

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ŠIRITEV DEJAVNOSTI PODJETJA PDI A.D.:
IZGRADNJA OBJEKTA ZA PROIZVODNJO LESNIH PELETOV**

Ljubljana, april 2009

LINA ČEPAK

IZJAVA

Študentka Lina Čepak izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Particie Kotnik in, da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 LESNI PELETI, GORIVO NOVE GENERACIJE	1
2 POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA	4
3 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE	5
3.1 PANOGA DEJAVNOSTI	5
3.2 PODJETJE.....	7
3.3 PROIZVODI OZIROMA STORITVE	8
3.4 STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI	10
4 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA	11
4.1 KUPCI IN SEGMENTACIJA	11
4.2 OBSEG TRGA IN TRENDI	13
4.3 KONKURENCA.....	18
5 EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA	20
5.1 PRIHODKI IN PREDPOSTAVKE ZA IZRAČUN: CENA, KOLIČINA	20
5.2 STROŠKI	21
5.3 PRISPEVEK ZA KRITJE FIKSNIH STROŠKOV IN DOBIČKA.....	23
5.4 ANALIZA DONOSNOSTI.....	23
5.5 FIKSNI, VARIABILNI IN POLVARIABILNI STROŠKI	25
5.6 UPRAVLJANJE Z DENARNIM TOKOM PODJETJA	26
6 NAČRT TRŽENJA	26
6.1 STRATEGIJA VSTOPA NA TRG ZA POSAMEZNE TRŽNE SEGMENTE	26
6.2 CENOVNA STRATEGIJA	26
6.3 TRŽNO KOMUNICIRANJE	27
6.4 PRODAJNE POTI	28
7 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT	29
7.1 POSTOPEK IZDELAVE IZDELKA ALI IZVEDBE STORITVE.....	29
7.2 POTREBNA OPREMA ZA IZDELAVO IZDELKA ALI IZVEDBO STORITVE.....	31
7.3 POTREBNI OBJEKTI IN INFRASTRUKTURA	32
7.4 TRG NABAVE SUROVINE IN REPROMATERIALA	32
7.5 POTREBE PO ZAPOSLENIH IN DELOVNI ČAS	32
7.6 ZUNANJI SODELAVCI IN ZUNAJ NAJETA PODJETJA	32
8 NAČRT RAZVOJA	33
8.1 TRENUTNI STATUS RAZVOJA IZDELKOV/STORITEV IN NALOGE DO DOKONČANJA RAZVOJA.....	33
8.2 SISTEM IZBOLJŠEVANJA IN UVAJANJA NOVIH PROIZVODOV	33
8.3 SREDSTVA NAMENJENA RAZVOJU	33
9 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI	33
9.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	33
9.2 KLJUČNO VODSTVENO OSEBJE IN KLJUČNI KADRI	34
9.3 POLITIKA ZAPOSLOVANJA IN NAGRAJEVANJA V PODJETJU	35
9.4 DRUGI LASTNIKI IN INVESTITORJI, NJIHOVE PRAVICE IN OMEJITVE.....	35
9.5 PROFESIONALNI SVETOVALCI IN STORITVE.....	36
10 SPLOŠNI TERMINSKI PLAN	36
10.1 KLJUČNE AKTIVNOSTI V PRVEM POSLOVNEM LETU	36
10.2 TERMINSKI NAČRT	37
11 KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI	37

11.1	MAKRO RAVEN.....	37
11.2	RAVEN PODJETJA	38
11.3	SIMULIRANA POSLOVNA TVEGANJA.....	39
12	FINANČNI NAČRT.....	39
12.1	VLOŽKI V PODJETJE.....	39
12.2	VIRI FINACIRANJA IN DELEŽI V PODJETJU.....	40
12.3	UPRAVLJANJE S KRATKOROČNIMI SREDSTVI.....	40
12.4	DAVČNI STATUSI	40
12.5	KONTROLA STROŠKOV	41
12.6	POJASNILA IN PREDPOSTAVKE UPORABLJENE ZA IZDELAVO BILANC.....	41
	SKLEP	41
	LITERATURA IN VIRI	41
13	DODATKI1	

Kazalo slik:

Slika 1: Analiza rasti trga lesnih peletov v Italiji od leta 2003 do 2007.....	6
Slika 2: Struktura prihodkov podjetja PDI a.d. od prodaje proizvodov v letu 2006.....	7
Slika 3: Lesni peleti.....	8
Slika 4: Količinski prikaz porabe lesnih peletov po posameznih državah v letu 2007 (v tonah).....	12
Slika 5: Potrošnja peletov od 2001-2007 v Italiji.....	13
Slika 6: proizvodnja peletov od 2003-2007 v Italiji.....	13
Slika 7: Poraba lesnih peletov (v tonah) od 2001-2007 v Evropi.....	14
Slika 8: Pretekla ter napovedana prihodnja rast proizvodnje lesnih peletov v Evropi (v tonah).....	16
Slika 9: Proizvodnja in potrošnja lesnih peletov od 2001-2007 v Evropi.....	16
Slika 10: Proizvodnja peletov v Avstriji od 2001-2007 (v tonah).....	17
Slika 11: Proizvodnja in potrošnja lesnih peletov na Danskem od 2001-2007 (v tonah).....	17
Slika 12: Grafični prikaz ROA, ROE in ROS	25
Slika 13: Cenovna primerjava različnih goriv.....	27
Slika 14: Shema prodajnih poti	28
Slika 15: kurilnost lesa (kJ/kg) glede na vsebnost vlage	29
Slika 16 in 17: Mlin z enim rotorjem AUBEMA (kapaciteta: 2000 m ³ /h).....	30
Slika 18: Primer stroja za izdelovanje peletov - peletirke.....	30
Slika 19: Primer stroja za hlajenje	31
Organizacijska shema podjetja PDI a.d.	34

Kazalo tabel:

Tabela 1: Struktura prihodkov podjetja PDI a.d. od prodaje posameznih proizvodov v letu 2006.....	7
Tabela 2: Letni prihodki podjetja PDI a.d. od leta 2004 do 2007	8
Tabela 3: Lastnosti oziroma zahtevane značilnosti peletov po avstrijskem standardu ONORM M 7135	9
Tabela 4: Število producentov in obseg proizvodnje peletov po posameznih italijanskih regijah v letu 2007.....	18
Tabela 5: Prihodki podjetja v prvih petih letih	20
Tabela 6: Stroški materiala v prvih petih letih.....	21
Tabela 7: Stroški elektrike in goriva v prvih petih letih	22
Tabela 8: Stroški dela v prvih petih letih	22
Tabela 9: Stroški storitev v prvih petih letih.....	22
Tabela 10: Stroški amortizacije v prvih petih letih	22
Tabela 11: Drugi stroški prodaje v prvih petih letih	23
Tabela 12: Doba vračanja naložbe	24
Tabela 13: Potrebni stroji za proizvodnjo lesnih peletov	31
Tabela 14: Število delavcev glede na stopnjo izobrazbe	33

UVOD

Poslovni načrt je odskočna deska vsakega podjetja, na podlagi katerega se pokaže ekonomska smiselnost ustanovitve oziroma razširitve določenega podjetja in katerega cilj je da, bi podjetje skočilo čim višje in želo dobre rezultate. Zato je pomembno, da je le-ta narejen dobro, natančno in na podlagi realnih predpostavk, kajti le tako služi svojemu pravemu namenu. Moje diplomsko delo predstavlja poslovni načrt podjetja PDI a.d. – razširitev podjetja z izgradnjo objekta za proizvodnjo lesnih peletov.

Namen diplomskega dela je bil preučiti ali je vlaganje v novi projekt podjetja ekonomsko upravičeno. Kljub temu, da je na trgu lesnih peletov prisotnih že nekaj ponudnikov, ima podjetje PDI a.d. kar nekaj konkurenčnih prednosti, zaradi katerih sem se odločila, da bom natančneje proučila to poslovno priložnost. Cilj diplomskega dela je bil podjetju PDI a.d. podati priporočilo, ali izkoristiti poslovno priložnost postavitve proizvodne linije lesnih peletov.

V nadaljevanju najprej predstavljam lesne pelete kot enega izmed obnovljivih virov energije. Temu sledi povzetek, kjer je na kratko predstavljena vsebina poslovnega načrta. Nato je na vrsti opis panoge dejavnosti, proizvoda in podjetja, ki ob realizaciji projekta ter primerni strategiji vstopa vidi širitev dejavnosti ter potencial rasti. Temu sledi tržna raziskava in analiza, kjer so natančneje opisani tržno stanje in trendi, ciljni kupci ter konkurenti. Nato se naloga osredotoči na ekonomiko poslovanja podjetja, analizo donosnosti, ocenitvijo praga rentabilnosti, opredelitve in razdelitve stroškov, dobo vračanja investicije ter upravljanja z denarnim tokom. V nadaljevanju je opisan načrt trženja proizvoda, kjer so podrobneje opredeljene strategija vstopa na trg, cenovna strategija, tržno komuniciranje in tržne poti. Poglavje s proizvodnim in storitvenim načrtom se osredotoča predvsem na samo proizvodnjo lesnih peletov, kjer je opisan natančen proizvodni proces. Nato sledi načrt razvoja, vodstvena skupina in kadri, njihova organizacijska struktura, ključno vodstveno osebje ter lastniška struktura podjetja. Temu sledi splošni terminski plan, zatem so na vrsti kritična tveganja in problemi, ki se lahko pojavijo v času poslovanja, tako na makro ravni, kot na ravni podjetja. V tem poglavju so predstavljene tudi dejanske simulacije in odstopanja od načrtovanega poslovanja. Na koncu sledi še finančni načrt, torej potrebna sredstva, viri financiranja ter pojasnila in uporabljene predpostavke za izdelavo bilanc.

Poslovni načrt je sestavljen na podlagi predloge za pisanje poslovnega načrta in gradiv, ki se uporabljajo pri podjetniških predmetih na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani (Drnovšek et. al., 2007). Podobno velja za finančne projekcije, za katere so uporabljeni modeli, izdelani za namene teh predmetov.

1 LESNI PELETI, GORIVO NOVE GENERACIJE

Na svetu je mnogo organskih snovi ali organskih ostankov, splošno poimenovanih kot biomasa, ki so primerni za pridobivanje energije, tako toplotne kot tudi električne. Ta energetski potencial je bil do pred kratkim slabo ali celo napačno izkoriščen, čeprav lahko znatno prispeva k pozitivni strukturi primarne energije in energetski neodvisnosti posameznih držav.

Obnovljivi viri energije (OVE) na splošno veljajo za pomemben prihodnji vir primarne energije v Evropi in edini vir trajnostne energije, povečevanje njihovega deleža pa je ena od prioritet energetske in okoljske politike držav Evropske unije. Te prioritete so bile uradno objavljene na zasedanju Sveta Evropske komisije 23. januarja 2008 v Bruslju s sprejetjem predloga Direktive o spodbujanju energije iz obnovljivih virov. Evropska unija želi s tem energetsko-podnebnim paketom zmanjšati količine emisij toplogrednih plinov za vsaj 20 odstotkov do leta 2020 in prav tako za 20 odstotkov povečati delež obnovljivih virov energije. Koristi od izkoriščanja

obnovljivih virov so vsestranske: od zmanjševanja emisij, varčevanja s fosilnimi gorivi, zmanjševanja uvozne odvisnosti pa do makroekonomskih vplivov na razvoj lokalnega in regionalnega gospodarstva.

Sedanja struktura primarne energije je usmerjena predvsem na energente:

- ki pri proizvodnji, transportu in porabi obremenjujejo okolje in
- katerih količina je omejena

Obstaja več razlogov, zaradi katerih so do okolja prijazni obnovljivi viri energije, med katere sodi tudi biomasa, še zelo nerazviti ter razmeroma malo uporabljeni:

- od vrste uporabljene biomase je odvisna ustrezna izbira tehnologije,
- uporaba biomase je v primerjavi s fosilnimi gorivi gospodarna samo v določenih primerih,
- na razpolago moramo imeti zadosten potencial biomase,
- zbiranje, predelava in obdelava biomase je še vedno slabo poznana,
- nepoznavanje učinkovitih tehnologij in naprav za pretvorbo energije.

Zadnja dva sta značilna predvsem za nerazvite države ter države v razvoju, saj se le-te še ne zavedajo pomena narave in posledic onesnaževanja okolja. Razvite države pa se tega dobro zavedajo, zato si z različnimi ukrepi in spodbudami prizadevajo povečati porabo ekoloških goriv ter zmanjšati porabo okolju neprijaznih goriv (npr. fosilnih goriv).

Za boljše razumevanje tematike bom najprej navedla nekaj terminologije, ki bo rdeča nit celotnega poslovnega načrta:

- **Primarna energija** je energija, ki jo pridobimo iz naravnega vira. Glede na obnovljivost delimo primarno energijo na obnovljive ter neobnovljive vire energije. Med neobnovljive vire spadajo premog, surova nafta, zemeljski plin ter jedrsko gorivo; zanje je značilno, da se po določenem času izčrpajo. Obnovljivi viri energije pa so: sončna energija, energija biomase, energija vetra, vode, ter morja. Le-ti se s časom ne morejo izčrpati, čeprav se lahko v celoti izkoristijo.
- **Biomasa** oziroma **bio-gorivo** označuje vse bioenergetske vire in bio odpadke, tudi iz tehnološko pretvorbenih procesov in končnih produktov. Po mednarodni terminologiji se izraz biomasa (v kontekstu goriv) uporablja za trdna goriva, bio-gorivo (biofuel) pa za tekoča in plinasta goriva, ki jih pridobimo iz biomase. Med goriva na osnovi biomase uvrščamo 1. lesno biomaso, ki še ni bila kemično obdelana, 2. regenerirane ostanke lesa po kemični obdelavi ter 3. reciklirane produkte, ki nastajajo iz lesne biomase (npr. papir).
- **Lesna biomasa** – k lesni biomasi uvrščamo gozdne ostanke, ostanke pri industrijski predelavi lesa in kemično neobdelan les. Med gozdne ostanke sodijo vejevje, krošnje, debla majhnih premerov ter manj kakovosten les, ki ni primeren za nadaljnjo industrijsko predelavo. Ostanke so posledica rednih sečenj, nege mladih gozdov ter posravnih in sanitarnih sečenj. Pri industrijski obdelavi lesa nastajajo ostanke primarne in sekundarne predelave (žaganje, krajniki, lubje, prah,...) Med preostali kemično neobdelani les uvrščamo produkte kmetijske dejavnosti v sadovnjakih in vinogradih ter že uporabljen les in njegove izdelke (gajbice, palete,...)
- **Bioenergija** je energija pridobljena iz biomase.

- **Lesni peleti** – so gorivo, proizvedeno iz čistega lesa, brez kakršnih koli kemičnih primesi. Primerni so za kurišča vseh velikosti ter za industrijsko uporabo. Lesni peleti so torej ekološko gorivo nove generacije, obnovljiv vir energije, ki ne povzroča toplogrednih plinov in omogoča enak standard kurjenja kot kurilno olje.

V Evropi se je po podatkih Evropskega centra peletov (www.pelletcentre.info) v letu 2007 uradno potrošilo skoraj 6 milijonov ton peletov, od tega polovico za ogrevanje stanovanjskih objektov, približno 40 odstotkov za industrijske potrebe ter preostalih 10 odstotkov za ostale namene. V istem letu je bila njihova proizvodnja manjša od potrošnje, in sicer okoli 5 milijonov ton peletov. Ta podatek napeljuje na dejstvo, da Evropi primanjkuje proizvajalcev in je zato še vedno neto uvoznica tega proizvoda (predvsem iz Kanade).

Velja poudariti tudi, da se dandanes razvite države vedno bolj zavedajo pomena narave in z njo povezanih obnovljivih virov, zato se zavzemajo za učinkovitejšo rabo energije. Tehnologijo skušajo usmeriti tako, da bo naravi prijaznejša, kajti ogrevanje z lesno biomaso v veliki meri prispeva k zmanjšanju emisij toplogrednih plinov (CO₂ in SO₂). Zaradi tega obstajajo v EU in tudi v Sloveniji posebni programi, ki za raziskave, razvoj ter izgradnjo novih proizvodnih objektov, namenjenih proizvodnji bio-goriv, nudijo določena nepovratna sredstva ter finančno podporo. (vir: www.aure.si, Podpora investicij v gospodarstvu). Letos je na primer Eko sklad (Ekološki sklad Republike Slovenije, javni sklad) razpisal 14 milijonov evrov sredstev, namenjenih kreditiranju različnih naložb v varstvo okolja. Predmet financiranja so bile naložbe v učinkovito rabo energije in rabo obnovljivih virov energije pri gradnji in obnovi stanovanjskih in drugih objektov, pri proizvodnji toplotne in električne energije in v industrijskih procesih. Prednostne pa so bile naložbe v zmanjševanje emisij toplogrednih plinov, za katere je kredit dosegel do 90 % priznanih stroškov investicije. Tem so sledile naložbe v gospodarjenje z odpadki in naložbe v varstvo voda in oskrbo s pitno vodo, kjer je delež priznanih stroškov znašal do 50 % celotne naložbe. Zgornja omejitev posameznega kredita je bila 2 milijona evrov (Uradni list RS, št. 25/08 (40PO08A) ter www.ekosklad.si).

Poleg tega letno namenijo določena sredstva za subvencioniranje investicij v povečanje energetske učinkovitosti obstoječih večstanovanjskih stavb, posameznih gospodinjstev in javnih ustanov kot so šole, vrtci, domovi, ipd. (vir: www.ape.si, www.aure.si, Podpora investicijam v gospodinjstvu). Ekološki sklad Republike Slovenije, javni sklad je nudil občanom nepovratne finančne spodbude za rabo obnovljivih virov energije in večjo energijsko učinkovitost stanovanjskih stavb. Skupna višina nepovratnih sredstev je znašala 7,5 milijonov evrov. (Uradni list RS_1SUB-OB08).

Največja slabost uporabe lesnih peletov za ogrevalne namene so visoki stroški investicije v prestrukturiranje obstoječih stanovanjskih in drugih objektov, ki sedaj uporabljajo alternativno metodo ogrevanja (fossilna goriva, elektrika, druga biogoriva, idr.). Primerjava stroškov ogrevanja namreč pokaže, da večji delež stroškov ogrevanja na biomaso predstavlja investicija, pri kurilnem olju pa gorivo. Ta slabost se odpravi s pomočjo držav Evropske unije, ki, kot je zgoraj navedeno, uporabo biomasnega goriva zelo podpirajo, zato tudi financirajo in subvencionirajo te vrste investicij.

2 POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA

2.1 Kratek opis podjetja ter poslovne priložnosti

Podjetje PDI a.d., ki se trenutno ukvarja z obdelavo in predelavo primarnega lesa za namene pohištvene industrije, se je odločilo za razširitev proizvodne dejavnosti. Novi projekt podjetja temelji na izgradnji proizvodnega obrata za izdelavo lesnih peletov. Poleg proizvodnega podjetja PDI a.d., ki ima sedež v Bosni in Hercegovini, bo v novonastalem projektu pomembno vlogo igralo slovensko podjetje Niko d.o.o., ki bo delni lastnik projekta ter glavni posrednik med bosanskim in evropskim trgom. Podjetji bosta usklajeno sodelovali ter se poslovno dopolnjevali in v tem vidim poslovno priložnost novonastalega projekta. Bosansko podjetje bo zadolženo za izdelavo kakovostnih proizvodov, medtem ko bo slovensko podjetje usmerjeno v uspešno trženje le-tega.

2.2 Konkurenčna prednost in strategija

Kljub temu, da je ta izdelek že prisoten na tržišču, imamo razloge, ki upravičujejo poslovno priložnost. Zaradi ugodne lokacije bo podjetje PDI a.d. zmožno proizvajati lesne pelete z občutno nižjimi stroški kot jih proizvajajo podjetja na območju EU. Zato bo tudi prodajna cena nižja. Niko d.o.o. pa že vrsto let uspešno sodeluje z italijanskim trgom lesa in ima zaradi poznanstev že trdno postavljene temelje za ponudbo novega proizvoda. Menim, da je strategija nizke lastne cene ter dobre tržne ponudbe bistvena konkurenčna prednost in s tem zmagovalna poteza pri plasiranju novega proizvoda.

2.3 Ciljni trgi in tržni segmenti

Povpraševanje in poraba lesnih peletov se v evropskih državah iz leta v leto večata. Zasluga gre delno tudi državnim oblastem, saj se vedno bolj zavzemajo za zmanjšanje onesnaževanja okolja in zato namenjajo vedno več sredstev za večjo in učinkovitejšo rabo obnovljivih virov energije.

Naši ciljni kupci bodo tako fizične osebe oziroma gospodinjstva, kot tudi podjetja, industrije in javni zavodi. Lesni peleti se bodo prodajali bodisi direktno preko grosista do kupca, bodisi preko prodajalca na drobno. V prvem primeru bodo končni kupci predvsem velika podjetja, tovarne in druge javne ustanove, ki potrošijo več goriva za ogrevanje prostorov. V drugem primeru pa bomo prodajali manjšim gospodinjstvom preko trgovin.

Podjetje PDI a.d. namerava večino proizvodnje izvoziti na trge EU, predvsem v Italijo in Avstrijo, kjer je poraba tega proizvoda za namene ogrevanja stanovanjskih in drugih javnih ter poslovnih objektov v primerjavi z ostalimi državami zelo velika. Italija je trenutno tudi neto uvoznica lesnih peletov, saj nima zadostnih proizvodnih kapacitet. Na začetku bomo skušali večino proizvedene količine prodati na v Italijo (vsaj 50 odstotkov). Ostalo bomo ponudili v Avstriji in Sloveniji. Manjši del proizvodnje bo ostal v BiH.

2.4 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve

Ker se podjetje nahaja v BiH in so vsi pretekli podatki, vezani na podjetje, prikazani v bosanski valuti – konvertibilni marki (KM), sem tudi v poslovnem načrtu vse izračune delala v tej valuti. Menjalni tečaj znaša 1,95583 KM/€.

Ocenjeni obseg sredstev, ki so potrebna za začetek proizvodnega procesa, je nekaj manj kot 2 milijona evrov, s katerimi bo podjetje kupilo vso opremo in stroje, izgradilo proizvodno infrastrukturo ter opremilo potrebne poslovne prostore. Podjetje PDI a.d. želi ostati večinski lastnik projekta, zato je pripravljeno financirati 51 % investicije z lastnimi sredstvi. Podjetje Niko d.o.o. bo financiralo od 25-40 % projekta. Preostali del investicije pa bo najverjetneje

financiralo podjetje iz Bosne. Pričakujemo oziroma upamo, da bomo del potrebnih sredstev dobili tudi na podlagi razpisa.

Podjetje bo že s prvim letom poslovalo z dobičkom, vložena sredstva pa se bodo po izračunih, prikazanih v 5. poglavju, povrnila v četrtem letu poslovanja. Spodbudna je tudi IRR projekta, ki znaša za prvo petletje poslovanja 20,9 %.

2.5 Vodstvena skupina in kadri

Podjetje PDI a.d. ima trenutno 61 zaposlenih. Zaradi novega projekta bo dodatno zaposlilo 10 novih delavcev, in sicer 9 v proizvodnji ter poslovodjo. Vodstvo podjetja bo ostalo nespremenjeno. Več o kadrovski strukturi je opisano v 9. poglavju, vodstvena skupina in kadri.

3 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE

3.1 Panoga dejavnosti

Kljub temu, da je podjetje PDI a.d. registrirano v Bosni in Hercegovini, sem panogo dejavnosti preučila na podlagi Nacionalne uredbe o standardni klasifikaciji dejavnosti (2008), saj le-ta temelji na mednarodni statistični klasifikaciji gospodarskih dejavnosti NACE Rev. 2. Nacionalna uredba in mednarodna statistična klasifikacija sta zaradi potrebe po mednarodni usklajenosti medsebojno primerljivi. Naj omenim pomembno stvar, ki se navezuje na obe podjetji, da lahko enote predelujejo lastne materiale ali pa predelujejo tuje materiale za tuj račun. Tudi v tem primeru sta obe enoti vključeni v predelovalne dejavnosti. Sem spadajo tudi organizatorji kooperacijske proizvodnje, ki izdelkov sami sicer ne proizvajajo, odločajo pa o načrtih in oblikovanju izdelkov, nabavijo surovine, organizirajo prodajo in nosijo tveganje, povezano s proizvodnjo. Prav tako je del predelovalne dejavnosti tudi sestavljanje komponent izdelkov oziroma polizdelkov, iz katerih v naslednjih fazah nastane proizvod, namenjen končni prodaji.

Peleti so relativno nova oblika lesne biomase, zato tudi njihova proizvodnja po SKD (2008) ni ozko segmentirana, temveč se znotraj predelovalne dejavnosti uvršča v področje C.

