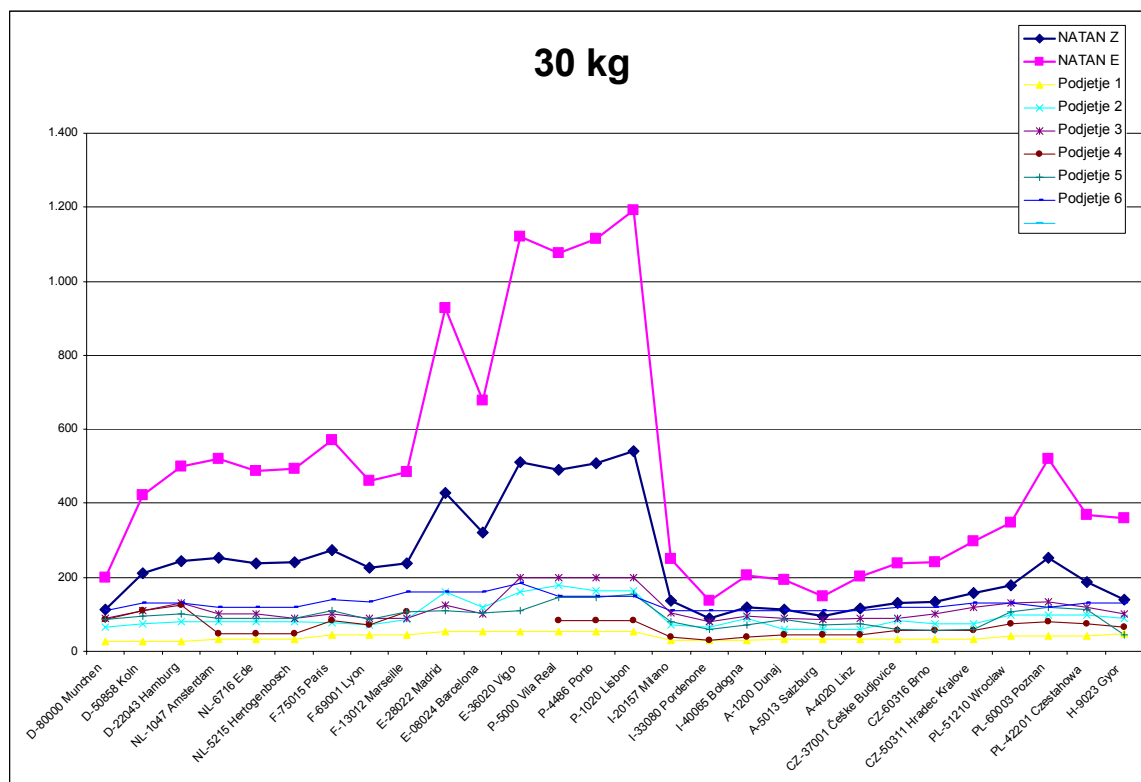
Analiza konkurence za prevoz 30 kilogramske pošiljke

Tabela 7: Analiza konkurence pri prevozu 30 kilogramske pošiljke

Mesto	30 kg							
	NATAN Z	NATAN E	Podjetje 1	Podjetje 2	Podjetje 3	Podjetje 4	Podjetje 5	Podjetje 6
D-80000 Munchen	114	199	27	65	90	85	85	110
D-50858 Kohn	210	421	27	75	110	110	95	130
D-22043 Hamburg	243	498	27	80	130	125	100	130
NL-1047 Amsterdam	252	520	34	80	100	47	90	120
NL-6716 Ede	237	487	34	80	100	47	90	120
NL-5215 Hertogenbosch	240	493	34	80	90	47	90	120
F-75015 Paris	274	570	44	77	100	83	110	140
F-69001 Lyon	227	460	44	70	90	71	87	135
F-13012 Marseille	237	484	44	86	90	106	108	160
E-28022 Madrid	427	927	53	160	125		110	160
E-08024 Barcelona	320	677	53	119	100		105	160
E-36020 Vigo	510	1.120	53	160	200		110	185
P-5000 Vila Real	491	1.077	53	177	200	84	147	150
P-4486 Porto	507	1.115	53	163	200	84	147	150
P-1020 Lisbon	540	1.191	53	163	200	84	156	150
I-20157 Milano	137	250	29	71	105	40	80	110
I-33080 Pordenone	88	136	29	65	80	30	60	110
I-40065 Bologna	118	205	29	90	95	40	70	110
A-1200 Dunaj	113	193	34	59	90	45	85	110
A-5013 Salzburg	94	149	34	59	85	45	70	110
A-4020 Linz	116	201	34	59	90	45	75	110
CZ-37001 Češke Budjovice	132	238	34	83	90	55	60	120
CZ-60316 Brno	133	242	34	73	100	55	56	120
CZ-50311 Hradec Kralove	157	297	34	73	120	55	58	130
PL-51210 Wroclaw	179	348	41	99	130	75	108	130
PL-60003 Poznan	253	520	41	99	135	81	119	120
PL-42201 Czeszahowa	188	369	41	99	120	75	112	130
H-9023 Gyor	141	360	49	88	100	65	45	130

Vir: Samooblikovanje.

Graf 7: Analiza konkurence pri prevozu 30 kilogramske pošiljke



Vir: Samooblikovanje.

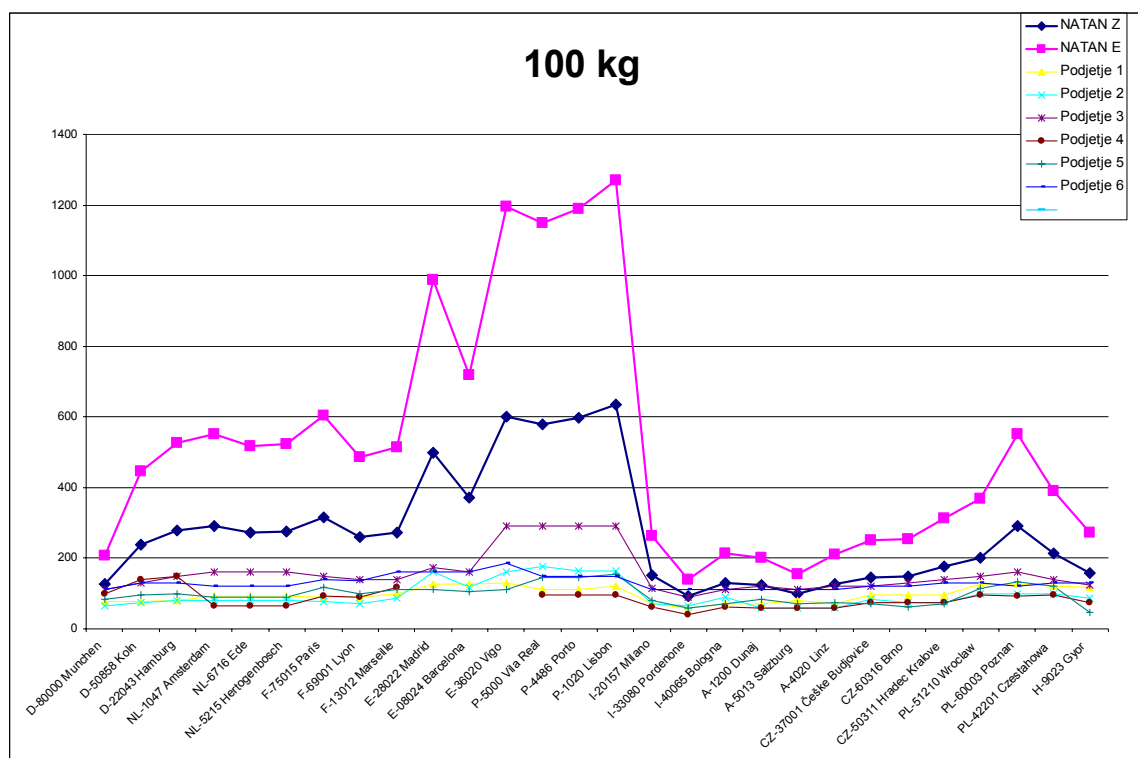
Analiza konkurence za prevoz 100 kilogramske pošiljke

