

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

TOMAŽ PIRJEVEC



UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO  
**POSLOVNI NAČRT PODJETJA BRST D.O.O.**

Ljubljana, September 2011

TOMAŽ PIRJEVEC

## **IZJAVA**

Študent/ka Tomaž Pirjevec izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Aleša Vahčiča , in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15.9.2011

Podpis:

# KAZALO

|   |    |
|---|----|
| UVOD.....   | 1  |
| 1 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE .....            | 2  |
| 1.1 Podjetje .....  | 2  |
| 1.2 Panoga dejavnosti .....   | 2  |
| 1.2.1 Kvalitativna analiza panoge.....                                | 2  |
| 1.2.2 Porterjev model petih silnic (lokalni trg): .....               | 2  |
| 1.2.3 Kvantitativna analiza trga (lokalni trg).....                   | 3  |
| 1.2.4 Kvantitativna analiza: .....                                    | 4  |
| 2 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA.....                                     | 5  |
| 2.1 Kupci in segmentacija: .....                                      | 5  |
| 2.2 Analiza kupcev: .....   | 5  |
| 2.3 Obseg trga in trendi: .....                                       | 5  |
| 2.4 Opredelitev proizvoda v očeh kupca .....                          | 6  |
| 2.4.1 Lastnosti proizvoda .....                                       | 6  |
| 2.4.2 Koristi proizvoda .....   | 6  |
| 2.4.3 Dokaz.....  | 6  |
| 2.5 Konkurenca.....   | 6  |
| 3 PREVERJANJE EKONOMIKE POSLOVNE ZAMISLI .....                        | 7  |
| 3.1 Prihodki .....  | 7  |
| 3.2 Opredelitev skupin izdelkov .....                                 | 7  |
| 3.3 Stroški.....  | 8  |
| 4 NAČRT TRŽENJA .....   | 8  |
| 4.1 Segment samostojnih podjetnikov in malih podjetij .....           | 8  |
| 4.2 Segment fizičnih oseb.....  | 10 |
| 4.3 Segment večjih pravnih oseb, predvsem podjetja v tujini .....     | 11 |
| 5 RAZVOJNI ODDELEK.....   | 12 |
| 6 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT .....                                | 13 |
| 6.1 Obračun stroškov .....  | 13 |
| 6.2 Planiranje zalog .....  | 14 |
| 6.3 Kontrola kvalitete .....  | 14 |
| 7 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI .....                                    | 15 |
| 7.1 Organizacijska struktura .....                                    | 15 |
| 7.2 Ključno vodstveno osebje.....                                     | 15 |
| 7.3 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju .....            | 16 |
| 7.4 Lastniki in investitorji.....                                     | 16 |
| 8 TERMINSKI PLAN .....  | 16 |
| 8.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu .....                   | 16 |
| 9 PREDVIDEVANJE KRITIČNIH TVEGANJ .....                               | 17 |
| 9.1 Simulirana poslovna tveganja.....                                 | 18 |
| 10 FINANČNI NAČRT .....   | 18 |
| 10.1 Vložki v poslovno enoto.....                                     | 18 |
| 10.2 Viri financiranja.....   | 19 |
| 10.3 Upravljanje s kratkoročnimi sredstvi.....                        | 19 |
| 10.4 Pojasnila in predpostavke uporabljene za izdelavo bilance: ..... | 19 |
| SKLEP .....   | 19 |
| LITERATURA IN VIRI.....   | 20 |

## KAZALO SLIK

|   |    |
|---|----|
| <i>Slika 1: Logotip podjetja Brst d.o.o.</i> .....        | 1  |
| <i>Slika 2: Organigram</i> .....                          | 15 |
| <i>Slika 3: Organigram po dveh letih obstoja PE</i> ..... | 16 |

## UVOD

Kratek opis podjetja:

Podjetje Brst d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1989 in že od samega začetka deluje v lesno-predelovalni industriji, sprva se je ukvarjalo z izdelavo lesene embalaže, kasneje pa s vzdolžnim razrezom lesa. V prihodnje se bo podjetje razdelilo na dve dejavnosti, in sicer na energetska dejavnost ter na dejavnost prodaje lesa.

*Slika 1: Logotip podjetja Brst d.o.o.*



Kratek opis poslovne zamisli:

Poslovni načrt za odprtje trgovine za prodajo lesa imam v mislih vse od lanskega leta, ko se je podjetje Brst d.o.o. odločilo za izstop iz panoge predelave lesa in oddajo PE Gojače v najem podjetju Lesli.fe. Ker gre za družinsko podjetje, katere član sem tudi sam, mi je v interesu podjetje skupaj s sedanjim direktorjem družbe razvijati naprej. Naj še poudarim, da se družina z lesno-predelovalno industrijo ukvarja že kar 150 let. Velika prednost je tudi v tem, da ima podjetje v lasti že vso potrebno infrastrukturo, kot je skladišče, prodajni in pisarniški prostori, sušilnica lesa in ostalo potrebno infrastrukturo. V kolikor te infrastrukture podjetje ne bi imelo, bi se oblikovanja poslovnega načrta lotil veliko bolj pesimistično.

V zadnjem času se na vseh področjih lesne industrije pozna ekonomska kriza, tako da se velika podjetja v tej panogi množično zapirajo.

Tako ni na področju prodaje lesa v lokalnem okolju nobenega podjetja, ki bi se specializiralo za prodajo masivnega žaganega lesa. Poslovno priložnost sem videl v pomakanju ponudbe, predvsem na lokalnem trgu. Druga priložnost, ki zadeva predvsem prodajo v tujino so nižje nabavne cene tako na lokalnem trgu kot tudi na trgih bivše Jugoslavije. S tujino mislim predvsem Italijo, saj je podjetje v preteklosti približno 80 % svojih izdelkov prodalo prav tja, in ta trg zato dobro pozna. Razlog za velik nakupni potencial italijanskega trga je predvsem v tem, da imajo zelo dobro razvito dejavnost sekundarne predelave lesa, medtem ko je dejavnost primarne obdelave lesa manj zastopana.

V poslovnem načrtu sem se osredotočil predvsem na zagon poslovanja poslovne enote v prvem letu, napovedi prodaje sem oblikoval na spodnji meji pričakovanj, saj menim, da je možno doseči še večjo prodajo. V napovedih prodaje sem se osredotočil, predvsem na prvo leto poslovanja. V roku petih let se bo podjetje na lokalnem trgu docela uveljavilo ter postalo prepoznavno, kljub temu, da bodo v začetku naporii usmerjeni na lokalni trg, se

bomo vedno trudili tudi za čim večjo prodajo na tuje trge. Na lokalnem trgu je v roku treh let cilj doseči 1 milijon € prihodkov letno ter se uveljaviti v očeh kupcev.

## **1 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE**

### **1.1 Podjetje**

Podjetje Brst d.o.o. (PE Vrtovin) se bo ukvarjalo s prodajo lesa in posredništvom pri prodaji lesa, uvrščalo se bo v panogo SKD 2008 G46.730 in G47.130.

Sedež poslovne enote Vrtovin bo na naslovu Vrtovin 27, 5262 Črniče v starih proizvodnih prostorih podjetja.

Podjetje se bo ukvarjalo s prodajo lesa ter s posredništvom pri prodaji lesa. Pri prodaji lesa ciljamo predvsem na lokalni trg, naše potencialne stranke pa bodo fizične in manjše pravne osebe, ki se ukvarjajo s predelavo lesa. Pri posredništvu se bomo osredotočali na globalni trg in na pridobitev večjih poslov z različnimi tujimi in domačimi podjetji, ki se ukvarjajo s predelavo lesa. Glavni tuji trg nam bo predstavljal italijanski trg.

### **1.2 Panoga dejavnosti**

#### **1.2.1 Kvalitativna analiza panoge**

Podjetij, ki se ukvarjajo z vsaj eno od teh dveh dejavnosti, je v Sloveniji trenutno 854. Širšo konkurenco nam predstavljajo vsa podjetja na celotnem Slovenskem trgu. Pri prodaji lesa se osredotočamo na lokalni trg in na lokalne kupce, tako da nam konkurenti predstavljajo podjetja v neposredni bližini, ki se ukvarjajo s prodajo lesa. Naši največji konkurenti so podjetja: Ierles d.o.o., Breza Commerce d.o.o., DME, d.o.o., Jeles d.o.o., MMG Les d.o.o. Pri posredništvu pri prodaji lesa pa se bomo osredotočali bolj na globalni trg in na izvoz v tujino, predvsem v Italijo.

#### **1.2.2 Porterjev model petih silnic (lokalni trg)**

Po Porterju na poslovanje podjetja oziroma njegov položaj v panogi vpliva pet tekmovalnih sil: tekmovalnost med obstoječimi podjetji, možnost pojava novih substitutov, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev in vstopne ovire v panogo.

- tekmovalnost med obstoječimi podjetji:

Konkurenčnost med že obstoječimi podjetji v panogi je velika, saj so cene dane, kupna moč na domačem trgu omejena in kupci dobro informirani. Kupci lahko brez večjih stroškov zamenjajo dobavitelja, velik pomen pa dajejo tudi na ugled podjetja. Podjetja, ki se že več let intenzivno ukvarjajo s prodajo lesa, imajo v očeh kupcev določen ugled in zaradi tega jim kupci zaupajo. Velik izziv pri prodoru na trg je, da ustvarimo pozitiven odnos s kupci ter si tako ustvarimo dobro ime, ki mu kupci lahko zaupajo.

Podjetja imajo večino manjših kupcev v neposredni okolici, saj predstavlja transport dokaj velik strošek. Glede na to, da v naši neposredni bližini ni nobenega specializiranega podjetja za prodajo lesa, lahko sklepamo, da bomo ob primernih cenah, kvaliteti, dovolj širokem asortimanu in dobremu odnosu s strankami pridobili večino lokalnih kupcev.



- možnost pojava novih substitutov

Les ima veliko substitutov, vendar je kot material edinstven in naraven, zato ga noben drug material ne more v celoti nadomestiti. Tako lahko rečemo, da obstaja možnost pojava novih substitutov, vendar je ta nevarnost zelo majhna.

- pogajalska moč kupcev

Kupci imajo veliko pogajalsko moč, saj so cene na trgu dane, zamenjava dobavitelja pa ne predstavlja velikega stroška, prednost imamo tudi pri zadovoljevanju lokalnih kupcev, saj jim pomemben strošek predstavlja prevoz. Kupcem se bomo morali prilagajati in jim ponuditi zeleno kvaliteto po tržnih cenah. Tukaj je predvsem pomembno, da imamo dovolj širok asortiman kar nam omogoča, da se lahko kupcem prilagajamo. Pomembna je tudi dovolj velika količina zalog, predvsem zaradi tega, da lahko kupcem zagotovimo hitre dobavne roke.

