

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
POSLOVNI NAČRT ZA USTANOVITEV PODJETJA TOALETKO D.O.O.

Ljubljana, september 2009

SIMON PEVEC

IZJAVA

Študent Simon Pevec izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Lidije Bršičič, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis:

KAZALO

Uvod.....	1
1 Povzetki poglavij.....	2
1.1 Kratek opis podjetja	2
1.2 Priložnost in strategija.....	2
1.3 Ciljni trgi in projekcije	2
1.4 Konkurenčne prednosti	3
1.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve	3
1.6 Vodstvena skupina in kadri	3
2 Panoga dejavnosti, podjetje in proizvod	3
2.1 Panoga dejavnosti.....	3
2.1.1 Prodaja oglasov v toaletnih prostorih.....	4
2.1.2 Podjetja, ki uvažajo in prodajajo toaletni papir.....	5
2.2 Podjetje.....	6
2.3 Proizvod	7
2.3.1 Strategija vstopa in rasti	7
3 Tržna raziskava in analiza	8
3.1 Analiza kupcev	8
3.1.1 Analiza gostinskih lokalov	8
3.1.2 Analiza oglaševalskih agencij	11
3.2 Obseg trga in trendi	12
3.3 Analiza konkurence.....	13
3.3.1 Podjetja, ki prodajajo toaletni papir	13
3.3.2 Analiza podjetja, ki ponuja oglaševanje v toaletnih prostorih	20
4 Načrt trženja	22
4.1 Marketinška strategija vstopa.....	22
4.2 Določanje prodajnih cen.....	23
4.2.1 Cene oglasnega prostora.....	23
4.2.2 Cene toaletnega papirja	23
4.3 Prodajne poti	24
4.4 Tržno komuniciranje	24
5 Človeški viri in organizacija	25
5.1 Organizacija	25
5.2 Ključno vodstveno osebje	26
5.3 Plače in nagrajevanje zaposlenih.....	26
5.4 Zunanji izvajalci.....	26
6 Poslovni procesi in proizvodni viri	28
6.1 Poslovni proces in načrt proizvodnje	28
6.2 Geografska lokacija.....	29
6.3 Načrt angažiranja delovnih sredstev	30
6.4 Načrt porabe predmetov dela	31
6.5 Načrt porabe storitev	31
7 Terminski načrt	33
8 Kritična tveganja in problemi.....	34
9 Finančni načrt.....	35
9.1 Simulacije.....	35
Sklep.....	35
Literatura in viri	37
Priloge	1

Kazalo Tabel

<i>Tabela 1: Analiza panoge na podlagi Porterjevega modela petih konkurenčnih sil</i>	<i>5</i>
<i>Tabela 2: Število gostinskih lokalov ter prebivalstva v največjih občinah v Sloveniji</i>	<i>9</i>
<i>Tabela 3: Gostinski lokali z nameščenimi oglasnimi plakati podjetja Fini oglasi, po regijah ..</i>	<i>9</i>
<i>Tabela 4: Število in celotni prihodki oglaševalskih agencij v Sloveniji.....</i>	<i>11</i>
<i>Tabela 5: Finančni podatki za največjih pet podjetij, ki prodajajo toaletni papir</i>	<i>14</i>
<i>Tabela 6: Tržni deleži glavnih konkurentov glede na prihodke</i>	<i>15</i>
<i>Tabela 7: Cene konkurenčnih podjetij in čakalna doba</i>	<i>18</i>
<i>Tabela 8: Povzetek ocene konkurenčnih podjetij</i>	<i>19</i>
<i>Tabela 9: Finančni podatki podjetja Fini oglasi, d.o.o.</i>	<i>20</i>
<i>Tabela 10: Strošek plač po posameznih funkcijah</i>	<i>26</i>

Kazalo Slik

<i>Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Toaletko d.o.o.</i>	<i>25</i>
<i>Slika 2: Poslovni proces podjetja Toaletko</i>	<i>28</i>
<i>Slika 3: Terminski načrt podjetja Toaletko d.o.o.</i>	<i>33</i>

Uvod

V svojem diplomskem delu bom izdelal poslovni načrt za ustanovitev podjetja Toaletko. Za izdelavo poslovnega načrta sem se odločil, ker se mi zdi, da je to ena izmed tem, ki je dokaj blizu realnosti. Poleg tega sem želel, da ima moje diplomsko delo tudi praktično in uporabno vrednost.

Oglaševanje nas spremlja na vsakem koraku, zato podjetja iščejo vedno nove načine, kako pritegniti potencialne kupce. To me je spodbudilo, da sem tudi sam razmišljal v tej smeri. V pogovorih s kolegi iz podjetja Kovinarstvo Bučar je nastala ideja o tiskanju oglasov na toaletni papir. Surov toaletni papir bomo potiskali z oglasi, nato razrezali in navili na kartonaste tulce, ki jih bomo potem zapakirali in prodali ter dostavili lastnikom gostinskih lokalov.

Namen poslovnega načrta je teoretično natančno preučiti predstavljeno idejo in z različnih zornih kotov preveriti smiselnost njene realizacije. Cilj diplomskega dela je pridobljene uporabne informacije posredovati podjetju, ki mu bo poslovni načrt v pomoč pri poslovanju. Prav tako bo poslovni načrt uporabljen za pridobitev virov financiranja pri banki.

Z izdelavo poslovnega načrta podjetnik načrtuje poslovno aktivnost od ideje do njene uresničitve in do končnega cilja, ki je v večini primerov dobiček podjetja. Pri večini podjetnikov je temeljni razlog za izdelavo poslovnega načrta zagotavljanje kapitala. Investitorji, tako banke kot skladi tveganega kapitala, namreč zahtevajo pisno opredelitev podjetniške priložnosti. Po drugi strani poslovni načrt podjetniku služi za natančno oceno njegove poslovne zamisli, njenih prednosti in slabosti. Na ta način se podjetnik lahko izogne dragim napakam je mnenja Vahčič (1998, str. 3).

Poslovni načrt sledi strukturi, ki je predlagana v priročniku za pisanje poslovnega načrta pri predmetu podjetništvo in katere avtorja sta Drnovšek in Stritar (BL). Prav tako si bom pri pisanju pomagal s programom za pisanje poslovnega načrta, ki je na voljo na spletnih straneh Tovarne podjetmov. Za izdelavo finančnih projekcij in simulacij pa bom uporabil program, ki sta ga skupaj razvila dr. Aleš Vahčič ter Matic Kovačič, in smo ga uporabljali tudi pri predmetu Osnove podjetništva.

1 Povzetki poglavij

1.1 Kratek opis podjetja

Podjetje Toaletko d.o.o. bo imelo sedež v Miklavžu na Dravskem polju. Ustanovitelji so solastniki družinskega podjetja Kovinarstvo Bučar, Drago Bučar, s.p. Obstoječe podjetje bo novemu pomagalo z ugodnim najemom poslovnih prostorov in s svojim dobrim imenom pri zagotavljanju virov financiranja. Podjetje Toaletko se bo ukvarjalo s tiskanjem oglasov na toaletni papir in prodajo ter distribucijo toaletnega papirja gostinskim lokalom.

1.2 Priložnost in strategija

Priložnost smo zaznali pri tisku oglasov na toaletni papir. Na stranišču je človek po navadi sam in okrog njega ni motečih dejavnikov. To je čas, ki si ga vsakdo mora vzeti zase in ima tudi nekaj minut časa, da kaj prebere. Predvidevamo, da je to čas, ko si bo vsak, ki bo izpostavljen oglasu na toaletnem papirju, ta oglas tudi ogledal. Po potrebi bo lahko listič odtrgal in spravil v žep. Končne uporabnike bomo dosegli preko gostinskih lokalov. Cena rolice toaletnega papirja bo za lastnike gostinskih lokalov 0,25 €, povprečje prodajnih cen podjetij, ki sem jih preučeval v tej panogi, pa znaša 0,42 €. Naša prodajna cena bo pokrila tudi direktne variabilne stroške.

1.3 Ciljni trgi in projekcije

Naš izdelek je novost na trgu. Za vsako rolico toaletnega papirja imamo dve skupini kupcev. Toaletni papir bodo zaradi njegove primarne uporabne funkcije kupili lastniki gostinskih lokalov, oglasni prostor pa bomo prodajali oglaševalskim agencijam in podjetjem, ki bodo želeli toaletni papir izkoristiti kot oglasni medij. S predvideno enoizmensko proizvodnjo bi lahko mesečno oskrbeli nekaj manj kot 600 gostinskih lokalov. Mesečna vrednost oglasnega prostora, ki je na voljo, znaša nekaj več kot 33.000 €. Mesečna proizvodnja znaša dobrih 25.000 rolic 250-lističnega papirja. Lastnike gostinskih lokalov bomo prepričali z dobro kakovostjo, ugodno ceno, redno dostavo in nekajdnevnim odlogom plačila. Najprej bomo oskrbeli večino gostinskih lokalov, kjer v toaletnih prostorih oglašuje podjetje Fini oglasi d.o.o. Predvidevamo, da so lastniki teh gostinskih lokalov bolj dovzetni za oglaševanje v toaletnih prostorih, prav tako pa bomo s tem zmanjšali nevarnost vstopa podjetja Fini oglasi v našo panogo.

Podjetje bo letno ustvarilo približno 475.000 € prihodkov in od tega okrog 90.000 čistega dobička. Dobrih 80 odstotkov prihodkov bo prišlo iz naslova prodaje oglasnega prostora in samo nekaj manj kot 20 odstotkov od prodaje toaletnega papirja.

1.4 Konkurenčne prednosti

Pri raziskavi trga smo ugotovili, da kar 73 odstotkov preučevanih gostinskih lokalov nima urejene dobave toaletnega papirja. Dostava do lokala, odlog plačila, privlačna cena in dobra kakovost nam prinašajo konkurenčno prednost. Pri oglasnem prostoru je glavna prednost to, da je ideja nova in zanimiva. Prav tako je dobro to, da kdor bo naletel na oglas, ga bo zelo težko spregledal, tako da predvidevamo visoko opaženost oglasa. Izziv bo predstavljala redna in zanesljiva dostava, še poseben, če bomo imeli veliko oglasov, ki bodo aktualni manj kot mesec dni. To pomeni, da bo potrebno nekatere gostinske lokale obiskati tudi več kot enkrat mesečno.

1.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve

Za poslovanje podjetja bo potreben vložek 1 mio €. Od tega bodo 400.000 € zagotovili lastniki podjetja Kovinarstvo Bučar, 600.000 € pa bo najetega bančnega posojila pri Novi kreditni banki Maribor, s katero obstoječe podjetje zelo dobro sodeluje. Podjetje bo letno ustvarilo slabih 475.000 € prihodkov in od tega okrog 90.000 čistega dobička. Dobrih 80 odstotkov prihodkov bo prišlo iz naslova prodaje oglasnega prostora in samo slabih 20 odstotkov od prodaje toaletnega papirja. Ob upoštevanju teh podatkov lahko vidimo, da se bo investicija lastnikom povrnila v dobrih štirih letih. Večino sredstev bo porabljenih za nakupe strojev za tisk in previjanje toaletnega papirja.

1.6 Vodstvena skupina in kadri

Podjetje bosta vodila direktor Primož Bučar in njegov namestnik Boštjan Podkrajšek. Trenutno sta oba zaposlena v podjetju Kovinarstvo Bučar, ob ustanovitvi podjetja pa se bosta za polni delovni čas zaposlila v podjetju Toaletko. Oba sta diplomirana inženirja gospodarstva z nekaj letnimi izkušnjami v praksi. Poleg vodilnih bodo v podjetju zaposleni še trije proizvodni delavci in dva voznika dostavnih vozil. Vsi zaposleni prihajajo iz lokalnega okolja.

2 Panoga dejavnosti, podjetje in proizvod

2.1 Panoga dejavnosti

Po standardni klasifikaciji dejavnosti Statističnega urada Republike Slovenije naša dejavnost v osnovi spada v 3C18.1 – Tiskarstvo in z njim povezane storitve. Prav tako bomo registrirali dejavnost G 46.490 – Trgovina na debelo z drugimi izdelki široke porabe, saj bomo toaletni papir tudi prodajali. Registrirali bomo tudi dejavnost M 73.120 – Posredovanje

oglaševalskega prostora, saj bo imel naš končni izdelek poleg osnovne funkcije higienskega pripomočka tudi funkcijo oglasnega prostora. V Sloveniji neposredne konkurence pri tiskanju na toaletni papir ni, prav tako tega po naših informacijah ne počne nihče v Evropi.

Kot lahko ugotovimo, je določiti panogo dejavnosti, v katero bi lahko umestili naše podjetje, dokaj zahtevna stvar. Naša ideja vključuje več panog dejavnosti, saj gre za nov izdelek, ki pri nas še ne obstaja in ima vsaj dve funkciji. Služi kot higienski pripomoček in kot oglasni prostor. Pri preučevanju panoge se bomo zato oprli na podjetje Fini oglasi, d.o.o., ki se prav tako ukvarja z inovativnim oglaševanjem. Znani so predvsem po oglasih v toaletnih prostorih restavracij, barov in ostalih javnih mest. Ravno ta oblika oglaševanja je še najbolj podobna našemu oglaševanju.

Poleg podjetja Fini oglasi bomo preučili tudi nekaj podjetij, ki toaletni papir uvažajo in prodajajo na našem trgu. To so podjetja, ki se večinoma ukvarjajo z več dejavnostmi, zaradi česar jih je težko umestiti v ozko klasifikacijo dejavnosti. Pri iskanju podatkov o teh podjetjih sem se oprl na informacije, dostopne na internetu. S pomočjo interneta in raziskovanja sem našel na 10 podjetij, ki se ukvarjajo s prodajo gospodinjskih, higienskih in toaletnih potrebščin. Poleg toaletnega papirja, brisač in serviet nekateri ponujajo še: čistilna sredstva, podajalnike brisač in toaletnega papirja, zaščitna oblačila, pripomočke, mila in podobno. Sodeč po informacijah, dostopnih na spletu, se nekatera podjetja ukvarjajo tudi s čiščenjem prostorov in celovitim opremljanjem podjetij s higienskimi in toaletnimi potrebščinami. Tako tudi čistilni servisi predstavljajo pomemben del panoge.

2.1.1 Prodaja oglasov v toaletnih prostorih

Monopol nad prodajo oglasov v toaletnih prostorih gostinskih lokalov ima podjetje Fini oglasi d.o.o. Iz finančnih podatkov, ki so na voljo na spletni strani GVIN, je razvidno, da je poslovanje podjetja dobro. Podjetju so namreč prihodki od prodaje od leta 2004 do leta 2008 narasli skoraj za trikrat, in sicer z dobrih 340.000 € na več kot 1.000.000. Prav tako v prid podjetju in panogi govorijo podatki raziskave, ki jo je za podjetje Fini oglasi opravila družba Cati. V vzorec je bilo zajetih preko 7000 anketirancev. Po teh podatkih je plakate v toaletnih prostorih leta 2002 opazilo 32 odstotkov vprašanih, leta 2005 pa 37 odstotkov. Iz tega razberemo, da opaznost oglaševanja v toaletnih prostorih narašča. Izmed teh, ki so plakate opazili, jih je 30 odstotkov oglase opazilo enkrat na teden ali več, kar je 68.000 ljudi več kot leta 2002. Po izsledkih raziskave je med tistimi, ki opazijo oglase enkrat mesečno ali več, 60 odstotkov moških in le 40 odstotkov žensk, dve tretjini vseh pa je starih med 16 in 36 let. Več o podjetju Fini oglasi lahko preberete v poglavju o konkurenci.

2.1.2 Podjetja, ki uvažajo in prodajajo toaletni papir

V Sloveniji je registriranih 10 podjetij, ki uvažajo in prodajajo toaletni papir. Ta podjetja so: Valtex, Barjans, Ego Team, Europap, Bent, Laborplast, MBS Pro, Kotorna, CWS Boco in Deco. Podjetja Paloma nisem vključil v analizo namenoma in iz več razlogov. Podjetje je v letu 2007 na slovenskem trgu realiziralo približno 20 odstotkov celotne prodaje. Poleg tega Paloma toaletni papir prodaja samo v velikih količinah trgovcem, kot so Mercator, Tuš, Spar, ipd., in ne končnim kupcem oziroma gostinskim lokalom. S tem Paloma spada v zelo posredno konkurenco in je v poslovnem načrtu in finančnih projekcijah nisem upošteval kot konkurenta.

Kot orodje za analizo panoge sem uporabil Porterjev pristop 5 silnic. Po tem modelu naj bi konkurenčnost posamezne panoge določalo pet temeljnih sil konkurenčnosti. Skupen rezultat teh petih sil določa dobičkonosnost neke panoge, kjer je dobiček merjen kot dolgoročni donos na vloženi kapital tako meni Porter (1980, str. 10). Povzetek analize je prikazan v tabeli št. 1.

Tabela 1: Analiza panoge na podlagi Porterjevega modela petih konkurenčnih sil

Temeljne sile konkurenčnosti	Stopnja
Pogajalska moč kupcev	Srednja
Pogajalska moč dobaviteljev	Nizka
Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo	Visoka
Nevarnost pojava substitutov	Niza
Stopnja konkurence med obstoječimi konkurenti v panogi	Srednja

Pogajalska moč kupcev

Glede na to, da so končni kupci toaletnega papirja lastniki gostinskih obratov v Sloveniji, lahko ugotovimo, da med sabo niso povezani na tak način, da bi jim to prinašalo kakršnokoli pogajalsko moč pri vplivanju na cene toaletnega papirja. Po drugi strani pa lahko hitro in enostavno menjajo dobavitelja. Zato je njihova pogajalska moč srednja.

Pogajalska moč dobaviteljev

Prav tako med seboj niso povezani dobavitelji. Obstaja veliko dobaviteljev iz Evrope, Združenih držav in še posebej s Kitajske. Zaradi tega je njihova pogajalska moč nizka.

Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo

Glede na analizo Porterjevih petih sil največjo nevarnost prinaša prav nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo. Večjo vstopno oviro predstavljajo finančna sredstva, potrebna za zagon in delovanje podjetja, ter obstoječa mreža kupcev, ki jo neko obstoječe podjetje že ima. Sicer je dejavnost dokaj preprosta in ne zahteva specialnih znanj.

Nevarnost pojava substitutov

Nevarnost uporabe substitutov sicer obstaja, vendar menimo, da zaenkrat ne predstavlja resne grožnje. Substitut za toaletni papir predstavlja straniščna pipica, ki omogoča pranje intimnih delov po opravljanju velike ali male potrebe. V tujini lahko tak izdelek vidimo pogosteje kot pri nas, še posebej na kakšnih luksuznih lokacijah ali hotelih. Zaradi zadovoljivega učinka in navajenosti ljudi na uporabo toaletnega papirja menimo, da je nevarnost, da bi pipice nadomestile toaletni papir v celoti, nizka.

Stopnja konkurence med obstoječimi konkurenti v panogi

Glede na to, da obstaja kar nekaj podjetij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo ali prodajo toaletnega papirja, smo ocenili stopnjo konkurence kot srednje nevarno.

Seveda so podjetja, ki predstavljajo določeno panogo, hkrati tudi posredna ali neposredna konkurenca, zato je natančnejša analiza vodilnih podjetij v panogi predstavljena v poglavju Analiza konkurence.

2.2 Podjetje

Podjetje Toaletko se bo nahajalo v Miklavžu na Dravskem polju. Za proizvodnjo in poslovanje bodo uporabljeni prostori podjetja Kovinarstvo Bučar, Drago Bučar, s.p., ki jih bomo kasneje po potrebi tudi dogradili. Prav tako bodo lastniki podjetja Toaletko isti kot pri podjetju Kovinarstvo Bučar. Glavna dejavnost podjetja bo zaenkrat tiskanje oglasov na toaletni papir ter prodaja in dostava širši mreži uporabnikov. Na toaletni papir bomo tiskali oglase različnih slovenskih podjetij. Če se bo ideja v Sloveniji dobro obnesla, se bomo kasneje širili tudi na trge drugih držav na območju Evrope in Balkana. Prav tako je možno, da se bomo v prihodnje posvetili tudi tiskanju različnih zabavnih motivov za končne kupce.

Pravno-organizacijsko gledano bo to družba z omejeno odgovornostjo, ki jo bo vodil en direktor. Za začetek poslovanja je potreben ustanovni kapital v višini 7.500 EUR, ki ga bodo zagotovili lastniki. Začetna investicija bo znašala okrog 1 mio EUR, 400.000 € kapitala bodo zagotovili lastniki, 600.000 € kredita pa si bo podjetje zagotovilo pri Novi kreditni banki Maribor. Tolikšen kredit bo podjetje dobilo glede na dobro dolgoletno sodelovanje z omenjeno banko in glede na dobro ime podjetja. V podjetju bo poleg direktorja zaposlen še njegov namestnik, trije delavci v proizvodnji in dva voznika, ki bosta skrbela za dostavo. Direktor in njegov namestnik bosta poleg upravljanja družbe skrbela predvsem za trženje oglasnega prostora in dogovore z gostinskimi lokali. Preučevala bosta tudi možnosti vstopa na nove trge.

V prihodnje se je možno usmeriti na več področij in tako razvijati podjetje. Obstaja možnost, da se lotimo oglaševanja v več gostinskih lokalih, saj bi z eno izmeno in enim strojem pokrili slabih 600 gostinskih lokalov, kar je komaj slabih 11 odstotkov vseh podjetij z registrirano

dejavnostjo gostinskih lokalov. To nam pove, da je na tem področju še ogromno potenciala. Druga možnost je, da pričnemo gostinskim lokalom poleg toaletnega papirja prodajati še ostale toaletne potrebščine, kot so brisače za brisanje rok, mila, dišave, čistila, ipd., kar bi prav tako prineslo dodatne prihodke. Tretja možnost je, da se poleg gostinskih lokalov osredotočimo na prodajanje potiskanega toaletnega papirja še ostalim ustanovam. V mislih imam bolnišnice in zdravstvene domove, kjer bi lahko bili aktualni oglasi farmacevtskih podjetij, šole in fakultete, kjer bi lahko oglaševala predvsem podjetja, ki ciljajo na mlade do 25. leta. Četrta možnost pa je, da se s svojim proizvodom širimo tudi na trge tujih držav, kjer naša ideja prav tako še ni razvita. Naštete so samo možnosti, ki bi jih v prihodnje lahko izkoristili, vendar podrobnejših analiz v tem poslovnem načrtu nisem preučeval in opisoval, prav tako ideje niso vključene v finančne projekcije.

2.3 Proizvod

Naš proizvod je vsem zelo dobro poznan pripomoček, saj ga večina ljudi uporablja dnevno. Gre za toaletni papir. Ideja zaenkrat ni v tem, da bi toaletni papir proizvajali, pač pa da bomo surovino toaletnega papirja kupovali, ga potiskali z oglasi in razrezali ter navili na kartonaste tulce in nato prodali lastnikom gostinskih lokalov. Uporabnost toaletnega papirja se s tem seveda ne bo zmanjšala, kvečjemu bo toaletni papir pridobil na vrednosti, saj ga želimo uporabiti kot oglasni medij. Tako bodo podjetja za oglas na toaletnem papirju plačala, lastniki gostinskih lokalov pa bodo ta papir zaradi tega kupili ceneje. In iz tega vidika bomo imeli vsi, uporabniki, oglaševalci ter mi kot proizvajalci in distributerji, večjo korist. Poleg tiskanja bomo izdelek seveda tudi pakirali in pripravili za končno distribucijo. Toaletni papir bo pakiran v pakete po 20 rolic, ena rolica pa bo imela 250 lističev, katerih dolžina je 11 cm, širina pa 9 cm.

Z vidika prihodkov nam bo trženje oglasnega prostora prineslo skoraj 87 odstotkov prihodkov, samo 13 odstotkov prihodkov pa nam bo prinesla prodaja toaletnega papirja. S poceni toaletnim papirjem in redno dostavo bomo spodbudili lastnike gostinskih lokalov, da sodelujejo z nami. Šele ko si bomo zagotovili dovolj veliko številko gostincev, pride na vrsto prodaja oglasnega prostora. Oglaševalskim agencijam bo potrebno predstaviti vse prednosti oglaševanja na toaletnem papirju ter jim zagotoviti primerno ponudbo pri razmerju cene in kakovosti. Značilnost oglaševanja na toaletnem papirju je, da je možno natančno ločeno ciljati moško in žensko populacijo. Mogoče je doseg ljudi malo manjši kot pri katerem drugem mediju, bo pa vsekakor opaznost oglasa veliko večja kot pri ostalih medijih.

2.3.1 Strategija vstopa in rasti

Naš izdelek ima že v osnovi dve funkciji, saj je hkrati higienski pripomoček in oglasno sredstvo. Tako bo potrebno vstopiti vsaj na dva trga z različnimi značilnostmi. Izdelek bo

potrebno prodati oglaševalskim agencijam kot oglasni medij, hkrati pa ga bo potrebno kot higienski pripomoček prodati lastnikom gostinskih lokalov. Najprej si bo potrebno zagotoviti podporo pri lastnikih gostinskih lokalov. Začeli bomo v gostinskih lokalih, ki jih s svojimi oglasnim plakati pokriva podjetje Fini oglasi. Šele ko bomo dogovorjeni z lastniki lokalov, bomo lahko z gotovostjo obljubili oglaševalskim agencijam, kakšen doseg bodo imeli naši oglasi. Če bodo skeptični glede novega načina oglaševanja, bo večjim oglaševalcem potrebno zagotoviti tudi brezplačno testiranje oglasov, da bodo videli, da oglaševanje deluje.

Vizija

Podjetje Toaletko bo postalo vodilni ponudnik toaletnega papirja gostinskim lokalom v Sloveniji in vodilni ponudnik potiskanega toaletnega papirja v srednji in jugovzhodni Evropi.

Poslanstvo

Podjetje Toaletko postavlja nove trende v oglaševanju v Sloveniji in Evropi. Naši izdelki povezujejo različne panoge in podjetja, tako da ima vsak od udeležencev svoj zadovoljivi delež.

3 Tržna raziskava in analiza

3.1 Analiza kupcev

Ker ima naš izdelek v osnovi dve funkciji, obstajata dve popolnoma različni skupini kupcev. Ena skupina kupcev so lastniki gostinskih lokalov, ki toaletni papir kupujejo za toaletne prostore gostinskih lokalov, druga skupina pa so oglaševalske agencije, ki bodo imele možnost zakupiti oglasni prostor na toaletnem papirju. Oglaševalske agencije zakupijo oglasni prostor za svoje naročnike.

3.1.1 Analiza gostinskih lokalov

V Sloveniji obstaja 4706 gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov, ki imajo registrirano bodisi dejavnost strežbe pijač (oznaka po standardni klasifikaciji dejavnosti I 56.3), bodisi dejavnost gostiln in restavracij (oznaka po standardni klasifikaciji dejavnosti I 56.101). Oboji so naši potencialni kupci, njihovi gostje pa uporabniki našega toaletnega papirja. V osmih največjih slovenskih mestih se nahaja slabih 33 odstotkov vseh barov in restavracij in pa skoraj 25 odstotkov prebivalstva Slovenije. Natančni izračuni so prikazani v tabeli 2.

Tabela 2: Število gostinskih lokalov ter prebivalstva v največjih občinah v Sloveniji

	Gospodarske družbe	Samostojni podjetniki	Skupaj	Št. Prebivalcev
Ljubljana	448	236	684	249.256
Maribor	112	211	323	90.466
Celje	40	63	103	36.753
Kranj	39	60	99	34.744
Velenje	17	37	54	25.367
Koper	48	86	134	22.829
Novo Mesto	34	51	85	21.444
Ptuj	16	54	70	18.442
Skupaj največja mesta	754	798	1.552	499.301
Slovenija	1.475	3.231	4.706	2.025.866

Vir: GVIN, 2009 in Statistični urad Republike Slovenije, 2009.

Na začetku se bomo osredotočili predvsem na gostinske lokale, ki jih s svojimi oglasi pokrivajo tudi Fini oglasi. Odločitev temelji na dveh razlogih. Prvi razlog je ta, da si že takoj zagotovimo sodelovanje gostinskih lokalov, kjer bi potencialno lahko nastopili z enako dejavnostjo tudi Fini oglasi. Drug razlog pa je v tem, da so v teh gostinskih lokalih dojemljivi za sodobne oblike oglaševanja in bodo po predvidevanjih bolj dovzetni za potiskani toaletni papir. V Sloveniji Fini oglasi pokrivajo 720 gostinskih lokalov, ki so razdeljeni v 6 regij (Štajerska, Goriška, Primorska, Dolenjska, Gorenjska ter Ljubljana in okolica). Od tega se skoraj polovica lokalov nahaja v Ljubljani in okolici, druga polovica pa se bolj ali manj enakomerno razporeja med ostale regije, izstopa morda le še štajerska regija, kjer pokrivajo 142 gostinskih lokalov. Podatke sem pridobil od podjetja Fini oglasi, d.o.o.

Tabela 3: Gostinski lokali z nameščenimi oglasnimi plakati podjetja Fini oglasi, po regijah

Regija	Število gostinskih lokalov z nameščenimi plakati podjetja Fini oglasi
Ljubljana in okolica	300
Gorenjska regija	78
Dolenjska regija	70
Primorska regija	82
Goriška regija	48
Štajerska regija	142
Skupaj	720

Vir: Podjetje Fini oglasi, d.o.o., 2009.

Naš proizvod bo po kvaliteti lahko konkuriral, marsikje pa celo presegel, kvaliteto toaletnega papirja, ki ga sedaj uporabljajo v gostinskih lokalih. Ključne prednosti, ki jih bodo gostinci zaradi uporabe našega papirja imeli, so tri: poceni toaletni papir, redno in zanesljivo dostavo in zadovoljnejše stranke. Papir bo lahko poceni zato, ker bomo prihodke ustvarjali s pomočjo

gostinskih lokalov in hkrati s pomočjo podjetij, ki bodo zakupila oglaševalski prostor. Podjetjem bomo zagotovili dostavo enkrat do dvakrat na mesec, potrebe po toaletnem papirju pa bomo določali sprti in tako skrbeli, da nikoli ne bodo ostali brez toaletnega papirja. Predvidevamo, da bodo stranke gostinskih lokalov zadovoljnejše, saj bodo na stranišču, namesto kakšnih drugih tiskovin lahko prebirali oglase. Če bodo ti, po vrhu vsega še zabavni, bo učinek še toliko večji. Gostincem, ki se bodo med prvimi odločili za ta korak, bo to prineslo dodatno reklamo, saj se bo o potiskanem toaletnem papirju zagotovo govorilo. Predvidevamo, da bo gostince, ki sedaj sami kupujejo toaletni papir v trgovinah, poleg ostalih prednosti prepričal tudi nekaj dnevni odlog plačila.

O pretirani zvestobi kupcev ne moremo govoriti. Gostinci se, tako kot drugi podjetniki, ravnaajo po razmerju med ceno in kvaliteto. Ker kvaliteta našega toaletnega papirja ne bo nadstandardna, bomo konkurirali predvsem s ceno in distribucijo. Kakor hitro bi se pojavil nekdo z nižjo ceno in enako distribucijo, bi nekateri verjetno zamenjali dobavitelja. Nam v prid pa govori dejstvo, da bomo imeli veliko manjših kupcev, kar pomeni da nismo odvisni od velikih kupcev. To gostincem ne daje pogajalske moči, za nas pa pomeni več stroškov z distribucijo in več dela, saj bomo imeli opravka z velikim številom kupcev.

Raziskava med gostinskimi lokali

Da bi izvedel več podrobnosti o porabi in dobaviteljih toaletnega papirja v gostinskih lokalih, sem se odločil izvesti anketo. V analizo sem zajel 59 gostinskih lokalov iz treh večjih regij Slovenije. Najprej sem se lotil gostinskih lokalov v Podravski regiji. Ta regija predstavlja 36 odstotkov vzorca. Nato sem klical gostinske lokale v Ljubljani, ki predstavljajo 39 odstotkov vzorca, in nazadnje še gostinske lokale iz Primorske, 25 odstotkov vzorca. Na Primorskem sem kontaktiral predvsem večja mesta, kot so Koper, Izola in Piran. Pridobil sem nekatere zelo zanimive in koristne podatke. Lastnikom gostinskih lokalov ali natarjem sem zastavil naslednja vprašanja: število zaposlenih, ali toaletni papir kupujejo sami ali imajo dobavitelja, kolikokrat na mesec opravijo nakup / imajo dostavo, ali jim dobavitelj papirja dobavlja še kaj drugega, ali uporabljajo rollice ali lističe, kako velike rollice uporabljajo in koliko na mesec jih porabijo. Želel sem izvedeti tudi, koliko mesečno potrošijo za toaletni papir, a teh podatkov nisem uspel dobiti. Natančen vprašalnik najdete tudi v prilogi 1.

Na veliko presenečenje sem ugotovil, da 73 odstotkov gostincev potrošne potrebščine, kot so čistila, brisače in toaletni papir, nakupujejo kar sami. Iz zbranih podatkov o dobaviteljih sem ugotovil, da podjetja, ki sem jih uvrstil v našo glavno konkurenco, pokrivajo relativno majhen del trga. Izstopa le podjetje Valtex, ki pokriva 13 odstotkov preučevanih gostinskih lokalov, ostala podjetja, ki smo jih beležili kot potencialno konkurenco, niso bila omenjena, 14 odstotkov gostinskih lokalov ima urejeno dobavo, a anketirani niso poznali imena dobavitelja.

Pridobil sem tudi okvirne podatke o porabi toaletnega papirja v gostilnah in vrsti papirja, ki ga uporabljajo. Rollice, na katerih je 900 lističev, uporablja slabih 17 odstotkov podjetij,

najmanjše, 150-listične rollice pa uporablja 15 odstotkov vprašanih podjetij. Povprečje tako znaša 325 lističev na rollico. V okviru tega vprašanja sem ugotovil še, da kar 92 odstotkov vprašanih podjetij uporablja rollice toaletnega papirja in ne lističev.

Gostince sem povprašal tudi o povprečni količini porabljenega toaletnega papirja vsak mesec. Tudi tukaj se podatki precej razlikujejo, predvsem zato, ker vsak uporablja različne velikosti rolic. Zato sem porabo toaletnega papirja preračunal na 250-listične rollice, kakršne bomo proizvajali mi. Povprečje porabe znaša 44 rolic papirja na mesec, in sicer ob predpostavki, da ima ena rollica 250 lističev.

Podatek, ki ga nisem uspel pridobiti pri anketiranju, je podatek o mesečnem strošku oz. povprečni ceni toaletnega papirja. Sem pa ta podatek uspel pridobiti z anketiranjem konkurence in je vključen v poglavje o analizi konkurence.

3.1.2 Analiza oglaševalskih agencij

Predvsem večja podjetja oglaševalske akcije in medijsko načrtovanje prepuščajo zunanjim izvajalcem – oglaševalskim agencijam. Nekatero agencije poleg že omenjenih storitev ponujajo še storitve, povezane z odnosi z javnostjo, razne promocijske aktivnosti, organizacijo dogodkov, avdio in video produkcijo in podobno. V Sloveniji je 931 gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov, ki imajo kot dejavnost registrirano (tudi) »dejavnost oglaševalskih agencij«. V nadaljevanju jih bomo imenovali kar oglaševalske agencije. Z analizo pridemo do ugotovitve, da 50 največjih oglaševalskih agencij ustvarja slabih 55 odstotkov vseh prihodkov v panogi.

Tabela 4: Število in celotni prihodki oglaševalskih agencij v Sloveniji

Št. Oglaševalskih agencij v Sloveniji	931
Celotni prihodki vseh oglaševalskih agencij	288.834.421
Celotni prihodki 50 največjih oglaševalskih agencij	158.748.856
Tržni delež 50 največjih oglaševalskih agencij glede na celotne prihodke	54,96%

Vir: GVIN, 2009.

Zanimivo je tudi, da 10 največjih oglaševalskih agencij obvladuje več kot 30 odstotkov celotnega oglaševalskega trga. Natančni izračuni tržnih deležev največjih oglaševalskih agencij se nahajajo v prilogi 2. Iz tega vidimo, da je v oglaševalski dejavnosti nekaj močnih podjetij, s katerimi bi se bilo vsekakor vredno pogovoriti o sodelovanju.

Oglaševalske agencije, tako kot vsako drugo podjetje, želijo ustvariti zadovoljiv dobiček. Seveda želijo na drugi strani tudi zadovoljnega naročnika. Vedno iščejo razmerje med dosegom oglasa in ceno oglasnega prostora, tj. koliko »pravih« kupcev bo oglas dosegel.

Glede na nasičenost standardnih oglaševalskih medijev bo za agencije in njihove naročnike verjetno zanimiv svež in inovativen način oglaševanja. Gre za to, da ima ta oglasni prostor ekskluzivnost. Ko je namreč potrošnik na stranišču, ni izpostavljen nobenemu drugemu oglasu in si zato v miru lahko ogleda oglas na toaletnem papirju. Poleg tega je mogoče zelo natančno nagovarjati potrošnike po spolu, kar je prav tako za oglaševalske agencije lahko zelo zanimivo. Potrošnik, ki ga določen oglas pritegne, lahko odtrga listič papirja in ga spravi v žep, tako ima pri sebi ponudbo in kontaktne podatke.

Naš uspeh pri trženju oglasnega prostora je v zelo veliki meri odvisen od petdesetih največjih agencij, saj le-te pokrivajo več kot polovico trga. S sodelovanjem s temi agencijami je mogoče priti do oglaševalskih proračunov največjih slovenskih podjetij. Po izkušnjah, ki sem jih pri sodelovanju z agencijami dobil v preteklosti, je v njihove načrte kar težko priti, predvsem, če gre za podjetje na začetku poslovne poti brez poznanstev ali dobrih referenc. Zato bi bilo vsekakor smiselno premisliti o tem, da bi največjim agencijam v začetku ponudili brezplačno sodelovanje za mesec dni, da bi ugotovili, kako načrt deluje. Predvidevam, da bi se potem agencije lažje odločile za sodelovanje z nami. Kasneje bi agencijam lahko ponudili tudi oglasni prostor na papirnatih brisačah za brisanje rok, Če bi se kasneje odločili za prodajo papirnatih brisač za brisanje rok, bi lahko agencijam ponudili tudi oglasni prostor na tem mediju. .

Oglaševalski trg se v tem času krči. Zaradi vsesplošne gospodarske krize so skoraj v vseh podjetjih zmanjšali oglaševalske proračune, prav tako so na splošno močno padle cene oglasnemu prostoru. Po drugi strani pa je mogoče ravno zdaj trenutek, ko bodo oglaševalci želeli nekaj novega, svežega in kreativnega. Predvidevamo tudi, da bodo v času, ko bomo proizvodnjo in trženje oglasnega prostora zagnali, razmere na trgu že drugačne in bo oglaševalski trg zopet začel rasti.

3.2 Obseg trga in trendi

Pri ocenjevanju obsega trga se moramo osredotočiti na dve dejavnosti. Obseg trga, ki ga bomo lahko zadovoljili, je odvisen od treh spremenljivk. Odvisni smo od količine toaletnega papirja, ki ga uspemo v določenem času potiskati, števila gostinskih lokalov, ki jih lahko preskrbujemo s toaletnim papirjem, ter od obsega oglasnega prostora, ki ga lahko prodamo.

Laserski tiskalnik, ki ga bomo kupili, lahko v eni uri potiska 400 kvadratnih metrov toaletnega papirja, kar zneso 162 rolic na uro in 25.859 rolic na mesec. Po raziskavi o uporabi toaletnega papirja, ki sem jo opravil, en gostinski lokal povprečno mesečno porabi 44 rolic toaletnega papirja, od katerih ima vsaka po 250 lističev. Upoštevajoč te podatke lahko naša enoizemska mesečna proizvodnja zadovolji 588 gostinskih lokalov. Če bi se pojavila potreba, bi lahko kadarkoli zagnali dodatno proizvodno izmeno. To bi bilo smiselno, saj so

industrijski stroji zgrajeni za triizmensko proizvodnjo. Laserski tiskalnik bo v naši proizvodni liniji najpočasnejši stroj, zaradi česar je od tiskalnika odvisna količina proizvodov.

Če se opremo na podatke podjetja Fini oglasi, lahko vidimo, da podjetje trenutno oglašuje v skoraj 720 gostinskih lokalih. Iz tega lahko sklepamo, da so vsaj v toliko lokalih dojemljivi za nove oblike oglaševanja in potencialno pripravljeni na sodelovanje. V letu 2008 je podjetje Fini oglasi ustvarilo 1.018.338 € prihodkov od prodaje. Če upoštevamo, da so vsaj 80 odstotkov prihodkov od prodaje ustvarili z oglaševanjem v toaletnih prostorih, to pomeni, da je vrednost trga oglaševanja v toaletnih prostorih približno 800.000 €. Skupni letni prihodki, ki bi jih lahko naše podjetje zagotovilo s prodajo celotnega oglasnega prostora na toaletnem papirju, znašajo 406.603 €, kar vrednostno pomeni dobrih 50 odstotkov oglaševanja v toaletnih prostorih.

3.3 Analiza konkurence

Kot že omenjeno, je neposredno konkurenco težko najti, saj je naš proizvod na trgu novost. Najbolj smiselno je zato analizirati panoge, ki jih predstavlja dejavnost vključuje. Po eni strani vključuje podjetja, ki prodajajo toaletni papir, po drugi strani pa podjetja, ki prodajajo oglasni prostor.

Ker ozko specializirana panoga, ki bi zajemala samo prodajo toaletnega papirja, ne obstaja, sem se namesto uporabe podatkov, ki so na voljo v različnih bazah (npr. GVIN), za preučevanje konkurence odločil uporabiti kar internet. Na svetu in pri nas najbolj pogosto uporabljan iskalnik je Google, zato sem ga uporabil tudi sam. S pomočjo iskalnika sem našel 10 podjetij, ki se v Sloveniji ukvarjajo z maloprodajo toaletnega papirja.

Prav tako bi bilo pri preučevanju konkurence prodaje oglasnega prostora nesmiselno preučevati vse oglaševalske agencije, saj te prihodke pridobivajo iz različnih virov. Podjetje, ki se ukvarja z dejavnostjo, ki je najbližja naši, je, kot že omenjeno, podjetje Fini oglasi. Zato sem se odločil, da pod drobnogled vzamem to podjetje.

3.3.1 Podjetja, ki prodajajo toaletni papir

Kot že omenjeno, je v Sloveniji 10 podjetij, ki se ukvarjajo z maloprodajo toaletnega papirja. Podatki za največjih pet podjetij glede na prihodke so prikazani v tabeli 5, povprečje, ki je izračunano v zadnjem stolpcu, pa se nanaša na celotno panogo (zajema torej vseh 10 podjetij). Prav tako so razširjeni finančni podatki za vseh 10 podjetij na voljo v prilogi 3.

Tabela 5: Finančni podatki za največjih pet podjetij, ki prodajajo toaletni papir

	Bent Excelent	Laborplast	Europap	Kotorna	Valtex	Povprečje panoge
Prihodki	3.783.105	3.228.095	3.167.223	2.819.439	2.603.859	2.299.788
Dobiček	13.651	160.193	6.405	344.641	12.416	-61.823
Celotna sredstva	4.717.962	1.436.551	1.249.192	2.107.903	1.723.234	1.546.110
Povprečno št. Zaposlenih	19,00	5,00	18,52	12,18	17,82	11,65
Dolg / Kapital	3,03	0,06	13,09	0,33	10,09	3,66
ROA	0,00	0,11	0,01	0,16	0,01	-0,04
ROE	0,01	0,18	0,07	0,22	0,08	0,35

Vir: GVIN, 2009.

Prihodki

Prihodki so med pet največjimi preučevanimi podjetji relativno enakomerno razporejeni, saj prihodki podjetja Valtex dosegajo skoraj 70 odstotkov največjega podjetja Bent Excelent. Iz podatkov tudi vidimo, da podjetja ustvarjajo relativno visoke prihodke glede na povprečno število zaposlenih.

Dobiček

Povprečni dobiček je negativen zaradi podjetja CWS Boco, ki ima veliko izgubo, čeprav je prejšnja leta posloval z dobičkom. Informacije o vzrokih za izgubo žal nisem uspel pridobiti. Povprečni dobiček brez tega podjetja znaša 79.539,89 €, kar je zopet zadovoljiv podatek. Pri dobičku je treba upoštevati, da je v veliki meri odvisen od računovodskih tehnik, zato ga je treba previdno uporabljati kot kazalec uspešnosti podjetja.

Celotna sredstva

Celotna sredstva so zelo različno porazdeljena, razpon znaša od 4,7 mio pri Bent Excelent vse do 1,7 mio pri podjetju Valtex, ki se že približa povprečju celotne panoge.

Povprečno število zaposlenih

Tudi povprečno število zaposlenih zelo variira, iz česar lahko sklepamo, da lahko s sposobnim kadrom obvladujemo relativno velik tržni delež z majhnim številom zaposlenih. Primer je zagotovo podjetje Laborplast, ki ima le pet zaposlenih (povprečje panoge je 11,65) a vseeno drugi največji tržni delež po količini prihodkov.

Povprečni kapital

Tudi pri povprečnem kapitalu je potrebno izpostaviti podjetje CWS Boco, ki ima velik negativni kapital in tako zniža povprečje. Razlogov za to nisem uspel najti. Povprečni kapital v tej panogi brez podjetja CWS boco je 530.719,89 €.

Dolg/Kapital

Ta kazalnik nam pokaže, da so podjetja v analizirani panogi v povprečju precej zadolžena glede na njihov kapital. V povprečju imajo na eno enoto kapitala 3,66 enot dolga.

ROA

Tudi tukaj je na mestu podati podatek brez podjetja CWS boco. Povprečni ROA brez omenjenega podjetja znaša 0,07.

ROE

Povprečje ROE kaže relativno veliko donosnost na investirani kapital, zato je ta panoga za potencialne investitorje privlačna. Na vsako vloženo enoto kapitala prinese 35 odstotkov dobička.

Stanje na trgu

Kot opaženo, so tržni deleži lepo porazdeljeni med podjetji, kar kaže na visoko konkurenco. Kaže, da na trgu ni monopola, kar je za nas dober znak. Vodilno podjetje je Bent Excelent, ki ima na trgu prodaje in dobave higienskih potrebščin (toaletnih potrebščin, čistil,...) 16-odstotni delež. Sledita mu Laborplast in Europap s 14 odstotki. Nato pridejo na vrsto Kotorna, Valtex in CWS boco s približno 10 odstotkov. Ostanje pa še Deco, Barjans, Edo Team in Mbs Pro, ki skupaj obvladujejo 22 odstotkov trga.

Tabela 6: Tržni deleži glavnih konkurentov glede na prihodke

	Prihodki v letu 2008	Delež
Bent Excelent	3.783.105,00	16%
Laborplast	3.228.095,00	14%
Europap	3.167.223,00	14%
Kotorna	2.819.439,00	12%
Valtex	2.603.859,00	11%
Cws boco	2.290.416,00	10%
Deco	1.990.463,00	9%
Barjans	1.913.599,00	8%
Ego Team	628.562,00	3%
Mbs Pro	573.121,00	2%
Skupaj	22.997.882,00	100%

Vir: GVIN, 2009.

V analizo konkurence sem izbral deset največjih podjetij, katerih tržne deleže sem izračunal na podlagi prihodkov. Skupne prihodke panoge sem izračunal na podlagi skupnih prihodkov reprezentantov (izbranih deset podjetij). V nadaljevanju predstavljam konkurenčna podjetja in njihove dejavnosti. Tako bomo ugotovili, kolikšen del njihove dejavnosti predstavlja prodaja

toaletnega papirja in na podlagi tega sklepali, kakšno konkurenco nam predstavlja posamezno podjetje in kdo so podjetja, ki so nam najbolj nevarna.

Podjetje Bent Excelent

Podjetje Bent Excelent se s čistilno opremo ukvarja že od leta 1971, čeprav je pod imenom Bent Excelent znano šele od leta 1990, ko je bilo možno ustanavljanje zasebnih podjetij. Sprva so se ukvarjali izključno z italijanskimi stroji, sedaj pa se ne osredotočajo več na državo izvora, temveč na kakovost in znamko.

O njihovi velikosti pričajo podatki o kvadraturi njihovih prostorov (1500 m²) in številu vozil (20), s katerimi se trudijo zagotavljati hiter odzivni čas po vsej Sloveniji in v tujini. Sami trdijo, da je njihova vizija že dosežena in da so vodilni ponudnik opreme za čiščenje in največji ponudnik servisa za čistilne stroje v Sloveniji. Ta podatek nam pove, da se podjetje Bent Excelent ukvarja predvsem s čistilno opremo, ki pa nam pravzaprav sploh ni konkurenčna. Tako bi podjetje Bent Excelent kljub temu, da ima v izbrani panogi največji tržni delež, težko označil za glavnega konkurenta. Njegove storitve se namreč razlikujejo od naših. Vendar se je treba zavedati, da je podjetje Bent Excelent stabilno in uveljavljeno podjetje. S svojo inovativnostjo, stabilnostjo in logistično povezanostjo nam predstavljajo grožnjo, če bi se odločilo razširiti svojo dejavnost v našo smer. Povzeto po podatkih, ki se nahajajo na spletnih straneh podjetja (<http://www.bent.si>).

Laborplast

Podjetje Laborplast je družinsko podjetje, ki je na trgu že od leta 1979. Na začetku je bila njihova dejavnost precej drugačna, in sicer proizvodnja laboratorijskega potrošnega materiala. Kot sami trdijo, jih je vizija vodila do razširitve dejavnosti na izdelavo in distribucijo izdelkov iz papirja, plastike in aluminija. Medtem ko ostali konkurenti izdelke le uvažajo in prodajajo, jih Laborplast tudi izdeluje. Tudi pri podjetju Laborplast je prodaja toaletnega papirja ena izmed mnogih dejavnosti. Poleg tega prodajajo še izdelke iz plastike, papirja, aluminija, folije, tudi vrečke, pripomočke za čiščenje, podajalnike.

Specializacijo lahko torej tudi tukaj označimo kot našo konkurenčno prednost. Njihova atraktivna spletna stran in podatki o prilagajanju trgu iz preteklosti nam predstavljajo grožnjo. Na svoji spletni strani kot svojo prednost izpostavljajo dobro logistično organiziranost, kar bo tudi nam predstavljalo velik izziv. Logistika je v tem poslu izrednega pomena, saj je dostava na različne lokacije časovno in stroškovno obremenjujoča. Zato logistično dobro urejeno podjetje v tej panogi lahko ponudi boljše in cenejše storitve oz. proizvode. Povzeto po podatkih, ki se nahajajo na spletnih straneh podjetja (<http://www.laborplast.si>).

Laborplast je najverjetneje nekoliko večji potencialni konkurent kot Bent Excelent, saj se v večji meri ukvarja s potrošnim materialom, medtem ko je Bent Excelent skoncentriran predvsem na čistila in čistilne stroje.

Europap

Podjetje Europap d.o.o. je nekoliko mlajše od prejšnjih dveh in je na trgu prisotno od leta 1997. Ukvarja se s prodajo in distribucijo čistil, čistilnih pripomočkov, strojev in higienske konfekcije. Prodaja toaletnega papirja tu ni obstranskega pomena. Podjetje Europap je za razliko od Laborplast in Bent Excelent skoncentrirano v papirnate izdelke, torej predvsem potrošni material. Kot njihovo slabost velja izpostaviti čas dostave. Po podatkih na njihovi spletni strani je potrebno vse njihove izdelke naročiti tri dni pred dostavo. Povzeto po podatkih, ki se nahajajo na spletnih straneh podjetja (<http://www.europap.si>).

Kotorna

Podjetje Kotorna je strateški partner in distributer proizvodov vodilnega evropskega proizvajalca higienskega papirja, industrijskih krp in zaščitnih sredstev Kimberly-Clark Professional za Slovenijo. Podjetje Kotorna je torej podjetje, ki cilja na visoko kvaliteto, trudijo pa se ohranjati tudi konkurenčne cene svojih proizvodov. O kakovosti priča tudi lansko leto pridobljeni certifikata kakovosti ISO 9001. Njihov prodajni program je zelo širok in pokriva štiri večje kategorije: sanitarna oprema, potrošni material, industrijski program in zaščitna oprema. Konkurenčno storitev za nas predstavlja predvsem kategorija potrošnega materiala, v katerega spada tudi toaletni papir. Ponujajo tri znamke toaletnega papirja: Scott, Luna in Hostess. Širok spekter ponudbe je zagotovo njihova konkurenčna prednost. Povzeto po podatkih, ki se nahajajo na spletnih straneh podjetja (<http://www.kotorna.si>).

Valtex

Podjetje Valtex je podobno kot Europap precej skoncentrirano v prodajo papirnatih izdelkov, torej toaletnega papirja in brisač. Prav tako je njihov prodajni program relativno bogat z različnimi znamkami, kar je zagotovo prednost pred ostalimi konkurenti. Podjetje Valtex je sicer ekološko osveščeno in večino njihovega prodajnega programa predstavljajo reciklirani papirnati izdelki, a slednji so za končnega uporabnika manj udobni, zaradi visokih proizvodnih stroškov pa cenovno nič bolj ugodni od izdelkov iz celuloze. Po prvem stiku s podjetjem Valtex in po informacijah iz njihove spletne lahko sklepamo, da je podjetje Valtex sicer stabilno podjetje, a manj prilagodljivo trgu. Povzeto po podatkih, ki se nahajajo na spletnih straneh podjetja (<http://www.valtex.si>).

Povzetek

Trg prodaje toaletnega papirja je pokrit z različnimi dobavitelji, za katere prodaja toaletnega papirja predstavlja le del dejavnosti. Opredelitev trga prodaje toaletnega papirja je za nas presplošna, saj bo naša dejavnost obsegala tudi trženje oglasnega prostora. Skozi inovativnost bomo gostincem lahko ponudili najnižje cene toaletnega papirja, saj bomo za razliko od naših konkurentov prihodke dobivali iz dveh strani. Potrebe strank bomo lahko zadovoljili skozi visoko kvaliteto in udobje in jim naše storitve vseeno ponudili po ugodnih cenah. Na trg bomo nastopili hitro in odločno, ter si tako stabilizirali prostor pred potencialnimi konkurenti, ki jih trenutno v identični dejavnosti, kot jo bomo opravljali mi, ni.

Analiza cen konkurence

Tabela 7: Cene konkurenčnih podjetij in čakalna doba

Podjetje	Vrste papirja	Paket	Cena	Število lističev	Cena za 250	
					Čakalna doba	lističev
Laborplast	2 slojni rolica	4	0,94 €	1200	1 dan	0,20
CWS Boco	2 slojni rolica	48	26,00 €	24000	pon in tor	0,27
Ego Team	2 slojni rolica	120	33,00 €	30000	1 dan	0,28
Valtex	2 slojni rolica	120	20,90 €	18000	2 dni do 3 dni	0,29
Deco	2 slojni rolica	6	14,00 €	12000	1 dan	0,29
Kotorna	2 slojni rolica	6	23,12 €	12000	1 dan	0,48
Barjans	2 slojni rolica	72	40,00 €	18000	1 dan	0,56
Europap	2 slojni lističi	30	29,88 €	7560	2 dni	0,99

Pri analizi konkurence sem zaradi pomanjkanja javno dostopnih podatkov o cenah in dobavnih rokih moral uporabiti telefonsko raziskavo. Poklical sem vseh 10 podjetij in od 8 podjetij pridobil zelene podatke. Pri nobenem izmed dobaviteljev ni mogoče naročiti le ene rollice papirja, temveč jih prodajajo v paketu, ki so se med seboj razlikovali. Zato sem zaradi lažje primerjave pri vsakem izmed dobaviteljev izračunal ceno za 250 lističev, saj bomo tako število lističev na rolico imeli tudi sami. Tako sem prišel do vrstnega reda, kjer so vsi glavni konkurenti razvrščeni po ceni od najcenejšega do najdražjega. Ugotovil sem, da so razlike med različnimi konkurenti kar precej velike. Najcenejši je Laborplast, najdražji pa Europap.

Hkrati sem konkurenco povprašal tudi o dobavnem času in tudi tukaj dobil precej različne rezultate. Večina jih ima dobavni čas 24 ur oziroma dostavo naslednji delovni dan, nekateri pa dobavljajo le ob določenih dnevih v določenih mestih. Takšen primer je podjetje CWS Boco.

Naslednja spremenljivka je bila njihova odzivnost na naše kontakte. Pri podjetju Laborplast so bili najbolj prijazni, saj so mi poleg zelenih podatkov po telefonu posredovali še veliko informacij o njihovi proizvodnji in panogi na splošno kar po telefonu. Prav tako so po telefonu posredovali podatke v podjetjih Valtex in Barjans. V podjetjih Ego team, Kotorna, Deco in Europap so dejali, da bodo podatke posredovali po elektronski pošti, a jih je bilo

treba prihodnji dan na to opomniti, pri podjetju CWS Boco pa so želeli, da jim pošljemo povpraševanje po elektronski pošti.

Zaradi preglednosti sem izdelal tabelo, v kateri sem konkurenčna podjetja ocenil in jih razvrstil po skupni oceni. Tako sem pridobili še bolj sistematičen pregled konkurence in ugotovili, kateri konkurenti so nam najbolj nevarni na splošno in kateri na posameznih področjih.

Tabela 8: Povzetek ocene konkurenčnih podjetij

Spremenljivka	Cena	Dostava	Odzivnost	Ostala ponudba	Skupna ocena
Ponder	0,7	0,15	0,05	0,1	1
Podjetje					
Laborplast	1	1	1	1	100%
Ego Team	0,8	1	0,6	0,8	82%
Deco	0,8	1	0,6	0,8	82%
Valtex	0,8	0,4	0,8	0,8	74%
CWS Boco	0,8	0,2	0,4	0,8	69%
Barjans	0,4	1	0,8	0,8	55%
Kotorna	0,4	1	0,6	0,8	54%
Europap	0,2	0,4	0,6	0,8	31%
Bent Excellent	Ni bilo mogoče pridobiti podatkov				
MBS Pro	Ni bilo mogoče pridobiti podatkov				

Kot je razvidno iz tabele, sem ocenjeval štiri spremenljivke, ki sem jih ponderirali glede na pomembnost. Cena je pri ocenjevanju predstavljala kar 70 odstotkov skupne ocene. Naslednji kriterij je bil dobavni čas, ki je na skupno oceno vplival le s 15 odstotki. Sledila sta še obseg ostale ponudbe, ki je znašal 10 odstotkov skupne ocene in odzivni čas in prijaznost pri povpraševanju, ki je znašal pet odstotkov skupne ocene. Pri ceni smo dobili razporeditev konkurenčnih podjetij, kjer je Laborplast dobil maksimalno število točk, Ego Team in Deco sta si delila drugo mesto, ostali pa so si sledili, kot je razvidno iz tabele 5. Najslabše se je odrezalo podjetje Europap, predvsem zaradi že omenjene visoke cene. Kot že omenjeno, za podjetji Bent Excellent in MBS Pro nisem uspel pridobiti podatkov.

Za primerjavo lahko pogledamo tudi cene toaletnega papirja v trgovini Mercator. Cene se gibljejo med 0,13 € na rolico do 0,43 € na rolico. Ob tem je potrebno poudariti, da gre v vseh primerih za 150-listične rollice. Če cene preračunamo na 250 lističev, dobimo razpon cen med 0,22 € do 0,72 €. Potrebno je tudi omeniti, da se lahko kvaliteta našega dvoslojnega papirja primerja s kakovostjo troslojnega papirja, ki ga prodajajo v trgovinah, saj bo naš papir veliko bolj kompakten, kot pa je papir, ki ga prodajajo v trgovinah. Slabost nakupovanja v

diskontnih prodajalnih za lastnike gostinskih lokalov je, da odlog plačila pri tako majhnih količinah navadno ni možen ter da porabijo nekaj časa, da se odpravijo do prodajalne in kupijo toaletni papir.

3.3.2 Analiza podjetja, ki ponuja oglaševanje v toaletnih prostorih

Fini oglasi d.o.o. je, kot že ime pove, podjetje, ki se ukvarja z oglaševanjem. Tržijo tri znamke, in sicer Fini mediji, Fina promocija in Fini dogodki. Te tri znamke njihovo dejavnost delijo na tri področja, ki so vsa povezana z oglaševanjem. Znamka Fini mediji se osredotoča na plakatno oglaševanje in oglaševanje preko drugih medijev, pri čemer poskušajo čim boljše doseči ciljne kupce. Pri Fini promociji gre za marketinško promocijske storitve v središčih mest, trgovinskih centrih in ostalih strateških lokacijah. Zadnja znamka, imenovana Fini dogodki, pa se ukvarja z organizacijo dogodkov na »obleganih« mestih, kjer poizkušajo mimoidoče potencialne kupce doseči kar na mestu.

Tabela 9: Finančni podatki podjetja Fini oglasi, d.o.o.

	FINI OGLASI trženje oglasnega prostora, oblikovanje in druge storitve d.o.o					Povprečje rasti
	2004	2005	2006	2007	2008	
Prihodki od prodaje	341437,00	451540,00	571913,00	726287,00	1018338,00	1,24
Finančni prihodki	180,00	13,00	8,00	1258,00	19,00	0,64
Poslovni odhodki	324680,00	417701,00	527318,00	684722,00	954800,00	1,24
Finančni odhodki	703,00	1490,00	1619,00	1134,00	678,00	0,99
Dobiček	14878,00	31669,00	33171,00	0,00	44688,00	1,25
Celotna sredstva	119716,00	196936,00	182144,00	295122,00	349074,00	1,24
Povprečno št. Zaposlenih	3,00	3,50	6,04	6,00	7,12	1,19
Finančne in poslovne obveznosti	85471,00	130998,00	81305,00	162678,00	170948,00	1,15
Dolgovi	n.p.	130998,00	81305,00	162678,00	170948,00	1,07
Kapital	8759,00	8766,00	58421,00	58421,00	58421,00	1,46
Sredstva na zaposlenega	39905,33	56267,43	30156,29	49187,00	49027,25	1,04
Povprečni prihodek na zaposlenega	113872,33	129015,14	94688,91	121257,50	143027,67	1,05
Povprečni dobiček na zaposlenega	4959,33	9048,29	5491,89	0,00	6276,40	1,05
Dolg / Kapital	n.p.	14,94	1,39	2,78	2,93	0,67
Prihodek / sredstva	2,85	2,29	3,14	2,47	2,92	1,00
ROA	0,12	0,16	0,18	0,00	0,13	1,01
ROE	1,70	3,61	0,57	0,00	0,76	0,85

Vir: GVIN, 2009.

Prihodki od prodaje so zadnjih 5 let dokaj enakomerno rasli, in sicer s povprečno letno stopnjo rasti 24 odstotkov.

Dobiček je posledično iz zgornjih dveh ugotovitev prav tako rasel enakomerno s podobno povprečno letno stopnjo rasti. Ta je znašala 25 odstotkov.

Sredstva v podjetju so se skupno v zadnjih petih letih povečala za 250 odstotkov, s povprečno letno stopnjo rasti pri 24 odstotkov. Slednja nam ne pove ravno veliko, saj v letu 05-06 sredstva niso zrasla, ampak so celo padla. Posledično je v preostalih letih bila stopnja rasti toliko višja.

Število zaposlenih se je v skladu z rastjo podjetja povečalo iz tri na sedem zaposlenih.

Finančne in poslovne obveznosti so v letih 05-06 padle za skoraj 50 odstotkov, a so v ostalih letih narasle, tako da je povprečna letna stopnja rasti znašala 15 odstotkov.

Dolgovi so se v skupnem povprečju spreminjali bolj malo, a so se najprej spustili pod začetno vrednost, nato pa se dvignil nad njo in se tako skupno povečali za približno 15 odstotkov.

Kapital podjetja se je iz leta 05 v 06 zelo povečal (za skoraj 700 odstotkov), skozi ostala leta pa je ostal nespremenjen.

Dolg/kapital sicer kaže izboljšanje finančne moči podjetja, medtem ko **prihodek/sredstva**, **ROA** in **ROE** kažejo na približno enako poslovno uspešnost podjetja oz. v primeru **ROE** celo nižjo donosnost na investirani kapital kot na začetku.

Pri podjetju Fini oglasi d.o.o. sta za nas konkurenčnega pomena predvsem dejavnosti »WC – oglasi« in »Ogledala – nalepke«. Trenutno so razširjeni so v 720 gostinskih lokalih po Sloveniji, kjer imajo postavljene oglasne prostore v obliki plakatov in nalepk na ogledalih. Njihova razširjenost, ki je pri tem specifičnem oglaševanju pravzaprav monopol na trgu, bo zagotovo velika vstopna ovira za naše podjetje.

Prodaja oglasnega prostora v večini primerov poteka preko oglaševalskih agencij, izpostaviti pa velja nekaj najbolj referenčnih podjetij, ki so oglaševala pri podjetju Fini oglasi: Si.mobil, Mobitel, Telekom, Citroen, Voljatel, Pivovarna laško, Pivovarna Union, Fructal, Lek, Krka, HIT, Siemens, Sinfonika, NKBM, Orbico, P&G, Henkel, Unilever, Ford, Toyota, Porsche Slovenija, Mazda, Avto Triglav, Dnevnik, Delo, Delo revije, Mladina, Večer, Finance, Salomon, POP TV, Kanal A, Tobačna Ljubljana, DrogaKolinska, Ljubljanske mlekarne, Mlekarna Celeia, Casino Ljubljana, Radenska, Emona obala Koper, Allied Domecq, British American Tobacco (Raziskava Fini mediji 2006, str.1).

4 Načrt trženja

4.1 Marketinška strategija vstopa

Glede na to, da so naši kupci podjetja, ne pa fizične osebe, masovno oglaševanje lahko že v začetku izločimo. Masovno oglaševanje vključuje televizijo, radio, deljenje letakov, obcestne plakate. Potreben bo bolj natančen pristop, s pomočjo direktne pošte, telefonskih klicev, osebnih kontaktov in interneta. V prvi fazi bo potrebno lastnikom gostinskih lokalov poslati privlačno oblikovano sporočilo, ki jih bo nagovarjalo k temu, da se odločijo za nakup toaletnega papirja pri nas. Glavni razlogi, ki jih bodo k nakupu spodbujali, so: finančni prihranek, redna dostava, zadovoljnejše stranke. V pismu jih bomo spodbujali k temu, da nas sami kontaktirajo, tiste, ki se ne bodo oglasili, pa bomo dva ali tri dni za tem poklicali in preverili njihovo mnenje o ponudbi. Sprva se bomo osredotočili na gostinske lokale, kjer deluje podjetje Fini oglasi.

Ko si bomo zagotovili podporo lastnikov gostinskih lokalov, se bomo usmerili na komunikacijo z oglaševalskimi agencijami. V 50 največjih oglaševalskih agencijah se bomo dogovorili za sestanke. Večina agencij si želi pred sestankom ogledati ponudbo, ki jim jo bomo poslali po elektronski ali navadni pošti. Zanimiva, če ne celo nujna, pa se mi zdi zamisel, da bi oglaševalskim agencijam poslali ponudbo, natisnjeno na toaletni papir. Za tem jih je treba ponovno klicati ter se dogovoriti za osebno srečanje in predstavitev. Ključnega pomena pri prodaji oglaševalskim agencijam so: cena oglasnega prostora, oglaševalska provizija, ki jo prejmejo, in pa doseg, ki ga ima posamezni medij, tako kvantitativno kot kvalitativno, kako dobro doseže ciljno skupino. Seveda bo v tem primeru igrala vlogo tudi inovativnost in zanimivost novega oglaševalskega medija. Prednosti toaletnega papirja kot oglasnega medija so: možnost nagovarjanja potencialnih kupcev glede na spol, ugodna cena, v času ogleda oglasa oseba ni izpostavljena drugim oglasom, relativno dolg čas, ko je oseba izpostavljena oglasu, inovativnost ideje.

Slabost oglaševanja na toaletnem papirju je njegova primarna funkcija, tj. toaletni papir kot higienski pripomoček. Ne bi želeli, da bi potrošniki določen oglas povezovali s tem. Morda bi se to zgodilo na začetku, dokler ljudje na takšen toaleten papir ne bi bili navajeni. Predvidevamo, da bi kasneje te povezave izginile. Prepričan sem, da bi se našla tudi podjetja, ki bi to povezavo izkoristila sebi v prid, na primer z dvoumnim sloganom.

Glede na razširjenost interneta bi bilo nujno, da ima podjetje svojo spletno stran. S tem bi kupcem omogočili, da nas sami poiščejo.

4.2 Določanje prodajnih cen

4.2.1 Cene oglasnega prostora

Pri določanju cen oglasnega prostora se mi zdi najbolj smiselno opreti se na cene oglasnega prostora podjetja Fini oglasi d.o.o., saj ima to podjetje najbolj podobno oglaševalsko dejavnost in publiko, ki jo nagovarja. Po podatkih, ki sem jih uspeli pridobiti od podjetja Fini oglasi d.o.o., znaša cena oglasnega prostora v lokalih, ki jih opremljajo, 32 € na mesec, oziroma 21€ za 14 dni oglaševanja na plakatu formata A3. Pri primerjavi je potrebno upoštevati vsaj dve razliki med oglaševanjem podjetja Fini oglasi in našim načrtom. Plakati, ki so nameščeni na stenah moških toaletnih prostorov, na stenah, nad pisoarji in na ogledalih, so vidni večji skupini moških, kot oglasi na toaletnem papirju. V ženskih toaletnih prostorih sklepamo, da je kvantitativno doseg skoraj isti. Kar se tiče časa izpostavljenosti oglasom na toaletnem papirju, je bistveno daljši kot pri plakatih. V tem času ni ostalih motečih zunanjih dejavnikov, ki bi ljudem odvrčali pozornost od oglasa.

Po rezultatih raziskave, ki smo jo opravili, gostinski lokal v povprečju porabi 44 rolic 250-lističnega toaletnega papirja mesečno. Natančen podatek o količini porabljenega toaletnega papirja v ženskih in v moških toaletnih prostorih smo uspeli dobiti samo za en gostinski lokal. V Gostilni Francel iz Celja gostje mesečno porabijo 20 rolic (po 900 lističev na rolico) papirja, od tega 15 v ženskih toaletnih prostorih in 5 v moških. To nam da razmerje 75 odstotkov proti 25 odstotkov. Glede na to, da povprečen gostinski lokal porabi okrog 44 rolic papirja, na podlagi podatkov Gostilne Francel ocenjujemo, da približno 33 rolic porabijo ženske in 11 rolic moški.

Cena oglasnega prostora bi bila po naših izračunih optimalna pri 1,3 € na rolico. To pomeni, da oglaševalec preskrbi moške in ženske toaletne prostore za dogovorjeno obdobje. Mesečni zakup oglasov na toaletnem papirju bi tako za povprečen gostinski lokal znašal dobrih 57 €. Za po en plakat na moškem in ženskem stranišču bi pri podjetju Fini oglasi plačali 64 €. Pri tem lahko upoštevamo, da bo vsak potrošnik oglas tudi fizično prijel v roke in si ga ogledal, po potrebi pa si bo lahko listič s ponudbo tudi odtrgal in spravil v žep. Na eni rolici bodo zaenkrat oglasi samo enega podjetja.

4.2.2 Cene toaletnega papirja

Pri določanju cene toaletnega papirja se bomo prav tako opirali na cene konkurence. Povprečje cen sedmih konkurenčnih podjetij je 0,42 € za rolico z 250 lističi. Naša cena bo znašala 0,25 €, kar je veliko ceneje od povprečja konkurentov. To pa je tudi cena, s katero pokrijemo direktne variabilne stroške. Cenejši toaletni papir dobavlja samo še Podjetje Laborplast.

4.3 Prodajne poti

Za prodajo in trženje bosta skrbela direktor podjetja in njegov namestnik. Predvsem pri prodaji oglaševalskim agencijam je pomembno, da se sestankov udeležuje direktor, saj podjetje tako izpade bolj verodostojno. Poleg tega bomo za dostavo toaletnega papirja zgradili lastno distribucijsko mrežo. V podjetju bosta zaposleni dve osebi, ki bosta skrbeli za nemoteno dostavo toaletnega papirja po Sloveniji.

4.4 Tržno komuniciranje

Podjetje bo v začetku komuniciralo direktno s potencialnimi kupci preko telefona, pošte in elektronske pošte. Ko bo ideja zrela za zagon in ko se bodo v javnosti pokazali prvi primeri potiskanega toaletnega papirja, bomo o tem obvestili tudi medije. Menimo, da bo novica zelo zanimiva za objavo.

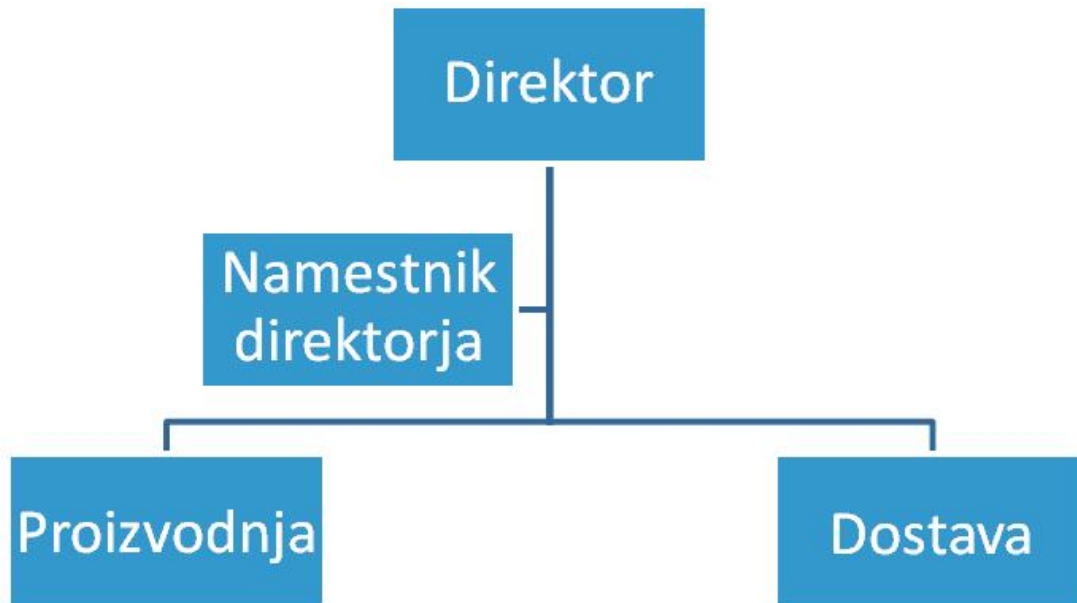
Kar se tiče oglaševalcev, bomo najprej komunicirali s petdesetimi največjimi oglaševalskimi agencijami pri nas. Ko bomo s tem končali, bomo verjetno po regijah ciljali tudi na manjša podjetja, ki za oglaševanje skrbijo sama. Tudi njih bomo obvestili po pošti ali elektronski pošti, čemur bodo sledil klic. Poleg tega bo na spletu vseskozi na voljo naša spletna stran in predvidevamo, da bodo oglaševalci stik z nami vzpostavili tudi preko spleta. Ostalih medijev zaenkrat ne bomo aktivno uporabljali, saj menimo, da niso primerni za oglaševanje našega izdelka.

Po raziskavi, ki jo je za podjetje Fini oglasi naredilo podjetje Cati, občinstvo v toaletnih prostorih predstavljajo pretežno mladi med 13. in 39. letom starosti, 58 odstotkov je moških, zaposleni so na vodstvenih položajih, večinoma v storitvenem sektorju, ter dijaki in študentje. Ljudje, ki posedujejo različne dobrine, značilne za nadstandardno opremljena stanovanja, v prostem času pa so zelo aktivni na področjih kulture, športa in zabave. Imajo nadpovprečne dohodke, niso cenovno občutljivi in ne preferirajo slovenskih izdelkov, niso naklonjeni oglaševanju, zato lahko sklepamo, da se tam, kjer je to mogoče, oglasom izognejo in jih je tako težje doseči s tradicionalnimi mediji. (Raziskava Fini mediji, 2006, str.3)

5 Človeški viri in organizacija

5.1 Organizacija

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Toaletko d.o.o.



Kot vidimo na sliki 1, bo podjetje majhno in bo sprva zaposlovalo 7 ljudi. Organizacija bo funkcijska in se bo delila na proizvodnjo, ki bo vključevala predelavo in tisk toaletnega papirja, in na dostavo, ki bo vključevala dostavo toaletnega papirja. Direktor in njegov namestnik bosta poleg vodenja podjetja skrbela predvsem za iskanje novih kupcev in vstop na nove trge.

V proizvodni enoti bodo trije zaposleni, saj bo kljub temu, da bo delo večinoma strojno, potrebno kar nekaj dvigovanja in prenašanja zadev ter nadzora proizvodnje. Zaposleni ne bodo potrebovali posebnih kvalifikacij, saj se bodo vseh spretnosti, potrebnih za upravljanje s stroji, lahko priučili na delovnem mestu. Podjetje bo v tej fazi uvozilo industrijske kolute papirja, ki jih bo potrebno ročno nastaviti na stroj. Papir se bo nato pričel odvijati in hkrati se bo začel proces tiskanja, nato pa se bo papir na drug strani ponovno navil na kolut. Pri tisku bo potreben stalen nadzor. Nato bo potrebno potiskani kolut papirja z viličarjem premakniti na drug stroj, kjer bo potekal proces razreza in navijanja na manjše role. Rolice bodo nato na tekočem traku prenesene v skladišče.

V funkcijski enoti Dostava bosta zaposleni dve osebi, ki bosta stranke obiskovali deljeno. Edina kvalifikacija, ki jo bo ta oseba potrebovala, je komunikativnost in izpit B-kategorije, da bo lahko vozila dostavno vozilo.

5.2 Ključno vodstveno osebje

Primož Bučar bo ustanovitelj in solastnik podjetja Toaletko d.o.o. in bo v njem zaposlen kot direktor. 10 let dela v podjetju Kovinarstvo Bučar, ki sta ga ustanovila njegova starša. Po izobrazbi je univerzitetni diplomirani inženir gospodarstva.

Namestnik direktorja bo Boštjan Podkrajšek, ki ima prav tako izobrazbo univerzitetni diplomirani inženir gospodarstva. Pred 3 leti se je zaposlil v podjetju Unior Zreče, kjer je delal slabi 2 leti, v podjetju Kovinarstvo Bučar je zaposlen že približno eno leto.

Oba se bosta za polni delovni čas zaposlila v podjetju Toaletko, d.o.o..

5.3 Plače in nagrajevanje zaposlenih

Zaposleni bodo plače prejeli 15. v mesecu. Ker gre za majhno družinsko podjetje, si ne bo moglo privoščiti velikih nagrad in stimulacij. Okvirni mesečni strošek plač bo tako znašal 14.400 € in bo v celoti fiksni.

Tabela 10: Strošek plač po posameznih funkcijah

Pozicija	Bruto plača v evrih
Direktor	4000
Namestnik direktorja	3000
Voznik	1600
Voznik	1600
Delavec v proizvodnji	1400
Delavec v proizvodnji	1400
Delavec v proizvodnji	1400
Skupaj	14400

5.4 Zunanji izvajalci

Ker bo podjetje majhno, dejavnosti bo pa kar nekaj, bomo imeli tudi nekatere zunanje izvajalce. Za logistiko bo skrbelo podjetje Albo, Aleš Borko, s.p. iz Maribora. Ob vsakem naročilu surovega toaletnega papirja iz ZDA bo potrebno urediti carinske postopke in pripeljati blago iz pristanišča v Rotterdamu, za kar bo poskrbelo omenjeno podjetje. Dobavitelja smo izbrali zaradi zanesljivosti, ugodne cene in osebnih poznanstev.

Zunanji izvajalec bo tudi grafični oblikovalec, ki bo skrbel za izdelavo oglasov za tista podjetja, ki oglasov še nimajo. Delo bomo zaupali skupini študentov nasplet.com, ki bodo preko študentskega dela lahko ponudili poceni in kvalitetno grafično oblikovanje za naše oglaševalce.

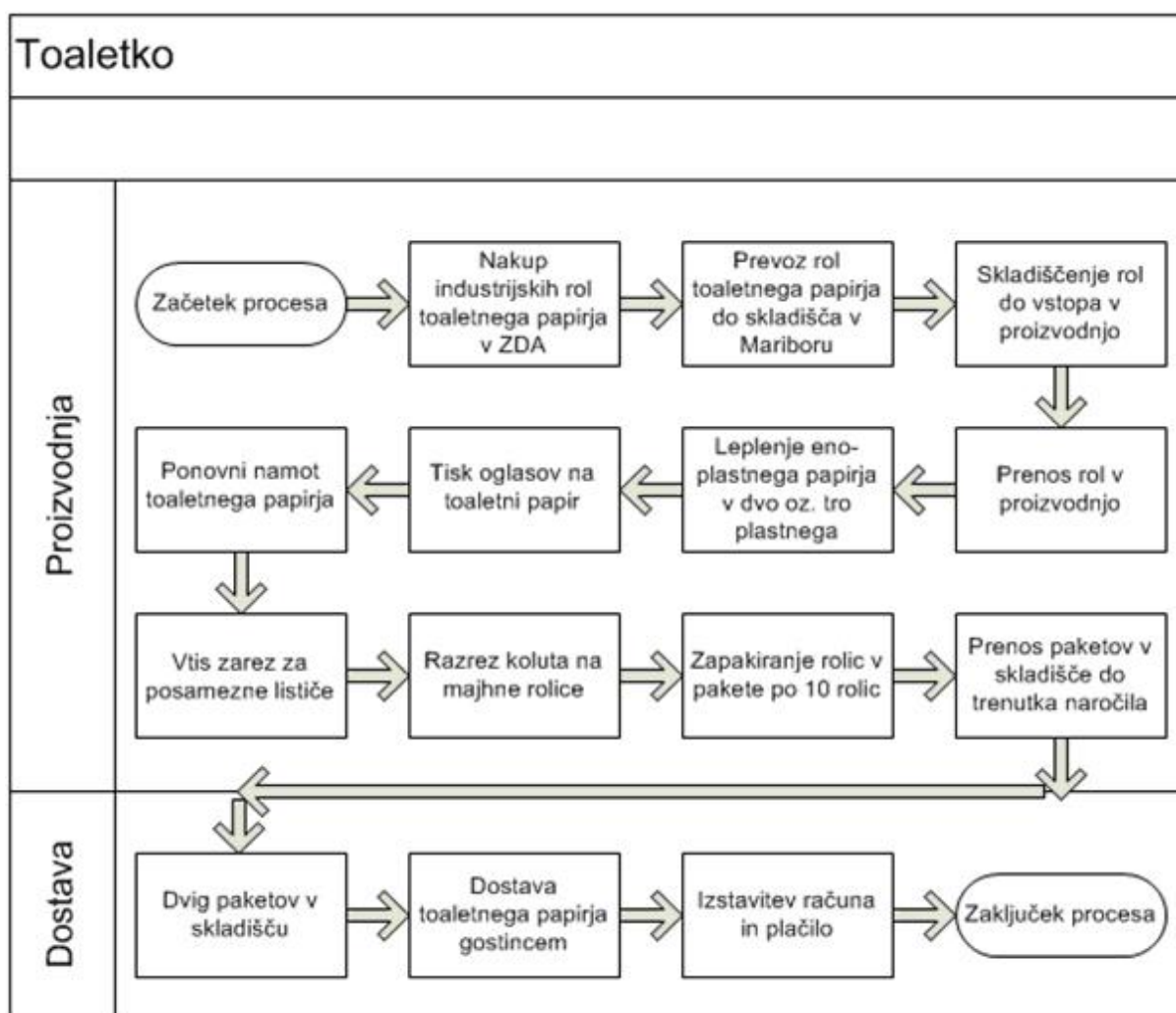
Računovodske storitve bo opravljalo podjetje Konto biro, ki že sedaj za podjetje Bučar opravlja računovodstvo. Omenjeno podjetje bo izbrano zaradi pozitivnih izkušenj v obstoječem podjetju in zaradi manjših stroškov.

Sam pri projektu sodelujem z izdelavo tega poslovnega načrta in kot svetovalec, predvsem v fazi pred začetkom poslovanja.

6 Poslovni procesi in proizvodni viri

6.1 Poslovni proces in načrt proizvodnje

Slika 2: Poslovni proces podjetja Toaletko



Celoten poslovni proces se bo začel z nabavo industrijskih rol toaletnega papirja pri podjetju Trebor v ZDA. V ceno rol je vključen tudi prevoz kontejnerja do пристanišča Rotterdam. V enem kontejnerju je 20 rol s premerom 140,5 cm na rolo in skupno težo 13 ton. Kontejner bo nato v Rotterdamu prevzelo podjetje Albo, ki bo uredilo tudi potrebne carinske postopke in zagotovilo prevoz tovora do skladišča v Mariboru. Iz skladišča bomo potem, glede na potrebe, surovine prestavljali v proizvodno halo, kjer se bo začel proces predelave toaletnega papirja. Rolo bodo delavci s pomočjo viličarja naložili na stroj, ki bo skrbel za razvijanje, hkrati pa bo potrebno papir namestiti v tiskalnik. Tako se bo hkrati odvijal in tiskal ter na drugi strani ponovno navijal na velik kolut. S tem postopkom bomo dobili veliko rolo potiskanega papirja.

Temu sledi postopek previjanja in razreza rolic ter pakiranja. Veliko rolo potiskanega papirja je potrebno najprej previti na manjše role, ki ohranijo enako širino kot velika rola. Med previjanjem iz ene na drugo rolo se na vsakih 11 cm ustvari tudi zarežica, ki kasneje omogoča trganje lističev. Na role se tako navije po 250 lističev. Stroj nato avtomatsko prereže papir in ga zalepi. Nato sledi še postopek razreza teh srednjih rol na manjše rolice, ki so tudi končni izdelek. Rolice nato po tekočem traku potujejo do konca, kjer se avtomatsko zapakirajo v pakete po 10 rolic. Delavec potem pakete premesti v skladišče.

Fazo skladiščenja bomo poskusili čim bolj skrajšati, saj si večjega skladiščenja toaletnega papirja ne moremo privoščiti. Prvi razlog je zagotovo strošek skladiščenja, drugi pa je pogosta menjava oglasov. Ko bomo torej oglas natisnili, ga bomo morali tudi prodati, saj oglasi niso aktualni nekaj mesecev. Zaradi tega bomo potrebe po toaletnem papirju vsakega lokala, ki ga bomo oskrbovali, natančno predvideli.

Vsekakor pa bo potrebno skladiščenje surovin za proizvodnjo toaletnega papirja, torej industrijskih rol toaletnega papirja, saj bomo tega dobavljali iz ZDA od podjetja Trebor Inc., približno enkrat letno. Najmanjše možno naročilo je en kontejner, kar znaša 13 ton papirja. Na eni roli pa je 43.333 kvadratnih metrov papirja. Če upoštevamo, da ga lahko v eni uri potiskamo 400 kvadratnih metrov, potem vidimo, da bo ena rola zadosti za skoraj 14 delovnih dni. Celoten kontejner bi tako zadostoval za 270 delovnih dni.

Podjetje Trebor Inc. smo izbrali na podlagi priporočila, ugodne cene, profesionalnosti in dolgoletne tradicije. Priporočil nam ga je ameriški dobavitelj strojev Paper Converting Machine Company Italia SpA, ki nam bo dobavljala celotno strojno opremo razen tiskalnika. Po tem, ko sem primerjal cene tudi z nekaterimi kitajskimi dobavitelji surovega papirja, za katere sem bil prepričan, da bodo cenejši, sem presenečeno ugotovil, da so najcenejši med preučevanimi. Prav tako, ko sem potreboval informacije, so bili zelo prijazni in odzivni. Tudi na svojih spletnih straneh vseskozi poudarjajo svojo tradicijo, usmerjenost k potrebam kupca in profesionalnost.

6.2 Geografska lokacija

Podjetje bo obratovalo v Miklavžu pri Mariboru, kjer ima bodoči lastnik podjetja že locirano delujoče podjetje in poslovne prostore. Tukaj bo potekala proizvodnja in tako se bodo stroški proizvodnje in poslovanja bistveno znižali. Razpoložljivost in cena delovne sile je sprejemljiva in se ne razlikuje dosti od ponudbe drugod po Sloveniji. Ker ne potrebujemo posebej kvalificirane delovne sile, tudi lokacije ni treba prilagajati temu. Kar se tiče transportnih poti, je lokacije primerna, saj se nahaja le nekaj minut od avtoceste. Pri dobavi surovin lokacija ni zelo pomembna, saj je potrebno v vsakem primeru urediti prevoz iz Rotterdama in tako nekaj kilometrov več ali manj ne igra vloge.

Omenjena lokacija je še posebej primerna zato, ker so tam že sedaj zgrajeni poslovni prostori, ki jih bomo lahko uporabljali tudi mi. V proizvodni hali imamo zagotovljenih 300 kvadratnih metrov prostora, kar bo več kot dovolj za postavitve proizvodne linije. Prav tako je na voljo 500 kvadratnih metrov skladišča, kar za začetek več kot zadostuje našim potrebam.

Edina slabost te lokacije je nekoliko slabša pozicija v razmerju do kupcev, saj bi bila Ljubljana morda strateško boljše izhodišče, a bi bili, kot že omenjeno, stroški ustanovitve takšnega podjetja v Ljubljani veliko višji. Ob majhnim razdaljam v Sloveniji in vedno boljši transportni povezanosti se to enostavno ne bi izplačalo.

6.3 Načrt angažiranja delovnih sredstev

Za popoln zagon posla potrebujemo kar nekaj delovnih sredstev. Med njimi zagotovo proizvodne in poslovne prostore, računalniško opremo, skladišče, stroje, dostavna vozila. Za nekatera delovna sredstva je že poskrbljeno in so že na voljo. Tako imamo zagotovljene proizvodne in poslovne prostore ter skladišče. Vsekakor pa bo potrebno nabaviti stroje in dostavni vozili. V začetku bomo tako imeli le opredmetena osnova sredstva.

Proizvodne in poslovne prostore ter skladišče bomo uradno najeli pri podjetju Kovinarstvo Bučar, za kar bomo plačali simbolično najemnino 300 € na mesec, ki bo pokrivala predvsem del stroškov elektrike.

Kot že omenjeno, nam bo strojno opremo, razen tiskalnika, priskrbelo ameriško podjetje Paper Converting Machine Comapny. Podjetje ima sicer sedež v ZDA, poleg tega pa še dva proizvodna centra v Veliki Britaniji in Italiji. Kontakt smo vzpostavili z italijanskim centrom, kjer smo se zanimali za nakup rabljenih in obnovljenih strojev, ki bi našim potrebam popolnoma ustrezali. Od njih bomo kupili stroj za previjanje papirja iz velike role na veliko rolo, vmes pa bo tiskalnik. Drug stroj pa skrbi za previjanje papirja na role z manjšim obsegom, razrez na majhna rolce in pakirni stroj. Za tega dobavitelja smo se odločili zato, ker lahko priskrbi rabljen obnovljen stroj in ker je njihova lokacija relativno blizu. Cena obeh rabljenih strojev je 300.000 €. Uporabili bomo 20 odstotkov letno amortizacijsko stopnjo ob upoštevanju, da stroj ne bo delal 24 ur na dan, ampak samo 8 in ob tem, da stroj ni nov.

Tiskalnik bomo kupili od izraelskega podjetja Scitex, ki je v delni lasti podjetja Hewlett Packard. Za tiskalnik TJ8550 smo se odločili, ker je trenutno med naprednejšimi na trgu glede na kvaliteto in hitrost tiskanja, hkrati pa je varčen pri porabi prahu. Strošek nabave in postavitve takega tiskalnika znaša 500.000 €. Prav tako nam bo podjetje Scitex dobavljalo prah za tiskanje. Za amortiziranje tiskalnika bomo uporabili 10 odstotkov letno amortizacijsko stopnjo, saj je stroj visoko kakovosten in bo, tako kot stroj za previjanje, obremenjen le z enoizmenskim zagonom.

Za začetne potrebe bo potrebno kupiti tudi dve rabljeni dostavni vozili, katerih cena bo skupno znašala 30.000 €, letna amortizacijska stopnja pa 12,5 odstotkov.

6.4 Načrt porabe predmetov dela

Pri predmetih dela lahko v našem primeru govorimo o surovem papirju, barvi za tiskanje, stročnicah, na katere se navija toaletni papir, in škatlah, v katere bomo rolice pakirali.

Surov papir bomo kupovali enkrat letno. Glede na to, da bo naša proizvodnja na začetku relativno majhna, bomo morali surov papir skladiščiti dobro leto. Dobavitelji prodajajo velike količine in najmanjša možna nabavna količina surovega papirja je en kontejner, kar znaša 13 ton surovine. Za našo predvideno proizvodnjo to zadošča za izdelavo približno 350.000 rolic papirja z 250 lističi. Na leto ocenjujemo, da bomo proizvedli približno 310.000 rolic, kar pomeni, da bo ena pošiljka surovine zadoščala za 1 leto ter slaba 2 meseca proizvodnje. Cena 13 ton surovega toaletnega papirja znaša 9.750 €.

Kot že rečeno, bomo na toaletni papir tiskali oglase. Laserski tiskalnik za svojo proizvodnjo potrebuje prah. Prah bi nam prav tako dobavljalo podjetje Scitex, po ceni 50 € za liter. Predvidena poraba prahu je 1 liter na 800 kvadratnih metrov papirja. To pomeni, da znašajo stroški prahu 4.000 € na mesec, kar pomeni približno 0,16 € na rolico. Z oglasi bo potiskan le vsak drug listič. Za ta korak smo se odločili iz več razlogov. Prvič zato, ker menimo, da se doseg in vpliv oglasa ne spremeni, če je oglas na vsakem lističu ali samo na vsakem drugem. Druga stvar je, da nam to zniža potrošnjo prahu za 50 odstotkov. Tretja stvar pa je tudi ta, da je lahko uporaba potiskanega toaletnega papirja higiensko sporna, zaradi česar bo imel vsak možnost izbire ali želi uporabiti potiskan ali nepotiskan papir. Oglasi bodo na toaletnem papirju natisnjeni v barvah.

Ostanejo nam še samo stroški kartonskih stročnic, na katere se navije. Kartonske stročnice nam bo dobavljalo podjetje Spirala Inženiring d.o.o. Mesečni strošek za kartonske stročnice znaša dobrih 800 €, kar znese 0,02 € na rolico papirja.

6.5 Načrt porabe storitev

Za doseganje čim nižjih stroškov bomo nekatere storitve prepustili zunanjim izvajalcem. Tako bodo zunanji izvajalci skrbeli za carinske storitve in prevoz glavne surovine iz pristanišča v Rotterdamu. Glede na to, da bomo glavno surovino nabavljali manj kot enkrat letno, bo to najbolj učinkovita rešitev. Prav tako bomo v zunanje izvajanje prepustili računovodske storitve. Strošek računovodstva mesečno ocenjujemo na 300 €.

Podjetjem, ki ne bodo imeli izdelane grafične oblike oglasov, bomo ponudili našega izvajalca, ki bo prav tako zunanji, saj pričakujemo, da ima večina podjetij že oblikovane oglase. Za oblikovanje bo skrbela skupina študentov, ki delujejo pod imenom nasples.com. Za to podjetje smo se odločili ker prinašajo zelo zadovoljivo razmerje med ceno in kvaliteto. Stroški bodo odvisni od količine oglasov, ki jih bodo oblikovali. Vendar pa pri tem upoštevajmo, da bodo oblikovanje oglasov podjetja dodatno plačala, kar pomeni, da nam bo storitev poleg stroškov prinašala tudi prihodke. Zato je v računovodskih izkazih na tem mestu ne bomo upoštevali.

7 Terminski načrt

Slika 3: Terminski načrt podjetja Toaletko d.o.o.

ID	Task Name	Duration	Start	Finish
1	Začetna faza	302 days	Thu 11.6.09	Fri 6.8.10
2	Izdelava poslovnega načrta	32 days	Thu 11.6.09	Fri 24.7.09
3	Analiza konkurence	7 days	Thu 11.6.09	Fri 19.6.09
4	Analiza kupcev	7 days	Mon 22.6.09	Tue 30.6.09
5	Informacije o strojih/proizvajalci	6 days	Wed 1.7.09	Wed 8.7.09
6	Informacije o dobaviteljih rol papirja	6 days	Wed 1.7.09	Wed 8.7.09
7	Načrt trženja	7 days	Thu 9.7.09	Fri 17.7.09
8	Finančni načrt	5 days	Mon 20.7.09	Fri 24.7.09
9	Izbira imena podjetja	2 days	Thu 11.6.09	Fri 12.6.09
10	Priprave na začetek poslovanja	200 days	Mon 2.11.09	Fri 6.8.10
11	Ustanovitev podjetja	19 days	Mon 2.11.09	Thu 26.11.09
12	Zagotovitev finančnih sredstev	80 days	Mon 8.2.10	Fri 28.5.10
13	Nakup strojev	50 days	Mon 31.5.10	Fri 6.8.10
14	Nakup industrijskih rol toaletnega papirja	14 days	Tue 18.5.10	Fri 4.6.10
15	Nakup dostavnih vozil	8 days	Tue 1.6.10	Thu 10.6.10
16	Pridobivanje kupcev	96 days	Thu 15.7.10	Thu 25.11.10
17	Iskanje kupcev	96 days	Thu 15.7.10	Thu 25.11.10
18	Maribor, Celje, Ptuj	23 days	Thu 15.7.10	Mon 16.8.10
19	Pošiljanje ponudb po pošti in ustvarjanje baze	2 days	Thu 15.7.10	Fri 16.7.10
20	Klicanje gostincev	7 days	Mon 19.7.10	Tue 27.7.10
21	Sestanki in sklenitve pogodb	14 days	Wed 28.7.10	Mon 16.8.10
22	Ljubljana	26 days	Tue 17.8.10	Tue 21.9.10
23	Pošiljanje ponudb po pošti in ustvarjanje baze	2 days	Tue 17.8.10	Wed 18.8.10
24	Klicanje gostincev	8 days	Thu 19.8.10	Mon 30.8.10
25	Sestanki in sklenitve pogodb	16 days	Tue 31.8.10	Tue 21.9.10
26	Murska Sobota in Novo mesto	21 days	Wed 22.9.10	Wed 20.10.10
27	Pošiljanje ponudb po pošti in ustvarjanje baze	2 days	Wed 22.9.10	Thu 23.9.10
28	Klicanje gostincev	6 days	Fri 24.9.10	Fri 1.10.10
29	Sestanki in sklenitve pogodb	13 days	Mon 4.10.10	Wed 20.10.10
30	Koper in Kranj	26 days	Thu 21.10.10	Thu 25.11.10
31	Pošiljanje ponudb po pošti in ustvarjanje baze	2 days	Thu 21.10.10	Fri 22.10.10
32	Klicanje gostincev	8 days	Mon 25.10.10	Wed 3.11.10
33	Sestanki in sklenitve pogodb	16 days	Thu 4.11.10	Thu 25.11.10
34	Iskanje oglaševalskih agencij	52 days	Thu 15.7.10	Fri 24.9.10
35	Telefonsko kontaktiranje	12 days	Thu 15.7.10	Fri 30.7.10
36	Pisno kontaktiranje	6 days	Mon 2.8.10	Mon 9.8.10
37	Sestanki	21 days	Fri 27.8.10	Fri 24.9.10
38	Zagon proizvodnje	21 days	Mon 26.7.10	Mon 23.8.10
39	Priprave na zagon	6 days	Mon 26.7.10	Mon 2.8.10
40	Učenje dela s strojem	6 days	Tue 3.8.10	Tue 10.8.10
41	Nastavitve stroja	9 days	Wed 11.8.10	Mon 23.8.10

8 Kritična tveganja in problemi

Ena naših glavnih konkurenčnih prednosti je nizka cena in zato nas to področje skrbi, saj bi nenadno zvišanje stroškov oz. znižanje cen konkurence lahko naše podjetje pripeljalo v težave. Nenadnim zvišanjem stroškov pri naših dobaviteljih se bomo izognili z relativno veliko zalogo surovin za izdelavo toaletnega papirja. Nadalje pa bomo problem reševali z zamenjavo dobavitelja, če bi posamezen dobavitelj dvigoval cene. Ponudnikov surovin toaletnega papirja je predvsem na Kitajskem ogromno in najti nadomestnega ne bi smel biti problem. Pri tem je možno, da se cene surovega toaletnega papirja malenkost dvignejo, a glede na konkurenco med proizvajalci ne pričakujemo radikalnih dvigov.

Naslednja večja nevarnost so podjetja, ki bi se lotila enake dejavnosti. Na trgu bomo s tem produktom sicer prvi, verjetno pa ne bo trajalo dolgo, ko se bodo pojavili novi konkurenti. Največja grožnja je zagotovo podjetje Fini oglasi, ki že ima vzpostavljeno mrežo gostišč, v katerih oglašujejo, prav tako imajo že vzpostavljene odnose z oglaševalci. Od tega podjetja smo že uspeli pridobiti celotno mrežo restavracij, v katerih so prisotni, in naš cilj bo zagotovo v prvi fazi pokriti tudi te restavracije. Če nam uspe pokriti te restavracije preden bi se podjetje Fini oglasi lotilo enake dejavnosti, bi imeli veliko konkurenčno prednost. Prav tako bi nekemu, ki nima zaledja proizvodnega podjetja, kot je v našem primeru Kovinarstvo Bučar, proizvodnja predstavljala veliko večji strošek.

Glede na to, da bomo relativno majhno podjetje, ki bo obratovalo le z eno linijo proizvodnje, bo grožnja podjetju zagotovo tudi potencialna okvara proizvodnega stroja. Ta problem bomo reševali s kratkoročno zalogo, ki nam bo omogočila nekajdnevno zalaganje gostinskih lokalov brez dodatne proizvodnje. Prav tako so znotraj podjetja Kovinarstvo Bučar zaposleni mehaniki, ki odpravljajo napake na strojih, in bodo v primeru težav lahko priskočili na pomoč.

Na težave z likvidnostjo je treba biti še posebej pozoren. Kot je splošno znano, je plačilna disciplina pri nas zelo slaba, še posebej v času gospodarske krize. Glede na to, da bomo prihodke dobivali iz več naslovov in da bodo ponekod vpleteni tudi posredniki, na primer oglaševalske agencije, se je potrebno na zamude pri plačilih pripraviti. Likvidnostne težave je mogoče premostiti s kratkoročnimi bančnimi posojili, prav tako pa se lahko zanesemo tudi na posojilo podjetja Kovinarstvo Bučar, ki dobro posluje in katerega lastniki so isti. Prav tako se je pred neplačili mogoče zavarovati s podpisom pogodb z gostinskimi lokali in oglaševalskimi agencijami. V primeru, da gostinci ne plačujejo, jim v skrajnem primeru lahko prekinemo dobavo toaletnega papirja. Glede na izdelane finančne projekcije likvidnostnih težav ne bo saj je denarni tok zelo močan.

9 Finančni načrt

Finančne projekcije so izdelane za prvih pet let poslovanja, in sicer za prvo leto po mesecih, za kasnejša leta pa so narejene letne projekcije. Kot je razvidno iz izkaza uspeha, bo podjetje poslovalo uspešno, in sicer v enem letu bo imelo približno 90.000 € dobička in skoraj pol milijona evrov prihodkov. Natančni izračuni so prikazani v prilogi 4.

9.1 Simulacije

Poleg osnovnih projekcij sem izdelal tudi 4 simulacije, kjer sem ugotavljal, kako posamezne spremenljivke vplivajo na uspešnost poslovanja. Tako sem izdelal 2 optimistični in 2 pesimistični simulaciji. Pri optimističnih sem predvideval, kaj bi se zgodilo, če bi povišali prodajne cene oglasnega prostora za 10 odstotkov ali če bi povečali prodajno ceno toaletnega papirja za gostinske lokale za 10 odstotkov. Ugotovil sem, da je poslovanje najbolj občutljivo na cene oglasnega prostora, kar je tudi logično, saj nam prodaja oglasnega prostora prinaša več kot 80 odstotkov prihodkov.

Pri pesimističnih simulacijah sem upošteval 15 odstotkov zvišanje nabavnih cen surovega toaletnega papirja in 15 odstotkov povečanje cene prahu za tiskanje. Obe spremembi uspešnost poslovanja zmanjšata minimalno. Več v Prilogi 5.

Sklep

Ustanovitev novega podjetja za vsakega podjetnika predstavlja velik izziv. Lažje je tistim podjetnikom, ki imajo v podjetništvu že nekaj izkušenj in praktičnega znanja. Poslovni načrt predstavlja dobro metodo za analizo pomembnejših dejavnikov, ki tako in drugače vplivajo na zagon in uspešnost poslovanja podjetja. Seveda se je pri tem potrebno zavedati, da je poslovni načrt kljub vsemu samo dokument in da je realnost lahko drugačna od predvidevanj ter da je nemogoče predvideti vse dejavnike, ki na poslovanje vplivajo. Kljub vsemu je izdelava poslovnega načrta zelo koristna, ker podjetnika prisili, da temeljito razmisli o svoji ideji in jo preuči iz večih zornih kotov.

V diplomskem delu sem predstavil poslovni načrt za podjetje Toaletko, d.o.o. Analiza je pokazala, da je zagon podjetja iz vseh vidikov smiseln, predvsem pa lastnikom prinaša zadovoljiv dobiček. Možnosti za širitev poslovanja je prav tako ogromno in tudi izkoriščenost strojev zaenkrat še ni polna.

Na trgu prodaje oglasnega prostora kot tudi oskrbe s toaletnim papirjem obstaja sicer konkurenca, vendar bo naš izdelek inovativen in tako neposredne konkurence zaenkrat nimamo. Mislim, da bo izdelek vnesel veliko novosti na trgu oglasnega prostora in tako je

verjetno pričakovati, da se bo kmalu po predstavitvi naše ideje širši javnosti, pojavila tudi konkurenca.

Na podlagi tega poslovnega načrta bi bodočim ustanoviteljem podjetja Toaletko svetoval, da idejo realizirajo.

Literatura in viri

1. Drnovšek, M. & Stritar, R., (BL). Podjetništvo - Priročnik v nastajanju.
2. GVIN.com. Najdeno 25. avgusta 2009 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com>
3. Informacije o podjetju [podjetje Bent Excelent]. Najdeno 20. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.bent.si>
4. Informacije o podjetju [podjetje Laborplast]. Najdeno 20. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.laborplast.si>
5. Informacije o podjetju [podjetje Europap]. Najdeno 20. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.europap.si>
6. Informacije o podjetju [podjetje Kotorna]. Najdeno 20. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.kotorna.si>
7. Informacije o podjetju [podjetje Valtex]. Najdeno 20. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.valtex.si>
8. Porter, M., (1980). Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press Edition.
9. Raziskava Fini oglasi, d.o.o. (2006).
10. Vahčič, A., Bučar, B., Drnovšek, M. & Logar, N., (1998). Osnove podjetništva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Priloge

Priloga 1: Anketni vprašalnik o značilnostih porabe toaletnega papirja v gostinskih lokalih

1. Imate dobavitelja toaletnega papirja ali sami nabavljate toaletni papir?
2. Če imate dobavitelja, nam zaupate ime podjetja?
3. Kako pogosto nabavljate / vam dostavljajo toaletni papir?
4. Vam dobavitelj dostavlja še kakšne druge sanitarne potrebščine?
5. Kakšne vrste papirja uporabljate? V rolicah ali lističih?
6. Koliko lističev je na eni rolici?
7. Koliko rolic mesečno potrebujete?
8. Kakšen je mesečni strošek toaletnega papirja?

Priloga 2: Tržni deleži desetih največjih oglaševalskih agencij po celotnih prihodkih v Sloveniji

10 največjih oglaševalskih agencij glede na celotni prihodek	Celotni prihodki	Tržni delež glede na celotne prihodke
PRISTOP SKUPINA d.o.o.	16.697.106	6,23%
PUBLICIS d.o.o.	17.980.006	5,78%
Futura DDB d.o.o.	11.868.817	4,11%
FORMITAS d.o.o.	10.948.377	3,79%
GREY LJUBLJANA d.o.o.	7.231.236	2,50%
MAYER MCCANN d.o.o.	5.699.692	1,97%
LUNA TBWA d.o.o.	5.604.488	1,94%
STUDIO DOTIČNI d.o.o.	4.600.174	1,59%
CLASS I d.o.o.	4.266.087	1,48%
AV STUDIO d.o.o.	4.059.804	1,41%
Skupaj	88.955.787	30,80%

Vir: GVIN, 2009 in lastni izračun.

Priloga 3: Finančni podatki za preučevana podjetja, ki prodajajo toaletni papir v Sloveniji

	Valtex	Barjans	Ego Team	Europap	Bent Excelent	Laborplast	Mbs Pro	Kotorna	Cws boco	Deco	Povprečje
Prihodki	2.603.859,00	1.913.599,00	628.562,00	3.167.223,00	3.783.105,00	3.228.095,00	573.121,00	2.819.439,00	2.290.416,00	1.990.463,00	2.299.788,20
Odhodki	2.588.994,00	1.750.032,00	563.683,00	3.158.541,00	3.763.101,00	3.021.648,00	570.258,00	2.328.791,00	3.608.381,00	1.977.441,00	2.333.087,00
Dobiček	12.416,00	118.704,00	49.966,00	6.405,00	13.651,00	160.193,00	1.986,00	344.641,00	1.334.091,00	7.897,00	-61.823,20
Celotna sredstva	1.723.234,00	1.203.004,00	265.447,00	1.249.192,00	4.717.962,00	1.436.551,00	310.247,00	2.107.903,00	1.288.558,00	1.159.007,00	1.546.110,50
Povprečno št. Zaposlenih	17,82	15,54	2,00	18,52	19,00	5,00	3,06	12,18	15,33	8,00	11,65
Finančne in poslovne obveznosti	1.565.902,00	688.704,00	87.367,00	1.160.552,00	3.547.647,00	547.519,00	241.138,00	527.232,00	1.859.528,00	1.016.896,00	1.124.248,50
Dolgovi	1.565.902,00	688.704,00	87.367,00	1.160.552,00	3.547.647,00	50.635,00	241.138,00	527.232,00	1.859.528,00	1.016.896,00	1.074.560,10
Kapital	155.217,00	514.300,00	167.230,00	88.640,00	1.170.315,00	889.032,00	69.109,00	1.580.671,00	-583.090,00	141.965,00	419.338,90
Sredstva na zaposlenega	96.702,24	77.413,38	132.723,50	67.450,97	248.313,79	287.310,20	101.387,91	173.062,64	84.054,66	144.875,88	141.329,52
Povprečni prihodek na zaposlenega	146.120,03	123.140,22	314.281,00	171.016,36	199.110,79	645.619,00	187.294,44	231.481,03	149.407,44	248.807,88	241.627,82
Povprečni dobiček na zaposlenega	696,75	7.638,61	24.983,00	345,84	718,47	32.038,60	649,02	28.295,65	-87.024,85	987,13	932,82
Dolg / Kapital	10,09	1,98	0,52	13,09	3,03	0,06	3,49	0,33	-3,19	7,16	3,66
Prihodek / sredstva	1,51	1,59	2,37	2,54	0,80	2,25	1,85	1,34	1,78	1,72	1,77
ROA	0,01	0,10	0,19	0,01	0,00	0,11	0,01	0,16	-1,04	0,01	-0,04
ROE	0,08	0,23	0,30	0,07	0,01	0,18	0,03	0,22	2,29	0,06	0,35

Vir: GVIN, 2009 in lastni izračun.

Priloga 4: Finančni načrt podjetja Toaletko

PROJEKCIJE 2007	Simulacija: 1												Leto					DRUGI PODATKI
	OBDOBJE: -1	Mesec											I	II	III	IV	V	
BILANCE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
BILANCA STANJA																		
SREDSTVA	0	1003055	1012264	1014900	1017688	1019907	1022977	1025937	1028991	1031417	1034694	1037861	1041039	1041039	1035677	1054468	1077242	1102844
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	0	832862	689655	682386	842356	835087	825058	817788	907759	900490	890460	883191	873162	873162	858370	913578	968787	973995
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	0	683767	675868	667969	660069	652170	644271	636372	628472	620573	612674	604774	596875	596875	502083	407292	312500	217708
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	170000	170000	170000	170000	270000	270000	270000	270000	270000	270000	350000	500000	650000	750000
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	133177	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA	0	13405	11275	11905	9775	10405	8275	8905	6775	7405	5275	5905	3775	3775	3775	3775	3775	3775
ZALOGE PROIZVODOV	0	2512	2512	2512	2512	2512	2512	2512	2512	2512	2512	2512	2512	2512	2512	2512	2512	2512
DENAR	0	170193	322609	332514	175331	184820	197920	208149	121232	130928	144234	154670	167877	167877	177307	140890	108455	128849
OBVEZNOSTI DO VIROV	0	1003055	1012264	1014900	1017688	1019907	1022977	1025937	1028991	1031417	1034694	1037861	1041039	1041039	1035677	1054468	1077242	1102844
SREDSTEV																		
KAPITAL	0	402444	410259	418082	426027	433613	441688	449770	457927	465679	473919	482167	490423	490423	585253	682991	784198	888474
OSNOVNI KAPITAL	0	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000	400000
ZADRŽANI DOBIČEK	0	2444	10259	18082	26027	33613	41688	49770	57927	65679	73919	82167	90423	90423	185253	282991	384198	488474
DOLG	0	600611	602004	596817	591660	586294	581290	576167	571063	565738	560775	555694	550615	550615	450424	371477	293044	214371
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	600000	592857	585714	578571	571428	564285	557142	549999	542856	535713	528570	521427	521427	442854	364281	285708	207135
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	611	9147	11103	13089	14866	17005	19025	21064	22882	25062	27124	29188	29188	7570	7196	7336	7236
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA																		
PRIHODKI POSLOVANJA		33617	40081	40081	40081	40081	40081	40081	40081	40081	40081	40081	40081	474513	474513	474513	474513	474513
PROIZVAJALNI STROŠKI		13637	14568	14568	14568	14568	14568	14568	14568	14568	14568	14568	14568	173887	172387	172387	172387	172387
AMORTIZACIJA		7899	7899	7899	7899	7899	7899	7899	7899	7899	7899	7899	7899	94792	94792	94792	94792	94792
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE		12080	17614	17614	17614	17614	17614	17614	17614	17614	17614	17614	17614	205833	207333	207333	207333	207333
STROŠKI PRODAJE		1600	0	0	0	600	0	0	0	600	0	0	0	2800	2800	2800	2800	2800
STROŠKI UPRAVE		7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	7000	84000	84000	84000	84000	84000
DOBIČEK IZ POSLOVANJA		3480	10614	10614	10614	10014	10614	10614	10614	10014	10614	10614	10614	119033	120533	120533	120533	120533
PRIHODKI FINANCIRANJA		0	0	0	142	283	283	367	450	450	450	450	450	3158	6200	8500	11500	14000
ODHODKI FINANCIRANJA		425	845	835	825	815	804	794	784	774	764	754	744	9163	8196	6861	5525	4189
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA		3055	9769	9779	9931	9483	10093	10103	10196	9690	10300	10310	10320	113029	118537	122173	126509	130344
IZREDNI PRIHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK PRED DAVKI		3055	9769	9779	9931	9483	10093	10103	10196	9690	10300	10310	10320	113029	118537	122173	126509	130344
DAVEK OD DOHODKA		611	1954	1956	1986	1897	2019	2021	2039	1938	2060	2062	2064	22606	23707	24435	25302	26069
ČISTI DOBIČEK		2444	7815	7823	7945	7586	8074	8082	8157	7752	8240	8248	8256	90423	94830	97738	101207	104275
IZKAZ DENARNIH TOKOV																		
DENAR KONEC OBDOBJA	0	170193	322609	332514	175331	184820	197920	208149	121232	130928	144234	154670	167877	167877	177307	140890	108455	128849
ČISTI DOBIČEK		2444	7815	7823	7945	7586	8074	8082	8157	7752	8240	8248	8256	90423	94830	97738	101207	104275
AMORTIZACIJA		7899	7899	7899	7899	7899	7899	7899	7899	7899	7899	7899	7899	94792	94792	94792	94792	94792
POVEČANJE DOLGA		600611	1393	-5187	-5157	-5366	-5004	-5122	-5104	-5325	-4963	-5081	-5079	550615	-100191	-78947	-78433	-78673
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)		400000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	400000	0	0	0	0
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)		840761	-135307	630	167870	630	-2130	630	97870	630	-2130	630	-2130	967953	80000	150000	150000	100000
DENARNI TOK		170193	152415	9905	-157183	9489	13099	10229	-86917	9696	13306	10436	13207	167877	9430	-36418	-32434	20394

0,20 Davek od doh. PO

PODATKI		IME PODJETJA: Toaletko d.o.o.												SKUPINA:				
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU																		
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBI	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
ANALIZA RAZMERIJE DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV																		
TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA	139901	1434	1434	1434	1554	1434	1434	1434	1554	1434	1434	1434	1434	1434	1440	1440	1440	1440
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA	6723	8016	8016	8016	8016	8016	8016	8016	8016	8016	8016	8016	8016	8016	7909	7909	7909	7909
SALDO IZ NASLOVA DDV	133177	-6583	-6583	-6583	-6463	-6583	-6583	-6583	-6463	-6583	-6583	-6583	-6583	-6583	-6469	-6469	-6469	-6469
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
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: 4				
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	691667	691667	691667	691667	691667	691667	691667	691667	691667	691667	691667	691667	691667	691667	691667	691667	691667
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	7899	7899	7899	7899	7899	7899	7899	7899	7899	7899	7899	7899	7899	7899	7899	7899	7899
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	7899	15799	23698	31597	39497	47396	55295	63194	71094	78993	86892	94792	94792	189583	284375	379167	473958
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	683767	675868	667969	660069	652170	644271	636372	628472	620573	612674	604774	596875	596875	502083	407292	312500	217708
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	691667	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	138333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TISKALNIK														Število enot: 4				
NABAVNA VREDNOST	0	416667	416667	416667	416667	416667	416667	416667	416667	416667	416667	416667	416667	416667	416667	416667	416667	416667
AMORTIZACIJA	0	3472	3472	3472	3472	3472	3472	3472	3472	3472	3472	3472	3472	3472	3472	3472	3472	3472
POPRAVEK VREDNOSTI	0	3472	6944	10417	13889	17361	20833	24306	27778	31250	34722	38194	41667	41667	83333	125000	166667	208333
NEODPISANA VREDNOST	0	413194	409722	406250	402778	399306	395833	392361	388889	385417	381944	378472	375000	375000	333333	291667	250000	208333
NABAVE V OBDOBJU	0	416667	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

0,00 Amort. stopnja

0,00 Stopnja DDV

0,00 Amort. stopnja

0,00 Stopnja DDV

0,10 Amort. stopnja

0,20 Stopnja DDV

TISKANJE OGLASOV																	
NETO PRODAJNA CENA	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
PRODANA KOLIČINA	25 859	25 859	25 859	25 859	25 859	25 859	25 859	25 859	25 859	25 859	25 859	25 859	310 308	310 308	310 308	310 308	310 308
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK	33 617	33 617	33 617	33 617	33 617	33 617	33 617	33 617	33 617	33 617	33 617	33 617	403 400	403 400	403 400	403 400	403 400
IZSTOPNI DDV	6 723	6 723	6 723	6 723	6 723	6 723	6 723	6 723	6 723	6 723	6 723	6 723	80 680	80 680	80 680	80 680	80 680
STROŠKI MATERIALA	4 137	4 137	4 137	4 137	4 137	4 137	4 137	4 137	4 137	4 137	4 137	4 137	49 649	49 649	49 649	49 649	49 649
STROŠKI STORITEV	2 100	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	8 700	7 200	7 200	7 200	7 200
STROŠKI DELA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV	1 247	947	947	947	947	947	947	947	947	947	947	947	11 670	11 370	11 370	11 370	11 370
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
VSTOPNI DDV V MATERIALIH	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PRAH ZA TISKANJE	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
CENA ENOTE MATERIALA	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ZUNANJE STORITVE	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V STORITVAH	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
RAČUNOVODSTVO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA STORITVE	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NAJEMNINA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA STORITVE	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0	300,0
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LOGISTIKA	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA STORITVE	1500,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEPOSREDNO DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA DELA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI																	
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STF	0	7 400	7 400	7 400	7 400	7 400	7 400	7 400	7 400	7 400	7 400	7 400	88 800	88 800	88 800	88 800	88 800
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Plača proizvodni delavec 1	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800
Plača proizvodni delavec 2	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800
Plača proizvodni delavec 3	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	16 800	16 800	16 800	16 800	16 800
Plača voznik 1	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	19 200	19 200	19 200	19 200	19 200
Plača voznik 2	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	19 200	19 200	19 200	19 200	19 200
STROŠKI PRODAJE																	
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	0	1 600	0	0	0	600	0	0	0	600	0	0	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	320	0	0	0	120	0	0	0	120	0	0	560	560	560	560	560
SPLETNA STRAN	1 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
OGLASNE TISKOVINE	600	0	0	0	600	0	0	0	0	600	0	0	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800
STROŠKI UPRAVE																	
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	0	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	84 000	84 000	84 000	84 000	84 000
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Plača direktor	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	48 000	48 000	48 000	48 000	48 000
Plača namestnik direktorja	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000
IZREDNI PRIHODKI																	
SKUPAJ IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI																	
SKUPAJ IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ODHODEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

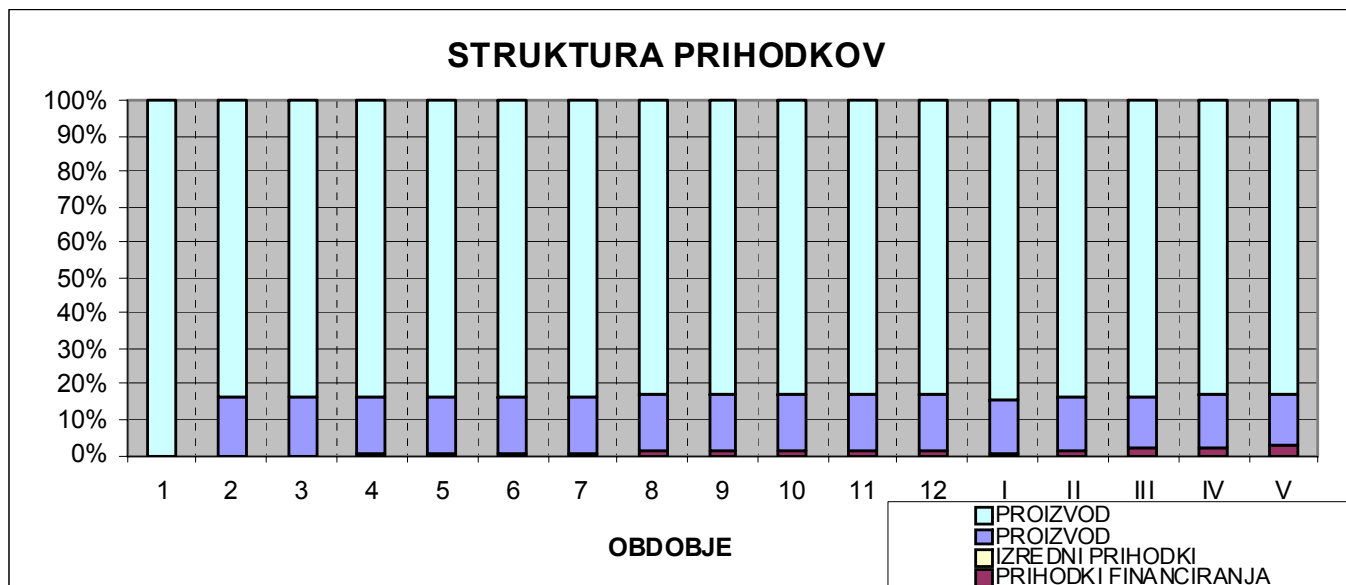
KAZALNIKI

CILJNE SPREMENLJIVKE

KAPITAL	0	402.444	410.259	418.082	426.027	433.613	441.688	449.770	457.927	465.679	473.919	482.167	490.423	490.423	585.253	682.991	784.198	888.474
DOBICEK	0	2.444	7.815	7.823	7.945	7.586	8.074	8.082	8.157	7.752	8.240	8.248	8.256	90.423	94.830	97.738	101.207	104.275
DENAR	0	170.193	322.609	332.514	175.331	184.820	197.920	208.149	121.232	130.928	144.234	154.670	167.877	167.877	177.307	140.890	108.455	128.849

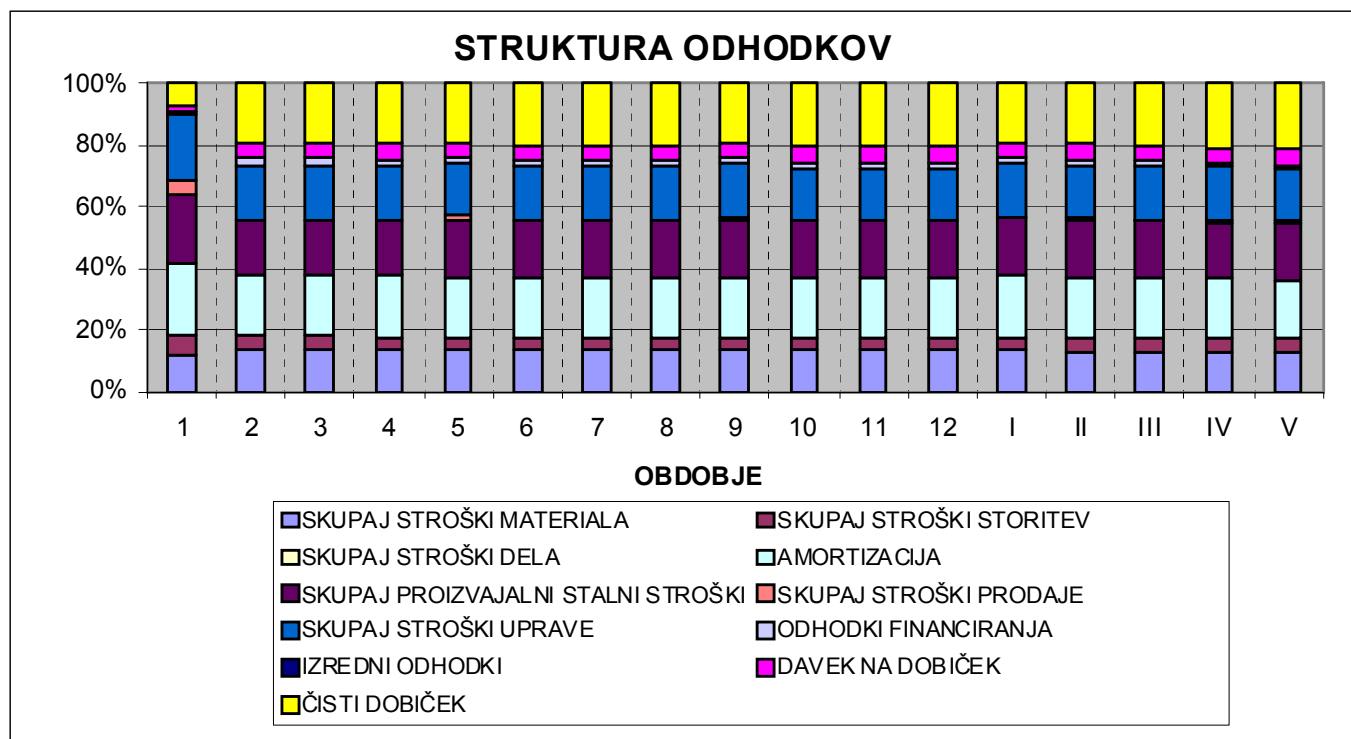
STRUKTURA PRIHODKOV (v %)

SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE	100,0	100,0	100,0	99,6	99,3	99,3	99,3	99,3	99,1	98,9	98,9	98,9	98,9	98,9	99,3	98,7	98,2	97,6	97,1
PROIZVOD	0,0	16,1	16,1	16,1	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	15,9	15,9	15,9	15,9	15,9	14,9	14,8	14,7	14,6	14,6
PROIZVOD	100,0	83,9	83,9	83,6	83,3	83,3	83,3	83,3	83,1	82,9	82,9	82,9	82,9	84,5	83,9	83,5	83,0	82,6	
PRIHODKI FINANCIRANJA	0,0	0,0	0,0	0,4	0,7	0,7	0,7	0,7	0,9	1,1	1,1	1,1	1,1	0,7	1,3	1,8	2,4	2,9	
IZREDNI PRIHODKI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0



STRUKTURA ODHODKOV (v %)

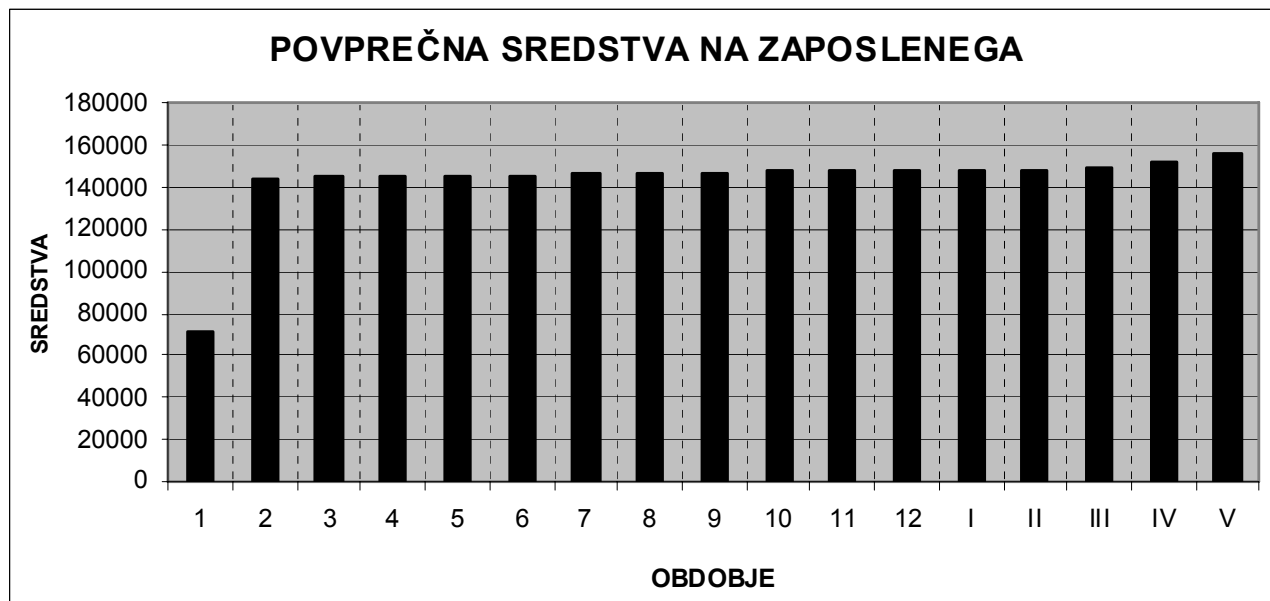
SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	12,3	13,4	13,4	13,4	13,3	13,3	13,3	13,3	13,3	13,3	13,3	13,3	13,3	13,2	13,1	13,0	13,0
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	6,2	4,5	4,5	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,6	4,2	4,2	4,2	4,2
SKUPAJ STROŠKI DELA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AMORTIZACIJA	23,5	19,7	19,7	19,6	19,6	19,6	19,6	19,5	19,5	19,5	19,5	19,5	19,8	19,7	19,6	19,5	19,4
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	22,0	18,5	18,5	18,4	18,3	18,3	18,3	18,3	18,3	18,3	18,3	18,3	18,6	18,5	18,4	18,3	18,2
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	4,8	0,0	0,0	0,0	1,5	0,0	0,0	0,0	1,5	0,0	0,0	0,0	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	20,8	17,5	17,5	17,4	17,3	17,3	17,3	17,3	17,3	17,3	17,3	17,3	17,6	17,5	17,4	17,3	17,2
ODHODKI FINANCIRANJA	1,3	2,1	2,1	2,1	2,0	2,0	2,0	1,9	1,9	1,9	1,9	1,8	1,9	1,7	1,4	1,1	0,9
IZREDNI ODHODKI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	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	1,8	4,9	4,9	4,9	4,7	5,0	5,0	5,0	4,8	5,1	5,1	5,1	4,7	4,9	5,1	5,2	5,3
CISTI DOBIČEK	7,3	19,5	19,5	19,8	18,8	20,0	20,0	20,2	19,1	20,3	20,3	20,4	18,9	19,7	20,2	20,8	21,3



POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU

POVPREČNA SREDSTVA NA
ZAPOSLENEGA

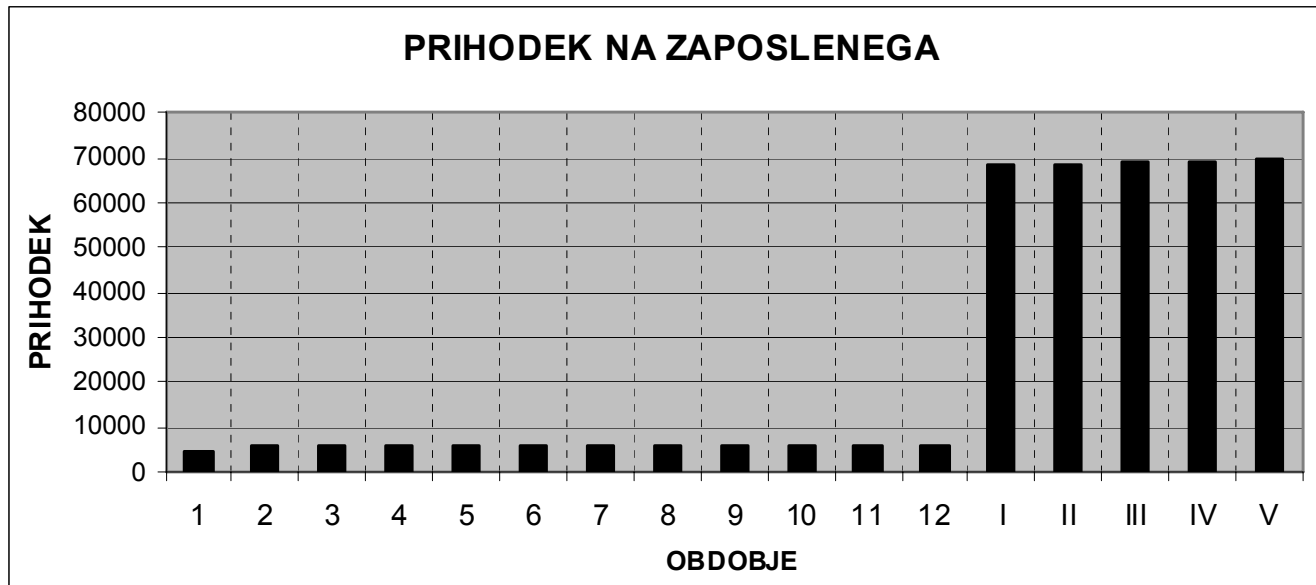
71647 143951 144797 145185 145543 145920 146351 146781 147172 147579 148040 148493 148720 148337 149296 152265 155720



PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA

PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA

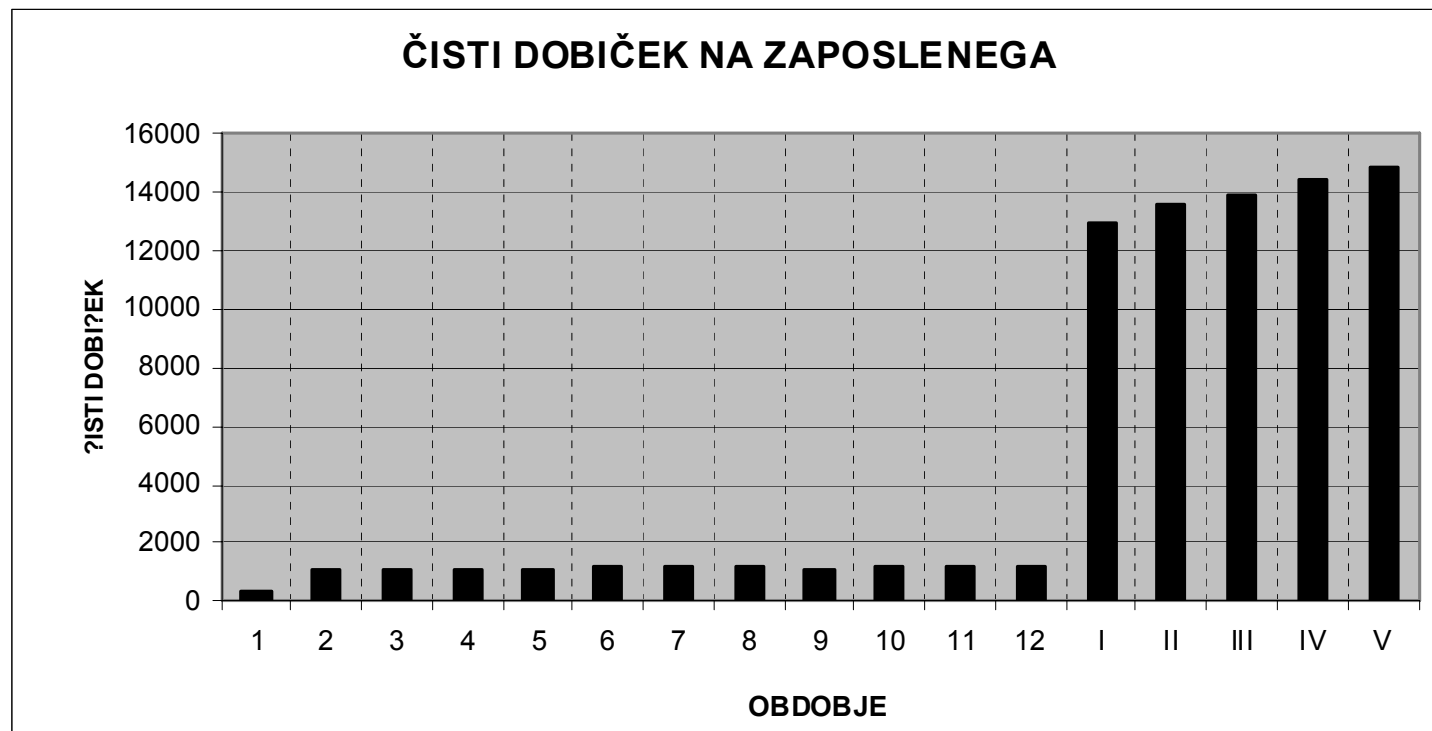
4802 5726 5726 5746 5766 5766 5766 5778 5790 5790 5790 5790 68239 68673 69002 69430 69788



ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA

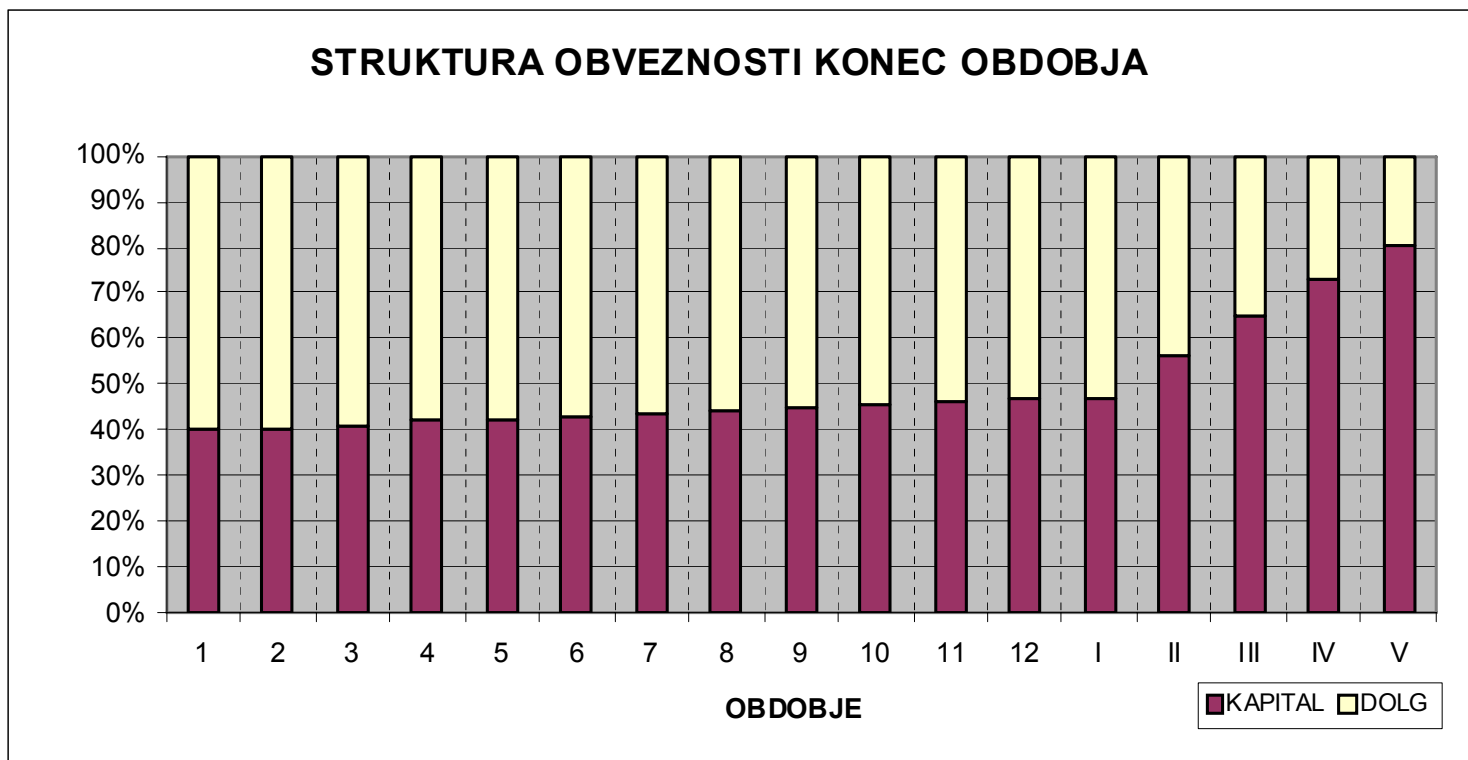
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA

349 1116 1118 1135 1084 1153 1155 1165 1107 1177 1178 1179 12918 13547 13963 14458 14896



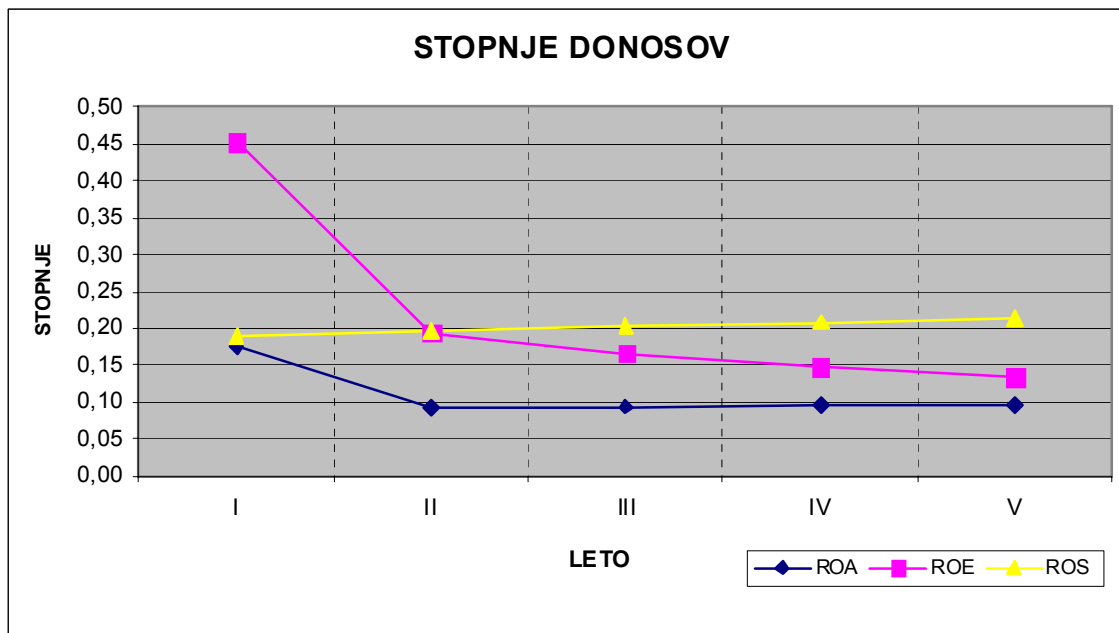
STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)

CELOTNE OBVEZNOSTI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
KAPITAL	40,1	40,5	41,2	41,9	42,5	43,2	43,8	44,5	45,1	45,8	46,5	47,1	47,1	56,5	64,8	72,8	80,6	
DOLG	59,9	59,5	58,8	58,1	57,5	56,8	56,2	55,5	54,9	54,2	53,5	52,9	52,9	43,5	35,2	27,2	19,4	



STOPNJE DONOSOV

ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	0,06	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,10	0,09	0,10	0,10	0,10	0,17	0,09	0,09	0,09	0,10
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	0,15	0,23	0,23	0,23	0,21	0,22	0,22	0,22	0,20	0,21	0,21	0,20	0,45	0,19	0,17	0,15	0,13
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	ROS	0,07	0,19	0,20	0,20	0,19	0,20	0,20	0,20	0,19	0,20	0,20	0,20	0,19	0,20	0,20	0,21	0,21

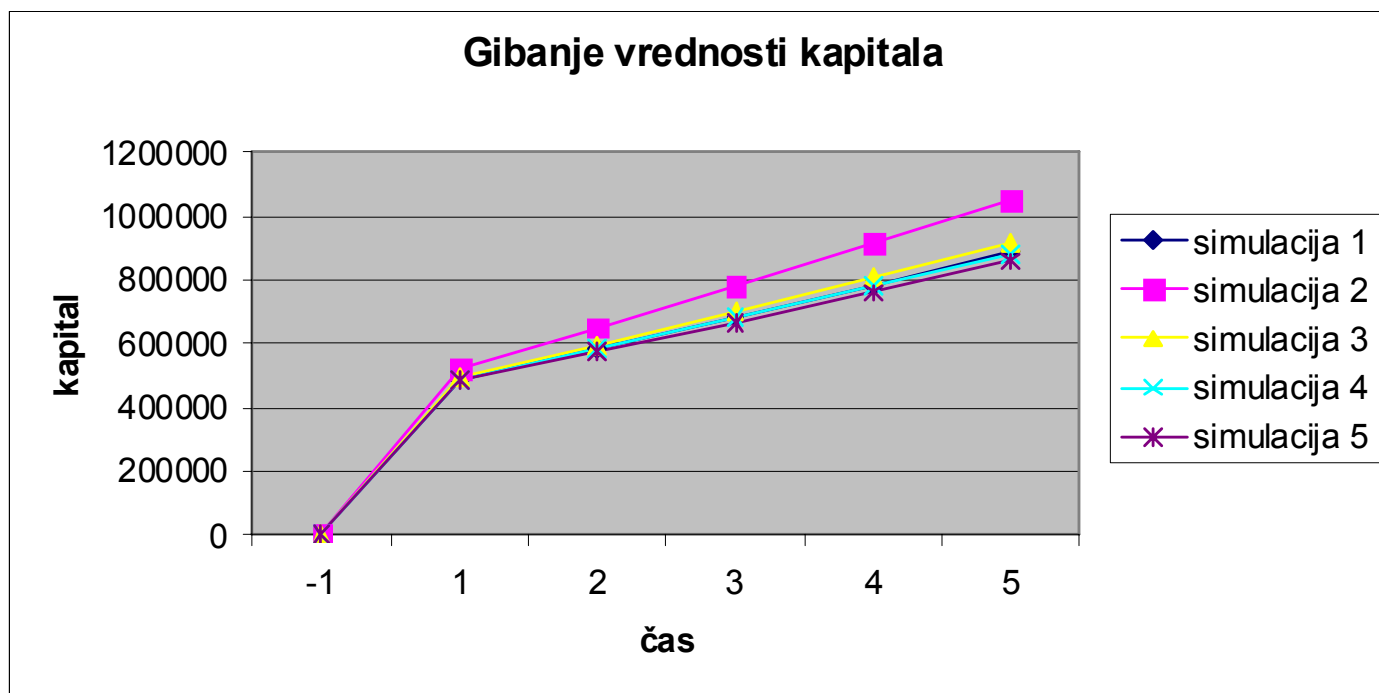


INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)

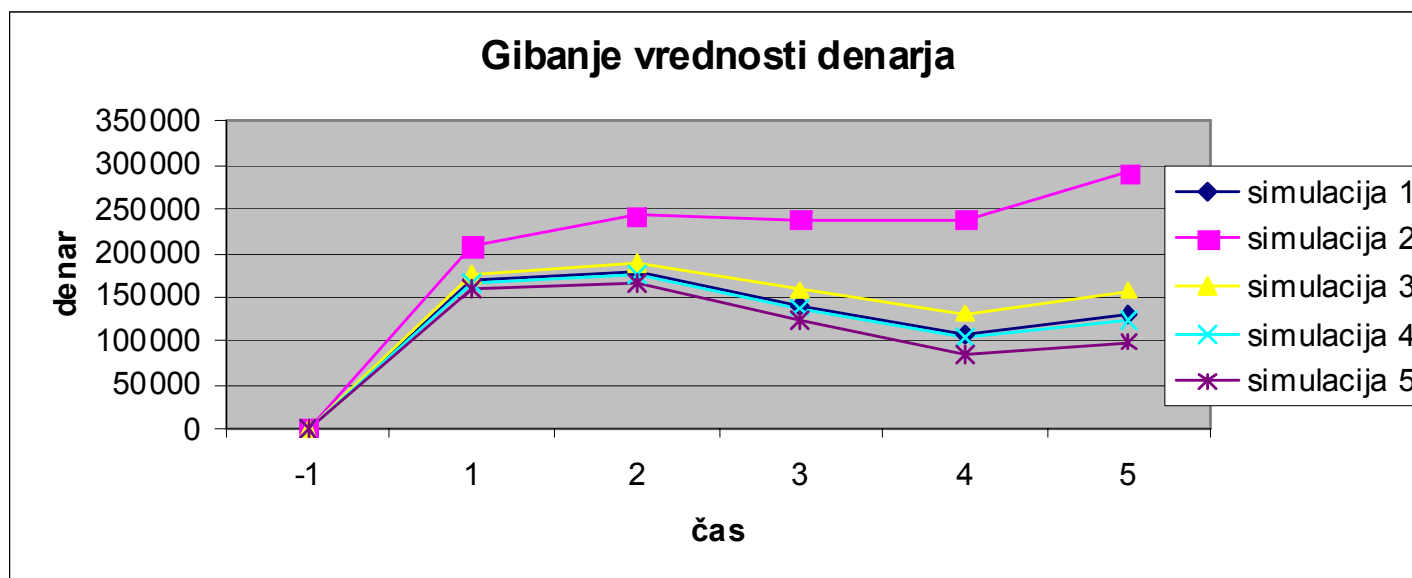
INTERNA STOPNJA DONOSA	22,1%	0	I	II	III	IV	V
		0	-400000	0	0	0	888474

Priloga 5: Simulacije

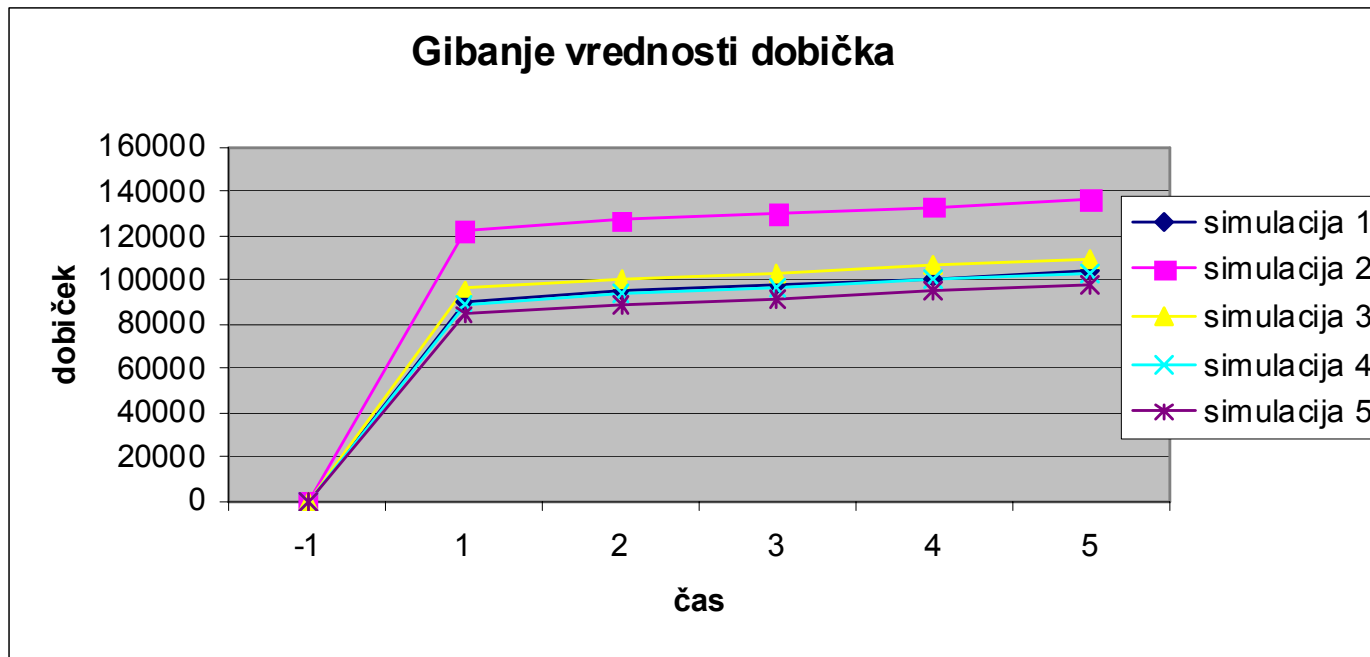
KAPITAL	Obdobje					
Številka simu	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0	490423	585253	682991	784198	888474
simulacija 2	0	522695	649797	779807	913286	1049834
simulacija 3	0	496112	596631	700058	806954	916918
simulacija 4	0	489468	583341	680124	780375	883695
simulacija 5	0	484465	573337	665117	760366	858684



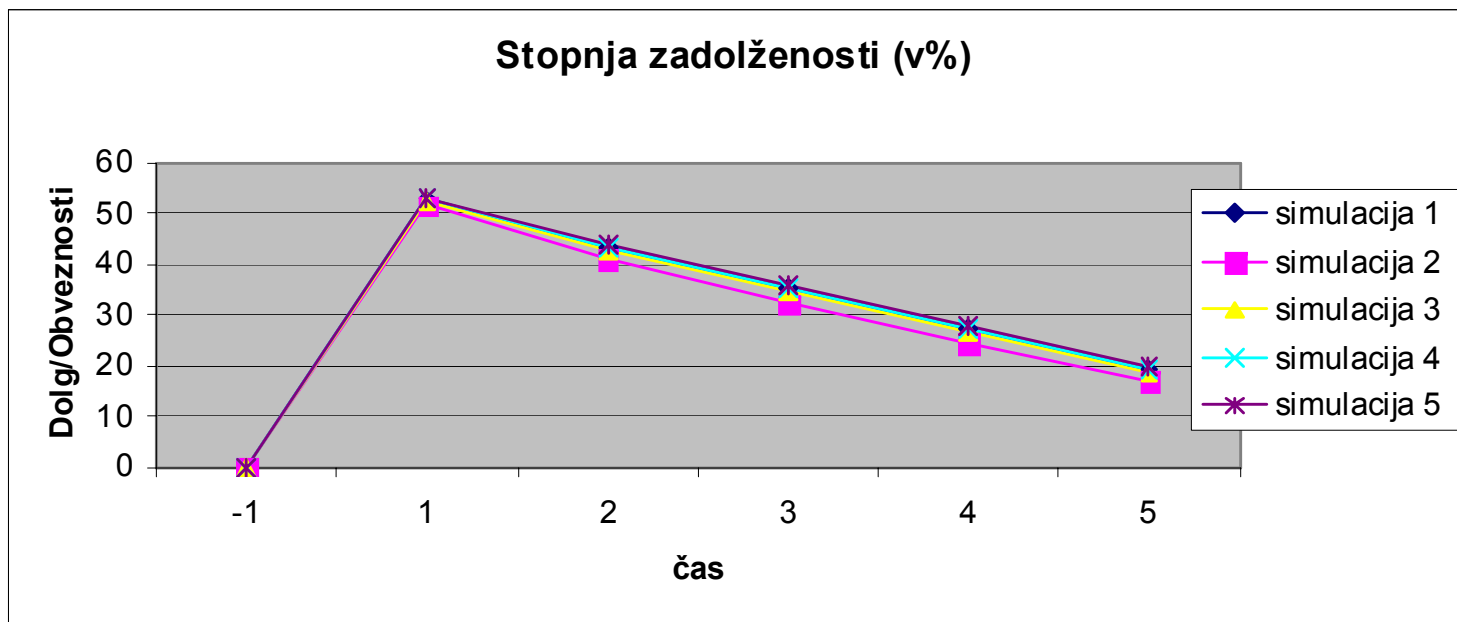
DENAR	Obdobje					
Številka simu	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0	167877	177307	140890	108455	128849
simulacija 2	0	208889	242524	238378	238216	290882
simulacija 3	0	175117	188804	158075	131330	157413
simulacija 4	0	166548	175264	137890	104500	123938
simulacija 5	0	160305	165267	122892	84499	98936



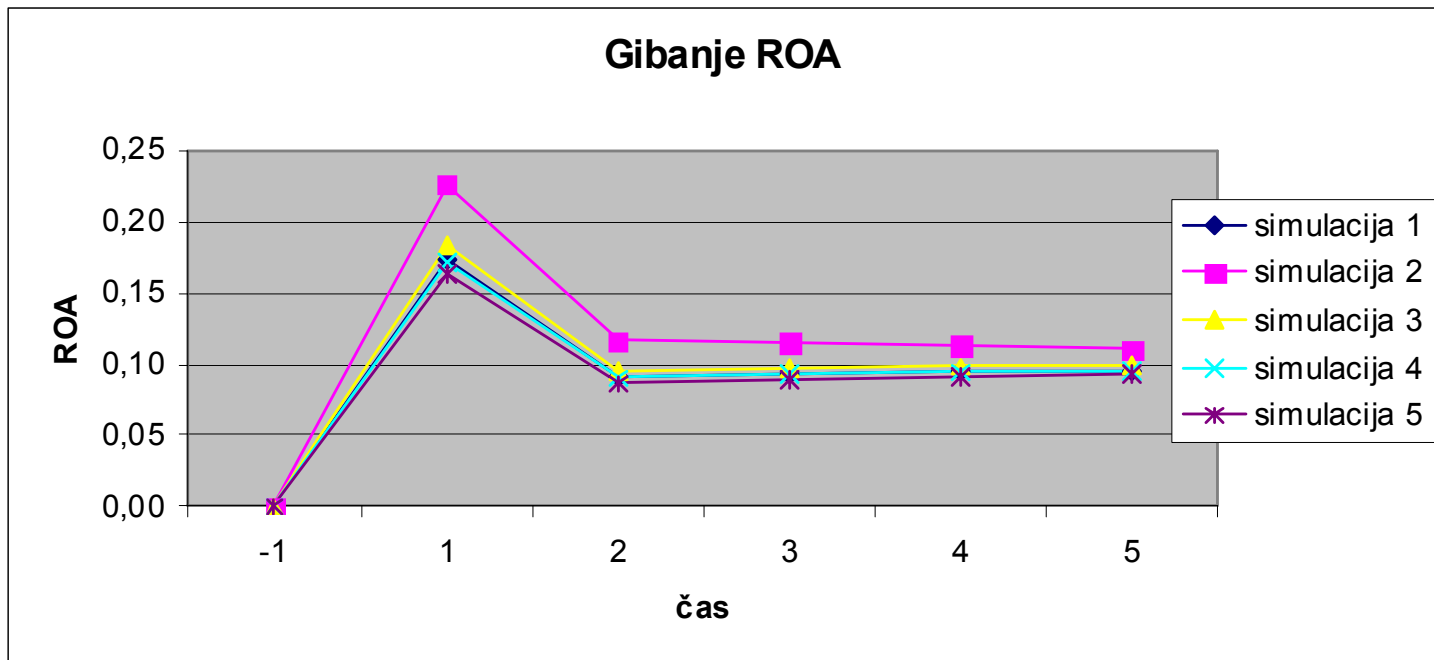
DOBIČEK	Obdobje					
Številka simu	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0	90423	94830	97738	101207	104275
simulacija 2	0	122695	127102	130010	133479	136548
simulacija 3	0	96112	100519	103427	106896	109964
simulacija 4	0	89467	93874	96783	100251	103320
simulacija 5	0	84465	88872	91780	95249	98318



Dolg/Obvezn	Obdobje						
Številka simu	-1	1	2	3	4	5	
simulacija 1	0	53	43	35	27	19	
simulacija 2	0	52	41	32	24	17	
simulacija 3	0	53	43	35	27	19	
simulacija 4	0	53	44	35	27	20	
simulacija 5	0	53	44	36	28	20	



ROA	Obdobje					
Številka simu	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0,00	0,17	0,09	0,09	0,09	0,10
simulacija 2	0,00	0,23	0,12	0,12	0,11	0,11
simulacija 3	0,00	0,18	0,10	0,10	0,10	0,10
simulacija 4	0,00	0,17	0,09	0,09	0,09	0,10
simulacija 5	0,00	0,16	0,09	0,09	0,09	0,09



ROE	Obdobje						
Številka simu	-1	1	2	3	4	5	
simulacija 1	0,00	0,45	0,19	0,17	0,15	0,13	
simulacija 2	0,00	0,61	0,24	0,20	0,17	0,15	
simulacija 3	0,00	0,48	0,20	0,17	0,15	0,14	
simulacija 4	0,00	0,45	0,19	0,17	0,15	0,13	
simulacija 5	0,00	0,42	0,18	0,16	0,14	0,13	

