

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

BOŠTJAN FABJAN

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

POSLOVNI NAČRT PODJETJA FANZIN D.O.O.

Ljubljana, september 2004

BOŠTJAN FABJAN

IZJAVA

Študent BOŠTJAN FABJAN izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom docenta dr. BOŠTJANA ANTONČIČA in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 24.09.2004

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. POVZETEK	1
3. PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE	2
3.1. PANOGA DEJAVNOSTI.....	2
3.2. PODJETJE	4
3.3. PROIZVODI IN STORITVE.....	4
3.4. STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI.....	6
4. TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA	7
4.1. KUPCI.....	8
4.2. OBSEG TRGA IN TRENDI	8
4.3. KONKURENCA	9
4.4. SPROTNO OCENJEVANJE TRGA	10
4.5. ANALIZA ANKETE	10
5. EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA	14
5.1. KOSMATI DOBIČEK IN DOBIČEK IZ POSLOVANJA	15
5.2. DONOSNOST IN DOBIČEK.....	16
5.3. FIKSNI, VARIABILNI IN POLVARIABILNI STROŠKI.....	17
5.4. UPRAVLJANJE Z DENARNIM TOKOM PODJETJA	18
6. NAČRT TRŽENJA	18
6.1. CELOTNA TRŽNA STRATEGIJA	18
6.2. CENOVNA STRATEGIJA IN PRODAJNA POLITIKA	19
6.2.1. Cenik oglasov.....	19
6.2.2. Cenik posameznega izvoda časopisa.....	20
6.2.3. Prodajna taktika.....	20
6.3. TRŽNO KOMUNICIRANJE.....	20
6.4. PRODAJNE POTI.....	21
7. DIZAJN IN RAZVOJ	21
7.1. STATUS RAZVOJA IN BODOČE NALOGE	21
7.2. TEŽAVE IN TVEGANJA	21
7.3. IZBOLJŠAVE PROIZVODA IN NOVI PROIZVODI	21
7.4. SREDSTVA NAMENJENA RAZVOJU.....	22
7.5. VPRAŠANJE INDUSTRIJSKE LASTNINE	22
8. PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT	22
8.1. IZBIRA LOKACIJE POSLOVNIH PROSTOROV	22
8.2. POSLOVNI PROSTORI.....	23
8.3. PROSTORSKA IN ČASOVNA DELITEV PROIZVODNJE	23
8.4. KONTROLA KAKOVOSTI.....	24
8.5. PRAVNE ZAHTEVE, DOVOLJENA IN VPRAŠANJA OKOLJA	25
9. VODSTVENA SKUPINA IN KADRI	25
9.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	25
9.2. KLJUČNO VODSTVENO OSEBJE	26

9.3 POLITIKA ZAPOSLOVANJA IN NAGRAJEVANJA.....	26
9.4. UPRAVNI ODBOR.....	27
9.5. DRUGI LASTNIKI IN INVESTITORJI, NJIHOVE PRAVICE IN OMEJITVE.....	27
9.6. PROFESIONALNI SVETOVALCI IN STORITVE.....	27
10. TERMINSKI PLAN.....	28
11. PREDVIDEVANJE KRITIČNIH TVEGANJ.....	28
12. FINANČNI NAČRT.....	29
12.1. PREDRAČUN IZKAZA USPEHA.....	29
12.2. PREDRAČUN BILANCE STANJA.....	30
12.3. PREDRAČUN IZKAZA FINANČNIH TOKOV.....	30
12.4. DAVČNI STATUS.....	31
12.5. KONTROLA STROŠKOV.....	31
12.6. KAZALCI USPEŠNOSTI.....	31
13. PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI.....	32
13.1. ZAŽELJENO FINANCIRANJE.....	32
13.2. PRIDOBIVANJE VIROV FINANCIRANJA.....	32
14. SIMULACIJE.....	32
14.1. PODATKI IZ MODELA.....	32
14.2. POVIŠANJE PRODAJNE CENE ZA 10 %.....	32
14.3. ZNIŽANJE PRODAJNE CENE ZA 10 %.....	33
14.4. POVIŠANJE CENE TISKA ZA 5 %.....	33
14.5. POVEČANJE ŠTEVILA OGLASNIH STRANI.....	33
15. SKLEP.....	34
LITERATURA.....	35
VIRI.....	36
PRILOGE	

1. UVOD

Poslovni načrt je pisni dokument, v katerem podjetnik jasno opredeli svoje cilje pri določenem poslu in strategije, s katerimi namerava doseči te cilje (Vahčič, 2000, str. 1).

S poslovnim načrtom poizkušamo dokazati upravičenost ustanovitve in delovanja podjetja ter strategije in taktike, ki bodo ustvarjale čim nižje stroške in tveganja pri poslovnih odločitvah, s tem da poslovni načrt temelji na objektivnosti in kritični presoji poslovnih zamisli (Kovač, 1990, str. 4-2). Glavni namen poslovnega načrta je poleg analize priložnosti na trgu prepričati vlagatelje vložiti njihov denar v podjetje in ga s tem oplemenititi.

Vsako novoustanovljeno podjetje potrebuje vizijo, ki mora vključevati v samem bistvu predvsem rast iz več razlogov (Goodale, 2001):

- podjetje mora rasti, da lahko izpolnjuje pričakovanja lastnikov v prihodnosti;
- podjetje mora razviti naslednjo generacijo lastnikov in upravljavcev, to pa lahko stori z zaposlovanjem zaposlenih na nižjih ravneh;
- podjetje mora rasti, da zadrži obstoječe zaposlene in pritegne nove, s tem postane podjetje tudi neodvisno od posameznikov.

V svojem diplomskem delu sem začrtal tirnice novemu podjetju Fanzin d.o.o. , ki bo izdajalo istoimensko revijo s športno vsebino. V dinamiki današnjega življenjskega sloga le malo ljudi najde čas, da bi vsakodnevno prebirali časopise in revije. Enkrat tedensko pa si veliko ljudi lahko vzame čas, da prebere kakšno dobro in zanimivo revijo. Ker je šport med Slovenci zelo popularen, sem videl veliko priložnost prav v izdajanju takšne revije, ki jo na slovenskem trgu prav gotovo pogrešamo. S pravilnim pristopom, znanjem, voljo in pravilnim vodenjem sem prepričan, da bi takšno podjetje dolgo in uspešno poslovalo.

2. POVZETEK

Podjetje Fanzin d.o.o. bo ustanovljeno 01.03.2004 in se bo ukvarjalo z izdajanjem športne revije v slovenskem jeziku. Revija se bo imenovala Fanzin in bo edini športni tednik v slovenskem jeziku, ki ne bo specializiran na določen šport in bo pokrival vse najbolj razširjene športe. Podjetje vidi veliko tržno nišo na tem področju, kajti prav nedopustno je, da država, v kateri je šport tako zelo priljubljen, nima športne revije v domačem jeziku. Glede na to, da se trg časopisov in revij letno povečuje za 23 % (glej tabelo 1.), pri tem pa ni še nihče poizkušal izrabiti tega trenda in prodreti na trg športnih revij, sem se po temeljiti analizi odločil, da bo prav to poizkušalo podjetje Fanzin d.o.o.

Glede na rezultate ankete (v prilogi 1) lahko trdim, da ljudje v Sloveniji prav pogrešajo revijo, kot bo naša. Kajti kar 25 % anketirancev je izrazilo namero, da bi kupovalo podoben izdelek.

Poleg tega pa je še 29 % anketirancev izrazilo željo, da bi prebralo revijo pri prijateljih ali v ustanovah kot so knjižnice, fitness centri... , kar je prav spodbuden podatek.

Naše konkurenčne prednosti vidimo v tem, da se bo revija izdajala v Sloveniji in bo v slovenskem jeziku. Prednosti izdajanja v Sloveniji sta dve: prva v nižjih stroških distribucije in druga v tem, da bodo članki res povezani predvsem z dogajanjem na slovenskem ozemlju, s slovenskimi športniki in ne večinsko s športniki bivše Jugoslavije, kot se to dogaja v revijah, ki jih lahko najdemo na slovenskem trgu danes. Glede na to, da bomo na trg prišli prvi, bomo s tem imeli konkurenčne prednosti pred morebitnimi konkurenti, kajti naša revija bo že krepko prepoznavna in zasidrana pri naših zvestih bralcih, ko bodo novi konkurenti vstopili na trg.

Podjetje bo vodil lastnik in direktor podjetja Boštjan Fabjan, rojen 06.08.1968. Diplomiral je na Ekonomski fakulteti v Ljubljani leta 1994 in potem deloval v podjetju Delo d.o.o., kjer je na koncu vodil skupino za izdajanje tedenskih prilog k časniku Delo. Poleg tega bomo zaposlili še odgovornega urednika, ki bo moral izpolnjevati razpisane pogoje (univ. dipl. FDV ali Filozofije ter najmanj 3 leta delavnih izkušenj) ter računovodjo s primerno računovodsko izobrazbo in vsaj tremi leti delavnih izkušenj na podobnem delavnem mestu. Poleg tega bomo pogodbeno zaposlovali še novinarje, katerih najvažnejša odlika bo morala biti kreativnost ter samoiniciativnost.

Cilj podjetja je konec prvega leta poslovanja prodati 8.000 izvodov tedensko in s tem zaključiti poslovanje prvega leta z ničelno oz. minimalno izgubo. V naslednjih letih želimo prodajo le še povečati. V drugem letu poslovanja pričakujemo 8.5 mio SIT čistega dobička ter v naslednjih letih povečanje tega za najmanj 40 % letno. S tem bi peto leto poslovanja zaključili s 24,7 mio SIT čistega dobička. Za tekoče poslovanje nam bo zadostoval začetni kapital v vrednosti 15 mio SIT, ki bo vplačan v denarju. Presežna denarna sredstva bomo vlagali v kratkoročne depozite in vrednostne papirje. V petem letu poslovanja načrtujemo nakup lastnih poslovnih prostorov.

Ponudbe vrednostnih papirjev zaenkrat ne načrtujemo.

3. PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE

3.1. PANOGA DEJAVNOSTI

Panoga dejavnosti, v katero spada tudi naše podjetje, se imenuje »Izdajanje revij in periodike« s številko klasifikacije 2213 ter podrazredom 22130 z enakim poimenovanjem. V to panogo sodijo vse revije, ki so na trgu, zato je analizo panoge brez podrobnejše razdelitve težko

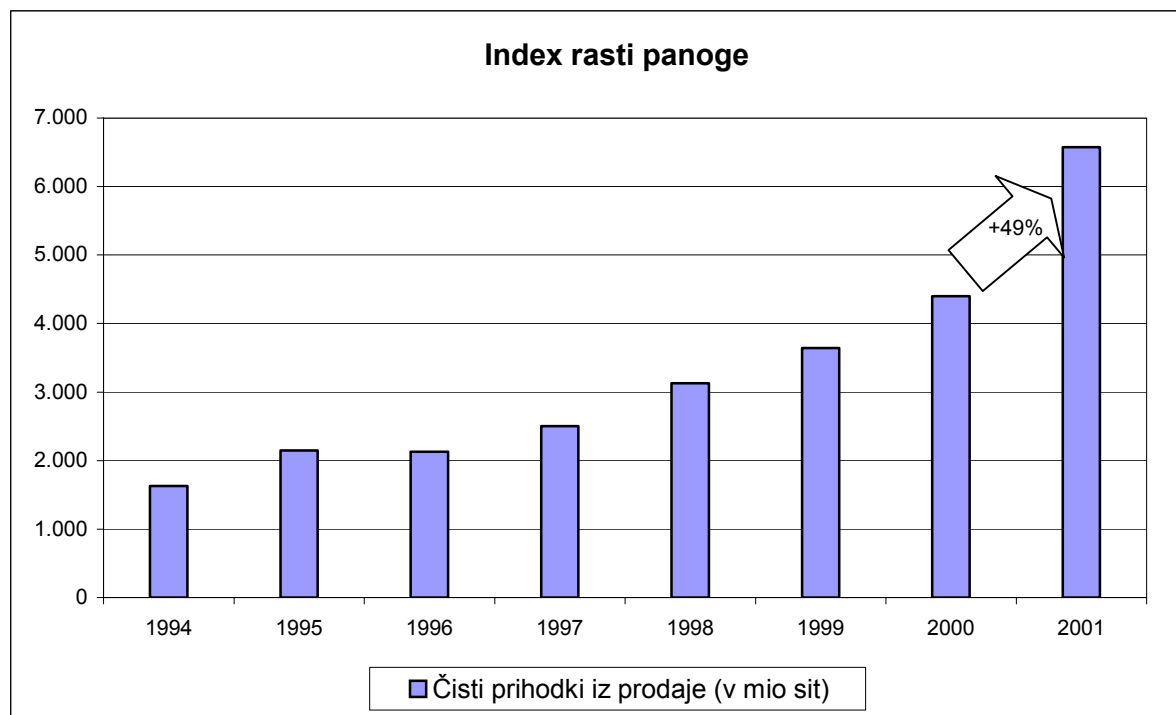
narediti. Mi si bomo ogledali le indeks rasti panoge (v Tabeli 1 na str. 3 in na Sliki 1 na str. 3), finančne podatke pa bomo izračunali v nadaljevanju poslovnega načrta samo za naše podjetje.

Tabela 1: Indeks rasti panoge od leta 1994 do leta 2001

Leto	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Čisti prihodki od prodaje(v mio sit)	1.629	2.146	2.128	2.502	3.129	3.644	4.400	6.573
Index rasti panoge (čisti prihodek prodaje obdobja/ čisti prihodek prodaje predhodnega obdobja) *100	-	132	99	118	125	116	121	149

Vir: Baza podatkov – Agregati bilanc stanja 1994 – 2001

Slika 1: Indeks rasti panoge od leta 1994 do leta 2001



Vir: Baza podatkov – Agregati bilanc stanja 1994 – 2001

S Slike 1 lahko ugotovimo, da je panoga še v obdobju rasti, kajti v zadnjih sedmih letih so se prihodki iz prodaje v povprečju povečali 23 % letno. Samo v letu 2001 pa so se glede na predhodno leto povečali za 49 %.

3.2. PODJETJE

Osnovna dejavnost podjetja Fanzin d.o.o. bo izdajanje časopisov in revij, ki spada po standardni klasifikaciji dejavnosti pod šifro 22130. Podjetje bo registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo z osnovnim kapitalom 15.000.000 SIT, ki bo v celoti vplačan v denarju. Investitor tega denarja ter tudi lastnik in direktor podjetja bo Boštjan Fabjan. Sedež podjetja bo na Zagrebški ulici 24 v Ljubljani. Podjetje bo ustanovljeno in registrirano dne 01.03.2004.

Podjetje Fanzin d.o.o. bo registrirano kot davčni zavezanec pri Davčni upravi Republike Slovenije, Davčni urad Ljubljana. Ob ustanovitvi bo pridobilo svoji davčno številko, ki jo bomo naknadno dodali kot prilogo poslovnega načrta. Revija kot izdelek podjetja sodi med izdelke, za katere se plačuje 8,5% DDV (Zakon o izvrševanju proračuna Republike Slovenije za leto 2002 in 2003, 2001). DDV od oglasnega prostora v reviji bo znašal 20 %, davek na dobiček pa 25 %.

3.3. PROIZVODI IN STORITVE

Tiskane medije v splošnem delimo na dnevne, tedenske, dvotedenske in mesečne. Nekateri od njih so namenjeni širši populaciji in pokrivajo širše področje (npr. Delo, Dnevnik ...) nekateri pa so osredotočeni na točno določeno tematiko in so namenjeni točno določenemu krogu bralcev, ki jih zanima točno določeno specializirano področje (npr. Monitor, Šport, ...). Tiskane medije pa lahko delimo še po geografski delitvi oz. po območju, ki ga pokrivajo: na lokalne, regionalne in vseslovenske.

Naša revija bo sodila med tedenske revije, pokrivala bo področje športa in rekreacije, regionalno pa bo zaenkrat omejena na območje Republike Slovenije.

Podrobnejši opis revije:

- To je revija s športno vsebino in vsem, kar je povezano s športom.
- Ciljna skupina bodo aktivni ljudje po vsej Sloveniji, ki jih na tak ali drugačen način zanimata šport in rekreacija.
- Izhajala bo enkrat tedensko v A4 formatu.
- Začetna naklada bo 10.000 izvodov, ki se bo v bodoče prilagajala povpraševanju.
- Obseg revije bo 80 strani.
- Naslovni, sredinski in zadnji list bodo iz papirja najboljše kvalitete.
- Sredinskih šest listov (12 strani) bo iz malo slabšega papirja in v črno-beli tehniki.
- Oglasi bodo razpršeni po celotni reviji, zasedali pa naj ne bi več kot 15 % celotnega prostora (v povprečju bomo namenili oglasnemu prostoru 9 strani).

- Cena oglasnega prostora bo objavljena v oglasnem ceniku.
- Revijo bo možno kupiti v vseh večjih trgovinah, kioskih, bencinskih servisih, v poslovalnicah športne loterije Bet-At-Home in Loterije Slovenije. Možno pa bo tudi redna tedenska dostava na dom.

Vsebina revije naj bi bila čim bolj raznolika, pokrivala naj bi tudi športe, ki so drugače medijsko manj popularni. V revijo bomo vključevali tudi članke o športu kot rekreaciji, navijačih na športnih prizoriščih in športnih stavah.

V nadaljevanju predstavljam podrobno razdelitev vsebine revije, ki pa naj bi se oblikovala in spreminjala glede na želje in odzive bralcev:

- naslovna stran (1stran)
- uvodnik in kazalo (1 stran)
 - Uvodnik glavnega urednika, kazalo in podatki o reviji (naslov uredništva, novinarji, podatki o podjetju...).
- nogomet (6 strani)
 - Reportaže in dogajanja v vseh večjih evropskih ligah, domačih ligah in vsak teden podrobna predstavitev enega igralca ali ekipe.
- košarka (6 strani)
 - Reportaže in dogajanja v vseh večjih evropskih ligah, domačih ligah, NBA ligi in vsak teden podrobna predstavitev enega igralca ali ekipe.
- rokomet (3 strani)
 - Pregled dogajanja v evropskih in domačih ligah.
- hokej (3 strani)
 - Vse o Evrohokeju, domači ligi in ligi NHL.
- smučanje (6 strani)
 - Vse kar se dogaja na snegu – alpsko smučanje, teki, biatlon, skoki, bob, sankanje... - Obseg tega sklopa rubrik je odvisen od letnega časa, med poletjem bo več prostora namenjenega letnim športom.
- avtomoto šport (4 strani)
 - Vse, kar diši po bencinu – formula ena, motociklistične dirke, rally, speedway, motocross, go-cart.
- ostali športi (10 strani)
 - Najobširnejši sklop rubrik, ki bo zajemal vse ostale aktualne dogodke: kolesarjenje, plavanje, streljanje, ples, rugby, atletika, odbojka...
- rekreativni šport (6 strani)
 - V tem delu revije bo bralec lahko dobil informacije, kako pravilno razporediti rekreativni trening, kakšno prehrano uživati, kje in kdaj se je možno udeležiti športnorekreativnih prireditev ter reportaže z njih.
- športne stave (12 strani)

Osem strani bo namenjenih ponudbi stavnih dogodkov športne loterije Bet-At-Home, po dve strani rezultatom prejšnjega tedna in napovedovanje športnih rezultatov za tekoči teden.

- tabele (6 strani)

V tej rubriki bodo objavljene tabele vse največjih lig v vseh aktualnih športih (odvisno od letnega časa).

- kotichek za navijače (1 stran)

Tukaj bodo imeli besedo navijači.

- pisma bralcev in mali oglasi (1 stran)

V tem delu revije bodo dobrodošla mnenja bralcev in mali oglasi, ki bodo povezani s športom.

- kotichek za razvedrilo (1 stran)

V kotichek za razvedrilo bomo lahko našli nagradne kvize, križanke, rebuse – vse v povezavi s športom.

- poster (4 strani)

Sredinska lista bosta imela dva dvostranska posterja. Eden bo po izboru uredništva in eden po izboru bralcev preko elektronske pošte, SMS sporočil in dopisnic.

- oglasni prostor (9 strani)

Poleg člankov pa je revija tudi nujno odvisna od oglaševalcev in oglasnega prostora – kajti to je največji vir dohodka podjetja. Oglasni prostor naj bi v povprečju zasedal 9 strani revije, kar znese 11 % celotne revije. Oglasi bodo razpršeni po celotni reviji glede na vsebino in velikost oglasa. V nobenem primeru pa oglasni prostor ne bo presegal 15 % celotne revije.

Glavno konkurenčno prednost naše revije vidimo v tem, da bo revija v slovenskem jeziku, da bo zajemala članke, zanimive za najširšo populacijo, ter bo cenovno dostopna vsakomur.

3.4. STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI

Najpomembnejše pri vstopu na trg bo seznanjanje kupcev z novim izdelkom. Ker je segment športnih revij že uveljavljen na trgu, nam bo to olajšalo delo in bomo morali predstaviti le naš izdelek in ne vpeljevati novega segmenta na trg.

Ob začetku izdajanja bomo prisotni na raznih športnih prireditvah, kjer bomo predstavljali naš nov izdelek. Veliko promocijo prve številke revije bomo imeli na dnevu slovenske košarke, ki bo potekala v soboto 03.04.2004, tri dni pred izidom prve številke, v ljubljanski Hali Tivoli. Tam bomo predstavili koncept naše revije in razdelili nekaj oglasnega materiala.

V naslednjih tednih bomo neprodane izvide prvih številke brezplačno razdelili med obiskovalce različnih športnih prireditvev. Ob odprtju nove športne stavnice Bet-At-Home bomo imeli promocije v njihovih poslovalnicah ter s tem predstavili našo revijo tudi stavcem, katerim bo lahko v veliko pomoč pri pravilnem napovedovanju rezultatov športnih dogodkov.

Kasnejše oglaševanje bo temeljilo na oglaševanju na športnih prireditvah, v prostorih športnih stavnic, v dnevnem časopisju, na medmrežju ter na radiu. Na televiziji v začetni fazi v splošnem ne bomo oglaševali, le na televizijski postaji TV3, kjer smo dobili ugodno ponudbo za oglaševanje med prenosi in posnetki angleške nogometne lige.

Cenovna strategija bo temeljila na tržni raziskavi potencialnih bralcev (na osnovi ankete v Prilogi 1) ter na cenah konkurenčnih revij. Kot smo ugotovili iz ankete, bi bili bodoči bralci pripravljeni odšteti od 300 do 500 SIT za revijo, kakršna bo naša. Na tržišču lahko najdemo tudi revije, ki bi lahko bile konkurenčne naši. Tempo je športni tednik, ki izhaja v srbskem jeziku in stane 250 SIT, vendar je vizualna in tudi vsebinska podoba zelo slaba. Sportski tednik, ki stane 350 SIT, je vsebinsko malo boljši kot Tempo, vendar oblikovno še vedno zelo slab, neprijazen bralcu, povrh vsega pa je še v hrvaškem jeziku. Slovenskega tednika, ki bi zajemal vse športne dogodke, na trgu ne moremo dobiti. Pojavlja se le revija Šport, ki izhaja mesečno. Njena cena pa je z 850 SIT postavljena dokaj visoko. Poleg tega izhaja še **Top Sport**, ki ga izdaja Športna Loterija Slovenije; ta vsebuje predvsem stavno listo omenjene stavnice ter le malo zares zanimivih informacij za bralca. Tukaj vidimo veliko potenciala za pridobitev teh bralcev, kajti velika večina le-teh bo zainteresirana za novo športno stavnico Bet-At-Home ter njeno stavno listo, ki jo bodo lahko našli v naši reviji. Tako smo se po temeljiti analizi trga in stroškov izdajanja odločili, da postavimo ceno 400 SIT na izvod.

Začetna naklada revije bo 10.000 izvodov, od katerih pričakujemo, da jih bomo v prvih mesecih prodali približno polovico, ostale izvide revije pa bomo razdelili kot promocijski material, da potencialnim bralcem predstavimo nov izdelek na trgu.

Naš plan je v dveh letih doseči 40% tržni delež na področju športnih revij v Sloveniji, kar glede na predpostavke, da je velikost trga 20.000 prodanih enot znaša 8.000 prodanih izvodov na teden. V četrtem letu poslovanja pa imamo v načrtu doseči 45% tržni delež oz. 9.000 prodanih izvodov na teden.

4. TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA

Tržna raziskava in analiza je eden najpomembnejših delov poslovnega načrta. V tem delu je potrebno odgovoriti na vprašanja “Komu bomo prodali naš izdelek?” in “Ali ga bodo potrošniki kupovali?” Hkrati moramo tudi čim bolje proučiti trende in možna gibanja na trgu (Glas, 1995, str. 5.20.). Glavno vodilo pri nastopu na tržišču morajo biti zadovoljni kupci in

ne le prodaja izdelkov. Da bi bila naša prodaja učinkovita, moramo kupcu ponuditi ugodnosti za čim boljšo zadovoljitev njegovih potreb (Gavez, 1991, str. 54).

4.1. KUPCI

Kot našo ciljno skupino štejemo vse aktivne ljudi (med 15. in 65. letom starosti), ki jih na tak ali drugačen način zanimata šport in rekreacija. Glavni razlog za nakup naše revije bo v kakovosti in zanimivosti člankov, ki bodo pisani v ljudem prijaznem in lahko razumljivem jeziku.

V vsakem primeru je za uspešnost kateregakoli izdelka izredno pomembno vzpostaviti korektne stike s kupci, kajti zadovoljstvo kupca – v našem primeru bralca – bi moralo biti glavno vodilo vsakega podjetja. Vse to lahko dosežemo le s tem, da prisluhnemo željam in odzivom bralcev in jim ustrezemo po naših najboljših močeh. Trudili se bomo, da bomo pridobili čim več novih bralcev, zadržali čim več starih ter pridobili čim več rednih naročnikov.

V drugo skupino kupcev štejemo kupce oglasnega prostora. V prvem letu poslovanja bo za stike z njimi zadolžen direktor podjetja, občasno pa mu bo pomagal tudi študent, zaposlen preko študentskega servisa. V sredini drugega leta bomo zaposlili komercialista, ki bo potlej skrbel za vse zadeve v zvezi z oglasnim prostorom. Glavni cilj podjetja bo pridobiti čim več rednih kupcev oglasnega prostora. Največji tak kupec, s katerim smo že sklenili dogovor, je športna stavnica Bet-At-Home, ki bo ob vstopu Slovenije v EU širila svoje delovanje tudi na tem območju.

4.2. OBSEG TRGA IN TRENDI

Trg lahko delimo na dva velika dela: porabniškega in medorganizacijskega. Porabniški trg sestavljajo posamezniki ali gospodinjstva, ki kupujejo izdelke za lastno porabo. Medorganizacijski trg pa sestavljajo posamezniki, podjetja ali druge organizacije, ki kupujejo izdelke za preprodajo, predelavo ali poslovno uporabo (Potočnik, 2002, str. 25).

Za slovenski trg je zelo težko opredeliti njegovo velikost, kajti na trgu še ni takšnega izdelka, ki bi bil v slovenskem jeziku in narejen izključno za slovenskega bralca. Zato smo si pomagali s podatki branosti in prodaje dnevnega časopisa Ekipa. Naklada le tega je 21.500 izvodov. Iz Tabele 2 lahko razberemo, da je doseg enega izvoda Ekipe 2,7, kar pomeni 46.000 bralcev. Iz tega podatka lahko približno izračunamo, da je poprečna dnevna prodaja približno 17.000 izvodov. Revija Top Sport je vsebinsko namenjena igralcem športnih stav, kajti v njej je stavna lista Športne loterije ter še nekateri podatki o drugih nogometnih ligah. Naklada te

revije je 9.000 izvodov ter cena 220 SIT. Z dejstvom, da bomo v naši reviji ponujali stavno listo konkurenčne ter veliko boljše in privlačnejše stavnice, pričakujemo, da bo velika večina športnih stavcev začela preizkušati svojo športno srečo in znanje pri tej stavnici ter s tem posredno prebirati ter kupovati našo revijo. Glede na to, da sta bila v anketi odziv in zanimanje za revijo s takšnimi vsebinami, kot bo naša, zelo velika, mislimo, da je realna ocena, da bi lahko prodali 8.500 izvodov tedensko.

Tabela 2: Podatki o branosti za drugo polletje 2003

DNEVNIKI	doseg enega izida	v 000
DELO	14,7	250
DNEVNIK	10,2	173
EKIPA	2,7	46
FINANCE	2,0	34
SLOVENSKE NOVICE	23,7	402
VEČER	11,4	194

Vir: Nacionalna raziskava branosti 2003, 2004.

4.3. KONKURENCA

Na trgu se pojavljata dve reviji (Sportske Novosti in Tempo), ki sta v zasnovi zelo podobni naši, vendar njuno slabost vidimo predvsem v tem, da sta v hrvaškem oz. srbskem jeziku ter da dajeta velik poudarek na lokalno dogajanje, kar pa za bralce v Sloveniji ni tako zanimivo. Morebitna grožnja bi prežala na naše podjetje v primeru, da bi se izdajatelj odločila revijo prevajati v slovenščino, vendar v tem primeru bi vsebina še vedno ostala vezana na področje bivše Jugoslavije ter tudi finančni vpliv dodatnega dela ne bi bil zanemarljiv. Med domačim časopisjem se na trgu pojavlja dnevnik Ekipa, ki se osredotoča predvsem na tekoče dogajanje in pokriva predvsem medijsko najbolj popularne športe. Predvidevamo, da bo Ekipa ohranila takšno obliko, kot jo ima sedaj, in ne bo prešla na tedensko frekvenco izdajanja. Revija Šport izhaja enkrat mesečno, je vsebinsko zelo nezanimiva z veliko oglasi ter s preobsežnimi članki. Če v obzir vzamemo še ceno (850 SIT), lahko rečemo, da je naši reviji precej nekonkurenčna. Ostale revije, ki izhajajo mesečno, pa so specializirane na določene športe in imajo zato zelo ozek spekter bralcev. Veliko priložnost pa vidimo v odvzemu bralcev reviji Top Sport, ki jo izdaja Športna loterija Slovenije. Po vstopu Slovenije v EU bo na našem področju odprla poslovalnice tudi športna loterija Bet-At-Home, s katero že imamo dolgoročno pogodbo, s katero smo si zagotovili ekskluzivno objavo njene stavne liste v naši reviji, tako da predvidevamo, da bo veliko stavcev pričelo preizkušati svojo srečo in znanje na novi stavnici ter s tem tudi kupovati našo revijo, da bi prišli do popolnejših informacij ter celotne stavne liste.

V primeru vstopa novih revij pa bi imeli konkurenčno prednost v tem, da bi bili prvi na trgu in da bi nas bralci že poznali in bili navajeni na svojo najljubšo revijo.

4.4. SPROTNO OCENJEVANJE TRGA

V podjetju se zavedamo, da je sprotno opazovanje in ocenjevanje trga zelo pomembno za strateški položaj podjetja na trgu. Podjetje bo zato zelo natančno spremljalo dogajanja na trgu. V primeru zaznavanj kakršnihkoli groženj s strani konkurentov ali novo prodirajočih izdelkov se bomo kar najhitreje organizirano odzvali in že v kali poizkušali zaustaviti prodor konkurentov.

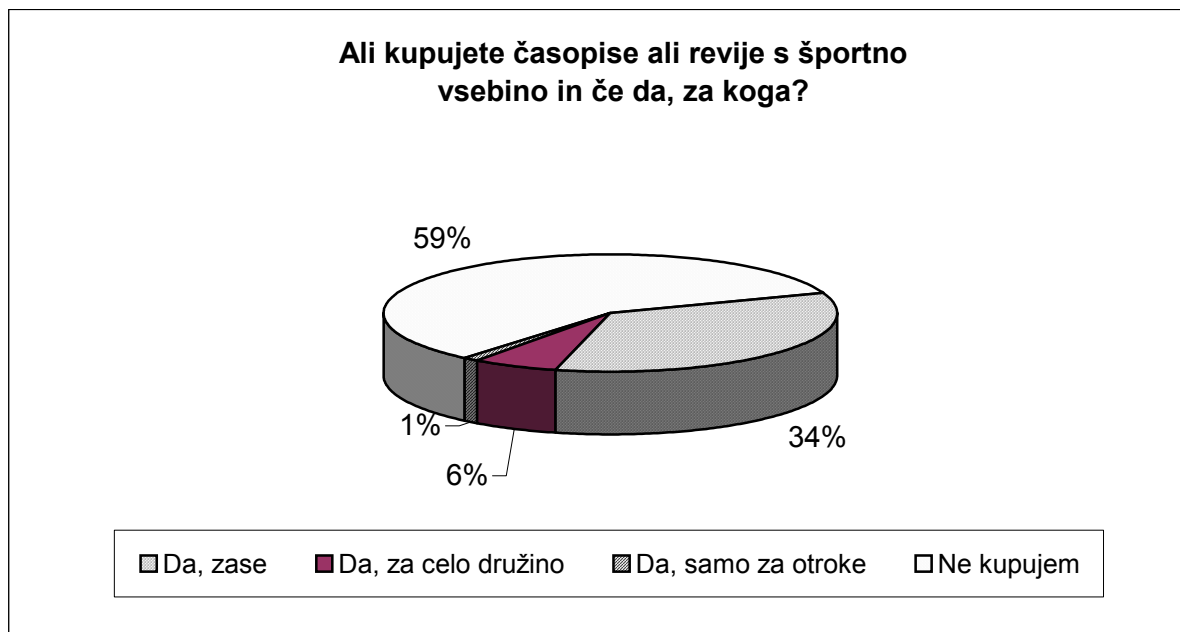
Trendovski izdelki na Slovenskem so v tem trenutku tedenske revije, ki poizkušajo nadomestiti vsakodnevno časopisje. Te revije niso specializirane na določeno področje, zato s tem ne vidimo neposredne konkurence z njihove strani, so pa lahko pravi pokazatelj, da se ljudje ob pomanjkanju vsakodnevnega časa vse bolj osredotočajo na tedenske revije in ne več toliko na dnevno časopisje. Trend na športnem področju bomo poizkušali kar najbolje opazovati na trgu ter ga analizirati z anketnim vprašalnikom, ki bo pokazal želje in potrebe bralcev.

4.5. ANALIZA ANKETE

Raziskava tržišča je standardiziran postopek, zasnovan na principih znanstvene metode, s katero se pridobivajo, analizirajo in interpretirajo podatki z namenom, da se pridobijo informacije, ki so potrebne pri odločanju in reševanju problemov s področja trženja (Marušič, 1992, str. 6).

Anketiranje (anketa se nahaja v Prilogi 1) smo opravljali v dveh večjih slovenskih mestih, dveh manjših krajih izven mest ter po medmrežju. Vrnjenih smo dobili 96 izpolnjenih anket, od katerih sta bili dve neveljavni. Anketiranih je bilo 58 moških in 38 žensk, pri tem so bili starostni razredi dokaj enakomerno zastopani, le razred oseb starih med 20 in 29 let je bil zastopan nekoliko bolj.

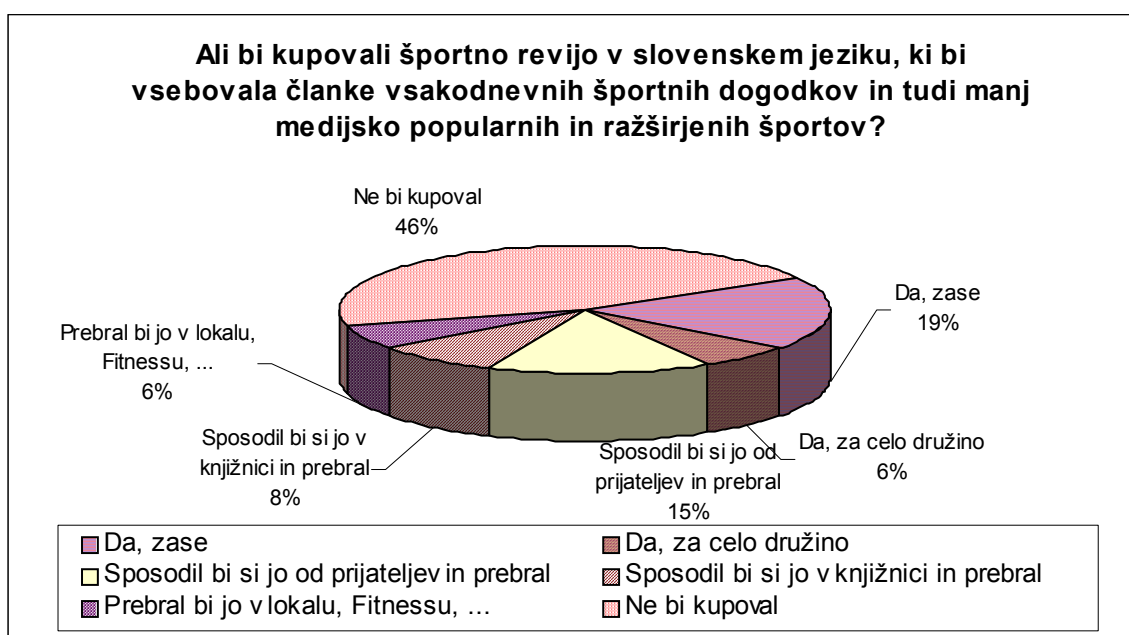
Slika 2: Nakupi športnih časopisov in revij



Vir: Lastna anketa, 2004.

S Slike 2 lahko razberemo, da 34 % anketirancev kupi časopis zase, 6 % zase in celo družino ter 1 % za svoje otroke. To pomeni, da skupaj kar 41% anketirancev kupuje športno časopisje.

Slika 3: Zanimanje za nakup naše revije



Vir: Lastna anketa, 2004.

Slika 3 je za nas še bolj zanimiva. 25 % vprašanih je izrazilo mnenje, da bi kupovali revijo, kakršna je naša, ter še 29 % vprašanih bi revijo prebralo na različnih drugih mestih, kot so knjižnica, fitness..., ali pa bi si jo sposodilo od prijateljev. 46 % vprašanih je izrazilo prepričanje, da jih takšna revija ne zanima in je ne bi kupovali.

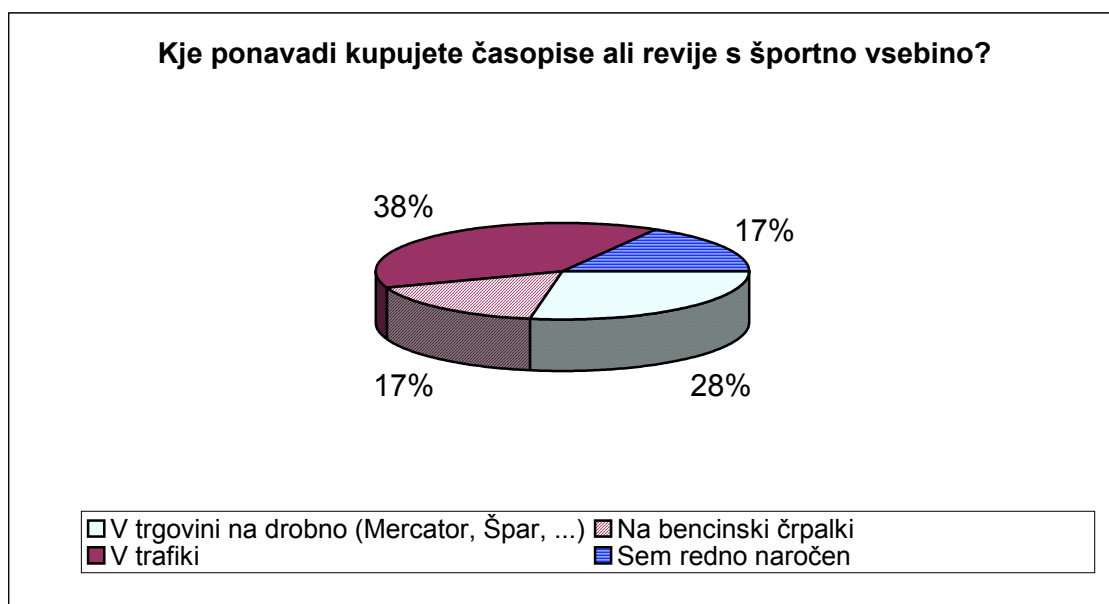
Slika 4: Dejavniki, ki vplivajo na nakup športnih časopisov in revij



Vir: Lastna anketa, 2004.

Kot lahko razberemo iz rezultatov ankete med potencialnimi bralci, so najbolj zaželeni intervjuji s športniki, kvaliteten slikovni material in cena izdelka. Najmanj pa bi pogrešali objavo posterjev ter tudi kvaliteta papirja jim ni najbolj pomembna (Slika 4 na str.12).

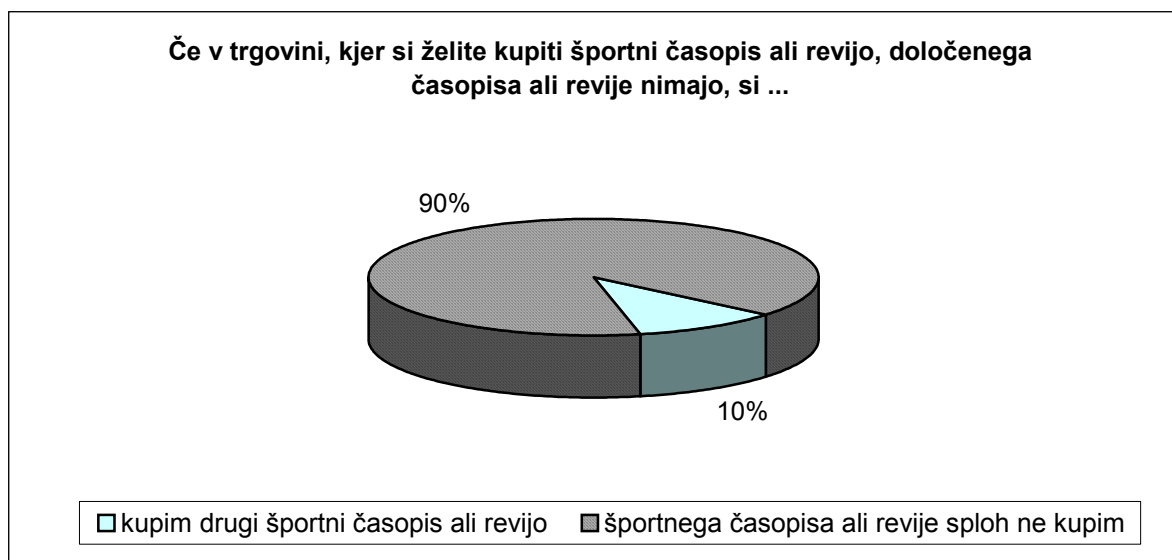
Slika 5: Lokacija nakupov časopisov ali revij s športno vsebino



Vir: Lastna anketa, 2004.

