

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

SANDI SIMONIČ



**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO  
POSLOVNI NAČRT LENTIKUS, d.o.o.**

Ljubljana, december 2006

SANDI SIMONIČ

Študent Sandi Simonič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Patricie Kotnik in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. POVZETEK.....</b>	<b>1</b>
2.1. KRATEK OPIS PODJETJA.....	1
2.2. POSLOVNA PRILOŽNOST IN STRATEGIJA.....	2
2.3. CILJNI TRGI IN PROJEKCIJE.....	2
2.4. KONKURENČNE PREDNOSTI.....	3
2.5. EKONOMIKA, DOBIČKONOSNOST IN MOŽNOST ŽETVE.....	3
2.6. VODSTVENA SKUPINA IN KADRI.....	3
<b>3. PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE.....</b>	<b>4</b>
3.1. PODJETJE.....	4
3.2. PANOGA DEJAVNOSTI.....	4
3.3. PROIZVODI IN STORITVE.....	6
3.4. POSLANSTVO IN VIZIJA PODJETJA.....	8
3.5. STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI.....	8
<b>4. TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA.....</b>	<b>9</b>
4.1 KUPCI.....	9
4.2. OBSEG TRGA IN TRENDI.....	12
4.3. KONKURENCA.....	15
4.4. SPROTNO OCENJEVANJE TRGA.....	17
<b>5. EKONOMIKA POSLOVANJA.....</b>	<b>18</b>
5.1. KOSMATI DOBIČEK IN DOBIČEK POSLOVANJA.....	18
5.2. DONOSNOST IN DOBIČEK.....	18
5.3. SESTAVA STROŠKOV PODJETJA.....	20
5.4. UPRAVLJANJE Z DENARNIM TOKOM PODJETJA.....	21
<b>6. NAČRT TRŽENJA.....</b>	<b>21</b>
6.1. CELOTNA TRŽENJSKA STRATEGIJA.....	21
6.2. CENOVNA STRATEGIJA IN PRODAJNA POLITIKA.....	24
6.3. PRODAJNE POTI.....	25
6.4. TRŽNO KOMUNICIRANJE.....	25
<b>7. PROIZVODNI NAČRT.....</b>	<b>27</b>
7.1. GEOGRAFSKA LOKACIJA PODJETJA.....	27
7.2. POSLOVNI PROSTORI.....	27
7.3. OPERATIVNI CIKLUS.....	27
7.4. PRAVNE ZAHTEVE, DOVOLJENJA IN VPRAŠANJA OKOLJA.....	28

<b>8. NAČRT DIZAJNA IN RAZVOJA.....</b>	<b>29</b>
8.1. STATUS RAZVOJA IN PRIHODNJE NALOGE.....	29
8.2. KRITIČNA RAZVOJNA VPRAŠANJA.....	29
8.3. IZBOLJŠAVE PROIZVODA IN NOVI PROIZVODI.....	30
8.4. SREDSTVA NAMENJENA RAZVOJU.....	30
8.5. INDUSTRIJSKA LASTNINA.....	30
<b>9. VODSTVENA SKUPINA IN KADRI.....</b>	<b>30</b>
9.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	30
9.2. VODILNO OSEBJE.....	31
9.3. PROFESIONALNI SVETOVALCI.....	32
9.4. POLITIKA ZAPOSLOVANJA IN NAGRAJEVANJA.....	32
<b>10. SPLOŠNI TERMINSKI PLAN.....</b>	<b>34</b>
<b>11. KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI.....</b>	<b>35</b>
11.1 MAKRO RAVEN.....	35
11.2 MIKRO RAVEN.....	36
<b>12. FINANČNI NAČRT.....</b>	<b>38</b>
12.1 PREDRAČUN IZKAZA USPEHA.....	38
12.2. PREDRAČUN BILANCE STANJA.....	39
12.3. PREDRAČUN IZKAZA FINANČNIH TOKOV.....	40
12.4. DAVČNI STATUS.....	40
12.5. KONTROLA STROŠKOV.....	40
<b>12. SKLEP.....</b>	<b>40</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>42</b>
<b>VIRI.....</b>	<b>43</b>
<b>PRILOGE</b>	

## **1. UVOD**

Sodobno trženje zahteva od podjetij več kot le dober izdelek, privlačno ceno in dostopnost izdelka za ciljne odjemalce; podjetja morajo s svojimi kupci, tako obstoječimi kot potencialnimi, tudi komunicirati in jim predstaviti svojo ponudbo. Pri tem imajo na izbiro različna tržno komunikacijska orodja in medije, med katerimi se odločajo predvsem na podlagi stroškov in učinkovitosti, ki jo z njimi dosežejo. Podjetja se ob težnji maksimiziranja svojega dobička pri načrtovanju tržnega komuniciranja zagotovo srečajo z naslednjim vprašanjem: *»Kateri medij izbrati, da bomo dosegli čim več ljudi s čim nižjimi stroški?«*.

V tej diplomski nalogi se bom osredotočil na ustanovitev in razvoj podjetja, ki bo s svojimi, za slovensko tržišče povsem novimi izdelki, skušalo olajšati iskanje odgovora na zgornje vprašanje. Gre namreč za poseben lentikularni tisk, ki omogoča izdelavo reklamnega materiala z animacijskimi in trodimenzionalnimi učinki brez kakršnegakoli potrebnega vira energije. V nalogi bom po metodologiji poslovnega načrta skušal preveriti, če je v Sloveniji ekonomsko smiselno ustanoviti podjetje, ki bi se ukvarjalo s to dejavnostjo.

Potencialni kupci so vsa podjetja v Sloveniji, ki v svojo trženjsko strategijo vključujejo tudi tržno komuniciranje. Na začetku bomo izdelovali predvsem lentikularne reklamne table, panoje, plakate, letake in priloge revijam, kasneje pa nameravamo razširiti asortiman proizvodnje tudi na druge izdelke – prospekti, embalaža (zunanja), koledarji, kartice zvestobe...

Pod vodstvom direktorja in usklajenega timskega dela naj bi se v petih letih poslovanja razvili v uspešno, donosno podjetje s petimi zaposlenimi in okvirnim 1,5% tržnim deležem. Stalno bomo vlagali v izobraževanje zaposlenih, s pridobljenimi izkušnjami in ekonomijo obsega pa bomo preko racionalizacije poslovanja skušali zagotoviti dolgoročni obstoj našega podjetja na oglaševalskem trgu.

## **2. POVZETEK**

### **2.1. KRATEK OPIS PODJETJA**

Podjetje Lentikus bo ustanovljeno kot kapitalska družba, družba z omejeno odgovornostjo in bo začelo poslovati januarja 2007. Sredstva podjetja bodo na začetku poslovanja financirana tako z lastniškimi (79% vrednosti sredstev), kot tudi dolžniškimi (21%) viri financiranja.

Osnovna dejavnost podjetja bo tisk reklamnega materiala na posebno plastično maso, sestavljeno iz večjega števila majhnih leč (v nadaljevanju bom izdelke imenoval lentikularni – v tujini se imenujejo Lenticular po angl. besedi Lens=leče). Te mikro leče v kombinaciji s primerno računalniško obdelavo motiva omogočajo različne animacijske in trodimenzionalne učinke, za kar ni potrebno nikakršnega vira energije. Edini pogoj za doseg učinkov je

sprememba kota gledanja motiva, kar pa je izpolnjeno že s fizičnim premikanjem gledalca mimo motiva. Izdelovali bomo tako veliko-formatne lentikularne izdelke (reklamne table, panoje...), za katere bomo ponujali tudi montažo, kot tudi izdelke manjšega formata (letake, brošure, priloge revijam...). Stranke bodo imele tudi možnost svetovanja glede izbire motivov, tako da bodo vizualni učinki kar najbolj prišli do izraza.

V podjetju menimo, da bomo z lentikularnimi izdelki kot novostjo na slovenskem tržišču ter s kakovostno, zanesljivo izvedbo naročil uspešno prodrli na trg reklamnega materiala in tudi po vstopu novih konkurentov ohranili vidnejšo mesto med ponudniki lentikularne tehnologije.

## **2.2. POSLOVNA PRILOŽNOST IN STRATEGIJA**

Oglaševanje je dandanes v porastu, saj se podjetja čedalje bolj zavedajo, da odličen izdelek, privlačna cena in distribucijska mreža ne zagotavljajo optimalnega poslovnega uspeha, če ni poskrbljeno tudi za ustrezno komuniciranje s trgom. V prid našemu izdelku pričajo tudi podatki iz opravljene ankete, saj se kar 60% vprašanim zdijo lentikularni izdelki kot oglaševalski medij zelo zanimivi. Poleg tega zaenkrat v Sloveniji ni podjetja, ki bi ponujalo tovrstne reklamne izdelke, kar je za novo ustanovljeno podjetje vsekakor pomembna prednost, obenem pa si bomo s pridobljenimi izkušnjami, znanjem (»know-how«-om) in posledično nižjimi stroški poslovanja prizadevali to prednost ohraniti tudi po vstopu novih konkurentov v prihodnosti.

Glede na to, da neposredne konkurence z lentikularnimi izdelki ni, smo se v podjetju odločili za cenovno strategijo posnemanja smetane. Z relativno visoko ceno in močnim tržnim komuniciranjem bomo torej skušali pridobiti najprej tiste kupce, ki so za predstavitev svoje ponudbe pripravljeni plačati tudi nekoliko višjo ceno, kasneje pa bomo z nižjimi stroški poslovanja (ekonomija obsega, krivulja izkušenj) lahko cene tudi nekoliko znižali in tako pridobili tudi cenovno občutljivejše kupce.

## **2.3. CILJNI TRGI IN PROJEKCIJE**

Ciljni kupci naših proizvodov so vsa podjetja, ki želijo oglaševanje svoje ponudbe na tiskanih medijih popestriti z animacijskimi in trodimenzionalnimi učinki, seveda z relativno nižjimi stroški od ostalih primerljivih medijev (npr. elektronskih video reklamnih tabel, mobitela oz. MMS sporočil kot oglaševalskega medija, jumbo plakati z dodatno prilepljenimi izbočenimi (3D) elementi...), ki sicer ponujajo podobne učinke. Naši proizvodi bodo cenovno (v absolutnem znesku) ugodnejši od večine primerljivih oglaševalskih medijev, gledano relativno, z v oglaševanju pogosto uporabljenim kazalcem CPT (Cost per Thousand), ki nam pove ceno oglasa na 1000 doseženih ljudi, pa so možnosti še boljše. Oblikovali smo dva segmenta – oglaševalske agencije in podjetja, ki za oglaševanje skrbijo sama v okviru svojih trženjskih oddelkov. Zaradi fizičnih lastnosti (debeline in teže) samega medija se lentikularno oglaševanje uporablja predvsem pri plakatih, revijah in prilogah dnevnikov – ti so v letu 2005



predstavljali 24% slovenskega oglaševalskega kolača, ocenjena vrednost oglaševanja na teh medijih pa je znašala 8 milijard tolarjev. V podjetju načrtujemo v petem letu poslovanja na omenjenem trgu doseči približno 1,5% tržni delež.

## **2.4. KONKURENČNE PREDNOSTI**

Lentikularni izdelki so v Sloveniji novost, zato neposrednih konkurentov vsaj na začetku poslovanja ne bomo imeli. Seveda pa je veliko tiskarskih podjetij, ki sicer veljajo za posredno konkurenco, vendar lahko v prihodnosti v svoj asortiman proizvodov vključijo tudi lentikularno tehnologijo. Njihova prednost je predvsem v uveljavljenem imenu in krogu stalnih strank, vendar pa je čas realizacije naročil praviloma dolg; predvsem pri večjih podjetjih pa je slabost tudi v težjem prilagajanju spremembam in novostim na trgu.

Glavna konkurenčna prednost našega podjetja bo v prvi vrsti proizvod sam, poleg tega pa se bomo osredotočili na svetovanje strankam glede najboljše izbire motivov, zanesljivost dobav v dogovorjenih rokih in ustrezno zasnovan marketing, ki ne bo dajal poudarka samo pridobivanju novih strank, ampak tudi gradnji dolgoročnih odnosov.

## **2.5. EKONOMIKA, DOBIČKONOSNOST IN MOŽNOST ŽETVE**

Finančne projekcije so pokazale predvideno interno stopnjo donosa 27,4%, časovno točko preloma pa dosežemo v drugem letu poslovanja. Podjetje se bo v prvih dveh letih poslovanja deloma financiralo tudi z dolžniškimi viri, v drugem letu pa bo začelo višek denarnih sredstev, ki jih bo v šestem letu potrebovalo za nadomestitev nekaterih strojev, postopoma vlagati v vzajemne sklade.

Podjetje bo imelo v prvem poslovnem letu izgubo v višini 1,9 mio SIT, ki pa se bo v drugem letu prelevila v dobiček v višini 6,3 mio SIT. Konec petega leta bo dobiček znašal 26,2 mio SIT. Del dobička bomo v četrtem letu začeli izplačevati lastnikom podjetja. Podrobnejši pregled kazalnikov našega podjetja je prikazan v Prilogi 9.

## **2.6. VODSTVENA SKUPINA IN KADRI**

Vodstveno skupino podjetja sestavljata oba lastnika podjetja. Sam bom skrbel za vodenje podjetja in računalniško pripravo motivov za tisk (obe dejavnosti sem predhodno 3 leta opravljal že v družinskem podjetju), medtem ko bo gdč. Katja Čerkez, ki si je že med študijem politologije pridobila veliko izkušenj na področju komunikacij in navezovanju stikov s kupci, zadolžena predvsem za prodajo in trženje naših izdelkov. Pisarniška dela, kot so sprejemanje klicev, naročil, nabava surovin za proizvodnjo, urejanje dokumentov ipd. si bova v skladu z razpoložljivim časom razdelila z gdč. Čerkez, kasneje pa v primeru večjega obsega poslovanja načrtujemo tudi zaposlitev poslovne sekretarke.

### **3. PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE**

#### **3.1. PODJETJE**

Podjetje Lentikus d.o.o. bo predvidoma januarja 2007 registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo, ki bo imela dva lastnika, v prihodnje pa je možna tudi dokapitalizacija.

Sedež podjetja bo v Celju v Gubčevi ulici 6, kjer bo razstavno prodajni salon in kjer bo na začetku potekala tudi proizvodnja. Večino začetnega kapitala, ki bo v skupnem znesku znašal 27.600.000 SIT, bova zagotovila oba lastnika v enakem deležu.. Moj vložek bo predvsem stvarni – poslovni prostor, katerega vrednost je ocenjena na 10.000.000 SIT, pisarniška oprema v vrednosti 1.200.000 SIT, računalnik s posebno programsko opremo (800.000 SIT), poleg tega pa tudi 1.800.000 SIT v denarju. Preostali delež bo pripadal gdč. Katji Čerkez, ki bo s svojim denarnim vložkom (13.800.000 SIT) zagotovila sredstva za nakup UV offset tiskarskega stroja in deloma za tekoče poslovanje podjetja (zaloge, plače, promocijske aktivnosti...). Podjetje se bo delno financiralo tudi z dolžniškimi viri, saj bo za nakup ploskovnega veliko-formatnega printerja, dostavnega vozila in za tekoče poslovanje najelo kredit v višini 16.000.000 SIT.

Poleg navedenih denarnih oziroma stvarnih vložkov bova oba lastnika v podjetje prinesla določena znanja iz najinih preteklih izkušenj. Sam bom tako poskrbel za izdelavo spletne predstavitve najinega podjetja, administrativno vodenje podjetja (knjigovodstvo) in programsko obdelavo motivov, medtem ko bo gdč. Čerkez s svojim čutom za estetiko in oblikovanje doprinesla h kreativnosti naših izdelkov in posledično uspešnejšemu trženju ponudbe najinega podjetja.

#### **3.2. PANOGA DEJAVNOSTI**

Podjetje Lentikus d.o.o. se bo ukvarjalo z offset tiskom na posebno plastiko, ki s svojo strukturo (sestavljajo jo zelo majhne - mikro leče) omogoča različne vizualne učinke. Dejavnost našega podjetja spada po standardni klasifikaciji v skupino D – predelovalne dejavnosti, oziroma bolj natančno v razred 22.220 – Drugo tiskarstvo (Standardna klasifikacija dejavnosti, 2002). Glede na to, da bomo z našimi izdelki vnesli na slovensko tržišče novo dimenzijo tiska, ki bo s svojimi zmožnostmi pritegnila veliko pozornosti, se v podjetju nameravamo pozicionirati predvsem kot izdelovalci tiskanih oglaševalskih medijev (plakati, letaki, priloge dnevnikom, revijam...). Zato bom v analizo dejavnosti vključil tudi trende in značilnosti, ki se kažejo v dejavnosti oglaševanja.

Stanje v panogi (dejavnost *D/22.22 Drugo tiskarstvo*) je podrobneje prikazano v Prilogi 1. Podatek o številu podjetij v obdobju 2000-2004 ni na razpolago (razen za leto 2003, ko je bilo v panogi 432 podjetij), zato analizo temeljimo predvsem na podatku o številu zaposlenih. Stalnost le-tega nam kaže, da je panoga relativno zrela in da vanjo nova podjetja ne vstopajo.

Čeprav to ni dobra napoved za naše podjetje, pa je z vidika prihodkov v panogi slika precej bolj pozitivna. Vidimo lahko, da je panoga v proučevanem obdobju v povprečju realno rastla malce nad 3% letno, poleg tega pa je moč ugotoviti tudi dejstvo, da je povprečni dobiček na zaposlenega rasel v povprečju kar za 84 odstotnih točk hitreje kot prihodki na zaposlenega. Podjetja v povprečju 45% celotnih sredstev financirajo s pomočjo tujih sredstev in so v proučevanem obdobju imela povprečno 300.000 SIT dobička na zaposlenega. Diferenciacija med proizvodi v panogi je relativno majhna, saj obstoječi proizvodi dosegajo zelo podobne tehnične rezultate. Vendar pa moram na tem mestu poudariti, da se baza podatkov nanaša predvsem na podjetja, ki našemu podjetju ne predstavljajo neposredne konkurence. Večina podjetij v naši panogi se namreč ukvarja z običajnim tiskom na različne materiale, nihče pa ne ponuja tiska oziroma izdelkov iz zgoraj omenjene plastike. Seveda pa bi bilo zmotno pričakovati, da bi podjetje tudi v prihodnosti ostalo brez konkurence, zato bomo z našim znanjem, razvojem izdelkov in preišljenim marketingom skušali ostati vedno korak naprej. Lentikularni tisk je na slovenskem tržišču relativno malo poznan, zato pa ima daljšo zgodovino v tujini. Prvi lentikularni proizvodi so se pojavili v 30-ih letih prejšnjega stoletja, vendar so se v komercialne namene v večjem obsegu začeli uporabljati šele okoli l. 1960, ko so velika podjetja (predvsem v ZDA) odkrila nove možnosti oglaševanja. Takrat so bile za lansiranje lentikularnega tiska potrebne zelo velike naklade, v 90-ih pa je vse večja razširjenost računalniške tehnologije pomembno vplivala tudi na to panogo in omogočila stroškovno učinkovito izdelavo tudi manjših naklad. Danes se v svetu z lentikularnim tiskom ukvarja precej podjetij, nam najbližja pa je možno najti predvsem v Avstriji in Italiji (npr. Edis S.p.A., Dedit S.r.l., Druckerei Staffner GmbH...).

Dejavnost oglaševanja (*K/74.400 Oglaševanje*) je v obdobju 2001-2005 v povprečju realno rastla za 4% (Priloga 2). Podjetja se čedalje bolj zavedajo, da odličen izdelek, privlačna cena in ustrezno oblikovana distribucijska mreža še ne zagotavljajo poslovnega uspeha. Oglaševanje oziroma komuniciranje s trgovci, obstoječimi in potencialnimi kupci, je za podjetja postalo nujnost, ki ji bo treba slediti tudi v prihodnosti. Podjetja v tej panogi imajo v povprečju 1 milijon SIT dobička na zaposlenega in kar 70% svojih sredstev financirajo z dolžniškimi viri. Če pogledamo trende rasti za naše podjetje relevantnejših oglaševalskih medijev (plakati, priloge dnevnikov, revije), lahko povemo, da so v letu 2005 glede na preostale medije v oglaševalskem kolaču rastli z nadpovprečno stopnjo (Petrov, Finance, 2005). Le-ta je namreč v povprečju znašala 32%, medtem ko je stopnja rasti bruto vrednosti oglaševanja v istem letu znašala 8,1%. Iz zgoraj navedenih dejstev lahko torej sklepamo, da so trenutne razmere v tržnih segmentih, na katere cilja naše podjetje, relativno ugodne in vsekakor dopuščajo vstop novega podjetja v panogo. V oglaševanju, kjer je opaženost oglasnih sporočil ključnega pomena, so novosti vedno dobrodošle, zato sem prepričan, da se bo naše podjetje s svojimi inovativnimi proizvodi uspešno uveljavilo na slovenskem (in v prihodnje morda tudi na tujem) tržišču.