Tabela 8: Analiza konkurence pri prevozu 100 kilogramske pošiljke

Mesto	100 kg							
	NATAN Z	NATAN E	Podjetje 1	Podjetje 2	Podjetje 3	Podjetje 4	Podjetje 5	Podjetje 6
D-80000 Munchen	126	208	77	65	110	100	85	110
D-50858 Kohn	240	446	78	75	130	140	95	130
D-22043 Hamburg	280	528	79	80	150	150	100	130
NL-1047 Amsterdam	291	552	92	80	160	64	90	120
NL-6716 Ede	274	516	92	80	160	64	90	120
NL-5215 Hertogenbosch	277	522	92	80	160	64	90	120
F-75015 Paris	317	605	89	77	150	94	117	140
F-69001 Lyon	260	487	89	70	140	90	100	135
F-13012 Marseille	272	513	100	86	140	119	110	160
E-28022 Madrid	500	988	126	160	175		110	160
E-08024 Barcelona	372	720	126	119	160		105	160
E-36020 Vigo	600	1.195	129	160	290		110	185
P-5000 Vila Real	578	1.149	113	177	290	97	147	150
P-4486 Porto	597	1.189	113	163	290	97	147	150
P-1020 Lisbon	636	1.271	121	163	290	97	156	150
I-20157 Milano	152	262	71	71	115	62	80	110
I-33080 Pordenone	93	140	60	65	90	41	60	110
I-40065 Bologna	129	214	71	90	110	62	70	110
A-1200 Dunaj	123	201	70	59	120	58	85	110
A-5013 Salzburg	100	154	81	59	110	58	70	110
A-4020 Linz	127	210	70	59	120	58	75	110
CZ-37001 Češke Budjovice	146	250	96	83	120	74	70	120
CZ-60316 Brno	148	253	97	73	130	74	61	120
CZ-50311 Hradec Kralove	176	313	96	73	140	74	70	130
PL-51210 Wroclaw	202	368	126	99	150	97	116	130
PL-60003 Poznan	291	552	126	99	160	94	132	120
PL-42201 Czestahowa	213	390	120	99	140	97	121	130
H-9023 Gyor	157	273	117	88	125	75	45	130

Vir: Samooblikovanje.

Graf 8: Analiza konkurence pri prevozu 100 kilogramske pošiljke



Vir: Samooblikovanje.

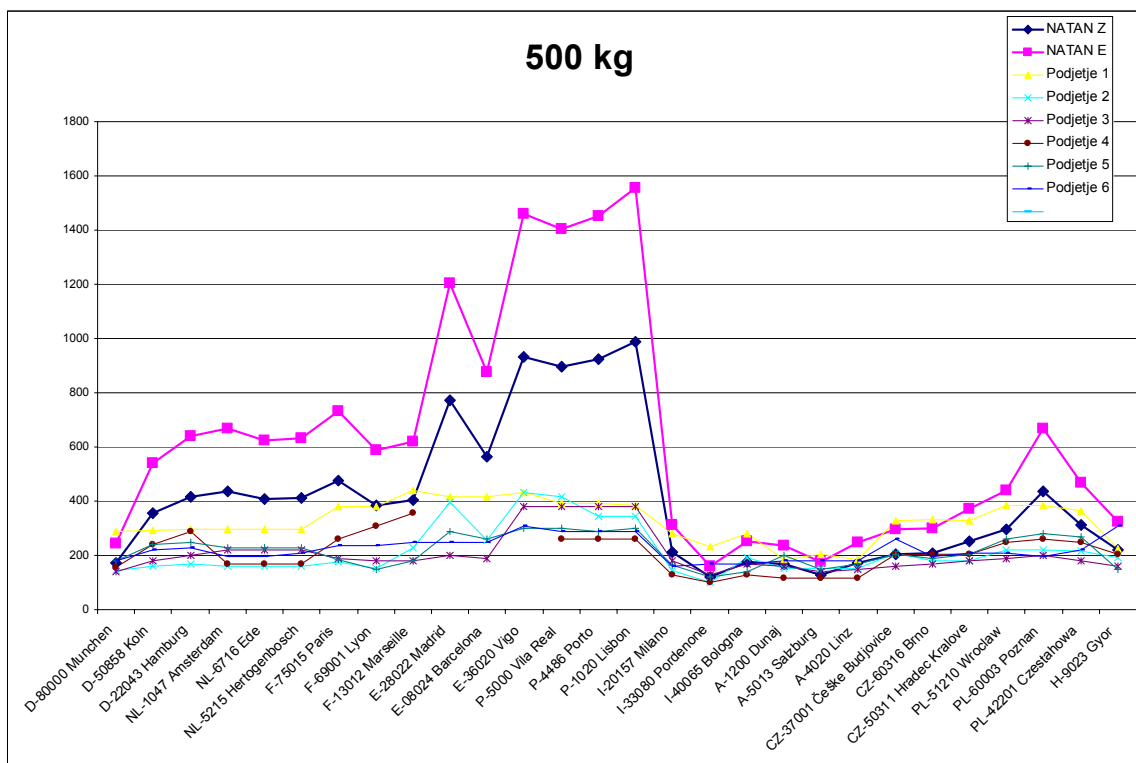
Analiza konkurence za prevoz 500 kilogramske pošiljke

Tabela 9: Analiza konkurence pri prevozu 500 kilogramske pošiljke

Mesto	500 kg							
	NATAN Z	NATAN E	Podjetje 1	Podjetje 2	Podjetje 3	Podjetje 4	Podjetje 5	Podjetje 6
D-80000 Munchen	172	245	289	143	140	155	180	180
D-50858 Koln	355	539	293	162	180	240	240	220
D-22043 Hamburg	418	640	298	169	200	290	250	230
NL-1047 Amsterdam	437	670	298	160	220	168	230	195
NL-6716 Ede	409	625	298	160	220	168	230	195
NL-5215 Hertogenbosch	414	633	298	160	220	168	230	210
F-75015 Paris	477	734	379	178	190	259	185	235
F-69001 Lyon	386	589	379	153	180	309	148	235
F-13012 Marseille	406	621	441	227	180	355	180	250
E-28022 Madrid	771	1.206	415	396	200		290	250
E-08024 Barcelona	565	875	415	258	190		260	250
E-36020 Vigo	931	1.462	431	432	380		300	310
P-5000 Vila Real	895	1.405	392	417	380	259	300	290
P-4486 Porto	926	1.454	392	343	380	259	290	290
P-1020 Lisbon	988	1.555	384	343	380	259	300	290
I-20157 Milano	213	311	281	144	180	129	165	160
I-33080 Pordenone	119	161	232	100	130	99	120	170
I-40065 Bologna	176	252	281	193	170	129	140	170
A-1200 Dunaj	167	237	184	153	160	116	200	180
A-5013 Salzburg	130	178	206	153	140	116	150	180
A-4020 Linz	173	247	184	153	150	116	170	180
CZ-37001 Češke Budjovice	204	296	327	209	160	203	205	260
CZ-60316 Brno	207	301	333	179	170	203	190	195
CZ-50311 Hradec Kralove	252	374	327	179	180	203	205	210
PL-51210 Wroclaw	295	442	386	222	190	250	260	210
PL-60003 Poznan	436	669	386	222	200	259	280	195
PL-42201 Czestahowa	312	469	365	217	180	250	270	220
H-9023 Gyor	222	325	226	192	160	205	150	310

Vir: Cenik podjetja NATAN in drugih podjetij, ki so zajeta v analizo.

Graf 9: Analiza konkurence pri prevozu 500 kilogramske pošiljke



Vir: Samooblikovanje.