S Slike 5 lahko razberemo, da je največ povpraševanja po športnem časopisju v trafikah (38 %), sledijo trgovine na drobno z 28 % ter bencinski servisi z 17 %. 17 % anketirancev, ki kupujejo športno časopisje, je na njega redno naročenih, kar smo tudi upoštevali pri planiranju prodaje.

Slika 6: Nakup športnih časopisov ali revij, v primeru da želene revije nimajo



Vir: Lastna anketa, 2004.

V primeru, da bralec zelenega športnega časopisja ne najde na določenem prodajnem mestu, ne kupi druge revije, temveč poišče zeleno revijo na drugem prodajnem mestu. Le 10 % anketiranih bi kupilo kakšno drugo športno revijo (Slika 6 na str. 13).

Velika večina anketirancev, ki so pripravljeni kupovati revijo z vsebino, kakršna bo naša, je izrazila mnenje, da je pripravljena plačati zanjo od 300 do 500 SIT.

5. EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA

Ključni problem ustanovitve in zagona novega podjetja je pomanjkanje kapitala. Višina potrebnega zagonskega kapitala je od panoge do panoge različna, zato je težko posploševati, ali je za začetek novega podjetja potrebnih milijon, 10 milijonov, 100 milijonov tolarjev ali celo več. Govorimo seveda o kapitalu, torej tistem delu obveznosti do virov sredstev (pasiva), ki so v lasti podjetnika oziroma obrtnika (Vadnjal Jaka, 2003).

Vire financiranja lahko razdelimo na lastniške in dolžniške (Žugelj et al., 2001, str. 28). Vir lastniškega financiranja so lastna sredstva podjetnika in drugih sovlagateljev. Vložena so lahko v obliki kapitalskih deležev ali v obliki delnic ter s tem dajejo vlagatelju pravico do lastništva podjetja. Pri izposoji denarja pa gre za dolžniško financiranje. V začetni fazi delovanja podjetja je najbolj primeren lastniški vir financiranja

V podjetje Fanzin d.o.o. je lastnik kot začetni kapital vložil 15 mio SIT, kar bo zadostovalo za zagon podjetja in čas do prvega priliva denarja od prodaje oglasnega prostora in revije. Za nemoteno poslovanje bo podjetje zagotavljalo na transakcijskem računu zadostno količino denarja. Splošno vodilo podjetja bo, da naj ima na transakcijskem računu vedno 10 mio SIT. V prvih mesecih poslovanja bo to skoraj nemogoče doseči, vendar bomo v primeru negativnega stanja na transakcijskem računu najeli kratkoročno bančno posojilo.

Največji del prihodkov pričakujemo od prodaje oglasnega prostora, prostora namenjenega športni loteriji Bet-At-Home ter od prodaje revije (načrtovane prihodke poslovanja v naslednjih petih letih si lahko pogledamo v Tabeli 3).

Tabela 3: Pregled prihodkov poslovanja po letih v tisočih tolarjev

	LETO 1	LETO 2	LETO 3	LETO 4	LETO 5
PRIH. OD PRODAJE REVIJE	55.100	80.080	87.360	98.280	109.200
PRIH. OD PRODAJE REVIJE - REDNI NAROČNIKI	9.360	17.160	19.800	24.000	26.400
PRIH. OD PRODAJE OGL. PROSTORA	96.960	121.680	133.380	145.080	159.120
PRIH. OD PRODAJE OGL. PR. ŠPORTNI LOTERIJ	11.750	13.520	14.820	16.120	17.680
PRIH. POSLOVANJA	173.170	232.440	255.360	283.480	312.400

Vir: Izkaz uspeha podjetja Fanzin, 2004.

Odhodki so nasprotje prihodkom in skupaj z njimi oblikujejo poslovni izid v določenem obračunskem obdobju. Poenostavljeno bi jih lahko obravnavali kot žrtvovane vrednosti za doseganje prihodkov kot pridobljenih vrednosti (Turk, Melavc, 1994, str. 61).

Glavni odhodki podjetja bodo:

- **Plače zaposlenih in avtorski honorarji.**
- **Stroški tiskanja revije:** Podjetje bo sodelovalo s tiskarno Razvedrilo, s katero ima trimesečno poskusno dobo. V primeru, da bosta obe strani zadovoljni s poslovanjem, bosta potem sklenili dolgoročno pogodbo, pri kateri se bomo dogovorili tudi za popust na dolgoročno sodelovanje.
- **Stroški distribucije revije:** Revijo nam bo na prodajna mesta distribuiralo podjetje Delo Prodaja d.d., ki tudi samo izdaja časopise in revije ter dnevno opravlja distribucijo le-teh. Pogodbeno smo se dogovorili, da jim bomo revijo prodajali po 200 SIT za izvod, pri tem si bodo ostali dobiček glede na razliko med našo ceno 200 SIT in prodajno ceno 368,66 SIT (brez DDV) razdelili s končnimi prodajalci revije.
- **Stroški oglaševanja:** V prvih dveh mesecih bomo na trgu nastopili precej agresivno in za oglaševanje namenili 1 mio SIT mesečno. V poletnih mesecih bomo zmanjšali naše odhodke za oglaševanje. V preostalem času pa bomo mesečno namenili oglaševanju povprečno 750.000 SIT.
- **Stroški najemnine prostorov:** Stroški najemnine prostorov so fiksni in podjetje kot samo na njih nima velikega vpliva. Plačujejo se enkrat mesečno in to vnaprej. Ti stroški so 250.000 SIT mesečno. V petem letu poslovanja bomo kupili lastne poslovne prostore, tako da nam ne bo potrebno več plačevati najemnine za poslovne prostore.
- **Stroški ogrevanja, elektrike, vode...:** Stroški elektrike in vode mesečno ne odstopajo veliko, tako da lahko za te stroške predvidevamo mesečno 30.000 SIT. Stroški ogrevanja med letom zelo varirajo, letno pa bomo za ogrevanje morali plačati približno 270.000 SIT.
- **Stroški računalniške opreme:** Ob ustanovitvi podjetja bomo kupili računalniško opremo v vrednosti 3.000.000 SIT. Za ta denar si bo podjetje lahko privoščilo 4 prenosne računalnike, 2 namizna računalnika, grafično delavno postajo, barvni ter črno-beli tiskalnik. V te stroške je všteta tudi licenčna programska oprema. V naslednjih letih bomo računalniško in programsko opremo po potrebi dopolnjevali oz. nadgrajevali.

5.1. KOSMATI DOBIČEK IN DOBIČEK IZ POSLOVANJA

Poslovni izid je med najpomembnejšimi ekonomskimi kategorijami, s katerimi merimo uspešnost poslovanja podjetij. Poslovni izid pa je lahko ne le dobiček ali izguba, temveč tudi druge ekonomske kategorije, ki kažejo bodisi razliko med vložkom v poslovni proces in

njegovim izložkom ali na to, kako je bil z ekonomskega vidika uspešno dosežen cilj poslovanja (Kavčič, 1995, str. 54).

Kosmati dobiček je opredeljen kot prihodki, zmanjšani za proizvodne stroške in amortizacijo.

V spodnji tabeli lahko opazujemo, kako se bodo predvidoma prihodki poslovanja in kosmati dobiček gibali v naslednjih petih letih poslovanja.

Tabela 4: Prikaz kosmatega dobička iz prodaje v tisočih SIT po letih

	LETO 1	LETO 2	LETO 3	LETO 4	LETO 5
PRIHODKI POSLOVANJA	173.170	232.440	255.360	283.480	312.400
PROIZVAJALNI STROŠKI	145.301	186.706	202.639	225.772	247.107
AMORTIZACIJA	1.483	2.083	2.685	765	4.585
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	26.386	43.652	50.036	56.943	60.708

Vir: Izkaz uspeha podjetja Fanzin, 2004.

Tabela 5: Prikaz dobičkov iz poslovanja v tisočih SIT po letih

	LETO 1	LETO 2	LETO 3	LETO 4	LETO 5
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	26.386	43.652	50.036	56.943	60.708
STROŠKI PRODAJE	10.200	12.000	10.000	10.000	10.000
STROŠKI UPRAVE	17.040	21.120	25.910	28.650	27.565
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	-854	10.532	14.126	18.293	23.143

Vir: Izkaz uspeha podjetja Fanzin, 2004.

Tabela 5 prikazuje dobiček iz poslovanja oziroma operativni dobiček. Dobimo ga tako, da kosmati dobiček iz prodaje zmanjšamo za stroške prodaje in stroške uprave. Dobitek iz poslovanja oziroma operativni dobiček v prvem letu je negativen (-854.000 SIT). Z drugim letom delovanja se začne povečevati in v petem letu znaša 23,143 mio SIT.

5.2. DONOSNOST IN DOBIČEK

Razmerje med čistim dobičkom podjetja in kapitalom je donosnost kapitala (Turk, 1996, str. 382).

Tabela 6: Čisti dobiček in donosnost kapitala v mio SIT po posameznih letih

	LETO 1	LETO 2	LETO 3	LETO 4	LETO 5
ČISTI DOBIČEK	- 850	8.493	11.907	15.851	24.743
KAPITAL	14.150	22.643	34.550	50.401	75.145
DONOSNOST	- 0,06	0,38	0,34	0,31	0,33

Vir: Izkaz uspeha podjetja Fanzin, 2004.

Iz Tabele 6 lahko vidimo, da je donosnost kapitala prvo leto negativna (-0,06 %), v naslednjih štirih letih pa se giblje med 0,31 % in 0,38 %.

5.3 FIKSNI, VARIABILNI IN POLVARIABILNI STROŠKI

Fiksni stroški so vsi stroški v podjetju, ki nastajajo ne glede na obseg proizvodnje.

Med fiksne stroške lahko štejemo:

- plače zaposlenim,
- najemnino poslovnih prostorov,
- stroške ogrevanja, elektrike, vode, čiščenja,
- reprezentanco,
- potrošni pisarniški material.

Med variabilne stroške spadajo tisti stroški v podjetju, ki se spreminjajo glede na število izdanih izvodov in obseg revije.

Med variabilne stroške lahko štejemo:

- avtorske honorarje,
- oblikovanje revije,
- lektoriranje revije,
- fotografije,
- izdelavo filmov,
- tiskanje revije,
- distribucijo revije,
- oglaševanje.

5.4. UPRAVLJANJE Z DENARNIM TOKOM PODJETJA

Podjetja se morajo pri finančnem načrtovanju osredotočiti predvsem na denarni tok, saj s tem plačujemo obveznosti, in ne na dobiček, ki je rezultat računovodenja po računovodskih standardih (Horvat, 2003). Zaradi tega bomo v našem podjetju podrobno načrtovali in spremljali denarni tok.

Podjetje bo ob ustanovitvi imelo na transakcijskem računu 15 mio. SIT. V mesecu marcu, že pred lansiranjem izdelka na trg, se bodo pojavili prvi stroški. Potrebno bo plačati takse ob ustanovitvi podjetja, najemnine prostorov ter plače zaposlenim. V naslednjem mesecu bo potrebno plačati stroške tiskanja. Le-ti bodo v začetku poslovanja višji, kajti neprodane izvode revije bomo ob izidu naslednje številke brezplačno razdelili na športnih tekmovanjih in prireditvah. Velik del denarja bo v prvih mesecih šel v oglaševalske namene. Prve prilive denarja pričakujemo v začetku drugega meseca poslovanja od prodaje oglasnega prostora ter prodaje prvih izvodov revije.

V dvanajstem mesecu poslovanja bomo ob planirani realizaciji začeli vlagati denar na kratkoročne depozite pri banki. V drugem letu poslovanja se bo to vlaganje še povečalo, nekaj denarja pa bomo vložili tudi v nakup obveznic in delnic slovenskih podjetij.

V petem letu poslovanja načrtujemo nakup poslovnih prostorov v vrednosti 55 mio SIT.

6. NAČRT TRŽENJA

6.1. CELOTNA TRŽNA STRATEGIJA

Marketinški splet predstavlja interakcijo štirih pomembnih spremenljivk: izdelek/storitev, cenovna politika, distribucija in promocija (Hisrich, Peters, 1995, str. 147). V našem podjetju bomo vsakemu od teh štirih dejavnikov posvečali prav posebno pozornost.

Izdelek: Veliko pozornosti bomo posvečali odzivu in željam bralcev. Zavedamo se, da smo mi na tržišču zaradi bralcev in ne oni zaradi nas, tako da bomo kar najbolj prisluhnili njihovim željam ter jim poizkušali ustreči.

Cena: Cenovno bo revija zelo privlačna; s ceno 400 SIT bomo cenejši kot naše podobne revije v slovenskem jeziku. Posebnega popusta pa bodo deležni redni naročniki.

Distribucija: Z distribucijo se bo ukvarjalo zelo zanesljivo podjetje Delo Prodaja d.d., ki ima dolgoletne izkušnje z distribucijo časopisov in revij. Redni naročniki bodo revijo dobivali po pošti.

Promocija: Oglaševanje bo zelo pomemben dejavnik pri prodoru na tržišče. Oglaševali bomo na radiu, športnih prireditvah ter večjih nakupovalnih centrih, športnih trgovinah in športnih

stavnica. Zakup televizijskega oglasnega prostora je zelo drago, zato bomo na začetku oglaševali le na televizijski postaji TV3 med prenosi nogometnih tekem.

6.2. CENOVNA STRATEGIJA IN PRODAJNA POLITIKA

Glede na to, da je za slovenskega bralca cena revije zelo pomembna, bomo poizkušali postaviti le-to na dovolj konkurenčno raven. Prav tako pa bomo poizkušali zagotoviti dovolj privlačno ceno našega oglasnega prostora, tako da bomo vsako številko do popolnosti zapolnili z oglasi.

6.2.1. Cenik oglasov

Cenik oglasnega prostora bo določen s cenikom podjetja, ki se bo spreminjal glede na uspešnost revije, inflacijo in glede na povpraševanje po oglasnem prostoru.

Tabela 7: Cenik oglasnega prostora bruto v SIT

velikost	cena
1/1	200.000
1/2	120.000
1/3	90.000
1/4	75.000
1/8	40.000
1/16	22.500
1/32	12.500
pasice	30.000

Vir: Cenik podjetja Fanzin d.o.o., 2004.

Podjetje bo strankam nudilo 10 % agencijskega popusta in 5% popust za predplačilo. V povprečju naj bi bila stran oglasnega prostora vredna 240.000 SIT, kar bi na celotno revijo zneslo skupaj 2.160.000 SIT. Poleg tega imamo s športno loterijo Bet-At-Home sklenjeno dolgoročno pogodbo za zakup dvanajstih strani revije za njihove potrebe. Pogodba je vredna 250.000 SIT na številko revije. Skupna bruto vrednost oglasnega prostora je tako povprečno 2.410.000 SIT. Od tega pa moramo odšteti še 20 % davka na dodano vrednost, kar na koncu znese 2.008.333 SIT neto.

6.2.2. Cenik posameznega izvoda revije

Po ugotovitvah, ki smo jih pridobili s tržno raziskavo in analizo stroškov, bo prodajna cena izvoda 400 SIT. Cena pa se bo prilagajala rasti življenjskih potrebščin in stroškom proizvodnje in obnašanju konkurence na trgu.

6.2.3. Prodajna taktika

Na slovensko tržišče bomo lansirali nov izdelek, zato moramo biti pri prodajni taktiki zelo previdni. V začetni fazi bomo nastopili agresivno (cena, oglaševanje), tako da bi si že na začetku pridobili veliko bralcev, ki bi bili v bodoče zadovoljni z našim izdelkom.

Cene izdelka ne smemo postaviti previsoko, kajti potem bi že s tem izgubili populacijo z manjšimi osebnimi dohodki, prav tako pa ne smemo postaviti prenizke cene, ker bi bila potem lahko v očeh potrošnika naša revija prikazana kot slab, nizko kvaliteten izdelek, navsezadnje pa bi bili s tem tudi prihodki podjetja manjši.

6.3. TRŽNO KOMUNICIRANJE

Tržno komunikacijski splet se po Smithu deli na 11 instrumentov: osebna prodaja, oglaševanje, pospeševanje prodaje, neposredno trženje in neposredno oglaševanje, odnosi z javnostjo in publiciteta, sponzorstvo, sejmi in razstave, korporativno oglaševanje, embalaža, komuniciranje na prodajnih mestih in propaganda »od ust do ust« (Starman, 1996, str. 2).

Oglaševanje je eden od elementov tržnega komuniciranja, skupaj z odnosi z javnostmi, osebno prodajo ter pospeševanjem prodaje tvori t.i. promocijski miks oz. promocijski splet. Oglaševanje je plačana oblika neosebne predstavitve in promocije idej, proizvodov ali storitev za znanega naročnika (Kotler, 1996, str. 596).

Predvsem je potrebno naše potencialne kupce obvestiti, da je na tržišču nov izdelek ter kakšna je njegova vsebina in konkurenčne prednosti. Vse to si bomo poizkušali zagotoviti z oglaševanjem na radiu, na različnih športnih prireditvah ter tudi v različnem dnevnem časopisju. Prav tako pa bomo za večje trgovske centre naredili dodatni promocijski material, kot so posterji in poličniki za boljšo opaznost naše revije.

Prepoznavni znak revije bo logotip, ki ga lahko vidite v Prilogi 4.

6.4. PRODAJNE POTI

Poleg oglaševanja je najpomembneje, da se izvod revije pojavi v vsaki, tudi najmanjši trgovini oz. trafiki, tako da ga bodo naši bralci lahko kupili kjerkoli in da bo vsakemu obiskovalcu v trgovini prišla naša revija v njegovo vidno in zaznavno polje.

V osnovi ločimo dve vrsti prodajnih poti (Vahčič, 2000, str 54):

- neposredne prodajne poti, pri katerih gre za neposredno povezavo med proizvajalcem in potrošnikom,
- posredne prodajne poti, pri katerih med proizvajalcem in potrošnikom posreduje še eno ali več podjetij posrednikov (podjetja za prodajo na debelo, podjetja za prodajo na drobno).

V našem primeru smo se odločili za posredne prodajnih poti. Pri distribuciji revije bomo sodelovali z Delom prodajo d.d., ki naj bi nam zagotovila odlično distribucijo po prodajnih mestih. Našim rednim naročnikom bomo v začetku revijo pošiljali po pošti. V primeru velikega povečanja obsega naših rednih naročnikov pa bomo prešli na dostavo preko rednih raznašalcev dnevnega časopisja, kar bomo prej podkrepili s finančnimi kalkulacijami.

7. DIZAJN IN RAZVOJ

7.1. STATUS RAZVOJA IN BODOČE NALOGE

Vsebinska in oblikovna zasnova revije, s katero se bomo pojavili na trgu, je že izoblikovana. Grobo vsebinsko razdelitev opisujemo pod točko 3.3., logotip revije pa lahko najdete v Prilogi 4. Glede na to, da je potrebno izdelek skozi čas nenehno izboljševati in izpopolnjevati, bomo veliko pozornosti polagali na nenehen razvoj in napredek revije. Predvsem bo potrebno slediti smernicam trga ter željam naših bralcev.

7.2. TEŽAVE IN TVEGANJA

Večjih težav in tveganj na področju dizajna in razvoja ne pričakujemo.

7.3. IZBOLJŠAVE PROIZVODA IN NOVI PROIZVODI

Že v osnovi smo revijo zasnovali zelo moderno ter bralcu prijazno, zato mislimo, da smo v tem trenutku optimalno pripravljene na lansiranje novega izdelka na trg. Vendar v bodoče

bo moč revijo še izboljšati. V razvoj nameravamo vložiti veliko truda in časa, oglejmo pa si le najbolj izstopajoče točke za razvoj naše revije:

- izboljševanje vsebine in oblike glede na želje in potrebe bralcev,
- zaposlovanje novih kreativnih avtorjev,
- povečan obseg revije,
- dovoljevanje izbire oglaševalcev ter zavračanje manj priljubljenih oglaševalcev,
- izdajanje dodatnih številke revije, ki bi bile posvečene določenim večjim športnim dogodkom, kot so olimpijske igre in svetovna prvenstva.

Vse skupaj pa bomo podrejali željam naših bralcev ter finančnim zmožnostim.

7.4. SREDSTVA NAMENJENA RAZVOJU

V podjetju bomo za izdelavo zunanje podobe časopisa (po dogovoru z oblikovalcem) mesečno namenili 350.000 SIT, drugače pa posebnih sredstev za razvoj nimamo planiranih, kajti vsi ti stroški so že všteti v plače redno in honorarno zaposlenih.

7.5. VPRAŠANJE INDUSTRIJSKE LASTNINE

Fanzin bo zaščitena blagovna znamka podjetja Fanzin d.o.o., tako da podobnega imena v bodoče ne bo mogel uporabljati nihče, ki bo deloval na področju izdajanja revij.