### 3.3. PROIZVODI IN STORITVE

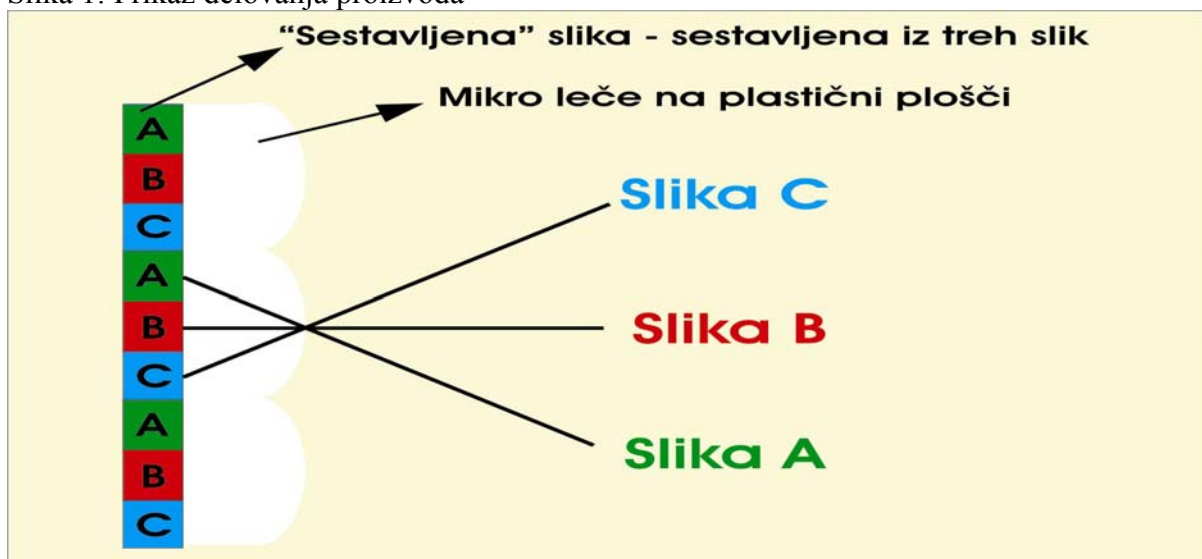
Glavni proizvod podjetja bodo tiskani oglaševalski mediji za notranjo in zunanjo uporabo. Naj omenim nekaj najpogostejših: reklamne table, panoji, plakati, predstavitve na prodajnem mestu (POP), letaki in priloge revijam. Vendar pa naši proizvodi ne bodo navadni (dvodimenzionalni) tiskani mediji, ampak bodo ponujali našim strankam še dodatno - tretjo dimenzijo. Posebna plastična masa, na katero bomo tiskali, seveda s primerno računalniško obdelavo motivov, namreč omogoča različne učinke, ki jih lahko razdelimo v dve glavni skupini:

- 3D učinek, s katerim lahko poleg višine in dolžine prikažemo tudi globino
- animacijski učinek, s katerim lahko prikažemo do 2 sekundi gibanja oz. animacije

Ob tem je treba poudariti, da za zagotovitev zgoraj navedenih vizualnih učinkov ni potrebno nikakršnih dodatnih naprav oz. virov energije, saj so učinki doseženi le s posebno tehniko tiska, plastično maso in pravilno kombinacijo obojega v procesu proizvodnje. Pomembno je le, da se spreminja kot gledanja motiva. Za lažjo predstavo o načinu delovanja našega proizvoda sledi opis posameznih inputov in samega procesa proizvodnje.

Naši proizvodi bodo sestavljeni iz dveh ključnih elementov. Prvi je posebna plastična plošča, ki je na eni strani sestavljena iz množice vzporednih, zelo majhnih leč, na drugi strani pa je gladka in tako primerna za tisk motivov. Drugi element pa je slika, ki je sestavljena iz dveh ali več različnih slik. S posebnim računalniškim programom namreč razrežemo originalne slike na več trakov (število le-teh je odvisno od števila mikro leč na plastični plošči), nato pa razrezane originalne slike vstavimo eno v drugo (glej Prilogo 4). Tako dobimo končno (sestavljeno) sliko, ki jo bomo potiskali na gladko hrbtno stran plastične plošče. Pri tem je zelo pomembno, da je sestavljena slika zelo natančno vzporedno potiskana na plastično ploščo, saj v nasprotnem primeru ne dosežemo željenega učinka.

Slika 1: Prikaz delovanja proizvoda



Vir: Shortcourses.com, 2006.

Iz Slike 1 je razvidno naslednje: če gledamo lentikularno sliko iz različnih kotov, vidimo različne trakove posameznih sličic. Trenutne zmogljivosti tiskarskih strojev nam omogočajo do 50 sličic v sestavljeni lentikularni sliki, kar zadošča za približno 2 sekundno zaporedje sličic. Omejitev je namreč resolucija, saj s povečevanjem števila sličic potrebujemo vedno večjo resolucijo pri tisku.

Prodajni program podjetja bo zaradi nekoliko drugačnih lastnosti proizvodnje in cenovnih strategij sestavljen iz dveh skupin proizvodov:

1. Veliko-formatni tisk – kamor bomo uvrščali izdelke s površino tiska nad 0,5 m<sup>2</sup> (reklamne table, panoji, POP...); v tej skupini gre praviloma za majhne naklade, ki zahtevajo drugačno cenovno politiko zaradi stroškov priprav; izdelki te skupine se bodo tiskali na veliko-formatnem ploskovnem printerju
2. Malo-formatni tisk – kamor bomo uvrščali proizvode s površino tiska pod 0,5 m<sup>2</sup> (letaki, priloge revijam, dnevnikom, brošure...), ki se prodajajo v večjih nakladah in posledično dosegajo nižjo prodajno ceno zaradi ekonomije obsega; za tisk te skupine izdelkov se bo uporabljal offset tiskarski stroj

Poleg tega bo v prodajnem programu podjetja tudi montaža izdelkov veliko-formatnega tiska (predvsem velikih reklamnih tabel, panojev...) na stavbe oziroma druge željene površine, saj želimo našim strankam čimbolj olajšati proces nakupa po načelu »vse na enem mestu«.

Naši proizvodi bodo torej v primerjavi s konkurenčnimi oblikami tiskanega oglaševanja ponujali bistveno več možnosti, tako s kreativnega kot tudi praktičnega vidika. Omogočali bodo bolj kreativne, zanimivejše in s tem tudi bolj opažene oglase, poleg tega pa bodo imeli tudi več sporočilnosti (prikaz dogajanja, delovanja proizvoda...) za opazovalca. Večjo učinkovitost oglasov potrjujejo tudi ugotovitve raziskave o primerjavi lentikularnega oglaševanja s standardnim, ki jo je izvedla ameriška revija TIME (Vir: Lenticular Image LLC, 2006). Prišli so namreč do naslednjih ugotovitev:

- 96% bralcev revije TIME se je spomnilo lentikularnega oglasa.
- 91% bralcev je izjavilo, da je prebralo več kot polovico članka, ob katerem je bil nameščen lentikularni oglas (pri standardnih oglasih je delež bralcev 30 do 40%).
- 72% bralcev si je zapomnilo jasno povezavo med lentikularnim oglasom in podjetjem, ki je oglaševalo.
- 69% bralcev je bilo pozitivno naklonjeno lentikularnemu oglasu v primerjavi z »le«  
14% bralcev, ki so bili naklonjeni popolnoma enakemu oglasu v standardnem tisku.
- 62% bralcev je trdilo, da je lentikularni oglas povišal njihovo naklonjenost do podjetja, ki je oglaševalo.

V prihodnosti nameravamo v podjetju razširiti asortiman proizvodnje tudi na druge, predvsem promocijske izdelke – naj naštejemo le nekatere: prospekti, embalaža (zunanja), oglasi na transportnih sredstvih, koledarji, obeski, CD ovitki, kartice zvestobe, broške, reklamni magnetki/nalepke, podloge za rač.miške...

### **3.4. POSLANSTVO IN VIZIJA PODJETJA**

Poslovodstvo mora postavljati vizijo, usmerjati razvoj podjetja, proučevati njegovo poslanstvo, postavljati cilje in organizirati delo, da bi podjetje doseglo rezultate, ki jih zahteva njegovo poslanstvo (Pučko, 1999, str. 6).

**Poslanstvo** podjetja Lentikus d.o.o. je omogočiti kreativno oglaševanje z različnimi vizualnimi učinki na tiskanih medijih brez vsakršne elektronske in programske podpore in tako zagotoviti našim strankam rentabilnejše investicije v oglaševanje. Z visoko kakovostjo, strokovnim svetovanjem glede optimalne izbire motivov in zanesljivostjo bomo zagotavljali zadovoljstvo in skušali presežati pričakovanja naših strank.

**Vizija** podjetja Lentikus d.o.o. je postati in dolgoročno tudi ostati vodilni ponudnik lentikularnih oglasov na slovenskem trgu ter doseči visoko prepoznavnost svoje blagovne znamke Lentisk v oglaševalskih krogih.

### **3.5. STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI**

Podjetje bo z vstopom na trg postalo posredni konkurent vsem podjetjem, ki se ukvarjajo s tiskom v oglaševalske namene. Vendar pa je treba poudariti, da na slovenskem tržišču trenutno nobeno od podjetij ne ponuja takšnih proizvodov, zato bomo temu primerno oblikovali tudi cenovno strategijo.

Ker gre za nov proizvod, se ga velik del potencialnih kupcev sploh ne zaveda. To ugotovitev je potrdila tudi analiza ankete (podrobneje bo predstavljena v nadaljevanju), saj so na vprašanje o poznavanju lentikularnih izdelkov kot oglaševalskega medija le tri podjetja (od 88 anketiranih) odgovorila pritrdilno. Zato bomo v prvem poslovnem letu vstopili na trg s cenovno strategijo posnemanja smetane (Hrastelj, 1990, str. 194) - torej z relativno visoko ceno in močnim tržnim komuniciranjem, saj želimo, da potencialni kupci v čimvečji meri spoznajo prednosti, ki jih prinašajo naši proizvodi. Komuniciranje bo usmerjeno k ustreznim ciljnim skupinam, predvsem odgovornim osebam v marketing oddelkih. Če upoštevamo rezultate opravljene ankete, so to predvsem direktorji marketinga, ki v 80-ih odstotkih sodelujejo pri odločitvi o razporejanju sredstev, namenjenih oglaševanju. Svojo ponudbo bomo poleg direktorjem trženja v posameznih podjetjih predstavili tudi kreativnim direktorjem, saj menimo, da bodo s svojimi vizijami glede možnosti oblikovanja oglasov pozitivno vplivali na odločitev o nakupu. Kot zelo pomembno ciljno skupino vidimo tudi

oglaševalske agencije, zato si bomo z ustreznimi popusti prizadevali pridobiti tudi njihovo naklonjenost.

Trženje naših proizvodov bo potekalo tako na osebni (sestanki, predstavitve na sejmih...) kot neosebni (neposredno trženje, katalogi...) ravni. Na začetku bo nekaj več stroškov z izdelavo katalogov, ki bodo opremljeni z manjšimi lentikularnimi slikicami, s katerimi bomo prikazali vse možne vizualne učinke. Tako si bodo potencialne stranke lažje predstavljale delovanje naših proizvodov, saj ga bodo lahko otipale in se prepričale, da res ne potrebujejo dodatnih virov energije. Seveda bomo izdelali tudi internetno stran, ki bo delovala tudi kot podpora pri naročanju proizvodov (pošiljanje motivov v elektronski obliki, navodila...). V okviru strategije vstopa na trg se nameravamo udeleževati tudi pomembnejših, predvsem strokovnih sejmskih prireditev, kjer je prav tako možno doseči velik del javnosti s področja oglaševanja. Seveda pa bo dolgoročno najboljša promocija kakovost naših proizvodov in zadovoljnost strank.

Cena proizvodov bo, kot že omenjeno, višja v primerjavi s standardnimi tiskanimi mediji, vendar bo kljub temu zelo konkurenčna tistim (predvsem elektronskim), ki prav tako ponujajo animacijske učinke in ki poleg visokih začetnih stroškov nakupa zahtevajo tudi stroške vzdrževanja. Poudariti je treba, da pri oglaševanju cena sama ne sme biti najpomembnejši kriterij; bolj pomembno je razmerje cena – opaženost, ki ga merimo z indeksom CPT (Cost Per Thousand) in nam pove ceno oglasa na 1000 doseženih ljudi (Pelsmacker, 2004, str. 221). Po podatkih, ki sem jih zbral z anketo, ima indeks CPT izmed štirih navedenih dejavnikov največji vpliv na odločitev glede izbire medija. Ta ugotovitev je za naše izdelke zelo spodbudna, saj sem prepričan, da bomo v tem pogledu bistveno konkurenčnejši od tekmecev (bodisi tistih, ki ponujajo standardne tiskane medije, bodisi tistih, ki ponujajo elektronske medije), o čemer pričajo tudi ugotovitve že prej omenjene raziskave o primerjavi lentikularnega oglaševanja s standardnim, ki jo je izvedla ameriška revija TIME.

## **4. TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA**

### **4.1 KUPCI**

Glavna korist, ki jo bodo imeli kupci naših izdelkov, je *visok doseg oziroma opaženost oglasov, seveda z relativno nižjimi stroški* v primerjavi z drugimi primerljivimi mediji. Pomembna konkurenčna prednost, na kateri bo temeljila naša filozofija prodaje, bo tudi hitrost in zanesljivost izdelave v dogovorjenem roku, kar je v dejavnosti oglaševanja, kjer gre pogosto za terminsko soodvisnost posameznih akcij, zelo pomembna komponenta.

Kot je bilo že omenjeno, smo se na ravni makrosegmentacije odločili za oskrbovanje podjetij v oglaševalske namene. Podjetja se čedalje bolj zavedajo, da je oglaševanje ena od ključnih sestavin v poslovnem procesu, tako da so potencialni kupci vsa podjetja v Sloveniji. Seveda

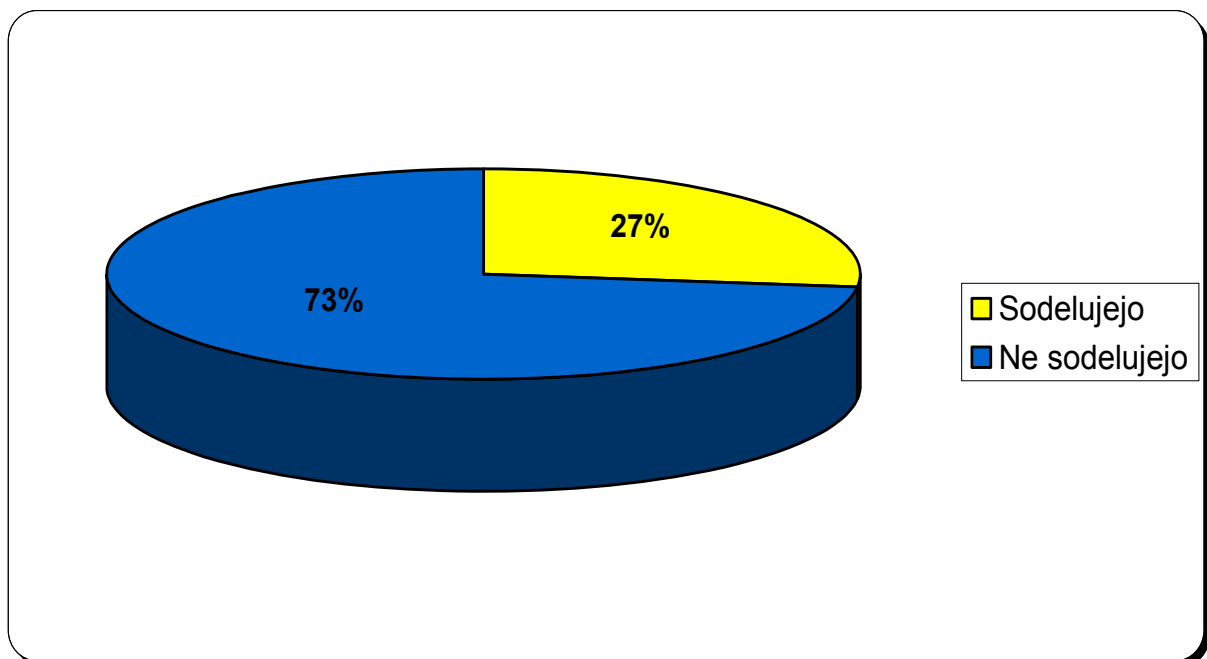
pa smo se zaradi natančnejše prilagoditve proizvoda in tržnih aktivnosti ter posledično smotnejše porabe sredstev, namenjenih trženju (Starman, 1996, str.44) odločili, da se bomo vsaj na začetku osredotočili predvsem na dva segmenta:

SEGMENT 1 - Oglaševalske agencije

SEGMENT 2 - Podjetja, ki trženjskega komuniciranja in s tem tudi oglaševanja ne zaupajo oglaševalskim agencijam, ampak to funkcijo opravljajo znotraj svojih oddelkov trženja ter so sicer že porabniki oglaševanja na standardnih tiskanih medijih, vendar iščejo popestritev svojih oglasov z novostmi.

Lentikularni izdelki so na področju oglaševanja v Sloveniji popolna novost, zato sem se odločil opraviti anketo med podjetji. Ker sem z anketo skušal raziskati, kakšno je mnenje potencialnih uporabnikov tovrstnega oglaševanja, hkrati pa zbrati tudi določene podatke, potrebne za oblikovanje ustrezne prodajne in cenovne strategije, sem v vzorec vključil vsa podjetja, ki bi jih lentikularno oglaševanje utegnilo zanimati izključno za lastne trženjske potrebe. Povabilo k izpolnjevanju ankete, ki je sicer potekala preko elektronske pošte, sem skupaj s primerkom manjšega lentikularnega letaka poslal po pošti, ki je bila praviloma naslovljena na oddelek trženja. Anketa je bila poslana 128-im podjetjem, od katerih jih je izpolnjen vprašalnik vrnilo 88.

Slika 2: Delež podjetij, ki sodelujejo z oglaševalsko agencijo pri trženjskem komuniciranju



Vir: Rezultati ankete (Priloga 7).

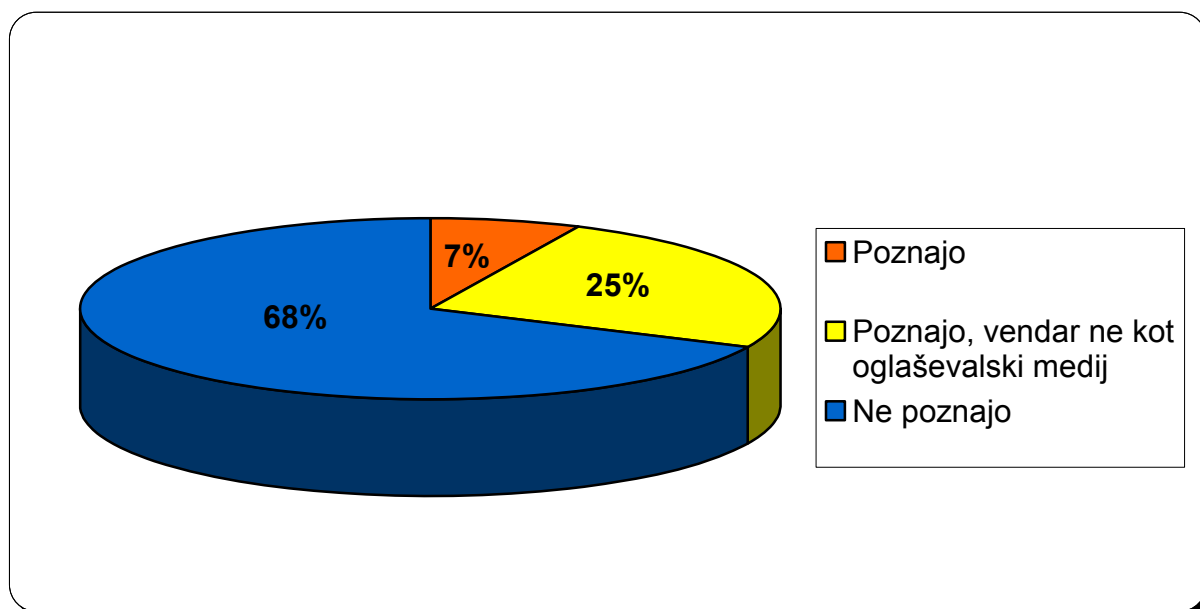
Kot je razvidno iz ankete, ki sem jo opravil med podjetji, kar 73% anketiranih podjetij zaupa trženjsko komuniciranje svojih blagovnih znamk in izdelkov eni ali večim oglaševalskim



agencijam (Slika 2 na strani 10). Te namreč nudijo svojim naročnikom veliko strokovnost in objektivnost, saj združujejo strokovnjake iz različnih področij trženjskega komuniciranja, ki imajo veliko izkušenj na tem področju. Segment oglaševalskih agencij, ki že imajo svoj krog stalnih strank in preko katerih lahko posredno dosežemo relativno velik del trga, je torej za nas zelo pomemben. Glede na to, da bo šlo v tem segmentu v bistvu za posredniško prodajo, bo temu primerno postavljena tudi cena, ki bo zaradi agencijskih provizij nekoliko nižja. Po drugi strani pa bo tu potrebno manj svetovanja in storitev kreativnega oblikovanja motivov z naše strani, saj agencije v veliki večini primerov same poskrbijo za tovrstne storitve v svojih ustvarjalnih oddelkih. Poleg tega gre pri agencijah predvsem za dolgoročno obliko sodelovanja, kar zagotavlja določeno stabilnost in zmanjšuje fluktuacijsko tveganje, pa tudi naročila so količinsko večja, saj agencije praviloma skrbijo za trženjsko komuniciranje večjih podjetij.

Drug segment pa bodo vsa podjetja, ki so sicer že porabniki oglaševanja na standardnih tiskanih medijih, vendar iščejo dodatne možnosti popestritve svojih oglasnih sporočil; podjetja, ki temu ne namenjajo sredstev in torej še niso oglaševala, vsaj na začetku za nas ne bodo tržno zanimiva, saj je zaradi zmožnosti naših izdelkov tudi njihova cena (v absolutnem znesku) nekoliko višja. S prednostmi naših izdelkov nameravamo torej našim posrednim konkurentom prevzeti tisti del strank, ki si želijo oziroma potrebujejo novosti pri predstavitvi svoje ponudbe in so za to pripravljeni tudi plačati.

Slika 3: Seznanjenost podjetij z lentikularnimi izdelki



Vir: Rezultati ankete (Priloga 7).