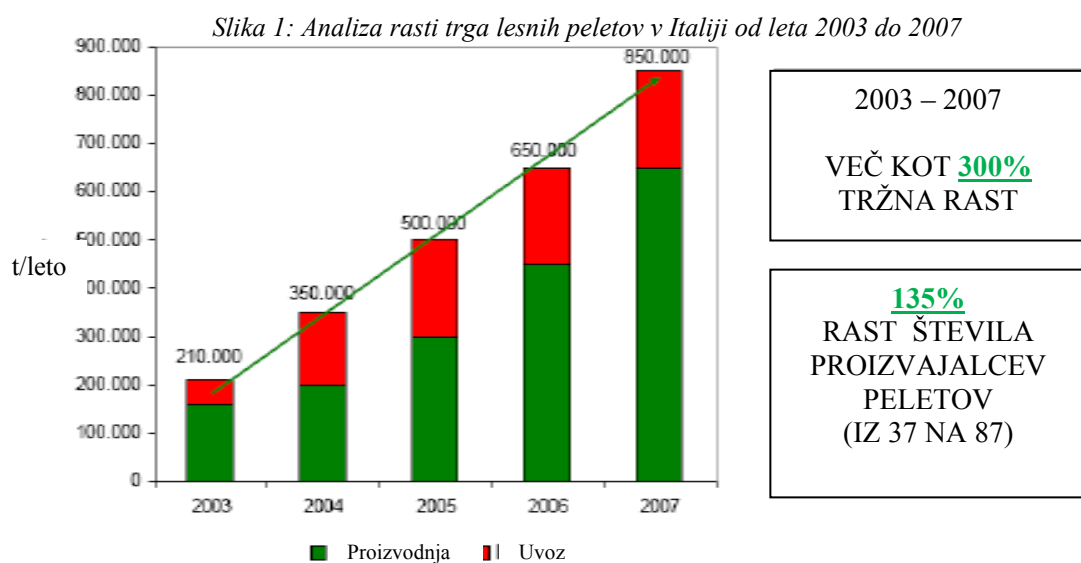
Ker se podjetje PDI a.d. večinoma ukvarja s proizvodnjo lesnih izdelkov (desk, plošč, furnirja ipd.), njihov proizvodni proces pa obsega žaganje, skobljenje rezanje, profiliranje, sestavljanje lesnih izdelkov in podobno, spada podjetje PDI a.d., gledano po SKD, v panogo obdelave in predelave lesa, proizvodnjo izdelkov iz lesa, plute, slame in protja, razen pohištva. Če panogo globlje razčlenimo, uvrstimo podjetje v oddelek 16, in sicer v dve podskupini. Prva je 16.10, to je žaganje, skobljenje in impregniranje lesa, ter druga, 16.21, proizvodnja furnirja, vezanega in slojastega lesa, ivernih, vlaknenih in drugih plošč na osnovi lesa.

Z razširitvijo proizvodnega programa podjetja PDI a.d. bo panoga dejavnosti ostala nespremenjena, saj v skupino 16.10 spada tudi proizvodnja lesnih briketov in sekancev, žaganje drv za kurjavo ter sušenje lesa.

Po podatkih GZS na območju Slovenije deluje v tej skupini panoge približno 50 manjših in eno večje podjetje, vendar ponujajo široko paleto izdelkov in polizdelkov, ki prav tako spadajo v to dejavnost ter so usmerjeni predvsem v proizvodnjo lesnih izdelkov, žaganju in skobljenju lesa ter žaganja drv za kurjavo. Skratka obstoječa podjetja v panogi so last manjših obrtnikov, ki imajo majhne kapacitete proizvodnje, med potencialne konkurente pa jih uvrščamo zato, ker je njihov

predmet proizvodnje prav tako lesni izdelek, ne proizvajajo pa konkretno alternativnih virov za energetske namene. Poleg zgornjih, obstoječih posrednih konkurentov je v Sloveniji še okoli 20 podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in distribucijo ostalih, alternativnih oblik lesne biomase, kot so lesni sekanci, lesni ostanki, drva ter lesni briketi; in jih prav tako štejemo za posredne konkurente. Neposrednih proizvajalcev oziroma dobaviteljev lesnih peletov je v Sloveniji 8, podrobneje pa so predstavljeni v poglavju tržne raziskave in analize.

Zaradi dobrega poznavanja italijanskega trga ter bodočih konkretnih kupcev, ki se nahajajo na tem območju, smo se odločili, da bomo večji del naše proizvodnje izvozili v Italijo. Na tem trgu so tudi pretekle opravljene analize zelo privlačne, trendi pa obetavni. To je razvidno tudi iz slike 1, ki prikazuje rast trga lesnih peletov v Italiji v zadnjih petih letih. Neposredni proizvajalci ter ponudniki peletov na teh trgih pa so podrobneje predstavljeni v poglavju o konkurenci.



Vir: Project: The Pellets Market in Europe, Michael Wild, EBES AG – European Bio Energy Services, Vienna, leto 2008.

Planirana rast rabe obnovljivih virov energije je zelo obetajoča zato menim, da je trenutna konkurenca razmeroma šibka, kajti to je šele začetek razvoja in s tem nastajanja bioenergetskih podjetij. Glede na lastno ceno proizvoda ter število proizvajalcev, se povprečna prodajna cena zadržuje dokaj visoko in ni videti, da bi na trgu ponudbe prihajalo do cenovnih vojn, kar teoretično napeljuje na oligopolne tržne razmere. Nevarnost vstopa novih konkurentov bo v prihodnjih letih vedno večja, saj bodo države vedno bolj spodbujale investicije, proizvodnjo in porabo biomase za energetske potrebe. Nevarnosti substitucije proizvoda za enkrat ni, kajti lesni peleti so se pojavili kot zadnja koristna substitucija vsem ostalim virom primarne energije. Prav tako pa so v primerjavi z ostalimi viri biomase glede na vložek ter njihove značilnosti najbolj učinkovito izrabljeni. Pogajalska moč kupcev je odvisna od tega, kakšen potencial ima posamezna država za proizvodnjo lesnih peletov. V Italiji se, na primer, potroši več peletov kot znaša njihova proizvodna kapaciteta zato je pogajalska moč na tem trgu velika. Pogajalska moč dobaviteljev materiala za proizvodnjo lesnih peletov je zelo majhna, saj je zaenkrat material dobavljiv v neomejenih količinah, kvaliteta le-tega pa nima bistvenega pomena, zato se tudi cena med dobavitelji ne more dosti razlikovati.

Menim, da je priložnost vstopa na trg v tem času idealna, saj je tržno povpraševanje po lesnih peletih še nerazvito, v zadnjih desetih letih konstantno naraščajoče in trendi kažejo, da bo v prihodnjih letih še precej raslo (Pellets for Europe (4.1030/C/02-160) Trends in Pellets

Utilisation & European Wood Pellet Import Market, 2008 PFI Annual Conference). Sočasno pa se alternativni viri toplotne energije (nafta, zemeljski plin, premog) dražijo, zato postaja ogrevanje na bio-goriva vedno bolj privlačno tudi s finančne plati. Trenutne razmere na trgu nafte so sicer zaradi kriznih razmer izredne, vendar dolgoročni trend cen zgoraj omenjenih goriv logično napeljuje na njihovo rast, saj gre za neobnovljive vire, ki jih bo v prihodnosti vedno manj na voljo. Več podatkov o proizvodnji in porabi lesnih peletov je navedenih v poglavju tržne raziskave in analize.

3.2 Podjetje

PDI a.d. je proizvodno podjetje, katerega trenutna osnovna dejavnost je primarna predelava lesa ter proizvodnja luščenega furnirja in odpreskov, iz katerih v naslednjih fazah proizvedejo stole in mize. Sedež podjetja PDI a.d. se nahaja v neposredni bližini lesne industrije, in sicer v industrijski coni mesta Šikovo, 90 km od Banja Luke. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1996, decembra 2001 pa se je preoblikovalo v delniško družbo. Od takrat se je lastniška struktura nekajkrat spremenila, med drugim je delni lastnik podjetja PDI postalo tudi podjetje Niko d.o.o., s katerim tudi sama sodelujem. Današnji direktor Miljan Ković je tudi večinski lastnik, ki je leta 2003 prevzel vodenje proizvodnega obrata.

3.2.1 Predmet poslovanja

Sedanji predmet poslovanja podjetja je proizvodnja:

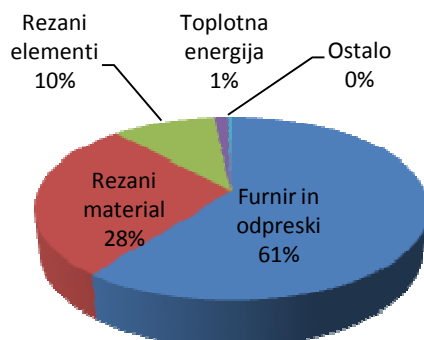
- furnirja in odpreskov iz furnirja,
- rezanega materiala vseh dimenzij ter vrst lesa (prevladujejo bukev, jelka, smreka),
- rezanih elementov bukve, hrasta in dodatnih dejavnosti,
- toplotne energije za potrebe segrevanja tretjih oseb ter za lastne potrebe

Tabela 1: Struktura prihodkov podjetja PDI a.d. od prodaje posameznih proizvodov v letu 2006

Zap.št.	VIRI PRIHODKA	PRIHODKI V KM*	% PRIHODKA
1	Furnir in odpreski	1.219.276	60,44%
2	Rezani material	559.037	27,71%
3	Rezani elementi	206.519	10,24%
4	Toplotna energija	27.402	1,36%
5	Ostali prihodki	5.000	0,25%
	SKUPAJ	2.017.233	100,00%

Legenda: * KM (konvertibilna marka) je denarna enota Bosne in Hercegovine.

Slika 2: Struktura prihodkov podjetja PDI a.d. od prodaje proizvodov v letu 2006



Večina proizvodov (cca. 95 %) podjetje izvozi na trge EU preko posredniških podjetij. Glavni povezovalac bosanskega podjetja z evropskim trgom povpraševalcev je podjetje Niko d.o.o.

V letih 2004 in 2005 se je podjetje PDI skoraj v celoti obnovilo. Osnovni cilj rekonstrukcije je bil usposobiti vse proizvodne pogone, nadomestiti opremo ter povečati število zaposlenih glede na planirani obseg proizvodnje ter plasirati nove proizvode, katerih prodaja je perspektivna na trgih zahodne Evrope (to so bili predvsem luščen furnir in odpreski).

Rezultati so bili zelo spodbudni, saj se je tako proizvodnja kot prodaja v tujino povečala. Strateški proizvod je bil luščen furnir, saj s prodajo le-tega realizirajo letno okoli 50 % celotnih prihodkov. Podjetje zaposluje 61 ljudi, ob realizaciji tega projekta pa bi zaposlili še okoli 10 dodatnih delavcev. V tabeli 2 je prikazano kako so se prihodki v podjetju spreminjali od leta 2004 pa do leta 2007. Z večanjem proizvodnje so se kopičili tudi lesni ostanki in odpadki, po njihovih napovedih naj bi jim ostalo z začetkom proizvodnje lesnih peletov letno okoli 20.000 m³ lesnih odpadkov.

Tabela 2: Letni prihodki podjetja PDI a.d. od leta 2004 do 2007

Leto	Prihodki v KM
2004	22.029
2005	1.290.561
2006	2.017.233
2007	3.343.566

3.2.2 Nova proizvodna linija lesnih peletov

V bližnji prihodnosti podjetje namerava ponovno razširiti dejavnost z izgradnjo novega obrata za proizvodnjo lesnih peletov.

Podjetje je za načrtovano proizvodnjo lesnih peletov zelo dobro situirano, saj je na tej lokaciji in v njeni bližini veliko manjših in večjih podjetij, ki pri predelovanju lesa ustvarjajo surovino (lesne ostanke), potrebno za proizvodnjo lesnih peletov.

3.3 Proizvodi oziroma storitve

Kot je bilo že prej omenjeno, bodo z razširitvijo podjetja izgradili nov proizvodni obrat, namenjen proizvodnji **lesnih peletov**. V nadaljevanju so nekoliko podrobneje opisane njihove karakteristike.

Slika 3: Lesni peleti



Vir: Stoves online, 2008.

Lesni peleti so izdelki (mali briketi) iz čistega suhega mletega lesa. So premera med 6 in 18 mm in dolžine med 10 in 20 mm.. Ker so peleti sipek material, je mogoča dokaj enostavna

avtomatska regulacija doziranja peletov v kurišče, kar pomeni, da lesni peleti predstavljajo gorivo nove generacije, ki omogoča enak standard kurjenja kot kurilno olje. Primerni so za kurišča vseh velikosti ter za industrijsko uporabo. Kurilna vrednost kilograma peletov znaša približno polovico kurilne vrednosti litra kurilnega olja in sicer cca. 4,9 kWh/ kg (mag. Ivo Glušič, L-portal - www.gzs.si/lesarstvo).

Primerjave:

- 2 kg peletov = 1 L kurilnega olja
- 650 kg peletov = 1 m³
- 1 kg peletov = 4,9 kW/h

Tabela 3: Lastnosti oziroma zahtevane značilnosti peletov po avstrijskem standardu ONORM M 7135

Lastnost	Peleti
Prečni prerez	4-20 mm
Dolžina	Do 5 x prečni prerez
Gostota snovi	≥ 1,0 kg/dm ³
Vsebnost vode	≤ 12%
Vsebnost pepela	≤ 0,5 %
Kurilna vrednost	≥ 18,0 MJ/kg
Vsebnost žvepla	≤ 0,04 %
Vsebnost lepljivih snovi	≤ 0,30 %
Vsebnost klora	≤ 0,02 %

Vir: Katalog produktov lesne biomase, 2005.

Ta standard velja za večino evropskih držav.

3.3.3 Prednosti lesnih peletov

Na splošno so najpomembnejše prednosti lesnih peletov v primerjavi z ostalimi energenti naslednji:

- + cena; od 30 % do 60 % cenejši od ostalih energentov (odvisno od trenutnih cen na trgu ter posamezne države),
- + je popolnoma ekološki energent
- + se proizvajajo iz domačih obnovljivih virov energije
- + peleti so lahki in enostavni za shranjevanje
- + omogočajo okolju prijazno ogrevanje prostorov

Poleg zgoraj navedenih splošnih prednosti, ki so značilne za to bio-gorivo, pa ima podjetje kot tako, še dodatne razloge, ki upravičujejo to investicijo in zaradi katerih bo na tem trgu konkurenčno:

- + proizvodnja na stroškovno ugodnejši lokaciji, v Bosni; zaradi nižjih proizvodnih stroškov bo podjetje lahko izvažalo po nižjih prodajnih cenah,
- + v podjetju velike količine lesnih odpadkov, ki nastajajo v proizvodnem procesu, ostaja neizkoriščenih,

- + v bližnji okolici je veliko večjih in manjših lesnopredelovalnih industrij, ki se prav tako soočajo s problemom neizkoriščenosti lesnih ostankov,
- + vedno večje povpraševanje obstoječih tujih kupcev in poslovnih partnerjev po lesnih peletih,
- + povezanost z EU preko slovenskega podjetja Niko d.o.o., ki bo zadolženo za ponudbo in prodajo lesnih peletov

3.3.4 Proizvodnja peletov

Vhodna surovina, iz katere se proizvajajo peleti, je čisti les. To pomeni, da mora biti brez tujkov kot je kamenje, železo itd., ter brez kemijskih dodatkov, kot so lepila, barve, laki, itd. Najprimernejša surovina je torej suha žagovina in oblovina. Uporabni so seveda tudi drugi lesni ostanki, kot je žamanje, krajniki, odčelki, itd. Proces peletiranja sestavljajo faze priprave materiala, kamor spada sušenje, mletje, sejanje, čiščenje. Sledi faza homogenizacije vhodne surovine ter stiskanje materiala skozi matrico, ki je osrednji del procesa. Nazadnje nastopi še faza hlajenja v zračnem hladilniku.

3.3.5 Prodaja peletov

Peleti se dobavljajo v rinfuzi, v vrečah po 600 do 1400 kg in v vrečah po 15 do 25 kg. Rinfuza je zanimiva za večje potrošnike, ki imajo primerne zalogovnike. Rinfuza se prevaža v podobnih cisternah kot žito. Velike vreče (big-bag) so primerne za tiste uporabnike, ki imajo primeren dostop in prostor za skladiščenje teh vreč, in lahko hkrati služijo kot zalogovnik. Male vreče pa so primerne predvsem za tiste uporabnike, ki ročno polnijo male zalogovnike peči ali kamine na pelete.

3.4 Strategija vstopa in rasti

Glede na napeto ter negotovo situacijo, ki je dandanes prisotna na trgih zemeljskega plina, nafte in drugih virov energije, ki služijo za potrebe gretja stanovanjskih, poslovnih in drugih prostorov, menim, da je trženje lesnih peletov trenutno zelo perspektivno, zato je sedaj pravi čas za vstop na trg.

Po podatkih Evropskega centra za biomasno energijo, ki letno opravlja analize, dela projekte ter na podlagi le-teh napoveduje trende na tem področju, je sedaj ogrevanje z lesnimi peleti najbolj razvito v skandinavskih državah, ki so med drugim tudi največje proizvajalke, potrošnice in uvoznice te vrste bio-goriva (<http://www.escansa.com> in <http://www.pelletcentre.info>). To kaže na razvitost držav ter posledično na pomen ohranjanja snaznosti okolja, saj bolj kot je država razvita, bolj se zaveda posledic onesnaževanja zraka. Države zahodne Evrope so še v začetni fazi povpraševanja in koriščenja tega načina ogrevanja prostorov. Prav tu vidim tudi nova tržišča za trženje lesnih peletov.

Podjetje Niko d.o.o. tesno sodeluje s številnimi italijanskimi pohištvenimi podjetji in ta poznanstva bomo pri vstopu na zahodni trg nedvomno izkoristili. Poleg tega naj omenim še, da smo do obstoječe poslovne ideje o proizvodnji in prodaji lesnih peletov prišli prav po njihovi zaslugi, saj so zadnje čase kazali velik interes do te nove oblike ogrevanja. Sodeč po pogovorih ter opravljenih raziskavah, smo ugotovili, da bi jim lahko zaradi ugodne lokacije ter posledično

nižjih proizvodnih stroških pelete prodajali po občutno nižji ceni, kot jim jih ponujajo konkurenčna podjetja.

Lesne pelete bomo seveda po ugodni ceni prodajali tudi na slovenskem trgu. V Sloveniji je glavni vir ogrevanja še vedno plin, v primerjavi z ostalimi evropskimi državami pa je raba lesnih peletov za namene ogrevanja prostorov relativno nizka. Zaradi tega bomo ob vstopu na slovenski trg skušali z oglaševanjem ter s konkurenčno ceno prepričati ne le obstoječe odjemalce, ki sedaj kupujejo pri konkurentih, temveč tudi ostale, ki namesto tega vira uporabljajo bodisi plin ali kakšno drugo obliko ogrevanja prostorov. Več podrobnosti o vrsti končnih odjemalcev našega proizvoda je navedenih v poglavju o kupcih.

Poleg italijanskega in slovenskega trga bomo skušali z ugodno cenovno ponudbo prodreti še na avstrijski trg peletov, saj se cene na tem trgu prav tako visoke, sam trg pa se nahaja v naši neposredni bližini, zato bi bili transportni stroški nizki in zato tudi končna cena proizvoda nižja. Ob začetku poslovanja bomo preučili še ostale evropske trge in ugotovili, ali je smiselno ponujati izdelek v geografsko bolj oddaljene trge kot je severna Evropa in Skandinavske države.

Vizija in poslanstvo obstoječega podjetja sta ostala nespremenjena. Način širjenja poslovanja bo usklajen z obstoječo vizijo in poslanstvom podjetja PDI a.d., hkrati pa bodo skušali slediti še nekaterim sveže zastavljenim ciljem, ki zadevajo novo investicijo.

Vizija podjetja

Vizija podjetja PDI a.d., ki se nanaša na razširjeno podjetje, je da v začetni fazi izkoristi vse proizvodne kapacitete tega produkta in uresničiti zadane cilje prodaje. Dolgoročno pa želijo širiti proizvodnjo in v čim večji meri zadovoljevati povpraševalce, tako s količinsko kot tudi s kakovostno izdelanimi proizvodi.

Ker bodo prihodki odvisni predvsem od slovenskega partnerja Niko d.o.o., pa si podjetje PDI a.d. posredno želi postati ter tudi ostati vodilni oskrbnik na slovenskem trgu lesnih peletov ter z ugodnimi cenami prevzeti del trga zahodno-evropskih in skandinavskih držav.

Poslanstvo podjetja

Na organiziranem trgu lesne biomase si bo podjetje prizadevalo ponuditi najboljše pogoje pri oskrbi z lesnimi peleti, in sicer z usmerjenostjo k potrebam in željam kupcev, s partnerskimi odnosi in svetovanjem ter z optimizacijo cene. Z nenehno strokovno kontrolo proizvodnje bodo kljub nižji ceni zagotavljali visoko kakovost proizvodov.

Ker se zavedajo vse večjega pomena čistega okolja za zdravo življenje, bodo nudili naravi prijazen, alternativni vir energije, ki bo zadovoljil tako naravne kot družbene vrednote strank.

4 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA

4.1 Kupci in segmentacija

Vedno večja je osveščenost prebivalstva za okoljevarstvo, zato se odločajo za alternativne oblike bio-goriv z namenom zmanjšanja emisij v okolju. To bo tudi naša ciljna skupina kupcev. Poleg obstoječih ljudi, ki se tega zavedajo in so že uporabniki bio-goriv, bomo skušali z upravičenimi dokazi prepričati še ostale uporabnike, ki z uporabo fosilnih goriv onesnažujejo okolje. Ciljali

bomo tako na skupino kupcev, ki nastopajo na trgu izdelkov za široko potrošnjo (fizične osebe, gospodinjstva), kot tudi na kupce medorganizacijskega trga (podjetja, industrije, javni zavodi). Zaradi majhnih količin naročil pa peletov ne bomo direktno prodajali fizičnim osebam in gospodinjstvom, temveč bomo imeli omejeno minimalno naročeno količino. Le-ti bodo naše proizvode lahko kupili v trgovinah na drobno.

Skratka lesni peleti se bodo prodajali bodisi direktno preko grosista do kupca, bodisi preko prodajalca na drobno. V prvem primeru bodo končni kupci predvsem velika podjetja, tovarne in druge javne ustanove, ki potrošijo več goriva za ogrevanje prostorov. V drugem primeru pa bomo prodajali manjšim gospodinjstvom preko trgovin.

Tržišče prodaje

Podjetje namerava proizvedene količine peletov skoraj v celoti izvoziti na trge Evropske unije, predvsem v Italijo in Avstrijo. Kot je razvidno iz slike 1 (str. 6) je bila Italija do sedaj neto uvoznica lesnih peletov, kajti njihova potrošnja je presegala ne samo proizvodnjo, temveč tudi proizvodne kapacitete tega bio-goriva. Poleg tega ima Italija najhitreje rastoči trg peletov v Evropi. In trend kaže, da se bo potrošnja v tej državi samo še večala. V Avstriji pa sta tako proizvodnja kot poraba lesnih peletov za ogrevanje v zadnjih letih močno narasli.

Potencialni kupci bi lahko bile tudi Skandinavske države (Švedska, Danska, Norveška) ter Finska in Nizozemska, saj so največje porabnice lesnih peletov za namene ogrevanja v Evropi.

V Evropi se potroši v povprečju približno 4,5 milijona ton lesnih peletov na leto. Kot je razvidno iz grafa 4 so največje potrošnice in uvoznice Švedska (1,7 milijona ton v letu 2007), Danska (1 milijon ton v letu 2007) in Nizozemska (0,8 milijona ton v letu 2007). V teh državah je potrošnja tako velika, ker se peleti uporabljajo pretežno v elektrarnah in toplarnah ter v industrijskih kotlovnih. Lesne pelete uvažajo iz Kanade preko Rotterdamskega pristanišča. Kanada letno izvozi v Evropo več kot polovico vseh proizvedenih lesnih peletov (wood pellet association).

Slika 4: Količinski prikaz porabe lesnih peletov po posameznih državah v letu 2007 (v tonah)



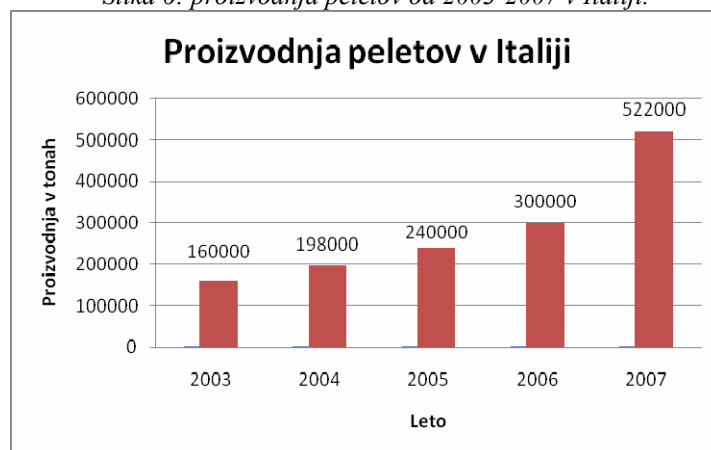
Vir: European production, trade and consumption of wood pellets – first results from the Pellets-@las project, 2008.

