

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**NAČRTOVANJE INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA NA
PRIMERU PODJETJA JAKLIČ D.O.O.**

Ljubljana, julij 2016

MATEJ KOSMINA

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 INTERNACIONALIZACIJA IN VSTOPNE OBLIKE	2
1.1 Opredelitev internacionalizacije	2
1.2 Glavne teorije internacionalizacije	2
1.2.1 Stopenjska teorija internacionalizacije – Uppsala model	2
1.2.2 Dunningov eklektični pristop	3
1.2.3 Teorija o dinamičnih mrežah	4
1.2.4 »Born global« podjetja	4
1.2.5 Teorija transakcijskih stroškov (TCE).....	5
1.3 Motivi za internacionalizacijo	5
1.4 Vstopne oblike/strategije vstopa.....	8
1.5 Dejavniki, ki vplivajo na izbor vstopne oblike podjetja.....	9
1.6 Ovire in tveganja pri vstopu na tuje trge	11
1.7 Kvalitativna ocena dejavnikov pri odločanju o najprimernejši obliki vstopa	13
2 POSLOVNI NAČRT ŠIRITVE POSLOVANJA PODJETJA JAKLIČ D.O.O. NA AVSTRALSKI TRG	16
2.1 Povzetek poslovnega načrta.....	16
2.2 Predstavitev družbe Jaklič d.o.o.	17
2.2.1 Panoga dejavnosti	17
2.2.2 Značilnosti panoge.....	18
2.2.3 Ustanovitev podjetja in rast	19
2.2.4 Proizvodi oz. storitve.....	20
2.2.5 Poslovni model podjetja	21
2.2.6 Strateške usmeritve podjetja	21
2.3 Analiza trga.....	22
2.3.1 Splošni oris trga proizvajalcev vina v Avstraliji	22
2.3.2 Opredelitev potrebe, zaznane v tržni priložnosti	23
2.3.3 Kupci	23
2.3.4 Konkurenca.....	24
2.3.5 Obseg trga in trendi	25
2.4 Utemeljitev priložnosti	26
2.4.1 Utemeljitev priložnosti	26
2.4.2 Utemeljitev konkurenčne prednosti.....	26
2.4.3 Velikost tržnega deleža.....	26
2.5 Načrt trženja	27
2.5.1 Izdelki in storitve (s poudarkom na trženjskemu delu)	27

2.5.2 Cenovna strategija.....	27
2.5.3 Tržne poti	28
2.5.4 Trženjsko komuniciranje.....	28
2.5.5 Oglaševanje.....	30
2.5.6. Pospeševanje prodaje	30
2.5.7 Stroški marketinške strategije	30
2.6 Načrt proizvodnega ali storitvenega procesa	31
2.6.1 Ključni faktorji poslovnega procesa	31
2.6.2 Izvedbeni proces	32
2.6.3 Potrebe po zaposlenih in delovni čas	32
2.6.4 Zunanji sodelavci in zunaj najeta podjetja.....	33
2.6.5 Pravna vprašanja in potrebna dovoljenja	33
2.7 Dolgoročna strategija podjetja	33
2.7.1 Vizija in poslanstvo.....	33
2.7.2 Opredelitev merljivih ciljev za prvih 5 let poslovanja.....	34
2.7.3. Identificiranje priložnosti za rast podjetja (v okviru prvih 10 let poslovanja).....	34
2.8 Vodstvena skupina in kadri.....	35
2.8.1 Vodstvo podjetja	35
2.8.2 Ključni kadri	35
2.8.3 Načrt zaposlovanja.....	35
2.8.4 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju.....	36
2.8.5 Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve	36
2.8.6 Organizacijska struktura	36
2.9 Splošni terminski plan.....	37
2.9.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu	37
2.9.2 Terminski načrt	37
2.10 Finančni načrt.....	37
2.10.1 Prihodki in predpostavke za izračun: cena, količina.....	37
2.10.2 Variabilni stroški.....	38
2.10.3 Fiksni stroški.....	39
2.10.4 Točka preloma.....	39
2.10.5 Dobiček	40
2.10.6 Opredelitev opreme ter denarja, potrebnega za zagon poslovanja.....	40
2.10.7 Viri financiranja in deleži v podjetju	41
2.10.8 Analiza donosnosti.....	41
2.11 Analiza občutljivosti	41
2.11.1 Kritična tveganja in problemi	41

2.11.2 Občutljivost dobička s spreminjanjem ključnega ali reprezentativnega proizvoda (simulacije).....	42
SKLEP	43
LITERATURA IN VIRI	44
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Glavni motivi za internacionalizacijo.....	6
Tabela 2: Kvalitativna ocena dejavnikov pri odločanju o najprimernejši obliki vstopa za podjetje Jaklič d.o.o.	13
Tabela 3: Nekaj podatkov od avstralski vinski industriji	23
Tabela 4: Število novoustanovljenih podjetji in delež delujočih podjetji v panogi proizvodnje vina.	24
Tabela 5: Velikost tržnega deleža in predvidenega števila kupcev podjetja po letih	26
Tabela 6: Predvideni obiski sejmov	29
Tabela 7: Stroški trženjske strategije (v AUD)	30
Tabela 8: Stroški plač (v AUD).....	33
Tabela 9: Dinamika zaposlitev v podjetju	36
Tabela 10: Ključne aktivnosti pred ustanovitvijo podjetja in v prvem poslovnem letu.....	37
Tabela 11: Predpostavke za izračun prihodkov in vrednost prodaje	38
Tabela 12: Variabilni stroški podjetja (v AUD)	39
Tabela 13: Fiksni stroški podjetja (v AUD)	39
Tabela 14: Prispevek za kritje na enoto (v AUD)	40
Tabela 15: Prispevek za kritje (v AUD)	40
Tabela 16: Letni dobiček iz poslovanja podjetja (v AUD).....	40
Tabela 17: Gibanje ROE po letih	41

KAZALO SLIK

Slika 1: Delež prodaje podjetja Jaklič d.o.o. v letu 2015 po posameznih državah.....	19
Slika 2: Izvedbeni proces podjetja.....	32
Slika 3: Ogranigram podjetji Jaklič d.o.o. in Jaklic INOX Pty Ltd.....	36

UVOD

Motivacija za izbrano temo izhaja predvsem iz potrebe managementa podjetja Jaklič d.o.o., ki že vrsto let deluje v panogi izdelave večnamenskih cistern iz posebno kvalitetnega nerjavnega jekla. Podjetje je zelo izvozno usmerjeno, saj preko 75% proizvodnje izvozi na evropske in ameriški trg. Kupci podjetja so v veliki večini mala in srednja podjetja v panogi pridelave vina. Ker ima pridelava vina izrazito sezonski značaj, pa je vpliv nihanja panoge čutiti tudi v prodaji podjetja. V spomladanskih mesecih podjetje beleži porast prodaje, ki je razmeroma stabilna do jeseni, ko doseže višek. Pozno jeseni pa je v panogi prisoten izrazit padec prodaje, ki traja do pomladi. Prav težnja podjetja, da bi uravnotežilo prodajo in proizvodnjo skozi celotno leto, je eden glavnih vzrokov za odločitev, da prodre tudi na tiste tuje trge, kjer je zaradi obratno razporejenih letnih časov (južna polobla) cikličnost prodaje ravno obratna kot na trgih (severna polobla), kjer je podjetje v večini že prisotno.

Vodilni v podjetju si doslej niso resneje prizadevali za širitev na te trge predvsem zaradi oddaljenosti in slabšega poznavanja razmer na teh trgih, zato je namen diplomske naloge pripraviti kredibilno in realistično podlago za odločanje o vstopu podjetja na omenjene trge. Za konkretno analizo smo izbrali avstralski trg, ki ima po predhodnih proučevanjih s strani podjetja potencial rasti na področju vinogradniške panoge. Glavno tezo diplomske naloge tako lahko razdelimo na dve raziskovalni vprašanji:

Raziskovalno vprašanje 1:

S hitro rastočim trgov pridelave vina, velikostjo trga in ugodno geografsko lego, je Avstralija potencialno zanimivo območje internacionalizacije poslovanja podjetja Jaklič d.o.o..

Raziskovalno vprašanje 2:

Podjetje Jaklič d.o.o. lahko s pravilno izbiro načina internacionalizacije (izbiro vstopne oblike) in ob predpostavki doslednega načrtovanja ter izvedbe poslovnega načrta, izpelje uspešen projekt internacionalizacije podjetja.

Cilj diplomske naloge je torej proučiti teoretična izhodišča internacionalizacije poslovanja, ter pripraviti podlago za odločanje o najprimernejšem načinu vstopa na tuje trge glede na karakteristiko podjetja, panogo, tržne razmere in razpoložljive resurse podjetja. V okviru poslovnega načrta pa pripraviti podroben načrt prodora na izbrani tuji trg. Da bi prišel do odgovora na prvo raziskovalno vprašanje, bom podrobneje proučil avstralski trg in pripravil analizo trga s katero bom potrdil ali zavrnil raziskovalno hipotezo. Na tej podlagi pa pripravil podroben poslovni načrt z analiza donosnosti, ki bo potrjevala ali zanikala drugo raziskovalno tezo.

Podrobna analiza trga, jasen ter podroben načrt širitve, kar so tudi nekateri cilji moje diplomske naloge, bi v podjetju pospešila prizadevanja za širitev poslovanja.

1 INTERNACIONALIZACIJA IN VSTOPNE OBLIKE

1.1 Opredelitev internacionalizacije

Internacionalizacija je proces vstopanja podjetja na tuje trge. (Rugman & Collinson, 2006, str. 42). O internacionalizaciji govorimo, ko podjetje razširi poslovanje (raziskave in razvoj, proizvodnjo, prodajo in druge aktivnosti) na mednarodne trge. (Hollensen, 2007, str. 41). Gre za kompleksen proces in v osnovi za prilagajanje podjetju specifičnih lastnosti ali prednosti posebnostim tujega trga. (Rugman & Collinson, 2006, str. 43). Je inkrementalni proces saj podjetje najprej nastane kot »domače« podjetje ter se skozi proces internacionalizacije vse bolj vpenja v mednarodno okolje (Rugman & Brewer, 2001, str. 350). Inkrementalni pogled na internacionalizacijo predvideva, da se izvoz podjetja začne kot zaporedni proces poskusov in napak, ki mu sledi širitev podjetja na geografsko in "psihološko" najbolj sorodne trge (Daniels, Radebugh, Sullivan, 2015, str. 605).

Z razvojem interneta in elektronskega poslovanja pa se spreminja tudi pojmovanje internacionalizacije. Če je v preteklosti veljalo, da je značilnost internacionalnega podjetja izvozna aktivnost, pa danes, ob pojavu interneta, lahko rečemo, da se internacionalizacija pojavi z vsako čezmejno aktivnostjo, v fizični ali elektronski obliki. Internacionalizacija tako postaja širši pojem in ne ustreza več starejšim pojmovanjem. Kot primer Rugman in Brewer (2001, str. 322) navajata podjetje Amazon.com, ki je del kupcev pridobile iz tujine, še preden je pripravilo prodajno internetno stran za mednarodne kupce.

1.2 Glavne teorije internacionalizacije

1.2.1 Stopenjska teorija internacionalizacije – Uppsala model

Stopenjski model internacionalizacije je nastal v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja na univerzi v mestu Uppsala na Švedskem. Švedski raziskovalci so proučevali proces internacionalizacije podjetji ter izdvojili naslednje stopnje razvoja v procesu internacionalizacije:

1. Podjetje nima rednih izvoznih aktivnosti ali samo občasne
2. Izvoz preko neodvisnih zastopnikov
3. Vzpostavitev prodajne podružnice
4. Vzpostavitev produkcijske enote

Raziskava je pokazala, da se podjetja postopoma internacionalizirajo. Več mednarodnih izkušenj in znanja kot podjetje pridobi, večja je privrženost mednarodni prodaji in bolj intenzivna je internacionalizacija (Hollensen, 2007, str. 63).

Takšno stopenjsko zaporedje imenujemo tudi strukturna veriga (angleško *establishment chain*), saj je preskok podjetja na višjo stopnjo internacionalizacije povezan z večjim vložkom resursov in znanja podjetja. Model med drugim predvideva, da vsak preskok podjetja v naslednjo fazo internacionalizacije pomeni povečanje baze znanja in informacij ter izkušenj podjetja, kar omogoča še hitrejši preskok podjetja na naslednjo stopnjo. Gre torej za dinamičen model, ki na nek način determinira prihodnji razvoj podjetja. Z večanjem vključenih resursov in večjo bazo znanja ter izkušenj, podjetje zmanjšuje tveganje prehoda v naslednjo fazo internacionalizacije do končne faze, ko doseže najvišjo stopnjo internacionalizacije – neposredno investicijo v prodajno ali proizvodno enoto (Wall, Minocha, Rees, 2015, str. 68).

Kritiki modelu očitajo preveliko determinističnost, ker da empirične raziskave ne kažejo tako jasne fazne delitve. Druge študije opozarjajo, da podjetja v procesu internacionalizacije ne sledijo predpostavljenim stopnjam in da je izbira načina vstopa na tuje trg odvisna od države in industrijske panoge (Laine & Kock, 2000, str 3).

Slabost stopenjska teorije pa je neupoštevanje vse bolj globalizirane družbe in tehnološkega napredka ter homogenizacije mednarodnega okolja, v katerem so razlike med posameznimi trgi manjše ali se zmanjšujejo. S tehnološkim napredkom pa je znanje, ki ga podjetje potrebuje za prodor na tuje trge, lažje dostopno in dosegljivo (Hollensen, 2007, str. 66).

1.2.2 Dunningov eklektični pristop

Snovalec teorije Dunning (v Wall et al., 2015, str. 67) predvideva, da je odločitev podjetja, da doseže najvišji nivo internacionalizacije in vzpostavi proizvodno enoto v tujini, pogojena s kombinacijo treh pogojev:

- lastniških prednosti
- internalizacijskih faktorjev
- lokacijskih prednosti

Prvi faktor internacionalizacije je posedovanje nekaterih lastniških prednosti. Lastniške prednosti izhajajo iz neopredmetenih sredstev in največkrat pomenijo superiornost podjetja v tehnologiji, blagovni znamki, patentih ali drugih neopredmetenih sredstvih.

Lokacijske prednosti izhajajo iz pomembnosti geografske lokacije. Podjetje prednosti geografske lokacije lahko izkorišča preko nižjih transportnih stroškov, nižjih stroškov dela, nižje cene surovin ali drugih koristi.

Internalizacijska prednost pa pomeni, da podjetje ovrednoti in samostojno koristi lastno, prepoznano prednost ter ne proda pravice do izkoriščanja te prednosti (Wall et al., 2015, str. 67).

1.2.3 Teorija o dinamičnih mrežah

Mrežni koncept v ospredje postavlja odnose med podjetji in poslovno mrežo, ki jo lahko opredelimo kot mrežo povezav, odnosov in soodvisnosti različnih poslovnih subjektov. Povezave med subjekti so fleksibilne in se lahko hitro spreminjajo in prilagajajo spremembam v poslovnem okolju (Hollensen, 2007, str. 70).

S stališča mrežne perspektive je torej proces internacionalizacije utrjevanje obstoječih povezav ali ustvarjanje novih na svetovnem trgu. Mrežna teorija predpostavlja tri ravni (Wall et al., 2015, str. 69):

- Makro raven sestavlja skupek političnih, socialnih in ekonomskih faktorjev, ki se odražajo kot različni interesi, moči in določajo nacionalne in mednarodne poslovne odločitve. Podjetje, ki vstopa na tuj trg mora zgraditi nove povezave, nekatere stare pa prekiniti. Na trge kjer je mreža povezav stabilna, podjetje težje prodira.
- Medorganizacijska raven predpostavlja, da so eden izmed dejavnikov procesa internacionalizacije tudi medorganizacijska razmerja, ki so lahko na različnih trgih različna. V kolikor nekemu podjetju uspe prodor na tuj trg, lahko tudi podjetjem, ki so del njegovega omrežja povezav omogoči in olajša nastop na tem trgu.
- Organizacijska raven pa v ospredje postavlja odnose in povezave znotraj podjetja, ki lahko skozi proces odločanja določajo proces internacionalizacije podjetja.

1.2.4 »Born global« podjetja

Spreminjajoči se trendi v svetovnem gospodarstvu, tehnološki napredek (elektronsko poslovanje), globalizacija in nekateri drugi trendi spreminjajo podobno mednarodnega poslovanja. Predvsem manjša podjetja vstopajo na globalno tržišče enostavneje in hitreje, zato so se pojavili dvomi, da lahko obstoječi modeli internacionalizacije v dovolj veliki meri razložijo in opišejo proces internacionalizacije. (Masum & Fernandez, 2008, str. 1)

»Born global« teorija v ospredje postavlja tako imenovane »Born global« podjetja, ki že od ustanovitve dalje prodirajo na globalni trg. To so največkrat manjša in srednja podjetja katerih primerjalna prednost je v posedovanju najnovejše tehnologije, unikatnega produkta ali inovacije. Lastniki in upravljalci takšnih podjetji so velikokrat podjetniški vizionarji, ki trg dojemajo globalno in se ne ozirajo na državne, administrativne in druge razmejitve (Hollensen, 2007, str. 78).

Teorija je v določenem nasprotju s teorijo stopenjske internacionalizacije, ker predvideva, da se podjetja ne internacionalizirajo postopoma, temveč se že v samem začetku osredotočajo na globalni trg in dosega visoko stopnjo internacionalizacije (Tuzova, Toulova, Straka, & Kubičkova, b.l., str. 151).

Število »*Born global*« podjetji ter njihov vpliv nenehno raste. Trendi, ki vplivajo na rast pa so naslednji. (Hollensen, 2007, str. 80).

- Povečan pomen in vpliv nišnih trgov
- Napredek v procesu in tehnologiji produkcije
- Prilagodljivost malih in srednjih podjetji
- Lažje grajenje globalnih povezav
- Razvoj in hitrost informacijske tehnologije

1.2.5 Teorija transakcijskih stroškov (TCE)

Teorija transakcijskih stroškov se nanaša na dilemo o izbiri načina pristopa k kupcem. Poizkuša odgovoriti na vprašanje ali naj se podjetje odloči za eksternalizacijo resursov in na tujem trgu sodeluje s tujimi partnerji, ali internalizira resurse in postavi na tujem trgu lastno podružnico. Če so transakcijski stroški eksternalizacije višji kot bi nastali z internalizacijo resurov, potem je odločitev o vstopni obliki, ki predvideva več internalizacije resursov smotrna. Pri tem pa je potrebno upoštevati stroške, ki bi nastali pred eksternalizacijo resursov in stroške po eksternalizaciji (Hollensen, 2007, str. 68).

1.3 Motivi za internacionalizacijo

Motivi za internacionalizacijo so različni. Različni avtorji jih različno klasificirajo, Hollensen (2007, str. 42) pa jih definira in klasificira tako, da motive razvrsti na proaktivne in reagibilne. Proaktivni motivi so tisti, ki nastajajo kot težnja po spremembi strategije podjetja. Reagibilni motivi pa nastajajo kot reakcija na spremembe v poslovnem okolju na domačem ali tujem trgu. Proaktivne motive lahko opišemo kot motive, ki izhajajo iz načrtovanja in sledenja strategiji podjetja, medtem, ko so reagibilni motivi le težnje po reagiranju na dogajanje na trgu.

Tabela 1: Glavni motivi za internacionalizacijo

Proaktivni motivi	Reagibilni motivi
Cilji rasti dobička in podjetja	Konkurenčni pritiski
Managerski motiv	Majhnost in zasičenost domačega trga
Tehnološka prednost ali inovativni produkti	Presežne kapacitete
Prepoznavanje priložnosti na tujih trgih in dostop do ključnih tržnih informacij	Nenadejana tuja naročila
Ekonomije obsega – krivulja učenja	Povečana prodaja sezonskih produktov
Davčne koristi	Bližina in podobnost tujega trga

Vir: M. Hollensen, Global Marketing, 2007, str. 42.

Proaktivni motivi

Med proaktivne motive prištevamo (Hollensen, 2007, str. 43):

- Cilji v povezavi z rastjo dobička in podjetja: V kolikor so težnje in aktivnosti podjetja usmerjene v rast podjetja in dobičkov, to pozitivno in pomembno vpliva tudi na motivacijo za internacionalizacijo. Podjetje lahko v težnji po rasti in razvoju prepozna nekatere tuje trge kot bolj donosne ali kako drugače atraktivne, zato svoje aktivnosti usmeri v internacionalizacijo.
- Managerski motiv (angleško *managerial urge*): Motive za internacionalizacijo podjetja lahko določa tudi motiv, pogled in odnos management-a na internacionalizacijo poslovanja. Osebnostne lastnosti, kulturna socializacija in prejšnje delovne izkušnje lahko pomembno vplivajo na pogled upravljalcev podjetja in s tem na težnjo podjetja po internacionalizaciji. Internacionalizacija podjetja je tako v določeni meri odvisna tudi od motivov, želja in entuziazma poslovodstva podjetja.
- Tehnološka prednost ali inovativni produkt: Pomemben motiv za internacionalizacijo je posedovanje inovativnega produkta ali tehnološkega znanja podjetja. V kolikor podjetje poseduje takšno prednost jo lahko izkorišča na tujih trgih.
- Prepoznavanje priložnosti na tujih trgih in dostop do informacij: Vzpodbuda za internacionalizacijo lahko izhaja tudi iz prepoznane tržne priložnosti ali posedovanja ključnih informacij o trgu, ki niso dostopne drugim konkurentom. Podjetje lahko izkoristi takšno tržno priložnost, če ima na voljo potrebne resurse.
- Ekonomije obsega – krivulja učenja: S pomočjo internacionalizacije lahko podjetje dosega nižje stroške preko ekonomije obsega. Povečana produkcija za tuj trg lahko zmanjšuje stroške produkcije na enoto za domači trg, kar lahko vodi do povečanja tržnega deleža podjetja na domačem trgu.