V obeh segmentih bodo naši izdelki pomenili relativno novost na trgu. Rezultati ankete so pokazali, da več kot dve tretjini vprašanih lentikularnih izdelkov ne pozna (Slika 3). Ravno iz

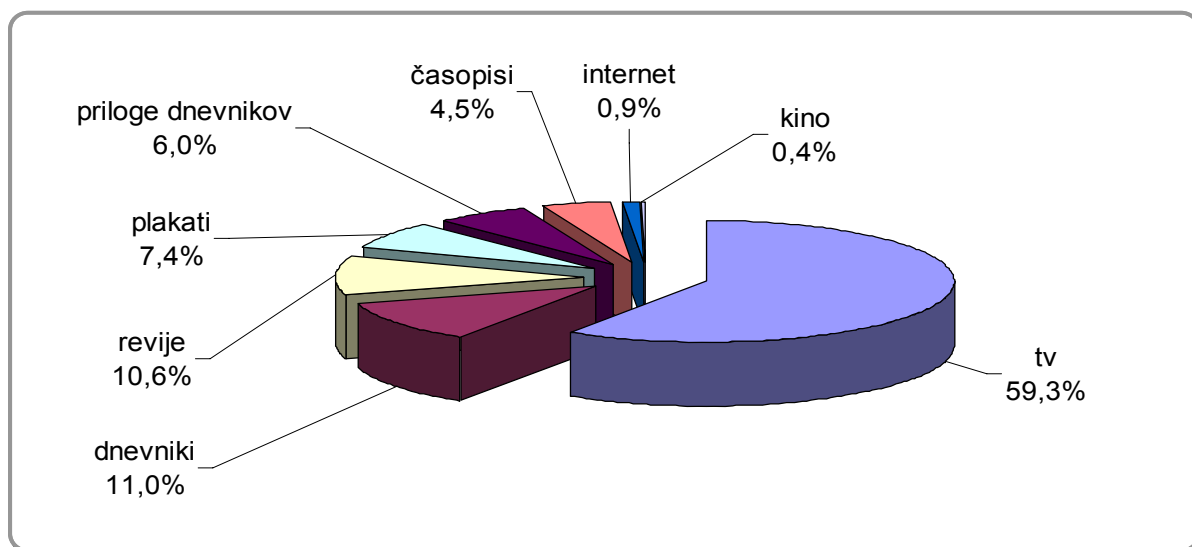
tega razloga nameravamo kot prodajno pot izbrati osebno prodajo. Naš prodajni referent bo osebno obiskal vsaj večje potencialne kupce, saj pričakujemo veliko vprašanj o načinu delovanja izdelka, poleg tega pa z osebnim stikom pridobimo tudi večjo zaupanje in naklonjenost. Izbira osebne prodaje bo še posebej pomembna v segmentu oglaševalskih agencij, saj bo potrebno odgovorne osebe v medijskih oddelkih (praviloma so to direktorji medijev), ki se ukvarjajo z izbiro medijev in usmerjanjem oglasov, izobraziti glede izdelkov, tako da bodo lahko izdelek ustrezno predstavili in ponudili svojim strankam. Seveda bo osebna prodaja (predvsem v segmentu podjetij, ki kakorkoli oglašujejo na standardnih tiskanih medijih) podprta tudi z drugimi prodajnimi potmi, predvsem neposredno pošto, saj je ta stroškovno učinkovitejša, kasneje pa tudi preko svetovnega spleta. Menimo, da lahko z dodatnimi možnostmi, ki jih prinašajo naši izdelki na oglaševalski trg, in s premišljenim prodajnim pristopom pridobimo viden tržni delež v obeh oblikovanih segmentih.

## **4.2. OBSEG TRGA IN TRENDI**

Za današnje gospodarstvo so značilna dinamična tržna gibanja, zato so dobre napovedi prodaje in obsega trga življenjskega pomena tudi za uspešnost naložb (Rojšek, 1994, str. 26). V nadaljevanju bom predvsem na osnovi podatkov o višini sredstev, ki jih slovenska podjetja namenjajo oglaševanju, poskušal oceniti velikost obeh izbranih segmentov. Vendar glede na to, da podatki o višini proračunov po posameznih medijih s strani podjetij niso dosegljivi, ker predstavljajo poslovno skrivnost, je možnost realne in celovite analize zelo omejena. Analizo je mogoče izdelati le na podlagi sekundarnih podatkov o investiranju slovenskih podjetij v oglaševanje, ki ga pri nas redno spremlja IRM Mediana.

Lentikularno oglaševanje uvrščamo med tiskane oglaševalske medije, katerih kumulativni delež je v Sloveniji leta 2005 znašal skoraj 40% celotnega oglaševalskega kolača (Slika 4). Vendar pa je treba poudariti, da levji delež lentikularnega oglaševanja odpade na plakate, revije in priloge dnevnikov. Razlog za to je predvsem v fizičnih lastnostih izdelkov, saj se zaradi svoje debeline in teže tovrstno oglaševanje v časopisih ter dnevnikih načeloma ne obnese in je možno le v obliki vloženga materiala (npr. letaki). Drugače je pri revijah in prilogah dnevnikov, ki so tiskane na debelejšem papirju in v katere je lentikularne oglase bistveno lažje in primerneje pritrditi (ali kot celostranski oglas, ki se ga pritrdi že ob vezavi revije, ali kot naknadno prilepljeni, praviloma manjši oglas). Zaradi realnejše ocene bom torej kot potencialne medije upošteval predvsem plakate, revije in priloge dnevnikov, ki so si v letu 2005 skupaj odrezali skoraj četrtino oglaševalskega kolača.

Slika 4: Oglaševalski kolač v letu 2005



Vir: Mediana IRM, 2006.

Bruto vrednost oglaševanja je v letu 2005 znašala 84 milijard tolarjev in če upoštevamo delež zgoraj omenjenih relevantnejših medijev, ki natančneje znaša 24% celotne vrednosti, lahko ocenimo, da je celotni, za lentikularno oglaševanje potencialni trg, vreden približno 20 milijard tolarjev. Seveda je potrebno vedeti, da gre za oceno bruto vrednosti trga, ki ne vključuje agencijskih, količinskih in drugih popustov. Po ocenah Mediane znaša v Sloveniji dejanska, neto vrednost oglaševanja približno 40% bruto vrednosti. Na podlagi tega podatka lahko torej ugotovimo, da je bila v Sloveniji v letu 2005 dejanska (neto) vrednost trga oglaševanja na plakatih, revijah in prilogah dnevnikov 8 milijard tolarjev.

Tabela 1: Vrednost oglaševanja na plakatih, revijah in prilogah dnevnikov v letu 2005  
(v 1000 SIT)

Bruto vrednost oglaševanja v l.2005	84.000
Neto vrednost oglaševanja v l.2005 (40% bruto vrednosti)	33.600
Delež oglaševanja na plakatih, revijah in prilogah dnevnikov v oglaševalskem kolaču v l. 2005	24%
Vrednost oglaševanja na plakatih, revijah in prilogah dnevnikov v l. 2005	8.064

Vir: Mediana IRM, 2006.

Na področju oglaševanja (dejavnost *K/74.4 Oglaševanje*) je v letu 2004 po podatkih Poslovnega spleta GVIN delovalo 839 podjetij; od teh je večina imela prometa do 10 milijonov prometa. V segment oglaševalskih agencij je smiselno uvrstiti le tiste, ki so imele v obravnavanem letu prihodkov od prodaje več kot 10 milijonov SIT, saj zaradi relativno visokih stroškov predstavitve izdelkov (potni stroški, plačilo delovnih ur, reklamni material...) prodaja agencijam z nižjimi prihodki ne bi bila rentabilna. Količinsko velikost segmenta znaša torej 358 oglaševalskih agencij.

Vrednostna ocena segmenta oglaševalskih agencij bo temeljila na deležu prihodkov, ki jih agencije ustvarijo iz naslova oglaševanja, glede na celotno neto vrednost oglaševanja. Iz podatkov iz tržne raziskave o strukturi tržnokomunikacijskih proračunov slovenskih podjetij, ki sta jo pod okriljem Ekonomske fakultete v Ljubljani leta 2001 izdelala dr. Dmitrović in dr. Podobnik, je razvidno, da je delež oglaševanja v spletu trženjske komunikacije 38 odstoten. Čisti prihodki od prodaje na ravni celotne dejavnosti (dejavnost *K/74.4 Oglaševanje*) so v letu 2005 znašali 62,2 milijard SIT (Vir: Poslovni splet GVIN, 2006), kar seveda zajema vse dejavnosti tržnokomunikacijskega spleta (poleg oglaševanja še neposredno trženje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi in osebna prodaja). Če se torej omejimo samo na oglaševanje, lahko ugotovimo, da so imele agencije s tega naslova **23,6 milijard** tolarjev prihodkov. Kot sem že omenil, je celotna (neto) vrednost oglaševanja znašala **33,6 milijard** – torej lahko zaključimo, da je kar 70% aktivnosti v povezavi z oglaševanjem opravljeno preko oglaševalskih agencij.

Tabela 2: Delež podjetij, ki oglašujejo s pomočjo oglaševalskih agencij (v 1000 SIT)

Čisti prihodki od prodaje vseh podjetij v dejavnosti Oglaševanje (dejavnost <i>K/74.4</i> )	<b>A</b>	62.200
Delež oglaševanja v tržnokomunikacijskem spletu	<b>B</b>	38%
Čisti prihodki od prodaje z naslova oglaševanja	$C=A \times B / 100$	23.600
Neto vrednost oglaševanja v letu 2005	<b>D</b>	33.600
Delež oglaševalskih aktivnosti, opravljenih preko oglaševalskih agencij	$E=C / D \times 100$	70%

Vir: Poslovni splet GVIN, 2006.

Na podlagi podatka o deležu oglaševalskih aktivnosti, opravljenih preko oglaševalskih agencij in podatka o vrednosti oglaševanja na plakatih, revijah in prilogah dnevnikov v l. 2005, katerega izračun je prikazan v Tabeli 1 na prejšnji strani, lahko **ocenimo vrednost segmenta oglaševalskih agencij**, ki znaša **5.645 MIO SIT**.

Tabela 3: Ocena vrednosti segmenta oglaševalskih agencij in segmenta podjetij, ki oglaševanje izvajajo znotraj oddelkov trženja (v 1000 SIT)

Vrednost oglaševanja na plakatih, revijah in prilogah dnevnikov v l. 2005	<b>A</b>	8.064
Delež oglaševalskih aktivnosti, opravljenih preko oglaševalskih agencij	<b>B</b>	70%
Ocena vrednosti segmenta oglaševalskih agencij	$C=A \times B / 100$	<b>5.645</b>
Ocena vrednosti segmenta podjetij, ki oglaševanje izvajajo znotraj oddelkov trženja	$D=C - A$	<b>2.419</b>

Vir: Lastni izračuni (2006).

Z izračunano vrednostno oceno segmenta oglaševalskih agencij pa smo pravzaprav dobili tudi oceno za naš drugi tržni **segment**, torej **podjetja, ki oglaševanja ne zaupajo agencijam**, ampak aktivnosti, povezane z oglaševanjem izvajajo oziroma organizirajo sami znotraj svojih oddelkov trženja. Ocena tega segmenta znaša **2.419 MIO SIT** - gre namreč za razliko med celotno vrednostjo našega potencialnega trga in oceno segmenta oglaševalskih agencij - (Tabela 3 na strani 14).

Oglaševanje se kot eden od elementov tržnokomunikacijskega spleta stalno spreminja, zato je na tem mestu smiselno omeniti nekaj pomembnejših trendov na področju oglaševanja:

- Največji trend tako po svetu kot tudi v Sloveniji je **eksplozija števila medijev** – dandanes se oglasi pojavljajo praktično povsod, kamor seže človeško oko. Zato je toliko bolj pomembno, da medij ponuja neko novost oziroma lastnost, po kateri se razlikuje od ostalih, konkurenčnih medijev in ki pritegne pozornost ljudi ter posledično pripomore k višji uspešnosti oglasa.
- V Sloveniji je leta 2005 največjo rast v primerjavi z letom 2004 doseglo **oglaševanje na plakatih** – ta je znašala dobrih 68 % (Vir: Petrov, Bruto vrednost oglaševanja, 2005).
- Naročniki postajajo vse bolj nezadovoljni s sistemom plačevanja nespremenljivih provizij, zato se **podjetja odločajo za povezavo plačila agenciji z uspehom oglaševalske akcije**. Za denar, ki ga namenijo v oglaševalske namene, zahtevajo transparentnost in rentabilnost, ki jo merijo predvsem z uspešnostjo posamezne akcije. Torej bolj kot je akcija uspešna, višja je provizija (Kotler, 1996, str. 628).

#### 4.3. KONKURENCA

Konkurenca je v Sloveniji na področju tiskanih medijev velika, vendar je potrebno poudariti, da ponudniki oziroma izdelovalci tiskanih medijev za naše podjetje pomenijo le posredno konkurenco. Neposredne konkurence, torej podjetij, ki bi se ukvarjala z lentikularnim tiskom, v Sloveniji zaenkrat še ni. Seveda je pri proučevanju konkurence potrebno biti pozoren tudi na sosednje države, predvsem Italijo, Avstrijo in Madžarsko, še posebej sedaj, ko je Slovenija članica Evropske unije in ni nikakršnih omejitev (carine, kvote...) za nastop tujih podjetij pri nas. Kljub temu pa lahko tako sodeč po podatkih, ki sem jih zbral z anketo, kot tudi po lastnem opazovanju, sklepam, da tuja podjetja na tem področju ne nastopajo v vidnem obsegu.

V Sloveniji se s tiskom plakatov, panojev, brošur in ostalih reklamnih površin ukvarja relativno veliko podjetij. Le-ta so večinoma tehnološko čedalje bolj opremljena, raven kakovosti se je v zadnjih nekaj leti občutno zvišala, prihajajo nove (digitalne) tehnike tiska, ki dopuščajo manjše serije in zato izpodrivajo ostale tehnike (sitotisk...). Odstopanj v kakovosti in cenah tiskanja med podjetji je vse manj. Podjetjem v tej panogi (dejavnost *D/22.22 Dr. tiskarstvo*) je preostalo predvsem konkuriranje na področju poprodajnih storitev in hitrosti

dobave izdelkov, ki pa je na tem področju eden izmed najpomembnejših dejavnikov pri izbiri dobavitelja. Med večjimi podjetji panogi, ki se ukvarjajo s tiskom v reklamne namene in torej pomenijo posredno konkurenco našemu podjetju, lahko omenimo podjetji Foto Tabor d.o.o. in Atelje B&M d.o.o., ki ponujata predvsem digitalni tisk oz. print na različne materiale, medtem ko so med podjetji z večjimi nakladami vidnejša Cetis d.d. in Etiketa d.d.. Seveda je poleg teh v panogi še nekaj drugih večjih podjetij, ki se primarno ne ukvarjajo z reklamnim tiskom, zato jih na tem mestu ne omenjam.

Tabela 4 : Posredno konkurenčni podjetji

	<b>Foto Tabor d.o.o.</b>	<b>Atelje B&amp;M d.o.o.</b>
Prihodki od prodaje (v tisoč SIT)	344.200	220.000
Št. zaposlenih	17	13
Tržni delež	4,2 %	2,7 %
Dobiček na zaposlenega (v tisoč SIT)	3.203	1.134
Stopnja zadolženosti	0,84	0,20

Vir: Poslovni splet GVIN, 2006.

Kljub temu, da gre sicer z vidika našega podjetja za posredno konkurenco, bom izpostavil ključne **prednosti in slabosti konkurence**. Prednost že obstoječih podjetij je predvsem že uveljavljeno ime na slovenskem tržišču in posledično tudi redne stranke, s katerimi sodelujejo. Iz izkušenj mi je znano, da so v Sloveniji poslovne vezi med naročniki in dobavitelji precej močne, še posebej, če gre za dolgoročno in obojestransko uspešno sodelovanje. Dobri poslovni kontakti in referenčne liste so torej velika prednost podjetij, ki že dalj časa delujejo v panogi. Kot slabost pa bi izpostavil predvsem časovno realizacijo naročil. Danes živimo v času, ko poslovni procesi potekajo večinoma na osnovi »just in time« - in tako je tudi v oglaševanju. Zato bi morala podjetja svoje proizvodne procese in protokol izvedbe naročil reorganizirati tako, da bi lahko izdelke dobavili v nekaj dneh. Manjša podjetja so s tega vidika nekoliko bolj prilagodljiva, vendar pa je pri njih pogosto problem tehnološke narave. Poleg tega pri konkurenci ni zaznati veliko novih, inovativnih uporab (reklamnih) izdelkov, ki jih izdelujejo.

Tabela 5: Prednosti in slabosti konkurence

<b>Prednosti konkurence</b>	<b>Slabosti konkurence</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>uveljavljeno ime</i></li> <li>- <i>stalne stranke</i></li> <li>- <i>dobri poslovni kontakti</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>dolgi dobavni roki</i></li> <li>- <i>slaba inovativnost uporabe reklamnih izdelkov</i></li> </ul>

Vir: Lasten prikaz.

Glavna prednost našega podjetja pred posrednimi konkurenti je izdelek sam, saj bo ponudil popolnoma nove razsežnosti oglaševanja in bo kot tak pomenil novost na oglaševalskem trgu. Seveda pa ta prednost temelji na znanju in nekaj izkušnjah, ki jih imamo pri izdelavi lentikularnih izdelkov. Tukaj mislim predvsem na poznavanje samega postopka izdelave, tako s programskega kot tudi tehničnega vidika, ter oblikovanje in pravilno izbiro različnih motivov oziroma slik, iz katerih je sestavljena končna slika, ki se potiska na lentikularno plastično maso. Pomembna konkurenčna prednost bo tudi ustrezno zasnovan marketing, ki ne bo dajal poudarka samo pridobivanju novih strank, ampak tudi gradnji dolgoročnih odnosov. Vse naše stranke bodo deležne visoke ravni svetovanja, saj jih glede na podatke, ki sem jih zbral z anketo, večina lentikularnega oglaševanja ne pozna. Seveda pa se tako kot povsod tudi v lentikularni tehnologiji stvari stalno razvijajo, zato nameravamo naše zaposlene na tem področju tudi stalno izobraževati z namenom ponuditi strankam izdelke, ki bodo v čimvečji meri zadovoljevali njihove potrebe. Poleg tega bomo gradili na zanesljivosti, saj je dandanes v poslovnem svetu, še posebej pa v oglaševanju, realizacija naročil v dogovorjenem izvedbenem roku nujnost, brez katere podjetje le težko obdrži zadovoljne stalne stranke. Kot prednost velja omeniti tudi nižjo stopnjo zadolženosti našega podjetja (v prvem letu znaša 0,21) od panožnega povprečja, kjer je bilo v letu 2004 kar 54 % celotnih sredstev financirano z dolžniškimi viri.

Slabost podjetja je predvsem v tem, da gre za polnoma novo podjetje na trgu. Na začetku pričakujemo nekaj več težav pri pridobivanju poslov zaradi pomanjkanja referenc oziroma priporočil, ki imajo v tej dejavnosti dokaj velik pomen. Poleg tega pa je slabost tudi v veliki odvisnosti od dobaviteljev lentikularne plastične mase. Na svetu je le nekaj proizvajalcev te mase, ki so tudi precej geografsko oddaljeni; v svetu je največji proizvajalec podjetje LPC Ltd., ki ima evropsko podružnico registrirano v Belgiji. Po drugi strani pa je ta slabost obenem tudi prednost, saj je dobavitelj lentikularne plastične mase relativno težko najti.

#### **4.4. SPROTNO OCENJEVANJE TRGA**

Podjetje si bo v prihodnosti zgradilo lastno bazo podatkov, ki bo poleg osnovnih podatkov (naziv podjetja, naslov, telefonska številka...) vsebovala tudi podatke o nakupih naših strank – datum, število nakupov, vrednost in predmet posameznega nakupa. Na ta način bomo lažje spremljali potrebe posameznih strank in se jim posvečali na bolj individualni ravni. Občasno bomo izvajali tudi anonimne ankete pri strankah in tako preverjali kakovost naših proizvodov ter odzivnost naših strank. Seveda bomo stalno pozorni tudi na konkurenčna podjetja, njihove tržne deleže in morebitne nove strategije osvajanja tržišča. Na podlagi teh ugotovitev in seveda ob spremljanju posameznih trendov v oglaševanju bomo naše marketinške aktivnosti sproti prilagajali trgu ter posameznim tržnim segmentom. Posvečali se bomo pridobivanju novih strank v povezavi z gradnjo dolgoročnih odnosov.

## 5. EKONOMIKA POSLOVANJA

### 5.1. KOSMATI DOBIČEK IN DOBIČEK POSLOVANJA

Kot je razvidno iz spodnje tabele, bo podjetje v prvem letu poslovalo z izgubo, drugo leto pa bo že doseglo dobiček, ki je predviden tudi v vseh nadaljnjih letih poslovanja. Skladno s povečevanjem prihodkov iz poslovanja se bodo v vseh petih letih proučevanega poslovanja povečevali tudi proizvodjalni stroški. Podjetje bo zaradi večjega obsega prodaje v tretjem in četrtem letu zaposlilo dva nova delavca za delo v proizvodnji.

Tabela 6: Prikaz poslovanja podjetja Lentikus d.o.o. v prvih 5 letih delovanja (v 1000 SIT)

Kazalci poslovanja / Leto	1.	2.	3.	4.	5.
Prihodki poslovanja	44.980	62.400	78.370	94.350	113.990
- Proizvajalni stroški	22.646	29.437	38.511	48.054	55.420
- Amortizacija	4.804	4.804	4.804	4.548	4.540
<b>= KOSMATI DOBIČEK</b>	<b>17.530</b>	<b>28.159</b>	<b>35.055</b>	<b>41.748</b>	<b>54.030</b>
- Stroški prodaje	11.325	11.325	11.425	12.425	12.425
- Stroški uprave	7.520	8.720	8.720	8.720	8.720
<b>= DOBIČEK IZ POSLOVANJA</b>	<b>-1.315</b>	<b>8.114</b>	<b>14.910</b>	<b>20.603</b>	<b>32.855</b>
+ Prihodki financiranja	0	140	770	1.190	1.085
- Odhodki financiranja	624	125	0	0	0
<b>= DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA</b>	<b>-1.939</b>	<b>8.129</b>	<b>15.680</b>	<b>21.793</b>	<b>33.970</b>
- Davek na dohodek pravnih oseb	0	1.870	3.606	5.012	7.813
<b>= ČISTI DOBIČEK</b>	<b>-1.939</b>	<b>6.259</b>	<b>12.073</b>	<b>16.781</b>	<b>26.157</b>

Vir: Izkaz uspeha Lentikus d.o.o. (Priloga 8).

