

**UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA, MARIBOR**

DELO DIPLOMSKEGA SEMINARJA

Ugotavljanje vplivnih dejavnikov poslovne in finančne uspešnosti v podjetju po vstopu Hrvaške v EU z uporabo metod za ustvarjalno reševanje problemov

Determination of the factors influencing the company`s business and financial performance after the accession of Croatia to the EU using the methods of creative problem-solving

Kandidatka: Helena Križan
Študentka rednega študija
Program: visokošolski strokovni
Študijska usmeritev: Poslovne finance in bančništvo
Mentorica: prof. dr. Vesna Čančer
Študijsko leto: 2010/2011

Maribor, september, 2011

PREDGOVOR

Cilj vsakega podjetja je uspešno poslovanje, saj v turbulentnem, spreminjajočem se okolju in konkurenčnem boju preživijo samo tista podjetja, ki so uspešna in ustvarjajo dobiček.

Podjetje, ki želi postati uspešno, mora biti učinkovito in inovativno. Da bi podjetje pridobilo konkurenčne prednosti in jih ohranilo, pa ni lahko delo. Potrebno je izkoristiti vse skrite potenciale.

Podjetje mora biti ustvarjalno, inovativno v svojem poslovanju. Ustvarjalnost lahko podpremo z metodami ustvarjalnega razmišljanja in metodami za definiranje problema in priložnosti, prav tako pa tudi s prenovljenim načinom poslovanja in sodelovanjem v podjetju. V sedanjem času imamo na voljo dovolj tehnik in metod; v našem primeru uporabljamo, miselni vzorec, ribjo kost in zapisovanje idej, ki nas spodbujajo k ustvarjalnosti in inovativnosti. V okolju, ki se spreminja zelo hitro, preživijo le najuspešnejša podjetja, tista, ki spodbujajo inovativni in ustvarjalni potencial v podjetju. Če želi podjetje biti uspešno in biti boljše od konkurence, mora biti drugačno od drugih, kar pomeni, da mora biti inovativno, ustvarjalno in seveda slediti trendom.

V delu diplomskega seminarja bom predstavila metode ustvarjalnega reševanja problemov in kaj je podjetje pripravljeno storiti ob prihajajočih spremembah. Ko se problem pojavi oz. ko vemo, da bodo sledile spremembe in novosti, je to potrebno že predhodno rešiti in se pripraviti na nov nastalo situacijo. Probleme lahko rešujemo na različne načine. Eden izmed načinov je uporaba metod ustvarjalnega reševanja problemov.

V prvem delu dela diplomskega seminarja sem obravnavala teoretične osnove metod ustvarjalnega reševanja problemov in metod definiranja problemov in priložnosti, v praktičnem delu pa sem prikazala konkreten primer uporabe metod v podjetju RCM d.o.o.

ZAHVALA

Zahvaljujem se prof. dr. Vesni Čančer za strokovno pomoč, vodenje, koristne nasvete in spodbudo pri pisanju dela diplomskega seminarja.

Posebna zahvala velja staršem, ki so mi študij omogočili in mi v času študija stali ob strani in me podpirali.

KAZALO

1 UVOD	6
1.1 Opredelitev oziroma opis problema, ki je predmet dela diplomskega seminarja	6
1.2 Cilji in teze dela diplomskega seminarja	6
1.3 Predpostavke in omejitve dela diplomskega seminarja	7
1.4 Metode dela diplomskega seminarja.....	7
2 METODE USTVARJALNEGA REŠEVANJA PROBLEMOV.....	9
2.1 Zapisovanje idej	9
2.2 Miselni vzorec.....	10
2.3 Ribja kost	11
3 ŠPEDITERSKA DEJAVNOST.....	13
3.1 Opredelitev pojma in pomen špediterske dejavnosti	13
3.2 Špediterska dejavnost danes in v smeri razvoja in prihodnosti	14
3.3 Špedicija v EU	16
3.4 Špedicija in pravna ureditev v Sloveniji	17
3.5 Uspešnost poslovnih sistemov in finančna uspešnost.....	18
3.5.1 Poslovna uspešnost.....	18
3.5.1.1 Vplivni dejavniki poslovne uspešnosti	19
3.5.1.1.1 Prihodki	19
3.5.1.1.2 Odhodki in stroški	20
3.5.1.1.3 Poslovni izid kot pokazatelj uspešnosti	20
3.5.2 Finančna uspešnost.....	21
3.5.2.1 Vplivni dejavniki finančne uspešnosti.....	22
3.5.2.1.1 Pritoki	22
3.5.2.1.2 Odtoki	22
3.5.2.1.3 Finančni izid	22
3.6 Drugi dejavniki uspešnosti.....	23
3.6.1 Vstop Hrvaške v EU.....	23
3.6.2 Izpolnitev pogojev evropske komisije.....	24
4 PRAKTIČEN PRIMER UPORABE RAZLIČNIH METOD	25
4.1 Predstavitev podjetja RCM d.o.o.....	25
4.1.1 Uspešnost podjetja RCM d.o.o.....	26
4.1.2 Vplivni dejavniki poslovne uspešnosti v podjetju RCM d.o.o.....	26
4.1.3 Vplivni dejavniki finančne uspešnosti v podjetju RCM d.o.o.	27
4.1.4 Spremembe poslovanja ob vstopu Hrvaške v EU	27
4.2 Iskanje rešitev za boljše poslovanje.....	28
4.2.1 Analiziranje in razčlenitev problema z miselnim vzorcem.....	28
4.2.2 Generiranje in ocenjevanje idej z zapisovanjem idej	30
4.2.3 Ugotavljanje bistva problema z ribjo kostjo	32
4.2.4 Primerjava rezultatov uporabljenih metod	34
5 SKLEP	35
POVZETEK.....	36
SEZNAM LITERATURE IN VIROV	38
PRILOGA	1

SEZNAM SLIK

Slika 1: Prostorskost miselnih vzorcev.....	11
Slika 2: Miselni vzorec za razčlenitev problema v podjetju RCM d.o.o. po vstopu Hrvaške v EU.....	30
Slika 3: Shema ribje kosti za problem vpliv vstopa Hrvaške v EU na poslovanje podjetja	33

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Analiza vtisov za vpliv vstopa Hrvaške v EU na poslovanje podjetja.....	32
---	----

1 UVOD

1.1 Opredelitev oziroma opis problema, ki je predmet dela diplomskega seminarja

Osnovni namen dela diplomskega seminarja je ugotoviti, kaj se bo zgodilo s špediterskimi podjetji ob vstopu Hrvaške v Evropsko Unijo in kako bo to vplivalo na finančno uspešnost v podjetju RCM d.o.o. Področje, ki je predmet raziskave dela diplomskega seminarja, so metode ustvarjalnega reševanja problema.

Čančer in Mumel (2008, 6) poimenujeta problem kot globalni cilj. Pogosto je s problemi povezano nezaželeno in težko rešljivo. Po mnenju avtorjev lahko definiramo problem kot razliko med dejanskim in želenim, v naprej dogovorjenim stanjem. Problem postane priložnost, če želimo izboljšati stanje nad obstoječo ali dogovorjeno ravnijo. Z ustvarjalnim razmišljanjem generiramo ideje, z logičnim pa jih udejanjamo. Logično razmišljanje nam omogoča uporabljati osebne izkušnje in najti primerni rešitev z ne prevelikim naporom, ko pride do situacije, da smo soočeni s problemom. Najprimernejši način reševanja problema, lahko izberemo tako, da primerjamo situacije ali dogodke glede na pomembne izkušnje. Ta logičen pristop je zelo učinkovit, imenujemo ga tudi konvergentno razmišljanje. Drugi pristop, ki vključuje odpiranje uma, da bi našli nove rešitve in nove poti pa se imenuje ustvarjalno ali divergentno razmišljanje. Namesto logičnega, konvergentnega pristopa k problemu se naučimo izvreči svoje presoje in iščemo drugačne, domiselne, iznajdljive rešitve. Proces logičnega razmišljanja pa uporabimo, da izboljšamo ideje in identificiramo najboljšo rešitev problema, ko smo ustvarili toliko idej, kolikor je to bilo mogoče.

Značilnost sodobnega ekonomskega dogajanja so naraščajoča globalizacija, proces multilateralne liberalizacije trgovine s (snovnimi) proizvodi in storitvami, vse hitrejši tehnološki razvoj in precejšnje spremembe družbenih vrednot. Podjetja skušajo pridobiti ali ohraniti mednarodno konkurenčnost tako, da razvijajo dejavnike uspeha. V takšnih razmerah morajo podjetja pregledati in pretehtati svojo tržno pozicijo in strategije. (Ogorelc 1999,11)

V delu diplomskega seminarja obravnavamo metode ustvarjalnega razmišljanja za definiranje problemov, to je za ugotavljanje bistva problemov, težav in njihovih vzrokov, analiziranje in razčlenitev problemov, in za generiranje in ocenjevanje idej, priložnosti in rešitev.

1.2 Cilji in teze dela diplomskega seminarja

Namen dela diplomskega seminarja je s pomočjo različnih metod za reševanje problemov ugotoviti vplivne dejavnike na poslovno in finančno uspešnost v podjetju RCM d.o.o. Cilji dela diplomskega seminarja:

- predstaviti pomen in delo špediterskega podjetja RCM d.o.o.,
- predstaviti metodo zapisovanja idej, tehniko miselnih vzorcev in tehniko ribje kosti, ki jih bomo uporabili pri pisanju dela diplomskega seminarja,
- uporabiti metodo zapisovanja idej in predstaviti njene rezultate,
- spoznati vplivne dejavnike poslovne in finančne uspešnosti, ki so ključnega pomena za uspešno poslovanje špediterskega podjetja,
- primerjati rezultate metode zapisovanja idej, metode ribje kosti in tehnike miselnih vzorcev ter primerjati ustreznost teh treh metod.

Teze, ki jih bomo v delu diplomskega seminarja preverjali, so:

- Najboljša metoda za ugotavljanje vplivnih dejavnikov in njihovih posledic je zapisovanje idej.
- Zapiranje manjših poslovalnic na mejnih prehodih, kot posledica vstopa Hrvaške v EU bo pozitivno vplivalo na poslovno uspešnost podjetja.
- Miselni vzorec poleg razčlenitve problema omogoča tudi generiranje idej za izboljšanje poslovne in finančne uspešnosti v podjetju po vstopu Hrvaške v EU.

1.3 Predpostavke in omejitve dela diplomskega seminarja

Predpostavljamo, da so v špediterskem podjetju nekateri vplivni dejavniki ključnega pomena za uspešnost poslovanja, medtem ko so drugi manj pomembni. Zato je preučevanje v delu diplomskega seminarja omejeno samo na tiste dejavnike, za katere smo ugotovili, da so pomembnejši.

Proučevanje problema je omejeno tudi prostorsko, in sicer na špeditersko dejavnost v Sloveniji ter na uspešnost malega slovenskega špedicijskega podjetja.

Omejitev predstavlja pomanjkanje izkušenj in prakse na področju mednarodnega poslovanja in reševanja problemov s pomočjo metod ustvarjalnega reševanja problemov. Zato smo se omejili na prebrano literaturo in na podatke, pridobljene v obravnavanem podjetju. Ena izmed pomanjkljivosti je tudi to, da je veliko starejše literature in premalo novejših knjig in dostopa do novejših informacij, kajti v obravnavanem podjetju je pomembno slediti dnevnim, mesečnim ali letnim spremembam na domačem in mednarodnem tržišču, ki pripomorejo k uspešnosti.

1.4 Metode dela diplomskega seminarja

Pri pisanju dela diplomskega seminarja smo uporabili naslednje metode:

Metode reševanja problema:

Tradicionalne tehnike za ustvarjalno razmišljanje: zapisovanje idej, miselni vzorci, in ribja kost.

- Tehnika miselnih vzorcev omogoča analiziranje problemov z razčlenjevanjem le-teh v uporabljive in obvladljive dele. To tehniko uporabljamo zato, da bi spremenili način obravnavanja kompleksnih problemov. Ko smo soočeni s problemom, ga pretvorimo v »model«, tako da ga lahko vidimo na drug način - narišemo na primer obliko drevesa. Zapišemo temeljne dele problema, ki predstavljajo debelejše, primarne veje. Podrobnejše vidike temeljnih delov problema zapišemo kot sekundarne, tanjše veje, in tako dalje. (Čančer in Mumel, 2008, 18)
- Tehnika ribja kost: narišemo ribje okostje, in sicer najprej glavo in v njej opišemo problem. Narišemo shemo ribje hrbtenice ali pa samo ravno črto. Nato narišemo rebra. Na rebra (koščice) zapišemo težave. Na konce koščic napišemo vzroke in razloge težav, katerih se lahko spomnimo ali smo jih pridobili s kakšno drugo tehniko. Narišemo lahko tudi dodatna rebra. Dodamo lahko tudi koščice za zelo specifične ideje. Vzroki in razlogi so zapisani tako, da so najmanj zapleteni blizu glave in najbolj zapleteni pri repu, vmes pa si odgovori sledijo od manj do bolj zapletenih. (Čančer in Mumel, 2008, 23)

Pri raziskovanju bomo uporabili deskriptivni in analitični pristop. V okviru prvega bomo uporabili metode deskripcije, klasifikacije, itd. V okviru deskripcije bomo opisovali špeditersko dejavnost za ustvarjalno reševanje problema. Metoda klasifikacije bo uporabljena na koncu, ko bomo razvrščali alternative glede na rešitve problema. V okviru analitičnega pristopa bomo uporabili več različnih metod za reševanje problemov.

Podatke, ki jih nameravamo objaviti, bomo zbirali, urejali in obdelovali na različne načine. Večino predvidene literature in virov smo našli v knjižnici ali pa so bili objavljeni na svetovnem spletu.

2 METODE USTVARJALNEGA REŠEVANJA PROBLEMOV

Tehnik ustvarjalnega razmišljanja je ogromno. Nekatere lahko uporabljamo samo na določenih področjih, nekatere pa skoraj vsepovsod. Pri tehnikah ustvarjalnega razmišljanja razlikujemo individualne in skupinske tehnike. Kot že samo ime pove, so individualne tehnike namenjene za individualno, samostojno delo oz. posameznikom, med tem ko skupinske tehnike uporabljamo v skupinah. Tehnike ustvarjalnega mišljenja delimo v dve skupini, in sicer v analitične in celostne (holistične). Analitične tehnike ustvarjalnega razmišljanja temeljijo na analizi gradiva v osnovne elemente ali komponente. Primerne so za reševanje problemov, ki se jih da razstaviti na elemente. Te tehnike zahtevajo miselno analizo in sintezo, ki sodita h konvergentnemu mišljenju, čeprav v zadnji fazi, ko določamo končno rešitev, nastopata tudi celostno, analogno, individualno in divergentno mišljenje, vendar ni potrebna velika domišljija. K skupinskim tehnikam prištevamo npr. burjenje možganov, zapisovanje misli in zapisovanje idej. Vse te tehnike so do neke mere analitične in celostne obenem. Razlika med analitičnimi in celostnimi tehnikami je dostikrat v tem, da pri analitičnih tehnikah najprej sestavimo možne rešitve, ki jih nato preverimo s kriteriji ustreznosti, pri celostnih pa imamo najprej kriterije ustreznost, na podlagi katerih pridemo do neke končne rešitve. (povzeto po: Pečjak, 1989).

