

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**URESNIČITEV POSLOVNE IDEJE  
3D SISTEMA SNEMALNIH NAPRAV ZA ŠPORTNE  
PRIREDITVE**

## **IZJAVA**

Študent ANEJ SIRK izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof.dr. MAKSA TAJNIKARJA, in dovolim objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_ Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 GOSPODARJENJE V ŠPORTU</b> .....	<b>2</b>
1.1 Slovensko podporno okolje .....	2
1.2 Vrhunski šport .....	3
1.3 Športni trg .....	4
1.4 Športna industrija .....	4
1.4.1 Model športne industrije .....	5
1.5 Razmere v slovenskem športu .....	5
<b>2 PODJETJE GS PRO d.o.o.</b> .....	<b>6</b>
2.1 Opis podjetja .....	6
<b>3 ANALIZA POTENCIALNEGA TRGA PODJETJA</b> .....	<b>8</b>
3.1 Nogometne razmere v Sloveniji .....	8
3.2 Konkurenca .....	8
3.3 Potencialni kupci .....	9
3.4 Povpraševanje .....	11
3.4.1 Cenovna strategija .....	11
3.4.2 Ocena povpraševanja .....	11
<b>4 PROIZVODNJA</b> .....	<b>12</b>
4.1 Tehnologija snemalnih naprav .....	12
4.2 Tehnološki opis produkta .....	12
4.3 Organizacija proizvodnje .....	13
4.4 Proizvodne zmogljivosti .....	14
4.4.1 Amortizacija .....	14
4.4.2 Financiranje .....	14
4.5 Stroški materiala .....	15
<b>5 ORGANIZIRANOST PODJETJA</b> .....	<b>15</b>
5.1 Organizacijska struktura .....	15
5.2 Administrativni stroški .....	17
5.3 Stroški dela .....	17
<b>6 FINANČNA ANALIZA</b> .....	<b>17</b>
6.1 Poslovanje podjetja v obdobju 2010-2014 .....	18
6.2 Analiza finančnih kazalcev .....	19
<b>7 SWOT ANALIZA</b> .....	<b>21</b>
<b>SKLEP</b> .....	<b>23</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>24</b>
<b>PRILOGE</b> .....	<b>1</b>

## **KAZALO SLIK**

<i>Slika 1: Grafična predstavitev športnega trga.....</i>	<i>4</i>
<i>Slika 2: Prikaz odstotkovne segmentacije potencialnih kupcev.....</i>	<i>10</i>
<i>Slika 3: Razpored kamer ob nogometnem igrišču .....</i>	<i>12</i>
<i>Slika 4: Gradniki sistema za 3D snemanje .....</i>	<i>13</i>
<i>Slika 5: Poslovni proces podjetja GS PRO d.o.o. ....</i>	<i>13</i>
<i>Slika 6: Organigram podjetja GS PRO d.o.o. v letu 2014.....</i>	<i>16</i>

## **KAZALO TABEL**

<i>Tabela 1: Osnovni podatki o podjetju GS PRO d.o.o .....</i>	<i>6</i>
<i>Tabela 2: Povprečna vrednost naročila (cena) v obdobju 2009-2014 .....</i>	<i>9</i>
<i>Tabela 3: Število prejetih in realiziranih naročil (projektov) podjetja v obdobju 2009-2014 .....</i>	<i>11</i>
<i>Tabela 4: Ocena prihodkov podjetja GS PRO d.o.o. ....</i>	<i>11</i>
<i>Tabela 5: Pregled osnovne opremljenosti poslovnih prostorov v obdobju 2010 - 2014).....</i>	<i>14</i>
<i>Tabela 6: Letni stroški amortizacije osnovnih sredstev v obdobju 2009-2014) .....</i>	<i>14</i>
<i>Tabela 7: Amortizacijski načrt.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabela 8: Stroški materiala v obdobju 2009-2014 .....</i>	<i>15</i>
<i>Tabela 9: Stroški plač .....</i>	<i>17</i>
<i>Tabela 10: Struktura kapitala v podjetju GS PRO d.o.o. v letu 2010-2011 .....</i>	<i>18</i>
<i>Tabela 11: Načrtovana bilanca stanja podjetja v obdobju 2010-2014 .....</i>	<i>18</i>
<i>Tabela 12: Izkaz poslovnega izida za podjetje v obdobju 2010-2014 .....</i>	<i>19</i>
<i>Tabela 13: Izkaz denarnih tokov podjetja v obdobju 2010-2014.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabela 14: Analiza sedanje vrednosti posameznih let poslovanja v obdobju 2010-2014 .....</i>	<i>20</i>
<i>Tabela 15: Neto sedanja vrednost in interna stopnja donosnosti.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabela 16: Vrednost kapitala.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabela 17: SWOT analiza (analiza prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti).....</i>	<i>21</i>

## **KAZALO PRILOG**

<i>Priloga 1: Poslovanje podjetja v drugem polletju leta 2009 .....</i>	<i>1</i>
<i>Priloga 2: Opis členov verige vrednosti podjetja .....</i>	<i>2</i>
<i>Priloga 3: Vrednotenje podjetja v obdobju 2010-2014 (v EUR).....</i>	<i>3</i>
<i>Priloga 4: Analiza poslovnih in finančnih tveganj .....</i>	<i>4</i>
<i>Priloga 5: Kazalniki poslovanja podjetja GS PRO d.o.o. v obdobju 2010-2014 .....</i>	<i>5</i>

## UVOD

V sklopu nastajajočega podjetja GS PRO d.o.o. bomo razvili 3D sistem snemalnih naprav (v nadaljevanju *3D recording*) visoke ločljivosti, ki bo paradni konj naslednje generacije nosilcev prenosov športnih dogodkov. Sistem omogoča gledalcem neposredno prikazovanje slike preko televizijskih zaslonov, na katerih se dodana vrednost kaže v načinu spremljanja izbrane točke snemanja, ter postavitvi novih standardov video produkcije. Temeljna funkcija proizvoda je prikazovanje prostora iz vseh možnih kotov površine v 3D obliki, z možnostjo neprekinjenega gibanja okoli izbrane točke, česar v današnji praksi še ni moč zaslediti. V prvi fazi je sistem snemalnih naprav namenjen nogometnim tekmam in prilagojen posamezni infrastrukturi stadiona.

Predmet diplomskega dela je predstavitev elementov poslovnega načrta, povzeteih v skupno idejo trženja in razvoja 3D recordinga. V zaporedju si sledijo področje trženja, proizvodnje, organizacije in financ. Zapisane informacije in ocene so plod avtorskega znanja na področju gospodarjenja v športu, izkušenj posameznikov različnih strok ter spletnega raziskovanja.

Diplomsko delo sem razdelil na dva dela. V prvem delu predstavljam teoretske vidike področja športa ter funkcij različnih skupin njegovih subjektov, v katerih namerava delovati tudi podjetje GS PRO d.o.o.. Opisal sem razmere v vrhunskem športu v Sloveniji ter delovanje športne industrije. V drugem delu sem zastavil potrebne rešitve glede na realno dogajanje ponudbe in povpraševanja, ki sta posredno ali neposredno povezana s snemalno opremo. Predstavil sem tudi prvine analize trga, proizvodnih zmogljivosti, kadrovanja in prikazal finančne indikatorje bodočega posla.

Kupci 3D recording-a so nogometni klubi oziroma upravljavci stadionov, katerih velik delež poslovanja zajema prodaja TV-pravic. Postavitev sistema se preko slednjih lahko trži dalje posameznim televizijskim hišam in posrednikom, ki bi stremeli k zmanjšanju stroškov organizacije prenosa športnih dogodkov, hkrati pa ponudili nov standard kakovosti prikazovanja slike. Segmentacija kupcev se ustvarja na osnovi razpoznavnosti ter sodelovanja v državnih in evropskih tekmovanjih (npr. pokal UEFA, Liga prvakov). Tipičen kupec je nogometni klub z relativno stabilnim finančnim zaledjem ter tradicijo in uspešnimi rezultati, ki mu omogočajo sodelovanje v različnih tekmovanjih.

Prvi koraki projekta vodijo v postavitev sistema z realizacijo minimalnega dobička na novih stadionih v Ljubljani (stadion *Stožice*; *Plečnikov stadion Bežigrad*). Slovenski trg bo vzvod za odskok na evropska tla. Pomembno prednost v tujini predstavlja tudi že obstoječa visoka gledanost tekem, majhna investicija v produkt glede na pridobljena sredstva iz naslova trženja TV-pravic ter primerno obdobje za postavitev novih smernic v tehnologiji. V kolikor bo podjetje tehnološko in poslovno izvedlo zastavljene kratkoročne cilje v Sloveniji, se obeta svetla prihodnost tudi na globalni ravni.

# 1 GOSPODARJENJE V ŠPORTU

Zgodovina športa nam razkriva, da je dogajanje v športu posledica njegovega nenehnega razvoja, s katerim se je pojavila potreba po njegovi urejenosti, sistematizaciji, informatizaciji, vodenju in organiziranosti. Danes smo priča širitvi in povezovanju športa tudi z zdravstvom in turizmom. V svojem delu sem se posvetil predvsem področju vrhunskega in množičnega športa, katerega delež zavzema tudi nogomet, ki je po priljubljenosti in statistiki globalno najbolj razširjena športna aktivnost.

Močan vpliv na šport ima vsa leta globalizacija. Westerbeek in Smith (2003, str. 49) delita šport glede na stopnjo organiziranosti, in sicer na šport v visoko razvitih državah, razvitih državah, državah v razvoju ter nerazvitih državah. Poslovni načrt se nanaša predvsem na prvi dve skupini, kamor spadajo države Zahodne Evrope, Kanada, Avstralija, Japonska ter športno najrazvitejša država na svetu, ZDA.

Vpliv in pomembnost športa se odraža v okvirih družbe, posameznika, športnih klubov, delavcev v športu, medijih, športnih organizacijah in državi. Z leti so se motivi posameznikov po vključevanju v športno dejavnost bistveno spreminjali. Nekoč je bilo glavno vodilo ponudba športnih programov, usmerjenih k zadovoljevanju uporabnikov in druženju, danes pa je ekonomski interes preplaval vse družbeno-moralne športne okvire. Šport postaja odlično tržno blago, kar priča o velikem obratu denarja, prepoznavnosti in družbeni manipulaciji. Vse več subjektov se odloča za vstop ali sodelovanje s športno panogo, saj je doprinos praviloma ogromen. Ne smemo prezreti tudi dejstva, da je obseg sive ekonomije v športu večji kot v povprečju celotnega narodnega gospodarstva (Bednarik, Potočnik & Simoneti, 1997, str. 7). Slednje nakazuje k pripravljenost velike večine subjektov v panogi do sprejemanja tveganja pred roko pravice. Povečana komercializacija športa je vzvod za reševanje omenjenega problema, hkrati pa bi bilo poslovanje v skladu s finančnimi predpisi tudi v interesu večjih sponzorjev, donatorjev in profitno motiviranih investitorjev (Bednarik et al., 1997, str. 7).

## 1.1 Slovensko podporno okolje

Inovativnost je danes glavna konkurenčna prednost podjetij in je tako tudi v veliki meri predpogoj za uspešnost podjetij v današnji družbi znanja (angl. *knowledge economy*). Za družbo znanja je značilno, da se poudarek iz investicij v fizični kapital seli k učenju in k investicijam v ustvarjanje novega znanja (Cowen & Van de Pal Gert, 2000). Odločitve o inovacijah in tehnologiji so preveč pomembne, da bi bile le stvar tehnologov. Ključne odločitve so zato strateške odločitve in morajo biti tesno povezane z ostalimi strateškimi odločitvami podjetja (Ungson & Trudel, 1998). Podjetja, kot je GS PRO d.o.o., se že v zagonski fazi srečujejo z velikimi finančnimi težavami, saj je realizacija odvisna od vložkov investitorjev ter pridobljenih posojil posojilodajalcev. Pomembne niti razvoja regulira tudi vlada s proračunskimi sredstvi, namenjenimi podjetništvu, znanosti in razvoju. Spodbude države do tehnološkega razvoja lahko tehnološko naravnana podjetja izkoristijo v sledečih oblikah (Stanovnik & Kavaš, 2002, str. 38): (1) subvencioniranje temeljnih raziskovalnih projektov mladih raziskovalcev; (2) subvencioniranje dela stroškov industrijskih raziskav in predkonkurenčno raziskovalno-razvojnih

aktivnosti; (3) subvencioniranje obrestne mere za kredite, namenjene za tehnološki razvoj; (4) subvencioniranje dela stroškov razvojno-raziskovalnih projektov za krepitev razvojnih jeder v podjetjih.

Ne smemo prezreti tudi varstva intelektualne lastnine, ki bo odigralo v projektu zelo pomembno vlogo. Bitenc (1996, str. 5) trdi, da morajo biti za pridobitev pravnega varstva izuma s patentom izpolnjene štiri zahteve:

1. novost izuma,
2. ustvarjalno delo na ravni izumiteljstva,
3. industrijska uporabljivost,
4. tak opis izuma, da ga lahko povprečen strokovnjak brez posebnega ustvarjalnega napora izvede oziroma ponovi.