Zaradi zadostnih zmogljivosti strojev in ostale opreme v proučevanih petih letih ne načrtujemo večjih investicij v osnovna sredstva, zato se stroški amortizacije ne bodo bistveno spreminjali. Podjetje bo na začetku del sredstev financiralo z zadolževanjem v obliki kredita, ki bo odplačan v prvih dveh letih poslovanja; kasneje se podjetje ne bo zadolževalo. Davek na dohodek pravnih oseb pa bo podjetje začelo plačevati v drugem letu poslovanja, ko bo začelo poslovati s pozitivnim izidom.

### 5.2. DONOSNOST IN DOBIČEK

Prihodki iz poslovanja bodo v petih letih naraščali hitreje kot proizvodjalni stroški, čeprav bomo v podjetju zaradi predvidenega vstopa konkurenčnih podjetij v tretjem letu poslovanja cene svojih izdelkov nekoliko znižali. Izpad dohodka bomo nadomestili z nižjimi stroški



neposrednega dela in materiala, predvsem lentikularnih leč, kar bomo dosegli z večjo produktivnostjo, boljšim pogajalskim izhodiščem pri dobaviteljih in nenazadnje ekonomijo obsega. Stroški prodaje in uprave se v enakem obdobju ne bodo bistveno spreminjali, zato bo dobiček podjetja stalno naraščal, tako da bo v petem letu znašal okoli 34 milijonov SIT. Glede na to, da bo s tem naraščal tudi davek od dohodka, bo podjetje v petem letu doseglo skoraj 26,2 milijonov čistega dobička.

V proučevanih petih letih poslovanja pričakujemo donosnost, ki bo vsekakor upravičila smiselnost investiranja kapitala v naše podjetje. **Interna stopnja donosa** naj bi namreč znašala približno **27,4 %**. Kot lahko vidimo spodaj na sliki 5, bo tako donosnost sredstev, izražena s kazalnikom ROA, kot tudi donosnost kapitala (ROE), naraščala skozi vseh pet let.

Kazalnik ROA je v prvem letu negativen, kar je posledica začetka poslovanja podjetja, kasneje pa v vseh letih narašča, saj podjetje stalno povečuje dobiček, tako da v petem letu znaša kar 0,62.

Z vidika lastnika je kazalec ROE najpomembnejši izmed kazalcev donosnosti, saj kaže, koliko dobička se bo ustvarilo s kapitalom, ki ga vlagatelji vložijo. Za vlagatelje je pomembno, da bodo po določenem obdobju dobili več kot pri podobno tvegani naložbi. Podjetje Lentikus je s tega vidika nedvomno privlačna naložba, saj v petem letu doseže že vrednost 1,08.

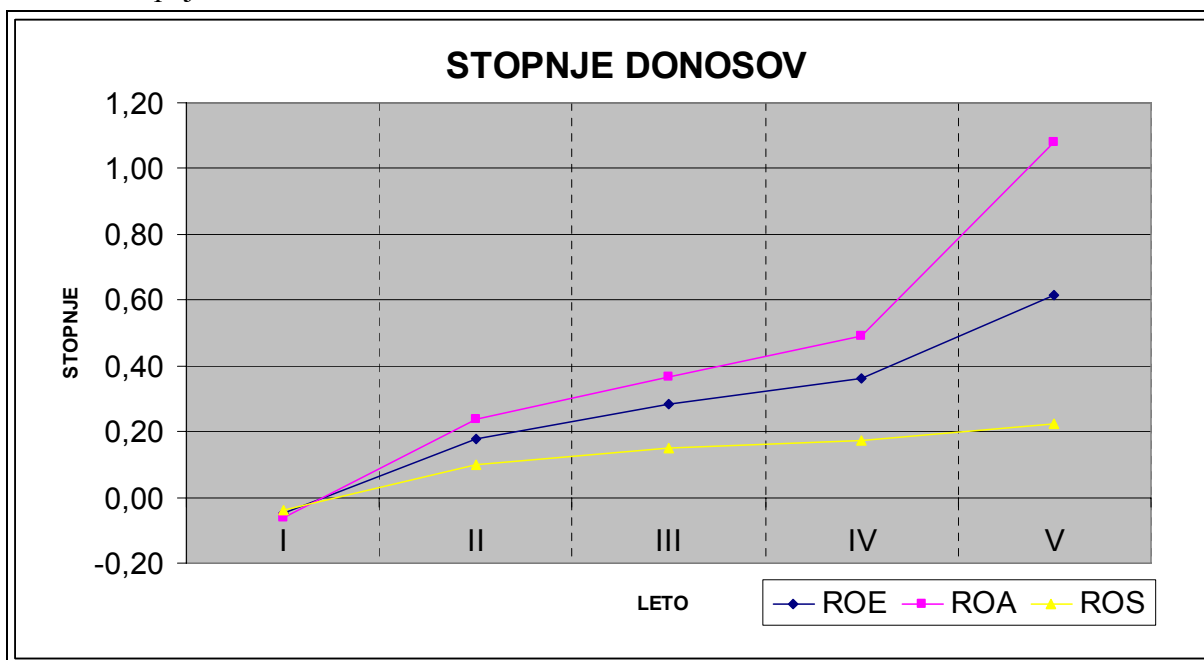
Bistvenih sprememb v obeh kazalnikih ne pričakujemo, saj zaradi zadostnih proizvodnih zmogljivosti ne načrtujemo dodatnih investicij v osnovna sredstva. Le v primeru, da bi obseg prodaje rasel z večjimi stopnjami rasti kot je predvideno, bi zaradi posledično potrebnih investicij kazalca rahlo padla. Tudi delež dobička v prihodku, ki je izražen s kazalcem ROS, se bo v prvih petih letih poslovanja stalno zviševal in v petem letu dosegel 23%.

Tabela 7: Gibanje stopenj donosa v prvih petih letih poslovanja

Kazalnik/Leto	1.	2.	3.	4.	5.
ROA	-0,05	0,18	0,29	0,37	0,62
ROE	-0,07	0,24	0,38	0,50	1,08
ROS	-0,04	0,10	0,15	0,18	0,23

Vir: Izkaz uspeha Lentikus d.o.o. (Priloga 9).

Slika 5: Stopnje donosov



Vir: Izkaz uspeha Lentikus d.o.o. (Priloga 9).

### 5.3. SESTAVA STROŠKOV PODJETJA

Med variabilne stroške podjetja lahko uvrstimo stroške porabljenega materiala (predvsem lentikularne leče in tiskarska barva), zunanjih storitev (transport in storitve študentskega servisa) ter neposrednega dela (priložnostno delo študentov v proizvodnji in variabilni del plače tržnika). Stalni stroški v podjetju zajemajo proizvodjalne stalne stroške (plača tiskarja in grafičnega oblikovalca, ogrevanje, komunalni stroški, drobni inventar), stroške prodaje (fiksni del plače tržnika, oglaševanje, katalogi, obisk sejmov, vzdrževanje spletnih strani), stroške uprave (plača direktorja, izobraževanje, elektrika, telefon, internet, zavarovanje) in stroške financiranja.

V prvem letu poslovanja predstavljajo največji del stroškov stalni stroški, kar je posledica relativno nizkih prihodkov iz poslovanja. Seveda se z večanjem prihodkov sorazmerno povečujejo tudi variabilni stroški, tako da se v petem letu njihov delež ustali blizu 37%, delež fiksnih stroškov pa pri 34%. Preostalih 29% prihodkov v petem letu poslovanja predstavlja dobiček pred obdavčitvijo.

Tabela 8: Delež stroškov v strukturi odhodkov podjetja (v %)

<b>Vrsta stroškov / Leto</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>
Stroški materiala (VC)	21,5	21,4	18,1	18,0	18,1
Stroški storitev (VC)	4,8	4,3	4,5	4,4	4,5
Stroški neposrednega dela (VC)	11,5	10,9	11,3	11,3	11,3
Stroški amortizacije (FC)	10,7	7,7	6,1	4,8	3,9
Proizvajalni stalni stroški (FC)	12,5	10,4	14,8	16,5	14,4
Stroški prodaje (FC)	25,2	18,1	14,4	13,0	10,8
Stroški uprave (FC)	16,7	13,9	11,0	9,1	7,6
Stroški financiranja (FC)	1,4	0,2	0	0	0
Prihodki poslovanja (v tisoč SIT)	44.980	62.400	78.370	94.350	113.990

Vir: Izkaz uspeha Lentikus d.o.o. (Priloga 9).

#### **5.4. UPRAVLJANJE Z DENARNIM TOKOM PODJETJA**

Podjetje bo zaradi začetnih investicij v osnovna sredstva doseglo pozitivni denarni tok v drugem letu poslovanja. Zaradi zadostnih zmogljivosti v proučevanih petih letih ob predvideni 25% povprečni rasti prodaje ne načrtujemo novih investicij, zato bo podjetje v četrtem in petem letu izplačalo del dobička lastnikom. V drugem letu bo podjetje del sredstev, ki jih bo potrebovalo za nadomestitev izrabljene opreme, naložilo v vzajemne sklade. Denarni tok se bo stalno krepil, tako da likvidnostnih težav ne pričakujemo.

### **6. NAČRT TRŽENJA**

#### **6.1. CELOTNA TRŽENJSKA STRATEGIJA**

Strategija marketinga se rodi, živi in umre s kupcem. Najpomembneje je upoštevanje kupca in njegovih želja, pri tem pa je potrebno pozabiti na svoje ideje, vizije, interese, ki niso neposredno povezani s strankami (Gerber, 2004, str. 171)

Podjetje bo ponujalo svoj asortiman izdelkov in storitev (lentikularni izdelki veliko in malo formatnega tiska ter montaža velikoformatnih izdelkov) po vsej Sloveniji. Z raziskavo, ki sem jo opravil med 88-imi podjetji, sem ugotovil, da kar dve tretjini vprašanih ne pozna lentikularnega tiska. Če želimo uspešno vstopiti na trg in si ustvariti tržni delež, ki nam bo omogočil dolgoročen obstoj in razvoj podjetja, moramo oblikovati trženjsko strategijo, ki bo osredotočena predvsem:

- na kupca in njegovo zadovoljstvo
- na kakovost proizvodov in storitev
- na hitrost izvedbe naročil

*Osredotočenje na kupca* je pomembno za vsako podjetje, še posebno pa za tista, ki ponujajo izdelke, ki jih kupci (še) ne poznajo dovolj dobro in jim jih je treba ustrezno predstaviti. Naša

prodajna predstavica bo zato osebno obiskala potencialne kupce, jim prikazala delovanje lentikularnih izdelkov, njihove prednosti in možnosti, ki jih ponujajo. Z osebnim obiskom bomo pridobili tudi povratne informacije in prve vtise potencialnih strank glede naše ponudbe, navsezadnje pa je na ta način moč priti tudi do novih idej, ki izhajajo iz potreb posameznih podjetij. Poleg tega je gradnja dolgoročnih odnosov s kupci za naše podjetje toliko bolj pomembna zaradi procesa pri morebitnem naročilu, ki zahteva svetovanje in uskladitev interesov stranke z možnostmi proizvodnje. S tem mislim predvsem na primerno izbiro motivov, barv ozadja in podobnih detajlov s ciljem izdelati kvaliteten reklamni izdelek, ki bo služil svojemu osnovnemu namenu.

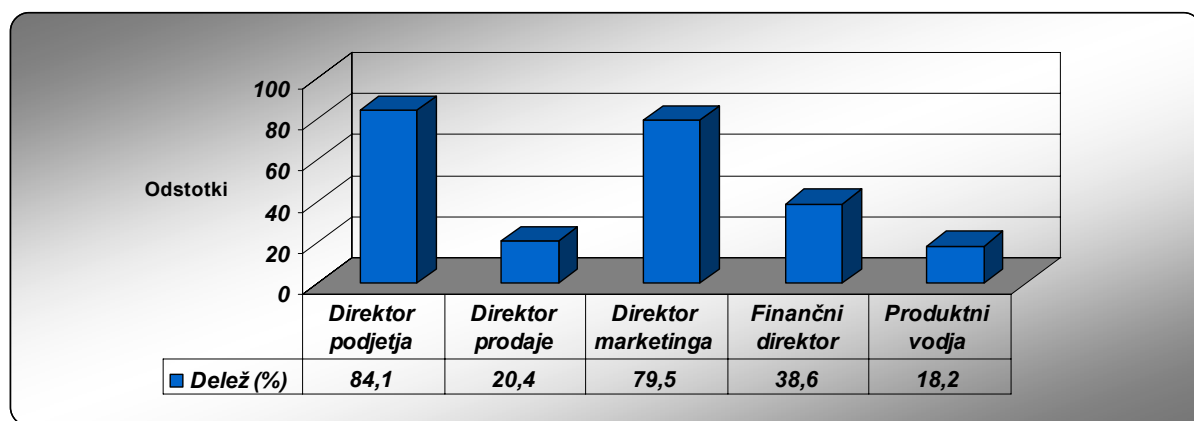
V podjetju se zavedamo, da *osredotočenje na kakovost* v današnjem poslovnem svetu ni več nekakšna ključna konkurenčna prednost, ampak že kar nujnost, kateri je potrebno posvetiti veliko pozornosti. Kakovost bomo zagotavljali skozi vse faze nakupnega procesa – od naročila, priprave za tisk, same proizvodnje, dostave in namestitve. V fazi naročanja bomo stranki svetovali in ji predlagali najboljše rešitve glede samega motiva. Pri lentikularnem tisku je treba namreč opozoriti na določena dejstva, ki lahko vplivajo na vidnost motiva in posledično na kakovost izdelka (npr. izogibanje prevelikim barvnim kontrastom, izbira optimalne resolucije tiska glede na oddaljenost gledanja itd.). Proučevanju vseh dejavnikov in potrditvi naročila sledi priprava za tisk, ki je z vidika kakovosti zelo pomembna faza. Ena sama napaka v računalniški obdelavi motiva se v proizvodnji prenese na vsako enoto končnega izdelka, kar posledično pomeni finančno izgubo v obliki porabljenega materiala in izgube časa. Ta faza zahteva veliko zbranost računalničarja in visoko stopnjo kontrole, zato ji bo vsekakor potrebno nameniti dovolj delovnega časa za najboljšo izvedbo. V proizvodnji se bo kakovost zagotavljala predvsem s stalnim nadzorom tiskarskih strojev in predhodno kontrolo ustreznosti dobavljenih lentikularnih leč. V zadnjih dveh fazah (dostava in namestitve) pa je potrebno biti pozoren predvsem na pazljivo ravnanje s končnimi izdelki, saj lahko pride pri prevozu in namestitvi do poškodb leč, kar vpliva na vidnost potiskanega motiva. Izvajanje in nadzor kakovosti bomo vgradili že v sam proizvodni proces, tako da bo vsak izvajalec v posamezni fazi sam zadolžen in odgovoren za ustrezno kakovost njegovega dela.

Tudi *osredotočenje na hitrost* bo ena od vrlin podjetja Lentikus d.o.o. V oglaševanju je rok izvedbe zelo pomemben, saj je oglaševalska akcija velikokrat terminsko zastavljena ali načrtovana v povezavi z drugimi aktivnostmi. Zato si bomo v podjetju vedno prizadevali k izpolnitvi naših obveznosti, saj smo prepričani, da nam bo z zanesljivostjo (in seveda kakovostjo) uspelo zgraditi trdne dolgoročne odnose.

Kot je omenjeno že v četrtem poglavju, bo podjetje svoj potencialni trg razdelilo na dva segmenta: oglaševalske agencije na eni strani ter podjetja, ki odločitve o tržnem komuniciranju prepuščajo lastnim oddelkom trženja, na drugi strani. V segmentu oglaševalskih agencij bodo glavna ciljna skupina direktorji medijev, katerih naloga v agencijah je tudi izbira medijev. V segmentu podjetij, ki imajo trženjsko komuniciranje

organizirano znotraj oddelkov trženja, pa bodo glavna ciljna skupina predvsem direktorji marketinga, ki po rezultatih opravljene ankete kar v 80 odstotkih sodelujejo pri odločitvi o razporejanju oglaševanju namenjenih sredstev (Slika 6). Poleg tega pa bomo svojo ponudbo predstavili tudi kreativnim direktorjem, saj menimo, da lahko pogled z njihovega zornega kota tudi pripomore k uspešnejšemu prodoru naših izdelkov na tržišče.

Slika 6: Sodelujoči pri določanju oglaševalskega proračuna v podjetju



Vir: Rezultati ankete (Priloga 7).

Trženje bo v obeh segmentih potekalo na enak način, in sicer z osebnim obiskom našega tržnika, ki bo dosledno predstavil ponudbo, razložil način delovanja izdelkov in njihove možne uporabe v trženjske namene. Kot podporni material bomo pripravili manjše kataloge, ki bodo vključevali vzorce vseh možnih animacijskih učinkov, ki jih je moč doseči z lentikularnim tiskom, ter okvirne cene za naše proizvode. Na ta način bomo pristopili vsem oglaševalskim agencijam v Sloveniji, medtem ko bomo v segmentu podjetij zaradi relativno visokih stroškov osebno obiskali le večja in srednje velika. Seveda pa bo naš predstavnik obiskal tudi vsa tista manjša podjetja, ki bodo izkazala interes za naše izdelke in izrazila željo za osebno predstavitev. Podjetje bomo promovirali tudi na raznih sejmih oziroma prireditvah, med katerimi bi izpostavil predvsem MOS (Mednarodni obrtni sejem) v Celju in SOF (Slovenski oglaševalski festival), ki je osrednji dogodek oglaševalske stroke v Sloveniji, na katerem vsako leto izbirajo najboljše oglaševalske rešitve. Seveda pa bomo del sredstev namenili tudi oglaševanju, predvsem v obliki lentikularnih reklamnih tabel, ki jih bomo za krajši čas nameščali po vsej Sloveniji na za ta namen najete površine (jumbo plakati, table na uličnih svetilkah...). Podjetje bo imelo tudi svojo internetno stran, ki bo imela funkcijo informiranja o izdelkih in storitvah, preko spletnega serverja pa bodo stranke lahko poslale elektronsko naročilo in dostavile motive ter ostale podatke, ki jih potrebujemo za tisk. Na ta način bomo bistveno poenostavili proces naročila.

## 6.2. CENOVNA STRATEGIJA IN PRODAJNA POLITIKA

Za tiskanje je značilno, da je cena odvisna predvsem od količine, saj zaradi relativno visokih stroškov priprave za tisk cena ob večji količini pada. Še do pred nekaj leti je bil eden ključnih dejavnikov, ki so vplivali na ceno tiska, tudi število barv v motivu, saj je bilo potrebno za vsako barvo pripraviti poseben film (prozorna folija z negativom motiva), s katerim se je nato nanašalo vsako barvo posebej. Vendar pa ima danes zaradi digitalne obdelave in priprave za tisk ta parameter, kar zadeva stroške, čedalje manjšo vlogo.

Seveda je cena odvisna tudi od velikosti oziroma površine tiska posameznega izdelka, saj smo s posameznim strojem omejeni z maksimalno možno širino tiska. Tako nam offset stroj dovoljuje tisk do velikosti 50 x 60 cm, veliko formatni ploskovni printer pa do velikosti 100 x 150 cm. Ravno zaradi obeh omenjenih razlogov (količine in površine) smo v podjetju oblikovali dve skupini izdelkov - veliko-formatni tisk s površino tiska nad 0,5 m<sup>2</sup> in malo-formatni tisk s površino tiska pod 0,5 m<sup>2</sup>. Za vsako smo v podjetju, seveda po tehtni proučitvi proizvodnje in tržnih razmer, določili svojo prodajno ceno. V nadaljevanju bom predstavil značilnosti proizvodnje za vsako skupino izdelkov in razložil, zakaj prihaja do razlike v ceni.

Kot sem omenil že v tretjem poglavju, bomo v skupino izdelkov veliko-formatnega tiska uvrščali predvsem reklamne table, panoje, POP... Za te izdelke je značilno, da gre večinoma za majhne naklade istega motiva, njihova površina pa lahko dosega tudi 10 m<sup>2</sup> in več. Prav zaradi majhnih naklad in velike površine bomo te izdelke tiskali na veliko formatnem ploskovnem printerju, na katerem bomo lahko potiskali polo lentkularnih leč (50 x 70 cm) v celoti. Seveda bo zaradi fizičnih omejitev glede velikosti lentkularnih pol posamezen motiv potrebno tiskati v večih delih, nato pa pri nameščanju sestaviti ustrezne dele skupaj tako, da bodo tvorili smiselno celoto. Ta skupina izdelkov torej zahteva veliko vložnega dela za računalniško obdelavo in pripravo motiva, poleg tega pa je zaradi kasnejšega sestavljanja potrebno veliko pozornosti tudi pri samem tisku, kar bistveno vpliva na hitrost izdelave. Ob upoštevanju navedenih dejstev in proučitvi ponudbe posredno konkurenčnih podjetij, smo v podjetju izdelkom v tej skupini določili neto prodajno ceno v višini 12.000 SIT za m<sup>2</sup>. Cena bo od klasičnih veliko-formatnih tabel in panojev višja od 30% do 50%, vendar še vseeno bistveno nižja od primerljivih elektronskih tabel, ki prav tako omogočajo gibljivo sliko motiva.