2.1 Zapisovanje idej

Po Likarju (2002, 25) je tehnika zapisovanja idej zelo produktivna tehnika in je uporabna v vseh vejah človekove dejavnosti. Lahko jo definiramo kot metodo, kjer pridejo do izraza ljudje, ki so produktivnejši, če diskutirajo. Zadovolji vse tiste, ki svoje ideje lažje izrazijo s svinčnikom in papirjem. Ta tehnika ni primerna za manj izobražene in take, ki niso sposobni pisnega komuniciranja. Zapisovanje idej je primerno pri reševanju nekoliko širše zastavljenih problemov. Ima svoje prednosti, saj med pisanjem ni potrebno paziti na pravilnost pisanja. Tehnika zapisovanja idej se zelo dobro obnese na tečajih in seminarjih, kjer lahko oblikujemo veliko število majhnih skupin. Primerno število za izvajanje te tehnike je štiri do sedem udeležencev v vsaki skupini. Vloga vodje pa ni bistvenega pomena. Glede na čas je znano, da tehnika zapisovanja idej nudi v kratkem času (30 minut) ogromno idej, kolikor zapisovanje traja.

Pečjak (1989, 42) je mnenja, da je tehnika zapisovanja idej primerna za reševanje problemov iste vrste. S to tehniko rešujemo samo en problem, če pa skupina rešuje več problemov, je pri tem koristno uporabiti analizo vtisov. Izrišemo si posebno tabelo, ki pa jo uporabljajo vse skupine, v primeru da imamo več skupin. V vrstice napišemo problem, nato izberemo 5 najboljših rešitev, zamisli ali ideje, ki jih vpišemo v stolpce. Na podlagi razgovorov vodje skupin vpišejo v okenca, ali je rešitev dobra, slaba ali so člani skupin negotovi ali pa nimajo mnenja o določenem problemu (+ ugoden vtis, - slab vtis, X negotov ali mešan vtis, 0 nobenega vtisa). Za vsako sodbo se uporabi poseben znak v tabeli, in na podlagi le-teh je potem mogoče določiti frekvence za vse skupine. Marsikdaj so zaključki napačni, ker se na podlagi tabel kažejo samo subjektivna mnenja. Dostikrat se dogaja, da nenavadne ideje zavrnemo, pa čeprav so ustvarjalne in primerne.

Faze zapisovanja idej so naslednje:

1. V prvi fazi opišemo postopek, predstavimo problem in odgovarjamo z idejami. Vsem udeležencem opišemo postopek dela. Če sodeluje več kot šest oseb, jih razdelimo v manjše skupine od treh do šest oseb. V vsaki skupini mora biti vodja, ki predstavi problem. Ena skupina lahko rešuje samo en problem. Nato se udeležencem razdelijo obrazci za zapisovanje idej. Na obrazcih so lahko zapisana tudi navodila za njihovo izpolnjevanje. Vsak udeleženec napiše na obrazec svoje ime, si v petih do desetih minutah zabeleži predstavljeni problem, nato pa zapiše, kako bi ga reševal. Delo mora biti samostojno in hitro. Po izteku predvidenega časa udeleženci položijo obrazce na kup.
2. Sledi faza kritične interakcije. V tej fazi vsak udeleženec vzame iz kupa obrazec, ki ga še ni izpolnjeval, prebere napisano in doda svoj komentar. Postopek se ponavlja tako dolgo, da vsak udeleženec komentira ideje vsakega udeleženca.
3. V tretji, zadnji fazi poteka analiziranje, komentiranje in poročanje. Vodja prebere ideje in komentira in jih interpretira, lahko pa to stori skupina, ki je ideje dala. Manjše skupine lahko tudi napišejo pisno poročilo s glavnimi ugotovitvami. Kadar so udeleženci razdeljeni v več manjših skupin in vsaka rešuje drug problem, lahko za analizo in poročanje izpolnijo tako imenovano analizo vtisov (povzeto po: Čančer in Mumel, 2008, 43).

2.2 Miselni vzorec

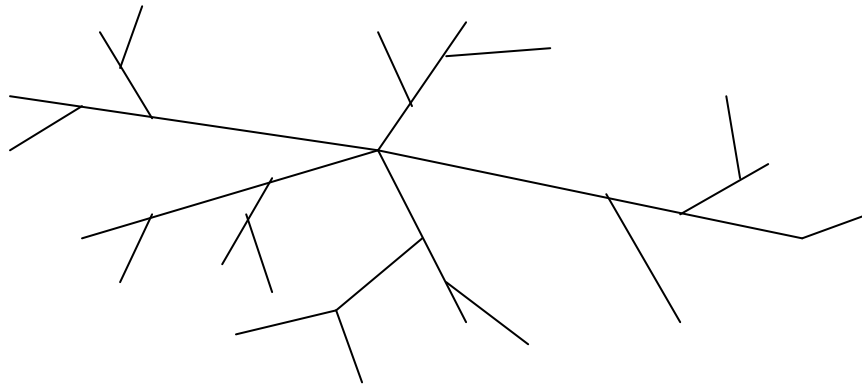
Berginc in Krč (2001, 219) menita, da je uporaba miselnega vzorca primerna za svoboden tok idej, za oblikovanje osnutkov in za zbiranje misli o temi. Tehnika miselnih vzorcev je individualna tehnika. Zasnovana je na rezultatih raziskav, da možgani delujejo prek ključnih osnutkov na medsebojno odvisen in povezan način. Potrebno je zapisati ali pa kako drugače zabeležiti, kar imamo v mislih. Količina je veliko pomembnejša kot kakovost. Kritike med samim procesom niso dovoljene, ampak šele na koncu. Generiramo lahko nove ideje, le da moramo pregledati tisto, kar že imamo zapisano. Miselni vzorci so idealna tehnika ne samo za generiranje novih idej, temveč tudi za razvoj sposobnosti intuicije. Še posebej koristna je za identificiranje podobnih stvari, ki so povezane s težavo, kakor tudi rešitev težave ter prednosti in slabosti rešitev problema. To je mogoče doseči z risanjem glavnih vej kot rešitev in vej, ki potekajo iz glavnih vej, za prednosti in slabosti. Miselni vzorci so koristni pri prezentacijah in seminarjih. Uporabljamo jih lahko ob različnih priložnostih, na primer za določanje trendov in predvidevanju sprememb, preden se zgodijo. Nekaterim ta tehnika ne ustreza, več kot polovici pa je ta proces zelo uporaben. Za tiste, ki jim ustreza, je to zelo koristno in raznovrstno orodje, za tiste, ki pa jim ta tehnika ne ustreza, pa težave povzročata zaradi premajhna strukturiranost misli in premajhna spontanost.

Pri uporabi tehnike miselnega vzorca najprej na sredino papirja napišemo ime ali opis ali problem in ga obkrožimo, damo v kvadrat ali kakršen koli poljuben lik. Nato iz sredine rišemo črte, veje, prekinjene črte, dvojne črte, puščice in skušamo ugotoviti glavne plati problema. Za večjo preglednost lahko rišemo veje tudi v različnih barvah. Ko dodajamo nove veje, lahko opazimo sorodne teme, ki se pojavljajo v različnih vejah. Nove ključne besede lahko dodajamo znova in znova. Take podobnosti lahko poudarimo z obkrožanjem

ali podčrtavanjem. Sestava miselnih vzorcev je kratkočasna a hkrati zanimiva, kar pritegne sestavljavca.

Bistvena prednost miselnih vzorcev je njihova prostorskost, ki presega linearnost in hierarhičnost (od spodaj navzgor, od zgoraj navzdol, od leve proti desni). Običajni zapiski so linearni. Klasične zapiske si delamo na predavanjih, kajti želimo zapisati čim več, kar predavatelj pove. Zapisujemo si le glavne točke, ki jih nizamo po pomembnosti. Prostorski prikaz, ki je značilen za miselne vzorce, pa naj bi boljše ustrezal delovanju možganov. V nekaterih razmerah namreč, na primer pri gledanju slike ali preglednice, delujejo človeški možgani tudi vzporedno in obdelujejo več informacij hkrati. Med poslušanjem in branjem teče v možganih neprestano potekajo medsebojna vplivanja med informacijami (povzeto po: Čančer in Mumel, 2008, 18).

Slika 1: Prostorskost miselnih vzorcev



Vir: Čančer in Mumel, 2008, 19

2.3 Ribja kost

Po Bergincu in Krču (2001, 210) je pri reševanju problemov najboljša uporaba tehnike ribje kosti, saj omogoča boljše razumevanje vzrokov. Avtorja to tehniko poimenujeta tudi diagram ribje kosti, ker so zbrane informacije na poseben način vizualno predstavljene. Diagram ribje kosti lahko poteka v več seansah, saj lahko dobimo nove ideje zaradi treh učinkov. Prvi učinek je, da se lahko ukvarjamo s problemom v naši podzavesti. Drugi učinek je, da bodo udeleženci manj omejeni, saj bodo avtorstvo določenega prispevka pozabili. Zadnji, tretji učinek je, da se ljudje bolj vživijo v problem, če o njem razmišljajo dan in noč.

Tehnika (diagram) ribje kosti je izjemno uporabna za identificiranje problemov iz več razlogov:

- Tehnika spodbuja udeležence pri reševanju problemov, da proučijo vse vidike problemov, preden se dokončno odločijo.
- V veliko pomoč je pri prikazu odnosov med vzroki in pomembnostjo teh vzrokov.
- Pomaga začeti ustvarjalen proces, ker osredotoča reševalce na problem.

- Pomaga pri logičnem zaporedju za reševanje problemov.
- Reševalcem problemov pomaga, da vidijo problem v celoti, ne pa samo ozek segment.
- Ponuja način zmanjšanja širine problema in reševanja manj zapletenih delov namesto zapletene celote.
- Pomaga, da se ljudje osredotočijo na bistvo problemov.

Pri tehniki ribje kosti najprej narišemo ribje okostje, in sicer glavo in v njej opišemo problem. Nato narišemo shemo ribje hrbtenice, lahko pa samo ravno črto, in na koncu narišemo še rebra. Na rebra (koščice) zapišemo težave. Na konce koščic napišemo vzroke in razloge težav, katerih se lahko spomnimo ali smo jih pridobili s kakšno drugo tehniko. Narišemo lahko tudi dodatna rebra. Dodamo lahko tudi koščice za zelo specifične ideje. Vzroki in razlogi so zapisani tako, da so najmanj zapleteni blizu glave in najbolj zapleteni pri repu, vmes pa si odgovori sledijo od manj do bolj zapletenih. To tehniko lahko uporabljajo posamezniki, če pa delamo v skupini je primarna skupina 4 do 6 udeležencev. Izvajanje traja približno 30 minut. Uporabljamo jo za ugotavljanje vzrokov in razlogov ter za specificiranje idej. Z njihovo pomočjo definiramo probleme, ki so po naravi zaprti. Po težavnosti je delno zapletena tehnika. Ko je shema izpolnjena, skupina analizira odgovore in jih oceni. Potuje od rebra in obišče tudi drobne koščice (povzeto po: Čančer in Mumel, 2008, 23).

3 ŠPEDITERSKA DEJAVNOST

3.1 Opredelitev pojma in pomen špediterske dejavnosti

Beseda špedicija izhaja iz lat. besede »expedire«, kar pomeni pripravo na bojni pohod oz. prvotno osvoboditev, odstranitev okov. V zvezi s pojmom se danes uporabljajo pomeni, kot so prevoz, odprava, odprema, razpošiljanje blaga.

Izraz špedicija in špediter imata lahko številne značilnosti, ki pa so odvisne od predmeta raziskovanja, namena in cilja izdaje (ali gre za učbenik, priročnik, znanstvene razprave...). V znanstvenih in strokovnih delih tujih in domačih avtorjev sta pojma špedicija in špediter različno definirana. Pod izrazom špedicija razumemo specializirano ekonomsko dejavnost, ki se ukvarja z organiziranjem odpreme blaga in drugimi zaposlitvami, ki so v zvezi s tem. Špedicijo upravlja špediter, to je poslovnež, pravna in fizična oseba, ki se ukvarja samo z organiziranjem in odpremo (dostavo) blaga svojih komitentov s pomočjo prevoznikov in drugimi deli, ki so povezana s tem. Špediter je posrednik med lastnikom blaga in prevoznikom (železnico, ladijsko družbo, transportnim podjetjem itd.), ki za račun lastnika blaga, toda v svojem imenu sklene prevozno pogodbo. Osnovna značilnost špedicije je, da posreduje in sklepa prevozne pogodbe, postranskega pomena pa je, ali tudi sam prevaža blago s svojimi prevoznimi sredstvi. V tem primeru nastopa v dvojni vlogi kot špediter in prevoznik. Organizacija špediterskega podjetja je odvisna od obsega poslovanja in nalog, ki jih je podjetje prevzelo glede na tokove mednarodne trgovine. V ta namen se podjetja organizacijsko delijo v oddelek in referate. Najbolj običajna je delitev glede na osnovno vrsto špediterskega posla na izvozni, uvozni in tranzitni oddelek. (povzeto po: Zelenika, 1996).

Špediterjeva osnovna funkcija se deli na pod funkcije:

- **Prostorska funkcija.** Gre za obvladovanje oddaljenosti kraja proizvodnje in kraja potrošnje. Pri oblikovanju razdalje se srečujemo z ekonomskimi, pravnimi in tehnično ekonomskimi dejavniki. V tej fazi prihaja do prepletenosti zunanje trgovine, mednarodnega transporta in mednarodne špedicije. Mednarodna špedicija izvaja aktivnosti v zvezi z organizacijo, odpremo in dobavo blaga od proizvajalca do potrošnika. Špediter se v tej funkciji pojavlja kot organizator, koordinator in izvajalec zunanje trgovinskega prometa, transporta.
- **Časovna funkcija** (proizvodnja – transport – skladiščenje – prodajalec – transport – kupec). Osnova te funkcije je premostiti časovno razliko med proizvodnjo v enem kraju in potrošnjo v drugem kraju. V tem procesu špediter največkrat organizira razkladanje, nakladanje, pretovarjanje ali pa vse to sam opravi. Opravlja carinske dejavnosti v zvezi z izvozom, uvozom in pretovorom blaga. Organizira in omogoča pregled blaga sanitarnim, veterinarskim in drugim organom. Kontrolira kakovost in količino blaga. Pri izvrševanju te pod funkcije se špediter pojavlja v vlogi svetovalca, organizatorja, koordinatorja in izvajalca.
- **Količinska ali kvantitativna funkcija.** Špediter kot specialist za organizacijo odpreme, dostave in prevoza je poznavalec prednosti in slabosti vseh oblik racionalizacije, manipulacije in transporta blaga (paletizacije, kontejnerizacije),

transportne tehnologije in organizacije transporta. Lahko bistveno pripomore k zniževanju prevoznih stroškov.

- **Kakovostna funkcija** je sestavljena iz številnih aktivnosti, s katerimi se omogoča optimalno manipuliranje in transport blag. Najpogostejše aktivnosti so instradacija (izbira prevozne poti), pakiranje, izboljšava embalaže, izboljšava zunanega videza blaga, signiranje (označevanje), sortiranje, jemanje vzorcev, hranjenje živih živali, hlajenje oz. vzdrževanje hitro pokvarljivega blaga in druge aktivnosti, ki se odvijajo na mestu odpreme in v času prevoza. S strokovnim in pravočasnim izvajanjem teh funkcij lahko špediter pripomore k povečanju vrednosti in kakovosti blaga.