Po podatkih, ki smo jih uspeli dobiti od poslovnih partnerjev iz Italije, je zaenkrat na trgu Evropske unije povpraševanje po lesnih peletih še vedno večje od ponudbe. To potrjujejo tudi podatki Evropskega peletnega centra (European Pellet Centre), ki so objavljeni na njihovi spletni strani, kjer letno opravljajo tržne analize dejanske proizvodnje, proizvodne kapacitete ter potrošnje tega materiala po posameznih državah v Evropi (sliki 5 in 6 na naslednji strani).

Slika 5: Potrošnja peletov od 2001-2007 v Italiji.



Slika 6: proizvodnja peletov od 2003-2007 v Italiji.



Vir: Database on European pellet market actors, 2008.

Tuji poslovni partnerji in obstoječi kupci sedanjih proizvodov v zadnjem času kažejo znaten interes za odkup lesnih peletov. Sodeč po pogovorih, naj bi bili pripravljeni odkupiti večinsko proizvodnjo ter tudi promocijsko prikazovati ta produkt v njihovi državi.

Na začetku bomo skušali večinski del proizvodnje plasirati na italijanski trg (vsaj 50 odstotkov proizvodnje). V Avstriji smo dogovorjeni z enim poslovnim partnerjem, ki se zanima za odkup približno 15 odstotkov celotne proizvedene količine peletov. V prihodnje pa računamo prodati še nekoliko večji odstotek proizvodnje na tem trgu. V Sloveniji planiramo ponuditi približno 10 odstotkov proizvedenega izdelka, če pa bo povpraševanje veliko, bomo ta delež na slovenskem trgu povečali. Manjši del proizvedene količine bo ostal tudi v državi, predvsem v občini Šikovo in njeni okolici, saj bodo določene javne ustanove (občinska stavba, vrtec in šola) ter morebitne druge na novo zgrajene stavbe preuredile sistem ogrevanja in ga zamenjale s sistemom na lesno gorivo. To lahko trdim z gotovostjo, saj dogovori med podjetjem in potencialnimi odjemalci biogoriva že potekajo.

4.2 Obseg trga in trendi

Dejavnik, ki determinira trend povpraševanja po tem proizvodu, je omejena in neprekinjena rast cen alternativnih virov energije (nafta in naftnih derivatov) za potrebe ogrevanja. Na povečanje povpraševanja po obnovljivih virih še posebej vplivajo stalna rast nafte in naftnih derivatov ter vse pogostejše in nevarnejše energetske krize.

Drugi dejavnik, ki pomembno vpliva na povpraševanje po lesnih peletih je rastoča okoljska in ekološka zavest potrošnikov, predvsem v razvitejšem zahodnem svetu. Zaradi dejstva, da lesni peleti spadajo med tako imenovana okoljsko sprejemljiva bio-goriva, saj imajo zanemarljiv negativni vpliv na okolje, lahko v prihodnje pričakujemo nadaljnjo rast povpraševanja.

4.2.1 Stanje na trgu lesnih peletov v Evropi

Lesnim peletom se po vseh raziskavah in napovedih obeta zelo svetla prihodnost. Zadnje raziskave trga so bile narejene letos in rezultati so pokazali, da proizvodna kapaciteta ter potrošnja tega produkta iz leta v leto raste. To lahko vidimo v spodnjem grafu. Izjema je le leto 2007, v katerem so se zaradi tople zime peleti slabše prodajali in se je zato poraba le malo dvignila. Analizo je opravila Evropska agencija za razvoj bioenergije s pomočjo Evropskega peletnega centra (<http://www.eurec.be> & <http://www.pelletcentre.info>)

Slika 7: Poraba lesnih peletov (v tonah) od 2001-2007 v Evropi.



Vir: Analysis of the global pellet market, 2009.

4.2.2 Trendi na evropskem trgu lesnih peletov

V okviru raznih evropskih ter drugih organizacij vsako leto naredijo raziskavo trga lesnih peletov in s tem nudijo potencialnim investitorjem, proizvajalcem in končnim uporabnikom jasn vpogled v smiselnost ali naložbe, odprtja proizvodnega obrata ali pa uporabe produkta za namene ogrevanja prostorov. To so predvsem neprofitne organizacije, ki delujejo pod okriljem države, s ciljem povečati rabo obnovljivih virov energije. Te organizacije nudijo vrsto koristnih informacij o trgu, proizvodnji, potrošnji, cenah, preteklih statistikah ter najrazličnejših trendih v panogi bio-energentov. Poleg tega spodbujajo razvoj na področju varstva okolja z dajanjem kreditov, subvencij, poroštov in drugih oblik finančne in nefinančne pomoči.

Glavne organizacije, ki delujejo na tem področju so:

- European Pellet Centre - informacije o proizvodnji, potrošnji in cenah v različnih državah Evrope (<http://www.pelletcentre.info>),
- Eko sklad – slovenski okoljski javni sklad – največja slovenska finančna ustanova, namenjena spodbujanju okoljskih naložb (www.ekosklad.si),
- Zveza društev za biomaso Slovenije (www.slobiom-zveza.si),
- Pellet fuels institute (<http://pelletheat.org>),

- Wood pellet – association of Canada – združenje, ki opravlja razne analize na ameriškem trgu peletov in javnosti ponuja ažurirane informacije o opravljenih analizah in trendih (<http://www.pellet.org>).

Skupek nazadnje ažuriranih analiz in trendov s strani zgoraj navedenih organizacij in društev v Evropi so pokazali:

- kontinuirana rast trga lesnih peletov v evropskih razvitih državah,
- večanje investicij v industrijo lesnih peletov,
- širitev podjetij fosilnih goriv na področje alternativnih, ekoloških bio-goriv – predvsem lesnih peletov,
- konstantno večanje proizvodnje lesnih peletov ter nadaljevanje takega trenda še vsaj 10 let,
- zelo močno povečanje povpraševanja tega bio-goriva s strani elektrarn in toplarn.

Prihodnost na trgu ogrevanja je po predvidevanjih analiz zelo cvetoča. To trditev potrjuje vrsta dejavnikov:

- olje, zemeljski plini, ter premog se konstantno dražijo, tak trend se bo po predvidevanjih nadaljeval,
- IEA (International Energy Agency) napoveduje pomanjkanje zgoraj naštetih goriv, njihova količina je omejena, zato bodo v prihodnje dobavljivi v vedno manjših količinah,
- nenehno naraščanje povpraševanja po energiji,
- nove in napredne tehnologije obdelave in predelave lesa ter produciranje energije iz njega,
- vse bolj razviti mehanizmi trgovanja z bio-energenti,
- Evropa je še vedno neto uvoznica lesnih peletov, kar pomeni, da evropsko povpraševanje po lesnih peletih še vedno presega ponudbo. V letu 2008 so napovedali, samo iz Kanade, uvoz preko 4.800.000 ton peletov. Ta trend rasti uvoza se bo nadaljeval še vsaj 5-6 let. (<http://www.pelletheat.org/3/institute/2008summerConf/EuropeanMarket.pdf>),
- če bi samo polovica od 800 planiranih do leta 2015 na novo odprtih elektrarn na premog v Aziji zamenjalo premog, kot vir energije, z lesnimi peleti, bi Azija postala vodilni potrošnik lesnih peletov (400 milijonov ton/leto) (Wild_EBES),
- lesni peleti so od 40 % - 60 % cenejši od ostalih energentov (odvisno od trenutnih cen na trgu).

4.2.3 Namen porabe lesnih peletov po posameznih državah v Evropi

Švedska, Danska in Finska uporabljajo lesne pelete za proizvodnjo tako energije kot toplote. Na Nizozemskem in v Belgiji se peleti rabijo predvsem v "*co-firing*" proizvodnji energije in toplote, z drugimi besedami sosežiganje dveh ali več različnih vrst materialov oziroma goriv bodisi z namenom zmanjšanja proizvodnih stroškov bodisi z namenom zmanjšanja emisij nekaterih onesnaževal. Medtem ko se v Nemčiji, Avstriji, Italiji in Franciji peleti uporabljajo pretežno za centralno ogrevanje in ogrevanje posameznih hiš in domov.

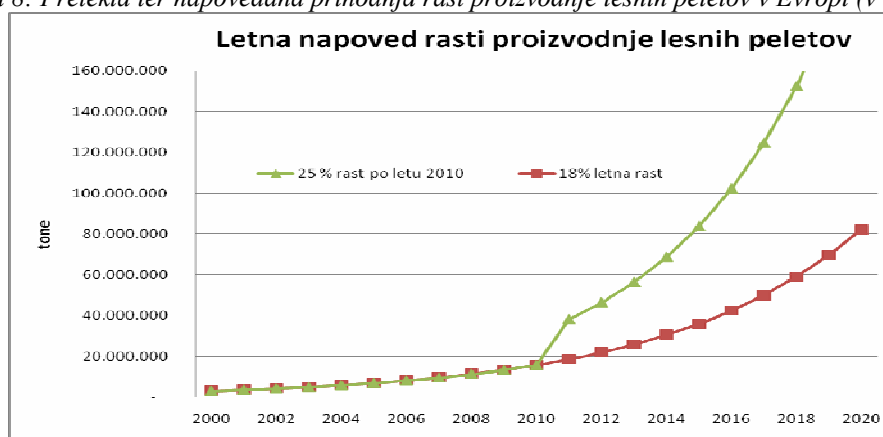
4.2.4 Tržno stanje v posameznih državah

Kljub temu, da veljajo lesni peleti za relativno novo obliko goriva, so se prvič pojavili na trgu že leta 1970, in sicer v Severni Ameriki kot alternativa klasičnemu gorivu in z namenom reševanja energetske krize. Danes imajo ZDA približno 80 proizvajalcev, ki skupaj proizvedejo okoli 2.500.000 ton peletov na leto.

V Evropi so začeli proizvajati lesne pelete nekoliko kasneje, okoli leta 1980 kot posledica visokih davkov na fosilna goriva ter visokih cen nafte. Danes trg peletov v Evropi predstavlja več kot 300 proizvajalcev z letno proizvodnjo 4.500.000 ton peletov. Kljub tako veliki proizvodnji se letno proizvede v povprečju manj lesnih peletov kot znaša potrošnja le-teh. Manjkajočo ponudbo evropske države uvozijo večinoma iz Kanade. To je že prvi znak, ki vabi potencialna podjetja v investiranje in odpiranje novih obratov za proizvodnjo lesnih peletov. Kot je razvidno iz spodnjega grafa, so se tega v zadnjih letih zavedla novo nastala podjetja na tem področju, saj se je proizvodnja lesnih peletov v zadnjem času zelo povečala. Hkrati pa strokovnjaki napovedujejo, da je to šele začetek rasti trga tega proizvoda (The development of European pellet markets, Quelle: F.N.Jensen, Andritz 2007).

V spodnjem grafu je prikazana pretekla ter napovedana letna rast proizvodnje peletov v Evropi. Le-ta znaša po letu 2010 kar 25 odstotkov.

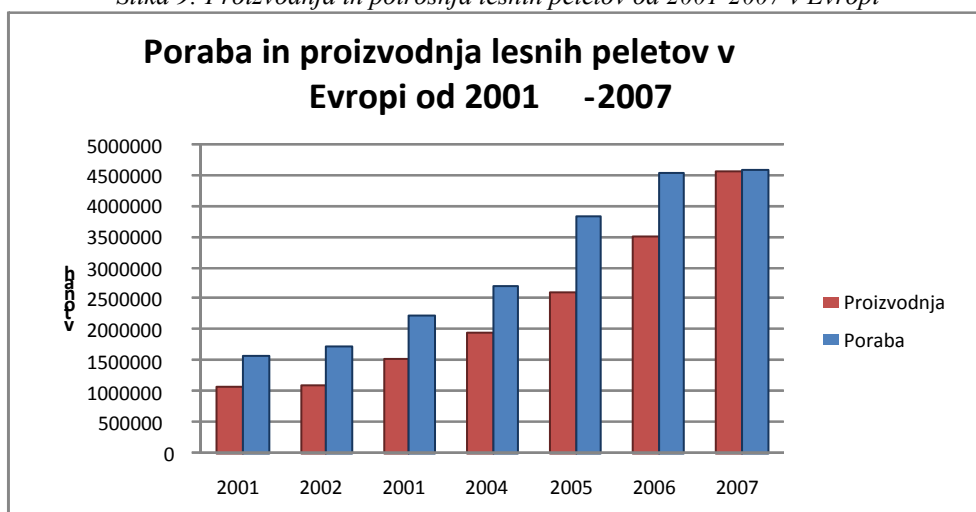
Slika 8: Pretekla ter napovedana prihodnja rast proizvodnje lesnih peletov v Evropi (v tonah)



Vir: AGEBES AG – European Bio Energy Services, Quelle: F.N.Jensen, Andritz 2007.

V spodnjem grafu je prikazana primerjava proizvodnje in porabe lesnih peletov v Evropi. Iz njega je razvidno, da je v vseh letih od 2001 naprej povpraševanje po peletih večje od njihove ponudbe.

Slika 9: Proizvodnja in potrošnja lesnih peletov od 2001-2007 v Evropi

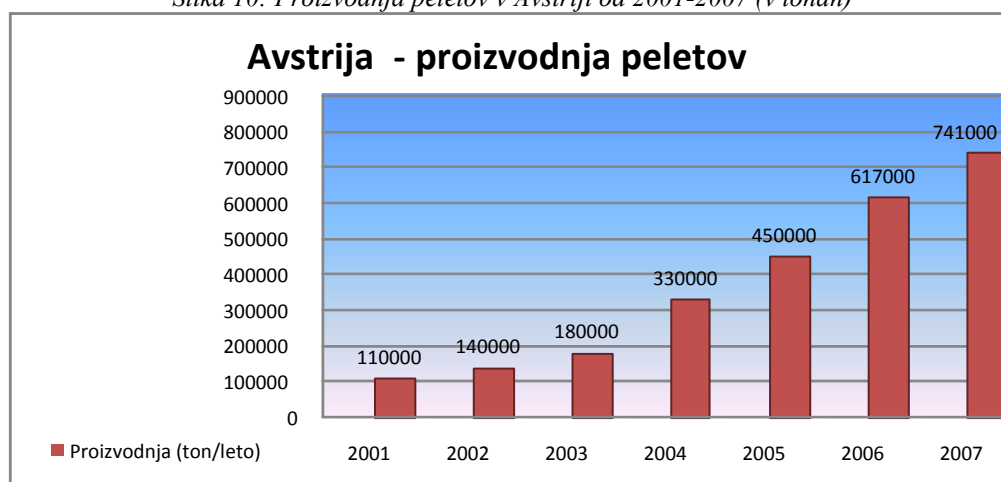


Vir: Evropski center za bioenergijo, 2008.

Daleč največja proizvajalka lesnih peletov v Evropi je **Švedska** (1,4 milijona ton), vendar kljub temu potrošnja presega proizvodnjo, zato letno uvozi več kot 20 % tega proizvoda. Na tem območju se s proizvodnjo peletov ukvarja približno 35 podjetij. Večje proizvajalke pa so še Avstrija, Nemčija, Italija, Danska in Belgija. V nekaterih od teh držav prav tako potrošnja presega ponudbo.

Največjo rast povečanja proizvodnje tega bio-goriva je doživela **Avstrija**. To se je zgodilo predvsem kot posledica državnih regulativ. Država je promovirala in spodbujala vpeljavo gretja na lesne pelete z davčnimi olajšavami in subvencijami tako za potrošnike kot za potencialne proizvajalce. Konec leta 2007 je skupaj 27 podjetij proizvedlo približno 740.000 ton peletov, ta številka pa se bo letos po napovedih povzpela do milijona. Razvoj na tem področju je bil tako velik, da je Avstrija sedaj neto izvoznica tega proizvoda.

Slika 10: Proizvodnja peletov v Avstriji od 2001-2007 (v tonah)



Vir: European production, trade and consumption of wood pellets – first results from the Pellets-@las project, 2008.

Danska igra pomembno vlogo na tem trgu, saj je velika potrošnica lesnih peletov, medtem ko so njene proizvodne zmogljivosti zelo majhne (trije večji proizvajalci proizvedejo okoli 170 tisoč ton peletov). Letno potroši več kot 500 % celotne proizvedene količine, ki jo mora nadomestiti z uvozom. Poleg tega so prodajne cene peletov na Danskem zelo visoke.

Slika 11: Proizvodnja in potrošnja lesnih peletov na Danskem od 2001-2007 (v tonah)



Vir: European production, trade and consumption of wood pellets, 2008.

Italija je najpomembnejši mediteranski trg lesnih peletov z več kot 90 proizvodnimi lokacijami (proizvajalci so večinoma manjša podjetja, ki letno proizvedejo manj kot tisoč ton peletov),

vseeno pa njihova proizvodnja ne zadošča povpraševanju, ki iz leta v leto neprestano narašča. Presežek povpraševanja nadomestijo z uvozom iz Avstrije, Švice, Slovenije in Nemčije.

Belgija uporablja lesne pelete predvsem za proizvodnjo električne energije. Ima pa samo eno samo manjšo industrijo peletov, ki zadošča 15 % potrošene količine, zato mora pelete uvažati iz Skandinavije in Kanade.

Slovenija zaradi svoje majhnosti nima velikih proizvodnih kapacitet, vseeno pa ima veliko površino gozdov kot potencialni vir za proizvodnjo peletov. Skupno se je v letu 2007 proizvedlo 115.000 ton peletov.

4.3 Konkurenca

Neposredni konkurenti podjetja PDI a.d. so vsi obstoječi proizvajalci oziroma dobavitelji lesnih peletov. Posredne konkurente pa predstavljajo podjetja, ki proizvajajo in dobavljajo alternativne oblike lesne biomase, ter ponudniki fosilnih goriv (nafta, plin).

4.3.5 Potencialna konkurenca v Italiji

Proizvajalci, distributerji in ponudniki lesnih peletov so bili v Italiji ažurirani leta 2008, s strani italijanskega zavoda za bioenergijo AIEL - Associazione Italiana Energie Agroforestali (<http://www.iesel.cia.it>). Po njihovih raziskavah je teh trenutno okoli 90. To so bodisi proizvajalci bodisi prodajalci ali oboje. Podrobni seznam z imeni in naslovi vseh podjetij se nahaja v prilogi D. Kot je razvidno iz tabele 4, je največ proizvajalcev lesnih peletov na severu Italije, kjer proizvedejo tudi največji odstotek peletov v državi. Ker pa italijansko povpraševanje presega ponudbo, se celotna proizvedena količina proda na domačem trgu, torej se nič ne izvozi.

Tabela 4: Število producentov in obseg proizvodnje peletov po posameznih italijanskih regijah v letu 2007

Regija	Število proizvajalcev	% proizvajalcev	% proizvodnje	Proizvodnja (tone/leto)
Italija sever	52	60 %	73 %	472.000
Italija center	15	17 %	14 %	93.000
Italija jug + otoki	20	23 %	13 %	85.000
Skupaj	87	100 %	100 %	650.000

Vir: AIEL Associazione Italiana Energie Agroforestali – I numeri del mercato Italiano, aspetti qualitativi, problematiche e potenzialita future, 2008.

4.3.6 Potencialna konkurenca v Avstriji

Večji proizvajalci lesnih peletov v Avstriji (<http://www.pelletcentre.info>):

- Glechner Ges m.b.H & Co KG – Mattseerstrabe 10, A-5230 Mattighofen
- Binder Franz Ges m.b.H Holzindustrie
- Peter Seppele Gesellschaft m.b.H
- A.Gonano KG - Wien
- Anton Winkler Landesprodukte - Marbach
- Assmann hlen GmbH - Ziersdorf
- BAUHAUS Depot GmbH - Wels

- BauMax AG - Klosterneuburg
- Bioenergie Gaishorn GmbH (RZ) - Gaishorn am See
- ECO Energy Company – BUNDESWEIT - Salzburg
- Essmeister GesmbH & Co KG - Kimmelbach
- FireStixx Salzburg Pellets-Produktions-GmbH - Abtenau
- Franz Binder Ges.m.b.H. - St. Georgen/Sbg.
- Franz Hasslacher - Ktschach-Mauthen
- GENOL Ges.m.b.H. & Co - Wien
- Genol GmbH (Lagerhaus)- BUNDESWEIT - Wien
- HOTts Holz-Pellets - Mattighofen
- Pelletsverband Austria, Vertriebs- und Beratungsgesellschaft mbH, - Wien
- Umdasch AG 3300 Amstetten

4.3.7 Potencialna konkurenca v Sloveniji

Neposrednih proizvajalcev oziroma dobaviteljev lesnih peletov je v Sloveniji 8. To so:

- Enerles d.o.o., proizvodnja lesnih peletov, Pivka
- Istrabenz Gorenje, Energetski sistemi d.o.o., Nova Gorica
- Profiles d.o.o., Trgovina, proizvodnja in uvoz, Razdrto
- Gramas d.o.o. inženiring podjetje d.o.o., Ljubljana
- Peleti ekspres d.o.o., Škofja Loka, uvoznik in distributer avstrijskega podjetja Stadlober
- Biopel d.o.o., Cankova
- Ferroterm Lenterm d.o.o.- proizvajalci kotlov ter dobavitelji peletov, Selnica ob dravi
- Horizont d.o.o. – prodaja drv, lesnih peletov, briketov, premoga, Maribor

Naša največja konkurenta bosta Enerles d.o.o. ter Istrabenz Gorenje d.o.o. Enerles je največji proizvajalec peletov v Sloveniji (40.000 ton/leto), Istrabenz Gorenje pa se ukvarja predvsem z distribucijo in trgovanjem električne energije in z inovativnimi rešitvami na področju trajnostne energetike, učinkovite rabe energije in rabe obnovljivih virov energije, medtem ko se s samo proizvodnjo ukvarjajo njegove odvisne družbe, ki imajo sedež v balkanskih državah. Istrabenz Gorenje ima tudi svojo blagovno znamko Forest, pod katero se prodajajo lesni peleti, briketi, lesno oglje in ostali biomasni izdelki.

Diferenciacija med peleti je v ozko specializirani panogi relativno majhna, saj obstoječi proizvodi dosegajo zelo podobne tehnične rezultate, zato se proizvodi različnih proizvajalcev po kvaliteti skoraj ne razlikujejo.

Proizvajalci in dobavitelji drugih oblik lesne biomase, na primer lesnih sekancev, lesnih ostankov, drv ter lesnih briketov, bi lahko bili naši posredni konkurenti, saj gre za alternativo metodo ogrevanja prostorov, vendar je tak način ogrevanja počasi v zatonu, prav tako pa so to podjetja, katerih ciljni trg je le Slovenija. Podjetje PDI a.d. pa bo svoj proizvod izvažalo predvsem v države zahodne in severne Evrope. Teh podjetij je v Sloveniji približno 20.

Poglavitna prednost podjetja PDI a.d. v primerjavi z ostalimi proizvajalci v panogi bodo nizki proizvodni stroški dela ter materiala zaradi ugodne lokacije proizvodnega objekta. Zaradi tega dejavnika bodo lesne pelete lahko prodajali po konkurenčnih cenah. Cena podjetja PDI a.d. bo večinoma fiksna in se bo vrtela okoli 130-140 €/tono, medtem ko bo cena, po kateri bo

posredniško podjetje Niko d.o.o. prodajalo pelete na tuje trge, fleksibilna in se bo sproti prilagajala tržnim razmeram. Tako bodo naše cene vedno konkurenčne ostalim distributerjem na različnih trgih.

5 EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA

Prednosti, ki iz ekonomskega zornega kota upravičujejo investicijo so:

- razširitev prodajnega asortimenta,
- povečanje proizvodnje in s tem prihodkov,
- povečanje zaposlenosti,
- povečanje obsega izvoza

Te prednosti bodo pri razširitvi podjetja pripomogle k povečanju ekonomskih koristi podjetja, ki so podrobneje prikazane in opisane v nadaljevanju besedila.

V izračunih je izključen vpliv sedanjega poslovanja na novonastalo oziroma razširjeno podjetje.

Zaradi preglednejših podatkov in lažje primerjave sedanjega in prihodnjega poslovanja podjetja PDI a.d., sem izračune prikazovala v bosanski valuti – konvertibilni marki (KM).

5.1 Prihodki in predpostavke za izračun: Cena, količina

Projekcije prihodkov novonastale proizvodne linije za izdelovanje lesnih peletov so narejene na bazi sledečih predpostavk:

- kapaciteta proizvodne linije znaša 3 tone/uro,
- delo v dveh izmenah – 13 ur efektivnega dela,
- 24 delavnih dni na mesec,
- prikaz prihodkov na bazi 12 mesečnega poslovanja,
- prodajna cena lesnih peletov je 140 EUR/ tona (z DDV), po povprečnem tečaju 1,95583 KM za 1 EUR,
- planirano je, da proizvodna linija v prvem letu dela s 60 % izkoriščenimi kapacitetami, z drugim letom pa se bodo lesni peleti proizvodili s polno zmogljivostjo.