V skupino malo-formatnih izdelkov bomo uvrščali predvsem letake, plakate, priloge revijam, časopisom, brošure in podobne reklamne izdelke, ki ne presegajo površine 0,5 m<sup>2</sup>. Ponavadi gre pri teh izdelkih za večje naklade, zato jih je zaradi višje hitrosti in posledično višje produktivnosti, kljub nekoliko višjim stroškom priprave, smiselno tiskati na offset tiskarskem stroju. Po pregledu cen posredno konkurenčnih proizvodov smo se v podjetju odločili za ceno 4.000 SIT/m<sup>2</sup>, kar je sicer nekoliko dražje od standardnih letakov.

Podjetje bo svojim strankam ponujalo tudi montažo lentikularnih izdelkov veliko-formatnega tiska, saj želimo omogočiti čim enostavnejše naročanje po načelu »vse na enem mestu«. Poleg tega so naši zaposleni seznanjeni z lentikularno tehnologijo in poznajo njene šibke točke (predvsem glede poškodb površine leč, ki lahko povzročijo slabšo vidnost motiva in tako ključno vplivajo na kakovost izdelka). Cena montaže bo znašala 20.000 SIT, kar je nekoliko nižje od cen storitev montaže pri konkurenčnih podjetjih, saj gre za komplementarno storitev, ki bo dopolnjevala osnovni (lentikularni) prodajni program.

### **6.3. PRODAJNE POTI**

Podjetje je že z samim definiranjem segmentov deloma opredelilo svoje prodajne poti, preko katerih bodo naši izdelki prišli do ciljnih kupcev. V segmentu oglaševalskih agencij bo namreč šlo za posredno prodajno pot, saj so oglaševalske agencije pravzaprav posredniki med naročnikom oglasa in ponudnikom oz. izdelovalcem medijev. Nasprotno pa bo Lentikus v segmentu podjetij, ki za oglaševanje skrbijo znotraj svojih oddelkov, razvil ničelno raven tržne poti in bo torej svoje izdelke prodajal neposredno končnim odjemalcem (Kotler, 1998, str. 529).

V obeh segmentih se bo izdelke ponujalo predvsem preko prodajne predstavnice, ki bo zadolžena za celoten proces prodaje (od predstavitve do naročila), pri manjših podjetjih pa tudi preko telefona in neposredne pošte. Naročene izdelke bomo dostavljali z našim dostavnim vozilom, stroški dostave pa bodo vedno vključeni v ceno. Pri izdelkih veliko-formatnega tiska bo v veliki večini primerov potrebna tudi montaža, tako da se bodo stroški dostave deloma pokrili, pri malo-formatnem tisku pa bomo večje količine dostavili z našim vozilom, manjše pa tudi preko pošte.

### **6.4. TRŽNO KOMUNICIRANJE**

Podjetje Lentikus bo poslovalo predvsem na medorganizacijskem trgu in ker gre za novost na slovenskem tržišču, ki zahteva podrobnejšo predstavitev, smo se v okviru tržnega komuniciranja odločili za trženje preko prodajne predstavnice. Ta bo osebno obiskala potencialne stranke, jim s pomočjo podpornega materiala predstavila naše izdelke in možnosti, ki jih ponujajo. S podpornim materialom mislim predvsem na katalog, ki bo poleg opisa, fotografij in načinov možnih uporab lentikularnih izdelkov vseboval tudi vzorce, s katerimi bodo stranke dobile še jasnejšo predstavo o delovanju lentikularne tehnologije. Prodajna predstavnica bo v segmentu oglaševalskih agencij obiskala vse subjekte, saj je z vidika našega podjetja ta segment precej pomemben v smislu prodajnih možnosti in dolgoročnega sodelovanja. V segmentu podjetij, ki oglaševanja ne prepuščajo oglaševalskim agencijam, pa bomo izdelke tržili predvsem na dva načina: v večjih in srednje velikih podjetjih osebno preko prodajne predstavnice, v manjših pa po predhodnim telefonskim dogovorom z neposredno pošto, ki bo vsebovala katalog z vzorci.

Sicer v manjši meri, pa vendarle bo tržno komuniciranje potekalo tudi v obliki oglaševanja na lentikularnih tablah in panojih, ki jih bomo za krajši čas nameščali po vsej Sloveniji na za ta namen najete površine. Občasno se bomo z lastnim lentikularnim oglasom pojavljali tudi v strokovnih revijah z oglaševalsko tematiko, saj bomo na ta način dosegli našo ciljno skupino, torej ljudi, ki v podjetjih oziroma oglaševalskih agencijah odločajo o razporeditvi oglaševalskih sredstev. Poleg tega se bomo redno promovirali tudi na Mednarodnem obrtnem sejmu v Celju. Seveda bo podjetje imelo tudi svojo spletno stran, ki jo bomo vpisali v vse spletne iskalnike (Najdi.si, Matkurja, Google, Yahoo...), saj je moč internetnega medija kot ene od možnih predstavitev izdelkov čedalje večja.

Podjetje bo v svojem tržno komunikacijskem spletu torej največ pozornosti posvečalo naslednjim trem elementom:

**Oglaševanje** ima pomembno funkcijo zlasti pri uvajanju novih izdelkov in storitev, ko je potrebno vzpodbuditi začetno povpraševanje, kupce opozoriti na obstoj izdelka, možnosti uporabe in način funkcioniranja. (Starman, 1996, str. 17). Uporabili ga bomo za obe skupini proizvodov – veliko in malo-formatni lentikularni tisk. Potekalo bo v obliki reklamnih tabel in panojev, ki jih bomo namestili v večjih mestih po vsej Sloveniji, ter v obliki oglasov v strokovnih revijah (MM - Marketing Magazin...). Osnovni namen oglaševalske akcije bo predvsem informativne narave, saj želimo tako strokovni kot tudi laični javnosti čimbolje predstaviti lentikularno tehnologijo in možnosti njene uporabe v trženjske namene.

**Osebna prodaja** bo najpomembnejši element tržnega komuniciranja v našem podjetju. Lentikularne izdelke je kot novost na slovenskem tržišču potrebno temeljito predstaviti, kar je najbolje izvedljivo preko prodajnega predstavnika, ki osebno obiše potencialne stranke. Poleg tega je za oglaševalske izdelke značilno, da je proces nakupnega odločanja relativno daljši in da odločitev ponavadi sprejema več oseb, kar le še potrjuje smiselnost izbire osebne prodaje kot primarnega elementa tržno komunikacijskega spleta.

**Neposredno trženje** bo prišlo v poštev predvsem v manjših podjetjih, pri katerih so potrebe oziroma obseg oglaševanja manjše, kar zmanjšuje verjetnost nakupa. Zaradi relativno visokih stroškov osebne obiska in predstavitve smo se v podjetju odločili, da bomo ta del segmenta poskušali doseči s pomočjo katalogov z vzorci, ki jih bomo naslovili na direktorja podjetja ali direktorja oddelka trženja. Neposredno trženje bo potekalo v povezavi s trženjem po telefonu, preko katerega bomo predhodno preverili, ali so tovrstni izdelki za poklicano podjetje sploh zanimivi. Na ta način bomo izločili vsa podjetja, ki oglaševalskih izdelkov pri svojem poslovanju ne potrebujejo.

Vsaki stranki in osebi, ki ima stik z našim podjetjem, bomo skušali ustreči v največji meri, vedno se bomo držali dogovorjenega in tako gradili dobre poslovne odnose, saj se zavedamo, da so na dolgi rok zadovoljne stranke temelj dobrega poslovanja, poleg tega pa se na ta način ustvarja tudi neformalna reklama od ust do ust med ljudmi samimi.



## **7. PROIZVODNI NAČRT**

### **7.1. GEOGRAFSKA LOKACIJA PODJETJA**

Poslovni prostori podjetja Lentikus se bodo nahajali v središču Celja, na Gubčevi ulici 6. Na tem naslovu bo poleg proizvodnih prostorov tudi glavna pisarna, ki bo deloma urejena kot razstavno prodajni prostor, kjer si bodo lahko naše potencialne stranke in poslovni partnerji ogledali vse izdelke, ki jih ponujamo. Prostori se nahajajo na zelo frekventni lokaciji, zato bomo na pročelju stavbe namestili veliko lentikularno reklamno tablo, ki bo nazorno prikazala našo dejavnost.

### **7.2. POSLOVNI PROSTORI**

Poslovni prostori so v moji lasti in jih bom ob ustanovitvi podjetja v obliki mojega stvarnega vložka prenesel v last podjetja. Pisarniških prostorov je 50 kvadratnih metrov, kar zadostuje za glavno pisarno in razstavno prodajni prostor. Oba prostora sta v bistvu že opremljena, nameravam le nekoliko preurediti ter novi dejavnosti prilagoditi razporeditev pohištva in notranje opreme. V isti stavbi se nahaja prostor, ki ga bomo preuredili v proizvodnega, del pa v manjše skladišče. Prostor ima dober tovorni dostop in ustrezno namembnost, tako da je zelo primeren za tiskarsko proizvodnjo. V prihodnosti ne nameravam menjati sedeža podjetja, saj trenutna lokacija zadovoljuje vse naše potrebe, v primeru večjega obsega prodaje in proizvodnje pa ponuja tudi veliko možnosti glede razširitve – bodisi z dograditvijo prizidka, bodisi z nakupom dodatnih prostorov v neposredni bližini.

### **7.3. OPERATIVNI CIKLUS**

Ponudbo podjetja lahko razdelimo na dve skupini proizvodov:

1. izdelki veliko formatnega lentikularnega tiska (nad 0,5 m<sup>2</sup> površine tiska na enoto izdelka)
2. izdelki malo formatnega lentikularnega tiska (pod 0,5 m<sup>2</sup> površine tiska na enoto izdelka)

Podjetje bo imelo zaradi razlik glede kvantitativnega obsega proizvodnje ter omejitev strojev glede velikosti tiskanja proizvodnjo razdeljeno na posamično in serijsko. Izdelki veliko-formatnega tiska (table, panoji...) se namreč najpogosteje prodajajo količinsko v manjšem obsegu (do 3 kosi), kar pomeni večji strošek priprav na enoto izdelka. Za izdelavo teh izdelkov bomo zato uporabili veliko-formatni ploskovni printer, ki omogoča tisk neposredno iz računalnika, s čimer izločimo potrebo po vsakokratni pripravi in izdelavi tiskarskih filmov. Čeprav je pri tiskanju počasnejši od offset tiskarskega stroja, je zaradi nižjih stroškov priprav zelo primeren za malo serijska naročila.

Izdelke malo-formatnega tiska (letaki, brošure...) pa bomo proizvajali po principu serijske proizvodnje, in sicer na offset tiskarskem stroju, ki omogoča bistveno višjo hitrost tiska v primerjavi s ploskovnim printerjem. Po drugi strani pa zahteva zamudnejšo in dražjo pripravo motivov za tisk, saj je potrebno pred tiskanjem izdelati poseben foto-tiskarski film, s katerim se v nadaljnjem procesu proizvodnje nanašajo barve na lentikularne leče.

Našim strankam bomo ponudili tudi montažo izdelkov veliko-formatnega tiska, kar bodo opravljali študentje. Pri vsaki montaži morata biti prisotna vsaj dva študenta, saj velikost izdelkov v tej skupini v povprečju znaša od 4 do 8 m<sup>2</sup>. Študentje bodo pomagali tudi v proizvodnji, predvsem pri končnem razrezu izdelkov, pakiranju in dostavi.

Dobavitelj lentikularnih leč bo izključno podjetje LPC Europe, ki je edini proizvajalec tega proizvoda v Evropi in ima v primerjavi z ameriškimi in azijskimi dobavitelji najboljšo razmerje cena-kvaliteta. Azijski dobavitelji so sicer cenovno nekoliko bolj ugodni, vendar pa je obstojnost leč predvsem po dolgoročni uporabi bistveno slabša (leče sčasoma potemnijo in niso več prozorne). Glede tiskarskih barv je izbira dobaviteljev večja, saj se tudi za lentikularni tisk uporabljajo standardne tiskarske barve. Na zalogi bomo vedno imeli približno 100 lentikularnih leč velikosti 50 x 70 cm, kar bo zadoščalo za morebitne nepredvidljive skoke v povpraševanju, sicer pa bomo poslovali po načelu dobave »just in time«. Dobavni rok za lentikularne leče je največ 3 dni, kar zelo ustreza našemu poslovnemu procesu, saj v proizvodnem procesu faza tiska na leče nastopi nekje 3. dan od dneva naročila (1 do 2 dni je potrebno za oblikovanje in postavitve motivov ter 1 dan za dogovarjanje z naročnikom glede popravkov in potrditve ustreznosti). Z manjšim obsegom zalog bomo precej zmanjšali potrebo po visokih obratnih sredstvih (lentikularne leče predstavljajo zelo velik del v stroškovni ceni), kljub nekoliko višjim stroškom logistike. Rok izdelave naročila bo v podjetju nekje 7 delovnih dni, oziroma po dogovoru z naročnikom lahko tudi prej, če bo šlo za nujna naročila. Vedno se bomo trudili izpolniti naše obveznosti (tako glede dogovorjenega dobavnega roka kot tudi kvalitete) v največji možni meri, saj se zavedamo, da je zadovoljstvo strank temelj dobrega poslovanja. Kakovost izdelkov se bo v procesu proizvodnje večkrat preverjala: najprej bomo izvajali kontrolo priprave motiva, nato kontrolo dobavljenih lentikularnih leč, sledila bo kontrola tiska in nazadnje kontrola pri pakiranju oziroma montaži končnega izdelka.

#### **7.4. PRAVNE ZAHTEVE, DOVOLJENJA IN VPRAŠANJA OKOLJA**

Poslovni prostori, v katerih bo poslovalo podjetje Lentikus, imajo vsa potrebna dovoljenja za začetek poslovanja, saj je v njih že predhodno potekala tiskarska dejavnost. Primerno je urejena ventilacija, ki je zaradi tiskarskih barv zelo pomembna za zdravje zaposlenih, odlagališče industrijskih odpadkov je ekološko načrtovano, saj omogoča ločeno zbiranje odpadkov in preprečuje izliv nevarnih snovi (predvsem barv, razredčil...) v okolje. Ker so v

poslovni proces vključene tudi nekatere zdravju nevarne in visoko vnetljive snovi, smo veliko pozornosti namenili požarni varnosti in izobraževanju zaposlenih glede ravnanja s temi snovmi.

## 8. NAČRT DIZAJNA IN RAZVOJA

### 8.1. STATUS RAZVOJA IN PRIHODNJE NALOGE

Podjetje bo izdelovalo izdelke, za katere lahko trdimo, da bodo pomenili novost na slovenskem tržišču. Glede na to, da so lentikularni izdelki na krivulji življenjskega cikla v fazi uvajanja, nameravamo v podjetju največ pozornosti nameniti predvsem razvoju novih možnih oblik izdelkov, saj je uvajanje novosti glede zunanega videza pri oglaševanju večinoma zelo dobrodošlo. Sčasoma pa bomo začeli razvijati in preučevati tudi možnosti uporabe lentikularnega tiska v druge namene (embalaža, igrače...).

Na samem začetku poslovanja pa bo potrebno ustrezno razviti in oblikovati nekatera podporna sredstva, ki bodo pomagala pri prodaji; najpomembnejši sta katalog in spletna stran podjetja. **Katalog** bo zasnovan tako, da bo na privlačen in inovativen način predstavil delovanje lentikularnega tiska in njegove možne načine uporabe. Sestavni del kataloga bodo tudi vzorci vsake od štirih možnih animacij (3D izgled, animacija, zoom, prelivanje iz enega predmeta v drugega), ki jih lahko dosežemo z lentikularno tehnologijo. Poleg tega bomo v katalogu izpostavili tudi ključne prednosti naših izdelkov v primerjavi s standardnimi oglaševalskimi izdelki (na začetku bomo podatke črpali iz raziskave revije TIME, sčasoma pa nameravamo narediti tudi lastno raziskavo, ki bo temeljila na slovenskih razmerah).

Tudi **spletna stran** bo informativno oblikovana z osnovnim namenom predstaviti lentikularno tehnologijo širši javnosti. Vsebovala bo podobne elemente kot katalog (animacija vzorcev bo na spletni strani zaradi narave medija seveda prikazana digitalno), izkoristili pa bomo možnost večje ažurnosti, ki jo ponuja internet, tako da bomo na spletni strani sproti dodajali slike že dobavljenih izdelkov skupaj z digitalno animacijo motivov. Menimo, da lahko na ta način potencialnim strankam pomagamo pri njihovi odločitvi za lentikularno oglaševanje in jim morda damo tudi kakšno idejo, ki bi jo lahko uporabili pri svojem motivu.

### 8.2. KRITIČNA RAZVOJNA VPRAŠANJA

Pri razvoju novih oblik proizvodov večjih težav ne pričakujemo, potrebno bo le temeljito premisliti o izdelavi čimbolj univerzalnih orodij za razrez, s katerimi bi lahko oblikovali čim več različnih oblik končnih izdelkov. Pri kasnejšem razvoju uporabe lentikularnega tiska v druge namene pa bo potrebno izdelati natančno ekspertizo, ki bo odgovorila na vprašanje, v kateri segment proizvodov se je iz ekonomskega stališča najbolj smiselno podati z lentikularno tehnologijo.

### 8.3. IZBOLJŠAVE PROIZVODA IN NOVI PROIZVODI

Večjih izboljšav proizvodov ne načrtujemo, saj bodo kakovostno na najvišji ravni. Seveda pa bomo stalno spremljali razvoj lentikularne tehnologije in ob pojavu novosti oz. izboljšav le-te takoj vgradili v naš proizvodni proces ter tako zagotovili našim kupcem najboljše izdelke. Kot sem že omenil, nameravamo v prihodnosti razvoj usmeriti tudi v nove proizvode – še posebej privlačna se nam zdi embalaža, za katero je znano, da ima v poplavi izdelkov na trgovskih policah čedalje večji pomen v procesu odločanja za nakup določenega izdelka. Ideje v zvezi z novimi proizvodi oz. izboljšavami že obstoječih nameravamo občasno zbirati tudi s pomočjo raznih metod, kot so »viharjenje možganov« (brainstorming), lista lastnosti ipd. (Rojšek, 1994, str. 37).

### 8.4. SREDSTVA NAMENJENA RAZVOJU

Na začetku bo največja postavka v proračunu za razvoj strošek izdelave orodij, s katerimi bomo lahko izrezali naše izdelke v posebnih oblikah po želji strank. Stalno bomo investirali tudi v človeške vire, saj so izkušnje in znanje zaposlenih bistveni za razvoj celotnega podjetja in njegov dolgoročni obstoj.

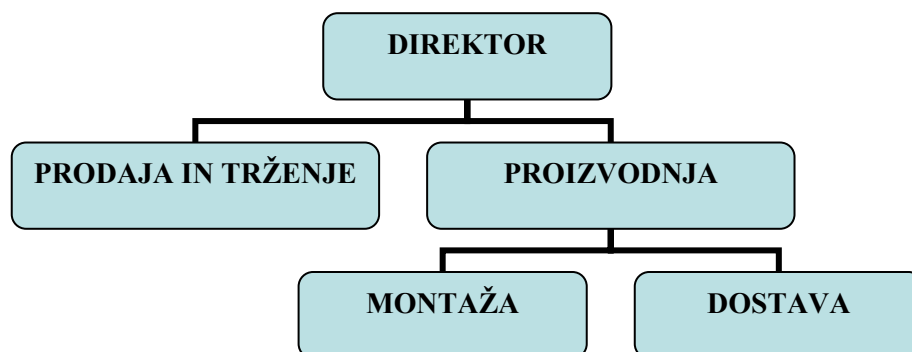
### 8.5. INDUSTRIJSKA LASTNINA

Začetki lentikularnega tiska segajo na začetek prejšnjega stoletja, zato kot tak ne more biti zavarovan s patentom. V podjetju nameravamo prodajati izdelke pod svojo blagovno znamko, za katero želimo, da bo predstavljala izdelke visoke kakovosti, zanesljivost dobav in zmerne cene.

## 9. VODSTVENA SKUPINA IN KADRI

### 9.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Slika 7: Organizacijska shema zaposlenih v Lentikus d.o.o.



*Vir: Lasten prikaz.*

V podjetju se bova s 1.1.2007 redno zaposlila oba ustanovitelja – Sandi Simonič in gdč. Katja Čerkez. Sam bom zasedel mesto direktorja, gdč. Čerkez pa bo skrbela za prodajo in trženje izdelkov. Vsi ostali delavci (proizvodnja in montaža) bodo z delom pričeli 1.2.2007. Kot direktor bom podjetje vodil, hkrati pa skrbel za vsa administrativna dela (sprejemanje klicev, naročil, nabava materiala...) in knjigovodstvo. Poleg tega bom na začetku odgovoren tudi za programsko obdelavo motivov, saj sem zaenkrat edini seznanjen s programsko opremo in znanjem, potrebnim za pripravo motivov za lentikularni tisk.

Za prodajo in trženje naše ponudbe bo skrbela gdč. Čerkez. Njene osnovne naloge bodo pridobivanje novih strank in osebne predstavitve izdelkov. Odgovorna bo tudi za vizualno in vsebinsko oblikovanje, izdelavo ter kasnejše ažuriranje kataloga, sčasoma pa se bo seznanila tudi s programsko opremo in samo pripravo lentikularnih motivov. Pomembno je, da kot prodajna predstavica natančno razume ter pozna možnosti in omejitve naših proizvodov, saj bo lahko tako še bolj kvalitetno svetovala potencialnim strankam glede izbire motivov.

Tiskar bo z delom začel 1.2.2007 in bo zaposlen za določen čas 6 mesecev z možnostjo stalne zaposlitve. Oseba bo morala imeti vsaj dve leti izkušenj s tiskanjem na offset stroju in poznavanje programskih orodij (CorelDraw, Photoshop...) za delo s ploskovnim printerjem. V tretjem letu poslovanja nameravamo zaradi večjega obsega proizvodnje zaposliti še enega tiskarja. Tiskarja se bosta stalno izobraževala na področju lentikularne tehnologije, tako da bosta tudi sama obvladala programsko obdelavo in pripravo motivov za lentikularni tisk.

