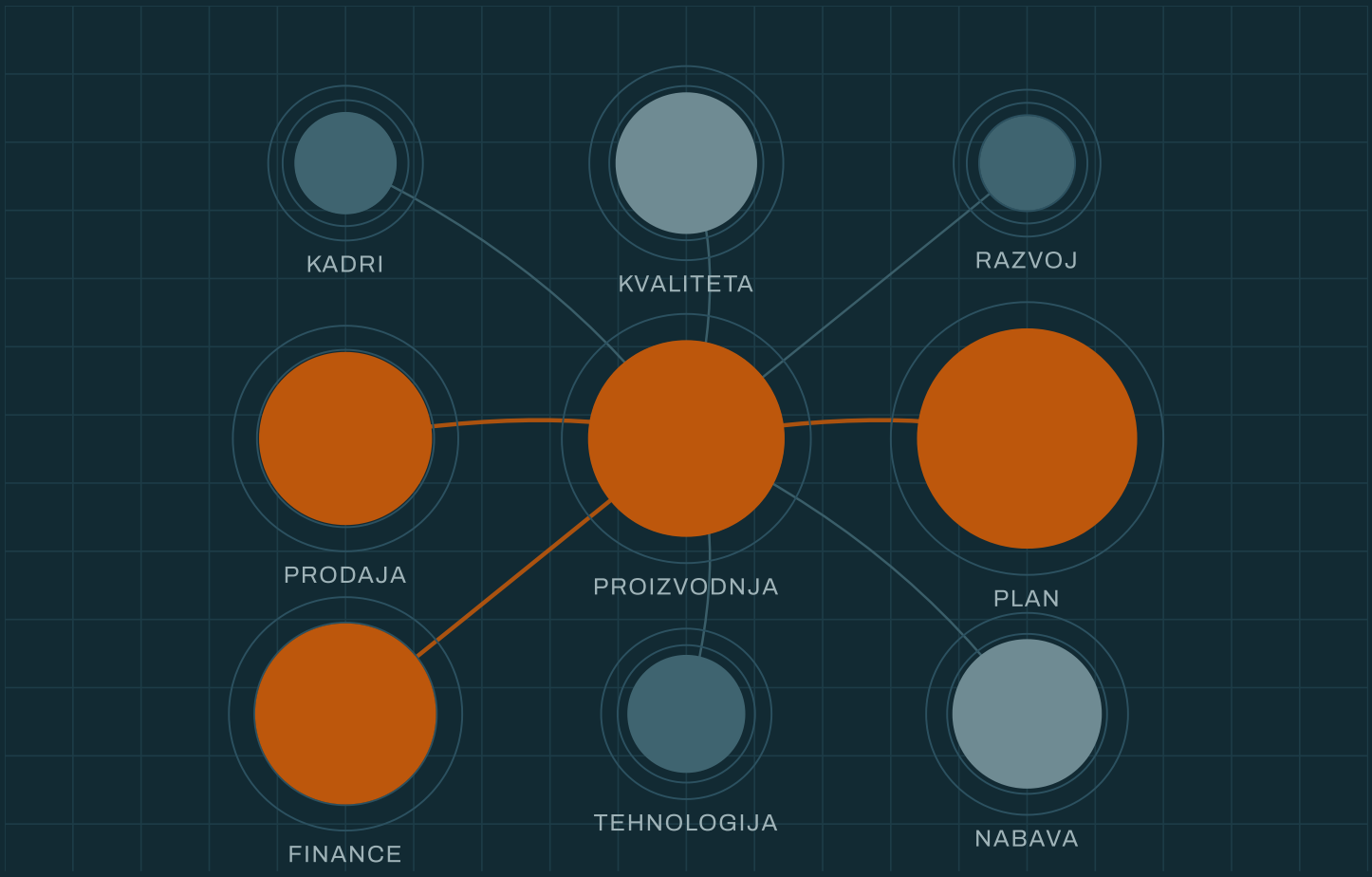
ARMES
POSLOVNO SVETOVANJE



POROČILO UPRAVI

Armes Diagnostika

Potenciali in ukrepi za zagotovitev likvidnosti in povečanje dobička

Za upravo družbe

[redacted]

21. marec 2025

ZAUPNO

ARMES DIAGNOSTIKA · POROČILO UPRAVI

Kje sta vezan denar in potencialni dobiček ter kako ju sprostiti brez nove investicije

A Namen dokumenta

Dokument upravi predstavi rezultate štiritedenske Armes Diagnostike in ji omogoči eno odločitev: katero od treh možnosti izvedbe izbere in kdo bo ukrepe vodil. Vse številke je pred oddajo potrdil vaš finančni direktor.

Kazalo

Sklep, povzetek in kaj potrebujemo od uprave	3	Deset priložnosti in plan zmanjšanja zalog	9
Tri možnosti za odločitev uprave	4	Vzroki in ovržene hipoteze	10
Pot denarja po produktnih linijah	5	Kaj to pomeni za vaše podjetje (neobvezno)	11
Vzvodi in primerjava s podobnimi podjetji	6	Načrt prvih 90 dni in zadolženost po mesecih	12
Vrednost po funkcijah	7	Ekipa, vloge in odločitev uprave	13
Karta vrednosti	8	Priloga: podatki, metode in varnost podatkov	14

B Zakaj smo začeli

Prihodki so v letu 2024 dosegli 22,00 mio €, kar je 6 % več kot dve leti prej. V istem času so zaloge zrasle s 3,4 na 5,10 mio €, dnevi zalog s 63 na 85. Kupci plačujejo v povprečju v 68 dneh, mediana podobnih podjetij je 55 dni.

Granulat se je od leta 2021 podražil za 28 %, cene trem največjim kupcem pa so ostale enake. EBITDA marža je padla na 9,1 %, mediana panoge je 10,4 %. Revolving kredit je izčrpan, neto dolg znaša 6,80 mio €.