Filipič (1996, str. 85-87) razlikuje več vrst patentnih prijav:

- Nacionalni patent oz. nacionalna prijava (možna razširitev patentnega varstva na druge države): Inovator lahko sam ali preko zastopnika vloži patentno prijavo na Uradu za varstvo intelektualne lastnine. Če prijava izpolnjuje vse pogoje, se inovatorju podeli patent, ki velja na območju Republike Slovenije in velja od dneva vložitvene prijave. To prijavo je možno razširiti v roku 12 mesecev od dneva vložitve patentne prijave v druge države. Če opravi zaščito v predpisanem roku, potem mu je tudi v tujini priznana prednostna pravica.
- Evropski patent: Mednarodno zavarovanje patenta je možno doseči s pridobitvijo evropskega patenta. Potrebno je vložiti prijavo na Evropski patentni urad (EPU).
- Mednarodna patentna prijava (PCT): Na podlagi pogodbe o sodelovanju na področju patentov (Patent Cooperation Treaty) je mogoče širše uveljavljati pravice nacionalne patentne prijave. PCT omogoča, da lahko prijavitelj z eno samo patentno prijavo zahteva mednarodno poizvedbo in mednarodni prehodni preizkus v članicah PCT. Za Slovenijo opravlja poizvedbo EPU.

## 1.2 Vrhunski šport

Retar (1996, str. 17) navaja kot predpogoje za izvedbo kakršnekoli tržne dejavnosti poznavanje trga, prepoznavanje povpraševanja, ugotavljanje trendov in ocenjevanje odziva trga. Podjetje GS PRO d.o.o. bo usmerjeno predvsem na področje vrhunškega športa (šport za dosežek), v katerem je eden temeljnih namenov športnikov doseči rezultat, dosežek. V celoti gledano lahko rečemo, da je športni rezultat tisti, ki ga ocenjuje različna javnost: splošna, strokovna, vplivna (funkcionarji, managerji, politiki, predstavniki sponzorjev), medijska itd. Bednarik (2000, str. 27) pravi, da je vrhunski šport z vidika javnosti:

- multiplikator in generator množičnih oblik udejstvovanja (gledanja in aktivnega športnega udejstvovanja),
- sredstvo za potrditev nacionalne identifikacije,
- sredstvo za promocijo vseh oblik množičnega športa,
- sredstvo oglaševanja za industrijo in storitve,
- promocija države,

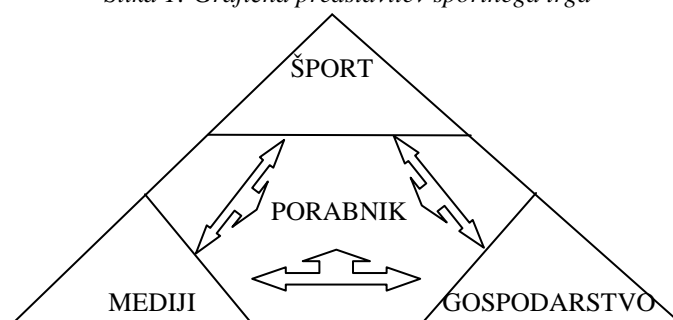
- promocija političnega establišmenta.

Uspešnost vrhunškega in tekmovalnega športa se kaže skozi gledanost športnih dogodkov. Bednarik, Petrović in Nyerges (1997, str. 75) opisujejo prisotnost aktivnih in pasivnih udeležencev v športu, med katere sodijo gledalci in obiskovalci športnih dogodkov. Omenjena tipa udeležencev sta medsebojno povezana, saj formula nakazuje, da gledanost športa lahko povečuje zavest o potrebnosti in željo po lastni športni aktivnosti, lastna športna aktivnost pa lahko povečuje zanimanje za športne dogodke in za gledanje športa (Bednarik & Kline, 1997, str. 75). Vrhunski šport je koristen za celotno družbo in ga država mora podpirati, še posebno če se ne more financirati na tržnih osnovah.

### 1.3 Športni trg

Subjekti, ki poslujejo in oblikujejo športno panogo v celotni, morajo pred lansiranjem novih produktov ali storitev na športni trg preučiti in oblikovati tržni splet, ki narekuje razmerja med trgom in posameznimi elementi trga, potrošniki. Trg je prostor, na katerem menjavamo storitve in proizvode organizacij s kupci, v zameno za njihova finančna sredstva (Retar, 1996, str. 17). Podjetje GS PRO d.o.o. bo s svojim produktom konkuriralo na športnem trgu, ki je zelo kompleksen. Bruhn (1991, str. 29) deli področje na štiri podtrge: (1) športni subjekti ali ožji športni trg - lastniki mošttev, športniki in organizatorji športnih prireditev; (2) trg medijev – kupci pravic prenosov; (3) gospodarstvo – kupcij medijskega prostora, časa, logotipov in drugih znakov (npr. grb nogometnega kluba); (4) javnost in porabniki – segment, za katerega se potegujejo vse zgoraj naštetje skupine.

Slika 1: Grafična predstavitev športnega trga



Vir: M. Bruhn, Sponsoring 1991, str. 29.

### 1.4 Športna industrija

Definiranost športne industrije je zelo pomembna za razumevanje aktivnosti subjektov v njej, torej tega\_ kar organizacije na športnem področju lahko ponujajo, izvajajo in proizvajajo. Santomier (2002, str. 5-7) utemeljuje svoje teze na osnovi treh segmentov športne industrije: **izvajalni**, **promocijski** in **produkcijski** segment. Izvajalni segment temelji predvsem na ponujanju storitev, v katerih uporabniki sodelujejo ali jih gledajo. Promocijski segment botruje k proizvodnji produktov in storitev, ki so v uporabi športnih in nešportnih produktov in storitev, s ciljem promoviranja le teh (promocija, dogodki povezani s športom, mediji, sponzorstva, zastopništva, itd.). Ključni segment za podjetje GS Pro d.o.o. je produkcijski segment, ki prinaša produkte in storitve, ki so potrebni pri izvajanju športa ali vplivajo na kakovost športne izvedbe



(športna oprema, športni objekti, trenerji, oprema, ki je uporabljena v športni industriji – **3D recording**, itd.). Nadgradnjo zgornje trditve opisuje model športne industrije na podlagi športnih produktov, ki razčleni posamezne segmente in podrobneje zajame posamezne elemente športne panoge (točka 1.4.1).

#### **1.4.1 Model športne industrije**

Packianathana Chelladurai (1994, str. 7-21) prikazuje uporabnost definicij športne industrije s postavitvijo modela športne industrije na podlagi športnih produktov, v katerem je povzel športno industrijo s šestimi glavnimi kategorijami:

- športni izdelki - oprema, ki je potrebna za sodelovanje v športu,
- storitve sodelujočim v športu (rutinske in človeške storitve, ki zahtevajo informacije in znanje, s katerim naj bi naredili vtis na uporabnika, npr. učenje plavanja),
- storitve športnim gledalcem – tekmovanje, spektakel in druženje (tri pomembne komponente),
- sponzorske storitve – možnost komuniciranja s specifičnim trgom ter povezavo njegovega imena s športno organizacijo,
- psihične koristi,
- socialne ideje – šport in organizacija skupaj tvorita promocijo zdravega življenja.

Razvoj športa je ob prvih korakih prikazal predvsem emocionalno navezanost družbe na nekatere športne zvrsti. Omenjena povezava je pritegnila vrsto posameznikov, ki so sledili ponujenim priložnostim opravljanja poslovnih aktivnosti ter dobičku. Razloge za bliskovit razvoj športne industrije Pitts in Stotlar (Santomier, 2002, str. 5-7) pripisujeta naslednjim dejavnikom: (1) povečano število medijev, ki spremljajo šport, (2) povečanje in razširitev s športom povezanih produktov in storitev na različne tržne niše, (3) preselitev iz enonamenskih v večnamenske športne objekte, (4) povečanje sponzoriranja in financiranja športa gospodarstva, (5) razvoj tehnologije v športnih izdelkih, storitvah in treningih, (6) večje dojetanje športa kot potrošniškega produkta, (7) povečano trženje športa in tržne usmerjenosti v športni industriji.

### **1.5 Razmere v slovenskem športu**

Bednarik in Kline (1997, str. 77) sta mnenja, da je trg vrhunškega športa v Sloveniji močno omejen zaradi majhne številčnosti prebivalstva. Kot tak ne predstavlja velikega finančnega potenciala, saj so glede na število prebivalstva vrhunski rezultati in dosežki relativno redki in v manjšem številu. Možnosti sponzoriranja in njegovih učinkov so v odvisnosti od dosežkov močno zmanjšanje. Šport je za multinacionalke zanimiv samo ob internacionaliziranih športnih zvezdah in športnih dogodkih. Med kolektivnimi športnimi panogami je komercialno najbolj financiran nogomet (Bednarik et al., 1997, str. 8), kateremu je 3D recording primarno prilagojen.

Delež obiskovalcev športnih prireditev znaša 37%, vsi gledalci športnih dogodkov 86% in med njimi redni gledalci športnih dogodkov 48,7% reprezentativnega vzorca odraslih prebivalcev Slovenije. V Sloveniji obstaja relativno dobro saturiran trg vrhunškega športa, ki pa je zaradi majhne številčnosti prebivalstva omejen (Bednarik & Kline, 1997, str. 77). Kot tak predstavlja majhen finančni potencial v primerjavi z drugimi državami, ki so po številu prebivalstva

številčnejše, po doseganju vrhunskih rezultatov pa zaostale za Slovenijo. Izdatki slovenskih podjetij so glede na situacijo v športu relativno veliki (Bednarik & Kline, 1997, str. 75). Problem slovenskega športa predstavlja tudi praktično ničen vir sredstev iz vira TV- pravic, ki jih plačujejo televizijske hiše (Jošt in sodelavci, 1999, str. 112). Omenjen vir pomeni na globalni ravni največji dotok kapitala v vrhunskem športu. Vzrok tiči v majhnosti in nezanimivosti trga, saj je prodaja TV-pravic v druge države nizka. Rešitev predstavlja internacionalizacija športnih dogodkov – mednarodnih tekmovanj, med katere sodijo tudi mednarodna ligaška tekmovanja (Šugman et al., 2006, str. 78).

Bednarik in Kline (1997, str. 77) trdita, da smo Slovenci po raziskavah sodeč predvsem gledalci športa na TV in manj obiskovalci športnih prireditev. Največji vir vrhunskega športa je prodaja TV-pravic, ki pa v slovenskem prostoru ne deluje. Zaradi majhne razpoznavnosti so prihodki organizacij iz vira televizijskih pravic minimalni.

Pomemben podatek predstavljajo tudi analize financiranja slovenskega in tujega športa (Bednarik et al., 1997. str. 81), iz katerih je moč razbrati, da se slovenske športne organizacije financirajo pretežno z lastno dejavnostjo, medtem ko se v zahodni Evropi klubi in ostali športni subjekti financirajo z okoli 70-odstotnim deležem zasebnega kapitala.

## 2 PODJETJE GS PRO d.o.o.

### 2.1 Opis podjetja

Podjetje GS PRO d.o.o. bo ustanovljeno kot družba z omejeno odgovornostjo, z namenom razvijanja in trženja tehnološko naprednega 3D sistema snemalnih naprav (v nadaljevanju **3D recording**), namenjenega športnim prireditvam. V prvih letih bo podjetje osredotočeno predvsem na nogometno področje, kasneje pa se nameravamo razširiti tudi na druge zunanje in dvoranske športe. Osrednja dejavnost predstavlja produkcijo in razvoj video opreme, namenjene neposrednim prenosom visoko kvalificiranih evropskih klubskih tekmovanj v nogometu. V verigi vrednosti, sestavljeni iz šestih členov (Priloga 3), je podjetje predstavljeno kot razvojni člen, ki trži svoj produkt trženjsko usmerjenim naslednjim členom.

Sedež podjetja bo v Ljubljani, kjer bodo v samem začetku najet poslovni prostor (pisarna) in manjši prostor, v katerem se bodo zaposleni ukvarjali s tehničnimi nalogami in razvojem.

Tabela 1: Osnovni podatki o podjetju GS PRO d.o.o

PODATKI O PODJETJU	
Ime podjetja	GS PRO d.o.o.
Sedež	Ljubljana
Dejavnost	Proizvodnja radijskih in televizijskih sprejemnikov, naprav in opreme za snemanje in predvajanje zvoka in slike (DL 32.300)
Direktor družbe	Anej Sirk, Andrej Križmančič
Datum ustanovitve	1. julij, 2009
Osnovni kapital	20.000 EUR

**Vizija** podjetja je postati vodilni proizvajalec in prodajalec 3D sistemov snemalnih naprav (3D recording) ter prvi v Evropi postaviti mrežo uporabnikov 3D recordinga, ki bo temeljila na novem standardu kakovosti in organizacije športnih dogodkov. **Poslanstvo** podjetja je postavitev novih standardov prenašanja športnih prireditev na podlagi organizacijske, strokovne, javne in globalne angažiranosti.

Vizijo in poslanstvo bo podjetje uresničevalo na podlagi tehnološke in poslovne strategije, ki bo temeljila predvsem na zaposlovanju strokovnega kadra, črpanju ustreznih prodajnih poti in sodelovanju z globalno obstoječimi podjetji na trgu. Zagotovitev finančne stabilnosti in uspešno lansiranje produkta na trg predstavljata v primarni fazi ključna cilja podjetja. Slovensko nogometno področje predstavlja odskočno desko za preskok na evropsko nogometno raven, ki je bistveno naprednejša in kapitalsko močnejša od slovenske. Podjetje se bo strateško usmerilo na:

1. razvoj sodobnega 3D sistema snemalnih naprav, ki bo zadovoljilo potrebe kupcev,
2. razvoj novih prodajnih poti za trženje produkta najboljšim nogometnim klubom v Evropi,
3. razvoju blagovne znamke v sodelovanju s svetovno priznanimi proizvajalci in prodajalci audio-video produkcijske opreme.