V četrtem letu poslovanja bomo zaposlili tudi grafičnega oblikovalca, ki bo ob predvidenem večjem obsegu naročil razbremenil tiskarja pri programski obdelavi motivov.

Za dostavo in montažo tabel ter za pomoč v proizvodnji (razrez, pakiranje...) bomo na začetku zaposlili 3 študente preko študentskega servisa, in sicer se bomo po opravljenih razgovorih odločili za najbolj primerne osebe. Najpomembnejša kriterija bosta natančnost in zanesljivost, saj lahko ob nepravilnem ravnanju z lentikularno tablo pride do poškodb, ki bistveno vplivajo na kakovost končnega izdelka. Seveda bomo vse zaposlene poučili o osnovnih značilnostih lentikularne tehnologije.

## 9.2. VODILNO OSEBJE

Pravilo dobrega managementa je, da moramo izoblikovati strokovno in osebno uravnoteženo ter uigrano ekipo, ki avtoritativno obvlada vse poslovne funkcije (Glas, 1990, str. 22).

Kot **direktor** bom skrbel za več funkcij v podjetju. V prvi vrsti bo to vodenje podjetja (ravljanje s financami, knjigovodska opravila, upravljanje oz. usklajevanje človeških virov, spremljanje trendov v dejavnosti). Naj povem, da imam z vodenjem podjetja že kar nekaj

izkušenj, saj sem pred tem 3 leta uspešno vodil družinsko podjetje, tako da v tem segmentu odgovornosti ne pričakujem težav. Poleg vodenja bom zadolžen tudi za računalniško pripravo motivov za lentikularni tisk, vendar pa bom svoje znanje prenesel tudi na gdč. Čerkez, kasneje tudi na tiskarskega delavca, saj je oblikovanje pri lentikularnem tisku pogosto zelo zamudna zadeva in pomeni ozko grlo v procesu proizvodnje. Pisarniška dela, kot so sprejemanje klicev, naročil, nabava surovin za proizvodnjo, urejanje dokumentov ipd. pa si bova v skladu z razpoložljivim časom razdelila s gdč. Čerkez.

**Prodajna predstavnica**, gdč. Katja Čerkez, bo skrbela za prodajo in trženje naših izdelkov. Zelo pomembna naloga bo ustrezna predstavitev izdelkov, ki bo potekala večinoma na osebni ravni. Gdč. Čerkez je veliko trženjskih izkušenj pridobila že z osebno prodajo kozmetike in modnih dodatkov med študijem politologije, zato ji navezovanje novih stikov s potencialnimi strankami ne povzroča težav. Seznanjena je tudi s konceptom lentikularne tehnologije, vendar se namerava na tem področju še dodatno izobraževati.

**Tiskarja**, ki bo skrbel za proizvodnjo izdelkov, bomo izbrali izključno med osebami, ki imajo vsaj 2 leti delovnih izkušenj z offset tiskanjem in jim delo z računalnikom ter programskimi orodji CorelDraw, Photoshop ipd. ni tuje. Seveda pa ga bomo pred samim pričetkom dela seznanili s načinom delovanja lentikularne tehnologije in ga opozorili na vse ključne zadeve, ki jih ta tehnologija zahteva. Poleg tega ga nameravamo tudi izobraževati na področju lentikularne tehnologije, tako da bo tudi sam obvladal programsko obdelavo in pripravo motivov za lentikularni tisk.

**Grafični oblikovalec** bo zadolžen izključno za programsko obdelavo motivov za tisk in bo moral obvladati programska orodja CorelDraw, Photoshop in sorodna.

### **9.3. PROFESIONALNI SVETOVALCI**

Pravni svetovalec podjetja bo odvetnik Marko Kovač. On nam bo urejal in uverjal pogodbe ter svetoval na področju pravnih zadev in zakonov.

Špedicijski partner bo v podjetju Interevropa d.d., saj ponujajo cenovno ugodne in hitre logistične povezave z našimi bodočimi dobavitelji.

Transakcijski račun bo odprt pri Banki Celje d.d., računovodstvo pa bo vodeno znotraj podjetja.

### **9.4. POLITIKA ZAPOSLOVANJA IN NAGRAJEVANJA**

Znano je, da je klima v podjetju zelo pomemben dejavnik poslovanja. Zadovoljni zaposleni so bolj produktivni, lažje delujejo kot tim in jim ni težko včasih delati tudi zunaj rednega delovnega časa, če je to potrebno za pravočasno izvedbo naročila. V podjetju bomo skušali

zagotoviti pogoje, ki bodo ustvarili pozitivno klimo in razpoloženje zaposlenih. Zavedamo se, da imajo finance pomemben vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, zato jim bomo dali stimulativen zaslužek, ki pa se bo s pridnostjo in delavnostjo povečeval. Vse osebe, ki bo v podjetju redno zaposleno, bo vključeno v proces strokovnega izobraževanja o lentikularni tehnologiji, ki ga organizira naš glavni dobavitelj lentikularnih leč – podjetje LPC Ltd. iz Belgije. Stroške bo deloma krilo naše podjetje, deloma pa LPC z dogovorjenim popustom glede na dolgoročno sodelovanje.

Osebe, ki bo zaposleno preko študentskega servisa za pomoč pri tiskanju (razrez, pakiranje...), bo imelo urno postavko 1000 SIT + stimulacijo glede na delavnost, sposobnost, učljivost in zanesljivost. Študenti, ki bodo table dostavljali in montirali, pa bodo imeli zaradi težjih delovnih razmer (montaža ponavadi poteka na višini) plačano nekoliko več, in sicer 1500 SIT/uro.

Tiskar bo na začetku zaposlen za določen čas za dobo 6 mesecev, če pa se bo izkazal kot zanesljiv in vesten delavec, bomo z njim v drugem letu sklenili pogodbo za nedoločen čas. Njegova plača bo v prvem letu znašala 180.000 SIT neto, v drugem letu pa bo glede na večji obseg dela in višjo raven izobraženosti na področju lentikularne tehnologije predvidena 20 % višja plača.

Tudi grafični oblikovalec bo sprva zaposlen za določen čas s plačo 170.000 SIT neto, ki pa se bo v naslednjem letu povečala za 20 %.

Prodajna predstavica bo v podjetju zaposlena za nedoločen čas s plačo, ki bo sestavljena iz fiksnega dela (140.000 SIT neto) in variabilnega dela. Le-ta bo odvisen od prodane količine in bo v segmentu veliko-formatnega tiska znašal 500 SIT, pri malo-formatnem tisku pa 200 SIT za vsak prodani kvadratni meter. Seveda bo gdč. Čerkez kot soustanoviteljica podjetja s 50% deležem soudeležena tudi pri razdelitvi dobička.

Tudi direktor podjetja bo zaposlen za nedoločen čas, na začetku poslovanja z dohodkom 250.000 SIT, v naslednjih letih pa 300.000 SIT neto, stimulacija pa bo predvsem v obliki soudeležbe pri dobičku.

## 10. SPLOŠNI TERMINSKI PLAN

Tabela 9: Terminski načrt aktivnosti Lentikus d.o.o. v prvem letu delovanja

Aktivnost	Jan 2007	Feb 2007	Mar 2007	Apr 2007	Maj 2007	Jun 2007	Jul 2007	Avg 2007	Sept 2007	Okt 2007	Nov 2007	Dec 2007
Priprava poslovnega načrta	→											
Ureditev poslovnih prostorov		→										
Nakup strojev			→									
Registracija podjetja		→										
Zaposlitev delavcev			→									
Podpis pogodbe za dobavo leč z LPC Ltd.		→										
Dobava lentikularnih leč				→								
Poiskusna proizvodnja				→								
Priprava katalogov			→									
Oblikovanje spletne strani			→									
Trženje s prodajno predstavnico												→
Oglaševanje												→
Pošiljanje katalogov												→
Predstavitev na sejmu												
Prejem in izvedba naročil												→
Plačilo računov												→

Vir: Lasten prikaz.



## 11. KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI

### 11.1. MAKRO RAVEN

Z vstopom v Evropsko unijo in skorajšnjo uvedbo evra se tveganja na makro ravni v Sloveniji zmanjšujejo. Postali smo del stabilne in varne skupnosti, ki s postopnim poenotenjem zakonodaj članic ter uvedbo skupne valute omogoča lažje in stroškovno učinkovitejše poslovanje gospodarskih subjektov znotraj unije. Seveda pa določena tveganja ostajajo, zato je prav, da jih podrobneje razčlenimo.

V vsakem gospodarstvu obstaja tveganje padca kupne moči in posledično recesija. V Sloveniji smo imeli sicer po letu 1993 vseskozi pozitivne gospodarske rasti. Podobni trendi so napovedani tudi za prihodnost, zato je verjetnost recesije relativno majhna. Kljub temu pa se mi zdi pomembno nakazati nekatere vplive potencialnega padca kupne moči na Lentikus. Za naše podjetje bi to kot ponudniku novih izdelkov po nekoliko višjih cenah prav gotovo pomenilo padec poslovne uspešnosti, saj je znano, da se v recesiji povpraševanje po novostih zmanjša bolj kot pri že uveljavljenih proizvodih. Poleg tega recesija pomeni veliko tveganje za celotno panogo oglaševanja, saj so izdatki, namenjeni oglaševanju, pogosto med prvimi, s katerimi začne gospodarstvo varčevati v primeru negativnih konjunkturalnih gibanj. Vendar pa imajo lentikularni izdelki ključno cenovno prednost pred standardnimi oglaševalskimi izdelki prav v višjem indeksu CPT (Cost per thousand), ki nam pove ceno na 1000 doseženih ljudi. Potencialnim strankam lahko torej ponudimo enako vidnost njihovih oglasnih sporočil ob nižji ceni, kar je tudi v recesiji lahko pomembna konkurenčna prednost pred ostalimi podjetji v naši dejavnosti.

Na stroške podjetja lahko vpliva **podražitve naftnih derivatov**. Večino naročenih izdelkov (predvsem veliko-formatnega tiska, ki zahteva tudi primerno montažo) namreč dostavimo strankam s svojim vozilom, pri čemer pa je cena dostave že vključena v ceno izdelkov oz. montaže. Cena nafte je na svetovnem trgu precej odvisna od geopolitičnih razmer na Bližnjem Vzhodu in gibanja tečaja dolarja, kar vpliva tudi na cene goriv v Sloveniji. Kljub temu predvidevamo, da morebitne podražitve pogonskih goriv ne bodo bistveno vplivale na poslovanje podjetja, dokler bodo manjše – v primeru večjih cenovnih sprememb pa bomo tudi v našem podjetju primorani nekoliko prilagoditi cene naših izdelkov.

Na področju delovne zakonodaje vidimo tveganje predvsem na dolgi rok v povečevanju **prispevkov** za programe socialne varnosti (pokojninsko zavarovanje, zdravstveno zavarovanje, zaposlovanje, starševstvo in socialno varstvo). Ti prispevki predstavljajo v Sloveniji 38% bruto plače, skupaj z dohodnino, ki se obračunava po progresivni lestvici davčnih stopenj, pa lahko ta delež presega že 60%, kar pomeni, da je strošek delodajalca več kot enkrat višji od neto plače zaposlenega (Kranjec, 2003, str.302). V Sloveniji so v primerjavi z drugimi evropskimi državami že sedaj relativno višji stroški zaposlovanja ljudi, s

trendom staranja prebivalstva pa se bo (ob nespremenjeni zakonodaji) ta strošek le še povečeval.

Za primere **naravnih katastrof** (požar, poplave, potres) in vlomov bomo ustrezno zavarovani, tako da na tem področju večjih tveganj ne pričakujemo.

Surovine, ki jih potrebujemo pri izdelavi lentikularnih izdelkov, bomo kupovali izključno v EU, tako da **valutnih, tečajnih tveganj** in problemov glede **uvoznih dajatev** ter s tem povezanih birokratskih opravil ne pričakujemo. Z uvedbo evra v začetku leta 2007 lahko celo pričakujemo odpravo različnih transakcijskih stroškov, povezanih z menjavo valut oziroma z upravljanjem različnih valut (npr. stroški deviznih transakcij, stroški čezmejnih plačil, stroški upravljanja računov v različnih valutah).

Podjetje se bo v prvih dveh letih svojega delovanja sicer financiralo tudi z dolžniškimi viri kapitala, tako da obstajajo določena **tveganja sprememb obrestne mere**. Vendar pa je po vstopu Slovenije v EU trend rasti realnih obrestnih mer negativen, tako da lahko sprememba obrestnih mer vpliva na poslovanje našega podjetja kvečjemu v pozitivnem smislu.

## 11.2. MIKRO RAVEN

Na ravni podjetja obstaja veliko tveganj, ki jih je potrebno natančno proučiti in poiskati najboljše možne rešitve za odpravo problemov.

**Konkurenca** je v naši dejavnosti (*K/22.22 Dr. tiskarstvo*) zelo razvita. Vendar je potrebno poudariti, da gre za posredno konkurenco, ki se ukvarja s tiskom na standardne medije. V Sloveniji bomo namreč prvo podjetje, ki bo izdelovalo lentikularne izdelke, tako da neposrednih konkurentov vsaj na začetku poslovanja (še) ne bo. Seveda bi bilo zmotno pričakovati, da bo podjetje ostalo brez neposredne konkurence tudi na dolgi rok, zato se bomo nanjo stalno pripravljali, tako v smislu razvoja kakovosti, kot tudi v zniževanju stroškov proizvodnje. V projekcijah je sicer predviden prihod neposrednih konkurentov v tretjem letu poslovanja, na kar se bomo v podjetju odzvali predvsem z znižanjem prodajnih cen za približno 5%. Seveda pa smo v simulacijah kvantitativno ovrednotili tudi pesimistično (ki predvideva pojav konkurence že na samem začetku poslovanja) in optimistično (konkurence ni niti po petem letu poslovanja) možnost glede oblikovanja cen. Pri pesimistični različici je predvideno 10% znižanje, pri optimistični pa 10% povišanje prodajnih cen v celotnem petletnem obdobju. Iz simulacij (Priloga 10) je razvidno, da bi se 10% znižanje cen odrazilo v kar 34-odstotnem znižanju poslovnega izida v petem letu, stopnja zadolženosti bi iz 0,14 poskočila na 0,59, likvidnost podjetja bi se bistveno poslabšala, zato bi se lastniki morali zadovoljiti s precej manjšim izplačilom dobička.

Kar zadeva **zaloge** lentikularnih leč, bo podjetje poslovalo po načelu »just in time«, zaradi česar bomo potrebovali bistveno manj obratnih sredstev za poslovanje, poleg tega pa bomo na ta način zmanjšali potrebe po prostoru, ki ga bomo tako lahko uporabili za proizvodnjo. Seveda bomo s tem načinom poslovanja tvegali morebitne zamude pri dobavi leč, vendar bomo imeli sklenjeno pogodbo z zelo zanesljivim špeditorjem, ki ima vsakodnevne transportne povezave z Belgijo, tako da težav z dobavo ne pričakujemo. V Evropi je trenutno glavni proizvajalec lentikularnih leč LPC Ltd. (obstaja še nekaj drugih podjetij, vendar s slabšo kakovostjo), zato se je potrebno zavedati velike odvisnosti glede dobave leč. Z dobaviteljem bomo sklenili pogodbo o dobavi leč, s čimer bomo vsaj delno eliminirali morebitna tveganja glede nerednih dobav ali povečanja cen.

Na **okvare strojev in naprav** je v proizvodnem podjetju vedno biti potrebno pripravljen, saj se zaustavitev proizvodnje odraža v izgubljenem prihodku kot tudi v nezadovoljstvu strank, ki pričakujejo pravočasno realizacijo naročil. Zato bomo stroje redno pregledovali ter upoštevali vse postopke vzdrževanja in rednega servisiranja. V primeru izrednih težav bomo poklicali pooblaščenega serviserja. Tudi dostavno vozilo bo redno servisirano in ustrezno kasko zavarovano, tako da bomo v primeru prometnih nezgod dobili vso škodo povrjeno. Študentje, ki bodo izdelke dostavljali in montirali, bodo pred pričetkom del podpisali izjavo, da v primeru kršitve cestno prometnih predpisov sami odgovarjajo za vse nastale stroške.

**Težave s neinformiranostjo kupcev** glede naših izdelkov bomo reševali na več načinov. V podjetju se zavedamo, da je pravilen pristop na trg in informiranje kupcev o naših izdelkih za nas zelo pomembno. Ker gre za novost na slovenskem trgu, naše stranke pa bodo predvsem podjetja, smo kot primarno prodajno pot izbrali osebno predstavitev. Le-to smo zaupali soustanoviteljici podjetja, ki ima na tem področju veliko izkušenj in bo poleg stalnega dodatno motivirana tudi z variabilnim plačilom in nenazadnje z dobičkom podjetja. Seveda bo informiranje potekalo tudi s pošiljanjem katalogov v okviru neposredne pošte, oglaševanjem ter pojavljanjem na raznih sejmih, tako da pričakujemo relativno hiter in pozitiven sprejem naših lentikularnih oglaševalskih izdelkov na slovenskem tržišču. Seveda pa kljub izdatnemu tržnemu komuniciranju vedno obstaja možnost v spremembi obsega prodaje, bodisi zaradi nezanimanja potencialnih kupcev za tovrstne izdelke, bodisi zaradi prevelikega povpraševanja. Obe situaciji smo preverili s simulacijo, v kateri smo predvideli 20% zmanjšanje oziroma 20% povečanje obsega prodaje. Pri 20% povečanju obsega prodaje bi se dobiček povečal za 44% na 37,7 milijonov SIT, posledično pa bi se povečal tudi kapital in likvidnost podjetja.

Vsi delavci v podjetju bodo zavarovani za **primere poškodb**, ki nastanejo na delovnem mestu, tako da na tem področju večjih tveganj ne pričakujemo.

**Plačilna disciplina** se je v Sloveniji v zadnjih letih bistveno izboljšala, prav tako so roki plačil vedno krajši. Kljub temu pa bomo pri podjetjih, s katerimi prvič poslujemo, sledili politiki plačevanja naših izdelkov po predračunu (pritegnili jih bomo s priznavanjem

določenega popusta), medtem ko bomo stalnim, preverjenim strankam dali 30 dnevni odlog plačila. Pri preverjanju plačilne sposobnosti si bomo pomagali tudi z bazo podatkov o poslovanju podjetij Ibon.

V vsakem podjetju obstaja tudi tveganje, da bodo **dejanski stroški preseгли načrtovane**, kar lahko resno ogrozi likvidnost poslovanja. V primeru nepričakovanih izrednih stroškov bomo v podjetju prilagodili ostale stroške, ki niso primarnega pomena za nemoteno poslovanje ali si pomagali s kratkoročnimi krediti. Deloma si bomo pomagali tudi s skladom, ki bo vedno na transakcijskem računu in bo namenjen prav za nujne, nepričakovane finančne šoke. Seveda bom osebno stalno nadziral stroškovno racionalnost in učinkovitost ter tako po najboljših močeh skušal zagotavljati likvidnost podjetja.

## 12. FINANČNI NAČRT

### 12.1. PREDRAČUN IZKAZA USPEHA

Predviden izkaz uspeha je izdelan na podlagi ocene trga in tržnih razmer, s katerimi sem predvidel obseg prodaje in stroškov v prvih petih letih poslovanja. V projekcijah je vključeno poslovanje na celotnem območju Slovenije, medtem ko potencialno poslovanje na tujih trgih (predvsem sosednje države) ni upoštevano.

Slika 8: Izkaz uspeha podjetja Lentikus d.o.o. v prvih petih letih delovanja

PROJEKCIJE 2005/2006	Simulacija: 1												Leto					
	OBDOBJE: -1	Mesec											I	II	III	IV	V	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12						
<b>BILANCE</b>																		
<b>IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA</b>																		
PRIHODKI POSLOVANJA	0	1040	1520	2140	3140	3840	4100	4420	5340	6120	6500	6820	44980	62400	78370	94350	113990	
PROIZVAJALNI STROŠKI	470	899	1108	1361	1762	1910	2030	2107	2415	2685	2877	3022	22646	29437	38511	48054	55420	
AMORTIZACIJA	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4804	4804	4804	4548	4540	
<b>KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE</b>	-870	-259	12	379	978	1530	1670	1912	2524	3035	3223	3398	17530	28159	35055	41748	54030	
STROŠKI PRODAJE	1030	945	945	945	795	595	595	595	2595	1095	595	595	11325	11325	11425	12425	12425	
STROŠKI UPRAVE	585	885	585	585	585	785	585	585	585	585	585	585	7520	8720	8720	8720	8720	
<b>DOBIČEK IZ POSLOVANJA</b>	-2485	-2089	-1518	-1151	-402	150	490	732	-656	1355	2043	2218	-1315	8114	14910	20603	32885	
PRIHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	140	770	1190	1085	
ODHODKI FINANCIRANJA	66	64	62	60	58	55	53	51	49	45	36	26	624	125	0	0	0	
<b>DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA</b>	-2551	-2153	-1580	-1211	-460	95	437	681	-705	1310	2007	2192	-1939	8129	15680	21793	33970	
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	
<b>DOBIČEK PRED DAVKI</b>	-2551	-2153	-1580	-1211	-460	95	437	681	-705	1310	2007	2192	-1939	8129	15680	21793	33970	
DAVEK NA DOBIČEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1870	3606	5012	7813	
<b>ČISTI DOBIČEK</b>	-2551	-2153	-1580	-1211	-460	95	437	681	-705	1310	2007	2192	-1939	6259	12073	16781	26157	

Vir: Projekcije Lentikus d.o.o., 2006 (Priloga 8).