- **Kreditna funkcija** postaja vse bolj pomembna. Sestavljena je iz kreditiranja proizvajalca, ki proizvaja blago za izvoz, in kreditiranja tistih, ki uvažajo potreben material za proizvodnjo. Poznamo več načinov: kreditiranje naročnika na ta način, da špediter plača nujne stroške carine, carinske takse, razne stroške zavarovanja, to so stroški, ki jih špediter plača izvršiteljem posameznega dela takoj, naročniku pa jih zaračuna po končanem celotnem delu. Če se nista dogovorila špediter in naročnik - špediter krije stroške, ki nastajajo. Drugi način pa je vlaganje finančnih sredstev v razvojne programe poslovnih partnerjev, odvisno od finančnih sredstev, s katerim razpolaga špediter, ali pa je stranka usmerjena na uvoz in izvoz večjih količin blaga na daljše obdobje.

- **Propagandna funkcija** je sestavljena iz propagand špediterske dejavnosti lastnega podjetja, zunanje trgovinske dejavnosti, prometne dejavnosti in dejavnosti posameznih podjetij znotraj teh poslov (povzeto po: Jakomin, 2006).

Storitve špediterja, ki izhajajo iz njegovih ekonomskih funkcij so:

- svetovanje svojim naročnikom pri sklepanju kupnih pogodb,
- instradacija (izbira prevozne poti),
- organiziranje zbirnih pošiljk,
- sklepanje prevoznih pogodb,
- sprejemanje stvari od pošiljatelja in predaja prevozniku,
- posredovanje in sklepanje zavarovalnih pogodb,
- posredovanje pošiljk v carinjenje,
- uskladiščevanje stvari,
- organiziranje preverjanja kakovosti in količine stvari,
- opravljanje storitev med prevozom (oskrba tovara),
- sprejemanje in nadzor prevoza,
- organiziranje pregledov posebne vrste tovara (fitopatološki, veterinarski in drugi pregledi),
- izstavljanje špedicijskih listin,
- pridobivanje transportnih in drugih listin (Ogorelc, 2004, 344).

3.2 Špediterska dejavnost danes in v smeri razvoja in prihodnosti

Osnovna značilnost špedicije je, da posreduje in sklepa prevozne pogodbe, postranskega pomena pa je, ali tudi sama prevaža blago s svojimi prevoznimi sredstvi. V tem primeru nastopa v dvojni vlogi kot špedicija in prevoznik (povzeto po: Gourdin, 2001).

Sodobna družba v našem času zahteva hitrost in učinkovitost ter zanesljivost. Lahko bi rekli, da je logistika veda, ki z delovanjem in udejstvovanjem to omogoča. Saj sama logistika dopolnjuje transport, ki ga poznamo. Transport se je danes zelo razvil, da enostavno ni več sposoben nadzirati in upravljati vseh dejavnosti, ki so se razvile znotraj sistema. Logistika nam omogoča, da je čas dobave določenega izdelka kar se da kratek ter da je izdelku med samim transportom zagotovljena kar se da odlična varnost (povzeto po: Brandimarte in Zotteri, 2009).

Najpogostejša oblika je »zbirni transport«, kar pomeni zbiranje posamičnih (kosovnih) pošiljk. Sem spada še organiziranje prevoza množičnih tovorov z zbiranjem večjih pošiljk (npr. v železniškem prevozu vagonskih pošiljk) za določene smeri prevoza. V gospodarsko razvitih državah so razvili posebno vrsto špedicije, ki se ukvarja z zbirnim transportom (zbirna špedicija).

Pa vendar dandanes špedicijska podjetja ne opravljajo zgolj teh naštetih del, temveč se njihovo poslovanje vedno bolj širi, predvsem zaradi spreminjajočih se razmer na trgu, katerim se podjetja morajo prilagajati, če želijo dalje uspešno poslovati. Pogosto se nam poraja vprašanje, kakšna bo špedicijska dejavnost v prihodnje. Za pravilen odgovor je potrebno poznati razvojne smeri na področju proizvodnje, transporta, porabe dobrin. Na povpraševanje po špediterskih storitvah vplivajo:

- spreminjanje strukture proizvodnje v korist proizvodov večje vrednosti;
- spreminjanje strukture mednarodne menjave v smeri višjih oblik menjave;
- tehnološki in tehnični razvoj v transportu in logistiki;
- uvajanje koncepcije podjetniške logistike pri uporabnikih logističnih storitev kot strateškega instrumenta za zniževanje stroškov pretoka blaga in zagotavljanje boljšega dobavnega servisa uporabnikom (povzeto po: Ogorelc, 2004, 350).

Pri organiziranju pretoka množičnih, homogenih in kontinuiranih blagovnih tokov špediterjeva vloga ni tako pomembna in se celo zmanjšuje. Pomembna pa ostaja špediterjeva vloga v organiziranju pretoka blaga večje vrednosti in kosovnih pošiljk pri neenakomerni odpravi in odpravi na oddaljene trge. Tovori večje vrednosti zahtevajo večje individualiziranje procesov premikanja. Večje so zahteve po kakovosti transportnih storitev. Podobne zahteve veljajo tudi za nekatere višje oblike mednarodne menjave. Tehnološki napredek transporta pa špediciji ni samo korist. Špedicija je npr. z razvojem kontejnerizacije v pomorskem transportu izgubila nekaj svojega tržnega potenciala. Uvajanje svobodne tehnologije zahteva velika sredstva, ki jih manjši špediterji ne zmorejo. Po drugi strani pa nosilci sodobnih transportnih sistemov (npr. v pomorskem in letalskem transportu) centralno upravljajo logistične procese. Trg zahteva boljše kakovost transportnih storitev. Sodobna špedicija se mora prilagoditi novim zahtevam in prenesti težišče svojega dela na logistično področje (Ogorelc, 2004, 351).

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo je prišlo do številnih sprememb in novosti na področju špediterskih poslov, katerim so se in se še bodo podjetja v tej dejavnosti morala prilagoditi. Zaradi uvedbe skupnega evropskega carinskega trga, ki ga je prinesel Sloveniji vstop v Evropsko unijo, se je seveda bistveno zmanjšal obseg carinskih posredovanj pri poslovanju z državami članicami EU. Pri številnih špedicijskih podjetjih (predvsem malih) je večji del dohodka predstavljalo prav opravljanje carinskih posredovanj; le-te je zmanjšan obseg poslovanja še posebej prizadel, kar seveda neposredno vpliva na uspešnost

teh podjetij. Ta so se znašla v položaju, ko so prisiljena spremeniti, prekvalificirati ali razširiti svoje poslovanje oziroma ga prilagoditi novim razmeram na trgu. Te nove razmere se kažejo v špedicijskih podjetjih, tako v Evropi, kot tudi pri nas. Ta postajajo vse bolj logistična podjetja, z več glavnimi dejavnostmi, medtem ko carinsko posredovanje postaja postranska dejavnost (povzeto po: Statistični portret Slovenije v EU, 2005).

3.3 Špedicija v EU

Temeljni cilj Evropske unije so gospodarski in socialni napredek ter nenehno izboljševanje življenjih in delovnih razmer. Sprva so EU sestavljala ločena nacionalna gospodarstva. Izpolnjevanje obrazcev in plačevanje carin je zaviralo prehajanje blaga čez meje. V nasprotju s tem je danes EU danes dejansko eno gospodarstvo. Blago prosto prehaja nacionalne meje. Poleg tega se ljudje, denar in ponudniki storitev (kot so letalski prevozniki, banke in podjetja s področja telefonije) lahko prosto gibajo in delujejo po celi EU svobodno. Carinska unija je položila temelje za prosto blagovno menjavo. Z enotnim trgom so bile odstranjene birokratske ovire za blagovno menjavo in narejen je bil pomembnem korak k prosti trgovini s storitvami (povzeto po: Uwe, 2009).

Po Ogorelcu (2004) tečejo poskusi oblikovanja skupne transportne politike Evropske Unije že desetletja. Podlago za njeno pripravo je omogočil sporazum o ustanovitvi Evropske gospodarske skupnosti. Pri vodenju nacionalne transportne politike in v razumevanju skupne transportne politike sta bili do konca osemdesetih let prisotni dve usmeritvi. Po eni, imenujemo jo lahka liberalna, se transportna dejavnost po ekonomskih merilih, ki veljajo za industrijske sektorje, obravnava kot samostojni gospodarski sektor. Tako politiko so vodile Belgija, Nizozemska in Luksemburg, delno tudi Velika Britanija. Druge države, zlasti še Nemčija, so del transportnega sistema - na prvem mestu železnico - opredelile kot javni sektor. Pri vodenju transportne politike je bilo prisotno državno reguliranje posameznih transportnih nosilcev.

Transportni ministri so opredelili naslednje temeljne elemente za uresničevanje »svobode izvajanja storitev« v čezmejnem transportu:

- oblikovanje svobodnega transportnega trga,
- postopno opuščanje dvostranskih kontingentov,
- odstranjevanje konkurenčnih pregrad.

Evropska unija je v osemdesetih letih opredelila načela transportne politike na temelju svobodne konkurence. Izhodišče opredelitve te politike - upošteva samo delovanje trga in konkurenčne politike v širšem smislu – so:

- enakopravna obravnava transportnih nosilcev,
- prepoved monopola,
- svobodna konkurenca na transportnih trgih,
- finančna neodvisnost transportnih podjetij,
- svobodna izbiranja prevoznika,
- družbeno učinkovite naložbe v transportu (Ogorelc, 2004, 189).

Poleg tega so bila opredeljena tudi področja harmonizacije. Ta zajema uskladitev pravil poslovanje logističnih podjetij (transportnih, špediterskih in drugih), zakonodaje (delovna, socialna,...), ter davkov in davčne zakonodaje. Internalizacija ekstremnih stroškov mora postati sestavni del transportne politike.

Ogorelc (2004) meni, da je transportna politika EU še v veliki meri v nacionalni pristojnosti. Države članice oblikujejo nacionalno transportno politiko, načrtujejo transportno infrastrukturo, seveda v skladu s prioriteta EU.

3.4 Špedicija in pravna ureditev v Sloveniji

Po vsebini pravnega urejanja špedicije poznamo tri sisteme: nemški, francoski in anglosaški. Nemški sistem obravnava špedicijo kot samostojen pravni posel trgovinskega prava. Ta sistem je sprejela tudi Avstrija in je do 1. svetovne vojne veljal tudi na ozemlju današnje Slovenije. Francoski sistem obravnava špedicijo kot posebno vrsto komisijskega posla. Francoska zakonodaja imenuje špediterja »komisionar za transport«, saj tudi komisionar opravlja trgovinske posle v svojem imenu in na tuj račun. Anglosaško pravo špedicije ne ureja posebej. Po tem pravu je špediter agent, ki dela v imenu in na račun komitenta. Delovanje špedicije smiselno urejajo predpisi o agencijskih poslih. V oblikovanju prava za špeditersko dejavnost imajo poseben pomen t.i. splošni pogoji poslovanja. Značilnost teh je, da se hitro prilagajajo novostim v špediterskem poslovanju. Mnoge odredbe splošnih pogojev so postale običaj oz. viri pravnega urejanja špedicije. Splošne pogoje v svetu najpogosteje objavljajo nacionalna špediterska združenja ali trgovinske zbornice. Pomembna je tudi sodna praksa posameznih držav. V praksi organiziranja transportnega procesa razlikujemo dve pogodbi in sicer špeditersko pogodbo, ki jo skleneta špediter in komitent in prevozno pogodbo, ki jo skleneta prevoznik in špediter (v svojem imenu in na račun komitenta). Špediterska pogodba je konsenzualna; nastane že s samim sporazumom med špediterjem in njegovim komitentom. V praksi da komitent nalog (dispozicijo), ki jo špediter sprejme, ali pa špediter pošlje ponudbo, ki jo komitent sprejme (s tem da pošlje dispozicijo) (povzeto po: Kranjc, 2006)

Zakon o obligacijskih razmerjih opredeljuje špediterja po 851. členu: »S špeditersko pogodbo se špediter zavezuje, da bo za prevoz določene stvari sklenil v svojem imenu na račun naročitelja prevozno pogodbo in druge za to potrebne pogodbe ter opravil druge običajne posle in dejanja, naročitelj pa se zavezuje, da mu bo za to dal določeno plačilo. Če je pogodbi tako dogovorjeno, lahko špediter sklene prevozno pogodbo in opravi druga pravna dejanja v imenu in na račun naročitelja.«

Poglavje Obligacijskega zakonika o špediterskih pogodbah ureja splošna načela špedicijske pogodbe, obveznosti špediterja, obveznosti naročnika, posebne primere špedicije in špediterjevo zastavni pravico. Ne ureja pa pogojev za opravljanje špediterskih storitev in obveznosti špediterjev (povzeto po: Zakonodaja, 2008).

Bistvene značilnosti špediterske pogodbe:

- Špediter sklepa prevozne pogodbe in druge pogodbe v svojem imenu in na račun komitenta. Odgovarja za izbiro prevoznika. Če posle ne opravlja v redu, ga seveda lahko zadene tudi odškodninska odgovornost.

- Špediter opravlja tudi druge storitve v organiziranju logističnih procesov. Lahko jih razvrstimo v: finančne (npr. plačilo voznine, izdajanje garantnih pisem), tehnične (npr. pakiranje stvari), pravne (npr. zastopanje naročnikov proti tretjim osebam) itd.
- Špediter opravlja delo obrtno: za opravljeno storitev namreč prejme plačilo.
- Špediter organizira odpravo stvari (sklene prevozno pogodbo in opravi druge običajne storitve) in ne prevoznik. Seveda lahko sam izvaja prevoz, če je za to registriran; v tem primeru nastopa v dvojni igri: kot špediter – organizator logističnih procesov in kot prevoznik – izvajalec samega prevoza.

Obveznosti špediterja iz pogodbe so:

- opozarjanje komitenta na pomanjkljivosti v naročilu (dispoziciji),
- varovanje interesov komitenta (špediter mora ravnati kot dober gospodar);
- ravnati po komitentovih navodilih;
- odgovornosti špediterja za druge osebe ter
- druge obveznosti (npr. za carinska dejanja, za zavarovanje pošiljke kadar špediter sam opravlja prevoz in druge storitve) (Ogorelc, 2004, 348).

Po Ogorelcu (2001) špediter po opravljenem delu predloži obračun, poleg tega še morebitno poročilo o izvršnem delu (npr. o zahtevkih, ki so nastali med izvajanjem posla). Špediter ima za svoje terjatve iz špediterske pogodbe zastavno pravico. Komitent pa ima obveznosti, kot so špediterju izročiti stvar, ki je predmet špediterske pogodbe, plačati nagrado in povrniti stroške (npr. za pakiranje, za prevoznino, za zavarovanje itd) in opozoriti mora špediterja na posebnosti pošiljke (npr. pri prevozu nevarnosti stvari ali pri prevozu dragocenosti). Špediter je odgovoren za izbiro prevoznika, s katerim je sklenil pogodbo (če je tako odgovornost sprejel s pogodbo). V primeru predaje posla drugemu špediterju odgovarja za njegovo delo. Če je pooblaščen, da preda naročilo drugemu špediterju, je odgovoren samo za njegovo izbiro (razen če je prevzel tudi odgovornost za njegovo delo). Teh odgovornosti pa ni mogoče izključiti ali omejiti s pogodbo.