Tabela 5: Prihodki podjetja v prvih petih letih

OPIS		Enota	I	II	III	IV	V
1.	Planirani obseg proizvodnje	tone	6.739	11.232	11.232	11.232	11.232
2.	Povprečna cena	KM/tono	274,000	274,00	274,00	274,00	274,00
3.	Prihodki od prodaje (1.x2.)	KM	1.846.541	3.077.568	3.077.568	3.077.568	3.077.568

5.2 Stroški

5.2.1 Stroški materiala

Projekcije stroškov materiala pri proizvodnji lesnih peletov so narejene na bazi naslednjih predpostavk:

- za 1 tono lesnih peletov je potrebnih 7 m³ žagovine,
- nabavna cena žagovine je 13 KM/m³,
- letna proizvodnja hlodovine je 20.000 m³,
- % lesnih ostankov pri obdelavi hlodovine je 45 %,
- na tem območju in njegovi bližnji okolici se letno predela okoli 200.000 m³ hlodovine, pri čemer ostane 90.000 m³ lesnih ostankov, ki so na razpolago za načrtovano proizvodnjo lesnih peletov.

Tabela 6: Stroški materiala v prvih petih letih

OPIS		Enota	I	II	III	IV	V
1.	Planirani obseg proizvodnje	tone	6.739	11.232	11.232	11.232	11.232
2.	Potrebna količina žagovine	m ³	47.174	78.624	78.624	78.624	78.624
3.	Žagovina lastnega izvora	m ³	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
4.	Nabavljena žagovina iz okolice (2.-3.)	m ³	38.174	69.624	69.624	69.624	69.624
5.	Nabavna cena žagovine	KM/m ³	13	13	13	13	13
6.	Stroški nabavljene žagovine (4.x 5.)	KM	496.262	905.112	905.112	905.112	905.112

Opomba: ker se odstotek lesnih ostankov v predelavi hlodovine nahaja v intervalu od 35 % do 55 %, sem v izračunih uporabila povprečno sredino.

5.2.2 Stroški goriva in energije

Projekcije stroškov električne energije so narejene na podlagi sledečih predpostavk:

- deklarirana moč opreme je 500 KW,
- 2 izmensko delo s 13 urami efektivnega dela,
- 24 delovnih dni na mesec,
- 12 mesečno delovanje proizvodne linije,
- cena električne energije znaša 0,95 KM/kWh,
- planirano je, da proizvodna linija v prvem letu dela s 60 % izkoriščenimi kapacitetami, z drugim letom pa se bodo lesni peleti proizvajali s polno zmogljivostjo.

Projekcije stroškov nafte za potrebe prevoza surovine iz okolice do proizvodnega pogona so narejene na podlagi sledečih predpostavk:

- iz okolice je potrebno nabaviti 38.174 m³ žagovine v prvem letu, od drugega leta dalje pa 69.624 m³,
- kapaciteta prevoza žagovine enega kamiona je 20 m³,
- žagovina se nabavlja iz okolice, ki je oddaljena do 50 km,
- poraba goriva je 30 litrov na 100 km,
- cena goriva je 2 KM/liter.

Tabela 7: Stroški elektrike in goriva v prvih petih letih

OPIS	I	II	III	IV	V
Stroški električne energije	106.320	181.200	181.200	181.200	181.200
Stroški goriva za transport surovine	34.357	62.662	62.662	62.662	62.662
SKUPAJ	140.677	243.862	243.862	243.862	243.862

5.2.3 Stroški dela

Za potrebe proizvodnje lesnih peletov namerava podjetje PDI a.d. zaposliti 10 novih delavcev, in sicer enega poslovodjo ter devet delavcev v proizvodnji.

Tabela 8: Stroški dela v prvih petih letih

OPIS	Št. delavcev	Bruto mesečna plača (v KM)	I	II	III	IV	V
Poslovodja	1	780	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400
Delavci v proizvodnji	9	650	59.400	59.400	59.400	59.400	59.400
SKUPAJ	10		79.560	79.560	79.560	79.560	79.560

5.2.4 Stroški storitev

Tabela 9: Stroški storitev v prvih petih letih

OPIS	I	II	III	IV	V
Stroški popravil, vzdrževanja in zavarovanja	12.917	21.529	21.529	21.529	21.529
Marketing in reklama	4.798	7.996	7.996	7.996	7.996
Pisarniški material in oprema	2.583	4.306	4.306	4.306	4.306
Stroški skupnih služb, uprave in prodaje	8.167	13.611	13.611	13.611	13.611
Komunalne storitve	4.060	6.766	6.766	6.766	6.766
SKUPAJ (v KM)	32.525	54.208	54.208	54.208	54.208

Pri napovedi stroškov se je menedžment opiral na sedanje stroške proizvodnje ter na podlagi poznavanja normiranih stroškov in trenutnih cen storitev v tistem območju ustrezno napovedal okvirno višino teh stroškov.

5.2.5 Stroški amortizacije

Stroški amortizacije proizvodne linije bodo po predračunu dobavitelja znašali 3.360.000 KM. Obračunana bo po enakomerni amortizacijski stopnji v obdobju desetih let. Stopnja amortizacije opreme bo torej 10 %. Predvidena amortizacijska doba stavbe pa bo 55 let. Amortizacijska stopnja bo v tem primeru 1,8 % na leto.

Tabela 10: Stroški amortizacije v prvih petih letih

OPIS	Osnova	%	I	II	III	IV	V
Oprema	3.360.000	10,00 %	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000
Objekti	540.000	1,80 %	9.720	9.720	9.720	9.720	9.720
SKUPAJ (v KM)	3.900.000		345.720	345.720	345.720	345.720	345.720

5.2.6 Drugi stroški prodaje

Projekcije drugih stroškov prodaje so narejene na podlagi načrtovane proizvodnje in znašajo 1,5 % vrednosti prihodka.

Tabela 11: Drugi stroški prodaje v prvih petih letih

OPIS	I	II	III	IV	V
Drugi stroški prodaje (v KM)	27.698	46.163	46.163	46.163	46.163

To bo nagrada posredniškemu podjetju Niko d.o.o., katere vrednost bo odvisna od uspešnosti prodaje na tujih trgih. Obračunavali se bodo letno.

5.3 Prispevek za kritje fiksnih stroškov in dobička

Prispevek za kritje enote (tone) je razlika med prodajno ceno in variabilnimi stroški na enoto, ki jih moramo proizvesti, da dosežemo ničelno točko dobička. Izračunan je po naslednji formuli:

$$PZK = PC_{tone} - VC/tono \quad (1)$$

Prispevek za kritje proizvodnje 1 tone lesnih peletov znaša v prvem letu poslovanja 179 KM. PZK celotne načrtovane proizvodnje (6.739 ton) pa znaša 1.209.547 KM. Od drugega leta dalje bo prispevek za kritje nekoliko nižji, in sicer 172 KM na enoto (tono).

Točka preloma predstavlja obseg dejavnosti pri katerem se stroški izenačijo s prihodki in dobimo količino izdelkov, ki jih moramo proizvesti, da dosežemo ničelno točko dobička. V našem primeru je enota obsega tona lesnih peletov.

$$Q = FC / (PC - AVC) \quad (2)$$

V prvem letu poslovanja znaša točka preloma 2.705 ton. Pri tem obsegu proizvodnje podjetje ne bo imelo ne dobička ne izgube. Od drugega leta dalje znaša točka preloma 2.936 ton.

5.4 Analiza donosnosti

Interna stopnja donosa (IRR)

Interna stopnja donosa je posebna diskontna stopnja, pri kateri je neto sedanja vrednost (NPV) predlaganega kapitalskega projekta, enaka nič. Ko enkrat izračunamo interno stopnjo donosa, jo primerjamo s stroški kapitala, ki jih ima podjetje s pridobitvijo finančnih virov za izvedbo projektov in, če je stopnja donosa večja od stroškov kapitala, se projekt splača izpeljati.

Interna stopnja donosa projekta znaša 20,9 %. Ta stopnja predstavlja maksimalno obrestno stopnjo, pri kateri je projekt še sprejemljiv, če bi se celotna investicija financirala s kreditom.

Ker je povprečna cena kapitala v tem primeru nižja od interne stopnje donosa, lahko ocenimo, da je projekt z vidika rentabilnosti sprejemljiv.

Neto sedanja vrednost (NPV)

Neto sedanja vrednost je enaka vsoti diskontiranih neto gotovinskih tokov na sedanji čas za določeno obdobje projekta. Ker je NPV pokazatelj absolutnega donosa investicije, je izražen vrednostno. Pravilo neto sedanje vrednosti narekuje podjetju, da sprejme tiste projekte, ki bodo povečali tržno vrednost podjetja. To pa so vsi projekti s pozitivno neto sedanjo vrednostjo. NPV projekta za prvih pet let znaša 961.085 KM. Vrednost investicijskih vlaganj in neto prejemkov v izračunani dobi projekta so izračunani na podlagi sedanje vrednosti individualne diskontne stopnje, ki znaša 15,00 %.

Individualna diskontna stopnja (IDS)

Individualna diskontna stopnja je tehtana aritmetična sredina realnih obrestnih mer za vse vire financiranja investicije. Uporablja se pri izračunu NPV, in sicer za računanje donosnosti projekta. Glede na to, da je uporaba sredstev vedno alternativna, morajo finančna sredstva, porabljena za investicijo, prinašati najmanj toliko kot v vsaki drugi uporabi. Zato naj bi bila višina individualne diskontne stopnje vsaj približno enaka obrestni meri za kredite, ki jih moramo najeti za financiranje investicije ali višini donosnosti lastnih finančnih sredstev, ki jo lahko dosežemo s katerokoli drugo alternativno naložbo (oportunitetni strošek).

Zaradi trenutnih nestabilnih razmer na finančnem trgu, sem se odločila, da bom za primerjavo uporabila nekoliko višjo individualno diskontno stopnjo. Le-ta naj bo 15,00 %, kar pomeni, da:

- a) IRR projekta mora biti večja od 15,00 %.
IRR je 20,9 %
- b) NPV projekta mora biti večja od 0 pri diskontni stopnji 15,00 %.
NPV je 961.085 KM.
- c) Doba vračanja investicijske naložbe mora biti krajša od 10 let.
Ta investicija se povrne v četrtem letu.

Doba vračanja investicijske naložbe

Doba vračanja je opredeljena kot čas, v katerem kumulativna neto prilivov finančnega toka (donosov) v času obratovanja naložbe doseže vsoto investicijskih stroškov in ne sme biti daljša od ekonomske dobe naložbe.

Tabela 12: Doba vračanja naložbe

Leto	Investicija		Neto prilivi		Nepokriti del investicije
	Letna	Kumulativa	Letni	Kumulativa	
1.	3.900.000	3.900.000	905.517	905.517	- 2.994.483
2.		3.900.000	1.467.577	2.373.094	- 1.526.906
3.		3.900.000	1.497.952	3.871.046	- 28.954
4.		3.900.000	1.516.177	5.387.223	1.487.223
5.		3.900.000	1.524.277	6.911.500	3.011.500

Vložena sredstva se po izračunih povrnejo v četrtem letu poslovanja.

Dobičkonosnost kapitala (ROE)

$$ROE = \frac{\text{Dobiček}}{\text{Povprečni kapital}} \quad (3)$$

Na podlagi obrazca (3) se ROE podjetja od drugega leta dalje giblje med 24 % in 27 %.

Dobičkonosnost sredstev (ROA)

$$ROA = \frac{\text{Dobiček}}{\text{Povprečna sredstva}} \quad (4)$$

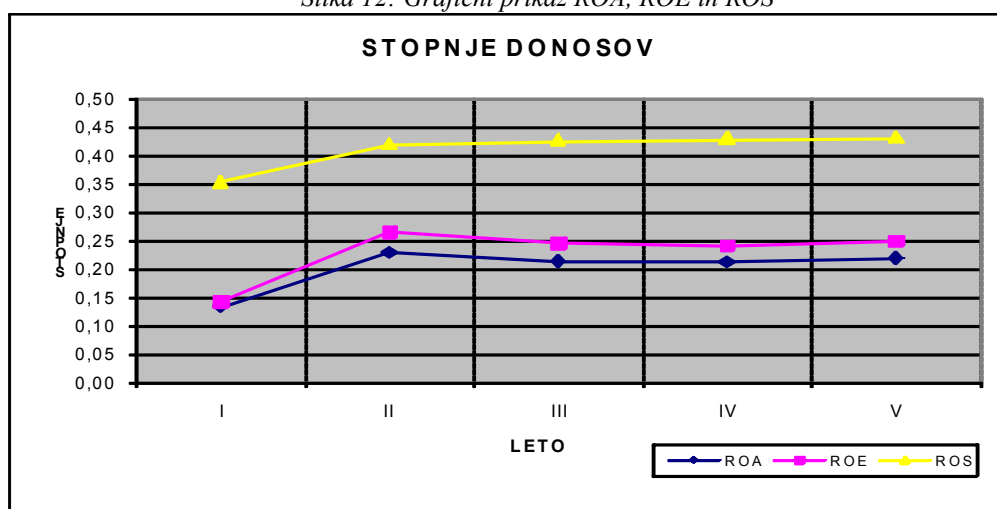
Na podlagi enačbe (4) se ROA podjetja od drugega leta dalje giblje med 21 % in 23 %.

Dobičkonosnost prihodkov

$$\text{Dobičkonosnost prihodkov} = \frac{\text{Dobiček}}{\text{Celotni prihodki}} \quad (5)$$

Na podlagi enačbe (5) znaša dobičkonosnost prihodkov v prvem letu poslovanja 35 %, od drugega leta dalje pa 42 %.

Slika 12: Grafični prikaz ROA, ROE in ROS



Vir: Finančne projekcije podjetja PDI a.d., 2009.

5.5 Fiksni, variabilni in polvariabilni stroški

Fiksni stroški podjetja so tisti stroški, ki se z obsegom proizvodnje ne spreminjajo. V podjetju PDI a.d. predstavljajo te stroške:

- stroški dela (prevoza, prehrane, regresa, pokojninskega in dodatnega zavarovanja)
- stroški amortizacije,
- stroški prodanih proizvodov,
- stroške skupnih služb, uprave in prodaje,
- stroški tržnega komuniciranja,
- stroški popravil, vzdrževanja in zavarovanja,

- komunalne storitve,
- pisarniški material in oprema.

Višina variabilnih stroškov pa je odvisna od obsega proizvodnje. Podjetje bo imelo z razširitvijo proizvodnje naslednje variabilne stroške:

- stroški materiala,
- stroški energije in goriva.

5.6 Upravljanje z denarnim tokom podjetja

Podjetje bo imelo negativni denarni tok v prvem in četrtem letu poslovanja. V prvem letu bo vzrok visoka investicija, v četrtem pa visoko izplačilo donosov lastnikom. Ostala leta bo poslovalo s pozitivnim denarnim tokom.

Kratkoročne obveznosti bo podjetje plačevalo z enomesečnim zamikom, prav tako bo plačevanje potekalo z enomesečnim zamikom, saj posluje na medorganizacijskem trgu.

6 NAČRT TRŽENJA

6.1 Strategija vstopa na trg za posamezne tržne segmente

Glavno vlogo pri trženju proizvoda bo imelo posredniško podjetje Niko d.o.o. Naša glavna skupina odjemalcev bodo fizične in pravne osebe, ki za ogrevanje stanovanjskih, javnih ali industrijskih objektov uporabljajo peči na lesne pelete. Poleg že obstoječih kupcev si bomo prizadevali predstaviti izdelek tudi širši populaciji, ki zaenkrat uporablja alternativne vire goriv in jih prepričati v upravičenost zamenjave obstoječe peči s pečjo na lesne pelete. Dokler izdelek še ne bo dovolj poznan, nameravamo kot medij oglaševanja uporabljati predvsem direktno prodajo ter predstavitev preko elektronske pošte. Predvidevamo, da bomo največji odziv kupcev dosegli z osebno prodajo oziroma predstavitvami izdelka na terenu, saj menimo da je takšna prodajna tehnika za to vrsto proizvoda najprimernejša in najučinkovitejša. Pri vstopu na trg bomo izkoristili pomembno konkurenčno prednost, in sicer poznavanje obstoječih kupcev v Italiji.

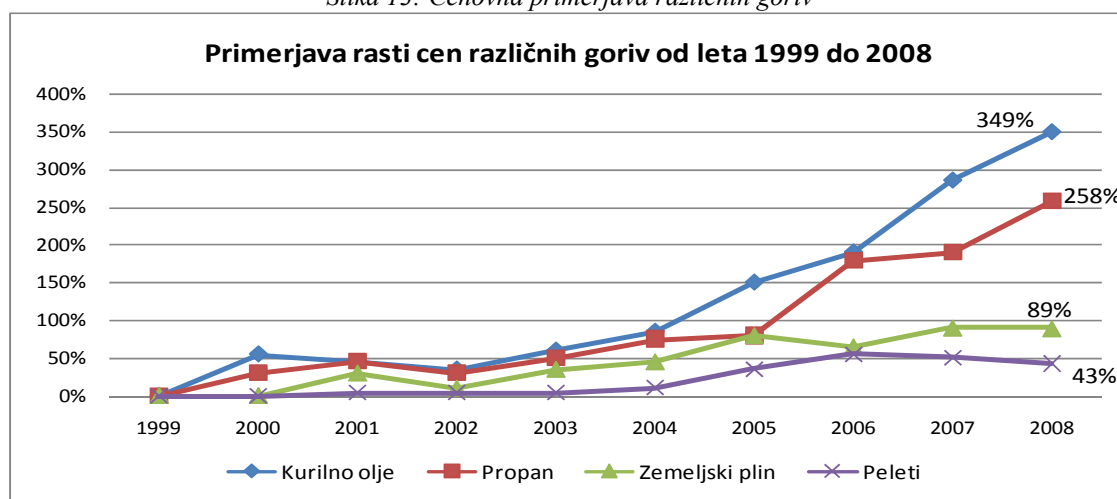
6.2 Cenovna strategija

Zaradi stroškovno ugodnejše lokacije si bo podjetje lahko privoščilo ponudbo lesnih peletov po nekoliko nižjih cenah od konkurentov, zato bodo pri določanju prodajnih cen uporabili strategijo penetracijskih cen. S to strategijo bo podjetje tudi lažje prodrlo na trg, ki ima nekaj značilnosti popolne konkurence.

Prodajne cene lesnih peletov se od države do države nekoliko razlikujejo, v povprečju pa so znašale v zadnjem času od 184-258 €/tono, odvisno od količine, pakiranja, davka, potnih stroškov ter raznih ugodnosti. V Sloveniji se prodajne cene nekoliko razlikujejo v odvisnosti od količine in pakiranja, v povprečju pa se vrtijo od 195-240 €/tono. Več konkretnih podatkov o cenah v Sloveniji ter v ostalih evropskih državah je podanih v prilogi B.

Kljub geografski nestabilnosti cen, pa lahko trdimo, da so cene lesnih peletov časovno, v primerjavi z ostalimi energenti, dokaj stabilne. Spodnji graf prikazuje za koliko so se procentualno podražili razni energenti. Razvidno je, da je cena lesnih peletov v zadnjih 10 letih najbolj stabilna. Iz tega lahko sklepam, da se tudi v prihodnosti cena lesnih peletov ne bo znižala, kvečjemu se bo zgodilo obratno. To trditev zagovarjam z napovedanim trendom rasti potrošnje ter cene lesnih peletov (graf 13) ter z naslednjo obrazložitvijo: zaradi vse večje negotovosti ter nestabilnosti na trgih naftnih goriv, predvsem pa vse dražjih cen, se bodo kupci odločili za cenovno ugodnejšo alternativo ogrevanja svojih prostorov. Zaradi večjega povpraševanja po tem proizvodu bo cena verjetno tudi nekoliko zrasla. Pomembno dejstvo je tudi, da je nafta omejen vir, medtem ko je gozdov in lesa za enkrat še ogromno in zato so tudi lesni peleti neomejen vir bio-goriva.

Slika 13: Cenovna primerjava različnih goriv



Vir: EBES (European Bio Energy Services), 2008.

Prodajna cena, po kateri bo podjetje PDI a.d. po predpostavkah tega poslovnega načrta izvažalo lesne pelete, bo 140 €/tono. (273,82 KM po tečaju 1 € = 1,95583 KM). To ceno so določili na podlagi dogovora s podjetjem Niko d.o.o., ki bo tudi delni investitor projekta, ter na podlagi trenutnih, konkurenčnih cen na trgu lesnih peletov. Za primerjavo sem naredila dodatno različico bolj negativnega scenarija poslovanja, in sicer 15 % upad prihodkov. Ta je prikazan v razdelku kritičnih tveganj in problemov.

6.3 Tržno komuniciranje

Za tržno komuniciranje in promocijo novega proizvoda bo zadolženo podjetje Niko d.o.o., saj je glavna naloga tega podjetja posredništvo ter trgovina in je zato na tem področju že izkušeno ter ima ustrezne kompetence za promocijo in prodajo. Ker je Niko d.o.o. že vrsto let prisotno na trgu lesnih proizvodov in polproizvodov, ima tudi že precej poznanstev ter poslovnih partnerjev v EU. To bodo nedvomno izkoristili pri plasiranju in promociji novega proizvoda.

Poleg tega bo treba zagotoviti potrebno osveščenost potencialnih kupcev na tujih trgih, kjer se tega ne bo dalo storiti fizično oziroma preko poznanstev. Zato bo podjetje Niko d.o.o. izdelalo svojo spletno stran, na kateri bo predstavljen celotni prodajni asortiment. Tako bo poleg uveljavljenih proizvodov in polproizvodov v ponudbi še ta proizvod. Ker bo spletna stran last slovenskega podjetja, podjetje PDI a.d. s tem ne bo imelo stroškov.

Poleg lastne spletne strani bomo prisotni kot predstavniki in ponudniki na različnih posredniških ter oglasnih spletnih straneh kot so: <http://ove.borzen.si>, www.fordaq.com, [27](http://pellets-</p>
</div>
<div data-bbox=)

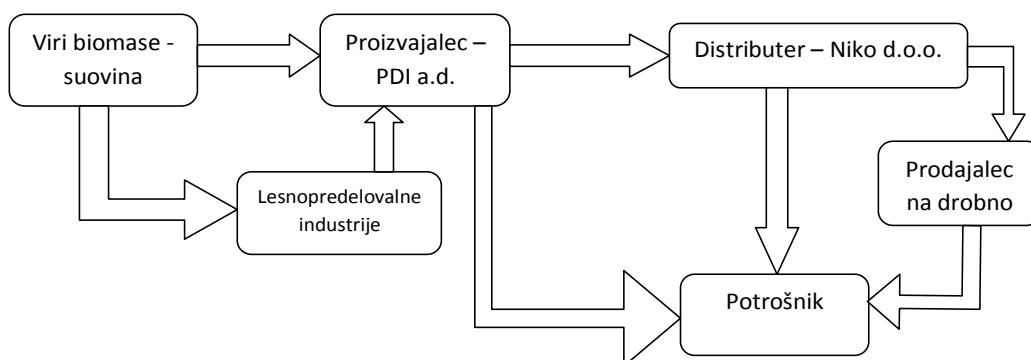
wood.com, www.woodbusinessportal.com, www.alibaba.com, www.europages.si in podobnih. Nekatere izmed spletnih strani so tudi plačljive, zato bomo izbrali tiste, ki so najbolj ugodne glede na kakovost ponujene storitve.

Delali bomo tudi na tem, da bomo vzpostavili poslovne stike s slovenskimi in nekaterimi tujimi proizvajalci ter distributerji peči na pelete ter z njimi obojestransko sodelovali. Ideja je, da bi lahko tudi komplementarno nastopali na predstavitvah in promocijah peči ter peletov. Menim, da je zamisel obojestranske promocije dopolnjujočih se izdelkov za vse zelo koristna ter stroškovno ugodna, zato predpostavljam, da partnerjev za sodelovanje in skupno promocijsko pot ne bo težko najti.

6.4 Prodajne poti

V podjetju so se odločili za skupino prodajne poti proizvajalec – grosist – prodajalec na drobno – kupec oz. v določenih primerih bo prodaja potekala tudi direktno od grosista do končnega potrošnika. Grosist in s tem glavni posrednik med podjetjem PDI a.d. in končnimi potrošniki bo slovensko podjetje Niko d.o.o., ki ima na področju posredništva in distribucije proizvodov že dolgoletne izkušnje, poleg tega pa podjetji že vrsto let sodelujeta kot poslovna partnerja.

Slika 14: Shema prodajnih poti



Podjetje PDI a.d. se je odločilo in izbralo posredno prodajno pot, zato ne bo namenjal posebnega poudarka prodajnim potem, kajti s tem se bo ukvarjalo slovensko podjetje Niko d.o.o., ki bo hkrati delni lastnik podjetja PDI a.d. Večinoma bo prodaja potekala preko tega slovenskega posrednika, podjetje samo pa se bo raje osredotočilo na uspešno in kvaliteto proizvodnje izdelka.