- pogajalska moč dobaviteljev

Pri dobaviteljih velja načelo večjega, se pravi večji kot je dobavitelj večjo pogajalsko moč ima. Kljub temu, da so v določeni meri pogajanja z dobaviteljem možna, so cene v večji meri dane, pri manjših dobaviteljih pa se lahko za isto ceno dobi boljše kvaliteto. Iz tega sledi, da je smiselno kupovati les pri manjših dobaviteljih in imeti več manjših dobaviteljev, tako da od nobenega nismo odvisni, kar posledično zmanjša pogajalsko moč dobaviteljev.

- vstopne ovire v panogo:

Največja vstopna ovira pri prodaji lesa je ta, da moramo imeti veliko zalog, saj nam to omogoča, da zadovoljimo kupce in jim ponudimo širok asortiman izdelkov. Lahko rečem, da je vstop novih podjetij v to panogo redek, saj je za vstop popolnoma novega podjetja potrebno imeti veliko sredstev. Naše podjetje ima že obstoječe prostore, ki so primerni za prodajo, poleg tega pa ima tudi veliko kontaktov na strani dobaviteljev, kar nam bo omogočilo, da bomo od dobaviteljev pripeljali material v naše skladišča. Ko bomo določen material prodali ga bomo dobavitelju tudi plačali. Ta način nam bo omogočal posedovanje zalog, brez njihovega financiranja. Določen delež zalog bo potrebno tudi plačati, sam sem predvidel 20.000 € za plačilo začetnih zalog.

Na globalnem trgu se bomo ukvarjali predvsem s posredništvom pri prodaji lesa in lesenih izdelkov. Na globalnem trgu so kupci prav tako dobro informirani, prodaja pa se vrši po danih tržnih cenah. Pri prodaji v tujino izhajamo iz dejstva, da kupujemo od domačih dobaviteljev in prodajamo v tujino, kjer so cene nekoliko višje kot na domačem trgu. Veliko prednost pri posredništvu vidimo v tem, da prihajamo iz slovenskega trga, saj so pri nas nabavne cene nižje kot v tujini. Tako lahko na primer kupcu v Italiji ponudimo nižje prodajne cene, kot mu jih ponudi prodajalec iz Avstrije. V teoriji se to sliši zelo enostavno, zatakne pa se lahko pri kvaliteti, saj na mednarodnem trgu veljajo drugačni standardi kvalitete, kot v Sloveniji, zato je potrebno paziti, da kljub nižji ceni zagotovimo isto kvaliteto oziroma tako kvaliteto, ki bo kupcu sprejemljiva.

### **1.2.3 Kvantitativna analiza trga (lokalni trg)**

Pri kvalitativni analizi smo ugotovili, kdo so naši konkurenti, kupci, dobavitelji. Sedaj pa moramo ugotoviti predvsem, kakšne donose dosegajo naši konkurenti. Tako si lahko ustvarimo sliko o tem, kaj lahko od našega poslovanja pričakujemo. Bolj pomembno kot to

pa je, da natančno preučimo naše potencialne kupce. To so večinoma manjše pravne osebe, ki se ukvarjajo s predelavo lesa, ter tako ugotovimo velikost lokalnega trga. Na podlagi tega bomo izvedeli optimalen obseg začetnih zalog, ki si jih moramo zagotoviti, da bomo kupce zadovoljili. V primeru, da bomo imeli premajhne začetne zaloge, kupcu ne bomo mogli ponuditi zelenega materiala, kot posledica temu se kaže negativno mnenje kupca do nas. Poudariti je potrebno tudi to, da lahko v primeru da imaš zahtevano količino in kvaliteto materiala na zalogi, prodaš le-to kupcu po nekoliko višji ceni. Razlogi za to so predvsem: kupec je pripravljen plačati nekoliko več, ker mu veliko pomeni, da je zeleni material vedno na zalogi in takoj dobavljiv, zaradi ustrezne ponudbe materiala ne išče materiala pri konkurentih in tako ni v celoti seznanjen s tržno ceno. Poleg tega pa pridobi tudi občutek varnosti in zaupanja.

V primeru prevelikih zalog tvegamo, da se nam material pokvari, dobavitelji pa si ustvarijo previsoka pričakovanja glede poslovanja podjetja, kar lahko privede do njihovega nezadovoljstva. Glede na to, da bomo večino zalog dobaviteljem plačali šele, ko bodo te prodane, si moramo ustvariti jasno sliko o tem, koliko materiala bomo sploh prodali. Tako lahko dobaviteljem jasno predstavimo, koliko materiala potrebujemo in kdaj ga bomo uspeli plačati.

### **Poslanstvo podjetja:**

Lokalnemu trgu ponuditi čim širši asortiman lesa in lesenih izdelkov ter s tem vzpodbujati podjetja in ljudi k uporabi naravnih materialov, ki so okolju prijazni.

### **Vizija podjetja:**

Podjetje bo v obdobju treh let dominiralo na lokalnem trgu in si ustvarilo ime, ki bo v lokalni skupnosti prepoznavno.

### **1.2.4 Kvantitativna analiza**

V analizi panoge med leti 2007 in 2010 vidimo, da se število podjetij iz leta v leto povečuje, v letu 2007 je v panogi delovalo 539 podjetij v letu 2010 pa kar 688. Zaradi večje konkurenčnosti v panogi in slabih razmer na trgu se je povprečni prihodek podjetja zmanjšal za 60 %, povprečni dobiček podjetja pa kar za 90%. Zaloge v panogi so se v povprečju zmanjšale za 50 %. Glede na te podatke lahko rečemo, da se donosnost v panogi zmanjšuje in lahko v naslednjih letih pričakujemo umikanje podjetij iz te panoge oziroma prenehanje obstoja teh podjetij (Bizi, 2011)

- Podatki za leto 2010 (v analizi so zajeta podjetja, ki delujejo v lesno- predelovalni industriji):

- Povprečni dobiček na podjetje: 3.589 €
- Povprečna sredstva na podjetje: 424.008,87 €
- Povprečni prihodek na podjetje: 498.238,00 €
- Dolg/kapital: 2,3
- ROA: 1,17
- ROE: 3,9

- Tržni deleži konkurentov v letu 2010:

- MMG Les d.o.o.: 4 %
- Ierles d.o.o.: 1 %
- Breza Commerce d.o.o.: 2 %
- DME, d.o.o.: 1 %
- Jeles d.o.o.: 1 %

## **2 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA**

### **2.1 Kupci in segmentacija**

Pri prodaji lesa se bomo sprva usmerili predvsem na lokalno okolje, zato je smotno, da le to najprej analiziramo. V lokalnem okolju se bomo osredotočali predvsem na dve skupini kupcev. Prva skupina kupcev so manjše pravne osebe, ki se ukvarjajo s predelavo lesa, druga skupina so pa fizične osebe, ki kupujejo les in lesene izdelke za svojo osebno potrošnjo.

### **2.2 Analiza kupcev**

Pri analizi prve skupine kupcev (pravnih oseb) bom uporabil tako primarne kot sekundarne vire tržnih podatkov. Pri sekundarnih virih vidimo, da mala podjetja (do 19 zaposlenih) v lokalnem okolju, ki se ukvarjajo s predelavo lesa porabijo za približno 5 milijonov € lesa letno, s tem, da se je ta poraba v primerjavi z letom 2007 zvišala za približno 2 milijona €. Prav tako se je povečalo tudi število podjetij, in sicer s 150 v letu 2007 na 180 v letu 2010. Na nacionalni ravni pa podjetja, ki delujejo v tej dejavnosti, porabijo za približno 30 milijonov € lesa letno.

Pri primarnih podatkih sem uporabil predvsem poznanstva, ki jih podjetje že ima, in se pogovoril z nekaterimi potencialnimi kupci. Tu gre predvsem za samostojne podjetnike in manjša podjetja, ki se ukvarjajo s predelavo lesa. Po pogovorih z njimi sem ugotovil, da je na lokalnem trgu občutiti veliko pomanjkanje ponudbe na področju prodaje lesa, zaradi česar se ta podjetja zatekajo k prodajalcem lesa z notranjske ali celo štajerske regije. Pri vprašanju, ali bi ob zadostni ponudbi in konkurenčnih cenah, raje kupovali na lokalnem trgu, so vsi odgovorili pritrdilno, saj jim prevoz lesa predstavlja relativno velik strošek.

Pri analizi druge skupine kupcev, sem se naslonil kar na rezultate, ki sem jih dobil iz pogovora s prvo skupino kupcev. Večina prihodkov, ki jih ustvarijo ti samostojni podjetniki in mala podjetja izhaja predvsem iz prodaje fizičnim osebam v lokalnem okolju, to pa nam pove, da se fizične osebe najprej obrnejo na podjetja v njihovem lokalnem okolju (Tekavec, A., 2006, str. 10-19).

### **2.3 Obseg trga in trendi**

Pri obsegu trga sem ugotovil, da podjetja v lokalnem okolju porabijo za približno 5 milijonov € lesa letno. Če predvidevamo, da v prvem letu pridobimo približno 7 % tega trga, bomo dosegli prihodek v višini 350.000 €. S predelavo lesa se v lokalnem okolju ukvarja 110 podjetij, kaže se trend počasne rasti, kljub obstoječim ugotovitvam, da panoga že več let stagnira. Ker je lokalni trg relativno majhen se bo podjetje usmerilo tudi na tuji trg, tukaj se bo ukvarjalo predvsem s posredništvom pri prodaji lesa. Pričakovani prihodek iz posredovanja pri prodaji lesa znaša v prvih letih približno 100.000 €. Trenutno se

dogovarjamo z različnimi posredniki tako na strani dobave kot prodaje in mislim, da je, glede na rezultate konkurentov, 100.000 € prihodkov iz postavke posredništva realen znesek.

## **2.4 Opredelitev proizvoda v očeh kupca**

### **2.4.1 Lastnosti proizvoda**

Pri prodaji lesa moramo kupiti oziroma imeti na zalogi les, ki je pravilno obdelan, primerne kvalitete in ustreza standardom, ki veljajo na trgu. Les moramo tudi pravilno skladiščiti in s tem zagotoviti ohranitev ustrezne kvalitete.

### **2.4.2 Koristi proizvoda**

Izdelki iz lesa imajo omejeno trajnost, leseni izdelek načeloma traja od nekaj let do več stoletij, odvisno od tega, kako se ga uporablja in vzdržuje. Ima pa les prednost, saj je naravni material, ki je okolju in človeku prijazen. Kupci zaznavajo les kot okolju prijazen material, zato je tudi njegova uporaba tako razširjena. Les se lahko uporablja kot gradbeni in stavbeni material, kot material za pohištvo ter za številne druge izdelke, ki morajo biti okolju in človeku prijazni. Glavne prednosti lesa so cenovna ugodnost, naravnost, obnovljivost, potresna varnost, dobra toplotna izoliranost, majhen energetski vložek pri obdelavi.