3.5 Uspešnost poslovnih sistemov in finančna uspešnost

3.5.1 Poslovna uspešnost¹

Poslovna uspešnost v današnjem času postaja zelo raznolik pojem. Vsekakor mnogi svoj poslovni uspeh vrednotijo z denarjem, ki ga zaslužijo, drugi z vplivom, ki ga imajo.

Temeljni pokazatelj poslovne uspešnosti je poslovni izid podjetja. Poslovna uspešnost se torej kaže kot izid poslovanja v obliki dobička, ki ga ustvarimo s proizvodnjo in prodajo proizvodov ter storitev. Poslovni izid dobimo, ko od vseh prihodkov določenega obdobja odštejemo odhodke tega istega obdobja. Rezultat oziroma poslovni izid je lahko pozitiven (dobiček) ali negativen (izguba). Enačba za izračun poslovnega izida je naslednja:

poslovni izid (dobiček ali izguba) = prihodki – odhodki.

¹ Povzeto po Melave in Turk, 2001

Podjetje je poslovno uspešno, le če posluje z dobičkom. Čim večji je dobiček, tem uspešnejše je poslovanje podjetja. Poslovni izid torej ugotavljamo zato, ker nam daje informacije o tem, kako poslovno uspešno je neko podjetje. Poslovni izid ugotavljamo s pomočjo izkaza poslovnega izida, ki je eden temeljnih računovodskih izkazov. Podatek o poslovni uspešnosti je torej pomemben in zanimiv za številne udeležence poslovnega sveta, v katerem podjetje deluje, to so: lastniki, investitorji, poslovodje, zaposleni, konkurenti, dobavitelji, država in drugi. Le-te poslovanje podjetja zanima zaradi njihovih različnih namenov in interesov v zvezi s podjetjem. V osnovi lahko razdelimo te uporabnike informacij o poslovanju podjetja na notranje in zunanje uporabnike.

Podrobneje spoznavamo poslovno uspešnost določenega podjetja z analizo njegove uspešnosti. Podlaga za ugotavljanje in analiziranje poslovne uspešnosti je, že prej omenjen, izkaz poslovnega izida. Analiziranje izkaza poslovnega izida nudi popolnejši in kritičnejši vpogled v poslovno uspešnost, zlasti še vidik osnovne, finančne in ostale poslovne dejavnosti. Izkaz poslovnega izida je računovodsko poročilo razdobja in vsebuje računovodske informacije o spremembah sredstev in obveznosti do virov sredstev, če le-te vodijo k odhodkom in prihodkom. V bilanci poslovnega izida spoznavamo poslovno-izidne tokove, ki niso nič drugega kakor tokovi odhodkov in prihodkov v povezavi s spremembami sredstev in obveznosti zanje. V smislu sredstev je ta poslovni izid, če je pozitiven, sestavina posameznih vrst sredstev, v smislu obveznosti do virov sredstev pa je ta poslovni izid izkazan kot povečanje kapitala. Če je poslovni izid negativen, je pač izkazan kot zmanjšanje kapitala na račun zmanjšanja sredstev.

3.5.1.1 Vplivni dejavniki poslovne uspešnosti

3.5.1.1.1 Prihodki

Prihodki so dinamična kategorija, ki skupaj z odhodki opredeljuje poslovni izid v določenem obdobju. Ker v nasprotju z odhodki povečujejo poslovni izid, bi jih lahko predelili tudi kot njegovo pozitivno sestavino.

Prihodke členimo:

- Poslovni prihodki so prodajne vrednosti prodanih proizvodov, trgovskega blaga, materiala in opravljenih storitev, razen finančnih storitev, ki prinašajo finančne prihodke, in prejete subvencije, dotacije, regresi, kompenzacije, premije in podobni prihodki, kolikor se nanašajo na prodane količine in njihove stroške.
- Prihodki iz financiranja ali finančni prihodki predstavljajo najpomembnejšo vrsto prihodkov v bankah, hranilnicah in nekaterih drugih finančnih organizacijah. Tvorijo jih prihodki iz finančnih naložb in danih kreditov in drugi finančni prihodki (prejete kasaskonte in del prejetih najemnin iz finančnega najema, ki ustreza stalni stopnji donosa naložbe v najem in prevrednotovalni finančni prihodki, ki se pojavljajo predvsem ob uspešni prodaji predhodno okrepljenih finančnih naložb).
- Drugi ali izredni prihodki, ki jih ima poslovni sistem v določenem obdobju poleg rednih prihodkov, prihodki iz neobičajnih postavk, ki povečujejo poslovni izid v

tekočem obdobju nad tistega, ki izhaja iz rednega delovanja. Nastajajo predvsem zaradi prejetih odškodnin in pogodbenih kazni (povzeto po: Kokotec-Novak et al. 2008).

3.5.1.1.2 Odhodki in stroški

Odhodki so dinamična kategorija, ki skupaj s prihodki opredeljuje poslovni izid v določenem obdobju. Ker v nasprotju s prihodki zmanjšujejo poslovni izid, bi jih lahko opredelili tudi kot njegovo negativno sestavino.

Odhodke členimo:

- Poslovni odhodki, ki jih ločimo v odhodke, ki izhajajo iz stroškov, in odhodke, ki ne izhajajo iz stroškov. Poslovni odhodki so lahko povezani z odpisi osnovnih in obratnih sredstev v opazovanem obdobju. Odhodki, ki izhajajo iz stroškov, so najpomembnejši del poslovnih odhodkov. Tvorijo jih stroški učinkov, ki preidejo v odhodke iz zalog učinkov ob njihovi prodaji, in stroški obdobja v ožjem smislu, ki se, kot vemo, neposredno preoblikujejo v odhodke obdobja, razen stroškov financiranja, ki se preoblikujejo v finančne odhodke.
- Odhodki iz financiranja ali finančni odhodki, pri katerih razlikujemo tiste, ki izhajajo iz stroškov, in tiste, ki so povezani s stroški. Finančni odhodki so odhodki iz stroškov obresti za najeta posojila in dobljene kredite in kasaskonte. Računovodstvo jih še nadalje členi na tiste, ki izhajajo iz finančnih razmerij s podjetjem v skupini, in na tiste, ki izhajajo iz finančnih razmerij z drugimi poslovnimi sistemi. Tisti finančnih odhodki, ki pa niso povezani s stroški, pa so predvsem prevrednotovalni odhodki iz naslova oslabitve vrednosti finančnih naložb.
- Drugi ali izredni odhodki, so tisti odhodki ki jih ima poslovni sistem v določenem obdobju poleg rednih odhodkov, odhodke iz neobičajnih postavk, ki prav tako zmanjšujejo poslovni izid v tekočem obdobju. Izredni odhodki nastanejo predvsem zaradi kazni in odškodnin, ki jih mora poslovni sistem poravnati tretjim osebam.
- Stroški so cenovno ovrednoteni, utemeljeni potroški prvin, ki so potrebne v poslovnem procesu. Stroške spremljamo in proučujemo po vrstah, mestih odgovornosti in po stroškovnih nosilcih. Členimo jih lahko na naravne vrste stroškov, stalne in spremenljive, proizvajalne in neproizvajalne, posredne in neposredne, stroške učinkovin stroške obdobja ter izvedene in izvirne stroške (povzeto po: Kokotec-Novak et al. 2008).

3.2.1.1.3 Poslovni izid kot pokazatelj uspešnosti

Poslovni izid označuje razlike med različnimi vrstami pozitivnih in negativnih poslovnoizidnih tokov, to je med prihodki in odhodki. Glede na to, ali nas zanimajo razlike med vsemi prihodki in odhodki ali le med nekaterimi prihodki in nekaterimi odhodki, razlikujemo temeljni in razširjen poslovni izid.

Temeljni poslovni izid v ožjem pomenu razumemo kot poslovni izid, ki predstavlja razliko med vsemi prihodki in vsemi odhodki v določenem obdobju. Kadar je finančnih, poslovnih in izrednih prihodkov več kot poslovnih, finančnih in izrednih odhodkov, je temeljni poslovni izid dobiček. Če je prihodkov manj, je potrebno izkazati izgubo kot negativni poslovni izid. Če od dobička odštejemo še davke iz dobička, dobimo čisti dobiček.

Razširjen poslovni izid v širokem pomenu označujemo s poslovnim izidom razlike med različnimi vrstami prihodkov in odhodkov v določenem obdobju. To so lahko: za odhodke financiranja povečan dobiček oz. zmanjšana izguba; kosmati dobiček ali izguba pri proizvodjalnih stroških; prispevek za kritje ali izguba na spremenljivih stroških; razlika v ceni ali izgubi pri nabavi vrednosti prodanega trgovskega blaga, če navedemo le najbolj značilne (povzeto po: Kokotec-Novak et al. 2008).

3.5.2 Finančna uspešnost²

Finančna uspešnost kaže finančni izid podjetja. S finančno uspešnostjo poslovanja razumemo zlasti denarni del poslovanja, gre za pritoke in odtokove denarja v podjetju. Če so pritoki v obdobju večji od odtokov v istem obdobju, je finančni izid pozitiven, če je obratno, je negativen. Podjetje bo torej finančno uspešno, če bo poslovalo s pozitivnim finančnim izidom.

Glavni pokazatelj oziroma izkaz finančne uspešnosti je torej finančni izid. Finančni izid ugotavljamo s pomočjo izkaza finančnega izida. Izkaz finančnega izida sestavlja podjetje samo ali ga s podjetjem sestavi računovodski servis, zadolžen za sestavljanje računovodskih izkazov podjetja.

Poleg finančne uspešnosti, katero bomo obravnavali v nadaljevanju, je pomemben tudi zdrav finančni položaj, kar razumemo kot dovolj varno plačilno zmožnost podjetja. Kot sozvočnico za prikazovanje finančnega položaja, ki izhaja iz dejanskih in potencialnih razmerij med postavkami virov in sredstev, pogosto pojmujeemo bilanco stanja. Analiziranje bilance stanja nam omogoča presojo obsega, sestave, dinamike in sorazmernosti med sredstvi in njihovimi viri na dan bilanciranja. Gre za vidik analize plačilne sposobnosti, ki se navezuje na proučevanje bilance stanja, to je statična likvidnost. Ker proučujemo finančno uspešnost in dejavnike, ki vplivajo na spremembe le-te, nas zanima dinamična likvidnost.

Izkaz finančnega izida je temeljni računovodski izkaz, ki prikazuje spremembe stanja denarnih sredstev in njihovih ustreznikov v obdobju, za katero se sestavlja. Uporabnikom daje informacije o tem, kako podjetje pridobiva in kako porablja denarna sredstva in njihove ustreznike ter kakšno je stanje teh sredstev na začetku in na koncu obdobja. S pomočjo izkazov finančnega izida ugotavljamo razloge povečanja ali zmanjšanja denarnih sredstev in njihovih ustreznikov v proučevanem obdobju. Denarna sredstva vključujejo gotovino v blagajni, knjižni denar na računih pri banki in gotovino na poti. Denarni ustrezniki pa so tista sredstva, ki jih je moč preprosto in hitreje pretvoriti bodisi zaradi novega financiranja (podjetje povečuje svoje obveznosti do virov sredstev) ali zaradi

² Povzeto po Koletnik in Kokotec-Novak, 1994.

deinvestiranja (podjetje zmanjšuje svoja nedenarna sredstva). Zmanjšujejo pa se lahko bodisi zaradi definciranja (podjetje zmanjšuje svoje obveznosti do virov sredstev) ali zaradi investiranja (podjetje povečuje naložbe v nedenarna sredstva).

3.5.2.1 Vplivni dejavniki finančne uspešnosti

3.5.2.1.1 Pritoki

Pritoki so pozitivna sredstva finančnega toka. Povezani so s povečanjem obveznosti do virov sredstev, to je z novim financiranjem in z zmanjšanjem nedenarnih sredstev, to je z deinvestiranjem (raznaložbenjem) v opazovanem obdobju. Pritoke členimo na:

- pritoke pri poslovanju (dobljene obresti, dobljene odpravnine (provizije), prihodki iz naložbenja kapitala, prihodki od izterjav odpisanih terjatev in danih posojil, čisti poslovni izid (čisti dobiček ali izguba) iz finančnih poslov),
- pritoke pri investiranju (povečanje nedenarnih sredstev) in
- pritoke pri financiranju (povečanje obveznosti do virov sredstev, plačila kapitala, pridobljenih posojil).

3.5.2.1.2 Odtoki

Odtoki povečujejo nedenarne oblike sredstev. So nasprotno od pritokov, povezani so z zmanjšanjem obveznosti do virov sredstev, to je definciranjem in s povečanjem nedenarnih sredstev, to je z novim investiranjem (naložbenjem) v opazovanem obdobju. Odtoke členimo na:

- odtoke pri poslovanju (dane obresti, dane odpravnine, plače zaposlenim, plačilo za material in storitve, davek iz dobička),
- odtoke pri investiranju (povečanje nedenarnih sredstev, povečanje obveznosti do virov sredstev, investiranje v sredstva in finančne naložbe) in
- odtoke pri financiranju (za obresti, za vračila dolgoročnih in kratkoročnih kreditov, za izplačila dividend, zmanjšanje obveznosti do virov sredstev).

3.5.2.1.3 Finančni izid

Finančni izid ugotovimo neposredno na podlagi denarnega toka – prejemkov in izdatkov, ali pa na podlagi finančnega toka. V bilanci finančnega izida izkazujemo spremembe sredstev in obveznosti do virov sredstev. Oblike bilance finančnega izida je lahko takšna, da imamo opravka z računovodskim poročilom, razdeljenim na približno dve enaki

polovici, ena polovica je namenjena pritokom, druga pa odtokom. Pravimo, da gre za vzporedno bilanco finančnega izida. Lahko pa je tudi zaporedne oblike, ko preprosto mislimo kar na izkaz finančnega izida. V taki bilanci finančnega izida nanizamo najprej pritoke, nato pa še odtoke. Pritoke in odtoke pa lahko še delimo na tiste za poslovanje, za investiranje in pritoke in odtoke za financiranje.

3.6 Drugi dejavniki uspešnosti

3.6.1 Vstop Hrvaške v EU

Pristopna pogajanja s Hrvaško so se v Bruslju končala, vsaj za Evropsko komisijo, ki je svetu EU poslala predloge skupnih izhodišč za preostala štiri poglavja pravnega reda (pravosodje in temeljne pravice, konkurenca, finančne in proračunske določbe ter druge zadeve), ki jih je še treba zapreti do konca procesa. Zdaj so na potezi članice Unije, da podajo oceno pogajanj, potem pa odločijo, ali jih je mogoče uradno končati.

Kot okvirni datum vstopa Hrvaške v Unijo je komisija predlagala 1. julij 2013, a tudi pri tem bodo zadnje besede imele članice skupnosti, ki sklepajo s soglasjem. Ta pomemben korak Hrvaške na poti k članstvu EU je po besedah nekaterih politikov tudi signal preostali regiji Zahodnega Balkana, da širitev deluje, da EU misli resno s svojimi zavezami in da se reforme izplačajo (povzeto po: Evropska Komisija, 2011).