Proizvedeni lesni peleti bodo namenjeni predvsem prodaji na debelo. Obstoječi tuji poslovni partnerji iz Italije, s katerimi je podjetje PDI a.d. posredno povezano, so pokazali velik interes za odkup večinskega dela proizvodnje lesnih peletov in promocijsko plasiranje le-teh na trg EU. Ker je povpraševanje po tem produktu na trgu Evropske unije večje od ponudbe, lahko rečemo, da bodo proizvodne kapacitete izkoriščene in prodaja zagotovljena.

7 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT

7.1 Postopek izdelave izdelka ali izvedbe storitve

Tehnologija proizvodnje peletov v osnovi sestoji iz najmanj treh faz, in sicer: mletje vhodnega materiala, iztiskanje materiala skozi matrico ter hlajenje končnih produktov.

Ker ima lahko lesna biomasa za peletiranje največ 17 % vlage, je potrebno surovine pred mletjem posušiti, oziroma uporabiti primerno suho lesno biomaso. Prevelika vsebnost vlage v vhodni surovini onemogoča kompaktnost končnega izdelka. Peleti s povečano vsebnostjo vlage so bolj drobljivi (nastaja prah) in ob daljšem skladiščenju plesnijo.

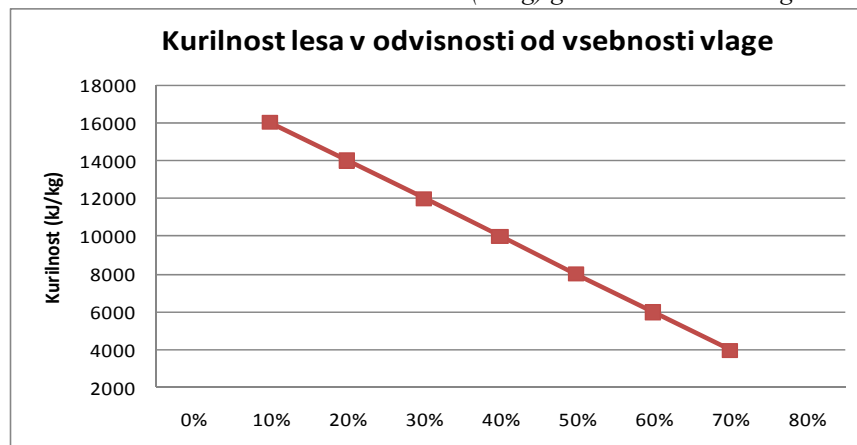
Poleg glavnih, zgoraj navedenih faz, so za proizvodnjo kvalitetnih lesnih peletov nujne tudi ostale, stranske faze, ki so (kot si sledijo):

1. grobo sekanje,
2. priprava surovine (deponiranje),
3. sušenje surovega materiala (če je potrebno) - lesni prah se osuši na 8 do 10 % vlažnost (vir energije je lahko les ali plin v sušilnikih z rotirajočim bobnom),
4. fino mletje večjih kosov lesnih ostankov v majhne in enotne delce,
5. peletiranje (kondicioniranje, mešanje, stiskanje) - suhi les se iztiska v pelete z uporabo peletirnih mlinov in suhe pare,
6. hlajenje - peleti se nemudoma ohladijo z zrakom, da se stabilizirajo,
7. čiščenje peletov in odstranjevanje prahu (ostanki pri izdelavi se ločijo in ponovno uporabijo),
8. ter na zadnje pakiranje in skladiščenje - se shranjujejo v vreče ali silose (avtomatiziran proces).

Vse faze so v naslednjih odstavkih podrobneje obrazložene.

Sušenje: Kurilnost lesa je močno odvisna od vsebnosti vlage (vode) v gorivu. Iz spodnje slike je razvidno, da porast vlage v lesu z 10 % na 50 % kurilnost zmanjša za polovico. Peletov ne moremo izdelovati, če vlažnost lesa presega 17 %. Zato ga je potrebno sušiti, kar poteka v bobnastih - parnih sušilnikih (posrednih ali neposrednih) ali sušilnikih na vroč zrak.

Slika 15: kurilnost lesa (kJ/kg) glede na vsebnost vlage



Vir: Proizvodnja peletov v Sloveniji, obnovljivi viri energije, 2002.

Mletje: Neobdelan les je potrebno zmleti, da se zagotovi enakomerno strukturo za dovajanje v peletirko. Suhi sekanci se v tej fazi fino meljejo do žagovine. Običajno se uporabljajo batni mlinci (spodnja slika). Po podatkih proizvajalca se mlinci odlikujejo po veliki stopnji drobljenja (1 : 50)

in po veliki kapaciteti mletja (do 2000 m³/h). Na voljo so v različnih velikostih (premer rotorja: 800 - 2000 mm, širina rotorja: 400 - 2800 mm) in s številnimi dodatki (ogrevane stene rotorja, hidravlično dodajanje itn.).

Slika 16 in 17: Mlin z enim rotorjem AUBEMA (kapaciteta: 2000 m³/h)



Vir: *Proizvodnja peletov v Sloveniji, obnovljivi viri energije, 2002.*

Kondicioniranje in mešanje: preden se začne faza peletiranja, je potrebno vhodni material ustrezno pripraviti. To napravimo s pomočjo mešalca, ki surovino ogreje in navlaži (temperatura cca. 70 stopinj Celzija). S pravilnim postopkom izvajanja te faze se doseže višjo kakovost peletov.

Peletiranje: stiskanje biomase poteka v mlinih za izdelavo peletov (t.i. peletirka). Nevezan material se dodaja v mlin, kjer se zaradi rotacije in tlačnih sil skozi matrico material iztisne v pelete. Posebni noži režejo pelete na določeno dolžino. Mlini za pelete imajo lahko ravno matrico ali matrico v obliki koluta. Pri ravni matrici je kolut nepremična in se vrtijo posebna kolesa. Pri matrici v obliki koluta pa se matrica premika. Določen del vlage se izloči tudi v mlinu. Kapaciteta peletirke je od 500 kg do 3,5 t peletov na uro. Na spodnji sliki je predstavljen mlin za izdelovanje peletov proizvajalca CPM. Po podatkih proizvajalca ima naslednje značilnosti:

- 98 % izkoristek energije,
- tiho delovanje,
- segmentno sestavo in zato hitro zamenjavo delov,
- prah in para ne uhajata iz stroja,
- avtomatsko mazanje,
- nerjaveče jeklo je odporno proti koroziji.

Slika 18: Primer stroja za izdelovanje peletov - peletirke



Vir: Ponudba strojev podjetja CPM, 2008.

Hlajenje: Hlajenje je zelo pomemben del proizvodnega procesa. Ko peleti zapustijo mlin za izdelovanje peletov, so zelo vroči, vlažni in mehki (običajno od 90 do 95 stopinj Celzija). S hlajenjem jih stabiliziramo, otdrimo in oblikujemo v pelete.

Slika 19: Primer stroja za hlajenje



Vir: Ponudba strojev podjetja CPM, 2008.

Čiščenje oz. presajanje: v tem procesu se prah, ki je nastal pri peletiranju in je pomešan s peleti, ločuje od peletov in vrača nazaj v proces peletiranja. Čiščenje poteka s pomočjo t.i. vibracijskega sita, ki obenem zagotavlja homogenost proizvoda in preprečuje drobljenje peletov v fazi odpreme in prenosa.

Skladiščenje: Peleti se skladiščijo v zaprtem silosu zaradi relativno visoke absorpcije vlage.

Pakiranje: peleti se pakirajo v manjšo embalažo (v vreče od 10 do 15 kg) ali v večje big-bag vreče (1 m³). Za večje odjemalce je transport peletov v razsutem stanju mogoč z vagonom ali kamionom. Ta oblika transporta je zelo podobna dostavi kurilnega olja.

7.2 Potrebna oprema za izdelavo izdelka ali izvedbo storitve

V skladu s tehnično-tehnološkim konceptom je za proizvodnjo lesnih peletov potrebno nabaviti proizvodno linijo, ki sestoji iz opreme navedene v sledeči tabeli.

Tabela 13: Potrebni stroji za proizvodnjo lesnih peletov

Opis stroja	Cena v EUR	Cena v KM
Sušilni stroj	515.304	1.007.848
Mlin	205.043	401.029
Peletirka in hladilnica	442.843	866.125
Oprema za prenos končnih proizvodov	58.035	113.507
Ostala elektro oprema	219.865	430.018
Servis	24.920	48.739
Skupaj	1.466.010	2.867.266

Vir: Predračuni dobavitelja opreme, 2008.

Navedeno opremo namerava podjetje PDI a.d. nabaviti od nemškega dobavitelja AMANDUS KAHL iz Hamburga. Vrednost opreme po predračunu znaša 1.466.010,00 EUR oziroma 2.867.266,00 KM.

Načrtovana kapaciteta proizvodnje

Kapaciteta pogona za proizvodnjo lesnih peletov po specifikaciji dobavitelja znaša v povprečju 4 tone/uro.

7.3 Potrebni objekti in infrastruktura

Proizvodna linija lesnih peletov bo situirana na zemljišču, poleg katerega se sedaj nahajajo ostali proizvodni objekti podjetja PDI a.d. V omenjenem območju je predvidena vsa potrebna infrastruktura.

Podjetje je za potrebe proizvodne linije lesnih peletov že postavilo temelje za objekt. V drugi fazi realizacije projekta namerava izgraditi proizvodne hale (30 x 45 m), v katerih se bo nahajal celotni pogon za proizvodnjo lesnih peletov.

Predračunska vrednost izgradnje proizvodne hale znaša približno 540.000 KM. Izgradnjo objekta bo podjetje PDI financiralo z lastnimi viri.

7.4 Trg nabave surovine in repromateriala

Osnovna surovina za proizvodnjo lesnih peletov so ostanki lesa, ki nastajajo kot stranski proizvod v lesnopredelovalni industriji proizvodov in polproizvodov. Najprimernejši surovini sta torej suha žagovina in oblovina. Uporabni pa so seveda tudi drugi lesni ostanki, kot je žamanje, krajniki, odčelki, opilki, ostružki, itd. Za proizvodnjo 1 tone peletov je potrebnih približno 6 do 7 m³ žagovine ali cca. 8,5 m³ žamanje.

Lesne ostanke za proizvodnjo peletov bo podjetje nabavljalo delno iz lastne proizvodnje, delno pa od ostalih lesnopredelovalnih industrij, ki se nahajajo v neposredni bližini podjetja. Na tem področju (Šikovo, Mrkonjić Grad in okolici) se letno predela okoli 200.000 m³ hlodovine, pri čemer ostane okoli 90.000 m³ lesnih odpadkov, ki so na razpolago za projektno proizvodnjo¹.

Potrebno je tudi omeniti, da so do sedaj ogromne količine lesnih odpadkov, ki so nastale v proizvodnem procesu (pri predelavi in obdelavi lesa na žagah) v podjetju PDI a.d., ostale neizkoriščene. S podobnim problemom se soočajo tudi ostale, večje in manjše lesnopredelovalne industrije v neposredni bližini podjetja, ki ne vedo, kam z odvečnim materialom.

Po analizah, ki jih je naredila nemška vladna agencija GTZ na področju Bosne in Hercegovine, v letu dni ostane neizkoriščenih približno en milijon ton lesnih ostankov (www.ric.ba/razvoj.htm). Na osnovi teh lesnih ostankov je mogoče letno proizvesti v povprečju 250.000 ton briketov ali peletov.

7.5 Potrebe po zaposlenih in delovni čas

Za potrebe novo ustvarjenega proizvodnega objekta podjetje PDI a.d. namerava zaposliti skupno 10 delavcev, in sicer enega komercialista in devet delavcev v proizvodnji. Delo bo potekalo v dveh izmenah, in sicer od 6h-13h in od 13h-20h.

7.6 Zunanji sodelavci in zunaj najeta podjetja

Zunanji partner podjetja bo slovensko podjetje Niko d.o.o. Podjetji bosta tesno povezani, saj bosta medsebojno odvisni. PDI bo proizvajalo lesne pelete, ki se bodo preko slovenskega podjetja prodajali na evropskih trgih.

¹ Note: Odstotek lesnih ostankov pri obdelavi hlodovine se vrti od 35 % do 55 %. V kolikor vzamemo za primerjavo srednjo vrednost 45 %, dobimo podatek, da na področju občine Šikovo in ostalih bližnjih občin letno v povprečju ostane okoli 90.000 m³ lesnih ostankov, ki so na razpolago za načrtovano proizvodnjo peletov.

8 NAČRT RAZVOJA

8.1 Trenutni status razvoja izdelkov/storitev in naloge do dokončanja razvoja

Predvidena proizvodnja do začetka obratovanja ne bo potrebovala nobenega razvoja, saj ta proizvod na trgu že obstaja. Proizvodni stroji, ki jih bo podjetje kupilo so že dokončno razviti ter končni proizvod izdelujejo z avtomatsko brezhibnostjo. Potrebno bo le nekaj usposabljanja delovne sile za upravljanje s temi stroji. Za to bodo poskrbeli strokovnjaki, od katerih bo podjetje kupilo stroj, ki bodo osebno prišli usposabljat delavce. Stroški usposabljanja so že všteti v nabavno ceno opreme.

8.2 Sistem izboljševanja in uvajanja novih proizvodov

Podjetje PDI a.d. bo namenilo posebno pozornost kakovosti izdelkov, zato bo nenehno preverjalo in izboljševalo tehniko izdelovanja lesnih peletov. To so tudi zastavljeni pogoji podjetja Niko d.o.o. ter italijanskih povpraševalcev, saj si želijo proizvoda, ki bo ustrezal standardu ONORM M 7135. Podjetje zaradi tega ne bo imelo dodatnih investicijskih stroškov, saj bodo kupljeni stroji narejeni za izdelovanje proizvoda, ki bo izpolnjeval ta standard.

8.3 Sredstva namenjena razvoju

Sredstev, namenjenih razvoju, v prvih letih ne načrtujejo. Če bo to potrebno, jih bodo v prihodnosti sproti določili. Sredstev za razvoj zaenkrat ne načrtujejo tudi zaradi tega, ker bodo vse potrebne direktive dobivali od Italijanov preko posrednika Niko d.o.o.

9 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI

9.1 Organizacijska struktura

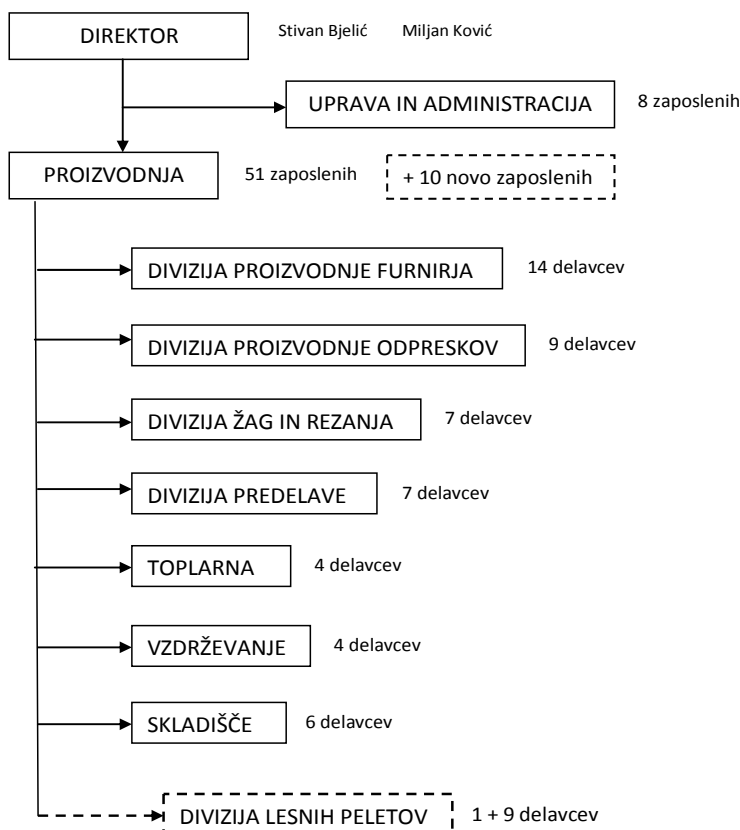
Trenutno podjetje PDI a.d. zaposluje 61 delavcev s kadrovsko strukturo, ki je prikazana v naslednji tabeli:

Tabela 14: Število delavcev glede na stopnjo izobrazbe

STOPNJA IZOBRAZBE	7. stopnja	6. stopnja	4. stopnja	3. stopnja	2. stopnja	1. stopnja	Skupaj
ŠTEVILO DELAVCEV	1	1	8	29	7	15	61

Z odprtjem novega proizvodnega pogona bodo dodatno takoj zaposlili 1 poslovodjo ter 9 delavcev v proizvodnji. Podjetje želijo voditi čim bolj racionalno. Zaenkrat niso razmišljali, da bi v prihodnjih letih zaposlovali dodatno delovno silo, če pa se bo v prihodnosti poslovanja izkazala smotrnost širitve obsega proizvodnje, bodo tudi ustrezno povečali število delavcev. Če pa bodo ugotovili, da večanje velikosti podjetja vodi k zmanjševanju profitov na enoto vloženega kapitala, bodo prisiljeni zmanjšati število zaposlenih.

Organizacijska shema podjetja PDI a.d.



9.2 Ključno vodstveno osebje in ključni kadri

Vodstveno osebje bo ostalo z razširitvijo podjetja nespremenjeno. Menedžment podjetja sestavljata direktor podjetja Stivan Bjelić ter strokovni svetovalec in večinski lastnik podjetja PDI a.d. Miljan Ković. Pomembno je omeniti, da imata oba dolgoletne izkušnje pri vodenju te vrste industrije.

Stivan Bjelić je po izobrazbi diplomirani inženir obdelave in predelave lesa. V tej industriji se je zaposlil leta 1986, in sicer najprej kot vodja tehnične priprave proizvodnje, nato kot vodja celotne proizvodnje. Kasneje je prevzel vlogo tehničnega direktorja, 10.12.2004 pa je postal direktor podjetja. Z odprtjem nove proizvodne divizije lesnih peletov bo njegovo delo nekoliko obsežnejše, vendar menimo, da je za opravljanje te funkcije dovolj kompetenten, da dodatno zaposlovanje ne bo potrebno. Njegovo delo bo še naprej usklajevanje poslovnih funkcij v organizaciji, povezovanje aktivnosti in divizij podjetja ter kontrola in koordinacija izvajanja dejavnosti v že delujočih ter na novo odprtih proizvodnih pogonih.

Miljan Ković je diplomirani pravnik z opravljenim pravosodnim izpitom. Ima delovne izkušnje v državnih podjetjih, v katerih je delal pred vojno. Kasneje je nadaljeval privatno pot kot samostojni podjetnik in lastnik podjetja Emex d.o.o., katerega dejavnost je primarna predelava lesa in proizvodnja elementov. Z razširitvijo podjetja bo večinski lastnik ostal nespremenjen, saj namerava Miljan Ković financirati 51 % novonastalega proizvodnega pogona z lastnimi sredstvi. Njegovo delo je bilo do sedaj vodenje in nadziranje poslovanja podjetja in tako bo tudi ostalo. Opravljal bo vse komercialne in finančne posle podjetja, sklepal pogodbe ter skrbel za dobre odnose s poslovnimi partnerji.

Če se bo s časom pokazalo, da je delo preobsežno, bodo v menedžmentu podjetja zaposlili dodatnega delavca.

Proizvodni obrat lesnih peletov bo vodil novo zaposleni poslovodja. Zadolžen bo za nemoteno delovanje celotnega proizvodnega obrata. Vodil in nadziral bo delovanje le tega, skrbel za področje nabave, za dobavo v dogovorjenem roku, usmerjal ter usklajeval zaposlene v proizvodnji. Zadolžen bo tudi za samo trženje in prodajo lesnih peletov.

Za vse ostale delovne naloge na področju administracije, kot so delo s papirji, pošiljanje faksov, sprejemanje telefonskih klicev, skrb za plačilne obveznosti in terjatve, informiranje poslovnih partnerjev ter strank idr., bo še naprej zadolžena tajnica, ki je v podjetju stalno zaposlena.

9.3 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju

Politika zaposlovanja, ki je relevantna pri razširitvi podjetja in bo vplivala na uspeh poslovanja, je predstavljena v naslednjih odstavkih.

Novo zaposleni bodo po šestmesečnem uvajanju vezani na podjetje s pogodbo o zaposlitvi. V primeru dobro opravljenega dela bodo zaposleni nagrajeni. S tem bo podjetje motiviralo zaposlene za kvalitetno usklajevanje dejavnosti in nemoten potek dela. V kasnejših letih poslovanja in v primeru dovolj visokega dobička bodo nagrade izplačane v obliki trinajste plače. Tega se zaenkrat ne upošteva v projekcijah, ker bo to določeno sproti glede na uspešnost.

Obstoječim direktorjem se plača z razširitvijo zaenkrat ne bo povečala. Novo zaposleni poslovodja bo prejemal fiksno bruto plačo 780 KM mesečno, vsak od 9 delavcev v proizvodnji pa po 650 KM na mesec (bruto). Plače so v primerjavi s slovenskimi standardi precej nižje, vendar se, glede na razmere v Bosni, uvrščajo v sredinsko povprečje oziroma so podobne plačam konkurenčnih podjetij. Naj omenim, da je ugodna delovna sila naša ključna konkurenčna prednost, ki znižuje celotne stroške proizvodnje.

V letu 2008 je v BiH povprečna plača znašala 776 KM (396,79 EUR), kar je za 13,9 % več kot v letu 2007. Višino povprečne plače v BiH določajo zaposleni v administraciji in storitvah, ki predstavljajo eno tretjino proračunske postavke.

9.4 Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve

Trenutna lastniška struktura podjetja je naslednja:

Ime in Priimek / naziv	% lastništva	Št. delnic
Miljan Ković	42,11 %	689.993
Emex d.o.o.	16,60 %	272041
Niko d.o.o.	12,21 %	200.000
Penzioni fond	7,55 %	123.766
Fond za restituciju	3,78 %	61.883
Mali delničarji	17,75 %	290.761
Skupaj	100,00 %	1.638.444

Podjetje PDI a.d. bo 51 % celotne investicije financiralo z lastnimi sredstvi. Ostalih 49 % investicije bodo financirali soinvestorji. Od 25 % - 40 % potrebnih finančnih sredstev je pripravljeno dati podjetje Niko d.o.o. Višina zneska znotraj tega intervala je odvisna od dogovorjenih pogojev sodelovanja med podjetji. Ti pogoji pa do sedaj še niso bili točno določeni. Za preostali del še iščejo najugodnejše rešitve ter se dogovarjajo s potencialnimi investitorji.

9.5 Profesionalni svetovalci in storitve

Podjetje bo pri svojem poslovanju uporabljalo pomoč svetovalcev iz Italije ter iz podjetja Niko d.o.o. V fazi uvajanja jim bodo v pomoč z različnimi nasveti v povezavi s poslovanjem ter z različnimi proizvodnimi tehnikami za učinkovitejše in kvalitetnejše proizvodnje izdelkov.

Na področju računovodstva ima podjetje že najeto računovodkinjo preko profesionalnega računovodskega servisa. Računovodkinja prihaja v podjetje po potrebi. Njeno delo zajema vodenje poslovnih knjig, knjiženje poslovnih dogodkov, na začetku vsakega koledarskega leta sestaviti in oddati bilanco stanja, izkaz poslovnega uspeha ter druge bilance in izkaze. Poleg tega obvešča podjetje o novostih na področju zakonodaje.

Trženje in promocijo svojih izdelkov bo podjetje v večji meri prepustilo slovenskemu podjetju Niko d.o.o., ki bo skrbelo za ustrezno prepoznavnost in prodajo njihovih proizvodov v tujini. Za te storitve bodo podjetju Niko d.o.o. letno plačevali simboličnih 3.500 € na leto. Na lokalni ravni bodo svoj izdelek predstavili v območnih časopisih.

Zunanje storitve, ki bodo z razširitvijo podjetja tudi vplivale na stroške, so komunalne storitve, in sicer te se bodo povečale za 6.766 KM na leto.

10 SPLOŠNI TERMINSKI PLAN

10.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu

Terminski načrt je narejen po mesecih in vključuje planiranje nove proizvodne linije, samo izgradnjo ter začetek obratovanja. Skratka, vključuje vse dogodke, ki so ključnega pomena pri razširitvi podjetja.

Po izdelavi poslovnega načrta se bo vodstvo podjetja skupaj s potencialnimi investitorji ter poslovnimi partnerji dogovarjalo o pogojih sodelovanja ter sklepalo partnerske pogodbe. Ko bodo vse formalnosti urejene, bodo začeli iskati gradbene izvajalce, ki bodo v predvidenem času štirih mesecev vzpostavili proizvodno linijo ter pripravili vse potrebno za začetek proizvodnje lesnih peletov. Predviden datum začetka obratovanja je 14.07.2009. Med gradnjo objekta bodo v podjetju urejali vse formalnosti, iskali primerne zaposlene ter sklepali pogodbe z dobavitelji, kupci in partnerji.