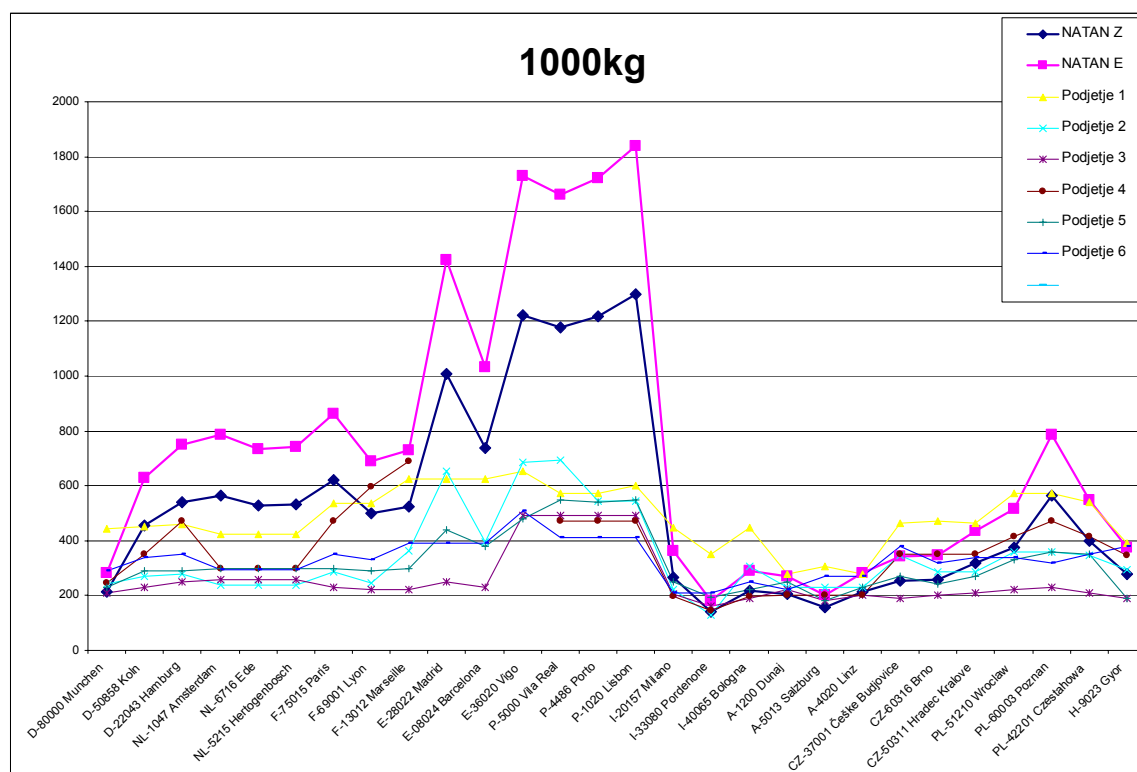
Analiza konkurence za prevoz 1.000 kilogramske pošiljke

Tabela 10: Analiza konkurence pri prevozu 1.000 kilogramske pošiljke

Mesto	1000 kg							
	NATAN Z	NATAN E	Podjetje 1	Podjetje 2	Podjetje 3	Podjetje 4	Podjetje 5	Podjetje 6
D-80000 Munchen	213	282	444	240	210	245	230	290
D-50858 Kohn	457	631	451	270	230	350	290	340
D-22043 Hamburg	541	751	461	280	250	470	290	350
NL-1047 Amsterdam	565	786	423	238	260	299	300	295
NL-6716 Ede	529	734	423	238	260	299	300	295
NL-5215 Hertogenbosch	534	743	423	238	260	299	300	295
F-75015 Paris	619	864	535	287	230	471	300	350
F-69001 Lyon	498	691	535	247	220	598	290	330
F-13012 Marseille	524	729	624	363	220	690	300	390
E-28022 Madrid	1010	1.424	623	655	250		440	390
E-08024 Barcelona	736	1.032	623	394	230		380	390
E-36020 Vigo	1223	1.729	655	685	490		480	510
P-5000 Vila Real	1176	1.661	572	693	490	471	550	410
P-4486 Porto	1217	1.720	572	546	490	471	540	410
P-1020 Lisbon	1300	1.840	600	546	490	471	550	410
I-20157 Milano	268	361	447	221	205	199	250	210
I-33080 Pordenone	142	182	349	130	160	144	195	210
I-40065 Bologna	219	291	447	308	190	199	220	250
A-1200 Dunaj	205	272	277	231	220	201	250	220
A-5013 Salzburg	157	202	306	231	180	201	180	270
A-4020 Linz	214	284	277	231	200	201	230	270
CZ-37001 Češke Budjovice	255	343	463	345	190	350	270	380
CZ-60316 Brno	259	348	473	286	200	350	240	320
CZ-50311 Hradec Kralove	320	435	463	286	210	350	270	340
PL-51210 Wroclaw	376	516	571	358	220	415	330	340
PL-60003 Poznan	565	786	571	358	230	471	360	320
PL-42201 Czeszahowa	399	549	539	348	210	415	350	350
H-9023 Győr	279	377	391	294	190	346	190	380

Vir: Samooblikovanje.

Graf 10: Analiza konkurence pri prevozu 1.000 kilogramske pošiljke



Vir: Samooblikovanje.

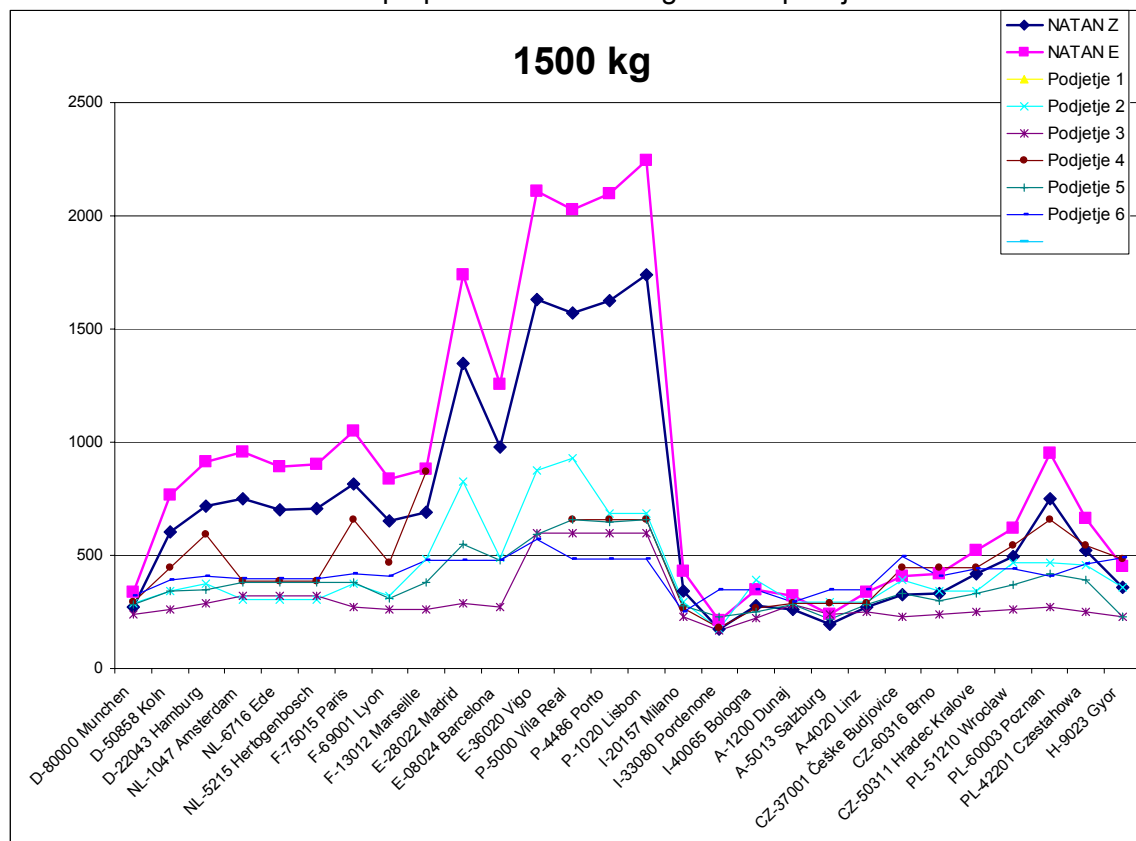
Analiza konkurence za prevoz 1.500 kilogramske pošiljke