Neto dolg / EBITDA je 3,4, zaveza banki pa 3,0. Banka je ob letnem pregledu decembra 2024 zahtevala načrt, kako bo kazalnik do konca leta 2025 pod zavezo. Lastnik ni želel nove investicije in ne slabše dobave kupcem, zato je naročil Armes Diagnostiko.

C Kaj je v dokumentu in česa ni

Je

- deset ovrednotenih priložnosti z razponom, zahtevnostjo in tveganjem
- tri možnosti za odločitev uprave
- vzroki, zakaj so priložnosti nastale, in štiri ovržene hipoteze
- načrt prvih 90 dni z nosilci in urami vaše ekipe
- viri podatkov, metode in kakovost podatkov

Ni

- delovni listi za posamezne ukrepe: so v ločeni prilogi B za nosilce
- ponudba za izvedbo: pripravimo jo v dveh dneh po odločitvi
- cenitev podjetja, revizija izkazov ter pravni in davčni nasveti
- ocene posameznih zaposlenih

[redacted]

ARMES DIAGNOSTIKA · POROČILO UPRAVI

Sklep: 2,26 mio € denarja in **660.000 €** EBITDA na leto, brez nove investicije.

1 Povzetek za vodstvo

KLJUČNI PODATKI

- **Naročnik:** proizvajalec plastičnih izdelkov z brizganjem, 22,00 mio € prihodkov, okoli 140 zaposlenih, kupci v avtomobilski, gospodinjski, embalažni in medicinski industriji.
- **Cilj, dogovorjen z lastnikom:** neto dolg / EBITDA pod zavezo banki 3,0 do konca leta, brez nove investicije in brez slabše dobave kupcem.
- **Obseg:** 14 hipotez, 10 potrjenih priložnosti, 8 predlaganih za izvedbo.
- **Podlaga:** 6 pogovorov z vodji, 7 virov podatkov (41.200 prodajnih vrstic, 1.900 artiklov, 86 kupcev, 54 dobaviteljev), izkazi 2022–2024 in 12 izmerjenih menjav orodij.
- **Trajanje:** 4 tedne, 12 ur časa vaše ekipe · **Potrdil:** finančni direktor, 19. marec 2025
- **Datum:** 21. marec 2025 · **Pripravil:** Igor Prosenik, Armes · **Zaupno**, samo za upravo in lastnika

Stanje

Prodaja raste, prihodki so 22,00 mio €, EBITDA 2,00 mio € (9,1 %).

Zaplet

Zaloge so v dveh letih zrasle s 3,4 na 5,10 mio €, prihodki le za 6 %. Revolving kredit je izčrpan, zadolženost je 3,4.

Vprašanje

Kako priti pod zavezo 3,0 brez nove investicije in brez slabše dobave?

Odgovor

Osem ukrepov sprosti 2,26 mio € denarja in doda 660.000 € EBITDA na leto. Zadolženost pade na 1,8.

2,26 mio €
enkraten sproščen denar: 1,66 mio € iz zalog in 600.000 € iz terjatev

660.000 €
trajen letni učinek na EBITDA, marža z 9,1 % na 12,0 %; od tega 200.000 € iz cenovne klavzule (razpon 120–200.000 €)

3,4 → 1,8
neto dolg / EBITDA po izvedbi in strošku ukrepov, zaveza banki je 3,0

85 → 57
dni zalog, brez slabše dobavne zanesljivosti

Vaše podjetje nima težave s prodajo, ampak z denarjem. **Največ denarja je v zalogah in terjatvah, največ dobička pa v cenah in menjavah orodij.** Ukrepi za denar in ukrepi za dobiček so različni, zato jih v poročilu prikazujemo ločeno.

2 Kaj potrebujemo od uprave

- **Izbira možnosti** na strani 4. Priporočamo srednjo: ukrepi 1–8.
- **Nosilci** za osem ukrepov iz vaše ekipe, skupaj 62–82 ur na mesec (stran 13).
- **Proračun 150.000 €** za izvedbo in pooblastilo prodaji za pogovor s tremi kupci o cenovni klavzuli.

3 Tri možnosti za odločitev uprave

vse tri dosežejo zavezo banki

Možnosti se razlikujejo po tem, koliko spremembe podjetje prenese hkrati. Vsaka naslednja vsebuje prejšnjo.

	Osnovno ukrepi 1, 2 in 5	PRIPOROČAMO Priporočeno ukrepi 1–8	Polno ukrepi 1–10
ΔEBITDA na leto	**0 €**	**+660.000 €**	**+830.000 €**
Sproščen denar	**1,63 mio €**	**2,26 mio €**	**2,26 mio €**
Strošek izvedbe in investicije	20.000 €	150.000 €	720.000 €
Zadolževanje	ni potrebno	ni potrebno	nov dolg
Neto dolg / EBITDA	2,6	1,8	1,9
Polni učinek (tedni)	10	20	40
Obremenitev ekipe	nizka	srednja	visoka

ΔEBITDA je trajna letna sprememba pri polnem učinku. Sproščen denar je enkraten. Neto dolg / EBITDA je izračunan po strošku izvedbe; zaveza banki je 3,0. Pri priporočeni možnosti je 200.000 € EBITDA odvisnih od tega, koliko kupcev sprejme cenovno klavzulo (razpon 120.000–200.000 €).

4 Kaj predlagamo

Najprej, v 90 dneh

· krajše menjave orodij na štirih strojih: **230.000 € EBITDA**

· cenovna klavzula za surovine pri treh kupcih: **200.000 € EBITDA**

· nove varnostne zaloge po artiklih: **650.000 € denarja**

· izterjava zamudnikov in obresti: **600.000 € denarja**

· konsignacija granulata, zamrznjene napovedi, prodaja nekurantnih zalog

Česa ne začeti

Nova brizgalka za avtomobilski projekt (450.000 €) prinese 110.000 € na leto, a šele po 40 tednih in z novim dolgom. Prenova kompresorjev in hlajenja v prvem letu ne pokrije stroška. Obe odložimo, dokler kazalnik zadolženosti ni pod 2,0. Krajše menjave orodij sprostijo del zmogljivosti, ki bi jo dala nova brizgalka.

ⓘ Polna možnost doda 170.000 € EBITDA več kot priporočena, a zahteva 570.000 € investicij in nov dolg. Polni učinek pride 20 tednov pozneje.

KOLIKO OD TEGA SE RES URESNIČI

– Izkušnje večjih programov izboljšav kažejo, da se uresniči 60–80 % ugotovljenega. Pri priporočeni možnosti in 60 % uresničitvi bi bilo 400.000 € EBITDA in 1,36 mio € denarja; kazalnik zadolženosti bi padel na 2,3, kar je še vedno pod zavezo 3,0.

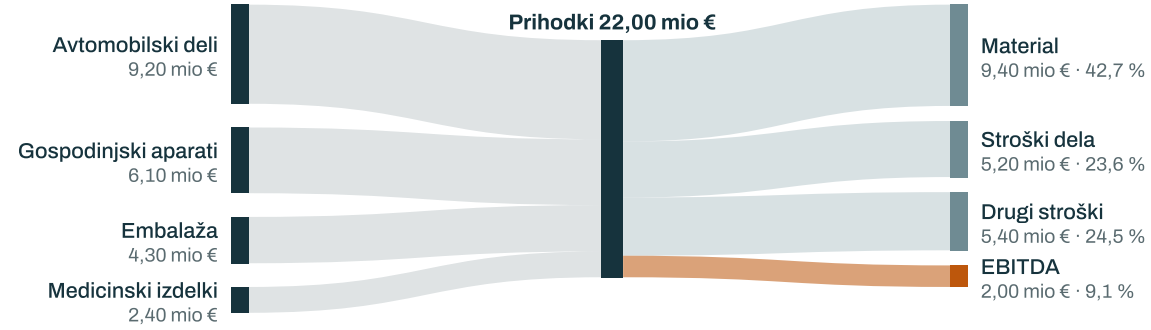
– Zato variabilni del plačila Armes računamo samo od izmerjenega učinka v fazi A5, nikoli od ocen v tem poročilu.

5 Pot denarja: kam gre vsak evro prihodkov

po produktnih linijah, 2024 in po ukrepih

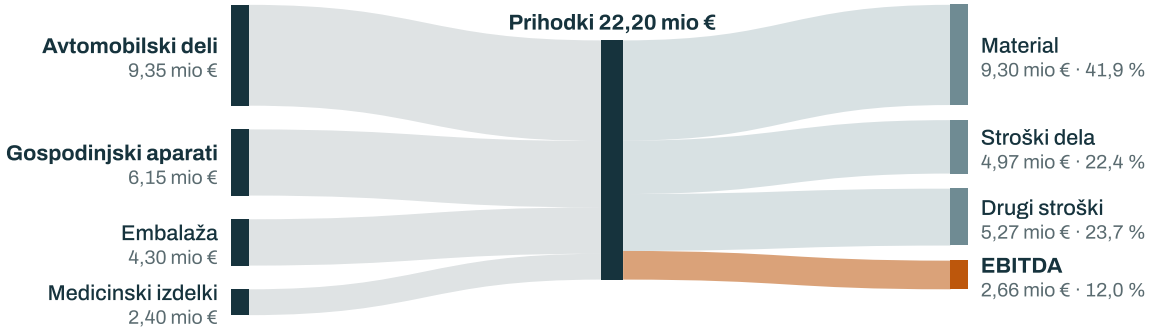
Danes

mio € na leto, 2024



Po ukrepih 1–8

mio € na leto, polni učinek



POSTAVKA	DANES (mio €)	PO UKREPIH (mio €)	RAZLIKA (mio €)	UKREP
Avtomobilski deli	9,20	9,35	**+0,15**	7 cenovna klavzula, dva kupca
Gospodinjski aparati	6,10	6,15	**+0,05**	7 cenovna klavzula, en kupec
Material	9,40	9,30	**−0,10**	8 manj izmeta na dveh orodjih
Stroški dela	5,20	4,97	**−0,23**	6 krajše menjave orodij, manj nadur
Drugi stroški	5,40	5,27	**−0,13**	4 napovedi in S&OP, 8 izmet
EBITDA	**2,00**	**2,66**	**+0,66**	**marža 9,1 % → 12,0 %**

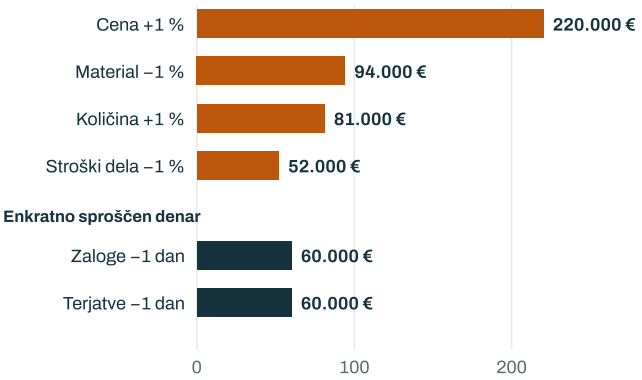
mio € na leto. Sproščen denar (2,26 mio €) v izkazu poslovnega izida ni viden, ker gre za bilanco: manj zalog in terjatev, manj dolga. Enkratni minus pri prodaji nekurantnih zalog (−120.000 €) ni del trajne EBITDA.

6 Kje so vzvodi

koliko prinese sprememba za 1 %

Moč 1 %

Sprememba EBITDA na leto pri 22 mio € prihodkov, ob nespremenjenih pogojih



Odstotek pri ceni prinese 2,3-krat več EBITDA kot odstotek pri materialu in 2,7-krat več kot odstotek pri količini.

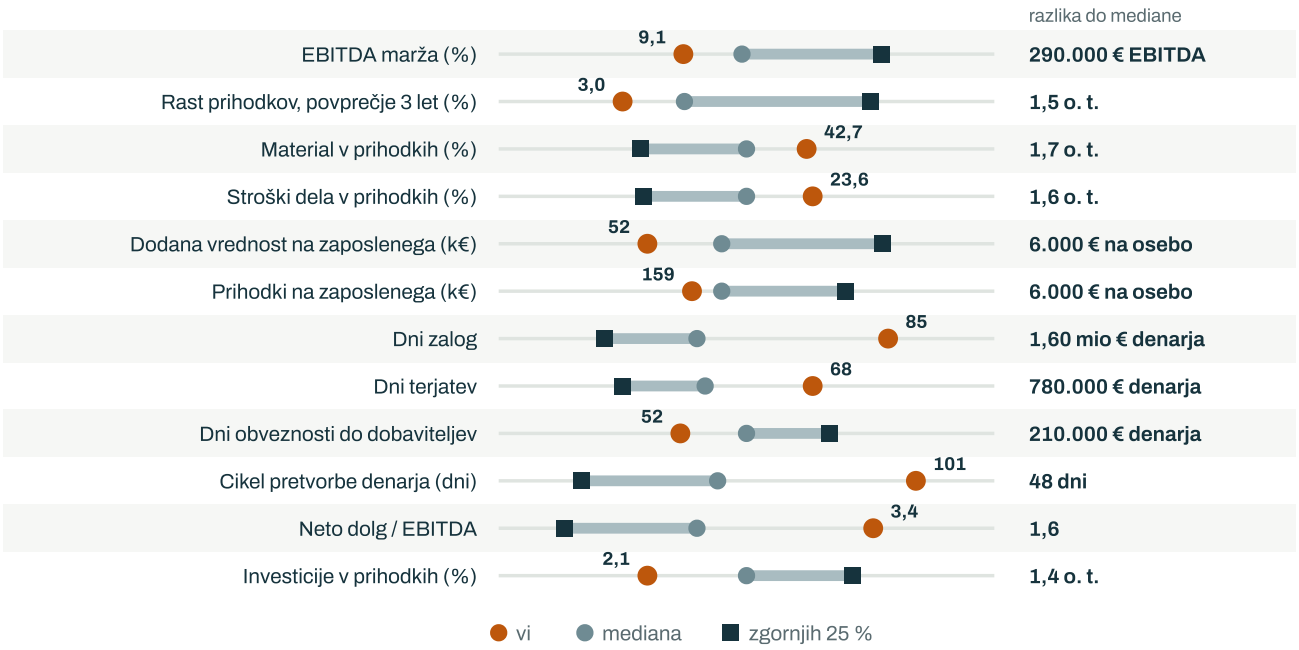
En dan manj zalog ali terjatev ne spremeni EBITDA, sprosti pa 60.000 € denarja enkratno. Zato je prikazan ločeno.

V drugem tednu smo najprej preverili cene in pogodbe s kupci ter zaloge in terjatve, šele nato proizvodnjo.

7 Kje ste med podobnimi podjetji

24 proizvajalcev plastičnih izdelkov, 10–40 mio € prihodkov, 2024

Vir: javni izkazi AJPES in Bisnode za Slovenijo, Avstrijo in Hrvaško. Pri stroških, dneh zalog in terjatev ter dolgu je boljša nižja vrednost.



Do mediane vam manjka 290.000 € EBITDA in 2,60 mio € denarja v obratnem kapitalu. Dodana vrednost na zaposlenega zaostaja manj kot marža: razlika ni v produktivnosti ljudi, ampak v cenah in zalogah.

8 Kje je vrednost po funkcijah

devet funkcij okoli proizvodnje

Mreža devetih funkcij

velikost kroga = letni učinek na EBITDA; ocena zrelosti 1–5 iz pogovorov z vodji in podatkov

Kadri — ocena 3/5

Fluktuacija 9 %, v okviru panoge.

Kvaliteta — ocena 3/5

140.000 € EBITDA

Izmet na dveh orodjih 8 %, drugje 1,5 %.

Razvoj — ocena 3/5

Ni v obsegu te diagnostike.

Prodaja — ocena 2/5

200.000 € EBITDA
480.000 € denar

Ni klavzule za surovine, nekurantne zaloge.

Proizvodnja — ocena 3/5

230.000 € EBITDA

3,2 menjave na stroj na dan, 55 minut vsaka.

Plan — ocena 2/5

90.000 € EBITDA
800.000 € denar

Napovedi brez filtra, stare varnostne zaloge.

Finance — ocena 3/5

600.000 € denar

Dva kupca plačujeta 25–30 dni po roku.

Tehnologija — ocena 4/5

Ni v obsegu te diagnostike.

Nabava — ocena 3/5

380.000 € denar

Granulat na zalogi namesto pri dobavitelju.

Bakrena: težišče diagnostike. Modra: vključeno, vrednost je predvsem v denarju. Siva: ni v obsegu. Plan je hkrati največji vir denarja (800.000 €) in najnižje ocenjena funkcija: tu se srečajo prodaja, nabava in proizvodnja.

Samoocena vodij in naše ugotovitve

FUNKCIJA	SAMOOCENA (1–5)	NAŠA OCENA (1–5)	ZAKAJ RAZLIKA
Plan	4	**2**	Plan se izdela pravočasno, a na napovedih, ki se med mesecem spremenijo za 20–30 %.
Prodaja	4	**2**	Prodaja raste, marža pada: cene niso sledile surovinam.
Proizvodnja	3	3	Vodja proizvodnje je težavo z menjavami opisal sam.
Finance	4	3	Poročila so točna, izterjava pa nima lastnika.

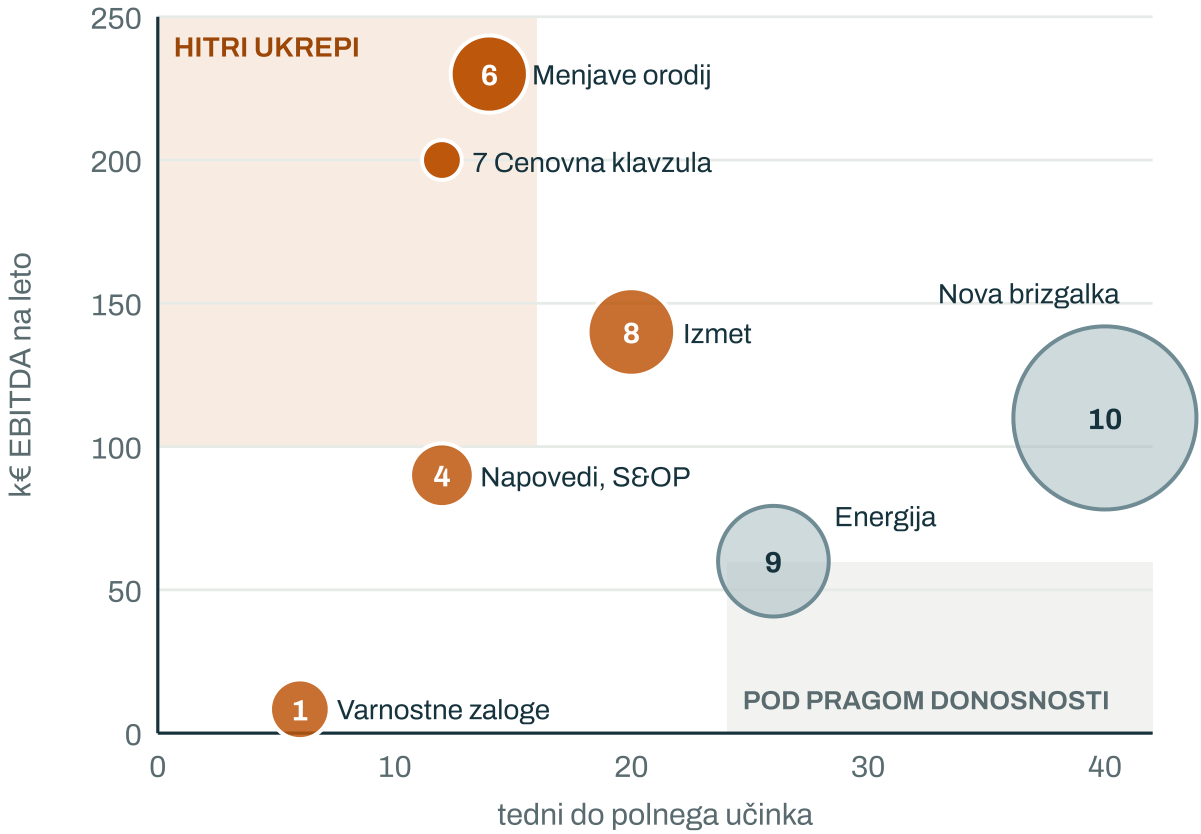
Ocena zrelosti funkcije od 1 do 5: 1 = ni urejeno, 3 = urejeno, a ne vodi do rezultata, 5 = vzorčna praksa.

9 Karta vrednosti

vsaka priložnost ima čas, strošek in učinek

Učinek na EBITDA glede na čas do učinka

velikost kroga = strošek izvedbe; priložnosti 2, 3 in 5 prinesejo samo denar in so v tabeli na strani 9



Hitri ukrepi

Menjave orodij, cenovna klavzula in terjatve: velik učinek v manj kot 15 tednih in z nizkim stroškom. Začnemo takoj.

Ukrepi s pripravo

Izmet in napovedi potrebujejo 12–20 tednov, ker spreminjajo orodja in dogovor s kupci. Začnemo v drugem mesecu.

Pod pragom donosnosti

Energija in nova brizgalka v prvem letu ne pokrijeta stroška ali zahtevata nov dolg. Ne zdaj.

10 Deset priložnosti s Karte vrednosti

razvrščene po odločitvi, nato po učinku

#	PRILOŽNOST	ΔEBITDA (€/leto)	SPROŠČEN DENAR (€)	STROŠEK (€)	TEDNI	ZAHTEVNOST	TVEGANJE	ODLOČITEV
6	**Krajše menjave orodij** na štirih ključnih strojih: 55 → 20 minut, priprava orodij pred zaustavitvijo (meritev 12 menjav v 2. tednu)	**230.000** ±10 %	—	40.000	14	srednja	nizko	IZVESTI
7	**Cenovna klavzula za surovine** pri treh kupcih, ki nosijo 41 % prodaje	**200.000** 120.000–200.000	—	0	12	nizka	visoko	IZVESTI
8	**Izmet na dveh orodjih** z 8 % na 3 %: obnova gnezd in hlajenja	**140.000** ±10 %	—	60.000	20	srednja	srednje	IZVESTI
4	**Zamrznjene napovedi kupcev** za 2 tedna in mesečno usklajevanje prodaje in proizvodnje	**90.000** ±10 %	**150.000** ±10 %	20.000	12	srednja	srednje	IZVESTI
1	**Varnostne zaloge po artiklih** glede na dejansko variabilnost porabe in dobave	—	**650.000** ±10 %	15.000	6	nizka	srednje	IZVESTI
5	**Terjatve** opomini, zamudne obresti in dogovor z dvema kupcema, ki plačujeta 25–30 dni po roku	—	**600.000** ±10 %	0	4	nizka	nizko	IZVESTI
2	**Konsignacijska zaloga** granulata pri glavnem dobavitelju	—	**380.000** ±10 %	5.000	10	srednja	srednje	IZVESTI
3	**Nekurantne zaloge** (600.000 €): prodaja, predelava ali vračilo dobavitelju	−120.000 enkratno	**480.000** ±10 %	10.000	16	nizka	srednje	IZVESTI
9	Prenova kompresorjev in hlajenja	60.000	—	120.000	26	srednja	nizko	NE ZDAJ
10	Nova brizgalka za avtomobilski projekt	110.000	—	450.000	40	visoka	visoko	NE ZDAJ
	Skupaj predlagano (priložnosti 1–8)	**660.000**	**2.260.000**	**150.000**				

ΔEBITDA je trajna letna, sproščen denar enkraten. Strošek vključuje zunanje storitve, material in čas vaše ekipe po internih urnih postavkah. Vse številke je potrdil finančni direktor 19. marca 2025. Razpon ±10 % velja za ocene s preverjenimi podatki; pri cenovni klavzuli je razpon širši, ker je odvisen od pogajanj s kupci. Tveganje pomeni verjetnost, da učinek ne bo dosežen v načrtovanem času.

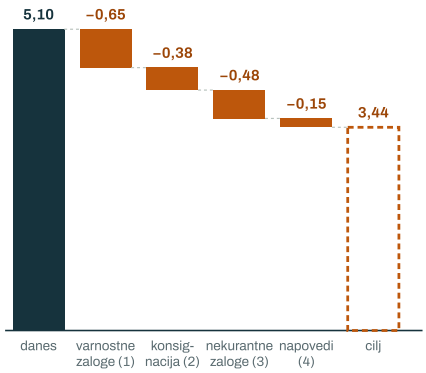
11 Plan zmanjšanja zalog

podrobnost priložnosti 1–4, denar in ne dobiček

Štiri priložnosti znižajo zaloge s 5,10 na 3,44 mio €, z 85 na 57 dni. To je 1,66 mio € od skupaj 2,26 mio € sproščenega denarja, ostalih 600.000 € prinesejo terjatve.

Varnostne zaloge znižujemo po artiklih in v dveh korakih. Dobavno zanesljivost do kupcev spremljamo tedensko, meja je 98 %.

Plan zmanjšanja zalog
mio €, denar in ne dobiček



12 Zakaj so priložnosti nastale

vzroki za priložnosti 1–8, ne simptomi

Vsaka priložnost s Karte vrednosti ima vzrok v tem, kako podjetje deluje. Če vzroka ne odpravimo, se zaloge, terjatve ali izgube vrnejo.

Krizne zaloge so ostale

priložnosti 1, 2

Med motnjami dobav 2021–2022 ste varnostne zaloge granulata podvojili. Ko so se dobave umirile, jih nihče ni znižal, ker parameter v ERP nima lastnika.

Minimalne količine 5–10-krat nad porabo

priložnosti 3

Barvne mešanice se naročajo v količinah dobavitelja, ne po porabi. Od 1.900 artiklov se jih 22 % ni premaknilo 12 mesecev.

Napovedi kupcev gredo naravnost v nabavo

priložnosti 4, 6

Kupci med mesecem spremenijo napovedi za 20–30 %. Planiranje jih prepiše brez filtra, zato nastajajo nujna naročila in 3,2 menjave orodij na stroj na dan.

Izterjava nima lastnika

priložnosti 5

Opomini se pošiljajo ročno in nepravilno. Za dva kupca, ki plačujeta 25–30 dni po roku, ni nihče odgovoren.

Cene niso sledile surovinam

priložnosti 7

Granulat je od leta 2021 dražji za 28 %. Pogodbe s tremi največjimi kupci nimajo klavzule za surovine, zato podražitev v celoti nosi podjetje.

Dve orodji sta obrabljeni

priložnosti 8

Gnezda na dveh orodjih so obrabljena, hlajenje ni bilo obnovljeno od leta 2017. Izmet je 8 %, na ostalih orodjih 1,5 %.

13 Kaj smo preverili in ovrgli

14 hipotez iz podatkov, 4 ovržene

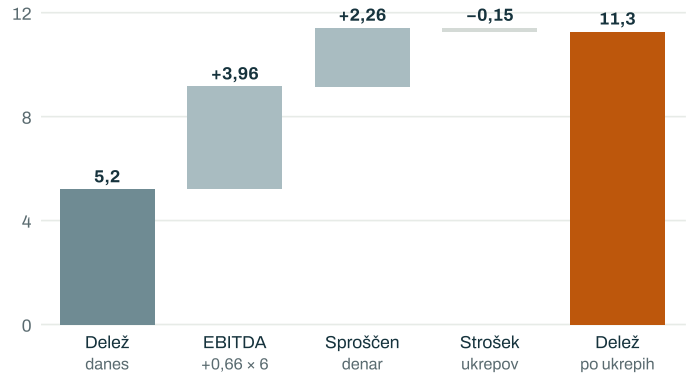
HIPOTEZA	KAJ SMO UGOTOVILI	IZID
Nabavne cene granulata so nad trgom	Cene so v 2 % od javnega indeksa. Težava je v količini zaloge, ne v ceni.	ovrženo
Prodaja daje prevelike popuste	Popusti so stabilni pri 3,1 % prihodkov. Marža pada zaradi surovin, ne popustov.	ovrženo
Energija je glavni vzrok padca marže	Energija je 3,8 % prihodkov, v dveh letih +0,4 odstotne točke. Premalo za padec marže.	ovrženo
Premalo ljudi v proizvodnji	Zasedenost ljudi je 82 %. Ozko grlo so menjave orodij, ne število ljudi.	ovrženo

14 Kaj to pomeni za vaše podjetje

neobvezna stran, na željo lastnika

Okvirna vrednost lastniškega deleža

mio €, pri večkratniku 6 × EBITDA; vrednost podjetja minus neto dolg



Ukrepi delujejo na vrednost dvakrat: višja EBITDA poveča vrednost podjetja, sproščen denar pa zmanjša dolg, ki se od nje odšteje.

Pri večkratniku 6 se okvirna vrednost deleža poveča s 5,20 na 11,27 mio €.

Razpon pri različnih večkratnikih

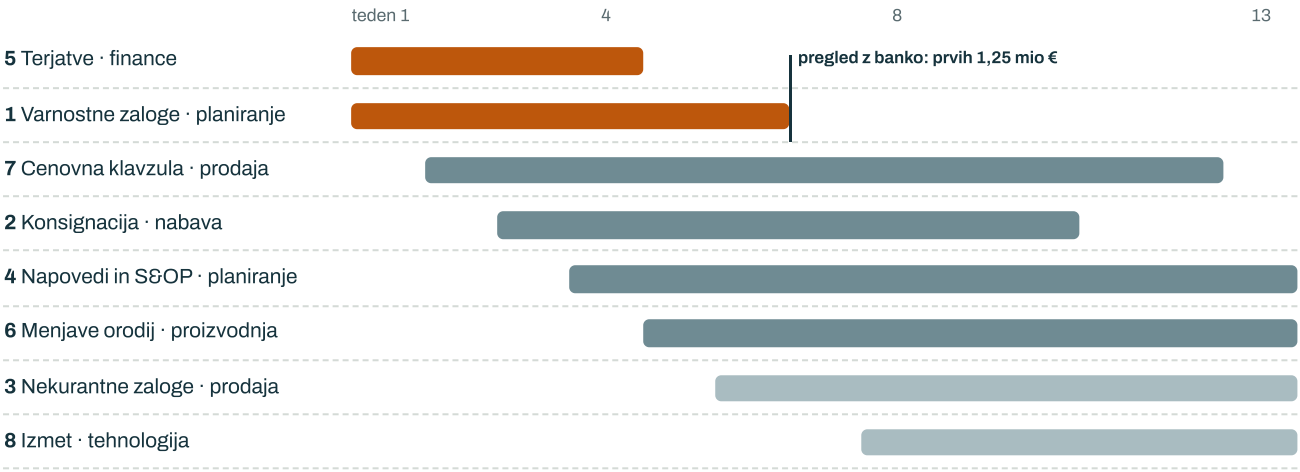
VEČKRATNIK EBITDA	VREDNOST PODJETJA DANES	DELEŽ DANES	VREDNOST PODJETJA PO UKREPIH	DELEŽ PO UKREPIH
5 ×	10,0	3,2	13,3	**8,6**
6 ×	12,0	5,2	16,0	**11,3**
7 ×	14,0	7,2	18,6	**13,9**

mio €. Neto dolg danes 6,80 mio €, po ukrepih 4,69 mio € (sproščen denar 2,26 mio € minus strošek ukrepov 150.000 €).

i To ni cenitev podjetja. Armes ni pooblaščeni ocenjevalec vrednosti. Večkratniki so okvirni za proizvodna podjetja te velikosti v regiji in služijo le za primerjavo pred in po ukrepih. Za prodajo, predajo ali vstop investitorja priporočamo cenitev pooblaščenega ocenjevalca.

15 Načrt prvih 90 dni

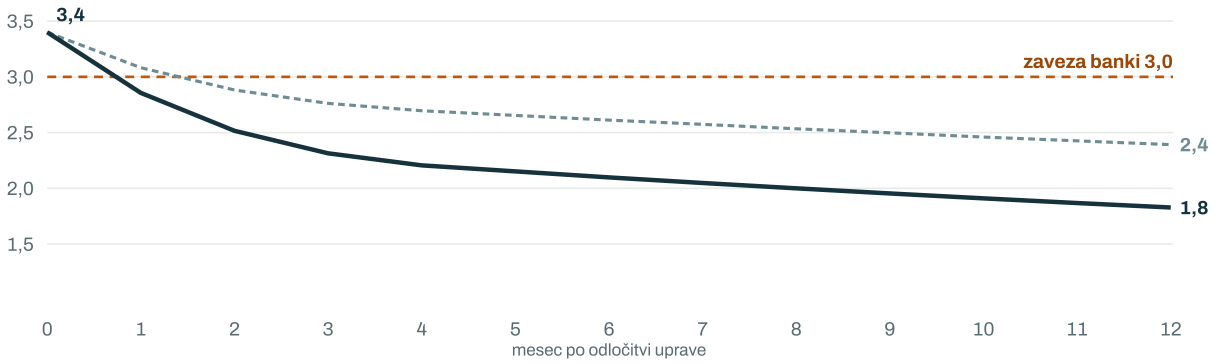
vsak ukrep ima nosilca in mesečni kazalnik



Bakrena: polni učinek v 90 dneh. Temna: učinek se začne v 90 dneh. Svetla: se nadaljuje po 90 dneh, polni učinek do 20. tedna.

16 Zadolženost po mesecih

neto dolg / EBITDA zadnjih 12 mesecev, kot ga računa banka



Priporočena možnost (polna črta): kazalnik pade pod zavezo v 1. mesecu, ker najprej pridejo terjatve in varnostne zaloge. Po 12 mesecih je 1,8; ko je polni učinek EBITDA viden v vseh 12 mesecih, pade na 1,8.

Pri 60 % uresničitvi (črtkano): pod zavezo v 2. mesecu, po 12 mesecih 2,4. Tudi v slabšem primeru je zaveza dosežena pred koncem leta.

EBITDA zadnjih 12 mesecev raste počasneje od letnega učinka ukrepov, ker banka upošteva pretekle mesece. Sproščen denar takoj zmanjša dolg. Strošek ukrepov (150.000 €) je upoštevan v prvih štirih mesecih.

[redacted]

17 Obremenitev vaše ekipe

ure vaše ekipe po mesecih, brez ur Armes

#	UKREP	NOSILEC	ODLOČA	MESEC 1 (ure)	MESEC 2 (ure)	MESEC 3 (ure)
5	Terjatve	finance	finančni direktor	12	6	2
1	Varnostne zaloge	planiranje	direktor	16	8	4
7	Cenovna klavzula	prodaja	uprava	10	10	6
2	Konsignacija	nabava	direktor	6	8	4
4	Napovedi in S&OP	planiranje	direktor	8	12	12
6	Menjave orodij	proizvodnja	dir. proizvodnje	6	24	24
3	Nekurantne zaloge	prodaja	finančni direktor	4	8	8
8	Izmet	tehnologija	uprava	0	6	12
	Skupaj			**62**	**82**	**72**

Ure vaše ekipe brez ur Armes. Največ jih zahtevajo menjave orodij v 2. in 3. mesecu, ko se postopek uvaja na štirih strojih. Hkrati tečejo največ trije ukrepi na oddelek. Uprava odloča o ukrepih, ki spremenijo pogoje s kupci ali zahtevajo investicijo.

18 Vloge in pravila izvedbe

Pokrovitelj na upravi

Direktor. Odloča o prehodih med fazami in vodi mesečni pregled, 1 uro.

Nosilci ukrepov

Šest vodij. Izvedejo ukrep v svojem oddelku in tedensko poročajo kazalnik.

Armes

Metoda, podpora nosilcem in merjenje učinka v fazah A0–A5. Mesečno poročilo upravi.

Pravilo za ustavitev: če kazalnik ukrepa dva zaporedna meseca ne napreduje, pokrovitelj na mesečnem pregledu ukrep spremeni ali ustavi. Ustavljen ukrep se ne obračuna v variabilnem delu.

19 Odločitev uprave

Predlagamo, da uprava izbere priporočeno možnost (ukrepi 1–8) in potrdi nosilce. Ponudbo za izvedbo z merjenjem učinka pripravimo v dveh delovnih dneh.

Vsak ukrep ponudimo le, če je njegov letni učinek vsaj petkrat večji od cene izvedbe. Izhodišče za merjenje so številke iz te diagnostike, ki jih uprava pisno potrdi ob začetku izvedbe.

Za vprašanja sem na voljo

Igor Prosenik
igor.prosenik@armes.si · armes.si

20 Priloga: podatki in metode

na čem temeljijo številke

VIR	OBDOBJE	OBSEG	POTRDIL
Izkazi poslovnega izida in bilance	2022–2024, mesečno 2024	revidirani letni, interni mesečni	finančni direktor
Prodaja po vrsticah računov	jan. 2023 – feb. 2025	41.200 vrstic, 86 kupcev, 640 izdelkov	finančni direktor
Zaloge in gibanja	stanje 28. 2. 2025, gibanja 24 mesecev	1.900 artiklov	vodja planiranja
Terjatve in plačila	odprte postavke 28. 2. 2025, plačila 2024	86 kupcev	računovodstvo
Nabava	naročila 2024	3.100 vrstic, 54 dobaviteljev	vodja nabave
Delovni nalogi in menjave	2024, meritev v 2. tednu	4 stroji, 12 izmerjenih menjav	vodja proizvodnje
Pogovori z vodji in samoocena	1. teden	6 vodij po 45 minut	—

Kakovost podatkov

Pri 4 % prodajnih vrstic je manjkal strošek materiala, dopolnili smo ga iz kosovnic. 38 artiklov z napačno mersko enoto smo popravili z vodjo planiranja. Ostali podatki so bili popolni.

Metode

Zaloge: razvrstitev ABC/XYZ in varnostna zaloga iz variabilnosti porabe in dobavnega časa. Marža: cenovni slap po kupcih. Moč 1 %: sprememba ob nespremenjenih ostalih pogojih.

Primerjava s podobnimi podjetji

24 podjetij iz javnih izkazov: Slovenija 2024 (AJPES), Hrvaška 2024 (FINA), Avstrija 2023 (zadnje objavljeno leto). Zgornjih 25 % in mediana po kazalniku.

Varnost podatkov

Podatke obdelujemo na šifriranem disku, dostop do vseh računov je zaščiten z dvostopenjsko prijavo in upraviteljem gesel. Za projekt velja pogodba o zaupnosti za 5 let. Podatki se ne delijo z nikomer zunaj projekta.

Pravilo za zneske

Zneski pod 1 mio € so v celih evrih (660.000 €), zneski nad 1 mio € v mio € z dvema decimalkama (2,26 mio €). V grafih je enota zapisana pod naslovom.

Faze ukrepa: od ideje do denarja v izkazih

A0	A1	A2	A3	A4	A5
Ideja: vzrok, lastnik, groba ocena	Ovrednoteno, potrdil finančni direktor	Odobreno: nosilec, kazalnik	V izvedbi, mesečno poročilo	Izvedeno v procesu ali sistemu	**V denarju: viden v mesečnih izkazih**

Danes so vsi ukrepi 1–8 v fazi A1. Z odločitvijo uprave preidejo v A2. Variabilni del plačila za izvedbo se obračuna šele v fazi A5.

Vzorec poročila: podatki, ki bi razkrili naročnika, so zakriti; podjetje in številke so sestavljeni iz tipičnih primerov.