### **2.4.3 Dokaz**

Les je bil skozi zgodovino zelo pomemben material. Prvi čolni, prve hiše, prvo pohištvo je bilo izdelano prav iz lesa, za vse te izdelke je les še danes eden temeljnih materialov, se pravi je les v uporabi od izgradnje prvega plovila pa vse do danes. Prav tako je zanimivo tudi dejstvo, da smo v obdelavi lesa dosegli tako veliko stopnjo spretnosti kot pri malokateremu materialu.

## **2.5 Konkurenca**

Za konkurente našega podjetja sem si izbral konkurente Ierles d.o.o., Breza Commerce d.o.o., DME, d.o.o., Jeles d.o.o. in MMG Les d.o.o. Vodilni ponudnik na področju prodaje lesa je podjetje Breza commerce d.o.o. s skoraj 7 milijonov € prihodkov. Svojim kupcem ponuja širok nabor lesa, njihova pomanjkljivost pa je, da v svoji ponudbi nimajo izdelkov iz lesa kot so opaži, tramovi, lepljenci, elementi in podobno. Drugi velik konkurent, predvsem zaradi bližine podjetja našemu, je podjetje Ierles, d.o.o.. V svoji ponudbi imajo rezan les in furnir, prav tako kot podjetje Breza commerce d.o.o., pa se premalo osredotočajo na druge izdelke iz lesa, ki sem jih že prej navedel. Podjetje Ierles d.o.o. je zanimivo tudi zaradi tega ker gre za mlado podjetje. Ustanovljeno je bilo leta 2008, do leta 2010 pa so prihodke povečali na 420.000 €. Podjetja Jeles d.o.o., DME d.o.o. in MMG d.o.o. imajo sicer nekoliko širši nabor izdelkov iz lesa, vendar nobeno od naštetih podjetij ne ponuja tako širokega asortimana izdelkov iz lesa, kot ga načrtujemo v naši ponudbi. Prednost naših konkurentov je predvsem v tem, da na trgu delujejo že več let, so dokaj uveljavljena in imajo stalen krog strank. Velika prednost je tudi, da imajo že ustaljene dobavne poti, to pomeni, da jim večino surovin ni treba iskati, ampak so jim že ponujene s strani dobaviteljev. Zaradi velikosti in stabilnosti poslovanja pa dosegajo nižje cene pri dobaviteljih. Slabost teh podjetij je predvsem v tem, da imajo tog način poslovanja. Vsa zgoraj omenjena podjetja izvajajo tradicionalno trgovino, se pravi izdelek kupijo, ga

plačajo, imajo na zalogi ter nato prodajo. Prav iz tega izhajajo velike vrednosti zalog, ki jih ta podjetja imajo, če pogledamo odstotkovno vrednost zalog v primerjavi z doseženim prihodkom ima podjetje Breza commerce d.o.o. vrednost zalog za 13 % prihodkov, največjo vrednost zalog pa ima podjetje DME d.o.o., in sicer kar 52 % prihodkov. Povprečna vrednost zalog je 24,8 % prihodkov. V kolikor imamo v zalogah toliko sredstev pomeni, da smo manj likvidni in naša ponudba ni elastična glede na potrebe kupcev, saj lahko pridemo v položaj, da moramo za nakup nove zaloge najprej porabiti staro.

Poleg te pomanjkljivosti predstavljajo velike zaloge, večjo možnost pokvarljivosti materiala. Če pogledamo naše konkurente so v povprečju odpisali za 100.000 € zalog. Če je povprečen dosežen prihodek 2,4 milijonov €, pomeni, da predstavlja odpis zalog 4% vrednosti. Še ena velika pomanjkljivost je, da se podjetja osredotočajo zgolj na prodajo žaganega lesa, ponudbo drugih izdelkov iz lesa pa imajo zelo pomanjkljivo (GVIN, 2011).

Naše podjetje se bo izognilo vezanju prevelikih količin denarja v zaloge in pokvarljivosti zalog, tako da bomo večino materiala, ki ga bomo imeli na zalogi, plačali šele po tem, ko bomo material prodali. Preveliki pokvarljivosti zalog pa se bomo izognili tako, da bomo imeli na zalogi minimalno potrebno količino materiala. V kolikor določenega materiala ne bomo prodali v določenem obdobju, ga bomo vrnili dobavitelju- po predvidevanjih bo to obdobje znašalo nekje okoli treh mesecev. Osredotočili se bomo tudi na to, da bomo kupcem ponujali velik izbor izdelkov iz lesa ter žagan les, poleg tega pa se bomo usmerili tudi na ponudbo komplementarnih izdelkov. Primer teh izdelkov so barve za zaščito lesa, okovja, žebliji, vijaki, mozniki, lepila in tako dalje (Drnovšek, M., Stritar, R., & Vahčič, A., 2005, str. 19-31).

### **3 PREVERJANJE EKONOMIKE POSLOVNE ZAMISLI**

#### **3.1 Prihodki**

Že v prejšnjih poglavjih sem ugotavljal velikost potencialnega trga in kakšen del trga bomo osvojili. Ker so ocene glede prihodkov ponavadi precenjene in zelo približne, sem se odločil, da bom za oceno višine prihodkov uporabil vse podatke, ki jih imam na voljo. Ker sem opredelil naše potencialne kupce kot mala podjetja in samostojne podjetnike, ki se ukvarjajo s predelavo lesa, ter fizične osebe, bom kot predpostavko za oceno višine prihodkov uporabil kar velikost trga podjetij, ki se ukvarjajo s stavbnim mizarstvom, saj predvidevam da bo približno 70 % strank, vsaj na začetku, prav teh podjetij. Takih podjetij je bilo v letu 2010 v Sloveniji 511, povprečni prihodek na podjetje pa je znašal približno 150.000 €. Povprečni strošek materiala teh podjetij je znašal 90.000 €. Po pogovoru s podjetji, ki delujejo v tej panogi, sem ugotovil, da predstavlja les približno 60 % vseh stroškov materiala. Če vzamemo te podatke, ugotovimo, da porabijo ta podjetja približno 45 milijonov € lesa na letni ravni. To nam da približno oceno o velikosti slovenskega trga. Ker se bo podjetje najprej osredotočilo na lokalni trg, moramo opredeliti velikost le tega. Na našem lokalnem trgu deluje v tej dejavnosti približno 180 podjetij. Če predpostavimo, da vsako podjetje porabi za približno 30.000€ lesa na letni ravni, pomeni to porabo 5 milijonov € lesa letno. Po moji oceni bomo v prvem letu osvojili približno 7% lokalnega trga, to pomeni, da bi v prvem letu dosegli prihodke v višini 350.000 €.

#### **3.2 Opredelitev skupin izdelkov**

V našem asortimanu bomo v začetku imeli več vrst žaganega lesa ter izdelkov iz lesa kot so opaži, lepljenci, lepljene plošče in podobno. Naša povprečna marža bo okoli 20 %. To

oceno sem predpostavil na podlagi pogovora s predstavniki dveh podjetij, ki se že več let ukvarjata s prodajo lesa. Če bo dosežen prihodek 450.000 € in marža 20 % pomeni to 90.000 € kosmatega dobička.

### **3.3 Stroški**

Za doseženo prodajo 450.000 € bomo morali nabaviti za približno 375.000 € materiala, to pomeni, da bomo povprečno prodali za 40.000 € materiala mesečno. Ker bomo večino materiala plačali šele, ko ga bomo prodali, financiranje zalog ne bo zahtevalo dodatnih stroškov. Tako ostanejo edini stroški, stroški amortizacije, dela in opreme. Ker ima podjetje že v lasti prostore v katerih bo poslovalo in so ti prostori že amortizirani, se bomo izognili tudi stroškom amortizacije. V poslovni enoti PE Vrtovin, kjer se bo to dejavnost izvajalo bom zaposlen samo jaz. Po predvidevanjih bo mesečna plača znašala 1000 € bruto, kar pomeni letni strošek v višini 12.000 €. Sedaj nam ostane samo še strošek opreme. Za ureditev prostorov bo začetni strošek znašal 6000 €, ta znesek vključuje ureditev pisarne in skladišča. Nabava viličarja pa nam bo predstavljala strošek v višini 4000 €. Poleg tega bomo morali na začetku investirati še 20.000 € v zaloge. Po združitvi začetnih stroškov, dobimo znesek v višini 30.000 €. Če jim dodamo še strošek dela, dobimo za prvo leto stroške na letni ravni, ki znašajo 42.000 €. Če temu dodamo še 12.000 € za ostale nepredvidljive stroške, dobimo višino celotnih stroškov, ki znaša 54.000 €. Ob doseženem zastavljenem prihodku od prodaje bi to pomenilo dobiček v višini 21.000 € v prvem letu.

## **4 NAČRT TRŽENJA**

Na začetku našega poslovanja se bomo osredotočili predvsem na prodajo fizičnim osebam in samostojnim podjetnikom, ki se ukvarjajo s stavbnim mizarstvom in z izdelavo izdelkov iz lesa, predvsem pohištva. Istočasno se bomo usmerili tudi na prodajo gradbenega lesa samostojnim podjetnikom in pravnim osebam, ki se ukvarjajo z gradbeništvom.

Naš prvi in vsaj z začetka najbolj pomemben segment kupcev so samostojni podjetniki in mala podjetja, ki se ukvarjajo z mizarstvom in izdelavo izdelkov iz lesa.

Drugi tržni segment predstavljajo fizične osebe, ki rabijo les za urejanje domov in okolice. V prihodkih na kupca je to sicer najmanjša skupina, vendar, ker bo po številu kupcev najštevilčnejša, je za podjetje pomembna.

Tretji tržni segment so predvsem podjetja iz tujine. Vsaj na začetku bodo to podjetja iz Italije. Ta segment je z vidika višine prihodkov na kupca najbolj pomemben in prav v tem segmentu je potencial za doseg dobrih poslovnih rezultatov največji.

### **4.1 Segment samostojnih podjetnikov in malih podjetij**

Samostojni podjetniki in mala podjetja, ki se ukvarjajo z mizarstvom in izdelavo izdelkov iz lesa potrebujejo les kot glavno vhodno surovino. Po nekaterih ocenah, naj poudarim da gre tukaj zgolj za ocene na podlagi izkušenj in pogovor z lastniki teh podjetij, ta podjetja porabijo 30 % svojih prihodkov za nakup lesa. Če vzamemo povprečen prihodek na podjetje, ki je znašal v letu 2010, 150.000 €, pridemo do ugotovitve, da povprečno podjetje porabi za 45.000 € lesa. Potencialno to pomeni, da bi nam lahko vsaka nova stranka v tem segmentu prinesla 45.000 € prihodkov, vendar imajo podjetja običajno več strateških

dobaviteljev, kar pomeni, da bi lahko na začetku naši prihodki od prodaje tem podjetjem znašali od 10.000 do 15.000€ na letni ravni na kupca.