**Strateški cilj** podjetja GS PRO d.o.o. je vstop na trg ponudnikov snemalne opreme in vzpostavitev sodelovanja z evropskimi nogometnimi klubi, ki predstavljajo ciljne kupce podjetja. Strategija razvoja podjetja v začetni fazi temelji na dveh načrtovanih projektih, in sicer na stadionu v Stožicah ter prenovljenem Plečnikovem stadionu za Bežigradom. Vodilo realizacije produkta na omenjenih stadionih je predvsem ustvariti odskočno desko za nastop na evropskem trgu, vzporedno pa tudi nadgradnja in testiranje 3D recordinga. Pri obeh bomo tvorci ideje sodelovali večinoma z zunanjimi partnerji in ostalimi viri znanja in kapitala. V projektu bodo večinoma delovali najeti zaposleni pod vodstvom ustanoviteljev (Anej Sirk in Andrej Križmančič). V kolikor bosta izbrana projekta uspešno izpeljana, bo sledila nadgradnja podjetja s temelji na lastnem kadrovanju in razvoju, ki bo do omenjenega trenutka potekal s pomočjo zunanjih virov (angl. *Outsourcing*).

Osrednji strateški cilj bo moč doseči z uspešno izbiro strateških in poslovnih partnerjev, dobrim finančnim zaledjem ter optimalnim organizacijskim pristopom. Vzводи za doseg cilja bodo uresničeni:

- s celovitim razvojem produkta, ki bo zadovoljil naklonjenost gledalcev,
- s sodobnim in enostavnim produktom, ki bo izpolnil pričakovanja nogometnih klubov (potencialnih kupcev),
- z uspešnim angažiranjem in motiviranjem zaposlenih,
- s podporo in strpnostjo finančnih vlagateljev,
- z izkoriščanjem prodajnih poti preko strateški in poslovnih partnerjev, Nogometne zveze Slovenije (NZS) in pomočjo uglednih nogometnih posameznikov.

Projekta se bosta izvajala v zaporedju, in sicer bo na sporedu najprej Plečnikov stadion, katerega datum prenove načrtujejo konec leta 2009, nato pa še stadion v Stožicah, načrtovan 30. junija

leta 2010 (Lokar, 2008, str. 10). Podjetje bo ustanovljeno 1. julija 2009 in bo zaposlovalo le dva zaposlena, ki bosta hkrati ustanovitelja. Zaradi reduciranja stroškov bomo prisiljeni začasno najemati potreben kader in prostore. Ker podjetje nima prostorov in opreme za izvajanje poslovne dejavnosti, bomo prisiljeni poslovne prostore najeti, preostale zmogljivosti pa pridobiti iz naslova sodelovanja s strateškim partnerjem. Na podlagi zastavljene razvojne poti podjetja GS PRO d.o.o. lahko napovemo, da bo v **prvi fazi** organiziranost usmerjena predvsem v dogovarjanja in pogajanja s potencialno prvim naročnikom, ki ga v našem primeru pooseblja direktor NK Interblok Joc Pečečnik. Pogovori bodo potekali tudi z Mestno občino Ljubljana, ki bo lastnik in upravljalec stadiona v Stožicah. V **drugi fazi** bo celoten razvoj potekal na plečih ustanoviteljev v sodelovanju s pridobljenimi sredstvi in znanjem z naslova zunanjih partnerjev, svetovalcev in investitorjev. Bistveno vlogo v celotnem procesu igrata ravno razvoj sistema in njegovo upravljanje, saj je od dovršenosti produkta odvisen celoten razvoj in uspeh podjetja.

### **3 ANALIZA POTENCIALNEGA TRGA PODJETJA**

#### **3.1 Nogometne razmere v Sloveniji**

Nogometno področje v Sloveniji je zelo pomembno za podjetje, saj je v strategiji razvoja zapisano kot odskočna deska za nastop na globalnem trgu. Slovenski trg je medijsko slabo zaznamovan. Zanimanje za nogomet z leti upada, obrat sponzorskih sredstev je v primerjavi z evropskim relativno nizek, hkrati pa je privlačnost trga zaradi majhne številčnosti prebivalstva Slovenije majhna. Z leti se bodo razmere bistveno izboljšale, saj prihaja do novih prilivov kapitala predvsem slovenskih in tujih investitorjev, ki kupujejo slovenske klube, gradijo stadione in privabljajo kakovostnejše igralce z veliko višjimi zneski, kot smo jim bili priča do sedaj. Vse naštetu močno vpliva na odmevnost slovenskega nogometa na domačih in tujih tleh. Ovire za vstop so predvsem finančna omejenost upravljavcev stadionov in lastnikov klubov. S priključitvijo najboljših slovenskih klubov v razna mednarodna tekmovanja bo doprineslo k dvigu kakovosti nogometa in prepoznavnosti, kar se bo odražalo na gledanosti, sponzorjih in razvoju nogometa. Priča smo tudi menjavi generacij, ki bodo v naslednjih letih bistveno spremenile podobo in kakovost nogometa. Ne smemo pozabiti tudi na reorganizacijo nogometnih klubov, ki veliko vlagajo v delavne pogoje, podmladek in navsezadnje v novo infrastrukturo. Moč je pričakovati nove, moderne športne komplekse v Mariboru, Ljubljani (dva) in Kopru.

Prenose nogometnih tekem slovenskega državnega prvenstva organizira predvsem Televizija Slovenija. V prihodnosti pričakujemo vidno vlogo televizijskih programov PLANET TV, TV3 in ŠPORT KLUB pri odkupovanju TV -pravice in prenašanju tekem različnih tekmovanj. Televizijske ekipe se srečujejo s problemi infrastrukture stadionov, ki ne dovoljuje visokih standardov kakovosti neposrednega prenašanja.

#### **3.2 Konkurenca**

Produkt podjetja predstavlja paradnega konja novo ustanovljenega trga 3D sistemov snemalnih naprav, ki v začetkih ne bo imel neposredne konkurence. S patentom bomo preprečili vstop drugih podjetij in skušali dolgoročno ohraniti monopolni položaj. V panogi obstaja tudi

indirektna konkurenca, ki je danes močno prisotna na trgu. Slednjo predstavljajo podjetja, kot so Sony, JVC, Panasonic, Canon in ostali giganti, ki razvijajo in tržijo paleto artiklov povezanih z *audio-video* produkcijo. Navajam tri produktne trge v dejavnosti razvoja in trženja snemalne opreme visoke ločljivosti za športne dogodke: (1) snemalne naprave visoke ločljivosti za nizko proračunske potrebe, (2) snemalne naprave visoke ločljivosti za specifične potrebe (prenosi športnih prireditev), (3) trg integriranih 3D sistemov snemalnih naprav visoke ločljivosti, ki ga nameravamo vzpostaviti z uvrščanjem 3D recordinga. Slednja dva sta povezana, saj govorimo o integraciji kamer visoke ločljivosti v integriran 3D sistem snemalnih naprav. Konkurenca v prvih dveh razredih je zelo velika, saj se za prestol poteguje vrsto globalnih podjetji.

**Konkurenčna prednost** 3D recordinga pred tradicionalnim načinom snemanja:

- Gibanje slike v vse smeri brez preskakovanja delov površine.
- Manj zaposlenih.
- Možnost nadaljnjega trženja.
- Enostavnost uporabe in manj dela z organizacijo prenosov.
- Visoka kakovost storitve prikazovanja površine (postavitev novih standardov).
- Večje zadovoljstvo gledalcev, saj imajo moč ogleda posameznih odsekov igre iz različnih, medsebojno povezljivih zornih kotov.
- Prednost v primerjavi s tradicionalnim načinom prenašanja tekem.

Za vsak nogometni stadion bo praviloma postavljena različna postavitev snemalnih naprav, saj se infrastruktura razlikuje od stadiona do stadiona. Veliki evropski stadioni bodo zahtevali veliko več dela, materiala in organizacijskih stroitev zaradi stroškov, ki bodo z leti naraščali. Slednje bo vplivalo na prodajno ceno, ki bo v letu 2014 dosegla vrednost 2,5 MIO evrov (Tabela 2). Cena projektov v Sloveniji bo praviloma izenačena, saj sta ocenjena po enakih merilih kupne moči, trga in infrastrukturnih kapacitet. Znašala bo 230.000 evrov.

*Tabela 2: Povprečna vrednost naročila (cena) v obdobju 2009-2014*

LETO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cena projekta	230.000	1.100.000	1.600.000	1.700.000	2.000.000	2.500.000

Nakup bo opravljen s kupoprodajno pogodbo na osnovi tržne cene in ostalih bonitet. Sestavni del ponudbe je tudi izobraževanje kadra, ki bo zadolžen za vzdrževanje in upravljanje produkta ob nakupu.

### 3.3 Potencialni kupci

Na podlagi preučevanja panoge smo opredelili dve skupini **potencialnih odjemalcev** 3D sistema snemalnih naprav:

- klubi, ki igrajo v medijsko podprtih evropskih in državnih tekmovanjih ter
- klubi, ki igrajo samo v državnih tekmovanjih.

Navedeni skupini predstavljata **ciljni skupini** podjetja GS PRO d.o.o.. **Prvi segment** predstavljajo klubi, ki so uvrščeni v sam vrh nogometnih klubskih velikanov po prepoznavnosti,

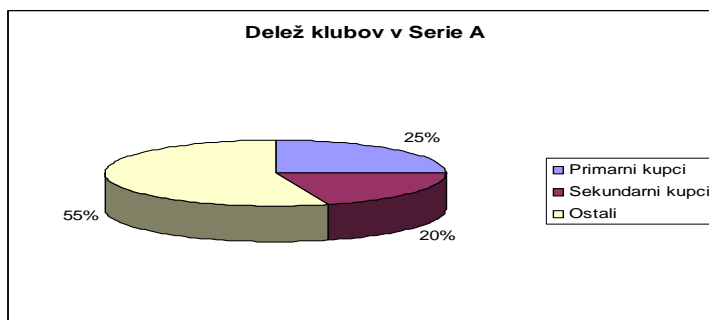
uspeh in finančni moči. Ogromne vsote denarja služijo predvsem na račun sodelovanja in uspehov v najboljših evropskih tekmovanjih, televizijskih pravic, transferjev igralcev ter trženja blagovne znamke kluba, nogometašev in celotne storitve ogleda nogometnih tekem. Z odkupom 3D recordinga bi omenjen segment zadovoljil potrebo po medijski prepoznavnosti, spremljanju nogometnih tekem lastnih moštov, nadgradnji prikazovanja neposrednega prenosa tekem, zaslužku na račun nadaljnjega trženja ter ohranitvi stika s tehnologijo prihodnosti. **Drugi segment** zajema nogometne klube drugega ranga, kar pomeni, da sodelujejo samo v državnih prvenstvih. Omenjeno je praviloma razlog za manjšo gledanost, vendar imamo tudi izjeme, v katerih je pripadnost navijačev in lokalne skupnosti lahko izredno velika (npr. AS Napoli). Sponzorska in medijska pokritost je bistveno manjša od prvega segmenta. Produkt bo v tem primeru zadovoljil nekoliko manjše število gledalcev, bo pa klubom omogočil stik z razvitimi in finančno močnejšimi konkurenti, kar se lahko povrne v prihodnosti.

Učinkovito segmentiranje detajlno kategorizira posamezen profil klubov, ki predstavljajo ciljno skupino kupcev podjetja. Med njimi so:

- **klubi v Ligi Prvakov** (zelo bogati, velika prepoznavnost in gledanost, večinoma vrhunska infrastruktura stadionov, najboljša moštva posameznih držav),
- **klubi v pokalu UEFA** (bogati, srednja gledanost in zanimanje, večinoma moštva, ki zasedajo od 4. do 6 mesta v državnem prvenstvu ),
- **klubi, ki nastopajo samo v državnem prvenstvu in pokalu** (relativno manj bogati klubi, vso prepoznavnost in promocijo vlagajo predvsem na lokalnem področju, manjša gledanost),
- **klubi, ki gostijo na svojih stadionih evropska in svetovna prvenstva** (vsake 4 leta je na sporedu ali evropsko ali svetovno prvenstvo.).

Italija je prva država na tujem, v kateri nameravamo lansirati 3D recording. Vsako leto v italijanskem prvenstvu nastopa 20 moštov, med katerimi je popolnoma primernih klubov pet (25 odstotkov klubov, primarni kupci). Štirje klubi, ki se redno uvrščajo v prvo in drugo alinejo (glej *učinkovito segmentiranje*) učinkovitega segmentiranja, so sekundarnega pomena za podjetje. Seštevek obeh predstavlja 45-odstotkov vseh klubov, ki pogosto nastopajo v prvi italijanski ligi (Serie A) in evropskih pokalih. V zadnjih letih prehajajo v ospredje tudi klubi, ki so deležni velike podpore lokalne skupnosti in kontinuirano naskakujejo uvrstitev v evropske pokale, kar pričra o potencialni možnosti povečanja segmenta kupcev. Med potencialnimi kupci v italijanski ligi so: Juventus, Inter, Milan, Roma, Lazio, Sampdoria, Fiorentina, Udinese in Palermo.