Evropski komisar za širitev je prepričan, da bodo države članice »objektivno oceno« komisije podprle, saj so bila pogajanja res temeljita. Ni pa želel ugibati, ali bo Hrvaška pogajanja končala že do konca meseca junija 2011. Izpostavili so, da se delo nadaljuje tudi po koncu pogajanj. Za Hrvaško bo veljalo strogo spremljanje izpolnjevanja meril, sploh pri poglavju o pravosodju, a le do njenega vstopa v EU, ne po vstopu, je dejal eden izmed komisarjev. Nadzor uresničevanja zavez bo večstranski: vključeval bo redno poročilo o napredku, ki ga bo komisija objavila oktobra 2011 in v letu 2012, misije, ki bodo napredek preverjale na terenu, in posebno poročanje o poglavjih pravosodja, konkurence ter pravic, svobode in varnosti vsakih šest mesecev. Na vprašanje, kakšne bodo sankcije, če Hrvaška ne bo izpolnjevala zavez, je komisar pojasnil, da bo država dobila »opozorilna pisma«, a obenem poudaril, da ne dvomi o uresničevanju zavez (povzeto po: Ministarstvo vanjskih poslova i Evropskih integracija, 2011).

Po poročanju različnih medijev slovenska podjetja podpirajo vstop Hrvaške v EU, ker bi to poenostavilo administrativne postopke in znižalo stroške. Prav tako bi vstop v EU prinesel nove priložnosti, vsekakor pa tudi delno olajšal poslovanje. Poenostavile bi se predvsem carinske formalnosti. Povečal bi se pretok med državama, saj je trenutna meja nekakšna ovira v očeh Hrvaške in njenih prebivalcev (povzeto po: Radio Krka, 2011).

3.6.2 Izpolnitev pogojev evropske komisije

Hrvaška je končala pogajanja za vstop v EU, ki jih je začela oktobra 2005. Na konferenci v Bruslju so zaprli še zadnja štiri poglavja – pravosodje in temeljne pravice, konkurenca, finančne in proračunske določbe in poglavje razno. V dvajsetih letih neodvisnosti se je Hrvaška izredno spremenila. Naredila je izjemen napredek, da bi izpolnila kriterije za članstvo.

Evropska komisija je stalno podpirala Hrvaško na tej poti reform. Pri tem je bila Evropska komisija stroga, ni dajala nobenih popustov, ni dovolila nobenih bližnjic in ni dovoljevala sekantja nobenih ovinkov. Komisija bo še naprej nadaljevala s tem strogim, transparentnim pristopom za nadzor nad tem, kako Hrvaška uresničuje zaveze, tako da bo lahko v popolnosti prevzela odgovornost članstva s prvim dnevom vstopa.

Slovenija je dodala svoj konstruktiven prispevek k pristopnemu procesu sosednje države, pogajanja pa so omogočila tudi napredek pri reševanju odprtih dvostranskih vprašanj. Hrvaško članstvo v EU bo brez dvoma prispevalo k boljšemu uveljavljanju regionalnih interesov znotraj skupnosti, med Slovenijo in Hrvaško pa se bodo gotovo razvili še tesnejši dobrososedski odnosi na gospodarskem, kulturnem in drugih področjih.

Končanje pogajanj potrjuje, da je projekt evropskega povezovanja in širitve še vedno živ, a je napredek odvisen od vsake države posebej. Pričakujejo, da bo članstvo Hrvaške v EU spodbudila za pospešitev reform tudi v drugih državah Zahodnega Balkana in da bo Hrvaška v zglede in pomoč sosedam na poti do popolnega članstva.

Naslednji korak za Hrvaško na poti v EU je podpis pristopne pogodbe, ki se pričakuje do konca leta. Nato pa bo stekel proces ratifikacije te pogodbe v državah članicah, ki običajno traja leto in pol.

Hrvaška je pogajanja končala le nekaj ur pred iztekom madžarskega predsedovanja, ki si je sklenitev pogajanj s slovensko sosedo zastavilo za eno glavnih prioritete in si je za to tudi močno prizadevalo ob podpori Komisije. Hrvaška je morala v pogajanjih svojo zakonodajo uskladiti z evropsko. Proces je bil razdeljen na 35 delov ali poglavij. Zaradi slabe izkušnje z Bolgarijo in Romunijo je bila EU v pogajanjih s Hrvaško strožja kot v pogajanjih z 12 državami, ki so se Uniji pridružile leta 2004 in 2007 (povzeto po: Portal 24UR, 2011).

Predsednik Evropske komisije J. M. Barroso je čestital zdajšnjemu hrvaškemu predsedniku Josipoviču za zgodovinski napredek v državi, ki jo vodi. Ker je komisija predlagala zaprtje pristopnih pogajanj, pomeni, da je Hrvaška pripravljena za premik naprej (vstop v EU) in da je to odličen korak za naprej, tudi jasen signal za ostale države jugovzhodne Evrope, kar kaže, da širitev deluje. Pomembno je, da Hrvaška ohrani zagon v obdobju pred pristopom in pri nadaljnjem izvajanju reform (povzeto po: Jose Manuel Barroso, Evropska Komisija, 2011).

4 PRAKTIČEN PRIMER UPORABE RAZLIČNIH METOD

4.1 Predstavitev podjetja RCM d.o.o.³

RCM d.o.o. je podjetje, ki se ukvarja s špedicijsko dejavnostjo že petnajst let. Podjetje ima poslovne enote na meji s Hrvaško na vstopu v Evropsko unijo in sicer na sledečih mejnih prehodih: Zavrč, Gruškovje, Dobovec, Obrežje ter v Luki Koper. Podjetje v svojih poslovnih enotah vrši izdelavo T1 (tranzitni dokument) dokumentov izvoznega carinjenja ter vnosa podatkov TIR (TIR carnet ali TIR zvezek, služi kot potrdilo, ki prevoznika oprosti plačila obveznosti v tranzitnih državah) v NCTS (računalniški sistem za podporo tranzitnemu postopku) sistem. V poslovnih enotah Gruškovje, Obrežje, Zavrč in Koper pa opravljajo tudi uvozno carinjenje za različne prejemnike iz celotne Evropske unije. Prav tako pa je možno v pravkar navedenih poslovnih enotah razen Zavrča možno izvršiti inšpekcijske preglede ob vstopu ali izstopu iz Evropske unije. V Dobovcu pa razpolagajo s skladiščem v velikosti 80 m². Da bi svojim strankam nudili celotno logistično storitev, organizirajo tudi Transporte. Cestne Transporte organizirajo v poslovni enoti Vič, kontejnerske in ladijske pa v poslovni enoti Koper.

RCM d.o.o. je špeditersko-transportno podjetje s sedežem v Prevaljah. Storitve mejnega servisa opravljajo na slovensko-hrvaški mejo (Zavrč, Gruškovje, Dobovec, Obrežje), kjer so na voljo 24 ur na dan, vse dni v letu.

Podjetje posluje tudi v Luki Koper, kjer partnerjem nudijo pomoč tako pri carinskem posredovanju kot pri svetovanju pri uvozu blaga iz vsega sveta. Poslovno sodelujejo s pogodbenimi špediterji na večjih in pomembnejših mejnih prehodih na prostorih bivše Jugoslavije, tako da poslovnim partnerjem omogočajo izdelavo carinskih dokumentov in celovito logistično podporo tudi na teh prehodih (SLO-HR, HR-BIH, HR-SRBIJA, BIH-SRBIJA).

Iz tega razloga si je podjetje s partnerji (Transšped Novi Sad, Meridian A.D. Banja Luka, Transadria Rijeka, Intersped Vukovar, Presečki Krapina) zastavilo cilj skupnega nastopa na mednarodnem trgu, kjer želijo doseči prijazno okolje med podjetji na eni ter špediterji in transportniki na drugi strani. Cilj podjetja ni zgolj ponudba špediterskega posredovanja, temveč nudijo tudi pomoč ob raznih težavah, nastalih med transportom blaga.

Moto podjetja RCM d.o.o. je: » Čas je denar, denar je čas in tega držite v roki Vi!« V podjetju se trudijo, da njihove stranke hitro in varno prestopajo meje, kar pomeni tudi več prostega časa in več prihranjenega denarja na strani stranke.

S podpisom pogodbe o sodelovanju podjetje svojim strankam izroči tako imenovano RCM kartico, ki pripada strankam, ki služi za identifikacijo pogodbene stranke na teh prehodih, obenem pa prevoznikom omogoča nemoten prestop meje in zagotovo reševanje težav, v kolikor do teh pride.

V neposredni bližini mejnega prehoda Dobovec pa poseduje podjetje skladišče, ki je zelo primerno za zbiranje blaga in nadaljnje razpošiljanje. Posredujejo lahko tudi pri lažjih pretovorih, rztovorih ali natovorih. Prepričani so, da si vse stranke z njihovo pomočjo znižajo stroške in tako postanejo konkurenčni (povzeto po: RCM d.o.o. 2011)

³ Podatki za poglavje 4.1 so pridobljeni s spletne strani RCM d.o.o. (2011)

Ukvarjajo se s transportom, kontejnerskim in pomorskih prometom. A trenutno jim največ dobička prinaša cestni transport.

4.1.1 Uspešnost podjetja RCM d.o.o.

Ob preučitvi računovodskih izkazov za vsa leta poslovanja smo ugotovili, da podjetje RCM d.o.o. že od same ustanovitve leta 1992 ne posluje z izgubami temveč samo z pozitivnimi poslovnimi izidi. Za leto 2010 je bil poslovni izid 72.272 EUR, leto prej pa 81.313 EUR. Vzrok za nekoliko nižji poslovni izid so tudi posledice ekonomske krize, ki je prizadela številna proizvodna in tudi transportna podjetja. Bilanca stanja (sredstva in obveznosti do virov sredstev) na dan 31.12.2010 se je v lanskem letu nekoliko dvignila kot pa leto prej (2009), tako da lahko ugotovimo, da podjetje posluje dokaj dobro, saj ima tudi iz leta v leto več zaposlenih.

4.1.2 Vplivni dejavniki poslovne uspešnosti v podjetju RCM d.o.o.

Vplivne dejavnike poslovne uspešnosti smo preučevali s pomočjo analize izkazov poslovnega izida za obdobje dveh let (2009 in 2010). Najprej smo prikazali prihodke podjetja, njihovo sestavo, velikost in spreminjanje le teh v obdobju dveh let.

Poslovni prihodki, to so čisti prihodki od prodaje, ki so izkazani po izračunani prodaji, ter jih sestavljajo prihodki od prodaje proizvodov in storitev na domačem trgu, kažejo, da se je realna vrednost le teh v obdobju dveh let povečala in sicer za 31,96%. Posledica tega so lahko višji prihodki, pripisani večji količini in večji ceni storitev. Ker pa pri cenah storitev ni prišlo do bistvenih sprememb, lahko poglobiten vzrok pripišemo k večji količini storitev. Povečan obseg poslovnih prihodkov je ključni dejavnik, ki vpliva na boljšo poslovno uspešnost podjetja. Prihodkov iz financiranja ali finančnih prihodkov in drugih ali izrednih prihodkov podjetje v letu 2009 ni imelo, v letu 2010 pa 492 EUR drugih prihodkov.

Poslovni odhodki podjetja znašajo 4.148.688 EUR za leto 2010, kar je za skoraj 31,66 % več kot v letu 2009. Vzrok je viden v stroških dela, saj je podjetje zaposlilo dodatno število ljudi. S tem so se povečali stroški plač, stroški pokojninskih zavarovanj, stroški drugih socialnih zavarovanj. Prav tako so se povečali stroški storitev, zmanjšali so se pa stroški amortizacije (predvsem amortizacija tovornih vozil) za 529 EUR. Odhodkov iz financiranja podjetje za obdobje dveh let (2009 in 2010) ni imelo. Iz bilance stanja je razvidno, da je podjetje imelo za obdobje dveh let finančne odhodke iz finančnih obveznosti in sicer v vrednosti 7.591 EUR v letu 2010, leto prej (2009) pa podjetje ni imelo finančnih odhodkov iz finančnih obveznosti. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti so v letu 2010 manjši za 28,09 % v primerjavi z letom 2009. V zadnjem letu (2010) je podjetje v poslovnem izidu prikazalo 743 EUR izrednih ali drugih prihodkov, v letu 2009 pa jih ni imelo.

Poslovni izid za obdobje obravnavanih dveh let je pozitiven. Za obračunsko obdobje leta 2010 je znašal 28.665 EUR, kar je za 20.190 EUR več kot za leto 2009. Vpogled v izkaz poslovnega izida nam je ponazoril, da podjetje posluje pozitivno, iz leta v leto ima več zaposlenih, in to je cilj podjetja tudi v prihodnje.

4.1.3 Vplivni dejavniki finančne uspešnosti v podjetju RCM d.o.o.

S pomočjo analize finančnega izkaza smo ugotovili, kaj je vplivalo na spremembe finančnih tokov v obravnavanih obdobjih.

Družba je imela v obračunskem obdobju za leto 2010 pritoke pri poslovanju izkazane v izrednih prihodkih, nanašali so se na kratkoročne poslovne terjatve, ki so se povečale v primerjavi z letom prej (2009), medtem ko dolgoročnih poslovnih terjatev podjetje ni imelo.

Podjetje v dveh letih ni imelo pomembnejših, večjih pritokov pri naložbenju (investiranju), saj nima svojih finančnih sredstev naloženih v finančnih ali drugih naložbah. Pritoki iz naslova financiranja pomenijo povečanje sredstev v obdobju s povečanjem kapitala ali dolgov. Kapital se ni poveča, povečale pa so se dolgoročne obveznosti, kratkoročne obveznosti pa so se zmanjšale.

Odtoki iz poslovanja so v podjetju nastali pri plačilu plač zaposlenim v letu 2010 je to bilo kar 601.787 EUR, v letu 2009 pa 503.201 EUR. Odtoki pri investiranju (naložbenju) so nastali pri investiranju v sredstva, kratkoročne naložbe, ki znašajo 740.976 EUR v letu 2010, kar je več kot leto prej (2009) in dolgoročne naložbe leta 2010 v vrednosti 423.657 EUR, kar prav tako predstavlja več kot leta 2009. Odtoki pri financiranju so nastali kot obresti kratkoročnih poslovnih terjatev.

V obeh obračunskih obdobjih za leti 2009 in 2010 je bil finančni izid pozitiven. Za leto 2009 je znašal 81.313 EUR, leto kasneje (2010) pa 72.272 EUR. Zaradi gospodarske krize, ki je še vedno prisotna, je finančni izid nekoliko nižji, ampak še vedno pozitiven, kar je znak, da podjetje še vedno dobro posluje.

4.1.4 Spremembe poslovanja ob vstopu Hrvaške v EU

Po vstopu Hrvaške v EU se bo za Slovenijo veliko spremenilo na boljše prav tako pa tudi na slabše.

Kaj bo boljšega? Potekal bo prost pretok blaga med državama. To je dosti bolj ugodno za podjetja, kajti ne bodo imela težav s carinjenjem, ocarinjenjem, špedicijami in ostalimi obveznostmi na mejah. Prevoz bo potekal hitreje, ker ne bo več izgubljanja časa in čakanja na mejnih prehodih, kar se pogosto dogaja, že samo zaradi nedelovanja sistemov carinskih ali špediterskih, to pa je velik vzrok čakalnih dob pri vstopu ali izstopu iz države. Dobro je

omeniti tudi to, da je vedno »kriva meja« za zastoje na cestah in v podjetjih, ko blago ne prispe pravočasno. A je ob tem potrebno misliti tudi na zaključna carinjenja v notranjosti, kjer prav tako prihaja do zastojev. Preprosta razlaga ob neprijetnih pripetljajih je, ker carinski organi in špediterji, niso strankam na voljo vedno in povsod, ampak samo delovne dni v tednu do določene ure in je razumljivo, da takrat ne morejo opraviti vsega, ker blago potuje tudi ponoči, ko pa formalnosti ni možno opravljati, razen na mejah. Vseh teh nevšečnosti se lahko izognemo v primeru, da ima podjetje možnost hišnega carinjenja, ker pomeni, da ne glede na čas kdaj prispe blago v podjetje, lahko naknadno ocarinimo blago. To je velik plus za podjetja, kjer proizvodnja poteka neprekinjeno, da ne prihaja do negativnih posledic.