Ocena prihodnjih stroškov temelji na nabavnih cenah, ki sem jih dobil neposredno od dobaviteljev posameznih vložkov ter na oceni časovne razporeditve delovnega in prodajnega procesa. Seveda pa je popolnoma realno sliko o stroških moč dobiti šele ob dejanskem poslovanju. Na začetku poslovanja bodo največji del stroškov predstavljali stalni stroški, v naslednjih letih pa se bo ob večjem obsegu poslovanja njihov delež zmanjšal. Variabilni stroški bodo imeli skozi vsa leta približno enak relativni delež v celotnih stroških, seveda pa

se bo njihova raven v absolutnem znesku višala skladno z večanjem prodane količine proizvodov.

Točko preloma bo podjetje doseglo v drugem letu delovanja. Prvo poslovno leto bo zaključeno z negativnim poslovnim izidom, vsa naslednja leta pa bo podjetje poslovalo z dobičkom; v petem letu bo dobiček iz rednega delovanja znašal 34 milijonov SIT, po odbitku davkov pa bo čisti dobiček 26,2 milijona SIT.

## 12.2. PREDRAČUN BILANCE STANJA

Slika 9: Bilanca stanja podjetja Lentikus d.o.o. v prvih petih letih delovanja

PROJEKCIJE 2005/2006	Simulacija: 1																	
	OBDOBJE: -1	Mesec											Leto					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
<b>BILANCE</b>																		
<b>BILANCA STANJA</b>																		
SREDSTVA	43600	40561	38044	36084	34547	33887	33687	33750	34037	32681	32717	32522	32391	32391	35499	47753	43636	40736
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	12000	36206	33102	32895	32826	32975	32960	32703	32478	32584	32613	32421	32194	32194	32842	43369	38152	34248
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	12000	32700	32299	31899	31499	31098	30698	30298	29897	29497	29097	28696	28296	28296	23492	18688	14140	9600
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4000	18000	16000	15000
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	3406	653	836	1177	1727	2112	2255	2431	2937	3366	3575	3748	3748	5200	6531	7862	9498
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEG ZALOGE PROIZVODOV	0	100	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
DENAR	31600	4355	4942	3199	1721	912	727	1047	1559	97	104	101	197	197	2657	4384	5484	6488
OBVEZNOSTI DO VIROV	43600	40561	38044	36084	34547	33887	33687	33750	34037	32681	32717	32522	32391	32391	35499	47753	43636	40736
SREDSTEV	27600	25049	22896	21316	20105	19645	19740	20177	20857	20152	21462	23469	25661	25661	31920	43994	39775	34931
KAPITAL	27600	27600	27600	27600	27600	27600	27600	27600	27600	27600	27600	27600	27600	27600	27600	27600	27600	27600
OSNOVNI KAPITAL	0	-2551	-4704	-6284	-7495	-7955	-7860	-7423	-6743	-7448	-6138	-4131	-1939	-1939	4320	16394	12175	7331
ZADRŽANI DOBIČEK	16000	15512	15148	14768	14442	14242	13947	13573	13180	12529	11254	9053	6730	6730	3578	3759	3862	5805
DOLG	16000	15512	15024	14537	14049	13561	13074	12586	12098	11611	9833	7416	5000	5000	0	0	0	0
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	124	231	393	681	873	987	1082	918	1421	1637	1730	1730	3578	3759	3862	5805
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Vir: Projekcije Lentikus d.o.o., 2006 (Priloga 8).

Začetni kapital podjetja, ki ga bova vplačala oba lastnika ob ustanovitvi, znaša 27,6 milijona SIT. Kapital podjetja se bo v petih letih predvidoma povečal za 26 %, na 34,9 milijona SIT. Pri tem je upoštevano, da si lastniki izplačajo 21 milijonov SIT dobička v četrtem in 31 milijonov SIT v petem letu poslovanja.

Podjetje bo na začetku poslovanja del sredstev (dostavno vozilo, veliko-formatni printer in tekoče poslovanje) financiralo z dolžniškimi viri, vendar bo kredit v višini 16 milijonov SIT, ki ga bo najelo pri Banki Celje, izplačalo že po 24 mesecih. Kasneje zadolževanje ni predvideno. V drugem letu bomo začeli del denarnih sredstev vlagati v vzajemne sklade s predvideno realno donosnostjo 7 % letno. Ta sredstva so namenjena nadomestitvi nekatere proizvodne opreme, ki ima dobo koristnosti 5 let (amortizacijska stopnja 20 %). V projekcijah je predvideno, da bodo naši kupci svoje obveznosti poravnali v dogovorjenem plačilnem roku (praviloma 30 dni), zato večjih težav z likvidnostjo ne pričakujemo.

## 12.3. PREDRAČUN IZKAZA FINANČNIH TOKOV

Slika 10: Izkaz finančnih tokov podjetja Lentikus d.o.o. v prvih petih letih delovanja

PROJEKCIJE 2005/2006		Simulacija: 1																
ČASOVNA TOČKA: 0		Mesec												Leto				
OBDOBJE: -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
<b>IZKAZ DENARNIH TOKOV</b>																		
DENAR KONEC OBDOBJA	31600	4355	4942	3199	1721	912	727	1047	1559	97	104	101	197	197	2657	4384	5484	6488
ČISTI DOBIČEK		-2551	-2153	-1580	-1211	-460	95	437	681	-705	1310	2007	2192	-1939	6259	12073	16781	26157
AMORTIZACIJA		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4804	4804	4804	4548	4540
POVEČANJE DOLGA		-488	-364	-380	-326	-200	-295	-374	-393	-651	-1275	-2202	-2323	-9270	-3152	181	102	1943
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-21000	-31000
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)		24606	-2703	183	341	550	385	143	176	506	429	209	173	24998	5452	15331	-669	636
DENARNI TOK		-27245	587	-1743	-1478	-809	-185	320	512	-1462	7	-3	96	-31403	2460	1727	1100	1004

Vir: Projekcije Lentikus d.o.o., 2006 (Priloga 8).

Podjetje bo na začetku poslovanja potrebovalo denarna sredstva za nakup opreme, tako da bo ob predvidenih prihodkih doseglo pozitivni denarni tok v drugem letu poslovanja. V prvih dveh letih delovanja se bo deloma financiralo tudi z dolžniškimi viri, v drugem letu pa bo višek denarnih sredstev, ki jih bo v šestem letu potrebovalo za nadomestitev nekaterih strojev, vložilo v vzajemne sklade. Sicer pa bo vodstvo podjetja z določanjem prioritete stalno skrbelo, da bo na transakcijskem računu vedno dovolj denarnih sredstev za tekoče poslovanje.

## 12.4. DAVČNI STATUS

Podjetje bo registrirano kot davčni zavezanec za davek na dodano vrednost; vsi izdelki in storitve, ki jih bo podjetje ponujalo, so obdavčeni z 20%-no davčno stopnjo (Zakon o davku na dodano vrednost, 1998). Poleg tega bo podjetje zavezano tudi za plačilo davka na dobiček, ki bo v Republiki Sloveniji v letu 2007 znašal 23%, davka na izplačane plače zaposlenih, dohodnine, prispevkov za socialno varnost ter davka za uporabo stavbnega zemljišča.

## 12.5. KONTROLA STROŠKOV

Nadzor nad stroški bo izvajal direktor podjetja, ki bo v okviru svojih rednih nalog stalno skrbel za stroškovno učinkovitost ter sproti preverjal spejemljivost prodajnih, proizvodnih in upravnih stroškov.

## 12. SKLEP

S to diplomsko nalogo sem želel prikazati, da je naložba v podjetje Lentikus d.o.o., ki bo s svojimi izdelki ponudilo slovenskemu tržišču povsem novo obliko tiskanega oglaševanja, rentabilna.

Glede na to, da je v dejavnosti oglaševanja opaženost oglasa (seveda ob relativno nizkih cenah) ključnega pomena, menim, da ima lentikularni tisk tudi v Sloveniji veliko možnosti za uveljavitev. S sposobnostjo ustvarjati trodimenzionalne in animacijske učinke na eni strani ter

bistveno nižjo ceno v primerjavi s podobnimi sredstvi oglaševanja na drugi strani bodo lentikularni izdelki gotovo osvojili in prepričali slovensko strokovno javnost kot kupce ter širšo javnost kot ciljno publiko tovrstnih oglasov. Poleg tega podjetje vsaj na začetku svojega poslovanja ne bo imelo neposredne konkurence, saj lentikularnih izdelkov trenutno ni na slovenskem tržišču, tako da si bo lahko s temeljitim pristopom in prodajo ustvarilo nekaj prednosti in si utrdilo svoj položaj na trgu pred neizbežnim prihodom konkurence v prihodnosti.

Podjetje bo glede na finančne projekcije pozitiven poslovni izid doseglo v drugem letu poslovanja, naraščujoči trend kažejo tudi kazalci donosnosti sredstev (ROA), kapitala (ROE) in prodaje (ROS). Seveda pa se bo dejansko stanje pokazalo šele pri resničnem poslovanju. Poslovna ideja še ni poslovna priložnost, dokler ni preverjena s poslovnim načrtom, resnična vrednost priložnosti pa se pokaže šele v praksi (Rebernik, 1997, str.46).

Lahko torej zaključim, da je na podlagi tega poslovnega načrta investicija v podjetje Lentikus razumna odločitev, ki bo investitorjem primerno povrnila in oplodila njihov finančni vložek.

## LITERATURA

1. De Pelsmacker Patrick, Geuens Maggie, Joeri Van den Bergh: Marketing communications: a European Perspective. Harlow : Financial Times/Prentice Hall, 2004. 578 str.
2. Dmitrović Tanja, Podobnik Darja: Tržnokomunikacijski splet in njegove določljivke v slovenskih podjetjih. Akademija MM, Ljubljana, 2001, 7, str.49-58.
3. Gerber E. Michael: Mit o podjetniku. Ljubljana : GEA College – Poslovno izobraževalni center, Lisac & Lisac, 2004. 206 str.
4. Glas Miroslav: Poslovni načrt podjetnika. Ljubljana : GEA College – Poslovno izobraževalni center, 1990. 37 str.
5. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 416 str.
6. Kotler Philip: Marketing Management - Trženjsko upravljanje. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 791 str.
7. Kranjec Marko: Davki in proračun. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, 2003. 410 str.
8. Petrov Sabina: Bruto vrednost oglaševanja. Finance, Ljubljana, 2005. (mesečni članki v obdobju januar – december 2005).
9. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 387 str.
10. Rebernik Miroslav: Podjetništvo in management malih podjetij. Maribor : Ekonomsko – Poslovna fakulteta, 1997. 594 str.
11. Rojšek Iča: Metode trženjskega raziskovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 49 str.
12. Starman Danijel: Tržno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 87 str.



## **VIRI**

1. Lenticular Image LLC.  
[URL: <http://www.lenticularimage.com/home/studies.html>], 22.5.2006.
2. Linking Solutions. [URL: <http://www.lenstar.org/history/hmain.htm>], 28.8.2006.
3. Louis M. Brill: Lenticular Imaging: Differentiating Printing To Another Dimension.  
Signindustry – the online magazine for the sign industry.  
[URL: <http://www.signindustry.com/screen/articles/2002-12-26-LB-Lenticular.php3>],  
15.7.2006.
4. Mediana IBO. Investiranje blagovnih znamk v oglaševanje.  
[URL: [http://www.mediana.si/index.php?sv\\_path=5641,19058,19078#vrednost](http://www.mediana.si/index.php?sv_path=5641,19058,19078#vrednost)],  
10.6.2006.
4. Mediana IRM. Oglaševalski kolač v letu 2005.  
[URL: [http://www.mediana.si/index.php?sv\\_path=5639,19611](http://www.mediana.si/index.php?sv_path=5639,19611)], 27.5.2006.
5. Micro Lens Technology Inc. [URL: <http://www.microlens.com/Pages/help.html>], 10.5.2006.
6. Poslovni splet GVIN. [URL: <http://www.gvin.com>], 25.5.2006.
7. Shortcourses.com.  
[URL: <http://www.shortcourses.com/how/lenticular/lenticular.htm>], 7.5.2006.
8. Poslovni subjekti. Statistični urad Republike Slovenije.  
[URL: [http://www.stat.si/tema\\_ekonomsko\\_poslovni.asp](http://www.stat.si/tema_ekonomsko_poslovni.asp)], 11.5.2006.
9. The Lenticular Plastic Company of Europe Ltd.  
[URL: [http://www.lpc-europe.com/lenticular\\_process.shtml](http://www.lpc-europe.com/lenticular_process.shtml)], 14.9.2006.
10. Uredba o uvedbi in uporabi standardne klasifikacije dejavnosti  
(Uradni list RS, št. 2/2002).

## **PRILOGE**

<b>PRILOGA 1: Analiza panoge – dejavnost D/22.22 Drugo tiskarstvo.....</b>	<b>1</b>
<b>PRILOGA 2: Analiza panoge – dejavnost K/74.40 Oglaševanje.....</b>	<b>2</b>
<b>PRILOGA 3: Bruto vrednost oglaševanja.....</b>	<b>3</b>
<b>PRILOGA 4: Proces sestavljanja slike iz večih različnih slik.....</b>	<b>4</b>
<b>PRILOGA 5: Anketa.....</b>	<b>5</b>
<b>PRILOGA 6: Struktura vzorca.....</b>	<b>7</b>
<b>PRILOGA 7: Rezultati ankete.....</b>	<b>8</b>
<b>PRILOGA 8: Bilanca stanja, izkaz poslovnega izida in denarnih tokov - podatki.....</b>	<b>10</b>
<b>PRILOGA 9: Bilanca stanja, izkaz poslovnega izida in denarnih tokov - kazalniki.....</b>	<b>13</b>
<b>PRILOGA 10: Simulacije.....</b>	<b>16</b>

**PRILOGA 1: Analiza panoge – dejavnost D/22.22 Drugo tiskarstvo**

Tabela 1: Analiza panoge – dejavnost Drugo tiskarstvo

<b>Leto</b>	<b>Število zaposlenih</b>	<b>Povprečni prihodek na zaposlenega</b>	<b>Indeks rasti povprečnega prihodka na zaposlenega</b>	<b>Povprečni dobiček na zaposlenega</b>	<b>Indeks rasti povprečnega dobička na zaposlenega</b>
2000	3888	11.112	/	139	/
2001	3857	12.406	111,6	246	177,0
2002	4056	14.737	118,8	97	39,4
2003	3995	14.476	98,2	421	434,0
2004	3894	16.199	111,9	542	128,7
<i>Povprečen indeks rasti v obdobju 2000-2004</i>			<i>110,1</i>	<i>/</i>	<i>194,8</i>

Kazalci poslovanja v (1000 SIT)

<b>Stopnja zadolženosti</b>	<b>Stopnja kapitalizacije</b>	<b>Indeks rasti panoge</b>	<b>Indeks rasti cen</b>	<b>Realni indeks rasti panoge</b>
n.p.	n.p.	/	/	/
0,44	0,56	110,8	108,4	102,2
0,47	0,53	124,9	108,4	115,2
0,43	0,57	96,7	106,6	90,7
0,46	0,54	109,1	104,0	104,9
/	/	<i>110,4</i>	<i>106,8</i>	<i>103,2</i>

Vir: Poslovni splet GVIN, 2006.

**PRILOGA 2: Analiza panoge – dejavnost K/74.40 Oglaševanje**

Tabela 2: Analiza panoge – dejavnost Oglaševanje

<b>Leto</b>	<b>Prihodek podjetij (v realnih cenah)</b>	<b>Število zaposlenih</b>	<b>Povprečni prihodek na zaposlenega</b>	<b>Indeks rasti povprečnega. prihodka na zaposlenega</b>	<b>Povprečni dobiček na zaposlenega</b>
2001	53.839.185	1201	44.829	/	1.572
2002	51.024.240	1106	46.134	102,9	802
2003	53.617.917	1211	44.276	95,9	831
2004	58.809.036	1302	45.168	102,0	1.197
2005	63.014.549	1382	45.597	100,9	722
<i>Povprečen indeks rasti v obdobju 2001-2005</i>				<i>100,4</i>	<i>/</i>

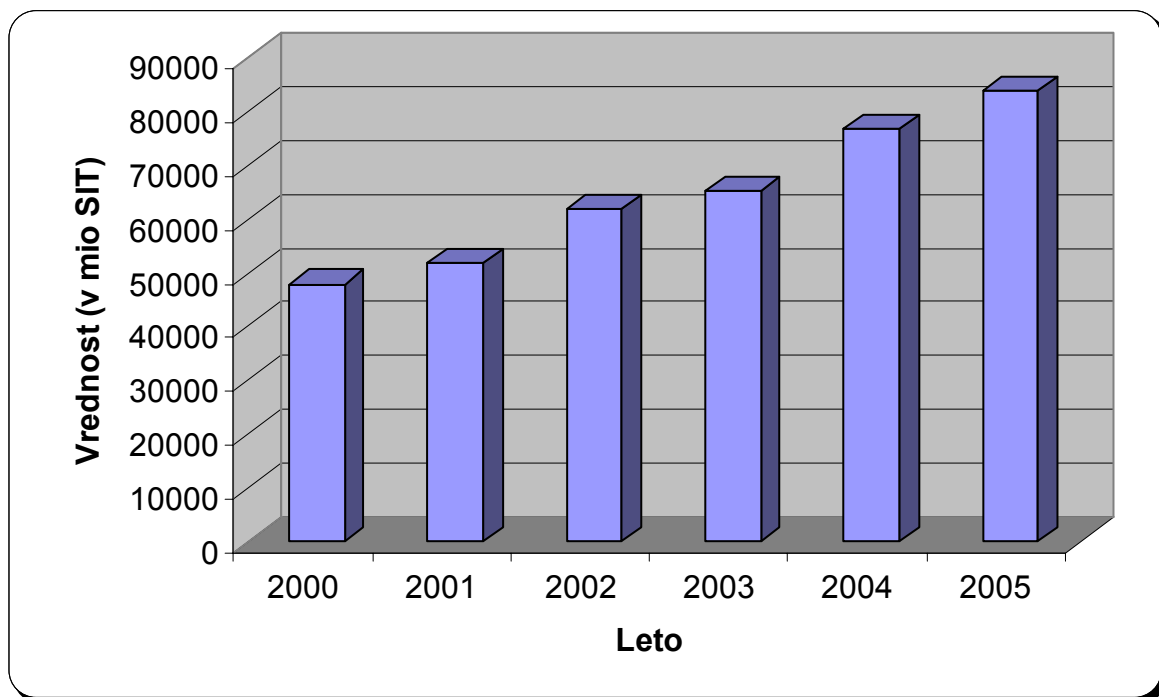
Kazalci poslovanja v (1000 SIT)

<b>Indeks rasti povprečnega dobička na zaposlenega</b>	<b>Stopnja zadolženosti</b>	<b>Stopnja kapitalizacije</b>	<b>Realni indeks rasti panoge</b>
/	0,67	0,33	/
51,0	0,71	0,29	94,8
103,6	0,71	0,29	105,1
144,0	0,73	0,27	109,7
60,3	0,74	0,26	107,2
89,7	/	/	104,2

Vir: Poslovni splet GVIN, 2006.

### PRILOGA 3: Bruto vrednost oglaševanja

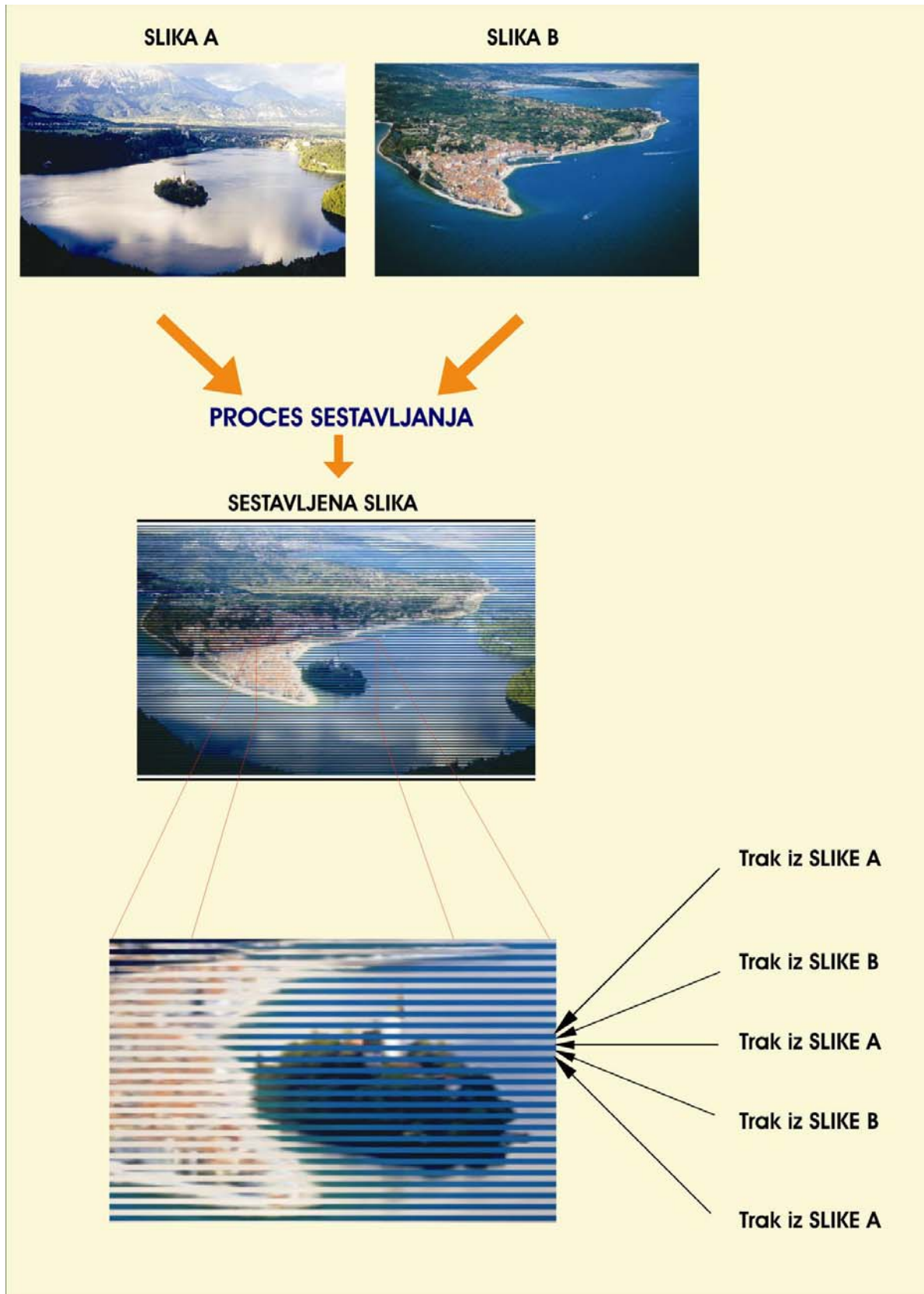
Slika 1: Bruto vrednost oglaševanja



Vir: Mediana IBO, 2006.