Naj omenim, da je oglaševanje predvideno komaj septembra, torej po začetku obratovanja, zaradi tega, ker s predhodnim oglaševanjem ne bi dosegli želenega odziva kupcev (v poletnem času ljudje ne razmišljajo še o ogrevanju prostorov). Namen oglaševanja bo le prodaja eno ali večstanovanjskim hišam v bližnji okolici podjetja, ki se bodo odločile za zamenjavo ogrevalnega sistema. Nakup manjše peči na pelete ne zahteva veliko časa, zato menim, da je to primeren čas za pridobitev pozornosti potencialnih kupcev.

Terminski načrt postavitve nove proizvodne linije

#	Predmet	Št. dni	Začetek	Konec
1	Priprava poslovnega načrta	33	5.1.2009	6.2.2009
2	Izvedba poslovnega načrta	27	5.1.2009	31.1.2009
3	Sprejem odločitve	7	31.1.2009	6.2.2009
4	Sprožitev postopka za pridobitev potrebnih dovoljenj	1	6.2.2009	6.2.2009
5	Sklepanje pogodb z investitorji	50	5.1.2009	23.2.2009
6	Iskanje investitorjev	50	5.1.2009	23.2.2009
7	Dogovori in sklenitev pogodb	18	6.2.2009	23.2.2009
8	Izgradnja in priprava proizvodnje	139	20.2.2009	10.7.2009
9	Iskanje pogodbenih izvajalcev	14	20.2.2009	5.3.2009
10	Priprava potrebnih prostorov za začetek gradnje	10	10.3.2009	19.3.2009
11	Izgradnja proizvodnega objekta	104	19.3.2009	30.6.2009
12	Ureditev objekta in adaptacija poslovnih prostorov	24	10.6.2009	3.7.2009
13	Nakup proizvodne linije in opreme	29	11.5.2009	8.6.2009
14	Integracija proizvodne opreme in montaža opreme	31	8.6.2009	10.7.2009
15	Sklepanje pogodb	41	1.6.2009	15.7.2009
16	Podpis pogodb z zaposlenimi	11	1.7.2009	15.7.2009
17	Podpis pogodb z dobavitelji	30	1.6.2009	30.6.2009
18	Tržno komuniciranje	194	1.5.2009	31.12.2009
19	Začetek komuniciranja s kupci	133	1.7.2009	31.12.2009
20	Začetek komuniciranja s posredniki	194	1.5.2009	31.12.2009
21	Oglaševanje v lokalnih revijah in časopisih	89	1.9.2009	31.12.2009
22	Obratovanje	30	6.7.2009	14.8.2009
23	Naročilo potrebnega materiala za začetek proizvodnje	5	6.7.2009	10.7.2009
24	Začetek obratovanja	1	15.7.2009	15.7.2009
25	Sprejem prvih naročil	1	15.7.2009	15.7.2009
26	Prvi denarni prilivi	1	14.8.2009	14.8.2009
27	Prvi denarni odlivi	1	7.8.2009	7.8.2009

10.2 Terminski načrt

Grafični prikaz terminskega načrta se nahaja v prilogi E.

11 KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI

11.1 Makro raven

Makro raven je raven gospodarstva kot celote in takšna tveganja vplivajo na poslovanje podjetij v različnih panogah in niso odvisna od enega samega podjetja. Podjetje PDI a.d. je na makro ravni izpostavljeno naslednjim tveganjem.

Potencialno tveganje za podjetje bi lahko bilo **padec kupne moči prebivalstva**. V tem primeru bi se njihova potrošnja zmanjšala. Vendar menim, da se kljub temu padec kupne moči v tej panogi ne bi poznal toliko, ker gre za vrsto izdelka, ki ga ljudje nujno rabijo za življenje.

V primeru **recesije** bi lahko podjetje tvegalo splošni padec prodaje in posledično tudi zniževanje cen na trgu vseh goriv in bio-goriv.

Tveganost **spremenbe deviznega tečaja** bo pri poslovanju tudi prisotna, saj nameravajo 90 % proizvodov izvoziti v EU. V zadnjih petih letih je bila konvertibilna marka (KM) v primerjavi z evrom (EUR) stabilna, kljub temu pa ne izključujem prihodnjih tečajnih nihanj med dvema valutama, kajti BiH je še precej nerazvita ter posledično tudi rizična država.

V primeru **naravnih katastrof** in nesreč oziroma vlomov bo podjetje uveljavljalo zavarovalne premije, saj bodo poslovni ter proizvodni prostori zavarovani proti takim nesrečam.

Potrebno je omeniti tudi **sezonska nihanja**, ki so v neki meri tudi prisotna v tej panogi. Potrošniki lesnih peletov za namene ogrevanja stavbenih prostorov ne kupujejo v poletnem času. Zato bo imelo podjetje v tem času nekoliko manjši upad prodaje. Zaradi poenostavitve finančnih računov v samem poslovnem načrtu teh nihanj v enem letu nisem upoštevala, upoštevala pa sem manjšo povprečno prodajo na koncu leta. Dejstvo, da podjetje skozi vse leto ne bo prodajalo proporcionalno enake količine proizvodov, je povsem logično. Še ena pozitivna značilnost lesnih peletov pa je, da imajo zelo dolg rok trajanja, tako da se bodo gotovi proizvodi ob morebitni poletni neprodaji lahko hranili v skladišču. Kljub temu bodo upad v tem času skušali nadomestiti z iskanjem novih tržnih niš, na primer s prodajo izdelkov v geografska območja, kjer so poletja hladnejša.

Se eno riziko, ki se lahko pojavi v prihodnosti in na katerega podjetje ne bi moglo vplivati je **spremenba podnebne klime**. Toplejše in milejše zime bi lahko znižale potrošnjo tega bio-goriva.

11.2 Raven podjetja

Na mikro ravni se podjetje srečuje s tveganji, ki so povezana s poslovanjem podjetja samega in njegovega ožjega okolja. Zato je pomembno, da podjetje že vnaprej pozna težave, ki bi lahko nastale v teku poslovanja in se na njih ustrezno pripravi. Tako bo lahko ob morebitnem nastanku težav hitreje ukrepalo in jih brez večjih zapletov sproti reševalo.

Konkurenca je najpomembnejši in tudi najbolj običajen riziko. Kot v vsaki panogi, obstaja tudi v tej panogi možnost vstopa novih konkurentov, s tem mislim predvsem na podjetja, ki bi prav tako preselila svojo proizvodnjo na ugodnejšo lokacijo in tako dosegali nižje proizvodjalne stroške, s tem pa tudi nižje prodajne cene proizvodov. V izogib temu, bomo skušali pridobiti in obdržati stalne kupce, katerim bomo nudili razne ugodnosti in si tako zagotovili konstantno prodajo.

Zamuda pri nabavi materiala in neredna dobava bi nedvomno zapletla poslovanje, saj bi se proizvodnja brez glavne surovine zaustavila. Ta problem bodo v podjetju reševali tako, da bodo ob morebitni nepravočasni dostavi materiala vzeli svoj material, ki jim kot stranski proizvod ostaja pri sedanji proizvodnji in predelavi lesa.

Zapleti se lahko pojavijo tudi zaradi **plačilne nediscipline kupcev**, kar vodi do visokih terjatev do kupcev. Določili jim bodo tridesetdnevni rok plačila. Ker pa so se posli do sedaj večinoma

sklepali s podjetjem Niko d.o.o., ki je redni plačnik, so bile vse terjatve v roku poplačane. Zato menimo, da tudi v prihodnosti takega problema ne bo.

Okvare strojev in naprav. Na te probleme je potrebno vedno računati, zato bodo imeli redne preglede vseh naprav in bodo upoštevali vse postopke vzdrževanja in rednega servisiranja.

V primeru **tehničnih problemov in nezgod pri delu**, bodo vsi delavci nezgodno zavarovani.

11.3 Simulirana poslovna tveganja

Na podlagi finančnih projekcij sem naredila štiri simulacije poslovnega tveganja, da ugotovim kako in za koliko bodo določene predpostavke spremenile predvidene rezultate poslovanja. Te predpostavke so upad prodajne cene za 15 %, povečanje materialnih stroškov (podražitev materiala) za 15 %, najetje dolgoročnega posojila za investicijo ter optimistična predpostavka povečanja prodajne cene proizvodov za 10 %.

Če se bo prodajna cena znižala za 15 %, torej na 199 KM/tono lesnih peletov, bo podjetje še vedno v vseh letih dosegalo dobiček. Denar pa bo negativen, zato bodo v podjetju vsako leto denar sproti vlagali v obliki depozitov, tako da bodo imeli kontrolo nad količino denarja na računu in bodo vsoto depozitov prilagajali uspešnosti poslovanja.

Povečanje cen materiala iz sedanjih 11,1 KM/tono na 12,8 KM/tono lesnih ostankov podjetju ne bi relevantno škodilo, saj že sedaj materialni stroški niso tako veliki, ker ima podjetje tudi svoje lesne ostanke, ki nastajajo pri redni proizvodnji. Na začetku bi se povečale le obveznosti do dobaviteljev in bi zato morale podjetje najeti nekaj več kratkoročnega kredita, kot ga bo sicer.

Če podjetju od investitorjev ne bo uspelo dobiti zadostnih sredstev za nakup in izgradnjo proizvodne linije, bo morale najeti dolgoročni kredit. V BiH banka Hypo Group Alpe Adria ponuja ugodne kredite tako izvoznikom kot tudi podjetjem, ki vlagajo sredstva v proizvodno industrijo in energijsko proizvodnjo (<http://www.hypo-alpe-adria.ba>). V najslabšem primeru si bo podjetje morale izposoditi največ 25 % vrednosti projekta, torej 975.000 KM. Lastna sredstva bi znašala 2.925.000 KM. Razdelitev dobička bi bila ob tej predpostavki v petih letih sorazmerno manjša in nekoliko drugače razporejena. Depoziti bi se zmanjšali zaradi potrebe po denarju za odplačevanje kredita, ki bi ga odplačali v treh letih. Najeti bi morali tudi nekoliko višji kratkoročni kredit, da ne bi imeli negativnega denarja v prvih mesecih poslovanja.

Če bi se prodajne cene v drugem let dvignile za 10 %, bi se dobiček vsako leto povečal za približno 200.000 KM. Ob uresnitvi tako optimistične predpostavke bodo v podjetju razmislili o širitvi proizvodnih kapacitet.

Grafični prikazi in izračuni simulacij se nahajajo v prilogi B.

12 FINANČNI NAČRT

12.1 Vložki v podjetje

V načrtu dobičkonosnosti in s tem ekonomske upravičenosti investicije v potencialni projekt je zajet samo novi pogon – proizvodnja lesnih peletov. To pomeni, da je iz analize izključen vpliv

sedanjega poslovanja na novo podjetje. Med stroške poslovanja novonastalega proizvodnega pogona pa so dodane strokovne usluge računovodstva, marketinga in komerciale podjetja.

(v KM)

OPIS	PDI a.d.	Soinvestitorji	Skupaj
Objekti in infrastruktura	540.000		540.000
Oprema po predračunu KAHL	956.266	1.911.000	2.867.266
Stroški nabave in ostali stroški	492.734		492.734
SKUPAJ	1.989.000	1.911.000	3.900.000

Opomba: Stroški nabave so:

Carina: 11 % od fakturne vrednosti opreme.

Ostali stroški (transport, montaža in drugo): 6 % od fakturne vrednosti opreme + zaokroženje 5.299,00 KM.

12.2 Viri financiranja in deleži v podjetju

Podjetje PDI a.d. želi ostati večinski lastnik projekta, zato je pripravljeno financirati 51 % investicije z lastnimi sredstvi. Podjetje Niko d.o.o. bo financiralo od 25-40 % projekta. Preostali del investicije pa bo najverjetneje financiralo podjetje iz Bosne.

OPIS	Znesek v KM	Delež (v %)
Lastna sredstva (podjetja PDI a.d.)	1.989.000	51 %
Soinvestitorji	1.911.000	49 %
SKUPAJ	3.900.000	100 %

Del potrebnih sredstev pričakujemo oziroma upamo, da bomo dobili tudi na podlagi razpisa (več o razpisu je omenjeno v uvodnem delu poslovnega načrta.

12.3 Upravljanje s kratkoročnimi sredstvi

Najpomembnejši vir obratnega kapitala bo denar, ki bo krožil od terjatev do kupcev, od obveznosti do dobaviteljev. Z vidika terjatev bodo kupci lesnih peletov poravnali svoje obveznosti v roku tridesetih dni od prevzema. Svoje obveznosti do dobaviteljev bo podjetje PDI a.d. poravnalo v tridesetih dneh.

12.4 Davčni statusi

V BiH imajo enotno stopnjo davka na dodano vrednost, ki znaša 17 %. Torej bodo vse surovine, materiali in storitve, kot tudi končni izdelek obdavčeni po tej stopnji. Prav tako bodo tudi kupljeni stroji enako obdavčeni. Poleg tega bo podjetje zavezano tudi za plačilo davka na dobiček, vendar šele od drugega leta naprej, in sicer z 10 % davčno stopnjo. To olajšavo lahko koristijo podjetja, ki so vsaj 20 odstotno financirana s tujimi sredstvi ali domača podjetja, ki svoj obdavčljivi prihodek reinvestirajo v proizvodno dejavnost. Davki, ki so vezani na zaposlene so: 5 % davek na izplačane plače, 17 % prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje in 12,5 % prispevek za zdravstveno zavarovanje ter 1,5 % za brezposelne.

12.5 Kontrola stroškov

Nadzor nad stroški bo izvajal direktor podjetja, ki se bo redno posvetoval z računovodskim servisom. V okviru svojih rednih nalog bo stalno skrbel za stroškovno učinkovitost ter sproti preverjal sprejemljivost prodajnih, proizvodjalnih in upravnih stroškov novega proizvodnega obrata.

12.6 Pojasnila in predpostavke uporabljene za izdelavo bilanc

12.6.1 Predračun izkaza poslovnega izida

Predračun izkaza poslovnega izida je narejen na podlagi predvidenih prihodkov in stroškov poslovanja podjetja PDI a.d. v naslednjih petih letih. Vsi podatki so prikazani v bosanski valuti – KM (konvertibilni marki). Edini in glavni vir prihodkov bo prodaja lesnih peletov, glavni stroški pa bodo stroški materiala, stroški goriva in električne energije ter stroški dela. Poleg tega bo imelo podjetje še nekaj manjših stroškov, in sicer stroške popravil in vzdrževanja, stroške komunalnih storitev ter stroške marketinga in reklame. Podjetje PDI a.d. bo letno plačevalo tudi posredniške storitve, ki bodo znašale 1,5 % letne prodaje.

12.6.2 Predračun bilance stanja

Projekt, v vrednosti 3.900.000 KM bo financiran z lastniškimi viri. V kolikor se bo pri pridobivanju potrebnih sredstev zataknilo, bo podjetje najelo dolgoročni kredit v vrednosti od 9 % - 25 % vrednosti projekta. Ta pojav je prikazan v simuliranih poslovnih tveganjih.

Na začetku poslovanja bo podjetje najelo 40.000 KM kratkoročnega kredita za pokritje tekočih obveznosti, ki ga bo odplačalo v šestih mesecih. Presežek denarja bo od prvega leta dalje deloma investiran v obliki depozitov pri banki, deloma pa izplačan lastnikom podjetja. V obliki depozitov bodo vezali prvo leto 400.000 KM, drugo leto 1.000.000 KM, tretje leto 500.000 KM in četrto leto še 400.000 KM presežka denarja.

S terjatvami do kupcev večjih problemov v podjetju ne pričakujejo, saj bo določen tridesetdnevni plačilni rok, prav tako bodo obveznosti do virov sredstev plačevali z enomesečnim zamikom.

12.6.3 Predračun izkaza finančnih tokov

Vloženi kapital se po izračunih, prikazanih v 5. poglavju, povrne v četrtem letu poslovanja. Do petega leta se bo investicija v projekt lastnikom v celoti povrnila. Drugo leto se jim bo izplačalo 500.000 KM, tretje leto 800.000 KM, četrto leto 1.200.000 KM in peto leto še 1.400.000 KM dobička.

Celotni finančni izkazi se nahajajo v prilogi A.

SKLEP

Namen tega diplomskega dela je bil preučiti, ali je smiselno investirati v širitev podjetja PDI a.d. iz Bosne in Hercegovine. Skozi poslovni načrt sem prikazala, da je investicija v izgradnjo

objekta za proizvodnjo lesnih peletov ekonomsko absolutno upravičena tako za investitorje kot tudi za podjetje. Dobiček podjetja bo že od prvega leta naprej pozitiven. Dobre poslovne rezultate bo podjetje dosegalo predvsem zaradi tega, ker bo zmožno proizvajati pelete z nižjimi proizvodnimi stroški, kot znašajo stroški podobnih podjetij v Evropski uniji. Zaradi ugodne davčne politike bo podjetje prihranilo tudi na račun davka od dohodka pravnih oseb, ki je v primerjavi s Slovenijo občutno nižji.

Interna stopnja donosa (IRR) znaša v prvih petih letih 21 %, investirani kapital pa se bo investitorjem poplačal v petih letih. Donosnost kapitala se bo od drugega leta naprej gibala med 24 % in 27 %. Simulacije so pokazale, da tudi nepričakovane negativne spremembe pri poslovanju podjetju ne bi veliko škodile, v smislu, da bi podjetje še vedno dosegalo pozitiven poslovni izid, le investicije v finančna sredstva bi se v prihodnjih letih nekoliko zmanjšale.

Trg biogoriv ter s tem povezane lesne biomase so v fazi razvoja, lesni peleti pa so kot tak proizvod trenutno trženjsko najbolj obetavni. Trg lesnih peletov se v Evropi iz leta v leto večja, povpraševanje nenehno raste in Evropa je še vedno neto uvoznica tega proizvoda. To pa je šele začetek razcveta, kajti v zadnjem času države Evropske unije veliko pozornosti namenjajo temu področju tako, da potencialnim proizvajalcem ponujajo razne subvencije oziroma davčne olajšave. Poleg tega pa fizičnim in pravnim osebam subvencionirajo nakupe peči ter drugih sistemov za ogrevanje stanovanjskih, javnih, poslovnih in drugih objektov. Danes se v Evropski uniji v povprečju 4 % celotne energije pridobi iz biomase. Do leta 2020 pa želijo doseči 20 % zavezujoči cilj. Ker so lesni peleti najbolj popularna biomasa v evropskih državah, bodo le-ti igrali pomembno vlogo pri izpolnjevanju zadanega cilja.

Izpostavila bi še dejstvo, da bo pri zadanih ciljeh igralo pomembno vlogo tudi slovensko podjetje Niko d.o.o., ki bo v vlogi posrednika skrbelo za trženje in prodajo lesnih peletov na tržišča Evropske unije.

Če potegnem črto skozi celoten poslovni načrt, lahko iz tega izluščim pomembno dejstvo, ki zadeva na eni strani podjetje kot neodvisno in samostojno enoto ter na drugi strani državo, ki ima moč posegati v liberalno podjetništvo. S tem lahko podjetniku pomaga ali pa škoduje. Bistvo pa je, da podjetnik sam ugotovi, kako lahko državna intervencija podjetju koristi in na kakšen način bo to čim bolj učinkovito izkoristil. S tem poslovnim načrtom ugotovimo ne samo, da predstavljeni projekt prinaša koristi tako na mikro kot na makro ravni, temveč tudi, da se ti dve ravni istosmerno prepletata in je zato investicija v podjetje zagotovo zmagovalna poslovna priložnost.

LITERATURA IN VIRI

1. *Analize in tržno stanje lesnih peletov v Skandinavskih državah*. Najdeno 22. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.escansa.com>.
2. AIEL Associazione Italiana Energie Agroforestali. (2008). *I numeri del mercato Italiano, aspetti qualitativi, problematiche e potenzialita future*. Najdeno 21. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.aiel.cia.it>.
3. *Avstrijski standard peletov ONORM M 7135*. Najdeno 15. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.ove.borzen.si>.
4. Bergant Ž. (2007). *Osnove analize poslovanja*. Ljubljana: Inštitut za poslovodno računovodstvo.
5. Borzen - OVE. (2005). *Katalog produktov lesne biomase*. Najdeno 15. oktobra 2008 na spletnem naslovu http://ove.borzen.si/Portals/57ad7180-c5e7-49f5-b282-c6475cdb7ee7/Katalog%20produktov_v2.1.pdf.
6. Buhan P., Janjić B. & Vladimir H. (marec 2008). Evropa odločno za večjo izrabo obnovljivih virov energije. *Naš stik*, str. 2.
7. Butala V., Turk J. & Stritih U. (2002). *Oplemenitena lesna biomasa: vir za klimatske spremembe in podjetniški izziv*. Ljubljana: Konzorcij OPET Slovenija.
8. Dahl J., Junginger M. & Hoeldrich A. (b.l.). *European production, trade and consumption of wood pellets*. Denmark.
9. Dakić, L. (7. november 2008). Ogrevanje s peleti je od 30 do 40 odstotkov cenejše od ogrevanja s kurilnim oljem. *Finance*.
10. *Davčne stopnje v Bosni in Hercegovini*. Najdeno 20. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.izvoznookno.si/podatki/bih/poslovanje/dajatve/>
11. Dejavnost SKD. (2008). *Uredbo o standardni klasifikaciji dejavnosti (Uradni list RS, št. 69/07 in 17/08)*. Najdeno 10. oktobra na spletnem mestu http://www.ajpes.si/Aplikacije/SKD_2008.
12. *Depozitni pogoji*. Najdeno 1. februarja 2009 na spletnem mestu <http://www.kib-banka.com.ba/stednja.htm>
13. *Devizni tečaji*. Najdeno 5. januarja 2009 na spletnem mestu <http://www.cbbh.ba/index.php?id=4&lang=bs>.
12. Drnovšek M. & Stritar R. (2007). *Podjetništvo. Priročnik za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. *Europages*. Iskalnik podjetij, ki proizvajajo in ponujajo lesne pelete na trgu EU. Najdeno 5. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.europages.com/>.
14. *Finančne podpore naložb v varstvo okolja*. Najdeno 5. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.ekosklad.si/html/razpisi/main.html>.
15. Glušič I. Značilnosti lesnih peletov v primerjavi z drugimi gorivi. *L-portal*. Najdeno 10. novembra 2008 na spletnem naslovu (<http://www.gzs.si/lesarstvo>).
16. Hilton H. (Julij 2008). *European Wood Pellet Import Market – The Canadian Influence. Wood pellet association of Canada*. Najdeno 11. oktobra na spletnem naslovu <http://www.pelletheat.org/3/institute/2008summerConf/EuropeanMarket.pdf>
17. *Javni razpis za kreditiranje okoljskih naložb*. Uradni list Uradni list RS, št. 25/08 (40PO08A). (2008).
18. Junginger M., Sikkema R. & Faaij A. (Februar 2009). *Analysis of the global pellet market*. Copernicus Institute, Utrecht University. Najdeno 7. februarja 2009 na spletni strani <http://pelletsatlas.info/cms/site.aspx?p=5416>.
19. Kalan F. (26. januar 2009). S čim lahko nadomestimo fosilna goriva. *Finance: Priloga: Okolje in energija*. str. 22 in 23.