Ob vstopu Hrvaške v EU je vsekakor potrebno pomisliti tudi na negativne posledice, čeprav lahko sledimo informacijam iz medijev, da to prinaša velike prednosti za obe državi. Vendarle pa je kar nekaj slabosti, vsekakor se s tem zaprejo špedicije, zlasti na malih mejnih prehodih. Posledica tega bo še več propadlih podjetij, ki so dobro poslovala kljub krizi, a jih na koncu prav Evropska Unija pripelje v rdeče številke, in s tem tudi še več brezposelnih.

Najbolje, da podjetja ostanejo optimistična, saj smo priča vsakotedenskim novostim v programih s katerimi delamo. V veljavo prihajajo dokumenti, ki nimajo povezave z dogodkom, ali je Hrvaška v EU ali ne, so pa tu še druge države, v katere izvažamo blago, ki še niso v EU in še nekaj časa ne bodo, zato za njih še vedno v veljavi star (zdajšnji) sistem. Hrvaška je s 1. avgustom 2011 pričela z uvajanjem novega sistema poslovanja, ki temelji na standardih Evropske Unije, kar do sedaj ni imelo nikakršnega vpliva.

4.2 Iskanje rešitev za boljše poslovanje

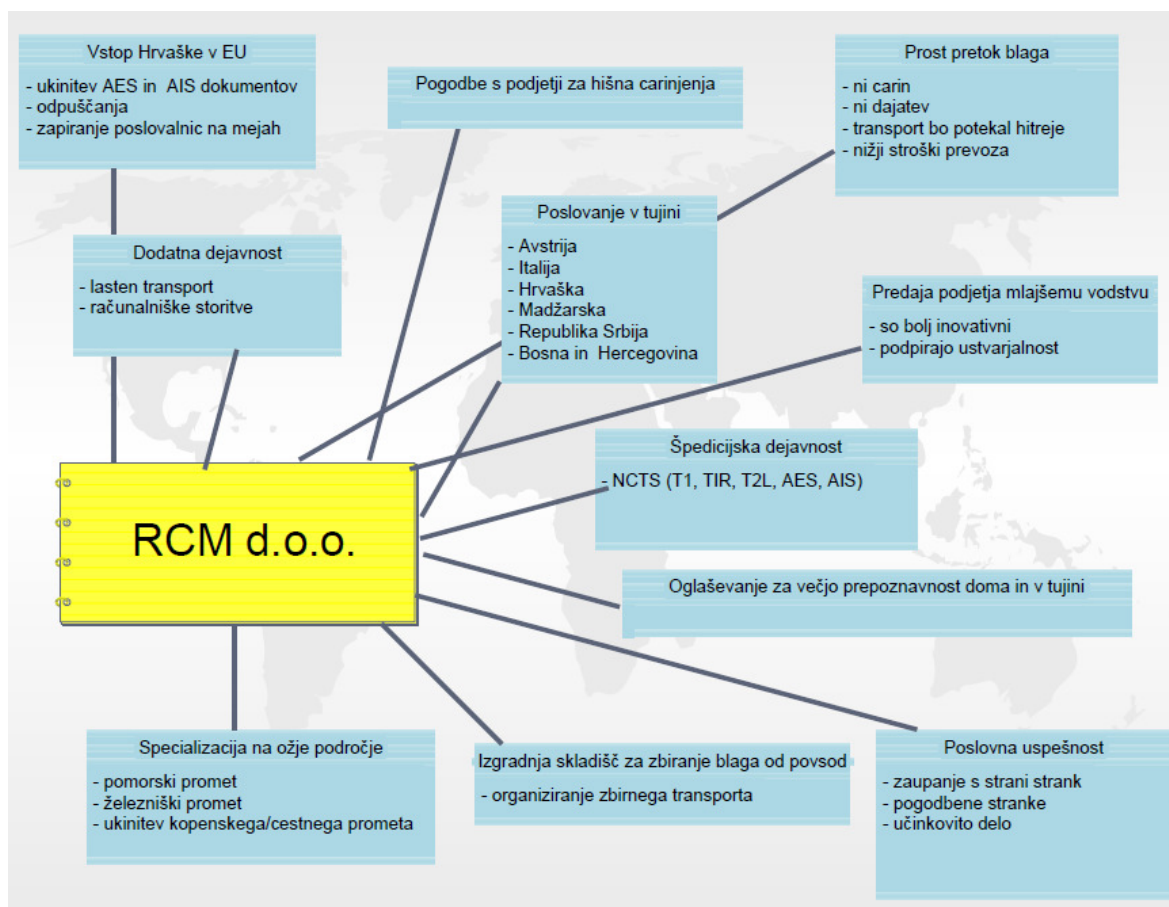
4.2.1 Analiziranje in razčlenitev problema z miselnim vzorcem

Na lastno željo sem bila prisotna na sestanku, ki so ga imeli vodilni v podjetju. Udeleženci sestanka so bili direktor in direktorica, vodja financ, vodja izpostave Vič, vodja trženja, vodja izpostave Dobovec, prav tako vodja trženja in eden izmed zaposlenih. Čeprav je miselni vzorec običajno individualna tehnika, sem se odločila, da ga oblikujemo v skupini in uspelo nam je zelo dobro razčleniti problem. Zbrali smo se za okroglo mizo, razložila sem vsem, zakaj sem prisotna, predstavila to tehniko in pričeli smo z delom. Vzela sem nekoliko večji list papirja, na sredino napisala ime podjetja, nato smo pričeli zapisovati misli, ki so nam zdale zanimive. Bolj pomembne ideje sem pisala bližje središču, manj pomembne pa stran od središča. Ker uporaba te tehnike ni časovno omejena, nismo hiteli, vseeno pa je bilo naenkrat ogromno idej, kar je razvidno iz miselnega vzorca na sliki 2. Nanizali smo veliko idej, nekatere so uporabne, druge neuporabne, tretje zanimive, nezanimive, ampak to pri miselnih vzorcih ni toliko pomembno, saj nam dovoljuje svoboden tok idej. Na koncu smo vse zapisano tudi analizirali in komentirali. Dobili smo veliko zanimivih iztočnic, ki pa v realnosti niso izvedljive ali pa bi za njih porabili veliko časa in denarja, na koncu pa vseeno ne bi dobili pravega, pozitivnega rezultata. V

miselnem vzorcu na sliki 2, je razvidno, da je takšna zanimiva točka izgradnja skladišč za zbiranje blaga od povsod. Za to bi porabili veliko denarja, ne vedo pa, če bi s tem poslovali tako, da bi bili zadovoljni, ustvarjali dobiček in polno izkoriščali kapacitete. Nekoliko slabše uresničljiva ideja, narisana kot veja miselnega vzorca je tudi oglaševanje; zavedajo se, da bi tak projekt veliko stal. Pridobili bi velike prednosti, kar se tiče medijske prepoznavnosti doma in v tujini, ni pa zagotovila, da bi to pomagalo k boljšemu poslovanju. Veliko je odvisno od tega, koliko so pripravljeni tvegati. Vendar bi takšen riziko lahko še prej pripeljal podjetje do negativnih računovodskih izkazov, zaradi nerazumnosti in prehitrih odločitev. Zato so bili skupnega mnenja, da je za tak korak v podjetju potreben dober premislek in posveti. V tem primeru zaposleni v vodstveni kader ne dvomijo in vedo, da bodo naredili vse za obstoj, pozitivne rezultate in vsestransko korist, tukaj imajo v mislih na prvem mestu njihove stranke, zaposlene in pa vodilne v upravi. Pri analizi miselnega vzorca je eden izmed vodilnih zasledil zapisano vejo miselnega vzorca, da bi podjetje predal mlajšemu vodstvu, ker je prepričan, da so bolj inovativni, da spodbujajo ustvarjalnost, da bi po krizi postavili podjetje znova na noge. Kot sprejemljivo so komentirali vejo miselnega vzorca, da bi se specializirali na širše področje, razširitev v Luki Koper, železniški promet, cestnemu prometu pa bi se manj posvečali. V računalniških storitvah, kot dodatni dejavnosti pa trenutno vodilni ne vidijo prihodnosti in dobička, pa čeprav imajo v podjetju zaposlene ljudi, ki so specializirani za ta področja. Menijo, da je računalniških mojstrov, ki se s tem ukvarjajo kot s svojo glavno dejavnostjo, danes dovolj.

Z miselnim vzorcem nismo samo razčlenjevali problema, ampak nam je omogočal tudi generiranje idej in iskanje rešitev, kako bi izboljšali poslovanje podjetja po vstopu Hrvaške v EU. Vodilni so poiskali zanimive rešitve, ki bi lahko pozitivno vplivale na podjetje. Lasten transport kot dodatna dejavnost bi zagotovo prinašal dobiček. Zaposlili bi poklicne šoferje in kupili večja ter manjša tovorna vozila. Glede na to, da podjetje posluje z veliko drugimi podjetji, bi se lasten transport kot dejavnost izplačala, saj bi jim nudili transport in hkrati tudi špediterske in carinske storitve. Pri analizi miselnega vzorca je bilo veliko časa posvečenega predvsem analiziranju, da bi podjetje pridobilo pogodbe za hišno carinjenje v podjetjih in pa, da bi pričeli z dodatnimi dejavnostmi. Da bi podjetje pridobilo ustrezna pooblastila in pogodbe za pomoč podjetjem za hišno carinjenje, je pozitivna rešitev za podjetje. To bi bilo ugodno za podjetje, saj bi obdržali zaposlene, prav tako pa bi podjetjem pomagali s to dejavnostjo. Hišno carinjenje je namreč velika prednost za podjetja, saj jim omogoča hitrejše poslovanje, predvsem kadar gre za podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo, ko mora blago prispeti pravočasno, da ne pride do zastojev v proizvodnji. Ob pridobitvi teh soglasij bi dobro vplivali na lastno podjetje, prav tako pa tudi na podjetja, ki si želijo te možnosti v podjetjih za boljše in hitrejše poslovanje. S tem smo preverili tezo, da miselni vzorec poleg razčlenitve problema omogoča tudi generiranje idej za izboljšanje poslovne in finančne uspešnosti v podjetju po vstopu Hrvaške v EU, in jo tudi potrdimo. Mnenje, da z miselnim vzorcem ne dobimo nobene rešitve, ne drži vedno.

Slika 2: Miselni vzorec za razčlenitev problema v podjetju RCM d.o.o. po vstopu Hrvaške v EU



4.2.2 Generiranje in ocenjevanje idej z zapisovanjem idej

Problem, ki ga obravnavamo, je ugotavljanje, kako bo vplival vstop Hrvaške v EU na poslovanje v podjetju. S tehniko zapisovanja idej smo zapisali predvidene težave pri poslovanju podjetja in rešitve zanje. Naprej smo našli ideje, ki so nam prišle na misel ob pomisleku na naše težave. Nato smo ideje komentirali in izpolnili analizo vtisov, tu pa je prišlo do razhajanj, kakšen vtis ima kdo o posamezni rešitvi. Seveda je najbolj neugodno ocenjen vtis odpuščanja, kajti zaposleni so pripravljeni na to, a si vseeno tega ne želijo. Zelo pozitivno so ocenili priprave na spremembe, tako zaposleni kot vodstvo so pripravljeni narediti vse, da podjetje uspe.

Vodilnim v podjetju sem se pridružila na enem izmed sestankov in jih prosila za pomoč. Bili so veseli in navdušeni, da imamo tudi mlajši zanimanje za probleme v podjetju in smo pripravljeni deliti svoje ideje. Udeležence sestanka sem najprej seznanila s tehniko, ki smo jo izvajali. Razdelili smo se v dve skupini, ker nas je bilo sedem, kar pa je za eno skupino preveč. Nato sem razdelila obrazce za zapisovanje idej, na katerega je vsak napisal svoje ime. V desetih minutah smo zapisali obravnavan problem in kako bi ga reševali, vsak po

svojih idejah, ki jih je bilo veliko, več kot pri ostalih obravnavanih tehnikah. S to tehniko smo zapisali največ rešitev, kar je tudi razvidno iz analize vtisov v tabeli 1. Po preteklem času smo odložili liste na kup. Nato je iz kupa vsak vzel obrazec, ki ga še ni izpolnjeval, in dodal komentar. Nadaljevali smo tako dolgo, dokler ni vsak udeleženec komentiral ideje vsakega drugega. Dobili smo veliko odgovorov in komentarjev, ki bodo uporabni. Sledilo je analiziranje, komentiranje in poročanje. Kot vodja sem prebrala vse ideje in komentarje. Nato sem na tablo zapisala predstavljen problem in rešitve, kako bi ga vsak posameznik reševal. Odgovori in prav tako rešitve so se ponavljale, zato smo v tabeli vse povzeli, ter enake združili. Na koncu smo še izpolnili analizo vtisov. Vsaka skupina je obkrožila enega izmed znakov, ali je rešitev na njih naredila ugoden, slab, negotov ali mešan vtis, kar je razvidno tudi iz tabele 1 (v tabeli je namesto obkroževanja uporabljena rdeča barva za izpolnjevanje analize vtisov).

Komentarji so bili zelo različni, kar je tudi razumljivo, saj v podjetju ne opravljajo vsi enakega dela in zato gledajo na probleme različno, posledično tudi na rešitev problemov. Ob koncu izvajanja tehnike zapisovanja idej, so se vodilni odločili, da bo podjetje obdržalo poslovalnice na večjih mejnih prehodih, prav tako pa bodo skušali biti strankam na voljo 24 ur na dan. Ker trenutno podjetje posluje z dobičkom, bodo pričeli vlagati v nepremičnine, ter vlagati v druga (tuja) podjetja, ki so v postopku likvidacije, stečaja. Cilj podjetja je obdržati čim več zaposlenih, zato bi jim v obdobjih, ko podjetje ne bo dosegalo pozitivnih rezultatov, znižali plače, odpustili študente, vendar se zavedajo, da imajo s študenti manj stroškov kot z redno zaposlenimi. Pri tej rešitvi so vodilni ostali še nekoliko v dvomih. Da bo podjetje pravočasno pripravljeno na spremembe pri poslovanju, se bodo že predhodno skušali povezati z notranjo carino. Doseganje tega cilja prinaša pozitivne posledice za podjetje, in sicer odpiranje izpostave na notranji carini, o čemer v podjetju že dolgo razmišljajo. Vodilni v podjetju se zavedajo, da bodo morali na manjših mejnih prehodih zapreti poslovalnice, posledica tega bodo nižji stroški, ker ne bo več plačevanja najemnin, ki jih plačujejo državnim organom (carini) za poslovne prostore v njihovih zgradbah. V podjetju ne razmišljajo o odpuščanju, razen če bi bile posledice vstopa Hrvaške v EU tako negativne, da vodilni ne bi našli drugega izhoda, kot da odpustijo nekaj delavcev. Tudi v prihodnje nameravajo dobro poslovati, ustvarjati dobiček, predvsem pa želijo obdržati zanesljiv in kvaliteten kolektiv.