Tabela 11: Analiza konkurence pri prevozu 1.500 kilogramske pošiljke

Mesto	1500 kg							
	NATAN Z	NATAN E	Podjetje 1	Podjetje 2	Podjetje 3	Podjetje 4	Podjetje 5	Podjetje 6
D-80000 Munchen	271	335		289	240	295	280	320
D-50858 Koln	602	764		345	260	445	340	390
D-22043 Hamburg	716	911		377	290	595	350	410
NL-1047 Amsterdam	750	954		307	320	385	380	395
NL-6716 Ede	700	889		307	320	385	380	395
NL-5215 Hertogenbosch	708	900		307	320	385	380	395
F-75015 Paris	817	1.049		376	270	657	380	420
F-69001 Lyon	654	837		321	260	467	310	410
F-13012 Marseille	690	883		482	260	867	380	480
E-28022 Madrid	1346	1.737		827	290		550	480
E-08024 Barcelona	976	1.255		490	270		480	480
E-36020 Vigo	1633	2.111		873	600		590	570
P-5000 Vila Real	1569	2.027		931	600	657	660	485
P-4486 Porto	1624	2.099		685	600	657	645	485
P-1020 Lisbon	1737	2.246		685	600	657	660	485
I-20157 Milano	345	432		293	230	267	275	250
I-33080 Pordenone	175	212		172	170	182	230	350
I-40065 Bologna	279	346		394	225	267	250	350
A-1200 Dunaj	261	322		291	280	286	280	295
A-5013 Salzburg	195	237		291	240	286	220	350
A-4020 Linz	272	337		291	250	286	280	350
CZ-37001 Češke Budjovice	328	409		393	230	446	330	495
CZ-60316 Brno	333	416		345	240	446	300	410
CZ-50311 Hradec Kralove	416	523		345	250	446	330	440
PL-51210 Wroclaw	493	622		469	260	542	370	440
PL-60003 Poznan	749	953		469	270	657	420	410
PL-42201 Czestahowa	524	662		454	250	542	390	460
H-9023 Gyor	359	452		357	230	481	230	490

Vir: Samooblikovanje.

Graf 11: Analiza konkurence pri prevozu 1.500 kilogramske pošiljke



Vir: Samooblikovanje.

Iz grafov je mogoče ugotoviti, da ima podjetje NATAN dobro postavljeno cenovno politiko za prevoze na daljših relacijah.

Na krajših relacijah podjetje ne ustvarja razlike pri ceni ali pa je razlika minimalna.

Glede na kvaliteto storitve in posebno ponudbo dostave 24 ur po Evropi. Tudi za pošiljke do 1,5 tone je potrebno povišati cene za dostavo na krajših relacijah, pri drugih relacijah pa vzdrževati kvaliteto in ceno.

6 Strategija podjetja

6.1 Ocena dosedanjega poslovanja

Nadaljevanje rasti podjetja NATAN je razvidno iz podatkov o realizaciji za leto 2005. Neto realizacija je bila 1.319.594 € (približno 315 milijonov tolarjev), kar je 55 % rast prometa glede na leto 2004.

Informatizacija poslovnih procesov je podprta z naslednjimi moduli:

- ❖ **PROMET SQL**: programski paket za delo logističnih podjetij, ki zajema poslovanje podjetja od sprejemanja naročil, nadzora nad naročili (statusi pošiljke) do zaključka in izdaje računa. S programom je podprto še delo in evidence v avtoparku ter drugi podatki, ki so potrebni za analiziranje poslovanja podjetja.
- ❖ **VASKO**: programski paket za potrebe financ in knjigovodstva, ki podpira glavno knjigo s saldakonti, plače, osnovna sredstva, materialno knjigovodstvo in drugo.
- ❖ **SVIP**: programski paket sledenje in pozicioniranje vozil preko GPS satelitskega sistema, s katerim je organizacija poslovanja podjetja in uspešnost izvedbe poslovnih procesov povzdignjena na višjo raven. Sistem razen sledenja vozil v realnem času (transportna pisarna ima vse podatke o položaju vozil) omogoča še medsebojno komunikacijo med vozili in podjetjem po sistemu GPRS podatkovnega prenosa (pisna sporočila, navodila in naročila za delo voznika) ter interno navigacijo vsakega vozila, s katero se optimizira prevozna pot.

Z novim informacijskim sistemom podjetje lahko spremlja podatke o prevoženih kilometrih in o neto realizaciji, kar je osnovni pokazatelj za izračun povprečno dosežene cene glede na prevoženi kilometer.

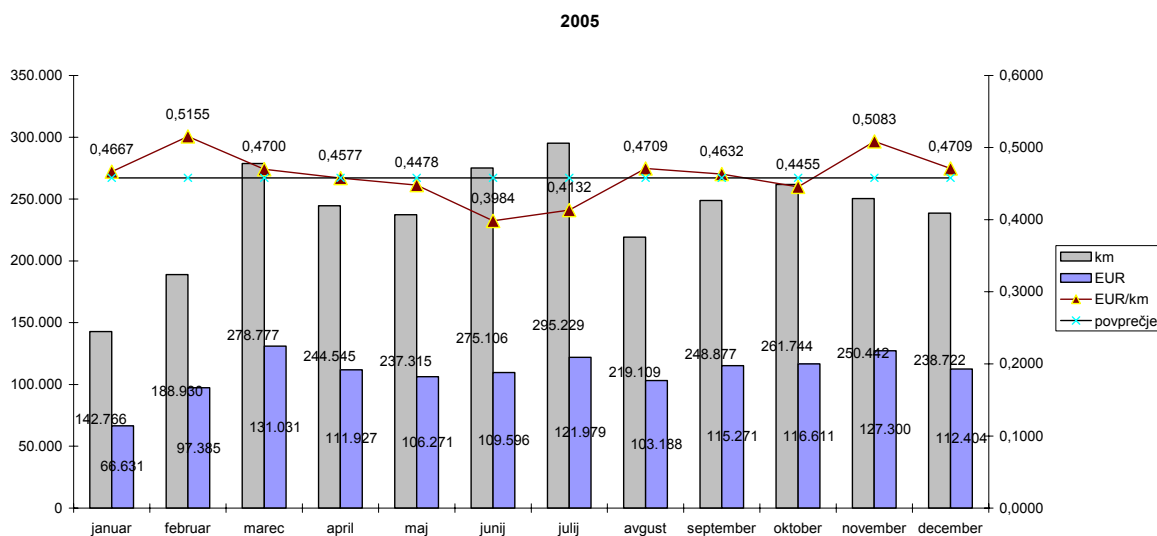
Podatki za leto 2005

Tabela 12: Povprečno dosežena cena za prevoženi kilometer

leto 2005	km	EUR	EUR/km	indeks
januar	142.766	66.631	0,4667	0,4667
februar	188.930	97.385	0,5155	0,4945
marec	278.777	131.031	0,4700	0,4833
april	244.545	111.927	0,4577	0,4760
maj	237.315	106.271	0,4478	0,4699
junij	275.106	109.596	0,3984	0,4555
julij	295.229	121.979	0,4132	0,4480
avgust	219.109	103.188	0,4709	0,4506
september	248.877	115.271	0,4632	0,4521
oktober	261.744	116.611	0,4455	0,4514
november	250.442	127.300	0,5083	0,4568
december	238.722	112.404	0,4709	0,4579
SKUPAJ	2.881.562	1.319.594		
POVPREČJE	240.130	109.966	0,4579	

Vir: Interni podatki poslovanja podjetja NATAN.