Avtorji člankov bodo proti plačilu avtorskega honorarja prepustil v nadaljnjo uporabo podjetju Fanzin d.o.o. svoje članke in s tem jamčili za strokovnost svojega dela. S tem ko bo podjetje izplačalo avtorski honorar, bo pridobilo ekskluzivne pravice za objavo člankov v reviji, pri tem pa bo zaščiteno pred »krajom« in objavo člankov ter fotografij v drugih javnih medijih.

8. PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT

8.1. IZBIRA LOKACIJE POSLOVNIH PROSTOROV

Sedež podjetja bo v Ljubljani, v prostorih, katerih lastnik je direktor podjetja, za katere bo podjetje plačevalo mesečno najemnino. Sedež podjetja bo v središču Slovenije, tako da bo v primeru obiska poslovnih partnerjev iz različnih koncev Slovenije razdalja le-teh do nas ne glede na njihovo lokacijo približno enaka. Prav tako je lahko dostopna tudi našim zaposlenim, ker je avtobusna postaja mestnega prometa v neposredni bližini.

Stavba je locirana v mirni stanovanjski soseski, katere naša dejavnost ne bi motila, prav tako pa bi se skladala s podobo našega podjetja. V bližini stavbe je na razpolago tudi dovolj parkirnih prostorov. V okolici poslovnih prostorov je tudi restavracija s ponudbo najrazličnejših malic in kosil, tako da si bodo zaposleni lahko tudi med delovnim časom privoščili topel obrok.

8.2. POSLOVNI PROSTORI

Poslovne prostore predstavljajo 4 pisarne velikosti okoli 15 m², sanitarni prostori v izmeri 8 m², sejna soba v izmeri 25 m², predprostor v izmeri 4 m² ter priročna kuhinja v izmeri 7 m². Vse prostori skupaj merijo 96 m².

V prvi sobi bosta direktor podjetja in računovodja, v drugi lektor, grafični oblikovalec ter fotografi. V tretji in četrti pisarni bodo glavni urednik ter novinarji. Sejna soba se bo uporabljala za sestanke ter skupinska dela.

Za poslovne prostore bo v prvih štirih letih potrebno plačevati najemnino, stroške ogrevanja, vode, elektrike, telefona ... V petem letu bo po nakupu lastnih poslovnih prostorov odpadel strošek najemnine prostorov.

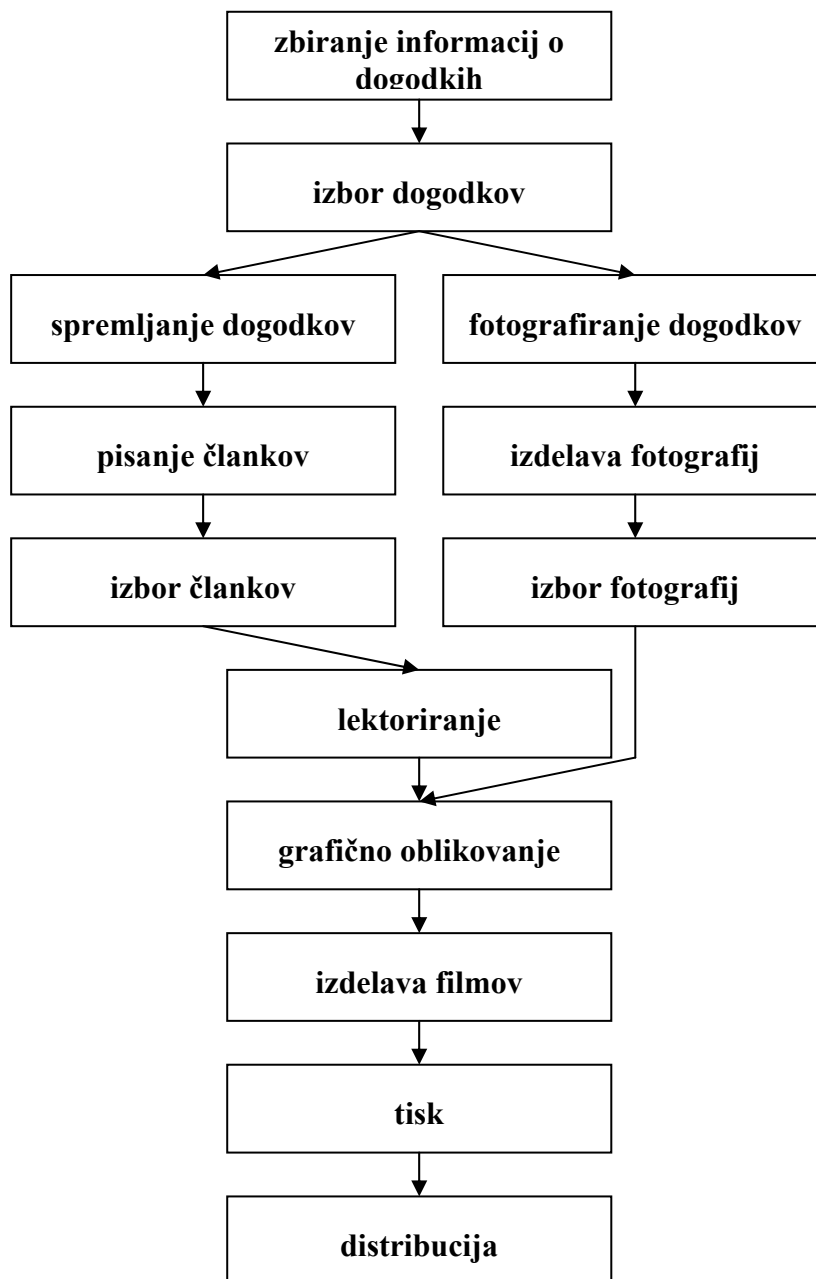
8.3. PROSTORSKA IN ČASOVNA DELITEV PROIZVODNJE

Prostorska delitev našega dela bo razdeljena na tri dele. Prvi del bo zbiranje informacij in spremljanje dogodkov na terenu, drugi del bo pisanje člankov, urejanje fotografij in grafično oblikovanje, kar se bo odvijalo v naših poslovnih prostorih. Tretji del procesa bodo predstavljali tisk, distribucija in prodaja revije.

Časovna delitev opravil bo sledeča: V torek se bo začel nov cikel v ustvarjanju naše revije. Najprej bomo izbrali zanimive športne dogodke, ki se bodo dogajali v naslednjem tednu. Tokom tedna bomo spremljali dogodke in o njih pisali članke in izdelali fotografije. V ponedeljek se bo naredila dokončna selekcija le-teh in potem bo grafični oblikovalec oblikoval notranjo podobo revije. V ponedeljek zvečer bomo dokončano revijo poslali v tiskarno, kjer bodo naredili filme za tiskanje, natisnili revijo ter jo zložili in zlepili v končno podobo. V torek zgodaj zjutraj bo odšla na pot proti trgovinam in našim bralcem.

Na naslednji strani si lahko na Sliki 7 pogledamo proizvodni cikel podjetja Fanzin.

Slika 7: Proizvodni cikel podjetja Fanzin



Vir: Lasten prikaz, 2004.

8.4. KONTROLA KAKOVOSTI

Vsebino revije bo določil ter po grafični obdelavi tudi preveril glavni urednik. Za tem pa bo vse skupaj preveril in potrdil še direktor podjetja. Kar se tiče samega tiska revije, smo tisk zaupali dovolj kvalitetni tiskarni z veliko referencami, kljub temu pa bomo pred izdajo vsake

številke izvedli kontrolo printa (angl. Print control). Glede uspešne dostave končnega izdelka rednim naročnikom bomo občasno naredili preizkus, če so izvod revije res prejeli in če so zadovoljni s stanjem revije, v kakršnem so jo dobili. Glavni pokazatelj kakovosti revije bo na koncu prav gotovo bralec, ki bo izrazil svoje zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo nad revijo. Zato bomo po določenem času naredili tudi raziskavo med bralci o zadovoljstvu z našo revijo in morebitnih predlogih za izboljšavo.

8.5. PRAVNE ZAHTEVE, DOVOLJENA IN VPRAŠANJA OKOLJA

Podjetje bo registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo na pristojnem sodišču v Ljubljani, kjer bo pridobilo dokazilo o vpisu v sodni register. Poleg tega bo potrebno priskrbeti še naslednja dovoljenja: akt o ustanovitvi, status podjetja, registrske listine, ki jih izda sodišče, in odprtje transakcijskega računa pri banki.

Poleg tega pa je potrebno revijo vpisati v evidenco javnih glasil pri Uradu vlade za informiranje.

9. VODSTVENA SKUPINA IN KADRI

9.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Organizacijska struktura v podjetju bo preprosta. Ob začetku delovanja bodo redno zaposleni trije delavci. Kot odgovorna oseba in vodja podjetja bo redno zaposlen direktor – lastnik podjetja, po izobrazbi ekonomist. Poleg njega bosta zaposlena še odgovorni urednik, ki bo določal in odgovaljal za vsebino revije, ter računovodja, ki bo skrbel za vsa računovodsko-finančna opravila. Zaradi visokih prispevnih stopenj na zaposlenega ter posredno s tem visokih fiksnih stroškov, nameravamo v čim večji meri uporabljati honorarno zaposlene in zaposliti tudi nekaj študentov, katere bomo plačevali preko študentskega servisa. Ne glede na to pa bomo v podjetju zaposlovali osebe, ki bodo v celoti ustrezale zahtevam in kriterijem del, ki jih bodo opravljale. Sredi drugega leta poslovanja bomo zaposlili še komercialista, ki bo skrbel za prodajo oglasnega prostora in vse marketinške aktivnosti.

V Tabeli 8 na naslednji strani si lahko pogledamo pregled zaposlenih v podjetju po delavnih mestih.

Tabela 8: Pregled zaposlenih v podjetju po delovnih mestih

Delovno mesto	Delovna opravila
Direktor	Vodenje in nadzor podjetja, skrbi tudi za marketing in oglasni prostor
Računovodja	Skrbi za računovodstvo in finance v podjetju, ter opravlja tudi delo tajnice
Glavni urednik	Pregled in recenzija člankov, oglasov in fotografij
Komercialist	Išče kupce oglasnega prostora
Novinarji	Iščejo zanimive dogodke in pripravljajo članke
Fotografi	Naredijo fotografije zanimivih dogodkov
Grafični oblikovalec	Oblikovanje celostne podobe revije, grafične podobe člankov in slik
Lektor	Pregledovanje in korigiranje tekstov
Snažilka	Čiščenje prostorov

Vir: Lasten prikaz, 2004.

9.2 KLJUČNO VODSTVENO OSEBJE

Zaradi majhnosti podjetja bo v vodstveni skupini samo direktor podjetja, ki bo koordiniral in nadziral delovanje vseh ostalih zaposlenih v podjetju. Imel bo glavno vlogo pri ustanovitvi podjetja, vodenju podjetja in trženju oglasnega prostora. Direktor podjetja je bil že zaposlen kot direktor marketinga v podobnem, a večjem podjetju (Delo d.o.o.), zato že ima izkušnje s področja tiskanih medijev in je seznanjen z vsemi težavami, ki lahko doletijo podjetje v prihodnosti.

9.3 POLITIKA ZAPOSLOVANJA IN NAGRAJEVANJA

Vsi trije redno zaposleni prejemajo mesečne plače, ki so oblikovane po individualnih pogodbah.

Tabela 9: Prikaz mesečnih bruto plač za obdobje petih let

	LETO 1	LETO 2	LETO 3	LETO 4	LETO 5
Direktor	7.200.000	7.820.000	8.640.000	9.600.000	10.080.000
Glavni urednik	4.800.000	5.280.000	5.820.000	6.420.000	7.080.000
Računovodja	4.200.000	4.620.000	5.100.000	5.640.000	6.240.000
Komercialist	0	2.500.000	5.400.000	6.000.000	6.600.000

Vir: Lasten prikaz, 2004.

Plače se v prvih dveh letih ne bodo povečevale oz. se bodo samo usklajevale z rastjo življenjskih potrebščin. V primeru dobrih poslovnih rezultatov bomo v tretjem letu nekoliko povečali plače zaposlenim.

Za zaposlene in predvsem pogodbene delavce bodo predvidene nagrade na uspešnost, saj le-te skrbijo za visoko motivacijo zaposlenih, za dobro delavno klimo ter pripadnost in predanost podjetju (Plut, 1995, str. 67).

9.4. UPRAVNI ODBOR

Podjetje, ki bo ustanovljeno kot d.o.o., ne bo imelo upravnega odbora.

9.5. DRUGI LASTNIKI IN INVESTITORJI, NJIHOVE PRAVICE IN OMEJITVE

Začetni investicijski sklad je bil 15.000.000 SIT in je bil vplačan s strani lastnika in direktorja podjetja. Podjetje ne bo izdajalo delnic in ne bo imelo zunanjih investitorjev.

9.6. PROFESIONALNI SVETOVALCI IN STORITVE

Podjetje bo sodelovalo s fotografskim studiom Tivoli, tiskarno Razvedrilo in distributerjem Delo Prodaja d.d. ter Pošto Slovenije.

Fotografski studio bo za naše podjetje razvijal in izdeloval slike. V tiskarni Razvedrilo bomo tiskali revijo, distributer Delo Prodaja d.d. ter Pošta Slovenije pa bosta skrbela za distribucijo našega časopisa. Z vsemi strankami bomo imeli podpisano pogodbo, iz katere bodo razvidne obveznosti vseh strank.

Vse bančno-finančne posle bomo urejali preko Nove Ljubljanske Banke. Prednost poslovanja s to banko vidimo v tem, da je najbolj razširjena in najbolj uveljavljena banka pri nas z dolgo tradicijo in vse bolj uveljavlja sodobne tržne poti, kot je poslovanje preko interneta in mobilnega telefona.

10. TERMINSKI PLAN

Terminski načrt nam nazorno prikazuje časovni okvir večjih aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti pred ustanovitvijo novega podjetja in lansiranju novega izdelka na tržišče. Najpogostejša napaka, ki jo podjetniki napravijo pri izdelovanju terminskega plana, je prevelik optimizem pri napovedovanju časa trajanja aktivnosti (Vahčič, 1998, str. 147), zato sem za naše podjetje podrobno izdelal terminski plan (na Sliki 8 na str. 28).

Podjetje bo ustanovljeno z dnem 01.03.2004. Po tem ko je poslovni načrt končan, moramo pripraviti vse potrebne dokumente za registracijo podjetja, to naj bi se zgodilo v mesecu februarju. Prav tako bo potrebno pridobiti vsa potrebna dovoljenja za obratovanje. V mesecu marcu bomo začeli z urejanjem poslovnih prostorov, sklenili bomo pogodbe s tiskarno in distributerjem, zaposlili prve ljudi. Z vsem tem pa se bodo pojavili tudi prvi odlivi sredstev. Prva številka revije bo izšla v torek, dne 06.04.2004.

Slika 8: Terminski plan podjetja Fanzin

Opravilo \ mesec	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Priprava poslovnega načrta	x												
Registracija podjetja	x	x											
Ureditev poslovnih prostorov		x	x										
Pridobitev dovoljenj	x	x											
Sklenitev pogodbe s tiskarno		x											
Sklenitev pogodbe z distributerjem		x											
Zaposlitev ljudi		x	x										
Izid prve številke revije			x										
Prodaja			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Odlivi sredstev		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Prilivi sredstev			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Vir: Lasten prikaz, 2004.

11. PREDVIDEVANJE KRITIČNIH TVEGANJ

V podjetju se lahko pojavijo tudi nepredvidljivi oziroma kritični dogodki, na katera podjetje samo nima vpliva. Kritična tveganja bi lahko razdelili na dve veliki skupini: tveganje na makro in tveganje na mikro ravni podjetja. V prvo štejemo vsa tveganja, na katera sami ne moremo vplivati (naravne katastrofe, državni ukrepi, makroekonomska tveganja), med druge pa vstop novih konkurentov na tržišče, odhod ključnih delavcev in zaostritev razmer na nabavnih trgih (Vahčič, 2000, str. 103).

Za naše podjetje vidimo največjo nevarnost v primeru poizkusa konkurence z lansiranjem novega, naši reviji podobnega izdelka na tržišče. Vendar v tem času bi bil naš izdelek že uveljavljen in dobro prepoznaven na tržišču, zato bi konkurent moral lansirati na trg nov izdelek, ki bi bil vsaj enako zanimiv, kot je naš, in z vsaj 10 % nižjo ceno, kar pa bi si glede na našo optimalno izrabo sredstev le težko privoščil.

Ker bomo imeli veliko sodelavcev zaposlenih honorarno, je velika verjetnost, da bi v primeru boljših delovnih pogojev drugega delodajalca odhajali na delo k njemu. Pri zaposlenih bomo to poizkušali preprečiti s poštenim plačilom za njihovo delo, prijaznim delovnim okoljem in zdravim vzdušjem v podjetju. V primeru povišanja cen na trgu, kot je na primer povišanje cene tiska, bi morali poiskati rešitev z znižanjem ostalih stroškov oz. v najslabšem primeru dvigniti ceno revije, kar pa pri potrošnikih ni nikoli prav priljubljena poteza.

Sezonska nihanja bi se lahko pojavila v mesecih, ko je manj športnih tekmovanj, s tem pa bi bilo tudi zanimanje za šport in našo revijo verjetno manjše. Vendar bomo v teh mesecih našo revijo obogatili še s prispevki iz drugih športnih panog, ki se drugače ne pojavljajo tako pogosto. Na makro ravni ostalih večjih tveganj ne predvidevamo.

12. FINANČNI NAČRT

12.1. PREDRAČUN IZKAZA USPEHA

Izkaz poslovnega uspeha je temeljni računovodski izkaz, ki prikazuje prihodke in odhodke podjetja v določenem obdobju ter ustvarjeni poslovni izid, dobljen na podlagi razlike med prihodki in odhodki (Hočevar, 2000, str. 230). Izkaz uspeha je dinamičen računovodski izkaz in se nanaša na določeno obdobje ter nam pokaže poslovanje podjetja v določenem obdobju. V našem podjetju je predračun izkaza uspeha narejen na osnovi predvidenih prihodkov in odhodkov v naslednjih petih letih.

Prihodki poslovanja prvega leta bodo znašali 173,17 mio SIT, od tega 108,71 mio SIT od prodaje oglasnega prostora ter 64,46 mio SIT od prodanih izvodov revije.

Odhodki poslovanja v prvem letu delovanja bodo 174,0 mio SIT. Največji del stroškov bodo stroški tiska revije 113,1 mio SIT in proizvodjalni stalni stroški, ki zajemajo stroške avtorjev člankov, avtorjev fotografij, lektorja ter odgovornega uradnika 29,9 mio SIT. Poleg tega bodo nastali še stroški oglaševanja (10,2 mio SIT) ter stroški uprave (plača direktorja, računovodje ter stroški prostorov), ki bodo 17,0 mio SIT. Stroški bodo skozi leta naraščali približno za 10 %, v kar je všteta tudi stopnja inflacije. Stroški avtorjev člankov bodo naraščali hitreje kot ostali stroški, kajti zaradi nenehnih teženj po izboljšanju vsebine revije bomo v naslednjih letih angažirali več novinarjev. V petem letu poslovanja se bodo stroški uprave zmanjšali

zaradi nakupa lastnih prostorov, zatorej nam ne bo potrebno plačevati najemnine prostorov.

Prvo leto poslovanja bomo zaključili z izgubo 850.000 SIT, kar je posledica velikega investiranja v oglaševanje ter velikega števila izvodov, ki jih bomo razdelili kot promocijske izvode ter nam bodo v tem trenutku prinesli velike stroške. Drugo leto poslovanja bomo zaključili z 8,5 mio SIT dobička, ki se bo z leti le še povečeval. V petem letu poslovanja bomo kupili poslovne prostore v vrednosti 55 mio SIT ter pisarniško opremo v vrednosti 7 mio SIT.

12.2. PREDRAČUN BILANCE STANJA

Bilanca stanja je temeljni računovodski izkaz, ki prikazuje višino in strukturo sredstev in obveznosti do virov sredstev na določen dan. V bilanci stanja ločimo dve strani. Stran, na kateri so prikazana sredstva, pravimo aktivna stran. Stran, kjer prikazujemo obveznosti do virov sredstev, pa pasivna stran (Hočevar, 2000, str. 223).

Začetni kapital podjetja Fanzin d.o.o bo 15.000.000 SIT in ga bo vplačal lastnik in direktor podjetja Boštjan Fabjan v denarju ob ustanovitvi podjetja. Kapital se bo v petih letih poslovanja povečal na 75,145 mio SIT.

Podjetje načrtuje, da bo celotno poslovanje financiralo z lastnimi denarnimi sredstvi in se ne bo zadolževalo. V šestem mesecu poslovanja se bodo denarna sredstva precej znižala in v primeru nevarnosti nelikvidnosti bi lahko najeli kratkoročni kredit pri Novi Ljubljanski Banki. Pričakujemo, da bodo kupci oglasnega prostora plačevali svoje obveznosti v dogovorjenih rokih, prav tako pa bomo mi plačevali svoje obveznosti v dogovorjenih rokih.

V zadnjem mesecu prvega leta se bodo začela pojavljati presežna denarna sredstva, katera bomo začeli nalagati v kratkoročne vezane depozitne pri NLB. V drugem letu poslovanja bomo začeli kupovati vrednostne papirje. V petem letu poslovanja bomo vsa vezana denarna sredstva in vrednostne papirje prodali in denar namenili nakupu poslovnih prostorov.