Tukaj se je potrebno vsaki stranki v celoti prilagoditi in ji ponuditi les po primerni ceni in kvaliteti, ki jo potrebuje. Nekatero stranke v tem segmentu potrebujejo les najboljše kvalitete, pri čemer imamo tudi ceno v razponu. To v praksi pomeni, da v kolikor uspemo kupcu ponuditi zelo dobro kvaliteto je lahko cena 10 do 15 % višja od tržne. Na drugi strani imamo stranke, ki jim je pomembna le cena, kvaliteta pa mora zagotavljati minimalne standarde. Tukaj pride do izraza prilagodljivost, saj če se uspemo kupcu popolnoma prilagoditi, nam bo plačal tudi višjo ceno. Razlog za to je v tem, da kupcu primernost surovine zmanjša število operacij, ki jih mora v obdelavi narediti, to pa posledično pomeni manjše stroške ter manj odpadnega materiala.

Zgoraj navedeno ponazarjam s primerom:

Podjetje xy se ukvarja z izdelavo sedežnih garnitur, večinoma pa konstrukcijo garniture uporablja lesene letve dimenzije 3x6 cm različnih dolžin. Podjetje je do sedaj kupovalo les pri lokalnih dobaviteljih, ki ponujajo standardne dimenzije letev, najbližja standardna dimenzija potrebni je 5x8 cm dolžine 4 m. Podjetje xy mora te letve skobljati na mero 3x6 pri tem pa ima 55 % izmeta ter dodatne stroške dela. Tej stranki smo se prilagodili in ji ponudili letve 3x6 cm, po enaki ceni. Stranka se je odločila za nakup pri našem podjetju, saj z nakupom te dimenzije privarčuje tako na delu kot pri izkoristku. Poleg tega, da stranka kupuje te letve, se je odločila za nakup še drugih izdelkov, ki bi jih lahko kupila pri konkurenci. Kupila jih je pri nas, ker smo z njo vzpostavili dober odnos, ki temelji predvsem na prilagodljivosti.

Če povzamemo, gre tukaj za izdelke za potrebe proizvodnje. Pomembno je, da stranko razumemo, da razumemo njen proizvodnji proces ter ji tako ponudimo izdelek, ki je natančno takšen kot ga potrebuje.

Pri prodajnih poteh se bomo osredotočili na neposredne prodajne poti in izgradnjo lastne prodajne mreže. Poleg oglaševanja bo k izgradnji prodajne mreže, vplivalo tudi oglaševanje od ust do ust. Prav zaradi tega razloga je pomembno, da z vsako stranko vzpostavimo in obdržimo dober odnos.

Prodajne cene bomo oblikovali na osnovi cen konkurenčnih podjetij ter ponudbo in povpraševanjem po posamezni vrsti izdelkov. Kupcem se bomo v največji možni meri prilagodili, ter tako maksimizirali njihovo zadovoljstvo.

Predvidevamo, da bomo določeno stopnjo zanimanja pri pravnih osebah dosegli že z oglaševanjem, ki bo sicer bolj usmerjeno na fizične osebe, vendar je za nas pglavitno, da potencialna stranka ve za naše podjetje in vzpostavi z nami kontakt.

Oglaševanje usmerjeno na stranke tega segmenta, bo temeljilo na osebnem stiku oziroma osebni prodaji, deloma tudi na pošiljanju ponudb preko elektronske pošte. Podatke za to bomo pridobili s pomočjo elektronskih baz podjetij. Elektronska pošta bo seveda le začetni kontakt s potencialnim kupcem, vsi nadaljnji stiki bodo potekali ali preko telefona, ali pa osebno. Po svojih izkušnjah in po izkušnjah ljudi, ki se s prodajo lesa ukvarjajo, sem ugotovil, da je osebni stik s kupcem najboljši način prodaje, saj kljub stroškom, ki jih ima, prinese veliko ugodnosti. Kupcu lahko bolj podrobno predstavimo, kaj mu lahko

ponudimo, boljše razumemo povratne informacije, ki nam jih poda in se mu tako lahko prilagodimo in oblikujemo individualno ponudbo.

Ker so v tem segmentu stranke, od katerih lahko pričakujemo prihodek v višini 10.000 € na letni ravni, je seveda pomembno, da stranko pridobimo in tudi obdržimo.

Mislim, da je strategija za pridobivanje strank že dodobra razložena v zgornjem delu, sedaj pa je potrebno opredeliti še strategijo in prijeme, s katerimi bomo te stranke tudi obdržali na dolgo obdobje.

Prvi pogoj, da pridobimo in obdržimo stranko, je seveda vzpostaviti dober osebni stik in vzdrževati dober odnos, ki temelji na zaupanju. Da bi stranke obdržali bomo uporabili, podobno kot za fizične osebe, rabate. Za vsakega kupca bomo vodili evidenco, kaj in koliko kupuje, ob koncu leta bomo obračunali za vsakega kupca posebej vrednost nakupov in na podlagi te vrednosti določili % popusta, do katerega je upravičena. Ta kupec bo lahko uveljavljal, ta popust pri vseh nakupih v naslednjem letu. Pri nakupih v višini nad 5000 € v tem letu bo stranka upravičena do 2 % popusta v naslednjem letu, nad 10000 € 3 %, nad 15000 € 4 %, nad 20.000 € pa 5 % popusta pri nakupih v naslednjem letu. Za fizične osebe bo formula nekoliko drugačna. Poleg tega bomo imeli tudi možnost gotovinskega popusta, se pravi ob takojšnjem plačilu, z gotovino ali po predračunu. S takim sistemom bodo kupci dobili občutek, da jih cenimo in se bodo zaradi ugodnejših pogojev obračali na nas.

## **4.2 Segment fizičnih oseb**

Fizične osebe rabijo les predvsem za ureditev domov in okolice. Tukaj je poudarek predvsem na konstrukcijskem lesu, kjer so marže najnižje. V tej kategoriji se moramo osredotočiti predvsem na dober odnos do strank in prilagodljivost njihovim potrebam. Ker gre za segment, kjer je prihodek na kupca najmanjši, se ga pogosto postavi na stranski tir oziroma se mu podjetja ne posvečajo preveč. Kljub temu se moramo zavedati, da gre tukaj za številčno zelo velik trg in ga ne gre podcenjevati. Za oceno tega trga sem govoril z direktorjem podjetja, ki se ukvarja s prodajo konstrukcijskega lesa. Po pogovoru sem ugotovil, da gre tukaj za dejansko zelo velik trg, ki zahteva dobro kvaliteto lesa in lesenih izdelkov po ugodni ceni. To podjetje ustvari na letni ravni 2 mio prihodkov, od tega naj bi kar 25 % prodali fizičnim osebam. Ta podatek priča o tem, da segmenta ne gre zanemarjati.

Pri tem segmentu je zelo pomembno oglaševanje od ust do ust, najboljša reklama pa je zadovoljna stranka. Po nekaterih raziskavah, kar 70 % kupcev ne bo več kupovalo v trgovini, kjer so z njimi ravnali brezbrizno, in čeprav se večina teh kupcev ne bo pritožila, bo o tem povedala vsaj petim svojim znancem. To je podatek nad katerim se je potrebno zamisliti. V tem segmentu je pomembno, da pridobimo veliko novih strank, še pomembneje od tega pa je, da jih uspemo obdržati, saj so stalne in zadovoljne stranke zelo dobra in predvsem stroškovno učinkovita reklama.

Prva stvar na katero se moramo osredotočiti je zagotavljanje kvalitetnih izdelkov po ugodni ceni. Pri konstrukcijskem lesu so naši konkurenti podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo teh izdelkov ter samostojni podjetniki, ki opravljajo dejavnost razreza lesa (v nadaljevanju žage). Ker sami nimamo obrata za razrez hlodovine, jo bomo morali kupovati od žag, ki nam bodo hkrati predstavljale konkurenco in dobavitelje. Prva priložnost, ki jo tukaj lahko izkoristimo, je razlika v cenah in kvaliteti žaganega lesa med regijami. V osrednji, goriški



in kraški regiji dosegajo cene lesa najvišjo raven v Sloveniji, medtem pa so cene v savinjski regiji nekoliko nižje. Temu sledi, da bomo les kupovali v savinski regiji in ga prodajali fizičnim osebam v našem lokalnem okolju, predvsem Goriška in Obalno Kraška regija. Na ta način naše cene ne bodo bistveno višje od cen lesa na okoliških žagah in celo nižje, kot so pri naših konkurentih, ki se ukvarjajo zgolj s prodajo lesa. Ker je kot pri večini izdelkov tudi pri lesu pomembna kvaliteta, se moramo osredotočiti tudi na to, saj nam nič ne pomaga, če prodajamo izdelek po konkurenčni ceni, a slabše kvalitete. Po lastnih izkušnjah in pogovoru z ljudmi, ki se ukvarjajo s prodajo in predelavo lesa že več let, sem ugotovil, da je les iz Savinske regije po kvaliteti eden najboljših. Tu gre seveda večinoma za les smreke, bora in jelke (jelovina), ki je tudi najbolj razširjen med konstrukcijskimi lesovi.

Druga stvar na katero se moramo osredotočiti so prodajne poti, in sicer se bomo osredotočili na neposredne prodajne poti. Svoje izdelke bomo prodajali v maloprodaji in preko interneta, imeli pa bomo tudi lastno dostavo. Ker je danes kupcu poleg izdelka, ki ga kupi, pomembno tudi, kakšne storitve pripadajo zraven, bomo imeli lastno dostavo, s katero bomo kupcu kupljeno blago dostavili na dom. Z nakupom preko določene vrednosti bomo dostavo opravili brezplačno in s tem kupcu ponudili nekaj, kar mu mogoče nekateri drugi konkurenti ne ponujajo.

Pri oblikovanju cene se žal ne moremo opreti na tradicionalno oblikovanje cen, kjer nabavni ceni prištejemo stroške, ki jih imamo ter na to prištejemo še zeleno maržo. Cene bomo oblikovali na podlagi konkurenčnih cen, trudili pa se bomo, da bomo ponujali izdelke primerne kvalitete po nižjih cenah kot konkurenca ali pa izdelke, ki so kvalitetno superiorni konkurenčnim in cenovno isti. Ker se bomo osredotočali predvsem na lokalne kupce, bomo tudi cene prilagodili lokalni konkurenci.