20. Komisija Evropske skupnosti. (2006). *Sporočilo komisije. Strategija EU za biogoriva*. Bruselj.
21. Maurice Pigaht, Fulvio Passalacqua, Laura Vegas. (december 2003). Trends in Pellets Utilisation: Prospects and reasons for variations in Italy, Spain and Greece. *Pellets for Europe. Contract 4.1030/C/02-160*. b.k.
22. Ministrstvo za gospodarstvo, ministrstvo za znanost in tehnologijo. Ogrevanje s sodobnimi kotli na lesno biomaso. *Informacijski list*.
23. *Obrestne mere ter ponujena sredstva za posamezne kredite*. HypoGroup Alpe Adria. Najdeno 3. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.hypo-alpe-adria.rs.ba/rsba_cms/bank/home.nsf/start.html?Open.
24. *Opis in značilnosti lesnih peletov*. Najdeno 15. septembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.biodom27.si/template.jsp?sifra=gedu2ed&prva=true>
25. *Pogoji za kredit*. Hypo Group Alpe Adria. Najdeno 1. februarja 2009 na spletnem naslovu [http://www.hypo-alpe-adria.rs.ba/rsba_cms/bank/home.nsf/r/IRBRS/\\$file/preduzetnici_preduzeca.pdf](http://www.hypo-alpe-adria.rs.ba/rsba_cms/bank/home.nsf/r/IRBRS/$file/preduzetnici_preduzeca.pdf).
26. Potencial ogrevanja z lesno biomaso v Sloveniji. *Ape 07*. Najdeno 20. decembra 2008 na spletnem naslovu [www.aure.si/knjiznica/GEF/Potencial_ogrevanja-z_lesno_biomaso_v_Sloveniji_APE_07.pdf](http://www.aure.si/knjiznica/GEF/Potencial_ogrevanja_z_lesno_biomaso_v_Sloveniji_APE_07.pdf).
27. *Prikaz in opis delovanja strojev za peletiranje*. Najdeno 2. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.aubema.com> & <http://www.cpmroskamp.com>.
28. Jensen F.N., Andritz. (2007). *The development of European pellet markets*, Quelle.
29. *Raziskave o lesu in peletih na Balkanskem območju*. Najdeno 5. septembra 2008 na spletnem naslovu www.ric.ba/razvoj.htm.
30. *Različne vrste državnih pomoči za proizvodnjo in potrošnjo bioenergije*. Najdeno 20. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.aure.si>, <http://www.ape.si> & www.slobiom-zveza.si.
31. Rep. Slovenija. Ministrstvo za kmetijstvo. (2006). *Nacionalni strateški načrt razvoja podeželja 2007-2013*.
32. Rep. Slovenija. Strateški cilji, ki usmerjajo evropsko energetska politiko. *Vladni portal z informacijami o izzivih v EU*. Najdeno 10. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://evropa.gov.si/energetika/strateski-cilji/>.
33. Rep. Slovenija. Trenutno stanje in izzivi energetike v EU. *Vladni portal z informacijami o izzivih v EU*. Najdeno 10. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://evropa.gov.si/energetika/trenutno-stanje/>.
34. Rusjan B. (2002). *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Dr. Stritih U. & Doc.Dr. Butala V. (2002). *Obnovljivi viri energije*. Ljubljana: Fakulteta za strojništvo.
36. Tavčar B (14. september 2008). Bliža se kurilna sezona in višji računi. Z ugodnimi posojili do ekogoriva. *Nedelo*, str. 6 in 7.
37. *Tržne raziskave. [Pellet@las]*. Najdeno 12. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.pelletsatlas.info/cms/site.aspx?p=5351> & <http://www.eurec.be>.
38. Vahčič A. (1998). *Osnove podjetništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Vidic F. (2000). *Tržna analiza za podjetnike. Študijsko gradivo*. Ljubljana: Visoka šola za podjetništvo.
40. Žugelj D., Penca P., Slavnič N., Žunec B. & Vadnjak J. (2001). *Tvegani kapital. Alternativni viri financiranja*. Ljubljana.
41. Wild M. (2008, 26. junij). The pellets market in Europe and target for the future. *EBES: Vienna* Najdeno 11. oktobra 2008 na spletnem naslovu http://www.aebiom.org/IMG/pdf/Wild_EBES.pdf.

13 PRILOGE

PRILOGA A: PREGLEDNICE IN FINANČNI PRIKAZI	2
PRILOGA B: SIMULACIJE POSLOVNIH TVEGANJ.....	5
PRILOGA C: CENE PELETOV V SLOVENIJI IN POVPREČNE CENE V NEKATERIH EVROPSKIH DRŽAVAH.....	8
PRILOGA D: IMENA TER NASLOVI KONKURENČNIH PODJETIJ V ITALIJI	12
PRILOGA E: TERMINSKI NAČRT.....	14

PRILOGA A

PREGLEDNICE IN FINANČNI PRIKAZI

MESEČNI FINANČNI PRIKAZI POSLOVANJA PODJETJA ZA PRVO LETO POSLOVANJA IN LETNI FINANČNI PRIKAZI ZA PREOSTALA ŠTIRI LETA:

PROJEKCIJE 2008 Valuta: KM	Simulacija: 1												Leto					
	OBDOBJE: -1	Mesec												I	II	III	IV	V
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
BILANCE																		
BILANCA STANJA																		
SREDSTVA	3900000	4037868	4079583	4121334	4163121	4204944	4246804	4288699	4337279	4385859	4434439	4483020	4504652	4504652	5291985	5522177	5490423	5266994
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	2583	4014774	4019221	3990368	3961515	3929520	3900667	3871814	3842961	3817249	3788396	3759543	4130690	4130690	4873423	5026842	5080261	4733680
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OPREDMETENA OSNOVNA SREDS	2583	3873730	3844877	3816024	3787171	3758318	3729465	3700612	3671759	3642906	3614053	3585199	3556346	3556346	3211488	2864907	2518326	2171745
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	131620	131620	131620	131620	131620	131620	131620	131620	131620	131620	131620	131620	131620	219211	219211	219211	219211
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEC	0	0	33300	33300	33300	33300	33300	33300	33300	33300	33300	33300	33300	33300	33300	33300	33300	33300
ZALOGE PROIZVODOV	0	9424	9424	9424	9424	6283	6283	6283	6283	9424	9424	9424	9424	9424	9424	9424	9424	9424
DENAR	3897417	23094	60362	130966	201606	275424	346136	416885	494318	568610	646043	723476	373962	373962	418562	495335	410162	533315
OBVEZNOSTI DO VIROV	3900000	4037868	4079583	4121334	4163121	4204944	4246804	4288699	4337279	4385859	4434439	4483020	4504652	4504652	5291985	5522177	5490423	5266994
SREDSTEV	3900000	3948472	3996853	4045271	4093725	4142215	4190741	4239303	4287883	4336463	4385043	4433623	4459280	4459280	5080277	5431648	5401245	5178941
KAPITAL	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000
OSNOVNI KAPITAL	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000	3900000
ZADRŽANI DOBIČEK	0	48472	96853	145271	193725	242215	290741	339303	387883	436463	485043	533623	559280	559280	1180277	1531648	1501245	1278941
DOLG	0	89396	82730	76063	69396	62730	56063	49396	49396	49396	49396	49396	49396	45372	45372	211709	90528	88053
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	40000	33333	26667	20000	13333	6667	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	49396	49396	49396	49396	49396	49396	49396	49396	49396	49396	49396	49396	45372	45372	211709	90528	88053
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA																		
PRIHODKI POSLOVANJA		131620	131620	131620	131620	131620	131620	131620	131620	131620	131620	131620	131620	1579445	2630534	2630534	2630534	2630534
PROIZVAJALNI STROŠKI		52385	52385	52385	52385	52385	52385	52385	52385	52385	52385	52385	52385	628623	1008475	1008475	1008475	1008475
AMORTIZACIJA		28853	28853	28853	28853	28853	28853	28853	28853	28853	28853	28853	28853	346237	346581	346581	346581	346581
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE		50382	50382	50382	50382	50382	50382	50382	50382	50382	50382	50382	50382	604586	1275479	1275479	1275479	1275479
STROŠKI PRODAJE		1122	1122	1122	1122	1122	1122	1122	1122	1122	1122	1122	1122	24795	37137	56816	56816	56816
STROŠKI UPRAVE		680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	680	8160	13611	13611	13611	13611
DOBIČEK IZ POSLOVANJA		48580	48580	48580	48580	48580	48580	48580	48580	48580	48580	48580	48580	24907	559289	1205052	1205052	1205052
PRIHODKI FINANCIRANJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	750	40500	74250	94500	103500
ODHODKI FINANCIRANJA		108	199	163	126	90	54	18	0	0	0	0	0	758	0	0	0	0
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA		48472	48382	48418	48454	48490	48526	48562	48580	48580	48580	48580	48580	25657	559280	1245552	1279302	1299552
IZREDNI PRIHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK PRED DAVKI		48472	48382	48418	48454	48490	48526	48562	48580	48580	48580	48580	48580	25657	559280	1245552	1279302	1299552
DAVEK OD DOHODKA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	124555	1279302	1299552	1308552
ČISTI DOBIČEK		48472	48382	48418	48454	48490	48526	48562	48580	48580	48580	48580	48580	25657	559280	1120996	1151371	1169596
IZKAZ DENARNIH TOKOV																		
DENAR KONEC OBDOBJA	3897417	23094	60362	130966	201606	275424	346136	416885	494318	568610	646043	723476	373962	373962	418562	495335	410162	533315
ČISTI DOBIČEK		48472	48382	48418	48454	48490	48526	48562	48580	48580	48580	48580	48580	25657	559280	1120996	1151371	1169596
AMORTIZACIJA		28853	28853	28853	28853	28853	28853	28853	28853	28853	28853	28853	28853	346237	346581	346581	346581	346581
POVEČANJE DOLGA		89396	-6667	-6667	-6667	-6667	-6667	-6667	-6667	0	0	0	0	-4024	45372	166337	-121180	-1350
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-500000	-800000	-1200000	-1400000
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)		4041044	33300	0	0	-3141	0	0	0	3141	0	0	0	400000	4474344	1089314	500000	400000
DENARNI TOK		-3874323	37268	70604	70640	73818	70712	70748	77433	74292	77433	77433	-349514	-3523455	44600	76772	-85172	123153

BILANCAM ZA BOLJŠI VPOGLED V GLOBINO POSAMEZNIH POSTAVK PRILAGAM ŠE PODATKE, KI SEM JIH UPOŠTEVALA PRI NJHOVI IZDELAVI (NASLEDNJA STRAN):

PROJEKCIJE 2008		Simulacija: 1																	DRUGI PODATKI	
Valuta: KM		Mesec												Leto						
OBDOBJE: -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V		
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		
ANALIZA RAZMERIJ DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV														Stevilo enot: 1						
TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA		7969	7969	7969	7969	7969	7969	7969	7969	7969	7969	7969	11994	11994	13965	13965	13965	13965		
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA		22375	22375	22375	22375	22375	22375	22375	22375	22375	22375	22375	22375	22375	37266	37266	37266	37266		
SALDO IZ NASLOVA DDV		-14406	-14406	-14406	-14406	-14406	-14406	-14406	-14406	-14406	-14406	-14406	-10382	-10382	-23301	-23301	-23301	-23301		
NEOPREDMETENA SREDSTVA														Stevilo enot:						
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
NEOPREDMETENO SREDSTVO														Stevilo enot:						
NABAVNA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00 Amortizacijsl	
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
NEODPISANA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00 Stopnja DDV	
NEPREMIČNINE														Stevilo enot: 2						
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST		0	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000		
SKUPAJ AMORTIZACIJA		0	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	9720	9720	9720	9720	9720	0,02 Amortizacijsl	
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI		0	810	1620	2430	3240	4050	4860	5670	6480	7290	8100	8910	9720	19440	29160	38880	48600		
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST		0	539190	538380	537570	536760	535950	535140	534330	533520	532710	531900	531090	530280	530280	520560	510840	501120	491400	
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU		0	540000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	540000	0	0	0	0	0,00 Stopnja DDV	
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
NEPREMIČNINA														Stevilo enot: 2						
NABAVNA VREDNOST		0	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000		
AMORTIZACIJA		0	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	9720	9720	9720	9720	9720	0,02 Amortizacijsl	
POPRAVEK VREDNOSTI		0	810	1620	2430	3240	4050	4860	5670	6480	7290	8100	8910	9720	19440	29160	38880	48600		
NEODPISANA VREDNOST		0	539190	538380	537570	536760	535950	535140	534330	533520	532710	531900	531090	530280	530280	520560	510840	501120	491400	
NABAVE V OBDOBJU		0	540000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	540000	0	0	0	0	0,00 Stopnja DDV	
NEPREMIČNINA														Stevilo enot: 3						
NABAVNA VREDNOST		0	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000	540000		
AMORTIZACIJA		0	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	9720	9720	9720	9720	9720	0,02 Amortizacijsl	
POPRAVEK VREDNOSTI		0	810	1620	2430	3240	4050	4860	5670	6480	7290	8100	8910	9720	19440	29160	38880	48600		
NEODPISANA VREDNOST		0	539190	538380	537570	536760	535950	535140	534330	533520	532710	531900	531090	530280	530280	520560	510840	501120	491400	
NABAVE V OBDOBJU		0	540000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	540000	0	0	0	0	0,00 Stopnja DDV	
OPREMA														Stevilo enot: 3						
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST		2583	3362583	3362583	3362583	3362583	3362583	3362583	3362583	3362583	3362583	3362583	3362583	3362583	3364306	3364306	3364306	3364306		
SKUPAJ AMORTIZACIJA		0	28043	28043	28043	28043	28043	28043	28043	28043	28043	28043	28043	336517	336651	336651	336651	336651	0,20 Amortizacijsl	
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI		0	28043	56086	84129	112172	140215	168258	196301	224344	252387	280431	308474	336517	673378	1010239	1347100	1683961		
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST		2583	3334540	3306497	3278454	3250411	3222368	3194325	3166282	3138239	3110196	3082153	3054109	3026066	2690928	2354067	2017206	1680345		
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU		0	3360000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3360000	1723	0	0	0	0,00 Stopnja DDV	
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Pisarniška oprema														Stevilo enot: 3						
NABAVNA VREDNOST		2583	2583	2583	2583	2583	2583	2583	2583	2583	2583	2583	2583	2583	4306	4306	4306	4306		
AMORTIZACIJA		0	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	517	861	861	861	861	0,20 Amortizacijsl	
POPRAVEK VREDNOSTI		0	43	86	129	172	215	258	301	344	387	431	474	517	1378	2239	3100	3961		
NEODPISANA VREDNOST		2583	2540	2497	2454	2411	2368	2325	2282	2239	2196	2153	2109	2066	2928	2067	1206	345		
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1723	0	0	0	0,00 Stopnja DDV	
Proizvodni stroji														Stevilo enot: 3						
NABAVNA VREDNOST		0	3360000	3360000	3360000	3360000	3360000	3360000	3360000	3360000	3360000	3360000	3360000	3360000	3360000	3360000	3360000	3360000		
AMORTIZACIJA		0	28000	28000	28000	28000	28000	28000	28000	28000	28000	28000	28000	336000	336000	336000	336000	336000	0,10 Amortizacijsl	
POPRAVEK VREDNOSTI		0	28000	56000	84000	112000	140000	168000	196000	224000	252000	280000	308000	336000	672000	1008000	1344000	1680000		
NEODPISANA VREDNOST		0	3332000	3304000	3276000	3248000	3220000	3192000	3164000	3136000	3108000	3080000	3052000	3024000	2688000	2352000	2016000	1680000		
NABAVE V OBDOBJU		0	3360000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3360000	0	0	0	0	0,00 Stopnja DDV	
OPREMA														Stevilo enot: 2						
NABAVNA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00 Amortizacijsl	
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
NEODPISANA VREDNOST		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00 Stopnja DDV	
FINANČNE NALOŽBE														Stevilo enot: 2						
SKUPAJ NALOŽBE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	400000	1400000	1900000	2300000	2300000	
SKUPAJ ZMANJŠANJE NALOŽB		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-400000	-1000000	-500000	-400000	0	
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	750	750	40500	74250	94500	103500	
Depoziti														Stevilo enot: 2						
NALOŽBA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	400000	1400000	1900000	2300000	2300000	
ZMANJŠANJE NALOŽBE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-400000	-1000000	-500000	-400000	0	
PREJETE OBRESTI IPD.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	750	750	40500	74250	94500	103500	0,05 Letna obrest
NALOŽBA														Stevilo enot: 2						
NALOŽBA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ZMANJŠANJE NALOŽBE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
PREJETE OBRESTI IPD.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00 Letna obrest	
TERJATVE IZ POSLOVANJA														Stevilo enot: 2						
SKUPAJ TERJATVE		0	131620	131620	131620	131620	131620	131620	131620	131620	131620	131620	131620	131620	219211	219211	219211	219211		
SKUPAJ ZMANJŠANJE TERJATEV		0	-131620	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-131620	-87591	0	0	0		
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Terjatve do kupcev														Stevilo enot: 2						
TERJATEV		0	131620																	

PRILOGA B

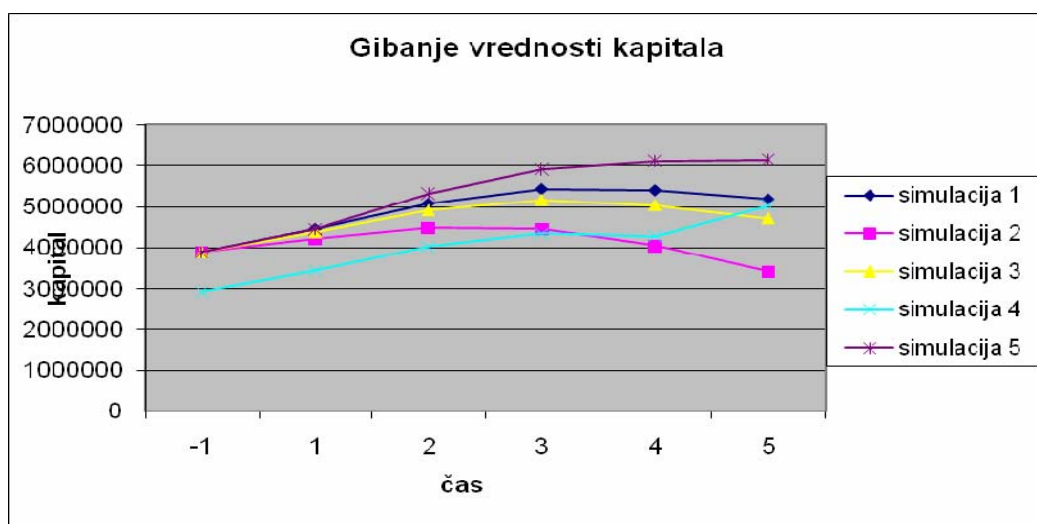
PROJEKCIJE 2007

SIMULACIJE

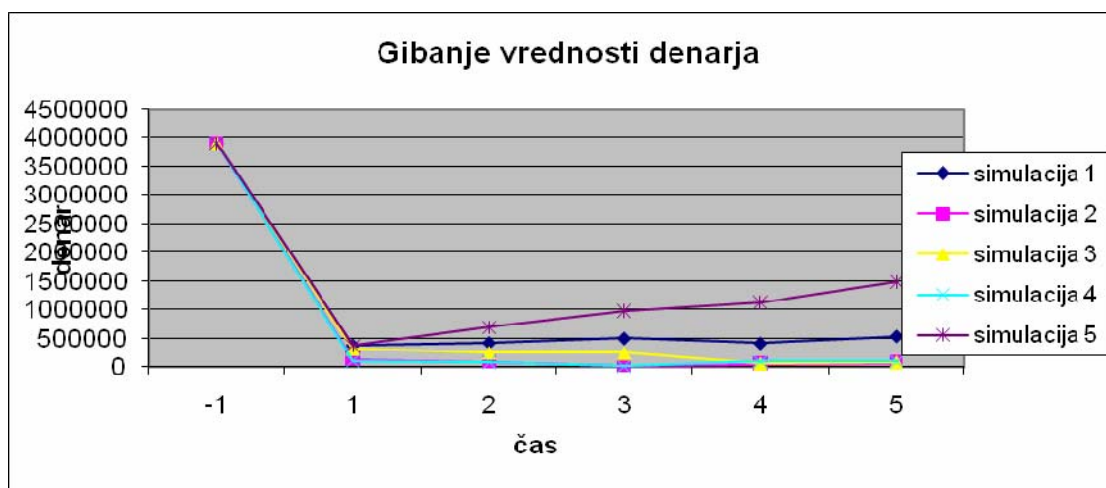
Izpis simulacij

Valuta: KM

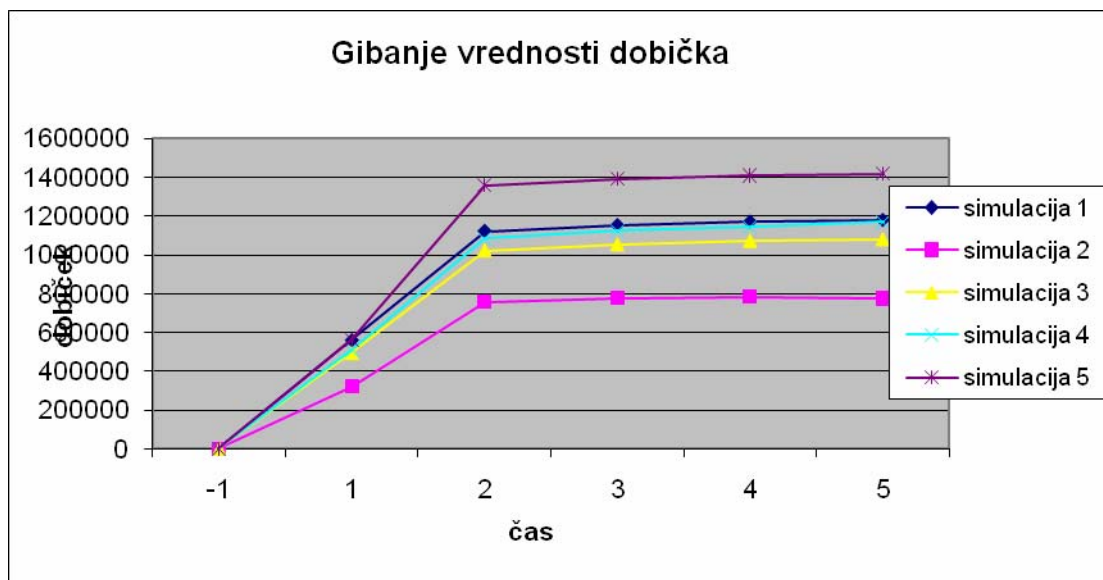
KAPITAL	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	3900000	4459281	5080277	5431648	5401245	5178941
simulacija 2	3900000	4221892	4480983	4460325	4043717	3419008
simulacija 3	3900000	4394390	4918119	5172224	5044553	4724983
simulacija 4	2925000	3432797	4016071	4337994	4279240	5021811
simulacija 5	3900000	4459281	5316823	5904740	6110883	6125125



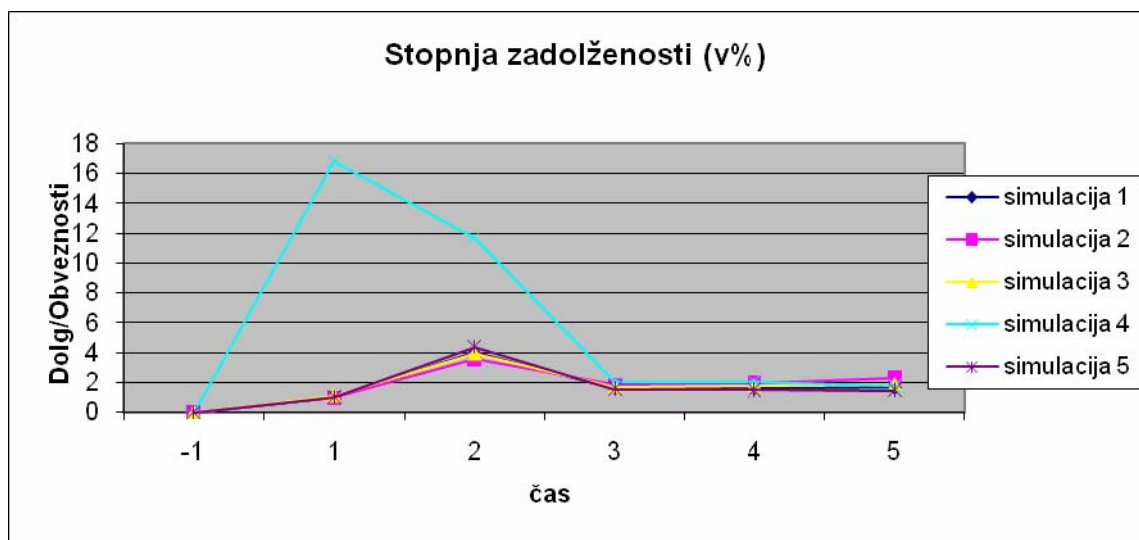
DENAR	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	3897417	373962	418562	495335	410162	533315
simulacija 2	3897417	133210	73456	17285	45458	65981
simulacija 3	3897417	312435	246582	236895	54456	80341
simulacija 4	3897417	97479	75165	2599	88280	78210
simulacija 5	3897417	373962	685114	972150	1123523	1483222



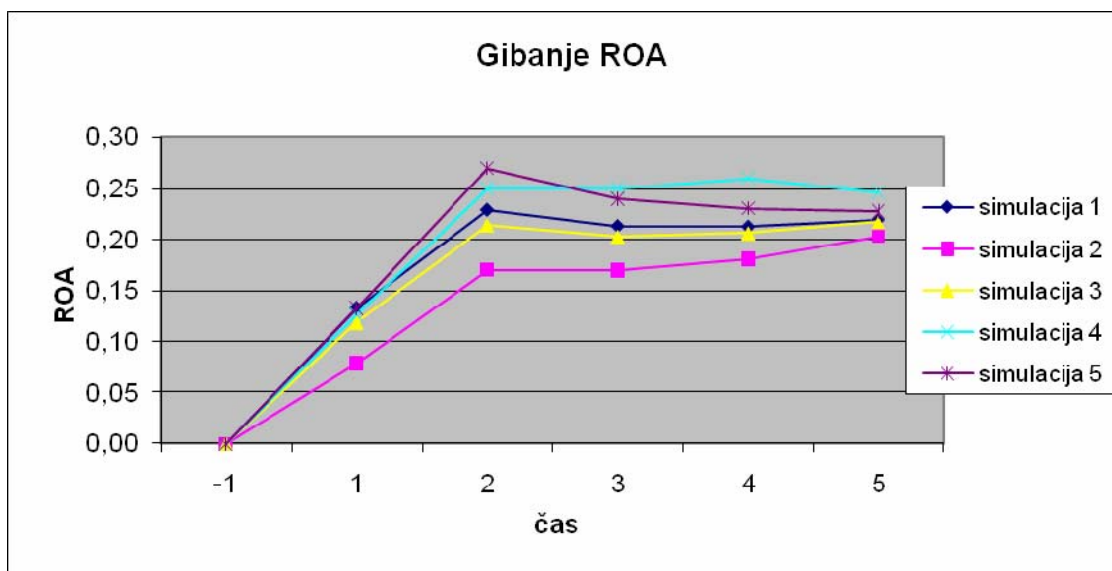
DOBIČEK	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0	559280	1120996	1151371	1169596	1177696
simulacija 2	0	321892	759092	779342	783392	775292
simulacija 3	0	494390	1023730	1054105	1072330	1080430
simulacija 4	0	507797	1083274	1121922	1141246	1167571
simulacija 5	0	559280	1357542	1387917	1406142	1414242