12.3. PREDRAČUN IZKAZA FINANČNIH TOKOV

Na začetku poslovanja bo imelo podjetje 15 mio SIT denarnih sredstev, ki bodo ob ustanovitvi podjetja porabljeni za stroške ustanavljanja ter nakup računalniške in pisarniške opreme. V prvem mesecu poslovanja bo potrebno izplačati prve plače zaposlenim, v drugem mesecu pa stroške tiskanja in oglaševanja. V drugem mesecu bodo nastali prvi prilivi denarja od prodaje oglasnega prostora in izvodov revije. V petem in šestem mesecu bodo prilivi denarja manjši kot sicer, ker načrtujemo popuste pri prodaji oglasnega prostora zaradi poletja in manjšega zanimanja za oglaševanje. V tem času se lahko zgodi, da bi prišli v težave s finančnimi sredstvi, vendar v primeru le-tega bi najeli kratkoročni kredit za premostitev teh

težav. Na tekočem računu bomo poizkušali držati okoli 10 mio SIT nevezanega denarja, presežke pa bomo vlagali v kratkoročne depozite na banki ter v nakup vrednostnih papirjev.

12.4. DAVČNI STATUS

Podjetje Fanzin d.o.o. bo registrirano kot davčni zavezanec pri Davčni upravi Republike Slovenije, Davčni urad Ljubljana. Revija Fanzin sodi med izdelke, za katere se na podlagi Zakona o davku na dodano vrednost obračunava DDV po 8,5% davčni stopnji (Zakon o izvrševanju proračuna Republike Slovenije za leto 2002 in 2003, 2001). Pri prodaji oglasnega prostora bomo morali obračunati 20% DDV. Podjetje bo plačevalo davek na dobiček po davčni stopnji 25 %.

12.5. KONTROLA STROŠKOV

Za kontrolo stroškov bo odgovoren direktor podjetja, ki bo skrbel, da bodo dejanski stroški ustrezali načrtovanim. Razlogi za prekoračitev načrtovanih stroškov so lahko različni:

- slabo načrtovanje stroškov
- neracionalno poslovanje
- nenadejano povišanje stroškov proizvodnega procesa (povišanje cen tiska...)

V vsakem primeru je potrebno čim hitreje ukrepati ter poizkušati z racionalizacijo stroškov oz. v primeru slabo načrtovanih stroškov na novo narediti analizo poslovanja.

12.6. KAZALCI USPEŠNOSTI

Čisti dobiček na zaposlenega bo v prvem letu poslovanja negativen in bo znašal -283.000 SIT. Že v drugem letu bo čisti dobiček na zaposlenega pozitiven in bo znašal 2.426.000 SIT. V naslednjih letih pa se bo še povečeval iz 2.977.000 SIT v tretjem letu preko 3.963.000 SIT v četrtem do 6.186.000 SIT v petem letu poslovanja.

Prihodki na zaposlenega bodo v prvem letu 57.725.000 SIT in se bodo do petega leta povečali na 78.500.000 SIT.

Čisti dobiček na povprečna sredstva (ROA) bo v prvem letu -0,06, v naslednjih letih pa se bo gibal okoli 0,40.

Čisti dobiček na povprečni kapital (ROE) bo v prvem letu prav tako -0,06, v naslednjih letih pa bo med 0,60 in 0,46.

Čisti dobiček na prihodek (ROS) je v prvem letu ničen, v naslednjih letih pa se postopno zvišuje, kar je pokazatelj, da podjetje posluje uspešno.

13. PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI

13.1. ZAŽELJENO FINANCIRANJE

Za zagon podjetja bomo potrebovali 15.000.000 SIT, ki jih bo vplačal lastnik podjetja v denarju. Dobiček bomo reinvestirali v samo podjetje, v nakup računalniške, pisarniške opreme, vrednostnih papirjev ter v petem letu poslovanja v nakup novih poslovnih prostorov.

13.2. PRIDOBIVANJE VIROV FINANCIRANJA

Vir financiranja bodo lastna sredstva ustanovitelja. Dodatnih virov financiranja ne načrtujemo. V primeru primanjkljaja denarnih sredstev bi si dodaten vir denarnih sredstev zagotovili s kratkoročnim kreditom pri Novi ljubljanski Banki

14. SIMULACIJE

Simulacije so spreminjanje določenih predpostavk v finančnih projekcijah z namenom ugotoviti obnašanja treh ciljnih spremenljivk: denarja, kapitala in čistega dobička. Izvedli smo naslednje simulacije:

14.1. PODATKI IZ MODELA

V prvotnem modelu naraste kapital iz začetnih 15.000.000 SIT na 75.145.000 SIT ob koncu petega leta. Izguba v prvem letu znaša 850.000 SIT. V drugem letu je že ustvarjen dobiček in narašča do petega leta, ko znaša 24.743.000 SIT. Podjetje bo ves čas likvidno. Povprečna sredstva na TR bodo 9.591.800 SIT. Točko preloma pa bomo dosegli v sedmem mesecu poslovanja.

14.2. POVIŠANJE PRODAJNE CENE ZA 10 %

V primeru, da prodajno ceno zvišamo za 10 %, bi bilo naše podjetje že od začetka poslovanja likvidno brez dodatnega zadolževanja. Povprečno stanje na TR bi bilo 31.747.600 SIT.

Vrednost kapitala bi iz začetnih 15.000.000 SIT narasla na 114.927.000 SIT v petem letu. V tem primeru nam ne bi bilo potrebno sredi prvega leta poslovanja najemati kratkoročnega posojila. Od drugega leta poslovanja naprej pa bi lahko več sredstev vlagali v vrednostne papirje. V tem primeru bi v tretjem letu poslovanja kupili tri službena vozila ter že v četrtem letu poslovanja svoje poslovne prostore. Točko preloma bi dosegli v šestem mesecu poslovanja. Dobiček po petem letu bi bil 34.978.000 SIT.

14.3. ZNIŽANJE PRODAJNE CENE ZA 10 %

V primeru, da bi pri lansiranju revije ugotovili, da je naš izdelek predrag in bi bili prisiljeni znižati ceno revije, bi jo znižali za 10 % in bi bila cena na policah 360 SIT. Temu bi sledila nelikvidnost podjetja od petega meseca dalje. Zato bi morali prvo leto znižati plače in najemati kredite, kar bi bilo za novoustanovljeno podjetje zelo težko. Poleg tega se ne bi odločili za nakup vrednostnih papirjev, ker bi denarna sredstva porabili za sprotno delovanje podjetja. V petem letu načrtovanega nakupa novih prostorov ne bi izvedli. Točko preloma bi v tem primeru dosegli v drugem letu poslovanja. Vrednost kapitala bi iz začetnih 15.000.000 SIT narasla na 30.638.000 SIT v petem letu. Dobiček po petem letu bi bil 11.183.000 SIT.

14.4. POVIŠANJE CENE TISKA ZA 5 %

Če bi se cena tiskanja povišala za 5 %, bi bilo naše podjetje nelikvidno v četrtem in petem mesecu poslovanja, ter od drugega leta naprej. Vrednost kapitala bi iz začetnih 15.000.000 SIT narasla na 44.114.000 SIT v petem letu. V tem primeru se ne bi odločili za nakup vrednostnih papirjev, ker bi denarna sredstva porabili za sprotno delovanje podjetja, ter v petem letu poslovanja ne bi kupili lastnih poslovnih prostorov. Povišanje stroškov tiskanja pa bi verjetno prizadelo vse naše konkurente, tako da bi lahko povišali prodajno ceno za 5 %, kar bi verjetno naredili tudi naši konkurenti, s tem pa se razmerje cen na trgu ne bi spremenilo. Najvažneje pri vsem tem je, da imamo s tiskarno podpisano dolgoročno pogodbo in stroški tiskanja se brez tehtnih razlogov tiskarne ne smejo spremeniti. Dobiček po petem letu poslovanja bi bil 15.801.000 SIT.

14.5. POVEČANJE ŠTEVILA OGLASNIH STRANI

V primeru dogodkov iz točke 14.3., 14.4. ali kakršnihkoli drugih finančnih težav, bi lahko povečali število oglasnih strani iz 9 na 10. Bralci nam prav gotovo ne bi zamerili, če bi povečali obseg oglasnih strani, ker imamo sedaj dokaj majhno število strani namenjenih oglaševanju (manj kot 15 %). Nekatere revije imajo za oglaševanje namenjenih tudi do 25 % prostora celotne revije. V primeru povečanja obsega oglasnih strani bi povprečna denarna

sredstva znašala 41.333.400 SIT. Vrednost kapitala bi iz začetnih 4.000.000 SIT narasla na 130.162.281 SIT v petem letu. Dobiček po petem letu poslovanja bi bil 38.068.000 SIT.

15. SKLEP

Poglavitni namen mojega poslovnega načrta je bil preveriti idejo o možnosti lansiranja novega proizvoda na trg ter dolgoročni uspešnosti in dobičkonosnosti v ta namen ustanovljenega podjetja.

Najprej sem s pregledom prodajnih polic različnih prodajnih mest s časopisi in revijami ugotovil, da na slovenskem trgu ni revije, ki bi bila tematsko navezana na dogodke v različnih športih, tudi manj popularnih, bi vsebovala tudi prispevke za rekreativne športnike, navijače ter športne stavce, bi bila v slovenskem jeziku ter bi izhajala enkrat tedensko. V tem sem videl še neizkoriščeno tržno nišo in se zato odločil za ustanovitev podjetja, ki bi ponudilo tako revijo.

Rezultati ankete so dali pozitivne rezultate in dobro podlago za ustanovitev podjetja. Več kot polovica anketiranih je bila namreč vsaj posredno zainteresirana za prebiranje naše revije. Z anketo pa sem tudi ugotovil, da bi bili pripravljeni plačati med 300 in 500 SIT, tako da sem se odločil za postavitev cene 400 SIT. V načrtu trženja sem začrtal plan lansiranja novega izdelka na trg in vse promocijske aktivnosti v naslednjih letih. Naredil sem tudi terminski plan, da bi bilo vse časovno planirano in ne bi prihajalo do nepotrebnih zamud. Vse skupaj sem še podkrepil z analizo ekonomike poslovanja in finančnega načrta, iz katerega je razvidno, da bi podjetje lahko že drugo leto poslovanja zaključilo z dobičkom, ki bi se potem iz leta v leto še povečeval, to pa bi pomenilo dolgoročno uspešno poslovanje podjetja. Pri tem sem predvidel tudi morebitna tveganja za novoustanovljeno podjetje na trgu in tveganja v prihodnjih letih ter ugotovil, da nobeno tveganje ni tako veliko, da bi ogrozilo obstoj podjetja ali preprečilo dolgoročno uspešno poslovanje.

Ker slovenski trg že sam po sebi potrebuje športno revijo take vrste, kot bi jo ponudil v svojem podjetju, saj je za njo veliko zanimanja, a le malo možnosti za nakup, bi bila ustanovitev podjetja Fanzin d.o.o. velika pridobitev za športne navdušence, hkrati pa tudi vir dobička ustanovitelju podjetja.

Z vsem zgoraj napisanim torej lahko potrdim, da bi bila ustanovitev podjetja Fanzin d.o.o. več kot smiselna.

LITERATURA

1. Gavez Sonja et al.: Kako postati podjetnik; Kako uspešno poslovati. Maribor : Ekonomski institut, 1991. 95 str.
2. Goodale Mark: Civil Engineering. New York, 2001, 382 str.
3. Glas Miroslav et al.: Kako razviti uspešno malo podjetje 1.del. Ljubljana : Gea College d. d., 1995, 51 str.
4. Hočevar Marko, Iglčar Sandi, Zaman Maja: Osnove računovodstva. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 469 str.
5. Horvat Tatjana: Pri finančnem načrtovanju je v ospredju denarni tok. [URL:<http://www.zpfs.org/clanekZPFS.htm>], 23.02.2004.
6. Hisrich Robert D., Peters Michael P.: Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise. Homewood : Irwin, 1989. 574 str.
7. Kavčič Slavka: Analiza poslovnega izida. Zbornik referatov: Svetovna posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije, 1995, 65 str.
8. Kotler Phillip: Marketing Management - trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
9. Kovač Bogomir: Uvod v podjetništvo: Analiza poslovnega načrta. Ljubljana : Univerza, 1990.
10. Marušič Mira: Iztraživanje tržišta. Zagreb : Informator, 1992. 350 str.
11. Potočnik, Vekoslav: Temelji trženja: s primeri iz prakse, Ljubljana : GV založba, 2002. 531 str.
12. Plut Tadeja, Plut Helena: Podjetnik in podjetništvo. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1995. 173 str.
13. Starman Danijel: Tržno komuniciranje: Izbrana poglavja. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, 1996. 87 str.
14. Turk Ivan et al.: Finančno računovodstvo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 406 str.
15. Turk Ivan, Melavc Dane: Uvod v računovodstvo. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 492 str.
16. Vadnjal Jaka, Tvegani kapital: Partner v dobrem - in slabem, Obrtnik. Ljubljana : 2003, 01.
17. Vahčič Aleš et al.: Planiranje novega podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 223 str.
18. Vahčič Aleš et al.: Osnove podjetništva: priročnik za vaje. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, 2000. 167 str.
19. Žugelj Damjan et al.: Tvegani kapital: Si upate tvegati? Ljubljana : Lisac&Lisac d.o.o., 2001. 178 str.

VIRI

1. Baza podatkov – Agregati bilanc stanja 1994 – 2001: Ljubljana, Ekonomomska fakulteta, 2003.
2. Cenik Pošte Slovenije, [URL: <http://www.posta.si/Namizje.aspx?tabid=182>] 16.03.2004.
3. Nacionalna raziskava branosti, [URL: <http://www.nrb.info/podatki/index.html>] 15.02.2004.
4. Zakona o davku na dodano vrednost (ZDDV) (Uradni list RS, št. 89/98).
5. Zakon o izvrševanju proračuna Republike Slovenije za leto 2002 in 2003 (ZIPRS0203) (Uradni list RS, št. 103/2001).

PRILOGE

Priloga 1: Anketa.....	1
Priloga 2: Pogodba o avtorskem delu.....	3
Priloga 3: Logotip revije	4
Priloga 4: Preglednice, finančni prikazi in simulacije.....	5

Priloga 1: Anketa

1. Kje ponavadi kupujete časopise ali revije?
 - V trgovini na drobno (Mercator, Spar, Vele...)
 - Na bencinski črpalki
 - V trafikih
 - Sem redno naročen
 - Ne kupujem
2. Če časopise ali revije najpogosteje kupujete v trgovini na drobno, kje jih ponavadi kupujete?
 - V Mercatorju
 - V Sparu
 - V Tušu
 - V Vele
 - V Leclercu
 - V Maximarketu
 - V Nami
 - Drugje _____
 - Ne kupujem
3. Ali kupujete časopise ali revije s športno vsebino in če da, za koga?
 - Da, zase
 - Da, za celo družino (lahko prištevamo tudi izvenzakonskega partnerja in otroke)
 - Da, samo za otroke
 - Ne kupujem
4. Kje ponavadi kupujete časopise ali revije s športno vsebino?
 - V trgovini na drobno (Mercator, Spar, Vele...)
 - Na bencinski črpalki
 - V trafikih
 - Sem redno naročen
 - Ne kupujem
5. Kako pogosto v povprečju kupujete športne časopise in revije?
 - Dnevno
 - Večkrat v tednu
 - Enkrat tedensko
 - Enkrat na mesec
 - Ne kupujem
6. Med navedenimi dejavniki, ki vplivajo na nakup športnih časopisov ali revij, oceni vsakega izmed naštetih dejavnikov od 1 do 5 (1= popolnoma nepomemben, 5=zelo pomemben).

Obširnost člankov	1	2	3	4	5
Članki »manj razširjenih« športov	1	2	3	4	5
Informacije za športne stave	1	2	3	4	5
Slikovni material	1	2	3	4	5
Kvaliteta papirja	1	2	3	4	5
Cena	1	2	3	4	5
Jezik	1	2	3	4	5
Intervjuji s športniki	1	2	3	4	5
Nasveti za športnike amaterje	1	2	3	4	5
Objava posterjev športnikov	1	2	3	4	5

7. Naštejte športne časopise in revije, ki jih poznate

8. Naštejte športne časopise in revije, ki jih prebirate

9. Kako pogosto v povprečju berete posamezno izmed športnih časopisov ali revij (1=nikoli, 5=najpogosteje)

Ekipa	1	2	3	4	5
Sportske Novosti	1	2	3	4	5
Tempo	1	2	3	4	5
Sportski tjednik	1	2	3	4	5
Top Sport	1	2	3	4	5
Šport	1	2	3	4	5
Grif	1	2	3	4	5
Golf	1	2	3	4	5
Auto.Šport	1	2	3	4	5
Nogomet	1	2	3	4	5
Koš	1	2	3	4	5
Košarka	1	2	3	4	5

10. Če v trgovini, kjer si želite kupiti športni časopis ali revijo, določenega časopisa ali revije nimajo, si...

- kupim drugi športni časopis ali revijo
- športnega časopisa ali revije sploh ne kupim

11. Ali bi kupovali športno revijo v slovenskem jeziku, ki bi vsebovala članke vsakodnevnih športnih dogodkov in tudi manj medijsko popularnih in razširjenih športov. Vsebovala bi tudi stavno listo športnih dogodkov. Obseg revije bi bil približno 70 stranmi A4 formata in bi izhajala enkrat tedensko

- Da, zase
- Da, za celo družino (lahko prištevamo tudi izvenzakonskega partnerja in otroke)
- Sposodil bi si jo od prijateljev in prebral
- Sposodil bi si jo v knjižnici in prebral
- Prebral bi jo v lokalu, Fitnessu, ...
- Ne bi kupoval

12. Koliko denarja bi bili pripravljene odšteti za en izvod takšne revije?

- do 200 sit
- 201 do 300 sit
- 301 do 400 sit
- 401 do 500 sit
- nad 500 sit

13. V reviji bi bile analize tekem, ki so na stavni listi. Ali bi vas ti članki zanimali?

- Da, ker redno stavim na izide športnih dogodkov
- Da, ker občasno stavim na izide športnih dogodkov
- Da, čeprav ne stavim na izide športnih dogodkov
- Ne, ker take podatke dobim drugje
- Ne, ker ne stavim na izide športnih dogodkov

14. Starost

- Manj kot 20
- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- nad 60

15. Spol Ž M

Hvala za Vaš trud!

Priloga 2: Pogodba o avtorskem delu

Na podlagi 80. člena Zakona o avtorskih pravicah in sorodnih pravicah (Ul. RS št 21/95) sklepa:

1. Fanzin d.o.o, Zagrebška 24, 1000 Ljubljana, davčna številka X, ki ga zastopa direktor Boštjan Fabjan, kot naročnik
in
2. Avtor članka (navedi Ime, Priimek, DŠ, Naslov, št, TR)

POGODBO O AVTORSKEM DELU št. 1/2004

Takole:

I.

XXX avtorju članka in fotografije za revijo Šport A1 št 1/2004, se izplača avtorski honorar na podlagi tarifnega razreda podjetja Šport d.o.o.

II.

Avtor prepušča naročniku proti plačilu avtorskega honorarja kot odškodnine avtorsko delo v popolno last in razpolaganje

III.

Naročnik bo avtorju plačal za predmet te pogodbe avtorski honorar v višini _____ SIT. Davek od dohodkov iz premoženjskih pravic bo plačal naročnik in bo avtorju predal obračun za izračun dohodnine. Honorar bo naročnik avtorju izplačal na TR št. _____

IV.

Avtor se zavezuje in jamči za strokovnost svojega dela, naročniku pa prepusti izbiro rabe avtorskega dela (tiskanje gradiva, prodaja gradiva ipd)

V.

Spore iz te pogodbe rešuje Okrajno sodišče v Ljubljani.

VI.

Ta pogodba je pisana v treh enakih izvodih, od katerih prejme avtor en izvod in podjetje dva izvoda.

Avtor:

Naročnik
Direktor Boštjan Fabjan

Datum:

Priloga 3: Logotip revije



Priloga 4: Preglednice, finančni prikazi in simulacije

PROJEKCIJE 2003/2004		Mesec												Leto					DRUGI PODATKI
OBDOBJE: -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
BILANCE		Simulacija: 1 S																	
Izpi bilanc		Priprava za tisk																	
BILANCA STANJA																			
SREDSTVA	15000	12256	10360	7297	6181	5169	4784	6788	8386	11136	12241	13232	14282	14282	25229	36772	51869	75145	
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	4250	1264	1079	1318	1022	3713	3658	3385	3262	3136	3015	2891	1768	1768	15688	25250	14485	67177	
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	4250	4126	4003	3879	3756	3632	3509	3385	3262	3136	3015	2891	2768	2768	2685	2250	3485	61400	
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	138	70	438	267	111	188	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5777	
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKIH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DENAR	10750	7992	6288	2919	2158	1426	1126	3403	5124	7997	9226	10341	9514	9514	9514	9514	10384	7968	
OBVEZNOSTI DO VIROV	15000	12256	10360	7297	6181	5169	4784	6788	8386	11136	12241	13232	14282	14282	25229	36772	51869	75145	
SREDSTEV	15000	12256	10360	7297	6181	5169	4784	6788	8386	11136	12241	13232	14282	14282	25229	36772	51869	75145	
KAPITAL	15000	12256	10360	7297	6181	5169	4784	6788	8386	11136	12241	13232	14282	14282	25229	36772	51869	75145	
OSNOVNI KAPITAL	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	
ZADRŽANI DOBIČEK	0	-2744	-896	-3123	-1056	-1012	-384	1643	1616	2747	1214	1078	1067	-850	11057	15576	20868	24743	
DOLG	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	0	361	342	345	235	148	131	131	2586	1222	1468	0	0	
EKVAZ USPEHA																			
PRIHODI POSLOVANJA	0	12870	13940	16210	13032	16248	15280	15400	19510	15920	16320	16440	173170	232440	255360	283480	312400		
PROJEKCIJSKI STROŠKI	1000	11233	13540	16743	12271	14859	11363	11500	14470	12332	12928	13064	145301	186706	202639	225772	247107		
AMORTIZACIJA	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	1483	2083	2685	765	4565		
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	-1124	1514	277	134	636	1266	3735	3776	4917	3434	3268	3253	26386	13652	50036	50943	60708		
STROŠKI PRODAJE	200	2000	2000	1000	250	250	750	750	750	750	750	750	10200	12000	10000	10000	10000		
STROŠKI UPRAVE	1420	1410	1400	1400	1400	1400	1400	1410	1420	1500	1440	1440	17040	21120	25910	28650	27585		
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	-2744	-1896	-3123	-1056	-1012	-384	1643	1616	2747	1214	1078	1067	-850	11057	15576	20868	24743		
PRIHODI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ODHODI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	-2744	-1896	-3123	-1056	-1012	-384	1643	1616	2747	1214	1078	1067	-850	11057	15576	20868	24743		
EREDNI PRIHODI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
EREDNI ODHODI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
DOBIČEK PRED DAVKI	-2744	-1896	-3123	-1056	-1012	-384	1643	1616	2747	1214	1078	1067	-850	11057	15576	20868	24743		
DAVEK NA DOBIČEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2564	3669	5017	0		
ČISTI DOBIČEK	-2744	-1896	-3123	-1056	-1012	-384	1643	1616	2747	1214	1078	1067	-850	8493	11907	15851	24743		
EKVAZ FINANČNIH TOKOV																			
DENAR KONEC OBDOBJA	10750	7992	6288	2919	2158	1426	1126	3403	5124	7997	9226	10341	9514	9514	9514	10522	10384	7968	
ČISTI DOBIČEK	-2744	-1896	-3123	-1056	-1012	-384	1643	1616	2747	1214	1078	1067	-850	8493	11907	15851	24743		
AMORTIZACIJA	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	1483	2083	2685	765	4565		
POVEČANJE DOLGA	0	0	0	0	0	0	361	-19	3	-109	-87	-17	131	2455	-1364	246	-1468		
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARNITOK)	138	-48	368	-172	-156	39	-149	0	0	0	0	0	2000	13000	12250	17000	30277		
DENARNITOK	-2758	-1704	-3368	-761	-733	-300	2277	1721	2873	1229	1115	-827	-1236	30	978	-138	-2416		

0,25 Davek na dobiček
0,40 Davčne objave za Inv. v

PROJEKCIJE 2003/2004	+ -		Mesec												Leto					DRUGI PODATKI				
	Simulacija: 1 S																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V							
NETO PRODAJNA CENA	0,0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	
PRODANA KOLIČINA	0	100	1000	3000	2400	3500	2800	3200	4000	3600	3600	4000	31200	52000	55000	60000	60000	0	0	0	0	0	0	
ZALOGA KONEC OBDROBJA (KOLIČINA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PRIHODEK	0	30	300	900	720	1050	840	960	1200	1080	1080	1200	9360	17160	19800	24000	26400	0	0	0	0	0	0	
OSTOPNI DDV	0	3	26	77	61	89	71	82	102	92	92	102	796	1459	1683	2040	2244	0	0	0	0	0	0	0,00 stopnja DDV
STROŠKI MATERIALA	0	27	265	793	641	934	753	860	1070	962	958	1064	8326	14912	17529	21008	22929	0	0	0	0	0	0	
STROŠKI STORITEV	0	8	75	225	180	263	210	240	300	270	270	300	2340	4264	4950	6000	6600	0	0	0	0	0	0	
STROŠKI DELA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
VREDNOST ZALOGE PROJEKTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
VSTOPNI DDV	0	7	68	204	164	239	193	220	274	246	246	273	2133	3835	4496	5402	5906	0	0	0	0	0	0	
SPREMEMLJIVI STROŠKI / ENOTO	0,0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	
MATERIAL/TRGOVSKO BLAGO	0,0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	
VSTOPNI DDV V MATERIALIH	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	
MATERIAL	0,0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,20 stopnja DDV
CENA ENOTE MATERIALA	0,0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
MATERIAL (t/m)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,20 stopnja DDV
CENA ENOTE MATERIALA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
ZUNANJE STORITVE	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	
VSTOPNI DDV V STORITVAH	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
STORITVE (distribucija revije)	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,20 stopnja DDV
CENA STORITVE	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	
POTROŠEK (STORITVE NA ENOTO)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
NEPOSREDNO DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
CENA DELA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PROEVAJALNI STALNI STROŠKI																								
SKUPAJ PROEVAJALNI STALNI	0	1000	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2700	2700	2700	29900	36180	39920	44620	49330	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	10	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	670	1000	1100	1200	1300	0	0	0	0	0	0	
Stroški arbojler - Arbojler pogodbe	100	900	900	900	900	900	900	900	900	1000	1000	1000	10300	12500	14000	16000	18000	0	0	0	0	0	0	0,00 stopnja DDV
Stroški obiskovalca	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4200	4600	5000	5500	6000	0	0	0	0	0	0	0,00 stopnja DDV
Stroški Fotografija	50	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3350	5000	5500	6000	6500	0	0	0	0	0	0	0,20 stopnja DDV
Stroški letvoja	50	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	2800	3300	3600	3900	4200	0	0	0	0	0	0	0,00 stopnja DDV
Stroški odgovornega tiskarstva	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4800	5280	5820	6420	7080	0	0	0	0	0	0	0,00 stopnja DDV
Stroški arbojler - Stroški izsejila	50	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4850	5500	6000	6800	7500	0	0	0	0	0	0	0,00 stopnja DDV
STROŠKI PRODAJE																								
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	0	200	2000	2000	1000	250	250	750	750	750	750	750	10200	12000	10000	10000	10000	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	40	400	400	200	50	50	150	150	150	150	150	2040	2400	2000	2000	2000	0	0	0	0	0	0	
Stroški oglaševanja	200	2000	2000	1000	250	250	750	750	750	750	750	750	10200	12000	10000	10000	10000	0	0	0	0	0	0	0,20 stopnja DDV
STROŠKI UPRAVE																								
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	0	1420	1410	1400	1400	1400	1400	1410	1420	1500	1440	1440	17040	21120	25910	28650	27565	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	88	86	84	84	84	84	86	88	90	92	92	1042	1136	1244	1362	645	0	0	0	0	0	0	
Plača direktorja	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7200	7820	8640	9600	10800	0	0	0	0	0	0	0,00 stopnja DDV
Najemna prostora	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000	3300	3600	3900	0	0	0	0	0	0	0	0,20 stopnja DDV
Stroški oglaševanja	20	10	0	0	0	0	0	0	10	20	30	40	170	200	220	240	260	0	0	0	0	0	0	0,20 stopnja DDV
Stroški elektrike, vode	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360	380	400	420	440	0	0	0	0	0	0	0,20 stopnja DDV
Stroški telefona in uporabe interneta	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720	800	900	1000	1125	0	0	0	0	0	0	0,20 stopnja DDV
Reprezentanca	0	30	30	30	30	30	30	30	30	100	30	30	400	500	550	600	700	0	0	0	0	0	0	0,00 stopnja DDV
Čistila	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960	1000	1100	1250	1400	0	0	0	0	0	0	0,20 stopnja DDV
Ustanovni stroški	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00 stopnja DDV
Stroški računovodje	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4200	4620	5100	5640	6240	0	0	0	0	0	0	0,00 stopnja DDV
Stroški home računalnika	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00 stopnja DDV
EREDNI PRIHODKI																								
SKUPAJ EREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	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	0	0	0	0	0	0	
PRIHODEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00 stopnja DDV
EREDNI ODHODKI																								
SKUPAJ EREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	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	0	0	0	0	0	0	
ODHODEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00 stopnja DDV

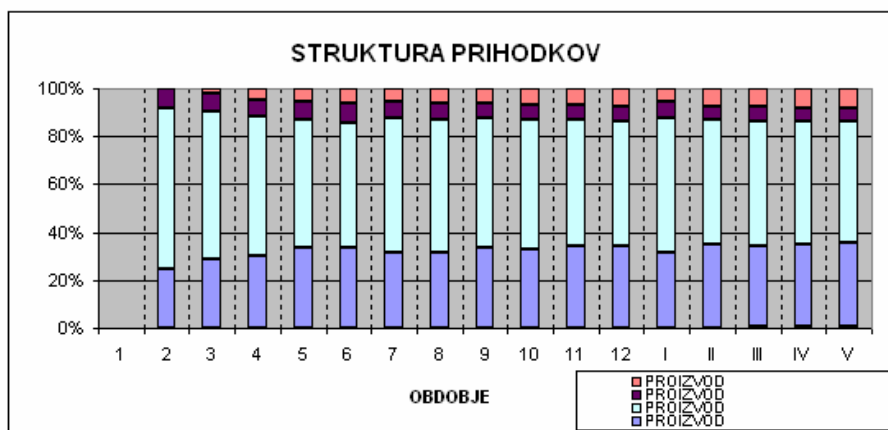
PROJEKCIJE 2003/2004		+ -		Simulacija: 1 S												Leto					©
OBDOBJE: -1		Mesec												Leto					DRUGI PODATKI		
KAZALNIK: Izpi kazalnikov		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V			

CILJNE SPREMENLIVKE

KAPITAL	15000	12256	10360	7237	6181	5169	4784	6428	8044	10791	12005	13084	14150	14150	22643	34550	50401	75145
DOBIČEK	0	-2744	-1896	-3123	-1056	-1012	-384	1643	1616	2747	1214	1078	1067	-850	8493	11907	15851	24743
DENAR	10750	7992	6288	2919	2158	1426	1126	3403	5124	7997	9226	10341	9514	9514	9544	10522	10384	7968

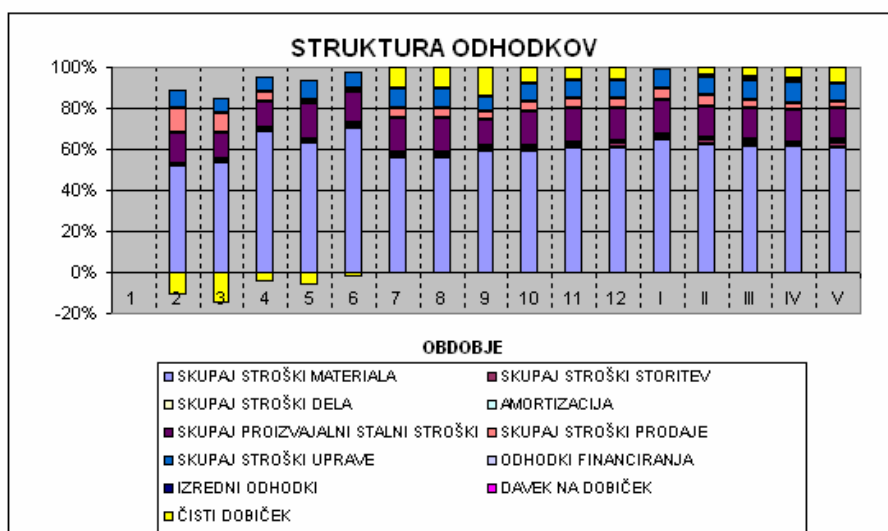
STRUKTURA PRIHODKOV (v %)

SKUPAJ PRIHODJI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ PRIHODJI OD PRODAJE	#DIU!	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	99,8	99,4	99,1
PROIZVOD	#DIU!	24,9	28,7	30,2	33,8	33,9	31,4	31,2	33,3	32,7	34,3	34,1	31,8	34,4	34,0	34,4	34,8	34,8
PROIZVOD	#DIU!	67,1	62,0	58,0	53,0	52,0	56,5	56,1	54,1	54,3	52,9	52,5	56,0	52,2	51,9	50,7	50,7	50,7
PROIZVOD	#DIU!	7,8	7,2	6,9	7,7	7,7	6,5	6,5	6,4	6,3	6,1	6,1	6,8	5,8	5,8	5,6	5,6	5,6
PROIZVOD	#DIU!	0,2	2,2	4,9	5,5	6,5	5,5	6,2	6,2	6,8	6,6	7,3	5,4	7,4	7,7	8,4	8,4	8,4
PRIHODJI FINANCIRANJA	#DIU!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,6	0,9	0,5	0,5
IZREDNI PRIHODJI	#DIU!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0



STRUKTURA ODHODKOV (v %)

SKUPAJ PRIHODJI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	#DIU!	67,0	77,9	76,4	72,8	73,8	56,0	56,2	59,3	58,8	61,0	61,2	65,3	62,8	61,4	61,2	60,9	60,9
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	#DIU!	0,1	0,5	1,2	1,4	1,6	1,4	1,6	1,5	1,7	1,7	1,8	1,4	1,8	1,9	2,1	2,1	2,1
SKUPAJ STROŠKI DELA	#DIU!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AMORTIZACIJA	#DIU!	1,0	0,9	0,7	0,9	0,8	0,8	0,8	0,6	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	1,0	0,3	1,5	1,5
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	#DIU!	20,2	16,7	14,3	20,0	16,0	17,0	16,9	13,3	17,0	16,5	16,4	17,3	15,5	15,5	15,6	15,7	15,7
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	#DIU!	15,5	14,3	5,5	1,9	1,5	4,9	4,9	3,8	4,7	4,6	4,6	5,9	5,2	3,9	3,5	3,2	3,2
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	#DIU!	11,0	10,0	7,7	10,7	8,6	9,2	9,2	7,3	9,4	8,8	8,8	9,8	9,1	10,1	10,0	8,8	8,8
ODHODKI FINANCIRANJA	#DIU!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IZREDNI ODHODKI	#DIU!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DAVEK NA DOBIČEK	#DIU!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	1,4	1,8	1,8	1,8
ČISTI DOBIČEK	#DIU!	-14,7	-22,4	-5,8	-7,8	-3,4	10,8	10,5	14,1	7,6	6,6	6,5	-0,5	3,6	4,6	5,5	7,9	7,9



PROJEKCIJE 2003/2004

Simulacija: 1 S

Mesec: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

Leto: I II III IV V

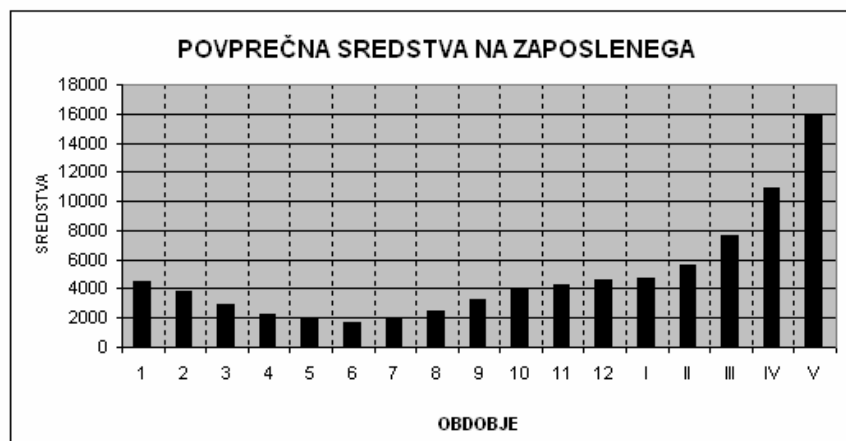
OBDOBJE: -1

KAZALNIK: Iqti kazalnikov

DRUGI PODATKI

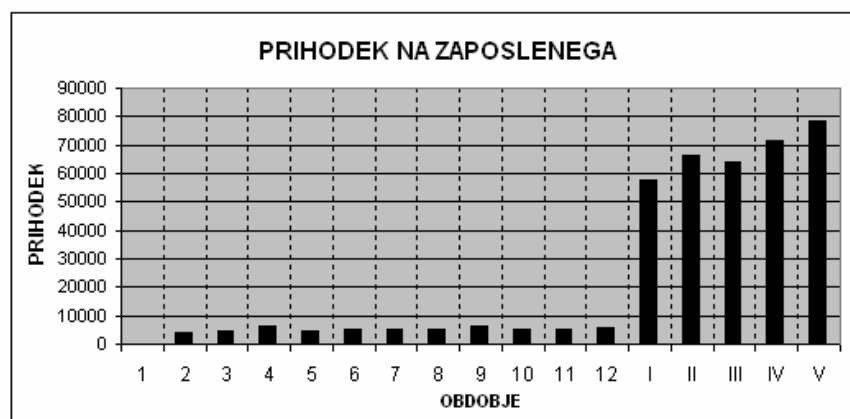
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU

OBDOBJE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA	4543	3769	2933	2236	1892	1659	1929	2529	3254	3896	4245	4586	4761	5644	7625	10955	15877



PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA

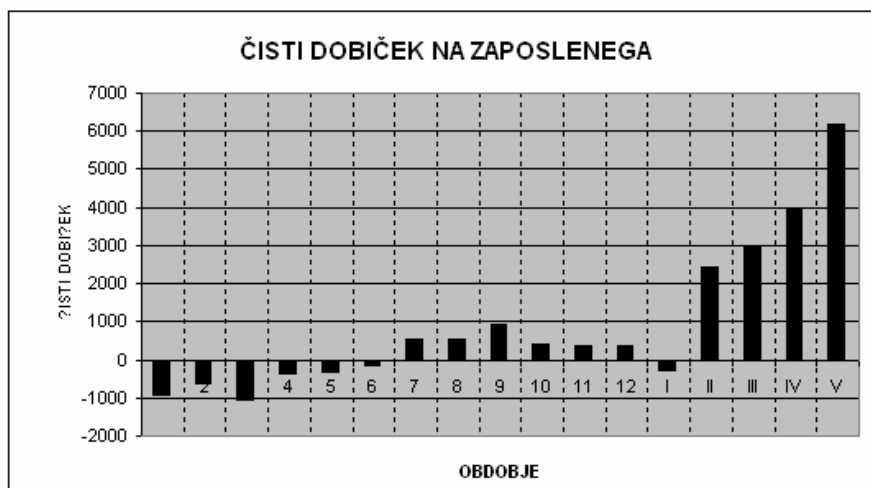
OBDOBJE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA	0	4290	4647	6070	4344	5416	5093	5133	6503	5307	5440	5481	57725	66561	64203	71514	78500



PROJEKCIJE 2003/2004		+ -		Mesec												Leto					DRUGI PODATKI
OBDOBJE: -1		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12												I II III IV V							
KAZALNIK		Izpih kazalnikov																			

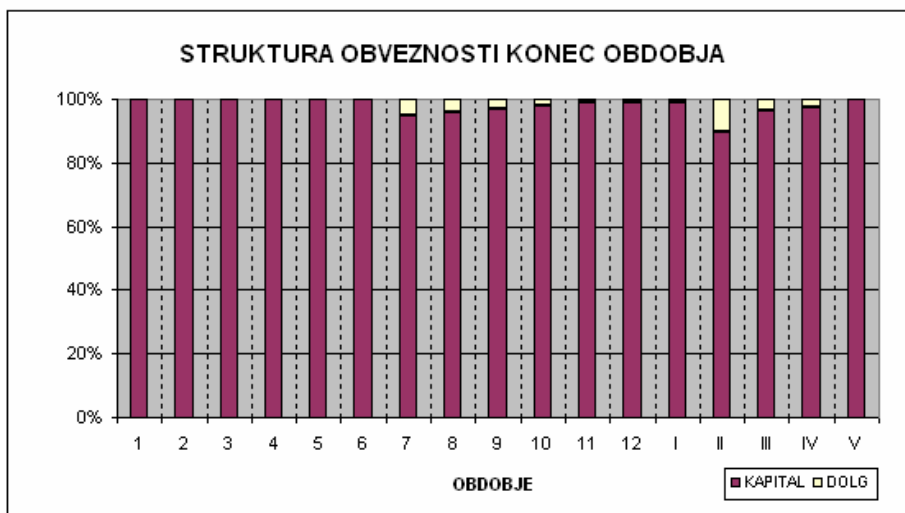
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA

ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA	-915	-632	-1041	-352	-337	-128	548	539	916	405	359	356	-283	2426	2977	3963	6186
------------------------------	------	------	-------	------	------	------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	------	------	------	------



STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)

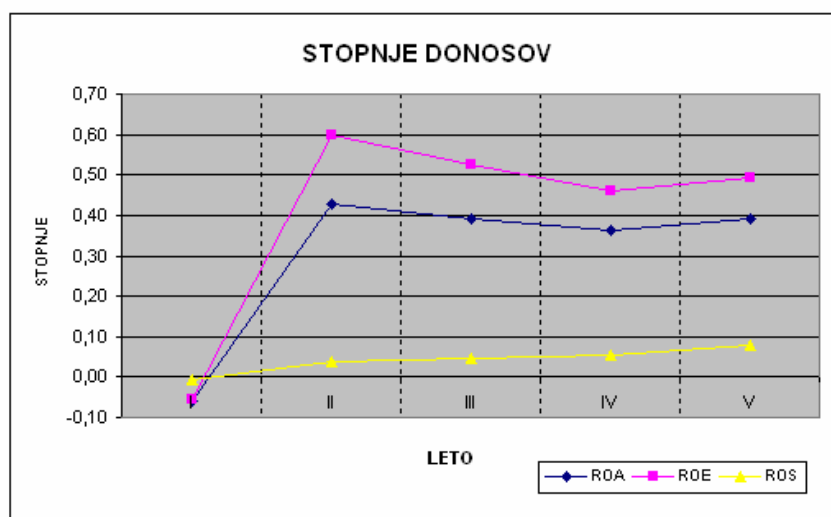
CELOTNE OBVEZNOSTI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
KAPITAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	94,7	95,9	96,9	98,1	98,9	99,1	99,1	89,7	96,6	97,2	100,0
DOLG	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,3	4,1	3,1	1,9	1,1	0,9	0,9	10,3	3,4	2,8	0,0



PROJEKCIJE 2003/2004		+ -												Simulacija: 1 S					Leto					©
OBDOBJE: -1		Mesec												Leto					DRUGI PODATKI					
KAZALNIK: Iqti kazalnikov		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12												I II III IV V										

STOPNJE DONOSOV

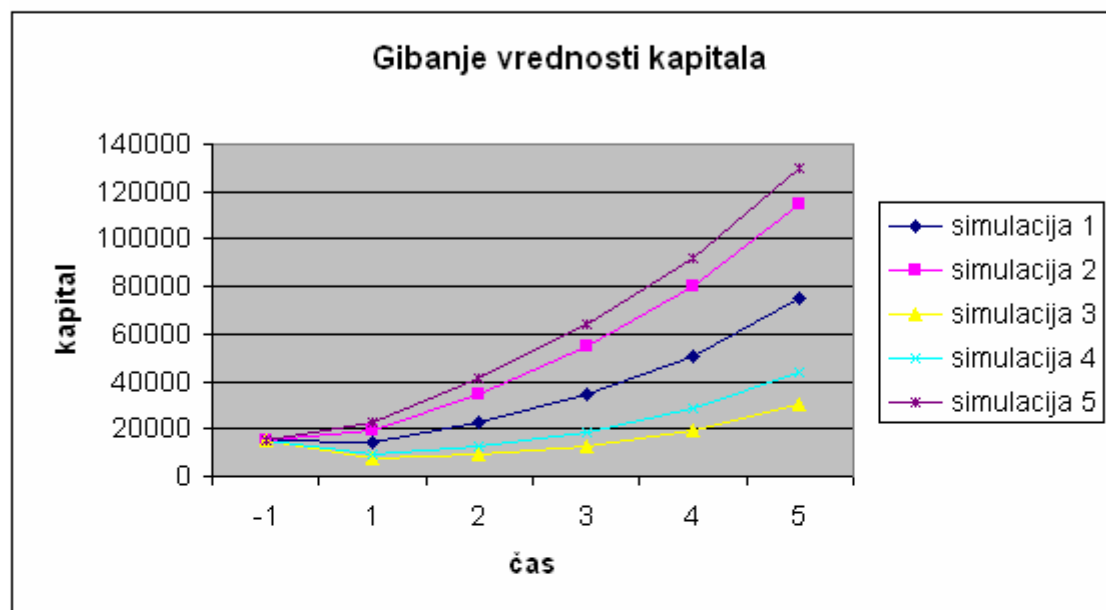
ROA (ČISTI DOBIČEK/ POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	-0,42	-0,01	-0,26	-1,89	-0,14	-0,93	3,41	2,56	3,38	1,25	1,02	0,93	-0,06	0,43	0,39	0,36	0,39
ROE (ČISTI DOBIČEK/ POVPREČNI KAPITAL)	ROE	-0,42	-0,01	-0,26	-1,89	-0,14	-0,93	3,52	2,68	3,50	1,28	1,03	0,94	-0,06	0,60	0,53	0,46	0,49
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK/PRIHODEI)	ROS	#DIV/0!	-0,15	-0,22	-0,06	-0,08	-0,02	0,11	0,10	0,14	0,08	0,07	0,06	0,00	0,04	0,05	0,06	0,08



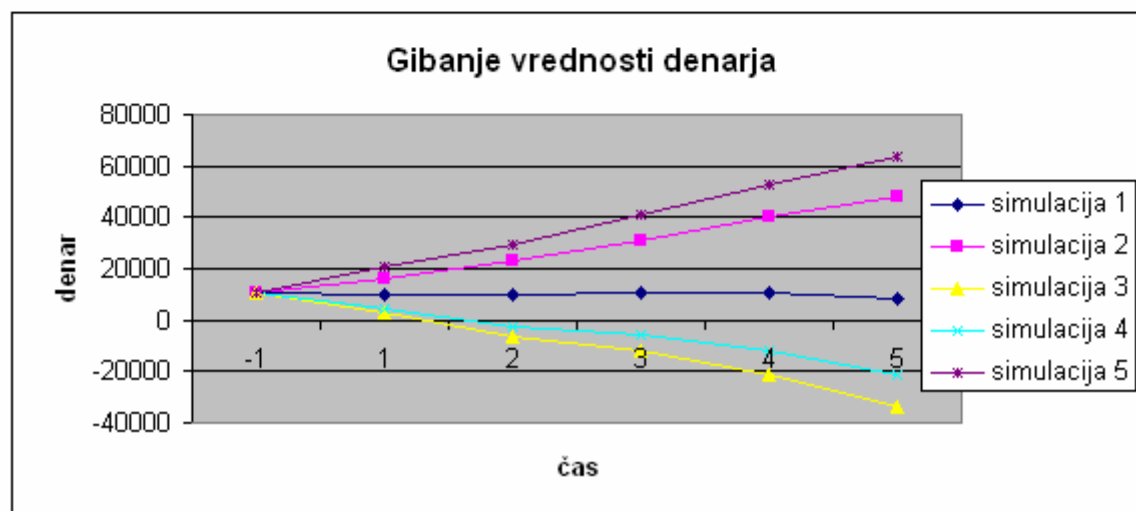
INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)

INTERNA STOPNJA DONOSA	38,0%	0	I	II	III	IV	V
		-15000	0	0	0	0	75 145

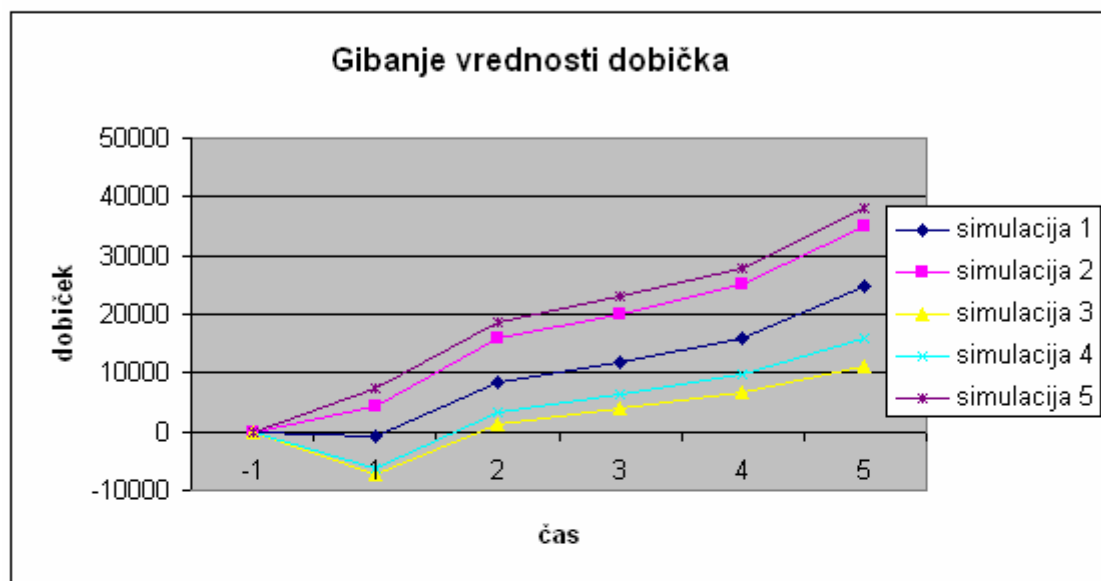
KAPITAL	Obdobje					
Številka sim	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	15000	14150	22643	34550	50401	75145
simulacija 2	15000	19197	34983	54927	79949	114927
simulacija 3	15000	7704	8904	12774	19454	30638
simulacija 4	15000	8876	12235	18610	28313	44114
simulacija 5	15000	22499	41131	64153	92095	130162



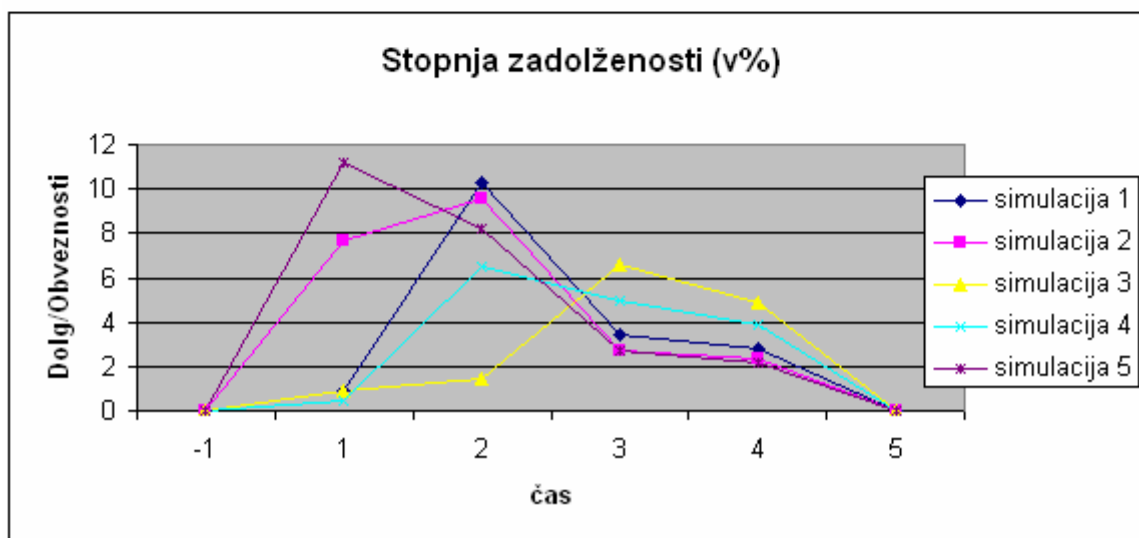
DENAR	Obdobje					
Številka sim	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	10750	9514	9544	10522	10384	7968
simulacija 2	10750	16018	22985	31223	40397	48115
simulacija 3	10750	3010	-6695	-11577	-21027	-33578
simulacija 4	10750	4146	-2689	-5674	-12046	-21162
simulacija 5	10750	20554	29138	40698	52671	63606



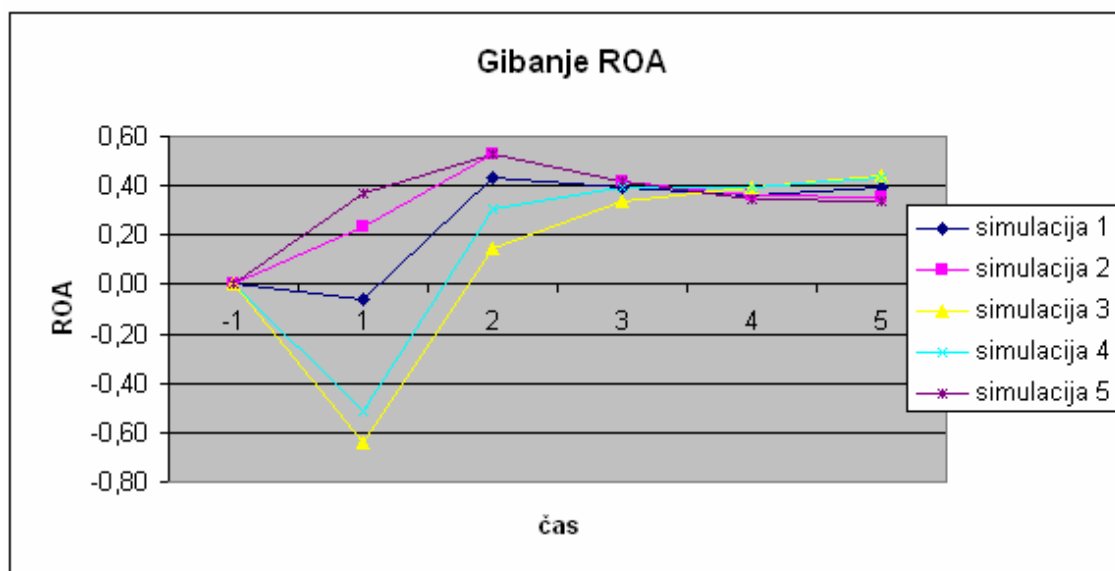
DOBIČEK	Obdobje					
Številka sim	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0	-850	8493	11907	15851	24743
simulacija 2	0	4197	15786	19944	25022	34978
simulacija 3	0	-7296	1200	3870	6680	11183
simulacija 4	0	-6124	3359	6374	9703	15801
simulacija 5	0	7499	18633	23022	27941	38068



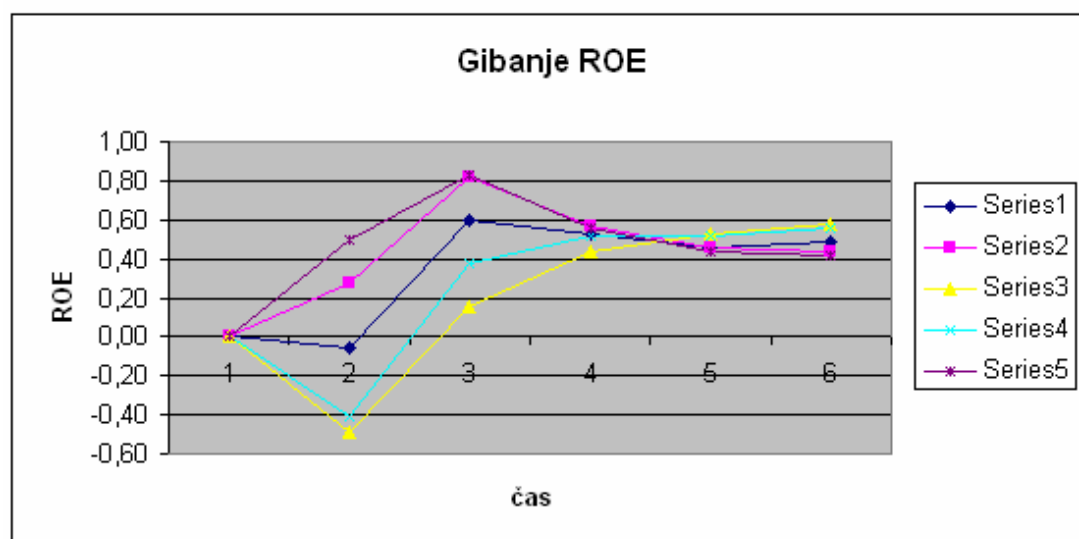
Dolg/Obvezn	Obdobje					
Številka sim	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0	1	10	3	3	0
simulacija 2	0	8	10	3	2	0
simulacija 3	0	1	1	7	5	0
simulacija 4	0	0	7	5	4	0
simulacija 5	0	11	8	3	2	0



ROA	Obdobje	-1	1	2	3	4	5
Številka sim							
simulacija 1		0,00	-0,06	0,43	0,39	0,36	0,39
simulacija 2		0,00	0,23	0,53	0,42	0,36	0,36
simulacija 3		0,00	-0,64	0,14	0,34	0,39	0,44
simulacija 4		0,00	-0,51	0,31	0,39	0,40	0,43
simulacija 5		0,00	0,37	0,53	0,42	0,35	0,34

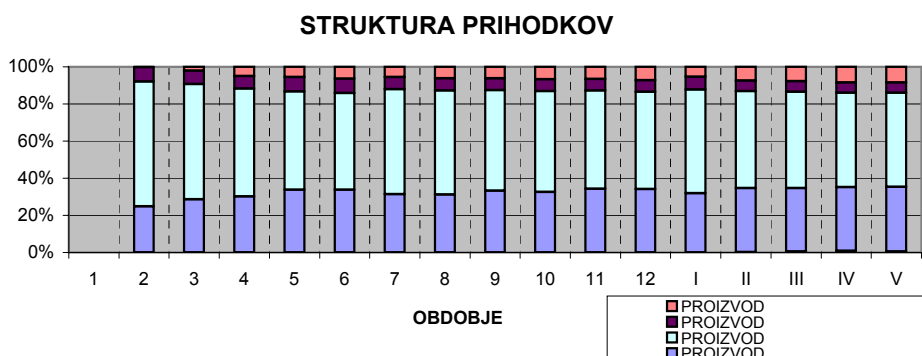


ROE	Obdobje	-1	1	2	3	4	5
Številka sim							
simulacija 1		0,00	-0,06	0,60	0,53	0,46	0,49
simulacija 2		0,00	0,28	0,82	0,57	0,46	0,44
simulacija 3		0,00	-0,49	0,16	0,43	0,52	0,57
simulacija 4		0,00	-0,41	0,38	0,52	0,52	0,56
simulacija 5		0,00	0,50	0,83	0,56	0,44	0,41

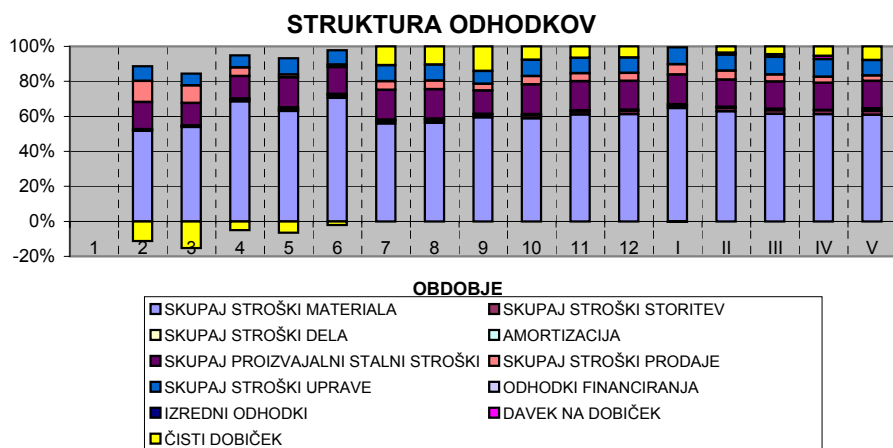


PROJEKCIJE 2003/2004	Simulacija: 1												Leto					DRU
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	
KAZALNIKI																		

CILJNE SPREMENLJIVKE																		
KAPITAL	15000	12256	10360	7237	6181	5169	4784	6428	8044	10791	12005	13084	14150	14150	22643	34550	50401	75145
DOBICEK	0	-2744	-1896	-3123	-1056	-1012	-384	1643	1616	2747	1214	1078	1067	-850	8493	11907	15851	24743
DENAR	10750	7992	6288	2919	2158	1426	1126	3403	5124	7997	9226	10341	9514	9514	9544	10522	10384	7968
STRUKTURA PRIHODKOV (v %)																		
SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE	#DIV/0!	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	99,8	99,4	99,1	99,5
PROIZVOD	#DIV/0!	24,9	28,7	30,2	33,8	33,9	31,4	31,2	33,3	32,7	34,3	34,1	31,8	34,4	34,0	34,4	34,8	34,8
PROIZVOD	#DIV/0!	67,1	62,0	58,0	53,0	52,0	56,5	56,1	54,1	54,3	52,9	52,5	56,0	52,2	51,9	50,7	50,7	50,7
PROIZVOD	#DIV/0!	7,8	7,2	6,9	7,7	7,7	6,5	6,5	6,4	6,3	6,1	6,1	6,8	5,8	5,8	5,6	5,6	5,6
PROIZVOD	#DIV/0!	0,2	2,2	4,9	5,5	6,5	5,5	6,2	6,2	6,8	6,6	7,3	5,4	7,4	7,7	8,4	8,4	8,4
PRIHODKI FINANCIRANJA	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,6	0,9	0,5	0,5
IZREDNI PRIHODKI	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0



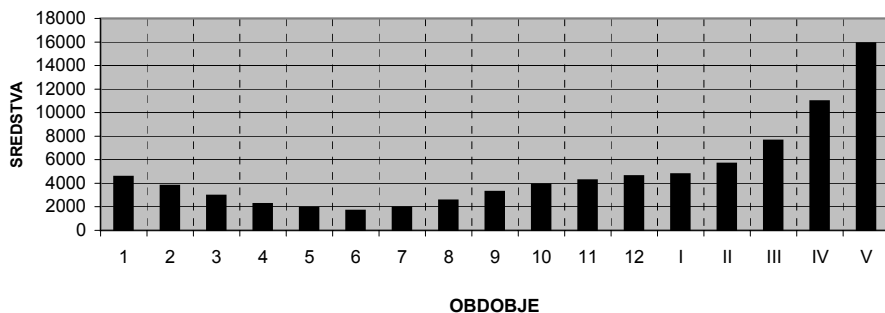
STRUKTURA ODHODKOV (v %)																		
SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	#DIV/0!	67,0	77,9	76,4	72,8	73,8	56,0	56,2	59,3	58,8	61,0	61,2	65,3	62,8	61,4	61,2	60,9	60,9
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	#DIV/0!	0,1	0,5	1,2	1,4	1,6	1,4	1,6	1,5	1,7	1,7	1,8	1,4	1,8	1,9	2,1	2,1	2,1
SKUPAJ STROŠKI DELA	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AMORTIZACIJA	#DIV/0!	1,0	0,9	0,7	0,9	0,8	0,8	0,8	0,6	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	1,0	0,3	1,5	1,5
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	#DIV/0!	20,2	18,7	14,3	20,0	16,0	17,0	16,9	13,3	17,0	16,5	16,4	17,3	15,5	15,5	15,6	15,7	15,7
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	#DIV/0!	15,5	14,3	5,5	1,9	1,5	4,9	4,9	3,8	4,7	4,6	4,6	5,9	5,2	3,9	3,5	3,2	3,2
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	#DIV/0!	11,0	10,0	7,7	10,7	8,6	9,2	9,2	7,3	9,4	8,8	8,8	9,8	9,1	10,1	10,0	8,8	8,8
ODHODKI FINANCIRANJA	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IZREDNI ODHODKI	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DAVEK NA DOBIČEK	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	1,4	1,8	0,0	0,0
ČISTI DOBIČEK	#DIV/0!	-14,7	-22,4	-5,8	-7,8	-2,4	10,8	10,5	14,1	7,6	6,6	6,5	-0,5	3,6	4,6	5,5	7,9	7,9



POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU																		
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA	4543	3769	2933	2236	1892	1659	1929	2529	3254	3896	4245	4586	4761	5644	7625	10955	15877	15877

Mesec: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 I II III IV V
 Leto: I II III IV V
 OBDOBJE: -1 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 I II III IV V DRU

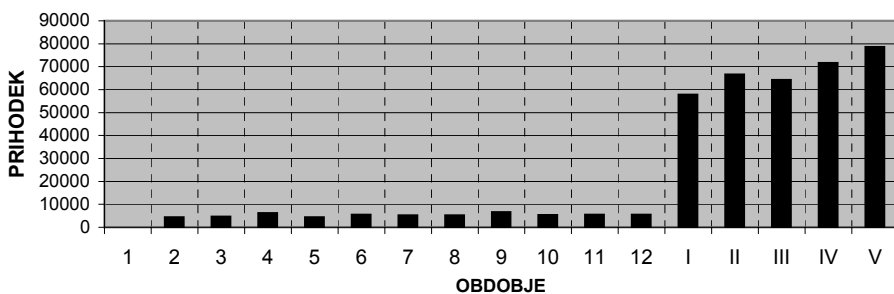
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA



PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA

PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA	0	4290	4647	6070	4344	5416	5093	5133	6503	5307	5440	5481	57725	66561	64203	71514	78500
-------------------------	---	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	-------	-------	-------	-------	-------

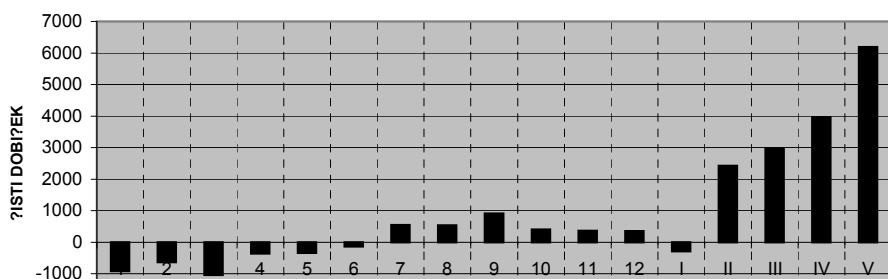
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA



ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA

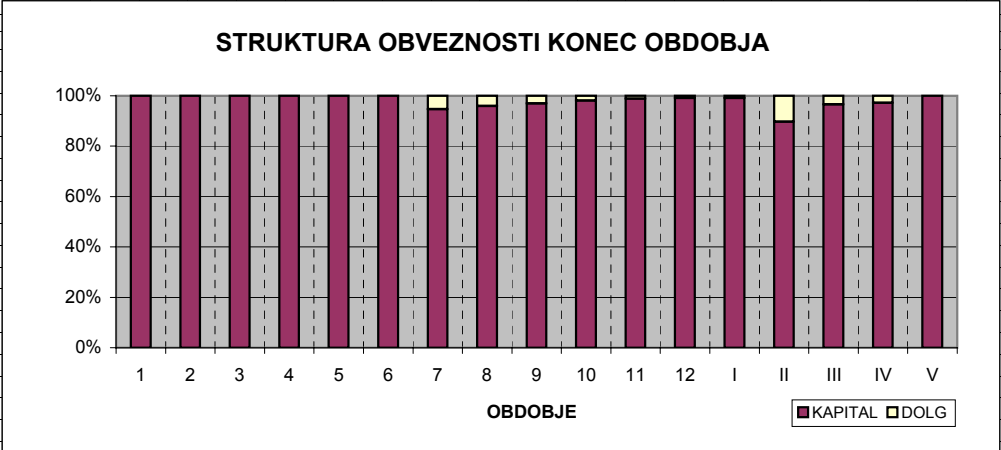
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA	-915	-632	-1041	-352	-337	-128	548	539	916	405	359	356	-283	2426	2977	3963	6186
------------------------------	------	------	-------	------	------	------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	------	------	------	------

ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA

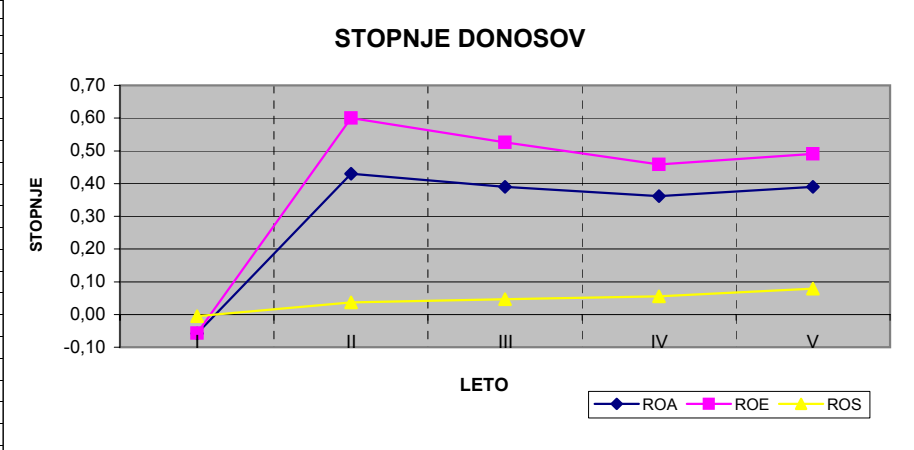


PROJEKCIJE 2003/2004		Simulacija: 1																	
		Mesec												Leto					
OBDOBJE:	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	DRU
	-2000																		
OBDOBJE																			

STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)																		
CELOTNE OBVEZNOSTI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
KAPITAL		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	94,7	95,9	96,9	98,1	98,9	99,1	99,1	89,7	96,6	97,2	100,0
DOLG		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,3	4,1	3,1	1,9	1,1	0,9	0,9	10,3	3,4	2,8	0,0

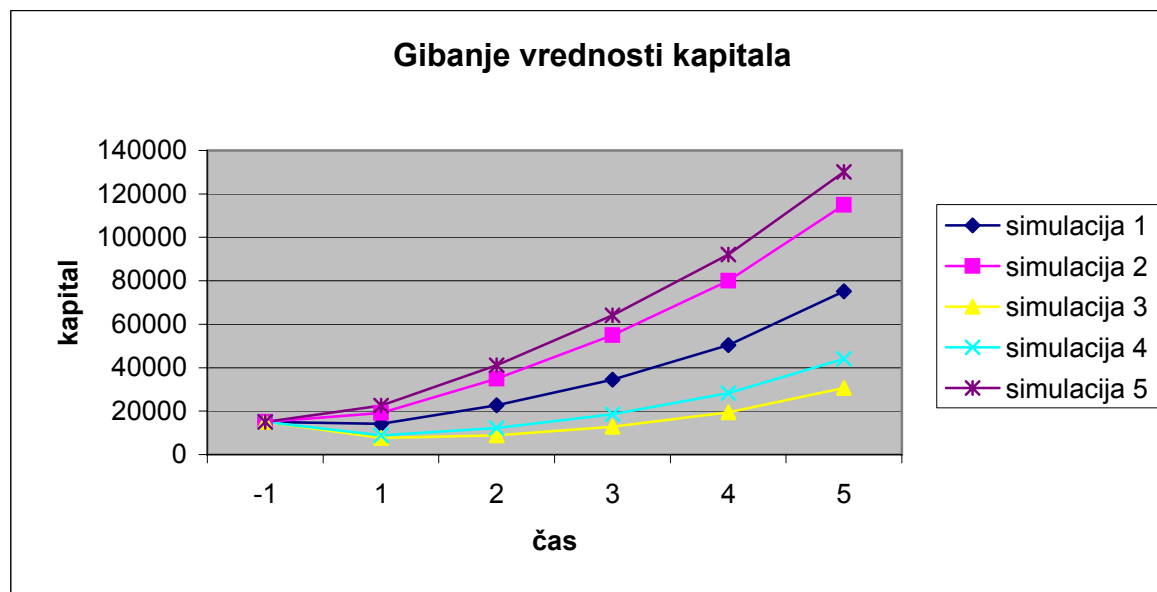


STOPNJE DONOSOV																		
ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	-2,42	-2,01	-4,26	-1,89	-2,14	-0,93	3,41	2,56	3,38	1,25	1,02	0,93	-0,06	0,43	0,39	0,36	0,39
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	-2,42	-2,01	-4,26	-1,89	-2,14	-0,93	3,52	2,68	3,50	1,28	1,03	0,94	-0,06	0,60	0,53	0,46	0,49
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	ROS	#DIV/0!	-0,15	-0,22	-0,06	-0,08	-0,02	0,11	0,10	0,14	0,08	0,07	0,06	0,00	0,04	0,05	0,06	0,08

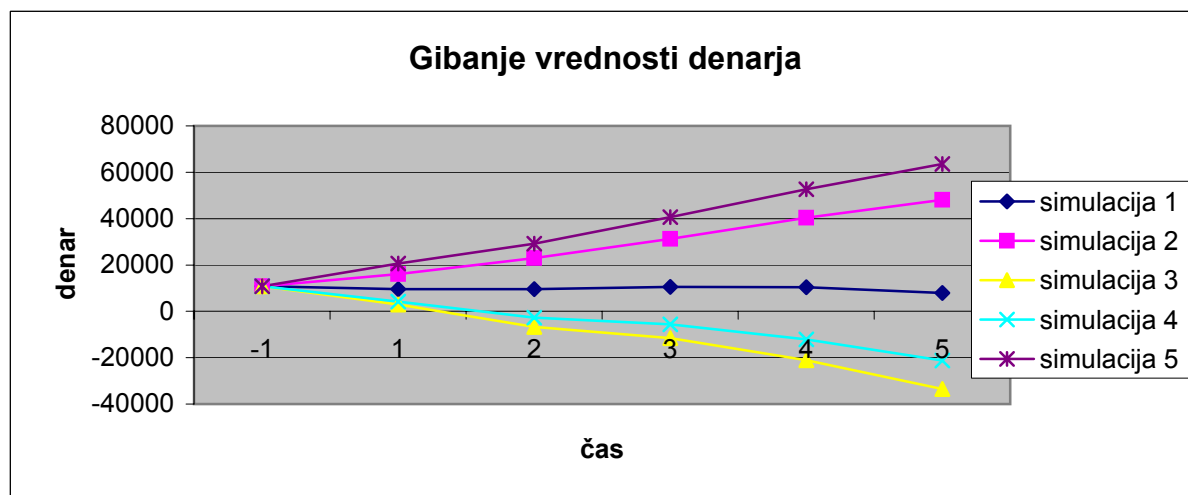


INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)																				
INTERNA STOPNJA DONOSA	38,0%														0	I	II	III	IV	V
															-15000	0	0	0	0	75145

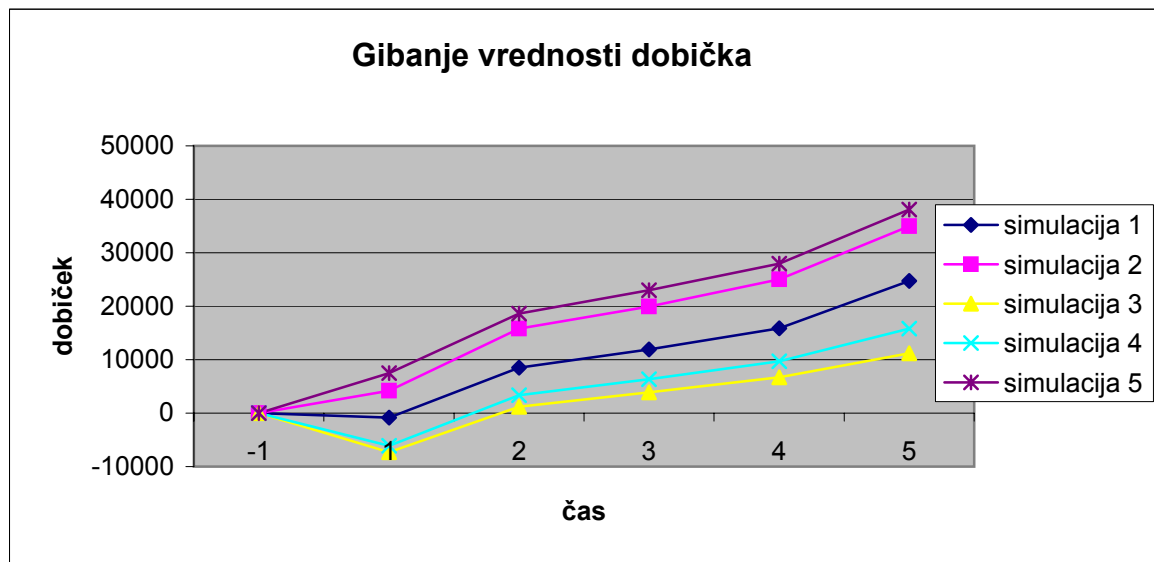
KAPITAL	Obdobje					
Številka simu	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	15000	14150	22643	34550	50401	75145
simulacija 2	15000	19197	34983	54927	79949	114927
simulacija 3	15000	7704	8904	12774	19454	30638
simulacija 4	15000	8876	12235	18610	28313	44114
simulacija 5	15000	22499	41131	64153	92095	130162



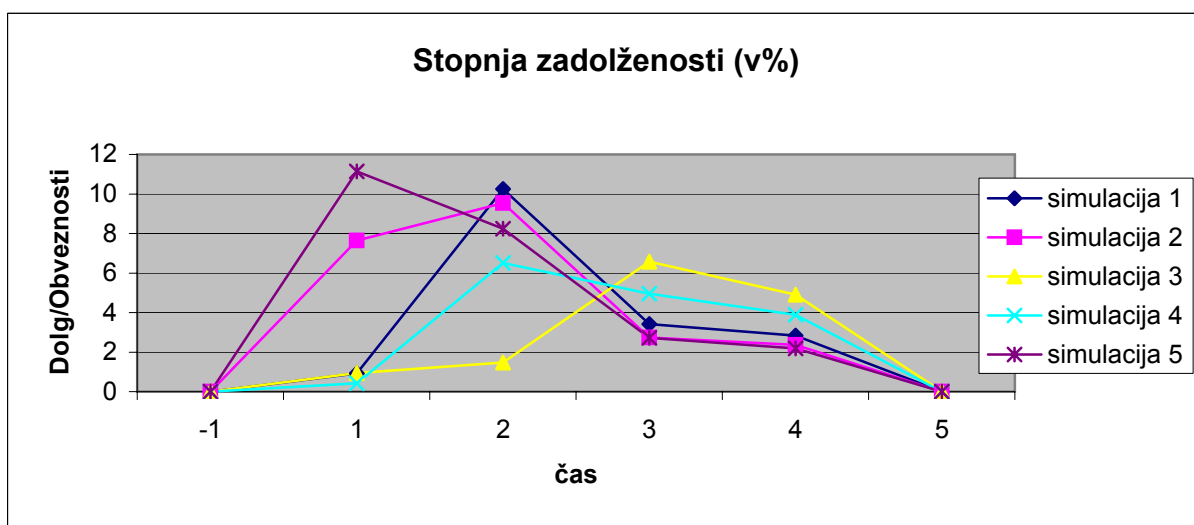
DENAR	Obdobje					
Številka simu	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	10750	9514	9544	10522	10384	7968
simulacija 2	10750	16018	22985	31223	40397	48115
simulacija 3	10750	3010	-6695	-11577	-21027	-33578
simulacija 4	10750	4146	-2689	-5674	-12046	-21162
simulacija 5	10750	20554	29138	40698	52671	63606



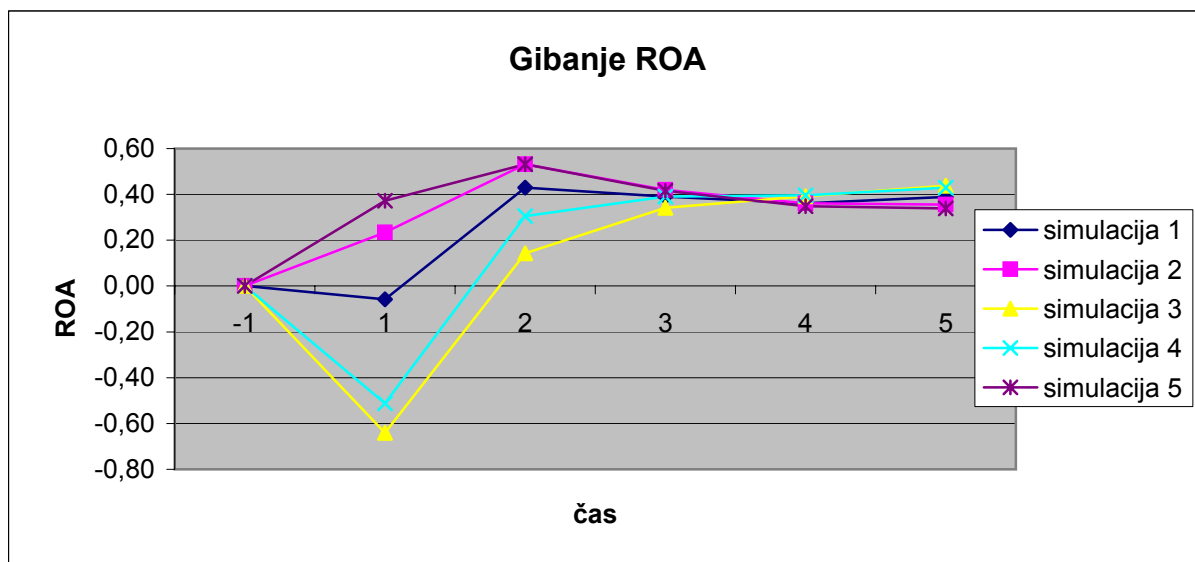
DOBIČEK	Obdobje						
Številka simu	-1	1	2	3	4	5	
simulacija 1	0	-850	8493	11907	15851	24743	
simulacija 2	0	4197	15786	19944	25022	34978	
simulacija 3	0	-7296	1200	3870	6680	11183	
simulacija 4	0	-6124	3359	6374	9703	15801	
simulacija 5	0	7499	18633	23022	27941	38068	



Dolg/Obvezn	Obdobje						
Številka simu	-1	1	2	3	4	5	
simulacija 1	0	1	10	3	3	0	
simulacija 2	0	8	10	3	2	0	
simulacija 3	0	1	1	7	5	0	
simulacija 4	0	0	7	5	4	0	
simulacija 5	0	11	8	3	2	0	



ROA	Obdobje						
Številka simu	-1	1	2	3	4	5	
simulacija 1	0,00	-0,06	0,43	0,39	0,36	0,39	
simulacija 2	0,00	0,23	0,53	0,42	0,36	0,36	
simulacija 3	0,00	-0,64	0,14	0,34	0,39	0,44	
simulacija 4	0,00	-0,51	0,31	0,39	0,40	0,43	
simulacija 5	0,00	0,37	0,53	0,42	0,35	0,34	



ROE	Obdobje						
Številka simu	-1	1	2	3	4	5	
simulacija 1	0,00	-0,06	0,60	0,53	0,46	0,49	
simulacija 2	0,00	0,28	0,82	0,57	0,46	0,44	
simulacija 3	0,00	-0,49	0,16	0,43	0,52	0,57	
simulacija 4	0,00	-0,41	0,38	0,52	0,52	0,56	
simulacija 5	0,00	0,50	0,83	0,56	0,44	0,41	

