

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ROK BEROVIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**KOMUNIKACIJA POSLOVNE IDEJE: PRIMER POSLOVNEGA
NAČRTA**

Ljubljana, marec 2013

ROK BEROVIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Rok Berovič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Komunikacija poslovne ideje: primer poslovnega načrta, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc.dr. Jano Žnidaršič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 2.3.2013

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PROCES KOMUNIKACIJE POSLOVNE IDEJE	2
1.1 RAZVOJ POSLOVNE IDEJE	4
1.1.1 GENERIRANJE POSLOVNE IDEJE	5
1.1.2 VREDNOTENJE POSLOVNE PRILOŽNOSTI.....	7
1.2 IZDELAVA POSLOVNEGA NAČRTA.....	8
1.2.1 NAMEN IZDELAVE POSLOVNEGA NAČRTA	9
1.2.2 STRUKTURA POSLOVNEGA NAČRTA.....	10
1.2.3 OPREDELITEV CILJNIH INTERESNIH SKUPIN.....	11
1.3 ZAGOTAVLJANJE USTREZNIH FINANČNIH SREDSTEV.....	13
1.3.1 RAZDELITEV VIROV FINANCIRANJA	14
1.3.2 FINANCIRANJE Z LASTNIŠKIM KAPITALOM	17
1.3.3 FINANCIRANJE S TVEGANIM KAPITALOM	19
2 KOMUNICIRANJE POSLOVNE IDEJE: POSLOVNI NAČRT ZA PODJETJE REPLIKATEH D.O.O.	24
2.1 POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA	24
2.1.1 KRATEK OPIS PODJETJA	24
2.1.2 PRILOŽNOST IN STRATEGIJA	25
2.1.3 CILJNI TRGI IN PROJEKCIJE	26
2.1.4 KONKURENČNE PREDNOSTI	27
2.1.5 EKONOMIKA IN DOBIČKONOSNOST	27
2.1.6 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI	28
2.2 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE	29
2.2.1 PANOGA DEJAVNOSTI.....	29
2.2.2 PODJETJE	33
2.2.3 OPIS STORITVE.....	34
2.2.4 STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI.....	41
2.3 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA.....	42
2.3.1 KUPCI.....	42
2.3.2 OBSEG TRGA IN TRENDI.....	45
2.3.3 KONKURENCA.....	47
2.3.4 SPROTNO OCENJEVANJE TRGA	55
2.4 EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA.....	55
2.4.1 DOBIČEK IZ POSLOVANJA.....	55
2.4.2 ANALIZA DONOSNOSTI.....	56

2.4.3	FIKSNI, VARIABILNI IN POLVARIABILNI STROŠKI.....	56
2.5	NAČRT TRŽENJA	57
2.5.1	CELOTNA TRŽENJSKA STRATEGIJA	57
2.5.2	PRODAJNA STRATEGIJA IN CENOVNA POLITIKA	59
2.5.3	TRŽNO KOMUNICIRANJE.....	61
2.5.4	PRODAJNE POTI.....	62
2.6	PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT	62
2.6.1	GEOGRAFSKA LOKACIJA PODJETJA.....	62
2.6.2	POSLOVNI PROSTORI.....	63
2.6.3	OPERATIVNI CIKLUS	63
2.6.4	PRAVNE ZAHTEVE, DOVOLJENJA IN VPRAŠANJA OKOLJA	65
2.7	NAČRT RAZVOJA	65
2.7.1	STATUS RAZVOJA IN PRIHODNJE NALOGE	65
2.7.2	KRITIČNA RAZVOJNA VPRAŠANJA.....	66
2.7.3	IZBOLJŠAVE PROIZVODA IN NOVI PROIZVODI	67
2.7.4	SREDSTVA, NAMENJENA RAZVOJU.....	67
2.7.5	INDUSTRIJSKA LASTNINA.....	67
2.8	VODSTVENA SKUPINA IN KADRI.....	68
2.8.1	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	68
2.8.2	KLJUČNO VODSTVENO OSEBJE	69
2.8.3	POLITIKA ZAPOSLOVANJA IN NAGRAJEVANJA.....	69
2.8.4	PROFESIONALNI SVETOVALCI IN STORITVE.....	71
2.9	SPLOŠNI TERMINSKI PLAN.....	72
2.10	KRITIČNA TVEGANJA IN IZZIVI	73
2.11	FINANČNI NAČRT.....	74
2.11.1	PREDRAČUN BILANCE STANJA	74
2.11.2	PREDRAČUN IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA	75
2.11.3	PREDRAČUN IZKAZA DENARNIH TOKOV	76
2.11.4	DAVČNI STATUS	77
2.11.5	KONTROLA STROŠKOV.....	77
2.12	PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI	78
2.12.1	ZAŽELENO FINANCIRANJE	78
2.12.2	PRIDOBIVANJE VIROV FINANCIRANJA	78
	SKLEP.....	79
	LITERATURA IN VIRI.....	82
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Sile podjetniškega procesa	4
Slika 2: Razvrstitev poslovnih idej.....	5
Slika 3: Notranji in zunanji viri financiranja podjetja.....	15
Slika 4: Investicijski proces vlagateljev tveganega kapitala	20
Slika 5: Ciljni tržni segmenti podjetja.....	42
Slika 6: Največji uvozniki lesenega pohištva v obdobju 2007-2011, v milijardah EUR.....	46
Slika 7: Razdelitev konkurentov podjetja	47
Slika 8: Prikaz vrednosti obdelave v prodajni ceni končnega izdelka (v EUR)	59
Slika 9: Operativni cikel.....	64
Slika 10: Terminski načrt podjetja Replikateh v obdobju 2013-2016	72

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava poslovnih angelov in skladov tveganega kapitala	23
Tabela 2: Indikatorji ekonomike poslovanja.....	28
Tabela 3: Glavni statistični kazalniki slovenske pohištvene industrije v obdobju 2008-2010	31
Tabela 4: Glavni statistični kazalniki panoge industrijskega projektiranja v letu 2010.....	32
Tabela 5: SWOT analiza obdelanega končnega produkta	39
Tabela 6: SWOT analiza značilnosti poslovnega modela podjetja	40
Tabela 7: Izvoz lesenega pohištva petim največjim uvoznikom v letu 2011	46
Tabela 8: Analiza ponudnikov sredstev za kemično zaščito lesa.....	49
Tabela 9: Analiza ponudnikov sredstev za površinsko zaščito lesa.....	51
Tabela 10: Analiza ponudnikov izdelkov iz lesnih polimernih kompozitov	53
Tabela 11: Analiza ponudnikov izdelkov iz tropskih vrst lesa	54
Tabela 12: Izračun dobička iz poslovanja v obdobju 2013-2017 (v EUR).....	55
Tabela 13: Indikatorji poslovanja podjetja.....	56
Tabela 14: Razrez stroškov v obdobju 2013-2017(v EUR)	57
Tabela 15: Izračun prodajnih cen proizvodov (v EUR)	60
Tabela 16: Pregled prodajnih cen storitve za posamezne skupine proizvodov	60
Tabela 17: Načrtovana udeležba podjetja na pohištvenih sejmih	61
Tabela 18: Načrtovane nove zaposlitve: vodstveni delavci, administracija, prodaja.....	70
Tabela 19: Načrtovane nove zaposlitve: nižje kvalificirani delavci	71
Tabela 20: Poenostavljena projekcija bilance stanja.....	75
Tabela 21: Poenostavljena projekcija izkaza poslovnega izida	76
Tabela 22: Projekcija izkaza denarnih tokov	77

UVOD

Komuniciranje poslovnih idej predstavlja enega ključnih elementov razvoja ideje in načrtovanja vsakega novega posla. Razkroj nekoč močnih gospodarskih panog, naraščanje brezposelnosti, negotova pokojninska obravnava ter pomanjkanje delovnih mest za mlade, prispevajo k razmišljanju o možnostih samozaposlitve in uresničevanju najrazličnejših poslovnih idej posameznikov. Kljub temu analize podjetništva v Sloveniji že več let beležijo trend usihanja podjetniške dejavnosti, pri čemer še posebej pereč problem predstavlja visoka umrljivost mladih podjetij, od katerih je v prvih petih letih od ustanovitve ukinjena skoraj četrtina. K upadanju podjetniške aktivnosti poleg dejavnikov recesije v veliki meri prispeva neurejeno širše podporno okolje, odsotnost spodbujevalnih vladnih politik in neugodno finančno okolje.

Velik del krivde pri neuspešnem pridobivanju zunanjega financiranja pa nosijo tudi podjetniki sami. Enega ključnih dejavnikov neuspeha predstavlja pomanjkljivo komuniciranje idej v vseh fazah njihovega razvoja, ki pride še posebej do izraza pri neustreznem vrednotenju njihovega poslovnega potenciala. Posledica tega je otežen dostop do zunanjih virov financiranja podjetja, saj ciljne interesne skupine investorjev in posojilodajalcev nimajo na voljo vseh informacij, ki jih potrebujejo pri sprejemanju odločitev o financiranju podjetij v zgodnjih fazah razvoja.

Poslovni načrt ni edino orodje za komuniciranje poslovnih idej, je pa eno pomembnejših in v praksi tudi najbolj uporabnih. Priprava poslovnega načrta vpliva na celovitejšo ovrednotenje poslovnih priložnosti, spodbuja komunikacijo in nadgrajevanje idej znotraj podjetniškega tima, ostalim interesnim skupinam pa omogoči uvid v tiste vidike posla, ki so zanje najbolj relevantni. Kvaliteten poslovni načrt je še posebej pomemben pri komunikaciji z zunanjimi vlagatelji in posojilodajalci, saj jim omogoči preverjanje kriterijev kot so kompetentnost podjetniške ekipe, donosnosti investicije glede na tveganost posla ter kreditna sposobnost podjetja.

Namen magistrskega dela je na podlagi domače in tuje strokovne literature obravnavanega področja ugotoviti, kateri dejavniki so ključni za ustrezen razvoj ideje do točke, ko je ta zrela za komunikacijo s ciljnim interesnimi skupinami in ugotovitve uporabiti pri komunikaciji konkretne poslovne ideje podjetja Replikateh d.o.o.. Temeljni cilj magistrskega dela je na podlagi teh ugotovitev oblikovati takšen poslovni načrt, ki bo podjetju omogočil dostop do ustreznih virov lastniškega in dolžniškega financiranja, potrebnih za nadaljnji razvoj in obstoj podjetja.

Prvi del magistrskega dela bo obsegal teoretično analizo sekundarnih podatkov, pridobljenih s pomočjo domače in tuje strokovne literature, znanstvenih člankov, študij primerov in dobrih mednarodnih praks s področja obravnavane tematike. Empirični del magistrskega dela bo temeljil na analizi primarnih podatkov, zbranih v okviru tržne analize in analize internih

gradiv podjetja. Empirični del bo obsegal izdelavo poslovnega načrta, z vsemi pripadajočimi analizami, kalkulacijami ter projekcijami finančnih izkazov podjetja. V sklepnem, evalvacijskem delu, bom združil ugotovitve zbrane v okviru teoretičnega in empiričnega dela ter predstavil svoje lastne predloge, v zvezi z nadaljnimi koraki razvoja podjetja.

Struktura vsebinskega dela magistrskega dela predvideva uvodni teoretični del, v katerem se bom posvetil procesu razvoja in komunikacije poslovne ideje, od njenega oblikovanja do končnega pridobivanja ustreznih zunanjih oblik financiranja. Cilj tega dela je ugotoviti, kateri so najpomembnejši vidiki poslovnega načrta za posamezne interesne skupine, katere so interesne skupine, ki jih želi podjetje Repikateh s poslovnim načrtom nagovoriti ter na kakšen način potencialne investitorje in posojilodajalce prepričati, da bodo podjetje pripravljeno financirati. Sledil bo osrednji del magistrske naloge, v katerem bom samostojno izdelal poslovni načrt podjetja Replikateh. Pri izdelavi poslovnega načrta bom posebno pozoren na predhodna teoretična spoznanja, s pomočjo katerih bom poskusil načrtovati posel na način, ki bo omogočil pridobivanje ustreznih oblik financiranja.

1 PROCES KOMUNIKACIJE POSLOVNE IDEJE

S procesom komunikacije poslovnih idej lahko opišemo izmenjavo in prenos idej v okviru vseh interesnih skupin, ki so za načrtovanje in realizacijo določenega posla relevantne. Komunikacija poslovnih idej se tako začne že pri njihovem snovanju ter oblikovanju in se nato nadaljuje skozi celoten proces razvoja poslovne ideje.

Od idejne zasnove do njenega končnega preizkusa na trgu je dolga pot, v okviru katere mora podjetnik sprva ustrezno oblikovati idejo, jo nato temeljito ovrednotiti ter se tako prepričati, ali ideja predstavlja dovolj donosno poslovno priložnost. Pri komunikaciji poslovnih idej gre za proces, ki je za podjetje aktualen v različnih fazah življenja, saj do snovanja novih proizvodov in storitev prihaja tako pri mladih kot že uveljavljenih podjetjih na trgu.

Komunikacija poslovne ideje v začetnih fazah oblikovanja ideje primarno poteka predvsem med člani podjetniške ekipe, ki v okviru generiranja idej oblikujejo nabor idej, med katerimi nato izberejo najboljše. Sledi preverjanje poslovnega potenciala ideje, v okviru katerega se izkaže, ali izbrana ideja resnično predstavlja tudi poslovno priložnost. V tej fazi se komunikacija idej razširi na širši krog interesnih skupin, kot so zaposleni, potencialni kupci, dobavitelji, poslovni partnerji in drugi. Sklepní del procesa komunikacije poslovnih idej poteka z vključevanjem tistih interesnih skupin, ki lahko podjetniku in podjetniški ekipi zagotovijo ustrezen obseg dodatnega kapitala, ki je potreben za realizacijo posla. V tej fazi podjetnik komunicira z različnimi ciljnimí skupinami zasebnih in institucionalnih vlagateljev ter posojilodajalcev. Navadno je v tej fazi cilj komunikacije poslovnih idej potencialne investitorje in posojilodajalce prepričati, da je donosnost posla dovolj visoka, da opravičuje tveganje izgube vloženega kapitala. Ta faza komunikacije od podjetnika in njegove ekipe praviloma že zahteva razvitost poslovne ideje najmanj do stopnje, v kateri je poslovna

priložnost celovito ovrednotena, izdelan je poslovni načrt, podjetnik pa je že ustanovil podjetje, ki tudi ustvarja prve prihodke.

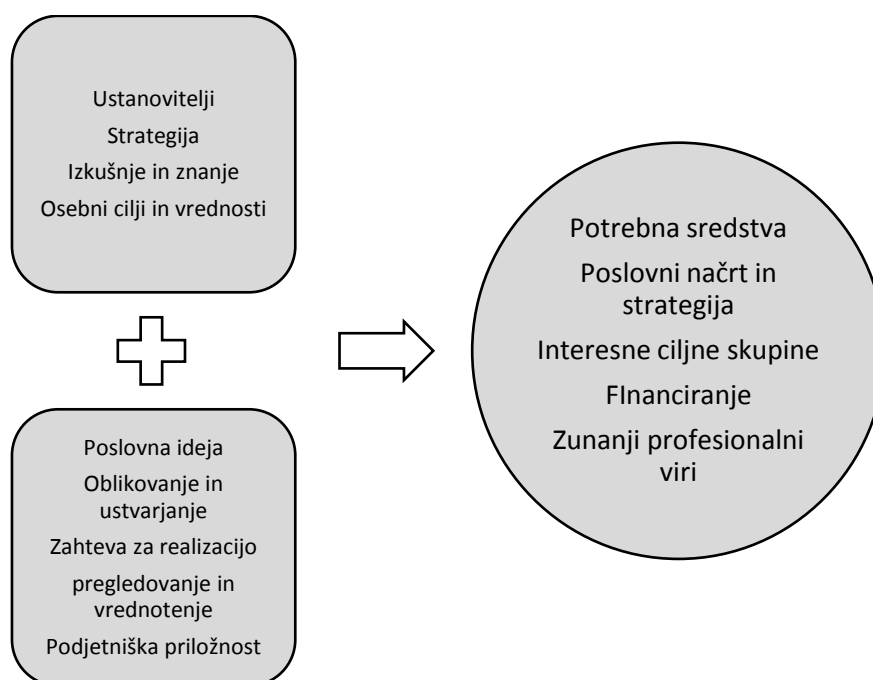
Komunikacija poslovnih idej je torej proces, ki poteka vzporedno z razvojem poslovne ideje, od njene zasnove do končne realizacije. Komunikacijo poslovnih idej lahko tako opredelimo kot pomembno sestavino podjetniškega procesa. Gre za enega izmed temeljnih pojmov modernega podjetništva, za katerega v strokovni literaturi obstaja mnogo opredelitev. Glas in Pšeničny (2000, str. 16) podjetniški proces opredeljujeta kot proces ustvarjanja nove vrednosti, ki je rezultat interakcije treh gonilnih sil. To so:

- podjetnik/ustanovitelj,
- podjetniška priložnost ter
- potrebna sredstva.

Drnovšek in Stritar (2007, str. 1) podjetniški proces opredeljujeta kot proces, v katerem podjetnik materialno uresniči zaznano priložnost. Ustanovitev novega podjetja definirata kot prepoznaven znak tega procesa in rezultat identifikacije in preverjanja zaznane poslovne priložnosti.

Bygrave (2009, str. 3) meni, da je podjetniški proces splet vseh funkcij, dejavnosti in dejanj, povezanih s podjetnikovim zaznavanjem poslovnih priložnosti. Na slednje vplivajo tri skupine dejavnikov: (1) osebni dejavniki na ravni podjetnika (kot so naklonjenost tveganju, izobrazba, osebne vrednote in cilji, zaznavanje priložnosti, leta, spol, motivacija), (2) sociološki (vpliv socialnih mrež, starši, družina, vzorniki) ter (3) dejavniki zunanjega okolja (gospodarske politike, banke, konkurenti, kupci, investitorji). Bygrave meni, da obstaja določen sprožilni moment, ki povzroči, da podjetnik pod vplivom omenjenih dejavnikov zaznano poslovno priložnost implementira tudi v praksi.

Slika 1: Sile podjetniškega procesa



Vir: Prirejeno po M. Glas & V. Pšeničny, *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*, 2000, str. 17.

Podobnega mnenja so tudi Žugelj, Penca, Slavnič, Žunec in Vadnjak (2001, str. 27), ki ugotavljajo, da je povod za začetek vsakega podjetniškega procesa zaznana priložnost, ki nato pripelje podjetnika do izdelave poslovne strategije in ugotavljanja potreb po dodatnem kapitalu. Te se kažejo kot potrebe po virih, strukturi poslov in strategiji financiranja.

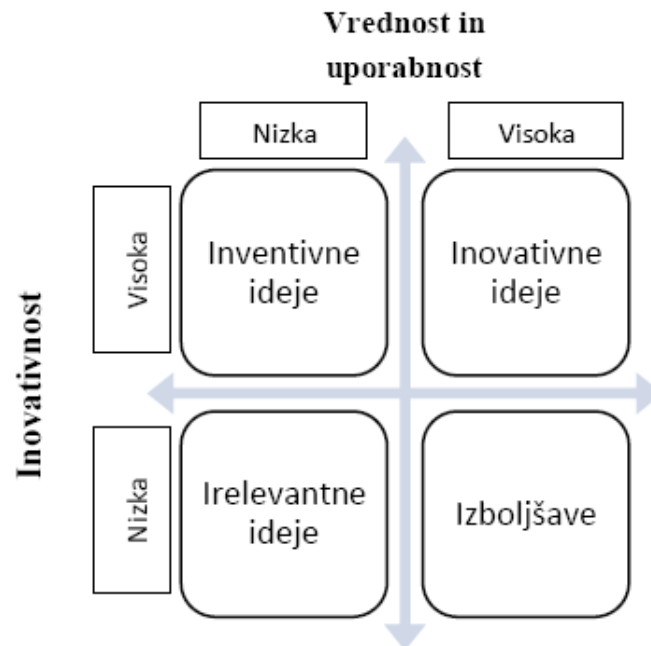
1.1 RAZVOJ POSLOVNE IDEJE

Poslovno idejo lahko opredelimo kot vsako idejo o novem izdelku ali storitvi, ki še ni bila poslovno preizkušena. Z razvojem poslovne ideje želimo doseči njeno preoblikovanje v poslovno priložnost, ki jo lahko opredelimo kot poslovno preizkušeno idejo, ki jo je mogoče realizirati (Glas & Pšeničny, 2000, str. 18).

Neck (2009, str. 32-33) poslovne ideje razvršča v štiri kategorije, ki se razlikujejo glede na raven njihove inovativnosti ter uporabnosti. Inovativnost poslovnih idej opredeljuje kot edinstvenost in novost, medtem ko se uporabnost nanaša predvsem na vprašanje, ali zanje obstaja določen ciljni trg. Te štiri skupine poslovnih idej so naslednje (Slika 2):

- **Inovativne ideje:** so visoko inovativne in uporabne ideje, z visokim tržnim potencialom,
- **Inventivne ideje:** so ideje, ki so inovativne, vendar imajo nizek tržni potencial,
- **Izboljšave:** so ideje, ki predstavljajo izboljšave obstoječih produktov, navadno nizko inovativne, vendar tržno zanimive,
- **Irelevantne ideje:** so ideje, ki niso ne inovativne ne tržno privlačne

Slika 2: Razvrstitev poslovnih idej



Vir: H. M. Neck, *The Portable MBA in Entrepreneurship*, 2010, str. 32.

Po mnenju Neckove (2010, str. 32) se največji del poslovnih idej uvršča v kategorijo izboljšav, ki jih trg rad sprejme, kljub njihovi pogosto nižji ravni inovativnosti. Po drugi strani inventivne ideje veljajo za visoko inovativne (še posebej, če so patentabilne), vendar pogosto ostanejo le papirnate ideje, ker niso dovolj tržno privlačne. V primeru, da se zanje oblikuje trg, se prekvalificirajo v inovativne ideje.

1.1.1 GENERIRANJE POSLOVNE IDEJE

Generiranje oz. ustvarjanje poslovnih idej je pogosto prvi ključni izziv, s katerim se podjetniki spopadejo pri načrtovanju svojega bodočega posla. Tako v strokovni literaturi kot tudi s strani uspešnih podjetnikov lahko pogosto zasledimo ugotovitev, da so dobre poslovne ideje povsod okoli nas in nas obkrožajo pri vsakodnevnih aktivnostih, zgolj od naše kreativnosti pa je odvisno, ali smo jih sposobni tudi prepoznati in iz njih razviti uspešen posel.

Neckova (2010, str. 9) razlikuje med dvema pristopoma h generiranju poslovnih idej – načrtno iskanje idej in opazovanje. Načrtno iskanje idej je bolj sistematičen in organiziran pristop k zbiranju idej, ki poteka znotraj določenih informacijskih kanalov, povezanih s specifičnimi znanji podjetnika. Opazovanje na drugi strani je bolj spontan pristop, ki poudarja pomen skrbnega spremljanja naključnih signalov, ki jih podjetnik lahko razbere iz širšega zunanjskega okolja.

Rebernik in Repovž (2000, str. 24-28) nasprotno menita, da je iskanje in ustvarjanje poslovnih idej in priložnosti organiziran proces, ki ne more biti prepuščen naključju. Odkrivanje poslovnih priložnosti je po njunem mnenju mogoče le takrat, ko imajo podjetniki dostop do zasebnih informacij glede okoliščin novega podjetja, ki jim omogočajo določene konkurenčne prednosti. Pomembno je, da podjetniki razpoložljive zasebne informacije kombinirajo s predhodnimi izkušnjami in na ta način zmanjšujejo tveganje, povezano s poslovno priložnostjo.

1.1.1.1 Viri generiranja poslovnih idej

Kljub različnim pogledom k prepoznavanju in zbiranju poslovnih idej, lahko vire idej razvrstimo v nekaj osnovnih skupin. Rebernik in Repovž (2000, str. 20) ter Drnovšek in Stritar (2007, str. 6) med klasične vire poslovnih idej uvrščajo t.i. mentalno gimnastiko, osebne stike s pravimi ljudmi (od potencialnih kupcev do sodelavcev), obiske različnih poslovnih dogodkov (sejmi, razstave) in institucij (knjižnice, raziskovalni instituti), branje različne strokovne in znanstvene literature ter opazovanje trendov dogajanja na področjih, ki nas interesirajo.

Tajnikar (2000, str. 97-101) meni, da je še posebej v malem podjetništvu pri generiranju novih poslovnih idej pogosto potreba poseči po preprostejših in bolj improviziranih načinih generiranja idej. Opozarja, da so pogosto spregledan, a zelo uporaben in dostopen vir idej tudi znanci in prijatelji, kot potencialni kupci končnih produktov. Ti lahko podjetniku omogočijo bolj poglobljen vpogled v vlogo kupcev in njihova pričakovanja kot marsikatera (draga) marketinška raziskava.

Mnogi avtorji se strinjajo, da je dobro idejo najlažje odkriti, če je idej veliko. Zato podjetnikom pogosto kot prvi korak v tem procesu iskanja predlagajo uporabo različnih tehnik ustvarjalnega razmišljanja, katerih cilj je generiranje čim večjega števila idej. Obstajajo različne tehnike ustvarjalnega razmišljanja, pri katerih je ključnega pomena sistematično zbiranje in beleženje večjega števila idej, ne glede na njihovo smiselnost (Drnovšek & Stritar, 2007, str. 7). Pšeničny in drugi (2000, str. 96) med najbolj uporabne tovrstne tehnike uvrščajo nizanje idej (angl. *brainstorming*), možgansko zapisovanje, zapisovanje idej, tehnike prisilnih povezav, check liste, liste atributov, morfološke analize in sintetike, direktno analogijo in fantazijsko analogijo.

Nizanje idej (angl. *brainstorming*, pogosto imenovano tudi možgansko viharjenje, nevihta) je najpogosteje uporabljena tehnika generiranja idej. Smole (v Glas & Pšeničny, 2000, str. 76) jo opisuje kot orodje za zbiranje idej in predlogov skupine ljudi, ki zahteva spontano komunikacijo na več nivojih in dobrega povezovalca. Tehnika bo toliko bolj učinkovita, kolikor bo zbranih ljudi različnih pogledov, znanj, vrst izobrazbe, članov drugih okolij ali svetovalcev.

1.1.2 VREDNOTENJE POSLOVNE PRILOŽNOSTI

Glas in Pšeničny (2000, str. 18) poslovno priložnost opredeljujeta kot ključno motivacijsko silo, ki privede do podjetniškega delovanja. V kolikor podjetnik ugotovi, da je odkril poslovno priložnost, je čas, da jo uresniči, običajno omejen. Dobra poslovna priložnost je tista, v katero ustanovitelji podjetja verjamejo, jo želijo v resnici realizirati in so jo tudi sposobni realizirati. Tudi osebne vrednote in življenjski stil ustanoviteljev pomembno vplivajo na oceno, ali je poslovna priložnost res dobra.

Poslovna priložnost se nanaša na razmere, v katerih se lahko pojavijo nove dobrine, storitve, surovine ali organizacijske metode. Lahko nastane zaradi novih informacij o izdelkih ali tehnologijah, neizkoriščenosti na trgu ali pa zaradi zakonodajnih, političnih ali demografskih sprememb (Drnovšek & Stritar, 2007, str. 2).

Medtem ko proces generiranja poslovnih idej podjetniku omogoča ustvarjanje, zbiranje in izbiro dobrih idej, pa gre zgolj za osnovni korak v procesu njihovega razvoja. Naslednji korak predstavlja preverjanje, ali ideja za podjetnika dejansko predstavlja tudi poslovno priložnost. Timmons (2004, str. 30) opredeljuje oblikovanje ideje kot zgolj prvi korak, preko katerega podjetnik svojo ustvarjalnost pretvori v poslovno priložnost. Ugotavlja, da so uspešni posli, ki vzniknejo iz ustvarjalnega prebliska, izjemno redki. Veliko bolj pogosto je za oblikovanje dobre poslovne ideje potrebna serija testov, prilagoditev in nadgrajevanja, preden podjetniki lahko razvijejo takšne proizvode oz. storitve, ki so jih kupci pripravljani plačati.

Podobnega mnenja je tudi Tajnikar (2000, str. 103), ki ugotavlja, da je vrednotenje poslovnih idej lahko bistveno pomembnejše od njihovega generiranja, saj pokaže njihove pomanjkljivosti ter načine, kako jih narediti bolj konkurenčne. Tajnikar meni, da je večina poslovnih idej slabih, saj si podjetniki ne vzamejo dovolj časa za temeljito analizo in razvijanje resnično dobrih idej. Poslovne ideje so pogosto nezadostno načrtovane predvsem s finančnega vidika, zaradi česar ni znano, ali bo podjetnik v primernem času ustvaril pozitiven denarni tok in dobiček.

Pšeničny in drugi (2000, str. 218-232) ugotavljajo, da je namen vrednotenja poslovnih priložnosti narediti selekcijo med poslovnimi idejami in med njimi izbrati najprimernejšo. Podjetniška ideja mora biti uresničljiva na trgu in tehnično izvedljiva, zato predlagajo preverjanje potenciala idej v dveh korakih: (1) najprej je potrebno preveriti tržni in ekonomski potencial ideje, s čimer podjetnik ugotovi, ali za idejo obstaja trg in kakšen okvirno je ta trg, temu pa sledi še (2) tehnično-tehnološko vrednotenje, ki podjetniku omogoča ugotavljanje realnih možnosti proizvodnje.

Za preverjanje zelenega potenciala poslovne ideje, si mora podjetnik odgovoriti na vrsto pomembnih vprašanj, kot so (Glas & Pšeničny, 2000, str. 18):

- kateri so glavni vzroki, ki ustvarijo poslovno priložnost in ali jih lahko prepoznamo?
- kako dolgo bo priložnost trajala?

- ali obstaja dejanska potreba po tem izdelku ali storitvi?
- ali so ciljni kupci jasno opredeljeni, jih je mogoče poiskati in ali so nad izdelkom ali storitvijo resnično navdušeni?
- kakšni so pričakovani dobički in koliko časa bodo trajali? Kdaj bo podjetje ustvarilo pozitiven denarni tok?

Tajnikar (2000, str. 103) v procesu vrednotenja kot ključna izpostavlja tri vprašanja : (1) ali proizvod lahko proizvedemo, (2) ali bodo kupci zanj dovolj plačali in (3) ali lahko proizvod na preprost način predstavimo kupcem.

Rebernik in Repovž (2000, str. 21) predlagata ocenitev trga, konkurence in življenjske sposobnosti ideje, v primeru potreb po zunanjem sofinanciranju podjetja pa tudi ugotavljanje kritičnih točk, ključnih za pritegnitev potencialnih investitorjev.

Iz navedenih opredelitev različnih avtorjev je mogoče razbrati, da je vrednotenje poslovne priložnosti za podjetnika lahko odločilni korak za nadaljne načrtovanje posla, ki lahko še za tako izvirno poslovno idejo pokaže, da njen nadaljnji razvoj ekonomsko ni upravičen. Kot lahko vidimo, se predstavljeni pristopi k vrednotenju priložnosti med seboj sicer nekoliko razlikujejo, vsem pa je skupno predvsem preverjanje njihovega tržnega, prodajnega in finančnega potenciala.

1.2 IZDELAVA POSLOVNEGA NAČRTA

Za uspešno rast in razvoj posla je potrebno poznati celoten proces od ideje do podjetja in končnega dobička. Zato je potrebno, da podjetnik tiste poslovne ideje, ki so se v fazi preverjanja izkazale za realne poslovne priložnosti, tudi ustrezno pisno ovrednoti. Eno izmed temeljnih in v praksi najpogosteje uporabljenih orodij vrednotenja poslovnih priložnosti, predstavlja poslovni načrt.

Timmons (1990, str. 329) meni, da je poslovni načrt vrsta planskega dokumenta in rezultat procesa planiranja. Poslovni načrt kot dokument povzame poslovno priložnost in opredeli ter razločno prikaže, kako bo skupina managerjev opredeljeno poslovno priložnost zgrabila in jo uresničila.

Antončič, Hisrich, Petrin, in Vahčič (2002, str. 186) opredeljujejo poslovni načrt kot pisni dokument, v okviru katerega podjetnik opiše vse ustrezne notranje in zunanje elemente ter strategije, pomembne za začetek novega posla. Poslovni načrt pogosto pokriva različne delovne načrte, kot so trženjski, finančni, proizvodni in kadrovski načrt. Opredelitev kratkoročnih in dolgoročnih odločitev za prva tri leta poslovanja podjetnika pripelje do odgovorov na ključna tri vprašanja: kje se nahaja, kam gre ter kako bo tja prišel.

1.2.1 NAMEN IZDELAVE POSLOVNEGA NAČRTA

Pučko (1999, str. 105) podjetniško planiranje opredeljuje kot organiziran intelektualni proces, katerega namen je podjetje premakniti iz sedanjega položaja v položaj, v katerem podjetnik želi biti ali kjer čuti, da bi podjetje v določenem prihodnjem obdobju moralo biti. Podjetniško planiranje omogoča zagotavljanje optimalne uporabe in koordinacije vseh temeljnih sestavin podjetja, ki so naravnane za doseganje dobička in rasti. Naloga planiranja je najti takšno kombinacijo ciljev in planskih rešitev, ki bodo najboljše usklajeni in bodo zagotavljali, da bodo osnovni cilji podjetja doseženi v določenem obdobju (Pučko, 1993, str 110).

Pšeničny in drugi (2002, str. 247) so mnenja, da je priprava poslovnega načrta za podjetnika nujna in neizbežna naloga v procesu uresničevanja podjema in ob ustanavljanju podjetja pred začetkom poslovanja, kot metoda načrtovanja pa je poslovni načrt uporaben tudi pri načrtovanju naslednjih faz razvoja podjetja. Namen priprave poslovnega načrta je tako celovito preverjanje vseh elementov bodočega podjema, opredelitev vizije, poslanstva in ciljev ter predstavitev strategije za njihovo uresničevanje.

V poslovnem načrtu mora podjetnik odgovoriti na vsa vprašanja, povezana z vrednotenjem podjetniške ideje, s čimer sebi in drugim sporoči, ali je njegova ideja v resnici dobra poslovna priložnost. Nastajanje poslovnega načrta naj bi zajelo vse zaposlene iz vrhnjega in srednjega managementa ter pogosto tudi zaposlene v operativi, saj se tako pokaže njihova sposobnost načrtovanja, s tem pa tudi ali ima podjetje na voljo kadre, ki omogočajo načrtovano rast (Tajnikar, 2000, str. 273).

Rebernik in Repovž (2000, str. 21) proces oblikovanja poslovnega načrta opredeljujeta nekoliko širše in ga delita v tri ključne faze: (1) presojanje ideje, (2) ocenjevanje, ali ideja predstavlja poslovno priložnost, ter (3) fazo neposredne izdelave poslovnega načrta. Ugotavljata, da je zelo pogosta napačna percepcija podjetnikov, da je poslovni načrt namenjen zgolj novim podjetjem. Povezovanje novih poslovnih idej s primernim dobičkom je bistveno tudi za zrela podjetja, zato morajo podjetniki izdelati poslovni načrt za vsako poslovno priložnost, ki se je izkazala za realno, ne glede na to, ali predvideva pre zaposlovanje obstoječih resursov, ali pa je usmerjena na pritegnitev zunanjega kapitala.

Antončič in drugi (2000, str. 189) namen priprave poslovnega načrta združujejo v naslednjih točkah:

- poslovni načrt omogoča določitev donosnosti posla na ciljnim trgu,
- pomaga pri oblikovanju smernic pri organiziranju planskih dejavnosti podjetnika,
- omogoča, da podjetnik svoj posel podrobneje predstavi širokemu krogu interesnih skupin in lažje dostopa do virov financiranja,
- predstavlja sredstvo podjetnikove samoocenitve in tako omogoča pravočasne odločitve v zvezi z nadaljnjo realizacijo posla

Mnogi avtorji in uspešni podjetniki so celo mnenja, da je bistvena vrednost poslovnega načrta bolj kot v končnem dokumentu v procesu njegove priprave, ki od podjetnika zahteva temeljito načrtovanje, vnovično premišljevanje vsebine in nadgrajevanje poslovne ideje. Zacharakis (2009, str. 112) meni, da se moder podjetnik mora zavedati dejstva, da je poslovni načrt živ dokument, ki »zastari« že s prvim dnem po objavi. Poslovni načrt po mnenju Zacharakisa dokumentira podjetnikovo vizijo in jo izoblikuje, obenem pa predstavlja »rojstni list« podjetja ter s tem podlago za kasnejšo primerjavo načrtovanih učinkov z doseženimi.

O uporabnosti izdelave poslovnega načrta priča tudi raziskava, opravljena med 500 najhitreje rastočimi podjetji v Sloveniji v letu 2005. Raziskava je razkrila, da se je za izdelavo poslovnega načrta odločila več kot polovica podjetnikov, med katerimi je večina poročala, da so med izdelavo poslovnega načrta dodatno nadgradili podjetniško idejo. Prav tako je 40% vprašanih podjetnikov poročalo, da so kot rezultat izdelave načrta opustili realizacijo katere od poslovnih idej, ki so se v procesu vrednotenja izkazale kot neustrezne poslovne priložnosti (Krajnik, 2007, str. 259-266).

1.2.2 STRUKTURA POSLOVNEGA NAČRTA

Kos (2010, str. 45) strukturo poslovnega načrta deli na dva dela. Prvi del je namenjen predstavitvi podjetnikove ideje in panoge, v kateri bo podjetje poslovalo, v njem pa podjetnik zastavi jasno vizijo, poslanstvo in temeljne vrednote podjetja. Prav tako v tem delu opravi analizo trga, kjer natančno opiše zaznane trende na trgu, ciljne kupce ter konkurenco, ter predstavi strategijo vstopa na trg. V vsebinskem delu je potrebno predstaviti še pričakovan nadaljnji razvoj podjetja, kritična tveganja in načine upravljanja z njimi ter terminski načrt izvajanja ključnih aktivnosti. Drugi del je namenjen predstavitvi predvidenega finančnega poslovanja podjetja, ki ponavadi obsega obdobje treh do petih let, in predvideva oblikovanje temeljnih finančnih izkazov za to obdobje, ki odražajo ključne parametre donosnosti poslovanja.

Pri vsebini poslovnega načrta večina avtorjev predlaga bolj ali manj podobno strukturo. Mayr (2003, str. 100) denimo priporoča, da poslovni načrt vsebuje naslednja poglavja:

- povzetek,
- dejavnost, podjetje, proizvodi in storitve,
- vstop na trg in strategija rasti,
- tržne raziskave in analiza,
- ekonomika poslovanja podjetja,
- načrt trženja,
- razvoj tehnologije in proizvodov,
- načrt izdelave proizvodnje,
- vodstveni team, organizacija, kadri,
- zunanje storitve,

- pravni okvir, notranja organiziranost,
- terminski načrt izvedbe,
- kritična tveganja in problemi,
- finančni načrt,
- ponudba podjetja investitorjem,
- preglednice in finančni prikazi,
- priloge.

1.2.3 OPREDELITEV CILJNIH INTERESNIH SKUPIN

S komuniciranjem poslovnih idej opredeljujemo njihovo izmenjavo in prenos v okviru vseh interesnih skupin ljudi, ki so pri načrtovanju in realizaciji posla najbolj pomembni. Te ciljne skupine lahko opredelimo kot skupine ljudi z različnimi interesi v zvezi z delovanjem podjetja. Mramor (2002, str. 13) meni, da je v širšem smislu interesnih skupin toliko, kot je ljudi, povezanih z delovanjem podjetja. V ožjem smislu pa so ti ljudje povezani v naslednje bolj ali manj homogene skupine: (1) zaposleni v podjetju, (2) menedžerji, (3) imetniki dolžniških vrednostnih papirjev podjetja, (4) imetniki lastniških vrednostnih papirjev podjetja (lastniki).

Cilji interesnih skupin so med seboj različni, lahko celo nasprotujoči. Zaposleni lahko težijo k čim višjim plačam, čim boljšim delovnim pogojem in čim krajšim delavnikom. Cilj menedžerjev je lahko čim višji osebni dohodek, notranji mir v podjetju in visok socialni status, cilji imetnikov dolžniških vrednostnih papirjev pa povprečno uspešno in dolgoročno stabilno poslovanje podjetja (Mramor, 2002, str. 14).

V strokovni literaturi lahko zasledimo dva pogleda na ključne ciljne skupine, ki jih želimo s pripravo poslovnega načrta doseči. Prvi vidik izpostavlja poslovni načrt predvsem kot orodje komunikacije podjetnika z vsemi interesnimi skupinami, ki jih ideja oz. načrtovani posel zadeva. Govorimo o zelo širokem krogu interesnih skupin, kot so člani podjetniške ekipe, zaposleni, investitorji, potencialni poslovni partnerji, dobavitelji in kupci ter drugi.

Drugi vidik izpostavlja poslovni načrt predvsem kot osnovno komunikacijsko orodje podjetnika v fazi pridobivanja dodatnega kapitala. V tem primeru so ciljne skupine predvsem potencialni investitorji in posojilodajalci. Temeljni razlog za pripravo poslovnih načrtov pri večini podjetnikov je namreč ravno potreba po zagotavljanju dodatnega kapitala, investitorji in banke pa navadno zahtevajo pisno opredelitev podjetniške priložnosti (Vahčič et al., 2000, str. 1; Timmons, 1990, str. 329).

V realnosti je izbira ciljne skupine, ki jo želi podjetnik nagovoriti, odvisna predvsem od ciljev in življenske faze podjetja in je lahko namenjena različnim skupinam naslovnikov. V zgodnejših fazah je poslovni načrt navadno namenjen predvsem komunikaciji z zunanjimi interesnimi skupinami, medtem ko je v kasnejših fazah bolj orientiran navznoter (vodstvo,

zaposleni). Za zagotavljanje ustrezne komunikacije je zato priporočljivo, da si podjetnik pravočasno odgovori na naslednja vprašanja (Vahčič, Bučar, Drnovšek & Logar, 2000, str. 133): (1) kdo so ciljne skupine komunikacije, kakšno je njihovo znanje in na katerih področjih delujejo, (2) kaj ciljne skupine že vedo o nas in o naši poslovni priložnosti, (3) kaj morajo ciljne skupine še izvedeti o nas in naši poslovni priložnosti, (4) kaj bodo naslovniki storili s pridobljenimi informacijami?.

V splošnem lahko med najpogostejše ciljne skupine, ki jih želimo s poslovnim načrtom doseči, uvrstimo naslednje:

➤ Širša podjetniška ekipa

Poslovni načrt je v prvi vrsti namenjen podjetniku, saj mu omogoča, da v okviru razvoja in načrtovanja svoje ideje preuči vse ključne vidike posla in presodi, ali je poslovna priložnost dovolj donosna in zrela, da upravičuje zahtevane investicije. Obenem je učinkovito orodje komuniciranja ideje ter utrjevanja ciljev in vizije podjetja med vsemi člani podjetniškega tima. Pšeničny (2002, str. 248) meni, da ima priprava poslovnega načrta vrsto pozitivnih učinkov na podjetniški tim: oblikuje in krepi skupno zavest o podjetju, pripadnost ekipi, timska priprava poslovnega načrta pa predstavlja tudi del skupnega usposabljanja in medsebojnega učenja.

➤ Investitorji

Komuniciranje poslovne ideje do potencialnih investorjev se mora osredotočiti na dvoje ključnih informacij. Najpomembnejšo vlogo ima ustrezna predstavitev podjetniškega tima, saj je ravno kompetentnost ustanoviteljev investicijski kriterij, ki pogosto najbolj vpliva na uspešnost realizacije posla. Druga ključna informacija pa je ocena donosnosti posla, saj so vlagatelji pripravljene investirati svoja sredstva le ob pogoju, da je posel visoko donosen in jim omogoča prodajo svojega deleža po določenem času z visokim kapitalskim dobičkom. Tajnikar (2000, str. 273) meni, da investitorji v poslovnem načrtu običajno iščejo tržno orientacijo, zaradi česar mora podjetnik v poslovnem načrtu največ pozornosti nameniti trgu. Ta mora biti jasno opredeljen, z natančno definiranimi kupci in možnostjo rasti. Prav tako so za investitorje izjemno pomembne jasne in dosegljive finance, saj je od njih odvisno, kako tvegana bo njihova morebitna naložba.

➤ Posojilodajalci

Pri komuniciranju poslovnih idej do posojilodajalcev je bistvenega pomena ustrezen prikaz plačilne sposobnosti. To je tudi eden izmed razlogov, zakaj v praksi podjetniki redko pridobivajo ustrezne dolžniške vire financiranja v začetnih fazah poslovanja, saj v tej fazi še nimajo ustreznih poslovnih rezultatov, bonitet in zgodovine poslovanja. Antončič in drugi (2000, str. 190) ugotavljajo, da je pri komuniciranju s posojilodajalci ključnega pomena v poslovnem načrtu izraziti podjetnikovo posojilno zgodovino, sposobnost soočanja z odplačilom dolgov in obresti (denarni tok), dodatna denarna ali materialna sredstva, ki

predstavljajo varščino za posojilo, ter višino osebnega lastniškega kapitala, ki ga vloži podjetnik.

➤ Zaposleni

Kljub temu, da v fazi načrtovanja podjetja podjetnik navadno še ne zaposluje lastnega kadra, igra lahko dober poslovni načrt izjemno pomembno vlogo pri privabljanju primerne in ambiciozne kadra. S poslovnim načrtom lahko podjetnik nagovarja tudi obstoječe zaposlene v kasnejših fazah poslovanja, ko je cilj vodstva podjetja bolj kot privabljanje dodatnega kapitala krepitev pripadnosti, kolektivne zavesti in ponotranjenje vizije in strateških ciljev podjetja pri obstoječih zaposlenih.

➤ Poslovni partnerji, dobavitelji in kupci

Podjetnik se mora že ob načrtovanju posla zavedati strateške pomembnosti graditve dobrih poslovnih odnosov z interesnimi skupinami kot so poslovni partnerji, dobavitelji in kupci. V tem pogledu je lahko poslovni načrt pomemben dokument pri komunikaciji z omenjenimi interesnimi skupinami, saj jim omogoča vpogled v posel in s tem sporoča zaupanje in transparentnost odnosov.

1.3 ZAGOTAVLJANJE USTREZNIH FINANČNIH SREDSTEV

Potem ko podjetnik oblikuje poslovno idejo, preveri njeno poslovno zmogljivost in izdela poslovni načrt, nastopi faza, v kateri mora svojemu poslu zagotoviti zadosten obseg finančnih sredstev za njegovo realizacijo. Bygrave (2009, str. 1-26) ugotavlja, da ima na uspešno realizacijo poslovne ideje največji vpliv kakovost podjetniške ekipe ter razpoložljivost resursov, potrebnih za zagon podjetja in financiranje njegove rasti. Po njegovem mnenju je ena večjih iluzij bodočih podjetnikov ta, da mora poslovna ideja obvezno biti kar se le da unikatna, čemur sorazmerno namenijo ogromno svojega časa in energije, premajhen poudarek pa namenijo načrtovanju ustreznega financiranja posla.

Financiranje za vsa podjetja predstavlja eno temeljnih poslovnih funkcij, ki omogoča nemoteno poslovanje in razvoj. Mramor (1993, str. 214) finančno načrtovanje v ožjem smislu deli na kratkoročno finančno načrtovanje, usmerjeno v načrtovanje denarnih tokov, ter dolgoročno finančno načrtovanje, ki opredeljuje potrebna finančna sredstva za celotno obdobje načrtovanja. V širšem smislu finančnemu načrtovanju poleg kratkoročnega in dolgoročnega načrtovanja dodaja tudi načrtovanje prihodnjega dobička, in sicer glede na različne dejavnike, ki lahko nanj vplivajo: verjetne ravni v obsegu prodaje, stalni in spremenljivi stroški poslovanja ter način financiranja podjetja.

Načrtovanje ustrezne strukture virov financiranja podjetja je odvisno od vrste dejavnikov, kot so obseg potrebnih sredstev, faza razvoja podjetja ter obseg razpoložljivega lastnega kapitala. Tajnikar (2000, str. 184) meni, da je pri odločanju o strukturi financiranja najpomembnejše, da si podjetnik najprej odgovori na vprašanje (1) *koliko finančnih sredstev podjetje lahko pridobi*

ter (2) *koliko posameznih virov financiranja si podjetje lahko privošči*. Prvo vprašanje povezuje s pridobivanjem financiranja z vidika pripravljenosti investitorjev, drugo pa z vidika značilnosti podjetja samega. K slednjemu spadajo značilnosti kot so: koliko prihrankov lahko podjetje pridobi iz zadržanih dobičkov glede na interese lastnikov, kakšna je dosedanja in načrtovana donosnost poslovanja, kakšne so zgornje meje zadolževanja glede na profit, likvidnost, možnost zavarovanja dolgov ter kakšen obseg državne pomoči je ustrezen.

Mramor (1993, str. 251) ugotavlja, da so za podjetja, ki se nahajajo v začetni fazi (organiziranje in načrtovanje) najpomembnejši viri financiranja lastni in neformalni viri, v fazi, ko je podjetje že ustanovljeno, pa se jim pridružijo še investitorji formalnega in neformalnega tveganega kapitala. Šele v fazi bistvene širitve podjetja, ko je podjetje že zrelo in trdno, podjetnik lahko razmišlja tudi o možnosti prodaje lastniških vrednostnih papirjev in financiranja z zadržanimi dobički.

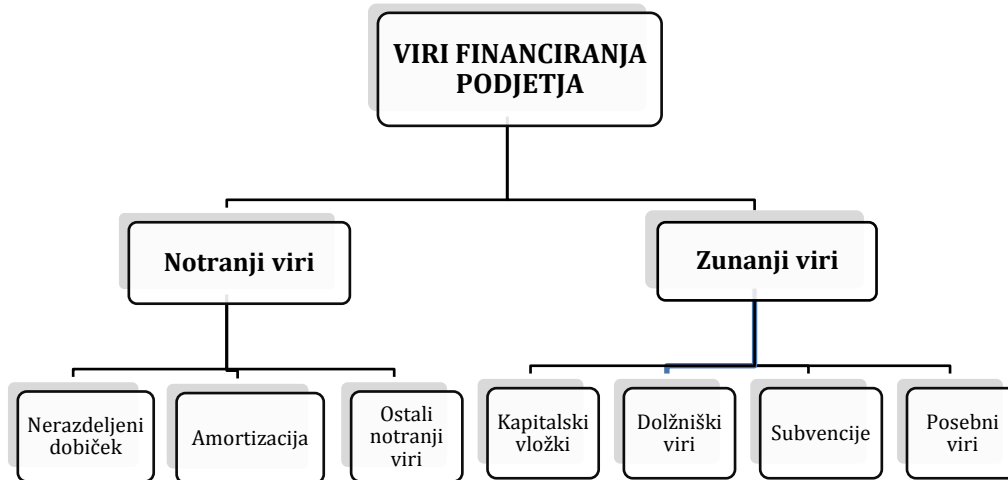
Tudi slovensko podjetniško okolje se po obdobju finančne krize spopada s precejšnjimi težavami, ki so v veliki meri posledica zaostanka na področju visokotehnološke inovacijske dejavnosti, nekonkurenčnosti podjetij na tujih trgih in nepriljubljenosti domačega poslovnega okolja za tuje investitorje. Urad za makroekonomske raziskave in razvoj v svojem Poročilu o razvoju (2012, str. 28) kot ključne ovire, s katerimi se spopadajo domači podjetniki, navaja plačilno nedisciplino, otežen dostop do virov financiranja, pomanjkanje spodbud za razvojne naložbe, nesposobno delovno zakonodajo, ki je bolj restriktivna kot v večini evropskih držav ter pomanjkanje dobrih praks v poslovnem okolju, ki izkazujejo nizko konkurenčnost Slovenije pri učinkovitosti nadzornih svetov, uvajanju računovodskih standardov in verodostojnosti managerjev. Tudi raziskave slovenskega podjetniškega okolja v okviru Globalnega podjetniškega monitorja (GEM) so razkrile, da je v letu 2011 podjetniška dejavnost upadla že tretje leto zapored in je dosegla najnižjo raven po letu 2004. Kot temeljni razlog za prenehanje poslovanja je 43% podjetnikov, ki jih je raziskava zajela, navedlo finančne razloge. Raziskava GEM je med drugim potrdila, da je usihanje slovenske podjetniške dejavnosti v zadnjem obdobju predvsem posledica vse manjšega zaznavanja poslovnih priložnosti, ki so bile glavni dejavnik njene rasti v predkriznem obdobju (Rebernik, Tominc & Crnogaj, 2012, str. 45-78).

1.3.1 RAZDELITEV VIROV FINANCIRANJA

Glede na njihov izvor, vire financiranja delimo na notranje in zunanje vire. Rebernik in Repovž (2000, str. 88) med notranje vire uvrščata nerazdeljeni dobiček, amortizacijo in ostale notranje vire (kot so financiranje iz rezerv, zmanjševanje davkov, financiranje iz naslova spremembe premoženja, dezinvestiranja, racionalizacij, itd.). Zunanje vire delita na kapitalске vloške, dolžniške vire financiranja, subvencije in posebne vire financiranja, kot so npr. leasing, faktoring in forfeiting. Za podjetja v zgodnjih fazah, ki še ne ustvarjajo rednih prihodkov, je pomembno predvsem čim boljše poznavanje specifik in možnosti pridobivanja

zunanjih virov financiranja, saj v tej fazi navadno še ne razpolagajo z dobičkom, osnovnimi sredstvi in ostalimi notranjimi viri.

Slika 3: Notranji in zunanji viri financiranja podjetja



Vir: M. Rebernik. & L. Repovž, *Financiranje*, 2000, str. 88.

Glede na lastništvo, vire financiranja podjetij delimo na lastniške in dolžniške vire. Kot že samo ime pove, je prvi skupini virov skupno, da si jih podjetje v takšni ali drugačni obliki izposodi, medtem ko je drugi skupini virov skupno, da vstopijo v lastniško strukturo podjetja. Za financiranje podjetij v zgodnjih fazah poslovanja so primerni zgolj nekateri viri obeh oblik financiranja, ki jih bom podrobneje opisal v nadaljevanju.

1.3.2 FINANCIRANJE Z DOLŽNIŠKIM KAPITALOM

Pri **dolžniškem financiranju** govorimo o vzpostavitvi dolžniško-upniškega razmerja, v okviru katerega dolžnik na podlagi predhodno določene dobe odplačila vrne izposojeno glavnico, skupaj z obrestmi. Obresti se zaračunajo po vnaprej določeni obrestni meri in predstavljajo donos za posojilodajalca.

Kreditno razmerje med upnikom in dolžnikom nastane takrat, ko ne pride v istem trenutku do dajatve in protidajatve. Nastane z vzpostavitvijo zaupanja s strani tistega, ki je dal na up ali na kredit, da bo dobil dano na kredit povrnjeno (Ribnikar, 2003, str. 240).

Podjetje se lahko zadolži z najemom posojila ali pa z izdajo obveznic in drugih dolžniških vrednostnih papirjev. Najpomembnejši viri dolžniškega financiranja so poslovne banke, hranilnice, podjetja za finančni lizing in faktoring, zavarovalnice, ministrstva in državni skladi (Žugelj et al., 2001, str. 30). Najpogostejšo obliko dolžniškega financiranja predstavljajo bančna posojila, ki so tudi v Sloveniji glavni vir financiranja podjetij. Ob tem velja izpostaviti, da so bančna posojila vir financiranja podjetij predvsem v kasnejših fazah poslovanja, ko podjetja že izkazujejo določeno kreditno sposobnost, v zgodnjih fazah pa se banke za financiranje podjetij odločajo redko. Zaradi asimetrije informacij, ki pride še posebej

do izraza pri mladih podjetjih, namreč banke tovrstno sofinanciranje prepoznavajo kot visoko tvegano. Informacije o sposobnosti odplačila posojila, kompetentnosti podjetniške ekipe ter potencialu posla v zgodnjih fazah pogosto niso razpoložljive ali pa so neustrezno predstavljene, na način, ki bankam otežuje ustrezno ovrednotenje tveganosti posla.

1.3.2.1 Formalni dolžniški kapital

Formalni dolžniški kapital najpogosteje predstavljajo različna bančna posojila, ki jih glede na ročnost delimo na kratkoročna in dolgoročna, pri čemer se druga nanašajo na dolg, ki zapade v plačilo v obdobju, daljšem od enega leta.

Dolgoročna bančna posojila so namenjena financiranju investicij v osnovna ali trajna obratna sredstva, kot so oprema, zemljišča in zgradbe, investicije v obstoječe ali nove poslovne procese, prestrukturiranje in podobno. Višino posojila in rok vračila banke oblikujejo glede na kreditno sposobnost podjetja, ki jo določijo glede na predloženi investicijski program, oceno bodočih finančnih in denarnih tokov, odnos komitenta z banko, obliko zavarovanja ter boniteto podjetja. Zaradi dolge dobe odplačevanja dolga in s tem povezanimi negotovostmi so dolgoročna posojila za banke visoko tvegana in praviloma novoustanovljenim podjetjem nedostopna.

Kratkoročna bančna posojila so mladim podjetjem lažje dostopna, saj je tveganje zaradi krajšega odplačilnega roka za banko bistveno manjše. Navadno so namenjena financiranju tekočega poslovanja, nabavi blaga, materiala in storitev, vzdrževanju likvidnosti podjetja in financiranju proizvodnje, zalog in terjatev iz poslovanja. Kratkoročna posojila se naprej delijo na zavarovana in nezavarovana. Ker o dostopnosti nezavarovanih kratkoročnih posojil odloča kreditna sposobnost podjetja, so za novoustanovljena podjetja aktualna predvsem zavarovana posojila.

1.3.2.2 Neformalni dolžniški kapital

Neformalni dolžniški kapital ponavadi označuje finančna sredstva, ki si jih podjetnik sposodi v ožjem krogu prijateljev, znancev, družine, poslovnih partnerjev ali pa v okviru kreditnih kartic ter sivega trga. Vsem oblikam je skupno, da so za podjetnika relativno hitro in enostavno dostopne in mu nudijo določeno prilagodljivost pri dogovarjanju o odplačilu dolga. Neformalni viri dolžniškega financiranja so primerni predvsem ko (Gašperlin, 2001, 38):

- podjetje za banko ni pomembna stranka, saj si želi izposoditi manjšo vsoto denarja,
- možnosti pridobitve formalnega kredita so zaradi preteklih negativnih izkušenj majhne,
- podjetnik oceni, da njegova vloga za pridobitev bančnega kredita ne bo odobrena oz. je že zavrnjena,
- podjetje potrebuje sredstva čim prej in nima časa čakati na odobritev vloge in ostale dokumentacije s strani banke,

- velika tveganost posla vpliva na to, da so možnosti pridobitve formalnih virov financiranja zelo majhne (velja predvsem za novoustanovljena podjetja).

1.3.2.3 Prednosti in slabosti dolžniškega financiranja

Glavna prednost dolžniškega financiranja je za podjetnika predvsem v ohranitvi lastništva in nadzora nad poslovanjem, obenem pa se izposojena sredstva odplača v prihodnosti, ne glede na uspeh ali neuspeh posla. To je hkrati tudi glavna pomanjkljivost dolžniškega financiranja, saj zahteva odplačilo kredita in pripadajočih obresti v obdobju, ko je za podjetje ključnega pomena ohranjanje čim večjega obsega sredstev za tekoče poslovanje in vlaganja v razvoj. Uporaba dolžniškega kapitala je navadno cenejša kot uporaba lastniškega kapitala, saj obresti praviloma niso obdavčene kot dobiček, ki je lahko vir lastniškega kapitala (Repovž & Peterlin 2000, str. 86).

Pomembna pomanjkljivost dolžniških virov financiranja je tudi njihov otežen dostop za podjetja v zgodnjih fazah poslovanja, ko navadno še nimajo v lasti opredmetenih sredstev, s katerimi bi lahko zavarovala posojila, hkrati pa je tveganost posla izjemno visoka. Drugi razlog težavnega pridobivanja posojil je asimetrija informacij med posojilodajalci in posojilojemalci, ki vpliva na to, da prvi pogosto težko ločijo potencialno uspešne posle od manj uspešnih. Posledica tega je, da potencialno uspešni posli pridobijo manjša posojila kot bi jih lahko, po višjih obrestnih merah. Na manjšo dostopnost virov dolžniškega financiranja je v veliki meri vplivala tudi finančna kriza, ki je še posebej prizadela mala in srednje velika podjetja. Banke so dvignile obrestne mere, skrajšale ročnost posojil in zaostrele zahteve po zavarovanju kreditov.

1.3.3 FINANCIRANJE Z LASTNIŠKIM KAPITALOM

Lastniško financiranje predstavlja enega izmed najpomembnejših dolgoročnih virov financiranja podjetij. Predvsem v začetni fazi pogosto predstavljajo tudi edini dostopen vir financiranja podjetja. Za podjetja predstavlja tudi osnovo za pridobitev dolžniških virov financiranja, saj zagotavlja poravnavanje obveznosti upnikom tudi ko ima podjetje manjšo izgubo iz poslovanja (Mramor, 1993, str. 251).

Lastniški kapital je ključen za ustanovitev podjetja, ko pa je podjetje ustanovljeno, prevzema ta oblika kapitala največje tveganje v zvezi s poslovanjem podjetja. Lastniško financiranje podjetju omogoča pridobitev sredstev v zameno za lastniški delež vlagatelja v podjetju, ki s tem pridobi pravico do soodločanja. Za lastniško financiranje v obliki kapitalskih vložkov je značilno, da so sovlagatelji motivirani za uspeh podjetja in pripravljeni nuditi poslovno mentorstvo in pomoč pri razvoju (Antončič et al. 2002, str. 304).

Glede na opredelitev Slovenskih računovodskih standardov lastniški kapital razdelimo na osnovni kapital, vplačan presežek kapitala, rezerv, prenesenega čistega dobička ali izgube iz

prejšnjih let, nerazdeljenega čistega dobička ali izgube tekočega poslovnega leta ali revalorizacijskega popravka kapitala (Rebernik & Repovž, 2000, str. 92).

Žugelj in drugi (2001, str. 31) med temeljne vire lastniškega financiranja uvrščajo lastna sredstva ustanovitelja, sredstva družine in prijateljev, zadržane dobičke, tvegani kapital, zaprto prodajo ter javno prodajo delnic.

1.3.3.1 Lastna sredstva

Lastna sredstva podjetnika predstavljajo privarčevana denarna in nedenarna sredstva, ki jih podjetnik v podjetje vloži kot osnovni kapital. Obseg vloženih lastnih sredstev pogosto pomembno vpliva na možnosti in obseg nadaljnjega pridobivanja ostalih oblik financiranja, saj izraža, v kolikšni meri podjetnik verjame v svoj posel in koliko je za njegovo realizacijo pripravljen tvegati.

1.3.3.2 Sredstva družine, prijateljev in znancev

Financiranju z lastnimi sredstvi navadno sledijo sredstva, ki jih podjetnik pridobi od najožjega kroga znancev, prijateljev in družine. V ZDA vsako leto 50% vseh zasebnih investicij v podjetja pride s strani družine, 28% s strani prijateljev in 9% s strani sodelavcev (Bygrave, 2010, str. 171). Ponavadi gre za manjše zneske, ki zadostujejo predvsem za ustanovitev in zagon podjetja. Pri komuniciranju z omenjenimi skupinami je pomembno, da podjetnik dobro pojasni, kakšna so tveganja, povezana s poslom in kakšna je verjetnost, da vložena sredstva izgubijo. V kolikor je v tej fazi že izdelan poslovni načrt, je priporočljivo, da ga čim bolj podrobno preberejo.

1.3.3.3 Tvegani kapital

Po opredelitvi Evropskega združenja tveganega kapitala (EVCA), predstavlja tvegani kapital posebno obliko lastniškega kapitala, ki je vložen v posameznika z izvirno idejo ali patentom, ali pa v mlada, hitro rastoča podjetja oz. spreminjajoča se zasebna podjetja, ki imajo enkratno poslovno priložnost ali inovacijo, s potencialom, da se razvijejo v regionalno ali globalno uspešno podjetje (Guide on Private Equity and Venture Capital for Entrepreneurs, 2013). Gre za najpomembnejšo obliko financiranja mladih podjetij, potem ko podjetnik izčrpa lastna sredstva in sredstva družine, prijateljev in znancev.

1.3.3.4 Nepovratna sredstva

Enega bolj privlačnih načinov financiranja podjetij predstavljajo tudi nepovratna sredstva iz skladov Evropske unije, namenjena spodbujanju razvoja mladih inovativnih podjetij. Tovrstna sredstva so prvenstveno namenjena sofinanciranju aktivnosti kot so investicije v infrastrukturo ali tehnološko opremo, zaposlovanje in usposabljanje zaposlenih, raziskave in

razvoj novih izdelkov ali storitev, prenos znanj in drugo. V Sloveniji so vsi javni razpisi objavljeni v Uradnem listu Republike Slovenije, med pomembnejše razpisovalce pa sodijo institucije kot so Slovenski podjetniški sklad, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije, Javna agencija SPIRIT Slovenija in drugi.

1.3.4 FINANCIRANJE S TVEGANIM KAPITALOM

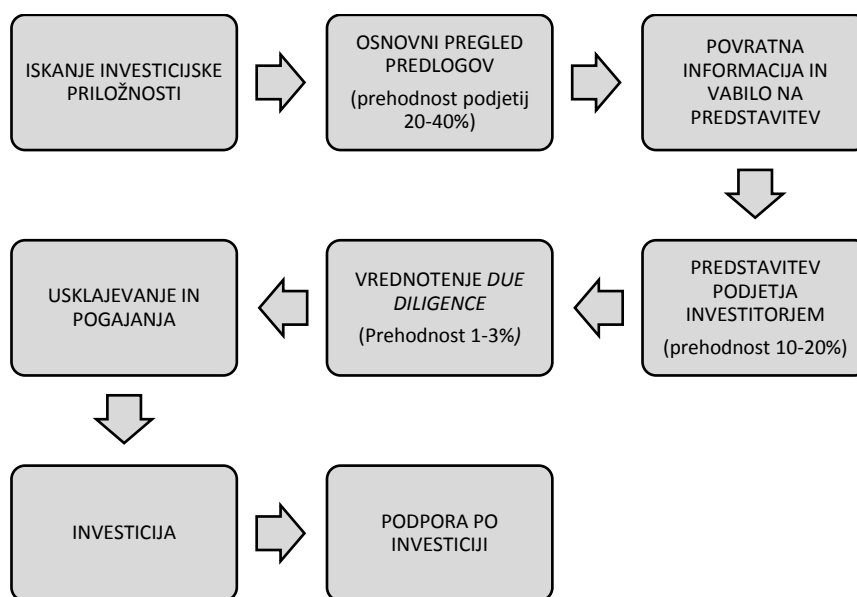
Tvegani kapital se deli na formalni in neformalni tvegani kapital. Formalni tvegani kapital predstavlja institucionalizirano obliko tveganega kapitala in je navadno organiziran v obliki skladov tveganega kapitala. Neformalni tvegan kapital se nanaša predvsem na bogate posameznike, ki jih imenujemo poslovni angeli in predstavljajo neinstitucionalizirano obliko tveganega kapitala (Žugelj et al., 2001, str. 42).

V podjetniški praksi velja, da je pridobivanje neformalnega tveganega kapitala v semenski ali zagonski fazi praviloma izjemno zahtevno, pridobivanje formalnega tveganega kapitala pa praktično nemogoče. Formalni tvegani kapital je v veliki večini primerov namreč investiran v podjetja, ki so na trgu že prisotna in so že nakazala potencial, da postanejo zvezde v svoji panogi. Namen formalnega tveganega kapitala je tako pospeševanje komercializacije že razvitih proizvodov in storitev ter navadno ni namenjen naložbam v začetni razvoj na ravni idej in konceptov (Bygrave, 2010, str. 176).

Pri pregledu značilnosti investicijskega procesa obeh skupin vlagateljev tveganega kapitala lahko opazimo vrsto podobnosti. Investicijski proces navadno poteka v več zaporednih korakih, ki jih je mogoče strniti v nekaj ključnih faz (Slika 2). Vlagatelji ta proces začnejo z iskanjem investicijskih priložnosti in zbiranjem ustreznih podjetniških predlogov, ki navadno poteka v okviru srečanj s podjetniki na najrazličnejših dogodkih, kot so sejmi, razstave, prireditve in podobno. Sledi osnovni pregled zbranih predlogov, ki služi kot osnovno selekcijsko sito in se pogosto opravi s pomočjo posebnih, za ta namen razvitih programskih orodij (npr. programsko orodje *Angelsoft*).

Podjetja, katerih ponudbe se prebijejo skozi prvo selekcijsko sito, vlagatelji nato kontaktirajo in povabijo na predstavitev posla. V tej fazi je navadno izjemno pomembno, da ima podjetnik že izdelan poslovni načrt. Predstavitvi posla sledi temeljita analiza (ang. *due diligence*), formalni proces, v okviru katerega vlagatelji zelo skrbno preučijo vse posamezne elemente poslovnega načrta, podjetniku pa postavijo vrsto vprašanj povezanih s poslom. V kolikor podjetje prestopi to fazo, sledi krog usklajevanj in pogajanj, v katerem zainteresirani vlagatelji in podjetniki določijo časovni načrt in ponovno ovrednotijo podjetje. V naslednjem koraku sledi oblikovanje in podpisovanje končnih dokumentov, pogodb in sporazumov med podjetnikom in investitorji. Po investiciji, investitorji spremljajo, mentorirajo in svetujejo podjetjem s svojim znanjem in socialno mrežo. Vlagatelje pri tem spremljajo vse do končnega svojega izhoda iz podjetja (OECD, 2011, str. 34; Benjamin & Margulis, 2004, str. 223).

Slika 4: Investicijski proces vlagateljev tveganega kapitala



Vir: G. Benjamin & J. Margulis, *Angel capital: how to raise early-stage private equity financing*, 2004, str. 223.

1.3.4.1 Formalni tvegani kapital

Primarna dejavnost družb tveganega kapitala je vlaganje lastniškega kapitala v perspektivna mikro, mala in srednje velika podjetja, katerih vrednostni papirji ne kotirajo na organiziranem trgu. Za tvegani kapital je značilno ustvarjanje dodane vrednosti na račun tesnega sodelovanja med vlagateljem tveganega kapitala in podjetniškim timom. Ta se kaže predvsem v pomoči in svetovanju na daljši rok, posledica česar je hitrejši razvoj in povečana vrednost podjetja. Tvegani kapital se navadno vlaga za financiranje prve (semenski kapital), druge (zagonski kapital) ali tretje (razširitveni kapital) stopnje finančnega življenjskega cikla (Pfeifer, 2011, str. 20-21).

Skladi tveganega kapitala so specializirane finančne institucije, ki neposredno dolgoročno investirajo v hitro rastoča podjetja. Lahko jih definiramo tudi kot aktivnost, pri kateri investitorji s pomočjo kapitala, finančnih in poslovnih veščin podpirajo podjetniški talent, v zameno za kapitalske dobičke inovativnih, tržno zanimivih poslov (Žugelj et al., 2001, str. 80).

Ključni faktorji za uspešno pridobivanje formalnega tveganega kapitala so naslednji (Bygrave, 2009, str. 176) :

- **sposoben management:** management podjetja sestavljajo posamezniki, ki imajo ustrezne vodstvene in panožne izkušnje. Management podjetja je pred srečanjem z investitorji že vzpostavljen in poznan.

- **ciljni trg:** ciljni trg je močno segmentiran, dostopen in hitro rastoč nišni trg. Na trgu ne obstaja vodilni ponudnik, distribucijski kanali so odprti, podjetje pa ima izkušenega tržnega vodjo, s poglobljenim poznavanjem ciljnih tržnih segmentov,
- **proizvodi/storitve:** produkti imajo jasno definirane konkurenčne prednosti in so že v fazi prototipne ali pilotne proizvodnje. Produkti morajo biti zaščiteni s patenti ali avtorskimi pravicami.
- **privlačni pogoji za investitorja:** investicija se v prihodnjih petih letih povrne vsaj sedemkratno (pravilo »sedem x«),
- **poslovni načrt:** poslovni načrt je jasno opredeljen, podprt s prvimi odzivi kupcev produktov podjetja

V Sloveniji je trenutno organiziranih okoli 10 skladov tveganega kapitala, med katerimi je največji Prvi sklad d.o.o., z okoli 18,4 milijona EUR skupnega kapitala. Skladi tveganega kapitala so v letu 2011 v Sloveniji opravili za 13,6 milijona EUR investicij. Od teh je bilo v zgodnje financiranje (zagoni kapital vloženi zgolj 1,8 milijona EUR, v financiranje razvoja 4,9 milijona, v financiranje kasnejših faz (prevzemi, odkupi podjetij) pa 6,9 milijona EUR (Central and Eastern Europe statistics, 2011, str. 21).

1.3.4.2 Neformalni tvegani kapital

Kapital poslovnih angelov je za lastnimi viri podjetnika ter kapitalom družine, prijateljev in znancev najpomembnejši vir financiranja podjetij v zgodnjih fazah razvoja. Še posebej pomemben je v gospodarstvih, kot je tudi slovensko, kjer je institucionalna infrastruktura tveganega kapitala še slabo razvejana in šibka.

V strokovni literaturi je veliko opredelitev poslovnih angelov, ki pa se med seboj drastično ne razlikujejo. Drnovšek in Stritar (2007, str. 129) poslovne angele opredeljujeta kot premožne posameznike, ki so pripravljeni določen delež svojega kapitala investirati v dobre podjetniške projekte, na drugi strani pa s svojimi znanji in izkušnjami mladim podjetjem pomagajo pri vsakodnevnih odločitvah. Mason in Harrison (2008, str. 8) jih definirata kot posameznike, ki bodisi sami, bodisi v obliki formalnih ali neformalnih združenj, investirajo del svojega denarja v podjetja, s katerimi niso družinsko povezani, po investiciji zavzamejo aktivno vlogo v podjetju, npr. v vlogi svetovalcev ali članov uprave. Evropska zveza poslovnih angelov (EBAN) pa poslovne angele označuje kot zasebne vlagatelje, ki svoj denar neposredno vlagajo v podjetja v semenski ali zagoni fazi, s katerimi niso družinsko povezani, in so pri svojih odločitvah finančno neodvisni. To pomeni, da morebitna izguba ne spremeni bistveno njihovega ekonomskega in socialnega položaja. Osredotočeni so predvsem v zagotavljanje srednjeročnih in dolgoročnih investicij, ki jih spremlja kasnejša strateška podpora podjetnikom v celotnem procesu od investicije do končnega izhoda (OECD, 2011).

Poslovni angeli so osredotočeni predvsem na investicije v inovativna mlada podjetja, v semenski (angl. *seed stage*), zagonski (angl. *start-up stage*) ali zgodnji fazi rasti (angl. *early stage*), z visokim potencialom rasti. V ZDA in Veliki Britaniji, kjer je trg angelskega kapitala najbolj razvit, predstavljajo investicije v podjetja v eni izmed omenjenih faz med 50 in 72 odstotki vseh investicij poslovnih angelov (Ramadani, 2012, str. 306-307).

V primerjavi z investitorji tveganega kapitala, so poslovni angeli glede na svoje značilnosti bistveno bolj heterogeni. Obstaja več tipov poslovnih angelov, ki jih različni avtorji uvrščajo v 3-10 kategorij. Benjamin in Margulis (2000, str. 142) ugotavljata, da obstaja devet vrst poslovnih angelov: iskalci dodane vrednosti, investitorji z »globokim žepom«, konzorcijski investitorji, partnerski investitorji, družina investitorjev, izmenjevalni investitorji, socialno odgovorni investitorji, neakreditirani investitorji in managerski investitorji. Mason in Harrison (2008, str. 18) pa poslovne angele delita v naslednjih šest skupin:

- **angeli bogataši** (angl. *wealth-maximising angels*): bogati posamezniki, ki vedno iščejo nove poslovne priložnosti in investirajo v več poslov hkrati,
- **latentni angeli** (angl. *latent angels*): so pasivni investitorji, ki imajo izkušnje z investiranjem, vendar v zadnjih treh letih zaradi pomanjkanja ustreznih ponudb niso investirali,
- **deviški angeli** (angl. *virgin angels*): so posamezniki, z razpoložljivim kapitalom, ki iščejo priložnost za svojo prvo investicijo,
- **angeli podjetniki** (angl. *entrepreneurial angels*): posamezniki, ki iščejo priložnosti za investiranje v večje število podjetij, kot alternativo trgovanju z delnicami,
- **angeli zaslužkarji** (angl. *income seeking angels*): zelo bogati, podjetni posamezniki, ki investirajo v večje število podjetij, z namenom ustvarjanja čim večjega zaslužka,
- **korporativni angeli** (angl. *corporate angels*): podjetja, ki investirajo večji obseg kapitala in tako pridobijo večinski delež

Kljub temu, da so opredelitve posameznih tipov poslovnih angelov zelo različne, je ključno, da se podjetnik zaveda dejstva, da se poslovni angeli med seboj razlikujejo in komunikacija z njimi zahteva različne pristope. Poznavanje specifičnih značilnosti posameznih tipov poslovnih angelov lahko bistveno pripomore pri identifikaciji in pridobivanju primernega investitorja.

1.3.4.3 Primerjava skladov tveganega kapitala in poslovnih angelov

Obema skupinama vlagateljev je skupen predvsem osnovni motiv investiranja, in sicer realizacija kapitalskih dobičkov in umik iz podjetja v določenem daljšem časovnem obdobju (Žugelj et al., 2001, str. 67). Pomembna razlika med obema skupinama investitorjev je razvojna faza podjetij, v katera investirajo. Poslovni angeli so namreč pripravljeni investirati že v semenske in zagonске faze podjetja, medtem ko se skladi tveganega kapitala za investicije v praviloma odločajo v kasnejših fazah. Poslovni angeli praviloma podprejo

bistveno manjše število podjetij, kar jim omogoča bolj aktivno vključevanje v vodenje podjetja in bolj neposreden odnos. Primerjava ostalih pomembnejših razlik med skladi tveganega kapitala in poslovnimi angeli je prikazana v Tabeli 1 (analiza zajema predvsem investitorje tveganega kapitala v ameriškem okolju).

Tabela 1: Primerjava poslovnih angelov in skladov tveganega kapitala

Kategorija	Zasebni investitorji tveganega kapitala	Institucionalni investitorji tveganega kapitala
Motivacija	Uspeh podjetja, kontinuiran razvoj	Strategija izstopa, IRR
Vložena sredstva	Lastna sredstva	Tuja sredstva
Lastniški delež	Manjši	Večji
Povprečno št. investicij/leto	4	23
Iskani profil	Poudarek na podjetniških izkušnjah	Poudarek na formalnih, akademskih izkušnjah in znanjih
Izkušnje v podjetništvu	80% že ustanovilo lastno podjetje	38% že ustanovilo lastno podjetje
Čas namenjen investicijam	Del časa	Ves čas
Prevladujoča znanja	Podjetništvo	Področja poslovnih financ
Odnos	Neposreden, osebni, poslovno mentorstvo, svetovanje	Posreden, strateško vodenje
Kriterij investicije	Podjetnik, podjetniški tim	Potencial hitre rasti
Pomen lokacije podjetja	Zelo pomembna (80%)	Srednje pomembna (60%)
Povprečen delež investicij v nepoznane panoge dejavnosti	59%	29%
Zahtevana ROI	Minimalno 30%	Minimalno 40%
Specializiranost	Nizka	Visoka
Analize in pogajanja	Kratkotrajna	Dolgotrajna

Vir: G. Benjamin & J. Margulis, Angel capital: how to raise early-stage private equity financing, 2004, str. 250.

2 KOMUNICIRANJE POSLOVNE IDEJE: POSLOVNI NAČRT ZA PODJETJE REPLIKATEH D.O.O.

2.1 POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA

2.1.1 KRATEK OPIS PODJETJA

Podjetje Replikateh d.o.o. je leta 2011 ustanovljeno tehnološko podjetje, ki razvija inovativno tehnologijo za konverzijo lesenih produktov v kompozitni les. Tehnologija odpravlja pomanjkljivosti lesa ob njegovi zunanji uporabi in ga spremeni v »večni les«.

Podjetje svojo tehnologijo razvija v sodelovanju s partnerskim podjetjem Zornik d.o.o., ki je specialist za proizvodnjo kompozitnih materialov. Raziskave in testiranja so namreč potrdili, da je mogoče inovativno tehnologijo, ki jo je podjetje Zornik dolga leta uporabljalo pri proizvodnji kompozitnih zavornih diskov, z določenimi prilagoditvami uspešno aplicirati tudi pri obdelavi lesa. S tem omogočimo pretvorbo lesa v bistveno obstojnejši polimerni kompozitni les, hkrati pa obdržimo vse njegove ključne pozitivne lastnosti, kot so lep naravni videz, prijetnost na otip in prijaznost do okolja.

Cilj podjetja Replikateh je razvoj tehnologije, ki bo omogočila različnim izdelovalcem lesenih izdelkov predelavo oz. konverzijo njihovih izdelkov v izdelke polimernega kompozitnega lesa. V prvi fazi bo podjetje predelavo lesenih izdelkov organiziralo kot storitev, ki bo naročnikom omogočila predelavo njihovih izdelkov v kompozitni les brez poseganja v njihov proizvodni proces. Storitve bo sprva potekala v proizvodnih prostorih podjetja Zornik, ki ima ustrezno opremo, izkušnje s proizvodnjo kompozitnih materialov in ustrezno usposobljen kader. Ko bo obseg naročil dovolj velik in bo podjetje preseglo točko preloma, pa bo na novi proizvodni lokaciji v Lescah vzpostavilo lastno izvedbo storitve.

Podjetje se zaveda, da je lastno izvajanje storitve z logističnega in proizvodnega vidika omejeno zgolj na regionalni trg, hkrati pa je v tehnologiji prepoznalo globalni tržni potencial. To vrzel bo podjetje premostilo tako, da se bo v nadaljevanju posvetilo ključnemu razvojnemu izzivu – prilagoditvi tehnologije na način, ki bo omogočil njeno globalno komercializacijo in prodajo ter neposredno vključitev v proizvodne obrate naročnikov. V tem primeru, bi ključen posel podjetja predstavljala prodaja proizvodne tehnologije, ki bi jo kupci implementirali neposredno v svoj proizvodni proces. S prodajo tehnologije si bo podjetje zagotovilo vstop na globalni trg proizvodnje lesenih izdelkov in uresničilo svojo vizijo postati vodilni svetovni ponudnik tehnologije za obdelavo lesenih produktov in polproduktov v polimerni kompozitni les.

Ciljne kupce storitve predstavljajo proizvajalci različnih vrst lesenih izdelkov, podjetje pa bo najprej targetiralo nišni trg lesenih izdelkov za zunanjo uporabo. Znotraj tega ciljnega trga se

bo podjetje najprej fokusiralo na tržne segmente zunanjega vrtnega in stavbnega pohištva ter izdelkov navtične opreme. Prihodnji razvoj tehnologije bo namenjen razvijanju postopkov za konverzijo novih skupin lesenih izdelkov, kot so npr. izdelki notranje lesene opreme in elementi gradbenega lesa.

2.1.2 PRILOŽNOST IN STRATEGIJA

2.1.2.1 Priložnost: oplemenitenje najcenejših vrst lesa

Prednost uporabe lesenih izdelkov v tem, da imajo lep, naraven in luksuzen videz. Kot material je les topel na otip in okolju prijazen. Ob uporabi v zunanjem okolju pa ima vrsto pomanjkljivosti: gre za zelo porozen in občutljiv material, ki hitro zapade pod vpliv tako abiotičnih (UV svetloba, padavine, temperaturne spremembe, vlaga) kot tudi biotičnih dejavnikov razgradnje (različne okužbe lesa z glivami, plesnimi, napadi insektov). Občutljiv je na ureznine (kjer se nabirajo umazanija in bakterije) in ima slabo dimenzijsko stabilnost (ko se posuši, se skrči, ko je vlažen, pa nabrekne). Negativni vplivi zunanjega okolja zahtevajo visoke dodatne stroške obnavljanja, vzdrževanja ali celo zamenjave proizvodov in so povezani z uporabo izredno škodljivih zaščitnih substanc, ki se krušijo ali izpirajo v okolje.

Tehnologija podjetja Replikateh je namenjena odpravljanju teh pomanjkljivosti lesa, saj omogoča njegovo pretvorbo v kompozitni les. Gre za material, ki je zaradi svoje strukture odporen na omenjene dejavnike razgradnje, hkrati pa ohranja vse njegove prednosti, kot je naraven lesen videz, toplotna prevodnost in prijaznost do okolja. Tehnologija je primerna za konverzijo vseh vrst lesa, še posebej pa mehkejšega in cenejšega lesa, ki se zaradi nizke odpornosti v zunanjih aplikacijah redkeje pojavlja. Tako odpravlja omejenost na odpornejše in drage drevesne vrste tropskih podnebij, ob enaki ali celo izboljšani kvaliteti končnega proizvoda. Dodana vrednost tehnologije je tudi to, da omogoča uporabo lesa tudi v aplikacijah, ki sicer zanj niso primerne, saj gre za ognjevaren in vodoodporen material. Zaradi svojih značilnosti kompozitni les prav tako odpravlja potrebo po visokih stroških vzdrževanja lesenih produktov.

2.1.2.2 Strategija

Po prilagoditvi tehnoloških postopkov posameznim vrstam lesenih proizvodov in zaključku prototipne faze, bo podjetje v okviru partnerskega podjetja Zornik d.o.o. pričelo z zunanjim izvajanjem storitve predelave lesenih izdelkov v kompozitni les. Ciljni trg podjetja so vsi proizvajalci lesenih izdelkov, v prvi fazi pa se bo osredotočilo predvsem na nišne tržne segmente proizvajalcev lesenega pohištva za zunanjo uporabo. Na nišne trge bo vstopalo postopoma in bo najprej targetiralo s tehnološkega vidika najmanj kompliciran tržni segment – proizvajalce izdelkov stavbnega lesa (lesene hišne obloge, lesene podnice). Postopen vstop bo omogočil sprotno učenje ter zmanjševanje napak, posledično pa tudi manjše stroške, ki bi lahko nastali na račun nepoznanih tveganj. Ko se bo obseg naročil povečal na zadostno raven,

bo podjetje svojo dejavnost postopoma razširilo tudi na ostale ciljne tržne segmente (zunanje vrtno pohištvo in navtična oprema).

Sočasno z izvajanjem storitve se bo podjetje v okviru razvojne dejavnosti posvetilo tudi ključnemu razvojnemu izzivu, prilagoditvi tehnologije na način, ki bo omogočal njeno vključitev neposredno v proizvodni obrat naročnikov. To bo podjetju omogočilo globalno komercializacijo tehnologije, vstop na globalni trg proizvodnje lesenih izdelkov in uresničitev vizije, ki predvideva, da bo podjetje do leta 2020 postalo vodilni svetovni ponudnik tehnologije za obdelavo lesenih izdelkov v kompozitni les.

Podjetje bo oblikovalo lastno blagovno znamko EternalWood, ki jo bo uveljavilo s strategijo partnerskega povezovanja blagovnih znamk oziroma co-brandinga. Vsak proizvod, obdelan s tehnologijo podjetja, bo poleg blagovne znamke originalnega proizvajalca označen tudi z blagovno znamko EternalWood. Glavna prednost uporabe strategije co-brandinga je v tem, da podjetju na ta način ne bo potrebno razvijati lastnih prodajnih kanalov, saj bo lahko uporabilo že utečene prodajne kanale naročnikov.

2.1.3 CILJNI TRGI IN PROJEKCIJE

Podjetje bo vstopilo na trg proizvajalcev lesenih izdelkov, ki jih lahko razdelimo na proizvajalce izdelkov iz lesa ter izdelkov iz lesenih polimernih kompozitov. Ciljni trgi so v prvi fazi trgi izdelkov stavbnega in zunanjega pohištva ter trg izdelkov navtične opreme, kasneje pa je s širitvijo razvojne dejavnosti predvidena razširitev poslovanja tudi na ostale trge lesenih izdelkov.

Do končnih uporabnikov lesenih izdelkov bo podjetje dostopalo preko proizvajalcev lesenih pohištvenih izdelkov, ki imajo že oblikovano močno prodajno in distribucijsko mrežo ter so finančno stabilni. Ciljne kupce bodo v prvi fazi predstavljali proizvajalci zunanjega vrtnega pohištva (mize, stoli, klopi), proizvajalci stavbnega pohištva (lesene podnice in zunanje hišne obloge) in proizvajalci navtičnih podov.

Podjetje bo najprej začelo s prodajo storitve na slovenskem trgu, ki mu bodo postopoma sledili tudi ostali regionalni trgi (Avstrija, Italija, Hrvaška). Prva ciljna skupina na teh trgih bodo proizvajalci stavbnega pohištva, in sicer lesenih podnic in zunanjih hišnih lesenih oblog. Na domačem trgu se podjetje že dogovarja s prvimi ključnimi kupci storitve.

Prodaja tehnologije neposredno v proizvodni proces kupcev bo podjetju omogočila razširitev iz regionalnega okvira in vstop na globalni trg. Prvi ciljni kupci tehnologije bodo proizvajalci lesenega pohištva na severne in zahodne Evrope, kjer je povpraševanje po lesenih izdelkih največje, nato pa je predvidena tudi širitev na severno-ameriški in azijski trg.

2.1.4 KONKURENČNE PREDNOSTI

➤ Patent

Trajno konkurenčno prednost si bo podjetje zajamčilo s patentom. V poslovnem načrtu sem preveril in analiziral obstoječe veljavne patente na področju izdelave lesnih kompozitov, pri čemer sem prišel do spoznanja, da podobni (a ne identični) patenti sicer že obstajajo in so veljavni, vendar pa med njimi še ni patentiranega postopka, ki bi temeljil na uporabi silikonske snovi, ki jo bo uporabljalo podjetje. Pregled nad veljavnimi patenti dokazuje, da je tovrsten tehnološki postopek mogoče patentno zaščititi, vendar pa konkreten postopek še ni bil patentiran in tako ohranja svojo inovativnost.

➤ Cenovna prednost

Podjetje se bo s svojo tehnologijo najprej usmerilo na nišne trge lesnih izdelkov, kjer uporaba dostopnejših in cenejših lesnih vrst zaradi nizke naravne odpornosti ni bila razširjena ali pa je bila pogojena z uporabo številnih okolju škodljivih zaščitnih premazov. Tehnologija omogoča njihovo trajno odpornost v zunanjem okolju, ob cenovni dostopnosti in nezmanjšani kvaliteti, zaradi česar ima izjemen tržni potencial na ciljnih trgih.

➤ Stroškovna prednost

Ključna prednost postopka je nizka nabavna cena surovine za impregnacijo. Zaradi tega gre za edini znani postopek pretvorbe lesa v polimerni kompozitni les, ki ima zelo nizke stroške. Posnemanje s strani potencialnih konkurentov z uporabo alternativnih snovi za impregnacijo je malo verjetno, saj so obstoječi alternativni materiali za impregnacijo zelo dragi in celotna storitev ni ekonomsko upravičena, saj je dodana vrednost nižja od stroškov vhodnega materiala.

2.1.5 EKONOMIKA IN DOBIČKONOSNOST

Podjetje v prvih dveh letih poslovanja predvideva minimalno izgubo, v letu 2015 pa bo doseglo točko preloma in pričelo s pozitivnim poslovanjem. K temu bo v veliki meri prispeval povečan obseg naročil, saj bo podjetje z izvedbo storitve vstopilo na vse tri ciljne trge lesenega pohištva za zunanjo rabo. Na bistveno povečanje prometa podjetja v letu 2015 bo vplivala tudi prva prodaja tehnologije. Skladno s povečevanjem obsega poslovanja se bodo gibali tudi kazalci donosnosti kapitala in sredstev.

Tabela 2: Indikatorji ekonomike poslovanja

Kazalniki poslovanja	2013	2014	2015	2016	2017
	plan	Plan	plan	plan	plan
1. Število zaposlenih delavcev	1,25	3,00	7,58	12,67	17,33
2. Čisti prihodki od prodaje v EUR	45.000	283.060	1.041.014	1.817.495	3.247.048
3. Čisti dobiček(+) izguba(-) v EUR	3.206	-14.653	52.921	67.467	184.577
4. Dodana vrednost v EUR	33.190	53.760	340.924	606.295	1.067.018
5. Dodana vrednost na zaposlenca	26.552	17.920	44.957	47.865	61.559
6. Stopnja finančne varnosti (%)	60,7	58,4	32,9	33,8	39,2
7. Donosnost kapitala (%)	20,9	-21,3	43,5	35,7	49,4
8. Donosnost sredstev (%)	12,7	-12,5	14,3	12,1	19,4
9. Dolgoročno finančno ravnovesje (%)	-44,6	-23,3	16,1	13,4	14,7
10. Delež prihodkov od prodaje storitve (%)	100,0	100,0	42,6	34,2	26,3
11. Delež prihodkov od prodaje tehnologije (%)	0,0	0,0	57,4	65,8	73,7
12. Višina neto obratnega kapitala	-6.152	-23.362	39.403	56.544	101.983
13. Kratkoročna sredstva	13.805	100.213	244.225	423.458	692.703
14. Kratkoročne obveznosti	9.902	48.950	157.928	280.833	488.305

2.1.5.1 Finančni viri

Začetni razvoj podjetja je financiran z lastniškim kapitalom ustanoviteljev podjetja. V drugem letu je predvidena dokapitalizacija s strani zasebnega investitorja, najverjetneje poslovnega angela. Za kritje tekočega poslovanja v prvih letih bodo ustanovitelji po potrebi zagotovili premostitvena dolžniška sredstva. V tretjem letu poslovanja bo podjetje že imelo ustrezne poslovne rezultate, zato je načrtovana zagotovitev prvih bančnih virov financiranja.

2.1.6 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI

Ustanovitelji podjetja so trije strokovnjaki s področij poslovanja, kompozitnih materialov in obdelave lesa. Imajo večletne izkušnje z ustanavljanjem in vodenjem lastnih podjetij, hkrati pa jih združuje poglobljeno poznavanje lesne branže in proizvodnje kompozitnih materialov.

V prvem poslovnem letu bosta v podjetju zaposleni dve osebi, nato pa se bo število zaposlenih povečevalo sorazmerno z intenzifikacijo razvojnih in prodajnih aktivnosti podjetja. Podjetje v prvem letu lastnega izvajanja storitve načrtuje tudi zaposlitev štirih oseb, zaposlenih pri partnerskem podjetju Zornik, ki bodo v podjetje prinesle potrebna znanja in izkušnje v zvezi s proizvodnim procesom.

2.2 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE

2.2.1 PANOGA DEJAVNOSTI

Pri razvoju poslovne ideje in načrtovanju posla je za podjetnika izjemno pomembno dobro poznavanje strukture panoge. Na trgu pogosto tekmuje več enakih izdelkov konkurenčnih ponudnikov, ki zadovoljujejo določeno potrebo uporabnikov, katerih kupna moč, z njo pa tudi plačilna sposobnost, sta omejeni. Zaradi tega med podjetji v panogi obstaja notranja konkurenca, saj si skušajo priboriti mesto podjetja, ki ga kupec na izbere kot končnega ponudnika (Širec & Rebernik, 2008, str. 237).

Temeljna dejavnost podjetja Replikateh d.o.o. bo v prvi fazi razvoj in izvedba storitve konverzije lesenih polizdelkov in izdelkov v kompozitni les, s čimer se uvršča v lesno-predelovalno panogo. Lesno-predelovalna dejavnost pokriva celotno vrednostno verigo predelave lesa, od predelave osnovne surovine, proizvodnje lesnih izdelkov in komponent do končne izrabe lesnih ostankov in odpadkov za porabo energije. Struktura panoge je tako glede na osnovno dejavnost podjetij, ki se vanjo uvrščajo, izjemno raznolika. Z vidika standardne klasifikacije dejavnosti (SKD, 2008), panoga obsega dejavnosti C16 Obdelava in predelava lesa ter C31 Proizvodnja pohištva.

V drugi fazi podjetje načrtuje razširitev dejavnosti na prodajo svoje tehnologije naročnikom, ki jo bo sprojektiralo glede na specifične zahteve njihovega proizvodnega procesa. S tem se bo podjetje razširilo v panogo dejavnosti industrijskega projektiranja.

2.2.1.1 Lesno-predelovalna panoga dejavnosti

➤ Trendi v slovenski lesno-predelovalni panogi

Gozdovi v Evropski uniji obsegajo 42% celotnega ozemlja, v Sloveniji pa več kot 58 % kopne površine (tj. 1,2 milijona hektarjev). Med državami Evropske Unije se pred Slovenijo po gozdnatosti uvrščata samo Finska (77%) in Švedska (75%). Površina gozdov v Sloveniji se v zadnjih dveh desetletjih povečuje, predvsem na račun postopnega zaraščanja opuščenih pašnikov, samo v zadnjem desetletju pa se je povečala za 3%. S povečevanjem površine gozdov se povečuje tudi lesna zaloga, ki je v letu 2009 znašala 327 milijonov kubičnih metrov, kar je 1,6% več kot v letu 2008 (Gale, Lešič & Kutin Slatnar, 2011).

Kljub izjemni gozdnatosti je za slovensko gospodarstvo značilna slabo izkoriščena lesno-predelovalna dejavnost. Gre namreč za še vedno izrazito delovno intenzivno panogo, ki zaradi visokih stroškov dela in materialov dosega minimalno dodano vrednost. Nizka dodana vrednost končnih produktov je v veliki meri posledica propadajoče žagarske industrije, ki zaradi velike razdrobljenosti ne more konkurirati tujim žagarskim obratom v sosednjih državah (še zlasti Avstrija). Ti so boljše organizirani, zaradi česar lahko dosegajo visoke ekonomije obsega in posledično kupujejo slovensko hlodovino po znatno višjih odkupnih cenah. Na ta račun se zelo velik del slovenske hlodovine izvozi v tujino (poleg Avstrije tudi Italija in Nemčija), kjer se predela v izdelke z visoko dodano vrednostjo in nato drago uvaža nazaj v Slovenijo. Tako je v letu 2010 Slovenija na trge EU izvozila 24% proizvedene hlodovine in 33% lesa slabše kakovosti (Akcijski načrt za povečanje konkurenčnosti gozdno-lesne verige v Sloveniji do leta 2020, 2012).

Današnja nekonkurenčnost slovenske lesno-predelovalne industrije je v veliki meri posledica nezadostnih vlaganj v razvoj, lastninjenja ter nedokončanih strukturnih reform v preteklosti. Eden izmed pomembnejših faktorjev nekonkurenčnosti se skriva tudi v pomanjkanju tradicije na področju lesene gradnje, ki je bila v preteklosti povsem v senci gradnje iz betona, jekla in podobnih materialov (Podjetnik, 2012, 22-25). Pohleven (2010, 15-22) ugotavlja, da bi bilo za vzpodbuditev slovenske lesno-predelovalne industrije potrebno povečati sečnjo in pospešiti predelavo lesa, hkrati pa omejiti izvoz hlodovine. V prihodnosti bi po njegovem morali v Sloveniji glede na surovinske vire povečati porabo lesenih izdelkov na vsaj en kubične meter na prebivalca, les pa opredeliti kot nacionalno strateško surovino in iz njega proizvajati izdelke z najvišjo dodano vrednostjo.

Leta 2010 je v Sloveniji v lesno-predelovalni panogi delovalo 875 družb, ki so zaposlovale 13.880 oseb. Število zaposlenih se sicer v tej panogi že več kot dve desetletji naglo zmanjšuje, v letu 2010 se je npr. v primerjavi s predhodnim letom skrčilo za 709 (4,9%). Panoga kot celota je poslovno leto 2010 zaključila z neto čisto izgubo v znesku 29,5 mio EUR, ki se je v primerjavi z letom 2009 povečala za 5 mio EUR. Dodana vrednost na zaposlenega v preučevanem letu je znašala 21.216 EUR, kar je glede na ostale panoge gospodarstva relativno nizka vrednost. Kar 46,6% vse prodaje je predstavljal izvoz, medtem ko vrednostno največji delež zunanje trgovine predstavljajo trgi Italije, Hrvaške, Avstrije in Nemčije (Predstavitev panoge, 2012).

Kritičen del lesno-predelovalne panoge predstavlja lesna pohištvena industrija, kjer domači proizvajalci svojim izdelkom ne uspejo zagotoviti zadostne dodane vrednosti, ki bi jim omogočila konkurenčnost. Letni promet lesnih pohištvenih podjetij je v letu 2010 v primerjavi z letom 2008 padel za kar 25,2 odstotkov, čeprav se je v letu 2010 promet v primerjavi s predhodnim letom nekoliko povečal. Po letnem prometu najboljše kaže mikro podjetjem, kar lahko potrди dejstvo, da so na trgu fleksibilnejša, se znajo hitro prilagoditi tržnim razmeram, kar se nenazadnje odraža tudi v njihovih poslovnih rezultatih (Poročilo

lesarskega sektorja, 2011). Največji domači ponudniki lesnih pohištvenih proizvodov so podjetja Alples, Brest pohištvo, Inles, Jelovica, LIP Bled, Riko Hiše in SVEA.

Tabela 3: Glavni statistični kazalniki slovenske pohištvene industrije v obdobju 2008-2010

	2008	2009	2010	Indeks 09/08	Indeks 10/09
Št. podjetij	352	345	351	98,0	101,7
Št. zaposlenih	8.465	7.326	6.831	86,6	93,2
Letni promet - celotni prihodek (v EUR)	525.872.872	384.659.338	393.167.338	73,1	102,2
Bruto dodana vrednost na zaposlenega (v EUR)	20.065	17.285	18.716	86,1	108,3
Prihodki od prodaje doma (v EUR)	273.369.033	205.104.652	209.040.492	75,0	101,9
Prihodki od prodaje v tujini (v EUR)	234.142.712	164.552.750	162.286.574	70,3	98,6

Vir: GZS, Poročilo lesarskega sektorja, 2011, tabela 1.

➤ Mednarodni trendi v lesno-predelovalni panogi

Podjetje se bo osredotočilo na tiste mednarodne trge, kjer je lesno-predelovalna dejavnost najboljše organizirana, s finančno stabilnimi proizvajalci lesenih izdelkov z visoko dodano vrednostjo. To velja še posebej za bolj gozdnate evropske države, kot npr. Avstrija, Nemčija in skandinavske države. Posebej pomembna je razvitost evropske lesne pohištvene industrije, ki bo za podjetje predstavljala primarni trg.

Na nivoju EU-27 je v letu 2010 pohištveni sektor združeval okoli 150.000 podjetij, ki so ustvarila skoraj 126 milijard EUR prihodka od prodaje in 38 milijard EUR dodane vrednosti. V pohištveni panogi je zaposlenih okoli 1,4 milijona ljudi. Glavni proizvajalki sta Italija in Nemčija, sledijo jima Združeno kraljestvo, Francija in Španija ter v manjši meri Poljska. V sektorju prevladujejo mikro podjetja, ki delujejo kot podizvajalci večjim podjetjem in proizvajajo, na primer, sestavne dele in polizdelke za končne izdelke in montažo pohištva. Leseno pohištvo, ki se ga uporablja v spalnicah, jedilnicah, dnevnih sobah in v drugih prostorih skupaj s plastičnim in kovinskim pohištvom, je med prevladujočimi izdelki, ki so proizvedeni v EU, drugi pomembni proizvodi so sedeži in pisarniško pohištvo ter pohištvo za kuhinje (Furniture, 2012).

2.2.1.2 Industrijsko projektiranje

Osrednji razvojni cilj podjetja je tehnologijo optimizirati na način, da bo mogoča njena neposredna prodaja in vključitev v proizvodni proces naročnikov. Ker so proizvodni procesi ciljnih kupcev specifični in se med seboj bistveno razlikujejo, se bo podjetje v prihodnosti usmerilo v projektiranje tehnologije po meri. Cilj podjetja bo namreč za vsakega naročnika projektirati tehnologijo na takšen način, da bodo potrebne čim manjše prilagoditve obstoječe

proizvodne infrastrukture. S tem bo podjetje naročniku uresničilo dva cilja: prvi je zagotovitev celotne tehnologije (oprema, metodologija, silikonska snov) za predelavo lesnih izdelkov v kompozitni les, drugi pa je implementacija nove tehnologije na stroškovno učinkovit način. S tega vidika podjetje na dolgi rok bistveno večjo konkurenco vidi v podjetjih, specializiranih za industrijsko projektiranje, ki lahko v prihodnosti prepoznajo tržno nišo v projektiranju konkurenčnih tehnologij izdelave kompozitnega lesa.

Industrijsko projektiranje v globalnem merilu predstavlja izjemno široko in rastočo panogo, ki pokriva projektiranje vseh vrst strojev in proizvodnih procesov. Samo v EU-27 so v letu 2010 podjetja v panogi ustvarila preko 502 milijardi EUR prometa. Panoga je zaposlovala 2,9 milijona ljudi, povprečna bruto dodana vrednost na zaposlenega v panogi pa je znašala 54.300 EUR. Globalno gledano, je industrijsko projektiranje poleg EU-27 najbolj razvito v ZDA, na Japonskem in na Kitajskem, ki naj bi do leta 2025 prevzela primat panogi (An introduction to Mechanical Engineering, 2012).

Tabela 4: Glavni statistični kazalniki panoge industrijskega projektiranja v letu 2010

Kazalnik	EU-27	ZDA	Japonska	Kitajska
Letni promet (v milijardah EUR)	502,1	221,6	151,9	480,6
Bruto dodana vrednost (v milijardah EUR)	157,5	103	66,2	161,4
Št. zaposlenih (v milijonih)	2,90	1,13	0,7	6,1
Bruto dodana vrednost na zaposlenega (v EUR)	54.290	91.125	96.700	26.399
Stroški dela na zaposlenega (v EUR)	33.243	39.815	32.420	3.700

Vir: ECORYS, An introduction to Mechanical Engineering, 2012, str.2, tabela 1.

➤ Trendi v panogi

V prihodnosti so trendi v panogi naravnani predvsem v projektiranje in razvoj rešitev, usmerjenih v (An introduction to Mechanical Engineering, 2012):

- Trajnost (kupci se čedalje bolj odločajo za energijsko učinkovite rešitve in tehnologije, predvsem na trgih električnih vozil),
- Zelene tehnologije (manjša poraba vode, manj izpustov nevarnih snovi),
- Uporabo obnovljivih virov energije,
- Pametne tehnologije (rešitve, ki podpirajo upravljanje v oblaku, e-varnost, kompatibilnost z mobilnimi aplikacijami), ki spodbujajo večjo interakcijo med proizvajalcem in končnim uporabnikom,
- Avtomatizacijo proizvodnih procesov v državah v razvoju, kot so države Srednjega Vzhoda, jugovzhodne Azije in vzhodne Evrope.

2.2.2 PODJETJE

Popolni naziv podjetja je Replikateh, napredne tehnologije d.o.o., sedež podjetja pa je na Tržaški 42 v Ljubljani. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 2011 kot podjemno podjetje globalno uveljavljenega podjetja Zornik d.o.o., ki je razvilo edinstveno tehnologijo apliciranja silikonskih polimerov na kompozitne materiale, ki jih uporabljajo pri proizvodnji zavornih diskov. Testiranja so pokazala, da je mogoče tehnologijo z določenimi prilagoditvami aplicirati tudi na les in ga na ta način preoblikovati v bistveno obstojnejši kompozitni les.

Podjetje je bilo ustanovljeno z namenom prilagoditve tehnologije za obdelavo lesa, njenega razvoja za posamezne vrste lesenih izdelkov ter komercializacije in prodaje tehnologije na ciljnih trgih. Podjetje združuje specialistična znanja na področju lesa in lesne branže, izkušnje s področja podjetništva in razvoja poslovnih modelov ter poglobljena znanja s področja proizvodnje kompozitnih materialov. Podjetje se trenutno nahaja v fazi razvoja in optimizacije tehnoloških postopkov za obdelavo posameznih vrst lesenih izdelkov. Testiranja bodo zaključena do konca leta 2012, začetek prodaje pa je predviden z letom 2013. Podjetje je statusno organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.). Osnovni kapital v višini 32.000 EUR so zagotovili družbeniki.

Osnovna dejavnost podjetja bo sprva prodaja storitve konverzije lesenih izdelkov in polizdelkov v izdelke kompozitnega lesa, kasneje pa je predvidena tudi neposredna prodaja tehnologije. Rezultat izvedene storitve konverzije bodo lesni izdelki naročnikov z bistveno povečano dodano vrednostjo za končnega uporabnika. Načrtovani pričetek izvajanja storitve za ciljni trg domačih proizvajalcev zunanjega stavbnega pohištva (lesene podnice, lesene hišne obloge) je predviden v prvi polovici leta 2013, ko bodo zaključena vsa ključna testiranja in meritve lastnosti končnih izdelkov stavbnega lesa. Z začetkom leta 2014 bo podjetje razširilo svoje poslovanje še na ciljna trga zunanjega vrtnega pohištva in navtične opreme. Na začetku bo zaradi nižjih stroškov začetnih investicij izvajanje storitve potekalo v okviru proizvodnih kapacitet partnerskega podjetja Zornik d.o.o., ki ima za to potrebne proizvodne kapacitete, vključno z opremo in usposobljenim kadrom. Proizvodnja bo potekala na njihovi lokaciji, vse dokler velikost naročil ne bo preseгла proizvodnih kapacitet obstoječe opreme (posoda za impregnacijo in peč za toplotno obdelavo), to je 3m² lesa na dan in bo dosežena točka preloma (predvideno v letu 2015). Nato bo podjetje proizvodnjo preselilo na novo proizvodno lokacijo v Lescah, ob čemer bo od podjetja Zornik odkupilo del opreme in zaposlilo del njihovega kadra.

Z letom 2015 bo podjetje svoje poslovanje razširilo tudi na ostale trge EU. Zaradi geografske oddaljenosti, visokih logističnih izzivov in omejenosti proizvodnih kapacitet podjetja, bo ključni razvoj izziv podjetja predstavljala prilagoditev tehnologije na način, ki bo omogočal njeno globalno komercializacijo in prodajo z neposredno vključitvijo v proizvodni obrat kupcev. Prodaja tehnologije prvim kupcem je predvidena v letu 2015 in bo temeljila na treh ključnih komponentah:

- Prodaja tehnološke opreme in *know-howa* (impregnacijska kad, polimerizacijska peč)
- Priprava metodologije za izvedbo tehnološkega postopka
- Redna dobava ključne surovine v proizvodnem procesu – silikonske snovi

2.2.2.1 Vizija podjetja

Vizija podjetja je do leta 2020 postati vodilni ponudnik tehnologije za obdelavo lesnih produktov in polproduktov v polimerni kompozitni les na svetu.

2.2.2.2 Poslanstvo

Poslanstvo podjetja je soustvarjanje višje kakovosti življenja, zagotavljanje koristi končnim uporabnikom lesnih izdelkov ter zadovoljevanje njihovih potreb z izboljšanjem aplikativnosti lesenih produktov.

2.2.3 OPIS STORITVE

Tehnologija podjetja omogoča obdelavo lesnih proizvodov in polproizvodov za zunanjo uporabo v polimerni kompozitni les z bistveno izboljšanimi lastnostmi in trajnim naravnim izgledom. Pri uporabi produktov iz lesa v zunanjem okolju je namreč vpliv dejavnikov degradacije bistveno večji in bolj neposreden kot v primeru uporabe v notranjih prostorih. Ti dejavniki pospešujejo propadanje lesa, s čimer so povezani visoki dodatni stroški vzdrževanja, obnavljanja ali celo zamenjave proizvodov. Negovanje lesa je v večini primerov povezano z uporabo ne le dragih, temveč tudi izredno škodljivih substanc za okolje (slednje se namreč krušijo ali izpirajo v okolje), kot so kemični zaščitni preparati in sredstva površinske zaščite lesa (laki, lazure, barve, itd), ki imajo zgolj kratkoročni zaščitni učinek.

Celoten tehnološki proces konverzije lesa v kompozitni les bo potekal v dveh fazah:

- Impregnacija proizvodov in polproizvodov s silikonskimi monomeri v posebni impregnacijski kadi in kontroliranih pogojih (nadtlak, temperatura),
- Sušenje na temperaturah od 120 – 250 stopinj Celzija, katerega rezultat je polimerizacija silikonske snovi in s tem pretvorba v kompozitni les.

Silikonska snov, potrebna za impregnacijo, so modificirani monomeri silana in silazana, katerih prednost pred ostalimi monomernimi surovinami je v tem, da se dobro vsrkavajo, imajo nizko viskoznost in so ekološko zelo sprejemljivi. Tako obdelani polimerni kompozitni les lahko v primerjavi z obstoječimi kompozitnimi rešitvami na trgu ohrani večinsko lesno sestavo (vsebuje zgolj 5-15% polimerne snovi) in svoj naravni lesen videz, od lesa pa se razlikuje po določenih fizikalnih in mehanskih lastnostih, ki prinašajo visoke koristi končnim uporabnikom.

2.2.3.1 Koristi za neposredne kupce storitve - proizvajalce lesenih produktov

➤ Povečana aplikativnost proizvodov in razširitev ponudbe

Izboljšane lastnosti proizvajalcem omogočajo, da razširijo svojo ponudbo: izdelki, ki so bili zaradi neodpornosti izhodiščnega materiala (občutljive vrste lesa) namenjeni zgolj uporabi v notranjih prostorih, postanejo uporabni za uporabo tudi v zunanjem okolju. Proizvajalci lahko ob relativno nizki investiciji v razvoj svojim kupcem tako ponudijo povsem novo linijo proizvodov za zunanjo rabo.

➤ Odprava omejenosti ponudbe na zgolj bolj odporne drevesne vrste

Obdelava v polimerni kompozitni les je primerna za produkte iz katerekoli vrste lesa, še posebej pa za mehkejše drevesne vrste (smreka, jelka, lipa, topol, balza...) z večjo volumsko poroznostjo, saj lažje sprejmejo večje količine silikonske snovi. Gre za drevesne vrste, ki so zelo pogoste v našem podnebnem pasu in cenovno bistveno ugodnejše od odpornejših tropskih drevesnih vrst (tikovec, tropski brazilski oreh), ki so zaradi svojih biomehanskih lastnosti trenutno najbolj primerne za zunanjo uporabo. Zaradi visoke dodane vrednosti, ki jih obdelava v kompozitni les izdelkom prinaša, bodo lahko proizvajalci ponudili produkte iz cenejših drevesnih vrst z enakimi lastnostmi kot odlikujejo trpežnejše produkte iz dragih in redkejših drevesnih vrst. Na račun visoke dodane vrednosti, pa lahko proizvajalci svojim proizvodom iz cenejših vrst lesa zvišajo ceno, ki ostane še vedno nižja od cen produktov iz tropskih vrst lesa, s čimer ohranijo cenovno prednost.

➤ Primernost za nadaljnjo obdelavo

Polimerni kompozitni les je primeren za nadaljnjo obdelavo (brušenje, vrtanje, žaganje, lepljenje...) saj je impregnacija notranja in ne zgolj površinska (popolna globinska prepojitev). To pomeni, da je mogoča tudi konverzija posameznih komponent izdelkov in polproduktov ter s tem nadaljnje oblikovanje končnega izdelka (uporaba dodatnih materialov, oblikovanje po meri, itd).

2.2.3.2 Koristi za končne uporabnike proizvodov

- občutno znižanje stroškov vzdrževanja lesenih izdelkov
- trajna odpornost izdelkov na različne vremenske vplive (kompozitni les je vodoodporen, odporen na temperaturne spremembe in vlago, ne blede)
- odpornost na biološke dejavnike (kompozitni les ne gnije, je odporen na plesni, gobe in druge škodljivce),
- izjemna mehanska stabilnost (se ne krči, ne nabreka, ne poka)
- odpornost na ogenj (je praktično nevnetljiv)
- trajno ohranjanje originalnega naravnega lesenega videza izdelkov in njihove estetske vrednosti

- odprava potrebe po uporabi strupenih zaščitnih sredstev za zagotavljanje daljše obstojnosti lesa, ki so škodljivi za okolje in zdravje (kompozitni les je inerten in ne sprošča škodljivih snovi v okolje)

2.2.3.3 Konkurenčne prednosti

➤ Zaščita industrijske lastnine

Podjetje Zornik d.o.o. ima ekskluzivno pravico za prodajo in distribucijo silikonske snovi, ki se uporablja v procesu. Silikonska snov je zaščiten z evropskim in ameriškim patentom. Na podlagi tega je morda vprašljivo, ali je patentiranje tehnološkega postopka za podjetje Replikateh sploh potrebno, saj je ključna sestavina že patentirana, zagotovljena pa je tudi ekskluzivna pravica za njeno pridelavo. Kljub temu sem v okviru poslovnega načrta preveril in analiziral obstoječe veljavne patente podobnih impregnacijskih postopkov, pri čemer sem prišel do spoznanja, da podobni (a ne identični) patenti obstajajo in so veljavni. Med njimi še ni patentiranega postopka, ki bi temeljil na uporabi silikonske surovine, ki jo bo uporabljalo podjetje Replikateh. Pregled nad veljavnimi patenti je spodbuden, saj dokazuje, da je tovrsten tehnološki postopek mogoče patentno zaščititi, v kolikor podjetje ugotovi, da bi bilo to potrebno. Hkrati pregled patentov dokazuje tudi to, da konkreten postopek še ni bil patentiran in tako ohranja svojo inovativnost.

Posnemanje poslovnega modela s strani ponudnikov podobnih tehnologij je malo verjetno, saj so alternativne impregnacijske snovi bistveno dražje. Celotna storitev z uporabo alternativnih impregnacijskih snovi ni ekonomsko upravičena, saj je dodana vrednost nižja od stroškov vhodnega materiala.

Pregled izdanih patentov za sorodne tehnološke postopke:

- Naslov: Postopek za pripravo lesa impregniranega s plastiko preko sevanja (angl. *Method for preparing plastic impregnated wood by radiation polymerization*)
 - Avtorji: Miettinen J., Autio T., Stromberg J. (1972)
 - Številka patenta: US 3663261
 - Datum vložitve: 19. februar 1968
 - Datum izdaje: 16. maj 1972
 - Št. patentne prijave: 04/706645
 - Opis: Postopek za pripravo plastično impregniranega lesa, na katerem je suh les (vsebnost vlage pod 10 odstotkov) vakumsko impregniran s tekočo smolo iz 35 do 95% nenasičenega poliestra oz. stirena in metil metakrilata ter sušen pod vplivom radioaktivnega sevanja na okoli 40-60°C.
- Naslov: Impregnacija lesa (angl. *Wood impregnation*)
 - Avtor: Marc H. Schneider (2004)
 - Številka patenta: US 6673395

- Datum vložitve: 18 jan 2001
 - Datum izdaje: 6 jan 2004
 - Številka prijave: 09/761699
 - Opis: Postopek za pripravo polimernega kompozitnega lesa z mešanico organskih monomerov, katere je možno polimerizirati. Les je vakuumsko oz. tlačno impregniran s 15 do 35% organsko mešanico monomerov stirena, metilstirena in butilstirena in polimeriziran na visoki temperaturi med 70 - 140 °C.
- Naslov: Postopek impregnacije lesa s polimeri furana (angl. *Furan polymer impregnated wood, method for preparing the polymer and uses of thereof*)
 - Avtor: Marc H. Schneider (2012)
 - Številka patenta: 8197948
 - Datum vložitve: 2 mar 2010
 - Datum izdaje: 12 jun 2012
 - Številka prijave: 12/659,274
 - Opis: Postopek za pripravo lesa, impregniranega s polimeri furana. Postopek poteka v dveh fazah: v prvi se les vakuumsko impregnira in posuši z uporabo 5% raztopine cinkovega klorida. V naslednji fazi se les impregnira s furfurilnim alkoholom in posuši na visoki temperaturi med 70 – 140 °C.
- Naslov: Impregnacija lesa (angl. *Wood impregnation*)
 - Avtorja: Steve Crimp, Terence Paul Smith (2009)
 - Številka prijave: 12/083,235
 - Številka patenta: US 2009/0297871 A1
 - Datum vložitve: 26. sep 2006
 - Datum izdaje: 27. jul 2009
 - Opis: Postopek za vakuumsko oz. tlačno impregnacijo lesa in drugih celuloznih materialov z do 30% biocidnim preparatom na vodni osnovi, katerega možnost vpitja je manjša od 80L/m³.
- Impregnacija lesa (angl. *Wood impregnation*)
 - Avtorji: Craig R. McIntyre, Daniel A. Eakin (1984)
 - Številka prijave: 06/388748
 - Številka patenta: 4466998
 - Datum vložitve: 16 jun 1982
 - Datum izdaje: 21 avg 1984
 - Opis: Postopek za impregnacijo lesa, kjer se vodni konzervativni soli uporabljajo za impregnacijo lesa preko postopka tlačne impregnacije praznih celic, in sicer brez padavinskih soli, kot so soli kroma, bakra in arzena. Postopek impregniranja poteka na približno 21°C.

➤ Cenovna prednost

Tehnologija omogoča konverzijo naravno manj odpornih vrst lesa v obliko, ki je glede odpornosti na zunanje dejavnike popolnoma enakovredna (če ne celo odpornejša) naravno najbolj odpornim vrstam lesa tropskega lesa, ki zaradi svojega porekla pogosto dosegajo zelo visoke cene. Tehnologija proizvajalcem lesenih izdelkov omogoča uporabo vseh vrst lesa našega podnebnege pasu (kot npr. smrekov les), ki ima na račun nižje naravne odpornosti in široke dostopnosti precej nižjo nabavno ceno, vendar pa s konverzijo v kompozitni les postane enakovreden substitut tropskemu lesu. Proizvajalcem lesenih izdelkov bi zato uporaba tehnologije podjetja omogočila oblikovanje višjih prodajnih marž ali pa ponudbo kvalitetnih izdelkov po znatno nižjih cenah od konkurenčnih izdelkov.

➤ Stroškovna prednost

Ključna prednost postopka je nizka nabavna cena surovine za impregnacijo. Zaradi tega gre za edini znani postopek pretvorbe lesa v polimerni kompozitni les, ki ima tako nizke proizvodne stroške, da je njegova komercialna uporaba ekonomsko upravičena. S tega vidika je posnemanje s strani potencialnih konkurentov z uporabo alternativnih snovi za impregnacijo malo verjetno, saj so obstoječi alternativni materiali za impregnacijo zelo dragi in celotna storitev ni ekonomsko upravičena, saj je dodana vrednost nižja od stroškov vhodnega materiala.

➤ Fokus na nišne tržne segmente

Na podlagi spleta specifičnih lastnosti, ki jih leseni produkti z uporabo tehnologije pridobijo, ugotavljam, da popolni substitut na ciljnih trgih podjetja še ne obstaja. Podjetje se bo namreč osredotočilo na zapolnjevanje vrzeli na trgu lesnih izdelkov za zunanjo uporabo, na katerem je na račun pomanjkljivih obstoječih rešitev prepoznalo tržno nišo. Ponujalo bo rešitve na področjih, kjer uporaba lesa zaradi njegovih lastnosti do sedaj ni bila možna oz. je bila pogojena z uporabo škodljivih preparatov za zaščito pred negativnimi vplivi, ali pa je bila mogoča le ob uporabi dragega in ogroženega eksotičnega lesa.

Po drugi strani na trgu obstajajo bližnji substituti iz kompozitnih materialov, ki pa vsebujejo zelo nizek delež lesa v končni sestavi izdelka in zato močno spremenijo njegov naraven lesen izgled (npr. plastično-lesene podnice na bazenih). Obenem temeljijo na uporabi lesne biomase in ne masivnega lesa. Zaradi tega ne zadovoljijo potreb končnih uporabnikov po obstojnih proizvodih z naravnim lesnim videzom. Izdelki, obdelani s tehnologijo podjetja, ohranijo svoj naravni videz, saj v primerjavi z omenjenimi izdelki vsebujejo več kot 80% lesa (nizka vsebnost polimerov) in temeljijo na uporabi masivnega lesa.

Tabela 5: SWOT analiza obdelanega končnega produkta

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - odpornost na zunanje vplive (neprepusten za vodo, odporen na škodljivce, ne blede in ni gorljiv) - ohranitev večinske lesne sestave (zanemarljiv delež polimera) - ohranjanje trajnega lesenega videza - ne zahteva dodatne zaščite s preparati, ki so škodljivi za zdravje in okolje - ne zahteva stroškov dodatnega vzdrževanja - nizek strošek proizvodnje - visoka mehanska stabilnost 	<ul style="list-style-type: none"> - omejene možnosti recikliranja - zaradi trde strukture se ga nekoliko težje obdeluje - zaradi trde strukture omejena stabilnost in prožnost ter vprašljiva kompatibilnost z drugimi materiali
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - široke možnosti glede aplikacije na različnih trgih (množična uporaba v ladjedelništvu...) - zamenjava podobnih rešitev, za katere do sedaj ni bilo neposrednih substitutov (npr. plastični kompoziti) 	<ul style="list-style-type: none"> - trg izdelka ne sprejme zaradi omejenih možnosti reciklaže

Tabela 6: SWOT analiza značilnosti poslovnega modela podjetja

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - inovativen tržni pristop: izkoriščanje obstoječih prodajnih kanalov naročnikov storitev - naslavljanje proizvajalcev in ne končnih porabnikov, posledično nizke investicije v razvoj prodaje in trženjskih aktivnosti - partnersko povezovanje blagovnih znamk - visoka dodana vrednost storitve, z nizkimi stroški izvedbe (idealno razmerje med ceno in kvaliteto z vidika obstojnosti in ohranjanja naravnega videza lesa) - proizvajalcem ni potrebno spreminjati svoje tehnologije, saj storitev outsourcajo - vklapljanje storitve v proizvodni proces končnih produktov - zaloge vezane zgolj na vhodno surovino, medtem ko so obdelani produkti last naročnika in jih podjetje drži zgolj do prevzema - specializiranost za eno samo storitev, s čimer se lažje zagotavlja visoka kakovost in odzivnost 	<ul style="list-style-type: none"> - končni produkti storitve na trgu še niso prisotni in predstavljajo novost – nezaupanje končnih uporabnikov (skeptičnost) - tehnologija podjetja še ni uveljavljena – nezaupanje kupcev (proizvajalcev lesenih proizvodov) - podjetje in njegova blagovna znamka še nista prepoznavna in uveljavljena na trgu - ni neposrednega dostopa do trga končnih uporabnikov, zaradi česar ima podjetje nižjo pogajalsko moč s kupci storitve
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - komercializacija tehnologije z neposredno prodajo tehnologije in dobavo monomerne surovine proizvajalcem - servisiranje različnih segmentov neodvisno od trga - prevzemanje kupcev obstoječih konkurentov zaradi znatno nižje vsebnosti plastike in strupenih snovi - prilagoditev postopkov za vstop na nove tržne segmente lesenih izdelkov (notranje pohištvo, gradbeni les) 	<ul style="list-style-type: none"> - zmanjšanje uporabe lesa pri proizvodnji lesenih izdelkov na račun povečanja materialov iz umetnih mas (med drugim ostalih lesenih polimernih kompozitov) - posnemanje poslovnega modela s strani konkurence z uporabo alternativnih tehnologij - težave oziroma zapleti pri zaščiti intelektualne lastnine (patentiranje) - oviranje in preprečevanje vstopa na trg s strani obstoječih ponudnikov bližnjih substitutov - nezmožnost vključitve v proizvodni proces naročnikov zaradi do sedaj nepoznanih tehnoloških zahtev ali specifičnosti proizvodne tehnologije

2.2.4 STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI

Vizija podjetja je postati vodilni svetovni ponudnik tehnologije za obdelavo lesnih izdelkov v kompozitni les do leta 2020. Glavna strateška usmeritev podjetja je zato globalna komercializacija in prodaja tehnologije, ki bo omogočila njeno direktno vključitev v proizvodni proces naročnikov.

Po prilagoditvi postopkov in opreme specifikam posameznih lesnih skupin proizvodov in zaključku testiranj, bo podjetje začelo s prodajo. Na trg lesnih produktov bo sprva vstopilo z zagotavljanjem storitve obdelave lesenih (pol)proizvodov v kompozitni les. Proizvodni del bo podjetje sprva v celoti predalo v zunanje izvajanje partnerskem podjetju Zornik d.o.o., ki ima potrebno opremo in znanje za izvedbo postopka. Ko bo število naročil presešlo proizvodne kapacitete obstoječe opreme (posoda za impregnacijo in peč za toplotno obdelavo) in bo dosežena točka preloma, bo podjetje celotno proizvodnjo preselilo na novo lokacijo v Lescah, kjer bo vzpostavilo svoj lastni proizvodni obrat (predvidoma v letu 2015).

Podjetje bo na izbrane ciljne trge vstopilo postopoma, kar mu bo omogočilo sprotno učenje, prilagajanje in zmanjševanje morebitnih napak. Obenem bi hkraten vstop na vse ciljne trge lahko pomenil potencialno visoke stroške zaradi nepoznanih tveganj, glede na to, da podjetje uvaja tehnologijo, ki na trgu še ni prisotna. Strategija vstopa je zato najprej usmerjena na s tehnološkega vidika najenostavnejše tržne segmente, kjer bo podjetje postopoma vzpostavljalo prodajno mrežo in povečevalo količine oziroma obseg izvajanja storitve. Ko se bo podjetje pomaknilo dovolj daleč po krivulji učenja osebja in organizacije, bo lahko relativno hitro prešlo tudi na ostale trge oziroma bolj zahtevne tržne segmente. Storitve namreč ne zahteva sprememb obstoječih tehnologij pri naročnikih, niti ne zahteva vzpostavitve zahtevnejših poslovnih procesov ali dodatnega razvoja tehnoloških postopkov.

Podjetje bo s postopnim osvajanjem domačega tržišča lesnih proizvodov uveljavilo svojo blagovno znamko ter si do leta 2015 zagotovilo znaten tržni delež na domačem trgu. Strategija rasti podjetja se bo nato usmerila v komercializacijo tehnologije ter njeno prodajo direktno v predelovalne obrate naročnikov, ki jim bo podjetje zagotovilo potrebno opremo in metodologijo za izvedbo postopkov. Dolgoročno sodelovanje s proizvajalci bo zagotovljeno z redno dobavo silikonske snovi za impregnacijo glede na njihov obseg proizvodnje.

• Ključne strateške usmeritve in cilji podjetja:

- Razvoj tehnologije za konverzijo lesa v lesne kompozite; prilagoditev opreme in postopkov:
 - Razvita tehnologija za obdelavo stavbnega pohištva – 2013 (Q2)
 - Razvita tehnologija za obdelavo zunanjega vrtnega pohištva – 2013 (Q4)
 - Razvita tehnologija za obdelavo izdelkov navtične opreme – 2014 (Q1)
- Vstop na trg lesnih produktov z zagotavljanjem storitve obdelave lesnih (pol)proizvodov

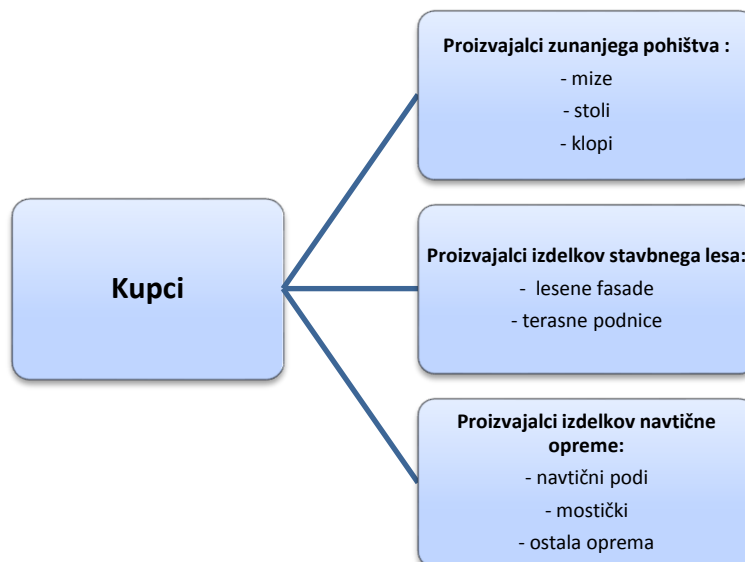
- Osvojitvev 20 % tržnega deleža na domačem trgu lesnih izdelkov zunanjega stavbnega pohištva do leta 2018
 - Osvojitvev 10 % tržnega deleža na domačem trgu lesnih izdelkov zunanjega vrtnega pohištva do leta 2018
 - Ustvarjenih 150.000 EUR prihodkov od prodaje storitev na domačem tržišču v letu 2014
- Komercializacija tehnologije s prodajo tehnologije in dobavo monomerne surovine:
- Prilagoditev tehnologije za vključitev v proizvodni proces naročnikov – 2015 (Q1)
 - Vstop na tri bližnje trge EU (Nemčija, Avstrija, in Italija) do leta 2016
 - Prodaja tehnologije v najmanj 10 lesno predelovalnih obratov do leta 2018
 - Vstop na trg ZDA do leta 2020

2.3 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA

2.3.1 KUPCI

Ciljne kupce podjetja v prvi fazi predstavljajo proizvajalci lesenega vrtnega pohištva, proizvajalci stavbnega lesenega pohištva ter proizvajalci lesene navtične opreme. Kasneje bo podjetje s krepitvijo svoje R&R dejavnosti razvilo tehnološke postopke za aplikacijo tehnologije tudi na ostale trge lesnih izdelkov.

Slika 5: Ciljni tržni segmenti podjetja



2.3.1.1 Proizvajalci zunanjega pohištva

Trg proizvajalcev zunanjega pohištva je zelo raznolik, saj zajema tako proizvajalce zunanjega pohištva za individualno uporabo (kot so vrtno mize in stoli) kot tudi pohištva za javne namene (klopi za parke). Proizvajalci lesenega pohištva morajo le tega sami zaščititi z

uporabo najrazličnejših premazov ali pa ga predajo v proces kemične zaščite lesa zunanjim izvajalcem. Oboje predstavlja za proizvajalce precejšen strošek, prav tako pa tovrstna obdelava kvari izgled izdelka in obremenjuje okolje. Popolnoma neškodljivega in nestrupenega kemičnega preparata za zaščito lesa namreč ni.

Proizvajalci zunanjšega vrtnega pohištva bodo s predelavo svojih izdelkov v kompozitni les privarčevali, saj ne bodo imeli stroška kemične zaščite. To jim bo omogočilo oblikovanje višje prodajne marže in posledično akumulacijo višjih dobičkov. Po drugi strani bodo na račun povečanja dodane vrednosti proizvodov (večja obstojnost, lepši izgled, večja ekološka sprejemljivost) lahko zvišali njihovo prodajno ceno.

2.3.1.2 Proizvajalci izdelkov stavbnega lesa

Na trgu izdelkov stavbnega lesa so za podjetje najpomembnejši proizvajalci lesenih podnic in lesenih hišnih oblog - fasad. Izdelki so v veliki meri narejeni iz lesa drevesnih vrst tropskih okolij, saj izdelki iz lesa drevesnih vrst našega podnebnege pasu brez ustreznih kvalitetnih premazov niso primerni za tovrstno uporabo.

➤ Proizvajalci lesenih podnic

Proizvajalci lesenih podnic večinoma proizvajajo podnice iz lesnih vrst tika, ipe, merbau, jatoba, afrormosia, padouk, masaranduba, bangkirai ter ameriške rdeče cedre. Kakovost lesa in posledično tudi cena podnic je v veliki meri povezana s poreklom lesa, njegovo starostjo, strukturo in načinom razreza. Vsem naštetim vrstam lesa je skupno, da potrebujejo redno vzdrževanje in nanašanje naravnih olj, kar zahteva veliko truda in dodatnih stroškov. Lesene podnice so najbolj izpostavljene deformacijam v prvem letu po njihovem polaganju, saj padavine povzročijo izpiranje naravnega zaščitnega olja na površini. Izpiranje olja povzroča nastanek lis, sčasoma pa celotna površina spremeni svojo originalno barvo in osivi. Tako na primer tikov les sčasoma postane srebrno siv, padouk ali ipe pa precej temnejše sive barve.

➤ Proizvajalci zunanjših lesenih hišnih oblog (fasad)

Pri proizvodnji zunanjših lesenih hišnih oblog se uporabijo podobne vrste lesa kot pri proizvodnji lesenih podnic, saj so proizvodi izpostavljeni podobnim zunanjim dejavnikom. Ker kupci želijo vzdrževati originalno barvo izdelka, je za njeno ohranjanje potrebno periodično vzdrževanje lesa z ustreznimi premazi. Poleg izdelkov iz eskotičnih vrst lesa, proizvajalci nudijo tudi izdelke iz evropskih vrst lesa, po ustrezno nižji ceni. Pri tem najpogosteje uporabijo les macesna, jelke in bora, ki v tej kategoriji spadajo med najbolj vzdržljive in kvalitetne. Vse naštete vrste lesa so sicer relativno trajne – pod vplivom vremenskih razmer ne razpadejo. Kljub temu pa je njihova uporabna trajnost lahko precej krajša, saj lahko spremembe hišnih oblog za uporabnika hitro postanejo neugodne za vzdrževanje ali pa vplivajo na neestetski videz.

Podlaga za odločitev proizvajalcev stavbnega lesa o nakupu storitve podjetja je predvsem možnost proizvodnje oblog iz bistveno cenejšega lesa, ki bi ga s pomočjo tehnologije modificirali in mu zagotovili trajnost in ohranjanje brezhibnega videza. Cenejši les bi proizvajalcem omogočil oblikovanje nižje prodajne cene od obstoječih proizvodov na trgu iz dragega eksotičnega lesa, predvsem na račun cenejšega osnovnega materiala in nižjih stroškov logistike. Na trgu bi si ustvarili položaj ponudnika cenovno dostopnih izdelkov in tako povečali svojo prodajo. Po drugi strani pa bi lahko z novimi, trajnejšimi proizvodi oblikovali tudi višje cene od konkurenčnih, saj bi vanje že delno vračunali oportunitetne stroške vzdrževanja proizvodov s strani končnih kupcev.

2.3.1.3 Proizvajalci izdelkov navtične opreme

Pomemben sestavni del izdelkov za plovila so navtični podi. Lastniki plovil pri njihovem opremljanju veliko pozornosti namenijo ravno izbiri pravega materiala za zunanje pode. Pri tem je ključnega pomena obstojnost materiala, saj so ladijski podi izpostavljeni mnogim ekstremom, od stika s soljo, vročino, pomanjkanju vlage in podobnemu.

Najpogostejši material za navtične pode je originalen burmski tikov les iz Mjanmara. Njegova pomanjkljivost je visoka cena ter zahtevnost vzdrževanja. Slednje zahteva veliko znanja in izkušenj, česar pa lastniki plovil pogosto nimajo. Posledica tega je, da pod izgublja svoj naravni videz, prihaja do mehanskih poškodb (ukrivljanje, razpoke), zaradi česar so lastniki prisiljeni v pogosto menjavo poda, ki pomeni precejšen strošek. V zadnjem času se tako vse bolj uveljavlja tudi generičen tikov les, vzgojen na indonezijskih plantažah, ki pa vsebuje manj naravnih zaščitnih olj ter posledično ne dosega enakega nivoja kakovosti in je zato manj trajen. Pomanjkanje naravnega zaščitnega olja pospešuje neenakomerno sivenje in s tem povezan cenen videz. Poleg plantažnega tika so v uporabi tudi različne imitacije tika iz umetnih materialov, katerih prednost so nižje cene in lažje vzdrževanje, vendar pa v svetu navtike velja, da noben resen imetnik plovila na svojem krovu ne bo imel poda plastičnega izgleda. Končni uporabniki se zaradi pomanjkanja časa in znanja za vzdrževanje poda zato pogosto odločajo tudi za uporabo podov iz manj obstojnih in cenejših vrst lesa, saj ocenjujejo, da se jim kljub rednim menjavam njihova uporaba vseeno bolj splača kot uporaba tikovega poda. Pri tem je še posebej pogosta uporaba hrastovega poda, vendar pa je ta les precej nagnjen k mehanskim spremembam, kot so krčenje, zvijanje, pikanje in obarvanje.

Na podlagi predstavljenih podatkov ugotavljam, da bi med končnimi uporabniki lahko obstajalo veliko zanimanje za navtične pode iz kompozitnega lesa. Izdelek bi trajno ohranjal svoj naravni izgled ter se tako distanciral od cenenih izdelkov plastičnega videza, obenem pa ne bi zahteval posebnih stroškov vzdrževanja ali celo zamenjave poda. Ker je naveden splet lastnosti za končne uporabnike že sam po sebi dovolj zanimiv, bi proizvajalci izdelek lahko prodajali po razmeroma visoki ceni in tako ustvarjali višji dobiček.

2.3.2 OBSEG TRGA IN TRENDI

Največji porabnik lesenih izdelkov je trg EU. Samo v letu 2007 so kupci v EU uporabili 216 milijonov kubičnih metrov izdelkov lesa, od katerih jih je bilo zgolj 60,4 milijona uvoženih iz držav izven EU. Trendi pri uporabi lesnih izdelkov so zlasti v Evropi naravnani k uporabi lesenih materialov, saj namreč Evropa velja za celino z izjemno bogatimi viri lesa, njene članice (med njimi tudi Slovenija) pa se ponašajo z največjimi koncentracijami gozdnih površin na svetu.

2.3.2.1 Trg stavbnega lesa

Globalni trg stavbnega lesa je od nekdanj neločljivo povezan s trgom gradbeništva. Zato je od vseh tržnih segmentov trgu lesenih izdelkov gospodarska kriza najmočnejše prizadela ravno tržni segment stavbnega lesa. Ta se je v primerjavi s predkriznim obdobjem v letu 2011 skrčil za 20-30%, v ZDA pa v obdobju 2006-2011 celo za 60%.

Gradbeništvo je v Evropi doživelo svoj vrhunec v letu 2006 z rastjo 3,8%. Samo v državah članicah združenja Euroconstruct¹ je bilo v tistem letu zgrajenih kar 2,38 stanovanj. Za primerjavo, v letu 2012 je za isto območje napovedanih zgolj 1,1 milijona novih stanovanj. Prihodnji trendi v evropskem gradbeništvu so razmeroma negotovi. V območju EU-27 se je število gradbenih dovoljenj v letu 2011 v primerjavi z letom 2007 zmanjšalo za 44%, za leto 2014 pa je napoved rasti števila gradbenih dovoljenj v tem območju zgolj 6% glede na leto 2011. Rast nestanovanjske gradnje je za leto 2014 ocenjena na 2,4% glede na leto 2011 in naj bi obsegala 430 milijard evrov. Za stanovanjsko gradnjo je napovedana še nižja rast, ki naj bi s koncem 2014 dosegla raven z začetka leta 2000.

2.3.2.2 Trg lesenega pohištva

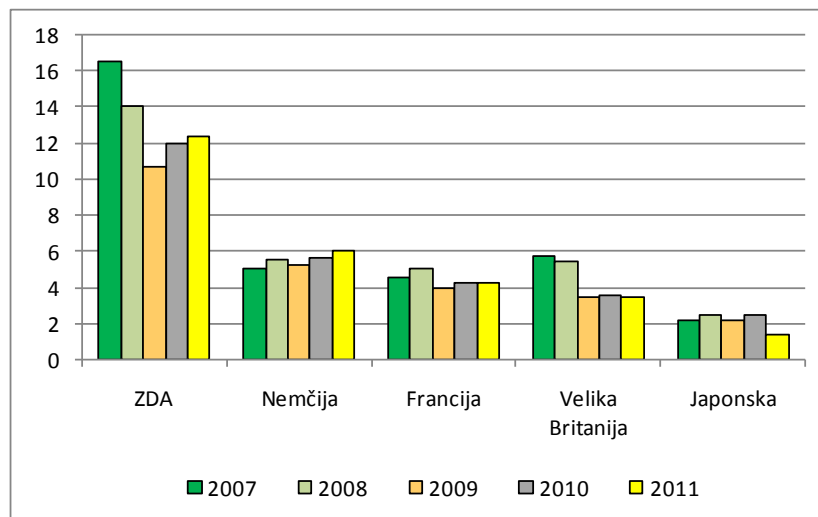
V okviru globalnega trga lesnih izdelkov je za podjetje še posebej aktualen trg lesenega pohištva. V letu 2011 je bil trg lesenega pohištva ocenjen na 84 milijard EUR, kar je bistveno manj od obsega trga v predkriznem obdobju, ko je v letu 2006 dosegel 91 milijard EUR. V letu 2012 naj bi se, po okrepanju ekonomij z največjo kupno močjo prebivalstva, trg znova povečal na obseg iz leta 2006.

Organizacija Združenih narodov za prehrano in kmetijstvo (FAO) kot največje svetovne uvoznike izdelkov lesenega pohištva navaja ZDA, Nemčija, Francija Velika Britanija in Japonska (Slika 1). Med njimi izstopajo ZDA, ki uvozijo za 9,6 milijarde EUR pohištvenih izdelkov. Tudi na ameriškem trgu se je uvoz v letu 2009 sicer precej skrčil (26,4% glede na leto prej), v primerjavi z letom 2007 pa celo za 35%. V letu 2010 je trg zopet doživel rast, ZDA pa so uvozile za 13% več izdelkov lesenega pohištva kot v kriznem letu 2009. Na

¹ Euroconstruct je leta 1975 ustanovljeno mednarodno združenje, namenjeno napovedim razvoja v gradbeništvu, finančnem in poslovnem sektorju za 19 evropskih držav: Avstrija, Belgija, Češka, Danska, Finska, Francija, Nemčija, Madžarska, Irska, Italija, Nizozemska, Norvaška, Poljska, Portugalska, Slovaška, Španija, Švedska, Švica in Velika Britanija

nemškem trgu se je uvoz lesenega pohištva v obdobju 2010-2011 povečal za skoraj 6%, medtem ko se je v enakem obdobju na trgu VB zmanjšal za 5% (Forest products annual market review 2011-2012, 2012).

Slika 6: Največji uvozniki lesenega pohištva v obdobju 2007-2011, v milijardah EUR



Vir: FAO, *Forest products annual market review 2011-2012*, 2012, str. 130.

Proizvodnja lesenega pohištva v vzhodni Evropi se je v letu 2011 še naprej zmanjševala, medtem ko sta azijska proizvodnja in izvoz iz Azije v Evropo in ZDA beležila visoko rast. Predvsem ZDA in VB predstavljata pomembna izvozna trga azijskih izdelkov, medtem ko Nemčija in Francija uvažata pohištvene izdelke predvsem iz drugih evropskih držav.

Tabela 7: Izvoz lesenega pohištva petim največjim uvoznikom v letu 2011

Poreklo izdelka	ZDA	Nemčija	Francija	Velika Britanija	Japonska
Azija (v %)	55,5	13,4	16,5	38,8	64,7
Severna Amerika (v %)	9,0	0,2	0,3	0,7	1,1
Evropa (v %)	8,0	63,5	59,5	36,4	11,6
Južna Amerika (v %)	4,8	0,3	0,8	1,3	0,0
Ostali svet (v %)	0,3	0,2	0,4	0,2	0,1
Skupna vrednost uvoženih izdelkov (v milijardah USD)	9,6	4,7	3,6	3,0	1,2

Vir: FAO, *Forest products annual market review 2011-2012*, 2012, str. 131.

V letu 2008 je bilo 50% vseh lesenih pohištvenih izdelkov prodanih v okviru tradicionalnih trgovin s pohištvom, medtem ko je ta delež padel na 40% v letu 2010. Danes najhitreje rastoč prodajni kanal je direktna prodaja izdelkov končnemu uporabniku brez posrednikov, pri kateri vse pomembnejšo vlogo igra spletna prodaja (Forest products annual market review 2011-2012, 2012).

V zadnjem obdobju so se stroški proizvodnje pohištva v Aziji precej povečali, zaradi česar so azijski proizvajalci izgubili določen delež svoje cenovne prednosti. Obenem so se povečali

tudi stroški materiala in dela, kar velja predvsem za Kitajsko, kjer je strošek dela višji kot npr. v Indoneziji, Vietnamu, Bangladešu in Kambodži. Zato kitajski proizvajalci iščejo načine za znižanje stroška osnovne proizvodnje. Vsem azijskim proizvajalcem je skupna razmeroma nizka razpoložljivost lesne surovine.

2.3.3 KONKURENCA

V širšem smislu lahko konkurente podjetja razdelimo v naslednje tri sklope:

- ponudniki sredstev za zaščitno obdelavo lesa, med katere uvrščamo ponudnike različnih sredstev za kemično in površinsko zaščito lesa
- proizvajalci lesnih izdelkov iz eksotičnih vrst lesa
- proizvajalci izdelkov iz lesnih polimernih kompozitov

Slika 7: Razdelitev konkurentov podjetja



2.3.3.1 Ponudniki sredstev za zaščito lesa

➤ Kemična zaščita lesa

Kemična zaščita lesa se nanaša na vnos potrebne količine kemičnih snovi, ki so strupene za posamezne lesne škodljivce. Z vnosom kemikalij les umetno konzerviramo in mu podaljšamo trajnost. Na ta način postane les za škodljivce strupen ali vsaj odbijajoč (Kervina-Hamovič, 1990, str. 46).

Ključna pomanjkljivost biocidov je zaščita zgolj pred lesnimi škodljivci, medtem ko je les še vedno neodporen na mehanske poškodbe. Potrebuje še naknadno obdelavo s premazi za površinsko zaščito. Prav tako kemična zaščita lesa ni trajna, pogosto pa kemični proizvodi tudi bistveno spremenijo estetsko podobo lesa, saj ga obarvajo ali mu kako drugače zmanjšajo vrednost.

Kemična zaščita lesa je v zadnjem obdobju pod resnim drobnogledom okoljevarstvenikov, saj predstavlja nevarnost za okolje tako na nivoju proizvodnje, transporta in distribucije, kot tudi pri postopku zaščite lesa, njegovi uporabi ter kasnejšem odlaganju (Mihevc & Pavlič, 2001, str. 15-20). Velik premik je na trgu kemičnih zaščitnih premazov povzročila implementacija direktive komisije 2006/140/ES v letu 2006, o spremembi Direktive 98/8/ES s področja biocidnih izdelkov. Direktiva je s trga zbrisala kar 60% aktivnih učinkovin, ki so se uporabljale za zaščito lesa in odprla pot novejšim preparatom, ki so manj strupeni in okolju prijaznejši.

Trg preparatov za kemično zaščito lesa je sicer zelo velik in perspektiven. Samo v EU se tako kemično zaščiti več kot 24 milijonov kubičnih metrov lesa na leto. Globalna količina impregniranega lesa se je v zadnjih 15 letih skoraj podvojila, ob tem pa se je močno spremenila tudi struktura impregniranih izdelkov. Medtem ko so bili v preteklosti za ponudnike kemične zaščite lesa najpomembnejši produkti železniški pragovi in drogovi za električne napeljave, ti danes predstavljajo manj kot 5% impregniranega lesa. Danes se tako glavnino zaščitenega lesa uporabi za izdelke namenjene prostočasnim dejavnostim, kot so vrtno pohištvo, parkovna oprema, igrala, itd.

Sredstva za kemično zaščito najpogosteje razdelimo v tri skupine (Mihevc & Pavlič, 2001, str. 15-20) :

- zaščitna olja – derivati premogovega in lesnega katrana ter surove nafte,
- vodotopne kemikalije,
- zaščitna sredstva, ki so topna samo v organskih topilih.

Na ciljnih trgih največje konkurente predstavljajo velika podjetja z razgibanim prodajnim programom, ki pokriva širok spekter biološke zaščite lesenih izdelkov. Imajo močan tržni delež, razvejano prodajno mrežo in zveste kupce. Razdelimo jih lahko na dva segmenta:

- **ponudniki celovitih storitev kemične zaščite**, ki se ukvarjajo neposredno s prevzemom lesenih izdelkov pri proizvajalcih in njihovo kemično obdelavo v okviru lastnih kapacitet
- **ponudniki proizvodov za zaščito lesa**, ki se ukvarjajo s prodajo preparatov za kemično zaščito lesa, katere nato uporabljajo kupci sami.

Tabela 8: Analiza ponudnikov sredstev za kemično zaščito lesa

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Uveljavljenost blagovnih znamk • Ustaljene navade in zaupanje uporabnikov • Obstoj partnerstev s proizvajalci lesenih izdelkov • Večje možnosti recikliranja • Močna prodajna in distribucijska mreža 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne odpravijo problema postopnega izgubljanja naravnega videza lesa • Kemična zaščita ne varuje lesa pred abiotskimi zunanjimi dejavniki (vlaga, UV-žarki, voda, temperaturne spremembe, poškodbe) • Kemični preparati bistveno spremenijo naraven videz lesa • Izpiranje strupenih snovi – nevarnost za okolje in zdravje • Redni dodatni stroški vzdrževanja
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Razvoj novih tehnologij, ki ne obremenjujejo okolja • Razvoj novih možnosti uporabe in recikliranja odsluženih izdelkov • Globalen trend povečevanja uporabe in prodaje lesenih izdelkov za zunanjo uporabo 	<ul style="list-style-type: none"> • Nove okoljevarstvene omejitve • Povečevanje ozaveščenosti končnih uporabnikov • Negativna publiciteta • Prodor lesnih polimernih kompozitov na še nezasedene tržne segmente

➤ Sredstva za površinsko zaščito lesa

Posredno konkurenco podjetju predstavljajo tudi ponudniki proizvodov in storitev za površinsko zaščito lesa.

Površinska zaščita lesa lahko sledi kemični zaščiti ali pa nastopa samostojno. Poleg zaščitne ima tudi dekorativno vlogo, saj vpliva na končni videz izdelka. Proizvodi za površinsko zaščito lesa so najrazličnejši premazi za les, ki se pri zaščiti vrtnega pohištva, lesenih fasad in stavbnega pohištva pogosto uporabljajo samostojno, vendar pa je iz zaščitnega vidika primernejša predhodna kemična zaščita. Površinski premazi namreč zaradi delovanja zunanjih sil radi razpokajo, zaradi česar so izdelki, ki niso predhodno kemično zaščiteni izpostavljeni najrazličnejšim napadom škodljivcev in abiotskim dejavnikom degradacije.

Feist (2006, str. 9) deli sredstva za površinsko zaščito v naslednje skupine:

- Barvni premazi (barve)
- Transparentni laki
- Vodoodporni prezervativi
- lazure

Barvni premazi so zaščitna sredstva, ki vsebujejo različne koncentracije pigmentov, s katerimi popolnoma prekrijemo izdelek. Njihove prednosti so predvsem v vodoodpornosti in nizki parapropustnosti. Glavna slabost je nizka odpornost na mehanske in vremenske dejavnike, zaradi česar se hitro poškodujejo in luščijo v okolje, s čimer predstavljajo tudi določeno okoljevarstveno nevarnost. Prav tako je pomanjkljivost ta, da debeli nanosi barvnih premazov ne prispevajo k večji odpornosti premaza, pač pa povzročajo še hitrejše luščenje. Pri vzdrževanju izdelkov, premazanih z barvnimi premazi, moramo odstraniti celoten predhodni premaz, kar zahteva predhodno omehčanje s toploto ali kemičnimi odstranjevalci.

Laki so v osnovi podobni barvnim premazom, s to razliko, da ne vsebujejo velike količine pigmentov in tako ne prekrijejo morebitnih napak na lesu. Od barvnih premazov se razlikujejo tudi v tem, da ne tvorijo debeloslojnega filma in so zato dolgoročno bolj odporni na vlago. V primerjavi z barvnimi premazi imajo pomembno pomanjkljivost, saj namreč ne varujejo lesa pred delovanjem sončne svetlobe.

Vodoodporni prezervativi se lahko uporabljajo kot naravni zaščitni premazi. Navadno vsebujejo fungicide in so popolnoma brez pigmenta, s čimer zagotavljajo izdelkom naravni videz originalnega materiala. Njihova glavna pomanjkljivost je predvsem v kratkoročnem delovanju, zaradi česar zahtevajo precej pogosto nanašanje ter posledično višje stroške vzdrževanja (Feist, 2006, str. 10).

Lazure so najbolj pogosto sredstvo za površinsko zaščito lesa in se v industriji zunanjih lesenih izdelkov zelo široko uporabljajo. V primerjavi z lak emajli ne vsebujejo pigmentov in na lesu tvorijo tanek transparenten film, zaradi česar ohranijo naraven videz lesa. Lazure so izrazito vodoodbojne, zaradi česar se dobro obnesejo na vertikalnih površinah in slabše na horizontalnih. Struktura lazur lesu omogoča dihanje, vendar pa so stranski učinek tega precej večja nihanja vlage v primerjavi z ostalimi premaznimi sredstvi. Kljub temu se vlaga v lesu ne akumulira. Prav tako je prednost uporabe lazur preprostost njihovega obnavljanja, saj lesene površine pred ponovnim nanosom zgolj skrtamo in obrišemo. Slabosti so podobno kot pri ostalih premaznih sredstvih v postopnem erodiranju, pokanju in luščenju filma (Mihevc & Pavlič, 2001, str.15-20).

Tabela 9: Analiza ponudnikov sredstev za površinsko zaščito lesa

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Uveljavljenost blagovnih znamk • Ustaljene navade in zaupanje uporabnikov • Širše možnosti uporabe glede na vrsto in namen lesenih izdelkov • Možnost različnih estetskih efektov (pigmenti, blesk) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kratkoročni učinek • Ne odpravijo problema postopnega izgubljanja naravnega videza lesa • Luščenje in izpiranje v okolje • Redni dodatni stroški vzdrževanja • Nizka učinkovitost brez predhodne kemične zaščite
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Razvoj novih tehnologij, ki ne obremenjujejo okolja • Globalen trend povečevanja uporabe in prodaje lesenih izdelkov za zunanjo uporabo 	<ul style="list-style-type: none"> • Odvisnost od omejevanja uporabe sredstev kemične zaščite • Nove okoljevarstvene omejitve • Povečevanje ozaveščenosti končnih uporabnikov • Prodor lesnih polimernih kompozitov na še nezasedene tržne segmente

2.3.3.2 Ponudniki proizvodov iz lesnih polimernih kompozitov

Ponudniki proizvodov iz lesnih polimernih kompozitov so posredni tekmeči podjetja, saj na trg prav tako uvajajo materiale, ki so alternativa naravnemu lesu, kljub temu pa ohranjajo nekatere temeljne lastnosti lesa. Po drugi strani predstavljajo potencialno grožnjo in neposredno konkurenco ciljnim kupcem podjetja (proizvajalcem lesenih izdelkov), ki bi v primeru uveljavitve lesnih polimernih kompozitov lahko izgubili določen delež posla. Glavne prednosti izdelkov iz lesnih polimernih kompozitov v primerjavi z lesom so predvsem v povečani obstojnosti in nizkih stroških vzdrževanja. Največja pomanjkljivost izdelkov iz lesnih polimernih kompozitov je njihov umeten oz. »plastičen« videz, ki zaradi nizke vsebnosti lesa v primerjavi z umetnim materialom le malo spominja na les.

Obstoječi ponudniki izdelkov iz lesnih plastičnih kompozitov kot lesno surovino najpogosteje uporabljajo lesno biomaso, ki jo nato s pomočjo posebnih postopkov premešajo s termoplastičnimi polimeri, s čimer nastane t.i. kompozit. V tem pogledu se njihovi proizvodi bistveno razlikujejo od proizvodov, obdelanih s tehnologijo podjetja Replikateh, saj ta omogoča konverzijo celotnega lesa in ne zgolj lesne biomase. Proizvodi ponudnikov imajo posledično bistveno drugačen končni zgled, ki navadno bolj ali manj spominja na plastiko (odvisno od razmerja lesne biomase in plastike). Na trgu so izdelki lesnih plastičnih kompozitov najpogosteje pojavljajo v aplikacijah stavbnega lesa (podi, hišne obloge, okna,

vrata, pragovi, navtična oprema), avtomobilski industriji (notranja oprema), pohištvo (zunanje in notranje pohištvo) ter različni parkovni in vrtni infrastrukturi.

Trg polimernih lesnih kompozitov (angl. *Wood polymer composites* – WPC) je v zadnjih dveh desetletjih beležil izjemno rast. Uporaba izdelkov iz polimernih lesnih kompozitov se je razširila v različne veje industrije, kot je gradbeništvo, proizvodnja elementov notranje avtomobilske opreme, pohištva in ostalih dobrin. Velikost globalnega trga danes znaša okrog 2,6 milijarde EUR, s trenutno stopnjo rasti trga 22% v Severni Ameriki ter 51% v Evropi (FAO, 2012).

Največji tržni segment na globalnem WPC trgu predstavljajo elementi notranje avtomobilske opreme ter terasne podnice, katere predstavljajo kar polovico vseh proizvedenih izdelkov iz polimernih lesnih kompozitov. Kljub temu, da je globalna proizvodnja terasnih podnic iz pravega lesa v letu 2009 s 1,3 milijarde proizvedenih kvadratnih metrov bistveno presejala proizvodnjo podnic iz lesnih kompozitov (510 milijonov kvadratnih metrov), pa je napovedana letna rast slednjih do leta 2014 z 12,9% precej višja od 0,5% napovedane letne rasti proizvodnje podnic iz pravega lesa (White, Stark & Ayrilmis, 2011, str. 1-5). Celotna globalna proizvodnja lesnih kompozitnih izdelkov je v letu 2009 znašala 1,5 milijona ton, od katerih je bilo okrog milijon ton proizvedenih v Severni Ameriki, 200 tisoč na Kitajskem, 120 tisoč v Evropi ter 100 tisoč na Japonskem (Nova-Institut GmbH, 2009).

Evropski kupec za razliko od ameriškega bistveno večji pomen pripisuje naravnemu videzu izdelka, zaradi česar je povpraševanje po izdelkih iz lesnih polimernih kompozitov v Evropi primerno manjše. Tržni delež iz lesnih kompozitov izdelanih podnic (ki predstavljajo 57% vseh izdelkov iz lesnih kompozitov) je v letu 2009 predstavljal zgolj 6% celotnega evropskega trga podnic.

Evropska proizvodnja izdelkov iz lesnih kompozitov je v glavnem skoncentrirana v Nemčiji, državah Beneluksa, Franciji in Skandinaviji, prav tako pa se povečuje število proizvajalcev na nekaterih vzhodnoevropskih trgih in v Turčiji. V Evropi je prisotnih okrog 27 proizvajalcev izdelkov iz kompozitnega lesa ter 59 raziskovalno-razvojnih centrov, specializiranih za lesno-kompozite materiale (od tega v Nemčiji 21 in v Avstriji 6) (White et al., 2011, str. 3-10).

Inštitut Wood K plus je leta 2009 izvedel raziskavo med evropskimi ponudniki lesnih polimernih izdelkov in raziskovalnimi institucijami s tega področja iz 13 evropskih držav. Raziskava je pokazala, da največ proizvajalcev kot plastično surovino v svojem proizvodnem postopku uporablja polipropilen, sledita polietilen in polivinil klorid (PVC), najpogostejši vir lesne surovine pa je biomasa mehkega lesa. 55% vseh proizvajalcev, ki jih je raziskava zajela, v svojih proizvodih uporablja manj kot 60% lesne biomase. Največji delež proizvedenih izdelkov so predstavljale podnice (17%), notranje pohištvo (15%) in zunanje pohištvo (11%). Povprečna cena kubičnega metra polimernega lesnega kompozita pri obravnavanih ponudnikih je znašala 70 EUR, kar je zelo visoka cena, za katero končni kupci zahtevajo boljše lastnosti proizvodov. Visoka cena je posledica visokih cen vhodnih surovin (smole,

oljni derivati in dodatki) ter dragih licenc uporabe tehnologij, zaradi česar bi bilo za povečanje konkurenčnosti priporočljivo povečanje vlaganj v razvoj lastne tehnologije.

Tabela 10: Analiza ponudnikov izdelkov iz lesnih polimernih kompozitov

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Prisotnost na večini svetovnih trgov • Uveljavljenost na nekaterih nišnih trgih (podnice) • Sodelovanje z RR institucijami znanja s področja kompozitnih materialov 	<ul style="list-style-type: none"> • Umeten, plastičen videz - cenenost • Licence za uporabo tehnologij – visoke cene • Visok strošek osnovne proizvodnje (visoke cene vhodnih surovin) • Navadno nizka vsebnost lesa (>60%)
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Razvoj lastne tehnologije za pripravo kompozitov • Vlaganja v razvoj novih produktov in tržne niše – multidisciplinaren pristop • Partnerski marketinški pristop večjih proizvajalcev • Povezovanje in povečanje ozaveščenosti pri pomembnih akterjih v lesni in plastični industriji • Povečanje uporabe recikliranih surovin • Certificiranje proizvodov 	<ul style="list-style-type: none"> • Tradicionalna naklonjenost lesenim proizvodom - les na evropskem trgu še vedno simbol kvalitete • Evropskemu kupcu naravni videz pomeni več kot ameriškemu • Zviševanje globalnih cen vhodnih surovin • Vstopne ovire na posamezen evropski trg različne, kar omejuje rast • Pomanjkanje ustreznih okoljevarstvenih dovoljenj in informacij

2.3.3.3 Ponudniki proizvodov iz eksotičnih vrst lesa

V obdobju 1990 – 2005 se je globalna površina gozdov zmanjšala za 125 milijonov hektarjev, kar je površina, primerljiva z velikostjo Angole. Krčenje gozdne površine se skoraj v celoti nanaša na krčenje tropskega gozda, še posebej v Afriki in Južni Ameriki. Predvsem v zadnjih letih so bili v okviru pobud različnih okoljevarstvenih organizacij sprejeti ukrepi za zmanjšanje ilegalne sečnje tropskega gozda. Eden pomembnejših ukrepov je bila certifikacija tropskega lesa, katere namen je spodbujanje držav k trajnostnemu gospodarjenju s tropskimi gozdovi in omogočanje sledljivosti lesa. V zadnjih dveh desetletjih je bilo razvitih več sistemov certificiranja, najbolj razširjeni so FSC, PEFC, SFI, ATFS ter CSA. Čeprav se je certificiranje lesa se izkazalo za relativno uspešno, je zgolj 2% vsega tropskega gozda certificiranega, mednarodna trgovina z nelegalno posekanim lesom pa še vedno zelo razgibana. EU in ZDA sta zato že sprejeli vrsto ukrepov in sporazumov za popolno prepoved uvoza legalno posekanega lesa oz. necertificiranega tropskega lesa (Forest products annual market review 2011-2012, 2012).

Trend uvoza tropskega lesa v Evropo se v zadnjih letih zmanjšuje. V letu 2011 se je v državah članicah EU-27 glede na leto 2010 zmanjšal za 3% in je znašal 1,16 milijona kubičnih metrov

lesa. Uvoz tropskega lesa je predstavljal 43% celotnega uvoza trdega lesa v EU. Zmanjševanje tržnega deleža tropskega lesa na evropskem tržišču je posledica kombinacije številnih dejavnikov. Zmanjšanje razpoložljivosti afriškega lesa za evropsko tržišče je povezano z recesijo, ki je povzročila propad številnih žagarskih obratov na ključnih afriških trgih tropskega lesa. Obenem se je močno povečal izvoz afriškega tropskega lesa na Kitajsko. Čedalje več ponudnikov evropskega lesa (v letu 2011 jih je bilo v Evropi 30) se tudi odloča za proizvodnjo termično obdelanega lesa, ki je po določenih značilnostih primerljiv s tropskim lesom (Mednarodna organizacija za tropski les, Letno poročilo, 2012, str. 50).

Glavna prednost proizvodov iz tropskega lesa je ta, da ne potrebujejo dodatne kemične, površinske ali kakršne koli druge umetne obdelave, saj gre za izjemno odporen les, ki ob ustrezni kvaliteti lahko konkurira vsem zunanjim dejavnikom iz okolja in je zato primeren za vse vrste zunanjih lesenih izdelkov. Po drugi strani je pomanjkljivost tovrstnih izdelkov v visokih vzdrževalnih stroških, ki poleg zadostnih finančnih sredstev zahtevajo tudi ustrezno znanje in izkušnje. Tovrstni proizvodi so navadno dražji od izdelkov iz lesa našega podnebnege pasu, ne glede na kvaliteto vzdrževanja pa po določenem času (navadno okoli enega leta) začnejo izgubljati svoj naravni videz in obledijo. Neustrezna kvaliteta in montaža vplivata na pogost razvoj mehanskih poškodb, ki zahtevajo naknadna popravila in zamenjave, včasih pa terjajo tudi zamenjavo celotnega proizvoda.

Tabela 11: Analiza ponudnikov izdelkov iz tropskih vrst lesa

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Simbol prestiža in kvalitete • Ne zahtevajo umetne obdelave in so ekološko neoporečni • Uveljavljenost na vseh trgih lesenega pohištva, še posebej na trgu navtične opreme • Certificiran les – zagotovilo kvalitete 	<ul style="list-style-type: none"> • Visoki stroški vzdrževanja • Ne odpravljajo problema sivenja • Neodpornost na mehanske poškodbe • Pogosto dvomljivo poreklo in kvaliteta • Vzdrževanje zahteva obilo časa, znanja in izkušenj • Visoke cene proizvodov
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Prepoved trgovanja z nelegalno posekanim lesom – povečanje zaupanja končnih uporabnikov v poreklo lesa • Povečanje obsega certificiranega tropskega lesa • Ozaveščanje končnih uporabnikov • Trženje nekaterih še neveljavljenih tropskih vrst lesa • Outsourcing proizvodnje v cenejše azijske države (Kitajska, Vietnam) • Tradicionalna naklonjenost lesenim proizvodom - les na evropskem trgu še vedno simbol kvalitete 	<ul style="list-style-type: none"> • Trend zmanjševanja izdelkov iz tropskega lesa na evropskem trgu v zadnjem obdobju • Uveljavljanje manj kvalitetnih vrst tropskega lesa, vzgojenih na plantažah • Uveljavljanje izdelkov iz termično obdelanega netropskega lesa na razvitih trgih • Zmanjševanje zalog lesa pri evropskih proizvajalcih – iskanje priročnejših virov • Prodor izdelkov iz lesnih polimernih kompozitov • Negativna publiciteta • Strožje okoljevarstvene regulative

Ponudniki izdelkov iz tropskega lesa so prisotni na vseh trgih izdelkov stavbnega lesa, gradbeništva, lesenega pohištva in navtike. Podobno kot ponudniki proizvodov iz lesnih polimernih kompozitov, tudi ponudniki proizvodov iz tropskih vrst lesa za podjetje Replikateh predstavljajo konkurenco njegovim ciljnim kupcem, s čimer predstavljajo tudi posredno grožnjo storitvi podjetja. Proizvodi iz eksotičnih vrst lesa konkurirajo in so uveljavljeni na vseh ciljnih trgih podjetja, še posebej pa na trgu proizvajalcev navtične opreme.

2.3.4 SPROTNO OCENJEVANJE TRGA

Podjetje namerava slediti trendom na končnih trgih lesenih izdelkov in se jim pri načrtovanju novih izdelkov čim boljše sprti prilagajati. Podjetje se bo zato udeleževalo najrazličnejših sejmov pohištva doma in v tujini, v okviru katerih bo spremljalo nove smernice, inovativne izdelke in nove ponudnike. Stik s končnimi uporabniki izdelkov bo podjetje vzdrževalo preko sprotne analize trga v obliki spletnih anket, ki bodo ugotovljale morebitne spremembe preferenc končnih uporabnikov. Dobljene ugotovitve bo podjetje upoštevalo pri prilagoditvah postopka za nove skupine lesenih izdelkov.

2.4 EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA

2.4.1 DOBIČEK IZ POSLOVANJA

V letu 2014 bo podjetje beležilo manjšo izgubo iz poslovanja, od leta 2015 dalje pa bo poslovni izid iz poslovanja že pozitiven in se bo povečeval sorazmerno z gibanjem prodaje na tujih trgih. Ključno vlogo bo pri doseganju visokega dobička iz poslovanja imela prodaja tehnologije, s katero bo podjetje pričelo v letu 2015. Prihodki od prodaje tehnologije bodo tako v letu 2017 predstavljali skoraj tri četrtine vseh ustvarjenih prihodkov.

Tabela 12: Izračun dobička iz poslovanja v obdobju 2013-2017 (v EUR)

	2013	2014	2015	2016	2017
ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	45.000	283.060	1.041.014	1.817.495	3.247.048
I. Prihodki od prodaje storitve doma	32.400	164.700	214.110	265.707	296.503
II. Prihodki od prodaje storitve v tujini	12.600	118.360	229.040	356.060	559.090
III. Prihodki od prodaje tehnologije	0	0	597.864	1.195.728	2.391.455
DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	20.000	0	0	0	0
KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	65.000	283.060	1.041.014	1.817.495	3.247.048
POSLOVNI ODHODKI	60.992	297.713	977.683	1.726.861	3.010.027
I. Stroški blaga, materiala in storitev	31.810	229.300	700.090	1.211.199	2.180.030
II. Stroški dela	27.600	64.400	247.480	473.800	749.800
III. Odpisi vrednosti, amortizacija	1.582	4.014	30.113	41.862	80.197
IV. Drugi poslovni odhodki	0	0	0	0	0
POSLOVNI IZID IZ POSLOVANJA	4.008	-14.653	63.331	90.634	237.021

Na poslovni izid iz poslovanja bodo najbolj vplivali stroški materiala in storitev, ki se bodo povečevali skladno s poslovnimi učinki, ter stroški dela zaposlenih, katerih število se bo povečevalo skladno z vstopom na nove trge in bo zajemalo predvsem plače nove prodajnega osebja.

2.4.2 ANALIZA DONOSNOSTI

Donosnost predstavlja kazalnik, ki izraža temeljno razmerje med določenim donosom (kot npr. čisti dobiček, kosmati dobiček, čisti poslovni izid) ter povprečnimi vlaganji, ki so potrebna za doseganje tega donosa (Širec & Rebernik, 2008, str. 367).

Tabela 13: Indikatorji poslovanja podjetja

Kazalniki poslovanja	2013	2014	2015	2016	2017
Čisti prihodki od prodaje v EUR	45.000	283.060	1.041.014	1.817.495	3.247.048
Čisti dobiček(+) izguba(-) v EUR	3.206	-14.653	52.921	67.467	184.577
Dodana vrednost v EUR	33.190	53.760	340.924	606.295	1.067.018
Dodana vrednost na zaposlenca v EUR	26.552	17.920	44.957	47.865	61.559
Stopnja finančne varnosti (%)	60,7	58,4	32,9	33,8	39,2
Donosnost kapitala (%)	20,9	-21,3	43,5	35,7	49,4
Donosnost sredstev (%)	12,7	-12,5	14,3	12,1	19,4
Dolgoročno finančno ravnovesje (%)	-44,6	-23,3	16,1	13,4	14,7

Donosnost kapitala se bo gibala skladno s postopnim vstopom podjetja na nove trge in dokapitalizacijo podjetja. Osnovni kapital podjetja bo v letu 2017 znašal 100.000 EUR. Donosnost sredstev bo sorazmerna z razširitvijo poslovnega modela iz prodaje storitve v prodajo tehnologije, ki ne bo zahtevala znatnega angažiranja dodatnih sredstev. Kazalnik financiranja podjetja z lastniškim kapitalom bo v letu 2015 nekoliko nižji, saj namerava podjetje v tem letu na račun dobrih poslovnih rezultatov zagotoviti določene bančne vire.

2.4.3 FIKSNI, VARIABILNI IN POLVARIABILNI STROŠKI

Stroške lahko opredelimo kot cenovne izkaze potroškov poslovnih prvin. Njihov obseg je enak zmnožku količin proizvodnih dejavnikov z njihovo ceno. Fiksni stroški se navezujejo na porabo stalnih proizvodnih dejavnikov, nanje pa podjetje v kratkem obdobju nima vpliva. Variabilni stroški so medtem stroški porabe variabilnih proizvodnih dejavnikov in se gibljejo skladno z obsegom proizvodnje (Lahovnik & Rejc, 2002, str. 45).

Kot je razvidno iz tabele 10, največji del stroškov podjetja predstavljajo fiksni stroški. Mednje se uvrščajo stroški promocije, zunanjega izvajanja storitve (v okviru proizvodnih prostorov podjetja Zornik), stroški nadomestil, vzdrževanja, stroški najemnin prostorov in opreme ter

drugih storitev. Stroški dela se do leta 2016 gibljejo sorazmerno z dodatnim zaposlovanjem, v letu 2017 pa je predvideno tudi zvišanje plač zaposlenih. Variabilni stroški so povezani predvsem s porabo silikonske surovine, ki je ključni element proizvodnega procesa in je neposredno odvisna od količine obdelanih proizvodov. Stroški porabljene surovine so najvišji pri obdelavi klopi in dosegajo vrednost 5 € na enoto.

Tabela 14: Razrez stroškov v obdobju 2013-2017(v EUR)

	2013	2014	2015	2016	2017
I. Stroški blaga, materiala in storitev	31.810	229.300	700.090	1.211.199	2.180.030
1. Nabavna vrednost blaga	0	0	354.683	709.365	1.418.731
1.1. Nabavna vrednost opreme	0	0	60.000	120.000	240.000
1.2. Nabavna vrednost surovine	0	0	294.683	589.365	1.178.731
2. Stroški porabljenega materiala	7.550	87.500	184.275	266.488	379.799
2.1. Stroški materiala	500	2.000	3.000	4.338	6.183
2.2. Stroški surovin (silikonska snov)	5.550	81.500	142.977	206.766	294.683
2.3. Stroški energije	0	0	12.000	17.354	24.733
2.2. Stroški pomožnega materiala	0	0	14.298	20.677	29.468
2.3. Stroški nadomestnih delov	0	0	2.000	2.892	4.122
2.4 Drugi stroški materiala	1.500	4.000	10.000	14.461	20.610
3. Stroški storitev	24.260	141.800	161.133	235.346	381.500
3.1. Stroški promocijskih aktivnosti	4.000	8.000	18.000	50.000	120.000
3.2. Outsourcing storitve pri partnerju	6.660	97.800	0	0	0
3.3. Stroški nadomestil	1.000	12.000	24.000	36.000	60.000
3.4. Stroški vzdrževanja	0	0	5.000	10.000	20.000
3.5. Stroški najemnin	2.400	12.000	70.000	70.000	70.000
3.6. Stroški drugih storitev	10.200	12.000	44.133	69.346	111.500
II. Stroški dela	27.600	64.400	247.480	473.800	749.800
1. Stroški plač in zavarovanj	24.000	56.000	215.200	412.000	652.000
2. Drugi stroški dela	3.600	8.400	32.280	61.800	97.800

2.5 NAČRT TRŽENJA

Načrt trženja je pomemben del poslovnega načrta, ki opisuje stanje na trgu in strategijo podjetja, ki se nanaša na distribucijo, cenovno politiko in promocijo proizvodov oz. storitev. Potencialni vlagatelji načrt trženja pogosto vidijo kot odločilen element komuniciranja poslovne ideje in uspešnosti novega posla, zato je ključnega pomena, da so cilji in strategije podani čim bolj jasno in natančno (Antončič et al., 2002, str. 198).

2.5.1 CELOTNA TRŽENJSKA STRATEGIJA

V letu 2013 podjetje načrtuje vložitev nacionalne in mednarodne PCT patentne prijave, oblikovanje celostne grafične podobe (CGP), registracijo blagovne znamke ter vzpostavitev spletne strani. Navedene aktivnosti bodo potekale v prvi polovici leta in bodo predvidoma

zaključene v prvi polovici leta. Podjetje bo izvedbo navedenih aktivnosti financiralo z lastnim kapitalom.

V prihodnjih letih je načrtovana postopna rast sredstev za trženjsko strategijo, ki se bodo povečevala skladno z rastjo prodaje in širitvijo na nove trge in tržne segmente. Sredstva bodo namenjena pridobitvi patentov v tujini, oblikovanju in pripravi promocijskih gradiv, stroškom potovanja za poslovna srečanja s partnerji doma in v tujini, stroškom udeležbe na sejnih in drugih promocijskih dogodkih, vzdrževanju spletne strani in podobno. Proračun za trženjske aktivnosti bo podjetje sproti prilagajalo glede na ocene prodaje in povpraševanja.

Podjetje bo oblikovalo lastno blagovno znamko EternalWood, ki jo bo uveljavilo s strategijo partnerskega povezovanja blagovnih znamk oziroma co-brandinga. Co-branding lahko opredelimo kot partnersko povezovanje dveh ali več blagovnih znamk s ciljem oblikovanja novega, edinstvenega proizvoda ali storitve, ki kupce obvešča o namenu dolgoročnega sodelovanja vseh vključenih partnerjev. Co-branding pomeni povezovanje primarne in sekundarne blagovne znamke, pri čemer primarna navadno »vsebuje« sekundarno. Pogosto sekundarna blagovna znamka na trgu nastopa izključno kot t.i. ingredient brand (vsebovana znamka). Lastnik primarne blagovne znamke je navadno hkrati lastnik končnega produkta oz. storitve, ki je predmet co-brandinga in je odgovoren za njegovo trženje in prodajo, medtem ko lastnik sekundarne blagovne znamke nastopa v vlogi dobavitelja, izvajalca ali dajalca licence (Leuthesser, Kohli & Suri, 2003, str. 35-40). Kotler in Armstrong (2012, str. 249) med glavne prednosti co-brandinga uvrščata ustvarjanje večje privlačnosti znamke za kupce in povečevanje kapitala znamke. Proizvodi oz. storitve, ki so predmet strategije co-brandinga, lahko v očeh kupcev združijo ključne attribute obeh vključenih blagovnih znamk, s čimer co-branding predstavlja učinkovito alternativo strategiji širitve blagovne znamke. Prav tako co-branding podjetju omogoča širitev obstoječe blagovne znamke na področja, na katera bi sicer s težavo vstopilo. Kotler in Armstrong kot glavno omejitev co-brandinga vidita v zapletenosti pravno-formalnega urejanja tovrstnega sodelovanja. Co-branding pa od partnerjev zahteva tudi usklajenost in koordinacijo pri oglaševanju, promociji ter marketingu. Prav tako je potrebna visoka stopnja medsebojnega zaupanja, preko katerega se partnerji zavežejo k skrbi za svojo lastno blagovno znamko. V kolikor namreč pade ugled posamezne znamke, lahko to ključno vpliva tudi na ugled produkta oz. storitve, ki je predmet co-brandinga.

Vsak proizvod, obdelan s tehnologijo podjetja, bo poleg blagovne znamke proizvajalca označen tudi z blagovno znamko EternalWood. Blagovna znamka proizvajalca lesenega izdelka (naročnika storitve) bo pri tem predstavljala primarno blagovno znamko, blagovna znamka EternalWood pa bo nastopala v vlogi sekundarne znamke. Strategija co-brandinga bo izpostavila dodano vrednost končnega proizvoda in omogoča komplementarno krepitev obeh blagovnih znamk. S co-brandingom podjetju ne bo potrebno razvijati lastnih prodajnih kanalov, saj bo lahko uporabilo že utečene prodajne kanale naročnikov. Naročniki bodo dobili možnost razširitve svoje ponudbe na novo linijo obstojnejših in okolju prijaznejših izdelkov

naravnega videza, ki bodo na račun svojih značilnosti dosegali višjo tržno vrednost in visoke prodajne marže.

2.5.2 PRODAJNA STRATEGIJA IN CENOVNA POLITIKA

Cene stolov iz tikovega lesa se na trgu gibljejo okrog 170 EUR, medtem ko je cena stola iz smrekovega lesa na račun bistveno slabše kvalitete v povprečju primerljivo nižja in se giblje okoli 70 EUR. K višji prodajni ceni tikovega stola v primerjavi s smrekovim največ doprinesejo višji stroški proizvodnje (višja cena materiala in njegove obdelave), višji stroški logistike, saj je eksotične vrste lesa namreč potrebno uvažati iz tretjih držav ter visoka prodajna marža, ki je odraz visoke kvalitete izdelka.

Na grafu je prikazana struktura prodajnih cen na primeru treh različnih vrtnih stolov, in sicer stola iz tikovega lesa, stola iz smrekovega lesa ter stola iz smrekovega lesa EternalWood, ki je obdelan s tehnologijo podjetja. Tržno vrednost smrekovega stola EternalWood sem ocenil na 80% povprečne tržne vrednosti tikovega stola (171 EUR) in tako znaša 137 EUR. Dodana vrednost, ki jo stolu prinese obdelava s storitvijo podjetja, v strukturi cene predstavlja 50 EUR. Podjetje bo naročniku za obdelavo stola zaračunalo 10 EUR, kar predstavlja petino celotne dodane vrednosti. **Naročnik bo tako imel možnost z vključitvijo celotne dodane vrednosti v prodajno ceno svojega smrekovega stola EternalWood pridobiti kar 80% čiste dodane vrednosti.** Visoka dodana vrednost proizvoda bo pri končnih kupcih upravičila višjo prodajno ceno v primerjavi z neobdelanim smrekovim stolom.

Slika 8: Prikaz vrednosti obdelave v prodajni ceni končnega izdelka (v EUR)

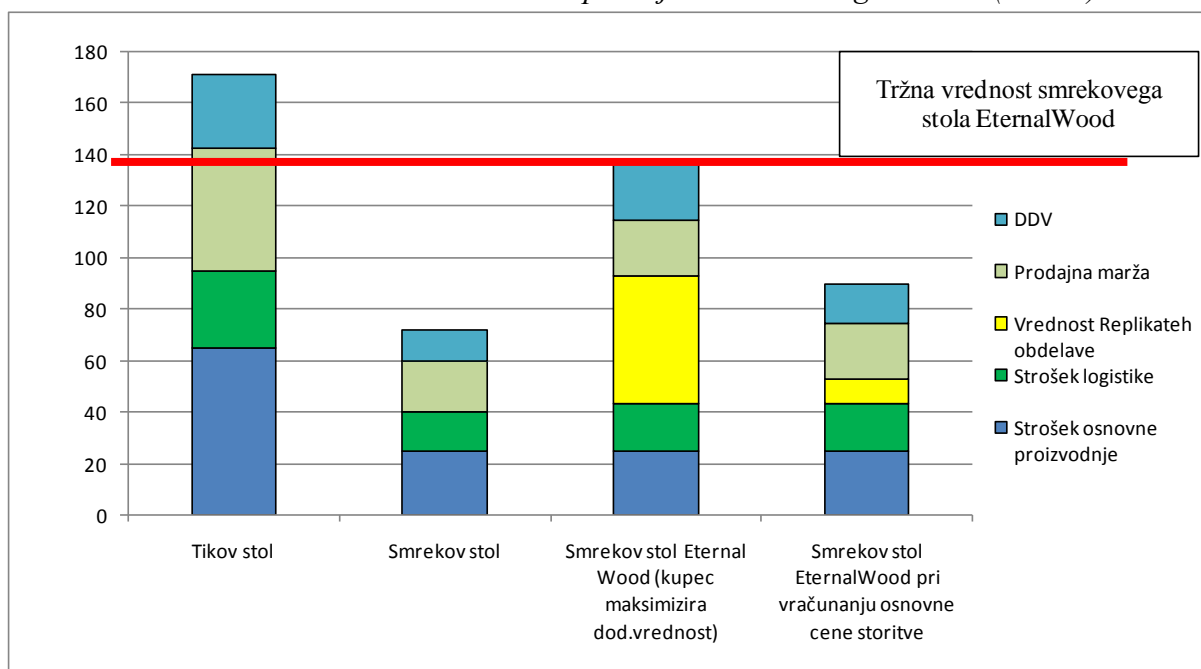


Tabela 15: Izračun prodajnih cen proizvodov (v EUR)

	Tikov stol	Smrekov stol	Smrekov stol EternalWood z maks. dodano vrednostjo	Smrekov stol EternalWood pri vračunanju osnovne cene storitve
Strošek osnovne proizvodnje	65	25	25	20
Strošek logistike	30	15	18	18
vrednost naše obdelave	/	/	50	10
Prodajna marža	48	20	21	19
DDV	29	12	23	13
Prodajna cena izdelka na trgu	171	72	137	80

Cene storitve za ostale izdelke bo podjetje določilo na enak način kot sem prikazal na primeru stola. Za osnovo izračuna sem uporabil obstoječe povprečne tržne cene lesenih izdelkov iz dražjih in kvalitetnejših vrst lesa (predvsem tropske vrste). Tržna vrednost izdelkov, obdelanih s storitvijo podjetja pa je ocenjena na 80% tržne cene omenjenih izdelkov. Pri preračunu tržne vrednosti izdelkov, obdelanih s storitvijo podjetja, je upoštevan varnostni faktor dodane vrednosti 1:5, s čimer smo na konservativni strani.

Tabela 16: Pregled prodajnih cen storitve za posamezne skupine proizvodov

Tržni segment/proizvod	Cena na enoto (v EUR)
A1. Segment zunanjega pohištva	
Vrtni stoli	10
Vrtna mize	40
Klopi v parkih	40
A2. Segment stavbnega pohištva	
Lesene podnice	15
Lesene hišne obloge	15
A3. Segment navtične opreme	
Navtični pod	50
B1. Prodaja tehnologije	
Prodaja tehnologije	120.000
Prodaja surovine (L)	6

2.5.3 TRŽNO KOMUNICIRANJE

Podjetje bo oblikovalo celostno grafično podobo (CGP), promocijski material ter spletno stran, ki bodo namenjeni promociji blagovne znamke podjetja in storitve, ustvarjanju dodane vrednosti in sporočanju vizije podjetja. Glede na naravo storitve in specifikke ciljnih kupcev bi bilo množično oglaševanje manj učinkovito od oglaševanja v okviru osebne prodaje ter promocije od ust do ust. Izmed množičnih komunikacijskih sredstev bo podjetje uporabilo zgolj internet, saj bo vzpostavilo spletno stran, v okviru katere bodo ciljni kupci lahko pridobili osnovne informacije v zvezi s storitvijo, podjetjem in blagovno znamko.

Podjetje bo svoje ciljne kupce nagovarjalo preko osebne prodaje, ki bo zagotavljala zaupne, prijateljske in trajne temelje sodelovanja. Osebna prodaja bo potekala aktivno na terenu, prav tako pa tudi v okviru različnih pohištvenih sejmov in dogodkov, na konferencah za obrtnike in podjetnike ter ostalih dogodkih, ki bodo omogočali neposreden kontakt s potencialnimi kupci. V letu 2013 se bo podjetje udeležilo naslednjih večjih pohištvenih sejmov doma in v okolici:

Tabela 17: Načrtovana udeležba podjetja na pohištvenih sejmih

Ime sejma	Datum (v 2013)	Ciljne skupine	Število razstavljalcev (v 2012)	Število obiskovalcev (v 2012)
Pohištveni sejem Köln (IMM Cologne)	13.-16. maj	Proizvajalci pohištva za dnevne sobe, spalnice in kopalnice, terasne podnice, zunanje hišne obloge	1.157	Več kot 116.000
Pohištveni sejem v Milanu (Salone Internazionale del Mobile di Milano)	9.-14. april	Proizvajalci vseh vrst notranjega in zunanjega pohištva	1.255	Več kot 292.000
AMBIENT LJUBLJANA – Sejem pohištva	1.-6. oktober	Večji domači in tuji proizvajalci zunanjega in notranjega pohištva	246 podjetij iz 24 držav	34.000

Vir: IMM Cologne, 2013; Salone Internazionale del Mobile, 2012; Ambient Ljubljana – sejem pohištva, 2012.

Osebna prodaja bo podjetju omogočila boljše obvladovanje cenovne politike, višji nivo zaupanja in medsebojnih odnosov ter tako boljši nadzor nad obsegom storitve. Ob začetku poslovanja bodo prodajne naloge podjetja opravljali ustanovitelji podjetja, ki imajo na račun podrobnega poznavanja domače lesne branže in svojih podjetniških izkušenj dobre povezave s proizvajalci lesenega pohištva. Skladno z vstopom na nove trge se bo v podjetju povečevalo število prodajnega osebja. Z letom 2015, ko podjetje načrtuje komercializacijo in prodajo tehnologije, bo v prodaji zaposlenih 5 oseb.

S končnimi uporabniki EternalWood izdelkov bo podjetje komuniciralo preko obstoječih prodajnih in distribucijskih kanalov svojih naročnikov. Blagovno znamko bo podjetje

uveljavljalo s strateškim povezovanjem z blagovnimi znamkami naročnikov oz. co-brandingom. Obdelani proizvodi bodo poleg blagovne znamke naročnika nosili tudi blagovno znamko EternalWood, s čimer se bo krepila povezava blagovne znamke z dodano vrednostjo proizvodov. Proizvodi EternalWood bodo pozicionirani kot izdelki s trajnim naravnim lesenim videzom, odporni na vse vrste dejavnikov degradacije, ki zahtevajo minimalne dodatne stroške vzdrževanja.

2.5.4 PRODAJNE POTI

Podjetje si bo rast zagotavljalo s strateškim povezovanjem s ključnimi akterji na ciljnih trgih, ki so finančno stabilni in imajo dobro razvite prodajne kanale. Glavni cilj trženjske strategije je nagovoriti čim večje število strank na ciljnem segmentu trga, za katerega je značilna ponudba izdelkov, ki so lepega naravnega lesenega videza, a kljub temu cenovno dostopni.

Do naročnikov na lokalnem in regionalnih trgih bo podjetje dostopalo neposredno, brez posrednikov, saj bo za uspešno vzpostavitev poslovnega odnosa s ciljnim kupci ključnega pomena osebni in zaupen pristop. Neposreden pristop do potencialnih naročnikov bo v večjem delu zagotovljen s prodajo na terenu, poleg tega pa bo komunikacija z naročniki v določeni meri potekala tudi preko telefona in elektronske pošte.

Podjetje je že vzpostavilo stik z nekaterimi potencialnimi kupci na domačih ciljnih tržnih segmentih in pri tem doživelo zelo pozitiven odziv. V okviru preliminarne razgovorov z nekaterimi izmed njih se je opravila analiza možnosti dolgoročnega sodelovanja po zaključku razvojne faze.

2.6 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT

2.6.1 GEOGRAFSKA LOKACIJA PODJETJA

Na začetku bo podjetje zaradi nižjih stroškov začetnih investicij izvajanje storitve preneslo na partnersko podjetje Zornik d.o.o., ki ima v lasti potrebno opremo in prostore. Proizvodnja bo potekala na njihovi lokaciji, vse dokler velikost naročil ne bo preseгла proizvodnih kapacitet obstoječe opreme (posoda za impregnacijo in peč za toplotno obdelavo), to je 3m³ lesa na dan. V skladu z načrtovanim obsegom prodajnih količin bo podjetje v letu 2015 celotno proizvodnjo preselilo na novo lokacijo v Lescah. Izvedba storitve je za podjetje ključen proces, saj ustvarja dodano vrednost in predstavlja glavni vir prihodka v podjetju.

Storitev bo predstavljala zgolj korak v proizvodnem procesu naročnika, ki bo potekal izven njegovih proizvodnih prostorov. Podjetje bo na svoji lokaciji (oz. lokaciji proizvodnih prostorov podjetja Zornik) od kupcev prevzelo njihove lesene produkte oz. polprodukte ter jih s posebnim postopkom impregnacije bomo obdelalo v polimerni kompozitni les. Ko bodo

izdelki obdelani, bodo vrnjeni proizvajalcu. Nadaljnja prodaja slednjih tako obdelanih produktov je v domeni proizvajalca.

2.6.2 POSLOVNI PROSTORI

Pisarniški prostori bodo organizirani v okviru obstoječih poslovnih prostorov na Tržaški 42, v Ljubljani. Proizvodni proces bo v prvi fazi potekal v okviru poslovnih prostorov podjetja Zornik, v letu 2015, pa se bo izvajanje storitve preselilo na lokacijo v Lescah. Predviden mesečni strošek najema prostorov bo med 5.500 in 6.000 EUR. Za opravljanje storitve in vse ostale podporne aktivnosti bodo potrebni naslednji prostori:

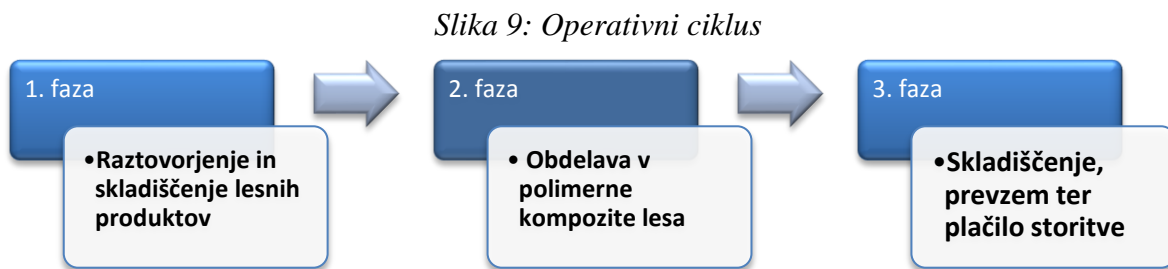
- Skladišče za vhodni material v velikosti 500 m² bo namenjeno prevzemu lesenih produktov in polproduktov, ter njihovo skladiščenje do začetka obdelave
- Poslopje za predelavo v velikosti 200 m² bo namenjeno izvajanju storitve in bo opremljeno z impregnacijsko posodo in pečjo
- Skladišče za obdelani material v velikosti 500 m² bo namenjeno skladiščenju že obdelanih končnih produktov storitve vse do prevzema le-teh s strani naročnika storitve.

Podjetje bo sprva uporabljalo proizvodno opremo podjetja Zornik, v letu 2015 pa bo investiralo v lastno opremo in mehanizacijo. Oprema in stroji, potrebni za izvedbo proizvodnega procesa, so naslednji:

- Viličar, ki se uporablja pri raztovarjanju lesenih (pol)produktov in kasneje za natovarjanje obdelanih (pol)produktov,
- Visokotlačna posoda za impregnacijo, ki se uporablja pri impregnaciji lesenih (pol)produktov s silikonskimi monomeri,
- Peč za polimerizacijo, namenjena toplotni obdelavi impregniranih lesenih izdelkov pri čemer polimeriziramo silikonsko snov. Rezultat polimerizacije je polimerni kompozitni les.

2.6.3 OPERATIVNI CIKLUS

Operativni cikel proizvodnega procesa poteka v treh fazah. Prične se s prevzemom lesenih izdelkov naročnikov, ki zajema raztovarjanje in skladiščenje v okviru skladišča za vhodni material. Sledi proizvodni proces, v okviru katerega se lesene produkte s posebnim impregnacijskim postopkom obdelava v kompozitni les. V tretji fazi sledi skladiščenje izhodnega produkta, natovarjanje ter prevzem s strani naročnika storitve v naslednjem dnevu in plačilo storitve.



Medtem ko sta prva in tretja faza zgolj operativni in ne zahtevata posebnega znanja in zahtevnejših postopkov, je druga faza nekoliko bolj zahtevna in obsega dva zahtevnejša tehnološka postopka. Celotni cikel faze 2 traja 24 ur. Najprej produkt impregniramo s silikonskimi monomeri v posebni visokotlačni impregnacijski posodi. Ta proces traja 12 ur. Temu sledi postopek toplotne obdelave, pri čemer impregnirane produkte v posebni peči izpostavimo temperaturi 120 stopinj Celzija za 12 ur, s čimer sprožimo polimerizacijo silikonskih monomerov in nastanek polimernega kompozitnega lesa.

Obstoječa oprema in stroji podjetja Zornik, podjetju omogočajo obdelavo 3 m³ lesa dnevno, kar pomeni, da je v enem ciklu mogoče obdelati 1,5 m³ lesa. Kapaciteta dnevne obdelave je omejena z volumnom impregnacijske posode. Ko bo podjetje proizvodnjo preselilo na novo lokacijo, bo od Zornika celotno opremo odkupilo, saj je podjetje v svojem proizvodnem procesu ne uporablja.

Zaloge podjetjem omogočajo ločevanje posameznih faz v procesu nabave, proizvodnje in distribucije. Lahko jih razdelimo na zaloge vhodnih materialov, ki ločujejo proizvajalce od dobaviteljev, zaloge nedokončane proizvodnje, ki ločujejo posamezne faze v proizvodnem procesu ter zaloge dokončane proizvodnje, ki ločujejo proizvajalce od kupcev (Rusjan, 2002, str. 133). Ker gre pri podjetju Replikateh za storitveno dejavnost, kjer so obdelani proizvodi v lasti naročnika, bo imelo podjetje na zalogi zgolj vhodno surovino, to je silikonsko snov. Zaloge bodo omejene, saj podjetje silikonsko snov dobavlja od partnerskega podjetja Zornik, ki ima ekskluzivo za proizvodnjo in prodajo silikonske snovi in je v bližini. To omogoča usklajevanje zalog s potrebami glede na obseg naročil storitve. Povprečna poraba silikonske snovi je 50 litrov na 1m³, pri čemer poraba variira v odvisnosti od vrste lesa (bolj porozen les vpije večjo količino silikonske snovi od manj poroznega lesa), stopnje impregnacije, namena uporabe obdelanega proizvoda, ipd. Poraba silikonske snovi na enoto proizvoda se razlikuje od vrste in volumna proizvoda, pri čemer pa sem predpostavil, da bo poraba pri obdelavi stolov, lesenih podnic, zunanjih hišnih oblog ter navtičnih podov znašala 0,5 litra snovi na enoto, pri obdelavi vrtnih miz 2,5 litra na enoto ter pri obdelavi lesenih klopi 5 litrov na enoto izdelka.

Za obdelavo so primerni tako polproizvodi kot končni proizvodi, pri čemer je zaradi konstrukcije peči bolj primerno, da so proizvodi razstavljeni, saj se lahko tako obdelava večji obseg lesa. Sama impregnacija ne zahteva, da so leseni elementi dokončani, torej da so natančno prikrojeni na dolžino, imajo izdelane utore, izvrtine ipd., saj gre za globinski

postopek, po katerem je les primeren za nadaljnjo obdelavo. Obdelava je primerna za vse vrste lesa, pri čemer je nekoliko primernejši mehkejši les (smreka, jelka, bor, lipa, topol, balza...) saj ima višjo poroznost in lahko sprejme več silikonske snovi.

Sočasno z opisanim operativnim izvajanjem storitve se bodo izvajale tudi številne naloge povezane z operativnim vodenjem, usmerjanjem in nadzorovanjem tekoče proizvodnje. V okviru kontrole kakovosti bo podjetje izvajalo naslednje aktivnosti:

- vhodno nadzorovanje predmetov,
- medfazno nadzorovanje opravljanja storitve,
- nadzorovanje končnih izdelkov opravljene storitve ter
- nadzorovanje strojev in opreme.

Na podlagi rednih podrobnih poročil o izvajanju storitve bodo odgovorni lahko analizirali in prepoznali tekoče probleme ter odpravljali morebitne napake. Na ta način se bo zagotavljalo visoko odzivnost ter kakovost izvedene storitve. Namen procesa kontrole je zmanjševanje verjetnosti nastanka operativnih tveganj kot so okvare sistemov in opreme ter faktor človeške napake v delovnih procesih, ki lahko privedejo do začasne prekinitve proizvodnega procesa. Verjetnost nastanka obeh tveganj bo regulirana z vzpostavitvijo redne kontrole in servisa ključne opreme ter nadzorovanja delovnih procesov, spremljanja kakovosti opravljenih storitev in stimuliranja zaposlenih k samokontroli preko variabilnih plačilnih metod. Sprva bo za kontrolo kakovosti skrbelo podjetje Zornik, kasneje pa se bodo vse podporne aktivnosti prenesle na zaposlene podjetja Replikateh.

2.6.4 PRAVNE ZAHTEVE, DOVOLJENJA IN VPRAŠANJA OKOLJA

Partnersko podjetje Zornik ima večletne izkušnje pri proizvodnji zavornih diskov iz silikonske snovi, ki so jo razvijali za ta namen. Izpolnjujejo vse standarde kakovosti, zahteve glede vplivov na okolje in pravne zahteve, prav tako pa so že pridobili vsa potrebna dovoljenja za proizvodnjo snovi. Ker bo podjetje delovalo kot spin-off podjetje tako nima nobenih posebnih zahtev, oziroma dovoljenj, ki bi jih moralo izpolnjevati ali pridobivati naknadno.

2.7 NAČRT RAZVOJA

2.7.1 STATUS RAZVOJA IN PRIHODNJE NALOGE

Podjetje je izvedlo fazo testiranja možnosti aplikacije impregnacijskega postopka na les ter izdelalo prve prototipe. Testiranja so potrdila domnevo, da je aplikacija silikonske snovi na les mogoča, obenem pa so potrdila tudi pričakovane lastnosti dobljenega kompozitnega lesa, kot so mehanska stabilnost, odpornost na sladko in slano vodo, ogenj, UV svetlobo in

staranje, toplotna in električna prevodnost, možnost nadaljnje obdelave in odpornost proti biotskim škodljivcem.

Dosedanja testiranja so potrdila pričakovane lastnosti kompozitnega lesa, hkrati pa so potrdila tudi, da je postopek zaradi velikih razlik med lastnostmi posameznih vrst lesa potrebno prilagoditi glede na vsako posamezno vrsto lesa in tip lesenega izdelka. Nadaljnji razvoj je zato usmerjen v oblikovanje tehnoloških postopkov, ki bodo optimalni glede na vrsto lesa in dimenzije elementov, in sicer glede na naslednje parametre postopka:

- razpon lesne vlažnosti (%),
- predhodna obdelava lesa (barvanje, lakiranje, luženje, itd),
- parametri impregnacije (temperatura, tlak, čas, viskoznost snovi),
- parametri polimerizacije (temperatura, tlak, čas).

Razvoj postopkov bo potekal v dveh fazah. V prvi fazi bo testiranje obsegalo vzorce tipičnih lesenih izdelkov glede na različne vrste lesa (smreka, jelka, bor, topol, lipa, javor, bukev), v drugi fazi pa vzorce glede na dimenzije sestavnih delov, pri čemer se upošteva dolžina od 0,5 – 1,5 metra. Obema fazama bo sledilo laboratorijsko testiranje izdelka, ki bo preverilo njegove ključne kemijsko fizikalne lastnosti ter praktično testiranje, ki bo preverilo stopnjo zahtevnosti nadaljnje obdelave izdelka (lepljenje, brušenje, vrtanje, vijačenje, pritrdjevanje z žebli). Razvojna faza bo zaključena z razvojem prototipov, ki bodo predstavljali končne produkte obdelave, s čimer bo storitev podjetja pripravljena za uvedbo na tržišče.

2.7.2 KRITIČNA RAZVOJNA VPRAŠANJA

Osrednji razvojni cilj podjetja je izvedbo dejavnosti pripeljati do točke, da bo mogoče njeno neodvisno izvajanje v okviru lastnega proizvodnega obrata ter nadaljnji razvoj lastne tehnologije. Da bo ta cilj dosežen, bo podjetje v začetni fazi svojo dejavnost predalo v zunanje izvajanje podjetju Zornik, ki je specialist za kompozitne materiale in impregnacijsko tehnologijo. Z zunanjim izvajanjem bo podjetje izkoristilo prednosti krivulje učenja in pridobilo potrebna tehnološka (pred)znanja, ki bodo omogočila boljšo produktivnost in zmanjševanje določenih operativnih tveganj, povezanih s potencialno visokimi stroški zmanjševanja in odprave napak.

Ključni razvojni izziv za podjetje bo predstavljala prilagoditev tehnologije za njeno vključitev neposredno v proizvodni proces novih naročnikov, njeno industrializacijo in avtomatizacijo. Glavni razvojni cilj bo tako predstavljala prilagoditev tehnologije na takšen način, da bo mogoč njen čim enostavnejši prenos v naročnikov proizvodni obrat. S tem namenom bo podjetje oblikovalo metodologijo, ki bo zahtevala minimalne prilagoditve proizvodne tehnologije kupca in omogočila optimalen prenos zahtevanega know-howa za uporabo tehnologije.

2.7.3 IZBOLJŠAVE PROIZVODA IN NOVI PROIZVODI

Razvoj novega proizvoda oz. storitve od idejne zasnove do končnega produkta je kompleksen proces in zahteva prepletanje nalog različnih oddelkov podjetja, kot so trženjski, razvojni, proizvodni ter samo vodstvo podjetja. Podjetje naloge posameznih oddelkov v procesu razvoja razporedi na takšen način, da pokrivajo celoten proces od vrednotenja tržne priložnosti in tržnega potenciala produkta, do industrijskega oblikovanja in inženiringa ter izdelave končnega produkta (Vahčič et al., 2000, str. 93).

Podjetje je identificiralo tržno priložnost prihodnje širitve poslovanja na nove trge lesne in pohištvene industrije. Posebej perspektivno področje predstavlja prilagoditev tehnologije za obdelavo izdelkov notranjega pohištva, kot so parketi, furnir in okna, prav tako pa so široke možnosti aplikacije tehnologije tudi pri izdelkih gradbenega lesa (montažna gradnja).

V okviru funkcije razvoja in nadzora kakovosti bo podjetje vseskozi spremljalo možnosti za optimizacijo tehnoloških postopkov tudi za obstoječe proizvode. Poseben poudarek bo namenjen izboljševanju energetske učinkovitosti proizvodnje in optimizaciji porabe silikonske vhodne surovine, ki bo prispevala k povečevanju ekološke neoporečnosti končnih produktov in tako širitvi kroga končnih uporabnikov. S postopnim in sistematičnim vstopom na posamezne tržne segmente si bo podjetje omogočilo postopne izboljšave v celotnem poslovanju, kot npr. učinkovitejše upravljanje z zalogami, avtomatizacija in informatizacija proizvodnje, prodaje in administracije, kar bo omogočilo večjo stroškovno učinkovitost izvajanja storitve.

2.7.4 SREDSTVA, NAMENJENA RAZVOJU

Stroški razvojnih aktivnosti so v letu 2013 in 2014 ocenjeni na 30.000 EUR, ki jih bo podjetje zagotovilo z lastnimi viri. Prihodnje investicije v razvoj se bodo povečevale skladno z rastjo poslovanja in bodo temeljile na 10% prihodkov od prodaje in pridobljenih bančnih virih.

2.7.5 INDUSTRIJSKA LASTNINA

Podjetje bo v letu 2013 vložilo nacionalno patentno prijavo za zaščito postopka konverzije, konec leta 2013 pa načrtuje tudi vložitev mednarodne (TCP) patentne prijave, ki jo bo naknadno dopolnilo z nacionalnimi patenti posameznih trgov, na katere bo vstopilo. S patentnim varstvom nad postopkom se bo podjetje zaščitilo pred poskusi imitiranja s strani konkurentov.

Ključna surovina v impregnacijskem postopku je silikonska snov, nad katero ima podjetje Zornik, ki bo podjetju Replikateh surovino dobavljalo, ekskluzivno pravico proizvodnje in prodaje. Alternativne vhodne surovine, s katerimi je izvedba postopka impregnacije mogoča, so bistveno dražje, zaradi česar potencialni konkurenti ne predstavljajo grožnje. Ključna vprašanja v zvezi z uporabo in prenosom pravic industrijske lastnine sta podjetji uredili s

podpisom pogodbe o dostopu do surovine, ki določa nakupne pogoje ter pogodbo o neodplačnem prenosu tehnološkega know-howa, s katero podjetje Replikateh pridobi dostop do ključnih informacij tehnološkega procesa.

2.8 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI

2.8.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Podjetje z oblikovanjem delovnih mest v organizacijskem pogledu določi naloge ali zadolžitve, odgovornosti za njihovo izvajanje ter ustrezne avtoritete. Pomembno je, da pri tem na delovnem mestu združuje naloge podobne zahtevnosti, ki zahtevajo določena specifična znanja ali sposobnosti zaposlenega. Usklajevanje posameznih delovnih mest omogoča njihovo povezovanje v oddelke, ki opravljajo širše naloge in se nahajajo na več organizacijskih ravneh. Za storitvena podjetja je značilna bolj organska struktura, ki v primerjavi s tradicionalno mehanistično organizacijsko strukturo večji pomen pripisuje neformalni organiziranosti, horizontalni in diagonalni komunikaciji, ki temelji na neprestani interakciji zaposlenih, svetovanju, samoiniciativnosti, inovativnosti in bolj razpršeni odgovornosti. Večji poudarek je namenjen povezavi med specialnimi znanji in izkušnjami zaposlenih in celotno delovno nalogo (Rozman, 2000, str. 5-28).

Organizacijski oddelki v podjetju Replikateh bodo oblikovani skladno z organizacijo samostojnega proizvodnega obrata, ki bo prevzel proizvodne in razvojne naloge, ki jih bo v začetni fazi izvajalo partnersko podjetje Zornik. Na vrhu organizacijske strukture bodo lastniki podjetja, ki bodo opravljali vlogo upravnega odbora, neposredno odgovoren pa jim bo direktor podjetja.

- Direktor podjetja bo zadolžen za vodenje in nadzor celotnega poslovnega procesa in vseh treh poslovnih funkcij posamično. Poleg tega bo skrbel za kadrovanje, nadzor financ ter poročanje lastnikom.
- Strokovnjak s področja procesne tehnologije bo zadolžen za razvoj postopkov za apliciranje novo razvitih silikonskih polimerov na izdelke iz različnih vrst lesa, testiranje kvalitete vhodnih materialov in končnih izdelkov. Odgovoren bo za prenos znanja za izvedbo postopkov.
- Vodja proizvodnje bo zadolžen za strateško načrtovanje, vodenje in nadziranje logistike, optimalno organiziranje logistike, učinkovitost uporabe vseh materialnih in človeških virov, sprejem in odpremo produktov ter spremljanje zalog in naročanje vhodnih surovin. Zahtevana stopnja izobrazbe za to delovno mesto je višješolska izobrazba ekonomske ali logistične smeri.
- Vodja administracije in prodaje bo zadolžen za strateško načrtovanje, vodenje in nadziranje dela v prodaji in administraciji ter trženjskih aktivnosti. Zahtevana stopnja izobrazbe je višješolska izobrazba ekonomske ali organizacijske smeri.

- Zaposleni v administraciji in prodaji bodo zadolženi za funkcijo trženja (določanje politike izdelka, cene in komuniciranja - trženje storitve, pospeševanje prodaje in odnosi z javnostmi) in funkcijo operativne prodaje (načrtovanje prodaje storitve, reševanje reklamacij kupcev, obveščanje o prodaji, sprejemanje naročil, posredovanje naročil odgovornim za izvedbo storitve ter izvajanje ostalih pisarniško-administrativnih del).
- Za celostno izvajanje storitve bodo zadolženi delavci v predelavi. Njihove naloge bodo raztovarjanje in natovarjanje produktov, zlaganje v posodo za impregnacijo ter v peč. Zahtevana izobrazba je vsaj osnovnošolska izobrazba za dva pomožna delavca in dva delavca s srednješolsko izobrazbo za upravljanje s stroji s tehničnimi veščinami.

2.8.2 KLJUČNO VODSTVENO OSEBJE

- Podjetniško skupino bodo sestavljali naslednji strokovnjaki:
- **Strokovnjak s področja gozdarstva s poglobljenim poznavanjem specifik lesa in načinov njegove obdelave.** Ima obsežne izkušnje s področja raziskav in razvoja, saj je v svojem dosedanem razvojno raziskovalnem in inovacijskem delu vodil razvoj in inovacije na področju tehnologij za trajnostno gospodarstvo – trajnostna lesna predelava ter energetske rabe biomase. Od leta 2009 vodi projekt »Tehnologije za trajnostno gospodarstvo«, v okviru katerega je sodeloval pri patentiranju dveh patentov s področja tehnologij za trajnostno gospodarstvo. S svojim znanjem s področja lesa in lesne predelave bo ključno prispeval k razvoju storitev ter njihovi tehnološki aplikaciji.
- **Strokovnjak na področju poslovanja in podrobnim poznavanjem lesne branže.** Ima večletne delovne izkušnje s področja podjetništva in projektnega vodenja, ki obsegajo vzpostavitev vseh poslovnih funkcij podjetja in zaposlovanje 50 oseb, vodenje več malih in srednjih podjetij, vodenje »green field« projektov, vodenje večjih investicij (do 10 milijonov EUR), načrtovanje in pripravo finančnih konstrukcij za izvedbo investicij in projektov, finančno modeliranje ter izkušnje s področja vpeljave kontrolinga v družbo za potrebe vodenja in poročanja.
- **Strokovnjak s področja poznavanja kompozitnih tehnologij in ustanovitelj podjetja Zornik d.o.o.** Ima dolgoletne izkušnje pri proizvodnji in načrtovanju zahtevnih izdelkov na osnovi kompozitnih materialov, specializiranih za uporabo v komponentah s kompleksnim dizajnom za najvišje mehanske in termične zahteve kakovosti proizvodov oz. prototipov pretežno iz industrije vojaških in motornih vozil. Kot ustanovitelj in direktor podjetja Zornik d.o.o. je odprl tudi hčerinsko družbo v Bosni, ki v proizvodnji zaposluje 20 ljudi in tako razbremenjuje matično firmo, da se ta lahko ukvarja z visokokakovostnim delom in razvija znanje.

2.8.3 POLITIKA ZAPOSLOVANJA IN NAGRAJEVANJA

Za nemoteno poslovanje in učinkovito opravljanje celotne storitve in vseh podpornih aktivnosti je potreben načrt delovnih virov. Podjetje bo zaposlovalo postopoma, glede na faze

razvoja delovnih aktivnosti. Do leta 2017 bo v skladu z načrtovanim obsegom proizvodnje in prodaje, določenem v finančnem načrtu, skupno zaposlenih 18 ljudi.

- Direktor: 1
- Strokovnjak s področja procesne tehnologije : 1
- Vodja proizvodnje: 1
- Vodja administracije in prodaje: 2
- Administracija in prodaja: 6
- Delavci za izvedbo storitve: 6

Trenutno sta v podjetju delno zaposlena direktor in oseba, zadolžena za koordinacijo testiranj in optimizacijo tehnoloških postopkov za posamezne vrste proizvodov. V letu 2013 je predvidena ena nova zaposlitev, in sicer zaposlitev procesnega tehnologa. Skladno s prenosom proizvodne dejavnosti v samostojno izvajanje v letu 2015, bo podjetje že konec leta 2014 zaposlilo dva proizvodna delavca, ki bosta imela trimesečno uvajanje na področju uporabe tehnologije, ki bo potekalo v okviru podjetja Zornik. Podjetje bo zaposlovalo ostalo prodajno, administrativno in proizvodno osebje skladno z načrtom rasti poslovanja podjetja na nove trge. Z vsemi zaposlenimi bodo sklenjene pogodbe za določen čas, z možnostjo kasnejše zaposlitve za nedoločen čas.

Plače zaposlenih se bodo gibale sorazmerno z načrtovano rastjo prodaje in se bodo v letu 2016 in 2017 zvišale za okoli 10%. Plače bo pri vseh zaposlenih predstavljal fiksni del, delavci v prodaji pa bodo imeli v variabilnem delu plače predvidene stimulacije za delovno uspešnost (glede na število pridobljenih strank, krepitev odnosov in poslovanja z obstoječimi naročniki, itd.).

Tabela 18: Načrtovane nove zaposlitve: vodstveni delavci, administracija, prodaja

Mesec	2013	2014	2015	2016	2017
Januar					2
Februar				2	
Marec				1	1
April					
Maj					
Junij					
Julij		1			1
Avgust			1		
September					
Oktober	1				
November		1			
December					
A. SKUPAJ ŠT. ZAPOSLENIH DELAVCEV NA DAN 31.12.	2	4	5	8	12
B. POVPREČNO ŠT. ZAPOSLENIH NA PODLAGI DELOVNIH UR V LETU	1,25	2,67	4,42	7,67	11,33

Tabela 19: Načrtovane nove zaposlitve: nižje kvalificirani delavci

Mesec	2013	2014	2015	2016	2017
Januar				1	1
Februar			1		
Marec					
April					
Maj					
Junij					
Julij					
Avgust					
September					
Oktober			1		
November		2			
December					
A. SKUPAJ ŠT. ZAPOSLENIH DELAVCEV NA DAN 31.12.	0	2	4	5	6
B. POVPREČNO ŠT. ZAPOSLENIH NA PODLAGI DELOVNIH UR V LETU	0,00	0,33	3,17	5,00	6,00

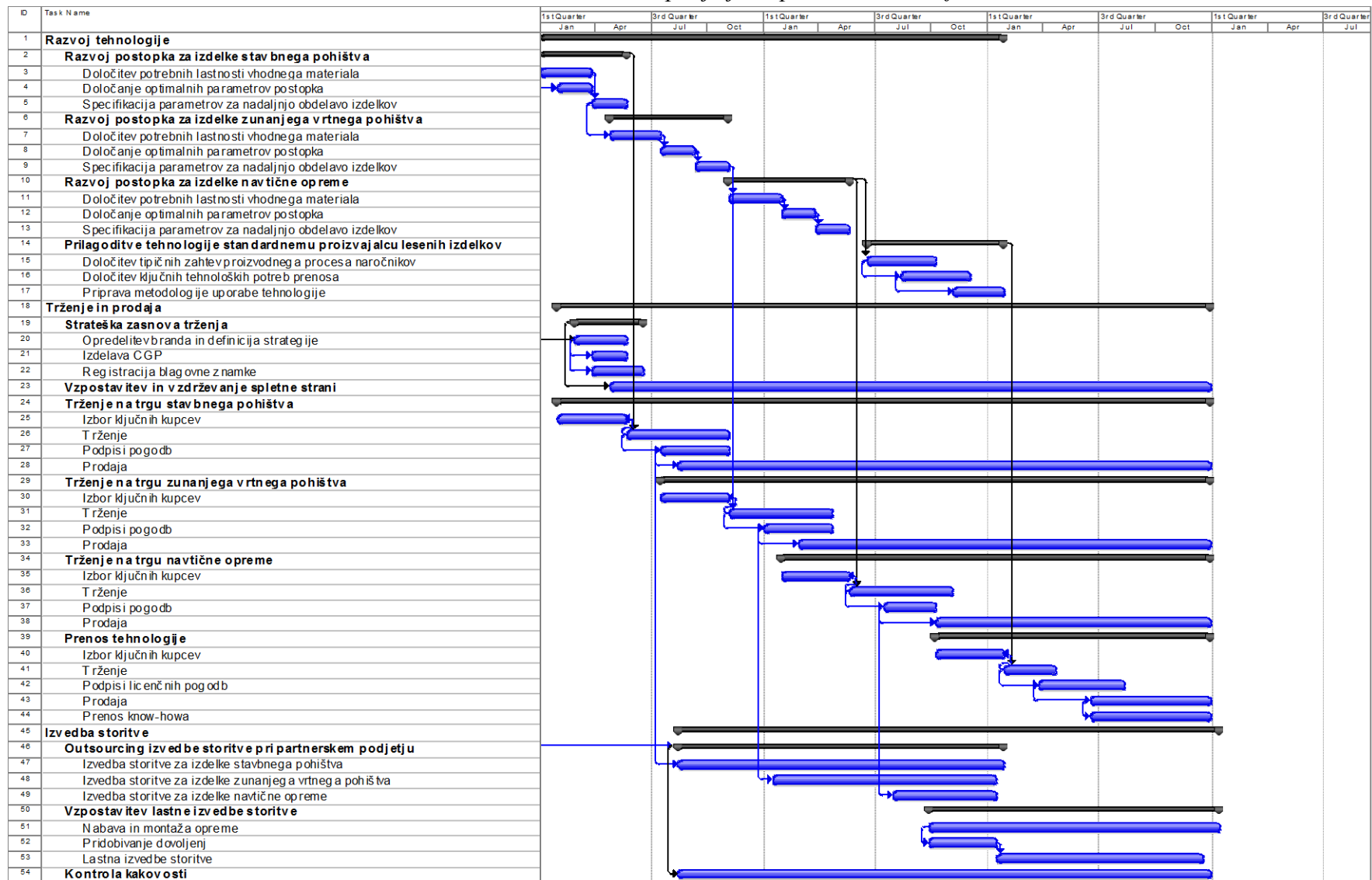
2.8.4 PROFESIONALNI SVETOVALCI IN STORITVE

Odločitve, povezane z lastnim ali zunanjim izvajanjem posameznih elementov proizvodnje ali storitev, podjetje sprejema na podlagi ugotovitev, za katere operacije ima razpoložljive proizvodne kapacitete in so stroškovno konkurenčne (Širec & Rebernik, 2008, str. 351). Podjetje Replikateh že od samega začetka poslovanja sodeluje s podjetjem Zornik kot ključnim zunanjim ekspertom v proizvodnem in razvojnem procesu. Podjetje Zornik ima potrebne proizvodne kapacitete, tehnologijo in usposobljen kader za kvalitetno opravljanje storitve, hkrati pa bo v okviru zunanjega izvajanja opravljal tudi mentorske naloge pri usposabljanju zaposlenih za kasnejše samostojno izvajanje storitve. Zornik bo ostal v vlogi zunanjega izvajalca storitve do leta 2015, ko je predvidena selitev na novo proizvodno lokacijo v Lescah.

Podjetje bo najelo tudi računovodski servis za vodenje računovodstva in svetovanja pri optimizaciji poslovanja in načrtovanju stroškov. Prav tako bo najelo tudi zunanje strokovnjake za vzpostavitev, oblikovanje in vzdrževanje spletne strani ter izdelavo CGP priročnika.

2.9 SPLOŠNI TERMINSKI PLAN

Slika 10: Terminski načrt podjetja Replikateh v obdobju 2013-2016



2.10 KRITIČNA TVEGANJA IN IZZIVI

	Opis tveganja	Raven tveganja	Verjetnost nastanka	Resnost tveganja	Scenarij ukrepov za ublažitev tveganja
1	Nadaljnji upad lesno-predelovalne industrije na račun gospodarske krize	MAKRO	1	Srednja	Izbira močnih, finančno stabilnih igralcev na trgu z dobrimi prodajnimi kanali
2	Spremembe zakonodaje na področju okoljevarstvenih zahtev	MAKRO	2	Visoka	Razvoj tehnologije v smeri povečevanja deleža lesa v končnem produktu, razvoj novih možnosti recikliranja materiala, izvedba LCA analize
3	Prehod končnih uporabnikov z lesenih na konkurenčne izdelke iz lesnih polimernih kompozitov	MAKRO	3	Srednja	Promocija dodane vrednosti tehnologije z udeleževanjem mednarodnih lesnih in pohištvenih sejmov, konferenc in drugih dogodkov, povezovanje s partnerji z močno prodajno in distribucijsko mrežo
4	Posnemanje storitve s strani potencialnih konkurentov	MIKRO	2	Srednja	Patentiranje in optimizacija postopka, nizek strošek proizvodnje in nabave vhodne surovine, uveljavitev blagovne znamke s co-brandingom, povezovanje s ključnimi proizvajalci lesenih izdelkov na trgu
5	Nezmožnost patentiranja postopka	MIKRO	3	Srednja	Analiza obstoječih patentov na področju lesnih polimernih kompozitov, natančen pregled in iskanje alternativnih načinov zaščite postopka
6	Oviranje vstopa na trg s strani ponudnikov konkurenčnih izdelkov	MIKRO	1	Nizka	Pridobivanje ciljnih kupcev preko osebne prodaje, uporaba že obstoječih prodajnih kanalov, ki jih imajo naročniki

se nadaljuje

nadaljevanje

	Opis tveganja	Raven tveganja	Verjetnost nastanka	Resnost tveganja	Scenarij ukrepov za ublažitev tveganja
7	Nezmožnost apliciranja tehnologije v proizvodni proces naročnikov zaradi tehnološke specifičnosti njihovih proizvodov	MIKRO	2	Visoka	Standardizacija tehnološkega postopka glede na tehnološke zahteve naročnikov, priprava metodologije za uporabo tehnologije, strokovna in tehnična pomoč pri uvajanju tehnologije
8	Neustrezno vodenje podjetja	MIKRO	2	Srednja	Zagotavljanje preglednih struktur upravljanja in vodenja, ustrezna komunikacija med nosilci nalog na posamezni ravni odločanja
9	Neustrežanje morebitnim novih okoljskim standardom zaradi omejenih možnosti recikliranja	MIKRO	3	Visoka	Razvoj in nadgradnja snovi v smeri dodatnih možnosti recikliranja oz. iskanje novih postopkov recikliranja obstoječe snovi
10	Razvoj ne poteka v skladu z zastavljenimi časovnimi mejniki	MIKRO	2	Nizka	Dogovorjena oblika internega poročanja članov podjetja o časovni in vsebinski realizaciji ciljev.
11	Nadaljnji upad lesne industrije na račun gospodarske krize	MIKRO	1	Srednja	Izbira močnih, finančno stabilnih igralcev na trgu z dobrimi prodajnimi kanali

2.11 FINANČNI NAČRT

2.11.1 PREDRAČUN BILANCE STANJA

Bilanca stanja je temeljni dvostranski računovodski izkaz, ki prikazuje finančno stanje sredstev in obveznosti do virov sredstev na določen dan (na koncu poslovnega leta ali medletnega obdobja). Namen bilance stanja je prikazati premoženje podjetja na takšen način, da bo mogoča primerjava stanja v določenih časovnih intervalih ter ugotavljanje nastalih sprememb premoženja (Širec & Rebernik, 2008, str. 364).

Obseg sredstev podjetja bo v prvih dveh letih bodo razmeroma majhen, saj bo podjetje za izvajanje storitve najelo zunanega izvajalca, ki že ima potrebno tehnološko opremo in mehanizacijo. Obenem edino vhodno surovino v proizvodnem procesu predstavlja silikonska snov, ki jo bo podjetje prav tako nabavljalo pri podjetju Zornik d.o.o., zato bo podjetje lahko poslovalo z minimalnimi zalogami. V letu 2015 se bo podjetje preselilo na novo proizvodno lokacijo, na katero bo preselilo tudi proizvodno opremo. Nova proizvodni prostori so v lasti

podjetja Zornik, zato jih bo podjetje Replikateh najelo. Po drugi strani pa bo od Zornika v treh letih odkupilo proizvodno opremo.

Osnovni kapital v višini 32.000 EUR zagotavljajo ustanovitelji, v prihodnjih štirih letih pa bodo podjetje dokapitalizirali do 105.000 EUR z vložkom zunanjega investitorja. V letu 2015 si bo podjetje zagotovilo tudi ustrezne bančne vire, ki bodo omogočili razširitev poslovanja. Razširjena bilanca stanja se nahaja v Prilogi 1.

Tabela 20: Poenostavljena projekcija bilance stanja

Postavka na dan 31.12.	2013	2014	2015	2016	2017
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	17.405	125.292	136.431	259.234	259.234
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	100.213	244.225	423.458	692.703	803.384
C. KRATKOROČNE AČR	0	0	0	0	0
SREDSTVA	117.618	369.517	559.889	951.937	1.062.618
A. KAPITAL	68.668	121.588	189.056	373.632	419.777
B. REZERVACIJE IN DPČR	0	0	0	0	0
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	0	90.000	90.000	90.000	90.000
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	48.950	157.928	280.833	488.305	552.841
D. KRATKOROČNE PČR	0	0	0	0	0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	117.618	369.517	559.889	951.937	1.062.618

2.11.2 PREDRAČUN IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA

Izkaz poslovnega izida je po Slovenskih računovodskih standardih temeljni računovodski izkaz, ki prikazuje ustvarjene prihodke in povzročene odhodke v določenem časovnem obdobju (Širec & Rebernik, 2008, str. 366).

Podjetje bo v prvih dveh letih največji delež prihodkov ustvarilo s prodajo storitve proizvajalcem izdelkov lesenega stavbnega pohištva na domačem trgu. Cene izvedbe storitve so različne in so oblikovane glede na vrsto proizvoda. Gibajo se od 10,00 EUR za konverzijo lesenega stola do 50,00 EUR za konverzijo lesenega navtičnega poda. Rast prodaje storitve je ocenjena med 10-30% letno za domače kupce (odvisno od vrste proizvoda) ter 50% v tujini.

V letu 2015 podjetje načrtuje tudi prvo prodajo tehnologije, do konca leta 2017 pa je predvidena prodaja tehnologije v proizvodni obrat štirih kupcev. Cena prodaje opreme je 120.000 EUR, izračunana pa je glede na njeno nabavno vrednost ob upoštevanju faktorja 100%. Poleg prodaje opreme in know-howa bo podjetje kupcem tehnologije glede na njihov obseg proizvodnje dobavljalo vhodno silikonsko surovino, po ceni 6 EUR/L. Ocena obsega proizvodnje kupca je oblikovana glede na letni obseg obdelanih proizvodov v okviru storitve podjetja Replikateh v letu 2017. Ker bo podjetje tehnologijo prodajalo močnim in

uveljavljenim tujim proizvajalcem lesenega pohištva, je takšna ocena njihovega letnega obsega proizvodnje precej na konservativni strani.

Tabela 21: Poenostavljena projekcija izkaza poslovnega izida

Postavka na dan 31.12.	2013	2014	2015	2016	2017
A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	45.000	283.060	1.041.014	1.817.495	3.247.048
B. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG	0	0	0	0	0
C. VREDNOST USREDSTV. LASTNIH UČ.	0	0	0	0	0
D. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	20.000	0	0	0	0
E. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	65.000	283.060	1.041.014	1.817.495	3.247.048
F. POSLOVNI ODHODKI	60.992	297.713	977.683	1.726.861	3.010.027
I. Stroški blaga, materiala in storitev	31.810	229.300	700.090	1.211.199	2.180.030
II. Stroški dela	27.600	64.400	247.480	473.800	749.800
III. Odpisi vrednosti, amortizacija	1.582	4.014	30.113	41.862	80.197
IV. Drugi poslovni odhodki	0	0	0	0	0
G. DOBIČEK/IZGUBA IZ POSLOVANJA	4.008	-14.653	63.331	90.634	237.021
H. FINANČNI PRIHODKI	0	0	0	0	0
I. FINANČNI ODHODKI	0	0	1.350	6.300	6.300
J. DOBIČEK/IZGUBA IZ REDNEGA POSLOVANJA	4.008	-14.653	61.981	84.334	230.721
K. IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0
L. IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0
M. CELOTNI DOBIČEK/IZGUBA	4.008	-14.653	61.981	84.334	230.721
N. DAVEK IZ DOBIČKA	802	0	9.060	16.867	46.144
O. ODLOŽENI DAVKI	0	0	0	0	0
P. ČISTI DOBIČEK/IZGUBA	3.206	-14.653	52.921	67.467	184.577
R. Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur	1,25	3,00	7,58	12,67	17,33

2.11.3 PREDRAČUN IZKAZA DENARNIH TOKOV

Izkaz denarnih tokov prikazuje prejeme in izdatke podjetja ter dosežen finančni izid v določenem obdobju poslovanja. Namenjen je predvsem kratkoročnemu ugotavljanju likvidnosti in plačilne sposobnosti podjetja, saj omogoča ugotavljanje sprememb stanja denarnih sredstev (Rebernik & Repovž, 2000, str. 80).

Kot je razvidno iz tabele 20, je predvideni neto denarni tok podjetja vsa leta pozitiven. Neto finančni tok iz rednega poslovanja in investicijske dejavnosti bo v letu 2015 negativen, saj podjetje zaradi selitve na novo proizvodno lokacijo načrtuje določene investicije, od katerih 120.000 EUR predstavlja nakup proizvodjalne opreme in mehanizacije od podjetja Zornik d.o.o.

Tabela 22: Projekcija izkaza denarnih tokov

	2013	2014	2015	2016	2017
Začetno stanje denarnih sredstev	12.115	10.055	74.625	46.893	86.082
Čisti dobiček	3.206	-14.653	52.921	67.467	184.577
Amortizacija	1.582	4.014	30.113	41.862	80.197
Neto denarni tok	16.903	-585	157.658	156.222	350.855
Sprememba poslovnih terjatev	3.750	19.838	149.914	129.413	238.259
Sprememba poslovnih obveznosti	9.902	39.048	108.978	122.905	207.472
Sprememba zalog	0	2.000	21.830	10.631	14.653
Sprememba aktivnih časovnih razmejitev	0	0	0	0	0
Sprememba pasivnih časovnih razmejitev	0	0	0	0	0
Neto finančni tok iz rednega poslovanja	23.055	16.625	94.893	139.082	305.415
Sprememba neopredmetenih dolgoročnih sredstev	5.000	7.000	15.000	0	0
Sprememba opredmetenih osnovnih sredstev	8.000	3.000	123.000	53.000	203.000
Sprememba dolgoročnih finančnih naložb	0	0	0	0	0
Sprememba kratkoročnih finančnih naložb	0	0	0	0	0
Neto finančni tok iz rednega posl. in investicijske dejavnosti	10.055	6.625	-43.107	86.082	102.415
Sprememba kapitala	0	68.000	0	0	0
Sprememba finančnih obveznosti	0	0	90.000	0	0
Končno stanje denarnih sredstev	10.055	74.625	46.893	86.082	102.415

2.11.4 DAVČNI STATUS

Letni obdavčljivi promet podjetja Replikateh d.o.o. presega 25.000 EUR, zaradi česar je podjetje brezpogojno vključeno v sistem DDV. Po Zakonu o davku na dodano vrednost se tako na ceno izvedbe storitve podjetja kot tudi na ceno vhodnega materiala obračuna davek po splošni davčni stopnji 20%. Podjetje je prav tako zavezanec za plačilo prispevkov za socialno varnost ter davka na dobiček, ki v letu 2012 znaša 18%, do leta 2015 pa naj bi se zmanjšal na 15%.

2.11.5 KONTROLA STROŠKOV

Proces kontrole stroškov je namenjen prepoznavanju stroškov in z njimi povezanih koristi, s čimer želimo ugotoviti upravičenost stroškov glede na korist, ki jo prinašajo (Kleindienst,

2000, str. 8). Podjetje je v okviru planiranja stroškov pripravilo predračun, v okviru katerega je zagotovilo upravičenost velikosti stroškov za izdelavo načrtovanih poslovnih učinkov. Nosilec odgovornosti za kontrolo stroškov v podjetju bo direktor podjetja, ki bo ob sodelovanju z računovodskim servisom odgovoren za sprotno preverjanje upravičenosti velikosti nastalih stroškov glede na načrtovano.

2.12 PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI

2.12.1 ZAŽELENO FINANCIRANJE

Podjetje je po ZGD organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo, kar pomeni, da je za njeno ustanovitev potrebnih 7.500 EUR osnovnega kapitala. Podjetje se bo v prvi fazi financiralo z lastniškim kapitalom, ki ga zagotavljajo ustanovitelji, kasneje pa bo dokapitalizirano še z vložkom zasebnega investitorja. V drugi fazi, ko bo podjetje že poslovalo z ustreznimi poslovnimi rezultati, bo pridobilo še ustrezna premostitvena in srednjeročna bančna posojila. Podjetje bo tekoče poslovanje v prvih dveh letih financiralo tudi s subvencijo v obliki nepovratnih sredstev, ki je namenjena financiranju razvojne dejavnosti v inovativnih slovenskih start-up podjetjih.

2.12.2 PRIDOBIVANJE VIROV FINANCIRANJA

➤ Lastna denarna sredstva

Ustanovitelji so ob ustanovitvi podjetja zagotovili osnovni kapital v višini 32.000 EUR. Osnovni kapital je namenjen financiranju razvojnih aktivnosti ter kritju poslovanja v prvih dveh letih poslovanja, ko podjetje še ne načrtuje investicij v osnovna sredstva.

➤ Tvegani kapital

V letu 2014 podjetje načrtuje dokapitalizacijo na 100.000 EUR, ki jo bo zagotovilo s kapitalskim vložkom poslovnega angela. Dokapitalizacija bo namenjena širitvi poslovanja na mednarodne trge in investicijam v osnovna sredstva, ki jih podjetje načrtuje v letu 2015. Ključni faktor pri pritegnitvi poslovnega angela v lastniško strukturo poleg samega tržnega potenciala in visokih donosov predstavlja usposobljen in izkušen podjetniški tim, z odličnimi povezavami in dobrim poznavanjem branže, v katero se podaja.

➤ Bančna posojila

V letu 2015, ko bodo že doseženi ustrezni poslovni rezultati, podjetje računa na pridobitev ustreznih srednjeročnih bančnih posojil, s katerimi bo zagotovilo odkup proizvodne opreme in selitev na novo proizvodno lokacijo. V kolikor bo potrebno zunanje financiranje za kritje tekočega poslovanja, bo podjetje pridobilo ustrezen premostitveni kredit.

➤ Subvencije

V prvem poslovnem letu je predvidena izplačilo subvencije v obliki nepovratnih sredstev v višini 20.000 EUR, s katero bo podjetje pokrilo stroške razvojne dejavnosti v letu 2012, ki je obsegala stroške materiala, konverzije vzorcev, meritev in testiranj ter stroškov razvojnega dela zaposlenih. Podjetje si je subvencijo zagotovilo z uspešno prijavo na program sofinanciranja zagona tehnološko inovativnih podjetij z velikim razvojnim potencialom, ki razvijajo inovativne produkte, procese in storitve z visoko dodano vrednostjo za širši trg.

SKLEP

Skozi magistrsko nalogo sem prikazal osnovne korake, ki poslovno idejo pripeljejo skozi proces od njenega oblikovanja do končne realizacije. Poseben poudarek sem namenil komuniciranju poslovne ideje do tistih interesnih skupin, ki praviloma odločajo o usodi novega posla – tistih, ki zagotavljajo financiranje.

Pri financiranju novih poslov ima navadno v začetni fazi ključno vlogo neformalni kapital, ki ga podjetnik zagotovi bodisi sam, bodisi s pomočjo širšega kroga znancev, kamor se v prvi vrsti uvrščajo družina in prijatelji. Kmalu po zbiranju osnovnega obsega lastnega kapitala se običajno pojavi potreba po zagotovitvi novega, svežega kapitala, ki omogoči financiranje začetnih faz razvoja in tekočega poslovanja. V tej fazi so za novoustanovljena podjetja najdostopnejši neformalni viri lastniškega kapitala, saj institucije formalnega tveganega kapitala na eni strani za vstop v lastniško strukturo običajno zahtevajo bistveno višje donose, pridobivanje dolžniškega kapitala pa je oteženo zaradi pomanjkanja zagotovil o kreditni sposobnosti podjetja. Zato se v začetnih fazah po ustanovitvi podjetja tako za najbolj perspektivne poslovne ideje odpira možnost vstopa investorjev neformalnega tveganega kapitala, med katerimi so posebej zanimivi poslovni angeli, ki v podjetje vnesejo tudi bogato podjetniško znanje in izkušnje.

Namen magistrskega dela je bil ugotoviti, kateri so v trenutni fazi razvoja najprimernejši viri financiranja podjetja Replikateh. Cilj magistrskega dela pa je bil izdelati poslovni načrt, ki bo omogočil njihovo uspešno pritegnitev. Ugotovil sem, da so v fazi, v kateri se podjetje trenutno nahaja, najprimernejši vir financiranja zasebni investitorji tveganega kapitala, s katerimi je podjetje do zaključka tega magistrskega dela tudi vzpostavilo prve kontakte. Poslovni angeli so potrdili visoko zanimanje za vstop v lastniško strukturo podjetja, vendar za dokončno presojo in odločitev o vstopu zahtevajo izdelan temeljit poslovni načrt podjetja.

V poslovnem načrtu sem predvidel financiranje prve faze poslovanja podjetja izključno z lastniškim kapitalom. V prvem letu tekočega poslovanja bo podjetje financirano z lastnim kapitalom, ki so ga zagotovili ustanovitelji, v letu 2014 pa je načrtovana dokapitalizacija podjetja z vložkom poslovnega angela. Novi kapital bo podjetju omogočil nadaljevanje razvojnih aktivnosti, usmerjenih predvsem v prilagoditve tehnologije na nove tržne segmente

in področja uporabe, hkrati pa bo omogočal kritje morebitnih izgub iz tekočega poslovanja in komercializacijo tehnologije.

V drugi fazi, ko bo podjetje že poslovalo z ustreznimi poslovnimi rezultati in bo izkazovalo primerno kreditno sposobnost, bo pridobilo še ustrezne dolžniške vire financiranja v obliki srednjeročnih in dolgoročnih bančnih kreditov. Podjetje bo tekoče poslovanje v prvih dveh letih delno financiralo tudi z državno subvencijo v obliki nepovratnih sredstev, ki je namenjena financiranju razvojne dejavnosti v inovativnih slovenskih start-up podjetjih.

Dolgoročni strateški cilj podjetja Replikateh je postati vodilni svetovni ponudnik lesno-kompozitnih izdelkov, kar mu bo poleg lastne izvedbe storitve konverzije omogočila predvsem prodaja tehnologije neposredno v proizvodni proces naročnikov. Kupce storitev in tehnologije podjetja predstavljajo proizvajalci lesenih izdelkov, pri čemer bo podjetje v prvih fazah komercializacije targetiralo predvsem ciljne tržne segmente lesenega vrtnega pohištva, izdelkov stavbnega lesa in navtične opreme, kasneje pa bo v nadaljnjih prilagoditvah tehnologije iskalo tudi možnosti širitve na druge tržne segmente trga lesenih izdelkov. Pri tem se kot najbolj obetavna ponuja predvsem priložnost širitve na trg izdelkov notranje lesene opreme (parket, furnir, leseno pohištvo) ter izdelkov konstrukcijskega lesa (lesena gradnja).

Podjetje Replikateh je prepoznalo izjemno perspektiven nišni tržni segment na trgu lesenih izdelkov za zunanjo rabo. Tržne raziskave so pokazale, da na tem trgu obstaja široka tržna vrzel pri lesenih izdelkih, ki bi bili hkrati obstojni, lepega naravnega videza, cenovno dostopni in obenem ekološko neoporečni. Na tem nišnem trgu se namreč pojavljajo proizvodi iz »domačih« vrst lesa, ki potrebujejo dodatno kemično in površinsko obdelavo s strupenimi preparati (kemična zaščitna sredstva, laki, barve), ki se luščijo in izpirajo v okolje, hkrati pa močno spremenijo naraven zunanji videz izdelkov. Druga skupina so izdelki iz naravno odpornejših tropskih vrst lesa, ki pa so dragi, zahtevajo veliko dodatnega vzdrževanja, hkrati pa izvirajo iz tropskih vrst lesa (npr. burmski tikovec), ki so v naravi ogrožene. Tretja skupina izdelkov pa so obstoječi izdelki iz polimernih-lesnih kompozitov, ki pa vsebujejo izjemno visoke deleže umetnih materialov (PVC, polietilen), manjšinski delež lesa v končnih izdelkih pa prihaja iz lesne biomase in ne celega lesa. Posledica tega je, da izgled tovrstnih izdelkov (najbolj pogost primer so podnice na terasah, bazenih) bolj kot na les spominja na plastiko in tako ne zadovolji želja končnih kupcev, ki si želijo naraven lesen videz svoje opreme.

Podjetje Replikateh s svojo inovativno tehnologijo omogoča konverzijo izdelkov iz masivnega, celega lesa v poseben lesni kompozit, ki ohranja izjemno visoko lesno sestavo, je odporen na večino zunanjih dejavnikov degradacije (naravni škodljivci, staranje, vremenske razmere, mehanske poškodbe), hkrati pa nizka cena vhodne surovine (posebna silikonska snov, do katere ima podjetje ekskluziven dostop) omogoča višje prodajne marže za ponudnike končnih izdelkov. Tehnologija je okolju prijazna in še posebej primerna za konverzijo mehkih lesnih vrst, ki so naravno manj odporne (npr. smreka, topol), poceni, hkrati pa so v našem podnebnem pasu v izobilju.

Podjetje trenutno zaključuje fazo testiranja prvih skupin izdelkov iz kompozitnega lesa in je izdelalo prve prototipe. Vzpostavitev poskusne proizvodnje za te izdelke je predvidena v prvi polovici leta 2013, v drugi polovici leta pa bo podjetje za prve domače in tuje kupce že pričelo z izvedbo storitve konverzije njihovih lesenih izdelkov stavbnega lesa (lesene hišne obloge in podnice) v izdelke kompozitnega lesa. S prvimi kupci je podjetje že vzpostavilo poslovne odnose in v naslednjih mesecih namerava podpisati prve pogodbe o sodelovanju.

Podjetje na račun visokih stroškov razvoja v prvih dveh letih načrtuje poslovanje z minimalno izgubo, ki jo bo krilo z lastnimi sredstvi, po potrebi pa bodo družbeniki podjetja zagotovili tudi potrebna premostitvena sredstva. V letu 2014 podjetje načrtuje vstop na vse tri ciljne trge in poslovanje z dobičkom. Najkasneje v letu 2017 je načrtovana realizacija prodaje na domačem in tujih trgih v višini dveh milijonov evrov.

Podjetje se zaveda, da pomeni omejevanje dejavnosti na butično proizvodnjo v okviru lastnih proizvodnih obratov na dolgi rok neizkoriščanje tržnega potenciala, ki ga tehnologija nedvomno ima. S tem v zvezi ostaja ključni razvojni izziv podjetja v prihodnosti pripeljati tehnologijo do točke, ko bo mogoča njena vključitev neposredno v proizvodne obrate podjetij v lesni industriji v globalnem merilu. S tem namenom bo načrtovana vzpostavitev lastne proizvodnje predstavljala predvsem referenčno proizvodnjo za bodoče kupce. Investicija v nakup tehnologije za proizvodna podjetja namreč predstavlja precejšnjo operativno tveganje in obsežno investicijo, ki po našem mnenju ni upravičena brez ustreznih predhodnih zagotovil, da tehnologija deluje in da so izdelki kompozitnega lesa tržno zanimivi. Prodaja tehnologije bo potekala v paketu prodaje ustrezno načrtovane in projektirane strojne opreme, know-howa in metodologije za izvedbo postopka ter redne dobave silikonske snovi, ki bo generirala osrednji del prihodkov podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. *Ambient Ljubljana – pohištveni sejem*. Najdeno 21. novembra 2012 na spletnem naslovu http://www.pohistveni-sejem.si/novice/#id_63
2. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
3. Benjamin, G.A., & Margulis, J. (2004). *Angel capital : how to raise early-stage private equity financing*. Hoboken, (N.J.) : J. Wiley.
4. Bygrave, W.D. (2010). *The Entrepreneurial Process. The Portable MBA in Entrepreneurship*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
5. Crimp, S., & Smith, T.P. (2009). *Wood Impregnation. US Patent Application No. 2009/0297871*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office. Najdeno 21.maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.ptodirect.com/Publications/20090297871>
6. Direktiva 2006/140/ES o spremembi Direktive 98/8/ES Evropskega parlamenta in Sveta za vključitev sulfuril fluorida kot aktivne snovi v Prilogo I k Direktivi. Najdeno dne 28. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:414:0078:0080:SL:PDF>
7. Drnovšek, M., Stritar, R., & Vahčič, A. (2005). *Osnove podjetništva : priročnik za pripravo poslovnega načrta 2005-2006*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Drnovšek, M., & Stritar R. (2007). *Podjetništvo (Priročnik)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. ECORYS. (2012). *An introduction to Mechanical Engineering: Study on the Competitiveness of the EU Mechanical Engineering Industry*. München: ECORYS.
10. Eder, A. (2009). *Market Information on Wood-Plastic Composite Decking and Siding in Europe*. Dunaj: Kompetenzzentrum Holz GmbH.
11. *Guide on Private Equity and Venture Capital for Entrepreneurs*. Najdeno 22. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.evca.eu/entrepreneur/default.aspx?id=3218>
12. EVCA – European Private Equity & Venture Capital Association. (2012). *Central and Eastern Europe statistics 2011*. Najdeno 23. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.evca.eu/publications/PBCEE11.pdf>
13. Feist, W.C. (2006). *Exterior Wood Finishes. Coatings technology handbook (3rd ed.)*. Boca Raton: Taylor & Francis Group.
14. *Furniture*. Najdeno 17. decembra 2012 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/furniture/>
15. Gale, Š., Lešič, M., & Kutin Slatnar, B. (2011). *Drevo, gozd, les*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
16. Gašperlin, B. (2001). *Vloga tveganega kapitala kot vir financiranja rasti hitro rastočih podjetij in gospodarstva (magistrsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

17. Glas, M., & Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.
18. *Predstavitev panoge*. Najdeno 17. oktobra 2012 na spletnem naslovu http://www.gzs.si/slo/panoge/zdruzenje_lesne_in_pohistvene_industrije/predstavitev_panoge
19. GZS – Gospodarska zbornica Slovenije. (2011). *Poročilo lesarskega sektorja*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
20. IMM Cologne. (2013). Facts and figures. Najdeno 21. januarja 2013 na spletnem naslovu http://www.imm-cologne.com/media/en/imm/downloads_25/pdf_26/daten_fakten_d.pdf
21. Kervina-Hamovič, L. (1990). *Zaščita lesa*. Ljubljana: Biotehniška fakulteta.
22. Kleindienst, B. (2000). *Vidiki in metode nadzora in zmanjševanja stroškov* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Kos, B. (2010). Vse o poslovnih angelih. Najdeno 21. decembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.poslovniangeli.si/prirocnik/>
24. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing* (14th ed.). New Jersey: Pearson/Prentice Hall
25. Krajnik, M. (2007). Uporaba poslovnega načrta v 500 najhitreje rastočih slovenskih podjetjih. *Management*, 2(3), 253-266.
26. Kraševac, M. (2012). Močne in trhle točke slovenske lesne industrije: že dolgo se govori, da je les naše največje bogastvo in glede na kakovost bi nam moral biti tudi v velik ponos. *Podjetnik*, 21(4), 22-25.
27. Lahovnik, M., & Rejc, A. (2002). *Priročnik iz ekonomike podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Leuthesser, L., Kohli, C., & Suri, R. (2003). 2+2=5? A framework for using co-branding to leverage a brand. *Journal of Brand Management*, 11(1), 35–47.
29. Mason C. M., & Harrison R. T. (2008). Developing Time Series Data on the Size and Scope of the UK Business Angel Market, *BERR. URN 08/1152*. Najdeno 26. februarja 2013 na spletnem naslovu http://www.strath.ac.uk/media/departments/huntercentre/research/researchreports/Angel_time_series_report_-_BERR_version.pdf
30. Mayr, B. (2003). Kako gospodariti, da bomo potrebovali čim manj virov financiranja. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije.
31. McIntyre, C.R., & Eakin, A.D. (1984). Wood impregnation, *US Patent No. 4,466,998*. Pittsburgh: U.S. Patent and Trademark Office. Najdeno 27. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.ptodirect.com/Patents/4466998>
32. Mednarodna organizacija za tropski les. (2012). *Letno poročilo 2011*. Yokohama: ITTO.
33. Miettinen J., Autio T., & Stromberg J. (1972). Method for preparing plastic impregnated wood by radiation polymerization. *US Patent No.: 3,663,261*. Helsinki: U.S. Patent and

- Trademark Office. Najdeno 12. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.ptodirect.com/Patents/3663261>
34. Mihevc, V., & Pavlič, M. (2001). Zaščita lesa pred vremenskimi vplivi. *Les = Wood: revija o lesu in pohištvu*, 53 (1/2), 15-20.
 35. Ministrstvo RS za kmetijstvo in okolje. (2012). *Akcijski načrt za povečanje konkurenčnosti gozdno-lesne verige v Sloveniji do leta 2020*. Ljubljana: Ministrstvo RS za kmetijstvo in okolje.
 36. Mramor, D. (2002). *Teorija poslovnih financ*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 37. Mramor, D. (1993). *Uvod v poslovne finance*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
 38. Neck, H.M. (2009). Idea Generation. *The Portable MBA in Entrepreneurship*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
 39. Nova-Institut GmbH (2009). Market Growth WPC. Najdeno 11. novembra 2012 na spletnem naslovu http://www.nova-institut.de/pdf/2010-01-18_wpc_conference.pdf
 40. Organizacija Združenih narodov za prehrano in kmetijstvo (FAO). (2012). *Forest products annual market review 2011-2012*. New York, Ženeva: Združeni narodi.
 41. OECD. (2011). Financing High-Growth Firms: The Role of Angel Investors. Najdeno 22. februarja 2013 na spletnem naslovu http://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/financing-high-growth-firms_9789264118782-en
 42. Peterlin, J., & Repovž, L. (2000). *Financiranje*. Koper: Visoka šola za management.
 43. Petrič, M. (2010). Sodobni načini obdelave, predelave in rabe lesa – trajnostnega naravnega materiala 21. stoletja. *Konferenčni zbornik Gozd in les - razvojna priložnost Slovenije* (str. 31-38). Ljubljana: Državni svet Republike Slovenije.
 44. Pfeifer, B. (2011). Davčna ureditev družb tveganega kapitala in vlaganja tveganega kapitala v Republiki Sloveniji. *Revizor: revija o reviziji*, 22(3), 19-46.
 45. Pohleven, F. (2010). Pomen SGLTP za povezavo gozdarstva, predelave in energetske izrabe lesa ter oblikovanja z industrijo. *Konferenčni zbornik Gozd in les - razvojna priložnost Slovenije* (str. 15-22). Ljubljana: Državni svet Republike Slovenije.
 46. Pšeničny, V., Berginc, J., Letonja, M., Pavlin, I., Vadjal, J., & Žizek, J. (2000). *Podjetništvo : podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjetem*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
 47. Pučko, D. (1993). *Planiranje v podjetjih*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 48. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje* (2. izdaja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 49. Ramadani, V. (2012). The Importance Of Angel Investors in Financing The Growth Of Small And Medium Sized Enterprises. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(7), 306-322.
 50. Rebernik, M., & Repovž, L. (2000). *Podjetniški proces od ideje do denarja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

51. Rebernik, M., Tominc, P., & Crnogaj, K. (2012). *Usihanje podjetništva v Sloveniji : GEM Slovenija 2011*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
52. Ribnikar, I. (2003). *Monetarna ekonomija I. (Denar, finančne institucije in denarna politika)*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta.
53. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Rusjan, B. (2002). *Management proizvodnje* (3. izdaja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Salone Internazionale del Mobile. (2012). Facts and figures. Najdeno 21. novembra 2012 na spletnem naslovu http://www.cosmit.it/en/milano/i_saloni/salone_internazionale_del_mobile/facts_and_figures
56. Schneider, M.H. (2012). Furan polymer impregnated wood, method for preparing the polymer and uses of thereof. US Patent No. 8,197,948. Oslo: U.S. Patent and Trademark Office. Najdeno 15. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.ptodirect.com/Patents/8197948>
57. Schneider, M.H. (2004). Wood impregnation. *US Patent No. 6,673,395*. Oslo: U.S. Patent and Trademark Office. Najdeno 15. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.ptodirect.com/Patents/6673395>
58. SURS. (2008). Standardna klasifikacija dejavnosti. Najdeno 3. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=5531>
59. Širec, K., & Rebernik, M. (2008). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: GV založba.
60. Tajnikar, M. (2000). *Tvegano poslovanje: knjiga o poslovanju rastočih poslov*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
61. Timmons, J. A. (1990). *Instructor's manual to accompany new venture creation: entrepreneurship in the 1990s*. Homewood, IL: Irwin.
62. Timmons, J. A., & Spinelli, S. Jr. (2004). *New venture creation : entrepreneurship for the 21st century*. Boston: McGraw-Hill/Irwin
63. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2012). *Poročilo o razvoju 2012*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
64. Vahčič, A., Bučar, B., Drnovšek, M., & Logar, N. (2000). *Osnove podjetništva: priročnik za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
65. White, R., Stark, N., & Ayrilmis, N. (2011). Recent activities in flame retardancy of wood-plastic composites at the Forest Products Laboratory. *22nd annual Conference on Recent Advances in Flame Retardancy of Polymeric Materials 2011*. Wellesley, MA : BCC Research.
66. Zacharakis, A. (2009). Business Planning. *The Portable MBA in Entrepreneurship*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

67. Žugelj, D., Penca, P., Slavnič, N., Žunec, B., & Vadnjal, J. (2001). *Tvegani kapital: si upate tvegati?*. Ljubljana: Lisac & Lisac.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Projekcija bilance stanja podjetja Replikateh d.o.o. -----	1
Priloga 2: Projekcija izkaza poslovnega izida -----	2
Priloga 3: Projekcija izkaza denarnih tokov -----	4
Priloga 4: Projekcija čistih prihodkov od prodaje-----	5
Priloga 5: Gibanje čistih prihodkov od prodaje -----	6
Priloga 6: Gibanje dodane vrednosti-----	6
Priloga 7: Stroški surovin-----	7

Priloga 1: Projekcija bilance stanja podjetja Replikateh d.o.o.

Tabela 1: Projekcija bilance stanja (v EUR)

Postavka na dan 31.12.	2013	2014	2015	2016	2017
	plan	plan	plan	plan	plan
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	11.418	17.405	125.292	136.431	259.234
I. Neopredmetena sredstva in DPČR	4.750	10.900	23.950	21.250	18.550
1. Dobro ime	0	0	0	0	0
2. Ostala neopredmetena sredstva	4.750	10.900	23.950	21.250	18.550
3. Dolgoročne AČR	0	0	0	0	0
II. Opredmetena osnovna sredstva	6.668	6.505	101.342	115.181	240.684
1. Zemljišče	0	0	0	0	0
2. Poslovni prostori/zgradba	0	0	0	0	0
3. Oprema, vozila, mehanizacija	0	0	96.000	112.000	238.000
4. Računalniki in oprema	6.668	6.505	5.342	3.181	2.684
5. Drugo	0	0	0	0	0
III. Naložbene nepremičnine	0	0	0	0	0
IV. Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0
V. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0	0	0
VI. Odložene terjatve za davek	0	0	0	0	0
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	13.805	100.213	244.225	423.458	692.703
I. Sredstva za prodajo	0	0	0	0	0
II. Zaloge	0	2.000	23.830	34.461	49.114
III. Kratkoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	3.750	23.588	173.502	302.916	541.175
V. Denarna sredstva	10.055	74.625	46.893	86.082	102.415
C. KRATKOROČNE AČR	0	0	0	0	0
SREDSTVA	25.223	117.618	369.517	559.889	951.937
A. KAPITAL	15.321	68.668	121.588	189.056	373.632
I. Vpoklicani kapital	32.000	100.000	100.000	100.000	100.000
II. Kapitalske rezerve	0	0	0	0	0
III. Rezerve iz dobička	0	0	0	0	0
IV. Presežek iz prevrednotenja	0	0	0	0	0
V. Preneseni čisti dobiček/zguba	-19.885	-16.679	-31.332	21.588	89.056
VI. Čisti dobiček/izguba	3.206	-14.653	52.921	67.467	184.577
B. REZERVACIJE IN DPČR	0	0	0	0	0
1. Rezervacije	0	0	0	0	0
2. Dolgoročne PČR	0	0	0	0	0
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	0	0	90.000	90.000	90.000
I. Dolgoročne finančne obveznosti	0	0	90.000	90.000	90.000

se nadaljuje

nadaljevanje

Postavka na dan 31.12.	2013	2014	2015	2016	2017
	plan	plan	plan	plan	plan
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0	0	0	0
I. Odložene obveznosti za davek	0	0	0	0	0
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	9.902	48.950	157.928	280.833	488.305
I. Obveznosti za odtujitev	0	0	0	0	0
II. Kratkoročne finančne obveznosti	0	0	0	0	0
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	9.902	48.950	157.928	280.833	488.305
D. KRATKOROČNE PČR	0	0	0	0	0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	25.223	117.618	369.517	559.889	951.937

Priloga 2: Projekcija izkaza poslovnega izida

Tabela 2: Projekcija izkaza poslovnega izida (v EUR)

Postavka na dan 31.12.	2013	2014	2015	2016	2017
	plan	plan	plan	plan	plan
A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	45.000	283.060	1.041.014	1.817.495	3.247.048
I. Prihodki od prodaje storitve doma	32.400	164.700	214.110	265.707	296.503
II. Prihodki od prodaje storitve v tujini	12.600	118.360	229.040	356.060	559.090
III. Prihodki od prodaje tehnologije	0	0	597.864	1.195.728	2.391.455
B. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG	0	0	0	0	0
C. VREDNOST USREDSTV. LASTNIH UČ.	0	0	0	0	0
D. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	20.000	0	0	0	0
E. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	65.000	283.060	1.041.014	1.817.495	3.247.048
F. POSLOVNI ODHODKI	60.992	297.713	977.683	1.726.861	3.010.027
I. Stroški blaga, materiala in storitev	31.810	229.300	700.090	1.211.199	2.180.030
1. Nabavna vrednost blaga	0	0	354.683	709.365	1.418.731
1.1. Nabavna vrednost opreme	0	0	60.000	120.000	240.000
1.2. Nabavna vrednost surovine	0	0	294.683	589.365	1.178.731
2. Stroški porabljenega materiala	7.550	87.500	184.275	266.488	379.799
2.1. Stroški materiala	500	2.000	3.000	4.338	6.183
2.2. Stroški surovin (silikonska snov)	5.550	81.500	142.977	206.766	294.683
2.3. Stroški energije	0	0	12.000	17.354	24.733
2.2. Stroški pomožnega materiala	0	0	14.298	20.677	29.468
2.3. Stroški nadomestnih delov	0	0	2.000	2.892	4.122
2.4. Drugi stroški materiala	1.500	4.000	10.000	14.461	20.610
3. Stroški storitev	24.260	141.800	161.133	235.346	381.500
3.1. Stroški promocijskih aktivnosti	4.000	8.000	18.000	50.000	120.000

se nadaljuje

nadaljevanje

Postavka na dan 31.12.	2013	2014	2015	2016	2017
	plan	plan	plan	plan	plan
3.2. Outsourcing storitve pri partnerju	6.660	97.800	0	0	0
3.3. Stroški nadomestil	1.000	12.000	24.000	36.000	60.000
3.4. Stroški vzdrževanja	0	0	5.000	10.000	20.000
3.5. Stroški najemnin	2.400	12.000	70.000	70.000	70.000
3.6. Stroški drugih storitev	10.200	12.000	44.133	69.346	111.500
II. Stroški dela	27.600	64.400	247.480	473.800	749.800
1. Stroški plač in zavarovanj	24.000	56.000	215.200	412.000	652.000
2. Drugi stroški dela	3.600	8.400	32.280	61.800	97.800
III. Odpisi vrednosti, amortizacija	1.582	4.014	30.113	41.862	80.197
1. Neopredmetena sredstva	250	850	1.950	2.700	2.700
2. Opredmetena osnovna sredstva	1.332	3.164	28.163	39.162	77.497
2.1. Poslovni prostori/zgradba	0	0	0	0	0
2.2. Oprema, vozila, mehanizacija	0	0	24.000	34.000	74.000
2.3. Računalniki z opremo	1.332	3.164	4.163	5.162	3.497
2.4. Drugo	0	0	0	0	0
IV. Drugi poslovni odhodki	0	0	0	0	0
G. DOBIČEK/IZGUBA IZ POSLOVANJA	4.008	-14.653	63.331	90.634	237.021
H. FINANČNI PRIHODKI	0	0	0	0	0
I. FINANČNI ODHODKI	0	0	1.350	6.300	6.300
J. DOBIČEK/IZGUBA IZ REDNEGA POSLOVANJA	4.008	-14.653	61.981	84.334	230.721
K. IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0
L. IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0
M. CELOTNI DOBIČEK/IZGUBA	4.008	-14.653	61.981	84.334	230.721
N. DAVEK IZ DOBIČKA	802	0	9.060	16.867	46.144
O. ODLOŽENI DAVKI	0	0	0	0	0
P. ČISTI DOBIČEK/IZGUBA	3.206	-14.653	52.921	67.467	184.577
R. Povprečno število zaposlenih na podlagi delovnih ur	1,25	3,00	7,58	12,67	17,33
S. Število zaposlenih 31. decembra	2,00	6,00	9,00	13,00	18,00

Priloga 3: Projekcija izkaza denarnih tokov

Tabela 3: Projekcija izkaza denarnih tokov (v EUR)

	2013	2014	2015	2016	2017
Začetno stanje denarnih sredstev	12.115	10.055	74.625	46.893	86.082
Čisti dobiček	3.206	-14.653	52.921	67.467	184.577
Amortizacija	1.582	4.014	30.113	41.862	80.197
Neto denarni tok	16.903	-585	157.658	156.222	350.855
Sprememba poslovnih terjatev	3.750	19.838	149.914	129.413	238.259
Sprememba poslovnih obveznosti	9.902	39.048	108.978	122.905	207.472
Sprememba zalog	0	2.000	21.830	10.631	14.653
Sprememba aktivnih časovnih razmejitev	0	0	0	0	0
Sprememba pasivnih časovnih razmejitev	0	0	0	0	0
Neto finančni tok iz rednega poslovanja	23.055	16.625	94.893	139.082	305.415
Sprememba neopredmetenih dolgoročnih sredstev	5.000	7.000	15.000	0	0
Sprememba opredmetenih osnovnih sredstev	8.000	3.000	123.000	53.000	203.000
Sprememba dolgoročnih finančnih naložb	0	0	0	0	0
Sprememba kratkoročnih finančnih naložb	0	0	0	0	0
Neto finančni tok iz rednega posl. in investicijske dejavnosti	10.055	6.625	-43.107	86.082	102.415
Sprememba kapitala	0	68.000	0	0	0
Sprememba finančnih obveznosti	0	0	90.000	0	0
Končno stanje denarnih sredstev	10.055	74.625	46.893	86.082	102.415

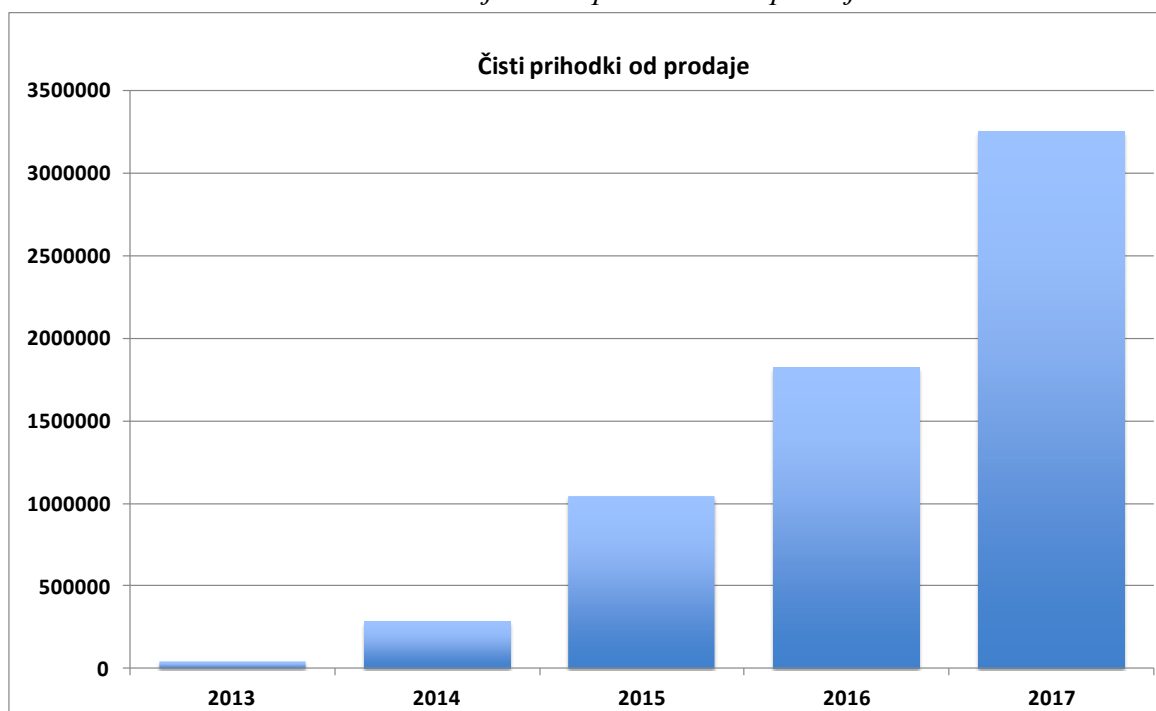
Priloga 4: Projekcija čistih prihodkov od prodaje

Tabela 4: Projekcija čistih prihodkov od prodaje (v EUR)

Vrsta proizvoda/storitve/prihodka	2013	2014	2015	2016	2017
A1. Segment zunanjega pohištva	0	55.000	71.500	92.950	102.245
Vrtni stoli	0	25.000	32.500	42.250	46.475
Vrtne mize	0	24.000	31.200	40.560	44.616
Klopi v parkih	0	6.000	7.800	10.140	11.154
A2. Segment stavbnega pohištva	32.400	97.200	126.360	151.632	166.795
Lesene podnice	27.000	81.000	105.300	126.360	138.996
Lesene hišne obloge	5.400	16.200	21.060	25.272	27.799
A3. Segment navtične opreme	0	12.500	16.250	21.125	27.463
Navtični pod	0	12.500	16.250	21.125	27.463
A. SKUPAJ ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE NA DOMAČEM TRGU	32.400	164.700	214.110	265.707	296.503
B1. Segment zunanjega pohištva	0	68.000	136.000	204.000	306.000
Vrtni stoli	0	12.000	24.000	36.000	54.000
Vrtne mize	0	6.000	12.000	18.000	27.000
Klopi v parkih	0	50.000	100.000	150.000	225.000
B2. Segment stavbnega pohištva	12.600	45.360	68.040	102.060	153.090
Lesene podnice	10.500	37.800	56.700	85.050	127.575
Lesene hišne obloge	2.100	7.560	11.340	17.010	25.515
B3. Segment navtične opreme	0	5.000	25.000	50.000	100.000
Navtični pod	0	5.000	25.000	50.000	100.000
B. SKUPAJ ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE NA TUJEM TRGU	12.600	118.360	229.040	356.060	559.090
Prodaja tehnologije	0	0	120.000	240.000	480.000
prodaja surovine	0	0	477.864	955.728	1.911.455
C. SKUPAJ ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE TEHNOLOGIJE	0	0	597.864	1.195.728	2.391.455
D. SKUPAJ PRODAJA (A+B+C)	45.000	283.060	1.041.014	1.817.495	3.247.048
E. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	20.000	0	0	0	0
F. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	65.000	283.060	1.041.014	1.817.495	3.247.048

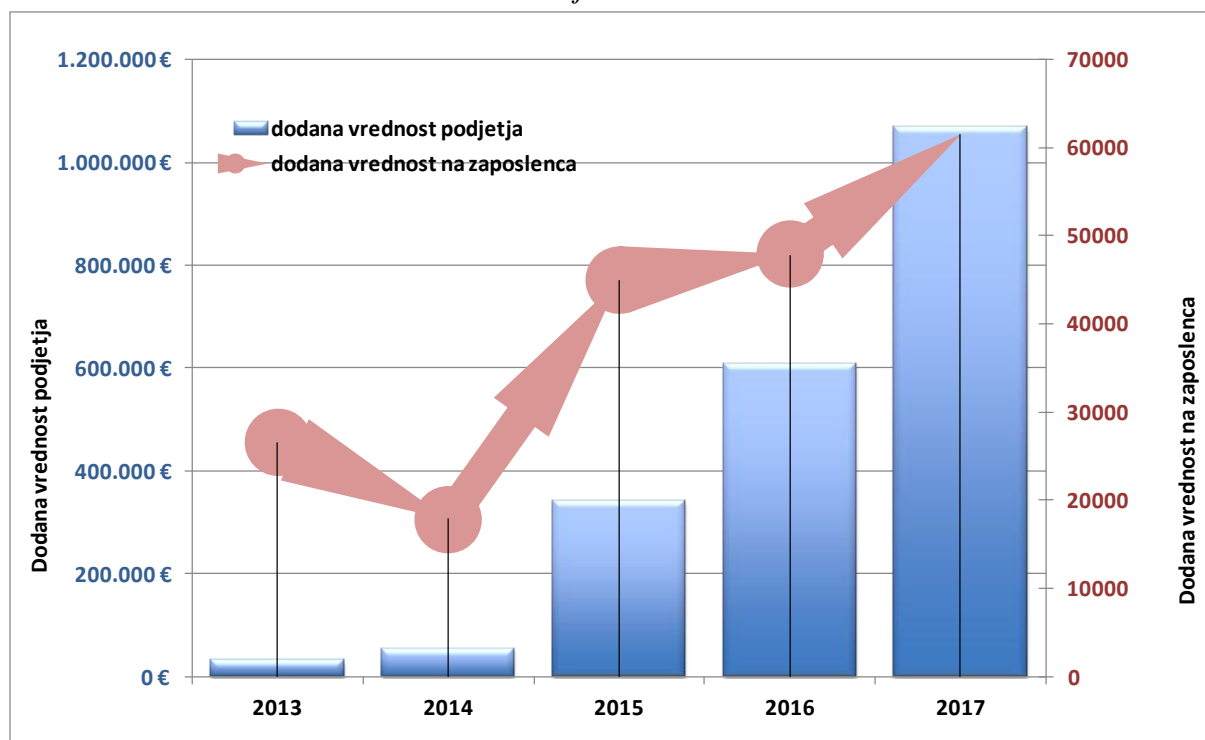
Priloga 5: Gibanje čistih prihodkov od prodaje

Slika 1: Gibanje čistih prihodkov od prodaje



Priloga 6: Gibanje dodane vrednosti

Slika 2: Gibanje dodane vrednosti



Priloga 7: Stroški surovin

Tabela 5: Projekcija čistih prihodkov od prodaje (v EUR)

Vrsta proizvoda/storitve/stroška	2013	2014	2015	2016	2017
A1. Segment zunanjega pohištva	0	12.950	16.835	21.886	24.074
Vrtni stoli	0	4.625	6.013	7.816	8.598
Vrtne mize	0	5.550	7.215	9.380	10.317
Klopi v parkih	0	2.775	3.608	4.690	5.159
A2. Segment stavbnega pohištva	3.996	11.988	15.584	18.701	20.571
Lesene podnice	3.330	9.990	12.987	15.584	17.143
Lesene hišne obloge	666	1.998	2.597	3.117	3.429
A3. Segment navtične opreme	0	463	601	782	1.016
Navtični pod	0	463	601	782	1.016
A. SKUPAJ STROŠEK SUROVIN NA DOMAČEM TRGU	3.996	25.401	33.021	41.368	45.662
B1. Segment zunanjega pohištva	0	50.320	100.640	150.960	226.440
Vrtni stoli	0	2.220	4.440	6.660	9.990
Vrtne mize	0	1.850	3.700	5.550	8.325
Klopi v parkih	0	46.250	92.500	138.750	208.125
B2. Segment stavbnega pohištva	1.554	5.594	8.392	12.587	18.881
Lesene podnice	1.295	4.662	6.993	10.490	15.734
Lesene hišne obloge	259	932	1.399	2.098	3.147
B3. Segment navtične opreme	0	185	925	1.850	3.700
Navtični pod	0	185	925	1.850	3.700
B. SKUPAJ STROŠEK SUROVIN NA TUJEM TRGU	1.554	56.099	109.957	165.397	249.021
C. SKUPAJ STROŠEK SUROVIN	5.550	81.500	142.977	206.766	294.683