Slika 2: Prikaz odstotkovne segmentacije potencialnih kupcev



V prvem letu in pol nameravamo realizirati 3 projekte, med katerimi sta dva v Sloveniji in prvi projekt v tujini (Italija). Idelana linija razvoja bo sledila naraščanju števila realiziranih naročil, ki bo v letu 2014 znašalo 12 prejetih in realiziranih naročil na letni ravni (Tabela 3). Konstantno naraščanje bo posledica uspešnega lansiranja in promocije 3D recordinga na Plečnikovem stadionu in na stadionu Stožice, kar bo vplivalo na odzivnost v tujini.

Tabela 3: Število prejetih in realiziranih naročil (projektov) podjetja v obdobju 2009-2014

Leto / Število naročil	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Število letnih naročil / projektov	1	2	4	6	10	12

Rast naročil zahteva optimalen napredek na razvojnem, poslovnem in kapitalnem področju. Izvedba projektov je možna zgolj s hitrim odzivanjem na preference kupcev, vrhunskim kadrom, izpopolnjeno tehnologijo in finančnim zaledjem.

### 3.4 Povpraševanje

#### 3.4.1 Cenovna strategija

Tržni cilj podjetja je doseči **vodstvo v kakovosti** produkta in storitve ter si hkrati izboriti dobre pogoje za izvajanje strategije **maksimalnih marž** v prihodnosti. Ob izvedbi slovenskih projektov bo podjetje doseglo minimalni donos, medtem ko že leta 2010 pričakujemo prvo tuje naročilo, s katerim nameravamo začeti z izvajanjem **strategije visokih cen**, s katero bo potrebno za produkt ponuditi visoko kakovost in dodano vrednost v očeh odjemalcev in javnosti. Cilj je doseči status prestižnega produkta, ki si lahko privoščijo le najboljši nogometni klubi ter lahko odštejejo velike vsote denarja.

#### 3.4.2 Ocena povpraševanja

Ocenjujem, da ima podjetje **dobre možnosti za rast in razvoj**. Z realizacijo projekta *Plečnikov stadion Bežigrad* nameravamo ustvariti 230.000 EUR prihodka. Že drugo leto se bo številka povečala, saj sta v načrtih dva projekta, in sicer stadion Stožice ter prvi naročnik iz tujine (Italija). S prehodom na tuje trge se bo cenovna politika podjetja bistveno spremenila, saj bomo stremeli k ustvarjanju maksimalnih profitov in stroškovni učinkovitosti. Iz Tabele 4 je razvidno, da bo ob realizaciji 12-ih projektov na letni ravni ustvarilo okvirnih 30 milijonov prihodkov. Povprečna cena izvedbe bo z leti naraščala z odvisnostjo od povpraševanja, stroškov dela ter napredka v tehnologiji. Utečenost, izkušnje, prestižnost ter specializacija so ključni vzvodi za letno rast cen.

Tabela 4: Ocena prihodkov podjetja GS PRO d.o.o.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Število projektov na leto (Q)	1	2	4	6	10	12
Cena projekta (P)	230.000	1.100.000	1.600.000	1.700.000	2.000.000	2.500.000
<b>LETNI PRIHODKI SKUPAJ</b>	<b>230.000</b>	<b>1.310.000</b>	<b>6.400.000</b>	<b>10.200.000</b>	<b>20.000.000</b>	<b>30.000.000</b>

Ob pridobitvi evropskega patenta (Euro-PCT), predvidoma v drugem letu poslovanja, bo podjetje zadržalo **unikat na evropskem trgu**. Euro-PCT nam bo omogočal ohraniti vse

tehnološke specifikacije, ki jih 3D recording prinaša na trg, vzporedno pa monopol v **osmih** evropskih državah, in sicer Nemčiji, Veliki Britaniji, Franciji, Italiji, Španiji, Češki, Nizozemski in Avstriji (*The cost of a sample European patent*, 2004). Ciljne skupine kupcev prihajajo ravno iz naštetih držav, kar priča o večinski pokritosti evropskega trga. V skladu s temi ocenami, zmožnosti podjetja in zakonsko predpisanimi pravili slovenske in evropske zakonodaje, načrtujemo v obdobju 2009-2014 investicijo v 35 projektov.

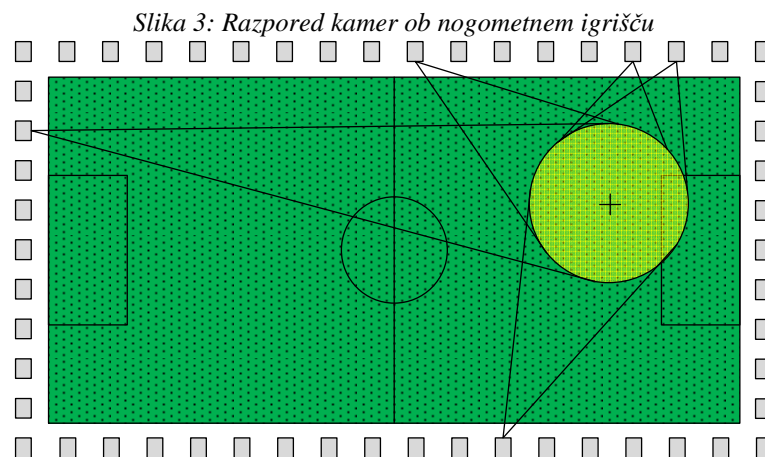
## 4 PROIZVODNJA

### 4.1 Tehnologija snemalnih naprav

Definiranost ponudbe lahko tolmačimo na dva načina, in sicer imamo ponudnike digitalnih, analognih, profesionalnih in ostalih kamer ter ponudnike 3D sistema snemalnih naprav, ki pa trenutno še ne obstajajo. GS PRO d.o.o. bo kot prvo podjetje stopilo na trg ponudnikov 3D sistemov za prenašanje nogometnih tekem, pri čemer bodo ostali proizvajalci opreme le **indirektno** konkurirali podjetju. Med najmočnejšimi na področju video tehnologije snemalnih naprav so Sony, Canon, JVC in Panasonic. Podjetja poslujejo globalno že eno ali več desetletij ter dosegajo izjemno visoke prihodke iz vira masovne proizvodnje in prodaje različnih proizvodov povezanih z avdio-video dejavnostjo.

### 4.2 Tehnološki opis produkta

Ime produkta je **3D recording** in deluje na principu **50-ih kamer** (Slika 3), postavljenih nekaj metrov ob robu igrišča. S tem imamo gostoto kamer okoli igrišča večjo kot 1 kamera na 10 metrov. Bistveno je, da je vsaka kamera **na motoriziranem stojalu** in ima **motoriziran objektiv**. Tako lahko zagotovimo, da vse kamere snemajo isto območje na igrišču.



S krmilno konzolo določa operater položaj območja (x,y in radij območja), ki se snema – s tem snema najbolj zanimive dogodke na tekmi. Elektronski krmilnik pa sam preračuna horizontalni in vertikalni zasuk kamere ter nastavitve objektiva za ostro sliko in kot snemanja, ki ustreza območju snemanja.

**Gradniki:** Okoli nogometnega igrišča je **50 motoriziranih kamer**. Izhod (Slika 4) vsake kamere posebej gre na svoj **računalniški modul** (tako, da imamo tudi **50 računalniških**

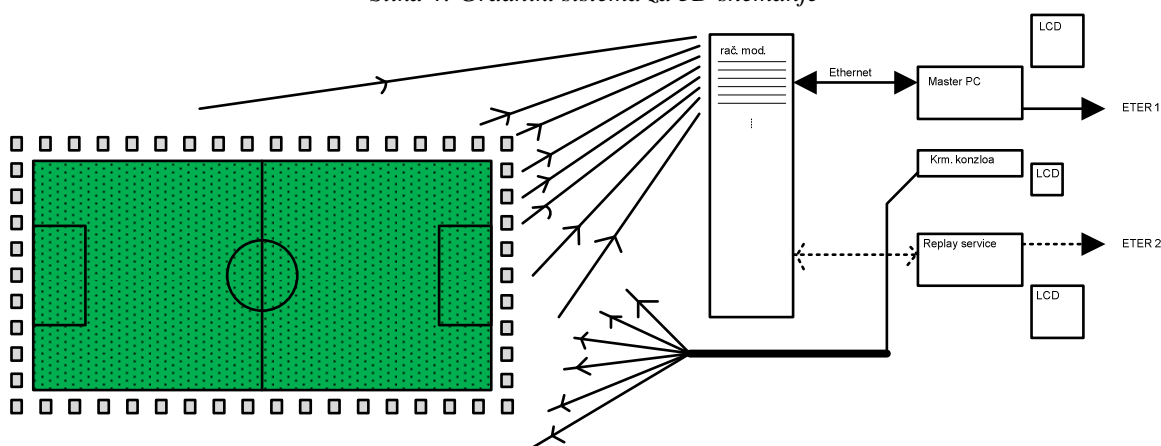


**modulov**). Iz poljubnega računalniškega modula dobi operater sliko na **master PC**-ju. To mu omogoča, da s pomočjo **krmilne konzole** določi položaj snemanega območja. **Elektronika poleg vsake kamere** pa s podatki, ki jih dobi od krmilne konzole, preračuna parametre za svojo kamero. V sklopu sistema je tudi **Replay PC**. Operater na tem računalniku sestavi posnetek najzanimivejših dogodkov takoj, ko se ta zgodi.

#### Opis SW za računalniške module:

- za arhiv (PROCES1 zajema sliko, shranjuje frajme na disk in vsakega oštevilči),
- za krmiljenje položaja in prenos v živo (PROCES2 pošilja trenutni frejms prek LAN-a master PC-ju),
- replay (PROCES3 po potrebi pošlje en frejms iz preteklosti Replay service PC-ju).

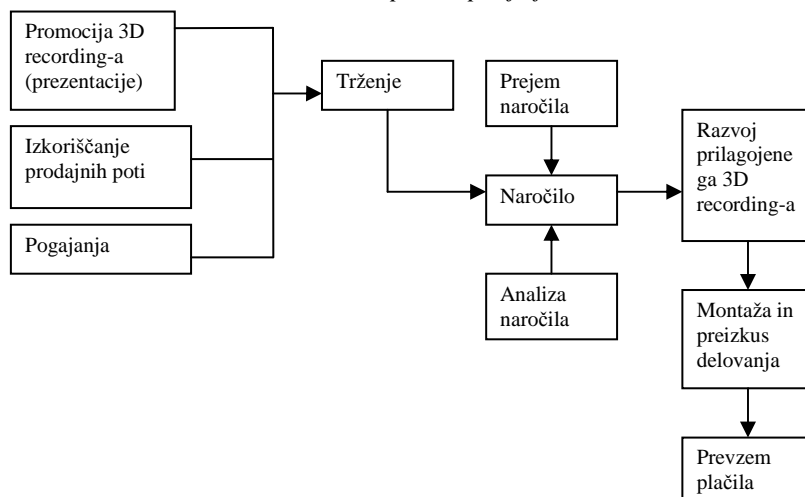
Slika 4: Gradniki sistema za 3D snemanje



### 4.3 Organizacija proizvodnje

Poslovni proces (Slika 5) bo potekal na osnovi tržnih kapacitet, ki bodo s pomočjo promocij, izkoriščanja prodajnih poti in pogajanj pridobivali naročnike in analizirali njihove zahteve in preference. Sledila bo ocena projekta ter priprava študij za posamezno naročilo. Nastopil bo prilagojen razvoj glede na infrastrukturo stadiona, montaža in integracija produkta. Kot zadnje bo sledil prejem plačila za opravljeno delo.

Slika 5: Poslovni proces podjetja GS PRO d.o.o.



## 4.4 Proizvodne zmogljivosti

V zagonski fazi namerava podjetje izkoriščati zgolj osnovne prostorske potrebe z najemom manjših poslovnih prostorov ter garaže v velikosti 50m<sup>2</sup> na naslovu Koroška ulica 20, Bežigrad. Garažna lokacija je v varnem okolišu, poleg tega pa omogoča veliko manevrskega prostora tako za avtomobile kot večja vozila. V letu 2011 načrtujemo selitev v manjši objekt, ki bo združeval poslovne prostore z manjšo proizvodno halo ter potrebnimi parkirišči.

Opremljenost poslovnih prostorov bo na zadovoljivem nivoju, saj bo vključevala večino potrebnih elementov (telefon, internet, klimo itn.) že v sami najemni pogodbi. Računalniki in ostala pisarniška oprema pa bodo del začetne investicije. Z letom 2010 pričakujemo večjo investicijo v osnovna sredstva, namenjena opremljenosti poslovnih prostorov, ki se bo do leta 2014 povzpela v skupni vrednosti na 71.700 EUR (Tabela 5).

Tabela 5: Pregled osnovne opremljenosti poslovnih prostorov v obdobju 2010 - 2014)

Vrsta opreme	Vrednost v EUR
Računalniška oprema	13.700
Ostala oprema (pohištvo, itn)	58.000
Skupna vrednost opreme	71.700

### 4.4.1 Amortizacija

Pomen osnovnih sredstev se bo z leti povečeval, saj bo investicija v gradnjo lastnih proizvodnih in poslovnih prostorov terjala večje stroške nakupa opreme. V Tabeli 6 so prikazani amortizacijski stroški, med katerimi najbolj izstopata amortizacija patenta (glej. *neopredmetena sredstva*) in poslovnega kompleksa. Letni amortizacijski strošek bo vrh dosegel predvidoma pri vrednosti 49.020 EUR na letni ravni. Pri vrednotenju amortizacije sem uporabil tri amortizacijske stopnje (glej. *amort.st.*), in sicer za zgradbo, računalniško opremo in ostalo opremo, med katero štejemo pohištvo.