S tehniko zapisovanja idej smo zbrali največ in po presoji vodilnih najboljših idej oz. rešitev za obravnavan problem. Da smo prišli do najboljših in uporabnih idej, smo ugotovili pri analizi in ocenjevanju, saj se je z argumentiranjem pokazalo, ali je sploh možno določeno rešitev izvesti ali ne. Pokazalo se je, da je podjetje pripravljeno sprejeti vsako od naštetih rešitev, le da nekatere ne bodo ugodne za zaposlene, kot so odpuščanja in nižje plače. Po številu idej in rešitev, ki smo jih dobili v primerjavi s tehniko miselnega vzorca in ribje kosti, smo preverili tezo, da je najboljša metoda za ugotavljanje vplivnih dejavnikov in njihovih posledic metoda zapisovanja idej, in jo potrdili. Pri analizi zapisanih komentarjev so se ponavljali odgovori na problem, prav tako tudi rešitve. Največkrat je bilo ponovljeno, da bi podjetje zaprlo poslovalnice na mejnih prehodih, predvsem manjših, saj po vstopu Hrvaške v EU ne bo več tolikšnega opravljanja špediterskih storitev. Za ta ukrep so se odločili predvsem iz razloga, ker poslovalnice na manjših mejnih prehodih ne prinašajo dobička. Poslovalnica na manjšem mejnem prehodu prinaša le 15% vseh prihodkov iz poslovanja, kar pa ne zadostuje pri pokrivanju stroškov, ki ob tem nastajajo. Ob zapiranju manjših poslovalnic se zavedajo, da bo to pozitivno vplivalo na poslovni izid in posledično na poslovno uspešnost podjetja. S podatki smo

preverili tezo, da bo zapiranje manjših poslovalnic na mejnih prehodih, kot posledica vstopa Hrvaške v EU pozitivno vplivalo na poslovno uspešnost podjetja, zato smo to tezo potrdili.

Tabela 1: Analiza vtisov za vpliv vstopa Hrvaške v EU na poslovanje podjetja

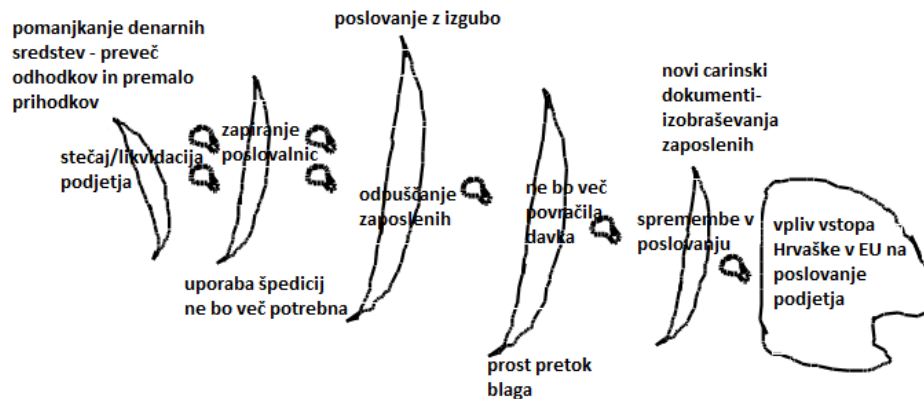
Vpliv vstopa Hrvaške v EU na poslovanje v podjetju	1. REŠITEV	2. REŠITEV	3. REŠITEV	4. REŠITEV
Obdržati poslovalnice na večjih mejah	Odpuščanje zaposlenih, ker jih bo ob zaprtju manjših poslovalnic preveč.	Obdržati poslovalnice, ki poslujejo z zadostnim dobičkom.	Biti konkurenčni s svojo dejavnostjo med podjetji.	Biti strankam na voljo 24 ur na dan.
	+ - x o	+ - x o	+ - x o	+ - x o
Vlaganja v naložbe	Nakup delnic (VP).	Vlaganja v nepremičnine.	Vlaganja v druga (tuja) podjetja.	Dokapitalizacija lastnega podjetja.
	+ - x o	+ - x o	+ - x o	+ - x o
Odpiranje poslovalnic v notranji carini	Ponujamo lasten transport.	Povezave med mejno odpravo in notranjo carino.	Skladišča - možnost skladiščenja blaga.	Novo zaposlitve, potreba po dodatno zaposlenih.
	+ - x o	+ - x o	+ - x o	+ - x o
Obdržati čim več zaposlenih	Nižje plače.	Odpust študentov.	Sami bodo iskali nove zaposlitve zaradi različnih izobrazb.	Najprej odpuščanje zaposlenih za določen čas (ni jih veliko).
	+ - x o	+ - x o	+ - x o	+ - x o
Uvedba novih carinskih dokumentov	Izobraževanja, pred uvedbo novih dokumentov.	Pridobivanje pooblastil za hišna carinjenja v podjetjih.	Nižje plače zaposlenim.	Specializacija za pomorski promet (razširitev v Luki Koper).
	+ - x o	+ - x o	+ - x o	+ - x o

4.2.3 Ugotavljanje bistva problema z ribjo kostjo

S to tehniko lahko zelo dobro prikažemo probleme ter njihove vzroke, zato smo jo uporabili. Pri ugotavljanju bistva problema z ribjo kostjo, sem prav tako zaprosila za pomoč na sestanku vodilnih podjetja. Udeležencem sem najprej v nekaj stavkih opisala to tehniko, na kar smo pričeli z ugotavljanjem vzrokov in težav. Na tablo sem narisala ribje okostje in v glavo vpisala problem (kako bo vplival vstop Hrvaške v EU na poslovanje podjetja). Prepričana sem bila, da bo uporaba te tehnike potekala zelo hitro, a se je izkazalo, da ni tako. Poiskati je bilo potrebno tiste zares prave težave in pa vzroke za te težave. Vodja trženja in vodja financ sta bila pri tej tehniki najbolj temeljita pri iskanju

težav. Na konce koščic sem začela nizati težave, ki so jih omenjali. Za vsako težavo je bilo potrebno poiskati vzrok nastanka. Ko nastopijo težave, ponavadi tudi vemo, od kod izvirajo, ni pa nujno. V našem primeru vodilni v podjetju vedo, kje je vzrok za problem, to je bližajoči se dogodek, vstop Hrvaške v EU. Uporaba tehnike ribje kosti je prikazana na sliki 3. Ker nas do tega dogodka ločita še dobri dve leti, ima podjetje dovolj časa, da se na te spremembe pripravi in si zagotovi obstoj na trgu ter dobro poslovanje brez negativnih posledic. Kljub temu, da po podatkih lahko sklepamo, da je še dovolj časa, je vseeno dobro, da vzamejo v podjetju ta problem pod drobnogled, kajti Hrvaška se je začela pripravljati, da bo enotna z Evropsko Unijo in ne bo dovolila zaostajanj. Priča smo bili dogodku, ko je Hrvaška sprejela nov računalniški prevozni sistem NCTS (New Computerized Transit System). Na poslovanje v podjetju do sedaj še to ni imelo nobenega vpliva, a se bodo pripravili na posledice in jih sprejeli. V uporabo bodo prišli novi carinski dokumenti, za kar bodo potrebna nova izobraževanja zaposlenih, ob tem pa upajo v podjetju, da jim to ne bo predstavljajo prevelikih stroškov. Ker je posledica vstopa Hrvaške v EU tudi prost pretok blaga med državami, ne bo podjetje poslovali več s avstrijskim podjetjem Global Blue, ki omogoča njihovim obrazcem in s programom Tax Free Shopping povračilo davka za blago kupljeni izve EU. V podjetju jih skrbi, da bi poslovali z izgubo in na podlagi tega morali odpuščati delavce, in kasneje tudi zapreti poslovalnice, saj s časom uporaba špedicij ne bo več potrebna na mejnih izpostavah. Če bi podjetje poslovalo z izgubo, se bojijo, da bi to lahko vodilo do stečaja ali likvidacije, zaradi pomanjkanja denarnih sredstev, prenizki prihodki in preveč odhodkov.

Slika 3: Shema ribje kosti za problem vpliv vstopa Hrvaške v EU na poslovanje podjetja



4.2.4 Primerjava rezultatov uporabljenih metod

Z vsako obravnavano tehniko smo dobili ideje kako rešiti problem. Povsod smo dobili podobne ideje, kaj bodo v podjetju storili, ko bo Hrvaška vstopila v EU. Pri tehniki zapisovanja idej smo dobili ogromno uporabnih rešitev in tako so vodilni videli, kakšen projekt je podjetje zmožno izpeljati in kakšnega ne. V podjetju pričakujejo spremembe v poslovanju in poteku dela po vstopu Hrvaške v EU. S tehniko ribje kosti smo imeli na začetku nekaj težav, saj sprva nismo vedeli, kako se lotiti problema. Tudi s to tehniko smo ugotavljali posledice vstopa Hrvaške v EU, in ugotovili, da lahko posledice pripeljejo podjetje do stečaja ali likvidacije. S pomočjo miselnega vzorca smo nanizali veliko idej in možnih rešitev, uporabnih in neuporabnih, kar smo ugotovili pri analizi posamezne veje miselnega vzorca. Pozitivna lastnost te tehnike je, da nam je dovolila svoboden tok nizanja idej, ne glede na razmišljanje o njeni ustreznosti.

Najbolj ustrezna metoda pri reševanju problema je metoda zapisovanja idej, ker smo dobili največ in hkrati najboljših idej za reševanje problemov po vstopu Hrvaške v EU. Pomembno pa je poudariti, da smo pri vseh treh uporabljenih tehnikah ugotovili nekatere enake rešitve, in sicer da bo v podjetju prišlo od odpuščanj in da bodo morali v prihodnje zapreti nekaj poslovalnic, najprej tiste na manjših mejnih prehodih, ki ne prinašajo dobička.

5 SKLEP

Ker je v današnjem, spreminjajočem poslovnem okolju vsako podjetje izpostavljeno pojavu finančne in poslovne neuspešnosti, mora vodstvo podjetja sprotno spremljati, opazovati in analizirati vse dejavnike, ki lahko vlivajo na uspešnost in pripeljejo podjetje v krizno stanje. Temeljni zunanji odraz krize v podjetju je nezadostna razlika med prihodki in odhodki. Vsako krizo podjetja je tako mogoče razložiti s prevelikimi stroški in/ali prenizkimi prihodki. Ti dve postavki sta torej temeljna vplivna dejavnika poslovne in finančne uspešnosti vsakega podjetja.

V delu diplomskega seminarja smo se seznanili z različnimi metodami ustvarjalnega razmišljanja in metodami za definiranje problema in priložnosti, ki jih je dobro uporabiti takrat, kadar se pojavi problem in ga skušamo rešiti. Uporabili smo različne metode, ki so miselni vzorec, zapisovanje idej in ribja kost. Izmed vseh uporabljenih metod smo ugotovili, da je najbolj uporabna tehnika zapisovanja idej, saj smo dobili največ idej, hkrati pa smo dobili rezultate tudi z analizo vtisov, ki je zelo dober pokazatelj vtisov odziva na ideje oz. rešitve problema. Preverjeno tezo, da je metoda zapisovanja idej najboljša za ugotavljanje vplivnih dejavnikov in njihovih posledic, smo potrdili. Prav tako smo s tehnikama miselnega vzorca in ribje kosti problem natančno razložili in predstavili. Uporabili smo tudi računalniški program Microsoft Office Visio, s pomočjo katerega smo si pomagali ustvariti miselni vzorec.

Skozi delo diplomskega seminarja smo prišli do ugotovitve, da miselni vzorec poleg razčlenitve problema omogoča tudi generiranje idej, saj smo dobili možne rešitve za izboljšanje poslovanja podjetja po vstopu Hrvaške v EU. Tehnika zapisovanja idej nam je nakazala pozitivne rešitve za izboljšanje poslovne in finančne uspešnosti v opravljanju dodatne dejavnosti, kot je lasten transport. Veliko pozitivnih posledic pa bi pustila tudi pridobitev pooblastil za hišna carinjenja v podjetjih, predvsem tistih, s katerimi poslujejo že dolga leta. Zato potrjujemo tezo, da miselni vzorec poleg razčlenitve problema omogoča tudi generiranje idej za izboljšanje poslovne in finančne uspešnosti v podjetju po vstopu Hrvaške v EU. Pri tehniki zapisovanja idej smo prišli do rešitve, da bo podjetje moralo zapreti poslovalnice na mejah: najprej tiste na manjših mejnih prehodih, sledile bodo tudi ostale, kar bo posledica vstopa Hrvaške v EU. Preverjeno tezo, da bo zapiranje poslovalnic na manjših mejnih prehodih, kot posledica vstopa Hrvaške v EU pozitivno vplivala na poslovno uspešnost podjetja, smo potrdili.

POVZETEK

Delo diplomskega seminarja je zgrajeno iz dveh delov, teoretičnega in praktičnega dela. V teoretičnem delu smo predstavili različne metode ustvarjalnega razmišljanja, in metode za definiranje problema in priložnosti in za generiranje idej.

V delu diplomskega seminarja smo poudarili spremembe v podjetju ob vstopu Hrvaške v Evropsko Unijo, ter kako bo to vplivalo na poslovanje podjetja. Teoretičen del dela diplomskega seminarja je razdeljen na tri poglavja. V prvem delu smo opredelili problem, namen, cilje, teze, predpostavke in metode dela, ki smo jih uporabili. V drugem poglavju smo predstavili nekatere metode ustvarjalnega razmišljanja in metode za definiranje problemov in priložnosti. Špeditersko dejavnost smo obravnavali v tretjem poglavju. Osredotočili smo se predvsem na špedicijo v Sloveniji in v Evropski Uniji. Prav tako pa smo vzeli pod drobnogled in raziskali vstop Hrvaške v Evropsko Unijo, ter kako bo ta dogodek vplival na poslovno in finančno uspešnost v podjetju.

Praktičen del dela diplomskega seminarja vsebuje predvsem iskanje rešitev za boljše poslovanje z uporabo metod zapisovanja idej, ribje kosti in miselnega vzorca. Predstavili smo tudi podjetje in njegovo poslovno in finančno uspešnost. S primerjavo metod smo prišli do ugotovitve, da smo s tehniko zapisovanja idej dobili največ rešitev. Tehnika miselnega vzorca je poleg razčlenitve problema omogočila tudi generiranje idej. Ugotovili smo, da bo podjetje moralo zapreti poslovalnice najprej na manjših mejnih prehodih, nato pa tudi na večjih.

Ključne besede:

- metode ustvarjalnega reševanja problema
- metode za definiranje problemov in priložnosti
- poslovna uspešnost
- špedicijska dejavnost
- vstop Hrvaške v EU

ABSTRACT

Our diploma seminar consists of two parts; a theoretical and a practical part. In the theoretical part we present various methods of creative thinking, and methods for defining problems and opportunities for generating ideas.

In our diploma research project we highlighted changes in the company after Croatia will accede to the European Union and how this action will affect the company's operations. The theoretical part of the diploma research project is divided into three sections. In the first part, we have identified the problem, purpose, goals, theses, assumptions and methods that we have used. In the second chapter we present some methods of creative thinking and methods for defining problems and opportunities. The forwarding business is being discussed in chapter three. We focused primarily on forwarding business in Slovenia and in the European Union. Also we took a closer look at Croatia's accession to the European Union and explored how this event will affect the business and financial performance in the company.