Graf 12: Grafični prikaz povprečno dosežene cene za prevoženi kilometer



Vir: Samooblikovanje.

Poslovanje podjetja NATAN temelji na sistemu kakovosti mednarodnih standardov ISO 9001. Leta 2002 je bil pridobljen certifikat ISO 9001 : 2000 s strani BVQI. Leta 2005 je podjetje imelo ponovni pregled poslovanj in je bil certifikat potrjen za naslednje obdobje.

6.2 Dolgoročni cilji

Dolgoročni cilj podjetja NATAN je razviti linijski sistem transportnih poti znotraj področja EU. Za doseg tega cilja je v prvi fazi potrebno pridobiti nove kupce, predvsem v tujini na industrijskih območjih in na območjih, ki potrebujejo logistično podporo.

Drugi dolgoročni cilj je razširitev poslovanja podjetja na področje skladiščenja blaga.

6.3 Kratkoročni cilji

Kratkoročni cilji, ki jih je bilo potrebno doseči v letu 2006, so bili naslednji:

- povečanje obstoječe povprečne cene prevoženega kilometra na 0,54 €/km;
- povečanje prodaje za 55 % od leta 2005;
- opredelitev in izdelava organizacije ter sistematizacije podjetja Natan;
- izdelava tržnega načrta za leto 2007 do novembra 2006;
- izvedba interne in eksterne presoje za ISO 9001 do decembra 2006;
- zamenjava vozil starejših od dveh let z novimi vozili;
- povečanje revolving kredita za 100 %;
- za nemoteno poslovanje in razvoj podjetja zaposliti direktorja logistike in komercialne ter dodatne voznike;
- montaža novih treh sistemov satelitske navigacije in sledenja;
- odkup obstoječih sistemov satelitske navigacije in sledenja;
- sprememba celostne grafične podobe podjetja in izdelava reklamnih ter marketinških materialov.

6.4 Potrebne aktivnosti

Kratkoročne cilje bomo izpolnili z naslednjimi aktivnostmi:

- povečanje cene prevoza na relacijah krajših od 800 kilometrov;
- optimiziranje prevoznih poti;
- izvajanje reklamnih akcij:
 - največjim 10-im strankam predstaviti sistem delovanja in zmožnosti podjetja;
 - vse kupce seznaniti o sistemu delovanja in o zmožnostih podjetja v pisni obliki;
 - izdelati reklamne letake z osnovnimi podatki podjetja, ki jih lahko uporabijo vozniki in ostali zaposleni pri vsakdanjem delu;
- izvedba internega izobraževanja komunikacije;
- izdelava pravilnika o notranji kontroli skladno z Zakonom o prevozih v cestnem prometu (U. I. RS 98/04) in Pravilnikom o notranji kontroli (U. I. RS 137/04);
- izvedba zunanjega izobraževanja na seminarjih in udeležba na sejnih ter konferencah;
- izdelava sistemov za spremljanje in analiziranje poslovanja podjetja;
- aktivnosti za izvedbo organizacije in sistematizacije:
 - izdelava pravilnika o strukturi organiziranosti podjetja NATAN:
 - pregled poklicev z opisom zahtevnosti del v tarifnih razredih;
 - seznam delovnih mest po tarifnih razredih;
 - organizacijska razvrstitev delovnih mest;
 - pregled človeških virov;
 - opis posameznega delovnega mesta;
 - izdelava pravilnika o delovnih razmerjih delavcev v podjetju;
 - izdelava pravilnika o sistematizaciji delovnih mest, metodi za vrednotenje delovnih mest, o napredovanju zaposlenih na delovnih mestih in o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti;
 - prenova poslovnika kakovosti in spremljajočih dokumentov.

6.5 Stroški

Za realizacijo dolgoročnih in kratkoročnih ciljev so v letu 2006 predvideni poslovni odhodki, ki so prikazani v spodnji tabeli.

Table 13: Poslovni odhodki za leto 2006

Stroški porabljenega materiala	114.300.000,00 sit
Stroški storitev	147.800.000,00 sit
Stroški dela	118.500.000,00 sit
Odpisi vrednosti	27.000.000,00 sit
Drugi poslovni odhodki	2.000.000,00 sit
SKUPAJ	409.600.000,00 sit

Vir: Natan, d. o. o.

7 Analiza tveganj

7.1 Pregled tveganj

Iz zbranih podatkov, ki so analizirani z vidika notranjega poslovanja podjetja, analize trga prevoznih storitev ter iz analize konkurence, lahko ugotovimo naslednja tveganja:

- povečanje cen lahko povzroči izgubo nekaterih strank in določenega števila prevozov;
- morebitno združevanje večjega števila direktnih konkurentov bi ogrozilo planirani razvoj;
- nestabilno stanje na svetovnem trgu goriv in zviševanje cen lahko povzroči večmesečni izpad dohodka zaradi nepokrivanja dejanskih stroškov, ki bo trajalo do uskladitve cen s pogodbenimi strankami, ali pa celoten izpad dohodka zaradi preusmeritve tovora na druge transportne poti.

7.2 SWOT analiza

Podjetnik (podjetje) mora dobro poznati okolje in predvsem spremembe, ki se v okolju odvijajo. Za vse, kar se v okolju dogaja, podjetje ugotavlja, ali so to zanj priložnosti ali nevarnosti. V primerjavi s konkurenco podjetje ugotavlja svoje prednosti in slabosti.

Odkrivanje priložnosti in nevarnosti ter prednosti in slabosti imenujemo **SWOT analiza**.

Vir: Marina Trampuž, 2004.

Table 14: SWOT analiza

PREDNOSTI:	SLABOSTI:
<ul style="list-style-type: none"> - visoka raven kvalitete storitve; - učinkovit sistem optimizacije planiranih voženj in nadzora nad vozili; - sodoben vozni park; - motiviranost zaposlenih in dobro poznavanje področja dela. 	<ul style="list-style-type: none"> - nerazpoznavna blagovna znamka; - slaba prisotnost na tujih trgih; - velik delež prometa, vezan na manjše število kupcev.
PRILOŽNOSTI:	NEVARNOSTI:
<ul style="list-style-type: none"> - splošni trend višanja prometa manjših transportnih enot v krajšem času; - zakonske omejitve usmerjene zmanjševanju težkega cestnega prevoza; - širitev poslovanja v smeri skladiščenja. 	<ul style="list-style-type: none"> - selitev proizvodnih podjetij izven evropskega območja; - nelojalni in dampinški napadi konkurence na cene prevozov; - nestabilno stanje na svetovnem trgu in zviševanje cen goriv.

Vir: *Samooblikovanje*.

8 Management tim

V današnjem sodobnem podjetništvu se vedno več pozornosti namenja človeškim virom, ki opravljajo posamezne naloge v podjetju. Vsak posameznik je pomemben člen k skupnem zadovoljstvu celotnega kolektiva in rasti podjetja.

Direktor oziroma vodstvo določijo:

- število zaposlenih;
- kakšne kvalifikacije oziroma sposobnosti morajo imeti;
- določitev nalog posameznikov in njihova pooblastila;
- kdo je nadrejen in komu odgovarja za opravljeno delo;
- primerna motiviranost oziroma naravnost za delo.

V našem podjetju direktor skrbi za zaposlene z različnimi delavnicami (motivacijska, komunikacijska ...), s skupnimi neobvezujočimi druženji (pikniki, večerje ...). Vsako tako dejanje naj bi bil znak posamezniku, da je pomemben del v podjetju in da se njegovo delo ceni.

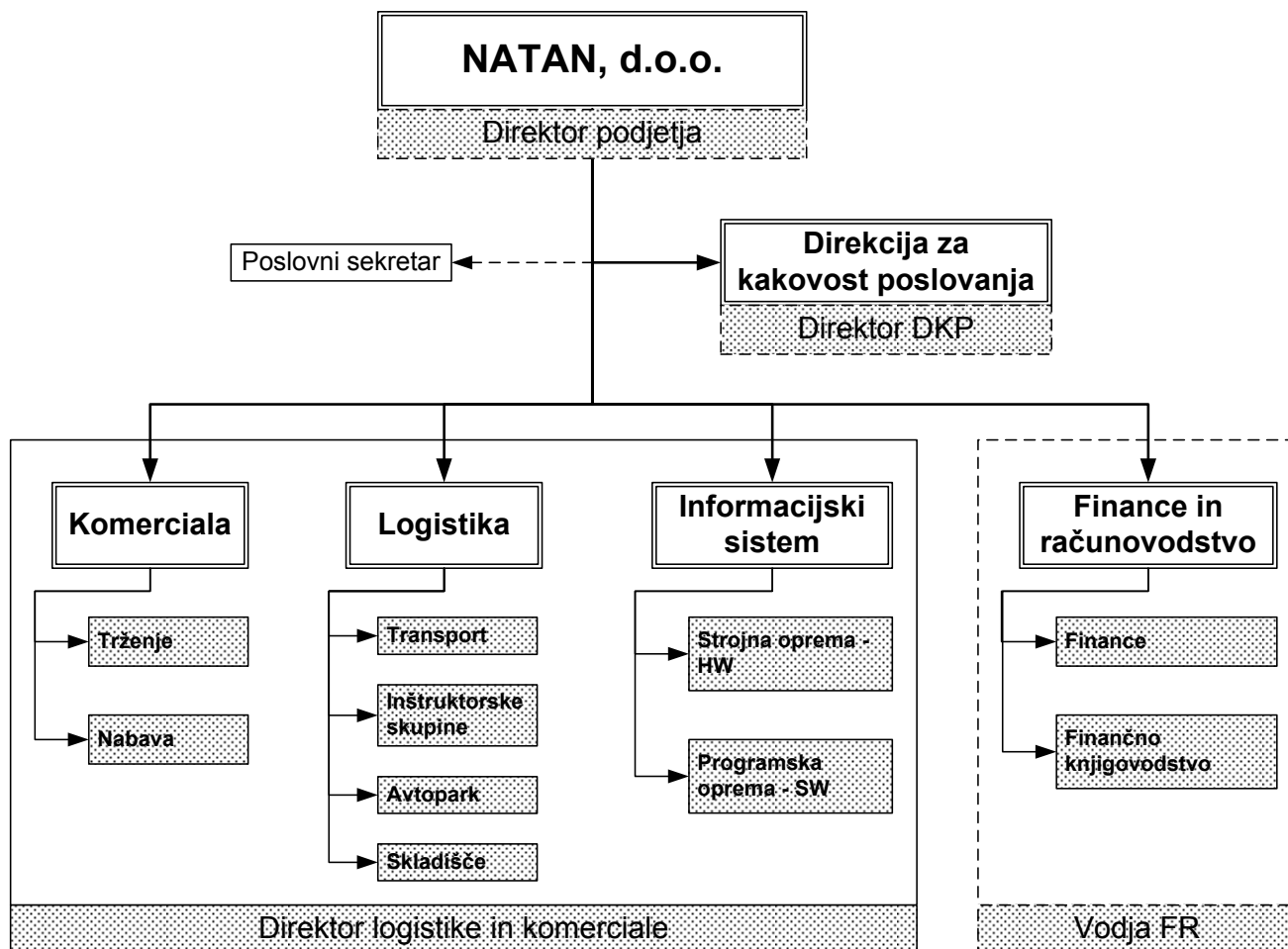
8.1 Organizacija in management

V podjetju se potrebuje toliko sodelavcev, kolikor je delovnih mest. Začetki podjetja Natan segajo že v devetdeseta leta, ko je sedanji direktor in lastnik podjetje ustanovil. Takrat je opravljal več funkcij hkrati, in sicer kot voznik, direktor in lastnik. To je bila enostavna organizacijska struktura.

Podjetje se je širilo in ni mogel obvladovati ter opravljati vseh funkcij. Zaradi tega je prišlo do zaposlitev sodelavcev. Največji preskok se je naredil v letu 2005, ko se je število kombijev povzpelo do številke 25, vseh skupaj pa je zaposlenih 35 ljudi. Prav tako je bila pomembna pridobitev zaposlitev direktorja za logistiko in komercialo. Takrat je tudi organizacijska struktura postala bolj razčlenjena. Določene so bile nove naloge, organizacija, kontroliranje.

Management team je srce organizacije, ki s pravilnim pristopom, s svojim zgledom, skupinskim delom, motivacijo daje zagon vsaki uspešni organizaciji in posamezniku.

Slika 13: Organizacija in management



Vir: Samooblikovanje.

9 Terminski plan

Terminski plan prikazuje časovni okvir in medsebojno povezanost različnih aktivnosti, ki so potrebne, da se v podjetju dosežejo zastavljeni cilji.

Običajno se v terminskem planu prikazujejo le najpomembnejše oziroma ključne aktivnosti, čeprav so za poslovni načrt pomembne vse aktivnosti.

V poslovnem načrtu mora podjetnik upoštevati predvsem aktivnosti, ki so kritične za poslovno idejo, ki jo analizira.

Terminski plan da odgovore na naslednja vprašanja:

- kdaj bo potrebno širjenje proizvodnih kapacitet;
- kdaj bo potrebno zaposlovanje novih delavcev;
- kdaj bo potrebno dodatno financiranje.

AKTIVNOSTI	JAN	FEB	MAR	APR	MAJ	JUN	JUL	AVG	SEP	OKT	NOV	DEC
<i>Dokončan poslovni načrt</i>	X											
<i>Registracija podjetja</i>	X	X										
<i>Najem poslovnih prostorov</i>	X	X										
<i>Nabava opreme</i>	X	X	X									
<i>Pridobivanje dobaviteljev</i>	X	X	X									
<i>Pridobivanje kupcev</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Prva faza zaposlitve</i>			X	X								
<i>Plačilo prvih računov</i>				X	X	X	X	X	X	X	X	X

Vir: Samooblikovanje.

10 Zaključek

Sodelovala sem pri nastajanju prvega poslovnega načrta našega podjetja. V začetku sem predvidevala, da bodo zbrani podatki nekoristni oziroma samo črke na papirju. Proti koncu, ko je le-ta že imel določeno obliko in sem lahko dobila širšo sliko, zakaj sploh delamo poslovni načrt, kakšen bo razvoj podjetja v prihodnosti in na kaj moramo biti pozorni, sem se strinjala s pripravo poslovnega načrta.

Prvič smo naredili analizo naše konkurence. Analizirali smo podjetja pri dostavi pošilk, težkih 30, 100, 500, 1.000 in 1.500 kg za določene destinacije izbranih držav Evrope. Podjetje NATAN ponuja 24-urno dostavo do vseh naštetih mest in za vse predstavljene teže pošilk. Ker druga podjetja ne zagotavljajo tovrstne dostave v sklopu redne ponudbe in se tranzitni časi gibljejo od dva do sedem dni, imamo še nekaj konkurenčne prednosti. Pravilna je odločitev vodstva v nadgradnjo navigacijskega sistema.

Z analizo zadovoljstva kupcev smo dobili rezultat, da je usluga zelo dobra ali odlična. Nekaj pripomb je bilo na ceno in izražena je želja po zmanjšanju cen. Vendar smatramo, da so cene glede na kakovost opravljene storitve zadovoljive in ostanejo nespremenjene.

Na zaposlenih se veliko gradi z raznimi delavnicami, izobraževanji, tako da je vseskozi prisoten timski duh, ki za vsakega posameznika omogoča motivacijo za boljše delo.

Opredeljeni so cilji, tako kratkoročni kot dolgoročni, tako da so smernice že postavljene in jim je potrebno le slediti.

Smatram, da s svojim delom dvigujemo raven kakovost in prepoznavnost blagovne znamke Natan. Želje so, da bo poslovni načrt vsako leto bolj izpopolnjen, da bodo postavljeni ciliji uresničljivi, prav tako pa tudi strategija podjetja.

Tabela 15: PODATKI IZ IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA v obdobju od 1. 1 do 31. 12. 2005

Kon to	POSTAVKA	Oznaka za AOP	Znesek tekočega leta	Znesek prejšnjega leta
1	2	3	4	5
	A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE (091+094 do 096)	090	315.163	203.005
	I. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev na domačem trgu (092+093)	091	304.468	163.614
del 76	1. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev na domačem trgu razen najemnin	092	304.468	163.614
del 76	2. Čisti prihodki od najemnin	093	0	0
del 76	II. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala na domačem trgu	094	0	0
del 76	III. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev na tujem trgu	095	10.695	39.391
del 76	IV. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala na tujem trgu	096	0	0
	B. POVEČANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	097	0	0
	C. ZMANJŠANJE VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOKONČANE PROIZVODNJE	098	0	0
79	Č. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	099	0	0
del 76	D. SUBVENCije, DOTACIJE, REGRESI, KOMPENZACIJE IN DRUGI PRIHODKI, KI SO POVEZANI S POSLOVNIMI UČINKI	100	0	0
del 76	E. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	101	9.626	0
	F. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA (090+097-098+099 do 101)	102	324.789	203.005
	G. POSLOVNI ODHODKI (104+115+120+124)	103	293.216	195.225
	I. Stroški blaga, materiala in storitev (105+106+110)	104	205.080	147.808
del 70	1. Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	105	0	0
40	2. Stroški porabljenega materiala (107 do 109)	106	87.054	48.697
del 40	a) stroški materiala	107	454	2.267
del 40	b) stroški energije	108	82.217	40.934
del 40	c) drugi stroški materiala	109	4.383	5.496
41	3. Stroški storitev (111 do 114)	110	118.026	99.111
del 41	a) transportne storitve	111	21.568	24.005
del 41	b) najemnine	112	2.600	2.545
del 41	c) povračila stroškov zaposlencem v zvezi z delom	113	34.506	0
del 41	d) drugi stroški storitev	114	59.352	72.561
	II. Stroški dela (116 do 119)	115	59.839	31.146

del 47	1. Stroški plač	116	47.126	24.375
del 47	2. Stroški pokojninskih zavarovanj	117	4.171	2.113
del 47	3. Stroški drugih zavarovanj	118	4.379	2.214
del 47	4. Drugi stroški dela	119	4.163	2.444
	III. Odpisi vrednosti (121 do 123)	120	27.055	14.275
43	1. Amortizacija neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev	121	22.906	12.920
del 72	2. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	122	2.889	1.355
del 72	3. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	123	1.260	0
44, 48	IV. Drugi poslovni odhodki	124	1.242	1.996
	H. DOBIČEK IZ POSLOVANJA (102-103)	125	31.573	7.780
	I. IZGUBA IZ POSLOVANJA (103-102)	126	0	0
	J. FINANČNI PRIHODKI (128+132+136)	127	80	39
	I. Finančni prihodki iz deležev (129 do 131)	128	0	0
del 77	1. Finančni prihodki iz deležev v podjetjih v skupini	129	0	0
del 77	2. Finančni prihodki iz deležev v pridruženih podjetjih	130	0	0
del 77	3. Drugi finančni prihodki iz deležev	131	0	0
	II. Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev (133 do 135)	132	0	0
del 77	1. Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev do podjetij v skupini	133	0	0
del 77	2. Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev do pridruženih podjetij	134	0	0
del 77	3. Drugi finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	135	0	0
	III. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev (137 do 139)	136	80	39
del 77	1. Finančni prihodki iz obresti in kratkoročnih terjatev do podjetij v skupini	137	0	0
del 77	2. Finančni prihodki iz obresti in kratkoročnih terjatev do pridruženih podjetij	138	0	0
del 77	3. Drugi finančni prihodki iz obresti in kratkoročnih terjatev	139	80	39
del 77	Finančni prihodki od obresti (upoštevano že v II. in III.)	140	35	0
	K. FINANČNI ODHODKI (142+146)	141	5.412	811
	I. Prevrednotovalni finančni odhodki (143 do 145)	142	0	110
del 74	1. Prevrednotovalni finančni odhodki pri finančnih naložbah v podjetja v skupini	143	0	0
del 74	2. Prevrednotovalni finančni odhodki pri finančnih naložbah v pridružena podjetja	144	0	0
del 74	3. Drugi prevrednotovalni finančni odhodki	145	0	110

	II. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti (147 do 149)	146	5.412	701
del 74	1. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti do podjetij v skupini	147	0	0
del 74	2. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti do pridruženih podjetij	148	0	0
del 74	3. Drugi finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	149	5.412	701
del 74	Finančni odhodki od obresti (upoštevano že v II.)	150	5.199	701
del 81	L. DAVEK IZ DOBIČKA IZ REDNEGA DELOVANJA	151	0	0
del 81	M. ČISTI DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA (125+127-126-141-151)	152	26.241	7.008
del 89	N. ČISTA IZGUBA IZ REDNEGA DELOVANJA (126+141-125-127+151)	153	0	0
78	O. IZREDNI PRIHODKI (155+156)	154	1.997	3.162
del 78	I. Subvencije, dotacije in podobni prihodki, ki niso povezani s poslovnimi učinki	155	0	0
del 78	II. Drugi izredni prihodki	156	1.997	3.162
75	P. IZREDNI ODHODKI (158+159)	157	3.880	2.974
del 75	I. Kritje izgube iz prejšnjih obdobj	158	3.514	2.842
del 75	II. Drugi izredni odhodki	159	366	132
del 80	R. DOBIČEK ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA (154-157)	160	0	188
del 80	S. IZGUBA ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA (157-154)	161	1.883	0
del 81	Š. DAVEK IZ DOBIČKA ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA	162	2.851	0
del 81	DRUGI DAVKI	163	0	0
80	U. CELOTNI DOBIČEK (125+127-126-141+160-161)	164	24.358	7.196
80	V. CELOTNA IZGUBA (126+141-125-127-160+161)	165	0	0
del 81	Z. DAVKI SKUPAJ (151+162)	166	2.851	0
del 81	Ž. ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (164-166-163)	167	21.507	7.196
89	X. ČISTA IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (165+166+163) oz. (166-164+163)	168	0	0
	POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENCEV NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRAČUNSKEM OBDOBJU (na dve decimalki)*	169	20,45	13,28
	ŠTEVILO MESECEV POSLOVANJA	170	12	12

Tabela 16: PODATKI IZ BILANCE STANJA na dan 31. 12. 2005

Konto	POSTAVKA	Oznaka za AOP	Znesek tekočega leta	Znesek prejšnjega leta
1	2	3	4	5
	SREDSTVA (002+022+047)	001	168.485	118.230
	A. STALNA SREDSTVA (003+009+017)	002	73.654	53.132
	I. Neopredmetena dolgoročna sredstva (004 do 008)	003	1.213	1.232
del 00, del 01	1. Dolgoročno odloženi stroški poslovanja	004	0	1.232
del 00, del 01	2. Dolgoročno odloženi stroški razvijanja	005	0	0
del 00, del 01	3. Dolgoročne premoženjske pravice	006	1.213	0
del 00, del 01	4. Dobro ime	007	0	0
del 13, del 08	5. Predujmi za neopredmetena dolgoročna sredstva	008	0	0
	II. Opredmetena osnovna sredstva (010 do 016)	009	72.441	51.900
del 02	1. Zemljišča	010	0	0
del 02, del 03	2. Zgradbe	011	0	0
del 04, del 05	3. Proizvajalne naprave in stroji	012	70.301	0
del 04, del 05	4. Druge naprave in oprema	013	0	51.669
del 04, del 05	5. Drobn inventar, večletni nasadi, osnovna čreda in druga opredmetena osnovna sredstva	014	1.270	231
del 02, del 04	6. Opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi	015	0	0
del 13, del 08	7. Predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	016	870	0
	III. Dolgoročne finančne naložbe (018 do 021)	017	0	0
del 06, del 07	1. Deleži in dolgoročne finančne terjatve do podjetij v skupini	018	0	0
del 06, del 07	2. Deleži in dolgoročne finančne terjatve do pridruženih podjetij	019	0	0
del 06, del 07	3. Deleži in druge dolgoročne finančne terjatve	020	0	0
del 06	4. Lastni deleži	021	0	0
	B. GIBLJIVA SREDSTVA (023+029+041+046)	022	93.395	65.098
	I. Zaloge (024 do 028)	023	0	74
30, 31, 32	1. Material	024	0	59
60	2. Nedokončana proizvodnja	025	0	0
63	3. Proizvodi	026	0	0

65, 66	4. Trgovsko blago	027	0	0
del 13	5. Predujmi za zaloge	028	0	15
	II. Poslovne terjatve (030+035)	029	87.063	62.216
del 07, 08	a) Dolgoročne poslovne terjatve (031 do 034)	030	0	0
del 08	1. Dolgoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini	031	0	0
del 08	2. Dolgoročne poslovne terjatve do pridruženih podjetij	032	0	0
del 08	3. Dolgoročne poslovne terjatve do drugih	033	0	0
del 07	4. Dolgoročno nevplačani vpoklicani kapital	034	0	0
12, del 13, 14, 16, 18	b) Kratkoročne poslovne terjatve (036 do 040)	035	87.063	62.216
del 12	1. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	036	80.244	57.449
del 12	2. Kratkoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini	037	0	0
del 12	3. Kratkoročne poslovne terjatve do pridruženih podjetij	038	0	0
del 13, 14, 16	4. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	039	6.819	4.767
18	5. Kratkoročno nevplačani vpoklicani kapital	040	0	0
	III. Kratkoročne finančne naložbe (042 do 045)	041	1.823	1.239
del 17	1. Kratkoročni deleži v podjetjih v skupini	042	0	0
del 17	2. Kratkoročni deleži v pridruženih podjetjih	043	0	0
del 17	3. Lastni deleži	044	0	0
15, del 17	4. Druge kratkoročne finančne naložbe	045	1.823	1.239
10, 11	IV. Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	046	4.509	1.569
19	C. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	047	1.436	0
99	Zabilančna sredstva	048	0	0
	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (050+067+068+082)	049	168.485	118.230
	A. KAPITAL (051+054+055+060-061+062-063+064)	050	40.834	15.813
	I. Vpoklicani kapital (052-053)	051	8.373	8.373
del 90	1. Osnovni kapital	052	8.373	8.373
del 90	2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	053	0	0
91	II. Kapitalske rezerve	054	0	0
	III. Rezerve iz dobička (056 do 059)	055	244	244
del 92	1. Zakonske rezerve	056	244	244

del 92	2. Rezerve za lastne deleže	057	0	0
del 92	3. Statutarne rezerve	058	0	0
del 92	4. Druge rezerve iz dobička	059	0	0
del 93	IV. Preneseni čisti dobiček	060	10.710	0
del 93	V. Prenesena čista izguba	061	0	0
del 93	VI. Čisti dobiček poslovnega leta	062	21.507	7.196
del 93	VII. Čista izguba poslovnega leta	063	0	0
	VIII. Prevrednotovalni popravki kapitala (065+066)	064	0	0
94	1. Splošni prevrednotovalni popravek kapitala	065	0	0
95	2. Posebni prevrednotovalni popravki kapitala	066	0	0
96	B. REZERVACIJE	067	0	0
	C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI (069+075)	068	127.572	102.417
97, 98	a) Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti (070 do 074)	069	41.665	40.928
del 97	1. Dolgoročne obveznosti na podlagi obveznic	070	0	0
del 97	2. Dolgoročne finančne obveznosti do bank	071	63	63
del 97, del 98	3. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti do podjetij v skupini	072	0	0
del 97, del 98	4. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti do pridruženih podjetij	073	0	0
del 97, del 98	5. Druge dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	074	41.602	40.865
22, 23, 24, 25, 26, 27, 28	b) Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti (076 do 081)	075	85.907	61.489
del 27	1. Kratkoročne obveznosti na podlagi obveznic	076	0	0
del 27	2. Kratkoročne finančne obveznosti do bank	077	35.391	0
del 22	3. Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	078	36.100	30.775
del 22, del 27	4. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti do podjetij v skupini	079	0	0
del 22, del 27	5. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti do pridruženih podjetij	080	0	0
23, 24, 25, 26, del 27, 28	6. Druge kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	081	14.416	30.714
29	D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	082	79	0
99	Zabilančne obveznosti	083	0	0

Bilanca stanja prikazuje premoženje in vire financiranja podjetja na določen dan. Iz priložene bilance je razvidno, da ima podjetje na dan 31. 12. 2005 168.485 tisoč SIT premoženja, ki je v primerjavi z letom 2004 višje za dobrih 50.000 tisoč SIT. To pomeni, da je podjetje v letu 2005 veliko investiralo. Dokaz temu je povečanje vrednosti opredmetenih osnovnih sredstev, hkrati pa so se povečale tudi terjatve iz poslovanja, kar kaže na povečan obseg poslovanja. To dokazuje tudi podatek iz izkaza poslovanja, iz katerega je razvidno povečanje prihodkov za več kot 100.000 tisoč SIT. Glede na te ugotovitve je logično pričakovati tudi višji dobiček, ki ga je podjetje tudi v letu 2005 doseglo. Iz samega poslovanja je podjetje ustvarilo višji dobiček kot je celotni dobiček, razlog pa je v višjih odhodkih financiranja. Podjetje je za svoj povečani obseg poslovanja potrebovalo dodatna finančna sredstva za financiranje poslovanja, kar je povzročilo višje odhodke financiranja (stroški obresti).

No, to je razvidno tudi iz bilance stanja, da je podjetje večji del svojega premoženja financiralo s tujim kapitalom, to je na račun povečanja obveznosti. Zaradi investiranja v nakup novih opredmetenih osnovnih sredstev se je podjetje zadolžilo z dolgoročnimi obveznostmi (finančni najem), medtem ko je kratkoročno zadolžitev ohranilo na enakem nivoju kot leta 2004. Zaradi ugotovljenega čistega dobička poslovnega leta se je podjetju povečal tudi trajni vir, to je kapital.

Slika 14: Anketni vprašalnik za odjemalce

NATAN	ANKETNI VPRAŠALNIK ZA ODJEMALCE						Zap. št.:	
<i>Odjemalec/kupec:</i>								
<p>Spoštovani.</p> <p>Vljudno vas prosimo, da sodelujete pri naši analizi s katero želimo ugotoviti zadovoljstvo odjemalcev – torej tudi vas. Naš osnovni namen je pridobiti podatke in specifikacije po katerih bomo priredili naše postopke tako, da bomo v čimvečji meri ustregli predvsem vašim zahtevam.</p> <p>Za vaš čas in sodelovanje se vam lepo zahvaljujemo.</p>								
<i>Izpraševanec:</i>								
1. Kupec		2. Kupec in dobavitelj			3.			
OCENA (I)								
<i>Prvine ocenjevanja</i>		nezadov.	zadovo.	dobro	zelo dobro	odlično	PONDER	(I)x(II) = SKUPAJ TOČK
		1	2	3	4	5	(II)	
1. Kokovost opravljene storitve							10	
2. Dobavni roki							9	
3. Cene							3	
4. Prijaznost prejemnikov vaših naročil v podjetju NATAN							8	
SKUPAJ							30	
<i>Vaše pripombe in/ali predlogi:</i>								
<i>Dne:</i>				<i>Vprašalnik izpolnil:</i>				

Vir: Arhiv Natan d. o. o.