

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POSLOVNI NAČRT PODJETJA NIEROS METAL D.O.O. –
USTANOVITEV PREDSTAVNIŠTVA V BRAZILIJ**

Ljubljana, april 2009

SAŠA PAVLENČ

IZJAVA

Študent Saša Pavlenč izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Aleša Vahčiča in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. POMEN POSLOVNIH NAČRTOV	2
2.1. Opredelitev poslovnega načrta	2
2.2. Vsebinska zasnova poslovnega načrta	2
2.3. Struktura poslovnega načrta	3
3. POSLOVNI NAČRT PODJETJA NIEROS METAL D.O.O. – USTANOVITEV PREDSTAVNIŠTVA V BRAZILIJU	4
3.1. POVZETEK ZA VODSTVO	4
3.2. PANOGA, PODJETJE, PROIZVODI	5
3.2.1. Panoga	5
3.2.2. Podjetje	8
3.2.3. Proizvodi	10
3.2.4. Strategija vstopa in rasti	12
3.3. RAZISKAVA IN ANALIZA TRGA	13
3.3.1. Tržno področje	13
3.3.2. Kupci	14
3.3.3. Analiza konkurence	15
3.3.4. SWOT (PSPN) analiza podjetja NIEROS Metal	18
3.4. NAČRT TRŽENJA	19
3.4.1. Tržno sporočilo podjetja	19
3.4.2. Politika cen	19
3.4.3. Prodajne poti	20
3.4.4. Oglaševanje in promocija	21
3.5. NAČRT POSLOVANJA	22
3.5.1. Poslovna lokacija	22
3.5.2. Načrt nabave	22
3.5.3. Načrtovanje opreme	23
3.5.4. Pravne zahteve in dovoljenja	24
3.6. MANAGEMENT, ORGANIZACIJA IN LASTNIŠTVO	26
3.6.1. Podjetnik	26
3.6.2. Organizacijska shema podjetja	27
3.6.3. Lastništvo in drugi investitorji	28
3.7. EKONOMIKA POSLOVANJA POSLOVNE ZAMISLI	28
3.7.1. Točka preloma	30
3.8. RAZVOJ	31
3.8.1. Razvoj distribucijske mreže	31
3.9. OCENA TVEGANJ IN PROBLEMOV	33
3.9.1. Tveganja in problemi na makro ravni	33
3.9.2. Tveganja in problemi na mikro ravni	33
3.10. TERMINSKI NAČRT	34
3.11. FINANČNI NAČRT	34
3.11.1. Predračun bilance stanja	34
3.11.2. Predračun izkaza uspeha	35
3.11.3. Predračun izkaza denarnih tokov	35
4. SKLEP	36
LITERATURA IN VIRI	37
PRILOGE	1

1. UVOD

Podjetje NIEROS Metal ima bogato zgodovino na področju izdelovanja strojev in opreme iz nerjavečega jekla za prehrabeno industrijo. V zadnjih nekaj letih je podjetje vse pogosteje prisotno v farmacevtski in kemični dejavnosti, vendar je njihova osnovna dejavnost še vedno v največji meri vezana na prehrabeno oziroma mesno predelovalno industrijo. Preko svojih zastopnikov in predstavništva v Nemčiji so prisotni po celem svetu. Edino geografsko področje, ki ima veliko potenciala in kjer niso prisotni v takšnem obsegu, kot bi si sami želeli, je Južna Amerika. Zato sem se za diplomsko nalogo odločil pripraviti poslovni načrt, in sicer ustanovitev predstavništva v Braziliji.

V poslovnem načrtu bom poskušal navesti čim več dejavnikov, ki bi upravičili smiselnost investicije v ta projekt. Dejstvo je, da premorejo v podjetju dovolj znanja in izkušenj za realizacijo takšnega projekta, saj so v preteklosti že sodelovali s kupci iz precej oddaljenih trgov, kot so trgi Indije, Savdske Arabije, Avstralije, ZDA, Venezuele in drugi. Sam sicer v podjetju še nisem zaposlen, verjamem pa, da bomo mlajše generacije, med katere štejem tudi sebe, v prihodnosti uspešno nadaljevale dobro delo naših predhodnikov, ki so ob koncu devetdesetih let prevzeli podjetje od nemškega lastnika.

Dober poslovni načrt je za ustanovitev podjetja zelo pomemben. Še bolj pomembna pa je skupina menedžerjev, ki bo ta poslovni načrt poskušala realizirati v praksi. V začetku naloge bom povzel bistvene sestavine poslovnega načrta, ki so pomembne za uspešen začetek nekega novega poglavja. Vsaka sestavina je sama po sebi zelo pomembna, vendar mislim, da je potrebno v tem primeru izpostaviti predvsem področje trženja in analize trga. Zato sem tema dvema področjema namenil nekoliko več pozornosti kot ostalim, saj je zelo pomembno, da podjetje ob vstopu na nov trg postane prepoznavno ter poskuša izkoristiti tiste prednosti, v katerih se razlikuje od konkurence oziroma je od nje boljše. Ob tem pa moram poudariti, da ostalih področij pri pisanju diplomskega dela nisem zanemaril. Vendar je potrebno določiti prioritete, ki so za vsak posamezni poslovni načrt drugačne.

Podjetje se s hudo konkurenco na evropskem trgu že nekaj let uspešno spopada, saj jo ta sili, da vedno znova razmišljajo o prihodnjih korakih, da veliko investirajo v stroje in opremo, da ne zaspijo na starih lovorikah. In ravno ta neprestani boj jih spravlja v položaj, da postajajo vedno boljše. Zaradi tega in tudi zaradi dejstev, ki jih bom v nadaljevanju poskušal čim bolj upravičeno argumentirati, ne dvomim, da bo podjetje NIEROS Metal uspešno izkoristilo potencial, ki ga južnoameriški trg ponuja.

2. POMEN POSLOVNIH NAČRTOV

2.1. Opredelitev poslovnega načrta

S poslovnim načrtom podjetniki načrtujejo svojo poslovno aktivnost od ideje do podjetja in končnega rezultata, ki v večini primerov pomeni poslovanje z dobičkom. Temeljni razlog za pripravljane poslovnih načrtov je pri večini podjetnikov zagotavljanje kapitala, saj investitorji, tako banke kot skladi tveganega kapitala, zahtevajo pisno opredelitev podjetniške priložnosti. Hkrati pa podjetnik oziroma podjetniški team dovolj natančno oceni svojo poslovno zamisel, njene prednosti in slabosti ter se lahko s tem natančnim pregledom izogne dragim napakam. Poslovni načrt je pisni dokument, ki prvič: povzame poslovno priložnost, ter drugič: opredeli in razločno prikaže, kako bo skupina menedžerjev opredeljeno poslovno priložnost zagrabil in jo izvršil. Kar pomeni, da je potrebna, za nastanek uspešne zgodbe, kombinacija izvirne poslovne ideje ter podjetniškega team – a, ki bo to poslovno idejo poskušal čim bolj uspešno realizirati v praksi. Večjo težo pri uresničevanju podjetniške ideje pripisujem uspešnosti članov podjetniškega team – a, saj nam dobra poslovna ideja brez izkušenih menedžerjev ne pomaga prav veliko.

2.2. Vsebinska zasnova poslovnega načrta

Priprava poslovnega načrta je zaradi njegove naloge, da celovito, seveda z veliko podrobnostmi, predstavi poslovno zamisel oziroma bodoče podjetje, zahtevna. Seveda se lahko obseg in podrobnost poslovnega načrta razlikujeta glede na vrsto posla (nekateri so enostavni, na prvi pogled je jasna njihova zasnova, pri drugih gre lahko za bolj kompliciran posel, ki kombinira proizvode in paket storitev, ki jih ponujate), glede na predviden obseg potrebne kapitala in glede na stopnjo tveganja. Vendar je priporočljivo, da se v vsakem primeru disciplinirano drži osnovne koncepcije poslovnega načrta, kakor se je že uveljavila v svetu in pri nas. Najbolj pomembno je, da dobijo potencialni investitorji dovolj informacij, katere jih bodo prepričale v upravičenost in smiselnost investiranja v določeno poslovno idejo.

Ne glede na to ali gre za sorazmerno preprost ali zahteven posel, je potrebno v poslovnem načrtu obdelati ves posel tako, da se temeljito odgovori na vprašanja kaj, zakaj, kdo, kdaj in kako (Glas, 1999, str. 41 – 42):

- **kaj:** opisati je potrebno poslovno zamisel – gre za vizijo posla, njegovo poslanstvo z vidika proizvodnje ali storitev in kupcev, katerih potrebe zadovoljujete – ter poudariti, kaj vaš posel razlikuje od drugih, katera je tista lastnost organizacije, ki jo odlikuje nasproti konkurentom;
- **zakaj:** pojasniti je potrebno, zakaj je vaš posel potreben, koristen – zato je potrebno preučiti trg in konkurenco, potrebe po proizvodih / storitvah in obseg zadovoljevanja teh potreb pri sedanjih ponudnikih;

- **kdo:** večinoma velja v okviru malih gospodarskih organizacij, da je podjetnik najpomembnejši dejavnik uspeha, zato je za vse partnerje bistveno, da vidijo pri vas motiv, nagib in prave lastnosti za uspešno vodenje posla – največkrat jih zanima vaše znanje in izkušnje v poslu oziroma z vodenjem posla in vaše poznavanje dobaviteljev in kupcev;
- **kdaj:** kot podjetnik se je potrebno dobro pripraviti na posel, pogosto izbrati pravi trenutek za pričetek (zlasti z vidika sezone), predvideti pa je potrebno tudi dovolj hiter nastop na trgu, da partnerji ne bodo dobili občutka, da ste pretirano mlačni in počasni pri poslovanju;
- **kako:** preden se podjetnik prepriča v posel in preden prepriča tudi druge, se mora le – ta odločiti o vrsti organizacijskih podrobnosti, zlasti pri nabavi, osebju, finančnih virih, proizvodnji in podobno.

2.3. Struktura poslovnega načrta

Pri pisanju poslovnega načrta je smiselno izbrati določeno strukturo poslovnega načrta in se je tudi držati, saj se lahko le na tak način zagotovi, da so v poslovnem načrtu zajeta vsa področja, ki so pomembna za vrednotenje poslovne priložnosti. Jeffrey A. Timmons predlaga naslednje teme poslovnega načrta:

1. Povzetek za vodstvo
2. Panoga, podjetje, proizvodi in storitve
3. Tržna raziskava in analiza
4. Ekonomika poslovanja podjetja
5. Načrt trženja
6. Načrt dizajna in razvoja
7. Načrt proizvodnje in poslovanja
8. Vodstvena skupina in kadri
9. Termiski načrt
10. Kritična tveganja in problemi
11. Finančni načrt
12. Predvidena ponudba vrednostnih papirjev
13. Preglednice in finančne projekcije
14. Dodatki

Takšna naj bi bila struktura nekega klasičnega poslovnega načrta, vendar je vsak poslovni načrt zgodba zase. To pomeni, da se ni potrebno strogo držati te strukture, predstavlja pa nekakšno osnovo oziroma pomoč pri pisanju poslovnega načrta. Samo strukturo pa potem prilagodimo poslovnemu načrtu.

Struktura poslovnega načrta, ki ga bom v nadaljevanju pripravil za podjetje NIEROS Metal, bo v osnovi takšna, kot jo v literaturi priporočajo razni strokovnjaki, vendar z manjšimi popravki. In sicer, izpustil bom načrt proizvodnje, ker za prvih pet let ne predvidevam selitve proizvodnje oziroma gradnje novih proizvodnih prostorov. Kar posledično pomeni, da bo razvoj novih produktov še vedno potekal v matičnem podjetju v Slovenj Gradcu. Ker pa bo dejavnost predstavništva komercialno usmerjena in bodo zaposleni večinoma iskali potencialne kupce ter skupaj njimi in matično družbo organizirali prevoz proizvodov, bom v nadaljevanju prikazal načrt razvoja distribucijske mreže.

3. POSLOVNI NAČRT PODJETJA NIEROS METAL D.O.O. – USTANOVITEV PREDSTAVNIŠTVA V BRAZILIJ

3.1. POVZETEK ZA VODSTVO

Podjetje NIEROS Metal proizvaja opremo in stroje iz nerjavečega jekla večinoma za prehrabeno industrijo oziroma za mesno predelovalno industrijo. Podjetje je preko svojih zastopnikov prisotno po vsem svetu, razen v Južni Ameriki, zato ima z osvajanjem novih trgov že kar nekaj izkušenj. Brazilija je ena izmed največjih svetovnih proizvajalk, predelovalk in izvoznic mesa, zato bi bilo smiselno vstopiti na ta trg ter izkoristiti potencial, ki ga ponuja. Po analizi trga sem ugotovil, da je sama konkurenca na trgu dokaj močna, vendar nekoliko manjša, kot na evropskem tržišču. Veliko je evropskih in ameriških podjetij, ki so na brazilskem trgu prisotni preko svojih zastopnikov in predstavništev. Proizvodni program je zelo širok, podjetje ponuja veliko različnih proizvodov, vendar predvidevam, da bomo največ prihodkov ustvarili s prodajo izdelkov iz skupine higienske tehnike, katera dobiva vedno večji pomen v strukturi prihodkov. Predvidevam, da bomo v prvem letu realizirali okoli 300.000 € prihodkov. V petih letih naj bi ocenjena prodaja zrasla do 1 milijona €. V prvih dveh letih bo predstavništvo poslovalo z izgubo, pa tudi denarni tok bo negativen, zato bi lahko imelo podjetje nekaj težav s samo likvidnostjo. Izguba bo v prvem letu znašala 31.000 €, medtem ko se bo le – ta v drugem letu nekoliko zmanjšala na 15.000 €. V tretjem letu pričakujem tako pozitivno poslovanje, kakor tudi pozitivni denarni tok. V tem letu bo znašal dobiček okoli 10.000 €, medtem, ko se bo v petem letu ob realizaciji prodaje v višini 1 milijona € dobiček povzpел do okoli 37.000 €. Matična družba bo pri tem projektu sodelovala s soinvestitorjem, s katerim bo zagotovila osnovni kapital, ki bo znašal 50.000 €. Soinvestitor še ni znan, iskati ga bomo začeli predvidoma v začetku julija, ko bo poslovni načrt potrjen s strani vodstva podjetja. Predstavništvo bo vodil Aljaž Pavlenč, katerega delo bo predvsem komercialno usmerjeno. Z usposabljanjem direktorja predstavništva, tj. Aljaža Pavlenča, bomo začeli v drugi polovici letošnjega leta in bo trajalo predvidoma 6 mesecev. V drugi polovici leta 2010 bomo zaposlili dodatnega prodajnega referenta ter še enega v četrtem letu.

3.2. PANOGA, PODJETJE, PROIZVODI

3.2.1. Panoga

Registrirana dejavnost družbe je zelo široko opredeljena in pokriva proizvodnjo, posredovanje pri prodaji, trgovina na debelo in na drobno, skladiščenje, projektiranje in druge dejavnosti. Glavna dejavnost družbe je proizvodnja strojev za druge posebne namene in spada pod šifro dejavnosti 28.990. Podjetje proizvaja stroje in opremo večinoma za prehrabeno industrijo, prisotni so pa tudi v farmacevtski in kemični industriji. Ker pa so v farmacevtski in kemični industriji prisotni bolj posredno, saj večinoma sodelujejo z dobavitelji opreme v teh dveh panogah ter jim dostavljajo sestavne dele za opremo, pa tudi prihodki, ustvarjeni s prodajo teh sestavnih delov predstavljajo relativno majhen delež v celotnih prihodkih, se bom pri opisu in ocenjevanju panoge osredotočil zgolj na prehrabeno industrijo oziroma še bolj ozko na mesno predelovalno industrijo predvsem v Braziliji, pa tudi v Argentini in Mehiki ter ostalih državah južnoameriškega kontinenta. Južnoameriški trg predstavlja velik potencial za naše podjetje, ki je s svojo dejavnostjo močno vezano na samo proizvodnjo, predelavo ter porabo in izvoz mesa.

Paradni konji južnoameriškega gospodarstva so Argentina, Mehika, Čile in Brazilija, pri katerih slednja še posebej izstopa pri večini pomembnejših makroekonomskih kazalcih. Brazilija je ena izmed štirih še vedno relativno nerazvitih gospodarstev (BRIC(K) – Brazilija, Rusija, Indija in Kitajska), ki kažejo velik potencial in vedno bolj privabljajo tuje investitorje. Ker smo v obdobju globalne finančne krize, so napovedi za leto 2009 nekoliko bolj pesimistične, vendar se pričakuje, da se bodo razmere v drugi polovici oziroma ob koncu letošnjega leta nekoliko umirile.

Rast BDP – ja se je v letu 2007 zaradi močnega domačega povpraševanja povečala in je znašala 5,4 odstotka. V prvi polovici leta 2008 se je krepila in je v drugem četrtletju znašala 6,1 odstotka. Zaradi živahne gradbene aktivnosti, cenejšega uvoza strojev in opreme ter zaradi močne valute se je naložbeno povpraševanje povečalo za 16,2 odstotka in je predstavljalo najhitreje rastočo komponento domačega povpraševanja. V zadnjih mesecih leta 2008 se zaradi manjše likvidnosti, ki je posledica svetovne finančne krize, pričakuje postopna upočasnitev rasti zasebnega in naložbenega povpraševanja, znižuje pa se tudi povpraševanje na najpomembnejšem izvoznem tržišču (ZDA), zato se bo rast BDP rahlo zmanjšala. V letu 2009 se bo gospodarska rast zaradi manjšega domačega in tujega povpraševanja po ocenah prepolovila (Izvozno okno – Brazilija – gospodarska rast in industrijska proizvodnja, 2008). V Tabeli 1 bom prikazal nekaj pomembnejših makroekonomskih kazalcev za Brazilijo za obdobje 2005 – 2008.

Tabela 1: Statistični indikatorji za Brazilijo za obdobje 2005 – 2008

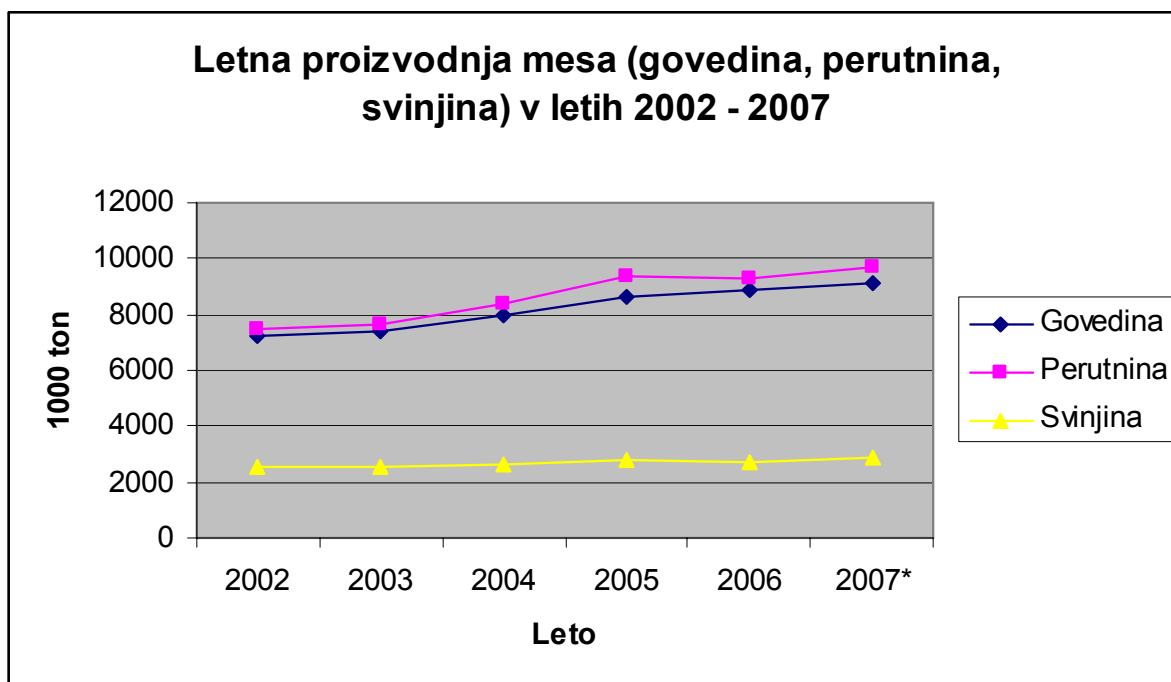
	2005	2006	2007	2008*
Rast BDP (v %)	2,3	3,7	5,4	5,3
Rast investicij (v %)	1,6	10,0	13,4	11,7
Stopnja inflacije (v %)	6,9	4,2	3,6	5,8
Stopnja brezposelnosti (v %)	10,1	10,0	9,3	8,0
Realna stopnja rasti izvoza (v %)	11,7	4,7	6,6	2,7
Realna stopnja rasti uvoza (v %)	9,5	18,3	20,7	13,6

Legenda: * Statistični podatki za leto 2008 so ocenjeni.

Vir: Izvozno okno – brezplačne informacije o izvoznih trgih, 2008.

Argentina, Brazilija, Mehika so zaradi svoje velikosti tako ene izmed največjih proizvajalk kakor tudi porabnic predvsem govejega mesa in perutnine. Leta 2007 so te tri države proizvedle 26,4 odstotkov svetovne proizvodnje govejega mesa, 21,8 odstotkov svetovne proizvodnje perutnine ter 4 odstotke svetovne proizvodnje svinjine. Delež svetovne proizvodnje svinjine je manjši predvsem zaradi velike proizvodnje svinjskega mesa na Kitajskem in v Evropski uniji.

Slika 1: Kumulativna letna proizvodnja mesa v Braziliji po posameznih vrstah v letih 2002 – 2007



Legenda: * Podatki za leto 2007 so upoštevani do konca novembra.

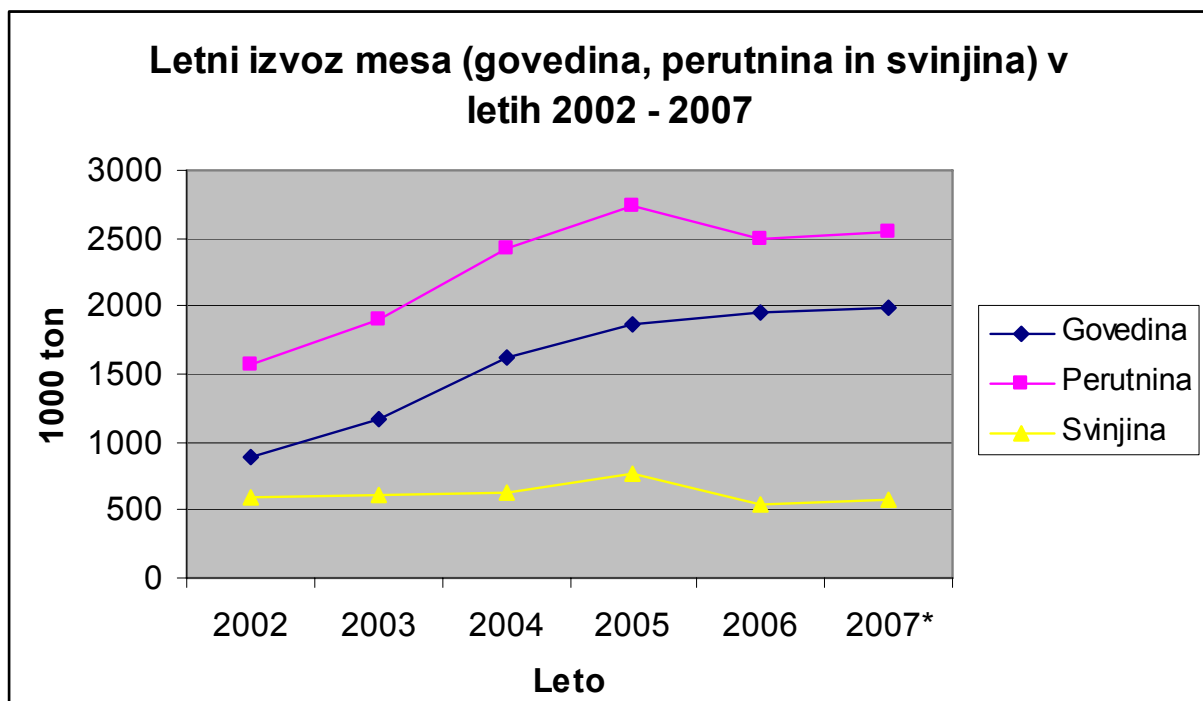
Vir: Plačljive storitve podjetja ReportLinker, 2008.

Iz Slike 1 je mogoče razbrati, da gre pri vseh treh vrstah proizvodnje za trend rasti, še posebej izrazit trend pa je mogoče zaznati pri proizvodnji govejega mesa in perutnine. Povprečna letna stopnja rasti pri proizvodnji govejega mesa je v teh treh državah v obdobju 2002 – 2007 znašala okoli 4,7 odstotka, medtem ko je svetovna proizvodnja govejega mesa rasla po povprečni stopnji 1,3 odstotka. Še bolj pa se je povečala proizvodnja perutnine, ki je v danem

obdobju dosegla povprečno 5,3 - odstotno letno rast, kar je daleč nad povprečjem rasti svetovne proizvodnje, ki je znašala le 2,5 odstotka letno. Brazilija je bila leta 2007 druga največja proizvajalka govejega mesa in perutnine ter tretja največja proizvajalka svinjskega mesa na svetu (FAO, Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2008).

Pomembni se mi zdijo tudi podatki o tem, koliko mesa letno izvozi Brazilija. Leta 2007 je bila največja svetovna izvoznica govejega mesa in perutnine. V obdobju 2002 – 2007 dosega brazilski izvoz visoko letno rast, ki je za goveje meso znašala več kot 17 odstotkov, medtem ko je letna rast izvoza perutnine znašala približno 10 odstotkov. Izvoz svinjine je v tem obdobju ostal približno na isti ravni, vendar Brazilija ostaja kljub temu tretja največja izvoznica svinjine na svetu (Slika 2).

Slika 2: Kumulativni letni izvoz mesa Brazilije v letih 2002 - 2007



Legenda: * Podatki za leto 2007 so upoštevani do konca novembra.

Vir: Plačljive storitve podjetja ReportLinker, 2008.

Sama rast proizvodnje posledično pomeni tudi večanje proizvodnih kapacitet (gradnja klavnic, hladilnic, predelovalnic mesa) in s tem opremljanje novih in seveda tudi obstoječih obratov. Na podlagi pridobljenih podatkov lahko sklepam, da gre tako za dokaj visoko korelacijsko povezavo med rastjo proizvodnje in predelave mesa ter gospodarsko rastjo, kakor tudi med izvozom mesa in gospodarsko rastjo. Celotni izvoz Brazilije se sicer nekoliko zmanjšuje in to na račun večjega domačega povpraševanja, kljub temu pa izvoz mesa raste. Kot sem že prej omenil, je leta 2007 brazilsko gospodarstvo doseglo 5,4 - odstotno rast. Napovedi za leto 2008 so sicer nekoliko nižje, pa vendar še vedno zelo obetavne. Tako naj bi brazilsko gospodarstvo raslo 4,3 odstotkov letno (Izvozno okno – Brazilija – Statistični indikatorji, 2008). Ocenjujem, da gre tu za velik potencial dobavljanja opreme in strojev, saj

naj bi se trend rasti tako gospodarstva kakor tudi proizvodnje in predelave mesa v Braziliji nadaljeval tudi v prihodnje. Slednje naj bi raslo predvsem zaradi vedno večje domače porabe mesa (Plačljive storitve podjetja ReportLinker, 2008). Priložnost vidim tudi v tem, da Brazilija izvozi veliko mesa v Evropo in ZDA, kjer so postavljeni visoki higienski standardi, ki jih morajo brazilski izvozniki vedno bolj dosledno upoštevati, medtem ko je upoštevanje teh standardov v Evropi že nekaj časa ustaljena praksa. To je ena izmed konkurenčnih prednosti podjetja pred domačimi opremljevalci predelovalcev in izvoznikov mesa.

3.2.2. Podjetje

NIEROS Metal Tovarna opreme d.o.o. je danes slovensko podjetje v zasebni lasti. Matično podjetje se nahaja na Gmajni 55 v Slovenj Gradcu. Ima pa podjetje NIEROS Metal tudi predstavništvo. Le – to pa je locirano v Nemčiji, imenuje se pa NIEROS Stainless Steel Equipment GmbH Deutschland.

Podjetje ima bogato zgodovino, saj njegovi začetki segajo vse tja do leta 1773, kjer je na tem mestu stala kovačija, ki je v dveh stoletjih prerasla v tovarno Kos. Ukvarjala se je predvsem z izdelavo kos in kovaškega orodja. V šestdesetih letih prejšnjega stoletja se je podjetje preimenovalo v Fecro, nekaj let kasneje pa se je tovarna pripojila koncernu Gorenje in se preimenovala v Gorenje Fecro. Proizvodni program se je povsem spremenil in tako je proizvodnja nerjaveče opreme zamenjala proizvodnjo kos in kovaškega orodja, ki pa je bila posebej zahtevna, saj je terjala popolnoma novo tehnologijo in specializirana znanja.

Podjetje je konec osemdesetih zaradi nastalih težav prevzel tuji družbenik, podjetje NIEROS, ki je bilo dolgoletni poslovni partner Gorenja Fecro. Kot večinski lastnik je vstopil v podjetje maja 1991. Po stečaju Gorenja Fecro je NIEROS investiral v premoženje na tej lokaciji in omogočil nadaljnjo proizvodnjo v Slovenj Gradcu. Dejavnost podjetja je ostala enaka, to je proizvodnja investicijske opreme iz nerjavečega jekla za mesno predelovalno, farmacevtsko in drugo industrijo ter izdelava hladilnih bazenov za kmetijstvo.

Žal pa se je moralo podjetje posloviti od nemškega partnerja, ker je le – ta zašel v težave, ki jim je sledil stečaj. Vodstvo podjetja NIEROS Metal, ki ga je in ga še vedno uspešno vodi slovenska ekipa, je videlo nadaljnjo perspektivo razvoja in se odločilo od stečajnega upravitelja odkupiti podjetje, ki je tako spet prešlo v slovenske roke.

Danes je NIEROS Metal slovensko podjetje, ki je odkupilo blagovno znamko NIEROS in celotno tehnologijo koncerna. Podjetje zaposluje okoli 160 ljudi, poleg tega pa sodeluje tudi s proizvodnimi kooperanti ter zastopniki, ki podjetje zastopajo povsod po svetu. NIEROS Metal je globalno naravnano podjetje, saj ustvari večino prihodkov s prodajo na tujih trgih. Izvoz se iz leta v leto povečuje, leta 2007 pa je dosegel več kot 80 odstotkov.

Tabela 2: Struktura prihodkov v izvozu po državah

DRŽAVA	Odstotek v letu 2007	Odstotek v letu 2006
NEMČIJA	43,3	34,6
AVSTRIJA	18,1	18,0
VELIKA BRITANIJA	9,6	10,6
POLJSKA	2,0	5,3
HRVAŠKA	3,4	4,0
SRBIJA	3,1	4,9
ZDA	1,9	1,8
NIZOZEMSKA	4,2	2,8
RUSIJA	1,9	0,1
BELGIJA	1,0	2,2
ROMUNIJA	0,9	6,3
ITALIJA	1,7	1,4
OSTALE DRŽAVE	8,9	8,0
SKUPAJ	100,0	100,0

Vir: Letno poročilo podjetja NIEROS Metal d.o.o., 2007, str. 32.

Iz Tabele 2 je razvidno, da podjetje največji delež dosega na trgu Nemčije in Avstrije. Kupci na tujem trgu so še iz ostalih evropskih držav ter Egipta, Indije, Jordanije, Savdske Arabije, Kanade, Izraela in drugih. (NIEROS Metal, Letno poročilo 2007, str. 7 – 8).

Podjetje NIEROS Metal bo predvidoma v začetku leta 2010 ustanovilo predstavništvo v Sao Paulo - u v Braziliji s pravnoorganizacijsko obliko, družba z omejeno odgovornostjo. Predstavništvo se bo imenovalo NIEROS Stainless Steel Equipment Brasil Ltda. Matična družba bo skupaj s strateškim partnerjem zagotovila ustanovni kapital, ki bo znašal 50.000 €. Delitev lastniškega deleža bo seveda stvar dogovora, bo pa imela matična družba vsaj 50 ali več odstotni delež. Strateški partner zaenkrat še ni znan, bomo pa iskali potencialne investitorje tudi na največjih mednarodnih sejmih, kot sta med drugim ANUGA FOODTEC v Köln – u, kakor tudi v ZDA, kjer bo potekal sejem PROCESS EXPO 2009. To sta največja sejma, kjer sodelujejo podjetja, ki so na kakršen koli način povezana z mesno predelovalno oziroma prehransko industrijo. To pa seveda ne pomeni, da ne bomo iskali potencialnih investitorjev tudi na drugih sejmih po svetu. Deleži tistega dela predstavništva, ki ga bo lastniško obvladovala matična družba v Slovenj Gradcu, bodo ostali proporcionalni deležem v matični družbi v Slovenj Gradcu. Lastniki so štirje, in sicer: Savinka Urbašek, ki je pred kratkim postala prokuristka družbe, na direktorskem mestu pa jo je zamenjal Andrej Fajmut; Roman Čas, Matjaž Geratič ter Jože Pavlenč.

Osnovna dejavnost predstavništva bo komercialno usmerjena. Zaposleni v predstavništvu bodo iskali potencialne kupce ter le – tem poskušali prodati proizvode, ki so del že obstoječega prodajnega programa, kar pomeni prodaja opreme in strojev iz nerjavečega jekla za mesno predelovalno industrijo. Zaradi velikosti trga bo potrebno tudi ustvariti mrežo

zastopnikov, ki bodo prav tako iskali kupce ter predstavljali podjetje predvsem v Braziliji. S strateškim partnerjem, ki bi že imel komercialne izkušnje in poznanstva na brazilskem trgu bi bilo to veliko lažje. Če bi se morda pokazala priložnost, bi pa seveda razširili mrežo zastopnikov tudi v druge države. S tem mislim predvsem na Argentino in Mehiko. Prioriteta zaenkrat vendarle ostaja brazilski trg.

Poslanstvo podjetja

Poslanstvo podjetja bo zagotavljanje visoke kakovosti proizvodov in zadovoljitev najzahtevnejših kupcev. Visoko kakovost pa bo zagotovljena z ohranjanjem certifikata ISO 9001:2000, ki so ga pridobili že leta 1998 in ki na nek način predstavlja odgovornost, da vsak posamezen proizvod na najboljši možni način predstavlja NIEROS povsod po svetu. Podjetje mora postati sinonim za zanesljivost in kakovost ter le – to ozavestiti pri pridobljenih in potencialnih kupcih.

3.2.3. Proizvodi

V podjetju proizvajajo različno opremo iz nerjavne pločevine predvsem za potrebe prehrabene ter tudi farmacevtske in kemične industrije. Proizvodni program se deli v šest glavnih skupin:

1. logistični sistemi ter dvižne naprave (dvižne in obračalne naprave, tekoči trakovi, krožne mize in podobno)
2. higienska tehnika za osebno higieno in higieno orodij (umivalniki, dezinfektorji, itd.)
3. odvodna tehnika (talni kanali, rešetke)
4. pralna in sušilna tehnika (pralnice za pranje procesne embalaže)
5. oprema za predelavo mesa (vozički, posode, mize za razkoščevanje in delovne mize, omare in regali)
6. izdelki, ki so narejeni po načrtih kupca

Podjetje daje velik poudarek področju higiene, saj so konec koncev tudi prisotni v panogi, kjer je zadovoljevanje higienskih standardov nuja. Zato tudi prihaja do vedno večjega povpraševanja po tej skupini proizvodov, ki je prav tako tudi najbolj dobičkonosna. To se kaže tudi v vedno večji relativni udeležbi v skupnih prihodkih družbe. V letu 2007 so pri razvoju največ naredili na programu higiene, saj se v živilsko predelovalni industriji pospešeno prevzemajo strogi evropski higienski standardi. Razvili so nov avtomatski milnik ali dezinfektor rok s kontrolo prehoda, ki je sestavljen modularno, tako da lahko iz njega naredijo kar 20 različnih izpeljank. Zasnovali so tudi novo konstrukcijo stroja za pranje škornjev, ki ima za pogon treh vrtilnih krtač samo en elektromotor.

Prejšnja leta so v podjetju proizvedli tudi precej hladilnikov za mleko in vrat iz nerjaveče pločevine (delavniška, hladilniška in zamrzovalniška), vendar se promet s tema dvema skupinama proizvodov zmanjšuje. Kljub temu bom v Tabeli 3 prikazal delež v prodaji, ki ga imata ti dve skupini.

Podjetje se še poleg glavnega proizvodnega programa ukvarja tudi z veleprodajo določenih izdelkov ter laserskim razrezom pločevine. Delež laserskih prirezov se v strukturi prodaje povečuje, saj so leta 2007 kupili nov laserski stroj za razrez pločevine in tudi cevi.

Tabela 3: Deleži po posameznih področjih poslovanja

Skupine izdelkov	Delež v prodaji 2007	Delež v prodaji 2006
Hladilniki za mleko	5	7
Higienska tehnika	13	11
Nerjaveča vrata	0	1
Odvodna tehnika	2	3
Pralna in sušilna tehnika	3	4
Oprema za predelavo mesa	8	10
Izdelki po načrtih kupca	48	42
Razne usluge in rezervni deli	3	5
Laserski prirezi	3	2
Logistični sistemi in dvižne naprave	2	1
Veleprodaja	13	14
Skupaj	100,0	100,0

Vir: Letno poročilo podjetja NIEROS Metal d.o.o., 2007, str. 35.

Kot je razvidno iz Tabele 3, je največji delež v prodaji dosegala izdelava izdelkov po načrtih kupca, ki se izdelujejo za različne vrste industrij: živilsko predelovalno (mesno), kemično, farmacevtsko. To pomeni, da ima podjetje velik potencial, saj se lahko hitro in kakovostno odziva na heterogene potrebe obstoječih in potencialnih kupcev. To pa po drugi strani vedno znova zahteva dodatne investicije v opremo, razvoj kadrov ter oddelek raziskav in razvoja, predvsem razvoja. V podjetju se zavedajo, da lahko le na tak način držijo priključek s konkurenco, ki je vsaj v Evropi zelo močna. Konkurrirati na evropskem trgu je zelo težko, vsaj kar se stroškovnega vidika tiče, saj podjetja že uporabljajo napredno tehnologijo, ki jim omogoča doseganje vedno večjih ekonomij obsega. To pomeni prodajanje proizvodov po nižjih in bolj konkurenčnih cenah ob zagotavljanju visoke kakovosti.

Struktura prihodkov po posameznih skupinah proizvodov bo v predstavnštvu v Braziliji nekoliko drugačna. Večino prodanih proizvodov bodo predstavljali serijski izdelki, medtem, ko izdelkov po naročilih kupcev ne bomo prodajali, razen, če bi se pojavila možnost pridobitve posla večje vrednosti. Predvidevam, da bomo prodali največ izdelkov iz skupine higienske tehnike (35 odstotkov), opreme za predelavo mesa (25 odstotkov), pralne in sušilne tehnike (15 odstotkov) ter logistični sistemov in dvižnih naprav (10 odstotkov).

Seveda so tu tudi pozitivni vplivi konkurence, ki silijo podjetje v nenehno izboljševanje kakovosti izdelkov in storitev, kakor tudi v izboljšanje pristopa do kupcev. Razvoj proizvodnje v podjetju je usmerjen v proizvodnjo relativno majhnih serij in več skupin različnih izdelkov. Da zmorejo obvladati tako raznoliko proizvodnjo, imajo ustanovljen

razvojno – konstrukcijski oddelek, kjer je zaposlenih 12 strokovnjakov, ki oblikujejo in načrtujejo nove izdelke. Trenutno letno proizvedejo vsaj 25 novih izdelkov. Pomembno se mi zdi omeniti tudi to, da so se v podjetju leta 2007 prijavi na razpis Območne gospodarske zbornice Dravograd za inovacije. Prijave so bile uspešne, saj so prejeli dve zlati in eno srebrno priznanje. Inovaciji, ki sta na Območnem tekmovanju prejeli zlato priznanje, sta se uvrstili na tekmovanje na državnem nivoju. Tam pa je avtomatski milnik s kontrolo prehoda prejel srebrno priznanje, stroj za pranje nočnih posod pa bronasto. To je bil za podjetje velik uspeh, saj do tedaj še niso prejeli nobenega priznanja na državnem nivoju.

Slika 3: Milnik s kontrolo prehoda HDK/SG2

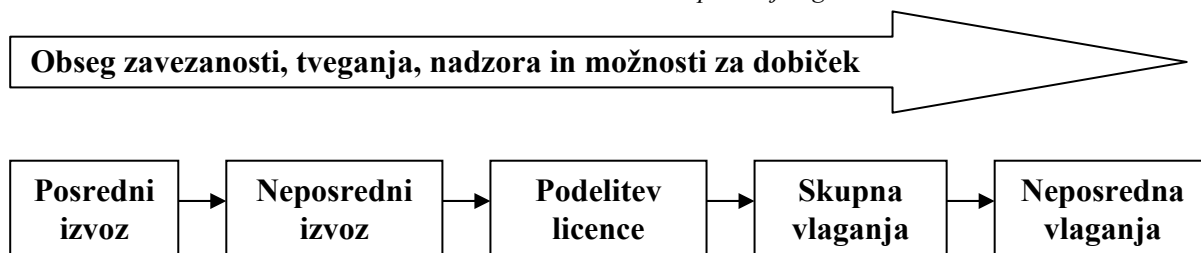


Vir: NIEROS Metal d.o.o., 2009.

3.2.4. Strategija vstopa in rasti

Ko se podjetje odloči za določen trg, mora določiti najboljši način za vstop. Izbira lahko med posrednim izvozom, neposrednim izvozom, podelitvijo licence, skupnimi vlaganji ali neposrednimi vlaganji. Zavezanost, tveganja, nadzor in možnosti za dobiček so pri vsaki naslednji strategiji večje (Kotler, 2004, str. 390 – 391).

Slika 4: Pet načinov za vstop na tuji trg



Vir: Kotler, 2004, str. 391.

Najobičajnejša pot na tuji trg je prek izvoza. *Občasno izvažanje* je pasivna stopnja vpletenosti, pri kateri podjetje izvažata le kdaj pa kdaj, in to na lastno pobudo ali kot odziv na spontano naročilo iz tujine. *Aktivno izvažanje* nastopi takrat, ko se podjetje zaveže, da bo izvažalo na določen trg. V obeh primerih podjetje svoje izdelke izdeluje v domači državi in jih lahko prilagodi tujemu trgu ali pa ne (Kotler, 2004, str. 390).

Vodstvo podjetja NIEROS Metal želi z ustanovitvijo predstavništva v Braziliji aktivno izvažati svoje izdelke. Najprimernejša strategija vstopa na tuji trg je neposredni izvoz, katero podjetje že sedaj uspešno izvaja drugod po svetu, zato ima s tem že veliko izkušenj. Sicer je ta strategije nekoliko bolj tvegana od strategije posrednega izvoza, vendar po drugi strani povečuje možnosti za doseganje večjega dobička.

Vizija podjetja

Vizija podjetja bo v petih letih zagotoviti dobro prepoznavnost blagovne znamke, ki bo temeljila na kakovosti in inovativnosti produktov. Glede na velikost brazilskega trga in proizvodne kapacitete matične družbe, je verjetno nekoliko nerealno pričakovati, da bomo postali eni izmed večjih dobaviteljev opreme in strojev za mesnopredelovalno industrijo. Je pa realno pričakovati, da bo prodaja v Braziliji v roku petih let dosegla nekje od 5 do 10 odstotkov celotne prodaje matične družbe, kar bi znašalo okoli 1.000.000 €.

3.3. RAZISKAVA IN ANALIZA TRGA

»Če ni konkurence, najbrž tudi kupcev ni.«

Brian Wood

3.3.1. Tržno področje

Podjetje bo sprva osredotočeno le na poslovanje oziroma iskanje kupcev v Braziliji. Kupci bodo podjetja kot končni uporabniki ali kot dobavitelji, katerim bi prodajali polproizvode. Kot sem že prej omenil, obstaja tudi možnost poslovanja v Argentini, Mehiki ali morda tudi v kateri drugi južnoameriški državi, vendar pa bomo zaradi potenciala, ki ga ponuja Brazilija, zaenkrat poslovali le v tej državi.

Kot sem v tej diplomski nalogi že večkrat omenil, je trg dobaviteljev opreme in strojev za prehrambeno oziroma mesno predelovalno industrijo zelo specifičen. Raziskave in ocene o velikosti evropskega trga so zelo skromne in pomanjkljive, ocene o velikosti brazilskega trga pa so zgolj subjektivne. Velikost evropskega trga dobaviteljev opreme za prehrambeno industrijo, pod katero seveda spada tudi mesno predelovalna industrija, ocenjujejo na okoli 10 milijard €. Združuje okoli 4.000 podjetij, ki skupaj zaposlujejo okoli 100.000 ljudi. Kar 60 odstotkov vseh proizvajalcev hrane je opremljeno s stroji, proizvedenimi v Evropi. Velikost brazilskega trga ocenjujejo na okoli 1 milijardo € (FPME, Food Processing Machinery Europe, 2009). Gre za trg, večinoma sestavljen iz manjših podjetij, katera odkrivajo tržne niše in se hitro odzivajo na specifične zahteve kupcev.

Sama rast trga je močno odvisna od rasti prehrambene oziroma mesne industrije. Korelacija med rastjo trga proizvajalcev in dobaviteljev opreme ter prehrambeno industrijo je zelo visoka, saj sta le – ta med seboj močno povezana. Trend rasti proizvodnje in izvoza mesa je več kot očiten predvsem zaradi vse večje tako domače kakor tudi porabe mesa v tujih državah po svetu. To posledično pomeni tudi gradnjo novih proizvodnih prostorov, klavnic, skladišč, hladilnic, ... Ob tem bi bilo smiselno omeniti še države, kot so Argentina, Mehika, tudi Čile, ki so ene izmed večjih svetovnih proizvajalk in izvoznic mesa in katere tudi predstavljajo potenciale za morebitno sodelovanje. Zato mislim, da je ocena, da bi v petih letih prihodki narasli na okoli 1 milijon €, dokaj realna. V tem primeru bi tržni delež znašal okoli 0,1 %.

Ker pa je vloga Slovenije v zunanji trgovini Brazilije relativno majhna in ker je vstop na trg dokaj težaven, so v ta namen v letu 2008 ustanovili tudi predstavništvo slovenskega gospodarstva JAPTI v Sao Paolo – u. Cilji delovanja predstavništva so usmerjeni k zmanjšanju poslovnih tveganj slovenskih podjetij na brazilskem trgu, povečanju števila vstopov malih in srednjih podjetij na trg, povečanju izvoza in investiranja ter večji razpršenosti slovenskega izvoza (Izvozno okno – PSG JAPTI – Sao Paolo, 2008).

3.3.2. Kupci

Pri razčlenjevanju potencialnih kupcev na segmente, ki imajo znotraj podobne lastnosti in se med seboj razlikujejo, lahko segmentacijo opravimo z različnimi spremenljivkami. Pri segmentiranju seveda ne smemo / ne moremo iti preveč podrobno, sicer se nam slika kupcev preveč razprši (Glas, 1999, str. 69 – 70).

Geografsko sem se že prej opredelil, in sicer bomo potencialne kupce vsaj na začetku iskali v Braziliji. Sodelovali bomo s podjetji kot končnimi uporabniki, kakor tudi s podjetji, ki se ukvarjajo z distribucijo opreme in strojev za mesno predelovalno industrijo. Pri slednjih mislim predvsem na prodajo polizdelkov. Vendar bomo kljub temu ciljali predvsem na podjetja kot končne uporabnike. To so podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo in predelavo mesa, pakiranjem mesa ter klavnice in hladilnice. Velikost podjetij sicer ni kriterij, vendar se zavedam, da bo težje začeti sodelovati z večjimi podjetji, saj imajo le – ta že obstoječo mrežo dobaviteljev opreme, poleg tega pa imajo tudi visoke zahteve glede same kakovosti in cen. Po

drugi strani pa je možnost pridobitve posla večje vrednosti nekoliko večja, saj gre tu ponavadi za večja naročila. Med večje potencialne kupce sodijo Sadia S / A, Perdigao Agroindustrial S / A, Doux Frangosul S / A Agroavícola Industrial ter Seara Alimentos S / A, ki so največji proizvajalci mesa tako v Braziliji kakor tudi v Južni Ameriki (Ueki, 2006, str. 5). Lažje bo poslovati z manjšimi podjetji, ki nimajo tako velike pogajalske moči. Tako bi lahko tudi naše podjetje bolje uveljavilo svoje pogoje in pričakovanja. Možni kupci so lahko tudi tehnološko napredna podjetja, s katerimi že sedaj uspešno sodelujemo. To uspešno sodelovanje je posledica zelo močnega razvojno – konstrukcijskega oddelka, saj nenehno razvija nove proizvode in tehnologije, s katerimi omogočajo večjo humanizacijo dela ter doseganje vedno višjih higienskih standardov in zahtev.

Potencialne kupce pa lahko ločimo tudi glede na proizvode, in sicer povpraševanje po serijskih proizvodih ter povpraševanje po proizvodih, ki bodo izdelani po željah kupcev. Večina prodanih izdelkov bo serijskih, v kolikor pa bi bila možnost pridobitve posla večjih vrednosti, kjer bi kupec želel izdelek po njegovih željah, ga bomo seveda z veseljem sprejeli. V podjetju so pred kratkim kupili novi laserski stroj za razrez pločevine in si s tem zagotovili večje kapacitete, predvsem pa so si s to naložbo omogočili hitrejše in bolj kakovostno prilagajanje željam kupcev. Seveda je pri povpraševanju po proizvodih, ki bodo izdelani po naročilu kupcev, potrebno pričakovati daljše dobavne roke, saj je proizvodnja takšnih produktov nekoliko zahtevnejša, pa tudi upoštevanje in usklajevanje tehničnih podrobnosti vzame kar nekaj časa.

3.3.3. Analiza konkurence

Za vstop na nov trg je za podjetje zelo pomembno, da v čim večji meri spozna konkurenco, njihove prednosti in slabosti ter da poskuša, kolikor se le da, izkoristiti priložnosti, ki se pojavljajo na trgu, hkrati pa se izogniti morebitnim nevarnostim, ki jih trg in konkurenca predstavljata. Glede na to, da se podjetje odloča za vstop na trg kontinentalnih razsežnosti, kjer je prisotnih mnogo konkurentov, je seveda težko pripraviti zelo podrobno analizo trga. Vendar, kot sem že na začetku tega poglavja s citatom omenil, velika konkurenca posledično pomeni veliko kupcev. Močna konkurenca nas mora spodbuditi, da postanemo še boljši in da sprejmemo izzive, ki nas čakajo na trgu ter le – te obrniti sebi v prid.

V nadaljevanju bom pripravil analizo konkurence, s katero se bomo potencialno soočili z vstopom na južnoameriški trg, konkretnije na brazilski trg. Izbral sem 4 podjetja, ki so si po prodajnem programu nekoliko bolj podobna, in sicer so to: nemško podjetje ITEC Food Technology, špansko podjetje Roser Construcciones Metalicas, S. A. ter ameriški podjetji Wolf – Tec Inc in URSCHEL Laboratories Inc. Skupna lastnost teh podjetij je, da imajo vsa ustanovljena predstavništva v Braziliji. Pomemben dejavnik pri iskanju konkurentov je bil ta, da le – ta podjetja nimajo proizvodnih obratov v Braziliji, kar bi bila po mojem mnenju prevelika konkurenčna prednost tako z vidika dobavnih rokov, stroškov transporta ter posledično cen proizvodov. V nadaljevanju bom na kratko predstavil konkurente ter njihove proizvodne programe.

- **ITEC Food Technology** – podjetje, locirano v Nemčiji, je naš največji konkurent, ki zaposluje več kot 60 visoko izobraženih inženirjev, tehnikov, prodajnih referentov,...Že nekaj let sodelujejo z danskim podjetjem Attec Danmark A / S, s katerim skupaj razvijajo rešitve, katere v čim večji meri poenostavijo uporabo njihovih strojev in opreme (ITEC Food Technology). Poleg tradicionalnih trgov v Nemčiji, Avstriji, Švici in Skandinaviji ter vsej ostali Evropi, so zadnjih nekaj let prisotni tudi na severno – in južnoameriškem trgu, kjer, predvsem v Braziliji, dosegajo izredne rezultate. Cenovno so kljub sodelovanju z danskim podjetjem, avtomatizacije proizvodnje in ekonomij obsega manj ugodni kot je naše podjetje. Proizvodni program se, razen nekaterih izjem, bistveno ne razlikuje od našega. Glavna dejavnost je proizvodnja strojev in opreme večinoma samo za mesno predelovalno industrijo.
- **Roser Construcciones Metalicas, S. A.** – špansko podjetje, ki je tudi eden izmed pomembnejših konkurentov, je na trgu prisotno že več kot 50 let. Zaposluje okoli 100 ljudi ter letno ustvari za okoli 15 milijonov € prihodkov (Kompass, Orodje za medpodjetniško poslovanje, 2009). Družba ima široko mrežo zastopnikov in predstavništev po celem svetu, tudi v Sao Paulo – u v Braziliji. Že več let sodelujejo na vseh večjih svetovnih sejmih, med katerimi so tudi sejmi v Južni Ameriki. Sam proizvodni program je zelo podoben našemu. Na trgu ponujajo različne proizvodne linije; od higienske tehnike in opreme, do delovnih miz, transportnih sistemov, vozičkov,... Cenovno niso tako ugodni kot mi, saj so njihove cene, po pregledu informativne ponudbe, ki so nam jo poslali, nekoliko višje. Podjetje večkrat letno organizira tudi seminarje za njihove kupce, kjer jih seznanijo z raznimi novitetami njihovih proizvodov. Nazadnje so tak dogodek organizirali konec leta 2009 v Rusiji za ruske kupce (Roser Construcciones Metalicas, 2009).
- **Wolf-Tec Inc.** – uspešno ameriško podjetje z evropskimi koreninami, ki je na trgu prisotno že dobrih 30 let. Podjetje spada v sam vrh proizvajalcev strojev in opreme za prehrabeno industrijo. Imajo široko mrežo predstavništev po celem svetu. Že nekaj let so prisotni poleg ZDA tudi v Evropi, JV Aziji ter Južni Ameriki, med drugim tudi v Braziliji. So tudi člani organizacije FPSA (Food Processing Suppliers Association), medtem, ko je direktor družbe hkrati tudi predsednik te organizacije. Podjetje veliko vlaga v sam razvoj, kar se vidi tudi pri proizvodih, ki jih ponujajo na trgu. Dokaz za to so tudi vsakoletne različne nagrade za odličnost delovanja, ki jih podjetje prejema. Družba zaposluje 55 ljudi ter ustvari za 18,7 milijona € prihodkov (Manta, Vital info on small bussines, 2008). Proizvodi, ki jih ponujajo na trgu, so tehnološko dovršeni, kar je razvidno tudi v nekoliko višjih cenah od cen, po katerih mi ponujamo proizvode na trgu. Visoka dodana vrednost je posledica vrhunske opremljenosti proizvodnje ter vlaganj v raziskave in razvoj. Asortiman proizvodov, ki jih proizvajajo, zajema izdelke od raznih dozirnih strojev, do stiskalnic, logističnih sistemov, mešalnikov, hladilnih naprav. Skupno vsem tem izdelkom je to, da so le – ti tako izpopolnjeni, da je sam vpliv človeškega faktorja pri njihovi uporabi zelo majhen oziroma, da je

uporaba čim bolj avtomatizirana. Podjetje ima odlično tudi organiziran sistem poprodajnih storitev oziroma konkretnejše servisno službo. Na vsakem kontinentu je prisotna servisna služba, ki se nekajkrat letno dodatno izobražuje in usposablja na sedežu podjetja, kjer poteka sam razvoj in proizvodnja izdelkov (Wolf – tec Inc., 2009).

- **URSCHEL Laboratories Inc.** – še eno uspešno ameriško podjetje z dolgoletno tradicijo. Na južnoameriškem trgu so prisotni že več kot desetletje. Mislim, da je dobro poznavanje trga njihova največja prednost. Paleta izdelkov, ki jih proizvajajo, je relativno ozka, ker so se specializirali v proizvodnjo rezalnih izdelkov za mesno industrijo. Druga prednost, ki jo imajo zaradi specializacije proizvodnje, so ekonomije obsega, vendar po drugi strani to pomeni močno omejenost pri zadovoljevanju različnih potreb kupcev in posledično manjšega pokrivanja trga (Urschell Laboratories Inc., 2009)

V Tabeli 4 bom omenil prednosti, ki jih mora podjetje izkoristiti ter slabosti, ki jih moramo v čim večji meri izničiti.

Tabela 4: Prednosti in slabosti konkurentov

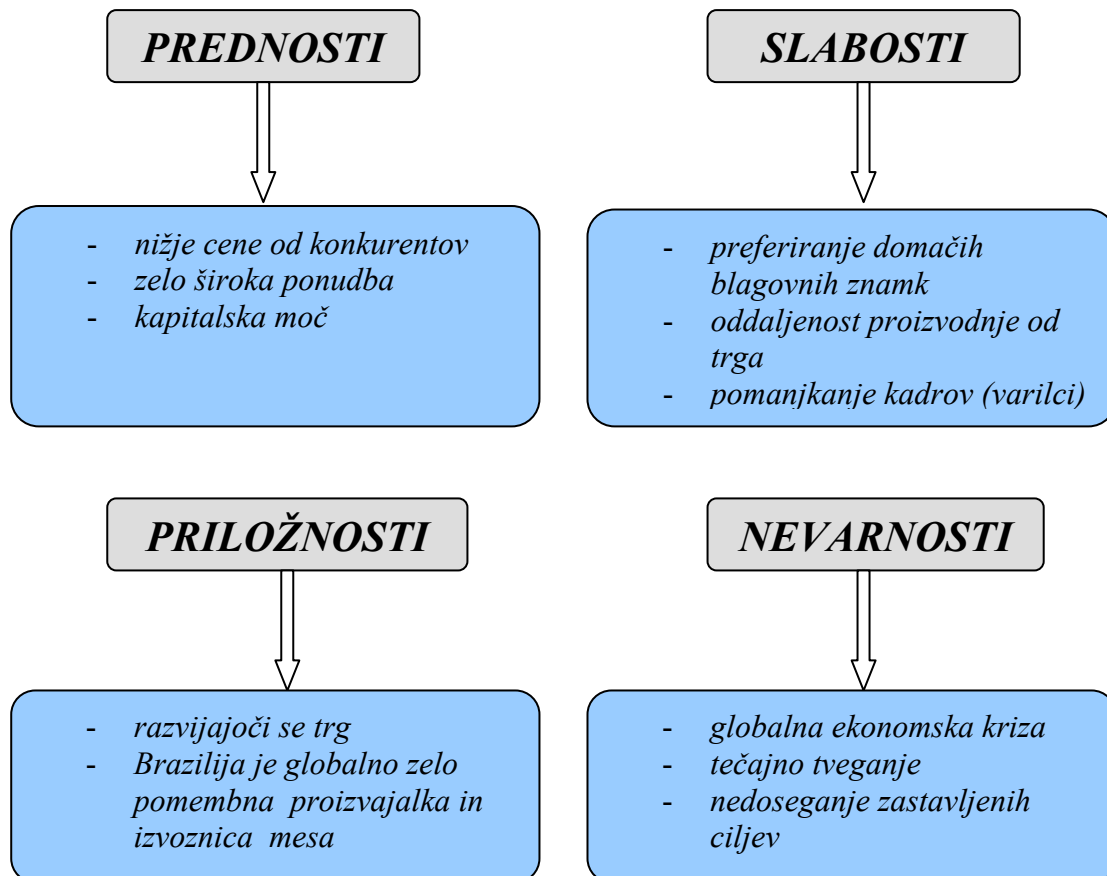
Podjetje	Prednosti	Slabosti
ITEC Food Technology	- kvaliteta - kadrovska struktura - cenovna konkurenčnost	- odvisnost od strateškega partnerja - višje cene
Roser Construcciones Metalicas, S. A.	- organizacija izobraževanj - izkušnje na brazilskem trgu - kvaliteta	- višje cene - slabša prepoznavnost blagovne znamke
Wolf-Tec Inc.	- kapitalaska moč - avtomatizirana proizvodnja - poprodajne storitve (servis)	- ne ponujajo izdelkov iz programa higienske tehnike - višje cene
URSCHEL Laboratories Inc.	- dobro poznavanje trga - kvaliteta - ekonomije obsega	- preveč homogena ponudba - zadovoljitev samo določene skupine kupcev

V nadaljevanju bom na podlagi ugotovljenih prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki so bodo pojavile ob vstopu na novi trg, pripravil SWOT analizo za naše podjetje ter strategijo, ki bi bila najprimernejša za začetek uspešnega poslovanja.

3.3.4. SWOT (PSPN) analiza podjetja NIEROS Metal

Na podlagi analize notranjih dejavnikov podjetja, na podlagi finančne analize in analize poslovnega okolja ocenjujem, da bo imelo podjetje ob vstopu na brazilski trg naslednje prednosti in slabosti ter se bo soočilo s spodaj navedenimi priložnostmi in nevarnostmi

Slika 5: SWOT analiza podjetja NIEROS Metal ob vstopu na brazilski trg



Zastavljanje prave strategije je izjemno pomembno. Na podlagi celotne analize trga, ter ob upoštevanju konkurence in dejavnikov SWOT analize, je težko zastaviti univerzalno strategijo, s katero bi upoštevali vsa pomembnejša področja. S cenovno konkurenčnostjo in široko ponudbo, ki sta naši največji konkurenčni prednosti, bomo morali postati zanimivi za kupce ter v čim večji meri zmanjšati vplive trenutne ekonomske krize ter drugih ovir, ki se bodo pojavljale. Zato bo potrebno, kljub že dobri prepoznavnosti naše blagovne znamke, še veliko pozornosti nameniti sami promociji, ki je v kriznih situacijah bistvenega pomena za podjetje.

3.4. NAČRT TRŽENJA

»Domnevamo lahko, da bo vedno potreba po neki meri prodaje. Toda namen trženja je, da naredi prodajo nepotrebno. Namen trženja je poznati in razumeti kupca tako dobro, da mu izdelek ali storitev ustreza in se sam prodaja. Idealno je končni izid trženja kupec, ki je pripravljen kupiti. Vse kar je potem potrebno, je omogočiti, da je izdelek ali storitev na voljo.«

Peter Drucker

3.4.1. Tržno sporočilo podjetja

Podjetje želi s svojim tržnim sporočilom ljudem in drugim družbam posredovati informacije o tem, kakšna je njihova osnovna dejavnost oziroma kaj želijo dejansko ponuditi trgu. S tem pa ne mislim konkretno proizvodov in storitev, marveč to, kaj so njihove prednosti oziroma zakaj bi se odločili sodelovati s podjetjem.

Tržno sporočilo podjetja NIEROS se je iz preteklosti, ko je bilo podjetje del velikega nemškega koncerna, ohranilo še do danes, glasi pa se: *»Wir bringen Edelstahl in Form«*, kar v nekoliko poenostavljenem prevodu pomeni, da preoblikujejo nerjaveče jeklo v neko konkretnjšo obliko. Iz tega lahko potegnemo dve vzporednici. Prva je ta, da so NIEROS – ovi izdelki sinonim za tradicijo in kakovost, zato se je tudi to sporočilo prenašalo iz preteklosti v sedanost. Druga vzporednica, ki jo lahko potegnemo iz tega sporočila, pa je ta, da je družba pri ponudbi produktov zelo fleksibilna, saj se hitro in kakovostno odziva na najrazličnejše zahteve in želje kupcev. To dokazuje tudi dejstvo, da je skoraj polovica prihodka ustvarjena s prodajo proizvodov po načrtih kupcev. To tržno sporočilo bomo (seveda v portugalskem jeziku) prenesli tudi na južnoameriški trg, kjer bomo z dobrimi in kvalitetnimi izdelki ter hitrim in fleksibilnim odzivom na povpraševanje kupcev nadaljevali politiko, ki je v preteklosti podjetju zagotavljala tako dober imidž kakor tudi druge poslovne uspehe.

3.4.2. Politika cen

Problem pri določanju cen je, kako uveljaviti obe temeljni merili prave cene: da bo cena dovolj nizka, da bo omogočila prodor na trg in pridobivanje večjega števila kupcev, hkrati pa bo dovolj visoka, da bo mogoče pokriti celotne stroške in dosežati dobiček pri poslovanju (Glas, 1998, str. 116). Cene so ponavadi glavni dejavnik pri sklepanju poslov, zato je potrebno biti dokaj previden pri njihovem določanju. Nekatero skupino proizvodov so bolj dobičkonosne kot druge, zato imamo po eni strani več manevrskega prostora pri pogajanjih, po drugi strani pa moramo s prodajo bolj dobičkonosnih skupin proizvodov nadomestiti tiste, ki podjetju prinašajo manjši dobiček ali v najslabšem primeru celo izgubo. Ker pa imamo v podjetju zelo močan razvojni oddelek, konstruktorji vsako leto razvijejo kar nekaj novih ali izboljšanih proizvodov. Ti proizvodi v osnovi ustvarjajo višjo dodano vrednost, zato je smiselno povečevanje prodaje teh produktov. V našem primeru je to higienska tehnika, ki dobiva vedno večji pomen v prodajnem programu.

Določanje cen bo odvisno od več dejavnikov. Eden izmed njih bo cena nerjavečega jekla. Trenutne nizke cene nerjavečega jekla nam omogočajo nekoliko več manevrskega prostora pri določanju cen. Pri izračunu stroškovne cene izdelkov predstavlja material večji del celotnih stroškov. V primeru, da bi s kupcem sklenili dolgoročnejšo pogodbo o sodelovanju, bi v pogodbo vključili t.i. materialno klavzulo. To pomeni, da bi se cene izdelkov gibale sorazmerno s cenami nerjavečega jekla na trgu. S tem se zavarujeta tako kupec kakor tudi prodajalec. Ob celoletnih naročilih bi bil kupec deležen določenih rabatov, odvisno od vrednosti sklenjenega posla.

Drugi dejavnik, ki bo vplival na določitev cen, so plačilni pogoji, dogovorjeni s kupcem. Ker je denarni tok oziroma likvidnost »življenjskega« pomena za poslovanje podjetja, bi v primeru, da bi kupec del kupnine plačal vnaprej, dobil rabat v višini 1 ali 2 odstotkov od vrednosti celotnega posla. Tudi plačilni roki pomembno vplivajo na denarni tok. Daljši plačilni roki oziroma zamude pri poravnavanju obveznosti lahko v skrajnem primeru podjetje spravijo v likvidnostne težave. Ker se želimo temu izogniti in kupce vzpodbuditi k čim hitrejšemu plačevanju, bi le - tem ob predčasni poravnavi svojih obveznosti (30 ali 60 dni po prevzemu blaga) prav tako priznali določen odstotek popusta. Tudi organizacija oziroma prevzem stroškov transporta bo določal višino cene. Več kot bodo kupci prevzeli nase odgovornosti in stroškov za prevoz, večji bo rabat.

Tretji in zelo pomemben dejavnik za določanje cen pa so cene konkurentov. Ker gre v našem primeru za dokaj specifične proizvode in vsak konkurent na trgu ponuja nekoliko drugačne različice teh proizvodov, je cene med njimi težko primerjati, lahko pa dobimo nekakšno približno primerjavo naših cen in cen konkurentov. Po pregledu informativnih ponudb, ki so nam jih poslali konkurenti, smo ugotovili, da so naše cene proizvodov, ki smo jih pač lahko primerjali (transportna tehnika, sušilna in pralna tehnika), dokaj konkurenčne. Konkurenčne cene nam kljub nekoliko slabši avtomatizaciji procesov omogoča nekoliko cenejša delovna sila. Da bomo lahko še naprej cenovno konkurenčni, bo potrebno nadaljevati politiko vlaganja sredstev v raziskave in razvoj novih proizvodov, s katerimi lahko ustvarjamo višjo dodano vrednost. Cenovna konkurenčnost bo še posebej pomemben dejavnik ob vstopu na nov trg. Šele kasneje, ob zagotovitvi določenega portfelja kupcev, bomo lahko začeli razmišljati o zviševanju cen.

3.4.3. Prodajne poti

Ker bo glavna dejavnost predstavništva komercialno usmerjena, bo zelo pomembno, kakšen način prodaje bomo izbrali ter kako usposobljeno prodajno osebje bomo zaposlili. Ker naši proizvodi niso namenjeni široki potrošnji, temveč gre za investicijsko opremo, skupne vrednosti poslov pa so relativno visoke, je neposreden stik s kupcem nujno potreben. Eden izmed načinov, ki ga bomo uporabili, bo predstavitev našega podjetja in produktov na sejnih po Braziji in drugod po Latinski Ameriki. Druga oblika prodaje, ki jo bomo prav tako izvajali, pa bo pošiljanje raznih prospektov in ponudb po elektronski in navadni pošti ter fax – u. Ko bodo potencialni kupci prejeli reklamni material, jih bodo zaposleni poklicali ter se

poskušali dogovoriti za kakšen sestanek. Od tistega trenutka naprej bo možnost pridobitve posla v veliki meri odvisna od usposobljenosti prodajnih referentov. Plače zaposlenih bodo odvisne od njihove realizacije. V kolikor bo plan realiziran ali presežen, se bo temu primerno povečala tudi plača in obratno. Za vsako 1 – odstotno povečanje realizacije nad planom, se bodo plače povečale za 2 odstotka, v nasprotnem primeru pa se bodo plače zmanjševale nadproporcionalno v primerjavi z realizacijo. V primeru večjega odstopanja (nedoseganje plana zaradi zunanjih dejavnikov), bo zagotovljenih okoli 90 odstotkov osnovne plače. Vse je odvisno od tega, koliko bo znašala mesečna prodaja in kakšna bo posledično masa za plače.

3.4.4. Oglaševanje in promocija

Oglaševanje in promocijska dejavnost imata pomembno vlogo pri vstopu na novi trg. Zato je potrebno dobro načrtovati, kako bomo povečali prepoznavnost našega predstavništva v Braziliji. Ker prepoznavnost blagovne znamke NIEROS niti približno ni na takšni ravni kot v Evropi, bomo morali zato vsaj na začetku nameniti nekoliko več sredstev kot običajno. Letna sredstva, porabljenega za trženjske aktivnosti, znašajo okoli 5 odstotkov prihodkov. To znese okoli 600.000 € za celotno podjetje. Okoli 80.000 € bomo namenili za promocijske aktivnosti v Braziliji. To med drugim vključuje udeležbe na največjih sejmih (Fispal Technologia, Process Expo 2009), tiskanje katalogov, oglaševanje v strokovnih revijah... Najprej bosta ta sredstva zagotovila matična družba in njen strateški partner, s katerim bomo sodelovali. Ko si bo družba zagotovila dovolj velik obseg poslovanja, pa bo te stroške prevzela nase. Za začetek se bomo udeležili sejma FISPAL TECHNOLOGIA V Sao Paulo – u, ki je edini večji sejem v Latinski Ameriki, na katerem sodelujejo podjetja, ki so na kakršenkoli način povezana s prehrabeno industrijo. Sejem bo potekal od 16. do 19. junija. Cena za najem 1 m² razstavnega prostora znaša približno 200 €. Najeli bomo okoli 50 m² velik prostor, tako da bodo stroški najema znašali cca 10.000 €. Dodatne stroške predstavljajo tudi stroški elektrike, vode, ureditve razstavnega prostora, bivanja... Ocenjujem, da bodo skupni stroški udeležbe sejma znašali okoli 20.000 €. Prisotni pa bomo prav tako na enem izmed, kar se prehrabene panoge tiče, pomembnejšem sejmu (PROCESS EXPO 2009), ki bo potekal v Združenih državah Amerike. Ta dogodek se bo odvijal v Las Vegas – u, in sicer od 5. do 7. oktobra letošnjega leta, organiziralo pa ga bo združenje FPSA (Food Processing Suppliers Association). Cena za najem 1 m² razstavnega prostora znaša približno 300 \$, kar za najem skupne površine 50 m² znese okoli 15.000 \$ (Process Expo 2009, 2009). Skupaj z ostalimi stroški to znese okoli 30.000 \$. Naš razstavni prostor bo organiziran tako, da bo na njem razporejenega večina reklamnega materiala (katalogi), zraven pa bi razstavili nekaj strojev in opreme in programa higienske tehnike, ki, po mojem mnenju, predstavlja največji potencial za uspešno prodajo. Stroški transporta tega razstavnega materiala v Brazilijo bo znašal okoli 2.000 €. Ker bi bilo predrago in nesmiselno prevažati opremo nazaj, bomo le – to skladiščili ter morebiti predstavili še na nekaterih drugih manjših sejmih ter jo v začetku oktobra poslali v ZDA. Stroški prevoza bodo okoli 1.500 €.

Dandanes si je težko zamisliti učinkovito oglaševanje brez spletne strani. Ker je bila spletna stran prenovljena pred kratkim, je ne bi bilo smiselno še enkrat spreminjati. Spletna stran je

na voljo v različnih jezikih (angleščina, nemščina, ruščina, francoščina), zato bomo samo dodali različico v portugalskem in španskem jeziku. Stroški prevoda in priprave strani v tujem jeziku bodo znašali 500 €, torej skupaj 1000 € za obe različici. Na njej se nahajajo vse bistvene informacije, ki bodo kupca zanimala, od tehničnih podatkov pa do kontaktnih oseb oziroma prodajnega osebja. Kupci bodo lahko tudi zahtevali informativno ponudbo za proizvode, ki jih proizvajamo serijsko, referenti pa bodo na ta povpraševanja odgovorili čim hitreje in čim bolj ažurno. Na spletni strani bo seveda objavljena tudi lokacija novega predstavništva ter naših novih zastopnikov.

3.5. NAČRT POSLOVANJA

3.5.1. Poslovna lokacija

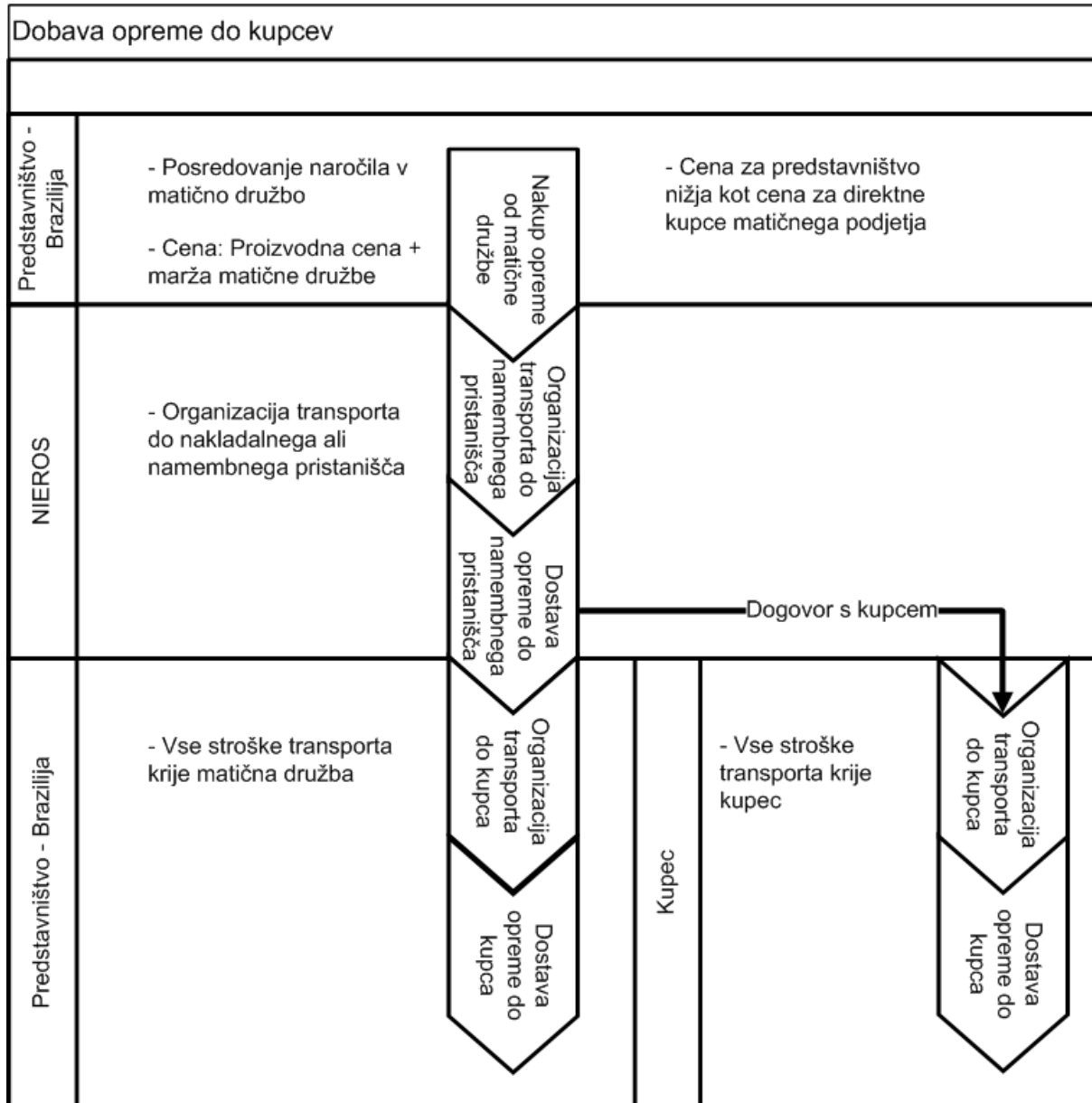
Predstavništvo bo locirano nekoliko izven centra mesta Santos, vendar kljub temu še vedno zelo dostopno. Poslovni prostori se nahajajo v poslovni zgradbi na naslovu Dr. Jose Bonifacio C. Nogueira, v mestu Santos (SOS – Search Office Space, 2009). Na tem naslovu bo predstavništvo tudi registrirano. Lokacija je primerna iz več razlogov. Mesto Santos je pristaniško mesto, kar pomeni, da bi lažje urejali prevoz izdelkov z lokalnimi logističnimi podjetji. To tudi pomeni, da bi imeli boljši nadzor nad transportom izdelkov. Mesto je tudi v neposredni bližini veliko večjega mesta Sao Paulo. Tretji, in po mojem mnenju najpomembnejši dejavnik, pa je cena najema. Cene so vendarle nekoliko nižje kot v Sao Paulo – u. Mesečni najem za 1 m² znaša okoli 20 \$, kar skupaj pomeni okoli 800 \$.

3.5.2. Načrt nabave

Ker bo predstavništvo ustanovljeno kot hčerinska družba podjetja NIEROS Metal in bo poslovalo kot samostojno storitveno podjetje, bo potrebno proizvode kupiti od matične družbe, kjer jih bodo seveda proizvajali. Zato načrt nabave ne bo tipična nabava surovin, delov in energije, ker tako deluje nabava v matični družbi, kjer poteka tudi proizvodni proces. Nabavni proces bo potekal tako, da bo predstavništvo ob sklenitvi posla naročilo in kupilo izdelke, ki so predmet pogodbe. Ti proizvodi bodo kupljeni po nekoliko nižji ceni (v povprečju 20 odstotkov ceneje, kolikor bo znašala morebitna prodajna cena), vendar kljub temu z maržo, ki jo bo določilo podjetje v Slovenj Gradcu, kar pomeni, da bo njihov »dobavitelj« NIEROS Metal. Skladiščni prostori zaenkrat ne bodo potrebni, ker bodo proizvodi dostavljeni neposredno do kupca. V kolikor pa bi se pokazale potrebe po skladiščnih prostorih, pa bi v pristanišču v mestu Santos najeli okoli 40 m² velik skladiščni prostor. Dobavni roki bodo različni. Odvisni bodo od tega, ali bo šlo za naročilo serijskih proizvodov ali proizvodov po željah kupcev. Veliko bo odvisno tudi od zasedenosti proizvodnih kapacitet v Slovenj Gradcu ter pri njihovih proizvodnih kooperantih. Poleg tega bodo dobavni roki odvisni tudi od sezone. V poletnem času bodo načeloma krajši, saj so proizvodne kapacitete nekoliko manj zasedene predvsem zaradi letnih dopustov v Evropi. Kot sem že prej omenil, bo prevoz potekal tako, da ga bo ali v celoti organiziral kupec (ex works) ali pa bo prevoz organiziran skupno (FAS ali CFR). Kar pomeni, da bo do nakladalnega ali namembnega pristanišča (Koper, Hamburg ali katero drugo pristanišče ter Santos) uredil

prevoz NIEROS, nadalje pa bo za prevoz poskrbel kupec sam. Sama kontrola kvalitete izdelkov niti ni potrebna, saj kontrolo opravijo v matičnem podjetju. V tem ne vidim nobenega problema, saj so v podjetju vedno proizvajali zelo kakovostne proizvode in na tak način dosegali in zagotavljali zadovoljstvo strank.

Slika 6: Proces oskrbe kupcev



3.5.3. Načrtovanje opreme

Ker gre za ustanovitev predstavništva in ker bo podjetje prvič začelo poslovati v Braziliji, bo potrebno vso opremo kupiti ali pa najeti. Zato podjetje tudi nima opreme, ki bi jo lahko uporabljalo pri poslovanju. Na začetku se morajo zagotoviti poslovni prostori, kjer bo predstavništvo delovalo. Površina pisarne bo znašala okoli 40 m². Strošek poslovnega prostora bo predstavljala najemnina. Sami izdatki za opremo ne bodo predstavljali večjega

deleža v skupnih stroških, pa vendar bo potrebno vsaj na začetku, ko bo zaposlen samo direktor predstavništva, kupiti pisarniško opremo. Med pisarniško opremo spadajo pohištvo, računalnik, telekomunikacijska oprema (mobilni telefon, stacionarni telefon, fax,...) ter pisarniški material. Kasneje, v roku enega leta, pričakujemo zaposlovanje dodatnih ljudi, za katere bo prav tako potrebno priskrbeti osnovno opremo za nemoteno opravljanje dela. Med opremo moramo upoštevati tudi najem avtomobila ter dvosobnega stanovanja. Pri avtomobilu bo šlo za poslovni najem, kar pomeni, da bo strošek predstavljala samo najemnina. Pisarniška oprema bo amortizirana v dveh letih. Nakup oziroma najem opreme bo opravljen ob koncu leta 2009.

3.5.4. Pravne zahteve in dovoljenja

Za tuje investitorje je najbolj značilna oblika izvajanja poslov z Brazilijo skozi registrirano podružnico. Vendar je postopek registracije dolgotrajen (okoli 6 mesecev), odobren mora biti s predsedniškim dekretom, poleg tega pa so s tem povezani še visoki stroški. Zato je najbolj primerna pravnoorganizacijska oblika družba z omejeno odgovornostjo (Sociedade por quotas de responsabilidade limitada). Tako bo predstavništvo ustanovljeno kot družba z omejeno odgovornostjo. V nadaljevanju bom na kratko predstavil dejstva, pomembna za ustanovitev in začetek poslovanja družbe, ki so predstavljena na spletni strani portala Izvozno okno:

- **Ustanovitelji / delničarji**

Za ustanovitev morata obstajati vsaj dva partnerja, pri tem državljanstvo ali naslov stalnega bivališča ni ovira. Strateški partner še ni znan, ga pa bomo začeli aktivno iskati, ko bo poslovni načrt potrjen s strani lastnikov.

- **Kapital**

Za začetek delovanja ni potrebno vpisati vsega kapitala. Zakon ne omejuje zgornjega zneska ustanovnega kapitala, prav tako pa je spodnji limit stvar družbenikov, kar se opredeli v statutu. Za spremembo višine kapitala zadošča sprememba zneska v statutu. Kapital je razdeljen na deleže, ki se lahko prenašajo samo s soglasjem ostalih družbenikov. Osnovni kapital predstavništva bo znašal 50.000 €.

- **Upravljanje**

Upravljanje družbe določa statut družbe in skupščina družbe je najvišji organ upravljanja, ki se sestaja najmanj enkrat letno in glasuje o vseh pomembnih statutarnih vprašanjih ter delitvi dobička. Družbo bo od začetka vodil Aljaž Pavlenč.

- **Davek na dobiček podjetij**

Davek na dobiček se plačuje po 34 – odstotni stopnji; male družbe so deležne določenih olajšav.

Družbena pogodba mora biti objavljena. Pogodbeniki oziroma partnerji morajo imeti potrdila, da proti njim ni uveden kazenski postopek ali da niso bili pravnomočno

obsojeni za kazniva dejanja. Pogodba mora biti tudi objavljena v portugalskem jeziku, kar pomeni, da je prevedena s strani zapriseženega sodnega tolmača.

- **Zaposlovanje**

Zaposlovanje tujcev v Braziliji je definirano z zakonom št. 6.815 / 80. Tujci lahko delajo v Braziliji po prejetju delovnega dovoljenja. Izdaja dovoljenja je odvisna od pravne procedure za vstop vsakega tujca v državo, dovoljenje pa mora biti v skladu z mednarodno ureditvijo, kar velja tudi za Slovenijo. Ker bo vodilni v predstavništvu tuji državljan, bo potrebno pridobiti stalno vizo, da bi dobili dovoljenje za neomejeno zastopanje podjetja v tej državi, kot npr. odprtje bančnega računa ali pridobitev kreditov. Ostali zaposleni, ki bodo opravljali funkcijo prodajnega referenta oziroma administrativnega delavca, bodo predvidoma vsi brazilski državljani, zato ne bodo potrebovali te dokumentacije.

- **Standardi in tehnični predpisi**

V splošnem so v Braziliji v veljavi brazilski standardi. Ti temeljijo na mednarodnih standardih ISO in IEC in v nekaterih primerih na ameriških standardih. Tudi NIEROS Metal je imetnik ISO 9001:2000 standarda kakovosti, katerega je potrebno vsako leto obnavljati, da se na takšen način dokazuje kvaliteta poslovnih in drugih procesov, ki se odvijajo v podjetju.

- **Uvoz in potrebna dokumentacija**

Pred uvozom izdelkov je potrebno pridobiti uvozno dovoljenje, ki spremlja pošiljko v veljavnosti do 60 dni. Blago mora biti vkrcano pri prevozniku pred iztekom uvoznega dovoljenja. Ker znajo uvozni in carinski organi povzročati težave v zvezi z vso potrebno dokumentacijo, bomo najeli carinskega agenta ali pa specializirano podjetje za trgovino s tujino. To bo potrebno urediti še preden bomo začeli izvažati izdelke v Brazilijo. Da pa lahko izvoz izdelkov poteka nemoteno, brazilska zakonodaja zahteva predložitev naslednjih dokumentov:

- **predračun** – potrebuje uvoznik za pridobitev že prej omenjenega uvoznega dovoljenja
- **komercialni račun** – pripraviti ga mora proizvajalec ali prodajalec v državi porekla
- **tovorni list** – na njem mora biti razvidna uvozna številka in datum veljavnosti, ki je lahko 60, 90 ali 120 dni, potem veljavnost uvozne licence zapade
- **izjava o poreklu blaga**
- **uvozno dovoljenje**

3.6. MANAGEMENT, ORGANIZACIJA IN LASTNIŠTVO

Pri načrtovanju zaposlovanja je smiselno biti dokaj konzervativen in ekonomičen. Primerjati je potrebno potrebe in delovne učinke na eni strani ter stroške delavcev na drugi strani (Glas, 1999, str.103).

3.6.1. Podjetnik

V poslovnem načrtu je najpomembnejša oseba ustanovitelj / podjetnik ali podjetniška skupina. Podjetnik običajno prevzame vlogo glavnega direktorja in z njo poslovanje podjetja (Glas, 1999, str.131).

V našem primeru bo direktor Aljaž Pavlenč, ki bo vsaj na začetku sam skrbel za poslovanje podjetja. Njegova formalna izobrazba je diplomirani organizator – manager. Ima že pet let delovnih izkušenj na področju bančništva, saj je ves ta čas zaposlen v Abanki d.d., kjer skrbi za trženje in prodajo bančnih produktov tako fizičnim kakor tudi pravnim osebam. Kar pomeni, da ima že nekaj izkušenj na področju prodaje, čeprav se ta oblika prodaje še kar razlikuje od načina prodaje, ki ga bo moral obvladati kasneje. Zato bo sredi letošnjega leta v matični družbi v Slovenj Gradcu začel z uvajanjem, kjer bo sodeloval in si nabiral izkušnje z vodjo prodaje. Opravi bo tudi razne tečaje in seminarje, kjer bo poskušal izpopolniti svoje prodajalske in pogajalske sposobnosti. V letu 2008 se je v podjetju Mercuri International udeležil testiranja, kjer so za njega pripravili analizo prodajnega profila (Priloga 1, str. 2 - 5). Zaključki te analize so razkrili, da je Aljaž skoraj enako intenzivno usmerjen v doseganje rezultatov in v razvoj virov za prihodnje rezultate, hkrati pa je izrazito usmerjen v kontrolo in minimalno v komunikacijo kot način delovanja (Prodajni profil za Aljaža Pavlenča, Mercuri International, 2008). Na podlagi rezultatov analize mislim, da ima primerne lastnosti za vodenje predstavništva. Aljaž najpogosteje uporablja operativno prodajni stil, kar je zelo pomembno, saj se bo moral večinoma ukvarjati z iskanjem potencialnih kupcev ter prodaji produktov. Najšibkeje uporabljen je pri Aljažu socialni stil. Toda v tem ne vidim kakšnih večjih težav, saj predstavništvo ne bo imelo veliko zaposlenih, tako da ta vidik nima takšne teže. Vendar to kljub temu ne pomeni, da bomo zanemarili ta aspekt, saj je gradnja medosebnih odnosov zaupanja, ki so utemeljeni na razumevanju drugega in poslušanju, zelo pomembna.

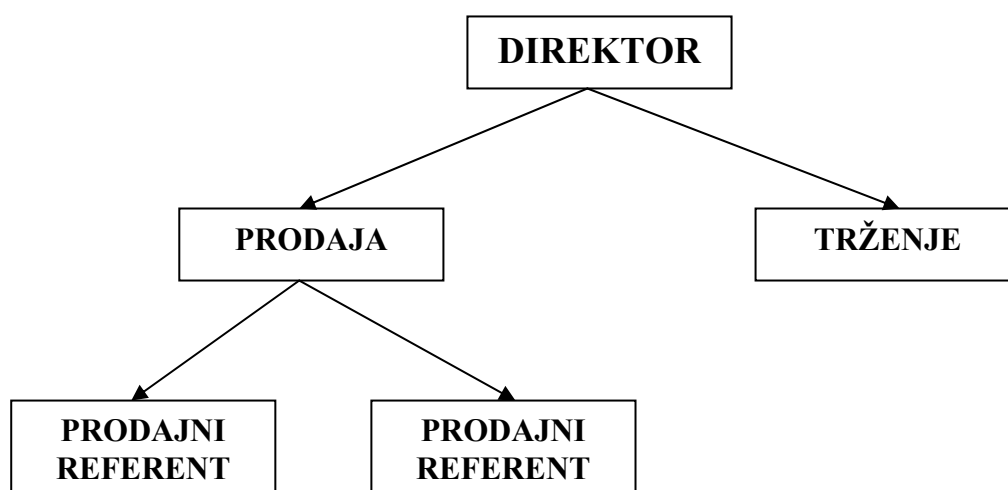
Zelo dobro pa govori tudi angleško, nemško in špansko. Predvsem vidim tu prednost pri znanju španskega jezika, kjer ima opravljena že dva tečaja, saj bo potrebno opraviti tudi tečaj portugalskega jezika, ki pa je v osnovi podoben španskemu. Pa tudi znanje španščine prebivalcem Brazilije ni tuje. Obvladanje portugalskega jezika ni nujno, je pa zelo priporočljivo pri vstopu na brazilski trg, saj gre za tako velik trg, da se morajo zunanji investitorji prilagoditi njihovi kulturi in jeziku. Zato mislim, da bo znanje portugalskega jezika velika prednost pri iskanju potencialnih kupcev.

Nagrajevanja oziroma plače so eden izmed najpomembnejših dejavnikov kadrovske politike. Letna bruto plača direktorja bo znašala okoli 36.000 €, in sicer le – ta ne bo odvisna od rezultatov podjetja. Od rezultatov podjetja bodo odvisni premije ali pa udeležba v dobičku. Zato je potrebno v pogodbi v dogovoru z soinvestitorjem določiti, kakšen delež dobička bo pripadel direktorju oziroma kako visokih premij bo deležen v primeru pozitivnega poslovanja podjetja. Direktor bo tudi deležen dodatnih ugodnosti, kot sta uporaba avtomobila ter dvosobnega stanovanja, ki ju bo podjetje za določen čas najelo.

3.6.2. Organizacijska shema podjetja

V roku petih let načrtujem, da bodo zaposlene, vključno z direktorjem, okoli 3 osebe (Slika 7). Na začetku delovanja predstavništva bo zaposlen le direktor, to bo, kot sem že omenil, Aljaž Pavlenč. Predvidevam, da bomo v drugi polovici leta 2010 zaposlili še enega prodajnega referenta. V četrtem letu se bo število zaposlenih povečalo na 3, kasneje pa bo, odvisno od uspešnosti poslovanja podjetja, potrebno dodatno zaposliti še eno osebo. Trenutno ne vidim potrebe, da bi imelo podjetje zaposlenih več kot 3 osebe. Zaposlili bomo kadre z ekonomskim znanjem, po možnosti z nekajletnimi izkušnjami na področju prodaje. Kot prodajni referenti bodo morali biti zaposleni sposobni pridobivati nove kupce ter opravljati administrativne posle. Delo, tako prodajnih referentov kakor tudi direktorja, bo komercialno usmerjeno, medtem, ko bo direktor skrbel tudi za tržne aktivnosti podjetja. Obstaja tudi možnost, da bi zaposlili kakšnega študenta, ki bi lahko opravljal pripravništvo. To po eni strani predstavlja nekajtedensko uvajanje, vendar po drugi strani zmanjša stroške dela. Uporabili bi ga tudi za pomoč pri administrativnih delih. Seveda pa se največ pričakuje od direktorja, ki bo moral biti najbolj komercialno usmerjen ter ustvariti največ prometa oziroma pridobiti največ kupcev.

Slika 7: Organizacijska shema podjetja



3.6.3. Lastništvo in drugi investitorji

Za ustanovitev predstavništva bo potrebno zagotoviti določen obseg kapitala. To bomo storili s pridobitvijo zunanjega partnerja. Matična družba bo v sodelovanju s tem partnerjem zagotovila sredstva za zagon predstavništva. Ime partnerja sicer še ni znano, vendar mora biti to vprašanje rešeno vsaj v roku pol leta. Sodelovanje z zunanjim partnerjem je pomembno zaradi tega, da se nekoliko porazdeli tveganje v primeru neuspeha projekta. Drugi razlog za sodelovanje z zunanjim partnerjem je brazilska zakonodaja. Le – ta zahteva, do morata biti prisotna vsaj dva strateška partnerja, pri vstopu oziroma investiciji v brazilski trg.

Nujnost soudeležbe druge osebe pri ustanovitvi predstavništva pa je hkrati tudi zahteva, ki jo določa vsebina programa America Latina Invest (European Commission, External Cooperation Programmes, 2009). To je program, ki ga financira evropska komisija in sicer pomaga majhnim in srednje velikim podjetjem (SME – Small and Medium Enterprises) pri internacionalizaciji na latinskoameriškem trgu. Ta program krije od 50 – 80 odstotkov vseh stroškov, ki so povezani z ustanovitvijo in kasneje poslovanjem podjetja. Subvencioniranje lahko traja maksimalno 48 mesecev. Seveda so do teh sredstev upravičena le podjetja, ki jih posebna komisija izbere na razpisu. Pogoji, da se lahko sploh prijaviš na razpis, pa je pridobitev zunanjega partnerja iz področja Latinske Amerike, ki je pripravljen zagotoviti vsaj 10 odstotkov kapitala, potrebnega za zagon predstavništva. Zato predlagam, da bi sklenili dogovor o strateškem partnerstvu s fizično ali pravno osebo, ki bi že imela nekaj izkušenj s prodajo našim podobnih izdelkov na tem trgu. Strateški partner bi tako nastopal na trgu kot soustanovitelj kakor tudi zastopnik za naše podjetje. To pomeni, da sama struktura lastništva še ni dokončna, saj je to odvisno predvsem od dogovora s potencialnim zunanjim investitorjem. Kar se pa tiče same politike delitve dobička, je najbolj smiselno zadržanje dobička, da se na tak način zagotovi povečanje kapitala, zmanjšanje zadolženosti, kar posledično pomeni boljšo bonitetno oceno, katera bi predstavništvu koristila predvsem pri pridobivanju morebitnih novih finančnih sredstev pri bankah. V kolikor se bodo družbeniki kljub temu odločili za izplačilo dobička, se bo le – ta delil proporcionalno lastniškimi deležem.

3.7. EKONOMIKA POSLOVANJA POSLOVNE ZAMISLI

Namen izdelave načrta ekonomike poslovanja je na hitro ugotoviti, kakšne so finančne zmožnosti za izvedbo in uspeh določene poslovne zamisli. Pomembno je, da že na samem začetku, ko začnemo razmišljati o izvedbi določene poslovne ideje, premislimo tudi finančno ozadje. Koliko nam bo podjetje prinašalo, kakšni bodo stroški poslovanja, kdaj bo podjetje začelo prinašati dobiček, kdaj bo investitorjem povrnjena začetna vloga in nenazadnje, koliko denarja potrebujemo za začetek poslovanja (Vahčič, Bučar, Drnovšek, Logar, 1998a, str. 48).

V Tabeli 5 bom poskušal okvirno ovrednotiti zgoraj navedene spremenljivke, ki so za investitorja relevantne, saj bo potrebno s tem izračunom delno upravičiti smiselnost investiranja v ta projekt. Delno pa zato, ker so pomembne tudi druge informacije, povezane s tem projektom. Bolj natančni izkazi podjetja so prikazani v Prilogi 2.

Tabela 5: Analiza ekonomike poslovanja predstavništva v Braziliji

	Leto 0	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Osnovni kapital	50.000 €				
NV pisarniške opreme	10.000 €				
Prihodki		300.000 €	450.000 €	600.000 €	800.000 €
NV proizvodov		250.000 €	375.000 €	500.000 €	666.667 €
Stroški dela		45.000 €	54.000 €	54.000 €	72.000 €
Stroški najemnin		14.000 €	14.000 €	14.000 €	14.000 €
Stroški računovodskih in administrativnih storitev		1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
Stroški el. energije, vzdrževanja in čiščenja		1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
Stroški poslovnega najema		5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Potni stroški		10.000 €	10.000 €	10.000 €	15.000 €
Stroški dodatne računalniške opreme					2.000 €
Stroški amortizacije		5.000 €	5.000 €	0 €	1.000 €
Dobiček pred davki		- 31.000 €	- 15.000 €	15.000 €	22.333 €
Davek na dobiček		0 €	0 €	5.100 €	7.593 €
Čisti dobiček		- 31.000 €	- 15.000 €	9.900 €	14.740 €
NETO DENARNI TOK	- 60.000 €	- 26.000 €	- 10.000 €	9.900 €	15.740 €

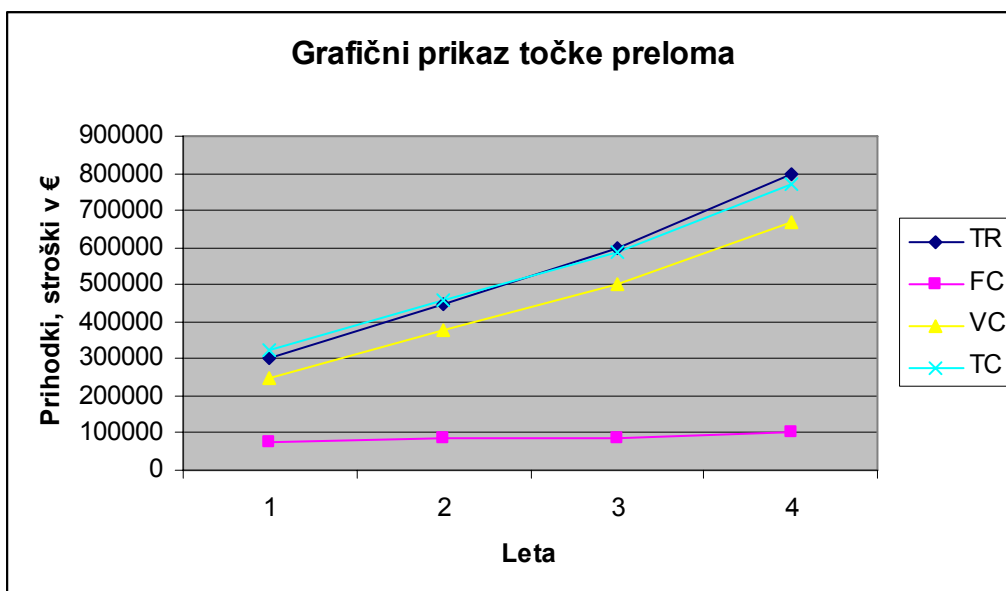
Kot sem že omenil, bo začetna investicija v osnovni kapital znašala 50.000 €. Tudi ocena prihodkov po posameznih letih je realna, saj proizvajamo investicijsko opremo, vrednosti sklenjenih poslov pa lahko kaj hitro presežejo 100.000 €. Marža nad nabavno vrednostjo proizvodov bo v povprečju znašala 20 odstotkov. V nabavno ceno je tudi že všteta 10 odstotna uvozna dajatev na kovinske izdelke. Dosedanja praksa sodelovanja med matično družbo in nemškim predstavništvom je bila, da je bila razlika med prodajno ceno, po kateri bi lahko proizvode sami prodali na trgu ter ceno, po kateri so produkte prodajali predstavništvu, v povprečju 20 – odstotna. Kar pomeni, da so morali s to dodano vrednostjo pokrivati vse ostale stroške, ki so nastali med poslovanjem ter ustvarjati dobiček. Na tak način bomo sodelovali tudi s predstavništvom v Braziliji. Letna bruto plača direktorja bo znašala 36.000 €, medtem ko bo prodajni referent, ki ga bomo zaposlili v drugi polovici leta 2010, zaslužil 18.000 €, kolikor znaša povprečna bruto letna plača za ta profil (Payscale – Salary Comparison, Salary Survey, Wages, 2009). V četrtem letu bomo zaposlili še dodatnega prodajnega referenta, zato bodo skupni letni stroški dela narasli na 72.000 €, potrebno bo tudi kupiti dodatno računalniško opremo. Amortizacijska doba opreme bo 2 leti. Letni strošek najemnine bo znašal 14.000 €. V ta strošek bo vključena najemnina za poslovne prostore (40 m²) in dvosobno stanovanje, kjer bo prebival direktor. Strošek najema poslovnega prostora znaša 20 \$ / m², kar zneso 800 \$ mesečno, najemnina za stanovanje pa stane 700 \$. Po

trenutno veljavnem tečaju (\$ / €) bodo znašali mesečni stroški za najemnino okoli 1.170 €. Stroške poslovnega najema bo predstavljal najem službenega avtomobila. Poslovnega najema premičnin se podjetja pogosteje poslužujejo kot finančnega najema, saj v primeru poslovnega najema edini strošek predstavlja mesečna najemnina avtomobila. Potni stroški se v četrtem letu nekoliko bolj povečajo zaradi zaposlitve novega prodajnega referenta. Davek na dobiček znaša 34 odstotkov.

3.7.1. Točka preloma

Vsakega investitorja bo, ne samo zanimalo, kolikšni so dobički, pač pa tudi, kdaj se le – ti pojavijo, koliko časa bo trajalo, preden bo podjetje začelo poslovati z dobičkom, koliko proizvodov oziroma storitev bo potrebno proizvesti in prodati, da bo poslovanje še prinašalo dobiček. V teoriji temu pravijo točka preloma, vendar pa se pri njenem izračunu v praksi pogosto pojavijo problemi (Vahčič, Bučar, Drnovšek, Logar 1998b, str. 63). V nadaljevanju (Slika 8) bom grafično prikazal točko preloma.

Slika 8: Grafični prikaz točke preloma



Ker podjetje NIEROS Metal na trgu ponuja široko paleto proizvodov in je skorajda nemogoče oceniti, kakšna bo količinska prodaja posameznih vrst proizvodov, sem točko preloma izračunal vrednostno. In sicer, v primeru, ko bosta zaposleni dve osebi ter v primeru, ko bodo zaposlene tri osebe. Razlika nastane zaradi višjih fiksnih stroškov, povezanih z zaposlitvijo dodatne osebe. Ob predpostavki dveh zaposlenih točko preloma dosežemo ob realizaciji prodaje v višini 510.000 €. V kolikor bi imeli 3 zaposlene, pa bi dosegli točko preloma pri okoli 635.000 €. Na podlagi izračunanih podatkov lahko sklepam, da bo poslovanje predstavništva postalo dobičkonosno v tretjem oziroma najkasneje v četrtem letu, v kolikor bi že pred predvidenim zaposlili tretjo osebo.

3.8. RAZVOJ

3.8.1. Razvoj distribucijske mreže

Ker v podjetju načrtujemo samo ustanovitev predstavništva, kakšna gradnja proizvodnih prostorov in s tem tudi razvojnega oddelka vsaj za obdobje petih letih še ne pride v poštev. Tako, da na sam razvoj proizvodov in tehnologije ne bomo imeli velikega vpliva, saj to poteka v matični družbi v Slovenj Gradcu, kjer imajo močan razvojno – konstrukcijski oddelek. Pričakujem lahko seveda mogoče kakšne ideje ali zamisli, s katerimi bi lahko v sodelovanju z matičnim podjetjem razvili kakšne nove proizvode. Tu mislim predvsem na prepoznavanje potreb trga in posledično ustvarjanje novih priložnosti.

Ker je Brazilija država ogromnih dimenzij, zaposleni v predstavništvu ne bodo mogli pokriti celotnega področja, zato bo potrebno oblikovati tudi mrežo zastopnikov. Zastopniki so pač eden izmed možnih distribucijskih kanalov. Tako bomo iskali potencialne zastopnike, preko sejmov in tudi preko spletne strani podjetja. Podjetje NIEROS Metal ima s tem že veliko izkušenj, saj ima skoraj po celem svetu razvito mrežo zastopnikov. Zastopnike bi bilo smiselno iskati predvsem v južnem, jugovzhodnem ter srednjehodnem delu Brazilije, kjer posluje največ proizvajalcev mesa in kateri so tudi gospodarsko najmočnejši in najbolj razviti deli. Zastopniki so zelo pomembni zaradi poznavanja lokalnega področja, poznavanja kulture in jezika, pa tudi zaradi ustvarjenih poslovnih zvez, ki jih že imajo ali pa jih bodo še imeli z našimi potencialnimi kupci.

Poslovanje z zastopniki bo potekalo na dva načina. Delovali bodo ali kot posredniki pri prodaji produktov ali kot končni kupci naših proizvodov, katere bodo seveda prodajali naprej. Plačilo pa bo odvisno od realizacije, če bodo zastopniki sodelovali kot posredniki med nami in kupci. Dosedanja praksa v podjetju je, da jim pripada določen odstotek od vrednosti sklenjenega posla. Če pa bodo zastopniki naši končni kupci, bodo le – ti deležni določenih rabatov, odvisno od narave in vrednosti posla.

Pri poslovanju z Brazilijo predstavlja velik strošek transport. Zato je zelo pomembno, kako bo urejeno to področje. Stroške prevoza bo pokrila matična družba ali kupec, odvisno od tega, kako se bodo dogovorili glede organizacije transporta. S kupcem se bomo dogovorili, do kam ga bomo organizirali mi oziroma od kod naprej bo kupec prevzel odgovornost za prevoz in blago.

Literatura navaja več vrst trgovinskih nazivov oziroma Incoterms – ov. Naziv ex works (franko tovarna) pomeni, da prodajalec izpolni svojo dolžnost, da blago dobavi, ko da blago kupcu na razpolago v svojih obratih (npr. delavnici, tovarni, skladišču, itd.). Kupec nosi vse stroške in tveganja od tedaj, ko je blago odpeljal iz prodajalčevega obrata pa do dostave v namembni kraj. Ta naziv pomeni za prodajalca najmanjšo stopnjo obveznosti (Gasar, 1995, str. 68). Običajna praksa v matičnem podjetju je bila, da je kupec v celoti sam organiziral prevoz, saj je blago v večini primerov potovalo v evropske države. Takšne organizacije

prevoza pri naših potencialnih južnoameriških kupcih ne pričakujem, razen če bi le – ti izrecno želeli sami urediti prevoz.

Predpostavljam, da bomo v večini primerov skupaj urejali prevoz. FAS (franko ob ladijskem boku) pomeni, da je prodajalec izpolnil svojo dolžnost, da blago izroči, ko je blago naloženo na nakladalni dok ob ladijskem boku v imenovanem nakladalnem pristanišču. Kupec od tega trenutka dalje nosi stroške in tveganje za izgubo ali poškodbe na blagu (Gasar, 1995, str. 70). Način prevoza, ki bi mu ustrezal trgovinski naziv CFR (cena z voznino) pa se od FAS razlikuje po tem, da mora prodajalec plačati ceno z voznino za dobavo blaga v imenovano namembno pristanišče, tveganje za izgubo ali poškodbo blaga kot tudi za dodatne stroške, nastale zaradi dogodkov, ki so se zgodili zatem, ko je bilo blago izročeno na ladijski krov (Gasar, 1995, str. 71). Kot sem že omenil, dopuščam tudi možnost, da bo kupec v celoti sam poskrbel za prevoz.

Tako bomo v sodelovanju z matičnim podjetjem urejali prevoz, bodisi do Luke Koper, bodisi do pristanišča v Hamburg - u. Ker pa je frekvenca potovanj tovornih ladij v Brazilijo večja iz Hamburg - a, pričakujem, da bomo večino prevozov organizirali iz nemškega pristanišča. V kolikor bomo mi organizirali prevoz, bo stroške v celoti pokrila matična družba. Ker so naši produkti večjih dimenzij, je potrebno prevoz urejati s pomočjo kontejnerjev. Običajno uporabljamo kontejnerje velikosti 20 in 40 *feet* (1 *foot* = 30,48 cm). V Tabeli 6 bom prikazal, koliko naj bi v povprečju znašali stroški transporta do Brazilije. Ponudbo nam je poslalo podjetje Navis d.o.o., ki se ukvarja z organizacijo, posredovanjem, zastopanjem in svetovanjem v domačem in mednarodnem transportu. Ponudba je bila izdelana na osnovi takrat veljavnih tarifah, obračunskih tečajih in pogojih dela vseh udeležencev v transportu. Predviden tranzitni čas naj bi znašal okoli 48 dni. V Tabeli 6 so prikazani skupni stroški prevoza do pristaniškega mesta Santos v Braziliji.

Tabela 6: Skupni stroški prevoza iz Slovenj Gradca v Santos (Brazilija)

	Slovenj Gradec – Koper - Santos	Slovenj Gradec – Hamburg - Santos
20 feet	1.480 €	1.780 €
40 feet	1.660 €	2.050 €

Vir: Ponudba podjetja Navis d.o.o., 2009.

Razdalje med našim obstoječim proizvodnim obratom in trgov, na katerega želimo vstopiti, so zelo velike. To posledično pomeni daljše dobavne roke in slabšo odzivnost na zahteve in želje kupcev. Tudi samo skladiščenje proizvodov v distribucijskih centrih v Braziliji bi bilo predrago, saj so stroji in oprema velikih dimenzij, kar bi pomenilo prevelike stroške. Najem skladiščnih prostorov v velikosti približno 40 m² bi bil smiseln ob zagotovitvi dovolj velikega obsega povpraševanja. Predvsem bi skladiščili manjše proizvode, kar bi tako nam, kakor tudi zastopnikom omogočilo večjo fleksibilnost in krajše dobavne roke. Tudi gradnja manjšega proizvodnega obrata ostaja možnost, s pomočjo katerega bi deloma ali v celoti zadovoljili povpraševanje. Najprej bi pa bilo potrebno zagotoviti takšen obseg povpraševanja, da bi

upravičil smiselnost gradnje novih proizvodnih prostorov. Za obdobje petih let tega vendarle ne pričakujemo, tako da bo primarna dejavnost še vedno ostala samo trženje in prodaja produktov.

3.9. OCENA TVEGANJ IN PROBLEMOV

Ocena tveganj in problemov je zelo pomemben sestavni del poslovnega načrta, še posebej danes, v obdobju svetovne ekonomske krize. Z njihovo analizo lahko pripravimo primerno strategijo, s katero se lahko tveganjem in problemom izognemo ali pa zmanjšamo njihov vpliv na poslovanje podjetja ter na podjetje samo.

3.9.1. Tveganja in problemi na makro ravni

Na makroekonomski ravni pričakujem kar nekaj ovir in problemov pri vstopu na brazilski trg. Najbolj aktualna je seveda trenutna gospodarska kriza, ki se je iz finančnega razširila tudi na realni sektor. Zaradi zmanjšanja domačega povpraševanja in tujih investicij tudi gospodarska rast v letu 2009 predvidoma ne bo tako visoka kot v prejšnjih letih. V tem vidim dokaj velik problem, saj podjetje proizvaja investicijsko opremo, nižja investicijska dejavnost pa lahko pomembno vpliva na prodajo na trgu. Tudi inflacija bi lahko predstavljala neko vrsto tveganja, saj je v letu 2008 znašala okoli 6 odstotkov. Inflacijske pritiske bo v letu 2009 izničevala deflacija pri svetovnih cenah nekaterih surovin. Drugo tveganje, s katerim bi se lahko potencialno soočili, pa je valutno tveganje. V zadnjem obdobju smo priča krepitvi evra nasproti drugim valutam, kar posledično zmanjšuje konkurenčnost izvoznikov, kateri poslujejo s to valuto. Zato bi se bilo smiselno zavarovati s terminskimi pogodbami v primeru, da bi s kupcem sklenili dolgoročnejše sodelovanje. Zavarovali bi se tudi v drugih primerih, saj bodo dobavni roki zaradi velikih razdalj nekoliko daljši (30, 60 ali 90 dni).

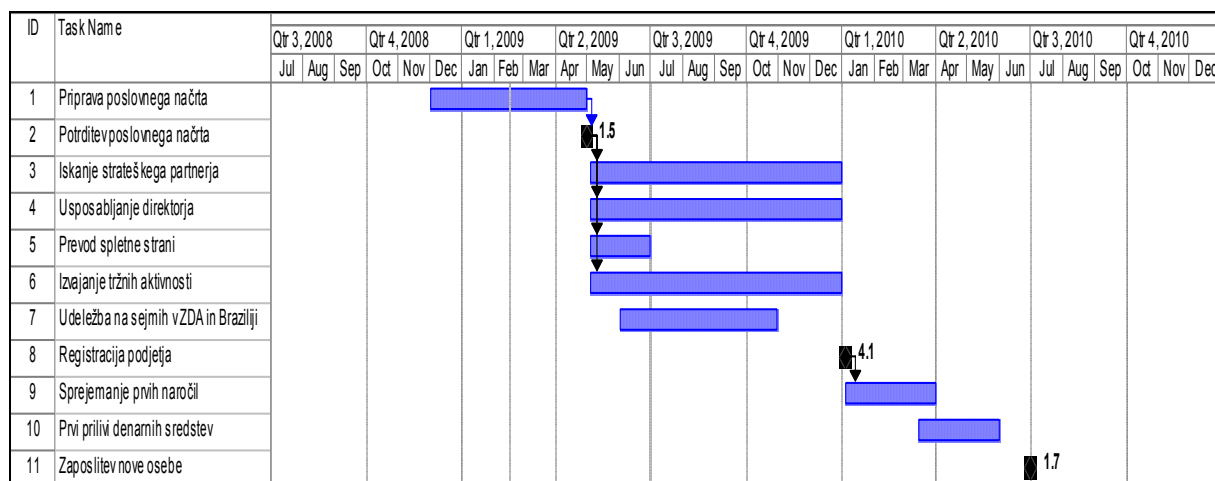
3.9.2. Tveganja in problemi na mikro ravni

Pričakujem pa tudi, da se bodo pojavila tveganja na ravni podjetja. Problem predstavlja predvsem drugačna kultura, jezik, poslovna etika in običaji. Poleg tega oviro predstavlja preferiranje domačih blagovnih znamk oziroma dajanje prednost domačim proizvajalcem, ki sicer po številu in velikosti ne morejo konkurirati evropskim in ameriškim. Zato mislim, da je izredno pomembno, da za sodelovanje izberemo domačega strateškega partnerja. Nekatera podjetja so v prednosti tudi zaradi tega, ker imajo svoje proizvodne obrate locirane v Braziliji, kar jim omogoča hitrejšo odzivanje na potrebe kupcev in krajše dobavne roke. Zaradi tega utegnejo biti naši konkurenti tudi cenovno ugodnejši od nas, saj so stroški prevoza relativno visoki. Naslednja ovira, s katero se lahko podjetje hipotetično sooči, so reference in usposobljenost prodajnega osebja ter predvsem zastopnikov, preko katerih bi lažje prišli v kontakt s potencialnimi kupci. Po preteklih izkušnjah sodeč, je zastopnika relativno enostavno pridobiti, veliko težje pa je sodelovati z dobrim in motiviranim, saj je takšnih na trgu razmeroma malo ali pa že sodelujejo s katerimi drugimi podjetji. Za dobro motivacijo bomo poskrbeli z dodatnim nagrajevanjem za doseganje nadpovprečnih rezultatov.

3.10. TERMINSKI NAČRT

Samo pripravo in implementacijo poslovnega načrta je potrebno vstaviti v nek časovni okvir. Zato bom v nadaljevanju pripravil terminski načrt ter prikazal, kdaj se bodo začele izvajati določene aktivnosti in koliko časa bodo trajale. Priprava poslovnega načrta je trajala okoli 5 mesecev. V kolikor ga bo vodstvo podjetja potrdilo v začetku maja, se bodo takoj začele izvajati aktivnosti, bistvene za začetek poslovanja predstavništva. Tržne aktivnosti so bistvenega pomena, zato se bomo že junija udeležili sejma v Braziliji, oktobra istega leta pa v ZDA. Lotili se bomo tudi prevoda spletne strani v španski in portugalski jezik. V tem času se bo tudi že začel proces usposabljanja bodočega direktorja v matični družbi ter aktivnega iskanja strateškega partnerja, kateri bo trajal do konca leta 2009. V začetku leta 2010 predvidevam ustanovitev predstavništva v sodelovanju s strateškim partnerjem. Predvidevam tudi prejem prvih naročil v roku enega meseca, v najslabšem primeru v roku dveh mesecev. Ob upoštevanju plačilnih rokov 30 ali 60 dni pričakujem prve prilive denarnih sredstev v začetku meseca marca. V drugi polovici leta 2010 oziroma, bolj natančno, v začetku julija bomo dodatno zaposlili prodajnega referenta.

Slika 9: Terminski načrt



3.11. FINANČNI NAČRT

Finančni načrt je pomemben predvsem za investitorja, v katerem poskuša avtor poslovnega načrta z finančnimi podatki argumentirati upravičenost in smiselnost realizacije poslovne ideje. Zato bom v Tabeli 7 prikazal predračun bilance stanja, izkaza poslovnega izida in denarnih tokov za obdobje od januarja 2010, ko predvidevam začetek poslovanja, do januarja leta 2015.

3.11.1. Predračun bilance stanja

V podjetju bo edino sredstvo, ki bo v pravni lasti, predstavljala računalniška oprema ter denar na računu. Amortizacijska doba računalniške opreme bo 2 leti. V četrtem letu bomo zaradi zaposlitve dodatne osebe kupili dodatno računalniško opremo v vrednosti 2.000 €. Osnovni

kapital 50.000 € bo zagotovila matična družba s soinvestitorjem, kar pa bo po mojem mnenju zadostovalo za zagon predstavništva.

3.11.2. Predračun izkaza uspeha

Podjetje bo prvi dve leti poslovalo z izgubo, kasneje pa bo predvidoma že poslovalo z dobičkom. V petem letu bo po oceni čisti dobiček, ob realizaciji 1 milijona € prihodkov, znašal 36.740 €. Davek na dobiček znaša 34 odstotkov, medtem ko so nekatera manjša podjetja deležna davčnih olajšav. Davčna stopnja davka, ki je vsebinsko enak DDV – ju, znaša 18 odstotkov. Kljub temu, da predstavništvo ne bo proizvajalo izdelkov, proizvodjalne stroške predstavlja nabavna vrednost proizvodov.

3.11.3. Predračun izkaza denarnih tokov

Denarni tok je za samo finančno zdravje pomembnejši indikator kot čisti dobiček podjetja. Podjetje bo imelo v prvih dveh letih negativni denarni tok, zato lahko mogoče pričakujemo kakšne manjše likvidnostne težave. V teh dveh letih bomo negativni denarni tok financirali s kapitalom. Vendar se slika v tretjem letu obrne, saj bo od tega leta naprej družba poslovala s pozitivnim denarnim tokom.

Tabela 7: Prikaz predračunov bilance stanja, izkaza uspeha in izkaza denarnih tokov od januar 2010 do januar 2015

PROJEKCIJE 2005/2006	Mesec												Leto					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
BILANCE																		
BILANCA STANJA																		
SREDSTVA	50000	44000	39268	39302	36636	35703	35603	33103	30602	29835	29168	26501	24834	24834	10283	27533	42531	91141
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	10000	11848	9167	8750	8333	7917	7500	7083	6667	6250	5833	5417	5000	5000	0	0	1000	0
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	10000	9583	9167	8750	8333	7917	7500	7083	6667	6250	5833	5417	5000	5000	0	0	1000	0
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	2265	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEG	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	40000	32152	30101	30552	28302	27786	28103	26019	23936	23585	22335	21085	19834	19834	10283	27533	41531	91141
OBVEZNOSTI DO VIROV	50000	44000	39268	39302	36636	35703	35603	33103	30602	29835	29168	26501	24834	24834	10283	27533	42531	91141
SREDSTEV	50000	44000	39268	39302	36636	35703	35603	33103	30602	29835	29168	26501	24834	24834	10283	27533	42531	91141
KAPITAL	50000	44000	39268	39302	36636	35703	35603	33103	30602	29835	29168	26501	24834	24834	10283	27533	42531	91141
OSNOVNI KAPITAL	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000
ZADRŽANI DOBIČEK	0	-6000	-11167	-13833	-16499	-18332	-19332	-21832	-24333	-26000	-27667	-29334	-31001	-31001	-46002	-36102	-21362	16378
DOLG	0	0	435	3135	3135	4035	4935	4935	4935	5835	5835	5835	5835	5835	6285	13635	13893	25764
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	435	3135	3135	4035	4935	4935	4935	5835	5835	5835	5835	5835	6285	13635	13893	25764
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA																		
PRIHODKI POSLOVANJA	0	5000	20000	20000	25000	30000	30000	30000	35000	35000	35000	35000	35000	30000	45000	60000	80000	100000
PROIZVAJALNI STROŠKI	0	417	1666	1666	2083	2500	2500	2500	2917	2917	2917	2917	2917	25000	37500	50000	66667	83333
AMORTIZACIJA	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	5000	5000	0	1000	1000
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	-417	416	2917	2917	3750	4583	4583	4583	5416	5416	5416	5416	5416	45000	70000	100000	132333	165667
STROŠKI PRODAJE	4417	4417	4417	4417	4417	4417	4417	4417	4917	4917	4917	4917	4917	62000	71000	71000	96000	96000
STROŠKI UPRAVE	1167	1167	1167	1167	1167	1167	1167	1167	1167	1167	1167	1167	1167	14000	14000	14000	14000	14000
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	-6000	-5167	-2666	-2666	-1833	-1000	-2500	-2500	-1667	-1667	-1667	-1667	-1667	-31001	-15001	15000	22333	55667
PRIHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ODHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	-6000	-5167	-2666	-2666	-1833	-1000	-2500	-2500	-1667	-1667	-1667	-1667	-1667	-31001	-15001	15000	22333	55667
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	-6000	-5167	-2666	-2666	-1833	-1000	-2500	-2500	-1667	-1667	-1667	-1667	-1667	-31001	-15001	15000	22333	55667
DAVEK NA DOBIČEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5100	7593	18927
ČISTI DOBIČEK	-6000	-5167	-2666	-2666	-1833	-1000	-2500	-2500	-1667	-1667	-1667	-1667	-1667	-31001	-15001	9900	14740	36740
IZKAZ DENARNIH TOKOV																		
DENAR KONEC OBDOBJA	40000	32152	30101	30552	28302	27786	28103	26019	23936	23585	22335	21085	19834	19834	10283	27533	41531	91141
ČISTI DOBIČEK	-6000	-5167	-2666	-2666	-1833	-1000	-2500	-2500	-1667	-1667	-1667	-1667	-1667	-31001	-15001	9900	14740	36740
AMORTIZACIJA	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	5000	5000	0	1000	1000
POVEČANJE DOLGA	0	435	2700	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5835	450	7350	256
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)	2265	-2265	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)	-7848	-2090	451	-2249	-516	317	-2083	-2083	-350	-1250	-1250	-1250	-20166	-9551	17250	13996	49610	

Vir: Raziskava, 2009.

4. SKLEP

Glede na to, da sem v diplomski nalogi zajel samo informacije o brazilskem trgu, medtem ko ostale južnoameriške države prav tako predstavljajo potencial za širjenje naše prodajne mreže, mislim, da je investicija v ustanovitev predstavništva popolnoma ekonomsko upravičena. Začetna investicija v ta projekt je glede na donose, ki jih bo po mojem izračunu podjetje začelo dosegati, relativno netvegana. Edina večja ovira, s katero se trenutno soočamo, je aktualna svetovna ekonomska kriza. Zato predlagam, da realizacijo tega projekta časovno prilagodimo tej krizi ter ustanovimo predstavništvo v začetku leta 2010.

Poslovanje podjetja bo po predvidevanjih postalo dobičkonosno v tretjem letu, kar je običajno za takšne projekte. Čisti dobiček bo v petem letu ob 1 milijonu € prihodkov znašal 36.740 €, kar je pri zelo konzervativnem napovedovanju prodaje zelo dobro. Za primerjavo, nemško predstavništvo je v letu 2007 ob realizaciji okoli 2 milijona €, doseglo 50.000 € čistega dobička. Kar pomeni, da bo dobičkonosnost brazilskega predstavništva večja od nemškega in to predvsem na račun manjše konkurence, s katero se bomo soočili v Braziliji. Investicija v ustanovitev predstavništva s strani matične družbe in morebitnega strateškega partnerja ne bo predstavljala velike ovire pri zagotavljanju sredstev za ustanovni kapital ter drugih sredstev, ki jih bo družba v Braziliji na začetku potrebovala. Vsa ta sredstva bo podjetje iz Slovenj Gradca črpalo iz bilančnega dobička, katerega vrednost je zaradi vedno boljšega poslovanja že dosegla okoli 700.000 €.

Prednost podjetja NIEROS Metal d.o.o. je, da so že ves čas svojega delovanja zelo izvozno usmerjena družba. Zato vidim v teh izkušnjah, ki so jih pridobili z nenehnim prilagajanjem ter iskanjem novih priložnosti, prednost pred ostalimi konkurenti, ki so še pred nekaj leti delovali le na domačem trgu. Poleg tega pa bo polletno usposabljanje bodočega direktorja družbe pri vodji prodaje zelo dobrodošlo.

Vizija podjetja v Braziliji bo dobro predstavljati blagovno znamko NIEROS ter postati eden izmed pomembnejših dobaviteljev strojev in opreme iz nerjavečega jekla za mesno predelovalno industrijo, katerega zaščitni znak bo predvsem kakovost in inovativnost. Za doseganje tega cilja pa bo potrebno vložiti veliko truda, odkriti veliko tržnih niš ter hkrati imeti nekaj sreče. Želim si tudi, da bi ta diplomatska naloga veliko pripomogla k uspešni realizaciji te podjetniške ideje.

LITERATURA IN VIRI

1. AL Invest Regional Aid Programme. Najdeno 20. januarja 2009 na spletnem naslovu: http://ec.europa.eu/europeaid/where/latin-america/regional-cooperation/al-invest/index_en.htm
2. Brazilija – gospodarska rast in industrijska proizvodnja. Izvozno okno. Najdeno 20. aprila 2008 na spletnem naslovu: http://www.izvoznookno.si/podatki/bra/gospodarska_rast_proizvodnja/
3. Brazilija – poslovna zakonodaja. Izvozno okno. Najdeno 15. maja 2008 na spletnem naslovu: http://www.izvoznookno.si/podatki/bra/poslovanje/poslovna_zakonodaja/
4. Brazilija – statistični indikatorji. Izvozno okno. Najdeno 20. aprila 2008 na spletnem naslovu: http://www.izvoznookno.si/podatki/bra/statisticni_indikatorji/
5. Finančni podatki o podjetju Wolf – tec. Company Profiles & Company Information on Manta. Najdeno 15. januarja 2009 na spletnem naslovu: http://www.manta.com/coms2/dnbcompany_cnq1th
6. Gasar, I. (1995). *Osnove mednarodnega transporta*. Ljubljana: Center Marketing International.
7. Glas, M. (1999). *Priročnik za pripravo poslovnega načrta – novo podjetje*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.
8. Izvozno okno – PSG JAPTI Sao Paulo. Najdeno 15. maja 2008 na spletnem naslovu: http://www.izvoznookno.si/svetujemo/predstavnistva_v_tujini/psg_sao_paulo/
9. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Evanston, Illinois: Northwestern University.
10. NIEROS Metal d.o.o.. Najdeno 15. aprila 2008 na spletnem naslovu: <http://www.nieros.si/index.php>
11. NIEROS Metal letno poročilo 2007: Slovenj Gradec: NIEROS Metal d.o.o., 2008, 53 str.
12. O podjetju. ITEC Food Technology. Najdeno 15. januarja 2009 na spletnem naslovu: <http://www.itec.de/itec/engl/Dienste/Company/Company.php>
13. O podjetju. Roser Construcciones Metalicas, S.A. Najdeno 15. januarja 2009 na spletnem naslovu: <http://www.roser.es/uk/home.html>
14. O podjetju. Urschel Laboratories Inc. Najdeno 15. januarja 2009 na spletnem naslovu: <http://www.urschel.com/index.php>
15. O podjetju. Wolf – tec. Najdeno 15. januarja 2009 na spletnem naslovu: <http://www.wolf-tec.com/industrylinks.0.html>
16. Plača prodajnega referenta v Braziliji. Payscale – Salary Comparison, Salary Survey, Wages. Najdeno 10. januarja 2009 na spletnem naslovu: http://www.payscale.com/research/BR/Country=Brazil/Salary/by_Employer_Type
10.01.2009
17. Plačljive storitve podjetja Kompass, 2009.
18. Plačljive storitve podjetja ReportLinker, 2008.
19. Podatki o velikosti trga. Food Processing Machinery Europe – Industry Data. Najdeno 25. februarja 2009 na spletnem naslovu: <http://www.fpme.eu/index.php?page=industry-data>

20. Poslovna lokacija predstavništva v Santos – u. Serviced office. Najdeno 20. januarja 2009 na spletnem naslovu: <http://www.searchofficespace.com/south-america/office-space/brazil-serviced-offices.html>
21. Proizvodnja mesa v Braziliji. FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations. Najdeno 28. novembra 2008 na spletnem naslovu: <http://www.fao.org/docrep/010/ah876e/ah876e08.htm>), 28.11.2008
22. Skupni stroški prevoza iz Slovenj Gradca v Santos. Ponudba podjetja Navis d.o.o., 25.01.2009
23. Stroški najema razstavnega prostora na sejmu Process Expo 2009. Food processing Suppliers Association. Najdeno 10. januarja 2009 na spletnem naslovu: <http://www.fpsa.org/processExpo/2009/factsheet.htm>
24. Ueki, Y. (2006). Export – Led Growth and Geographic Distribution of the Poultry Meat Industry in Brazil. *Institute of developing economies*. Najdeno 15. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.reportlinker.com/d0330052/Meat-Poultry-market-in-Brazil>
25. Vahčič, A., Bučar, B., Drnovšek, M. & Logar, N. (1998a). *Osnove podjetništva – priročnik za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Vahčič, A., Bučar, B., Drnovšek, M. & Logar, N. (1998b). *Planiranje novega podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta – Enota za založništvo in študij na daljavo.

PRILOGE

Priloga 1: Prodajni profil za Aljaža Pavlenča

Priloga 2: Finančne simulacije za predstavništvo v obdobju od 2010 do 2015

Priloga 3: Tržno najbolj zanimivi proizvodi in tehnične karakteristike



PRILOGA 1:

PRODAJNI PROFIL ZA

Aljaž Pavlenč



16. maj 2008

Aljaž Pavlenč

Mercuri
INTERNATIONAL



Zaključki analize prodajnega profila za Aljaža Pavlenča

Aljaž je skoraj enako intenzivno usmerjen v doseganje rezultatov in v razvoj virov za prihodnje rezultate, hkrati pa je izrazito usmerjen v kontrolo in minimalno v komunikacijo kot način delovanja.

Operativni stil

Aljaž najpogosteje uporablja operativni prodajni stil in sicer kar 70 odstotkov pogosteje od norme. Je pa v tem stilu nekoliko bolj omejen kot odprt, kar pomeni, da je njegov osnovni prodajni stil Neprilagodljivi prodajalec. Ta stil se izraža v veliki osredotočenosti na trenutne naloge, cilje in aktivnosti, kar včasih povzroči v očeh drugih občutek trme in nekakšne neobčutljivosti. Pogosto se bori za svoja prepričanja in ima nekoliko nižjo toleranco do drugačnih stališč. Včasih je lahko nepotrpežljiv, saj želi doseči zastavljene rezultate čim hitreje. Hkrati pa je v odprtem delu operativnega stila, kjer deluje kot prodajalec izvajalec, usmerjen v izzive, želi dosežati zastavljene cilje in v ta namen menja pristope in prodajne postopke dokaj hitro – prilagaja se situaciji. Ni prevelik pristaš dolgotrajnega ponavljanja istih postopkov, pravi, da npr. ne bi mogel prodajati sesalnikov po domovih ali česa podobnega. Želi razumeti in verjeti v produkt oz. lastno ponudbo. Deluje lahko samozavestno ali nekoliko zadržano, čeprav je v sebi dokaj močno samozavesten in prepričan vase. Operativni stil uporablja v odnosih s kupci (eksterno) še nekoliko pogosteje kot v odnosih s sodelavci (interno), vendar je prav v odnosih s kupci še nekoliko bolj omejen. Aljaž je torej dokaj dobro usmerjen v izvajanje prodajnih aktivnosti, je izvajalec in akcijsko naravnani, včasih nekoliko premočno osredotočen, da bi lahko zaznal vse detajle, ki lahko vplivajo na rezultat in potek situacije.

Administrativni stil

Njegov drugi prodajni stil je administrativni prodajni stil, v katerem v glavnem nastopa kot prodajalec koordinator. Za ta stil, ki ga uporablja 60 odstotkov nad normo, je značilno sistematično in načrtno prodajno delovanje v skladu z izkušnjami in posebnimi načrti, ki jih takšen prodajalec sprejme za svoje delo. Je natančen, vendar ne na pikolovski način, ki bi lahko oviral uspešno delovanje. V očeh drugih ljudi rad deluje kot natančen in zanesljiv, vendar ga hkrati ne zanima, kaj o njem menijo drugi, oziroma mnenja drugih ne vplivajo preveč na njegov način delovanja. Je torej dovolj fleksibilen, vendar se ne želi prilagoditi situaciji ali drugemu za vsako ceno. Razume, da bo v prodaji moral delovati tako, da bodo vsi drugi vpleteni razumeli njegove poglede in načine delovanja ter sprejete odločitve.

Aljaž Pavlenč

Mercuri
INTERNATIONAL



V prodaji pa lahko skoraj v enaki meri deluje tudi kot izolirani tip prodajalca, ko je torej omejen v administrativnem stilu. Takrat se lahko prepogosto zateče k preverjenim vzorcem delovanja, nagnjen je k specializaciji in poglobitvi v strukturo in vsebino, hkrati pa je morda premalo inovativen in preveč previden, lahko je tudi nekoliko preveč previden v odnosu do novosti, ki jih sicer sprejema in razume njihov pomen. Predvsem v takšnih situacijah posveča podrobnostim preveč pozornosti in časa, drugi ga tudi zaradi tega včasih razumejo kot uradno osebo, ki opazuje proces brez velike pozornosti do udeležencev. Administrativni stil uporablja veliko bolj izrazito in odprto v internih odnosih, saj ga tam uporablja 80 odstotkov nad normo, medtem ko ga v odnosu do kupcev uporablja le 10 odstotkov nad normo in je nekoliko bolj omejen.

Timski stil

Tretji prodajni stil po pogostosti uporabe je pri Aljažu timski stil, ki pa ga uporablja 30 odstotkov pod normo. V celoti gledano v tem stilu deluje odprto, kar pomeni, da v prodaji deluje tako, da ima vizijo svojega delovanja, gradi na zaupanju kupcev, ki jih je sposoben navdušiti za svoje predloge. V tem stilu gradi dolgoročne odnose s kupci, kar predstavlja dobro kombinacijo z njegovim prevladujočim operativnim stilom. Timski prodajni stil je primeren za prodajo kompleksnih rešitev in dolgotrajnejše prodajne procese.

Zanimivo je, da timski prodajni stil pogosteje uporablja v odnosih s kupci in redkeje v odnosih do sodelavcev. Še bolj zanimivo pa je, da je v uporabi timskega stila v odnosih s kupci izrazito odprt, dosega rezultate in je s temi postopki zadovoljen, pri uporabi timskega stila v internih odnosih pa je izrazito omejen in nezadovoljen. To pomeni, da se v delovni sredini (sedanji) včasih celo preveč prilagaja okolju s ciljem, da bi bil sprejet. V takšnih okoliščinah je lahko nagnjen h kompromisom, nesistematičen in težko sprejema odločitve. Sam to komentira s trenutno delovno situacijo in načinom dela na sedanjem delovnem mestu in tega ne pripisuje osebnostnim potezam.

Socialni stil

Najšibkeje uporabljen je pri Aljažu socialni stil, kar je bilo vidno že pri drugih analizah. Nasploh prevladujoče deluje v večini situacij operativno in administrativno, planersko, manj pa s komunikacijo do tima in posameznikov.

V socialnem stilu je najpomembnejša graditev medosebnih odnosov zaupanja, ki so utemeljeni na razumevanju drugega in poslušanju ter sposobnosti najti načine za zadovoljitev pričakovanj kupca ali sodelavca.



Tudi ta stil uporablja prevladujoče (20 odstotkov pod normo) v odnosih s kupci in manj (70 odstotkov pod normo) v odnosih do sodelavcev, pri čemer pa je v uporabi socialnega stila v obeh situacijah omejen in nezadovoljen. Podobno kot v tinskem stilu se tudi v socialnem lahko v določenih

okoliščinah zgodi, da je pripravljen preveč popuščati z namenom, da bi zgradil dobre odnose, težko zanika zahteve drugih ali reče ne. Vendar pa je to v praksi manj verjetno, saj v celoti relativno redko uporablja ta stil prodaje.

Sklep

Aljaž je prevladujoče operativni in planerski prodajalec, kar pomeni da je usmerjen v rezultate in v zagotavljanje virov za prihodnje rezultate in pri tem uporablja predvsem kontrolne mehanizme, kot so načrti, orodja, priprave ipd. ter lastna volja in opredeljenost za doseganje zastavljenih ciljev. Kaže, da bi lahko deloval samostojno, še posebej, če bi nekatere metode in orodja za delo (sistem planiranja, prodajni materiali, dobre prakse...) že dobil v organizaciji in bi jih le prilagodil svojemu načinu dela. Manj uporablja komunikacijske mehanizme in odnose z ljudmi, kar bi v prihodnje moral nekoliko razviti, saj je v določenih tipih prodaje in v odnosih do obstoječih kupcev to pomembno.

Priloga 2: Finančne simulacije za predstavništvo v obdobju od leta 2010 do leta 2015

PROJEKCIJE 2005/2006	Mesec												Leto					DRUGI PODATKI
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	
Simulacija: 1													IME PODJETJA: NIEROS Stainless Steel Equipment Ltda.					
PODATKI													SKUPINA: S 00.00					
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU																		
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBI	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
ANALIZA RAZMERIJ DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV																		
TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA	2265	465	465	465	465	465	465	465	465	465	465	465	465	465	465	465	600	570
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA	0	900	9600	9600	4500	5400	5400	5300	6300	6300	6300	6300	6300	6300	6750	9000	12000	15000
SALDO IZ NASLOVA DDV	2265	-465	-9135	-9135	-4035	-4835	-4835	-4935	-5635	-5635	-5635	-5635	-5635	-5635	-5635	-11400	-14430	
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	0
NEOPREDMETENO SREDSTVO													Število enot: 1					
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	0
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
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEOPREDMETENO SREDSTVO													Število enot: 1					
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	0
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
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEOPREDMETENO SREDSTVO													Število enot: 1					
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	0
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
NABAVE V OBDOBJU	0	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	0
NEPREMIČNINA													Število enot: 1					
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	0
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
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OPREMA													Število enot: 2					
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	12000	12000
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	5000	5000	1000
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	417	833	1250	1667	2083	2500	2917	3333	3750	4167	4583	5000	5000	10000	10000	11000	12000
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	10000	9583	9167	8750	8333	7917	7500	7083	6667	6250	5833	5417	5000	5000	0	0	1000	0
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	10000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2000	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	1800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1800	0	0	380	0
OPREMA (RAČUNALNIŠKA OPREMA)													Število enot: 2					
NABAVNA VREDNOST	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
AMORTIZACIJA	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	5000	5000	0
POPRAVEK VREDNOSTI	417	833	1250	1667	2083	2500	2917	3333	3750	4167	4583	5000	5000	10000	10000	10000	10000	10000
NEODPISANA VREDNOST	10000	9583	9167	8750	8333	7917	7500	7083	6667	6250	5833	5417	5000	5000	0	0	0	0
NABAVE V OBDOBJU	10000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OPREMA (DODATNA RAČUNALNIŠKA OPREMA)													Število enot: 2					
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2000	2000
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1000	1000
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1000	2000
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1000	0
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2000	0
FINANČNE NALOŽBE													Število enot: 1					
SKUPAJ NALOŽBE	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
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NALOŽBA													Število enot: 1					
NALOŽBA	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
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA													Število enot: 1					
SKUPAJ TERJATVE	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
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATEV													Število enot: 1					
TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZMANJŠANJE TERJATEV	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
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA													Število enot: 1					
SKUPAJ VREDNOST ZALOGE MATE	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
KAPITAL													Število enot: 1					
SKUPAJ GIBANJE KAPITALA	50000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50000	0	0	0	0
POVEČANJE / ZMANJŠANJE KAPIT	50000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50000	0	0	0	0
DELITEV DOBIČKA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA													Število enot: 1					
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ FINANCIR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

PROJEKCIJE 2005/2006		Mesec												Leto					DRU
OBDOBJE: -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
KAZALNIKI																			
CILJNE SPREMNJIVKE																			
KAPITAL	50000	44000	38833	36167	33501	31668	30668	28168	25667	24000	22333	20666	18999	18999	3998	13898	28638	66378	
DOBIČEK	0	-6000	-5167	-2666	-2666	-1833	-1000	-2500	-2500	-1667	-1667	-1667	-1667	-31001	-15001	9900	14740	36740	
DENAR	40000	32152	30101	30552	28302	27786	28103	26019	23936	23565	22335	21085	19834	19834	10283	27533	41531	91141	
STRUKTURA PRIHODKOV (v %)																			
SKUPAJ PRIHODKI		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE	#DIV/0!	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
PROIZVOD	#DIV/0!	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
PRIHODKI FINANCIRANJA	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
IZREDNI PRIHODKI	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	

STRUKTURA PRIHODKOV

Legend: PROIZVOD (blue), IZREDNI PRIHODKI (grey), PRIHODKI FINANCIRANJA (black)

PROJEKCIJE 2005/2006		Mesec												Leto					DRU
OBDOBJE: -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
STRUKTURA ODHODKOV (v %)																			
SKUPAJ PRIHODKI		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	#DIV/0!	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	83,3	
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
SKUPAJ STROŠKI DELA	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
AMORTIZACIJA	#DIV/0!	8,3	2,1	2,1	1,7	1,4	1,4	1,4	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,7	1,1	0,0	0,1	0,1	
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	#DIV/0!	88,3	22,1	22,1	17,7	14,7	14,7	19,7	19,7	16,9	16,9	16,9	16,9	20,7	15,8	11,8	12,0	9,6	
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	#DIV/0!	23,3	5,8	5,8	4,7	3,9	3,9	3,9	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	4,7	3,1	2,3	1,8	1,4	
ODHODKI FINANCIRANJA	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
IZREDNI ODHODKI	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
DAVEK NA DOBIČEK	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	0,9	1,8	
ČISTI DOBIČEK	#DIV/0!	-103,3	-13,3	-13,3	-7,3	-3,3	-8,3	-8,3	-4,8	-4,8	-4,8	-4,8	-4,8	-10,3	-3,3	1,7	1,8	3,7	

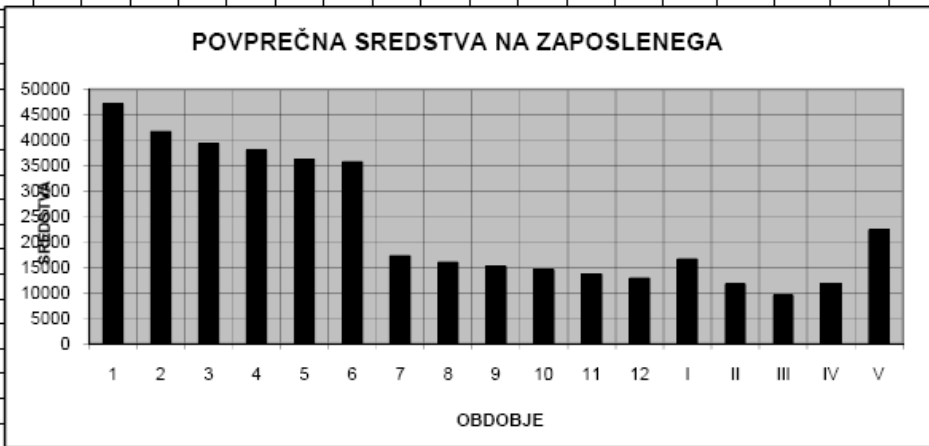
STRUKTURA ODHODKOV

Legend: ČISTI DOBIČEK (yellow), DAVEK NA DOBIČEK (red), ODHODKI FINANCIRANJA (black), SKUPAJ STROŠKI UPRAVE (blue), SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI (grey), SKUPAJ STROŠKI MATERIALA (dark blue), SKUPAJ STROŠKI DELA (light blue), SKUPAJ STROŠKI STORITEV (orange)

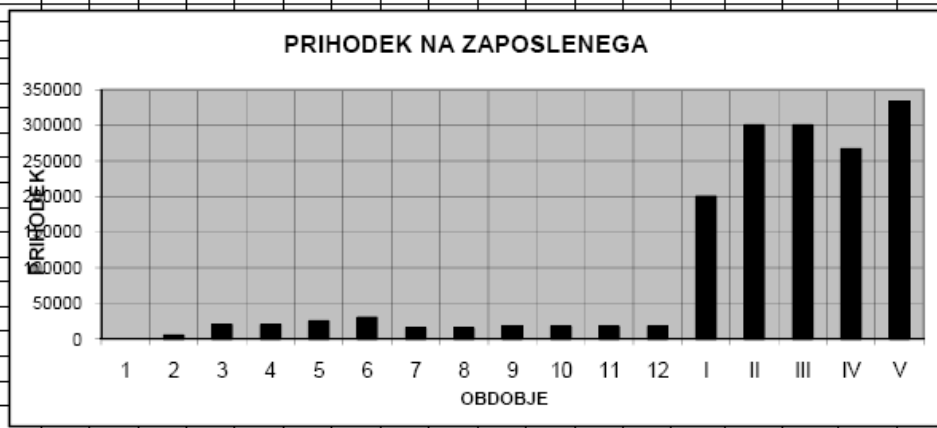
PROJEKCIJE 2005/2006		Mesec												Leto					DRU
OBDOBJE: -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	

Simulacija: 1

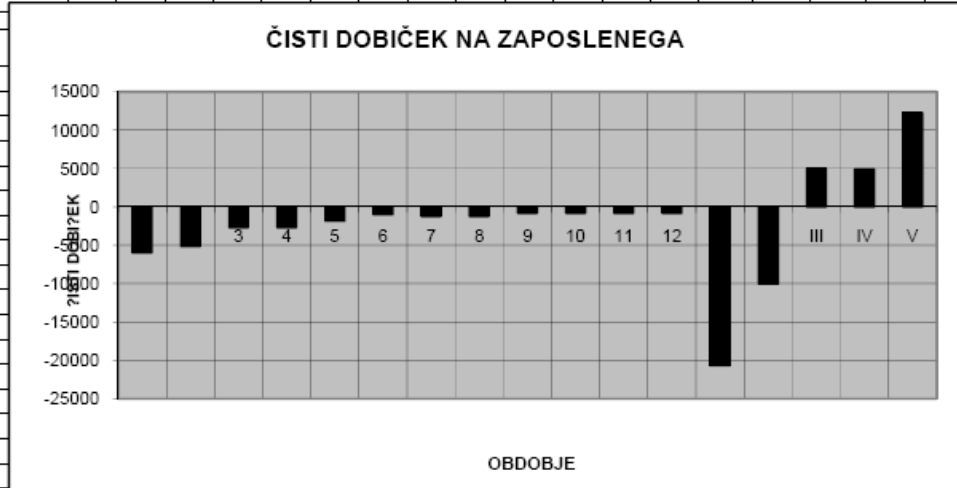
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU																			
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA		47000	41634	39285	37969	36169	35653	17176	15926	15109	14501	13667	12834	16556	11706	9454	11677	22279	



PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA																			
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA		0	5000	20000	20000	25000	30000	15000	15000	17500	17500	17500	17500	200000	300000	300000	266667	333333	

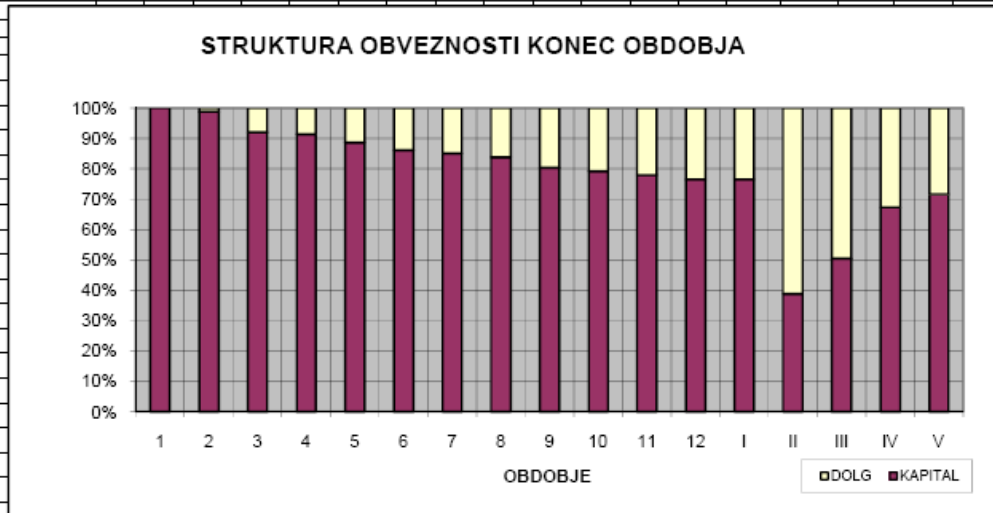


PROJEKCIJE 2005/2006		Mesec												Leto					DRU
		Simulacija: 1																	
OBDOBJE:	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA																			
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA		-6000	-5167	-2666	-2666	-1833	-1000	-1250	-1250	-834	-834	-834	-834	-20667	-10000	4950	4913	12247	



STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)

	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	
KAPITAL		100,0	98,9	92,0	91,4	88,7	86,1	85,1	83,9	80,4	79,3	78,0	76,5	76,5	38,9	50,5	67,3	71,7
DOLG		0,0	1,1	8,0	8,6	11,3	13,9	14,9	16,1	19,6	20,7	22,0	23,5	23,5	61,1	49,5	32,7	28,3



PROJEKCIJE 2005/2006		Mesec												Leto					DRU
OSDOBJE: -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
STOPNJE DONOSOV																			
ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	-1,53	-1,49	-0,81	-0,84	-0,61	-0,34	-0,87	-0,94	-0,66	-0,69	-0,73	-0,78	-0,83	-0,85	0,52	0,42	0,55	
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	-1,53	-1,50	-0,85	-0,92	-0,68	-0,39	-1,02	-1,11	-0,81	-0,86	-0,93	-1,01	-0,82	-0,79	2,48	1,06	1,26	
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	ROS	#DIV/0!	-1,03	-0,13	-0,13	-0,07	-0,03	-0,08	-0,08	-0,05	-0,05	-0,05	-0,05	-0,10	-0,03	0,02	0,02	0,04	

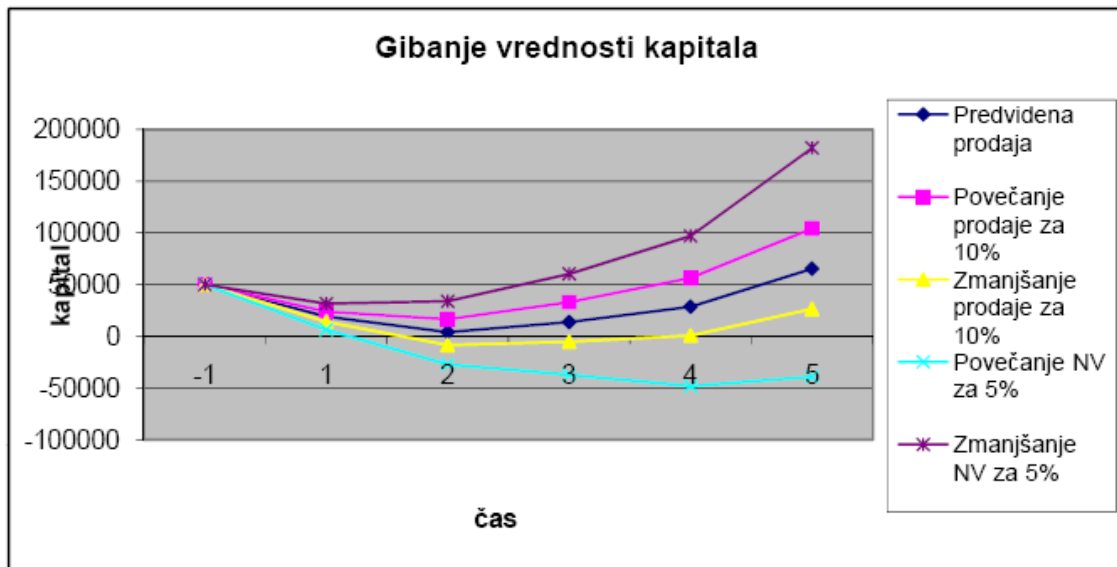
STOPNJE DONOSOV

LETO

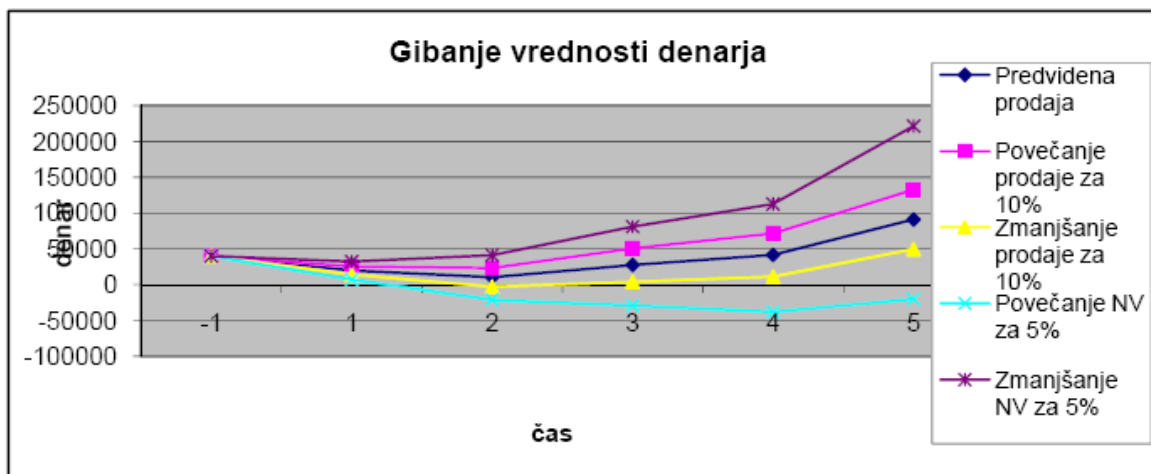
Legend: ROA (blue diamond), ROE (pink square), ROS (yellow triangle)

INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)		0	I	II	III	IV	V
INTERNA STOPNJA DONOSA	5,5%	-50000	0	0	0	0	65378

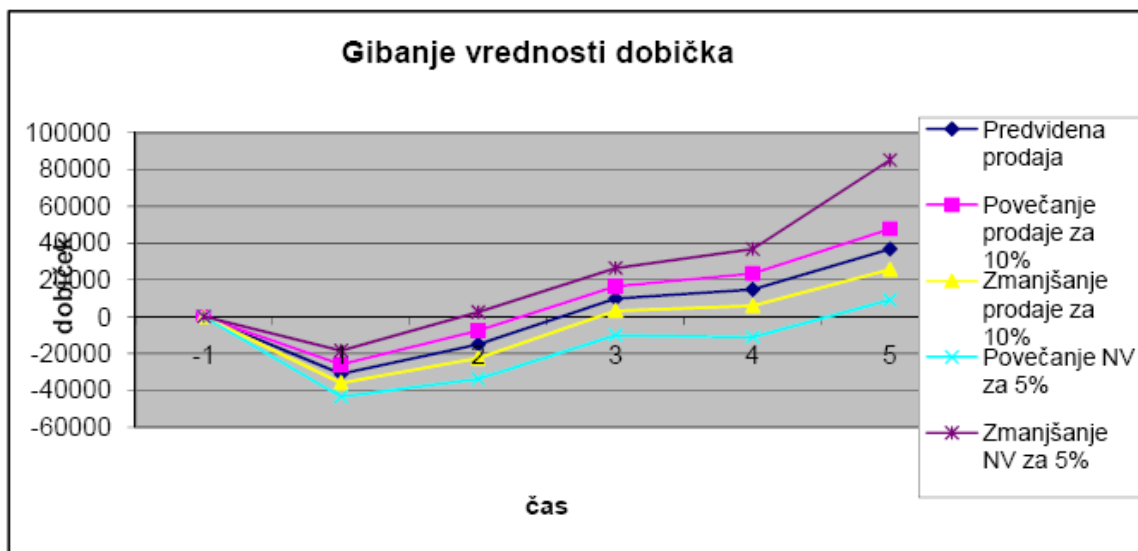
KAPITAL	Obdobje					
Številka simu	-1	1	2	3	4	5
Predvidena pr	50000	18999	3998	13898	28638	65378
Povečanje pro	50000	23999	16498	32998	56538	104278
Zmanjšanje pr	50000	13999	-8502	-5202	738	26478
Povečanje NV	50000	6499	-27252	-37252	-48252	-39012
Zmanjšanje N	50000	31499	33974	60374	97113	182253



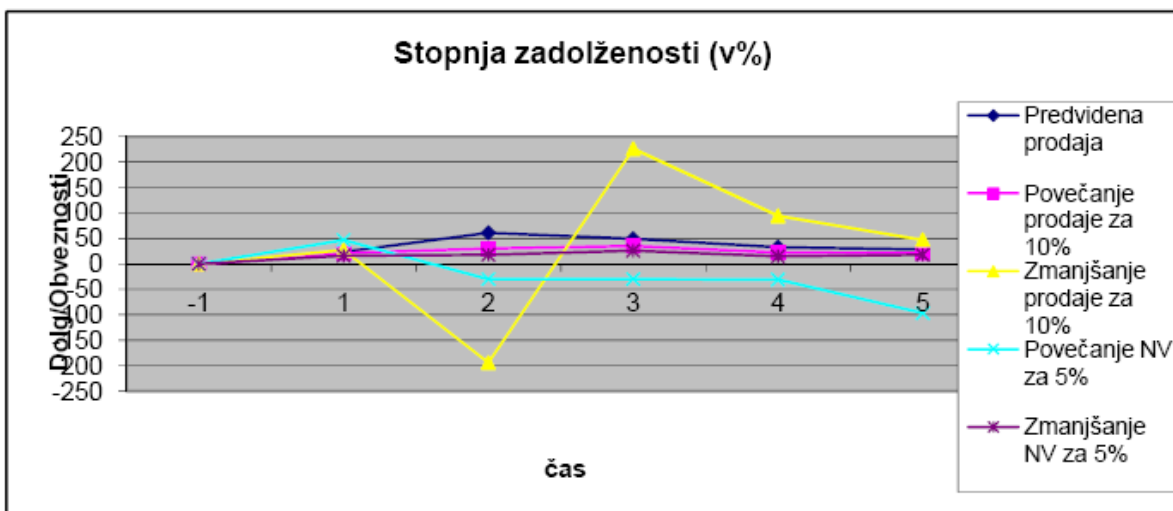
DENAR	Obdobje					
Številka simu	-1	1	2	3	4	5
Predvidena pr	40000	19834	10283	27533	41531	91141
Povečanje pro	40000	25464	23458	50933	71764	132675
Zmanjšanje pr	40000	14204	-2892	4133	11298	49608
Povečanje NV	40000	7334	-20967	-28717	-37852	-19822
Zmanjšanje N	40000	32334	41533	81234	112839	221616



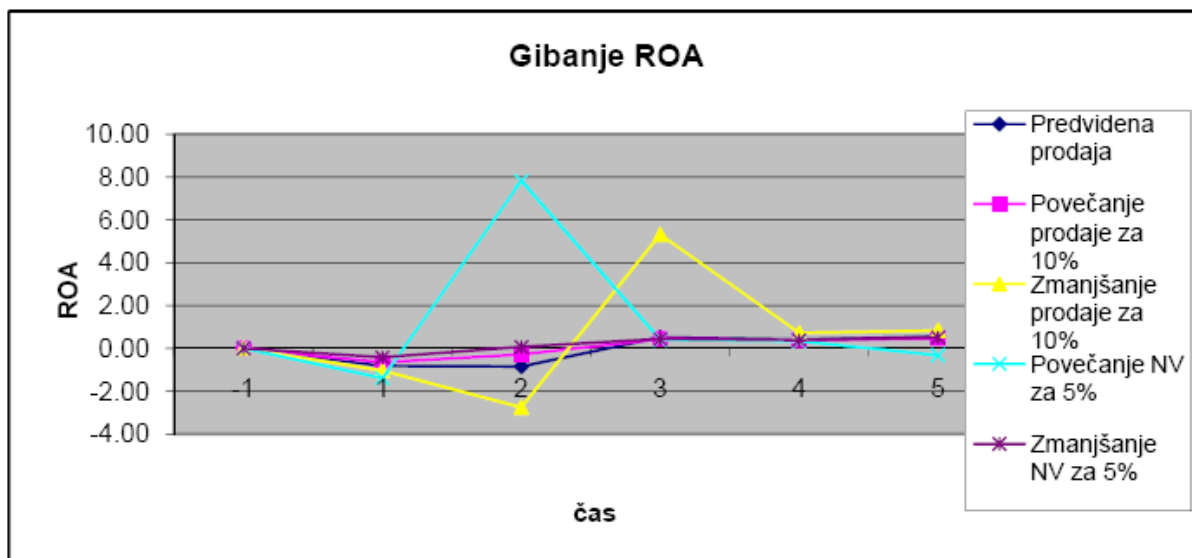
DOBIČEK	Obdobje						
Številka simu	-1	1	2	3	4	5	
Predvidena pr	0	-31001	-15001	9900	14740	36740	
Povečanje pro	0	-26001	-7501	16500	23539	47740	
Zmanjšanje pr	0	-36001	-22501	3300	5940	25740	
Povečanje NV	0	-43501	-33751	-10000	-11000	9240	
Zmanjšanje N	0	-18501	2474	26400	36739	85140	



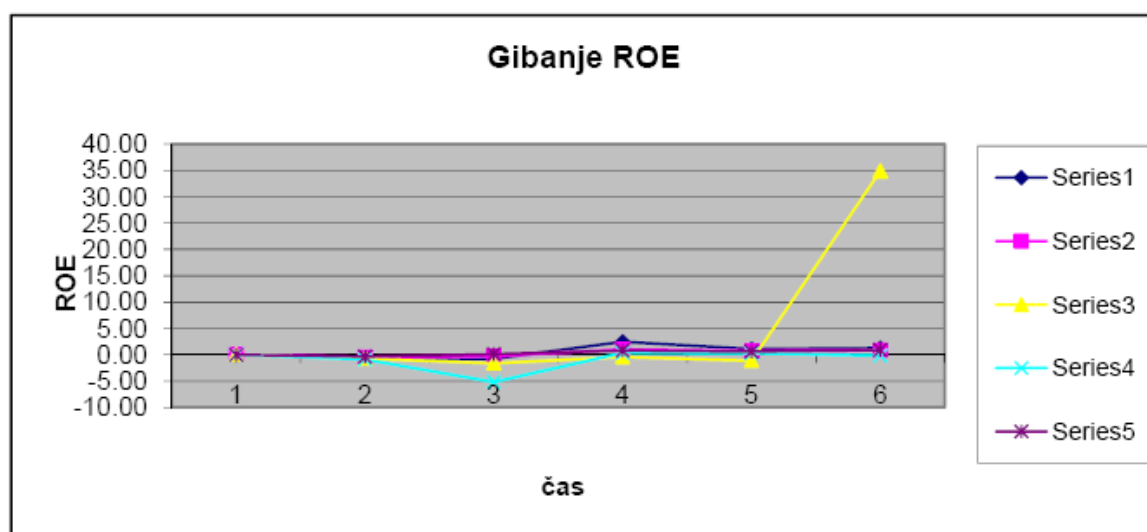
Dolg/Obvezn	Obdobje						
Številka simu	-1	1	2	3	4	5	
Predvidena pr	0	23	61	50	33	28	
Povečanje pro	0	21	30	35	22	21	
Zmanjšanje pr	0	27	-194	226	94	47	
Povečanje NV	0	47	-30	-30	-31	-97	
Zmanjšanje N	0	16	18	26	15	18	



ROA	Obdobje					
Številka simu	-1	1	2	3	4	5
Predvidena prodaja	0,00	-0,83	-0,85	0,52	0,42	0,55
Povečanje prodaje	0,00	-0,65	-0,28	0,44	0,38	0,46
Zmanjšanje prodaje	0,00	-1,04	-2,76	5,31	0,72	0,83
Povečanje NV	0,00	-1,40	7,82	0,40	0,34	-0,33
Zmanjšanje NV	0,00	-0,42	0,06	0,43	0,38	0,51



ROE	Obdobje					
Številka simu	-1	1	2	3	4	5
Predvidena prodaja	0,00	-0,62	-0,79	2,48	1,06	1,28
Povečanje prodaje	0,00	-0,52	-0,31	1,00	0,71	0,84
Zmanjšanje prodaje	0,00	-0,72	-1,61	-0,39	-1,14	34,87
Povečanje NV	0,00	-0,87	-5,19	0,37	0,30	-0,19
Zmanjšanje NV	0,00	-0,37	0,08	0,78	0,61	0,88



Priloga 3: Tržno bolj zanimivi proizvodi in njihove tehnične karakteristike

1. Higienska postaja Hygicontrol Compact HC/C



Dvostranska higienska postaja za kontroliran prehod vseh oseb v čista območja in iz njih. Postaja HC/C združuje funkcije dezinfekcije rok in dezinfekcije podplato v pri vstopu v čista območja, ob izhodu pa čiščenje podplato v. Primerna je za srednje in večje proizvodne obrate, saj omogoča prehod v smeri proizvodnje do 150 ljudem v 10 minutah. Zaradi svoje kompaktnosti je idealna v primeru prostorske stiske.

Opcije:

- možnost kombiniranja s prehodnim čistilcem škornjev DR/V300 ,
- horizontalne krtače za čiščenje obutve na vstopni strani (Model HC/CB),
- registracija delovnega časa in omejitev pravice vstopa.

2. Higienska postaja Hygicontrol HC/XXL



Dvostranska higienska postaja za kontroliran prehod vseh oseb v čista območja in iz njih. Postaja HC/XXL je zasnovana tako, da omogoča vstop dvema osebam hkrati. Združuje

funkcije dezinfekcije rok in dezinfekcije podplatov pri vstopu v čista območja, ob izhodu pa čiščenje podplatov. Primerna je za večje proizvodne obrate, saj omogoča prehod v smeri proizvodnje do 300 ljudem v 10 minutah.

Opcije:

- možnost kombiniranja s prehodnim čistilcem škornjev ADSR-V300,
- registracija delovnega časa in omejitev pravice vstopa.

3. Industrijske pralnice za evro zaboje in palete CL-T 400, 600 in 800



Serijska kompaktnih tunelskih pralnic za pranje 400, 600 ali 800 evro zabojev na uro. Vodila v tunelu so nastavljiva tako, da je možno prati predmete različnih velikosti (tudi palete do širine 800 mm), na voljo pa so tudi košare za pranje manjših predmetov. Pralnica je v osnovni različici sestavljena iz dveh delov: glavnega pranja in spiranja s čisto vodo. Možna je nadgradnja s predpranjem in s sušilnim tunelom CL-T ABT 600. Vsi deli so med seboj ločeni z nevtralno cono

4. Pralnica za pranje 200-litrskih vozičkov CL-K 200



Kabinska pralnica za pranje 200-litrskih vozičkov s kapaciteto do 30 vozičkov na uro. Pranje z avtomatskim nalaganjem vozička poteka v dveh fazah: glavno pranje in spiranje s čisto

vodo. Kompaktna konstrukcija in sistem recikliranja vode zagotavljajo minimalno porabo vode in energije. Na voljo tudi v različici za pranje 300-litrskih vozičkov.

5. Dozirne linije



Izdelane so v modulnem sistemu in so primerne za natančno doziranje sestavin po željeni recepturi v prehrambeni industriji. Sestavljene so iz tehtalne naprave z vozičkom, ki se premika po vodilih do dozirnih posod s sestavinami (meso, začimbe in ostale sestavine). Dozirna posoda s pomočjo obračalne naprave dozira posamezne sestavine glede na recepturo v posodo na vozičku.

6. Linije za razsek mesa



Primerne so za razsek in sortiranje svinjskega, govejega, ribjega in ostalih vrst mesa. Izdelane so v različnih dolžinah in izvedbah glede na potrebno kapaciteto, vrsto mesa in zahteve kupca. Glavni trak je na voljo v širinah od 600 do 1200 mm in je ponavadi narejen iz PVC členkastega traku. Mize za razsek so lahko razvrščene vzporedno ali pravokotno na glavni trak, na koncu traku pa je sortirna ali vrtljiva miza. Glavni trak se lahko nadgradi s trakom za kosti širine 400 mm in tekočimi trakovi za dovoz praznih in odvoz polnih evro zabojev.