Svoje izdelke bomo oglaševali v lokalnih tiskanih medijih in v začetku tudi na lokalnih radijih, poleg tega pa bomo svoje izdelke oglaševali tudi na internetu, predvsem preko različnih portalov. Ker sem že prej poudaril, kako pomembno je stranke tudi obdržati, se bomo osredotočili tudi na to. Stranke bomo primarno obdržali s pomočjo dobrega odnosa in ponudbe, poleg tega pa bomo beležili tudi, kaj in koliko blaga stranka kupi in ji ob letnem nakupu nad neko vrednost ponudili posebni popust za zvestobo. Ker bomo imeli bazo podatkov o strankah jih bomo o novostih obveščali tudi preko interneta, seveda v kolikor bo stranka to želela. Sprva bo ta sistem potekal tako, da se bo vsako novo stranko ročno vneslo v računalnik s pomočjo kakšne enostavne programske opreme kot npr. excel. Kasneje bomo prešli na sistem kartic, kjer bo sistem sam beležil kaj in koliko posamezna stranka kupi. To nam bo pomagalo pri zadovoljstvu strank in tudi pri tem, da bomo lahko predvidevali, kateri izdelki se bolj prodajajo, kateri manj, kateri se sploh ne. Na ta način se bomo izognili zalogram materiala, ki za kupce ni zanimiv ter predvidevali koliko in kakšen material se bo v prihodnosti najbolj prodajal.

### **4.3 Segment večjih pravnih oseb, predvsem podjetja v tujini**

Pri trženju v tem segmentu se bomo osredotočili predvsem na večja italijanska podjetja, ki se ukvarjajo z izdelovanjem izdelkov iz lesa. Razlog za to, da se bomo osredotočali predvsem na Italijanska podjetja, je v tem, da na tem trgu že več let delujemo, sicer s prodajo lesenih bukovih elementov, vendar gre za isto panogo, v kateri veljajo skupne značilnosti poslovanja. Drugi razlog za delovanje na tem trgu je, da bomo preko podjetja

Lesli.fe d.o.o. pridobili trgovskega potnika, ki na italijanskem trgu prodaja les že vrsto let in ima svojo mrežo kupcev po celotni državi.

Za nekatere panoge velja, da je bolj učinkovito in dobičkonosno, če imamo za prodajo v tujini svoje zaposlene in si razvijemo svojo mrežo kupcev. Sam sem ocenil, da je za našo panogo veliko bolj učinkovito prodajati preko trgovskega potnika oziroma zastopnika, ki dela zase in v svojem imenu ter ima že razvito mrežo kupcev, pomembno pa je tudi dejstvo, da je Italijan.

Prvi razlog za to odločitev je v italijanski kulturi, saj tamkajšnji državljani veliko bolj zaupajo osebi, ki je ta iste nacionalnosti, Slovence pa še vedno smatrajo kot manj vredne in jim zato manj zaupajo. Še bolj pomembno pa je to, da zahtevajo nižje cene kot če jim blago prodaja trgovec, ki je Italijan. Drugi razlog je v tem, da je italijanski trg na področju lesne predelave zelo velik in v tej panogi nastopa veliko podjetij. Če bi sami hoteli razviti svojo mrežo kupcev, bi za to potrebovali kar nekaj let in bi v to morali vložiti ogromno sredstev in truda. Glede na vsa ta dejstva sem ugotovil, da je prodaja preko trgovskega potnika veliko bolj smiselna.

Prodajne cene bomo oblikovali na podlagi konkurenčnih cen v Italiji in v Avstriji, saj večina lesa, ki ga italijanski trg kupi, izvira prav iz Avstrije. Poleg prodajnih cen moramo paziti še, da bo les ustrezal istim standardom kot les iz Avstrije. Kljub temu, da pri prodaji lesa poznamo mednarodne standarde in kvalitetne razrede, se razumevanje le teh po državah razlikuje. Na Hrvaškem, Srbiji... se ti standardi tolmačijo veliko bolj prosto, se pravi prva kvaliteta lesa iz Hrvaške ni enaka prvi kvaliteti lesa iz Avstrije. Slovenija je tukaj nekje vmes. Sicer se približujemo evropskemu razumevanju standardov, vendar se jih še vedno ne držimo v celoti, kot na primer to počne Avstrija. Prav zaradi tega razloga bomo morali naše dobavitelje naučiti delati po standardih kot veljajo v Italiji, saj bomo le tako lahko uspešno nastopali na italijanskem trgu (Zveza društev inženirjev in tehnikov lesarstva Slovenije, 1995, str. 1-5).

Kar se tiče oglaševanja, bomo v tem segmentu uporabili osebni odnos preko trgovskega potnika, poleg tega pa bomo imeli tudi svojo spletno stran, katero si bo lahko potencialni kupec ogledal in si tako oblikoval sliko o podjetju.

V tem segmentu se moramo osredotočiti predvsem na to, da bomo na trgu nastopali z izdelki, ki ustrezajo standardom in so cenovno ugodni za kupce. Glede na to, da bomo imeli trgovskega potnika, se moramo v tem segmentu osredotočiti predvsem na dobavitelje, od njih moramo zahtevati ustrezno kvaliteto, saj bomo le tako lahko uspešni na dolgi rok.

## **5 RAZVOJNI ODDELEK**

Kljub temu da bo naša primarna dejavnost prodaja lesa, kjer gre za tradicionalno trgovinsko dejavnost, bomo v podjetju imeli tudi oddelek za razvoj. Sprva ne bo na področju razvoja nobenega zaposlenega, v njem bo deloval le vodja PE in direktor celotnega podjetja. V kolikor bomo imeli potrebo po pomoči strokovnjakov iz kateregakoli področja bomo le te najeli. Kot prvi projekt v tem oddelku imam namen narediti raziskovalno delo, ki bo financirano iz evropskega sklada. Projekt bo stekel le v primeru, da nam bo uspelo pridobiti ustrezna sredstva.

Drugi projekt je razvoj inovativnih lesenih izdelkov za široko rabo. Tukaj bo šlo le za izdelavo prototipov, ki jih bomo, v kolikor bomo smatrali, da imajo potencial za prodajo na trgu, dali v izdelavo drugim podjetjem, trženje in prodaja teh izdelkov pa bo ostala v našem podjetju.

## 6 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT

Kar se tiče lokacije smo se predvsem zaradi stroškov odločili locirati novo poslovno enoto v že obstoječih prostorih podjetja, ki jo je podjetje sprva rabilo za svojo proizvodnjo, zadnjih nekaj let pa oddajalo v najem. Čeprav lokacija ni idealna, je še vedno dovolj blizu avtoceste, da je dostopna tako za dobavo kot tudi za kupce. Od avtocestnega izhoda so prostori oddaljeni le 2 km. Najpomembnejše je, da nam bo lokacija omogočila, uspešno nastopanje na lokalnem trgu, Goriškem, Kraškem in Obalnem okolišu, kar je tudi naš cilj. Možnost za dostop kupcev do podjetja je dobra, saj je na voljo dovolj parkirnih prostorov, prav tako je dostop urejen za morebitna večja tovorna vozila. Pomanjkljivost lokacije je predvsem v tem, da bo ob morebitnem širjenju podjetja hitro postala premajhna. V primeru potrebe po širitvi pa ima podjetje že v lasti večjo parcelo v bližnji industrijski coni, kjer bo v letošnjem letu izgradilo pokrito skladišče v velikosti 4000 m<sup>2</sup>, večji del tega skladišča bo oddalo v najem podjetju Lesli.fe, katero ima v najemu že proizvodne prostore podjetja PE Gojače. V kolikor se bo pojavila potreba po skladiščenju večje količine lesa in bodo postali prostori v PE Vrtovin premajhni, bomo les lahko skladiščili v tem skladiščnem prostoru, ki je od PE Vrtovin oddaljen le 2 km.

Kot sem že v nalogi omenil, bo potrebno poslovne in skladiščne prostore v PE Vrtovin še nekoliko urediti, tako da bodo ustrezali imidžu podjetja.

Kar se tiče proizvodnje, bo podjetje v PE Vrtovin postavilo nekaj strojev, ki jih že ima v lasti, tako da bo lahko kupcem ponudilo tudi možnost razreza in obdelave lesa, poleg tega bo te stroje uporabljalo tudi za razvoj novih izdelkov. Tukaj se seveda ne govori o proizvodnji liniji, ampak o postavitvi nekaj strojev, ki bodo omogočili, da kupcem poleg prodaje lesa ponudimo še nekatere druge storitve.

### 6.1 Obračun stroškov

- Stroški proizvodnje in vzdrževanja prostorov: Ti stroški bodo na začetku znašali približno 200 € na mesec, v to kategorijo pa so vključeni vsi stroški, ki so potrebni za normalno delovanje poslovne enote (stroški elektrike, goriva, komunale..)
- Stroški dela: ta postavka bo sestavljena iz fiksnega dela, ki bo znašal 1000 € bruto in iz variabilnega dela, kjer bo šlo predvsem za izplačila trgovskemu potniku podjetja. Ta del bo znašal 5 % prihodkov nastalih iz prodaje trgovskega potnika.
- Stroški dobave: Te stroške bomo obračunavali na m<sup>3</sup> kupljenega lesa, dostava na m<sup>3</sup> stane od 10 € do 50 €. Glede na to da bomo na začetku prodali približno 40 do 50 m<sup>3</sup> lesa bo ta strošek znašal približno 1000 € mesečno.
- Drugi stroški: v to postavko so všteti nepredvidljivi stroški, za katere je rezervirano 1000 € na mesec.
- Strošek oglaševanja: Na začetku bomo za te potrebe namenili približno 300 € na mesec, kasneje bomo ta znesek spreminjali glede na doseženo prodajo.

*Tabela 1: Mesečni stroški*

| Strošek     | Znesek v € |
|-------------|------------|
| Vzdrževanja | 200,00     |
| Dela        | 1.000,00   |
| Dobave      | 1.000,00   |
| Drugo       | 150,00     |
| Oglaševanje | 300,00     |
| Skupaj      | 2.450,00   |

## **6.2 Planiranje zalog**

V vsakem podjetju je pravilno načrtovanje zalog zelo pomembno, zaradi potrebe sušenja in možnosti, da se les pokvari (v praksi to pomeni da les popoka) je v tej panogi proces skladiščenja še toliko bolj pomemben. Glede na to, da se bomo ukvarjali s trgovinsko dejavnostjo, nam zaloge predstavljajo veliko breme. Prvi ukrep za to, da bomo imeli čim manj zalog, je seveda v čim boljšem načrtovanju in hitrosti dobave. Kar se tiče ponudbe fizičnim osebam, ki kupujejo manjše količine, bo potrebno imeti na zalogi manjše količine vseh izdelkov v asortimentu, s časom pa se bo pokazalo, katere izdelke kupci bolj kupujejo, katere manj. Pri poslovanju s pravnimi osebami se moramo osredotočiti predvsem na možnost hitre dobave, se pravi, da lahko material, čeprav ga nimamo na zalogi, v roku enega tedna dostavimo kupcu. Po izkušnjah je rok enega tedna za večino pravnih oseb sprejemljiv. Drugi ukrep je v tem, da bomo kupovali že suh les. Proces razreza lesa poteka tako, da se les iz hlodovine razreže v deske, te deske pa je potem potrebno sušiti. Tradicionalno se deske suši zračno (naravno), ta proces pa traja približno 3-6 mesecev odvisno od sezone ter vrste lesa. Druga možnost pa je, da se les umetno posuši v sušilnici, pri čemer ta postopek traja od 5 -14 dni. Pri nakupu lesa se bomo zato osredotočili na to, da bomo kupovali že suh les ali pa svež les, katerega bomo posušili v sušilnici, ki je v lasti podjetja. S tem se bomo izognili dolgemu procesu naravnega sušenja lesa in bomo tako povečali obrat zalog. Kljub temu, da je proces umetnega sušenja lesa dražji, se zaradi hitrejšega obrata zalog splača.