Tabela 6: Letni stroški amortizacije osnovnih sredstev v obdobju 2009-2014

AMORTIZACIJA	2008	2009	2010	2011	2012
<b>OSNOVNA SREDSTVA</b>	<b>20.800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>600.000</b>	<b>0</b>
zgradba	0	0	0	600.000	0
oprema	20.800	0	0	0	0
<b>AMORTIZACIJA</b>	<b>4.160</b>	<b>4.160</b>	<b>4.160</b>	<b>28.160</b>	<b>28.160</b>
zgradba - prva polovica	0	0	0	24.000	24.000
oprema	4.160	4.160	4.160	4.160	4.160
Amort. stopnja - oprema	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Amort. stopnja - stavba	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04

### 4.4.2 Financiranje

V prvem polletju se bo podjetje financiralo z lastnimi sredstvi v vrednosti 20.000 EUR, zasebnim kapitalom v vrednosti 80.000 EUR in kratkoročnim kreditom z 8-odstotno letno obrestno mero v vrednosti 50.000 EUR. Leta 2010 načrtujemo tudi dolgoročni kredit v vrednosti 500.000 EUR s 5-odstotno letno obrestno mero za namene likvidnosti in investiranja v razvoj.

Zaradi visoke ravni prihodkov in dobička (Tabela 14) bomo projekte financirali pretežno z lastniškim kapitalom. Amortizacijski načrt je prikazan v Tabeli 7.

Tabela 7: Amortizacijski načrt

KREDIT (v EUR)	2010	2011	2012	2013	2014
<b>kredit dolgoročni</b>	<b>500000</b>	<b>484879</b>	<b>469001</b>	<b>452330</b>	<b>434825</b>
obresti	25000	24244	23450	22617	21741
glavnica	15121	15877	16671	17505	18380
anuiteta	40121	40121	40121	40121	40121
<b>kredit - kratkoročni</b>	<b>50000</b>	<b>50000</b>	<b>50000</b>	<b>50000</b>	<b>50000</b>
obresti	2193	2193	2193	2193	2193
glavnica	50000	50000	50000	50000	50000
anuiteta	52193	52193	52193	52193	52193

## 4.5 Stroški materiala

Stroški materiala bodo relativno spremenljivi do vsakega prejetega naročila. V zagonski fazi bodo cene elementov nekoliko dražje, saj bodo naročila le teh manjša. Kasneje si bomo ob nabavi večjih količin materiala priborili ugodnejše cenovne pogoje. Povprečen strošek nabavljenega materiala na naročilo iz tujine bo znašal 194.340 EUR, medtem ko bosta stroška materiala za projekta v Sloveniji znašala 101.000 EUR in 85.600 EUR (Tabela 8). Z letom 2011 nameravamo nabavno politiko prilagoditi zalogam, ki bodo znašale 10-odstotno vrednost potrebnega materiala za realizacijo naslednjega projekta. Slednje pomeni, da se bodo stroški nabave materiala na letni ravni povečali za okvirnih 10-odstotkov načrtovanih stroškov v prihodnjem letu.

Tabela 8: Stroški materiala v obdobju 2009-2014

STROŠKI (v EUR)	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Stroški materiala na projekt	101.000	85.600	215.800	172.100	190.700	203.100
Število projektov	1	1	4	6	10	12
Stroški materiala na projekt		190.000				
Število projektov		1				
<b>SKUPAJ</b>	<b>101.000</b>	<b>275.600</b>	<b>863.200</b>	<b>1.032.600</b>	<b>1.907.000</b>	<b>2.437.200</b>

Največji strošek bodo predstavljale kamere, katerih vrednost bo v zagonski fazi 800 EUR za kamero. Ocene smo napravili na podlagi teoretične analize postavitve sistema v sami infrastrukturi stadiona.

## 5 ORGANIZIRANOST PODJETJA

### 5.1 Organizacijska struktura

Število zaposlenih bo v podjetju iz leta v leto večje, saj bodo naraščale potrebe po strokovnosti, razbremenitvi vodilnih in administraciji. Organizacijska struktura bo v zagonski fazi praktično neprepoznava, saj ustanovitelja nameravava sodelovati z najetimi kadri v smislu skupine, znotraj katere ne bo preveliko podrejenosti. Z letom 2011 se bodo postavili temelji funkcijske strukture, ki bo pridobivala obliko preko zaposlovanje in razporejanja kadrov. Sestavljena bo iz štirih ravni (Slika 6).

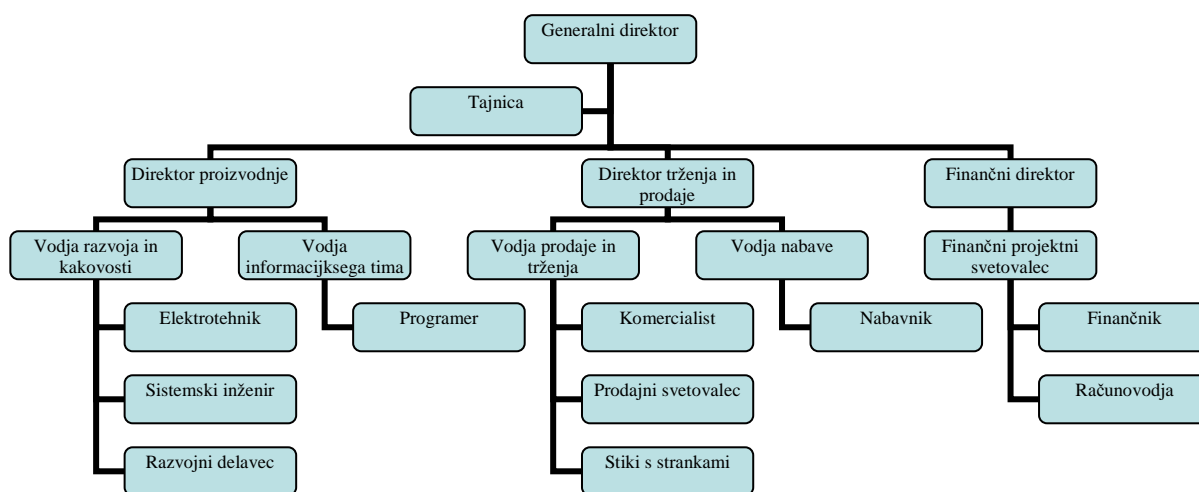
Prva raven bo opredeljena z direktorjem podjetja, na katerega bo neposredno vezana administrativna podpora, ki bo predstavljala ključno vlogo v zreli fazi podjetja. Funkcijo bo opravljala tajnica, na katero bodo vezane podpirne dejavnosti, ki bodo na začetku zgolj sprejemanje klicev in administrativna dela.

Drugo raven vodenja v podjetju bodo predstavljali direktorji različnih poslovnih funkcij, in sicer direktor proizvodnje, direktor trženja in prodaje ter finančni direktor. Vsi trije bodo opravljali vlogo vodenja podrejenih operativnih ravni, ki bodo igrale ključno vlogo v razvoju tehnologije, pridobivanju kupcev in prodaji ter finančnem nadzoru in analiziranju posameznih poslov.

V vseh naštetih primerih naj bi imeli zaposleni vsaj 6/b stopnjo izobrazbe po bolonjskem načinu ocenjevanja.

Tretjo raven bodo predstavljale vodje posameznih področij proizvodnje, trženja in prodaje ter financ. V proizvodni smeri bosta delovala vodja razvoja in kakovosti ter vodja informacijskega tima, ki bosta skrbela za uspešen razvoj 3D recordinga. Vsakemu bodo dodeljeni zaposleni iz elektrotehnične in aplikacijske (informatika) stroke. Na področju trženja in prodaje bosta delovala vodja trženja in prodaje ter vodja nabave, katerih naloga bo pridobivanje novih kupcev, cenovna politika, pogajanja ter po drugi strani formiranje nabavnih elementov poslovanja ter iskanje optimalnih dobaviteljev. Področje financ bo prevzel finančni projektni svetovalec, katerega funkcija bo investicijska analiza posameznega naročila oziroma projekta. V podrejenem odnosu bosta delovala skupaj z dvema finančnima analitikoma ter računovodjo. Prva bosta skrbela za predračune in ostale investicijske kalkulacije posameznih naročil, funkcija zadnjega pa bo posredovanje informacij o doseženi in pričakovani učinkovitosti ter uspešnosti poslovanja kakor tudi analiziranje računovodskih informacij ter njihova priprava o premoženjskem in finančnem položaju podjetja.

Slika 6: Organigram podjetja GS PRO d.o.o. v letu 2014



Vsi vodjem podrejeni predstavljajo četrto raven organizacijske strukture, za katero se različno glede na posamezno delavno mesto zahteva specifično strokovno znanje.

Struktura se bo dokončno izoblikovala v letu 2014, ko bo podjetje v zgodnji fazi zrelosti. Ključne spremembe bodo nastale na relaciji zaposlenih in najete delavne sile, saj stremimo k rednemu zaposlovanju na dolgi rok. V zagonski fazi bomo delovali izključno z zunanjimi viri, prelomno leto pa bo leto 2011, ko bo redno zaposlenih več kot najetih začasno zaposlenih. Vse spremembe so pogojene z načrtovano rastjo prejetih naročil in stopnje izkoriščenosti potencialov podjetja in opreme.

## 5.2 Administrativni stroški

Iz Priloge 1 je moč razbrati stroške, povezane z administracijo. Slednji so seštevki administrativnih splošnih stroškov, najemnin, pisarniškega materiala in stroškov, povezanih z gorivom in električno energijo. Za polletno obdobje v zagonski fazi je moč pričakovati omenjene stroške v višini 9.638 EUR. S povečanjem števila zaposlenih in dejavnosti podjetja bodo stroški na letni ravni naraščali. Pričakujemo rast stroškov na letni ravni. Leta 2014 bodo presegali 1,1 milijona EUR.

## 5.3 Stroški dela

Za kontinuirano realizacijo projektov bomo z leti stremeli k izobraževanju in zaposlovanju lastnega kadra, kar se bo poznalo na številu zaposlenih v podjetju in povečanem stroškom dela v projektu. Plačilna pravila bodo zajemala tri plačilne razrede, med katerimi bodo izdatki za plače dosegli vrh leta 2014, ko bo podjetje zaposlovalo 28 delavcev in jim namenilo 512.000 EUR mase za plače (Tabela 9). V zagonskem obdobju bo neposrednega dela bistveno manj, saj bomo stremeli k najemanju zunanjih virov.

Tabela 9: Stroški plač

LETO	2008	2009	2010	2011	2012
Zaposleni 1: število	2	4	4	4	4
Zaposleni 1: plača na leto (v EUR)	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Zaposleni 2: število	4	6	6	6	8
Zaposleni 2: plača na leto (v EUR)	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Zaposleni 3: število			4	10	16
Zaposleni 3: plača na leto (v EUR)			14.000	14.000	14.000
<b>STROŠKI DELA</b>	<b>144.000</b>	<b>252.000</b>	<b>308.000</b>	<b>392.000</b>	<b>512.000</b>

## 6 FINANČNA ANALIZA

Kratkoročni cilj podjetja GS PRO d.o.o. je uspešno lansiranje 3D recordinga na slovenski trg z najnižjimi možnimi stroški. Bistvene spremembe poslovanja pričakujemo v letu 2011, ko se bodo postavljali temelji rastočega podjetja, za katerega načrtujemo štiri prejeta in realizirana naročila evropskih klubov.

## 6.1 Poslovanje podjetja v obdobju 2010-2014

Strategija ustanovitve in razvoja podjetja je v letu 2010 povezovanje ustanoviteljev, strateških partnerjev in investorjev. Prvi investicijski krog načrtujemo v letu 2010, ko se bo izoblikovala struktura podjetja. Pričakovana investicija bo pokrila vse stroške proizvodnje, zaposlenih, trženja in poslovnih in proizvodnih prostorov. Od združitve s **strateškim partnerjem** pričakujemo investicijo v višini stroškov materiala ter možnost izkoriščanja prodajnih in promocijskih poti do vseh evropskih potencialnih kupcev, v zameno za 15-odstotni delež podjetja. Drugi vir sredstev bo **zasebni investitor** (25-odstoten delež lastništva) oziroma dva **sklada tveganega kapitala** (7- in 18-odstoten delež lastništva). Cilj podjetja je zagotovitev strokovne pomoči in soudeležbe pri odločanju, hkrati pa ohranitev dobrih poslovnih odnosov z vsemi investitorji. Načrtujemo naslednjo strukturo kapitala (Tabela 10):

Tabela 10: Struktura kapitala v podjetju GS PRO d.o.o. v letu 2010-2011

Delničarji	Delež
Ustanovitelji podjetja	55 %
Zasebni investitor	25%
Strateški partner	15 %
Ostalo	5 %

Začetni vložek v podjetje bo znašal 20.000 EUR. Vse nadaljnje realizirane čiste dobičke nameravamo zadržati v podjetju in jih prikazati kot trajni kapital (Tabela 11). Visoka donosnost bo pripomogla k manjšemu financiranju bank. Leta 2013 bomo investirali 600.000 EUR v izgradnjo proizvodnih in poslovnih prostorov, kar je razlog za visok poskok vrednosti osnovnih sredstev, ki se bodo vknjižila na okvirnih 576.970 EUR. Z letom 2010 se bodo pojavile prve terjatve, saj pričakujemo odstopanja pri plačevanju izdanih računov. Že naslednje leto načrtujemo uvedbo učinkovite nabavne politike na osnovi zalog materiala, katerih vrednost bo v letu 2014 znašala 243.720 EUR.