- Davčne koristi: Davčna politika je v nekaterih državah naklonjena izvoznikom in jim omogoča različne davčne ugodnosti.

Reagibilni motivi

Med reagibilne motive prištevamo (Hollensen, 2007, str. 45):

- Konkurenčni pritiski: Podjetje se za internacionalizacijo odloči zaradi različnih konkurenčnih pritiskov.
- Majhnost in zasičenost domačega trga: Za nekatera podjetja je domači trg premajhen, da bi lahko dosegali ekonomije obsega, zato se internacionalizirajo ter s tem znižujejo stroške proizvodnje in višajo donosnost. Tudi zasičenost trga je soroden motiv zaradi katerega se podjetja odločijo za internacionalizacijo.
- Presežne kapacitete: V kolikor prihaja v podjetju zaradi različnih razlogov do presežnih kapacitet je lahko internacionalizacija možna rešitev problema.
- Nenadejana tuja naročila: V internacionalizacijo lahko podjetje »prisili« tudi nenadejano naročilo iz tujine.
- Povečana prodaja sezonskih produktov: Zaradi neusklajenosti sezonskih ciklov med posameznim trgi lahko podjetje z internacionalizacijo podaljša prodajni cikel in s tem poveča prodajo podjetja.
- Bližina in podobnost tujega trga: Nekatera podjetja se za internacionalizacijo odločajo zaradi bližine tujega trga. V kolikor je sedež podjetja v bližini državne meje je za podjetje enostavneje začeti proces internacionalizacije.

Po Rugman in Collinson (2006, str. 43) podjetja vstopajo v proces internacionalizacije zaradi diverzifikacije tveganja in negotovosti kot posledici cikličnosti poslovanja na domačem trgu. To obliko mednarodne diverzifikacije (angleško *international diversification*) so se posluževala japonska podjetja po izbruhu krize v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Drugi razlog vidita v sledenju tržnim trendom, predvsem rasti povpraševanja na svetovnem trgu ali posameznem tujem trgu. Motiv za internacionalizacijo pa lahko nastane tudi kot posledica prihoda tuje konkurence na domači trg. V ozadju takšnega motiva je:

- težnja po odvzem tržnega deleža konkurenčnim podjetjem
- dati signal konkurenci, da z vstopom lahko pričakujejo recipročen ukrep prodora na trg konkurenčnega podjetja.

Četrty razlog za internacionalizacijo je zniževanje stroškov podjetja. Z vzpostavitvijo poslovanja na tujem trgu lahko podjetje zniža transportne in druge stroške, se lažje in hitreje odzove na potrebe potrošnika in izkoristi prednosti lokalnih resursov.

Peti motiv po Rugman in Collinson (2006, str. 44) je težnja po izognitvi ali izkoriščanju instrumentov protekcije (carina) določenega trga.

Šesti razlog pa je izkoristiti tehnološko znanje in prednosti s proizvodnjo na tujem trgu, brez posrednikov. Nekateri smatrajo, da posredovanje občutljivih podatkov o intelektualni lastnini, blagovni znamki za podjetje ni smotno.

Kotler in Keller pa motive za internacionalizacijo omenjata v povezavi z (2006, str. 669):

- prepoznavanjem priložnosti, ki jih ponujajo tuji trgi
- večanjem baze kupcev za doseganje ciljev ekonomije obsega
- težnjo podjetja, da ni odvisno od enega trga
- selitvijo na tuj trg kot odgovorom na vstop konkurenta na domače tržišče
- nudenjem storitev strankam v tujini

Ne glede na to kakšen je motiv podjetja za internacionalizacijo, pa ta vsekakor vpliva na izbiro vstopne strategije.

1.4 Vstopne oblike/strategije vstopa

Uspešnost internacionalizacije podjetja je v veliki meri odvisna od vstopne strategije podjetja. Strategij vstopa je več, Hollensen vstopne oblike razvršča na (2007, str. 304):

- izvozne oblike
- posredne ali pogodbene oblike
- hierarhične oblike

Izvozne oblike vstopa na tuji trg

Izvozne oblike vstopa na tuje trge so običajne v začetni stopnji internacionalizacije. Izvoz lahko podjetje organizira na različne načine, v splošnem pa razlikujemo:

- indirektni izvoz
- neposredni/direktni izvoz
- kooperativni izvoz

O indirektnem izvozu govorimo takrat, ko podjetje ne prevzame neposrednih aktivnosti pri izvajanju izvoza temveč se poslužuje drugih podjetji, največkrat specializiranih za prodajo. Pri neposrednem izvozu podjetje prevzame vse aktivnosti izvoza, vključno z dostavo produktov in ostale aktivnosti do prodaje produkta distributerju na tujem trgu. Pri kooperativnem izvozu pa

se podjetje poslužuje izvozno-trženjskih družb, ki opravljajo izvozne storitve na tujih trgi za več podjetji hkrati (Hollensen, 2007, str. 313):

Pogodbene oblike vstopa na tuji trg

Pogodbene oblike vstopa na tuji trg večinoma nastajajo, ko ima podjetje določeno primerjalno prednost vendar je ni sposobno samo izkoristiti na tujem trgu. Pomanjkanje resursov, nezadostno znanje ali pomanjkanje izkušenj so samo nekateri razlogi zaradi katerih podjetje izbere pogodbeno obliko vstopa (Hollensen, 2007, str. 330).

Od izvoznih oblik se razlikujejo po tem, da predmet prenosa na tuje trge niso proizvodi temveč proizvodnja. Pogodbene oblike delimo na posredne in neposredne. Med neposredne uvrščamo lastne obrate podjetja ali skupna vlaganja na tujem trgu. Med posredne pa pogodbeno proizvodnjo, licenco, franšizo, pogodbeno vodenje in kooperacijske pogodbe (Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 150).

Hierarhične oblike

Zadnjo skupino vstopnih oblik sestavljajo hierarhične oblike s katerimi podjetje popolnoma poseduje in nadzoruje vstop na tuji trg. Nadzor matičnega podjetja je odvisen od razdelitve odgovornosti in kompetenc med matičnim podjetjem in podružnico (Hollensen, 2007, str. 356):

Med hierarhične oblike uvrščamo (Makovec-Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 174):

- prodajne zastopnike
- prodajne podružnice
- lastne prodajne in proizvodne enote
- sestavljalnice
- regionalne centre

1.5 Dejavniki, ki vplivajo na izbor vstopne oblike podjetja

Kakšno obliko vstopa bo podjetje za specifični tuji trg izbralo je odvisno od več faktorjev. Hollensen dejavnike izbire načina vstopa na (2007, str. 297):

- notranje dejavnike
- zunanje dejavnike
- dejavnike odvisne od želja in karakteristike podjetja
- druge dejavnike

Notranji dejavniki

Med notranje dejavnike štejemo:

- **Velikost podjetja:** Velikost podjetja je velikokrat sorazmerna s količino razpoložljivih virov podjetja. Manjša podjetja, z manj razpoložljivimi viri bodo bolj naklonjena vstopnim oblikam, ki ne angažirajo veliko razpoložljivih virov.
- **Mednarodne izkušnje:** Pomemben dejavnik izbire načina vstopa so pretekle izkušnje managerjev in v splošnem podjetja iz mednarodnih trgov.
- **Diferenciacija produktov/storitev:** Na izbor vstopne strategije vpliva tudi razlikovalna prednost proizvoda ali storitve na tujem trgu. V kolikor ima produkt velike primerjalne prednosti v primerjavi s konkurenco se lahko podjetja nagiba k bolj hierarhičnim vstopnim oblikam.
- **Kompleksnost produkta/storitve:** Na izbor vstopne strategije vpliva tudi kompleksnost proizvoda ali storitve. Če je proizvod zelo kompleksen je podjetje velikokrat prisiljeno angažirati več lastnih virov.

Zunanji dejavniki

Zunanji dejavniki pa so:

- **Socialno-kulturna razlika med domačim trgom in tujim trgom:** Večja kot je zaznana razlika med domačim in tujim trgom v smislu kulture, ekonomskega sistema, poslovnih praks, bolj bo podjetje pri načrtovanju vstopa in izbiri vstopne oblike previdno pri angažiranju lastnih virov.
- **Tveganja države in negotovost v oceni povpraševanja:** V kolikor podjetje ocenjuje, da gre za tvegani trg in težko oceni velikost povpraševanja, je podjetje največkrat pripravljeno alocirati manj virov in temu primerno izbere vstopno obliko.
- **Velikost in rast trga:** Pomemben dejavnik pri izbiri vstopa na tuje trge je tudi ocena velikosti in rasti tujega trga. Večja kot je predvidena rast trga bolj je podjetje pripravljeno alocirati več lastnih virov
- **Posredne in neposredne tržne ovire:** Carine, prodajne kvote, administrativni postopki in druge tržne ovire so mnogokrat odločujoči dejavnik za izbiro hierarhičnih vstopnih oblik.
- **Visoka stopnja konkurence:** Ravno tako kot negotovost v oceni povpraševanja in zaznava drugih tveganj, tudi zaznana visoka stopnja konkurence na tujem trgu odvrča podjetje od

prevelikega angažmaja resursov za proces internacionalizacije. Posledično to vpliva na izbiro vstopne oblike.

- Majhna razpoložljivost tržnih posrednikov: Kadar ima podjetje težavo pri iskanju ustreznega tržnega posrednika je prisiljeno v iskanje alternativnih vstopnih oblik, ki ne predvidevajo posrednikov.

Dejavniki odvisni od želja in karakteristike podjetja

Med dejavnike, ki izvirajo iz načina delovanja podjetja štejemo:

- Nagnjenost k tveganju: V kolikor podjetje pri svojem poslovanju ni pretirano nagnjeno k tveganju potem bo najverjetneje pri načrtovanju in izboru vstopne oblike raje izbralo oblike, ki ne zahtevajo aktiviranja velike količine resursov podjetja.
- Nadzor na širitvijo poslovanja: Nadzor, ki ga ima podjetje nad širitvijo poslovanja se med mogočimi vstopnimi oblikami razlikuje. V koliko želi podjetje imeti večji nadzor bo izbiralo bolj hierarhične vstopne oblike.
- Fleksibilnost vstopne oblike: Fleksibilnost vstopne oblike je pomemben faktor pri izbiri. Hierarhične oblike so s stališča podjetja »najdražje« vendar zelo nefleksibilne.

Drugi dejavniki

- Analiza transakcijskih stroškov: Analiza transakcijskih stroškov predvideva oceno transakcijskih stroškov posamezne vstopne oblike. Če so transakcijski stroški eksternalizacije višji od internalizacije procesov internacionalizacije, potem bo podjetje izbralo vstopno obliko, ki predvideva večjo angažiranost lastnih resursov.
- Kompleksnost posebnega znanja (angleško *know-how*): Na izbiro vstopne oblike vpliva tudi kompleksnost posebnih znanj (*know-how*), ki jih poseduje podjetje. V kolikor gre za visoko stopnjo kompleksnost podjetje izbira hierarhične oblike vstopa.

1.6 Ovire in tveganja pri vstopu na tuje trge

Potencialnih ovir pri internacionalizaciji je veliko. Hollensen razvršča ovire na tiste, ki nastajajo na začetku procesa internacionalizacije in ovire, ki nastanejo v toku procesa internacionalizacije.

Ovire značilne za začetek internacionalizacije so (2007, str. 53):

- nezadostna sredstva za financiranje internacionalizacije
- nezadostno posedovanje znanja
- pomanjkanje povezav na tujih trgih
- nezadostno vlaganje naporov v internacionalizacijo
- pomanjkanje kapitala za financiranje širitve na tuje trge
- pomanjkanje proizvodnih zmogljivosti za pokritje povpraševanja iz tujine
- pomanjkanje prodajnih/distribucijskih kanalov v tujini
- dajanje prednosti domačemu trgu s strani managementa
- velik porast stroškov zaradi proizvodnje, finančnih stroškov in stroškov distribucije namenjene tujim trgov

Tudi Laine in Kock definirata proces internacionalizacije kot dolgotrajen in zahteven. Veliko majhnih in srednje velike podjetji prekine proces internacionalizacije predčasno, ker za to ne nameni dovolj potrebnih resursov. Vzroki tičijo v pomanjkanju virov in znanja predvsem s področja upravljanja in poslovanja na mednarodnem nivoju (2000, str. 1).

Poseben problem predstavlja nezadostna informiranost podjetja o potencialnih strankah na tujem trgu, konkurenci in poslovnih navadah na tujem trgu.

Ovire, ki so prisotne v procesu internacionalizacije Hollensen razdeli v tri skupine (2007, str. 54):

Splošna tržna tveganja:

- primerjalna razlika med domačim in tujim trgov
- konkurenca na tujem trgu
- razlike v načinu uporabe produkta na tujem trgu
- jezikovne in kulturne razlike
- težave pri iskanju uspešnega distributerja na tujem trgu
- razlike v specifikaciji produkta
- zahtevnost dostave do oddaljenih kupcev

Komercialna tveganja:

- nihanje menjalnega tečaja v primeru pogodbe v tuji valuti
- plačilno tveganje zaradi korupcije, zavrnitve sprejetja produkta prevare in drugih razlogov
- zamude pri dostavi in poškodbe pri dostavi in distribuciji
- težave pri financiranju izvoza

Politična tveganja:

- domača izvozna politika
- administrativne omejitve, ki omejujejo plačilo tujim kupcem (omejitve pri menjavi v tujo valuto)
- nezadostna asistenca pri odpravljanju ovir na tujih trgih s strani vladnih uradnikov
- pomanjkanje davčnih spodbud za izvoznike
- velika vrednost domače valute v primerjavi z valuto na tujem trgu
- visoke carinske stopnje
- nejasne uvozne procedure in predpisi
- kompleksnost prodajne dokumentacije
- strogost domačih predpisov s področja izvoza
- nestabilno politično okolje (vojne, upori...)

1.7 Kvalitativna ocena dejavnikov pri odločanju o najprimernejši obliki vstopa

V spodnji tabeli je prikazan pripomoček, ki ga opisuje Hollensen (2007, str. 302–304) za odločanje pri izbiri najprimernejši vstopne oblike podjetja na tuji trg. Z uporabo predloženega modela ne ugotavljamo katera oblika vstopa je za podjetje najustreznejša, temveč preko kvalitativnega ocenjevanja posameznih dejavnikov izbire ugotavljamo, ali naj se podjetje pri izboru najprimernejše vstopne oblike nagiba k vstopnim oblikam, ki zahtevajo več internalizacije procesov, ali k tistim, ki zahtevajo eksternalizacijo procesov internacionalizacije.

Vsak dejavnik ocenimo s stališča proučevanega podjetja. V kolikor ocenimo, da proučevani dejavnik omogoča izbiro vstopnih oblik s pretežno internaliziranimi procesi potem ga ocenimo z znakom + (plus). V kolikor pa proučevani dejavnik omogoča izbiro vstopnih oblik s pretežno eksternalizacijo procesov pa ga ocenimo z – (minus).

Tabela 2: Kvalitativna ocena dejavnikov pri odločanju o najprimernejši obliki vstopa za podjetje Jaklič d.o.o.

Skupina dejavnikov	Dejavnik	Točkovanje (+ internalizacija ali - eksternalizacija)
Notranji dejavniki	Velikost podjetja	-
	Mednarodne izkušnje	+
	Konkurenčna prednost produkta ali storitve	-
	Kompleksnost produkta ali storitve	-

se nadaljuje

Tabela 2: Kvalitativna ocena dejavnikov pri odločanju o najprimernejši obliki vstopa za podjetje Jaklič d.o.o.

Skupina dejavnikov	Dejavnik	Točkovanje (+ internalizacija ali - eksternalizacija)
Zunanji dejavniki	Socialno-kulturna razlika med domačim trgov in tujim trgov	+
	Tveganja države in negotovost v oceni povpraševanja	+
	Velikost in rast trga	+
	Posredne in neposredne tržne ovire	+/-
	Visoka stopnja konkurence	-
Dejavniki odvisne od želja in karakteristike podjetja	Majhna razpoložljivost tržnih posrednikov	+
	Nagnjenost k tveganju	-
	Nadzor nad poslovanjem	+
	Fleksibilnost vstopne oblike	-
	Oportunistično obnašanje	-
Drugi dejavniki	Kompleksnost posebnih znanj (know-how)	+
	Povprečje	+/-

1. Velikost podjetja: Podjetje Jaklič d.o.o. uvrščamo v skupino malih in srednjih podjetji. S stališča velikosti podjetja gre torej za manjše podjetje, ki nima na voljo veliko razpoložljivih virov za namene internacionalizacije. Pri tej točki smo ocenili, da velikost podjetja in razpoložljivi viri podjetja silijo v iskanje vstopne oblike z več eksternalizacije. (-)
2. Mednarodne izkušnje: Podjetje Jaklič d.o.o. ima veliko izkušenj z izvozom na tuje trge, saj kar 75 odstotkov proizvodov proda na tujem trgu. Mednarodne izkušnje znižujejo stroške in negotovost, zato lahko podjetje izbere vstopno obliko s pretežno internaliziranimi procesi. (+)
3. Diferenciacija produktov in storitev: Podjetje nima prodajnega programa, ki bi se zelo razlikoval od konkurence, zato bi bila eksternalizacija nekaterih procesov s stališča te točke primernejša. (-)
4. Kompleksnost produkta ali storitve: Produkta podjetja ne moremo oceniti kot zelo kompleksne, zato je mogoče izbrati obliko, ki predvideva več eksternaliziranih procesov. (-)
5. Socialno-kulturna razlika med domačim trgov in tujim trgov: Socialno-kulturne razlike med domačim in avstralskim trgov ne ocenjujemo kot zelo velike, zato bi izbira vstopne oblike z internalizacijo procesov ne bila preveč tvegana. (+)

6. Tveganja države in negotovost v oceni povpraševanja: Avstralskega trg ne ocenjujemo kot izrazito tveganega zato je mogoča določena internalizacija. (+)
7. Velikost in rast trga: Glede na tržne trende ocenjujemo, da avstralski trg raste, kar omogoča izbiro vstopne oblike z visoko stopnjo internalizacije. (+)
8. Posredne in neposredne tržne ovire: Največji tržni oviri, ki ju zaznavamo na avstralskem trgu sta predvsem oddaljenost trga (transportni stroški) in carinski stroški. Drugih ovir ne zaznavamo, zato ocenjujemo, da je s stališča tega dejavnika pozicija pri izbiri nevtralna. (+/-)
9. Visoka stopnja konkurence: Ocenjujemo, da je avstralski trg relativno konkurenčen trg, zato bi bilo s stališča tega dejavnika smotrneje izbrati vstopno obliko z več eksternalizacije. (-)
10. Majhna razpoložljivost tržnih posrednikov: Specifičnost panoge in pretekle izkušnje kažejo, da je razpoložljivost zanesljivih tržnih posrednikov na večini svetovnih trgov majhna. Po preliminarni tržni analizi enako trdimo tudi za avstralski trg. (+)
11. Nagnjenost k tveganju: Podjetje ni nagnjeno k tveganju. (-)
12. Nadzor nad poslovanjem: Podjetje si želi imeti nadzor nad vstopom na tuj trg in nad poslovanjem podjetja na tujem trgu. (+)
13. Fleksibilnost vstopne oblike: Podjetje želi obdržati visoko stopnjo fleksibilnosti vstopne oblike. (-)
14. Oportunistično obnašanje: Podjetje v nobenem primeru nima namenov in teženj po oportunističnem obnašanju do tržnih deležnikov. Doslej je vedno izgrajevalo trdne odnose tako s posredniki kot tudi s kupci podjetja. (-)
15. Kompleksnost posebnih znanj (know-how): Podjetje ne poseduje posebnih kompleksnih znanj, zato je mogoče produktne relativno enostavno kopirati. (+)

Seštevek ocen vseh dejavnikov, ki vplivajo na odločanje o vstopni obliki daje nevtralen rezultat. To pomeni, da je število dejavnikov, ki napeljujejo podjetje k izbiri vstopne oblike z več eksternalizacije enako številu dejavnikov, ki favorizirajo vstopne oblike z več internalizacije.

2 POSLOVNI NAČRT ŠIRITVE POSLOVANJA PODJETJA JAKLIČ D.O.O. NA AVSTRALSKI TRG

2.1 Povzetek poslovnega načrta

„Elevator pitch“

Podjetje Jaklič d.o.o., ki že več kot 20 let uspešno posluje v panogi izdelave posod iz nerjavne pločevine želi v svojem poslovanju narediti korak naprej. Z znanjem in izkušnjami, ki smo si jih pridobili s poslovanjem pretežno na mednarodnih trgih, želimo z odprtjem prodajne podružnice naše poslovanje razširiti še na avstralski trg. Avstralski trg že sedaj po velikosti dosega več kot polovico ameriškega trga in ima velik potencial rasti.

Kratek opis poslovne priložnosti

Poslovna priložnost podjetja je, da izkoristi rast panoge vinogradništva v Avstraliji in preko lastne prodajne podružnice ponudi na avstralskem trgu posode iz nerjavnega jekla. Izkoristiti mora rast vinogradniške panoge in vzpostaviti prodajno mrežo, ki bo omogočala nadaljnji razvoj podjetja na tem trgu.

Konkurenčna prednost in strategija

Konkurenčna prednost podjetja je skoncentrirana v znanju in izkušnjah, ki smo jih pridobili na mednarodnih trgih. Vsakodnevno soočanje s posebnostmi posameznih mednarodnih trgov nam omogoča, da se lahko na novih tujih trgih hitreje prilagajamo in hkrati ponudimo kupcem še nekaj več kot tam prisotna konkurenca. Z ustanovitvijo prodajne podružnice in s tem s stalno prisotnostjo na trgu, bomo lažje odgovarjali na izzive trga in spoznavali želje in potrebe kupcev.

Ciljni trgi in tržni segmenti

Podjetje se bo tako kot doslej osredotočalo na kupce iz vinogradniške panoge. Ta segment kupcev nam je najbolj poznan, saj dosega skoraj 95 % delež v celotni prodaji matičnega podjetja. Prodajne aktivnosti bomo usmerili v majhna in srednja podjetja, najprej na območju jugo vzhodne Avstralije, kasneje pa razširili poslovanje tudi na bolj oddaljene dele avstralske celine.

Ekonomika in dobičkonosnost

Podjetje bo v prvem letu poslovanja doseglo 270.000,00 avstralskih dolarjev (v nadaljevanju AUD) prihodkov od prodaje, ter zaključilo leto z minimalno izgubo v višini 2293,00 AUD. Načrtujemo, da bo podjetje v drugem letu začelo poslovati z dobičkom in v zadnjem letu

doseglo prihodke v višini 1.332.500,00 AUD ter čisti dobiček v višini 34.761,00 AUD. Interna stopnja donosa v proučevanem obdobju znaša 27,6%.

Vodstvena skupina in kadri

Odgovornost in izvršno funkcijo za širitev poslovanja v Avstralijo bo prevzel izvršni direktor. Ključni kader, ki ga bo podjetje potrebovalo za preboj na avstralski trg pa je oseba, ki bo združevala sposobnost vodenja podjetja in sposobnost opravljanja prodajnih aktivnosti.

2.2 Predstavitev družbe Jaklič d.o.o.

2.2.1 Panoga dejavnosti

Panoga, v kateri deluje podjetje, je dejavnost izdelovanja vseh vrst cistern in drugih posod ter naprav iz nerjavne pločevine. Tesno je povezana z vinarstvom, pivovarstvom, pa tudi drugimi, večinoma prehrambeno-predelovalnimi panogami, kjer je potrebna oprema iz nerjavne pločevine ali nerjavnega jekla.

Nerjavna jekla

Nerjavna jekla so materiali, ki vedno bolj prodirajo v naše vsakdanje življenje. Vsa nerjavna jekla so zlitine na osnovi železa z deležem železa najmanj 50%. Nerjavnost jekel pomeni, da ob dolgotrajnejšem stiku z vodo oz. na vlažnem zraku ne zarjavi oz. korodira. Korozijsko odpornost jekla daje element krom, ki ima lastnost, da povzroča pasivacijo. Že pri majhni koncentraciji kroma (od 12%) govorimo o nerjavnih jeklih. Poglavitna prednost nerjavnih jekel je korozijska odpornost. Korozijska odpornost pomeni odpornost v vlažni atmosferi oziroma odpornost na delovanje kislin, lugov in drugih korozijskih snovi.

Cisterne in druge posode za skladiščenje pijač

Pijače in druge tekočine lahko hranimo, negujemo in zorimo v različnih posodah, odvisno od našega namena in željene lastnosti. Glede na različne namene se uporabljajo posode iz različnih materialov, kot je steklo, beton, les, glina, kamen ali nerjavno jeklo. Posode iz nerjavnega jekla so odporne na vse vrste zunanjih vplivov, ne dodajajo okusa ali vonja k vsebini in so zdravju popolnoma neškodljive. Poglavitne prednosti so (Benefits of stainless steal, b.l.):

- korozijska odpornost
- estetski videz
- toplotna odpornost
- nizki stroški v trajnostni dobi
- popolno recikliranje
- biološka nevtralnost

- enostavna predelovalnost

Proizvajalci vina, ki so največji odjemalci podjetja, se posod iz nerjavnega jekla poslužujejo pri vseh stopnjah pridelave: meceraciji, dekantaciji, fermentaciji, mešanju, zorenju in čiščenju. Posode omogočajo sorazmerno enostavno upravljanje z zorenjem vina, hkrati pa omogočajo vzdrževanje visokih higienskih standardov, ustvarjajo pogoje za zorenje vina brez dostopa kisika, ohranjajo svežino skladiščenega vina (brez neželenih okusov), in s kontroliranim dostopom kisika ter omogočajo dvigovanje in mešanje droži.

2.2.2 Značilnosti panoge

Identificirali smo tri glavne značilnosti panoge:

- Vpliv cene vhodne surovine
- Nihanje panoge
- Tesna povezanost s panogo vinogradništva in sadjarstva

Osnovna surovina v proizvodnji produktov iz nerjavnega jekla je surovo nerjavno jeklo, katerega cena pomembno vpliva na cene končnih produktov v panogi. Proizvodnja surovega nerjavnega jekla od leta 1950 do 2012 nenehno raste s stopnjo rasti 5,91% letno. Svetovna proizvodnja je v letu 2012 dosegla 35,4 milijonov ton. Največje proizvajalka nerjavnega jekla je Kitajska (45% vse svetovne proizvodnje), sledijo ji druge azijske države (25% vse svetovne proizvodnje) in Evropska unija z 21% deležem v proizvodnji nerjavnega jekla (Stainless steel in Figures 2013, b.l.).

Cena surovega nerjavnega jekla kot vhodne surovine, pomembno vpliva na lastno ceno produktov v panogi, zato je zelo pomembno slediti gibanju cen surovine na svetovnem tržišču in izbrati najugodnejšega ter najkvalitetnejšega ponudnika.

Zaradi tesne povezanosti z vinarsko industrijo je glavna značilnost panoge izrazito ciklična prodaja. V spomladanskih mesecih, ko se začne delo v vinogradih in priprava kleti na novo letino, ima podjetje porast prodaje, ki razmeroma konstantno narašča do jeseni, ko doseže višek. V jesenskih mesecih, ko pridelovalci vina skladiščijo pridelek in lažje ugotovijo potrebo po posodah in cisternah, beležijo v podjetju največ naročil. Pozno jeseni pa je v panogi prisoten izrazit padec prodaje, ki traja do naslednje pomladi.

Vinarji, sadjarji, mlekarji ter drugi proizvajalci pijač in hranljivih tekočin pri svojem delu nujno potrebujejo posode, ki jih uporabljajo pri pridelavi, obdelavi in hranjenju. Panoga je tako tesno povezana s panogami proizvodnje pijač, še najbolj pa s panogo proizvodnje vina.

2.2.3 Ustanovitev podjetja in rast

Podjetje Jaklič d.o.o. izhaja iz osebne družbe Jaklič s.p., ki je bila ustanovljena že leta 1988. Sedež družbe se nahaja v Vipavi na Gradiški cesti 5. Dejavnost družbe je že od ustanovitve dalje izdelava večnamenskih cistern iz posebno kvalitetnega nerjavnega jekla.

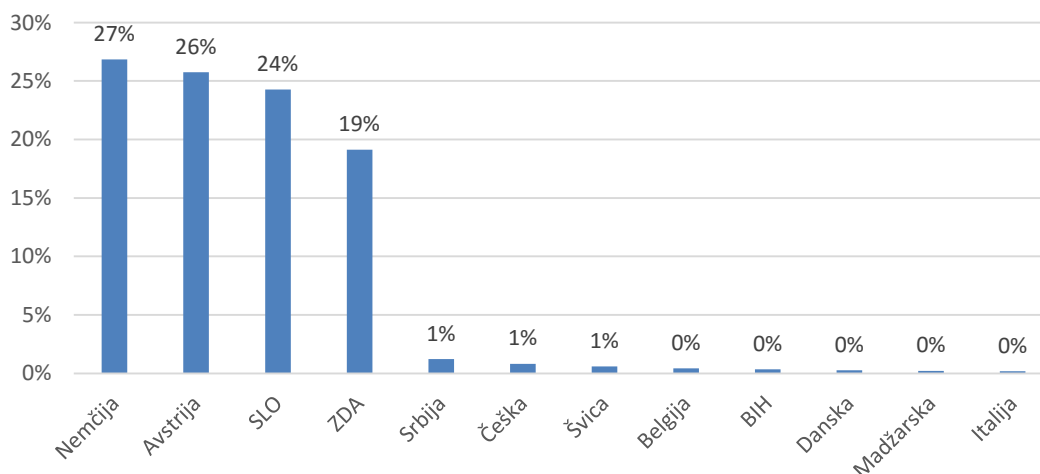
Podjetje izdeluje cisterne za različne namene, največ pa za hranjenje vina, soka, piva in drugih pijač, poleg tega pa še rezervoarje za vodo in manjše sode s podstavkom.

Leta 2002 je ustanovitelj osebne družbe Jaklič s.p., predvsem zaradi povečanega obsega poslovanja in lažjega poslovanja ustanovil družbo z omejeno odgovornostjo Jaklič d.o.o.. Istega leta pa je podjetje pridobilo tudi standard TÜV za področje varjenja. Trenutno je v družbi 24 zaposlenih. V poletnih mesecih, ko imajo povečan obseg naročil, pa še dodatno angažirajo večje število varilcev.

Od ustanovitve dalje, se je podjetje nenehno širilo in povečevalo svoje proizvodne zmogljivosti ter povečevalo prihodke. V devetdesetih leti prejšnjega stoletja je bilo podjetje usmerjeno predvsem na slovenski trg, z leti, pa je podjetju uspelo pridobiti zaupanje tudi tujih odjemalcev ter postati predvsem izvozno usmerjeno podjetje.

V začetku je podjetje iskalo poslovne partnerje (zastopnike) predvsem v bližnjih državah (Avstrija, Italija, Nemčija), kasneje pa je svojo širitev nadaljevalo na bolj oddaljenih trgih kot so Združene države Amerike.

Slika 1: Delež prodaje podjetja Jaklič d.o.o. v letu 2015 po posameznih državah



Vir: Interni podatki podjetja Jaklič d.o.o., 2016.

2.2.4 Proizvodi oz. storitve

Proizvodni program podjetja lahko razdelimo na dva sklopa:

1. Izdelava cistern in drugih posod
2. Izdelava vinifikatorjev in drugih proizvodov na željo naročnika

Izdelava cistern in drugih posod

Izdelava cistern ali drugih posod iz nerjavne pločevine zavzema največji delež v proizvodnji. Podjetje izdeluje različne tipe posod in lahko pri konstrukciji posode ustreže kakršnikoli želji naročnika, vendar pa proizvodni program vsebuje nekatere standardizirane tipe posod, ki se največkrat uporabljajo v industriji pridelave vina, piva in drugih pijač. Podjetje izdeluje naslednje vrste posod ali cistern:

- Odprte cisterne z nogami ali brez nog
- Kombinirane cisterne
- Ovalne cisterne
- Pravokotne cisterne
- Cisterne v skladovnicah
- Transportne cisterne
- Zaprte cisterne

V posode je vgrajena kvalitetna oprema in ojačitve (armatura) znanih dobaviteljev. Naročnikom omogočajo, da se na njihovo željo kontrolira in certificira končna obdelava zunanjih in notranjih površin posode. Značilna je dolga življenjska doba posod in enostavno vzdrževanje. Kot dodatno možnost omogočajo naročniku tudi vgraditev sistema za temperaturno regulacijo, modularno sestavljive stopnice in podest, opremo za cev in pralno glavo in druge dodatke.

Izdelava vinifikatorjev in drugih proizvodov

Vinifikator je tehnično-enološki pripomoček, ki omogoča nadzorovan potek maceracije. Vinarju omogoča, da poseže v procese, ki se odvijajo v posodi med maceracijo in jih sproti prilagaja. Izdelujemo pretočne vinifikatorje za maceracijo belih ter črnih sort, pa tudi potopne vinifikatorje, ki so primerni za obdelavo manjših količin drozge.

Podjetje izdeluje:

- pretočne vinifikatorje (ut)
- potopne vinifikatorji (rm)

Poleg vinifikatorjev in cistern podjetje proizvaja še manjše sode in rezervoarje za vodo ter druge proizvode po želji naročnika. Podrobnejši opis proizvodov prilagam v Prilogi 1.

2.2.5 Poslovni model podjetja

Poslovni model podjetja zaobjema več segmentov kupcev, ki pa jim je skupna potrebo po hranjenju različnih hranljivi pijač. Podjetje vstopa na različne segmente kupcev, predvsem proizvajalcev vina, sokov, mleka, olja in drugih pijač. Vrednost, ki jo podjetje ponuja je namenska nerjavna posoda za hranjenje pijač, ki vsebini ne dodaja okusa. Prodajni kanali so različni, najpogostejši pa je direktna prodaja ali prodaja preko posrednikov. Ključni resurs podjetja je potrebna oprema ter material za proizvodnjo. Material je najpomembnejši vhodni resurs, ki ga podjetje nabavlja pri specializiranih dobavitelji. Strukturo stroškov sestavlja strošek nabavljenega materiala (nerjavna pločevina), stroški amortizacije potrebne proizvodne opreme in stroški delovne sile (predvsem varilci). Ker gre za velike in razmeroma težke proizvode imajo posebno pomembno vlogo tudi stroški prevoza.

2.2.6 Strateške usmeritve podjetja

Podjetje je na podlagi preteklega poslovanja, vizije razvoja in poslanstva podjetja proučila možnosti za razvoj v prihodnje. Temeljne strateške odločitve, ki bodo določale poslovanje v prihodnosti so naslednje:

- Podjetje ostaja v isti dejavnosti
- Stabilnost poslovanja
- Inovativnost, kvaliteta, razvoj
- Višja stopnja internacionalizacija poslovanja

1. Podjetje ostaja v isti dejavnosti

Na podlagi informacij s strani končnih kupcev in informacij pridobljenih ob obiskih sejmov poslovodstvo trenutno ne vidi tehtnega razloga, da bi podjetje selilo dejavnost izven trenutne panoge ali v sorodno panogo. Svetovno povpraševanje in panožni trendi kažejo, da je potreba po nerjavnih posodah še vedno na visokem nivoju in da se vsaj na srednji rok ne bo bistveno spremenila.

2. Stabilnost poslovanja

Izkušnje iz preteklosti kažejo, da je iskanje novih trgov in s tem posledično večja razpršenost prodaje ključna za stabilnost prihodkov in stabilno rast podjetja. Odvisnost prodaje podjetja od enega trga pomeni večje tveganje za nihanje prodaje in s tem prihodkov podjetja, zato je nujno, da podjetje še naprej išče kupce na drugih tujih trgih in da prodajo še razprši. Proizvodne kapacitete so zaradi izrazito cikličnega značaja panoge med letom neenakomerno razporejene.

Večina kupcev se trenutno nahaja na severni polobli, kjer letni časi določajo nihanja v prodaji in posledično v proizvodnji.

3. Inovativnost, kvaliteta, razvoj

Ključne besede, ki morajo opredeljevati nadaljnji razvoj podjetja so: inovativnost, kvaliteta in razvoj. Zviševati je potrebno kvaliteto proizvodov in posledično zmanjševati število popravil pri kupcih. Na podlagi potreb kupcev bo potrebno razvijati nove proizvode in slediti tržnim trendom.

4. Višja stopnja internacionalizacije

V preteklosti smo se pri selitvi na tuje trge naslanjali predvsem na tuje posrednike, ki so sicer dobro poznali tržne razmere, vendar pa je podjetje velik del potencialnega zaslужka izgubilo s plačevanjem provizij. Takšen način prodaje pa poleg tega ne omogoča neposrednega stika s kupcem, kar privede do prevelike odvisnosti od posrednikov pa tudi do pomanjkanja direktnih povratnih informacij s strani kupcev. Na večjih tujih trgih tako načrtujemo spremeniti pristop širitve z odprtjem prodajnih podružnic. Z odprtjem prodajne podružnice bomo prišli neposredno do kupcev, ugotovili njihove morebitne dodatne potrebe in lažje spoznali ciljni trg.

2.3 Analiza trga

2.3.1 Splošni oris trga proizvajalcev vina v Avstraliji

Iz opisa panoge sledi, da je panoga izdelovanja posod iz nerjavne pločevine najtesneje povezana s panogo pridelave vina, zato se bom v tem poglavju usmeril v proučevanje stanja na avstralskem trgu pridelave vina, ki bo najizraziteje vplival na prihodnjo prodajo in uspešnost podjetja.

Zgodovina vinogradništva v Avstraliji je v primerjavi z evropsko zgodovinsko tradicijo zelo kratka. Ob naselitvi Avstralije so s priseljskim valom prišle na avstralski kontinent tudi tujerodne sorte vinske trte. Kmalu po prvih začetkih poskusne pridelave vina in prvih nagradah na vinskih sejmih se je število vinogradov hitro in občutno povečalo. Večina takrat pridelanega vina je bila izvožena v Veliko Britanijo. Med letom 1820 in 1840 so bili ustanovljeni vinogradi že v vseh zveznih državah. Pravi razcvet vinogradništva pa se je začel v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so se Avstralci začeli množično ukvarjati z vinogradništvom in ustanavljati butične vinske kleti. Vino je takrat postalo del avstralske družbe. (Australian Wine History, 2016).

Vino predstavlja pomemben del avstralskega življenja in poraba vina je v sozvočju s svetovljanskim načinom življenja Avstralcev. Avstralija je peti največji izvoznik vina na svetu. Avstralska vinarska industrija največ izvažata na trge Južne Azije in Indije, poleg tega pa ima

zelo razvit notranji trg saj je letna poraba vina v Avstraliji presega 500 milijonov litrov. Domači trg tako predstavlja cca. 36% vrednosti celotne prodaje avstralskega vina. Pridelava vina je Avstraliji pomembna gospodarska panoga in zaposluje 28.000 ljudi ter ustvarja zaposlenost v trgovini na drobno in debelo. Vinorodni okoliši se nahajajo v vseh šestih zveznih državah Avstralije. Najpomembnejša proizvodna območja pa na jugovzhodnem delu avstralske celine v zveznih državah Južna Avstralija, New South Wales in Victoria. (Viticulture, 2016).

Danes je v Avstraliji 60 vinskih regij in 2468 pridelovalcev vina. Zaradi raznolikega podnebja je v Avstraliji mogoče proizvajati vse vrste vin, od rdečih do belih vin, suhih, zelo sladkih ter penečih. Polega raznolikega podnebja pa k uspešnosti avstralske vinogradniške industrije pripomore tudi dobro organizirana mreža raziskovalnih in izobraževalnih ustanov za vinarstvo. (Australia's wine industry, b.l.)

Tabela 3: Nekaj podatkov od avstralski vinski industriji

Podatki o avstralski vinski industriji	
Število podjetji v panogi pridelave vina	2468
Najbolj vinorodne zvezne države	South Australia, New South Wales, Victoria
Površina vinogradov	154000 hektarjev; 11. mesto na svetovni lestvici
Produkcija vina	1200 milijonov litrov; 7. mesto na svetovni lestvici
Poraba vina na prebivalca	10,4 l na prebivalca; 13. mesto na svetovni lestvici
Izvozne države	Velika Britanji, Združene države Amerike, Kitajska

Vir: Statistics, 2016.

2.3.2 Opredelitev potrebe, zaznane v tržni priložnosti

Glavna potreba, ki jo podjetja zadovoljuje je zagotavljanje posode za hranjenje, zorenje in proizvodnjo različnih pijač. Glede na različne namene lahko uporabimo posode različnih dimenzij iz različnim materialov. Podjetje zadovoljuje potrebo po posodah, ki so odporne na oksidacijo, so trdne, obstojne in ne dodajajo okusa pijačam.

2.3.3 Kupci

Tipični kupec je podjetje, ki proizvaja hranljive pijače/tekočine (vino, pivo, sok, kis, mleko...) in potrebuje posode za proizvodnjo in hranjenje tekočin. Največji delež kupcev izhaja iz panoge vinarstva (95%), delež kupcev iz drugih panog pa je skorajda zanemarljiv.

Trg torej lahko segmentiramo glede na panogo iz katere izhajajo kupci in glede na velikost kupcev.

Panožna segmentacija:

- Proizvajalci vina
- Proizvajalci sadnih sokov
- Mlečna industrija
- Proizvajalci jedilnih olj
- Proizvajalci drugih hranljivih tekočin

Znotraj panoge pa lahko kupce segmentiramo še po velikosti:

- velika podjetja
- srednja, mala in mikro podjetja

Ciljni segment kupcev, ki ga podjetje zasleduje, so srednja, mala in mikro podjetja v panogi proizvodnje hranljivih pijač in jedilnih olj. Velika podjetja v izbranih segmentih velikokrat zahtevajo prevelike proizvodne kapacitete za izpolnitev naročil. Ker ima podjetje kar 95% kupcev iz panoge proizvajalcev vina bom podlago za izračun tržnega deleža in prihodkov podjetja iskal znotraj omenjene panoge. Želje kupcev so znotraj posamezne panoge relativno homogene. Različnost se kaže samo v željah po instalaciji različnih merilnih instrumentov in drugih dodatkov.

V spodnji sliki prikazujemo rast števila novoustanovljenih podjetji v panogi proizvodnje vina.

Tabela 4: Število novoustanovljenih podjetji in delež delujočih podjetji v panogi proizvodnje vina.

	Število novoustanovljenih podjetji	Delež trenutno delujočih podjetji (v %)
Podjetja ustanovljena leta 2000 in po njem	816	31,1
Podjetja ustanovljena med letom 1990 in 1999	952	38,6
Podjetja ustanovljena med letom 1980 in 1989	338	13,7
Podjetja ustanovljena med letom 1970 in 1979	183	7,4
Podjetja ustanovljena pred letom 1970	179	9,20
SKUPAJ	2468	

Vir: Wineries established, 2016

2.3.4 Konkurenca

Pri opisu konkurence moramo na panogo v kateri delujemo, gledati širše. Opredeliti je potrebno neposredno konkurenco, ki pretežno izdeluje opremo za proizvajalce vina, na konkurenco, ki ponuja širši spekter proizvodov iz nerjavne pločevine in posredno konkurenco s ponudbo

substitutov. Polega tega moramo konkurenčna podjetja v širši panogi segmentirati tudi po velikosti in kraju poslovanja.

Tako dobimo tri skupine podjetji, ki predstavljajo našo posredno in neposredno konkurenco.

1. Mikro podjetja s proizvodnimi programi za pridelovalce vina in pivovarje

V tej skupini prevladujejo podjetja z manjšim številom zaposlenih (1-10 zaposlenih). Ta skupina podjetji lahko izvršuje naročila manjših vrednosti, saj jim proizvodne kapacitete ne omogočajo zadostiti potrebam večjih kupcev. Podjetja se zato obračajo k kupcem, ki naročajo manjše količine.

Prednost omenjenih podjetij je v njihovi fleksibilnosti. Proizvodni program največkrat ne obsega standardnih proizvodov, pač pa produkt lahko ob naročilu popolnoma prilagodijo kupcem. Vendar pa prednost v fleksibilnost ni tako izrazita, saj tudi srednja podjetja, med drugimi tudi naše podjetje, lahko kupcu ob večjem naročilu ponudijo skorajda popolno fleksibilnost in niso omejena s standardno ponudbo, ki jo imajo v prodajnem programu.

2. Srednja in velika podjetja s proizvodnimi programi za pridelovalce vina in pivovarje

V skupino večjih podjetji, ki delujejo na področju Avstralije, uvrščamo predvsem podjetja, ki na avstralskem trgu delujejo že dlje časa. To so podjetja, ki so uspela poslovanje povečati in se iz majhnih delavnic razviti v podjetja s 10-50 zaposlenih ali večja, tudi multinacionalna podjetja. Skupaj z razvojem poslovanja so se podjetja modernizirala in do določene mere avtomatizirala proizvodne zmogljivosti.

3. Podjetja s ponudbo substitutov

Posredno konkurenco, predstavljajo večja in manjša podjetja, ki izdelujejo sorodne proizvode ali substitute. V to skupino podjetji uvrščamo podjetja, ki izdelujejo posode iz drugi materialov, ki so lahko do določene mere substituti proizvodom iz našega proizvodnega programa.

2.3.5 Obseg trga in trendi

Obseg in velikost trga je kvantitativno zelo težko določiti. Velikost trga je glede na razpoložljive podatke mogoče oceniti le glede na velikost panoge vinogradništva. Kumulativne tržne vrednosti prodaje pa so odvisne še od trenutne ravni opremljenosti potencialnih kupcev, predvidenih novih investicij v panogi vinogradništva, ter deležu vinogradnikov, ki pri pridelavi vina uporabljajo posode iz nerjavnega jekla. Glede na to, da je Avstralija po produkciji vina v svetovnem merilu na sedmem mestu lahko z analogijo ugotovimo, da je obseg avstralskega trga dosega približno polovico obsega trga Združenih držav Amerike. (Australia's wine industry, b.l.)

2.4 Utemeljitev priložnosti

2.4.1 Utemeljitev priložnosti

Podjetje priložnost vidi v trendu rasti vinogradniške panoge v Avstraliji. Izjemno hitro rast, ki jo je panoga doživljala že od sedemdesetih let prejšnjega stoletja, še posebno pa na prelomu tisočletja je prekinila gospodarska kriza. Danes, ob koncu krize pa lahko pričakujemo nadaljevanje rasti saj so pogoji za nadaljnji razvoj industrije zelo dobri. Ustanovljeni so bili posebni raziskovalni inštituti, fakultete za pridobitev ustrezne izobrazbe na področju vinarstva in druge podporne ustanove. Priložnost vidimo tudi v možnosti, da izkoristimo pretekle izkušnje s prodajo na tujih trgih ter uravnotežimo prodajna nihanja, ki nastajajo skozi leto.

2.4.2 Utemeljitev konkurenčne prednosti

Konkurenčno prednost na avstralskem trgu lahko utemeljujemo z zelo dobrim poznavanjem potreb kupcev in pridobljenimi izkušnjami na drugih tujih trgih. Podjetje bo z akumuliranim znanjem zagotavljalo strokovno svetovanje potencialnim kupcem skozi celotni prodajni proces in po njem. Konkurenčnost lahko še dodatno okrepimo z nižjo proizvodno ceno, ki jo dosegamo v Sloveniji. Čeprav smo v težjem položaju kot domača podjetja, saj so stroški prevozov za nas višji, pa lahko kljub temu zaradi nižje lastne cene konkuriramo tudi z nižjo prodajno ceno.

2.4.3 Velikost tržnega deleža

Velikost trga bi lahko ocenili s številom podjetji, ki delujejo v panogi vinogradništva. Tržni delež bomo tako ocenjevali s številom kupcev iz panoge vinogradništva.

Po občutni rasti v prejšnjem desetletju, je zadnjih nekaj let število pridelovalcev vina v Avstraliji stagniralo, zato smo se odločili za konservativni scenarij in nadaljnjo stagnacijo predvideli tudi za prihodnja leta. Tržni delež iz leta v leto povečujemo, od 0,5% do 2,5% ob koncu obdobja.

Tabela 5: Velikost tržnega deleža in predvidenega števila kupcev podjetja po letih

	LETO 1	LETO 2	LETO 3	LETO 4	LETO 5
Velikost trga (št. podjetji)	2468	2468	2468	2468	2468
Tržni delež (v %)	0,50	1,00	1,50	2,00	2,25
Št. kupcev	12	25	37	49	56

2.5 Načrt trženja

2.5.1 Izdelki in storitve (s poudarkom na trženjskemu delu)

Izdelki in poprodajne storitve bodo na tujem trgu enake kakor jih ima matično podjetje že sedaj. Tržna analiza, ki jo bomo dodatno pripravili v začetku poslovanja podružnice bo morebiti pokazala specifične tržne posebnosti. V kolikor bi bilo potrebno v ponudbo vključiti še kakšen poseben model proizvoda (zaradi specifične trga in posledično povpraševanja) bo podjetje sledilo potrebam trga. Naša ponudba na avstralskem trgu bo tako obsegala:

- Cisterna - odprta z nogami
- Cisterna - odprta brez nog
- Cisterna - kombinirana
- Cisterna za sladkor
- Cisterna - ovalna
- Cisterna - pravokotna
- Cisterna v skladovnicah
- Cisterna - transportna
- Cisterna - zaprta
- Cisterna za pivo
- Cisterna - zaprta za sok
- Pretočni vinifikatorji - ut
- Potopni vinifikatorji – rm

2.5.2 Cenovna strategija

Cenovna strategija ne bo odstopala od strategije, ki jo že izvajajo v matičnem podjetju. Vsaj v začetku se bo potrebno cenovno pozicionirati v srednji-nižji cenovni razred. Potrebno bo izkoristiti določeno prednost v cenejši delovni sili, hkrati pa kompenzirati stroške povezane s prevozom in carino. Izkušnje iz ameriškega trga so dragocen pokazatelj, da je s ceno mogoče konkurirati tamkajšnjim proizvajalcem. V kalkulacijah je predvidena povprečna cena za prodajo cisterne v višini 5.000,00 AUD, vinifikatorja pa 12.500 AUD. Ceno smo določili tako, da smo najprej izračunali povprečno prodajno ceno matičnega podjetja na tujih trgih, ki smo jo dosegali v letu 2015 za oba produkta (cisterna, vinifikator) in sicer s pomočjo tehtanega povprečja prodanih količin matičnega podjetja. Gre za okvirne prodajne cene, ki so za potrebe projekcij namerno postavljene nižje od tega kar ocenjujemo, da trg dopušča. Cen ne bomo diferencirali, temveč bomo vsem kupcem ponudili produkte po enakih cenah.

2.5.3 Tržne poti

Tržne poti bomo izbirali glede na geografsko oddaljenost od sedeža podjetja. V jugovzhodni Avstraliji, kjer bo sedež podjetja se bomo posluževali direktne prodaje, za ostale dele Avstralije pa organizirali posredniško mrežo. V Sloveniji se trenutno poslužujemo direktne prodaje, medtem, ko imamo v drugih državah pogodbeno razmerje ali ustne dogovore s posredniki.

Takšen princip prodaje bomo vzpostavili tudi na avstralskem trgu. Naš zaposleni bo organiziral promocijo in prodajo naših izdelkov na vinorodnih območjih v okolici Melbourn, Sydney-a in mesta Adelaide.

Na oddaljenih območjih Avstralije (zahodna Avstralija, Tasmanija, severna Avstralija, okolica Brisbane-a) pa se bomo v začetku poslužili prodaje s pomočjo posrednikov s katerimi bomo sklenili posredniške pogodbe ali pogodbe o zastopanju. Naše potencialne partnerje lahko iščemo predvsem pri trgovskih podjetjih za prodajo kmetijske opreme ali podjetjih, ki se ukvarjajo s prodajo drugih izdelkov iz nerjavne pločevine.

Stroški prodajnih poti

Stroški neposredne prodaje so vsi stroški prodaje, ki bodo nastali kot posledica prodajnih aktivnosti v podjetju. K stroškom neposredne prodaje štejemo še plače zaposlenih v prodaji.

V kalkulacijah smo predvideli stroške potovanja v Perth, Brisbane in Tasmanijo. Omenjena območja bomo obiskali enkrat letno. V prvem letu se bomo predvsem osredotočili na iskanje morebitnih posrednikov, medtem, ko bomo z naslednjimi obiski predvsem utrjevali vezi s posredniki.

Maržo za prodajo preko posrednikov bomo določili glede na tržne razmere in glede na pretekle izkušnje, ki jih imamo s sodelovanjem s posredniki.

Predvideli smo dva obisk letno na posameznih področjih, kjer se bomo posluževali posredne prodaje. Tako bo naš zaposleni dvakrat letno obiskal Tasmanijo, Perth in Brisbane. V razpredelnici so prikazani stroški letalskih vozovnic in prenočitev ter druge stroške povezane z bivanjem na omenjenih področjih.

2.5.4 Trženjsko komuniciranje

Strategija trženjskega komuniciranja bo usmerjena v tržno komuniciranje, ki bo potencialnim kupcem predstavilo naše podjetje in proizvode kot spoj kvalitete, zanesljivosti, trajnosti in cenovne ugodnosti. Izkoristili bomo vse razpoložljive in smotrne kanale komuniciranja. Aktivnosti trženjskega komuniciranja so podrobneje opisane spodaj.

Direktna telefonska komunikacija - priprava baze potencialnih kupcev

Pred začetkom prodaje na ciljnem trgu bomo identificirali vse potencialne stranke, ki bi jih lahko zanimali naši produkti in vzpostavili bazo strank (poenostavljen CRM sistem) s katero bomo sledili našim trženjskim aktivnostim in ugotavljali odziv strank. Potencialne stranke bomo iskali med podjetji, ki potrebujejo izdelke iz nerjavne pločevine.

Priprava prospektov

Pripravili bomo reklamni material v obliki prospekta, ki bo v najlepši luči predstavil kvaliteto in dizajn vseh proizvodov v našem proizvodnem programu.

Prenovitev internetnega portala

V načrtu imamo prenovitev spletne strani, ki bo predstavljala naše podjetje ter naše izdelke. V času svetovnega spleta je nujno potrebno, da se v kar najboljši luči predstavimo tudi na spletu. Konkurenca na ciljnem trgu ima zelo moderne internetne portale, ki izkazujejo predvsem modernost in dizajn, zato bo z vstopom na avstralski trg nujno potrebna prenovitev in prevod internetne strani v angleški jezik.

Obisk sejmov

Vsako podjetje, ki želi slediti dogajanjem v lastni panogi in na tržišču, mora nujno obiskovati sejemске prireditve. V podjetju se večkrat letno udeležimo kmetijskih in vinskih sejmov, da se seznanimo z novo tehnologijo, tržnimi trendi, pa tudi navežemo stike z morebitnimi poslovnimi partnerji. Sejmi, ki jih načrtujemo obiskati, so:

Tabela 6: Predvideni obiski sejmov

Sejemška prireditev	Čas	Strošek (v AUD)
Australian Wine Industry Technical Conference & Trade Exhibition (Adelaide)	Julij	995
A Taste of French Terroirs (Melbourne)	November	200
AUSPACK (Sydney)	Marec	1.700

Vir: Trade show, 2016

Priprava razstavnega prostora

V četrtem letu poslovanja načrtujemo ureditev posebnega predstavitvenega prostora, ki bo namenjen potencialnim kupcem, da si pred nakupom lahko ogledajo in preverijo naš prodajni program. Potrebno bo najeti dovolj prostorno halo ali večji prostor ter ga opremiti s tipskimi

produkti iz našega prodajnega programa. V okviru predstavitvenega mesta bi lahko uredili še manjšo vinoteko v kateri bi lahko našim strankam postregli še z najboljšimi vini.

2.5.5 Oglaševanje

Oglaševanju v matičnem podjetju doslej nismo namenili veliko pozornosti, vendar pa selitev na tuj trg zahteva več pozornosti tudi temu področju. Pri oglaševanju cistern moramo priti v stik s končnimi kupci, to je kmetovalci, vinarji in drugimi proizvajalci hranljivih pijač, zato bomo oglaševali izključno v medijih, ki so namenjeni tem skupinam kupcev. Z oglaševanjem bomo začeli postopoma in šele takrat, ko bodo pripravljene katalogi in bo prenovljena spletna stran podjetja. Razmišljamo o oglaševanju v naslednjih medijih:

- Wine state magazine
- Wineshowcase
- Farm weekly
- <http://www.acresaustralia.com.au/>

Proračun za oglaševanje bomo povečevali sorazmerno z višino prihodkov ali v primeru posebnih prodajnih akcij.

2.5.6. Pospeševanje prodaje

Pospeševanje prodaja poteka skladno s prodajnimi navadami znotraj panoge. Večji kupci so tako deležni posebnih količinskih popustov v odvisnosti od količine povpraševanja. Ob naročilu izven sezone, izjemoma pripravimo tudi posebne izven-sezonske popuste v višini od 5% – 10 % v odvisnosti od dimenzije cisterne. Takšna politika je v podjetju že ustaljena in mislimo z njo nadaljevati tudi na tujem trgu.

2.5.7 Stroški marketinške strategije

Tabela 7: Stroški trženjske strategije (v AUD)

STROŠEK	LETO 1	LETO 2	LETO 3	LETO 4	LETO 5
Stroški sejmov	1.195	2.895	2.895	2.895	2.895
Stroški razvoja posredniške mreže	3.168	3.168	3.168	3.168	3.168
Priprava prospektov	1.080	500	500	500	500
Internetni portal in vzdrževanje	2.000	500	500	500	500
Oglaševanje	1.000	2.000	4.000	8.000	16.000
Stroški razstavnega prostora	0	0	0	43.000	18.000
SKUPAJ	8.443	9.063	11.063	58.063	41.063

2.6 Načrt proizvodnega ali storitvenega procesa

2.6.1 Ključni faktorji poslovnega procesa

Zaposleni, ki bo odgovoren za širitev poslovanja v Avstralijo, bo moral zagotoviti vse potrebno za začetek poslovanja podjetja. Ključni faktorji poslovnega procesa so torej:

- ustanovitev podjetja
- poslovni prostori podjetja
- zagotovitev osnovnih pogojev za delovanje

Ustanovitev podjetja

Pred pričetkom poslovanja bo potrebno ustanoviti podjetje. Postopek ustanovitve je relativno enostaven in kratkotrajen. Administrativni stroški znašajo 457,00 AUD. (Starting a Business in Australia, 2016)

Ime podjetja: Jaklic INOX Pty Ltd

Pravno-organizacijska oblika: Pty Ltd - Proprietary Company Limited

Lastništvo: Jaklič d.o.o. (100%)

Sedež: Melbourne

Poslovni prostori podjetja

Izbira sedeža podjetja, predvsem pa lokacije poslovnih prostorov sta za podjetje pomembni odločitvi, saj lahko na dolgi rok pomembno vplivata na stroške poslovanje. Sedež podjetja nameravamo osnovati v Melbourne-u. Pri izboru lokacije smo se osredotočili le na jugovzhodni del Avstralije, saj je tam največja koncentracija vinorodnih okolišev. Mogoče alternative so bila mesta Adelaide, Melbourne, Canberra in Sydney. Odločili smo se, da sedež podjetja postavimo v Melbourne iz naslednjih razlogov (Why Melbourn, b.l.):

- geografske lege: Melbourne ima izmed vseh zgoraj naštetih alternativ najboljšo geografsko lego, saj leži v osrčju vinorodnih okolišev.
- prometne infrastrukture: Prometna infrastruktura je zelo dobro razvita. Mesto z največjim kontejnerskim pristaniščem v Avstraliji je preko železniških, letalskih in cestnih povezav odlično povezano z ostalimi večjimi mesti in notranjostjo avstralske celine.
- cenovno ugodne poslovne infrastrukture: V primerjavi z ostalimi mesti na jugovzhodu Avstralije je poslovna infrastruktura (poslovni prostori, električna, ogrevanje, IT storitve) cenovno ugodna.

Stroški poslovnega prostora se bodo zviševali skladno s številom zaposlenih. Najeli bomo namreč že urejene poslovne prostore z vso potrebno infrastrukturo, ki jih najemodajalci

ponujajo po ceni na osebo. Ko bomo v skladu z marketinškim načrtom urejali promocijsko sobo bo potrebno najeti večji prostor.

Nabava opreme in zagotovitev osnovnih pogojev za delovanje podjetja

Pred pričetkom poslovanja podjetja bo potrebno nabaviti pisarniško opremo, IT opremo ter vzpostaviti sodelovanje z računovodskim servisom, ki bo opravljal računovodske in knjigovodske storitve za podjetje. Zagotoviti bo potrebno prevozno sredstvo za zaposlenega.

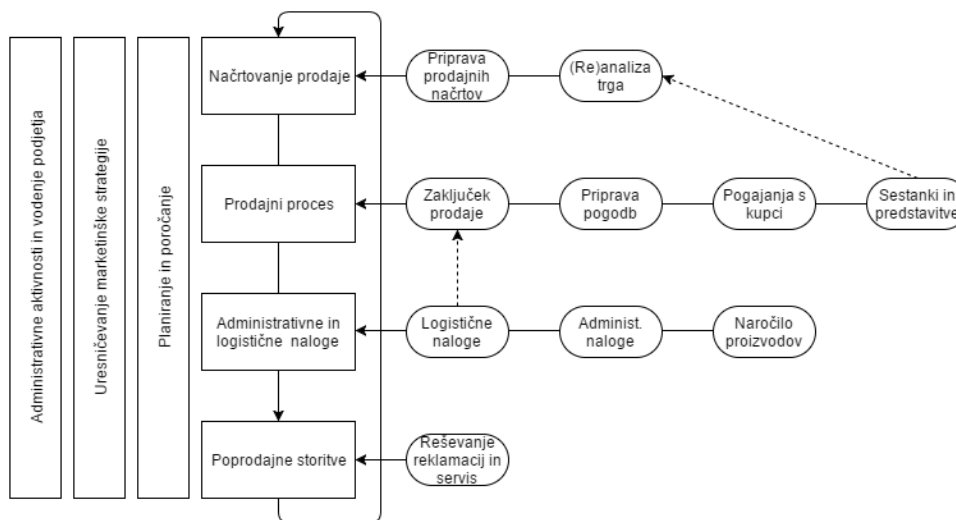
2.6.2 Izvedbeni proces

Izvedbeni proces v podjetju in naloge lahko razdelimo na štiri glavne vsebinske sklope. Direktor podjetja, ki bo v začetku edini zaposleni bo moral prevzeti vse funkcije znotraj podjetja in bo opravljal naslednje naloge:

- Vodenje podjetja in administrativne aktivnosti
- Planiranje in poročanje
- Uresničevanje marketinške strategije
- Prodajne aktivnosti

Na spodnji sliki prikazujemo izvedbeni proces podjetja, kjer je še posebej poudarjen proces prodajnih aktivnosti.

Slika 2: Izvedbeni proces podjetja



2.6.3 Potrebe po zaposlenih in delovni čas

Zaposlitveni načrt za naslednjih 5 let poslovanja predvideva poleg zaposlitve direktorja podjetja še zaposlitev dveh zaposlenih, in sicer dveh prodajalcev. Urnik dela bo prilagojen splošnemu

delovnemu urniku v državi. Predvidoma bo delovni čas zaposlenih med 9:00 zjutraj in 17:00 popoldan.

Tabela 8: Stroški plač (v AUD)

Zaposleni	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5
Direktor	80.000	130.000	150.000	150.000	150.000
Prodajalec 1		50.000	100.000	120.000	120.000
Prodajalec 2				50.000	100.000
Skupaj	80.000	180.000	250.000	320.000	370.000

2.6.4 Zunanji sodelavci in zunaj najeta podjetja

Ob začetku delovanja podjetja bo potrebno zagotoviti nekatere zunanje izvajalce. Za področje vodenja poslovnih knjig in priprave finančnih izkazov bomo angažirali podjetje za izvajanje računovodskih storitev. Drugi zunanjih izvajalcev v načrtovanem obdobju ne bomo potrebovali.

2.6.5 Pravna vprašanja in potrebna dovoljenja

Posebnih dovoljenj ali drugih zakonodajnih omejitev za poslovanje podjetja nismo zaznali. Zakonodaja, ki je za naše podjetje relevantna je splošna gospodarska in davčna zakonodaja, ki daje okvir poslovanju malih in srednjih podjetji v Avstraliji.

2.7 Dolgoročna strategija podjetja

2.7.1 Vizija in poslanstvo

Vizija podjetja

Ne glede na raven načrtovanja (korporacijska raven, raven poslovne enote) se mora proces planiranja v podjetju začeti s poglobljeno analizo notranjih in zunanjih dejavnikov podjetja. Analizirati je potrebno predvsem resurse podjetja, komparativne prednosti, zmožnosti podjetja, konkurenčne prednosti, tržne razmere in okoljske vidike poslovanja. Na podlagi podrobne analize naštetih dejavnikov lahko podjetje oblikuje vizijo podjetja (Ferrell, Michael, & Hartline, 2011, str. 31).

Glede na trenutno tržno pozicijo podjetja na trgu, poznavanje tržnih razmer, pretekle izkušnje in razpoložljive resurse podjetja, smo v podjetju Jaklič d.o.o. oblikovali naslednjo vizijo:

Vizija podjetja Jaklič d.o.o. je postati izvozno usmerjeno, razvojno naravnano, inovativno podjetje, specializirano za razvoj in ponudbo proizvodov, izdelanih iz nerjavne pločevine. Želimo postati podjetje z razvejano prodajno mrežo na vseh celinah.

Poslanstvo

Zastavljene poslovne cilje bo podjetje dosegalo z zagotavljanjem kvalitetnega dela, s spoštovanjem rokov izdelave in s konkurenčnimi cenami. Skušali bomo spoznati resnične potrebe naših kupcev in temu prilagoditi našo ponudbo. Končni cilj naše podjetniške dejavnosti je zagotoviti razvojno sposobnost podjetja.

2.7.2 Opredelitev merljivih ciljev za prvih 5 let poslovanja

V ozadju opredeljevanja merljivih ciljev stojita dva dejavnika za katera mislimo, da sta ključna za bodoče uspešno poslovanje podjetja. Za uspeh projekta torej mislimo, da je potreben kar najhitrejši prehod iz faze priprav in ustanavljanja podjetja v fazo prodaje (posredovane ponudbe) in stalno zagotavljanje kvalitete, ki je še posebej ključno v začetku poslovanja (št. reklamacij). Postavili smo si naslednje merljive cilje:

1. Število posredovanih ponudb potencialnim kupcem mora v prvem letu preseči število 50

Ocenjujemo, da je za uspešno selitev podjetja na tuje trg potreben hiter in aktiven pristop k izvajanju prodajnih aktivnosti. Prodajni proces je razmeroma dolg, zato je ključno, da nas potencialni kupci kar najhitreje spoznajo. Na prodajne aktivnosti se moramo osredotočiti že na samem začetku poslovanja in temu posvetiti največ pozornosti

2. Dobiček v tretjem letu poslovanja

Selitev na avstralski trg bomo lahko upravičili le v kolikor bodo trendi uspešnosti poslovanja to nakazovali. Cilje poslovanja v tretjem letu je izkazati dobiček.

3. Majhno število reklamacij

Zagotavljanje kvalitete je eden izmed pomembnih ciljev našega podjetja. Manjše število reklamacij pomeni boljšo pozicijo v očeh kupca in s tem uspešnejši prodajni proces. Število reklamacij ne sme presegati deleža 3% od števila prodanih produktov.

2.7.3. Identificiranje priložnosti za rast podjetja (v okviru prvih 10 let poslovanja)

Po stabilizaciji poslovanja v načrtovanem obdobju vidimo priložnost za rast podjetja v smeri geografske širitve ter na osredotočanje k segmentu kupcev iz panoge sadjarstva in mlekarstva.

Avstralska celina je obsežna, zato v začetku z danimi resursi ne bo mogoče doseči zadovoljive teritorialne prisotnosti v vseh deli Avstralije, na Tasmaniji ter Novi Zelandiji. Kot je že iz poslovnega načrta razvidno se bomo v začetku usmerili predvsem na jugovzhodni del Avstralije, kasneje pa lahko prodajno mrežo razširimo še na druge dele celine.

Ker nam je panoga vinogradništva najbolj poznana se bomo najprej usmerili v ta segment kupcev, kasneje pa lahko ob stabilnem poslovanju namenimo več resursov za prodajo drugim segmentom kupcev.

2.8 Vodstvena skupina in kadri

2.8.1 Vodstvo podjetja

Odgovornost in izvršno funkcijo za širitev poslovanja v Avstralijo bo prevzel izvršni direktor. Zaposleni, ki bo prevzel direktorsko funkcijo avstralskega podjetja še ni določen. V organigramu pod točko »2.8.6 Organizacijska struktura« bo direktor podjetja v Avstraliji odgovarjal izvršnemu direktorju in lastniku matičnega podjetja.

2.8.2 Ključni kadri

Ključni kader, ki ga bo podjetje potrebovalo za preboj na avstralski trg je oseba, ki bo združevala sposobnost vodenja podjetja in sposobnost opravljati prodajne aktivnosti. Poiskati bo potrebno samoiniciativno osebo s tehničnim znanjem, poznavanjem jezika in kulture. Še pred samo investicijo bomo izbiri kadra namenili veliko pozornosti. V kolikor izbrana oseba ne bi izhajala iz trenutnega nabora zaposlenih, predvidevamo, da bi bilo potrebno vsaj tri do šest mesečno izobraževanje znotraj matičnega podjetja.

2.8.3 Načrt zaposlovanja

Načrt zaposlovanja predvideva v naslednjem pet-letnem obdobju tri (3) zaposlitve. Poleg direktorja podjetja bomo zaposlili še dva prodajalca.

Konec drugega leta tako načrtujemo zaposlitev dodatnega prodajalca (prodajalec 1), ki bo okrepil prodajne napore. V začetku bi bila njegova naloga predvsem pomoč pri prodajnih aktivnostih direktorja podjetja, kasneje pa bi že lahko samostojno opravljal funkcijo komercialista.

V četrtem letu načrtujemo zaposlitev drugega prodajalca (Prodajalec 2), ki bo še dodatno okrepil prodajni tim.

Tabela 9: Dinamika zaposlitev v podjetju

Nove zaposlitve (funkcija)	LETO 1	LETO 2	LETO 3	LETO 4	LETO 5
Direktor	X				
Prodajalec 1		X			
Prodajalec 2				X	

2.8.4 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju

Pri iskanju zaposlenih se bomo posluževali različnih poti. Zaposlene bomo tako iskali preko specializiranih spletnih portalov ali preko priporočil tretjih oseb. Posebnega sistema nagrajevanja podjetje ne predvideva, plače zaposlenih pa bodo sledile uspešnosti podjetja.

2.8.5 Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve

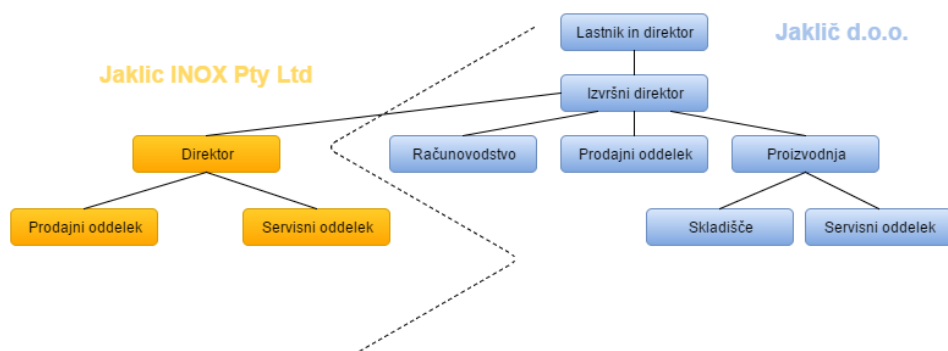
Podjetje drugih lastnikov ne bo imelo.

2.8.6 Organizacijska struktura

Podjetje Jaklič d.o.o. je tako kot večina proizvodnih podjetji hierarhično organizirano. Najpomembnejši in najštevilčnejši oddelek je proizvodnja, ki zajema celoten proizvodni obrat in skladišče za skladiščenje polizdelkov ter končnih proizvodov. Vodja proizvodnje je direktno podrejen izvršnemu direktorju. Poleg proizvodnje je za podjetje zelo pomemben prodajni oddelek, ki ga vodi prodajni direktor. V podjetju imamo tudi računovodstvo in tajništvo, ki skrbita za knjiženje poslovnih dogodkov in pripravo računovodski izkazov ter izvrševanje drugih administrativnih nalog. Izvršni direktor nadzira vsakodnevno poslovanje podjetja, skrbi za stike z večjimi kupci in nadzira tekoče poslovanje.

Spodnja slika (slika 3) prikazuje vpetost novega podjetja v matično organizacijo. Direktor novega podjetja bo tako poročal in odgovarjal izvršnemu direktorju matičnega podjetja.

Slika 3: Ogranigram podjetji Jaklič d.o.o. in Jaklic INOX Pty Ltd.



2.9 Splošni terminski plan

2.9.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu

V prvem letu poslovanja bo posebej pomembno zagotoviti takojšnje redno delovanje podjetja. Le tako se bomo lahko čimprej osredotočili na prodajne aktivnosti, ki so ključne za uspešno širitev poslovanja na tuje tržišče. Še pred odhodom zaposlenega v Avstralijo se bo potrebno pripraviti na vse administrativne in druge ovire, da bo ustanovitev podjetja, nakup potrebne opreme, najem prostorov in druge aktivnosti čimprej opravljene.

Tabela 10: Ključne aktivnosti pred ustanovitvijo podjetja in v prvem poslovnem letu

Aktivnost	Začetek aktivnosti	Okvirno trajanje
Izbor kadra za pozicijo direktorja	Pred ustanovitvijo podjetja	2 meseca
Izobraževanje kadra	Pred ustanovitvijo podjetja	3-6 mesecev
Selitev zaposlenega v Avstralijo	Pred ustanovitvijo podjetja	1 teden
Registracija in ustanovitev podjetja	Ob ustanovitvi podjetja	1 teden
Najem poslovnih prostorov	Ob ustanovitvi podjetja	2 tedna
Nakup potrebne pisarniške opreme	Ob ustanovitvi podjetja	1 teden
Zagotovitev prevoznega sredstva	Ob ustanovitvi podjetja	1 teden
Dopolnitev prodajnega načrta (akcijski načrt)	Ob začetku delovanja	2 tedna
Dopolnitev marketinške strategije	Ob začetku delovanja	2 tedna
Prodajne in managerske aktivnosti (redno delovanje)	Ob začetku delovanja	12 mesecev

2.9.2 Terminski načrt

Terminski načrt prilagamo v prilogi 3.

2.10 Finančni načrt

Finančni načrt prikazuje načrtovano poslovanje podružnice na avstralskem trgu. Ustanovljena podružnica bo proizvoda odkupovala iz matičnega podjetja v Sloveniji. Finančni načrt je narejen v avstralski valuti, to je v avstralskem dolarju.

2.10.1 Prihodki in predpostavke za izračun: cena, količina

Izhodišče za oceno količinske in vrednostne napovedi povpraševanja je velikost trga. V Avstraliji je trenutno 2468 pridelovalcev vina. Po občutni rasti v prejšnjem desetletju, je zadnjih nekaj let število pridelovalcev stagniralo, zato smo se odločili za konservativni scenarij in stagnacijo predvideli tudi za prihodnja leta. Tržni delež iz leta v leto povečujemo, od 0,5% do 2,5% na koncu obdobja. To pomeni, da bomo v prvem letu prepričali 12 kupcev, zadnje leto pa bomo po predvidevanjih imeli že 62 odjemalcev. Število kosov posameznega proizvoda smo

izračunali iz podatkov matičnega podjetja, saj ugotavljamo, da povprečno naročilo na podjetje znaša 4 cisterne in pa 0,30 vinifikatorja. Ker je delež odjemalcev iz drugih panog zanemarljivo majhen, smo prodajo temu tržnemu segmentu zanemarili.

Tabela 11: Predpostavke za izračun prihodkov in vrednost prodaje

	LETO 1	LETO 2	LETO 3	LETO 4	LETO 5
Velikost trga	2468	2468	2468	2468	2468
Tržni delež (v odstotkih)	0,50	1,00	1,50	2,00	2,50
Št. kupcev	12	25	37	49	56
Cisterne (kos)	49	99	148	197	224
Vinifikatorji (kos)	4	7	11	15	17
Cisterne (vrednost)	245.000	495.000	740.000	985.000	1.120.000
Vinifikatorji (vrednost)	50.000	87.500	137.500	187.500	212.500
Vrednost celotne prodaje	295.000	582.500	877.500	1.172.500	1.332.500

2.10.2 Variabilni stroški

Ključni variabilni stroški so stroški nakupa končnih proizvodov matičnega podjetja. Pri izračunu variabilnih stroškov je tako pomembno upoštevati pravila za določanje transferne cene.

Določitev transferne cene

Transferno ceno smo določili po metodi veleprodajne cene, ki predvideva določitev transferne cene s pomočjo primerjave s pričakovano prodajno ceno produkta ali storitve nepovezani osebi. Osnova za izračun transferne cene je prodajna cena, ki jo matično podjetje zaračuna posrednikom. Pri tej metodi je potrebno upoštevati še (Pregarc, M., 2006, str. 18):

- kdo nosi tveganja v povezavi z zalogami
- transportne stroške
- servis, garancije
- dodano vrednost pri neopredmetenih sredstvih (marketing, oglaševanje...)

Bruto maržo matičnega podjetja smo znižali ker prevzema podjetje v Avstraliji tveganja v povezavi z zalogami, poravnava transportne stroške, organizira servis in reklamacijske intervencije ter opravlja del aktivnosti na področju marketinga in oglaševanja. Temu primerno se zniža tudi transferna cena.

Stroški carinskih postopkov

Carinska stopnja v višini 5% se obračuna na celotno vrednost uvoza povečano za davek na dodano vrednost (10%). Celotna vrednost uvoza pomeni vrednost uvoženega blaga povečana za stroške prevoza, zavarovanja in morebitne druge stroške.

Ostali variabilni stroški so prikazani v spodnji tabeli.

Tabela 12: Variabilni stroški podjetja (v AUD)

STROŠEK	LETO 1	LETO 2	LETO 3	LETO 4	LETO 5
Stroški mobilnega telefona	360	540	720	900	1.080
Potni stroški	4.000	6.000	8.000	10.000	12.000
Stroški računovodskega servisa	3.600	3.600	5.000	5.000	7.000
Stroški sejmov	1.195	2.895	2.895	2.895	2.895
Stroški razvoja posredniške mreže	3.168	3.168	3.168	3.168	3.168
Príprava prospektov	1.080	500	500	500	500
Internetni portala in vzdrževanje	2.000	500	500	500	500
Oglaševanje	1.000	2.000	4.000	8.000	16.000
Stroški razstavnega prostora	0	0	0	43.000	18.000
Stroški reklamacij	971	1.943	2.914	3.886	4.876
SKUPAJ	17.374	21.146	27.697	77.849	66.019

2.10.3 Fiksni stroški

Spodaj prikazujemo fiksne stroške podjetja.

Tabela 13: Fiksni stroški podjetja (v AUD)

STROŠEK	LETO 1	LETO 2	LETO 3	LETO 4	LETO 5
Direktor	80.000	130.000	130.000	130.000	130.000
Prodajalec 1	0	50.000	100.000	100.000	100.000
Prodajalec 2	0	0	0	50.000	100.000
Stroški poslovnih prostorov	9.000	13.500	18.000	22.500	27.000
Najem promocijskih prostorov	0	0	0	18.000	18.000
Stroški amortizacije	0	3.850	4.100	9.450	9.450
Stroški obresti	0	420	630	700	700
Skupaj	89.000	197.770	272.730	370.650	425.150

2.10.4 Točka preloma

Točko preloma prvič dosežemo že v četrtem mesecu poslovanja ob prodani količini 12-ih cistern, vendar je zaradi vložka v oglaševanje v petem mesecu dobiček spet negativen. Točka

preloma je dokončno dosežena v osmem mesecu poslovanja pri prodani količini 28-ih cistern, osmim kupcem.

2.10.5 Dobiček

V spodnji tabelah prikazujem prispevek za kritje na enoto proizvoda, prispevek za kritje in letni dobiček iz poslovanja podjetja.

Tabela 14: Prispevek za kritje na enoto (v AUD)

	CISTERNA	VINIFIKATOR
Neto prodajna cena	5.000	12.500
Spremenljivi stroški na enoto	2.860	10.043
Prispevek za kritje	2.140	2.457

Tabela 15: Prispevek za kritje (v AUD)

	LETO 1	LETO 2	LETO 3	LETO 4	LETO 5
Prihodki	270.000	570.000	877.500	1.172.500	1.332.500
Variabilni stroški	166.982	345.340	536.667	717.950	899.252
Prispevek za kritje	103.018	224.660	340.833	454.550	433.248

Tabela 16: Letni dobiček iz poslovanja podjetja (v AUD)

	LETO 1	LETO 2	LETO 3	LETO 4	LETO 5
Dobiček	-2.293	9.562	43.955	52.877	47.878

2.10.6 Opredelitev opreme ter denarja, potrebnega za zagon poslovanja

Podjetje se bo v začetni fazi financiralo z denarnim vložkom lastnika v višini 45.000,00 avstralskih dolarjev.

Potrebna oprema za zagon podjetja:

- računalnik s pripadajočo opremo in tiskalnik
- telefon in pogodba z mobilnim operaterjem
- prevozno sredstvo - avtomobil

2.10.7 Viri financiranja in deleži v podjetju

Podjetje bo v drugem letu primorano delno financirati nakup vozila s posojilom v višini 10.000,00 avstralskih dolarjev.

100% lastnik podjetja bo podjetje Jaklič d.o.o..

2.10.8 Analiza donosnosti

Interna stopnja donosa (IRR) zanaša 27,6 %, kar je srednje visoka stopnja donosa. Gibanje ROE (čisti dobiček/povprečni kapital) pa prikazuje spodnja slika. ROE je v prvem letu negativen, ker podjetje dosega minimalno izgubo. V naslednjih letih pa niha in doseže stopnjo 0,61 v tretjem letu.

Tabela 17: Gibanje ROE po letih

	LETO 1	LETO 2	LETO 3	LETO 4	LETO 5
ROE	-0,05	0,18	0,61	0,46	0,30

2.11 Analiza občutljivosti

2.11.1 Kritična tveganja in problemi

Tveganja smo ocenjevali na makro ravni in na ravni podjetja. Na makro ravni so tveganja naslednja:

- Zvišanje carinske stopnje: Naša konkurenčnost je na avstralskem trgu je v največji meri oslABLJENA predvsem zaradi carinskih dajatev. V kolikor bi se zaradi najrazličnejših razloga carinske stopnje v prihodnje zviševale, bi bilo podjetje postavljeno v še bolj neenakopraven položaj v primerjavi s konkurenco.
- Zvišanje cen ladijskih prevozov: Transportne cene so pomemben dejavnik pri oblikovanju končne cene produktov. V kolikor bi prišlo do nenadnega povečanje transportnih storitev, bi bilo podjetje primorano zvišati ceno končni kupcem in tako znižalo konkurenčnost na trgu.

Na ravni podjetja pa smo identificirali naslednja tveganja in probleme:

- Daljši roki dobave: Ker je proizvodnja zelo oddaljena od kupcev bo potrebno prodajni proces in sprejem naročil opraviti pravočasno. Dobavni rok bo nihal med 30-60 dnevi, kar bo zahtevalo od prodajalcev, da kupcem pojasnijo okoliščine že ob sami prodaji. Dobavni roki sicer niso ovira pri prodaji npr. v Združenih državah Amerike.

- Večje tveganje za poškodbe proizvodov zaradi dolžine prevoza: Potrebno bo sprejeti tveganje in še dodatno zavarovati proizvode, ker je možnost poškodb na tako dolgih transportnih poteh večja.
- Morebitne težave pri izpolnitvi dodatnih naročil ali zamenjavi proizvodov: Prodajalec bom moral skupaj s kupcem v prodajnem procesu natančno določiti vrsto, količino in dimenzije produktov. Po odpremi proizvodov bi lahko prišlo do težav v kolikor bi se naročilo lahko samo za malenkost spremenilo.
- Odpoved naročila kupca: Velika škoda bi nastala v kolikor bi nam kupec odpovedal naročilo, ko bi bili proizvodi že odpremljeni. Prodajalec bo moral s kupcem ustvariti korekten odnos in paziti, da se zaradi različnih razlogov kupce ne bi premislil. Smiselno bi bilo prilagoditi tudi prodajno pogodbo z ustreznimi pravnimi diktijami, ki bi porazdelile tveganje med podjetjem in kupci.

2.11.2 Občutljivost dobička s spreminjanjem ključnega ali reprezentativnega proizvoda (simulacije)

Pri načrtovanju simulacij sem upošteval da gre za prodajno podružnico in ne proizvodnjo, zato sem se osredotočil ugotavljanje občutljivosti dobička glede na gibanje prodaje. Pri simulacijah sem poslovnih dogodke, kjer je bilo potrebno, prilagodil stanju denarja konec obdobja. Končno stanje denarnih sredstev konec obdobja mora biti vedno pozitivno, sicer je podjetje nelikvidno. Bazična simulacija (Simulacija 1) predpostavlja v smislu prodajnih količin zelo realen ali celo rahlo pesimističen scenarij. Ostale štiri simulacije pa simulirajo bolj optimistične (simulacija 2, simulacija 3) in pesimistične (simulacija 4 in simulacija 5) scenarije.

Simulacija 2 tako predvideva za 10% večjo prodajo glede na bazično simulacijo. Z 10% povečanje prodaje je poslovanje podjetja vse skozi pozitivno. Že prvo leto podjetje doseže dobiček v višini 4.318,00 AUD. Stopnje donosov so višje, interna stopnja donosa je doseže 42,9%.

Simulacija 3 predvideva 10% zmanjšanje prodaje glede na bazično simulacijo. Zmanjšanje prodaje povzroči težave z likvidnostjo, s katero se podjetje sooči že v tretjem mesecu poslovanja. Vložek lastnika, ki je v bazični simulaciji bil 45.000,00 AUD moramo tako povečati za 15.000,00 AUD na 60.000,00 AUD. Likvidnost podjetja ostaja problem tudi v naslednjih letih zato mora podjetje sprejeti naslednje ukrepe:

- v drugem letu najame posojilo za nakup avtomobila v višini 30.000 AUD
- nakup tretjega avtomobila lahko opravi šele v petem letu poslovanja
- prav tako pa mora lastnik v petem letu dodatno vložiti vsaj 45000 AUD denarja

Dobiček podjetje doseže šele v tretjem letu, vendar je interna stopnja donosa negativna in znaša -3,3%.

Simulacija 4 predvideva, da se zviša carinska stopnja za 5 odstotnih točk na 10%. Že v začetku poslovanje mora lastnik zaradi vzdrževanja likvidnosti vložiti dodatnih 25.000 AUD glede na bazično simulacijo. V četrtem letu pa mora lastnik dodatno vložiti še 16.000 AUD. Interna stopnja donosa je še komaj pozitivna in znaša 3,1%.

Simulacija 5 predvideva zvišanje stroškov prevoza in zavarovanja za 50% glede na bazično simulacijo. Lastnik mora v začetku poslovanja vložiti dodatnih 15.000 AUD glede na bazično simulacijo za vzdrževanje likvidnosti. Interna stopnja donosa znaša 8,3%.

V prilogi 5 prilagam kazalnike posameznih simulacij.

SKLEP

Širitev na tuje trga je za podjetje kompleksen in tvegan proces, ki zahteva velik vložek resursov podjetja zato je podrobno načrtovanje širitve izjemnega pomena. Še posebej pomembno je takrat, ko se podjetje seli na geografsko zelo oddaljene trga kakršen je Avstralija.

Iz pričujočega diplomskega dela lahko ugotovimo, da je avstralski trg privlačen trg in potencialno primeren cilj v okviru procesa internacionalizacije podjetja. Rast vinogradniške panoge v zadnjih dve desetletjih in velikost trga namreč potrjujeta predhodna predvidevanja, da je avstralski trg ena izmed potencialno zanimivih možnosti širitve.

V uvodnem delu poslovnega načrta sem se osredotočil na proučitev vstopnih oblik in možnih alternativ, ki jih ima podjetje pri načinu vstopa na tuji trg. Vstopnih oblik ne ocenjujem kvalitativno temveč sem s proučitvijo dejavnikov s stališča podjetja, ki vplivajo na izbiro vstopne oblike le nakazal mogoče alternative. Ustanovitev prodajne podružnice kot način vstopa na tuj trg, ki sem ga v okviru poslovnega načrta tudi podrobneje proučil je le ena izmed mogočih alternativ, ki jo ima podjetje in ni nujno najsmotrnejša. Iz finančnih projekcij poslovnega načrta pa lahko sklepamo, da je lahko donosna in tako z ekonomskega stališča smotrna.

LITERATURA IN VIRI

1. *Australian Wine History*. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.rareaustralianwine.com/wineRegions/wineHistory.asp>
2. *Australia's wine industry*. (b.l.) Australian Government. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.australia.gov.au/about-australia/australian-story/australias-wine-industry>
3. *Benefits of stainless steel*. (b.l.) Australian Stainless Steel Development Association. Najdeno 22. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.assda.asn.au/benefits-of-stainless-steel>
4. Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2015). *International Business, Environments and Operations* (15th ed.). Harlow: Pearson Education.
5. *Establishment dates of wine companies*. (2016) Winetitles Media-Wine industry solutions. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu http://winetitles.com.au/statistics/wineries_established.asp
6. Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2011). *Marketing Strategy* (5th ed.). Mason:South-Western Cengage Learning.
7. Hollensen, S. (2007). *Global marketing* (4th ed.). Harlow: Prentice Hall.
8. Jaklič d.o.o. (2015). *Interni podatki o poslovanju podjetja Jaklič d.o.o.* (interno gradivo). Vipava: Jaklič d.o.o.
9. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (8th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
10. Laine, A., & Kock, S. (2000). A process model of internationalization - new times demands new patterns. *16. konferenca Industrial Marketing and Purchasing Group*. Bath: Marketing and Purchasing Group.
11. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
12. Masum, M. I., & Fernandez, A. (2008). *Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods* (doktorska disertacija). Vasteras: School of Sustainable Development of Society and Technology.
13. Pregarc, M. (2006). *Dokazovanje transfernih cen med povezanimi osebami* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta
14. Rugman, A. M., & Brewer, T. L. (2001). *The Oxford Handbook Of International Business*. Oxford: Oxford University Press.
15. Rugman, A. M., & Collinson, S. (2006). *International Business* (4th ed.). Harlow: Prentice Hall.
16. International Stainless Steel Forum (2013). *Stainless steel in Figures 2013*. Najdeno 16. oktobra 2013 na spletnem naslovu http://www.worldstainless.org/Files/ISSF/non-image-files/PDF/ISSF_Stainless_Steel_in_Figures_2013.pdf
17. *Starting a Business in Australia*. (b.l.) World Bank Group. Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/australia/starting-a-business/>

18. Tuzova, M., Toulova, M., Straka, J., & Kubičková, L. (b.l.). Can Uppsala Model Explain the Internationalisation of Central European SMEs? *European Journal of Business Science and Technology*, 1(2), 149–164.
19. Wall, S., Minocha, S. & Rees, B. (2015). *International Business* (4th ed.). Harlow: Pearson Education.
20. *Lowest costs on the eastern seaboard*. (b.l.). Najdeno 27. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.invest.vic.gov.au/why-melbourne/lowest-costs-on-the-eastern-seaboard>
21. *Viticulture*. (2016) Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu <http://winetitles.com.au/statistics/viticulture.asp>
22. *Trade Show*. (2016) Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu <http://winetitles.com.au/calendar/type.asp?type=Trade%20Show>
23. *Statistics*. (b.l.) Najdeno 20. maja 2016 na spletnem naslovu <http://winetitles.com.au/statistics/world.asp>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Podrobnejši opis glavnih proizvodov podjetja.....	1
Priloga 2: Amortizacijski načrt.....	7
Priloga 3: Terminski načrt podjetja	8
Priloga 4: Projekcije in kazalniki	9
Priloga 5: Simulacije	24

PRILOGA 1: Podrobnejši opis glavnih proizvodov podjetja

1. CISTERNE (POSODE) IZ NERJAVNE PLOČEVINE

Glavna značilnost posod je, da so izdelane iz kakovostnega nerjavnega jekla (EN 1 4301, EN 1 4404 in druga glede na zahteve naročnika) z 2B, 2R, brušeno ali krožkano površino. V posode je vgrajena kvalitetna oprema in armature znanih dobaviteljev. Naročnikom omogočamo, da se na njihovo željo kontrolira in certificira končna obdelava zunanjih in notranjih površin posode. Značilna je dolga življenjska doba posod in enostavno vzdrževanje. Kot dodatno možnost omogočamo naročniku tudi vgraditev sistema za temperaturno regulacijo, modularno sestavljive stopnice in podest, opremo za cev in pralno glavo in druge dodatke.

Tipi posod

Naše podjetje izdeluje različne tipe posod, pravzaprav lahko pri konstrukciji posode ustrezemo kakršnikoli želji naročnika. Vendarle pa smo oblikovali nekatere standardizirane tipe posod, ki se največkrat uporabljajo v industriji pridelave vina, piva in drugih pijač.

Odrpte cisterne z nogami ali brez nog

Odrpte cisterne so primerne za shranjevanje vina in drugih tekočin (sokovi, mleko...).

Izdelane so iz nerjavnega materiala W.Nr. 1.4301 BA (AISI 304 - V2A). Plavajoči pokrov v notranjosti omogoča prilagajanje volumna posode po željah naročnika. Oksidacijo vina preprečimo z zatesnitvijo plavajočega pokrova z zračnico, ki jo napihnemo s priloženo tlačilko in manometrom.

V našem proizvodnem programu imamo standardne odrpte cisterne brez nog in odrpte cisterne z nogami. Vrhnji rob plašča je dodatno ojačan, kar zagotavlja večjo stabilnost cistern. Večje odrpte cisterne z nogami so opremljene z dvigalom in škripcem za lažje dvigovanje plavajočega pokrova. Cisternam lahko na željo kupca zavarimo ovalna ali pravokotna vratca, jih opremimo s hladilnim plaščem in drugimi dodatki.

Podrobnejši opis odprtih cistern z nogami ali brez nog je v prilogi 3: Podrobnejši opis proizvodnega programa za izdelavo cistern.

Slika 1: Primer odprte cisterne z nogami ali brez nog



Kombinirane cisterne

Pri cisternah z vmesnim dnom navadno razdelimo cisterno na dva enaka dela. Take vrste cistern so primerne za naročnike, ki imajo več manjših količin vina in želijo optimalno izrabiti prostor v svoji kleti. Vmesno dno lahko tudi poljubno prestavimo in dobimo različne volumne posameznih delov. Cisterne so izdelane iz nerjavnega materiala W.Nr. 1.4301 BA (AISI 304 - V2A), pokrov in vmesno dno pa iz W.Nr. 1.4404 2B (AISI316 - V4A). Po želji lahko izdelamo tudi cisterne s tremi ali štirimi razdelki, pri tem pa posamezna višina razdelka ne sme biti nižja od 700 mm. Na željo naročnika lahko posamezne razdelke opremimo s hladilnimi rebri ali hladilnimi plašči.

Slika 2: Primer kombinirane cisterne



Ovalne cisterne

Ovalne cisterne so primerne predvsem za opremljanje manjših klet. Izdelane so iz nerjavnega materiala W.Nr. 1.4301 BA (AISI 304 - V2A). Njihova oblika omogoča optimalno zapolnitev prostora. Notranjost cisterne nima ostrih robov in je povsem gladka. Dno je rahlo nagnjeno, kar omogoča enostavno praznjenje cisterne. Poleg standardnega programa lahko izdelamo cisterne

po željah kupca. Cisterne lahko opremimo s hladilnimi plašči ali hladilnimi rebri, lahko jim dodamo različna dotočna vratca.

Slika 3: Primer ovalne cisterne



Pravokotne cisterne

S pravokotnimi cisternami lahko najoptimalneje izrabimo prostor v kleti. Primerne so za opremljanje vseh vrst prostorov. Izdelane so iz nerjavnega materiala W.Nr. 1.4301 BA (AISI 304 - V2A), pokrov cistern pa iz W.NR. 1.4404 2B (AISI 316 - V4A). Na željo kupca je lahko celotna cisterna izdelana iz W.NR. 1.4404 2B (AISI 316 - V4A). Notranjost cisterne je gladka in brez ostrih robov, kar omogoča enostavno čiščenje cisterne. Noge cisterne so varjene po celotni višini plašča, kar cisterno dodatno ojači in jo naredi bolj stabilno. Dno cisterne ima 3-5% nagib, kar omogoča popolno izpraznitev cisterne. Tudi pravokotne cisterne lahko po želji izdelamo v deljeni ali nadstropni izvedbi.

Slika 4: Primer pravokotne cisterne



Cisterne v skladovnicah

S tem tipom cistern lahko dosežemo optimalno porazdelitev cistern po prostoru. Izdelane so iz nerjavnega materiala W.Nr. 1.4301 BA (AISI 304 - V2A), pokrov cistern pa iz W.NR. 1.4404 2B (AISI 316 - V4A). Vsaka cisterna ima na pokrovu posebna ležišča, na katera postavimo vrhno cisterno, noge pa povežemo s priloženim povezovalnim elementom in tako tvorimo skladovnice. Najmanjši volumen posamezne posode je lahko najmanj 500 lt, skupna višina postavitve zaradi zagotavljanja stabilnosti pa ne sme presegati tri metre. V nadstropje lahko postavimo največ tri cisterne. V standardnem programu ponujamo samo en premer cistern, lahko pa se prilagodimo kupčevim željam.

Slika 5: Primer cisterne v skladovnicah



Transportne cisterne

Transportne cisterne so namenjene transportu tekočin. Izdelane so iz nerjavečega materiala W.Nr. 1.4301 BA (AISI 304 - V2A). Noge so privarjene po celotni dolžini plašča, na sredini so odprtine za prenašanje praznih cistern z vozički ali viličarji. Na vrhu cisterne so privarjena vratca D400 za lažje čiščenje cisterne.

Zaprte cisterne

Zaprte okrogle posode so uporabljajo za shranjevanje vina in drugih tekočin. Izdelane so iz nerjavnega materiala W.Nr. 1.4301 BA (AISI 304 - V2A), pokrov cistern pa iz W.NR. 1.4404 2B (AISI 316 - V4A). Nudimo širok spekter velikosti od najmanjših (500 lt) pa vse do 20.500 lt. Poleg standardnega programa lahko cisterne prilagodimo željam kupca (različni premeri in

višina). Pri teh posodah lahko kupec izbira med različnimi dodatki, s katerimi cisterne dodatno opremimo (hladilni plašč, hladilna rebra, sistemi za kontrolo in regulacijo temperature, različna vratca...).

Slika 6: Primer zaprte cisterne



2. VINIFIKATORJI

Vinifikator je tehnično-enološki pripomoček, ki omogoča nadzorovan potek maceracije (tako rdečih kot tudi belih sort). Vinarju omogoča, da aktivno poseže v procese, ki se odvijajo v posodi med maceracijo, jih sproti prilagaja in vodi. Izdelujemo pretočne vinifikatorje za maceracijo belih črnih sort in potopne vinifikatorje, ki so primerni za obdelavo manjših količin drozge.

Slika 7: Primer vinifikatorja



Pretočni vinifikatorji - UT

Pretočni vinifikatorji se uporabljajo za maceracijo belih, kot tudi rdečih sort. Izdelani so iz nerjavnega materiala W.Nr. 1.4301 BA (AISI 304 – V2A), pokrov cisterne je iz W.Nr. 1.4404 2B (AISI 316 – V4A. Dno ima nagib 10%, kar omogoča enostavno in hitro praznjenje vinifikatorja. Opremljen je z dodatnim pretočnim izpustom, za katerim je montirana demontažna mreža, s pretočno cevjo in rotacijskim razpršilcem. Skozi dodatni pretočni izpust in nato po pretočni cevi poteka med fermentacijo prečrpavanje mošta. Mošt se na koncu razpršuje skozi rotacijski razpršilec in tako namaka klobuk, sestavljen iz pešk in jagod. Med fermentacijo nastali klobuk (sestavljeno iz trdih delcev jagodnih kožic in pešk) občasno prelijemo z moštom, ki ga prečrpamo iz spodnjega dela posode. Rotacijski razpršilec, montiran na notranji strani pokrova, še dodatno poveča moč pršenja in omogoči enakomerno namakanje celotnega klobuka. Maceracija s polivanjem klobuka omogoča vzdrževanje kontakta tropin z moštom, razbitje nastalega klobuka in s tem intenzivnejše izluževanje barvil iz jagodnih kožic.

Poleg osnovne opreme lahko kupec opremi vinifikator s širokim spektrom dodatne opreme (dvojno dno za gretje, dodatna ovalna vratca, oprema za regulacijo temperature, črpalka za prečrpavanje mošta z regulacijsko omarico za nastavitev ciklusa pršenja...). Vinifikatorje lahko uporabljamo tudi za shranjevanje vina. Kupec si lahko izbere dimeznijo vinifikatorja, za lažjo odločitev pa imamo v ponudbi na razpolago 10 standardnih dimezij.

Potopni vinifikatorji - RM

Potopni vinifikatorji so primerni za obdelavo manjših količin drozge. Pri potopnem vinifikatorju s pomočjo sistema za potapljanje klobuka (potopno mešalo, pnevmatski cilinder, avtomatika...), med fermentacijo nastali klobuk razbijemo in potopimo v mošt v določenih časovnih razmakih. Pnevmski cilinder (pri večjih vinifikatorjih dva), ki je pritrjen na pokrov posode, potiska lopatasto oblikovano potopno mešalo iz zgornjega v spodnji položaj in obratno. Pri tem mešalo blago predre klobuk in ga potopi v mošt. Potopne cikle lahko poljubno prilagajamo glede na enološke zahteve. Na posebno izdelanem pokrovu vinifikatorja je vgrajen pnevmatski cilinder. V notranjosti cisterne so na batnici cilindra pritrjene posebno izdelane plavuti, ki potapljajo klobuk z moštom. V kompletu je tudi krmilnik, s katerim nastavljamo periode (število in čase) hodov plavuti. Dno ima nagib 10%, kar omogoča enostavno in hitro praznjenje vinifikatorja. Poleg osnovne opreme lahko kupec opremi vinifikator s širokim spektrom dodatne opreme (dvojno dno za gretje, dodatna ovalna vratca, oprema za regulacijo temperature, pretočna cev z rotacijskim razpršilcem, črpalka za prečrpavanje mošta z regulacijsko omarico za nastavitev ciklusa pršenja...).

PRILOGA 2: Amortizacijski načrt

Tabela 1: Amortizacijski načrt opreme (podatki so v AUD)

Vrsta opreme	Nabavna vrednost	Amortizacijska stopnja	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5
IT oprema	1500	33,00%		250	500	500	250
IT oprema	1500	33,00%				250	500
Avtomobil II	30000	12,00%		3.600	3.600	3.600	3.600
Avtomobil III	30000	12,00%				3.600	3.600
Promocijska oprema	15000	10,00%				1.500	1.500

Komentar:

Cene, ki jih navajamo v tabeli so le informativne in zaokrožene za lažje računanje.

PRILOGA 3: Terminski načrt podjetja

Tabela 1: Terminski načrt podjetja

Task Name	2017				2018				2019				2020				2021			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1 Registracija in ustanovitev podjetja	■																			
2 Zaposlitev direktorja	■																			
3 Najem poslovnih prostorov	■																			
4 Nakup pisarniške opreme	■																			
5 Priprava akcijskega prodajnega načrta	■																			
6 Zaposlitev prodajalca I.							■													
7 Zaposlitev prodajalca II.																				
8 Ureditev promocijskega prostora																				
9 Nakup avtomobila I.							■													
10 Nakupa avtomobila II.																				

PRILOGA 4: Projekcije in kazalniki

OBDOBJE:	Mesec											Leto						
	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
BILANCE																		
BILANCA STANJA																		
SREDSTVA	45000	36657	37567	34404	34830	34957	33984	33117	33343	36225	38809	41173	43777	43777	63619	99265	124282	156221
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	31500	31634	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	58905	54810	101100	151340
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	58905	54810	101100	90410
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60000
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	134	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	930
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA	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	13500	5023	6067	2904	3330	3457	2484	1617	1843	4725	7309	9673	12277	12277	4714	44455	23182	4882
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	45000	36657	37567	34404	34830	34957	33984	33117	33343	36225	38809	41173	43777	43777	63619	99265	124282	156221
KAPITAL	45000	36657	36794	33931	34058	34185	33312	32444	32571	35155	37739	40123	42707	42707	49948	80507	117437	152198
OSNOVNI KAPITAL	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000	45000
ZADRŽANI DOBIČEK	0	-8343	-8206	-11069	-10942	-10815	-11688	-12556	-12429	-9845	-7261	-4877	-2293	-2293	4948	35507	72437	107198
DOLG	0	0	773	473	772	772	672	673	772	1070	1070	1050	1070	1070	13671	18758	6845	4024
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10000	5000	1000	0
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	773	473	772	772	672	673	772	1070	1070	1050	1070	1070	3671	13758	5845	4024
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA																		
PRIHODKI POSLOVANJA	0	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	32500	32500	32500	32500	270000	570000	877500	1172500	1332500
PROIZVAJALNI STROŠKI	0	11440	11440	11440	11440	11440	11440	11440	11440	21483	21483	21483	21483	166012	343398	533753	714065	811371
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4095	4095	10210	10690
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	0	8560	8560	8560	8560	8560	8560	8560	8560	11017	11017	11017	11017	103988	222507	339652	448225	510439
STROŠKI PRODAJE	627	707	3707	717	717	1717	1717	1712	717	717	717	917	717	13689	15845	22697	29848	40561
STROŠKI UPRAVE	7716	7716	7716	7716	7716	7716	7716	7716	7716	7716	7716	7716	7716	92592	197100	273000	365500	422000
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	-8343	137	-2863	127	127	-873	-868	127	2584	2584	2384	2584	2584	-2293	9562	43955	52877	47878
PRIHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1800
ODHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200	300	120	20
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	-8343	137	-2863	127	127	-873	-868	127	2584	2584	2384	2584	2584	-2293	9362	43655	52757	49658
IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK PRED DAVKI	-8343	137	-2863	127	127	-873	-868	127	2584	2584	2384	2584	2584	-2293	9362	43655	52757	49658
DAVEK OD DOHODKA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2121	13097	15827	14898
ČISTI DOBIČEK	-8343	137	-2863	127	127	-873	-868	127	2584	2584	2384	2584	2584	-2293	7241	30559	36930	34761
IZKAZ DENARNIH TOKOV																		
DENAR KONEC OBDOBJA	13500	5023	6067	2904	3330	3457	2484	1617	1843	4725	7309	9673	12277	12277	4714	44455	23182	4882
ČISTI DOBIČEK	-8343	137	-2863	127	127	-873	-868	127	2584	2584	2384	2584	2584	-2293	7241	30559	36930	34761
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4095	4095	10210	10690
POVEČANJE DOLGA	0	773	-300	299	0	-100	1	100	298	0	-20	20	1070	12601	5087	-11912	-2822	
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)	134	-134	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	31500	0	56500	60930
DENARNI TOK	-8477	1045	-3163	426	127	-973	-868	227	2882	2584	2364	2604	-1223	-7563	39740	-21273	-18300	

OBDOBJE:	Mesec												Leto					DRUGI PODATKI	
	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV		V
PODATKI																			
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU																			
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3	
ANALIZA RAZMERIJ DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV																			
TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA		134	1227	1527	1228	1228	1328	1327	1228	2180	2180	2200	2180	2180	3200	4530	6656	7081	
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA		0	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	3250	3250	3250	3250	3250	4750	7313	9771	11104	
SALDO IZ NASLOVA DDV		134	-773	-473	-772	-772	-672	-673	-772	-1070	-1070	-1050	-1070	-1070	-1550	-2782	-3115	-4024	
NEOPREDMETENA SREDSTVA														Število enot:		1			
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	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	
NEOPREDMETENO SREDSTVO																			
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
NEPREMIČNINE														Število enot:		1			
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	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	
NEPREMIČNINA																			
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

OBDOBJE:	Mesec												Leto					DRUGI PODATKI			
	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV			V	
PODATKI																					
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Amortizacijska stopnja
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Stopnja DDV
OPREMA														Število enot:		6					
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	63000	63000	119500	119500			
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4095	4095	10210	10690			
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4095	8190	18400	29090			
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	31500	58905	54810	101100	90410			
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	31500	0	56500	0			
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3150	0	5650	0			
Avtomobil I.																					
NABAVNA VREDNOST	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000			
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Amortizacijska stopnja	
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
NEODPISANA VREDNOST	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000			
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Stopnja DDV	
Računalniška oprema																					
NABAVNA VREDNOST	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500			
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Amortizacijska stopnja	
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
NEODPISANA VREDNOST	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500			
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Stopnja DDV	
Razstavna oprema																					
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25000	25000			
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2500	2500	0,10	Amortizacijska stopnja	
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2500	5000			
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22500	20000			
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25000	0	0,10	Stopnja DDV	
Avtomobil II.																					
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30000	30000	30000	30000			
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3600	3600	3600	3600	0,12	Amortizacijska stopnja	
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3600	7200	10800	14400			
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26400	22800	19200	15600			
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30000	0	0	0	0,10	Stopnja DDV	
Avtomobil III.																					
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30000	30000			

OBDOBJE:	Mesec												Leto					DRUGI PODATKI							
	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV			V					
PODATKI																									
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3600	3600			0,12	Amortizacijska stopnja			
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3600	7200							
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26400	22800							
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30000	0			0,10	Stopnja DDV			
Računalniška oprema																									
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1500	1500	3000	3000							
AMORTIZACIJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	495	495	510	990			0,33	Amortizacijska stopnja			
POPRAVEK VREDNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	495	990	1500	2490							
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1005	510	1500	510							
NABAVE V OBDOBJU		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1500	0	1500	0			0,10	Stopnja DDV			
FINANČNE NALOŽBE																									
SKUPAJ NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
SKUPAJ ZMANJŠANJE NALOŽB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
NALOŽBA																									
NALOŽBA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
ZMANJŠANJE NALOŽBE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
																					0,06	Letna obrestna mera			
TERJATVE IZ POSLOVANJA																									
SKUPAJ TERJATVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
SKUPAJ ZMANJŠANJE TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
TERJATEV																									
TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
ZMANJŠANJE TERJATVE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
																					0,00	Letna obrestna mera			
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA																									
SKUPAJ VREDNOST ZALOGE MATERIALA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
VREDNOST MATERIALA 1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
KAPITAL																									
SKUPAJ GIBANJE KAPITALA	45000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	45000	0	0	0	0	0	0					
POVEČANJE / ZMANJŠANJE KAPITALA	45000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	45000	0	0	0	0	0	0					
DELITEV DOBIČKA															0	0	0	0	0	0					
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA																									

OBDOBJE:	Mesec												Leto					DRUGI PODATKI				
	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV			V		
PODATKI																						
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10000	5000	1000	0				
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-10000	5000	4000	1000				
SKUPAJ DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200	300	120	20				
Posojilo za avtomobil II.																						
OBVEZNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10000	5000	1000	0				
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-10000	5000	4000	1000				
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200	300	120	20	0,04	Letna obrestna mera		
OBVEZNOST																						
OBVEZNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Letna obrestna mera		
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA														Število enot:		1						
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
SKUPAJ DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
OBVEZNOST																						
OBVEZNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Letna obrestna mera		
PRIHODKI POSLOVANJA / SPREMENLJIVI STROŠKI														Število enot:		2						
SKUPAJ PRIHODKI	0	0	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	32500	32500	32500	32500	270000	570000	877500	1172500	1332500				
SKUPAJ IZSTOPNI DDV	0	0	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	3250	3250	3250	3250	27000	57000	87750	117250	1332500				
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	0	0	9860	9860	9860	9860	9860	9860	9860	18927	18927	18927	18927	144728	298437	464557	621610	706299				
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	0	0	1580	1580	1580	1580	1580	1580	1580	2556	2556	2556	2556	21284	44961	69196	92455	105072				
SKUPAJ STROŠKI DELA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
SKUPAJ ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	1084	1084	1084	1084	1084	1084	1084	2036	2036	2036	2036	15736	32551	50595	67687	76910				
CISTERNA																						
NETO PRODAJNA CENA		5000,0	5000,0	5000,0	5000,0	5000,0	5000,0	5000,0	5000,0	5000,0	5000,0	5000,0	5000,0	5000,0	5000,0	5000,0	5000,0	5000,0				
PRODANA KOLIČINA		0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44	99	148	197	224				
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
PRIHODEK		0	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	220000	495000	740000	985000	1120000				
IZSTOPNI DDV		0	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	22000	49500	74000	98500	112000	0,10	Stopnja DDV		
STROŠKI MATERIALA		0	9860	9860	9860	9860	9860	9860	9860	9860	9860	9860	9860	108460	244035	364820	485605	552160				
STROŠKI STORITEV		0	1580	1580	1580	1580	1580	1580	1580	1580	1580	1580	1580	17380	39105	58460	77815	88480				
STROŠKI DELA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				

OBDOBJE:	Mesec												Leto					DRUGI PODATKI			
	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV			V	
PODATKI																					
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
VSTOPNI DDV		0	1084	1084	1084	1084	1084	1084	1084	1084	1084	1084	1084	11928	26839	40123	53407	60726			
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		2860	2860	2860	2860	2860	2860	2860	2860	2860	2860	2860	2860	2860	2860	2860	2860	2860			
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	2465,0	2465,0	2465,0	2465,0	2465,0	2465,0	2465,0	2465,0	2465,0	2465,0	2465,0	2465,0	2465,0	2465,0	2465,0	2465,0	2465,0			
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		246,5	246,5	246,5	246,5	246,5	246,5	246,5	246,5	246,5	246,5	246,5	246,5		246,5	246,5	246,5	246,5			
Končni produkt		2465,0	2465,0	2465,0	2465,0	2465,0	2465,0	2465,0	2465,0	2465,0	2465,0	2465,0	2465,0		2465,0	2465,0	2465,0	2465,0	0,10	Stopnja DDV	
CENA ENOTE MATERIALA		2465	2465	2465	2465	2465	2465	2465	2465	2465	2465	2465	2465		2465	2465	2465	2465			
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0		1,0	1,0	1,0	1,0			
ZUNANJE STORITVE	0,0	395,0	395,0	395,0	395,0	395,0	395,0	395,0	395,0	395,0	395,0	395,0	395,0	395,0	395,0	395,0	395,0	395,0			
VSTOPNI DDV V STORITVAH		24,6	24,6	24,6	24,6	24,6	24,6	24,6	24,6	24,6	24,6	24,6	24,6		24,6	24,6	24,6	24,6			
Stroški prevoza in zavarovanja		246,0	246,0	246,0	246,0	246,0	246,0	246,0	246,0	246,0	246,0	246,0	246,0		246,0	246,0	246,0	246,0	0,10	Stopnja DDV	
CENA STORITVE		246,00	246,00	246,00	246,00	246,00	246,00	246,00	246,00	246,00	246,00	246,00	246,00		246,00	246,00	246,00	246,00			
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0		1	1	1	1			
Carina		149,0	149,0	149,0	149,0	149,0	149,0	149,0	149,0	149,0	149,0	149,0	149,0		149,0	149,0	149,0	149,0	0,00	Stopnja DDV	
CENA STORITVE		149,00	149,00	149,00	149,00	149,00	149,00	149,00	149,00	149,00	149,00	149,00	149,00		149,00	149,00	149,00	149,00			
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0		1	1	1	1			
STORITEV		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	Stopnja DDV	
CENA STORITVE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00			
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0	0	0	0			
NEPOSREDNO DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
DELO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0			
CENA DELA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00			
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0			
VINIFIKATOR																					
NETO PRODAJNA CENA		12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500			
PRODANA KOLIČINA		0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	4	6	11	15	17			
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
PRIHODEK		0	0	0	0	0	0	0	0	12500	12500	12500	12500	50000	75000	137500	187500	212500			
IZSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	1250	1250	1250	1250	5000	7500	13750	18750	21250	0,10	Stopnja DDV	
STROŠKI MATERIALA		0	0	0	0	0	0	0	0	9067	9067	9067	9067	36268	54402	99737	136005	154139			
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	0	0	0	976	976	976	976	3904	5856	10736	14640	16592			
STROŠKI DELA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	952	952	952	952	3808	5712	10472	14280	16184			
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		10043	10043	10043	10043	10043	10043	10043	10043	10043	10043	10043	10043	10043	10043	10043	10043	10043			
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	9067,0	9067,0	9067,0	9067,0	9067,0	9067,0	9067,0	9067,0	9067,0	9067,0	9067,0	9067,0	9067,0	9067,0	9067,0	9067,0	9067,0			

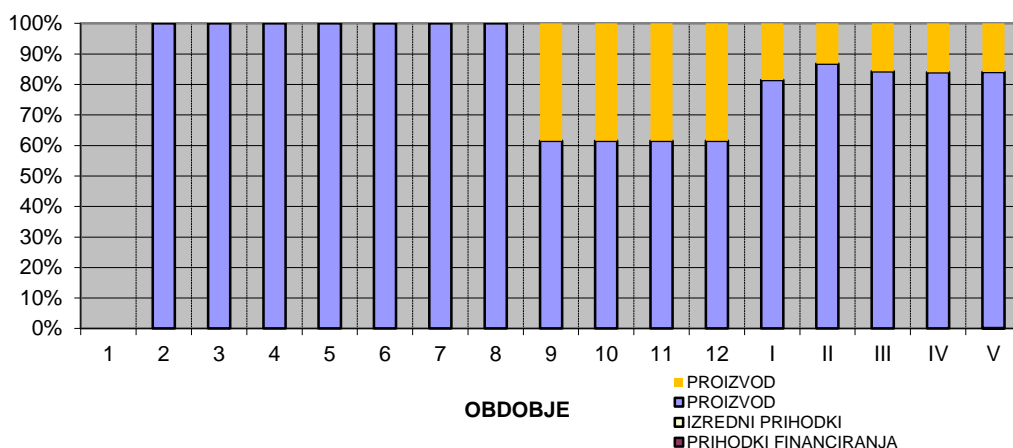
OBDOBJE:	Mesec												Leto					DRUGI PODATKI				
	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV			V		
PODATKI																						
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		906,7	906,7	906,7	906,7	906,7	906,7	906,7	906,7	906,7	906,7	906,7	906,7		906,7	906,7	906,7	906,7				
Končni produkt		9067,0	9067,0	9067,0	9067,0	9067,0	9067,0	9067,0	9067,0	9067,0	9067,0	9067,0	9067,0		9067,0	9067,0	9067,0	9067,0			0,10	Stopnja DDV
CENA ENOTE MATERIALA		9067	9067	9067	9067	9067	9067	9067	9067	9067	9067	9067	9067		9067	9067	9067	9067				
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0		1,0	1,0	1,0	1,0				
ZUNANJE STORITVE	0,0	976,0	976,0	976,0	976,0	976,0	976,0	976,0	976,0	976,0	976,0	976,0	976,0	976,0	976,0	976,0	976,0	976,0				
VSTOPNI DDV V STORITVAH		45,3	45,3	45,3	45,3	45,3	45,3	45,3	45,3	45,3	45,3	45,3	45,3		45,3	45,3	45,3	45,3				
Stroški prevoza in zavarovanja		453,0	453,0	453,0	453,0	453,0	453,0	453,0	453,0	453,0	453,0	453,0	453,0		453,0	453,0	453,0	453,0			0,10	Stopnja DDV
CENA STORITVE		453,00	453,00	453,00	453,00	453,00	453,00	453,00	453,00	453,00	453,00	453,00	453,00		453,00	453,00	453,00	453,00				
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0		1	1	1	1				
Carina		523,0	523,0	523,0	523,0	523,0	523,0	523,0	523,0	523,0	523,0	523,0	523,0		523,0	523,0	523,0	523,0			0,00	Stopnja DDV
CENA STORITVE		523,00	523,00	523,00	523,00	523,00	523,00	523,00	523,00	523,00	523,00	523,00	523,00		523,00	523,00	523,00	523,00				
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0		1	1	1	1				
STORITEV		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0			0,00	Stopnja DDV
CENA STORITVE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00				
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0	0	0	0				
NEPOSREDNO DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0				
DELO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0				
CENA DELA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00				
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0	0,0	0,0				
PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI																						
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	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				
STROŠEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0,00	Stopnja DDV
STROŠKI PRODAJE																						
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	0	627	707	3707	717	717	1717	1712	717	717	717	917	717	13689	15845	22697	29848	40561				
SKUPAJ VSTOPNI DDV		29	37	337	38	38	138	138	38	38	38	58	38	969	985	1470	1985	2856				
Stroški reklamacij in popravil		0	80	80	90	90	90	90	90	90	90	90	90	970	1942	2914	3885	4418			0,10	Stopnja DDV
Stroški prodajne poti (posredniška mreža)		264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	3168	3168	3168	3168	3168			0,10	Stopnja DDV
Potni stroški - prodaja		333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	3996	6000	8000	10000	12000			0,00	Stopnja DDV
Stroški oglaševanja		0	0	0	0	0	1000	0	0	0	0	0	0	1000	2000	4000	8000	16000			0,10	Stopnja DDV
Priprava prospektov (prevod, oblikovanje, tiskanje)		0	0	1000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1000	500	500	500	500			0,10	Stopnja DDV
Stroški telefona		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360	540	720	900	1080			0,10	Stopnja DDV
Prenovitev internetnega portala in vzdrževanje		0	0	2000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2000	500	500	500	500			0,10	Stopnja DDV
Obiski sejmov		0	0	0	0	0	0	995	0	0	0	200	0	1195	1195	2895	2895	2895			0,10	Stopnja DDV
STROŠKI UPRAVE																						
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	0	7716	7716	7716	7716	7716	7716	7716	7716	7716	7716	7716	7716	92592	197100	273000	365500	422000				
SKUPAJ VSTOPNI DDV		105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	1260	1710	2300	4550	5200				

OBDOBJE:	Mesec												Leto					DRUGI PODATKI			
	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV			V	
PODATKI																					
Najemnina + stroški poslovnih prostorov		750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9000	13500	18000	22500	27000	0,10	Stopnja DDV	
Storitve računovodskega servisa		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600	3600	5000	5000	7000	0,10	Stopnja DDV	
Najem razstavnega prostora		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18000	18000	0,10	Stopnja DDV	
Stroški plač		6666	6666	6666	6666	6666	6666	6666	6666	6666	6666	6666	6666	79992	180000	250000	320000	370000	0,00	Stopnja DDV	
STROŠEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Stopnja DDV	
IZREDNI PRIHODKI																					
SKUPAJ IZREDNI PRIHODKI	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			
PRIHODEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Stopnja DDV	
IZREDNI ODHODKI																					
SKUPAJ IZREDNI ODHODKI	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			
ODHODEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Stopnja DDV	

KAZALNIKI

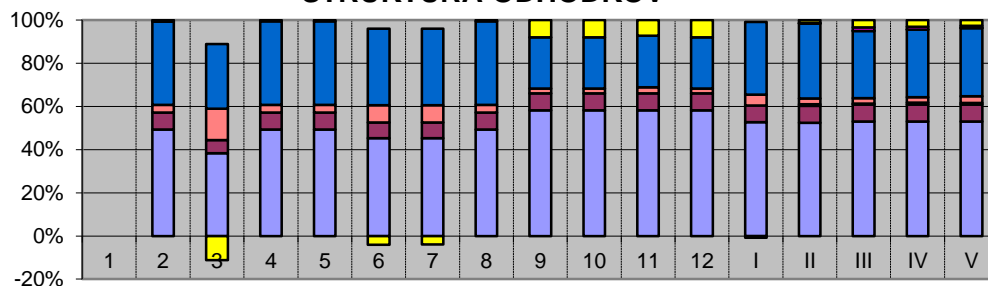
CILJNE SPREMENLJIVKE	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
KAPITAL	45000	36657	36794	33931	34058	34185	33312	32444	32571	35155	37739	40123	42707	42707	49948	80507	117437	152198
DOBIČEK	0	-8343	137	-2863	127	127	-873	-868	127	2584	2584	2384	2584	-2293	7241	30559	36930	34761
DENAR	13500	5023	6067	2904	3330	3457	2484	1617	1843	4725	7309	9673	12277	12277	4714	44455	23182	4882

STRUKTURA PRIHODKOV (v %)	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	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	#DELJ!	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	99,9
PROIZVOD	#DELJ!	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	61,5	61,5	61,5	61,5	81,5	86,8	84,3	84,0	83,9
PROIZVOD	#DELJ!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	38,5	38,5	38,5	38,5	18,5	13,2	15,7	16,0	15,9
PRIHODKI FINANCIRANJA	#DELJ!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
IZREDNI PRIHODKI	#DELJ!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	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 PRIHODKOV


STRUKTURA ODHODKOV (v %)	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	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	#DELJ!	49,3	49,3	49,3	49,3	49,3	49,3	49,3	49,3	58,2	58,2	58,2	58,2	53,6	52,4	52,9	53,0	52,9
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	#DELJ!	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9
SKUPAJ STROŠKI DELA	#DELJ!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	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	#DELJ!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7	0,5	0,9	0,8
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	#DELJ!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	#DELJ!	3,5	18,5	3,6	3,6	8,6	8,6	3,6	2,2	2,2	2,8	2,2	5,1	2,8	2,6	2,5	3,0	
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	#DELJ!	38,6	38,6	38,6	38,6	38,6	38,6	38,6	23,7	23,7	23,7	23,7	34,3	34,6	31,1	31,2	31,6	
ODHODKI FINANCIRANJA	#DELJ!	0,0	0,0	0,0	0,0	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	#DELJ!	0,0	0,0	0,0	0,0	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	#DELJ!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	1,5	1,3	1,1	
ČISTI DOBIČEK	#DELJ!	0,7	-14,3	0,6	0,6	-4,4	-4,3	0,6	8,0	8,0	7,3	8,0	-0,8	1,3	3,5	3,1	2,6	

STRUKTURA ODHODKOV

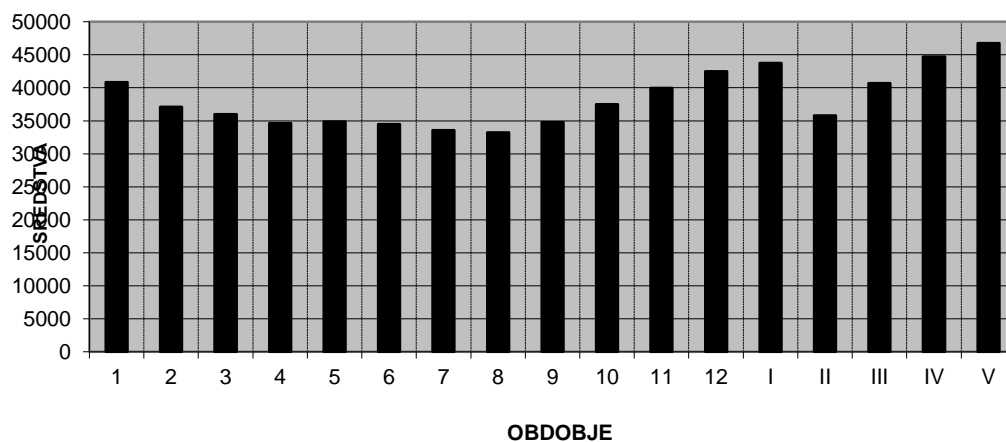


OBDOBJE

- SKUPAJ STROŠKI MATERIALA
- SKUPAJ STROŠKI DELA
- SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI
- SKUPAJ STROŠKI UPRAVE
- IZREDNI ODHODKI
- ČISTI DOBIČEK
- SKUPAJ STROŠKI STORITEV
- AMORTIZACIJA
- SKUPAJ STROŠKI PRODAJE
- ODHODKI FINANCIRANJA
- DAVEK NA DOBIČEK

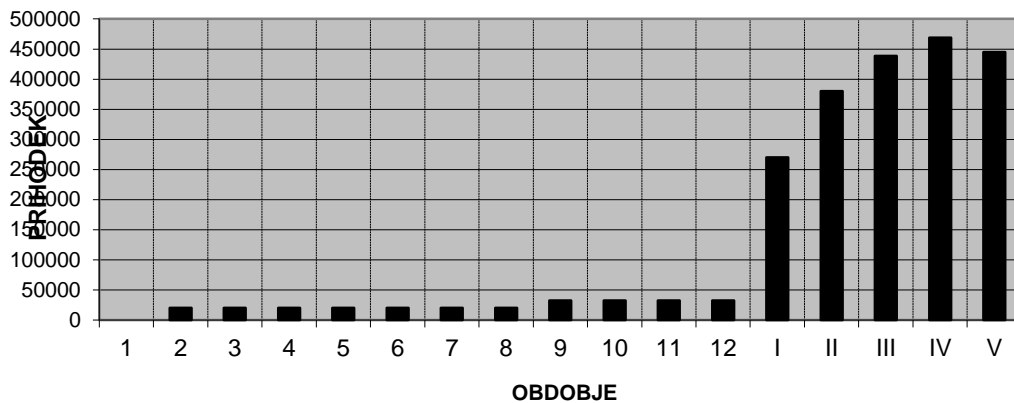
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA		40829	37112	35986	34617	34894	34471	33550	33230	34784	37517	39991	42475	43777	35799	40721	44709	46751

POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA



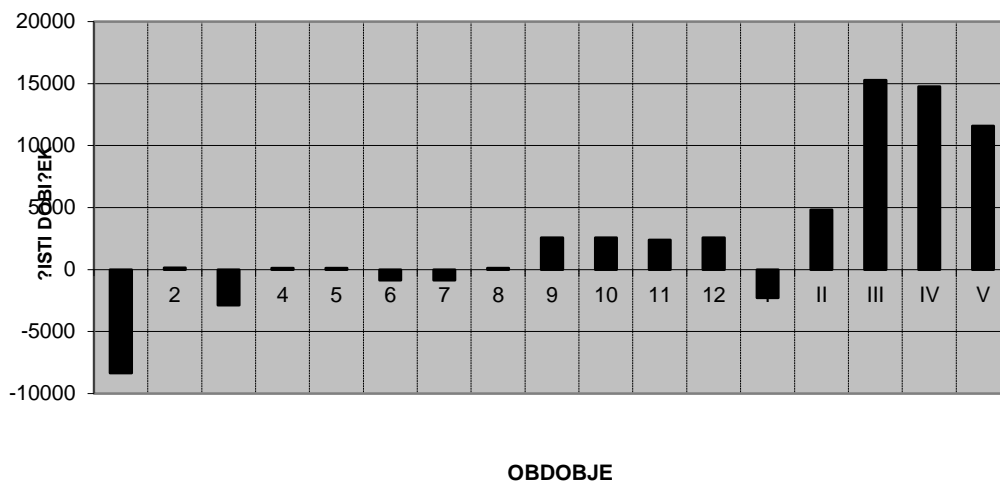
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA		0	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	32500	32500	32500	32500	270000	380000	438750	469000	444767

PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA



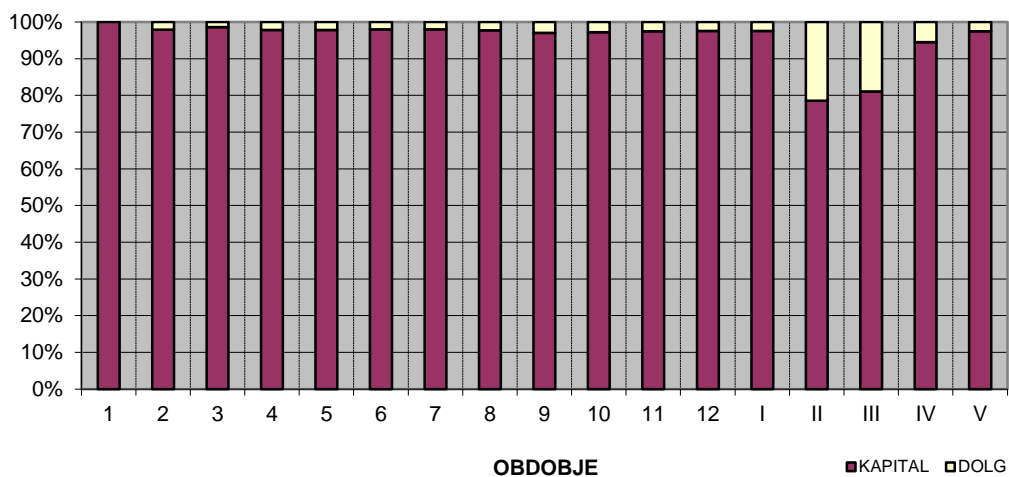
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA		-8343	137	-2863	127	127	-873	-868	127	2584	2584	2384	2584	-2293	4828	15279	14772	11587

ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA



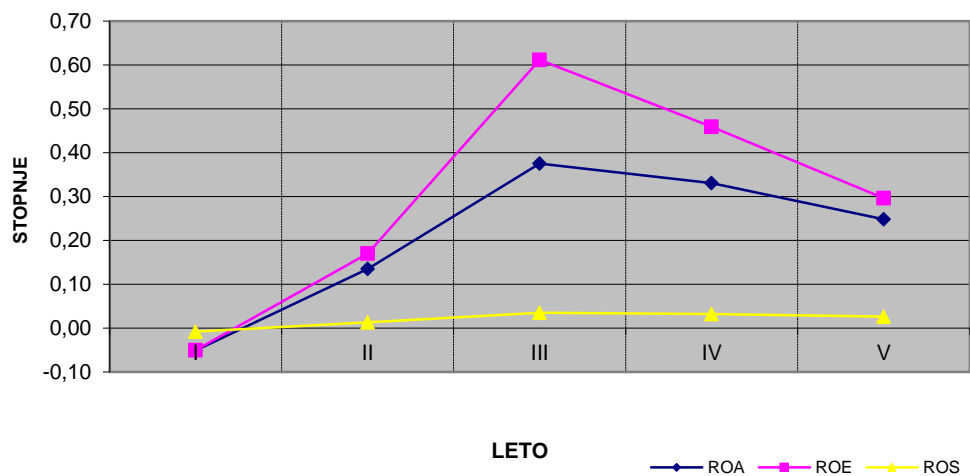
STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
CELOTNE OBVEZNOSTI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
KAPITAL		100,0	97,9	98,6	97,8	97,8	98,0	98,0	97,7	97,0	97,2	97,4	97,6	97,6	78,5	81,1	94,5	97,4
DOLG		0,0	2,1	1,4	2,2	2,2	2,0	2,0	2,3	3,0	2,8	2,6	2,4	2,4	21,5	18,9	5,5	2,6

STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA



STOPNJE DONOSOV	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	-2,45	0,04	-0,95	0,04	0,04	-0,30	-0,31	0,05	0,89	0,83	0,72	0,73	-0,05	0,13	0,38	0,33	0,25
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	-2,45	0,04	-0,97	0,04	0,04	-0,31	-0,32	0,05	0,92	0,85	0,73	0,75	-0,05	0,17	0,61	0,46	0,30
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	ROS	#DEL/0!	0,01	-0,14	0,01	0,01	-0,04	-0,04	0,01	0,08	0,08	0,07	0,08	-0,01	0,01	0,03	0,03	0,03

STOPNJE DONOSOV



INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)

INTERNA STOPNJA DONOSA

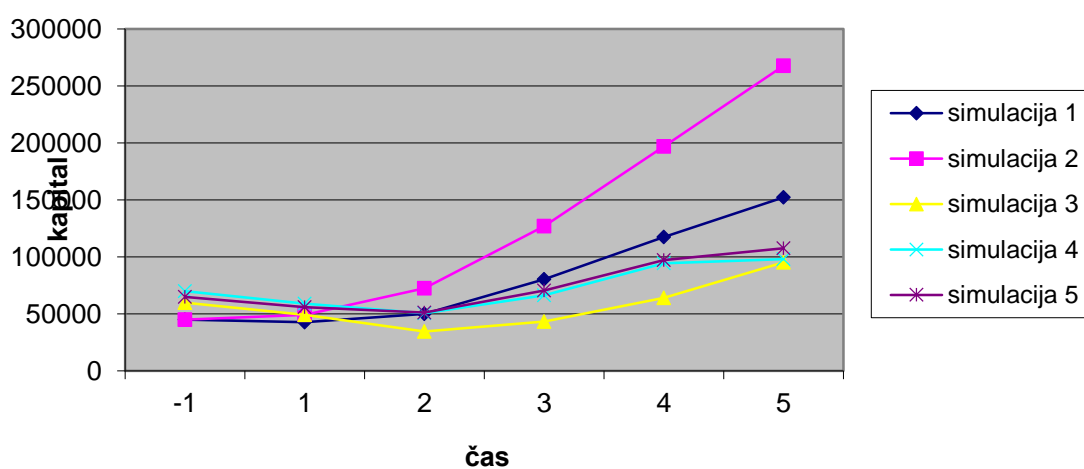
27,6%

0	I	II	III	IV	V
-45000	0	0	0	0	152198

PRILOGA 5: Simulacije

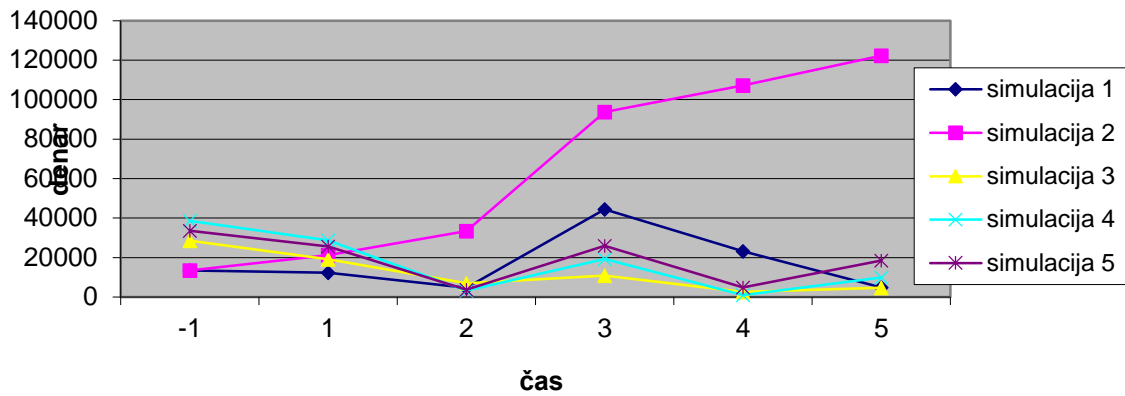
KAPITAL	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	45000	42707	49948	80507	117437	152198
simulacija 2	45000	49318	72435	126979	197036	267883
simulacija 3	60000	49243	34541	43230	64238	95364
simulacija 4	70000	59055	50521	66360	94332	98234
simulacija 5	65000	56071	51221	70700	97321	107738

Gibanje vrednosti kapitala



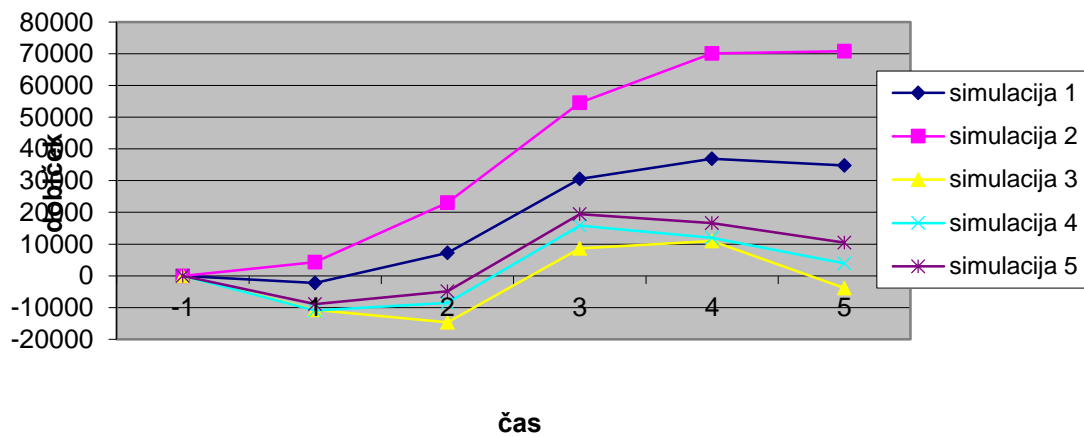
DENAR	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	13500	12277	4714	44455	23182	4882
simulacija 2	13500	21191	33351	93729	107127	122302
simulacija 3	28500	19039	6973	10894	2500	4662
simulacija 4	38500	28625	3166	19332	917	9949
simulacija 5	33500	25569	3754	25943	4785	18432

Gibanje vrednosti denarja



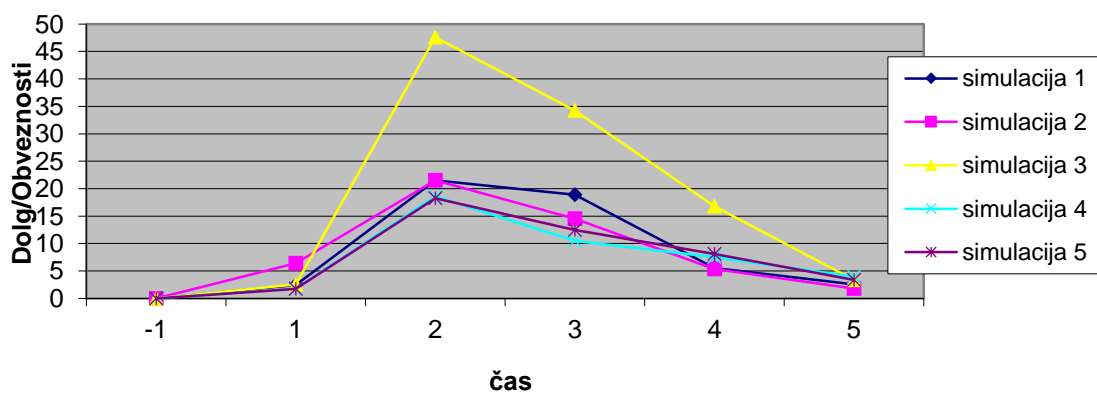
DOBIČEK	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0	-2293	7241	30559	36930	34761
simulacija 2	0	4318	23117	54544	70057	70848
simulacija 3	0	-10757	-14702	8689	11008	-3874
simulacija 4	0	-10945	-8534	15839	11972	3902
simulacija 5	0	-8929	-4850	19479	16620	10418

Gibanje vrednosti dobička



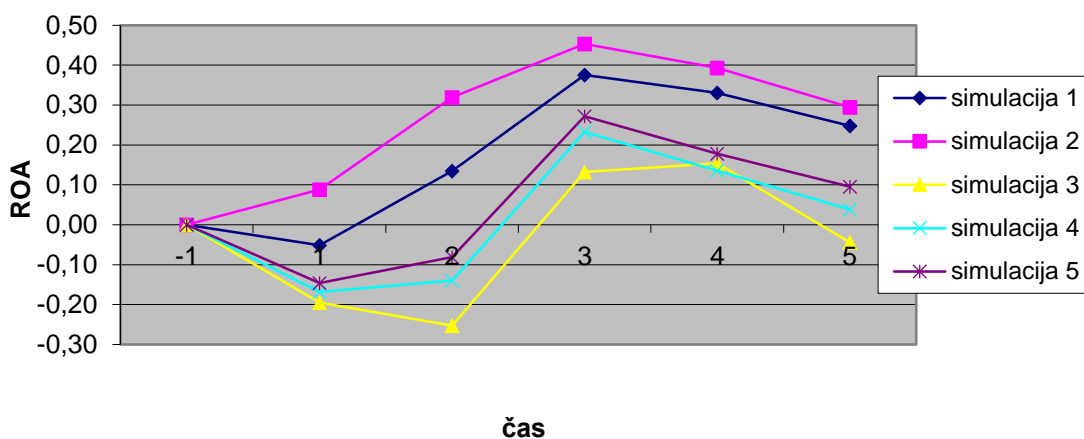
Dolg/Obveznosti	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0	2	21	19	6	3
simulacija 2	0	6	21	15	5	2
simulacija 3	0	3	48	34	17	3
simulacija 4	0	2	19	10	8	4
simulacija 5	0	2	18	12	8	3

Stopnja zadolženosti (v%)



ROA	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0,00	-0,05	0,13	0,38	0,33	0,25
simulacija 2	0,00	0,09	0,32	0,45	0,39	0,29
simulacija 3	0,00	-0,19	-0,25	0,13	0,15	-0,04
simulacija 4	0,00	-0,17	-0,14	0,23	0,14	0,04
simulacija 5	0,00	-0,15	-0,08	0,27	0,18	0,10

Gibanje ROA



ROE	Obdobje					
Številka simulacije	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0,00	-0,05	0,17	0,61	0,46	0,30
simulacija 2	0,00	0,10	0,47	0,75	0,55	0,36
simulacija 3	0,00	-0,18	-0,30	0,25	0,23	-0,05
simulacija 4	0,00	-0,16	-0,14	0,31	0,16	0,04
simulacija 5	0,00	-0,14	-0,09	0,38	0,22	0,11

Gibanje ROE