Stroški priprave serije, manipuliranje blaga in ostali podobni stroški so že všteti v stroške dela, saj bo v PE zaposlen le en delavec, na katerega bodo vsi ti stroški padli.

## **6.3 Kontrola kvalitete**

Pri trgovanju z lesom je kontrola kvalitete zelo pomembna, saj se kot sem že omenil, razumevanje standardov lahko razlikuje od države do države, pa tudi od posameznika do posameznika. Na začetku bomo večino lesa kupili od treh dobaviteljev, in bo kontrola zato dokaj preprosta. Pri vsaki večji dobavi se bo kontrola opravljala pred nakladom pri dobavitelju, pri manjših dobavah pa v podjetju ob razkladu. Glede na to, da bo število dobaviteljev manjše in bomo od njih redno kupovali les, jih bomo postopoma naučili kakšno kvaliteto zahtevamo za določeno ceno. Tako bo kontrola s časom potekala manj zaostreno in manj pogosto.

S širitvijo in rastjo poslovanja se bo tudi mreža dobaviteljev razpršila in pomembnost kontrole se bo tako le še povečala. Ne glede na to, kako široko mrežo dobaviteljev bomo imeli, se bo za vse večje nabave kontrola opravljala pri dobavitelju pred nakladom oziroma

že pri razrezu lesa. Mogoče se to zdi stroškovno neučinkovito, vendar, če se držimo načela, da je kontrola smotrna v kolikor povečuje vrednost, ta oblika kontrole vsekakor drži.

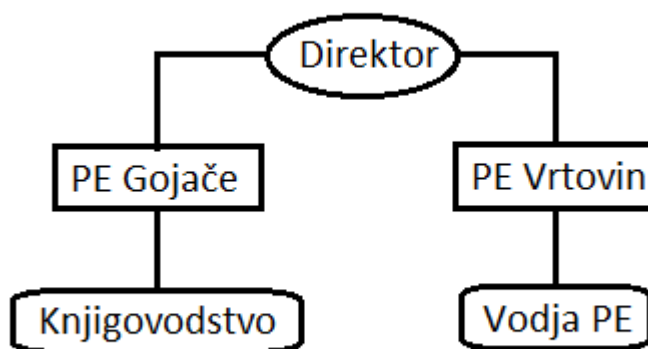
Kontrola lesa pred nakladom pri dobavitelju, je smiselna predvsem za nabave večje od 10.000 €. V kolikor ne kontroliramo kvalitete lesa in ga, kljub temu da je slabše kvalitete, plačamo ter ga zaradi kvalitetne neustreznosti ne uspemo prodati, nastanejo dodatni nezaželeni stroški. Poleg teh stroškov pa si ustvarimo še slabo ime pri kupcu. Prvi strošek, ki nastane, je strošek skladiščenja, nastalega zaradi tega, ker lesa ne uspemo prodati kupcu, kateremu je bil namenjen. Iskati moramo novega kupca, ki mu ta kvaliteta ustreza, to pa nam podaljša čas skladiščenja. Drugi strošek, ki nastane se veže na to, da zaradi slabše kvalitete ne uspemo prodati lesa po želeni prodajni ceni. Včasih je lahko razlika med naročeno in dobavljeno kvaliteto tako velika, da moramo les prodati celo pod nabavno ceno. V kolikor ne izvajamo kontrole kvalitete se utegne pripetiti, da ustvarimo izgubo pa tudi, da izgubimo kupce, saj izgubijo zaupanje v podjetje.

## 7 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI

### 7.1 Organizacijska struktura

V novi poslovni enoti Vrtovin bo le en zaposleni, ta bo opravljal vlogo vodje poslovne enote, njegove naloge pa bodo vključevale vse od nabave do prodaje materiala. Zaposleni bo tako opravljal naloge kot so naročilo materiala, kontrola, ohranjanje stikov z dobavitelji, delovanje s strankami...

Slika 2: Organigram



### 7.2 Ključno vodstveno osebje

Ker bo v poslovni enoti zaposlen le eden, bo vsa odgovornost za uspešnost padla na njega. Poleg vodje poslovne enote je tukaj pomembna tudi podpora direktorja podjetja, ki bo nudil podporo in pomoč pri večjih poslih ter skrbel za nemoteno poslovanje poslovne enote.

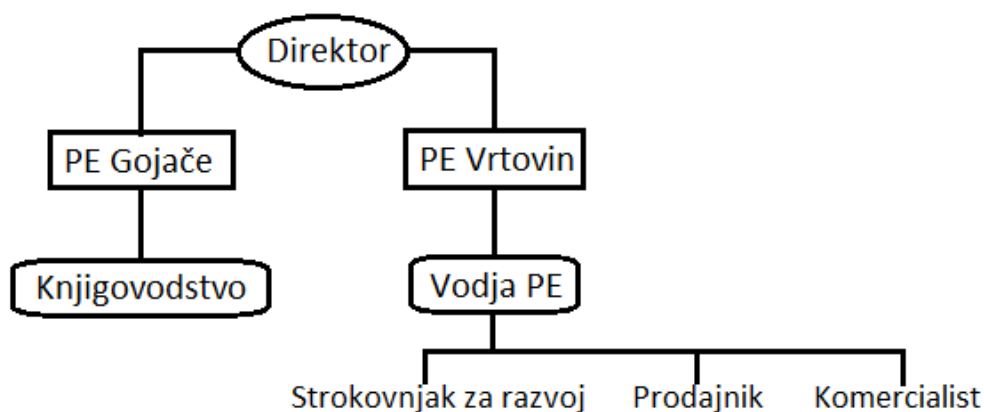
### 7.3 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju

Zaposleni v poslovni enoti bo imel fiksno bruto plačo 1000 € na mesec, poleg tega bo del plače še fleksibilne in odvisne od uspešnosti podjetja. Fleksibilen del bo odvisen od doseženega dobička poslovne enote in od doseganja zastavljenih ciljev.

Na začetku poslovanja poslovna enota ne bo potrebovala novih ljudi, saj bo vodja lahko opravljal vse naloge, pomoč pri administraciji pa mu bo nudilo knjigovodstvo iz matičnega podjetja. Kljub temu, da v začetku ne bo potrebe po novih ljudeh, predvidevamo, da bo v roku 12-18 mesecev potrebno zaposliti še enega prodajalca, ki bo vedno prisoten v fizični prodajalni. To velja ob pogoju, da se bo prodaja po roku enega leta dvignila na zadosten nivo. Tako se bo lahko vodja poslovne enote osredotočil na nabavo in prodajo, predvsem večjim pravnim osebam, in iskanju novih poslov. Kot sem že omenil, bo vodja opravljal tudi naloge, ki spadajo pod oddelek raziskovanja, v kolikor se bo ta oddelek izkazal za dobičkonosnega bomo v njem zaposlili strokovnjaka, ki bo opravljal te naloge. Poleg njega bomo, glede na potrebe, v oddelek poskušali pridobiti še najete strokovnjake.

Predvidevam da bo organigram po dveh letih poslovanja izgledal takole:

*Slika 3: Organigram po dveh letih obstoja PE*



### 7.4 Lastniki in investitorji

Lastnik je že od ustanovitve podjetja Stojan Pirjevec, v podjetju opravlja poleg vloge lastnika tudi vlogo direktorja in svetovalca, vlogo glavnega direktorja pa opravlja Luka Pirjevec. Poslovna enota Vrtovin bo tako deloma avtonomna enota z določenimi omejitvami pri odločanju. Novih investitorjev v podjetju ne predvidevam.

## 8 TERMINSKI PLAN

### 8.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu

- Prva stvar, ki jo je potrebno narediti pred začetkom poslovanja, je registracija nove poslovne enote ter ureditev in oprema prostorov. To nalogo bo opravil vodja poslovne

enote, vanjo pa spada ureditev skladiščnih prostorov, pisarne, nabava viličarja, ureditev poslovne enote v skladu z celostno podobo podjetja..

- Druga aktivnost, ki se bo odvijala istočasno, je poiskati strateške dobavitelje. Z nekaterimi dobavitelji smo že vzpostavili stik, potrebno pa se je še dokončno dogovoriti za katere dobavitelje se bomo odločili. Ko bodo ustrezni dobavitelji se moramo z njimi dogovoriti o plačilnih pogojih, cenah, dobavnih rokih... To aktivnost bo opravil vodja poslovne enote s pomočjo direktorja podjetja
- Tretja naloga, ki je potrebna pred začetkom poslovanja, je oblikovanje trženjskega načrta. S tem mislim predvsem na pripravo oglaševanja za fizične in manjše pravne osebe. Potrebno bo pripraviti oglase, ki se bodo pojavili v lokalnih časopisih in na lokalnih radijih. Priprava oglasov, izbira medijev in ostale odločitve bodo v rokah vodje poslovne enote. Osredotočili se bomo predvsem na oglaševanje v lokalnih medijih, saj nam je osvojitve lokalnega okolja prioriteta. Oglaševali bomo na radiu in v lokalnih časopisih. Oglase bo pripravil in grafično uredil vodja PE, tako se bomo izognili visokim stroškom, ki nastanejo pri najetju zunanjih podjetij za pripravo oglasov.
- Po začetku poslovanja bo glavna naloga vodje poslovne enote predvsem fizična prodaja v poslovni enoti. Poleg tega bo moral opravljati še nalogo pridobitve novih strank, predvsem pravnih oseb. Tukaj bo šlo predvsem za stike preko elektronske pošte, telefona, pa tudi za osebno prodajo.
- Istočasno s prodajo in pridobitvijo strank bo potekal tudi razvoj novih izdelkov, v tem procesu bosta delovala direktor podjetja in vodja poslovne enote.
- Po preteku enega leta, ko bomo pridobili že dovolj strank, bo potrebna zamenjava dobaviteljskega modela. Predvsem zaradi premajhnih finančnih sredstev in manjše prodane količine bomo v začetku kupovali pri dobaviteljih že rezan les. Ko bomo pridobili dovolj strank se nam bo bolj splačalo kupovati hlodovino, katero bomo dali v razrez kooperantu v bližini podjetja. S tem bomo dosegli nižje nabavne cene in večji nadzor nad kvaliteto. Ta model se splača le v primeru, da bomo letno prodajo dvignili nekje okoli 1 mio €.

Ko se bo poslovanje podjetja dovolj povečalo, predvidevam, da v roku dveh let, se bomo osredotočili na zaposlovanje novih kadrov.

Terminski načrt: Priloga 2

## **9 PREDVIDEVANJE KRITIČNIH TVEGANJ**

Prvo tveganje predstavlja pridobivanje strank. V tem poslovnem načrtu sem predvidel, da bomo v prvem letu ustvarili okoli 450.000 € prihodkov, teoretično pa je potencial za prodajo na lokalnem trgu še večji, prav tako tudi na tujih trgih. Kljub temu da je na lokalnem trgu čutiti pomanjkanje ponudbe na področju prodaje lesa, je predvidevanje o tem, koliko strank bomo dejansko pridobili, zelo težko in temelji na oceni trga, potencialnih kupcev in konkurentov. V primeru, da v prvem letu ne dosežemo načrtovane prodaje, se bomo lotili bolj agresivnega marketinga. Drugi problem, ki se zna pojaviti je, da bomo imeli neustrezne cene. Temu se bomo izognili tako, da bomo redno spremljali cene konkurentov, obenem tudi nabavne cene pri drugih dobaviteljih.

Glede na trenutno ekonomsko stanje predstavlja veliko tveganje tudi morebitna neplačila. Pri prodaji fizičnim osebam tega tveganja ne bo, saj se bo blago plačalo ob prevzemu. Pri poslovanju s pravnimi osebami, pa bomo to tveganje skušali zmanjšati, tako da bomo stanje podjetja preverili na spletnih bazah podjetij (ena od teh spletnih baz je npr. bizi.si). Drugi ukrep za zmanjšanje tega tveganja bo, da bomo od vseh novih strank za prve nakupe zahtevali plačilo ob prevzemu oziroma po predračunu. Šele ko si bomo ustvarili sliko o posameznem podjetju, bomo poslovali tudi s plačilom na določen rok.

Veliko tveganje predstavlja tudi vstop novih konkurentov v panogo, predvsem na lokalnem trgu. V kolikor bi na ta trg vstopilo še kakšno novonastalo podjetje, bi se to lahko poznalo v izgubi prihodka, cenovnem zaostrovanju... Glede na trenutno ekonomsko stanje in na vstopne ovire, ki veljajo za to panogo, ocenjujem, da je to tveganje zaenkrat minimalno. Se pa vsekakor v prihodnosti lahko zgodi, da bi na trg vstopilo kakšno novo podjetje. Prav zaradi tega je pomembno, da si hitro zagotovimo dobro ime in mrežo kupcev in si tako ustvarimo prednost pred konkurenco.

## **9.1 Simulirana poslovna tveganja**

### **• Simulacija 1**

Je zelo optimistična. Predvideval sem, da nam bo uspelo pridobiti 120 novih strank, povprečni prihodki od stranke pa so 10.000 € letno, ob postavljeni povprečni marži 20 %. Od prodaje na tuje trge pa bomo dosegli 400.000 € prihodkov. Prodaje fizičnim osebami nisem upošteval. Pri taki simulaciji bi dosegli dobiček v višini 260.000€

### **• Simulacija 2**

Je zelo pesimistična. Predvideval sem, da nam bo uspelo pridobiti le 30 strank, na lokalnem trgu, povprečni prihodek na stranko pa znaša 5000 €. Na tujem trgu bomo dosegli le 60.000 € prihodkov. Fizične osebe niso upoštevane. Zaradi povečanja nabavnih cen je povprečna marža le 15 %. Pri taki simulaciji bi dosegli izgubo v višini 20.500 €.

### **• Simulacija 3**

Pri tej simulaciji sem upošteval najbolj realistične napovedi. Na lokalnem trgu nam bo uspelo pridobiti 40 strank, povprečni prihodek na stranko pa bo 7000 €. Na tujem trgu nam bo uspelo doseči prodajo v višini 100.000 €. Povprečna marža pa bo 25 %. Zaradi neplačil bomo morali vzeti kredit v vrednosti 30.000 € po 8 % obrestni meri. V tem primeru bi dosegli dobiček v višini 40.000 €.

### **• Simulacija 4**

Namen te simulacije je izračunati točko preloma. Predvideval sem 15 % maržo in povečanje vseh stroškov za 20 %. Stroški bi tako v prvem letu znašali 60.000 €. Ob dani marži bi tako morali ustvariti za 400.000 € prihodkov.

## **10 FINANČNI NAČRT**

### **10.1 Vložki v poslovno enoto**

Za začetek poslovanja moramo v poslovno enoto vložiti 30.000 €. Ostali mesečni stroški bodo znašali okoli 2000 € mesečno. Začetno posojilo 20.000 € bo PE vrnila matičnemu



podjetju v mesečnih obrokih po 8 % obrestni meri, tako bo mesečni obrok v prvem letu znašal 4550€.

## **10.2 Viri financiranja**

Poslovna enota je del matičnega podjetja Brst d.o.o., katerega lastnik je Stojan Pirjevec. Za odprtje poslovne enote se podjetje ne bo dokapitaliziralo.

## **10.3 Upravljanje s kratkoročnimi sredstvi**

Podjetje bo potrebovalo kratkoročna sredstva za nakup zalog, opreme in ureditev prostorov. Vse skupaj bo znašalo 30.000 €. Sredstva bo v roku enega leta po mesečnih obrokih podjetje odplačalo.

## **10.4 Pojasnila in predpostavke uporabljene za izdelavo bilance:**

Predpostavil sem, da bo v podjetju en zaposlen, ki bo imel bruto plačo 1000 €, v primeru doseganja dobička pa bo udeležen pri razdelitvi. Drugi mesečni stroški so 1000 €.

Kar se tiče investicije v osnovna sredstva, bo ta znašala 10.000 €, od tega je 60 % namenjenih za opremo pisarne in skladišča, 4000 € pa za nakup viličarja.

Poleg investicije v opremo bo pred začetkom poslovanja nekaj denarja potrebno vložiti tudi v zaloge. Menim, da bi bil znesek 20.000 € zadosten za nakup potrebnih začetnih zalog.

Prodajali bomo veliko različnih produktov, saj se les prodaja v različnih stopnjah dokončnosti, različnih dimenzijah, vrstah.... Za poenostavitev bom predvideval, da prodajamo 11 vrst različnih proizvodov, to so nekakšne glavne skupine izdelkov, ki se potem delijo naprej, za izdelke v podskupinah pa velja da imajo enake marže.

## **SKLEP**

Pred pisanjem tega poslovnega načrta sem si zadal cilj, da v napovedih o prodaji ne bom preveč optimističen in to sem v svojih napovedih tudi upošteval. Pred pisanjem poslovnega načrta sem imel neko predstavo o velikosti trga, številu konkurentov, kupcev, saj sem s podjetjem Brst d.o.o. povezan že vrsto let in v njem tudi delam. Lahko rečem, da imam sedaj veliko bolj podrobno predstavo o sestavi in velikosti trga, o poslovnih rezultatih konkurentov itd. Zelo sem presenečen nad samo velikostjo trga lesne industrije, ob enem pa tudi nad porabo lesa v Sloveniji, sploh zato ker že nekaj let velja, da je lesno predelovalna panoga v upadu.

Menim, da so tveganja za uresničitev tega poslovnega načrta najmanjša na strani dobaviteljev, saj so vsi dobavitelji s katerimi sem stopil v kontakt zainteresirani za sodelovanje. Največje tveganje predstavljajo seveda kupci ter ocena prodaje. S pomočjo analize lokalnega trga sem ocenil realno velikost prodaje, ni pa nobenega zagotovila, da bo podjetje dejansko doseglo želeno velikost prodaje. Zato na tem področju ostaja določeno tveganje, za katerega menim, da je kljub vsemu sprejemljivo.

V praksi velja, da je za uspeh veliko bolj pomemben dober team, kot dobra poslovna ideja, saj še tako dobra in inovativna poslovna ideja nič ne pomaga, če nimamo ljudi, ki so jo

sposobni in voljni izvesti. Glede na to, da volje, motivacije in želje po uspehu v podjetju Brst d.o.o. ne primanjkuje, sem prepričan, da se bo ta poslovni načrt v prihodnosti tudi uspešno realiziral.

## **LITERATURA IN VIRI**

1. Analiza trga, potencialnih kupcev, konkurentov  
[URL: <http://www.gvin.si>], 17.7.2011
2. Drnovšek, M., Stritar, R., & Vahčič, A. (2005). *Osnove podjetništva : priročnik za pripravo poslovnega načrta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

3. Primerjava s konkurenčnimi podjetji  
[URL: <http://www.bizi.si>], 16.7.2011
4. Tekavec, A. (2006). *Analiza stanja in trendov Slovenske lesne panoge*(diplomsko delo).  
Ljubljana: Ekonomska fakulteta
5. Zveza društev inženirjev in tehnikov lesarstva Slovenije. (1995). *Evropski standardi žagan les*. Ljubljana: Lesarska založba.



## **PRILOGE**

## **Kazalo prilog**

|  |    |
|--|----|
| Priloga 1: Predračun podjetja PAM d.o.o..... | ii |
| Priloga 2: Terminski načrt.....              | iv |
| Priloga 3: Bilanca.....                      | v  |

**Priloga 1:** Predračun podjetja PAM d.o.o.



Goriška cesta 5f, 5271 Vipava / ID. za DDV: SI 20177321  
t: 00386 (0)5 368 53 63, f: 00386 (0)5 368 53 64  
gsm: 00386 (0)31 387 774

[www.pamvilicar.si](http://www.pamvilicar.si) / [info@pamvilicar.si](mailto:info@pamvilicar.si)

d.o.o.



**BRST d.o.o.**

**Datum: 09.09.2011**

**Ref. Št.: P318/2011**

Spoštovani,

Vezano na pogovor Vam pošiljamo ponudbo.

**PREDMET PONUDBE: Rabljen 4. kolesni diesel viličar Mitsubishi**

|                   |                         |
|-------------------|-------------------------|
| proizvajalec      | MITSUBISHI              |
| tip:              | FD35                    |
| letnik:           | 1994                    |
| ser.:             | F140-80071              |
| nosilnost:        | 3500                    |
| težišče:          | 500                     |
| pogon:            | Diesel                  |
| model:            | Čelni                   |
| teleskop:         | Duplex                  |
| dvižna višina:    | 3300                    |
| prosti dvig:      | 150                     |
| višina teleskopa: | 2300                    |
| pogonski motor :  | MITSUBISHI              |
| Oprema:           | Bočni pomik širine 1350 |
| Gume              | Punpane gume            |
| Vilice            | 1200 mm                 |
| Delovne ure       |                         |

- OPOMBE: Na viličarju smo zamenjali:**
- Hladilnik vode
  - Črpalka goriva
  - Črpalka vode
  - Posoda za olje ( karter )
  - Motorno olje - filter
  - Olje v menjalniku - filter
  - Hidravlično olje - filter
- Na viličarju bomo opravili:**
- Barvanje
  - Menjava puš na teleskopu
  - Popravilo ventila ( spust in dvig)

**CENA VILIČARJA : 3.950,00 EUR +DDV**

## **SPLOŠNI POGOJI ZA NAKUP:**

- ✓ Plačilni pogoji : po dogovoru
- ✓ **DDV ni vračunan v ceni**
- ✓ Opcija ponudbe: 15 dni
- ✓ Dobavni rok: 15 dni
- ✓ Pariteta: fco .Vipava

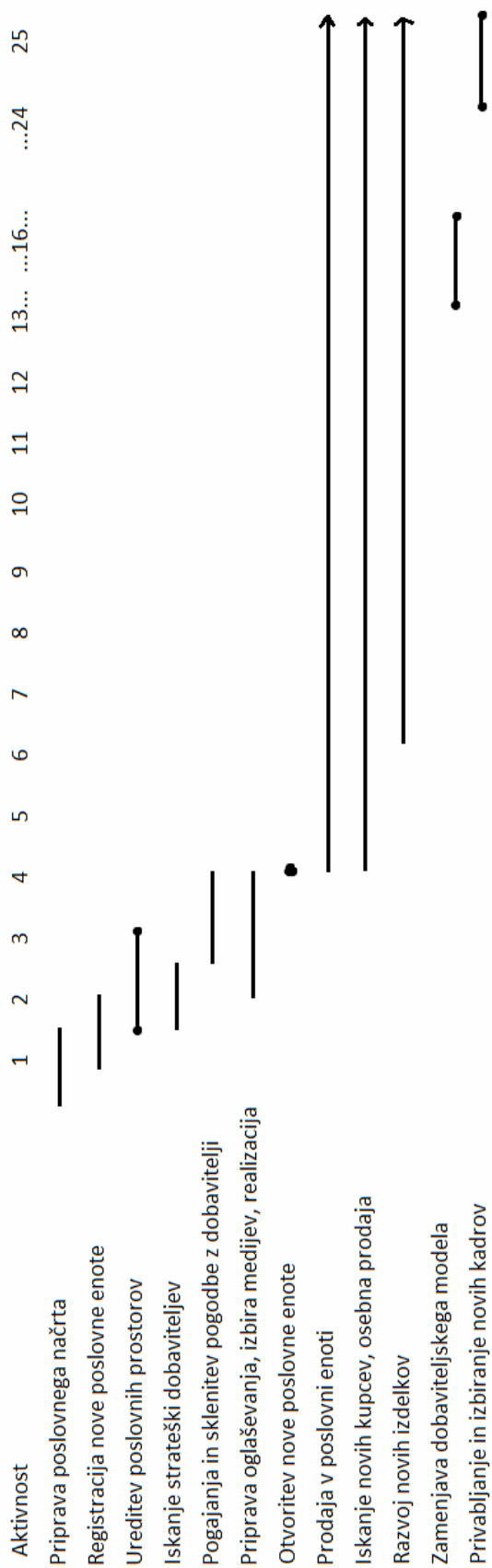
Upamo, da vam naša ponudba ustreza .

V pričakovanju vašega odgovora se zahvaljujemo in Vas lepo pozdravljamo!

PAM VILIČAR d.o.o.  
Janez  
Žnidaršič - Direktor



## Priloga 2: Terminski načrt



### Priloga 3: Bilanca

| PROJEKCIJE 2011/2012  | Simulacija: |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        | Le to  |        |        |        |        |
|---|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|   | OBDOBJE: -1 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        | I      | II     | III    | IV     | V      |
| BILANCE   |             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |        |        |        |
| BILANCA STANJA  |             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |        |        |        |
| <b>SREDSTVA</b>   | 88172       | 88835 | 90459 | 88461 | 88342 | 87558 | 86600 | 88543 | 89587 | 91319 | 93352 | 102006 | 102006 | 133488 | 175202 | 219413 | 263628 |
| 0000  | 86187       | 85354 | 84521 | 83688 | 82855 | 82022 | 81189 | 80356 | 79523 | 78690 | 77857 | 77024  | 77024  | 77024  | 77024  | 77024  | 77024  |
| <b>SREDSTVA (RAZEN DENARJA)</b>   | 0           | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| 6000  | 9167        | 8334  | 7501  | 6668  | 5835  | 5002  | 4169  | 3336  | 2503  | 1670  | 837   | 4      | 4      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| NEOPREDMETENA SREDSTVA  | 0           | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| OPREDMETENA OSNOVNA   | 0           | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| 6000  | 0           | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| SREDSTVA  | 0           | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| FINANČNE NALOŽBE  | 77020       | 77020 | 77020 | 77020 | 77020 | 77020 | 77020 | 77020 | 77020 | 77020 | 77020 | 77020  | 77020  | 77020  | 77020  | 77020  | 77020  |
| TERJATVE IZ POSLOVANJA  | 1985        | 3481  | 5938  | 4773  | 5487  | 5534  | 5411  | 8187  | 10064 | 12629 | 15495 | 24982  | 24982  | 56466  | 98182  | 142393 | 186606 |
| ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEG  |             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |        |        |        |
| <b>OBVEZNOSTI DO VIROV</b>  | 84172       | 84835 | 86459 | 84461 | 84342 | 83558 | 82600 | 84543 | 85587 | 87319 | 89352 | 98006  | 98006  | 129488 | 171202 | 215413 | 259628 |
| 0000  | 20498       | 20996 | 21958 | 23619 | 26419 | 29452 | 32484 | 36755 | 41137 | 45888 | 50938 | 56716  | 56716  | 56716  | 100923 | 145138 | 189350 |
| <b>SREDSTEV</b>   | 20000       | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000  | 20000  | 20000  | 20000  | 20000  | 20000  |
| <b>KAPITAL</b>  | 49          | 996   | 1958  | 3619  | 6419  | 9452  | 12484 | 16756 | 21137 | 25888 | 30938 | 36716  | 36716  | 80923  | 125138 | 169350 | 213563 |
| 0000  | 63674       | 63840 | 64501 | 60842 | 57924 | 54105 | 50115 | 47789 | 44450 | 41431 | 38415 | 41291  | 41291  | 28561  | 26064  | 26063  | 26063  |
| <b>OSNOVNI KAPITAL</b>  | 20000       | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000 | 20000  | 20000  | 20000  | 20000  | 20000  | 20000  |
| 0000  | 43674       | 43840 | 44501 | 40842 | 37924 | 34105 | 30115 | 27789 | 24450 | 21431 | 18415 | 21291  | 21291  | 8561   | 6064   | 6063   | 6063   |
| ZADRŽANI DOBIČEK  |             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |        |        |        |
| <b>IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA</b>   |             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |        |        |        |
| PRIHODKI  | 18540       | 18540 | 20240 | 24180 | 29920 | 30770 | 30770 | 37020 | 38020 | 40010 | 41510 | 46260  | 375780 | 375780 | 375780 | 375780 | 375780 |
| POSLOVANJA  | 14910       | 14910 | 15990 | 19000 | 23220 | 23760 | 23760 | 28360 | 29210 | 30710 | 31810 | 35590  | 291230 | 291230 | 291230 | 291230 | 291230 |
| PROIZVAJALNI  | 83          | 83    | 83    | 83    | 83    | 83    | 83    | 83    | 83    | 83    | 83    | 83     | 9996   | 4      | 0      | 0      | 0      |
| STROŠKI   | 2797        | 2797  | 3417  | 4347  | 5867  | 6177  | 6177  | 7827  | 7977  | 8467  | 8867  | 9837   | 74554  | 84546  | 84550  | 84550  | 84550  |
| AMORTIZACIJA  | 1000        | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000   | 12000  | 12000  | 12000  | 12000  | 12000  |
| <b>KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE</b>   | 0           | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| STROŠKI PRODAJE   | 1797        | 1797  | 2417  | 3347  | 4867  | 5177  | 5177  | 6827  | 6977  | 7467  | 7867  | 8837   | 62554  | 72546  | 72550  | 72550  | 72550  |
| STROŠKI UPRAVE  | 0           | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| <b>DOBIČEK IZ POSLOVANJA</b>  | 0           | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| PRIHODKI  | 13          | 133   | 133   | 133   | 133   | 133   | 133   | 133   | 133   | 133   | 133   | 133    | 1600   | 1600   | 1600   | 1600   | 1600   |
| FINANCIRANJA  | 1664        | 1664  | 2284  | 3214  | 4734  | 5044  | 5044  | 6694  | 6844  | 7334  | 7734  | 8704   | 60954  | 70946  | 70950  | 70950  | 70950  |
| ODHODKI   | 0           | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| <b>DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA</b>   | 1000        | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000  | 1000   | 12000  | 12000  | 12000  | 12000  | 12000  |
| IZREDNI PRIHODKI  | 66          | 664   | 1284  | 2214  | 3734  | 4044  | 4044  | 5694  | 5844  | 6334  | 6734  | 7704   | 48954  | 58946  | 58950  | 58950  | 58950  |
| IZREDNI ODHODKI   | 16          | 166   | 326   | 556   | 936   | 1016  | 1016  | 1426  | 1466  | 1586  | 1686  | 1926   | 12236  | 14736  | 14738  | 14738  | 14738  |
| <b>DOBIČEK ČISTI</b>  | 49          | 496   | 966   | 1666  | 2806  | 3036  | 3036  | 4276  | 4386  | 4756  | 5056  | 5776   | 36716  | 44210  | 44213  | 44213  | 44213  |
| <b>DOBIČEK</b>  |             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |        |        |        |
| <b>IZKAZ DENARNIH TOKOV</b>   |             |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |        |        |        |        |        |
| <b>DENAR KONEC OBDOBJA</b>  | 1985        | 3481  | 5938  | 4773  | 5487  | 5534  | 5411  | 8187  | 10064 | 12629 | 15495 | 24982  | 24982  | 56466  | 98182  | 142393 | 186606 |
| 4000  | 49          | 496   | 966   | 1666  | 2806  | 3036  | 3036  | 4276  | 4386  | 4756  | 5056  | 5776   | 36716  | 44210  | 44213  | 44213  | 44213  |
| ČISTI DOBIČEK   | 83          | 83    | 83    | 83    | 83    | 83    | 83    | 83    | 83    | 83    | 83    | 83     | 9996   | 4      | 0      | 0      | 0      |
| AMORTIZACIJA  | 43674       | 166   | 66    | -3656 | -2916 | -3816 | -3986 | -2327 | -3336 | -3016 | -3017 | 2876   | 21291  | -12730 | -2497  | -1     | 0      |
| POVEČANJE   | 0           | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |
| DOLGA   | 77020       | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0      | 0      | 77020  | 0      | 0      | 0      |
| POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA) POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA) DENARNI TOK | -32016      | 1497  | 2457  | -1166 | 716   | 47    | -123  | 277   | 187   | 256   | 2867  | 9487   | -9016  | 31484  | 41716  | 44212  | 44213  |