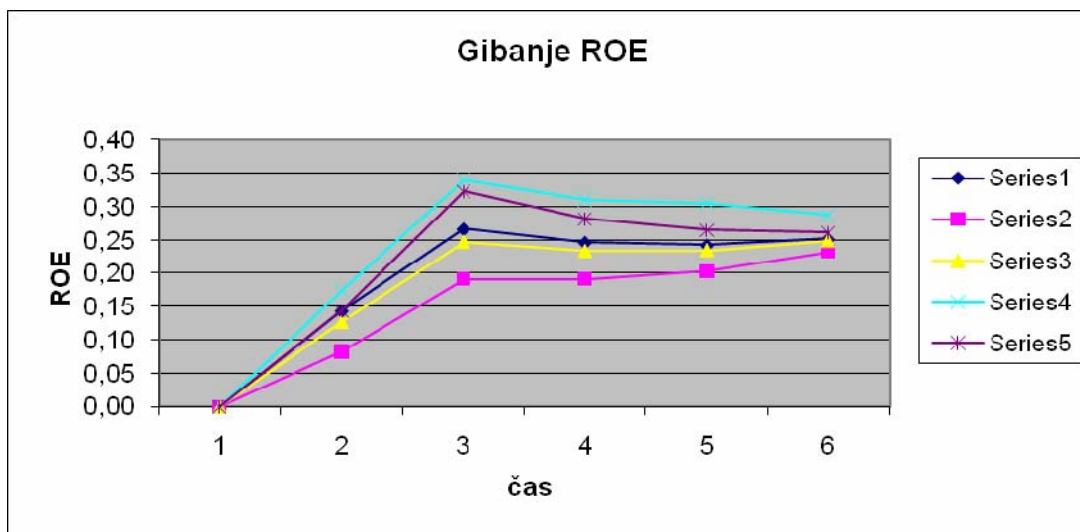
Dolg/Obveznosti	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0	1	4	2	2	2
simulacija 2	0	1	4	2	2	2
simulacija 3	0	1	4	2	2	2
simulacija 4	0	17	12	2	2	2
simulacija 5	0	1	4	2	1	1



ROA	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0,00	0,13	0,23	0,21	0,21	0,22
simulacija 2	0,00	0,08	0,17	0,17	0,18	0,20
simulacija 3	0,00	0,12	0,21	0,20	0,21	0,22
simulacija 4	0,00	0,13	0,25	0,25	0,26	0,25
simulacija 5	0,00	0,13	0,27	0,24	0,23	0,23



ROE	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0,00	0,14	0,27	0,25	0,24	0,25
simulacija 2	0,00	0,08	0,19	0,19	0,20	0,23
simulacija 3	0,00	0,13	0,25	0,23	0,23	0,25
simulacija 4	0,00	0,17	0,34	0,31	0,31	0,29
simulacija 5	0,00	0,14	0,32	0,28	0,27	0,26



PRILOGA C

Cenik lesnih peletov podjetja Bioles Horizont d.o.o.

LESNI PELETI	EM	MPC - €
Lesni peleti na paleti (66 vreč x 15 kg)	990 kg	237,60 €
Lesni peleti v vreči (cca. 15 kg)	vreča	3,60 €
Lesni peleti big-bag (cca. 1 T)	T	220,00 €

Cenik lesnih peletov znamke Forest, s katero se na trgu predstavlja podjetje Istrabenz Gorenje.

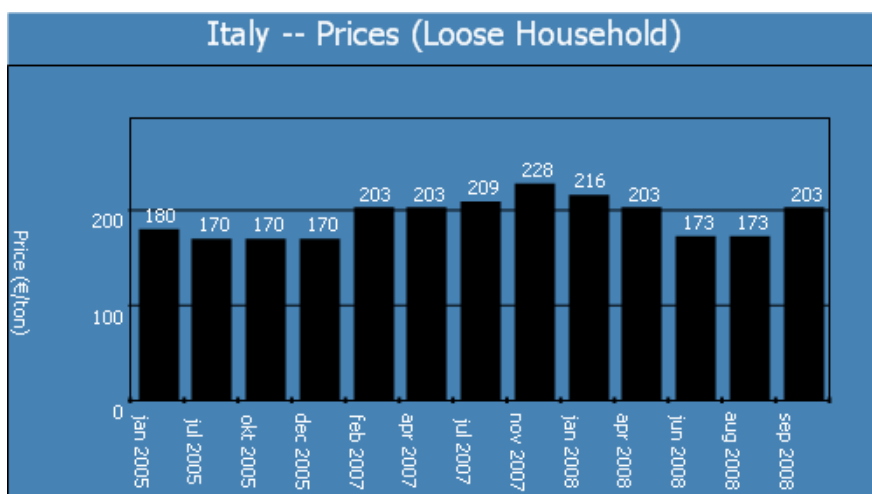
Cene so v EUR za tono.

PAKIRANJE \ KOLIČINA	DO 5.999 KG	OD 6.000 DO 9.999 KG	OD 10.000 KG NAPREJ
Popust	/	3%	5%
Male vreče 15 kg	176,00 €	170,72 €	167,20 €
Velike vreče 1.200 kg	165,00 €	160,00 €	156,75 €

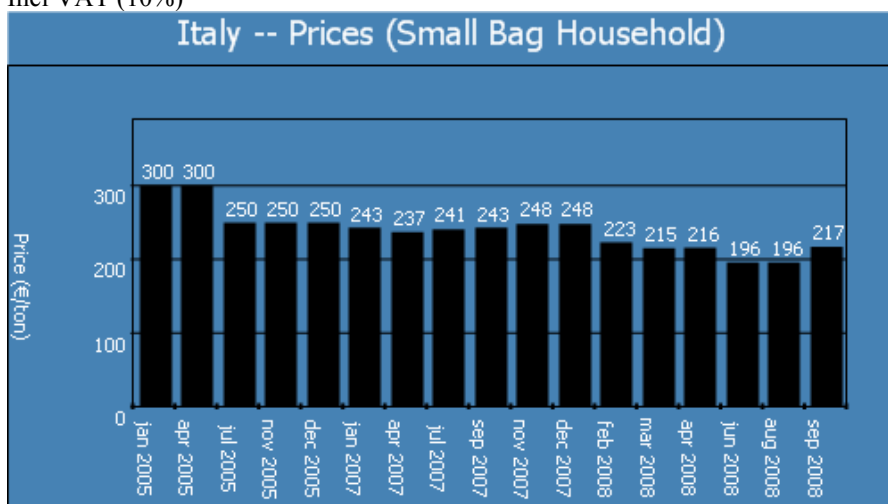
V ceni ni vključen davek na dodano vrednost.

Cena lesnih peletov na tono je f.co skladišče Nova Gorica.

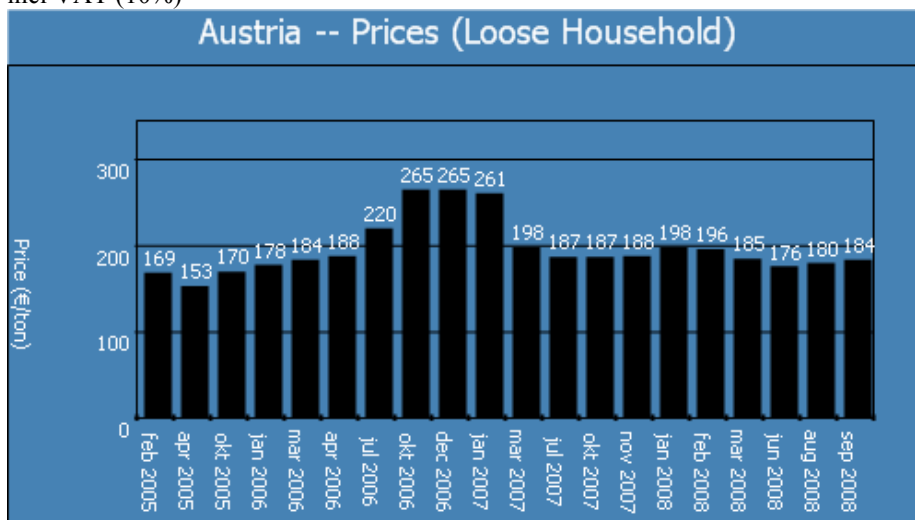
POVPREČNE CENE LESNIH PELETOV (V RAZSUTEM STANJU OZIROMA V POSAMEZNIH VREČAH) PO POSAMEZNIH DRŽAVAH V ZADNIH DVEH LETIH (WWW.PELLETCENTRE.INFO).



Purchase volume of about 5 tonnes,
Inclusive delivery and transport of max 50 km
Incl VAT (10%)



Average price per tonne of pellets in bags; 25 kg on pallets
Excludes delivery and transport
incl VAT (10%)



Average price per tonne wood pellets delivered as loose
Purchase volume of about 5 tonnes,
inclusive delivery and transport of max 50 km

incl. VAT (10%)



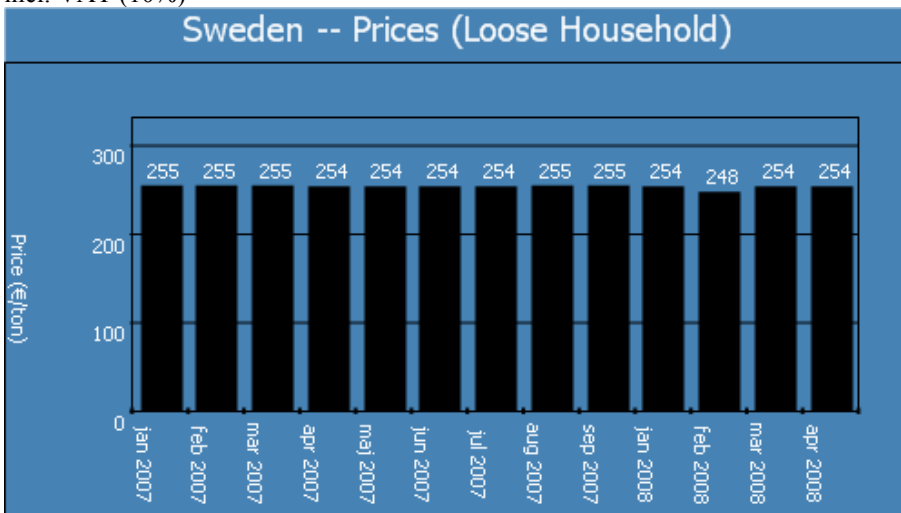
Basis for the prices:

order of 1 pallet of 15 kg bags

not delivered

Önorm M 7135

incl. VAT (10%)

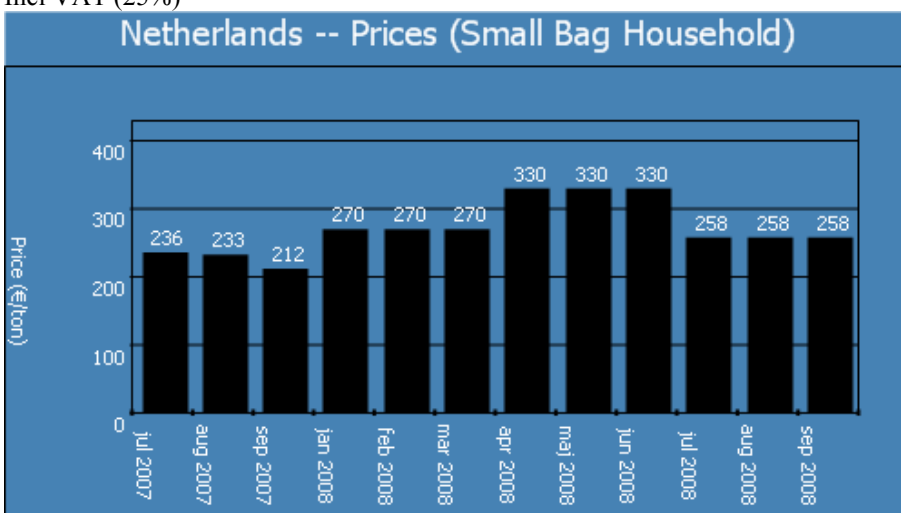


Average price per tonne wood pellets delivered as loose

Purchase volume of about 5 tonnes,

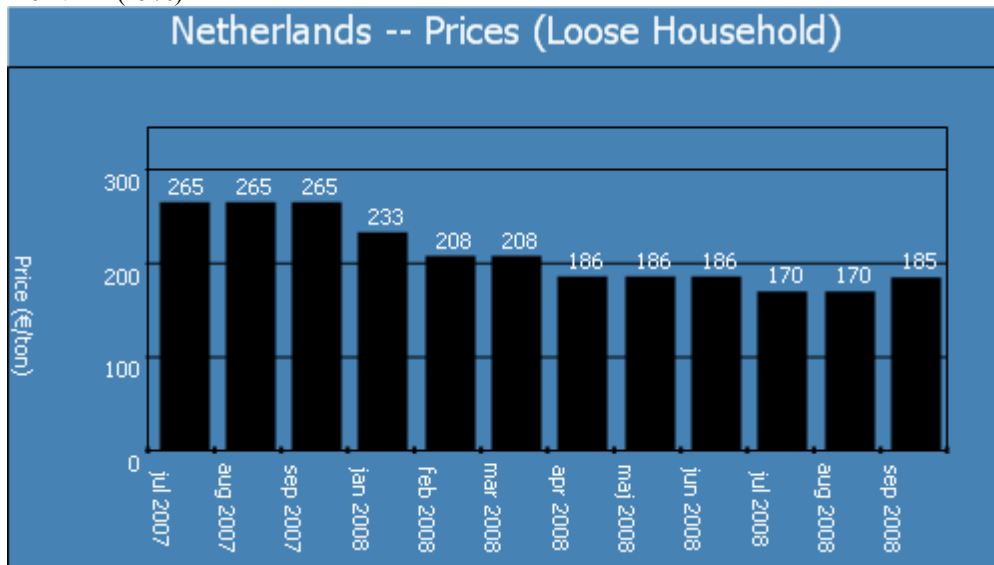
inclusive delivery and transport

Incl VAT (25%)



Average price per tonne of pellets in bags < 25 kg on pallets

Excludes delivery and transport
Incl VAT (19%)



Average price per tonne wood pellets delivered as loose
Purchase volume of about 5 tonnes,
inclusive delivery and transport of max 50 km
Incl VAT (19%)
Source: Propellets Austria, www.propellets.at

PRILOGA D

Imena in naslovi italijanskih podjetij, ki proizvajajo ali/in distribuirajo lesne pelete na domačem trgu.

- **A.C. Cappelli** Puglia BA Castellana Grotte Via Conversano 128/e
- **A.F. Logistic Srl** Lombardia CR Soresina Strada provinciale n.47
- **Agribosco Srl** Umbria PG Sigillo loc S. Anna n.1 075 9177223
- **Agripellet srl** Toscana PI San Miniato Basso Via Marconi, 189
- **Amga Energia** Emilia Romagna FO S. Mauro Pascoli Via Due Martiri 2
- **Antares energy Srl** - Campania NA Napoli via Ruggiero 16/d
- **Arcobaleno Ecologia e Calore** - Emilia Romagna FE Ferrara Via Sutter Fedele 19
- **Ardeco Srl** - Lombardia CR Casalmaggiore Via Ezio Vanoni, 43
- **Ardesia** - Toscana FI Certaldo Via Umbria, 19
- **Arandee Srl.** - via Scipione l'Africano, 26, 96010 Palazzolo Acreide (SR)
- **AZ Srl** - Umbria PG Pietralunga Via F.lli Cancellieri 1
- **Az. Agricola Borassi Giorgio** - Piemonte AL Borghetto di Borbera Via Borghetto Borbera, 3
- **Beikircher Grünland OHG** - Trentino Alto Adige BZ Brunico Via Campi Della Rienza 2
- **Biesse di Saverio Basile** - Basilicata PZ Cancellara Via Vittorio Emanuele 150
- **Bini Fernarnando** - Lombardia CR Cremona VIA delle Rotte, 4
- **Biocalor sas** - Piemonte BI Benna Via N. Sauro, 30
- **Biocalor Srl** - Friuli Venezia Giulia GO Romans d'Isonzo Via Aquileia, 1
- **Bioenergy Anaunia SpA** - Trentino Alto Adige TN Fondo Artigianale
- **Boffi Srl** - Lombardia MI Cinisello Balsamo Via Palazzi 5
- **Bordignon Giuseppe e C. Snc** - Veneto TV Selva del Montello Via Fra Giocondo, 60
- **Braga Spa** - Lombardia CR Casalmaggiore Via Vanoni 51
- **C&B Calor Srl** - Lombardia MI Limbiate Via L. Manara 1
- **C.I.P. Compagnia Italiana Pellet** - Piemonte TO Torino Via Cernaia 14
- **Celsa di Celsalonga G. & c. Snc** - Toscana AR Foiano della Chiana SP 327 Km.14
- **Cierre Srl** - Basilicata PZ Calvello Contrada Isca
- **Colella Industria SpA** - Campania NA Napoli Arinare 40
- **Comunità Terapeutica Molise Scrl** - Molise CB Toro Contrada Fiumarello
- **Cortinovis Geremia & F.lli sas** - Lombardia BG Lenna Via C. E G. Gozzi 17
- **CR3 s.a.s. di Poletti Mirca** - Trentino Alto Adige TN Cimego Loc. Ponte Cimego
- **Del Curto s.r.l** - Lombardia LC Verderio Inferiore Via Giacomo Matteotti, 5
- **Denti Pierino di Denti Andrea & C. Snc** - Lombardia LC Cortenova Via Provinciale 54
- **Di Filippo Adriano** - Friuli Venezia Giulia UD Udine Via Marsala, 244
- **Ditta Donadei segheria e imballaggi** - Abruzzo AQ Pratola Peligna S.S. 17 km
- **Ecocalor di P. Pasqualino & C. Snc** - Basilicata CB Pietracatella Via Grimaldi 23
- **Ecoenergia Srl** - Puglia BA Castellana grotte Via Conversano 128/e
- **Ecogest Srl** - Lombardia BS Lavone di Pezzaze Via Piotti 66
- **Ecolegno 2006** - Abruzzo AQ Celano Via Tiburtina, KM 127
- **Econord** - Via Nazionale, 50, 12071 Bagnasco (CN)
- **Ecologic fire Srl** - Molise IS Pietraabbondante C.da Sant'Andrea
- **Ecopellet Srl** - Umbria PG Corciano Via Firenze 42/1
- **Ecosquare Italia Srl** - Lombardia MI Milano Via Monte di Pietà 21
- **Effesystem** - Abruzzo AQ Avezzano industriale 8
- **Energy Pellets Srl** - Veneto TV Riese Pio X Via Monte Santo 43/a
- **Enerna Italia Srl** - Puglia LE Alezio Via Mariana Albina 36
- **Eurocom Srl** - Marche PU Pietracuta di San Leo (PU) Via Umberto I
- **F.lli Ragosa Snc** - Campania SA Mercato San Severino Via Caracciolo 1
- **Falegnameria Giuriato Pierangelo** - Veneto VI Montebello Vicentino Via del progresso 3
- **Farmervet** - via Saba 19, 22072 Cermenate
- **Fili & Forme Srl** - Emilia Romagna MO San Cesario Sul Panaro Via del lavoro 10
- **Francesco Mirrione Srl** - Sicilia TP Alcamo Via Gammara 25
- **Friul pellet** - Friuli Venezia Giulia GO Capriva del Friuli Via Prat - Grant 2
- **Geoagriforest** - Marche PS Fermignano via Manzoni 5
- **Gielle Imballaggi Snc** - Sicilia CT Adrano Contrada Naviccia 95

- **Grillo legno Spa** - Piemonte AL Terzo V. Stazione 18
- **IG wood** - Lombardia BS Barbariga Strada Vicinale della Valdicò
- **Il Truciolo Srl** - Veneto RO Canda Via delle Industrie, 210
- **Italsvenska Spa** – Manzano via udine, 28,
- **Italtruciolo** - Emilia Romagna MO Albareto Via Stradello Toni, 17
- **ITfire Srl** - Marche PU Sassocorvaro Via Piano di Celle, 9
- **La Ligneia** - Toscana PI Lari Via del Commercio, 1/3
- **La Tiesse Srl** - Veneto TV Cimadolmo Via G. Garibaldi, 54
- **Lanz Anton Srl** - Trentino Alto Adige BZ Rio di Pusteria Via Val Pusteria 34
- **Legno vivo di Lunardon Secondo** - Veneto VI Cassola Via Marini 40
- **Legnopress Snc** - Toscana PT Quarrata Via Erbosa, 13
- **LogoLandgut** - Trentino Alto Adige BZ Auna Di Sotto Via Romani 7
- **Mabef Srl** - Lombardia VA Cardano al campo Via A.Volta 77/79
- **Mancini f.lli Snc** - Umbria PG Matigge Via Casco Dell'Acqua
- **Mediterranea carboni** - Basilicata PZ Lagonegro Contrada Grara
- **Melinka Italia Srl** - Veneto VR San Bonifacio Via E. Fermi, 59
- **Melotti Snc** - Val d'Aosta AO Morgex Str. Feysoulles 8
- **Mepe Srl** - Via Carrara 149/A, 10146 Torino
- **Mondial Focus** - Veneto VR Gazzo Veronese via Cantarane 9
- **Nordpan Spa** - Trentino Alto Adige BZ Valdaora Zona Industriale 7 www.nordpan.com
- **Nova Francesco Silvio Semilavorati In Legno** - Lombardia CO Cabiante Via Kennedy, 28
- **P.M. Sud** - Sicilia CT Giarre Via S. Paolo 86
- **Paci&Pagliari** - Marche PU Villagrande Mombaroccio Via Turlo
- **Palma SpA** - Friuli Venezia Giulia UD San Giovanni al Natisone Via Madonna di Strada, 62
- **Pe.Pe. Snc** - Friuli Venezia Giulia PN Azzano Decimo Via Peperate 38/1
- **Pedemontana legnami Srl** - Veneto VI Chiuppano Via Dante 5
- **Plusenergy** - Veneto VI Camisano Vicentino Via delle Fratte, 74
- **Priat SpA** - Veneto TV Vazzola Via Cal Longa, 26
- **Produttori Sementi Verona** - Veneto VR Caldiero Via Strà, 1
- **Progetto Ecologia** - Lombardia MI Corsico
- **PST la Pedemontana** - Veneto VI Lusiana Via Giarette, 14
- **Ronchiato Gino & C Snc** - Veneto VE Ceggia Via Gainiga, 88
- **Rossikol Srl** - Abruzzo CH Sambuceto Via Salara 3
- **S.i.e.r. Snc** - Piemonte CN Beinette Via Martiri 19
- **Sala Guido Legnami** - Lombardia MI Calò di Besana in Brianza Via G. Leopardi, 23
- **Santini Paolo Costruzioni Antine** - Marche PU Sassocorvaro Via XXV Aprile 6
- **Sartorilegno Snc** - Trentino Alto Adige TN Fondo Località zona artigianale 11
- **Savoie Pan SpA** - Piemonte TO Pinerolo Via Virginio 49
- **Segatifi Friuli Srl** - Friuli Venezia Giulia UD Percoto Via Crimea, 57
- **Sistama Calore** - AQ Via delle Cave,
- **Sitta Srl** - Friuli Venezia Giulia UD S.Giovanni al Natisone Via cascina Rinaldi 37
- **Sololegno Srl** - Lombardia BG Ranzanico Via Bergamo 80
- **Sozio combustibili Snc** - Abruzzo CH S.Giovanni Teatino Via Cavour 16 0
- **Tagliaboschi** - Lazio FR Frosinone Via le lame 8
- **Vaema di Vavassori & C. Snc** - Lombardia BG Zandobbio Via Doppoli 7/9
- **Vicari Trading Srl** - Lombardia CO Como Via Oltrecolle 139
- **V&P S.r.l.** - Saronno Via Piave 3, 21047

PRILOGA E

GRAFIČNO PRIKAZANA TERMINSKI NAČRT POSTAVITVE IN ZAČETKA OBRATOVANJA NOVE PROIZVODNE LINIJE:

