

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

BOŠTJAN ZIMIC

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

**POSLOVNI NAČRT PODJETJA MIZARSTVO  
DENIS SERJUN S.P.**

Ljubljana, avgust 2009

BOŠTJAN ZIMIC

## IZJAVA

Študent **Boštjan ZIMIC** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Roka Stritarja in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD .....	1
1 POVZETEK .....	1
1.1 KRATEK OPIS PODJETJA .....	1
1.2 PRILOŽNOST IN STRATEGIJA .....	2
1.3 CILJNI TRGI IN PROJEKCIJE .....	2
1.4 KONKURENČNE PREDNOSTI .....	2
1.5 EKONOMIKA, DOBIČKONOSNOST IN MOŽNOST ŽETVE .....	3
1.6 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI .....	3
2 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE .....	4
2.1 PANOGA DEJAVNOSTI .....	4
2.1.1 KVALITATIVNA ANALIZA PANOGE DEJAVNOSTI .....	4
2.1.2 KVANTITATIVNA ANALIZA PANOGE .....	7
2.2 PODJETJE .....	9
2.3 PROIZVODI IN STORITVE .....	9
2.4 STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI .....	11
3 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA .....	12
3.1 KUPCI .....	12
3.2 OPIS TRGA IN TRENDI .....	14
3.3 KONKURENCA .....	15
3.4 SPROTNO OCENJEVANJE TRGA .....	16
4 EKONOMIKA POSLOVNJA PODJETJA .....	16
4.1 KOSMATI DOBIČEK IN DOBIČEK IZ POSLOVANJA .....	16
4.2 ANALIZA DONOSNOSTI .....	17
4.3 FIKSNI IN VARIABILNI STROŠKI .....	17
4.4 UPRAVLJANJE Z DENARNIM TOKOM PODJETJA .....	18
5 NAČRT TRŽENJA .....	18
5.1 CELOTNA TRŽENJSKA STRATEGIJA .....	19
5.2 CENOVNA STRATEGIJA IN PRODAJNA POLITIKA .....	19
5.3 PRODAJNE POTI .....	20
5.4 TRŽNO KOMUNICIRANJE .....	20
6 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT .....	21
6.1 GEOGRAFSKA LOKACIJA PODJETJA .....	22
6.2 POSLOVNI PROSTORI .....	22
6.3 OPERATIVNI CIKLUS .....	22
6.4 PRANE ZAHTEVE, DOVOLJENJA IN VPRAŠANJA OKOLJA .....	23
7 NAČRT RAZVOJA .....	23
8 PODJETNIŠKA SKUPINA .....	24
8.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA .....	24
8.2 KLJUČNO VODSTVENO OSEBJE .....	24
8.3 POLITIKA ZAPOSLOVANJA IN NAGRAJEVANJA V PODJETJU .....	25
8.4 LASTNIŠTVO PODJETJA .....	25
9 SPLOŠNI TERMINSKI NAČRT .....	26
10 KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI .....	27
10.1 MAKRO RAVEN .....	27
10.2 RAVEN PODJETJA .....	27
10.3 SIMULACIJE .....	28
11 FINANČNI NAČRT .....	29
11.1 PREDRAČUN IZKAZA USPEHA .....	29

11.2	PREDRAČUN BILANCE STANJA .....	29
11.3	PREDRAČUN IZKAZA FINANČNIH TOKOV .....	30
11.4	DAVČNI STATUS .....	30
11.5	KONTROLA STROŠKOV .....	31
11.6	KAZALCI USPEŠNOSTI POSLOVANJA.....	31
11.6.1	ROA .....	31
11.6.2	ROE.....	31
12	PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI.....	31
12.1	ZAŽELENO FINANCIRANJE .....	31
12.2	PRIDOBIVANJE VIROV FINANCIRANJA .....	32
12.3	UPRAVLJANJE Z OBRATNIM KAPITALOM PODJETJA .....	32
	SKLEP.....	33
	LITERATURA IN VIRI .....	34
	PRILOGE	

## KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Porterjev model analize konkurenčnosti panoge.....</i>	6
<i>Tabela 2: Število prebivalcev v goriški regiji po letih .....</i>	14
<i>Tabela 3: Finančni podatki potencialnih konkurentov za leto 2008.....</i>	16
<i>Tabela 4: Povprečne mesečne bruto plače v EUR pri pravnih osebah po letih .....</i>	25
<i>Tabela 5: Splošni terminski načrt .....</i>	26

## KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Delovno aktivno prebivalstvo v panogi obdelave in predelave lesa.....</i>	4
<i>Slika 2: Poraščenost Slovenije z gozdovi .....</i>	7
<i>Slika 3: Osnovni prikaz jedilnega kota v obliki črke U.....</i>	10
<i>Slika 4: Kotna ura, unikatni izdelek .....</i>	11
<i>Slika 5: Načrtovani čisti dobiček v prvih petih letih delovanja .....</i>	17
<i>Slika 6: Prikaz načrtovane organizacijske strukture .....</i>	24

# UVOD

»Človek že od davnine gospodari. Njegovo gospodarjenje je v zgodovini spreminjalo svoje oblike, vendar se je njegovo bistvo ohranjalo. Ker je na voljo vedno premalo dobrin za zadovoljevanje potreb ljudi, je potrebno to omejenost dobrin zmanjševati. Človek s svojo zavestno dejavnostjo, ki ji pravimo proces gospodarjenja, to počne.« (Pučko, 2004, str. 6)

Pred vsakim pričetkom procesa gospodarjenja, torej tudi ustanovitve podjetja, je smiselno pripraviti poslovni načrt in predvideti celoten potek poslovanja. V diplomskem delu bom predstavil poslovni načrt za podjetje Mizarstvo Denis Serjun s. p., ki se bo ukvarjalo s proizvodnjo unikatnega pohištva. Prikazal bom vse ključne sestavine poslovnega načrta in tako iz več vidikov analiziral uspešnost poslovne ideje.

Drnovšek, Stritar in Vahčič (2005, str. 1) opredeljujejo poslovni načrt kot način preverjanja podjetniške ideje. To je izkaz, ki podjetniku prikazuje smiselnost ustanovitve novega podjetja, obenem pa opredeljuje njegove poslovne cilje in strategije za doseganje le-teh.

Skozi diplomsko delo bom predstavil vse ključne lastnosti novoustanovljenega podjetja, poudaril bom konkurenčne prednosti in strategije vstopa na trg ter povečevanja tržnega deleža. S prikazom celotnih finančnih predračunov bom preveril finančni vidik poslovne ideje kot najpomembnejši vidik pri zagotavljanju obstoja in delovanja organizacij nasploh. Pozornost bom posvetil tudi analizi panoge dejavnosti in tako ugotovil možnosti vstopa novih ponudnikov na tržišče. Definiral bom potencialne kupce in ugotovil pravilno trženjsko strategijo za pritegnitev njihove pozornosti. Prikazan pa bo tudi splošni terminski plan, ki bo zajemal vse potrebne dejavnosti pri ustanovitvi novega podjetja in tako omogočil načrtovanje pričetka proizvodnje in uradnega zagona podjetja.

**Namen** izdelave tega poslovnega načrta je predvsem preverjanje podjetniške ideje v tržnem in finančnem smislu in s tem opredeljevanje smiselnosti obravnavanja poslovne priložnosti. **Cilj**, ki sem si ga pred pričetkom izdelave diplomskega dela zadal, pa je čim realnejši prikaz poslovanja podjetja v prvih letih delovanja.

## 1 POVZETEK

### 1.1 KRATEK OPIS PODJETJA

Podjetje Mizarstvo Denis Serjun s. p. bo ustanovljeno v oktobru 2010. Ponujalo bo unikatno pohištvo. Najprej bo z izdelki pokrivalo lokalno tržišče v območju goriške regije, kasneje pa bo tržišče razširilo na celotno Slovenijo. S štirimi zaposlenimi se bo uvrščalo med mikro

podjetja. Glavni proizvod bodo predstavljali jedilni koti, vsekakor pa bo pestra tudi ostala ponudba kuhinj, spalnic, dnevnih sob in kotnih ur. Izziganje v les bo še poudarjalo edinstvenost izdelkov in pripomoglo k prepoznavnosti le-teh. Izdelki bodo narejeni po naročilu, prodaja pa bo potekala na sedežu podjetja, kjer bo kupec lahko izrazil posebne zamisli in pričakovanja. S pomočjo programa SolidWorks mu bo prikazan model izdelka, ki bo v naročenem terminu izdelan.

## **1.2 PRILOŽNOST IN STRATEGIJA**

Lesna industrija je že nekaj let v krizi, saj iz leta v leto zaposluje manj ljudi. Prav zaradi vse večje onesnaženosti in emisij v okolju pa vidim potencial v lesu, saj je ta naravni material, ki nastaja s procesom fotosinteze in CO<sub>2</sub>. Slovenija je na tem področju bogata, saj gozdovi pokrivajo približno 60 % površin. Iz tega lahko sklepam, da obstaja zadostno število grobih obdelovalcev lesa, torej dobaviteljev materiala za izdelovanje pohištva. Priložnost za ustanovitev podjetja predstavlja predvsem nadarjenost za oblikovanje, ki jo bodoči ustanovitelj koristno izrablja pri izdelovanju pohištva. Unikatni izdelki se vsekakor lahko kosajo s trenutnimi ponudbami na tržišču, obenem pa kot konkurenčno prednost lahko navedem možnost pirografije<sup>1</sup>, ki potrdi edinstvenost izdelkov. Pri vstopu na trg se bo podjetje posluževalo strategije visokih cen, kar pomeni, da bodo prodajne cene proizvodov nekoliko višje od ponujenih substitutov na tržišču. Strategija vstopa bo pripomogla k visokim prilivom že na začetku poslovanja, obenem pa bo ponujeno pohištvo, tudi v očeh kupcev, predstavljeno kot kakovostni unikatni.

## **1.3 CILJNI TRGI IN PROJEKCIJE**

Podjetje bo kot potencialne kupce prepoznavalo ljudi, ki so ljubitelji unikatnih izdelkov, obenem pa so pristaši kakovosti. Zaradi nekoliko višjih cen bodo kupci segmentirani tudi na podlagi dohodka. Trženje izdelkov bo ob pričetku poslovanja temeljilo na priporočilih znancev in že obstoječih strank, izvedeno pa bo predvsem v lokalnih časopisih. Skladno z večanjem ciljnega tržišča bomo spreminjali tudi oblike trženja. Analiza panoge prikazuje, da se tako število stanovanj kot tudi število zaposlenih oseb v goriški regiji povečuje – to so vsekakor pozitivne informacije, iz katerih lahko sklepamo na obstoj povpraševanja po unikatnem pohištvu.

## **1.4 KONKURENČNE PREDNOSTI**

Panoga, v katero bo podjetje vstopilo, je razvita; veliko je ponudnikov serijsko proizvedenega pohištva nižjih cenovnih razredov pa vse do visokokakovostnih izdelkov z višjimi cenami.

---

<sup>1</sup> Izziganje v les.

Neposredno konkurenco nam bodo predstavljale organizacije, ki ponujajo možnost izdelave po naročilu in s tem prilagoditev mer ter upoštevanje posebnih želja kupcev. Kot konkurenčno prednost pred ostalimi ponudniki v panogi lahko poudarim predvsem storitev pirografije, s pomočjo katere bomo na izdelkih pustili trajen pečat in tako dosegli opazno diferenciacijo med našo in ostalo ponudbo. Od nekaterih konkurentov bomo ugodnejši in privlačnejši tudi zaradi nudenja poprodajnih storitev in možnosti plačevanja v obrokih, kar v zadnjih letih igra pomembno vlogo pri odločitvah za nakup.

## **1.5 EKONOMIKA, DOBIČKONOSNOST IN MOŽNOST ŽETVE**

Visoke začetne investicije, ki jih zahteva nabava vse potrebne opreme, bodo vzrok za načrtovano izgubo 3.957 EUR v prvem letu delovanja. Že drugo leto pa bo podjetje izkazovalo dobiček 6.794 EUR, ki v obdobju poslovanja ne bo več zasedal negativnih vrednosti. Načrtovana stopnja zadolženosti bo najvišja ob ustanovitvi podjetja, z leti pa se bo krivulja zadolženosti približevala abscisni osi. Z variiranjem dobička se spreminjata tudi kazalca rentabilnosti sredstev (ROA<sup>2</sup>) in donosnosti kapitala (ROE<sup>3</sup>). ROA bo že v drugem letu delovanja z vrednostjo 0,05 presegel povprečje konkurenčnih podjetij, ROE pa se bo povprečja oklepal in ga z vrednostjo 0,11 presegel v petem letu.

## **1.6 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI**

Lastnika bosta v podjetju opravljala ključne naloge. Ustanovitelj podjetja bo prispeval večino opredmetenih sredstev za pričetek poslovanja, obenem bo pokrival tudi 50 % vloženi denarnih sredstev. Drugo polovico denarnih sredstev in 2 % opredmetenih sredstev pa bo podjetje pridobilo kot vložek manjšinskega lastnika podjetja, ki bo deloval v sektorju za nabavo, finance in prodajo. Glavni ustanovitelj bo obenem tudi vodja proizvodnje, kjer bosta poleg njega zaposlena še dva delavca, ki bosta pripomogla k nemotenemu delovanju podjetja. Večinski lastnik že nekaj let za domačo rabo izdeluje unikatne izdelke, saj ga delo z lesom veseli in že od končane srednje lesarske šole v Novi Gorici opaža, da na trgu obstaja povpraševanje, ki ga z opisano ponudbo lahko zadovolji. Vse pridobljene izkušnje bo tako lahko koristno uporabil in z izdelovanjem kakovostnih proizvodov pripomogel k boljši in kvalitetnejši ponudbi slovenskih dobrin.

---

<sup>2</sup> Return On Assets ali donosnost sredstev.

<sup>3</sup> Return On Equity ali donosnost lastniškega kapitala.



## 2 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE

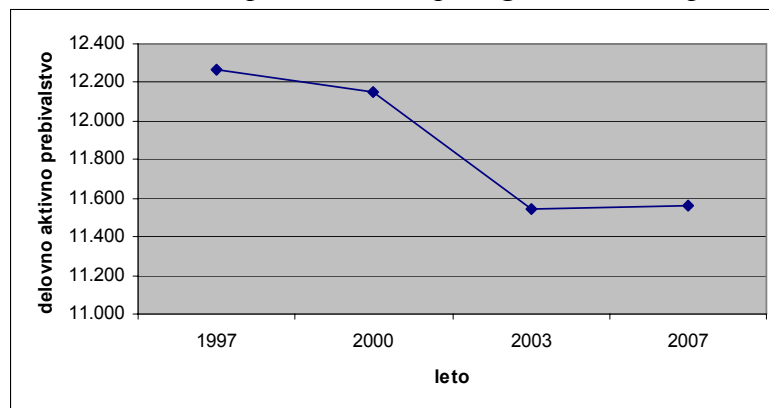
### 2.1 PANOGA DEJAVNOSTI

#### 2.1.1 KVALITATIVNA ANALIZA PANOGE DEJAVNOSTI

Podjetje Mizarstvo Denis Serjun s. p. (v nadaljevanju Denis Serjun s. p.) se bo ukvarjalo s proizvodnjo unikatnega pohištva, ki ga po SKD<sup>4</sup> uvrščamo v skupino C – predelovalne dejavnosti, oddelek 31 – proizvodnja pohištva, razred 09 – proizvodnja drugega pohištva. Torej celotna SKD šifra je C31.090.

Lesnopredelovalna panoga se uvršča med najstarejše panoge na območju Slovenije, saj začetki le-te segajo v zgodnje 19. stoletje, od takrat naprej pa se dejavnost predelovanja lesa neprestano razvija. V obdobju po drugi svetovni vojni je lesna industrija predstavljala eno izmed pomembnejših predelovalnih panog takratne države, nakar je iz prejšnje pretežno žagarske dejavnosti prešla tudi na izdelovanje končnih izdelkov, torej razvijala se je pohištvena dejavnost in dejavnost stavbnega mizarstva. V kasnejšem obdobju je lesna panoga doživela padec, kar se je izražalo v nižanju števila zaposlenih. Trend zmanjševanja zaposlenih je v panogi obdelave in predelave lesa prisoten še danes, saj je v letu 2007 glede na desetletje prej, leto 1997, omenjena panoga beležila 6 % manj delovno aktivnega prebivalstva, kar prikazuje slika 1.

Slika 1: Delovno aktivno prebivalstvo v panogi obdelave in predelave lesa



Vir: Delovno aktivno prebivalstvo po dejavnostih (SKD 2008), Slovenija, 2009.

V panogi proizvodnje pohištva dandanes deluje veliko podjetij, saj so ti izdelki nuja v vsakem gospodinjstvu. Že zaradi proizvodnje unikatnega pohištva se število konkurentov drastično zmanjša, saj le-ti ponujajo pohištvo, ki je izdelano po meri, in upoštevajo zamisli naročnika.

<sup>4</sup> Standardna klasifikacija dejavnosti.

Velik faktor pri uspehu tukaj predstavlja prav nadarjenost in smisel za estetiko samega izdelovalca, saj so izdelki unikatni. Pri vstopu na trg se je potrebno zavedati, da je dandanes moč kupiti številne substitute, ki so proizvedeni serijsko in kot taki cenovno ugodnejši. Prav zaradi tega je treba velik poudarek posvetiti diferenciaciji med proizvodi in ponujati čimbolj kakovostne izdelke, ki imajo svoj dizajn, s katerim se razlikujejo od ponudbe ostalih predstavnikov te panoge. Kljub konkurenci menim, da je v lesni industriji še veliko možnosti za uspeh, še posebej v primeru razvoja novega dizajna in prodaje kvalitetnih izdelkov, kar bi s pomočjo hitrih in kakovostnih storitev pripeljalo do dobrega imena in uveljavljene blagovne znamke.

Podjetje Denis Serjun s. p. se bo sprva usmerilo predvsem na tržišče goriške regije, šele kasneje pa bo svoje izdelke ponudilo tudi na tržišču celotne Slovenije. Pomemben podatek za napoved povpraševanja po pohištvenih izdelkih v goriški regiji predstavlja registrirano število stanovanj v predhodnih letih. Iz priloge 1 je razvidno, da se število stanovanj v goriški regiji povečuje, saj verižni indeks vedno zaseda vrednosti nad številom sto. Iz tega lahko sklepamo, da se povečuje tudi povpraševanje po pohištvu. V isti prilogi so zbrani podatki o izdatkih gospodinjstev za pohištvo in opremo. Tudi tukaj so verižni indeksi visoki, v analiziranem obdobju zavzemajo najvišjo vrednost v letu 2005, saj se povprečni izdatki gospodinjstva za pohištvo in opremo glede na prejšnje leto dvignejo kar za 16 %, najmanj pa se povprečni izdatki povečajo v letu 2003, saj so le-ti glede na leto 2002 višji le 1,02 krat. Kljub temu pa nas ti podatki ne smejo zaslepiti, saj na dvig izdatkov vpliva tudi inflacija in s tem dvig cen proizvodov. Vsekakor pa je zanimivo dejstvo, da se v celotnem analiziranem obdobju, torej od leta 2002 do leta 2006, izdatki gospodinjstev za pohištvo in opremo v Sloveniji povečajo kar za 36,3 odstotka.

Sklicujoč se na prikazane tabele v prilogi 1 lahko rečem, da je v panogi proizvodnje pohištva prisoten trend zmanjševanja zaposlenih, saj je leta 2003 panoga zaposlovala 846 ljudi več kot leta 2007. Obenem pa so prihodki od prodaje višji, iz česar lahko sklepamo na višjo stopnjo avtomatizacije in rast cen proizvodov.

Ob predstavljenih podatkih pa ne moremo mimo dejstva, da je trenutno Slovenija uradno v recesiji, saj BDP<sup>5</sup> pada že dve zaporedni četrletji. V letošnjih prvih štirih mesecih se je ta znižal kar za 6,4 %, če pa ga primerjamo z vrednostjo v enakem obdobju lani, padec doseže številko 8,5 %. Vzroki za znižanje gospodarske rasti tičijo predvsem v izrazitem padcu izvoza, ki se je na medletni ravni znižal za 21,1 %, za 23,6 odstotne točke pa so manjše tudi investicije v osnovna sredstva. Na padec BDP je vsekakor negativno vplivala tudi 4,2 odstotna sprememba zalog v podjetjih. Vsi ti dejavniki posledično vplivajo na trg dela, kar se izraža v 1,8 odstotne točke višji brezposelnosti obeh zadnjih četrletji (Uredništvo Mladine, 2009, 9. junij).

---

<sup>5</sup> Bruto domači proizvod.

Popit (2009, 26. maj) v svojem članku navaja, da predstavljajo predelovalne dejavnosti 90,65 % celotne slovenske industrijske proizvodnje. Izdelovanje pohištva pa prispeva 2,7 % vrednosti. Marca letos so v primerjavi z marcem lani skorajda vse dejavnosti, z izjemo tiskarn in naftne dejavnosti, izdelale manj. Torej, recesija ima vpliv tudi na proizvodnjo pohištva, saj se je le-ta v zadnjem letu zmanjšala kar za 24,7 %.

Kljub trenutnemu slabemu stanju v gospodarstvu pa se napovedi za prihodnost izboljšujejo. Padanje gospodarske aktivnosti naj bi se v tretjem četrtletju letošnjega leta stabilizirale, v prihodnjem letu pa lahko pričakujemo začetek okrevanja, ki bo precej zmerno. V ZDA naj bi se že kazala prva znamenja stabilizacije, po mnenju dekana Ekonomske Fakultete v Ljubljani Dušana Mramorja pa Evropa pri okrevanju za ZDA ne bo imela velike zamude (Nuredini, 2009, 1. junij).

Zaradi trenutne recesije bomo, kot bo prikazano pri terminskem planu, v podjetju Denis Serjun s. p. s poslovanjem pričeli konec leta 2010. Po napovedih se bo stanje v gospodarstvu takrat že stabiliziralo, tuje povpraševanje po slovenskih izdelkih bo višje, kar bo zahtevalo višjo proizvodnjo in posledično se bo nižala stopnja slovenske brezposelnosti. Kupna moč prebivalstva se bo okrepila, tako da bomo z ustrezno politiko trženja lahko vplivali na potencialne kupce in dosegli načrtovano prodajo.

Pri analizi panoge je smiselno predstaviti tudi Porterjev model petih sil, saj kot navajajo Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003, str. 116) je to temeljno analitično orodje, ki služi za analizo konkurenčne prednosti na ravni panoge.

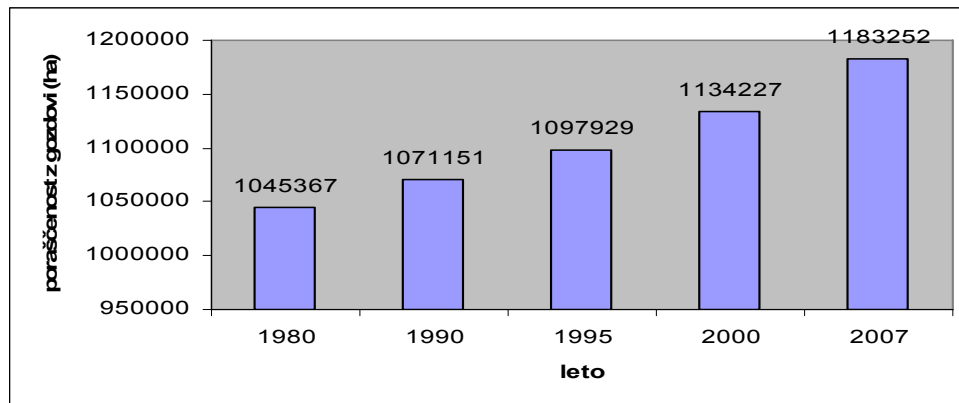
*Tabela 1: Porterjev model analize konkurenčnosti panoge*

Porterjeva matrika	
Nevarnost vstopa novih konkurentov	srednja
Nevarnost substitucije	srednja
Pogajalska moč kupcev	visoka
Pogajalska moč dobaviteljev	nizka
Rivalstvo znotraj panoge	visoka

Iz tabele 1 je razvidno, da je vstop v panogo nekoliko tvegan, saj v njej že deluje veliko podjetij. Rivalstvo med konkurenti je visoko, kar dviguje pogajalsko moč kupcev. Potencialni kupci se imajo možnost odločati med veliko podobnimi ponudbami in tako izbrati ponudnika, ki najbolj ustreza njihovim preferencam. Prisotna je tudi nevarnost substitucije, saj je veliko izdelkov med seboj sorodnih, vsi pa zadovoljujejo enake človeške potrebe. Vstop novih konkurentov nekoliko otežujejo visoke investicije v opremo na začetku poslovanja in dejstvo, da je na tržišču že kar nekaj priznanih izdelovalcev, ki imajo zveste kupce. Visokega zanimanja za vstop trenutno najverjetneje ni, saj se panoga že nekaj časa spopada s krizo in ne prikazuje znakov faze rasti in s tem visokih dobičkov, ki bi pritegnili nove konkurente. Slovenija je ena izmed treh najbolj poraščenih držav z gozdovi (poleg Finske in Švedske), saj

po razpoložljivih podatkih gozdne površine celo presegajo 60 % celotne površine. Kot prikazujejo statistični podatki, za predelavo lesa na leto porabimo manj kot polovico letnega prirasta, gozdov pa je v Sloveniji vedno več, kar prikazuje tudi slika 2.

*Slika 2: Poraščenosť Slovenije z gozdovi*



*Vir: Površina gozda, 2009.*

Prav zaradi gozdne poraščenosťi Slovenije je na trgu veliko podjetij, ki grobo predelujejo les in ga nato naprej prodajajo lesnim podjetjem. Iz tega lahko sklepamo, da je ponudba preko različnih dobaviteljev lesa dolgoročno zagotovljena. Med ponudbo dobaviteljev ni velikih razlik, obenem pa so nizki tudi stroški zamenjave le-teh, zaradi česar sem pogajalsko moč dobaviteljev lahko ocenil kot nizko.

Kljub temu, da je vstop v panogo nekoliko tvegan, pa sem še vedno mnenja, da je uspeh podjetja, ki prodaja unikatno pohištvo, odvisen predvsem od nadarjenosti samega izdelovalca in prepričan sem, da bo ob dobri ponudbi, pravilni politiki trženja in kakovostnih izdelkih podjetje zmožno privabiti kupce in dosegati načrtovano prodajo.

## **2.1.2 KVANTITATIVNA ANALIZA PANOGE**

Panogo pohištva je nekoliko težje analizirati, saj v skupini pod isto SKD šifro lahko zasledimo tudi podjetja, ki se ukvarjajo z nekoliko drugačnimi dejavnostmi. Obenem pa opažam, da se sekundarni podatki, ki jih je moč pridobiti na spletu, med seboj nekoliko razlikujejo. Zaradi naštetih razlogov sem se odločil, da bom v tem poglavju predstavil analizo desetih podjetij, ki jih prepoznavam kot potencialne konkurente našemu podjetju. V analizo sem vključil nekoliko večje organizacije, ki so bolj prepoznavne na slovenskem tržišču in imajo višje dohodke, pa tudi podjetja, ki pokrivajo bolj lokalno raven, z manjšim številom zaposlenih in temu primerno manjšo prodajo. V analizo konkurentov, ki ponujajo proizvode podobne našim, sem tako vključil podjetja:

- a. EMOK sedežno pohištvo, d. o. o.
- b. KURNIK proizvodnja in prodaja pohištva, d. o. o.

- c. MIZARSTVO ERVIN PEGAN S. P.
- d. MIZARSTVO IGOR BIRSA S. P.
- e. MIZARSTVO JANEZ MRAK S. P.
- f. MIZARSTVO KOGOJ ROMAN KOGOJ S. P.
- g. MIZARSTVO SREBRNIČ DAMJAN S. P.
- h. SELAK, mizarstvo, d. o. o.
- i. SMOLEJ, d. o. o., izdelovanje pohištva in notranje opreme
- j. SPLOŠNO MIZARSTVO ROBERT BEČAJ S. P.

Kvantitativno analizo naštetih podjetij bom izdelal s prikazom sedmih kazalnikov, ki se nanašajo na leti 2007 in 2008, enačbe, ki sem jih pri izračunu uporabil, pa so prikazane v prilogi 2.

S pomočjo enačbe 1 izračunamo kazalnik, ki nam predstavi, kakšen je povprečni dobiček analiziranih podjetij. Vrednost kazalca v letu 2008 zvišuje podjetje Selak, d. o. o., saj izkazuje čisti dobiček v vrednosti 59.530 EUR. Visok čisti dobiček vrednosti 40.625 EUR beleži tudi podjetje EMOK, d. o. o. Med analiziranimi podjetji izgubo v vrednosti 1.290 EUR v istem letu prikazuje le podjetje Mizarstvo Igor Birsa s. p. Povprečni dobiček vseh desetih analiziranih podjetij znaša 14.134 EUR, kar je ob upoštevanju krize v proizvodnji pohištva vsekakor zadovoljiva številka. V letu 2007 je bila skupna izguba analiziranih podjetij višja kot leto kasneje, saj je podjetje Igor Birsa s. p. izkazovalo kar 7.796 EUR, podjetje Selak, d. o. o. pa 3.416 EUR negativnega poslovnega izida, skupni povprečni dobiček pa je z vrednostjo 14.267 EUR le malo presegal vrednost v letu 2008.

Drugi kazalnik, povprečna sredstva na podjetje, izračunamo tako, da celotna sredstva delimo s številom podjetij, kar prikazuje enačba 2. V našem primeru dobimo za leto 2007 rezultat 354.375 EUR, leto kasneje pa se povprečna sredstva analiziranih podjetij zvišajo na 396.696 EUR.

Kazalnik, izračunan z enačbo 3, nam pokaže, kolikšni so povprečni prihodki analiziranih podjetij. Izračunamo ga lahko tudi z deljenjem celotnih prihodkov s številom podjetij, ki so vključena v analizo. Povprečni prihodki naših potencialnih konkurentov v letu 2007 znašajo 382.716 EUR, v letu 2008 pa se je prodaja izdelkov povečala, saj se je povprečni prihodek na podjetje dvignil na vrednost 425.029 EUR.

Po enačbi 4 izračunano povprečno število zaposlenih v podjetju se dvigne iz 6,3 v letu 2007 na 6,7 leto kasneje. To povprečje zvišuje predvsem podjetje EMOK, d. o. o., saj v letu 2008 zaposluje v povprečju 34,03 ljudi.

Enačba 5 je pokazala, da se celotna stopnja zadolženosti desetih podjetij znižuje. V letu 2008 so podjetja v povprečju zadolžena za 56,4 %, kar je 7,4 odstotne točke manj kot v letu 2007.

Celoten čisti dobiček v letu 2008 predstavlja 3,6 % celotnih sredstev analiziranih podjetij. Številka je izračunana z enačbo 6 in predstavlja vrednost ROA. V letu 2007 so podjetja izkazovala nekoliko višji čisti dobiček, izračunana vrednost ROA pa je znašala 4 %.

Opazovani potencialni konkurenti v letu 2008 prikazujejo donosnost kapitala v višini 10,73 %. Celoten lastniški kapital je tako skoraj desetkrat večji od čistega dobička. Donosnost kapitala se je v letu 2008 glede na leto 2007 znižala, saj je ROE v letu 2007 znašala 11,6 %.

## **2.2    *PODJETJE***

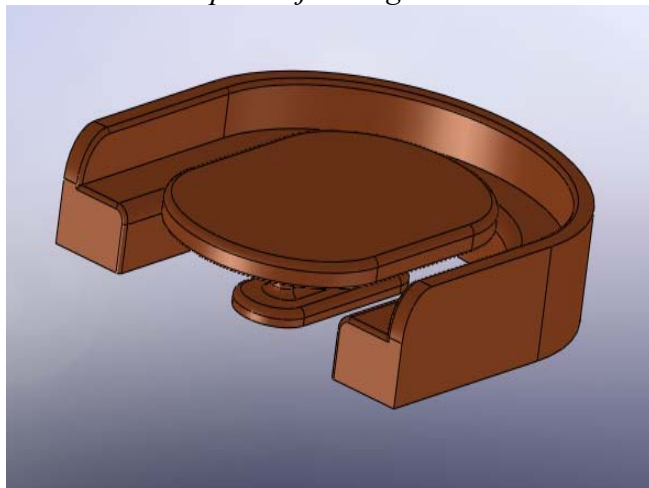
Podjetje, za katerega sestavljam poslovni načrt, se bo imenovalo Mizarstvo Denis Serjun s. p. s sedežem na Vojkovi ulici 19A, 5210 Deskle, njegova glavna dejavnost bo proizvodnja jedilnih kotov in ostalega unikatnega pohištva. Načrtovani pričetek poslovanja podjetja je v oktobru 2010. Kot je že iz samega imena podjetja razvidno, bo pravna organizacijska oblika samostojni podjetnik, ena izmed najpogostejših oblik pri manjših podjetjih. Puharič (2004, str. 82) samostojnega podjetnika opredeljuje kot osebo, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo ključno dejavnost, obenem pa odgovarja za svoje nastale obveznosti z vsem svojim premoženjem. Organizacijska oblika bo ustrezala, saj bo to majhno podjetje, v katerem bomo poleg glavnega ustanovitelja zaposleni še trije ljudje. V današnjem svetu, kjer bi lahko rekli, da so spremembe že del našega vsakdana, je zelo pomembno, da se podjetja lahko hitro prilagajajo na spremembe na tržišču. Prav zaradi majhnosti bo podjetje zmožno hitrega odziva na spremembe v povpraševanju in s tem privabljanja novih kupcev, obenem pa izpolnjevanja potreb in pričakovanj že obstoječih strank. Glavni ustanovitelj podjetja bo Denis Serjun, ki ga že kar nekaj let veseli izdelovanje lesarskih izdelkov in v vsakdanjem življenju opaža, da povpraševanje po unikatnih izdelkih narašča. Za nabavo, računovodstvo in trženje izdelkov bom zadolžen Boštjan Zimic, poleg naju pa bosta v podjetju zaposlena še dva delavca, ki bosta skrbela za lakiranje, grobo rezanje, pomoč pri izdelavi, pa tudi za dostavo in montažo končnih izdelkov. Kot je načrtovano, bo podjetje poslovalo s štirimi zaposlenimi, kar nas uvršča med najpogostejšo velikostjo organizacij, tj. mikro podjetje. Za začetek poslovanja bomo uporabili 65 kvadratnih metrov sedaj neizkoriščenih prostorov v pritličju ustanoviteljeve stanovanjske hiše, saj menim, da bo velikost zadoščala za vso opremo in nemoteno delovanje podjetja. Po predvidenih projekcijah, ki so priložene kot priloga 11, bo višina osnovnega kapitala ob pričetku delovanja znašala 88.900 EUR, od tega bo v denarni vrednosti vloženo 38.000 EUR, 50.900 EUR pa bo vrednost vloženi nedenarnih sredstev.

## **2.3    *PROIZVODI IN STORITVE***

Kot sem že opisal, bo glavni proizvod podjetja Denis Serjun s. p. unikatno pohištvo, ki bo izdelano po naročilu, ob tem pa bodo upoštevani predlogi in zamisli slehernega naročnika. Prevladovalo bo masivno pohištvo iz lepo oblikovanega in kvalitetnega lesa. S primernimi

postopki obdelovanja in ustrezno zunanjo zaščito bomo dosegli vrhunske lastnosti končnih izdelkov, kot so visoka kakovost in dolga življenjska doba. Vsi proizvodi podjetja se bodo prodajali pod blagovno znamko *Nazaj k naravi*. Podjetje bo ponujalo širok izbor unikatnih izdelkov, kamor bodo spadale spalnice, kuhinje in dnevne sobe. Ker pa je v Sloveniji že veliko ponudnikov podobnih izdelkov, smo se odločili za specializacijo izdelovanja jedilnih kotov iz masivnega lesa. Zaradi majhnosti podjetja je specializacija na točno določen proizvod smiselna, saj nam to lahko predstavlja konkurenčno prednost pred podjetji, ki delujejo v isti panogi. Ponujali bomo številne izvedbe jedilnih kotov, kot na primer jedilne kote v obliki črke I, L, U in polkrožne jedilne kote. Na sliki 3 je primer osnovnega prikaza jedilnega kota oblike črke U, ki je izdelan z modelirnikom SolidWorks. Prikazi ostalih oblik pa so priloženi kot priloga 3. Pri vseh izvedbah bo stranka imela možnost sama izbirati višino, dolžino in globino. Kot posebnost in neke vrste konkurenčno prednost bomo strankam nudili tudi storitev vžiganja raznih znamenj, verzov ali poslikav v samo pohištvo. Pirografija bo še poudarila dizajn in unikatnost izdelkov, torej pripomogla bo k prepoznavnosti, saj bomo s tem dosegli opazno diferenciacijo med našimi izdelki in ostalimi substituti, ki so ponujeni na tržišču. Lahko rečem, da bomo ponujali vse, kar potrebuje stranka, ki opremlja stanovanje. Kupci bodo lahko sami izbirali med vrstami lesa, kot so oreh, bor, češnja, hrast ali bukev, obenem pa jim bomo ponudili tudi bogato paleto odtenkov barve oziroma laka, s katerim bo končni izdelek premazan. Za boljšo predstavbo v prilogi 4 prikazujem nekaj unikatnih izdelkov, ki jih je v preteklosti naredil Denis Serjun. Cene izdelkov bodo različne, saj bodo odvisne od velikosti, kakovosti materiala, dizajna in ostalih želja in potreb naročnikov.

*Slika 3: Osnovni prikaz jedilnega kota v obliki črke U*



Ob že opisani ponudbi bo podjetje izdelovalo tudi okrasne lesene izdelke, med katere spadajo kotne ure, pa tudi izdelki pirografije. Ti izdelki se bodo uvrščali med stransko dejavnost podjetja. Primer kotne ure prikazuje slika 4 na strani 11.

*Slika 4: Kotna ura, unikatni izdelek*



Zavedamo se, da pri konkurenčnih prednostih v zadnjem času igra zelo pomembno vlogo dodani izdelek, kamor štejemo poprodajne storitve, dostavo in montažo kupljenega izdelka, pa tudi garancijo, s katero zagotavljamo, da bo izdelek ob pravilni uporabi in primernem vzdrževanju brezhibno služil svojemu namenu. Za dostavo in montažo bosta skrbela zaposlena delavca, ki bosta s službenim vozilom dostavila naročeno blago in ga skušala namestiti po zamislih sleherne stranke. Sume o kakovosti naših izdelkov bomo izpodbili s tem, da bomo za vse naše proizvode jamčili z garancijo v obdobju petih let. Ob nakupu pa bomo ponujali možnost odplačevanja v petih enakih obrokih in s tem omogočili nakup tudi populaciji, ki ob dostavi nima dovolj sredstev za takojšnje plačilo.

## **2.4 STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI**

Strategija vstopa pomembno vpliva na delovanje podjetja in njegov poslovni uspeh, saj napačen vstop na tržišče lahko javnosti pošilja napačne signale o lastnostih prodajnih izdelkov. Podjetje Denis Serjun s. p. bo na trg vstopilo v skladu s strategijo visokih cen, kar pomeni, da bomo na trg vstopili s cenami, ki bodo nekoliko višje od konkurenčnih. S tem bomo javnosti sporočili, da so naši izdelki res unikatni in kakovostni. Obenem pa bomo vlagali v oglaševanje, kar bo privedlo do razširitve tržišča in večje prepoznavnosti. Na samem začetku bo naše tržišče obsegalo prostor goriške regije, kasneje, ko se bo podjetje že nekoliko izkazalo in pridobilo na prepoznavnosti, pa bomo tržišče razširili na celotno Slovenijo. Prav zaradi nekoliko višje cene izdelkov bomo ciljali predvsem na segment ljudi, ki veliko daje na estetiko in opremljenost prostorov s kakovostno opremo.

Poslanstvo in vizija organizacije sta ključni izhodišči pri snovanju strategij za prihodnost. Poslanstvo je predstavljeno kot razlog, zaradi katerega organizacija sploh obstaja. Vizija pa je opis organizacije kot celote v prihodnosti, ki lahko vključuje njene poslovne dejavnosti, organizacijsko kulturo ali tehnologijo (Dimovski et al., 2003, str. 92).



Vizija:

Podjetje Denis Serjun s. p. bo s ponudbo kakovostnih izdelkov in hitrih, učinkovitih storitev doseglo vseslovensko prepoznavnost blagovne znamke *Nazaj k naravi*.

Poslanstvo:

Podjetje Denis Serjun s. p. bo s proizvodnjo unikatnega pohištva zadovoljevalo vse potrebe prebivalstva, ki opremlja stanovanje in kupcem tako omogočalo visokokakovostno opremo, ki jim bo v domovih podarjala toplino ter prijeten videz.

## **3 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA**

### **3.1 KUPCI**

Segmentacijo kupcev sem izvedel s pomočjo anketnega obrazca, ki je priložen kot priloga 5. Razdelil sem ga med različno populacijo ljudi. Vrnjenih sem dobil 220 anketnih obrazcev, od tega pa so bili 4 nepopolno rešeni, tako da ugotovitve temeljijo na 216 anketah.

Spekter populacije, ki nakupuje pohištvo, je zelo širok, vendar se potrebe in pričakovanja teh ljudi močno razlikujejo. Prav zaradi različnih potreb se kupci odločijo za nakup pri tistih ponudnikih, ki najbolj zadovoljijo njihova pričakovanja. Pri nakupu pohištva se kupec odloča med serijsko proizvedenim in unikatnim pohištvom. Serijsko proizvedeno pohištvo ima nekatere prednosti pred unikatnim, saj je hitreje dobavljivo in cenejše. Na drugi strani pa unikatno pohištvo ponuja ugodnosti, kot so izdelava po meri, upoštevanje idej kupca in edinstveno izdelavo ter videz kot najpomembnejšo lastnost, zaradi česar kupci posegajo po tej vrsti proizvoda.

Ugotovil sem, da je večina anketiranih oseb že razmišljala o nakupu pohištva. Le 16 oseb, kar predstavlja 7 % vseh anketirancev, o tem še ni razmišljala. Pri oklevanju med serijskimi in unikatnimi izdelki bi se kar 68 % anketirancev najverjetneje odločilo za serijski proizvod, vzrok za to pa tiči predvsem v ceni. Lahko bi rekel, da je med anketiranimi osebami med preferencami glavno vlogo igrala prav cena, saj kar 102 osebi pri nakupu pohištva najbolj oprezata za cenami izdelkov, 14 % anketiranih oseb prisega v kakovost, slabih 40 % anketirancev pa se odloči za nakup tako zaradi cene kot tudi ponujene kakovosti proizvodov.

Med anketiranimi osebami je bilo 34 ljudi, ki so doma že imeli izdelek unikatnega pohištva. Izmed teh je kar 12 imetnikov unikatnih omar, sledi pa 6 lastnikov jedilnih kotov in 5 ljudi, ki so doma imeli unikatne mize. Med anketiranci so bili tudi 4 lastniki unikatnih kuhinj in stolov, 2 kupca dnevne sobe in 1 imetnik unikatne predsobe.

Menim, da je kupce unikatnega pohištva smiselno segmentirati predvsem na temeljih psihografske osnove, saj stališča posameznikov kot psihološki dejavniki vplivajo na nakupno vedenje teh ljudi. O nakupu unikatnih izdelkov razmišljajo predvsem ljudje, ki potrebujejo izdelke nestandardnih mer, obenem pa prisegajo na unikatni videz, saj se je zaradi tega za nakup odločilo 15 ljudi ali 44 % izmed anketiranih lastnikov unikatnega pohištva. 11 anketirancev se je za nakup izdelka odločilo predvsem zaradi potreb po nestandardnih merah, 8 oseb ali 24 % pa je v nakup prepričal unikatni videz.

Iz ankete je razvidno, da po unikatnih izdelkih povprašuje predvsem starejša populacija, saj je med imetniki le-teh kar 21 ljudi, ki imajo nad 50 let, od tega je 19 upokojencev in 2 zaposlena. Populacijo ostalih imetnikov pa sestavljajo zaposleni ljudje, ki imajo od 31 do 50 let. Posebnih segmentacij glede spola ne bom izvajal, saj je med imetniki unikatov 19 moških in 15 žensk, kar nakazuje na povpraševanje tako iz moške kot tudi ženske strani.

Nesmiselno bi bilo trditi, da bodo vsi ljubitelji unikatnega pohištva tudi povpraševali po teh izdelkih, saj pri odločitvi o nakupu pohištva še vedno igra zelo pomembno vlogo sama kupna moč prebivalstva. Kupce torej lahko delimo tudi glede na zaposlenost in posledično na dohodek. Te lastnosti segmentacije spadajo med demografske in družbenoekonomske osnove. Vsi kupci unikatnega pohištva, ki so sodelovali pri anketiranju, so ljudje z rednimi prihodki v obliki plače oziroma pokojnine.

Ciljna skupina kupcev so predvsem ljudje, ki preurejajo obstoječe stanovanje, saj je med anketiranimi kar 21 takšnih kupcev, kar predstavlja 62 % vseh imetnikov unikatnih izdelkov. Ostali so pohištvo nabavili ob preselitvi v drugo stanovanje, nihče izmed anketiranih pa se za nakup ni odločil pri prvi vselitvi v stanovanje.

Lahko bi rekel, da je večina ljudi z unikatnimi pohištvenimi izdelki zadovoljna, saj je na vprašanje o ponovnem nakupu unikata le eden odgovoril negativno.

Podjetje Denis Serjun s. p. se bo na začetku poslovanja usmerilo predvsem na goriško regijo, šele kasneje bo tržišče razširilo na celotno Slovenijo, zato lahko govorimo tudi o geografskih osnovah segmentacije, saj bo za trženje izdelkov na začetku smiselno uporabiti lokalne medije.

Iz tega lahko zaključimo, da bo podjetje Denis Serjun s. p. posebno pozornost posvetilo segmentu ljudi, med katerimi so ljubitelji unikatnega pohištva, starejši od 30 let, ki se zavedajo ponujene kakovosti in za katero so pripravljene odšteti primerno vsoto denarja. Trženje bomo usmerili predvsem v zaposlene ljudi, z zadovoljivimi prihodki, ki bodo izdelek lahko v dogovorjenem roku odplačali. V samem začetku bomo med potencialne kupce uvrščali predvsem ljudi v goriški regiji, kasneje pa tudi vse ostale prebivalce Republike Slovenije.

### 3.2 OPIS TRGA IN TRENDI

Ciljno tržišče, na katero se bomo usmerili ob pričetku poslovanja, bo predstavljala goriška regija. Po dobrem zagonu podjetja in uspešnem delovanju v prvih letih pa bomo tržišče razširili in s tem skušali zadovoljevati preference kupcev po celotni Sloveniji.

Goriška regija trenutno zajema 13 občin in kot vidimo v tabeli 2, je število prebivalcev stabilno, saj regija v obdobju od 31.12.2004 do 31.12.2007 beleži 0,6 odstotno povečanje prebivalstva.

*Tabela 2: Število prebivalcev v goriški regiji po letih*

	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007
Število prebivalcev goriške regije	119.622	119.628	119.477	120.329

*Vir: Slovenske regije v številkah 2006-2009.*

Število stanovanj se v istem obdobju povečuje, kar dokazuje tabela v prilogi 1. Na kupno moč prebivalstva vsekakor vpliva število zaposlenih oseb v goriški regiji, zato so v isti prilogi zbrani podatki, ki dokazujejo, da se je zaposlenost v obdobju od 2004 do 2007 povečevala.

Pri nakupu pohištva se kupci najprej odločajo med serijsko proizvedenimi izdelki in unikatnim pohištvom. Pomemben dejavnik pri sprejetju te odločitve predstavljajo finančna sredstva, ki jih ljudje namenijo za nakup te vrste proizvoda. Cene unikatnih izdelkov so na trgu višje od cen serijsko izdelanih proizvodov, zaradi tega pa ponujajo posebne koristi, kot so edinstvenost in možnost izdelave po meri v skladu z zamislimi naročnika. Za nakup unikatnega pohištva se tako odločajo predvsem ljudje, ki se zavedajo kakovosti ponujenih izdelkov ali pa se na ta način izogibajo problemu potreb po nestandardnih merah.

Trendi se v pohištveni industriji spreminjajo, saj iz leta v leto kupci povprašujejo po nekoliko različnih izdelkih. V zadnjih letih je pri ponudnikih pohištva opaziti večje povpraševanje po izdelkih z izrazitimi robovi, ki so mobilni in jih je moč prestaviti tudi v druge prostore. Menim pa, da se s spremembami trendov spoprijemajo predvsem pri prodaji serijsko izdelanega pohištva, saj morajo ponudniki te vrste proizvoda vnaprej predvideti potrebe in pričakovanja kupcev. Ponudniki unikatnega pohištva trende lažje prepoznavajo, saj imajo, predvsem pri izdelavi po naročilu, direkten stik s kupci in tako boljše in hitreje opažajo njihove preference.

Po besedah Igorja Milavca, direktorja zborničnega združenja lesne in pohištvene industrije, les zaradi ogroženosti okolja postaja najpomembnejši material, kar potrjujejo tudi izkušnje iz tujine in sodobni trendi razvoja. Kljub trenutni krizi v združenju lesne in pohištvene industrije vidijo prihodnost v lesu, saj je to okolju prijazen material. (Šoštarič, 2008, str. 15)

### 3.3 KONKURENCA

Slovenski kupci se pri nakupu pohištva lahko odločajo med številnimi ponudniki tega proizvoda. Veliko je ponudnikov serijsko izdelanega pohištva, med katerimi so večja podjetja, kot na primer Rutar, Mercator, Lesnina, Ikea. Ta podjetja bodo podjetju Denis Serjun s. p. z blagovno znamko *Nazaj k naravi* predstavljala sekundarno konkurenco. Med primarne konkurente pa sem uvrstil podjetja, ki imajo med ponudbo tudi jedilne kote, obenem pa izkazujejo možnost prilagoditve mer in upoštevanja posebnih želja kupcev. V nadaljevanju bom kratko opisal podjetji, ki sem ju spoznal kot potencialne konkurente v panogi proizvodnje pohištva.

#### a. KURNIK proizvodnja in prodaja pohištva, d. o. o.

Družinsko podjetje Kurnik proizvodnja in prodaja pohištva, d. o. o., je mikro podjetje s sedežem na naslovu Tupaliče 80, 4205 Preddvor. Na spletni strani podjetja (Kurnik d. o. o., 2009) navajajo, da se zaposleni v podjetju držijo načela kvalitete in zadovoljstva kupca. Ponujajo izdelke iz masivnega lesa ter ivernih in vezanih plošč. Kot glavni proizvod navajajo notranja vrata pod imenom DURY. Med ostalo ponudbo pa lahko najdemo tudi spalnice, dnevne sobe in jedilne kote. Sama ponudba jedilnih kotov je pestra, saj izpostavljajo možnost izdelave po meri, v želeni obliki in barvi.

Prek telefonskega pogovora z zaposlenim sem izvedel, da v podjetju nudijo tudi možnost plačila na obroke, obenem pa za svoje proizvode jamčijo z garancijo od 12 do 36 mesecev, ki se razlikuje glede na material in vrsto proizvoda.

#### b. Splošno mizarstvo ROBERT BEČAJ S. P.

Podjetje Mizarstvo Robert Bečaj s. p. je družinsko podjetje, ki ima sedež na Blekovi vasi 20, 1370 Logatec. S tremi oziroma štirimi zaposlenimi se uvršča med mikro podjetja. Kljub temu, da analizirano podjetje ni uvrščeno v isto SKD skupino kot podjetje Denis Serjun s. p., ga spoznavam kot našega potencialnega konkurenta, saj ponuja izdelke, ki so zelo podobni našim. Na njihovi spletni strani (Robert Bečaj s.p., 2009) si lahko preberemo, da podjetje deluje že od leta 1990 in od samega začetka iz masivnega lesa proizvaja izdelke in končne izdelke. Strankam postrežejo s pestro ponudbo spalnic, kopalnic, kuhinj, klopi, miz in jedilnih kotov. Obenem pa nudijo tudi storitve obdelave masivnega lesa, izdelave pohištva po naročilu, strokovnega svetovanja, sušenja lesa, lakiranja in prodaje lesnih briketov. Ponudbo izdelkov imajo na voljo za ogled v prodajno-razstavnem salonu v Logatcu.

Po vzpostavitvi stika s podjetjem sem pridobil tudi podatke o možnosti plačila na obroke in nudenju garancije. V podjetju garancije sicer nimajo točno določene, vendar pa so mi zagotovili, da v primeru upravičene reklamacije napako odpravijo na njihove stroške. Možnosti plačila na obroke pa trenutno nimajo, kar lahko označim kot slabost podjetja.

V tabeli 3 prikazujem nekaj osnovnih podatkov opisanih podjetij za predstavo o velikosti in uspešnosti poslovanja le-teh.

*Tabela 3: Finančni podatki potencialnih konkurentov za leto 2008*

	Kurnik d. o. o.	Robert Bečaj s. p.
Sredstva (v EUR)	918.509,00	218.938,00
Čisti poslovni izid poslovnega leta (v EUR)	2.013,00	13.787,00
Čisti prihodki od prodaje (v EUR)	287.137,00	301.813,00
Povprečno število zaposlencev na podlagi delavnih ur v obračunskem obdobju	8,85	3,00

*Vir: Finančni podatki, 2009.*

Iz podatkov zbranih v tabeli 3 lahko rečem, da je v letu 2008 uspešneje poslovalo podjetje Robert Bečaj s. p., saj je z znatno nižjimi sredstvi in nižjim povprečnim številom zaposlencev izkazovalo višje prihodke, večji pa je bil tudi čisti poslovni izid.

Opisani podjetji, ki nam predstavljata potencialno konkurenco, imata pestri in dodelani ponudbi izdelkov in storitev, kljub temu pa menim, da jima bomo z našo ponudbo lahko konkurirali. Kot našo konkurenčno prednost lahko navajam predvsem storitev pirografije, ki bo poudarjala edinstvenost in diferenciacijo med našimi in ostalimi ponudniki na trgu.

### **3.4 SPROTNO OCENJEVANJE TRGA**

Z namenom slediti željam, potrebam in pripombam tako potencialnih kot tudi že obstoječih kupcev, jih bomo pozivali, da nam prek elektronske pošte posredujejo njihova mnenja, pohvale, pritožbe in nove ideje glede naše ponudbe. Trg bomo spoznavali tudi preko anket, ki jih bomo letno razdelili naključni populaciji ciljnega tržišča. S tem bomo odkrivali pričakovanja in potrebe, ki so na določeni lokaciji prisotne.

## **4 EKONOMIKA POSLOVNJA PODJETJA**

### **4.1 KOSMATI DOBIČEK IN DOBIČEK IZ POSLOVANJA**

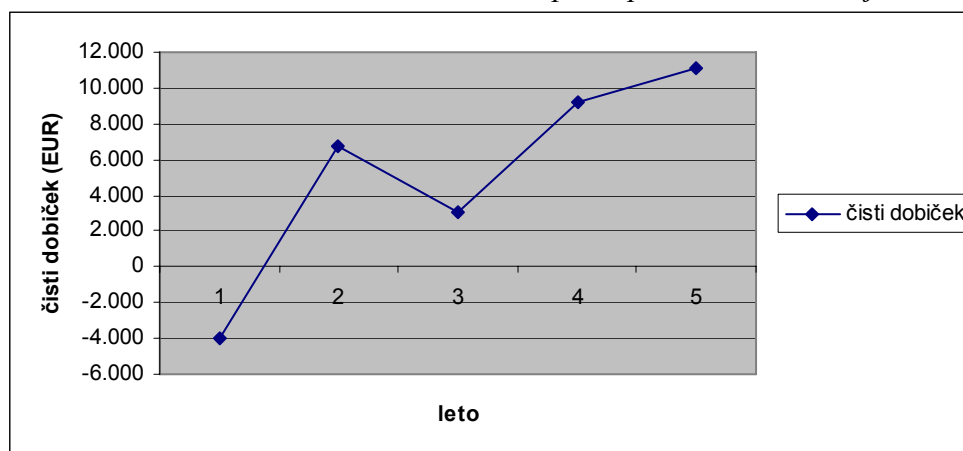
Pri predpostavki, da sem poslovanje dokaj natančno predvideval, bo kosmati dobiček od prodaje v prvem mesecu znašal 1.118 EUR, v nadaljnjih mesecih pa bo naraščal. Načrtovani kosmati dobiček prvega leta znaša 44.978 EUR in se po letih spreminja. Največji poskok je

opazen iz četrtega na peto leto, saj takrat vrednost preide iz 59.489 EUR na 78.160 EUR. Vzroki za poskok tičijo predvsem v večji prodaji, saj, kot sem že opisal, načrtujemo peto leto tržišče iz goriške regije razširiti na celotno Slovenijo. Obenem pa bo to obdobje, ko bomo banki povrnili začetno posojilo, kar nam bo omogočalo višjo stopnjo denarnih sredstev. Dobiček iz poslovanja bo po mesecih prvega leta v večini negativen. Vzroki za negativno stanje tičijo v visokih začetnih stroških in nižji prodaji ob pričetku poslovanja. Konec prvega leta bomo še beležili negativen dobiček iz poslovanja v vrednosti -622 EUR, v naslednjih letih pa bo le-ta vedno pozitiven, spreminjal se bo zaradi investicij v opremo, finančnih naložb in višanja plač.

## 4.2 ANALIZA DONOSNOSTI

Zaradi visokih začetnih investicij v opremo in nižje prodaje v prvih mesecih delovanja, bo podjetje Denis Serjun s. p. v začetku izkazovalo izgubo 3.957 EUR, že v drugem letu pa bo čisti dobiček dosegel pozitivno vrednost 6.794 EUR. Po letih bo vrednost dobička variirala, negativnega stanja pa ne bo več dosegla. Načrtovani potek čistega dobička prvih petih let je prikazan na sliki 5.

Slika 5: Načrtovani čisti dobiček v prvih petih letih delovanja



## 4.3 FIKSNI IN VARIABILNI STROŠKI

Med fiksne stroške se štejejo stroški, ki so po mesecih enaki, in niso odvisni od proizvodnje podjetja. Zaradi uporabe metode časovnega amortiziranja opreme se celoten strošek amortizacije beleži kot stalen strošek, poleg tega pa se v to skupino uvrščajo tudi stroški oglaševanja, zavarovanja in stroški prostorov. Stroški plač so v posameznem letu fiksni, vendar pa se zaradi dobrega poslovanja plače med leti zvišujejo. Variabilni stroški so tisti, ki se spreminjajo glede na proizvodnjo in prodajo, med te lahko štejemo stroške materiala, dostave in davke.

Zneski stroškov materiala in marže podjetja se med proizvodi razlikujejo. Strošek dela na proizvod je odvisen od vrste in zahtevnosti izdelave končnega izdelka. Izdatki za material pa se razlikujejo zaradi ponudbe različnih materialov in izdelkov, ki zahtevajo različne porabe materiala. V prilogi 11 lahko razberemo povprečno porabo surovin za posamezne izdelke, prav tako pa so vidne njihove nabavne cene. Glavni strošek materiala predstavlja nabava lesa, med katerimi je najdražji oreh, najcenejši pa bor. Stroški surovin predstavljajo približno četrtno neto prodajne cene, z maržami bo podjetje krilo stalne stroške in tako izkazovalo že opisane dobičke.

Za boljšo predstavo o porabi materiala in višinah marže prikazujem primer izdelave jedilnega kota iz oreha kot najdražjega v naši ponudbi. Za nabavo potrebnega lesa bomo potrebovali povprečno 558 EUR, poleg tega pa bomo odšteli 36 EUR za premaz z dvokomponentnim poliuretanskim lakom. Z razliko med neto prodajno ceno, ki znaša 2350 EUR in izdatki za material v višini 594 EUR bomo krili stroške dela, ki bodo odvisni od zahtevnosti izdelave izdelka in posebnih želja kupcev. Ostanek denarja bo namenjen za kritje fiksnih stroškov.

#### **4.4 UPRAVLJANJE Z DENARNIM TOKOM PODJETJA**

Zaradi visokih potreb po denarnih sredstvih bo na začetku poslovanja podjetje najelo kredit v vrednosti 64.068 EUR, ki ga bo banki povrnilo v prvih štirih letih delovanja. Izposojena denarna sredstva bodo namenjena nakupu opreme v bruto vrednosti 85.424 EUR, pri čemer bomo takoj položili četrtno denarja, ostalo pa bomo krili s posojilom. Podjetje ima v vseh mesecih prikazane terjatve do kupcev, saj strankam ponuja možnost plačila v petih enakih obrokih. Pri računanju terjatev sem se držal predpostavke, da bo tretjina kupcev račune poravnala takoj, ostali pa se bodo posluževali možnosti plačila na obroke. Vrednost denarnih sredstev podjetja se močno zviša po odplačilu dolga v petem letu. To nam bo odprlo možnost posluževanja finančnih naložb. Po načrtu bomo za te v petem letu odšteli 12.000 EUR. Med poslovanjem bomo vrednost denarja na TRR<sup>6</sup> vedno obdržali nad 3.200 EUR in s tem bili zmožni premagovanja likvidnostnih težav.

## **5 NAČRT TRŽENJA**

V tem delu bom skušal predstaviti, na kakšen način bo podjetje doseglo načrtovane prihodke. Prikazal bom strategijo, s katero bomo vplivali na kupce in tako dosegli večanje povpraševanja po naših izdelkih in s tem širitev trga.

---

<sup>6</sup> Transakcijski račun.

## **5.1 CELOTNA TRŽENJSKA STRATEGIJA**

Med kupci naših izdelkov bodo predvsem ljudje, ki so ljubitelji unikatnih proizvodov oziroma se zavedajo ponujene kakovosti, za katero so pripravljeni tudi plačati. V začetnih letih delovanja podjetja bodo to predvsem prebivalci goriške regije, kasneje pa bomo tržišče razširili na celotno območje Slovenije.

Ljudje po unikatnih izdelkih ne posegajo prav pogosto, za nakup pa se odločijo po premisleku in primerjavi cen, kakovosti, poprodajnih storitev med konkurenti, zato so to izdelki, ki se kupujejo po preudarku. Za to vrsto proizvodov je značilno, da so izdelki dražji od tistih za vsakdanjo uporabo, kupci pa niso zvesti le določeni blagovni znamki. Konkurenčnost med ponudniki podobnih proizvodov je že zelo razvita, temeljne vloge pri diferenciaciji med proizvodi ne igrata več le kakovost in videz izdelkov, zato bomo v podjetju poudarek posvetili tudi poprodajnim storitvam, kot so garancija, servis in plačevanje na obroke.

Kupci bodo vse o nas lahko izvedeli na internetni strani, na začetku pa bo tržno komuniciranje temeljilo predvsem na priporočilih prijateljev in že obstoječih strank, zato se bomo za stranke potrudili in skušali ugoditi vsem njihovim zamislim. Za zagotavljanje prodaje bomo ponujali kvalitetne izdelke z edinstvenim videzom in bogatimi poprodajnimi storitvami ter možnostjo plačila v petih enakih obrokih.

## **5.2 CENOVNA STRATEGIJA IN PRODAJNA POLITIKA**

Prodajno ceno je v primerjavi z ostalimi sestavinami trženjskega spleta mogoče v zelo kratkem časovnem intervalu spremeniti, kljub temu pa oblikovanje pravilne prodajne cene za marsikaterega tržnika predstavlja zahtevno nalogo, saj je od tega odvisna kasnejša uspešnost podjetja (Rojšek & Starman, 1994, str. 1).

Izmed strategij oblikovanja cen za nove proizvode sem se odločil za strategijo visokih cen, kar pomeni, da bodo cene naših proizvodov nekoliko višje od konkurenčnih podjetij. Menim, da bodo višje cene v očeh kupcev še poudarjale edinstvenost izdelkov, obenem pa bodo v ponudbi vštete tudi poprodajne storitve in ugodni plačilni pogoji. Prenizke začetne cene bi lahko imele za posledico dvome o kakovosti in unikatnosti izdelkov. Za segment kupcev unikatnega pohištva je opisana metoda določevanja cene novega proizvoda ustrezna, podjetju pa omogoča visok denarni tok že na začetku poslovanja. Smiselno pa je omeniti tudi slabe lastnosti politike visokih cen, kot so počasnejši prodor na trg in privabljanje novih konkurentov v panogo. Te lastnosti pa bomo skušali izničiti s politiko oglaševanja in s pospeševanjem prodaje ob pričetku delovanja podjetja.

Kot je razvidno iz tabele v prilogi 6, so načrtovane cene nekoliko višje od konkurenčnih. Med seboj se razlikujejo, odvisne pa so predvsem od materiala, iz katerega je izdelek narejen, pa



tudi od oblike in zahtevnosti izdelave. Vse te cene so približne in lahko odstopajo zaradi posebnih želja kupcev oziroma želenih mer izdelka.

Prodaja bo potekala na sedežu podjetja, s kupci pa bo neposredno komuniciral finančnik. Stranke bodo izrazile potrebo po določenem proizvodu, osnovno obliko in mere prostora, ki je temu proizvodu namenjen. V odvisnosti od pričakovanj kupcev bo določena tudi vrsta lesa, iz katerega bo izdelek narejen. S pomočjo programa za modeliranje SolidWorks bomo strankam prikazali model končnega izdelka. Kupec se bo tako lahko odločil za kakršenkoli popravek, ko pa bo z modelom zadovoljen, mu bodo izdani predračun za naročeni izdelek, morebitni plačilni pogoji in okvirni rok dobave.

### **5.3 PRODAJNE POTI**

Distribucija je dejavnost, ki ureja, usklajuje in organizira gibanje izdelkov po tržnih poteh od proizvajalcev do kupcev. Ko proizvajalec prodaja direktno uporabniku, so poti neposredne, če pa so na tej poti vključeni tudi posredniki, so tržne poti posredne (Potočnik, 2002, str. 253).

Kljub pozitivnim lastnostim vključevanja posrednikov na prodajne poti menim, da naše podjetje teh ne bo potrebovalo, saj je razdalja med lokacijo našega podjetja in potencialnimi kupci relativno majhna, posledično so nizki tudi stroški dostave. Zaradi majhnega števila prodanih proizvodov lahko sklepamo na zanemarljivo število pogajanj. Nenazadnje pa vidim prednost tudi v neposrednem stiku podjetja s kupci, saj nam bo to omogočalo boljše poznavanje potreb ciljne populacije in hitrejše prepoznavanje sprememb v povpraševanju in pričakovanju naših strank.

Zaradi nizkega števila prodanih proizvodov bo na začetku poslovanja prodaja izdelkov potekala izključno na sedežu podjetja. Tukaj bomo strankam lahko pokazali primerke izdelkov in modele njihovih naročil. Po uspešnem delovanju in povrnitvi dolgov pa bomo lahko pričeli razmišljati o odprtju salona z razstavljenimi izdelki na bolj privlačnih lokacijah.

Ob pričetku poslovanja bodo potencialne stranke za nas izvedele preko lokalnih časopisov in internetne strani, vsekakor pa bodo pomemben dejavnik predstavljala priporočila prijateljev, znancev in strank, ki jim bomo izpolnili pričakovanja.

### **5.4 TRŽNO KOMUNICIRANJE**

Med elementi v procesu tržnega komuniciranja podjetja Denis Serjun s. p. se organizacija lahko identificira kot pošiljatelj tržnega sporočila, ki s sporočilom oziroma informacijo prek komunikacijskega kanala skuša vplivati na končne prejemnike, med katerimi so potencialni kupci unikatnega pohištva. Elementi se, razen pošiljatelja tržnega sporočila, vedno

spreminjajo, saj podjetje skuša vplivati na segment kupcev ciljnega tržišča z različnimi sporočili, ki jih pošilja prek različnih komunikacijskih kanalov.

Izmed petih instrumentov komunikacijskega spleta, kamor štejemo oglaševanje, neposredno trženje, osebno prodajo, stike z javnostmi in pospeševanje prodaje, bo naše podjetje pozornost posvetilo vsaj trem izmed teh sestavin in s tem prepričevalo potencialne kupce za nakup naših izdelkov. Zaradi visokih zneskov, ki jih mora organizacija odšteti za oglaševanje prek raznih sredstev javnega obveščanja, bo v začetku poslovanja oglaševanje temeljilo predvsem na priporočilih že obstoječih strank. Prav zaradi tega dejstva mora podjetje poudarek posvetiti ponujenim izdelkom, katerih lastnosti bodo kakovost in prijeten videz, ponudba pa mora vsebovati tudi ustrezne poprodajne storitve, saj le-te dandanes igrajo pomembno vlogo v očeh kupcev, ki se odločajo med konkurenčnimi ponudniki na trgu. Ker bomo v začetku poslovanja ciljali predvsem na tržišče goriške regije, bo smiselno oglaševanje predvsem z lokalnimi sredstvi javnega obveščanja. V časopisih Most in Goriška bomo ob pričetku poslovanja v članku predstavili novo podjetje, kasneje pa bo v teh časopisih moč najti tudi naše oglase izdelkov. Kot predvidevam, bomo po štirih letih delovanja naše tržišče razširili na celotno Slovenijo in bo treba temu primerno prilagoditi tudi oglaševanje. Ob predpostavki, da bo podjetje izkazovalo dovolj sredstev, bomo lokalnim časopisom dodali Nedeljski dnevnik kot trenutno najbolj brani časopis v Sloveniji. Zaradi visokih stroškov oglaševanja se bomo v podjetju trudili čim bolj pretehtati učinkovitost oglaševanja in temu primerno prilagajati trženjsko politiko.

Dejstva, da je v zadnjem desetletju moč opaziti trend strmega naraščanja uporabnikov interneta, nikakor ne moremo spregledati, zato bomo poudarek posvetili tudi elektronskemu trženju kot novejši obliki neposrednega trženja. Že v samem začetku bomo izdelali svojo internetno stran, kjer bomo podrobno predstavili podjetje, cenike in celotno paleto ponujenih izdelkov. Zaradi zavedanja pomembnosti povratnih informacij bomo naše kupce pozivali, naj nam prek elektronske pošte posredujejo kakršnekoli pritožbe, pohvale, komentarje, opažanja ali nove ideje glede naše ponudbe.

Na začetku poslovanja bomo na ciljno skupino vplivali tudi s pospeševanjem prodaje in se tako trudili osvojiti čim večji del načrtovanega tržišča. Ob odprtju podjetja bomo kupcem ob nakupu unikatnega pohištva ponudili dodatno korist – možnost brezplačnega vžiganja v les. Menim, da bo ta ponudba vodila do večanja denarnih prilivov na začetku poslovanja in boljše prepoznavnosti podjetja.

## **6 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT**

V tem delu poslovnega načrta bom predstavil lastnosti geografske lokacije podjetja in načrtoval izrabo poslovnih prostorov. Z opisom operativnega ciklusa bom predstavil celoten

proizvodni proces in na koncu skušal ugotoviti, na katere omejitve bomo morali biti pozorni ob načrtovanju in ustanavljanju podjetja.

## **6.1 GEOGRAFSKA LOKACIJA PODJETJA**

Podjetje bo locirano v Plaveh, vasi ob glavni magistrali, ki povezuje Novo Gorico s kraji Soške doline. Dnevno se mimo vasi pelje veliko ljudi, saj v tem kraju že od leta 1939 deluje ena izmed hidroelektrarn na reki Soči, obenem pa je v neposredni bližini tudi podjetje Salonit Anhovo. Poleg možnosti dostopa iz novogoriške in tolminske strani ima kraj povezavo tudi z Goriškimi Brdi. Vas v spodnji Soški dolini je od Nove Gorice oddaljena 12 kilometrov, ima pa zadovoljivo infrastrukturno povezavo, saj poleg magistrale mimo pelje tudi železniška proga, ki ima postajališče v neposredni bližini lokacije podjetja. Lokacija je ugodna tudi zaradi bližine dobaviteljev, kar nam bo omogočalo stalno povezanost in oskrbo z materialom, potrebnim za nemoteno proizvodnjo. Ponujena nam je možnost rasti in širjenja, saj je stavba nekoliko oddaljena od ostalih hiš, tako da bomo v primeru pomanjkanja prostora lahko investirali v gradnjo novih poslovnih prostorov.

## **6.2 POSLOVNI PROSTORI**

Prostori, kjer bo podjetje delovalo, bodo v spodnjem nadstropju stanovanjske hiše. Lokacija omogoča dostop strank s prevoznim sredstvom in parkirni prostor. Ponujeni prostori se razprostirajo na 65 m<sup>2</sup>, od tega bomo 10 m<sup>2</sup> namenili pisarni, 7m<sup>2</sup> za skladiščenje materiala, ostanek pa bo zadostoval za fiksno postavitev proizvodnih strojev in nemoteno delovanje treh oseb v proizvodnem sektorju. Dostop v prostore je že omogočen, saj velika garažna vrata zadostujejo potrebnim meram za vstop z manjšim viličarjem. Vso opremo bomo kupili ob pričetku poslovanja, predvsem bomo investirali v nove stroje, razen prevoznega sredstva in viličarja, ki ju bomo kupili kot rabljeno vozilo. Seznam opreme, potrebne za pričetek proizvodnje, je prikazan v prilogi 8. Opremo bomo po amortizacijski dobi nadomestili z novo, kar je prikazano v projekcijah v prilogi 11. V vrednosti poslovnih prostorov so zajeti tudi stroški, ki jih bomo imeli s pripravo prostorov pred pričetkom delovanja, le-ti pa večjih popravkov ne zahtevajo.

## **6.3 OPERATIVNI CIKLUS**

Podjetje bo ponujalo proizvode po naročilu, izdelovalo bo za znanega kupca, ki bo ob oddaji naročila opisal vse osnovne lastnosti in poudaril preference, ki se jih bo podjetje pri izdelavi držalo. Operativni cikel izdelave izdelka bo zajemal dejavnosti, ki so prikazane v prilogi 7. Izdelke bomo najprej tržili in tako javnost osvestili o kakovosti in edinstvenosti naše ponudbe – s tem bomo privabljali kupce. Dobaviteljem bomo oddali naročilo za nabavo zalog

materiala, med katerimi bo večinsko vrednost predstavljal les, za njim pa barve in zaščitni premazi. Sledilo bo plačilo dobaviteljem in prevzem surovin. Po strankinem naročilu bo sledila faza izdelave izdelka, ki ga bomo po končanem postopku dostavili naročniku. Zadnja faza operativnega cikla bo faza plačila končnega izdelka.

#### **6.4 PRANE ZAHTEVE, DOVOLJENJA IN VPRAŠANJA OKOLJA**

Podjetje Denis Serjun s. p. bo delovalo v stavbi, ki je trenutno registrirana kot bivalni objekt, zaradi tega bo potrebno dobiti dovoljenje za spremembo namembnosti pritličja hiše iz bivalnega v poslovni objekt. Kot je razvidno pri spisku opreme v prilogi 8, bomo v delavnem prostoru imeli svoje odsesovalne naprave, obenem pa bo glavni material pri izdelavi predstavljal les, ki je naravni material in kot tak ne predstavlja nikakršnih okoljevarstvenih groženj. Nabavljeni stroji pri delovanju ne oddajajo previsokega hrupa, obenem pa je objekt nekoliko oddaljen od ostalih stanovanjskih hiš, tako da z izdelovanjem pohištva ne bomo zmanjševali kvalitete življenja okoljskih stanovalcev. V primeru opravljanja dejavnosti stavbnega mizarstva in tesarstva bi potrebovali obrtno dovoljenje, saj je za opravljanje te dejavnosti predpisana končana srednješolska izobrazba. Za našo SKD šifro pa kakršnihkoli drugih posebni pogojev za opravljane dejavnosti ni omenjenih.

### **7 NAČRT RAZVOJA**

Podjetje Denis Serjun s. p. bo mikro podjetje, ki bo tržišču ponujalo unikatne izdelke. Leseno pohištvo, narejeno po meri, samo po sebi ne zahteva stalnega razvoja, saj so to izdelki, ki se ponujajo že dalj časa. Povpraševanje po njih je odvisno predvsem od nadarjenosti izdelovalca in ne od postopkov izdelave oziroma sredstev, ki jih podjetja namenjajo razvoju. Za spremembe mikrostruktur obstoječih materialov oziroma odkritje novih zmesi za izdelovanje pohištva bi podjetje moralo investirati v strokovnjake, kar pa bi daleč presegalo finančne zmožnosti mikro podjetja.

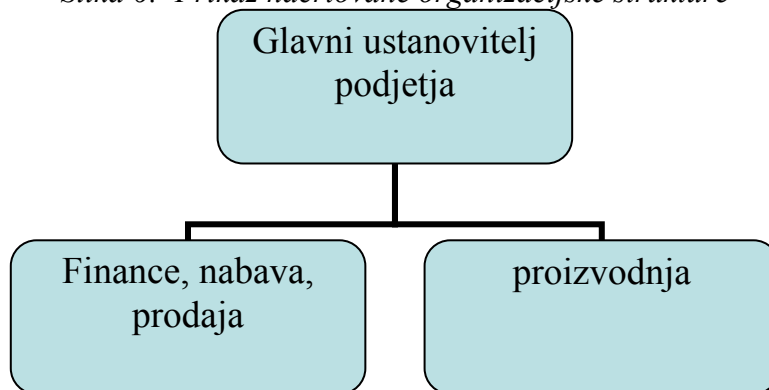
Izboljšave proizvodov bodo temeljile na opažanjih sprememb v pričakovanih strank. Podjetje bo zaradi neposrednega stika s kupci prepoznalo njihove temeljne preference in jih skušalo udejanjiti. Obenem bo pomembne informacije o pričakovanih in novih idejah dobivalo iz foruma zvestih kupcev. Skušali bomo slediti trendom in proizvodnjo prilagajati trenutnim željam strank, vsekakor pa bomo redno spremljali ponudbo konkurentov in tako skušali na našo stran privabiti čim večji tržni delež.

## 8 PODJETNIŠKA SKUPINA

### 8.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Izmed oblik organizacijskih struktur menim, da bo za podjetje Denis Serjun s. p. najbolj ustrezna poslovno-funkcijska organizacijska struktura. Značilnosti le-te se kažejo predvsem v delitvi druge hierarhične ravni s pomočjo poslovno-funkcijskega zaokroževanja delovnih področij, ključne odločitve pa so strogo centralizirane.

*Slika 6: Prikaz načrtovane organizacijske strukture*



Rozman (2000, str. 87) meni, da je poslovno-funkcijska organizacijska struktura dandanes uporabna tako v malih kot tudi v srednje velikih podjetjih. Primerna pa je za stabilno okolje in rutinsko tehnologijo.

Prednosti izbrane organizacijske strukture so predvsem v poslovno-funkcijski specializaciji, kar omogoča visoko koncentracijo znanja in hiter razvoj v posameznih funkcijah, enotnost nastopa navzven in visoko izkoriščanje zmogljivosti. O pomanjkljivostih pa bi lahko govorili predvsem na podlagi nepovezanosti med posameznimi funkcijami in visokih potrebah po medsebojnemu usklajevanju (Rozman, 2000, str. 87-88).

Pomanjkljivosti te organizacijske strukture se v podjetju Denis Serjun s. p. zaradi nizkega števila zaposlenih ne bodo izrazito izkazovale, saj bi v tako majhnem podjetju težko govorili o nepovezanosti med organizacijskimi funkcijami in visoki stopnji medsebojnega usklajevanja.

### 8.2 KLJUČNO VODSTVENO OSEBJE

Glavni ustanovitelj podjetja bo Denis Serjun, preko katerega se bodo sprejemale vse pomembnejše odločitve o poslovanju organizacije. Denis Serjun, ki je v letu 2005 zaključil srednjo lesarsko šolo v Novi Gorici, bo obenem tudi vodja proizvodnje. V sektorju za finance,

nabavo in prodajo bom zaposlen Boštjan Zimic. Med naloge tega sektorja se bo uvrščala skrb za vedno dosegljive zaloge materiala, finance podjetja, trženje in prodaja izdelkov, osebni stiki s potencialnimi kupci in nudenje storitev svetovanja o nakupnih izdelkih. V proizvodnem sektorju bosta zaposlena tudi dva delavca, ki bosta odgovarjala neposredno vodji tega sektorja in obenem ustanovitelju podjetja. Nalogi delavcev bosta pomoč v proizvodnji končnih izdelkov in dostava izdelkov naročnikom.

### **8.3 POLITIKA ZAPOSLOVANJA IN NAGRAJEVANJA V PODJETJU**

Zaradi majhnosti organizacije posebnih politik zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju ne bomo sprejemali. Pripadnost podjetju in učinkovito ter kakovostno delovanje bo vsekakor vplivalo na mesečno plačilo za opravljanje storitev. V tabeli 4 so zbrani podatki o povprečnih mesečnih bruto plačah v dejavnosti proizvodnje pohištva za predhodna leta. Sklicujoč se na to tabelo sem v izdelanih projekcijah, ki jih prikazuje priloga 11, upošteval bruto plače, ki so nekoliko višje od povprečja.

*Tabela 4: Povprečne mesečne bruto plače v dejavnosti proizvodnje pohištva, reciklaže*

	2004	2005	2006	2007
Povprečne mesečne bruto plače pri pravnih osebah (v EUR)	798,05	823,68	863,82	936,58

*Vir: Povprečne mesečne bruto plače pri pravnih osebah po dejavnosti, 2009.*

Za delavce sem tako določil začetno bruto plačo 1000 EUR, ki se bo skladno z razvojem podjetja zviševala. Večinski lastnik podjetja bo ob začetku poslovanja prejemal bruto plačo v vrednosti 1850 EUR, zaposlenemu v sektorju financ, nabave in prodaje pa bo ob pričetku namenjenih bruto 1650 EUR.

### **8.4 LASTNIŠTVO PODJETJA**

Višina ustanovnega kapitala, kot sem že omenil pri opisu podjetja, bo 88.900 EUR. Od tega bomo v podjetje vložili 38.000 EUR v denarju, opredmetena sredstva pa bodo predstavljala 50.900 EUR. Podjetje bo imelo dva lastnika, glavni ustanovitelj Denis Serjun bo vložil polovico denarnih sredstev, torej 19.000 EUR, in prostore za delovanje podjetja, ki so ocenjeni na vrednost 50.000 EUR. Boštjan Zimic, manjšinski lastnik podjetja, pa bom v podjetje vložil 19.000 EUR denarja in 900 EUR ocenjenih nedenarnih sredstev. Zaradi znatno višjega vložka opredmetenih sredstev bo v podjetje vložil 78 % ustanovnega kapitala Denis Serjun, 22 odstotni delež podjetja pa bo pripadal drugemu lastniku, Boštjanu Zimicu.

## 9 SPLOŠNI TERMINSKI NAČRT

Tabela 5: Splošni terminski načrt

	Jun. 2010	Jul. 2010	Avg. 2010	Sept. 2010	Okt. 2010	Nov. 2010	Dec. 2010	Jan. 2010
Prilagoditev poslovnega načrta	⇒							
Pridobitev dovoljenja za spremembo namembnosti		⇒						
Adaptacija prostorov		⇒						
Varstvo pri delu		⇒						
Izdelava spletne strani			⇒					
Izdelava žiga			⇒					
Izdelava vizitk			⇒					
Registracija blagovne znamke				⇒				
Vpis v poslovni register				⇒				
Prijava na DURS				⇒				
Prijava na ZZZS				⇒				
Odprtje računa				⇒				
Najem kredita				⇒				
Nabava in priprava opreme				⇒				
Nabava materiala				⇒				
Zaposlitev delavcev					⇒			
Oglaševanje					⇒	⇒	⇒	⇒
Prejem in izvedba prvih naročil					⇒	⇒	⇒	⇒

V tabeli 5 so prikazane ključne aktivnosti, ki jih načrtujemo izvesti ob pričetku poslovanja podjetja. Poslovni načrt bomo po potrebi nekoliko spremenili, če se bodo do takrat pojavili kakršnikoli popravki glede stanja na tržišču. Največ aktivnosti načrtujemo izvesti prav v mesecu pred zagonom podjetja. Vpis v poslovni register ter prijavi na Davčno upravo Republike Slovenije (DURS) in Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS) bomo izpeljali na točki VEM, ki te aktivnosti izvede v enem dnevu. Po odobrenem kreditu bomo lahko investirali v opremo in jo pripravili za uporabo. V oktobru 2010 pa načrtujemo uradni zagon proizvodnje, kar zajema zaposlitev delavcev, pričetek oglaševanja in prejem prvih naročil.

## **10 KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI**

### **10.1 MAKRO RAVEN**

Pod to vrsto tveganj se uvrščajo dejavniki, na katere kot podjetje nimamo vpliva. Nevšečnostim, povezanim z naravnimi katastrofami, se bomo izognili z zavarovanjem objekta. V primeru toče, neurij in vlomov bomo tako za nastalo škodo lahko uveljavljali zavarovalno premijo.

Trenutno stanje na trgu nam prikazuje tudi možnost recesije med poslovanjem, kar bi znatno vplivalo na kupno moč prebivalstva in posledično tudi na povpraševanje po naših izdelkih. V simulaciji 2 bom prikazal stanje v primeru manjšega povpraševanja in opisal načrtovane ukrepe, ki jih bomo v tem primeru v podjetju sprejeli.

V zadnjih letih je opazna porast cen proizvodov in storitev, zaradi tega lahko kot tveganje na makro ravni prepoznamo tudi možnost, da bodo dobavitelji povišali cene materiala. Ukrep, ki ga bomo v tem primeru sprejeli, bo rahlo zvišanje cen ponujenih končnih izdelkov, saj bomo s tem lahko izničili prikazane višje proizvodne stroške.

### **10.2 RAVEN PODJETJA**

Tveganja na ravni podjetja so tista, ki pretijo v organizacijah in njihovem neposrednem poslovnem okolju. V Sloveniji obstaja velika nevarnost nerednih plačil strank. Pri predvidevanju izkaza terjatev podjetja sem predpostavil, da bo tretjina kupcev blago poravnala ob dobavi. Dejstvo, da bi bil delež kupcev, ki blago takoj poravnajo, manjši, bi nam predstavljalo tveganje, saj bi podjetje zaradi nižjega stanja na TRR lahko zašlo v likvidnostne težave. V tem primeru bi se bilo potrebno za primeren znesek zadolžiti in s tem odpraviti težavo višjih terjatev.

V primeru, da bodo dejanski stroški višji od pričakovanih, bomo problem skušali rešiti z nižanjem stroškov ostalih področij. Drugo alternativno rešitev pa predstavlja višja prodaja, ki bi jo dosegli s popestritvijo ponudbe oziroma novimi ponujenimi akcijami.

Zaradi velikega števila potencialnih dobaviteljev večjih težav na tem področju ne pričakujemo. Stroški menjave dobaviteljev so nizki, zato bomo v primeru nerednih dobav za poslovanje izbrali drugega, resnejšega ponudnika potrebnih materialov.

Vedno pa med poslovanjem obstaja tveganje vstopa novih konkurentov, ki bi s ponudbo substitutov prevzeli del naših strank. To bi za nas pomenilo nižje prihodke in težje financiranje vseh stroškov in izdatkov iz poslovanja. Podjetje bo z namenom preprečitve



oziroma ublažitve te vrste tveganj nenehno spremljalo trenutne tržne priložnosti in nevarnosti in se nanje čim bolj odzvalo. Spremljali bomo poslovanje konkurentov in vedno iskali priložnosti in načine za privabljanje novih strank.

### **10.3 SIMULACIJE**

Nekatera izmed opisanih tveganj sem vključil v izdelavo simulacij v prilogi 13 in tako prikazal finančne vidike v primeru, da se tveganja uresničijo. Ob opisu vsake simulacije podajam rešitve, s katerimi bi nastale zagate v podjetju odpravili oziroma vsaj ublažili.

V prvi simulaciji sem prikazal stanje, za katerega menim, da se bo po vsej verjetnosti uresničilo. Ta simulacija je izdelana na podlagi vseh predračunov podjetja, ki so v poslovnem načrtu prikazani. Kot je že bilo omenjeno, bomo v prvem letu še izkazovali izgubo, v drugem letu pa načrtujemo poslovanje z dobičkom. Spodnjo mejo vrednosti denarja na TRR sem določil v skladu z namenom premagovanja likvidnostnih težav, obenem pa stanje denarja ni previsoko, saj bi nam to predstavljalo oportunitetni strošek, ker bi se lahko posluževali finančnih naložb. Zadani cilj o čim nižji zadolženosti podjetja se uresničuje, saj krivulja stopnje zadolženosti iz leta v leto pada. Prikaz krivulj ROA in ROE pa se spreminja skladno z gibanjem vrednosti dobička.

Druga simulacija prikazuje uresničitev enega izmed tveganj na makro ravni, padec kupne moči prebivalstva. S simulacijo sem prikazal finančne podatke podjetja v primeru, da bi bila v petih letih dejanska prodaja jedilnih kotov 15 % nižja od predvidene. Zaradi manjših dohodkov bi bil čisti dobiček po letih nižji, sorazmerno s tem pa bi zavzemale nižje vrednosti tudi ROA in ROE. V primeru nižjega povpraševanja bi bilo podjetje primorano ponovne zadolžitve v vrednosti 28.000 EUR v 12. mesecu delovanja. S tem bi se izognili problemom, ki jih predstavlja prenizko stanje na TRR, znesek pa bi povrnili v desetih letih z enakimi mesečnimi anuitetami. Stanje denarja bi tako bilo v prvih treh letih nekoliko višje, četrto in peto leto pa bi zavzemalo podobne vrednosti kot v prvi simulaciji. Zaradi nove zadolžitve pri banki je krivulja zadolženosti druge simulacije nad krivuljo zadolženosti pri prvi simulaciji, vseeno pa se zadolženost podjetja od prvega leta dalje zmanjšuje.

Na povišanje cen lesa bi se podjetje odzvalo s povišanjem cen končnih proizvodov. Višje prodajne cene so vzrok za dodatne terjatve in višjo vrednost zaloga materiala. Kot vidimo pri krivuljah tretje simulacije, bi 10 % povišanje cen lesa izničilo s 3 % povišanjem cen naše ponudbe, nespremenjeno ceno pa bi obdržali samo pri storitvah pirografije. Zaradi hitrih ukrepov se vse prikazane krivulje tretje simulacije skorajda popolnoma prekrivajo s pričakovanimi krivuljami.

Četrta simulacija prikazuje bolj optimistične razmere od pričakovanih. Prikazal sem finančne podatke, ki jih bi podjetje beležilo, če bi v prvih petih letih prodalo 10 % več jedilnih kotov

od predvidenega števila prodaje. V tem primeru bi kapital podjetja zavzemal višje vrednosti v vseh letih poslovanja, višja prodaja pa bi imela za posledico tudi višje zneske čistega dobička. Vrednost denarja bi po letih bolj naraščala, kar bi lahko izkoristili in prej pričeli s finančnimi naložbami.

V izračunu terjatev sem predvideval, da bo tretjina kupcev obveznosti poravnala ob dostavi, ostali pa se bodo odločali za ponujeno možnost plačevanja na obroke. Peta simulacija prikazuje finančno stanje podjetja v primeru, da bi se za takojšnje plačilo odločila le četrtnina strank, kar bi bil vzrok za višje terjatve podjetja. Zaradi nizkega stanja na TRR bi v tretjem letu poslovanja od banke vzeli kratkoročno posojilo v vrednosti 4.000 EUR. Posojilo bi podjetje vrnilo v obdobju dveh let. Tudi prikazani grafi pete simulacije so zelo podobni tistim v prvi simulaciji.

## **11 FINANČNI NAČRT**

Lahko bi rekli, da je ta del poslovnega načrta najobsežnejši, saj zajema načrtovanje celotnega poslovanja. Projekcije zahtevajo predvidevanje prodaje, zalog, cen materialov in končnih proizvodov, odlogov plačil kupcev, amortizacije opreme – skratka vse, kar je povezano s poslovanjem podjetja. Vse predračune sem izdelal v programu, ki je namenjen podjetniškemu načrtovanju in služi za preizkušanje finančne plati poslovnih zamisli na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Predračuni so prikazani v prilogah 10, 11 in 12.

### **11.1 PREDRAČUN IZKAZA USPEHA**

Predračun izkaza uspeha temelji na predvideni prodaji in točnosti ocene vseh stroškov za delovanje. V predračunu konec prvega leta še načrtujemo poslovanje z izgubo, saj bodo stroški višji od prihodkov, kar pa je posledica nižje načrtovane prodaje ob pričetku poslovanja in visokih začetnih stroškov. Načrtovana čista izguba v prvem letu delovanja znaša 3.957 EUR, v kasnejših letih pa bomo beležili pozitiven čisti dobiček, ki bo v petem letu delovanja že dosegel vrednost 11.107 EUR.

### **11.2 PREDRAČUN BILANCE STANJA**

Začetni kapital podjetja bo znašal 88.900 EUR, od tega bo v obliki opredmetenih sredstev vloženi 50.900 EUR, ostalo pa bodo predstavljala denarna sredstva. Kapital podjetja se skozi leta delovanja povečuje, v četrtem letu že preseže vrednost 100.000 EUR in v petem letu doseže 115.039 EUR.

Zaradi visoke nabavne vrednosti opreme, ki jo podjetje potrebuje za nemoteno delovanje, bomo ob pričetku poslovanja pri Banki Koper najeli posojilo v vrednosti 64.068 EUR. Kredit bomo odplačevali štiri leta v mesečnih anuitetah.

V podjetju se bomo držali modela časovnega amortiziranja, kar bo poleg različnih vrednosti terjatev iz poslovanja glavni razlog za nižanje sredstev v prvih štirih letih. V petem letu pa bodo sredstva poskočila na 117.473 EUR, glavni razlog za poskok predstavljajo finančne naložbe, terjatve do kupcev in večja vrednost v denarnih sredstvih.

Zaloge materiala v podjetju bodo ocenjene na vrednost 4.014 EUR, kar bo, zaradi bližine dobaviteljev, zadostovalo za nemoteno proizvodnjo. Posebnih programov za preverjanje zalog materiala ni smiselno uporabljati, saj bo ocenjena vrednost zalog materialov nizka in jo bo mogoče brez kakršnihkoli težav spremljati. Zalog končnih proizvodov pa podjetje zaradi izdelave po naročilu ne bo beležilo.

### **11.3 PREDRAČUN IZKAZA FINANČNIH TOKOV**

Pred začetkom poslovanja bo podjetje imelo 88.900 EUR sredstev, takoj ob pričetku obratovanja pa se bodo sredstva povečala na 150.107 EUR, saj bodo od takrat naprej tukaj upoštevani tudi nabavljeni stroji. Pri načrtovanju poslovanja sem pozornost posvetil tudi stanju na TRR. Zaradi zmožnosti premagovanja likvidnostnih težav sem pazil, da bo imelo podjetje vedno vsaj 3.200 EUR knjižnega denarja. Znesek amortizacije je zaradi upoštevanja časovne metode amortiziranja po letih enak in znaša v prvih treh letih 9.122 EUR, kasneje pa zaradi spremembe v vrednosti opreme znaša 9.102 EUR.

### **11.4 DAVČNI STATUS**

»DDV ima dve stopnji: splošno davčno stopnjo 20% in nižjo davčno stopnjo 8,5%. Po nižji davčni stopnji je obdavčeno blago in storitve, ki štejejo za življenjske potrebščine v širšem smislu (osnovna hrana, osnovni proizvodi kmetijstva in ribištva, zdravila, izgradnja stanovanj, javni prevoz, uporaba športnih objektov, komunalne storitve) in z vidika ohranjanja nacionalne identitete (knjige, nekatere avtorske pravice, umetniški predmeti, zbirke in starine),« (Hočevar, Igličar & Zaman, 2002, str. 119).

Podjetje Denis Serjun s. p. bo davčni zavezanec, s tem se bo obvezalo, da bo strankam zaračunavalo 20 % DDV in ga nato odvedlo državi. Dobiček podjetja pa bo obdavčen po predpisani 25% stopnji. Kot davčni zavezanec bo podjetje registrirano pri Davčnem uradu Republike Slovenije v Novi Gorici.

## **11.5 KONTROLA STROŠKOV**

Za kontrolo stroškov bo v podjetju odgovoren finančnik, ki bo deloval v sektorju za finance, nabavo in prodajo. Zaradi stalnega pregleda finančnih izkazov podjetja, nizkega števila mesečno prodanih proizvodov in sprotnega preverjanja zalog bodo spremembe v stroških hitro opazne. V primeru, da bodo dejanski odlivi višji od pričakovanih, bo potrebno izvesti analizo in ugotoviti vzroke višanja stroškov ter temu primerno pripraviti nadaljnje predračune za poslovanje podjetja.

## **11.6 KAZALCI USPEŠNOSTI POSLOVANJA**

Predstavil bom dva kazalca uspešnosti poslovanja, ki sta izrisana tudi na grafu v prilogi 12, izračunamo pa ju s pomočjo enačb 6 in 7, ki sta prikazani v prilogi 2.

### **11.6.1 ROA**

Rentabilnost sredstev, ki je opredeljena kot razmerje med čistim dobičkom in zanj vloženimi sredstvi, je v prvih mesecih negativna. Najnižjo vrednost zavzema prav ob pričetku poslovanja, in sicer  $-0,29$ , v kasnejših mesecih pa se dviga. V prvem letu je ROA še negativna, že v drugem letu delovanja pa čisti dobiček predstavlja 5 % povprečnih sredstev. Skoraj proporcionalno s čistim dobičkom se spreminja tudi ROA, zaradi tega bo v petem letu z vrednostjo ROA 0,1 podjetje preseglo povprečje analiziranih konkurenčnih podjetij.

### **11.6.2 ROE**

Donosnost kapitala nam prikazuje, koliko čistega dobička je organizacija dosegla na vsako enoto vloženega kapitala. Tudi ROE bo skladno z izgubo v prvih letih zavzemal negativne vrednosti. Povprečje konkurentov bo podjetje preseglo šele v petem letu, ko bo ROE znašal 0,11 – iz tega lahko sklepamo, da bo podjetje najbolje poslovalo prav v petem letu.

## **12 PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI**

### **12.1 ZAŽELENO FINANCIRANJE**

Za pravno organizacijsko obliko samostojnega podjetnika ni predpisanega potrebnega ustanovnega kapitala. Potrebe po financiranju pa so za naše podjetje ob pričetku poslovanja, skladno z nabavnimi vrednostmi opreme, visoke. Vsi stroji, ki jih bomo potrebovali za

pričetek poslovanja dosegajo bruto vrednost 86.504 EUR. Četrtno zneska, torej 21.626 EUR, bomo pokrili ob nakupu, za ostanek vrednosti pa se bomo zadolžili pri Banki Koper. Zaradi zavedanja odgovornosti, ki jo nosi ustanovitelj podjetja, saj za poslovanje odgovarja s celotnim imetjem, bomo skušali dolgove čim prej povrniti in zadolženost podjetja obdržati na čim nižji ravni. Obveznosti podjetja med poslovanjem bomo krili z bodočimi prihodki.

## **12.2 PRIDOBIVANJE VIROV FINANCIRANJA**

V podjetje bomo vložili 50.900 EUR opredmetenih sredstev in 38.000 EUR denarnih sredstev. Deleže vložkov sem že opisal pri lastništvu podjetja. Med vložena opredmetena sredstva spadajo prostori za delovanje podjetja, osebni prenosni računalnik, tiskalnik in pisarniška miza. V denarna sredstva bo vsak izmed lastnikov vložil polovico, torej 19.000 EUR, od tega bo 14.000 EUR najinih prihrankov in 5.000 EUR nepovratnih sredstev s strani staršev. Z denarnimi sredstvi bomo krili četrtno nabavljene opreme, ostalo pa bo namenjeno stroškom zagona. Potrebe po financiranju se nam bodo pokazale prav pri nepokriti nabavni vrednosti opreme, za kar bomo najeli posojilo v vrednosti 64.068 EUR, dolg bomo odplačali v prvih štirih letih delovanja.

## **12.3 UPRAVLJANJE Z OBRATNIM KAPITALOM PODJETJA**

Obratni kapital podjetja predstavljajo sredstva, ki omogočajo sprotno poslovanje podjetja. Govorimo lahko o kratkoročnih sredstvih, od katerih so odštete kratkoročne obveznosti. Najpomembnejšo obliko obratnega kapitala v podjetju bo predstavljala gotovina. Slovensko tržišče je znano po nerednih plačilih in izkazovanju visokih terjatev. Nevšečnostim nerednih plačil se bomo izognili s ponudbo plačila na 5 enakih obrokov, kupce pa bomo spodbujali k takojšnjem plačilu, saj bodo ob nakupu na obroke primorani plačati 4 % obrestno mero. Večjih zamud s plačili ne pričakujemo, saj bo vrednost obroka ob izkoriščanju ponujenih plačilnih pogojev dokaj nizka. Zaradi zmožnosti premagovanja likvidnostnih težav bomo pazili, da bo stanje na TRR vedno višje od 3.200 EUR, vsekakor pa tukaj ne bomo beležili preveč denarja, saj bi nam to predstavljalo oportunitetni strošek, ker bi ta znesek lahko dobičkonosno uporabili pri finančnih naložbah. Pri izračunu terjatev sem predpostavil, da bo tretjina kupcev celoten znesek poravnala ob prevzetju, ostale stranke pa se bodo posluževale plačila na obroke. Predračun terjatev za obdobje prvega leta je prikazan v prilogi 9.

## SKLEP

Diplomsko delo prikazuje poslovni načrt podjetja Mizarstvo Denis Serjun s. p., pri katerem sem si kot glavni cilj določil ugotovitev smiselnosti in rentabilnosti ustanovitve in poslovanja podjetja. Kljub visokim začetnim investicijam in trenutni krizi, ki preti v dejavnosti proizvodnje pohišta, menim, da bo podjetje zmožno pridobitve ustreznega tržnega deleža in s tem uresničitve predpostavk o prodaji. Dobički bodo v prvem letu še negativni, saj bo vrednost prodaje nekoliko nižja, začetni stroški proizvodnje pa dokaj visoki. Že v drugem letu pa načrtujemo poslovanje s pozitivnim dobičkom, ki se po letih viša in tako dosega zadovoljive vrednosti.

Poslovni načrt nam bo pri ustanavljanju in začetnem delovanju podjetja služil kot merilo uspešnosti. Menim, da so predpostavke o poslovanju dokaj točno in realno določene, kljub temu pa se zavedam, da v realnosti lahko pride do možnih odstopanj, ki so posledica raznih zunanjih vplivov. Če bodo ta odstopanja visoka, bomo finančne podatke popravili in tako skovali novo strategijo za delovanje podjetja. Vsekakor pa sem mnenja, da sem možne zunanje vplive v poslovnem načrtu predvideval in tako s pripravo simulacij ocenil scenarije za nadaljnje ukrepe.

## LITERATURA IN VIRI

1. Delovno aktivno prebivalstvo po dejavnostih (SKD 2008), Slovenija. Najdeno 16. junija 2009 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0700921S&ti=Delovno+aktivno+prebivalstvo+po+dejavnostih+%28SKD+2008%29%2C+Slovenija%2C+mese%28no&path=../Database/Dem\\_soc/07\\_trg\\_dela/05\\_akt\\_preb\\_po\\_regis\\_virih/01\\_07009\\_aktivno\\_preb\\_mesecno/&lang=2](http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0700921S&ti=Delovno+aktivno+prebivalstvo+po+dejavnostih+%28SKD+2008%29%2C+Slovenija%2C+mese%28no&path=../Database/Dem_soc/07_trg_dela/05_akt_preb_po_regis_virih/01_07009_aktivno_preb_mesecno/&lang=2)
2. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Drnovšek, M., Stritar, R. & Vahčič, A. (2005). *Osnove podjetništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Finančni podatki. Najdeno 17. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/FinanciPodatki/Index.aspx?stran=ProIsk&Jezik=SL>
5. Hočevar, M., Igljučar, S. & Zaman, M. (2002). *Osnove računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Kurnik, d. o. o. Najdeno 8. junija 2009 na spletnem naslovu <http://mizarstvo-kurnik.si>
7. Nuredini, L. (2009, 1. junij). Okrevanje v Evropi bo sledilo z manjšim zamikom, kot je v Evropo prišla kriza. *Dnevnik*. Najdeno 13. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/IskanjeClankov/Default.aspx?Stran=Rezultati&TipIskanja=Kriteriji>
8. Popit, I. (2009, 26. maj). Proizvodnja nazadovala skoraj za petino. *Delo*. Najdeno 14. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/IskanjeClankov/Default.aspx?Stran=Rezultati&TipIskanja=Kriteriji>
9. Poslovanje podjetij po dejavnosti, Slovenija, letno. Najdeno 18. junija 2009 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1450401S&ti=Poslovanje+podjetij+po+dejavnosti%2C+Slovenija%2C+letno&path=../Database/Ekonomsko/14\\_poslovni\\_subjekti/02\\_14157\\_SSP/01\\_14504\\_letna/&lang=2](http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1450401S&ti=Poslovanje+podjetij+po+dejavnosti%2C+Slovenija%2C+letno&path=../Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/02_14157_SSP/01_14504_letna/&lang=2)
10. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
11. Povprečen izdatek na gospodinjstvo za pohištvo in opremo 2004-2008. Najdeno 17. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/letopis/>
12. Povprečne mesečne bruto plače pri pravnih osebah po dejavnosti. Najdeno 15. junija 2009 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/letopis/2008/13\\_08/13-02-08.htm](http://www.stat.si/letopis/2008/13_08/13-02-08.htm)

13. Površina gozda. Najdeno 15. junija 2009 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/letopis/2008/17\\_08/17-02-08.htm](http://www.stat.si/letopis/2008/17_08/17-02-08.htm)
14. Pučko, D. (2004). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Puharič, K. (2004). *Gospodarsko pravo*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije d.o.o.
16. *Robert Bečaj s.p.* Najdeno 8 junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.mizarstvo-becaj.si/>
17. Rojšek, I., Starman, D. (1994). *Temelji trženja, vodič po predmetu 2. del.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Statistični urad Republike Slovenije. (2009). Slovenske regije v številkah 2006-2009. Najdeno 17. junija 2009 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/publikacije/pub\\_regije.asp](http://www.stat.si/publikacije/pub_regije.asp)
20. Šoštarič, M. (2008, 4. november). Ob krizi nova strategija. *Delo*. Najdeno 14. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/IskanjeClankov/Default.aspx?Stran=Rezultati&TipIskanja=Kriteriji>
21. Uredništvo Mladine (2009, 9 junij). Slovenija uradno v recesiji. *Mladina*. Najdeno 14. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.mladina.si/dnevnik/09-06-2009-slovenija-uradno-v-recesiji/>



# **PRILOGE**

Priloga 1: Tabele za prikaz panoge dejavnosti

Priloga 2: Enačbe za izračun kazalnikov pri kvantitativni analizi panoge

Priloga 3: Prikaz osnovnih oblik jedilnih kotov v modelirniku SolidWorks

Priloga 4: Slike nekaterih izdelkov

Priloga 5: Anketni obrazec

Priloga 6: Bruto prodajne cene proizvodov podjetja Mizarstvo Denis Serjun s. p.

Priloga 7: Prikaz operativnega ciklusa

Priloga 8: Seznam opreme, potrebne za pričetek proizvodnje

Priloga 9: Prikaz izračuna terjatev za prvo leto

Priloga 10: Bilance

Priloga 11: Projekcije

Priloga 12: Kazalniki

Priloga 13: Simulacije

## Priloga 1: Tabele za prikaz panoge dejavnosti

*Priloga 1.a: Število stanovanj v goriški regiji po letih*

Leto	2002	2005	2006	2007
Število stanovanj	47.388	49.002	49.362	49.762
Verižni indeks	-	103	101	101

*Vir: Slovenske regije v številkah 2006 – 2009.*

*Priloga 1.b: Povprečen izdatek na gospodinjstvo za pohištvo in opremo*

Leto	2002	2003	2004	2005	2006
Povprečen izdatek gospodinjstva za pohištvo in opremo (EUR)	289	295	319	369	394
Verižni indeks	-	102	108	116	107

*Vir: Povprečen izdatek na gospodinjstvo za pohištvo in opremo 2004-2008, 2009.*

*Priloga 1.c: Število zaposlenih v panogi proizvodnje pohištva*

	2003	2004	2005	2006	2007
Zaposlene osebe v dejavnosti proizvodnje pohištva	12.335	12.149	11.714	11.535	11.489
Verižni indeks	-	98	96	98	99

*Vir: Poslovanje podjetij po dejavnosti, Slovenija, letno, 2009.*

*Priloga 1.d: Prihodki od prodaje v dejavnosti proizvodnje pohištva*

	2002	2003	2004	2005	2006
Prihodki od prodaje (v 1000 EUR)	574.776	582.313	622.614	604.737	610.678
Verižni indeks	-	101	107	97	101

*Vir: Poslovanje podjetij po dejavnosti, Slovenija, letno, 2009.*

*Priloga 1.e: Število zaposlenih oseb v goriški regiji po letih*

	2004	2005	2006	2007
Število zaposlenih oseb v goriški regiji	41.459	41.629	41.883	43.288
Verižni indeks	-	100	101	103

*Vir: Slovenske regije v številkah 2006-2009.*

## Priloga 2: Enačbe za izračun kazalnikov pri kvantitativni analizi panoge

a. Povprečni dobiček na podjetje

$$\text{povprečni dobiček na podjetje} = \frac{\text{čisti dobiček} - \text{celotna izguba}}{\text{število podjetij}} \quad (1)$$

b. Povprečna sredstva na podjetje

$$\text{povprečna sredstva na podjetje} = \frac{\text{celotna sredstva (aktiva)}}{\text{število podjetij}} \quad (2)$$

c. Povprečni prihodek na podjetje

$$\text{povprečni prihodek na podjetje} = \frac{\text{čisti prihodek iz prodaje} + \text{prihodki iz financiranja} + \text{izredni prihodki}}{\text{število podjetij}} \quad (3)$$

d. Povprečno število zaposlenih

$$\text{povprečno število zaposlenih} = \frac{\text{povprečno število zaposlenih v podjetju}}{\text{število podjetij}} \quad (4)$$

e. Stopnja zadolženosti

$$\text{stopnja zadolženosti} = \frac{\text{dolg}}{\text{celotna sredstva}} \quad (5)$$

f. Donosnost sredstev (ROA)

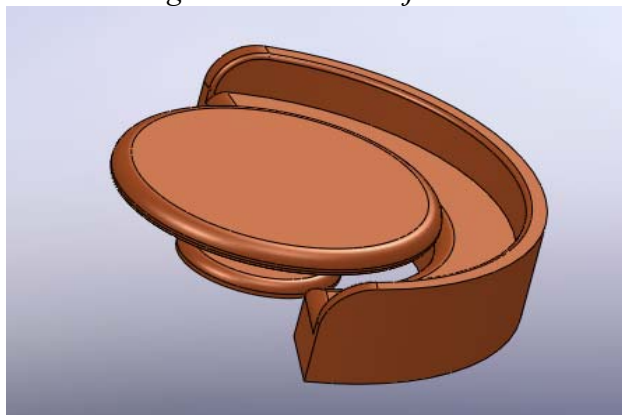
$$\text{donosnost sredstev} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{celotna sredstva}} \quad (6)$$

g. Donosnost kapitala (ROE)

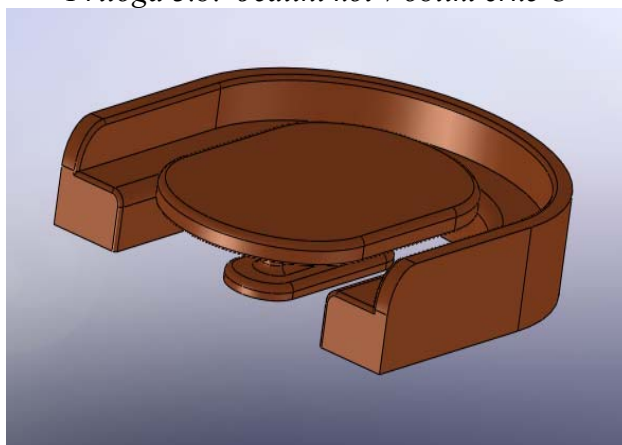
$$\text{donosnost kapitala} = \frac{\text{čisti dobiček}}{\text{lastniški kapital}} \quad (7)$$

### Priloga 3: Prikaz osnovnih oblik jedilnih kotov v modelirniku Solidworks

*Priloga 3.a: Polkrožni jedilni kot*



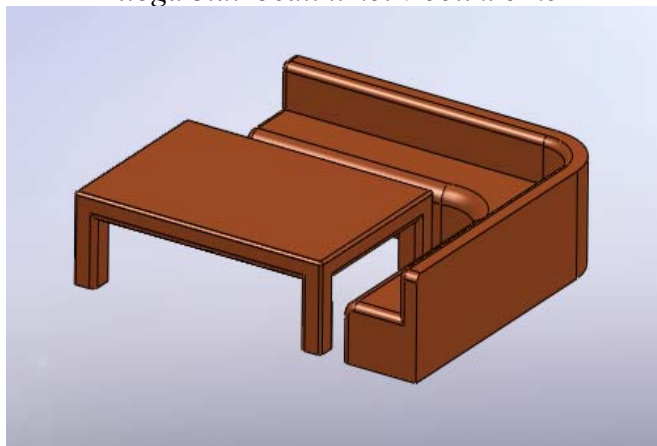
*Priloga 3.b: Jedilni kot v obliki črke U*



*Priloga 3.c: Jedilni kot v obliki črke I*



*Priloga 3.d: Jedilni kot v obliki črke L*



**Priloga 4: Slike nekaterih izdelkov**

*Priloga 4.a: Miza*



*Priloga 4.b: Stenska ura*



*Priloga 4.c: Pirografija*



*Priloga 4.d: Kotna ura*



## Priloga 5: Anketa

### ANKETA

Sem Boštjan Zimic, študent ekonomske fakultete v Ljubljani, in za diplomsko nalogo izdelujem poslovni načrt za podjetje, ki se bo ukvarjalo z izdelovanjem unikatnega pohištva. Rad bi izvedel, koliko je zanimanja za takšne vrste izdelkov na našem trgu, kar je bistvenega pomena pri odpiranju novega podjetja, zato bi vas prosil za iskrene odgovore. Anketa je anonimna, vsi pridobljeni podatki pa bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene diplomske naloge.

Pri vsakem vprašanju obkrožite samo en odgovor!

1. Spol:
  - a) moški
  - b) ženski
  
2. Starost:
  - a) pod 18 let
  - b) od 18 do 30 let
  - c) od 31 do 50 let
  - d) od 51 let naprej
  
3. Status
  - a) študent, dijak
  - b) zaposlen
  - c) nezaposlen
  - d) upokojenec
  
4. Ste že kdaj premišljevali o nakupu pohištva?
  - a) da
  - b) ne
  
5. Kateri medij za oglaševanje pohištva Vas najbolj pritegne?
  - a) televizija
  - b) radio
  - c) internet
  - d) revije, časopisi, reklame
  - e) plakati na vidnih mestih
  
6. Če bi se sedaj odločevali o nakupu pohištva, bi se odločili za
  - a) serijsko izdelano pohištvo
  - b) kakovostno unikatno pohištvo
  
7. Pri nakupu pohištva je za vas pomembnejša:
  - a) cena proizvoda
  - b) kakovost proizvoda
  - c) tako cena kot tudi kakovost proizvoda

8. Če bi pri nakupu pohištva imeli možnost pirografije – vžiganja raznih znamenj, verzov in slik v pohištvo – bi se za to odločili?
- a) da
  - b) ne
  - c) mogoče

9. Že imate doma kakšen pohištveni unikatni izdelek?
- a) da
  - b) ne

Nadaljevanje je namenjeno imetnikom unikatnih izdelkov.

10. Če ste odgovorili DA, kateri?

- a) kuhinja
- b) dnevna soba
- c) spalnica
- d) jedilni kot
- e) drugo \_\_\_\_\_

11. Kdaj ste se odločili za nakup unikatnega pohištva?

- a) ob vselitvi v prvo stanovanje
- b) ob preselitvi v drugo stanovanje
- c) ob menjavi pohištva v obstoječem stanovanju

12. Kaj vas je pritegnilo k nakupu unikatnega izdelka?

- a) unikaten videz
- b) potreba po izdelavi po meri (zaradi nestandardnih mer)
- c) oboje
- d) drugo \_\_\_\_\_

13. Bi se ponovno odločili za nakup unikatnega pohištva?

- a) da
- b) ne

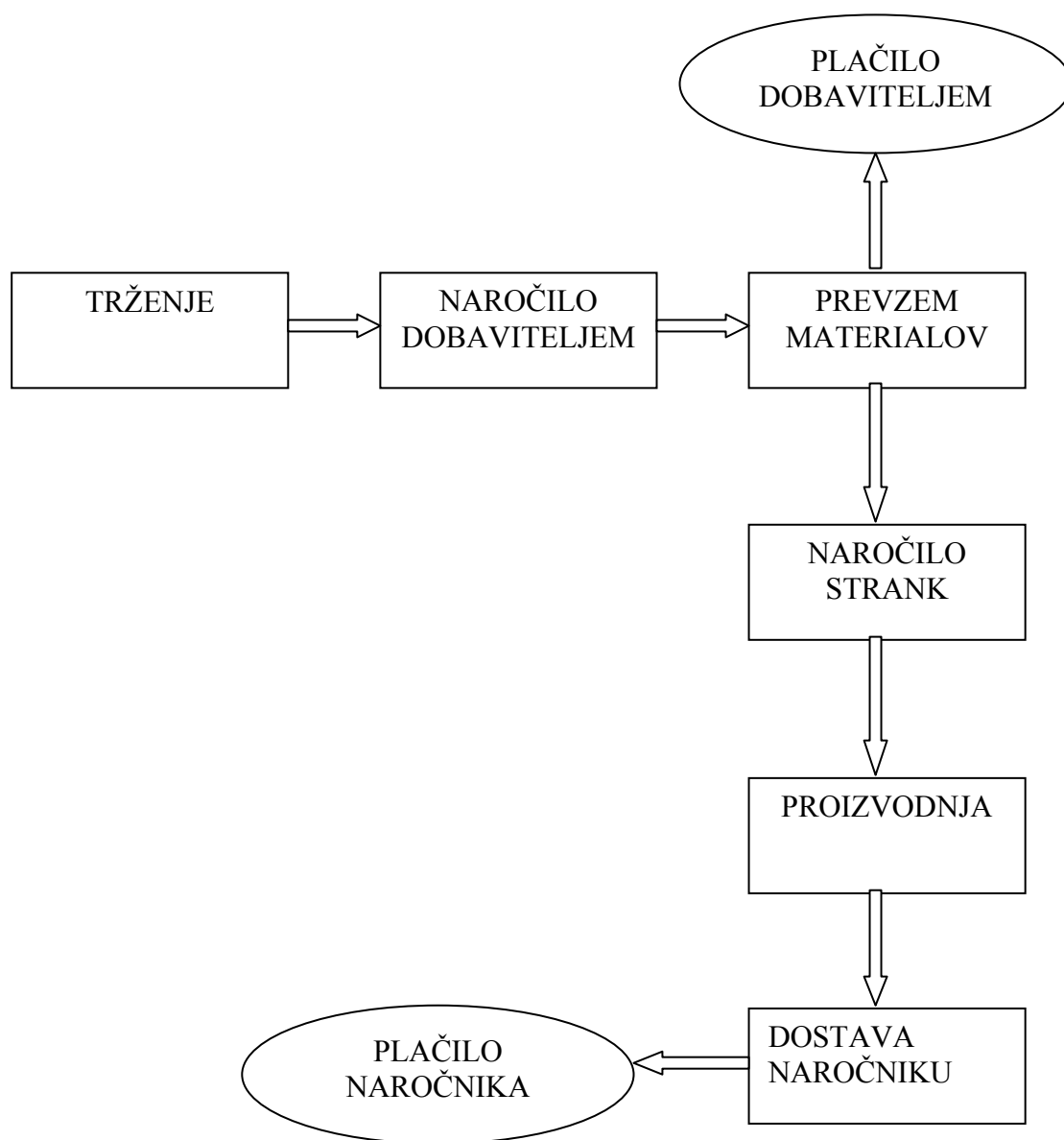
ZAHVALJUJEM SE VAM ZA SODELOVANJE IN VAM ŽELIM PRIJETEN  
PREOSTANEK DNEVA!

**Priloga 6: Bruto prodajne cene proizvodov podjetja Mizarstvo Denis Serjun s.p.**

Proizvod	Prodajna cena v EUR
Jedilni kot – oreh	2890
Jedilni kot – bor	1224
Jedilni kot – češnja	2040
Jedilni kot – hrast	2316
Jedilni kot – bukev	1776
Spalnica – oreh	4272
Spalnica – bor	1716
Spalnica – češnja	3054
Spalnica – hrast	3414
Spalnica – bukev	2616
Kuhinja – oreh	4134
Kuhinja – bor	1728
Kuhinja – češnja	2940
Kuhinja – hrast	3348
Kuhinja – bukev	2514
Dnevna soba – oreh	3054
Dnevna soba – bor	1296
Dnevna soba – češnja	2196
Dnevna soba – hrast	2496
Dnevna soba – bukev	1890
Kotna ura	420
Pirografija	300



## Priloga 7: Prikaz operativnega ciklusa



## Priloga 8: Seznam opreme, potrebne za pričetek proizvodnje

### Priloga 8.a: Seznam opreme, ki jo bo potrebno kupiti (nova oprema)

OPREMA	NABAVNA CENA (EUR)
debelinka SCM L invincibile S 6300	10.560
elektronska vibracijska vbodna žaga 4351CT	250
elektronski vrtalnik MANKITA 6408	139
enoročni snobelnik 1902	199
formatna žaga lestroj TECHNOMAX S 350 WS	6.000
kotna žaga LS 1214L	1.139
kontaktni brusilni stroj SANDYA5 S RCS	18.000
lakirna kabina s suhim sistemom čiščenja PROLAK LKS	7.000
odsesovalna naprava ACWORD FT 403	1.200
pirograf PROFESSIONAL	166
poravnalni stroj L invincibile F 5200	8.100
rezkalni stroj 155 EP Class	14.600
rezkalnik za žlebove 3901	399
robna brusilka LASM LVO 120	4.200
ročna krožna žaga LS 5705RK	289
stružnica T 124 mini max	2.500
tračna žaga S 45 mini max	1.800
tračni brusilnik 9910	169
vibracijski brusilnik 9046	289

### Priloga 8.b: Seznam opreme, ki jo bo potrebno kupiti (rabljena oprema)

OPREMA	NABAVNA CENA (EUR)
elektro viličar LINDE E 12	2.000
kombi CITROEN JUMPER	6.500

### Priloga 8.c: Seznam opreme, ki bo v podjetje vložena kot opredmetena sredstva

OPREMA	OCENJENA VREDNOST (EUR)
pisarniška miza	200
prenosni računalnik HP nx7400	600
tiskalnik HP 1600	100

**Priloga 9: Prikaz izračuna terjatev za prvo leto**

*Priloga 9.a: Izračun terjatev (1-8 mesec)*

Mesec	1. mesec	2. mesec	3. mesec	4. mesec	5. mesec	6. mesec	7. mesec	8. mesec
Terjatve (EUR)	3.090	2.317	1.544	771	-			
		3.968	2.976	1.984	992	-		
			4.085	3.063	2.041	1.019	-	
				4.082	3.061	2.040	1.019	-
					4.453	3.339	2.225	1.111
						5.240	3.930	2.620
							4.549	3.411
Skupaj (EUR)	3.090	6.285	8.605	9.900	10.547	11.638	11.723	13.456

*Priloga 9.b: Izračun terjatev (9-12 mesec)*

Mesec	9. mesec	10. mesec	11. mesec	12. mesec	13. mesec	14. mesec	15. mesec	16. mesec
Terjatve (EUR)	-							
	1.310	-						
	2.273	1.135	-					
	4.735	3.156	1.577	-				
	7.320	5.490	3.660	1.830	-			
		7.605	5.703	3.801	1.899	-		
			5.176	3.882	2.588	1.194	-	
			3.890	2.917	1.944	971	-	
Skupaj (EUR)	15.638	17.386	16.116	13.403				

## Priloga 10: Bilance

OBDOBJE:	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
<b>BILANCA STANJA</b>																		
<b>SREDSTVA</b>	88900	150107	147869	144903	141802	139417	138364	135916	136746	138717	140808	138814	135328	135328	127300	113582	108364	117473
<b>SREDSTVA (RAZEN DENARJA)</b>	50900	141893	130866	132426	132960	132847	133179	132503	133476	134890	135885	133855	130382	130382	122009	110335	104956	111434
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	50900	121327	120567	119807	119045	118286	117526	116766	116006	115246	114485	113725	112965	112965	103843	94721	86042	77078
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12000
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	16552	6285	8605	9900	10547	11639	11723	13456	15638	17386	16116	13403	13403	14152	11800	14900	18342
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKE	0	4014	4014	4014	4014	4014	4014	4014	4014	4014	4014	4014	4014	4014	4014	4014	4014	4014
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>DENAR</b>	38000	8215	17003	12478	8842	6569	5185	3413	3270	3819	4922	4958	4946	4946	5291	3247	3408	6039
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	88900	150107	147869	144903	141802	139417	138364	135916	136746	138717	140808	138814	135328	135328	127300	113582	108364	117473
<b>KAPITAL</b>	88900	86039	84135	82462	80713	79548	79591	78672	80325	83350	86720	86733	84943	84943	91737	94751	103931	115039
OSNOVNI KAPITAL	88900	88900	88900	88900	88900	88900	88900	88900	88900	88900	88900	88900	88900	88900	88900	88900	88900	88900
ZADRŽANI DOBIČEK	0	-2851	-4765	-6436	-8187	-9352	-9309	-10228	-8575	-5542	-2180	-2167	-3957	-3957	2837	5851	15031	26139
<b>DOLG</b>	0	64068	63734	62442	61089	59869	58773	57244	56421	55359	54087	52080	50385	50385	35563	18831	4432	2434
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	64068	62733	61396	60063	58728	57393	56058	54723	53388	52053	50718	49383	49383	33363	17343	1323	0
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	1001	1044	1026	1141	1380	1186	1698	1971	2034	1362	1002	1002	2200	1488	3109	2434
<b>IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA</b>																		
PRIHODKI POSLOVANJA		5795	7440	7660	7656	8350	9825	8530	11840	13725	14260	9705	7295	112080	127400	123315	134095	165120
PROIZVAJALNI STROŠKI		3916	4435	4441	4525	4547	4925	4501	5351	5870	6089	4893	4286	57980	61971	62691	65504	77858
AMORTIZACIJA		760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	9122	9122	9122	9102	9102
<b>KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE</b>		1118	2245	2459	2370	2942	4140	3168	5729	7095	7411	4052	2248	44978	56307	51502	59489	78160
STROŠKI PRODAJE		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600	3600	3600	4000	4200
STROŠKI UPRAVE		3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	42000	42900	42900	43800	60800
<b>DOBIČEK IZ POSLOVANJA</b>		-2682	-1555	-1341	-1430	-858	340	-632	1929	3295	3611	252	-1552	-622	9807	5002	11589	13160
PRIHODKI FINANCIRANJA		5	16	25	31	34	37	39	42	48	55	56	49	437	551	515	530	770
ODHODKI FINANCIRANJA		184	365	357	349	342	334	326	318	311	303	295	288	3772	2855	1749	644	45
<b>DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA</b>		-2861	-1904	-1674	-1748	-1165	43	-919	1653	3033	3363	13	-1790	-3957	7504	3767	11475	13884
IZREDNI PRIHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>DOBIČEK PRED DAVKI</b>		-2861	-1904	-1674	-1748	-1165	43	-919	1653	3033	3363	13	-1790	-3957	7504	3767	11475	13884
DAVEK OD DOHODKA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	709	753	2295	2777
<b>ČISTI DOBIČEK</b>		-2861	-1904	-1674	-1748	-1165	43	-919	1653	3033	3363	13	-1790	-3957	6794	3014	9180	11107
<b>IZKAZ DENARNIH TOKOV</b>																		
<b>DENAR KONEC OBDOBJA</b>	38000	8215	17003	12478	8842	6569	5185	3413	3270	3819	4922	4958	4946	4946	5291	3247	3408	6039
ČISTI DOBIČEK		-2861	-1904	-1674	-1748	-1165	43	-919	1653	3033	3363	13	-1790	-3957	6794	3014	9180	11107
AMORTIZACIJA		760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	760	9122	9122	9122	9102	9102
POVEČANJE DOLGA		64068	-334	-1292	-1353	-1221	-1095	-1529	-823	-1062	-1272	-2007	-1699	50385	-14822	-16732	-14398	-1998
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)		91753	-10267	2320	1295	647	1092	84	1733	2182	1748	-1270	-2713	88604	749	-2552	3723	15580
DENARNI TOK		-29785	8788	-4526	-3636	-2272	-1384	-1772	-143	549	1103	36	-13	-33054	346	-2044	161	2631

## Priloga 11: Projekcije

OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
<b>POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU</b>																	
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>ANALIZA RAZMERIJ DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV</b>																	
TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA	14621	487	488	505	529	585	520	670	774	818	579	457	457	633	612	667	800
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA	1159	1488	1532	1531	1670	1965	1706	2368	2745	2852	1941	1459	1459	2123	2055	2235	2752
SALDO IZ NASLOVA DDV	13462	-1001	-1044	-1026	-1141	-1380	-1186	-1698	-1971	-2034	-1362	-1002	-1002	-1490	-1444	-1568	-1952
<b>NEOPREDMETENA SREDSTVA</b>													Število enot: 1				
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>NEOPREDMETENO SREDSTVO</b>																	
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>NEPREMIČNINE</b>													Število enot: 1				
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	1000	1000	1000	1000
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	83	167	250	333	417	500	583	667	750	833	917	1000	1000	2000	3000	4000
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	50000	49917	49833	49750	49667	49583	49500	49417	49333	49250	49167	49083	49000	49000	48000	47000	46000
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>NEPREMIČNINA - delavni prostor</b>																	
NABAVNA VREDNOST	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000
AMORTIZACIJA	0	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	1000	1000	1000	1000
POPRAVEK VREDNOSTI	0	83	167	250	333	417	500	583	667	750	833	917	1000	1000	2000	3000	4000
NEODPISANA VREDNOST	50000	49917	49833	49750	49667	49583	49500	49417	49333	49250	49167	49083	49000	49000	48000	47000	46000
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>OPREMA</b>													Število enot: 28				
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	900	72087	72087	72087	72087	72087	72087	72087	72087	72087	72087	72087	72087	72087	72087	72087	72510
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	677	677	677	677	677	677	677	677	677	677	677	677	8122	8122	8122	8102
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	677	1354	2030	2707	3384	4061	4738	5415	6091	6768	7445	8122	8122	16244	24366	32468
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	900	71410	70733	70057	69380	68703	68026	67349	66672	65996	65319	64642	63965	63965	55843	47721	40042
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	71187	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	71187	0	0	423
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	14237	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14237	0	0	105
<b>formatna žaga lestroj TECHNOMAX S 350 WS</b>																	
NABAVNA VREDNOST	0	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
AMORTIZACIJA	0	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	500	500	500	500
POPRAVEK VREDNOSTI	0	42	83	125	167	208	250	292	333	375	417	458	500	500	1000	1500	2000
NEODPISANA VREDNOST	0	4958	4917	4875	4833	4792	4750	4708	4667	4625	4583	4542	4500	4500	4000	3500	3000
NABAVE V OBDOBJU	0	5000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5000	0	0	0
<b>debelinka SCM L invincibile S 6300</b>																	
NABAVNA VREDNOST	0	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800	8800
AMORTIZACIJA	0	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	880	880	880	880
POPRAVEK VREDNOSTI	0	73	147	220	293	367	440	513	587	660	733	807	880	880	1760	2640	3520
NEODPISANA VREDNOST	0	8727	8653	8580	8507	8433	8360	8287	8213	8140	8067	7993	7920	7920	7040	6160	5280
NABAVE V OBDOBJU	0	8800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8800	0	0	0
<b>poravnalni stroj L invincibile F 5200</b>																	
NABAVNA VREDNOST	0	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750
AMORTIZACIJA	0	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	675	675	675	675
POPRAVEK VREDNOSTI	0	56	113	169	225	281	338	394	450	506	563	619	675	675	1350	2025	2700
NEODPISANA VREDNOST	0	6694	6638	6581	6525	6469	6413	6356	6300	6244	6188	6131	6075	6075	5400	4725	4050
NABAVE V OBDOBJU	0	6750	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6750	0	0	0
<b>rezkalni stroj 155 EP Class</b>																	
NABAVNA VREDNOST	0	12166	12166	12166	12166	12166	12166	12166	12166	12166	12166	12166	12166	12166	12166	12166	12166
AMORTIZACIJA	0	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
POPRAVEK VREDNOSTI	0	101	203	304	406	507	608	710	811	912	1014	1115	1217	1217	2433	3650	4866
NEODPISANA VREDNOST	0	12065	11963	11862	11760	11659	11558	11456	11355	11254	11152	11051	10949	10949	9733	8516	7300
NABAVE V OBDOBJU	0	12166	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12166	0	0	0
<b>robna brusilka LASM LVO 120</b>																	
NABAVNA VREDNOST	0	3433	3433	3433	3433	3433	3433	3433	3433	3433	3433	3433	3433	3433	3433	3433	3433
AMORTIZACIJA	0	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	687	687	687	687
POPRAVEK VREDNOSTI	0	57	114	172	229	286	343	401	458	515	572	629	687	687	1373	2060	2746
NEODPISANA VREDNOST	0	3376	3319	3261	3204	3147	3090	3032	2975	2918	2861	2804	2746	2746	2060	1373	687
NABAVE V OBDOBJU	0	3433	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3433	0	0	0
<b>kontaktni brusilni stroj SANDYA5 S RCS</b>																	
NABAVNA VREDNOST	0	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000
AMORTIZACIJA	0	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1500	1500	1500	1500
POPRAVEK VREDNOSTI	0	125	250	375	500	625	750	875	1000	1125	1250	1375	1500	1500	3000	4500	6000
NEODPISANA VREDNOST	0	14875	14775	14675	14575	14475	14375	14275	14175	14075	13975	13875	13775	13775	12000	10500	9000
NABAVE V OBDOBJU	0	15000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15000	0	0	0

OBDOBJE:	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
<b>tračna žaga S 45 mini max</b>																		
NABAVNA VREDNOST	0	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
AMORTIZACIJA		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300	300	300	300	300
POPRAVEK VREDNOSTI		25	50	75	100	125	150	175	200	225	250	275	300	300	600	900	1200	1500
NEODPISANA VREDNOST	0	1475	1450	1425	1400	1375	1350	1325	1300	1275	1250	1225	1200	1200	900	600	300	0
NABAVE V OBDOBJU		1500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1500	0	0	0	0
<b>stružnica T 124 mini max</b>																		
NABAVNA VREDNOST	0	2083	2083	2083	2083	2083	2083	2083	2083	2083	2083	2083	2083	2083	2083	2083	2083	2083
AMORTIZACIJA		17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	208	208	208	208	208
POPRAVEK VREDNOSTI		17	35	52	69	87	104	122	139	156	174	191	208	208	417	625	833	1042
NEODPISANA VREDNOST	0	2066	2048	2031	2014	1996	1979	1961	1944	1927	1909	1892	1875	1875	1666	1458	1250	1042
NABAVE V OBDOBJU		2083	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2083	0	0	0	0
<b>odsesovalna naprava ACWORD FT 403</b>																		
NABAVNA VREDNOST	0	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
AMORTIZACIJA		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	100	100	100	100	100
POPRAVEK VREDNOSTI		8	17	25	33	42	50	58	67	75	83	92	100	100	200	300	400	500
NEODPISANA VREDNOST	0	992	983	975	967	958	950	942	933	925	917	908	900	900	800	700	600	500
NABAVE V OBDOBJU		1000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1000	0	0	0	0
<b>lakirna kabina s suhim sistemom čiščenja PROLAK LKS</b>																		
NABAVNA VREDNOST	0	5833	5833	5833	5833	5833	5833	5833	5833	5833	5833	5833	5833	5833	5833	5833	5833	5833
AMORTIZACIJA		49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	583	583	583	583	583
POPRAVEK VREDNOSTI		49	97	146	194	243	292	340	389	437	486	535	583	583	1167	1750	2333	2917
NEODPISANA VREDNOST	0	5784	5736	5687	5639	5590	5541	5493	5444	5396	5347	5298	5250	5250	4666	4083	3500	2917
NABAVE V OBDOBJU		5833	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5833	0	0	0	0
<b>elektronski vrtnalnik MANKITA 6408</b>																		
NABAVNA VREDNOST	0	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
AMORTIZACIJA		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	39	39	39	39	0
POPRAVEK VREDNOSTI		3	6	10	13	16	19	23	26	29	32	35	39	39	77	116	116	116
NEODPISANA VREDNOST	0	113	110	106	103	100	97	93	90	87	84	81	77	77	39	0	0	0
NABAVE V OBDOBJU		116	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	116	0	0	0	0
<b>elektronski vrtnalnik MANKITA 6408</b>																		
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	116	116
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	39	39
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	39	77
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	77	39
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	116	0
<b>kotna žaga LS 1214L</b>																		
NABAVNA VREDNOST	0	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950
AMORTIZACIJA		16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	190	190	190	190	190
POPRAVEK VREDNOSTI		16	32	48	63	79	95	111	127	143	158	174	190	190	380	570	760	950
NEODPISANA VREDNOST	0	934	918	903	887	871	855	839	823	808	792	776	760	760	570	380	190	0
NABAVE V OBDOBJU		950	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	950	0	0	0	0
<b>enoročni snobelnik 1902</b>																		
NABAVNA VREDNOST	0	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166
AMORTIZACIJA		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	55	55	55	0
POPRAVEK VREDNOSTI		5	9	14	18	23	28	32	37	41	46	51	55	55	111	166	166	166
NEODPISANA VREDNOST	0	161	157	152	148	143	138	134	129	125	120	115	111	111	55	0	0	0
NABAVE V OBDOBJU		166	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	166	0	0	0	0
<b>enoročni snobelnik 1902</b>																		
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	166	166
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	55	55
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	55	111
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	111	55
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	166	0
<b>ročna krožna žaga LS 5705RK</b>																		
NABAVNA VREDNOST	0	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241
AMORTIZACIJA		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	48	48	48
POPRAVEK VREDNOSTI		4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	44	48	48	96	145	193	241
NEODPISANA VREDNOST	0	237	233	229	225	221	217	213	209	205	201	197	193	193	145	96	48	0
NABAVE V OBDOBJU		241	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	241	0	0	0	0
<b>elektronska vibracijska vbodna žaga 4351CT</b>																		
NABAVNA VREDNOST	0	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208
AMORTIZACIJA		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42	42	42	42	42
POPRAVEK VREDNOSTI		3	7	10	14	17	21	24	28	31	35	38	42	42	83	125	166	208
NEODPISANA VREDNOST	0	205	201	198	194	191	187	184	180	177	173	170	166	166	125	83	42	0
NABAVE V OBDOBJU		208	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	208	0	0	0	0
<b>rezkalnik za žlebove 3901</b>																		
NABAVNA VREDNOST	0	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333
AMORTIZACIJA		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	67	67	67	67	67
POPRAVEK VREDNOSTI		6	11	17	22	28	33	39	44	50	56	61	67	67	133	200	266	333
NEODPISANA VREDNOST	0	327	322	316	311	305	300	294	289	283	278	272	266	266	200	133	67	0
NABAVE V OBDOBJU		333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	333	0	0	0	0
<b>vibracijski brusilnik 9046</b>																		
NABAVNA VREDNOST	0	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241
AMORTIZACIJA		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	80	80	80	80	0
POPRAVEK VREDNOSTI		7	13	20	27	33	40	47	54	60	67	74	80	80	161	241	241	241
NEODPISANA VREDNOST	0	234	228	221	214	208	201	194	187	181	174	167	161	161	80	0	0	0
NABAVE V OBDOBJU		241	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	241	0	0	0	0
<b>vibracijski brusilnik 9046</b>																		
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	241	241
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	80	80
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	80	161
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	161	80
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	241	0

OBDOBJE:	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
<b>tračni brusilnik 9910</b>																		
NABAVNA VREDNOST		141	141	141	141	141	141	141	141	141	141	141	141	141	141	141	141	141
AMORTIZACIJA		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	28	28	28	28	28
POPRAVEK VREDNOSTI		2	5	7	9	12	14	16	19	21	24	26	28	28	56	85	113	141
NEODPISANA VREDNOST	0	139	136	134	132	129	127	125	122	120	118	115	113	113	85	56	28	0
NABAVE V OBDOBJU		141	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	141	0	0	0	0
<b>pirograf PROFESSIONAL</b>																		
NABAVNA VREDNOST	0	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138
AMORTIZACIJA		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	35	35	35	35	0
POPRAVEK VREDNOSTI		3	6	9	12	14	17	20	23	26	29	32	35	35	69	104	138	138
NEODPISANA VREDNOST	0	135	132	129	127	124	121	118	115	112	109	106	104	104	69	35	0	0
NABAVE V OBDOBJU		138	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	138	0	0	0	0
<b>pirograf PROFESSIONAL</b>																		
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	138
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	35
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	104
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	138
<b>elektro viličar LINDE E 12-rabljeno vozilo</b>																		
NABAVNA VREDNOST	0	1668	1668	1668	1668	1668	1668	1668	1668	1668	1668	1668	1668	1668	1668	1668	1668	1668
AMORTIZACIJA		14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	167	167	167	167	167
POPRAVEK VREDNOSTI		14	28	42	56	70	83	97	111	125	139	153	167	167	334	500	667	834
NEODPISANA VREDNOST	0	1654	1640	1626	1612	1599	1585	1571	1557	1543	1529	1515	1501	1501	1334	1168	1001	834
NABAVE V OBDOBJU		1668	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1668	0	0	0	0
<b>CITROEN JUMPER - rabljeno vozilo</b>																		
NABAVNA VREDNOST	0	5420	5420	5420	5420	5420	5420	5420	5420	5420	5420	5420	5420	5420	5420	5420	5420	5420
AMORTIZACIJA		45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	542	542	542	542	542
POPRAVEK VREDNOSTI		45	90	136	181	226	271	316	361	407	452	497	542	542	1084	1626	2168	2710
NEODPISANA VREDNOST	0	5375	5330	5285	5239	5194	5149	5104	5059	5014	4968	4923	4878	4878	4336	3794	3252	2710
NABAVE V OBDOBJU		5420	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5420	0	0	0	0
<b>prenosni računalnik HP nx7400</b>																		
NABAVNA VREDNOST	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
AMORTIZACIJA		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120	120	120	120	120
POPRAVEK VREDNOSTI		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	120	240	360	480	600
NEODPISANA VREDNOST	600	590	580	570	560	550	540	530	520	510	500	490	480	480	360	240	120	0
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>pisarniška miza</b>																		
NABAVNA VREDNOST	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
AMORTIZACIJA		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	40	40	40	40	40
POPRAVEK VREDNOSTI		3	7	10	13	17	20	23	27	30	33	37	40	40	80	120	160	200
NEODPISANA VREDNOST	200	197	193	190	187	183	180	177	173	170	167	163	160	160	120	80	40	0
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>tiskalnik HP 1600</b>																		
NABAVNA VREDNOST	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	0	0
AMORTIZACIJA		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	20	20	0	0
POPRAVEK VREDNOSTI		2	3	5	7	8	10	12	13	15	17	18	20	20	40	60	60	60
NEODPISANA VREDNOST	100	98	97	95	93	92	90	88	87	85	83	82	80	80	60	40	-60	-60
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-100	0
<b>FINANČNE NALOŽBE</b>														<b>Število enot: 1</b>				
SKUPAJ NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12000
SKUPAJ ZMANJŠANJE NALOŽB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-12000
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	105
<b>FINANČNA NALOŽBA</b>														<b>Število enot: 1</b>				
NALOŽBA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12000
ZMANJŠANJE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-12000
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	105
<b>TERJATVE IZ POSLOVANJA</b>														<b>Število enot: 1</b>				
SKUPAJ TERJATVE	0	3090	6285	8605	9900	10547	11639	11723	13456	15638	17386	16116	13403	13403	14152	11600	14900	18342
SKUPAJ ZMANJŠANJE TERJATEV	0	-3090	-3195	-2320	-1295	-647	-1092	-84	-1733	-2182	-1748	1270	2713	-13403	-749	2552	-3300	-3442
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	5	16	25	31	34	37	39	42	48	55	56	49	437	551	515	530	665
<b>TERJATVE ZARADI MOŽNOSTI PLAČILA PO OBROKIH</b>														<b>Število enot: 1</b>				
TERJATEV	0	3090	6285	8605	9900	10547	11639	11723	13456	15638	17386	16116	13403	13403	14152	11600	14900	18342
ZMANJŠANJE TERJATVE	0	-3090	-3195	-2320	-1295	-647	-1092	-84	-1733	-2182	-1748	1270	2713	-13403	-749	2552	-3300	-3442
PREJETE OBRESTI IPD.	0	5	16	25	31	34	37	39	42	48	55	56	49	437	551	515	530	665
<b>ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA</b>																		
SKUPAJ VREDNOST ZALOGE MAT	0	4014	4014	4014	4014	4014	4014	4014	4014	4014	4014	4014	4014	4014	4014	4014	4014	4014
les oreh		1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
les bor		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
les češnja		700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
les hrast		800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
les bukev		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
lak poliuretanski dvokomponentni ekstra h		514	514	514	514	514	514	514	514	514	514	514	514	514	514	514	514	514
<b>KAPITAL</b>																		
SKUPAJ GIBANJE KAPITALA	88900	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	88900	0	0	0	0
POVEČANJE / ZMANJŠANJE KAPIT	88900	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	88900	0	0	0	0
DELITEV DOBIČKA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA</b>														<b>Število enot: 1</b>				
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ FINANCIF	0	64068	62733	61398	60063	58728	57393	56058	54723	53388	52053	50718	49383	49383	33363	17343	1323	0
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNO	0	-64068	1335	1335	1335	1335	1335	1335	1335	1335	1335	1335	1335	-49383	16020	16020	16020	1323
SKUPAJ DANE OBRESTI IPD.	0	184	365	357	349	342	334	326	318	311	303	295	288	3772	2855	1749	644	46
<b>OBVEZNOST</b>																		
OBVEZNOST	0	64068	62733	61398	60063	58728	57393	56058	54723	53388	52053	50718	49383	49383	33363	17343	1323	0
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	-64068	1335	1335	1335	1335	1335	1335	1335	1335	1335	1335	1335	-49383	16020	16020	16020	1323
DANE OBRESTI IPD.	0	184	365	357	349	342	334	326	318	311	303	295	288	3772	2855	1749	644	46







OBDOBJE:	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
IZSTOPNI DDV		0	712	0	0	0	712	0	712	0	0	0	0	2136	2136	2136	2848	2848
STROŠKI MATERIALA		0	923	0	0	0	923	0	923	0	0	0	0	2769	2769	2769	3693	3693
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI DELA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV		0	185	0	0	0	185	0	185	0	0	0	0	554	554	554	739	739
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		923,16	923,16	923,16	923,16	923,16	923,16	923,16	923,16	923,16	923,16	923,16	923,16	923,16	923,16	923,16	923,16	923,16
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	923,2	923,2	923,2	923,2	923,2	923,2	923,2	923,2	923,2	923,2	923,2	923,2	923,2	923,2	923,2	923,2	923,2
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		184,6	184,6	184,6	184,6	184,6	184,6	184,6	184,6	184,6	184,6	184,6	184,6	554	554	554	739	739
1m3 lesa (oreh)		852,2	852,2	852,2	852,2	852,2	852,2	852,2	852,2	852,2	852,2	852,2	852,2	852,2	852,2	852,2	852,2	852,2
CENA ENOTE MATERIALA		833,00	833,00	833,00	833,00	833,00	833,00	833,00	833,00	833,00	833,00	833,00	833,00	833,00	833,00	833,00	833,00	833,00
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
lak poliuretanski dvokomponentni ekstra h		71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0
CENA ENOTE MATERIALA		71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
ZUNANJE STORITVE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
STORITEV		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA STORITVE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
NEPOSREDNO DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DELO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA DELA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>spalnica bor</b>		<b>1430,0</b>	<b>1430,0</b>	<b>1430,0</b>	<b>1430,0</b>	<b>1430,0</b>	<b>1430,0</b>	<b>1430,0</b>	<b>1430,0</b>	<b>1430,0</b>	<b>1430,0</b>	<b>1430,0</b>	<b>1430,0</b>	<b>1430,0</b>	<b>1430,0</b>	<b>1430,0</b>	<b>1430,0</b>	<b>1430,0</b>
NETO PRODAJNA CENA		0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2	3	2	2	3
PRODANA KOLIČINA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	1430	0	0	0	0	1430	0	0	0	2860	4290	2860	2860	4290
PRIHODEK		0	0	0	1430	0	0	0	0	1430	0	0	0	2860	4290	2860	2860	4290
IZSTOPNI DDV		0	0	0	286	0	0	0	0	286	0	0	0	572	858	572	572	858
STROŠKI MATERIALA		0	0	0	412	0	0	0	0	412	0	0	0	823	1235	823	823	1235
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI DELA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV		0	0	0	82	0	0	0	0	82	0	0	0	165	247	165	165	247
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		411,66	411,66	411,66	411,66	411,66	411,66	411,66	411,66	411,66	411,66	411,66	411,66	411,66	411,66	411,66	411,66	411,66
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	411,7	411,7	411,7	411,7	411,7	411,7	411,7	411,7	411,7	411,7	411,7	411,7	411,7	411,7	411,7	411,7	411,7
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		82,3	82,3	82,3	82,3	82,3	82,3	82,3	82,3	82,3	82,3	82,3	82,3	82,3	82,3	82,3	82,3	82,3
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		340,7	340,7	340,7	340,7	340,7	340,7	340,7	340,7	340,7	340,7	340,7	340,7	340,7	340,7	340,7	340,7	340,7
1m3 lesa (bor)		333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00
CENA ENOTE MATERIALA		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0
lak poliuretanski dvokomponentni ekstra h		71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0
CENA ENOTE MATERIALA		71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
ZUNANJE STORITVE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
STORITEV		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA STORITVE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
NEPOSREDNO DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DELO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA DELA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>spalnica češnja</b>		<b>2540,0</b>	<b>2540,0</b>	<b>2540,0</b>	<b>2540,0</b>	<b>2540,0</b>	<b>2540,0</b>	<b>2540,0</b>	<b>2540,0</b>	<b>2540,0</b>	<b>2540,0</b>	<b>2540,0</b>	<b>2540,0</b>	<b>2540,0</b>	<b>2540,0</b>	<b>2540,0</b>	<b>2540,0</b>	<b>2540,0</b>
NETO PRODAJNA CENA		0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	2	2	2	3
PRODANA KOLIČINA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	2540	0	0	0	0	0	2540	0	0	0	5080	5080	5080	5080	7520
PRIHODEK		0	0	2540	0	0	0	0	0	2540	0	0	0	5080	5080	5080	5080	7520
IZSTOPNI DDV		0	0	508	0	0	0	0	0	508	0	0	0	1016	1016	1016	1016	1524
STROŠKI MATERIALA		0	0	667	0	0	0	0	0	667	0	0	0	1335	1335	1335	1335	2002
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI DELA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV		0	0	133	0	0	0	0	0	133	0	0	0	267	267	267	267	400
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		667,41	667,41	667,41	667,41	667,41	667,41	667,41	667,41	667,41	667,41	667,41	667,41	667,41	667,41	667,41	667,41	667,41
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	667,4	667,4	667,4	667,4	667,4	667,4	667,4	667,4	667,4	667,4	667,4	667,4	667,4	667,4	667,4	667,4	667,4
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		133,5	133,5	133,5	133,5	133,5	133,5	133,5	133,5	133,5	133,5	133,5	133,5	133,5	133,5	133,5	133,5	133,5
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		596,4	596,4	596,4	596,4	596,4	596,4	596,4	596,4	596,4	596,4	596,4	596,4	596,4	596,4	596,4	596,4	596,4
1m3 lesa (češnja)		583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00
CENA ENOTE MATERIALA		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0
lak poliuretanski dvokomponentni ekstra h		71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0
CENA ENOTE MATERIALA		71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0	71,0
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
ZUNANJE STORITVE	0,0	0,0	0,0															



	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK		0	0	0	0	0	1440	0	0	0	0	0	0	1440	2880	2880	2880	2880	4320
IZSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	288	0	0	0	0	0	0	288	576	576	576	576	864
STROŠKI MATERIALA		0	0	0	0	0	398	0	0	0	0	0	0	398	796	796	796	796	1194
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI DELA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	80	0	0	0	0	0	0	80	159	159	159	159	239
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		398,06	398,06	398,06	398,06	398,06	398,06	398,06	398,06	398,06	398,06	398,06	398,06	398,06	398,06	398,06	398,06	398,06	398,06
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	398,1	398,1	398,1	398,1	398,1	398,1	398,1	398,1	398,1	398,1	398,1	398,1	398,1	398,1	398,1	398,1	398,1	398,1
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		79,6	79,6	79,6	79,6	79,6	79,6	79,6	79,6	79,6	79,6	79,6	79,6	79,6	79,6	79,6	79,6	79,6	79,6
1m3 lesa (bor)		331,3	331,3	331,3	331,3	331,3	331,3	331,3	331,3	331,3	331,3	331,3	331,3	331,3	331,3	331,3	331,3	331,3	331,3
CENA ENOTE MATERIALA		333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00	333,00
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
lak poliuretanski dvokomponentni ekstra h		66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7
CENA ENOTE MATERIALA		71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
ZUNANJE STORITVE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
STORITEV		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA STORITVE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
NEPOSREDNO DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DELO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA DELA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>kuhinja češnja</b>																			
NETO PRODAJNA CENA		2450,0	2450,0	2450,0	2450,0	2450,0	2450,0	2450,0	2450,0	2450,0	2450,0	2450,0	2450,0	2450,0	2450,0	2450,0	2450,0	2450,0	2450,0
PRODANA KOLIČINA		0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	3	3	3	3	3	4
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK		0	0	0	0	2450	0	0	2450	2450	0	0	0	7350	7350	7350	7350	9800	
IZSTOPNI DDV		0	0	0	0	490	0	0	490	490	0	0	0	1470	1470	1470	1470	1960	
STROŠKI MATERIALA		0	0	0	0	647	0	0	647	647	0	0	0	1940	1940	1940	1940	2587	
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
STROŠKI DELA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV		0	0	0	0	129	0	0	129	129	0	0	0	388	388	388	388	517	
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		646,83	646,83	646,83	646,83	646,83	646,83	646,83	646,83	646,83	646,83	646,83	646,83	646,83	646,83	646,83	646,83	646,83	646,83
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	646,8	646,8	646,8	646,8	646,8	646,8	646,8	646,8	646,8	646,8	646,8	646,8	646,8	646,8	646,8	646,8	646,8	646,8
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		129,4	129,4	129,4	129,4	129,4	129,4	129,4	129,4	129,4	129,4	129,4	129,4	129,4	129,4	129,4	129,4	129,4	129,4
1m3 lesa (češnja)		580,1	580,1	580,1	580,1	580,1	580,1	580,1	580,1	580,1	580,1	580,1	580,1	580,1	580,1	580,1	580,1	580,1	580,1
CENA ENOTE MATERIALA		583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
lak poliuretanski dvokomponentni ekstra h		66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7
CENA ENOTE MATERIALA		71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
ZUNANJE STORITVE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
STORITEV		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA STORITVE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
NEPOSREDNO DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DELO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA DELA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>kuhinja hrast</b>																			
NETO PRODAJNA CENA		2790,0	2790,0	2790,0	2790,0	2790,0	2790,0	2790,0	2790,0	2790,0	2790,0	2790,0	2790,0	2790,0	2790,0	2790,0	2790,0	2790,0	2790,0
PRODANA KOLIČINA		0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	2	3	3	3	4
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK		0	0	2790	0	0	0	0	0	0	2790	0	0	5580	5580	8370	8370	11160	
IZSTOPNI DDV		0	0	558	0	0	0	0	0	0	558	0	0	1116	1116	1674	1674	2232	
STROŠKI MATERIALA		0	0	730	0	0	0	0	0	0	730	0	0	1461	1461	2191	2191	2922	
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
STROŠKI DELA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV		0	0	146	0	0	0	0	0	0	146	0	0	292	292	438	438	584	
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		730																	

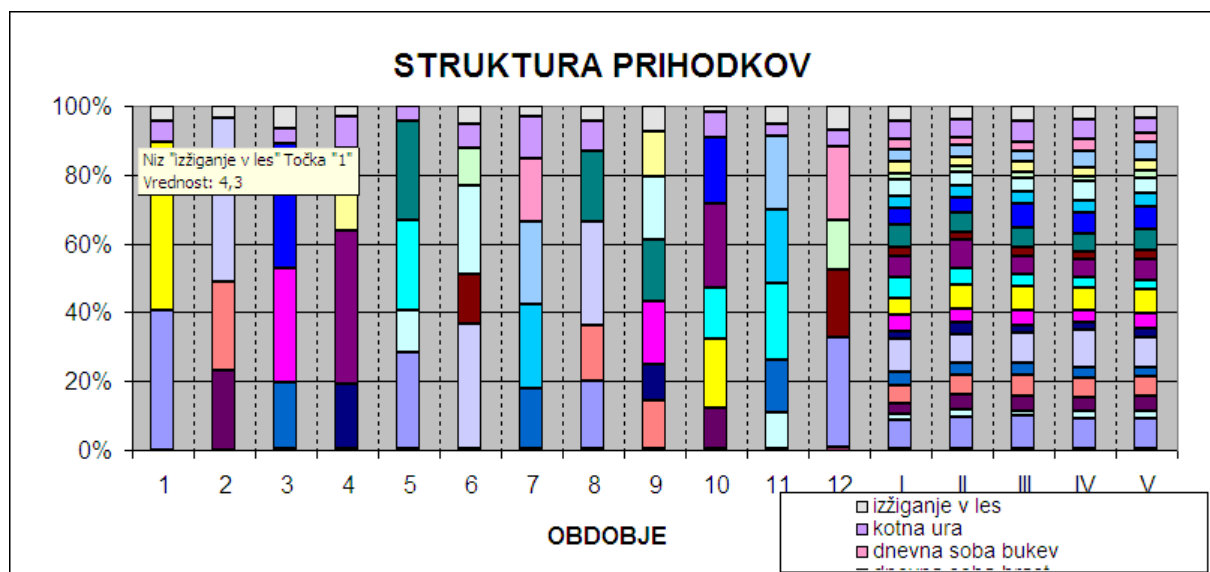


OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
<b>dnevna soba češnja</b>																	
NETO PRODAJNA CENA	1830,0	1830,0	1830,0	1830,0	1830,0	1830,0	1830,0	1830,0	1830,0	1830,0	1830,0	1830,0	1830,0	1830,0	1830,0	1830,0	1830,0
PRODANA KOLIČINA	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2	2	2	2	3
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK	0	0	0	1830	0	0	0	0	1830	0	0	0	3660	3660	3660	3660	5490
IZSTOPNI DDV	0	0	0	366	0	0	0	0	366	0	0	0	732	732	732	732	1098
STROŠKI MATERIALA	0	0	0	482	0	0	0	0	482	0	0	0	965	965	965	965	1447
STROŠKI STORITEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI DELA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV	0	0	0	96	0	0	0	0	96	0	0	0	193	193	193	193	289
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO	482,39	482,39	482,39	482,39	482,39	482,39	482,39	482,39	482,39	482,39	482,39	482,39	482,39	482,39	482,39	482,39	482,39
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	482,4	482,4	482,4	482,4	482,4	482,4	482,4	482,4	482,4	482,4	482,4	482,4	482,4	482,4	482,4	482,4
VSTOPNI DDV V MATERIALIH	96,5	96,5	96,5	96,5	96,5	96,5	96,5	96,5	96,5	96,5	96,5	96,5	96,5	96,5	96,5	96,5	96,5
1m3 lesa (češnja)	425,6	425,6	425,6	425,6	425,6	425,6	425,6	425,6	425,6	425,6	425,6	425,6	425,6	425,6	425,6	425,6	425,6
CENA ENOTE MATERIALA	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00	583,00
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
lak poliuretanski dvokomponentni ekstrah	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8
CENA ENOTE MATERIALA	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
ZUNANJE STORITVE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V STORITVAH	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
STORITEV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA STORITVE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
NEPOSREDNO DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA DELA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>dnevna soba hrast</b>																	
NETO PRODAJNA CENA	2080,0	2080,0	2080,0	2080,0	2080,0	2080,0	2080,0	2080,0	2080,0	2080,0	2080,0	2080,0	2080,0	2080,0	2080,0	2080,0	2080,0
PRODANA KOLIČINA	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2	2	2	3	4
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK	0	0	0	0	0	0	2080	0	0	0	2080	0	4160	4160	4160	6240	8320
IZSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	416	0	0	0	416	0	832	832	832	1248	1664
STROŠKI MATERIALA	0	0	0	0	0	0	544	0	0	0	544	0	1087	1087	1087	1631	2175
STROŠKI STORITEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI DELA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	109	0	0	0	109	0	217	217	217	326	435
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO	543,71	543,71	543,71	543,71	543,71	543,71	543,71	543,71	543,71	543,71	543,71	543,71	543,71	543,71	543,71	543,71	543,71
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	543,7	543,7	543,7	543,7	543,7	543,7	543,7	543,7	543,7	543,7	543,7	543,7	543,7	543,7	543,7	543,7
VSTOPNI DDV V MATERIALIH	108,7	108,7	108,7	108,7	108,7	108,7	108,7	108,7	108,7	108,7	108,7	108,7	108,7	108,7	108,7	108,7	108,7
1m3 lesa (hrast)	486,9	486,9	486,9	486,9	486,9	486,9	486,9	486,9	486,9	486,9	486,9	486,9	486,9	486,9	486,9	486,9	486,9
CENA ENOTE MATERIALA	667,00	667,00	667,00	667,00	667,00	667,00	667,00	667,00	667,00	667,00	667,00	667,00	667,00	667,00	667,00	667,00	667,00
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
lak poliuretanski dvokomponentni ekstrah	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8	56,8
CENA ENOTE MATERIALA	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00	71,00
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
ZUNANJE STORITVE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V STORITVAH	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
STORITEV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA STORITVE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
NEPOSREDNO DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA DELA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>dnevna soba bukev</b>																	
NETO PRODAJNA CENA	1575,0	1575,0	1575,0	1575,0	1575,0	1575,0	1575,0	1575,0	1575,0	1575,0	1575,0	1575,0	1575,0	1575,0	1575,0	1575,0	1575,0
PRODANA KOLIČINA	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2	2	2	3	3
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK	0	0	0	0	0	0	1575	0	0	0	0	1575	3150	3150	3150	4725	4725
IZSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	315	0	0	0	0	315	630	630	630	945	945
STROŠKI MATERIALA	0	0	0	0	0	0	422	0	0	0	0	422	844	844	844	1265	1265
STROŠKI STORITEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI DELA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	84	0	0	0	0	84	169	169	169	253	253
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO	421,80	421,80	421,80	421,80	421,80	421,80	421,80	421,80	421,80	421,80	421,80	421,80	421,80	421,80	421,80	421,80	421,80
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	421,8	421,8	421,8	421,8	421,8	421,8	421,8	421,8	421,8	421,8	421,8	421,8	421,8	421,8	421,8	421,8
VSTOPNI DDV V MATERIALIH	84,4	84,4	84,4														



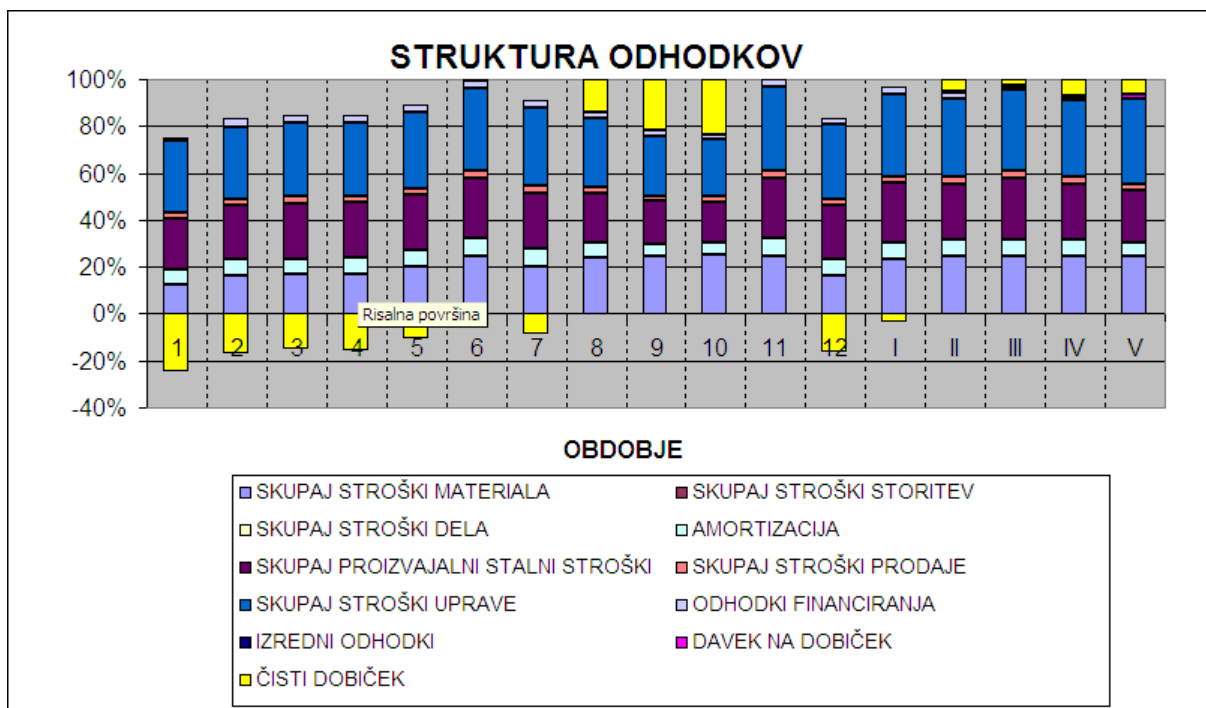
## Priloga 12: Kazalniki

OBDOBJE:	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
<b>CILJNE SPREMENLJIVKE</b>																		
KAPITAL	88900	86039	84135	82462	80713	79548	79591	78672	80325	83358	86720	86733	84943	84943	91737	94751	103931	115039
DOBICEK	0	-2861	-1904	-1674	-1748	-1165	43	-919	1653	3033	3363	13	-1790	-3957	6794	3014	9180	11107
DENAR	38000	8215	17003	12478	8842	6569	5185	3413	3270	3819	4922	4968	4946	4946	5291	3247	3408	6039
<b>STRUKTURA PRIHODKOV (v %)</b>																		
SKUPAJ PRIHODKI		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE		99,9	99,8	99,7	99,6	99,6	99,6	99,5	99,6	99,6	99,6	99,4	99,3	99,6	99,6	99,6	99,6	99,5
jedilni kot oreh		40,5	0,0	0,0	0,0	28,0	0,0	0,0	19,8	0,0	0,0	0,0	32,0	8,4	9,2	9,5	8,7	8,5
jedilni kot bor		0,0	0,0	0,0	0,0	12,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10,4	0,0	1,8	2,4	1,6	2,3	2,5
jedilni kot češnja		0,0	22,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11,9	0,0	0,0	3,0	4,0	4,1	3,8	4,1
jedilni kot hrast		0,0	25,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	16,2	14,0	0,0	0,0	0,0	5,1	6,0	6,2	5,7	5,8
jedilni kot bukev		0,0	0,0	19,3	0,0	0,0	0,0	17,3	0,0	0,0	0,0	15,2	0,0	3,9	3,5	3,6	3,3	2,7
spalnica oreh		0,0	47,7	0,0	0,0	36,1	0,0	30,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	9,5	8,3	8,6	10,6	8,6
spalnica bor		0,0	0,0	0,0	18,6	0,0	0,0	0,0	10,4	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5	3,4	2,3	2,1	2,6
spalnica češnja		0,0	0,0	33,1	0,0	0,0	0,0	0,0	18,4	0,0	0,0	0,0	0,0	4,5	4,0	4,1	3,8	4,6
spalnica hrast		49,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	19,9	0,0	0,0	0,0	5,1	6,7	6,9	6,3	6,9
spalnica bukev		0,0	0,0	0,0	0,0	26,0	0,0	0,0	0,0	15,2	22,3	0,0	0,0	5,8	5,1	3,5	3,2	2,6
kuhinja oreh		0,0	0,0	0,0	44,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	24,1	0,0	0,0	6,1	8,1	5,6	5,1	6,2
kuhinja bor		0,0	0,0	0,0	0,0	14,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	19,6	2,6	2,3	2,3	2,1	2,6
kuhinja češnja		0,0	0,0	0,0	0,0	29,2	0,0	0,0	20,6	17,8	0,0	0,0	0,0	6,5	5,7	5,9	5,5	5,9
kuhinja hrast		0,0	0,0	36,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	19,5	0,0	0,0	5,0	4,4	6,8	6,2	6,7
kuhinja bukev		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	24,4	0,0	0,0	0,0	21,5	0,0	3,7	3,3	3,4	3,1	3,8
dnevna soba oreh		0,0	0,0	0,0	0,0	25,8	0,0	0,0	18,5	0,0	0,0	0,0	0,0	4,5	4,0	4,1	5,7	4,6
dnevna soba bor		0,0	0,0	0,0	0,0	11,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	14,7	1,9	1,7	1,7	1,6	2,0
dnevna soba češnja		0,0	0,0	0,0	23,8	0,0	0,0	0,0	13,3	0,0	0,0	0,0	0,0	3,3	2,9	3,0	2,7	3,3
dnevna soba hrast		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	24,3	0,0	0,0	0,0	21,3	0,0	3,7	3,3	3,4	4,6	5,0
dnevna soba bukev		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	18,4	0,0	0,0	0,0	0,0	21,4	2,8	2,5	2,5	3,5	2,8
kotna ura		6,0	0,0	4,6	9,1	4,2	7,1	12,3	8,8	0,0	7,3	3,6	4,8	5,6	5,2	5,9	5,5	4,4
izžiganje v les		4,3	3,4	6,5	3,3	0,0	5,1	2,9	4,2	7,3	1,7	5,1	6,8	4,2	3,9	4,4	4,1	3,3
PRIHODKI FINANCIRANJA		0,1	0,2	0,3	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,6	0,7	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5
IZREDNI PRIHODKI		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

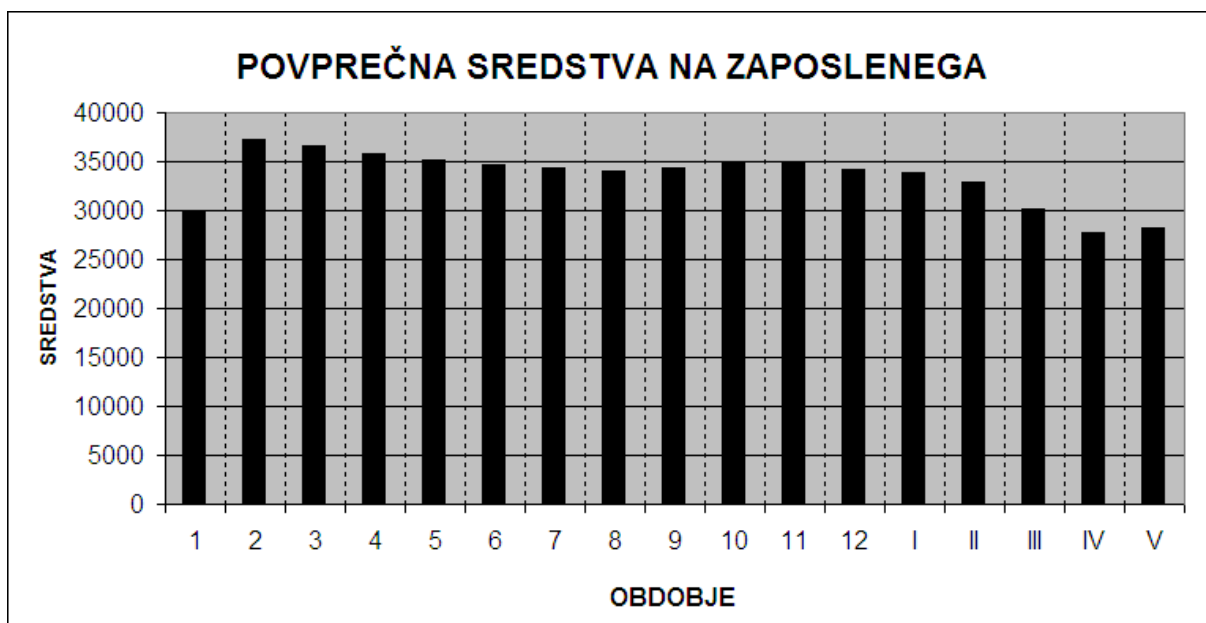


<b>STRUKTURA ODHODKOV (v %)</b>																		
SKUPAJ PRIHODKI		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA		24,4	24,6	24,0	25,0	25,6	24,6	24,5	24,0	24,5	25,1	24,5	24,3	24,6	24,7	24,5	24,6	24,9
SKUPAJ STROŠKI STORITEV		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SKUPAJ STROŠKI DELA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AMORTIZACIJA		13,1	10,2	9,9	9,9	9,1	7,7	8,9	6,4	5,5	5,3	7,8	10,4	8,1	7,1	7,4	6,8	5,5
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI		43,1	34,9	33,8	33,8	29,8	25,3	29,2	21,0	18,2	17,5	25,6	34,0	26,9	23,8	26,2	24,1	22,1
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE		5,2	4,0	3,9	3,9	3,6	3,0	3,5	2,5	2,2	2,1	3,1	4,1	3,2	2,8	2,9	3,0	2,5
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE		60,3	46,9	45,5	41,7	35,5	40,8	29,5	25,4	24,4	35,9	47,7	37,3	33,5	34,6	32,6	36,7	
ODHODKI FINANCIRANJA		3,2	4,9	4,6	4,5	4,1	3,4	3,8	2,7	2,3	2,1	3,0	3,9	3,4	2,2	1,4	0,5	0,0
IZREDNI ODHODKI		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DAVEK NA DOBICEK		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	0,6	1,7	1,7	
CISTI DOBICEK		-49,3	-25,5	-21,8	-22,7	-13,9	0,4	-10,7	13,9	22,0	23,5	0,1	-24,4	-3,5	5,3	2,4	6,8	6,7

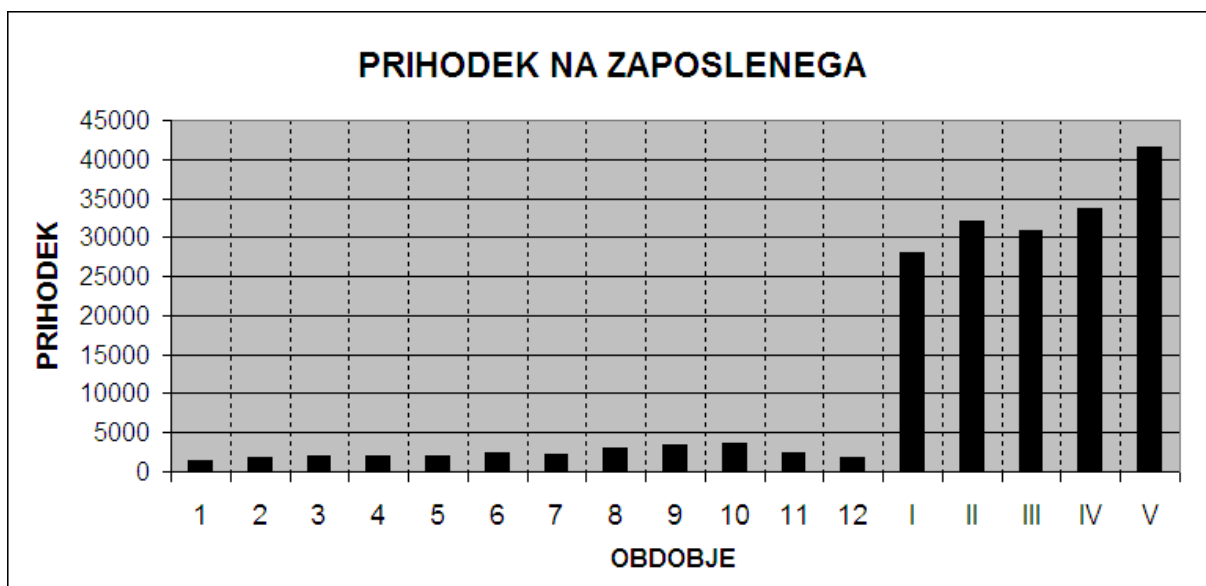




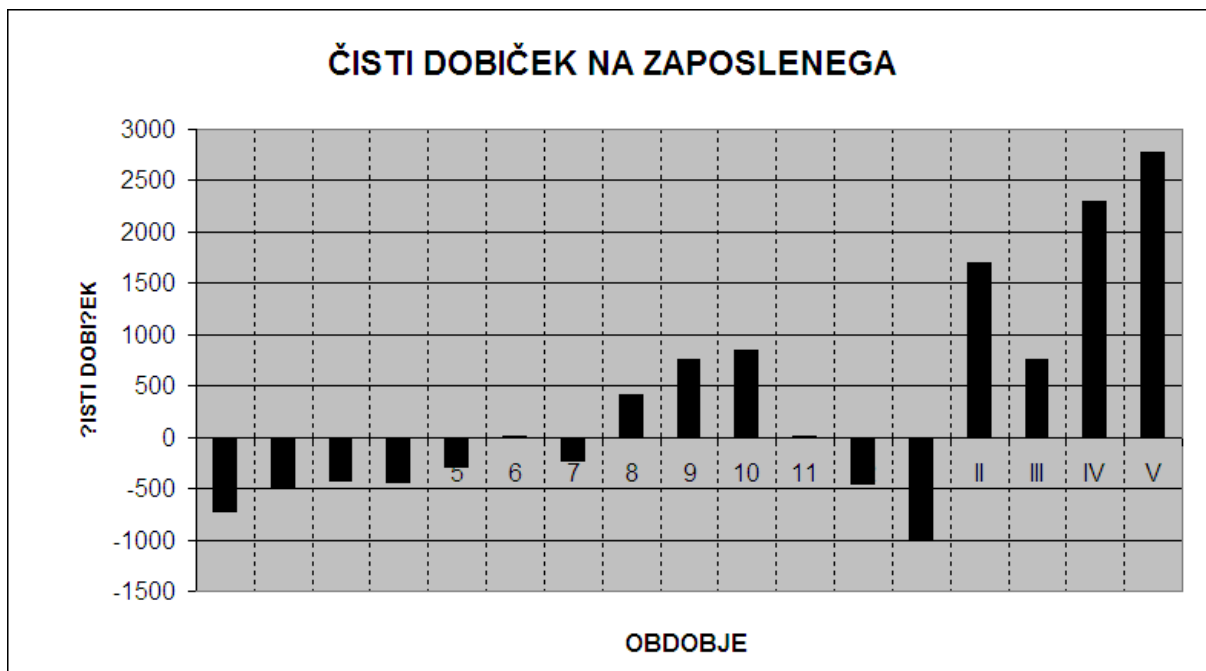
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU																		
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA		29876	37247	36597	35838	35152	34723	34285	34083	34433	34941	34953	34268	33832	32829	30110	27743	28230



PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA																						
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA		1450	1864	1921	1921	2096	2465	2142	2970	3443	3579	2440	1836	28129	31988	30958	33656	41472				

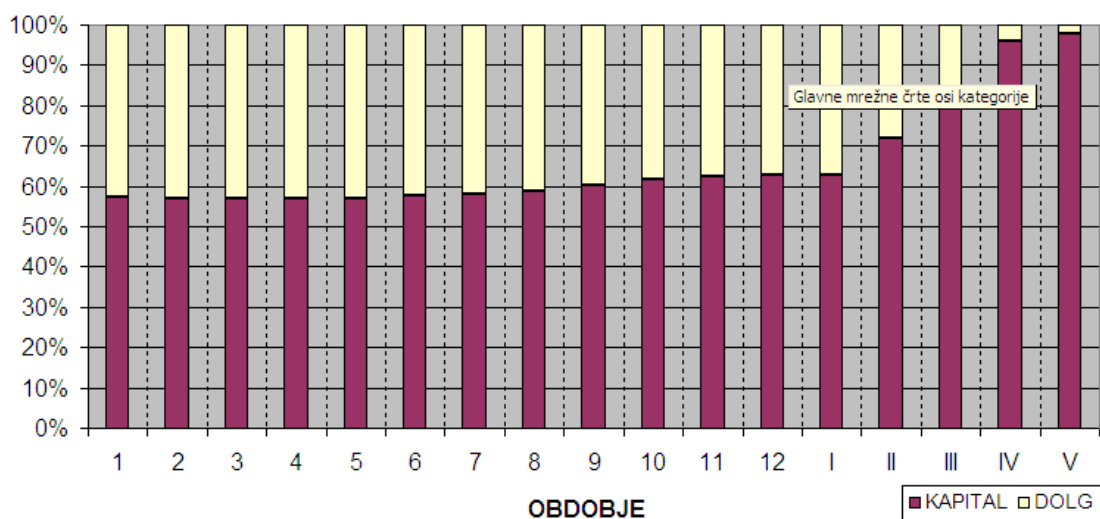


ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA																						
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA		-715	-476	-418	-437	-291	11	-230	413	758	841	3	-448	-989	1699	753	2295	2777				



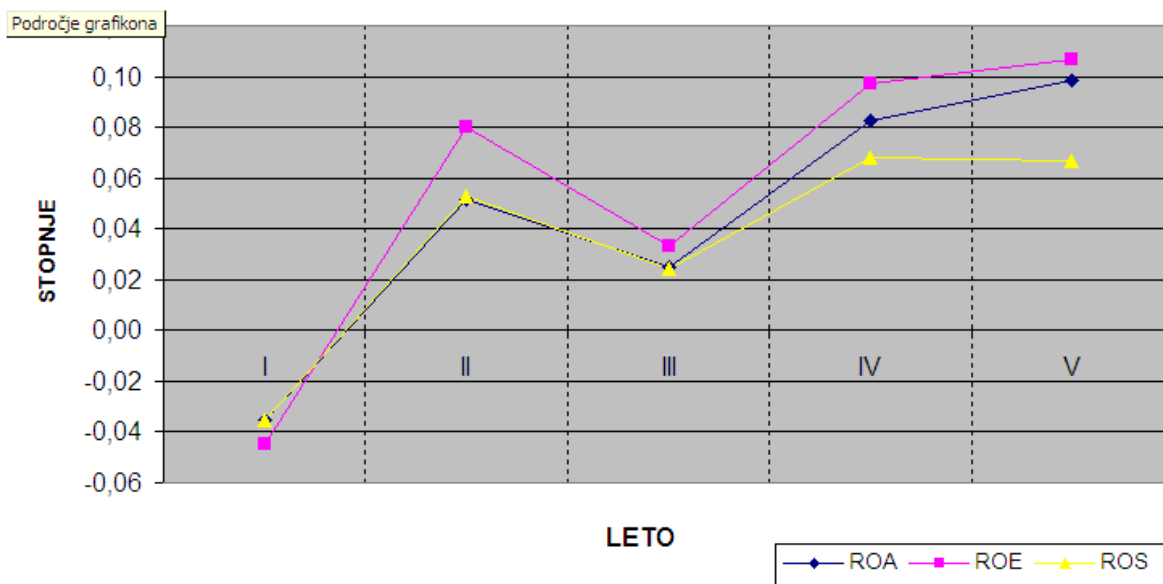
STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)																						
CELOTNE OBVEZNOSTI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
KAPITAL		57,3	56,9	56,9	57,1	57,5	57,9	58,7	60,1	61,6	62,5	62,8	62,8	72,1	83,4	95,9	97,9					
DOLG		42,7	43,1	43,1	43,1	42,9	42,5	42,1	41,3	39,9	38,4	37,5	37,2	37,2	27,9	16,6	4,1	2,1				

## STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA



STOPNJE DONOSOV																		
ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	-0,29	-0,15	-0,14	-0,15	-0,10	0,00	-0,08	0,15	0,26	0,29	0,00	-0,16	-0,04	0,05	0,03	0,08	0,10
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	-0,39	-0,27	-0,24	-0,26	-0,17	0,01	-0,14	0,25	0,44	0,47	0,00	-0,25	-0,04	0,08	0,03	0,10	0,11
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	ROS	-0,49	-0,26	-0,22	-0,23	-0,14	0,00	-0,11	0,14	0,22	0,23	0,00	-0,24	-0,04	0,05	0,02	0,07	0,07

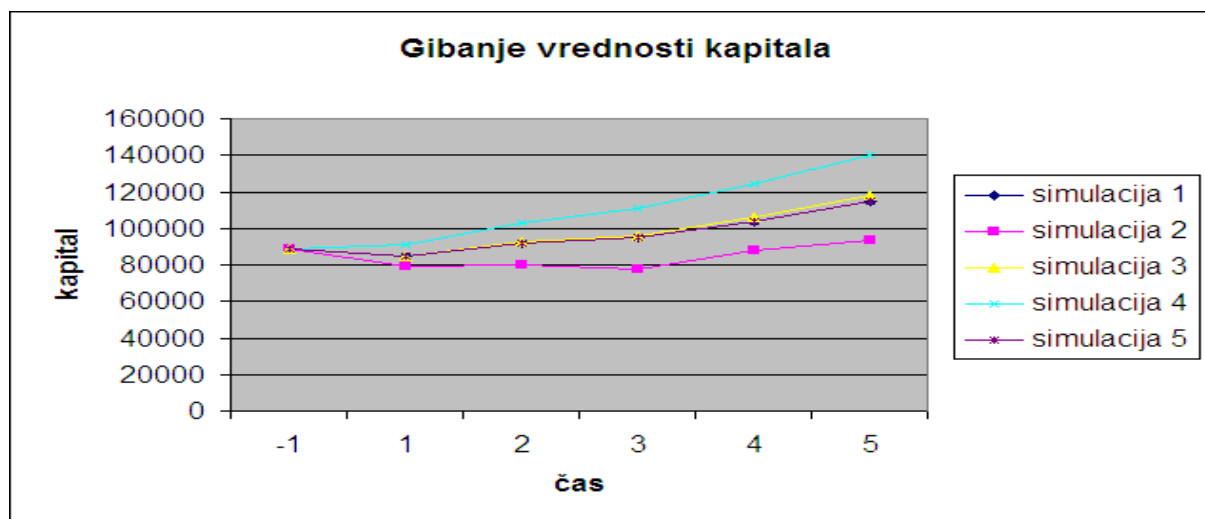
## STOPNJE DONOSOV



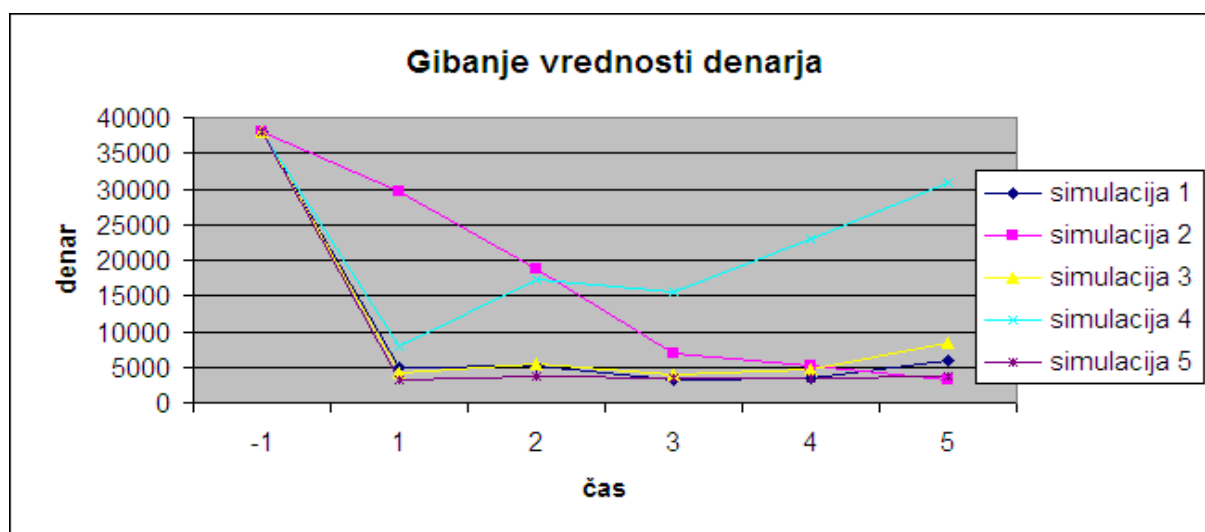
INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)																	
INTERNA STOPNJA DONOSA	5,3%									0	I	II	III	IV	V		
										-88900	0	0	0	0	115039		

### Priloga 13: Simulacije

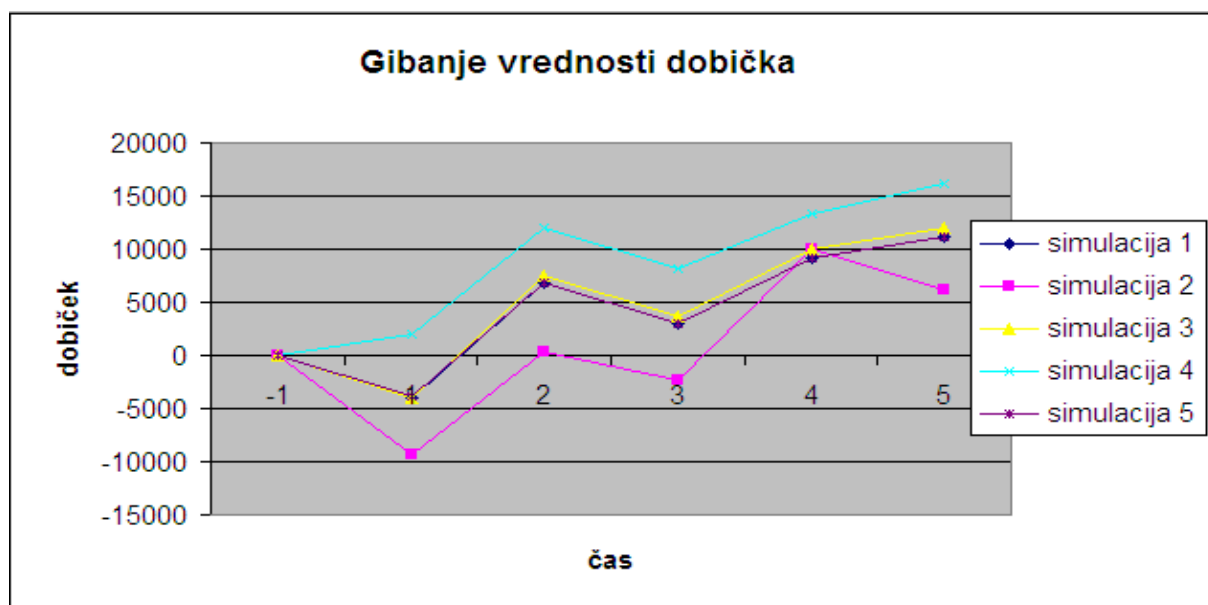
KAPITAL	Obdobje					
Številka simu	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	88900	84943	91737	94751	103931	115039
simulacija 2	88900	79603	79943	77580	87616	93750
simulacija 3	88900	84956	92460	96168	106098	118121
simulacija 4	88900	90822	102877	111036	124337	140550
simulacija 5	88900	84998	91836	94827	103930	115048



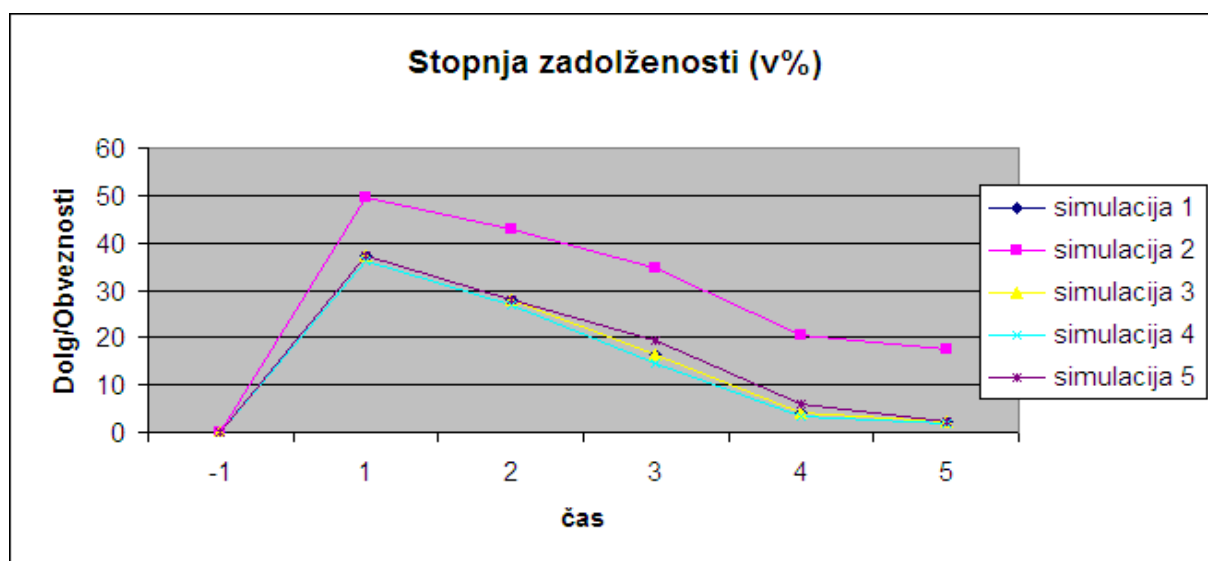
DENAR	Obdobje					
Številka simu	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	38000	4946	5291	3247	3408	6039
simulacija 2	38000	29629	18668	6909	5126	3302
simulacija 3	38000	4207	5434	3972	4807	8281
simulacija 4	38000	8015	17277	15582	22894	30955
simulacija 5	38000	3323	3645	3481	3539	3772



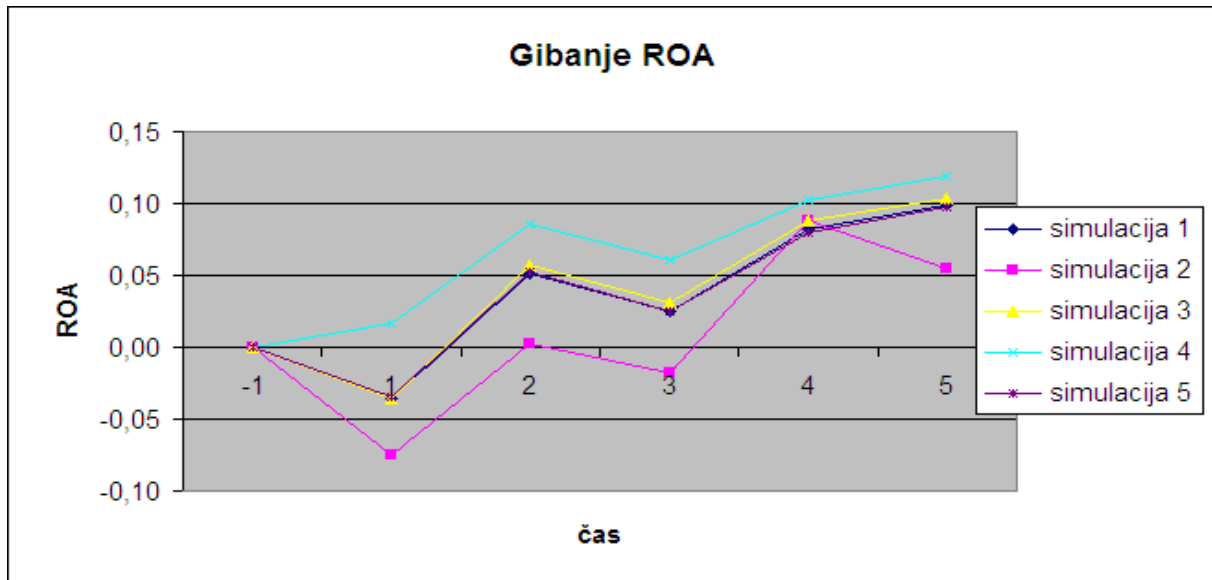
<b>DOBIČEK</b>	<b>Obdobje</b>						
<b>Številka simu</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
simulacija 1	0	-3957	6794	3014	9180	11107	
simulacija 2	0	-9297	340	-2363	10035	6135	
simulacija 3	0	-3944	7504	3707	9930	12023	
simulacija 4	0	1922	12055	8159	13301	16214	
simulacija 5	0	-3902	6839	2991	9103	11118	



<b>Dolg/Obvezn</b>	<b>Obdobje</b>						
<b>Številka simu</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
simulacija 1	0	37	28	17	4	2	
simulacija 2	0	50	43	35	20	18	
simulacija 3	0	37	28	16	4	2	
simulacija 4	0	36	27	15	3	2	
simulacija 5	0	37	28	19	6	2	



ROA	Obdobje					
Številka simu	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0,00	-0,04	0,05	0,03	0,08	0,10
simulacija 2	0,00	-0,08	0,00	-0,02	0,09	0,05
simulacija 3	0,00	-0,04	0,06	0,03	0,09	0,10
simulacija 4	0,00	0,02	0,09	0,06	0,10	0,12
simulacija 5	0,00	-0,03	0,05	0,02	0,08	0,10



ROE	Obdobje					
Številka simu	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0,00	-0,04	0,08	0,03	0,10	0,11
simulacija 2	0,00	-0,10	0,00	-0,03	0,13	0,07
simulacija 3	0,00	-0,04	0,09	0,04	0,10	0,11
simulacija 4	0,00	0,02	0,13	0,08	0,12	0,13
simulacija 5	0,00	-0,04	0,08	0,03	0,10	0,11