Tabela 11: Načrtovana bilanca stanja podjetja v obdobju 2010-2014

Bilanca stanja	2010	2011	2012	2013	2014
<b>aktiva skupaj</b>	<b>266.150</b>	<b>1.195.130</b>	<b>1.862.230</b>	<b>4.167.670</b>	<b>6444530</b>
osnovna sredstva	12.490	20.810	24.970	576.970	1.100.810
dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0
zaloge	27.560	86.320	103.260	190.700	243.720
denarna sredstva	0	0	0	0	0
terjatve do kupcev	226.100	1.088.000	1.734.000	3.400.000	5.100.000
kratkoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0
aktivne časovne razmejitev	0	0	0	0	0
<b>pasiva skupaj</b>	<b>266.150</b>	<b>1.195.130</b>	<b>1.862.230</b>	<b>4.167.670</b>	<b>6444530</b>
trajni kapital	-309.924	608.662	1.275.594	3.569.891	5.831.178
dolgoročne finančne obveznosti	484.879	469.001	452.330	434.825	416.445
kratkoročne finančne obveznosti	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
obveznosti iz poslovanja	16.008	23.919	31.239	41.526	55.080
obveznosti do dobaviteljev	25.187	43.547	53.067	71.427	91.827
pasivne časovne razmejitev	0	0	0	0	0

Prihodki podjetja bodo z leti močno naraščali, kar bo vplivalo na čisti dobiček, ki se bo leta 2014 približal 20 milijonov EUR (Tabela 12). Amortizacija bo v letu 2014 pristala na 28.160 EUR zaradi večjih investicij v lastno opremo, stavbo in druga opredmetena osnovna sredstva. Pomembno vlogo bodo imeli tudi stroški prodaje, med katerimi ne smemo prezreti sredstev, namenjenih podkupninam, ki so po mojih ocenah nujne za pridobivanje tujih naročil. V izbranem obdobju bo sklad odhodkov namenjenih podkupninam znašal 1,55 milijona EUR. Med stroške storitev vključujemo najemanje zunanjih virov, kot so dealvci in ostale storitve. Vrednost storitev bo z leti naraščala in pristala na 176.496 EUR. Ključ do uspeha bo predstavljala optimalna investicijska politika, saj bo potrebno znižati davčne osnove. Davek na dobiček bo leta 2014 presegel vrednost 6 milijonov EUR.

Tabela 12: Izkaz poslovnega izida za podjetje v obdobju 2010-2014

Izkaz uspeha	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Prihodki skupaj</b>	<b>1.330.000</b>	<b>6.400.000</b>	<b>10.200.000</b>	<b>20.000.000</b>	<b>30.000.000</b>
prihodki iz poslovanja	1.330.000	6.400.000	10.200.000	20.000.000	30.000.000
finančni prihodki	0	0	0	0	0
drugi prihodki	0	0	0	0	0
<b>Odhodki skupaj</b>	<b>677.865</b>	<b>1.613.677</b>	<b>2.110.103</b>	<b>3.476.645</b>	<b>4.304.799</b>
materialni stroški	275.600	863.200	1.032.600	1.907.000	2.437.200
stroški storitev	56.096	46.992	82.488	127.080	176.496
stroški dela	144.000	252.000	308.000	392.000	512.000
amortizacija	4.160	4.160	4.160	28.160	28.160
finančni odhodki	27.193	26.437	25.643	24.810	23.934
administrativni odhodki	170.816	420.888	657.212	997.595	1.127.009
<b>Dobiček pred davki</b>	<b>652.135</b>	<b>4786.323</b>	<b>8.089.897</b>	<b>16.523.355</b>	<b>25.695.201</b>
davki	163.034	1.196.581	2.022.474	4.130.839	6.423.800
<b>Dobiček</b>	<b>489.101</b>	<b>3.589.742</b>	<b>6.067.423</b>	<b>12.392.517</b>	<b>19.271.401</b>

Bilanca denarnih tokov skozi vsa leta poslovanja prikazuje pozitiven saldo denarnih tokov (Tabela 13), kar je rezultat visokih prejemkov iz poslovanja. Pozitivnemu saldu denarnih tokov prispeva ostanek denarnih sredstev iz vsakega preteklega poslovanja podjetja, ko je to ustvarilo velike razlike med prejemki in izdatki z naslova prodanih proizvodov. Načrtovano finančno poslovanje podjetja je zelo pozitivno in spodbudno. S prikazanim gibanjem denarnih tokov bo lahko podjetje pokrilo vse kritične stroške za uspešno stabilnost družbe.

Tabela 13: Izkaz denarnih tokov podjetja v obdobju 2010-2014

Bilanca denarnih tokov	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Prejemki</b>	<b>1.920.000</b>	<b>6.400.000</b>	<b>10.200.000</b>	<b>20.000.000</b>	<b>30.000.000</b>
<i>iz poslovanja</i>	1.330.000	6.400.000	10.200.000	20.000.000	30.000.000
<i>investicija</i>	590.000	0	0	0	0
<b>Izdatki</b>	<b>698.665</b>	<b>1.613.677</b>	<b>2.110.103</b>	<b>4.076.645</b>	<b>4.304.799</b>
<i>za poslovanje</i>	677.865	1.613.677	2.110.103	3.476.645	4.304.799
<i>za investicijo</i>	20.800	0	0	600.000	0
<b>Saldo prejemkov in izdatkov</b>	<b>1.221.335</b>	<b>4.786.323</b>	<b>8.089.897</b>	<b>15.923.355</b>	<b>25.695.201</b>
Amortizacija	4.160	4.160	4.160	28.160	28.160
<b>Saldo denarnih tokov</b>	<b>1.225.495</b>	<b>6.015.978</b>	<b>14.110.035</b>	<b>30.061.550</b>	<b>55.784.911</b>

## 6.2 Analiza finančnih kazalcev

Smiselnost realizacije strategije najlažje definiramo z analizo neto sedanje vrednosti, ki jo dobimo z razliko med seštevkom bodočih donosov (reduciranih na začetni termin) ter

investicijskega vložka. Iz Tabele 14 je razvidno, da bodo donosi bistveno večji od izdatkov, kar je posledica visokih prihodkov iz poslovanja ter manjše vrednosti investicij. Zahtevana stopnja donosa je prikazana z diskontno stopnjo, katere vrednost je ocenjena na 0,04. Na osnovi Tabele 14 je moč izračunati neto sedanjo vrednost v obdobju 2010-2014, ki znaša 50.460.488 EUR (Tabela 15). Donosnost investicije je utemeljena z visoko in pozitivno vrednostjo sedanje vrednosti skozi celotno obdobje, katere vrh predstavlja leto 2014, ko bo le ta znašala okvirnih 22 milijonov EUR.

Tabela 14: Analiza sedanje vrednosti posameznih let poslovanja v obdobju 2010-2014

NETO SEDANJA VREDNOST	2010	2011	2012	2013	2014
prihodki iz poslovanja	1.330.000	6.400.000	10.200.000	20000000	30.000.000
odhodki iz poslovanja	479.856	1.166.352	1.427.248	2454240	3.153.856
Amortizacija	4.160	4.160	4.160	28160	28.160
Investicija	20.800	0	0	600.000	0
= FCF, PROSTI DENARNI TOK	854.304	5.237.808	8.776.912	17.573.920	26.874.304
SEDANJA VREDNOST	821.446	4.842.648	7.802.643	15.022.260	22.088.719

Drugi kazalnik analize primernosti investiranja v podjetje je interna stopnja donosnosti, ki je tista diskontna stopnja, pri kateri je neto sedanja vrednost projekta enaka nič. V podjetju znaša IRR 359% (Tabela 15). Iz finančnega vidika slednje pomeni konstanten dobiček. Iz priloge 5 je moč videti tudi kazalnike gospodarnosti in dobičkonosnosti, ter druge vrednosti, ki pozitivno vplivajo na oceno investicije. Med pomembnejšimi izstopa stopnja čiste dobičkonosnosti poslovnih prihodkov, ki prikazuje rast deleža čistega dobiča v poslovnih prihodkih, ki bo leta 2014 znašal 64-ostotkov. Zanimiv podatek je tudi koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev, ki doseže vrh v letu 2011 z vrednostjo 11.8. Čeprav bo z leti upadal, bo njegova vrednost še vedno izjemno visoka.

Tabela 15: Neto sedanja vrednost in interna stopnja donosnosti

Investicija	533.683
PV	50.994.170
NPV	50.460.488
Denarni tok	
Investicija	-533.683
Leto 2010	821.446
Leto 2011	4.842.648
Leto 2012	7.802.643
Leto 2013	15.022.260
Leto 2014	22.088.719
IRR	359%

Pomembno oceno predstavlja tudi vrednost kapitala podjetja, ki predstavlja razliko med sedanjo vrednostjo v začetnem terminu in dolgom. Vrednost podjetja bo v letu 2010 znašala 704,5 milijonov EUR (Tabela 16). Podjetje se bo v večini financiralo z lastnimi sredstvi in deležem zadržanih dobičkov, kar dokazuje nizek delež dolga.

Tabela 16: Vrednost kapitala

SEDANJA VREDNOST (leto 2010)	705.068.598
DOLG	576.074
<b>VREDNOST KAPITALA</b>	<b>704.492.524</b>



Finančna analiza strmi k subjektivni oceni razmer, na katere se lahko predčasno pripravimo. V diplomskem delu sem analiziral relativno spodbudne pogoje poslovanja in začrtane poti, kar je moč spoznati predvsem v prihodkih iz poslovanja. Slednji, v odvisnosti od prodane količine, diktirajo visoko raven obrata denarnih sredstev, dobičkov, zalog ter drugih finančnih indikatorjev. Kot kaže, sem načrtoval podjetje z visoko produktivnostjo dela, gospodarjenjem s kapitalom in s strukturo virov, v kateri je večji delež lasnih sredstev in manjši delež dolžniškega kapitala.

## 7 SWOT ANALIZA

Oceno tržnih in razvojnih priložnosti podjetja GS PRO d.o.o. sem opravil z analizo prednosti in slabosti podjetja (notranje okolje) ter poslovnih priložnosti in nevarnosti (zunanje okolje) za izvajanje dejavnosti proizvodnje in prodaje snemalne opreme za televizijsko produkcijo. Kot temelj ocene sem izbral SWOT analizo, ki je splošno sprejeta metoda za predstavitev ključnih elementov v notranjem in zunanjem svetu. Njena uporaba je splošno sprejeta metoda za predstavitev strateških elementov v notranjem in zunanjem okolju podjetja. Analiza bazira na rezultatih osebne raziskave ter analize dejavnosti in konkurence. Ugotovil sem, da grozi veliko tveganj pri izvedbi projekta, ki jih ne smem zanemariti. Med njimi najbolj izpostavljam plagiatorstvo ideje, močen lobi velikih podjetij in sivo ekonomijo. Rezultati so predstavljeni v spodnji tabeli (Tabela 15).

Tabela 17: SWOT analiza (analiza prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti)

<b>PRILOŽNOSTI</b>	<b>NEVARNOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- rast števila ogledov nogometnih tekem v Sloveniji in v svetu preko televizijskih ekranov,</li> <li>- pozitiven odnos javnosti do novega načina prikazovanja posnetkov,</li> <li>- dolgoročni razvoj in širitev produkta na druga področja in infrastrukture,</li> <li>- velik tržni potencial v Italiji, Veliki Britaniji, Nemčiji, Franciji, Španiji, Češki in ostalih evropskih državah,</li> <li>- nov standard video produkcije pomembno dopolnjuje oglaševalsko povpraševane,</li> <li>- naložbe v tehnologijo v nogometu spodbujajo rast in razvoj ostalih dejavnosti v okolju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prenos stroškov televizijskih hiš na kupce in s tem postavitev plačilnih tarif za ogled tekem,</li> <li>- visoka raven posredne konkurence proizvajalcev snemalne opreme, ki lahko hitro vstopijo na trg s podobnim produktom,</li> <li>- hiter razvoj produktov povezanih z avdio-video produkcijo znižuje ceno in večja konkurenco,</li> <li>- dolgoročni upad potencialnih kupcev (nogometnih klubov na vrhunski ravni),</li> <li>- razvoj podobnih produktov podjetij, ki imajo moč omenjeno razviti bistveno hitreje in ceneje,</li> <li>- kraja intelektualne lastnine,</li> <li>- zavrnitev televizijskih hiš uporabe 3D recordinga,</li> <li>- nezmožnost montaže (neprimerna infrastruktura),</li> <li>- neugodne razmere na slovenskem področju nogometa za odskok na tuje trge,</li> <li>- moč sindikatov.</li> </ul>

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

<i>PREDNOSTI</i>	<i>SLABOSTI</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>- večja dodana vrednost za gledalce, ki tekme spremljajo preko TV zaslonov,</li><li>- majhni stroški z organizacijo prenosov,</li><li>- zelo malo delavcev potrebnih pri organizaciji prenosov,</li><li>- možnost klubov do nadaljnjega trženja in povrnitve investicije v 3D recording,</li><li>- vstop na trg z že zagotovljenim povpraševanjem,</li><li>- napreden in enostaven način upravljanja sistema,</li><li>- izkoriščanje prodajnih poti strateških partnerjev,</li><li>- drastično zmanjšanje stroškov dela,</li><li>- nov standar avdio-video produkcije slike,</li><li>- možnost trženja patenta,</li><li>- hitro povračilo investicije,</li><li>- odkup ali najem agencij 3D recordinga.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Odvisnost od strateškega partnerja in moči lobiranja,</li><li>- Omejenost nogometnih klubov, ki bi bili pripravljene vgraditi 3D recording na svoje stadione,</li><li>- Pomanjkanje izkušenj z vodenjem, razvojem in prodajo na globalni ravni,</li><li>- Potreba po visokih sredstvih za razvoj,</li><li>- Vprašljiva možnost lansiranja na trg,</li><li>- Manjša produktivnost v primerjavi s konkurenti,</li><li>- Neizkušen kader,</li><li>- Visoki investicijski stroški,</li><li>- Opazna vmesitev 3D recordinga v infrastrukturo, ki je lahko moteča.</li></ul>

## **SKLEP**

Visoko tehnološki produkti so danes ena vodilnih smernic podjetništva, s katerimi je moč prvi osvajati nove trge, ustvarjati visoke donose ter žeti veliko podporo investitorjev v primerjavi z drugimi manj donosnimi produkti. Praviloma so za uresničitev poslovnih načrtov potrebna visoka zagonska sredstva, namenjena predvsem dragi tehnologiji in vložkom v razvoj. Pa vendarle, strateški plan podjetja GS PRO d.o.o. je naravnani v izkoriščanje večine dosegljivih potencialov, dostopnih v zunanjem okolju. Ob optimalni kombinaciji lastništva strateških partnerjev, zasebnega kapitala in ustanoviteljev, pričakujemo uporabo vloženih sredstev, prodajnih poti in tehnologije, nujno potrebnih za razvoj in prodor na evropsko tržišče. Z leti bo podjetje pridobivalo na definiranosti organizacijske strukture, kontinuiranem pridobivanju kupcev ter lastnim razvojem 3D recordinga, v veliko manjši odvisnosti od drugih.

Diplomsko delo v prvem delu prikazuje športno industrijo kot zelo pomembno za razumevanje delujočih subjektov v njej. Podjetje predstavlja segment proizvajalcev in hkrati ponudnikov 3D sistemov snemalne opreme, ki bodo zaznamovali prihodnost prenašanja športnih dogodkov. Čeprav so razmere na slovenskih tleh danes vse prej kot spodbudne, je načrtana pot podjetja prilagojena tveganju in nevarnostim, katerih verjetnost je izredno visoka.

V drugem delu podrobno finančne analize nazorno prikazujejo potencial ideje lansiranja 3D recordinga. Kazalniki poslovanja podjetja so za lastnike ter navsezadnje tudi finančne inštitucije zelo mamljivi. Ogromni obrati kapitala, visoki dobički ter hitro povrnjena investicijska sredstva so ključni indikatorji zasnove projekta. Vstop na že obsejč trg, v katerem je povpraševanje po gledanosti nogometnih tekem zagotovljeno, omogoča varnost pred nepričakovanimi spremembami, ki bi lahko močno spremenile načrtan tok poti. Ciljnih 12 prejetih naročil v letu 2014 predstavlja ambiciozno vrednost, ki ji je moč ustreči ob optimalni organizacijski strukturi ter hitrem in naprednem razvoju. V vseh pogledih je kader ključni faktor vzpona, saj le znanje doprinaša zelene rezultate.

Poslovni načrt se tako v prvem kot v drugem delu vsebinsko in računsko dopolnjuje. Strategija realizacije projekta in njeno finančno zaledje sta dobri popotnici za prve pogovore s potencialnimi investitorji in kupci. Navkljub tehnološki in trženjski podlagi, vendarle ne smemo pozabiti na končne uporabnike storitve 3D recordinga, gledalce. V vsakem primeru bodo odločujoč dejavnik zadovoljstva in poslovnih rezultatov v prihodnosti. Prenos dodane vrednosti skozi vse člene verige vrednosti h končnim uporabnikom storitve je glavna skrb, ki se jo bomo morali oklepati ves čas.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bednarik J., Potočnik J. & Simoneti M. (1997); *Ekonomski pomen slovenskega športa, Faza 1, Financiranje športnih organizacij (analiza zaključnih računov)*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
2. Bednarik, J. (1998). *Management v športu*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
3. Bednarik, J. (1999). *Nekateri vidiki financiranja in organiziranosti športa v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
4. Borko, M. (2007, 25. september). Bežigranski stadion že leta 2009 v nove zmage. *Žurnal24*. Najdeno 23. aprila na spletni strani <http://www.zurnal24.si/cms/sport/nogomet/index.html?id=11437>.
5. *Dejavnost radia in televizije [Statistični urad Republike Slovenije]*. Najdeno 19. aprila 2008 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/pxweb/database/Dem\\_soc/10\\_kultura/02avdio\\_dejavnost/01\\_10098\\_RTV/01\\_10098\\_RTV.asp](http://www.stat.si/pxweb/database/Dem_soc/10_kultura/02avdio_dejavnost/01_10098_RTV/01_10098_RTV.asp).
6. Dietrich, T. (2008, 6. marec). Football stadiums in Europe. Planum. Najdeno 30. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.planum.net/webcompass/best-march03.htm>.
7. Dimovski, V. & Penger, S. (2007). *Temelji managementa*. Ljubljana: Pearson Education.
8. *Evropski nogomet pod lupo [Evropski parlament]*. (2007) Najdeno 20. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+IM-PRESS+20070323FCS04520+0+DOC+XML+V0//SL>.
9. Gradišar, L. (2003). *Tvegan kapital v malih in srednjih podjetjih*, diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. *High Definition cameras [JVC Americas Corp.]*. Najdeno 6. februarja 2008 na spletni strani <http://pro.jvc.com/prof/main.jsp>.
11. Hrastnik, R. (2004). *Ekonomski in pravni vidiki sponzorskih pogodb na področju športa*, specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. *Intelektualna lastnina in patentiranje zdravil [Katedra za socialno farmacijo, 2002]*. Najdeno 23. julija 2008 na spletnem naslovu [http://209.85.135.104/search?q=cache:KtVB yEbDuOQJ:www.farma-drustvo.si/gradivo\\_p/Farmacevtska%2520informatika/vaje/Problemska%2520naloga%2520/PN%2520I%2520-%252014.doc+intelektualna+lastnina+in+patentiranje+zdravil&hl=sl&ct=clnk&cd=1](http://209.85.135.104/search?q=cache:KtVB yEbDuOQJ:www.farma-drustvo.si/gradivo_p/Farmacevtska%2520informatika/vaje/Problemska%2520naloga%2520/PN%2520I%2520-%252014.doc+intelektualna+lastnina+in+patentiranje+zdravil&hl=sl&ct=clnk&cd=1).
13. Kavčič, S., Klobučar Mirovič, N. & Vidic, D. (2007). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Kosi, U., Marc, M. & Peljhan, D. (2007). *Uvod v poslovanje: Pojasnila, primeri in naloge*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Kotler, P. (1998). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. (2. popravljena izdaja). Ljubljana: Slovenska knjiga.
16. Kuntarič, A. (2002). *Organizacija in financiranje športa v Sloveniji*, diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Lokar, S. (2008, 6. avgust). Podpisali so pogodbo za trgovski center v Stožicah. *Dnevnik*, str. 10.
18. Mulej, U. (2003). *Financiranje športnih prireditev*, diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

19. Pristojbine urada [Urad Republike Slovenije za intelektualno lastnino]. Najdeno 3. marca 2008 na spletnem naslovu [http://www.uil-sipo.si/uploads/media/uil\\_cenik\\_2008.pdf](http://www.uil-sipo.si/uploads/media/uil_cenik_2008.pdf).
20. *Projekti v javnem razpisu fundacije 2008*. Najdeno 15. maja 2008 na spletnem naslovu [http://62.141.52.11/~fundacij/images/stories/dokumenti/projekti%2008\\_d.pdf](http://62.141.52.11/~fundacij/images/stories/dokumenti/projekti%2008_d.pdf).
21. Pučko, D.: *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Retar, I. (1996). *Trženje športa za vse: priročni o trženju športa za vse*. Ljubljana: Športna unija Slovenije.
23. Stanovnik, P. & Kavaš, D. (2002). *Ekonomika tehnoloških sprememb*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
24. *Strategija razvoja Slovenije [osnutek za javno razpravo]*. (2004). Najdeno 15. junija 2008 na spletnem naslovu [http://64.233.183.104/search?q=cache:TBi2\\_GfbrXQJ:www.gzs.si/priporne/7352/oei16816d7352a1654a9550a.doc+spodbujanje+podjetni%C5%A1tva+dr%C5%BEava&hl=sl&ct=clnk&cd=5](http://64.233.183.104/search?q=cache:TBi2_GfbrXQJ:www.gzs.si/priporne/7352/oei16816d7352a1654a9550a.doc+spodbujanje+podjetni%C5%A1tva+dr%C5%BEava&hl=sl&ct=clnk&cd=5).
25. *Šport in množično komuniciranje*. Najdeno 14. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://74.125.39.104/search?q=cache:qJfGKcLo87IJ:www.pfmb.unimb.si:8080/oddelki/trener/tudijska%2520gradiva/Sociologija%2520%C5%A1porta%25203.ppt+posebnosti+tr%C5%BEenja+%C5%A1portnikov+in+%C5%A1porta&hl=sl&ct=clnk&cd=5>.
26. Šugman, R. (2006). *Športni management*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
27. Tajnikar, M. & Pušnik, K. (2006): *Poslovni načrt podjetja Copacabana igralništvo d.o.o. za igralni salon Copacabana Casino* [interno gradivo].
28. Tajnikar, M. (2002). *Priročnik za načrtovanje rastočih poslov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Gea College d.d..
29. Televizijska produkcija [RTV Slovenija]. Najdeno 19. aprila 2008 na spletnem naslovu [http://www.rtv slo.si/modload.php?&c\\_mod=static&c\\_menu=1048034151](http://www.rtv slo.si/modload.php?&c_mod=static&c_menu=1048034151).
30. *The cost of a sample European patent [New estimates]*. (2004). Najdeno 15. julija 2008 na spletnem naslovu [http://www.3pod.cz/download/cost\\_analysis\\_2005\\_en%5B1%5D.pdf](http://www.3pod.cz/download/cost_analysis_2005_en%5B1%5D.pdf).
31. Trobec, I. (2005). *Trženjski vidiki globalizacije športa*, diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. *Tržna raziskava odnosa oglaševalcev do dogodkov kot dela tržnokomunikacijskega spleta [Foturistični marketing]*. (2008) Najdeno 1. avgusta 2008 na spletnem naslovu [http://www.futuristing.com/upload/file/fm-121\\_raziskava\\_trga.pdf](http://www.futuristing.com/upload/file/fm-121_raziskava_trga.pdf).
33. Westerbeek, H. & Smith, A. (2003): *Sport Business in the Global Marketplace*. New York: Palgrave Macmillan.
34. Zore, M. (2008, 29. maj). Najbolj donosna je Bundesliga. *Nogomania*. Najdeno 29. maja na spletnem naslovu <http://www.nogomania.com/Default.asp?podrocje=2&novica=17174>









## PRILOGE

### Priloga 1: Poslovanje podjetja v drugem polletju leta 2009

Na samem začetku je potrebno vspostaviti delavne pogoje, zagotoviti sredstva ter razviti in testirati 3D sistem snemalnih naprav. Podjetje bo po načrtih beležilo prvo prodajo (**230.000 EUR**) v letu 2009, ko bo svoj proizvod lansiralo na slovenski trg z minimalnim donosom v zameno za izhodiščno promocijo in prodajo v tujino. V tem primeru pričakujemo zgolj pozitiven poslovni rezultat z **10,82 % dobičkom**. V naslednjih letih načrtujemo bistveno večje povečanje prihodka in dobička na račun prejetja novih naročil iz tujine ter uresničitve drugega projekta na stadionu v Stožicah. Zelo pomembno vlogo igra strateški partner Sony, ki bo podjetju GS PRO d.o.o. pomagal tržiti in promovirati 3D recording. Podrobne elemente vrednosti projekta Plečnikov stadion Bežigrad prikazuje spodnja tabela.

	Plečnikov stadion Bežigrad (2009)	
	Vrednost v EUR	Delež v celotnih prihodkih
<b>Prihodki skupaj</b>	230.000	100 %
Prihodki iz poslovanja	230.000	100 %
Finančni prihodki	0	0 %
Izredni prihodki	0	0 %
Drugi prihodki	0	0 %
<b>Odhodki skupaj</b>	198.870	86,46 %
Stroški nabavljenega blaga	101.000	43,9 %
Stroški storitev	2.100	0,91 %
Stroški dela	51.523	22,4 %
Amortizacija	1.573	0,68 %
Finančni odhodki	35.000	15,21 %
Izredni odhodki	0	0 %
Drugi odhodki	8.121	3,53 %
Drugi davki	0	0 %
<b>Dobiček pred davki</b>	31.130	13,53 %
Davki	6.226	2,7 %
<b>Dobiček</b>	24.903	10,82 %

Podjetje bo ob zaključku leta 2009 ustvarilo dobiček v višini 24.903 EUR ter doseglo zadovoljivo stopnjo dobičkonosnosti, ki je relativno majhna v primerjavi s prihajajočimi dobički. Velike rezerve se skrivajo na stroškovnem področju, ki ga nameravamo optimalno izpopolniti in nadpovprečno povečati likvidnost, dohodek na zaposlenega, donosnost, predvsem pa ustvariti ugodne rezultate na podlagi kratkoročnih sredstev .

## Priloga 2: Opis členov verige vrednosti podjetja

*Prvi člen* predstavljajo **dobavitelji** opreme in posameznih komponent. Podjetje si bo osnovne komponente, kot so kabli, vezja, računalniške module in ostalo, pridobivalo na podlagi poslovnega sodelovanja s podjetjem AVC Ljubljana, ki se ukvarja z dobavo visoko kakovostnih komponent elektrotehnike na področju avdia, videa in lučne tehnologije. Ključni člen produkta, ki ga predstavljajo snemalne naprave, bomo pridobili na podlagi strateškega partnerstva z globalnim razvijalcem profesionalnih naprav Sony ali pa z neposrednim odkupovanjem najpreimernejših snemalnih naprav od globalnih distributerjev in prodajalcev na slovenskem trgu.

*Drugi člen* predstavlja podjetje **GS PRO d.o.o.**, ki bo zadolženo za razvoj 3D recordinga kot celote in njegovo lansiranje na trg.

*Tretji člen* zaznamujejo **neposredni kupci** 3D recordinga, to so lastniki ali upravljalci nogometnih stadionov oziroma nogometni klubi. Popoln profil kupca predstavlja nogometni klub z ogromnim številom navijačev, velikim povpraševanjem po gledanosti nogometnih tekem ter s stabilnim bilančnim zaledjem. Gledanost državnega prvenstva v nogometno razpoznavnih državah je relativno visoka, v kolikor pa klub sodeluje še v Ligi prvakov ali v pokalu UEFA, je številka toliko bolj spodbudna. Pomembno za kupca je, da bo lahko investicijo v 3D recording lahko vnovčil v nadaljnjem trženju storitve in uporabe 3D recordinga odjemalcem televizijskih pravic in si s tem v kratkem obdobju povrnil vložena sredstva.

*Četrty člen* je v znamenju **posrednikov prodaje** televizijskih pravic, ki z neposrednim nakupom pravice omogočajo nadaljnje trženje le teh televizijskim hišam, ki vmeščajo prenose nogometnih tekem med televizijske programe. Pravice za predvajanje neposrednih prenosov t svetovnega prvenstva po televiziji so tržno blago, ki se načeloma prodaja po posameznih državnih ozemljih. V primeru zadnjega svetovnega prvenstva je posredniško vlogo prodaje televizijskih pravic prevzela švicarska agencija Infront, ki je koncesijo za prodajo televizijskih pravic pridobila od mednarodne nogometne zveze FIFA.

Poznamo dva načina prodaje TV pravic (Evropski nogomet pod lupo, 2007):

- **individualna prodaja**, kjer posamezni klubi sklenejo posel s televizijsko hišo (primer: španski klub Real Madrid je z družbo "Mediapro" sklenil posel v višini 1.1 milijarde evrov in s tem agenciji omogočil trženje pravic neposrednega prenašanja do leta 2013),
- **skupna prodaja**, kjer smo priča združitvi nogometnih klubov in skupnim podpisom pogodbe z eno izmed televizijskih hiš v posamezni državi (primer: leta 2007 je angleška prva liga podpisala pogodbo z 81 oddajniki v 208 državah. To jim bo doprineslo 950 milijonov evrov iz zunanjih virov in 420 milijonov evrov iz domačih virov).

Velja še poudariti izhodišča cen televizijskih pravic, ki jih načeloma določa število gledalcev na ozemlju, kupna moč prebivalstva, predvsem pa primerjava s cenami pravic drugih primerljivih tekmovanj na istem ozemlju.

*Peti člen* verige predstavljajo **televizijske hiše**, ki od posamezne agencije odkupijo pravice za prenos nogometnih tekem. Na slovenskem ozemlju je bil oskrbovalec televizijskih prenosov lige prvakov več let podjetje Pro Plus, danes pa je omenjeno vlogo prevzela televizijska hiša TV 3. V tujih evropskih državah so prisotne bistveno večje televizijske hiše, ki ponujajo celo lastne celodnevne plačljive programe, ki vsakodnevno predvajajo nogometne tekme različnih nogometnih tekmovanj (primer: televizijska hiša Mediaset, program SKY Premium).

*Zadnji člen* pa igra vodilno vlogo pri soustvarjanju zanimanja in povpraševanja, saj ga predstavljajo **gledalci**. Z boljšimi standardi bi jih za televizijske zaslone privabili v večji meri. Nevarnost je moč predvidevati v plačljivosti programov, ki jih strokovnjaki napovedujejo v prihodnje.

**Priloga 3: Vrednotenje podjetja v obdobju 2010-2014 (v EUR)**

VREDNOTENJE	2010	2011	2012	2013	2014
poslovni izid tekočega poslovanja	679328	4812760	8115540	16548165	25719135
EBIDTA - rezultat iz poslovanja brez amortizacije	683488	4816920	8119700	16576325	25747295
amortizacija	4160	4160	4160	28160	28160
EBIT	652135	4786323	8089897	16523355	25695201
- davek	163.034	1.196.581	2.022.474	4.130.839	6.423.800
NOPAT - poslovni rezultat po davku	516294	3616179	6093066	12417326	19295335
+ amortizacija	4160	4160	4160	28160	28160
- povečanje obratnega kapitala	212455	894388	646100	1724793	1719067
- povečanje stalnih sredstev (brez amortizacije)	16640	12480	8320	580160	552000
= FCF, PROSTI DENARNI TOK	291359	2713471	5442805	10140534	17052428
<b>SEDANJA VREDNOST</b>	<b>280.153</b>	<b>2.508.756</b>	<b>4.838.634</b>	<b>8.668.171</b>	<b>14.015.853</b>

**Priloga 4: Analiza poslovnih in finančnih tveganj**

<b>POSLOVNA TVEGANJA</b>		
<b>Področje tveganja</b>	<b>Opis tveganja</b>	<b>Izpostavljenost</b>
Intelektualna lastnina	Kršitev pravic intelektualne lastnine iz naslova tretjih oseb	Visoka
Regulatorni postopki	Spremembe zakonodaje	Majhna
Zanesljivost dobaviteljev in pogodbenih partnerjev	Neredne in neustrezne dob-ave ali nekonkurenčne cene	Zmerna
Razpoložljivost proizvodnih zmogljivosti	Motnje v proizvodnji	Zmerna
Razvojni proces	Tveganje da razviti izdelek ne bo imel ustreznih lastnosti ali bo neustreze z vidika patentne situacije	Zmerna
Varovanje okolja	Škodljivi vplivi na okolje	Majhna
Informacijski viri	Motnje na področju inform-acijskih virov	Zmerna
Zaposleni	Izguba in pomanjkanje stro-kovno usposobljenih kadrov	Visoka
Varnost in zdravje pri delu	Nezgode ali poškodbe pri delu	Majhna
Varovanje premoženja	Nevarnost odtujitve premo-ženja	Zmerna

<b>FINANČNA TVEGANJA</b>		
<b>Področje tveganja</b>	<b>Opis tveganja</b>	<b>Izpostavljenost</b>
Tveganje sprememb deviznih tečajev	Nevarnost izgube zaradi neugodnega gibanja deviznih tečajev	Majhna
Tveganje sprememb obrestnih mer	Spremenjeni pogoji financiranja in najemanja kreditov	Visoka
Kreditno tveganje	Tveganje neplačila s strani kupcev	Zmerna
Likvidnostno tveganje	Pomanjkanje likvidnostnih sredstev za poravnavo obveznosti iz poslovanja ali financiranja	Zmerna
Nevarnost škode na premoženju	Nezgode, naravne katastrofe	Majhna
Nevarnost odškod-ninskih zahtevkov in tožb	Nevarnost reklamacij in tožb zaradi nepravilnega delovanja 3D sistema snemalnih naprav	Zmerna
Nevarnost finančne izgube zaradi obrato-valnega zastoja	Prekinitvev proizvodnje zaradi škode na premoženju	Majhna

**Priloga 5: Kazalniki poslovanja podjetja GS PRO d.o.o. v obdobju 2010-2014**

<b>KAZALNIKI</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>KAZALNIKI GOSPODARNOSTI</b>					
koeficient celotne gospodarnosti	1,96	3,97	4,83	5,75	6,97
koeficient gospodarnosti poslovanja	2,77	5,49	7,15	8,15	9,51
stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov	0,49	0,75	0,79	0,83	0,86
stopnja dobičkovnosti prihodkov	0,49	0,75	0,79	0,83	0,86
stopnaj čiste dobičkovnosti prihodkov	0,37	0,56	0,59	0,62	0,64
<b>KAZALNIKI DOBIČKONOSNOSTI/DONOSNOSTI</b>					
koeficient čiste donosnosti sredstev	3,88	6,05	6,54	5,96	5,99
koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev	3,68	6,01	6,52	5,95	5,98
donos na lastniški kapital	-3,16	11,80	9,51	6,94	6,61
<b>KAZALNIKI VODORAVNEGA FINANČNEGA USTROJA/ plačilne sposobnosti</b>					
koeficient kapitalске pokritosti osnovnih sredstev	-24,81	29,25	51,09	6,19	5,30
koeficient kapitalске pokritosti dolgoročnih sredstev	-24,81	29,25	51,09	6,19	5,30
koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev	14,01	51,79	69,20	6,94	5,68
kratkoročni koeficient likvidnosti/koef kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti	2,78	10,00	13,68	22,04	27,14
hitri koeficient likvidnosti/koef neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
pospešeni koeficient likvidnosti/koef pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti	2,48	9,26	12,91	20,86	25,90
koef kratkoročnega terjatveno-obveznostnega razmerja/razmerje med kratkoročnimi terjatvami in obveznostmi	2,48	9,26	12,91	20,86	25,90
razmerje med kratkoročnimi terjatvami in obveznostmi do dobaviteljev in oveznostmi iz poslovanja	5,49	16,13	20,57	30,10	34,72
razmerje med terjatvami do kupcev in obveznostmi do dobaviteljev	8,98	24,98	32,68	47,60	55,54

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

KAZALNIKI	2010	2011	2012	2013	2014
<b>KAZALNIKI OBRAČANJA</b>					
koeficient obračanja zalog	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
dnevi vezave zalog	18,25	18,25	18,25	18,25	18,25
koeficient obračanja terjatev do kupcev	11,76	11,76	11,76	11,76	11,76
dnevi vezave terjatev do kupcev	31,03	31,03	31,03	31,03	31,03
dnevi vezave obveznosti do dobaviteljev	13,86	8,73	8,69	6,41	6,41
dnevi vezave obveznosti iz poslovanja					
<b>KAZALNIKI STANJA FINANCIRANJA</b>					
delež trajnega kapitala v obveznostih do virov sredstev	-1,16	0,51	0,68	0,86	0,90
stopnja dolgoročnosti financiranja	0,66	0,90	0,93	0,96	0,97
koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja/kazalnik finančnega vzvoda	-1,86	0,96	0,46	0,17	0,11
<b>KAZALNIKI STANJA INVESTIRANJA</b>					
delež osnovnih sredstev	0,05	0,02	0,01	0,14	0,17
delež stalnih sredstev	0,05	0,02	0,01	0,14	0,17
delež finančnih naložb	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
delež zalog v gibljivih sredstvih	0,12	0,08	0,06	0,06	0,05
<b>DRUGI KAZALNIKI</b>					
prag rentabilnosti	314.741,41	551.662	798.407	1.195.595	1.316.242
cena dolžniškega kapitala	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
prihodek na zaposlenega	221.666,67	640.000,00	728.571,43	1.000.000	1.071.428
prihodek/prag rentabilnosti	4,23	11,60	12,78	16,73	22,79
poslovni stroški na zaposlenega	79.282	116.219	101.649	121.304	111.632
stroški na zaposlenega	112.977	161.367	150.721	173.832	153.742
strošek na enoto dejavnosti (TC/TR)	0,51	0,25	0,21	0,17	0,14
povprečni stroški (TC/Q)	338.932,53	403.419,25	351.683,85	347.664,46	358.733,28
cena dela: letne br.plače/pov.št.zaposl.	24.000,00	25.200,00	22.000,00	19.600,00	18.285,71
cena kapitala 1: amor.+str.fin./celotni kapital	0,24	0,05	0,03	0,03	0,02
cena kapitala 2: amor.+str.fin./osnov.sred.+zaloge	1,57	0,57	0,46	0,14	0,08
cena kapitala 3: cel.str.-str.dela/celotni kapital	4,01	2,28	1,94	1,48	1,18
cena kapitala 4: cel.str.-str.dela/osnov.sred.+zaloge	26,66	25,42	28,11	8,04	5,64
izkoriščanje zmogljivosti 1: poslovni prihodek/OS	212,96	615,09	816,98	69,33	54,51
produktivnost dela 1: posl. prih./zaposl. glede na del. ure	221.666,67	640.000,00	728.571,43	1.000.000	1.071.428
produktivnost dela 2: Q/zaposleni glede na del. ure	0,33	0,40	0,43	0,50	0,43
zaposleni	6	10	14	20	28
Q	2	4	6	10	12