The practical part of the diploma seminar contains problem solving for better business performance by; using the methods of idea writing, fish bone diagrams and mind mapping. By comparing the considered methods can be concluded that with the idea writing technique we obtained the maximal number of solutions. Besides decomposing a problem, mind mapping technique was used in idea generation. It can be concluded that the company will have to close offices at border crossings, starting with the small ones.

Keywords:

- Methods of creative problem solving
- Methods for defining problems and opportunities
- Business performance
- Forwarding business
- Croatia's EU accession

SEZNAM LITERATURE IN VIROV

Literatura:

- Berginc, Jordan in Marko Krč. 2001. Ustvarjalnost in inovativnost v podjetju. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Bohanec, Marko. 2006. Odločanje in modeli. Ljubljana. DMFA založništvo.
- Brandimarte, Paolo in Giulio Zotteri. 2007. Introductions to distribution logistics. Hoboken: Wiley – Interscience.
- Čančer, Vesna in Damijan Mumel. 2008. Metode ustvarjalnega reševanja problemov. EPF Maribor.
- Gourdin, Kent. 2001. Global logistics management. A competitive advantage for the new millennium. Blackwell publisher Ltd.
- Hammond, John, S. Keeney, Ralph L. in Howard Raiffa. 2002. Pametne odločitve. Ljubljana. Gospodarski vestnik.
- Jakomin, Igor. 2006. Temelji poslovanja špedicije. Portorož: Fakulteta za pomorstvo in promet.
- Kokotec-Novak, Majda, Bojana Korošec in Dane Melavc. 2002. Osnove računovodstva z bilanciranjem. Kranj: Moderna organizacija.
- Kokotec-Novak, Majda, Bojana Korošec in Dane Melavc. 2008. Dopolnilo gradivo h knjigi Osnove računovodstva z bilanciranjem. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Koletnik, Franc in Majda Kokotec-Novak. 1994. Bilanciranje in bilančna politika. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Krajnc, Vesna. 2006. Transportno pravo. Maribor: Pravna fakulteta.
- Likar, Borut. 2000. Inovativnost za mlade. Ljubljana: Korona plus: Zveza prijateljev mladine Slovenije, Koper: Visoka šola za management.
- Likar, Borut. 2002. Uspehi z idejo!: tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej. Ljubljana: Korona plus: pospeševalni center za malo gospodarstvo.
- Melavc, Dane in Ivan Turk. 2001. Računovodstvo. Kranj: Moderna organizacija.
- Ogorelc, Anton. 1999. Mednarodne logistične storitve. Maribor: Studio Linea.

- Ogorelc, Anton. 2004. Mednarodni transport in logistika. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Pečjak, Vid. 1989. Poti do idej: tehnike ustvarjalnega razmišljanja v podjetjih, šolah in drugje. Ljubljana: samozaložba.
- Pepevnik, Anton. 2002. Tehnologija prevoza tovora. Maribor: samozaložba.
- Razpet, Aleš, Marjeta Tič Vesel in Dejan Verčič. 2003. Komuniciranje s finančnimi javnostmi. Ljubljana: GV Založba.
- Statistični portret Slovenije v EU. 2005. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- Turk, Ivan in Dane Melavc. 2001. Računovodstvo. Kranj: Založba Mednarodna organizacija.
- Uwe, Puettro. 2009. Die Wirtschafts – und Socialpolitik der EU. Wien: Facultas Verlags und Buchhandels AG.
- Zelenika, Ratko. 1996. Međunarodna špedicija. Rijeka: Ekonomski fakultet.
- Zelenika, Ratko. 2001. Špediterovo pravo. Rijeka: Ekonomski fakultet.
- Zelenika, Ratko in Livio Jakomin. 2002. Tehnologija prometa in transportni sistemi. Portorož: Fakulteta za pomorstvo in turizem.

Viri:

- Evropska komisija. (2010). Meja in mejni nadzor, carinsko sodelovanje. [online]. Dostopno na: http://ec.europa.eu/justice_home/fsj/customs/fsj_customs_intro_en.htm - http://ec.europa.eu/atoz_sl.htm [20.06.2011].
- Fajon, Tanja. (2010). Pogoj na poti Hrvaške v EU je tudi svoboda govora. [online]. [31.3.2010]. Dostopno na: [http://www.tanja-fajon.eu/sporocila/sporocilo-za-mediije/pogoj-na-poti-hrvaske-v-eu-je-tudi-svoboda-govora/1ff34cea3164912763cebc8443004cbf/?tx_ttnews\[calendarYear\]=2011&tx_ttnews\[calendarMonth\]=9](http://www.tanja-fajon.eu/sporocila/sporocilo-za-mediije/pogoj-na-poti-hrvaske-v-eu-je-tudi-svoboda-govora/1ff34cea3164912763cebc8443004cbf/?tx_ttnews[calendarYear]=2011&tx_ttnews[calendarMonth]=9) [23.06.2011].
- Jose Manuel Barroso. Evropska Komisija. (2011). Meeting with the president of Croatia. [online]. Dostopno na: http://ec.europa.eu/commission_2010-2014/president/news/speeches [01.08.2011].

- Portal 24UR. (2011). Hrvaško čaka zadnja pristopna konferenca. [online]. [30.06.2011]. Dostopno na: <http://24ur.com/novice/svet/hrvasko-caka-zadnja-pristopna-konferenca.html> [02.08.2011].
- Ministarstvo vanjskih poslova i Evropskih integracija. Pregovori o pristupanju Republike Hrvatske Evropskoj Uniji. (2011). [online]. Dostopno na: <http://www.eu-pregovori.hr/> [22.06.2011].
- Pregovori o pristupanju Republike Hrvatske Evropskoj uniji, Pregled stanja procesa pregovora. [online]. Dostopno na: http://www.eu-pregovori.hr/Download/2011/06/16/PREGLED_STANJA_PROCESA_PREGOVO_RA-2011-06-16-M.pdf [16.06.2011].
- Radio Krka. Kako bo vstop Hrvaške v EU koristil Sloveniji. [online]. Dostopno na: <http://www.radiokrka.com/Novice/Novica/tabid/90/selectmoduleid/368/ArticleID/145104/reftab/57/Default.aspx> [20.06.2011].
- RCM d.o.o. (2011). Interno gradivo. [online]. Dostopno na: www.rcm.si [15.06.2011].
- Zakonodaja. (2008). Obligacijski zakonik. [online]. Dostopno na: <http://www.zakonodaja.com/zakoni/iv/3/oz/cleni/851.clen/851.clen> [20.06.2011].

PRILOGA

Priloga 1: Obrazci zapisovanja idej

Obrazec 1

ZAPISOVANJE IDEJ

Ime: _____

Problem:

Uspešnost podjetja RCM po vstopu Hrvaške v EU

Vsak udeleženec napiše na list svoje ime, si vzame 5 do 10 minut časa, da na zgornje prazne črte napiše, kaj je problem, na spodnje prazne črte pa, kako bi se dal rešiti. Vsakdo naj dela hitro in samostojni.

Odgovori:

Odpiranje poslovalnic v notranji carini

Nižje plače

Navodila za 2. fazo:

Potem ko ste napisali ideje, položite papir na sredino mize. Nato vzemite iz kupa drug papir, preberite, kar je napisano, in dodajte vaš komentar. Postopek ponavljajte, dokler vsakdo ne komentira ideje vsakega člana skupine. Dodatni prostor za komentarje je na drugi strani papirja.

Komentarji:

- odpuščanje, po zaprtju poslovalnic na mejah nižji stroški (ni najemnin)
- znižana plača za nekaj odstotkov (npr. 10%)
- povežimo se z notranjo carino, tam odprimo poslovalnice
- biti strankam na voljo vedno (24 ur na dan, tudi med prazniki)
- zapremo poslovalnice, ki ne prinašajo dovolj velikega dobička
- vlagajmo v nepremičnine, dokler imamo še pozitivno poslovanje
- lasten transport, imeli bi nižje stroške

Obrazec 2

ZAPISOVANJE IDEJ

Ime: _____

Problem:

Vstop Hrvaške v EU

Vsak udeleženec napiše na list svoje ime, si vzame 5 do 10 minut časa, da na zgornje prazne črte napiše, kaj je problem, na spodnje prazne črte pa, kako bi se dal rešiti. Vsakdo naj dela hitro in samostojni.

Odgovori:

Vlagajmo v naložbe

odpuščanje

Navodila za 2. fazo:

Potem ko ste napisali ideje, položite papir na sredino mize. Nato vzemite iz kupa drug papir, preberite, kar je napisano, in dodajte vaš komentar. Postopek ponavljajte, dokler vsakdo ne komentira ideje vsakega člana skupine. Dodatni prostor za komentarje je na drugi strani papirja.

Komentarji:

- vlagajmo v vrednostne papirje, nepremičnine, mogoče celo v tuja podjetja
- izobraževanje – novi dokumenti
- odpuščanje
- reorganizacija podjetja – mlajše vodstvo
- zapremo poslovalnice na manjših mejah, ki ne prinašajo velikega dobička
- odpustimo tiste, ki so nam odveč
- strankam biti na voljo 24 ur na dan (tudi med prazniki)

Obrazec 3

ZAPISOVANJE IDEJ

Ime: _____

Problem:

Hrvaška v EU – vpliv na naše poslovanje

Vsak udeleženec napiše na list svoje ime, si vzame 5 do 10 minut časa, da na zgornje prazne črte napiše, kaj je problem, na spodnje prazne črte pa, kako bi se dal rešiti. Vsakdo naj dela hitro in samostojni.

Odgovori:

Dokler poslujemo z dobičkom, vlagajmo v nepremičnine

Navodila za 2. fazo:

Potem ko ste napisali ideje, položite papir na sredino mize. Nato vzemite iz kupa drug papir, preberite, kar je napisano, in dodajte vaš komentar. Postopek ponavljajte, dokler vsakdo ne komentira ideje vsakega člana skupine. Dodatni prostor za komentarje je na drugi strani papirja.

Komentarji:

- povežimo se z notranjo carino
- začnimo s kakšno drugo, dodatno dejavnostjo
- zapremo poslovalnice, kjer ni velikega dobička
- bodimo še bolj konkurenčni z novimi dokumenti, bodimo strankam vedno na voljo
- biti strankam na razpolago non-stop
- pojdimo na izobraževanja (novi dokumenti), nove zaposlitve, ni odpuščanj
- odpuščajmo

Obrazec 4

ZAPISOVANJE IDEJ

Ime: _____

Problem:

Vpliv Hrvaške v Evropsko Unijo na poslovanje našega podjetja

Vsak udeleženec napiše na list svoje ime, si vzame 5 do 10 minut časa, da na zgornje prazne črte napiše, kaj je problem, na spodnje prazne črte pa, kako bi se dal rešiti. Vsakdo naj dela hitro in samostojni.

Odgovori:

Odprli bomo poslovalnice v notranji carini

Prišli bodo novi dokumenti – ni skrbi za zapiranje poslovalnic na mejah

Navodila za 2. fazo:

Potem ko ste napisali ideje, položite papir na sredino mize. Nato vzemite iz kupa drug papir, preberite, kar je napisano, in dodajte vaš komentar. Postopek ponavljajte, dokler vsakdo ne komentira ideje vsakega člana skupine. Dodatni prostor za komentarje je na drugi strani papirja.

Komentarji:

- povezave med notranjo in mejno carino
- dokapitalizacija, vlaganja v tuja podjetja
- biti strankam na voljo 24 ur na dan
- dodatna dejavnost (lasten transport)
- razširitev v Luki Koper
- skladiščenja – lastna skladišča
- zakaj ne bi vlagali v nepremičnine ali vrednostne papirje (delnice)

Obrazec 5

ZAPISOVANJE IDEJ

Ime: _____

Problem:

Vstop Hrvaške v EU

Vsak udeleženec napiše na list svoje ime, si vzame 5 do 10 minut časa, da na zgornje prazne črte napiše, kaj je problem, na spodnje prazne črte pa, kako bi se dal rešiti. Vsakdo naj dela hitro in samostojni.

Odgovori:

Obdržimo poslovalnice na večjih mejah

Odpustimo študente

Navodila za 2. fazo:

Potem ko ste napisali ideje, položite papir na sredino mize. Nato vzemite iz kupa drug papir, preberite, kar je napisano, in dodajte vaš komentar. Postopek ponavljajte, dokler vsakdo ne komentira ideje vsakega člana skupine. Dodatni prostor za komentarje je na drugi strani papirja.

Komentarji:

- ko odpustimo študente, bomo imeli nižje mesečne stroške, zaposlene z manjših mej premestimo na delovna mesta na večje meje
- nekateri bodo sami dali odpoved, ker niso izobraženi za to delovno mesto, ki ga opravljajo, in bodo zaposlitev poiskali drugje
- nižje plače zaposlenim
- odpuščanja viška zaposlenih
- nižje plače
- odpustimo zaposlene, za katere se nam zdi, da jih ne rabimo
- pridobivanje pooblastil za hišna carinjenja

Obrazec 6

ZAPISOVANJE IDEJ

Ime: _____

Problem:

Uspešnost podjetja po vstopu Hrvaške v Evropsko Unijo

Vsak udeleženec napiše na list svoje ime, si vzame 5 do 10 minut časa, da na zgornje prazne črte napiše, kaj je problem, na spodnje prazne črte pa, kako bi se dal rešiti. Vsakdo naj dela hitro in samostojni.

Odgovori:

Odpuščanja

Uvedba novih carinskih dokumentov

Navodila za 2. fazo:

Potem ko ste napisali ideje, položite papir na sredino mize. Nato vzemite iz kupa drug papir, preberite, kar je napisano, in dodajte vaš komentar. Postopek ponavljajte, dokler vsakdo ne komentira ideje vsakega člana skupine. Dodatni prostor za komentarje je na drugi strani papirja.

Komentarji:

- izobraževanja za nove dokumente, najprej odpustimo študente in tiste za določen čas
- pridobitev pooblastil za hišno carinjenje v podjetjih
- zapremo poslovalnice na manjših mejah
- povezave z notranjo carino
- odpuščanje zaposlenih za določen čas
- prizanašajmo podjetju in sprejmimo nižje plače
- bodimo zadovoljni s plačami, pa čeprav nižjimi, in hkrati veseli, da lahko delamo

Obrazec 7

ZAPISOVANJE IDEJ

Ime: _____

Problem:

Uspešnost podjetja po vstopu Hrvaške v EU

Vsak udeleženec napiše na list svoje ime, si vzame 5 do 10 minut časa, da na zgornje prazne črte napiše, kaj je problem, na spodnje prazne črte pa, kako bi se dal rešiti. Vsakdo naj dela hitro in samostojni.

Odgovori:

Obdržati čim več zaposlenih

Zapreti poslovalnice na manjših mejah

Navodila za 2. fazo:

Potem ko ste napisali ideje, položite papir na sredino mize. Nato vzemite iz kupa drug papir, preberite, kar je napisano, in dodajte vaš komentar. Postopek ponavljajte, dokler vsakdo ne komentira ideje vsakega člana skupine. Dodatni prostor za komentarje je na drugi strani papirja.

Komentarji:

- znižamo plače zaposlenim
- specializacija na druga področja (pomorski promet)
- bodimo med prvimi in uvajajmo nove dokumente, saj se s tem izobražujemo
- lastna skladišča – organiziranje transporta
- zaprimo manjše poslovalnice
- sprejmimo nižje plače
- biti strankam non–stop na razpolago