## PRILOGA 4: Proces sestavljanja slike iz večih različnih slik

Slika 2: Proces sestavljanja slike iz večih različnih slik



Vir: Lasten prikaz.

## PRILOGA 5: Anketa

1. Prosim, če na lestvici od 1 do 7 ocenite, kako pomembno je oglaševanje za uspešnost poslovanja vašega podjetja?

1	2	3	4	5
popolnoma nepomembno			izredno pomembno	

2. Na kakšen način določate višino proračuna, ki ga namenite za oglaševanje? (obkrožite vse tiste metode, ki jih upoštevate pri določanju proračuna)!

- a) odstotek od prodaje
- b) kolikor vodstvo podjetja meni, da je potrebno
- c) kolikor si lahko glede na razpoložljiva sredstva v določenem obdobju privoščimo
- d) prilagajamo se našim konkurentom
- e) namenimo sredstva na osnovi metode ROI (okvirno ocenimo, koliko nam bo akcija tržnega komuniciranja povečala prodajo in s tem prihodek)

3. Kdo v vašem podjetju določi višino proračuna, ki ga boste namenili za oglaševanje? (V primeru, da o proračunu odloča več oseb, obkrožite več odgovorov)

- a) direktor podjetja/predsednik uprave
- b) direktor prodaje
- c) direktor marketinga
- d) finančni direktor
- e) produktni vodja
- f) drugo \_\_\_\_\_

4. Kateremu od spodaj navedenih medijev ste v letu 2005 namenili največji del proračuna (obkrožite lahko več odgovorov)?

- a) televizija
- b) radio
- c) revije
- d) dnevni časopisi
- e) plakati na prostem
- f) internet
- g) drugo \_\_\_\_\_

5. Razvrstite spodaj našete dejavnike glede na to, kako pomembni so pri Vaši odločitvi glede izbire medija? (1 – najbolj pomembni, 4 – najmanj pomembni)

- a) cena (CPT – Cena na tisoč doseženih ljudi) \_\_\_\_\_
- b) doseg \_\_\_\_\_
- c) kreativnost \_\_\_\_\_
- d) pozitivne pretekle izkušnje \_\_\_\_\_

6. Ali pri načrtovanju trženjskega komuniciranja sodelujete z oglaševalsko agencijo?

- a) Da
- b) Ne

**Vprašanja v nadaljevanju se nanašajo na primerek našega izdelka, ki ste ga prejeli po pošti.**

7. Ali poznate oglaševalski medij, ki smo Vam ga poslali po pošti?

- a) Da
- b) Sem že videl(a), vendar ne kot oglaševalski medij, ampak kot \_\_\_\_\_
- c) Ne

8. Kakšen so bili Vaši prvi odzivi, ko ste si ogledali izdelek?

- a) Zelo zanimivo, tudi za predstavitev naših izdelkov
- b) Zanimivo, vendar naše podjetje takšnega oglaševanje ne potrebuje
- c) Nič posebnega

9. Kakšna so Vaša pričakovanja glede cene predstavljenega proizvoda?

- a) Veliko dražje v primerjavi s standardnimi primerljivimi tiskanimi mediji
- b) Približno enaka cena kot standardni primerljivi tiskani mediji
- c) Ceneje v primerjavi s standardnimi primerljivimi tiskanimi mediji

**Sledi še nekaj vprašanj, ki se nanašajo na vas in vaše podjetje.**

10. Koliko zaposlenih je v vašem podjetju?

- a) do 50
- b) 51-100
- c) 101-500
- d) 501-1000
- e) nad 1000

11. Navedite še dejavnost vašega podjetja:

- a) živilsko-predelovalna industrija
- b) tekstilna industrija
- c) elektro industrija
- d) strojna industrija
- e) kemična industrija
- f) ostala industrija
- g) promet in zveze
- h) gradbeništvo
- i) gostinstvo/turizem
- j) obrt/osebne storitve
- k) stanovanjsko komunalne dejavnosti
- l) finančne/tehnične/poslovne storitve
- m) trgovina
- n) izobraževanje/kultura
- o) drugo



## PRILOGA 6: Struktura vzorca

Tabela 3: Struktura anketiranih podjetij glede na število zaposlenih v podjetju

Število zaposlenih	Frekvenca	%
Do 50	20	23%
51-100	18	21%
101-500	30	34%
501-1000	16	18%
Nad 1000	4	4%
Sum	88	100%

Vir: Vprašalnik: odgovori na 10. vprašanje.

Tabela 4: Struktura anketiranih podjetij glede na dejavnost

Število zaposlenih	Frekvenca	%
Živilsko-predelovalna industrija	16	18%
Strojna industrija	4	5%
Kemična industrija	3	3%
Promet/zveze	2	2%
Gostinstvo/turizem	14	16%
Finančne/tehnične/poslovne storitve	8	9%
Trgovina	13	15%
Izobraževanje/kultura	5	6%
Drugo	23	26%
Sum	88	100%

Vir: Vprašalnik: odgovori na 11. vprašanje.

## PRILOGA 7: Rezultati ankete

Tabela 5: Kako podjetja ocenjujejo pomembnost oglaševanja za uspešnost poslovanja podjetja? (lestvica od 1 do 5; 1–popolnoma nepomembno, 5–izredno pomembno)

	<b>Frekvenca</b>	<b>%</b>
2	4	5%
3	14	16%
4	24	27%
5	46	52%
	88	100%

Vir: Vprašalnik: odgovori na 1. vprašanje.

Tabela 6: Katere metode podjetja uporabljajo pri oblikovanju oglaševalskega proračuna?

<b>Vrste metod</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>%</b>
Metoda odstotka od prodaje	36	40,9%
Metoda ocene vodstva	14	15,9%
Metoda razpoložljivih sredstev	26	29,5%
Metoda primerjave s konkurenti	22	25,0%
Metoda povrnitve investicije (ROI)	56	63,6%

Vir: Vprašalnik: odgovori na 2. vprašanje.

Tabela 7: Kdo sodeluje pri določanju oglaševalskega proračuna v podjetju?

	<b>Frekvenca</b>	<b>%</b>
Direktor podjetja/predsednik uprave	74	84,1%
Direktor prodaje	18	20,4%
Direktor marketinga	70	79,5%
Finančni direktor	34	38,6%
Produktni vodja	16	18,2%

Vir: Vprašalnik: odgovori na 3. vprašanje.

Tabela 8: Kateremu mediju so podjetja v letu 2005 namenili največji del proračuna?

<b>Mediji</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>%</b>
Televizija	62	70,4%
Radio	14	15,9%
Revije	24	27,3%
Časopisi	22	25,0%
Plakati	10	11,4%
Internet	4	4,5%
Brošure	8	9,1%

Vir: Vprašalnik: odgovori na 4. vprašanje.

Tabela 9: Kako so podjetja razvrstila posamezne dejavnike, ki vplivajo na izbiro medija?  
(1–najbolj pomembni, 4–najmanj pomembni)

Dejavniki	Modus
Cena (CPT-cena na tisoč doseženih ljudi)	1
Doseg	3
Kreativnost	2
Pozitivne pretekle izkušnje	4

Vir: Vprašalnik: odgovori na 5. vprašanje.

Tabela 10: Koliko podjetij sodeluje z oglaševalsko agencijo pri trženjskem komuniciranju?

Vrste metod	Frekvenca	%
Sodelujejo	64	73%
Ne sodelujejo	24	27%
Sum	88	100%

Vir: Vprašalnik: odgovori na 6. vprašanje.

Tabela 11: Kako podjetja poznajo lentikularne izdelke?

Vrste metod	Frekvenca	%
Poznajo	6	7%
Poznajo, vendar ne kot oglaševalski medij	22	25%
Ne poznajo	60	68%
Sum	88	100%

Vir: Vprašalnik: odgovori na 7. vprašanje.

Med tistimi, ki lentikularne izdelke poznajo, vendar ne kot oglaševalski medij, jih je največ te izdelke uvrstilo med igrače in razglednice.

Tabela 12: Kakšno mnenje imajo podjetja do lentikularnega oglaševanja?

Vrste metod	Frekvenca	%
Zanimiv izdelek, tudi za oglaševanje njihovih izdelkov	54	61%
Zanimiv izdelek, vendar na takšnem mediju ne bi oglaševali	18	21%
Izdelek ni nič posebnega	16	18%
Sum	88	100%

Vir: Vprašalnik: odgovori na 8. vprašanje.

Tabela 13: Kakšna so pričakovanja podjetij glede cene lentikularnega oglaševanja?

Vrste metod	Frekv.	%
Veliko dražje v primerjavi s standardnimi primerljivimi tiskanimi mediji	58	66%
Približno enaka cena kot standardni primerljivi tiskani mediji	18	20%
Ceneje v primerjavi s standardnimi primerljivimi tiskanimi mediji	16	14%
Sum	88	100%

Vir: Vprašalnik: odgovori na 9. vprašanje.

## PRILOGA 8: Bilanca stanja, izkaz poslovnega izida in denarnih tokov - podatki

PROJEKCIJE 2005/2006	Simulacija: 1																
	Mesec												Leto				
	ČASOVNA TOČKA: 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV
OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
<b>PODATKI</b>	IME PODJETJA: LENTIKUS d.o.o.												SKUPINA: S 00.00				
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU																	
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBI	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5
<b>ANALIZA RAZMERIJ DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV</b>																	
TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA	3406	289	258	293	319	333	310	329	772	510	437	458	458	445	476	554	628
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA	0	208	304	428	628	768	820	884	1068	1224	1300	1384	1364	1040	1306	1573	1900
SALDO IZ NASLOVA DDV	3406	81	-46	-135	-309	-435	-510	-555	-296	-714	-863	-906	-906	-595	-830	-1019	-1272
<b>NEOPREDMETENA SREDSTVA</b>													Stevilo enot: 1				
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>NEOPREDMETENO SREDSTVO</b>																	
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>NEPREMISLINE</b>													Stevilo enot: 0				
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	200	200	200	200	200
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	17	33	50	67	83	100	117	133	150	167	183	200	400	600	800	1000
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	10000	9983	9967	9950	9933	9917	9900	9883	9867	9850	9833	9817	9800	9600	9400	9200	9000
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>POSLOVNI PROSTOR</b>																	
NABAVNA VREDNOST	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
AMORTIZACIJA	0	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	200	200	200	200	200
POPRAVEK VREDNOSTI	0	17	33	50	67	83	100	117	133	150	167	183	200	400	600	800	1000
NEODPISANA VREDNOST	10000	9983	9967	9950	9933	9917	9900	9883	9867	9850	9833	9817	9800	9600	9400	9200	9000
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>OPREMA</b>													Stevilo enot: 0				
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	2000	23100	23100	23100	23100	23100	23100	23100	23100	23100	23100	23100	23100	23100	23100	23100	23100
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	4604	4604	4604	4348	4340
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	384	767	1151	1535	1918	2302	2686	3069	3453	3837	4220	4604	9208	13812	18160	22500
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	2000	22716	22333	21949	21565	21182	20798	20414	20031	19647	19263	18880	18496	13892	9288	4940	600
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	21100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21100	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	3220	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3220	0	0	0	0
<b>PISARNIŠKA OPREMA</b>																	
NABAVNA VREDNOST	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
AMORTIZACIJA	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120	120	120	120	120
POPRAVEK VREDNOSTI	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	240	360	480	600
NEODPISANA VREDNOST	1200	1190	1180	1170	1160	1150	1140	1130	1120	1110	1100	1090	1080	960	840	720	600
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>RAČUNALNIK-SOFTWARE</b>																	
NABAVNA VREDNOST	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
AMORTIZACIJA	0	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	264	264	264	8	0
POPRAVEK VREDNOSTI	0	22	44	66	88	110	132	154	176	198	220	242	264	528	792	800	800
NEODPISANA VREDNOST	800	778	756	734	712	690	668	646	624	602	580	558	536	272	8	0	0
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>DOSTAVNO VOŽILO</b>																	
NABAVNA VREDNOST	0	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000
AMORTIZACIJA	0	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	1000	1000	1000	1000	1000
POPRAVEK VREDNOSTI	0	83															

# Nadaljevanje Priloge 8

PROJEKCIJE 2005/2006	Simulacija: 1												Leto					
	ČASOVNA TOČKA: 0	Mesec												I	II	III	IV	V
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
IM E PODJETJA: LENTIKUS d.o.o.													S 00.00					
SKUPINA: S 00.00																		
<b>ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA</b>																		
SKUPAJ VREDNOST ZALOGE MATE	0	100	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	
LENTIKULARNE LEČE	0	100	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	
<b>KAPITAL</b>																		
SKUPAJ GIBANJE KAPITALA	27600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
POVEČANJE / ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	27600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DELITEV DOBIČKA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21000	31000	0	
Stevilo enot: 0													0					
<b>OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA</b>																		
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	16000	15512	15024	14537	14049	13561	13074	12586	12098	11611	11124	10636	10148	9660	9172	8684	8196	
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	488	488	487	488	488	487	488	487	488	487	488	487	488	487	488	487	
DANE OBRESTI IPD.	0	66	64	62	60	58	55	53	51	49	45	36	26	16	6	0	0	
Stevilo enot: 0													0					
<b>KREDIT ZA VELIKOFORMATNI PRINTER</b>																		
OBVEZNOST	6000	5750	5500	5250	5000	4750	4500	4250	4000	3750	3500	3250	3000	3000	3000	3000	3000	
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	
DANE OBRESTI IPD.	0	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	
Stevilo enot: 0													0					
<b>KREDIT ZA DOSTAVNO VOZILO</b>																		
OBVEZNOST	4000	3833	3666	3500	3333	3166	3000	2833	2666	2500	2333	2166	2000	2000	2000	2000	2000	
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	167	167	166	167	167	166	167	166	167	166	167	166	167	166	167	166	
DANE OBRESTI IPD.	0	16	16	15	14	14	13	12	11	11	10	9	9	8	7	6	5	
Stevilo enot: 0													0					
<b>KREDIT ZA TEKOČE POSLOVANJE</b>																		
OBVEZNOST	6000	5929	5858	5787	5716	5645	5574	5503	5432	5361	5290	5219	5148	5077	5006	4935	4864	
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	
DANE OBRESTI IPD.	0	25	25	24	24	24	23	23	22	22	20	13	4	0	0	0	0	
Stevilo enot: 0													0					
<b>OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA</b>																		
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	124	185	258	372	438	477	527	622	707	774	824	824	1114	1193	1437	
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	-124	-61	-73	-114	-66	-39	-50	-95	-85	-67	-50	-50	-290	-79	-244	
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Stevilo enot: 0													0					
<b>OBVEZNOST - dobavitelji materiala</b>																		
OBVEZNOST	0	0	124	185	258	372	438	477	527	622	707	774	824	824	1114	1193	1437	
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	-124	-61	-73	-114	-66	-39	-50	-95	-85	-67	-50	-50	-290	-79	-244	
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Stevilo enot: 0													0					
<b>PRIHODKI POSLOVANJA / SPREMENLJIVI STROŠKI</b>																		
SKUPAJ PRIHODKI	0	0	1040	1520	2140	3140	3840	4100	4420	5340	6120	6500	6820	44980	62400	78370	94350	
IZSTOPNI DDV	0	0	208	304	428	628	768	820	884	1068	1224	1300	1364	8996	12480	15674	18870	
STROŠKI MATERIALA	0	0	225	337	469	677	797	868	958	1132	1286	1408	1498	9655	13370	17240	20780	
STORITEV	0	0	74	107	151	222	273	285	312	372	422	450	478	2176	2702	3524	4245	
DELA	0	0	130	194	271	393	470	507	562	664	759	799	849	5175	6845	8948	10769	
PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
VSTOPNI DDV	0	0	60	89	124	180	194	211	230	273	310	338	359	2366	3214	3569	4297	
Stevilo enot: 0													0					
<b>VELIKO FORMATNI TISK</b>																		
NETO PRODAJNA CENA	0,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	11,5	11,5	11,5	
PRODANA KOLIČINA	0	50	70	100	150	190	200	210	260	300	310	320	320	2160	3000	3900	4700	
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PRIHODEK	0	600	840	1200	1800	2280	2400	2520	3120	3600	3720	3840	3840	25920	36000	44850	54050	
IZSTOPNI DDV	0	120	168	240	360	456	480	504	624	720	744	768	768	5184	7200	8970	10810	
STROŠKI MATERIALA	0	90	126	180	270	342	360	378	468	540	558	576	576	3888	5400	6660	7980	
STORITEV	0	53	74	106	159	222	232	242	302	342	352	362	362	1557	1944	2527	3046	
DELA	0	50	70	100	150	190	200	210	260	270	279	288	288	2020	2700	3510	4230	
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
VSTOPNI DDV	0	29	40	57	86	93	98	103	127	147	152	157	157	1089	1469	1897	2335	
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO	0,0	3,9	3,9	3,9	3,9	3,5	3,5	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,5	3,3	2,9	2,9	
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,4	1,4	
VSTOPNI DDV V MATERIALIH	0,0	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	
LENTIKULARNE LEČE	0,0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,2	1,2	1,2	
CENA ENOTE MATERIALA	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
TISKARSKA BARVA	0,0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	
CENA ENOTE MATERIALA	0,0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
ZUNANJE STORITVE	0,0	1,1	1,1	1,1	1,1	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6	
VSTOPNI DDV V STORITVAH	0,0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	
TRANSPORTNI STROŠKI	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	
CENA STORITVE	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
ŠTUDENTSKI SERVIS	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
CENA STORITVE	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
NEPOSREDNO DELO	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	
VARIABILNA PLAČA TRŽNIKA	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	
CENA DELA	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
ŠTUDENTI	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	
CENA DELA	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

# Nadaljevanje Priloge 8

PROJEKCIJE 2005/2006	Simulacija: 1																
	Mesec												Leto				
	ČASOVNA TOČKA: 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV
OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
PODATKI	IME PODJETJA: LENTIKUS d.o.o.												SKUPINA: S 00.00				
<b>MALO FORMATNI TISK</b>																	
NETO PRODAJNA CENA	0,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,8	3,8	3,8
PRODANA KOLIČINA	0	70	110	150	210	230	260	300	340	380	440	480	2970	4100	5400	6500	7800
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK	0	280	440	600	840	920	1040	1200	1360	1520	1760	1920	11880	16400	20520	24700	29640
IZSTOPNI DDV	0	56	88	120	168	184	208	240	272	304	352	384	2376	3280	4104	4940	5928
STROŠKI MATERIALA	0	119	187	255	357	391	442	510	578	646	748	816	5049	6970	7560	9100	10920
STROŠKI STORITEV	0	19	30	41	57	40	45	48	54	61	70	77	542	656	864	1040	1248
STROŠKI DELA	0	56	88	120	168	184	208	210	238	266	308	336	2182	2870	3780	4550	5460
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV	0	28	43	59	83	86	97	112	126	141	164	179	1118	1525	1685	2028	2434
<b>SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO</b>																	
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,4	1,4	1,4
VSTOPNI DDV V MATERIALIH	0,0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
LENTIKULARNE LEČE	0,0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,2	1,2	1,2	1,2
CENA ENOTE MATERIALA	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>TISKARSKA BARVA</b>																	
CENA ENOTE MATERIALA	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
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>ZUNANJE STORITVE</b>																	
VSTOPNI DDV V STORITVAH	0,0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
TRANSPORT	0,0	0,1	0,1	0,1	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
CENA STORITVE	0,0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ŠTUDENTSKI SERVIS	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
CENA STORITVE	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>NEPOSREDNO DELO</b>																	
VARIABILNA PLAČA TRŽNIKA	0,0	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
CENA DELA	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
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ŠTUDENTI	0,0	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
CENA DELA	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>MONTAŽA TABEL</b>																	
NETO PRODAJNA CENA	0,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0
PRODANA KOLIČINA	0	8	12	17	25	32	33	35	43	50	51	53	359	500	650	780	940
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK	0	160	240	340	500	640	660	700	860	1000	1020	1060	7180	10000	13000	15600	18800
IZSTOPNI DDV	0	32	48	68	100	128	132	140	172	200	204	212	1436	2000	2600	3120	3760
STROŠKI MATERIALA	0	16	24	34	50	64	66	70	86	100	102	106	718	1000	1300	1560	1880
STROŠKI STORITEV	0	2	3	4	6	8	8	7	9	10	10	11	78	102	133	159	192
STROŠKI DELA	0	24	36	51	75	96	99	89	110	128	130	135	973	1275	1658	1989	2397
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV	0	4	6	8	11	14	15	15	19	22	22	23	159	220	287	344	414
<b>SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO</b>																	
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	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	2,0
VSTOPNI DDV V MATERIALIH	0,0	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
POTROŠNI MATERIAL	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	2,0
CENA ENOTE MATERIALA	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	2,0
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>ZUNANJE STORITVE</b>																	
VSTOPNI DDV V STORITVAH	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
ŠTUDENTSKI SERVIS	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	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	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
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>NEPOSREDNO DELO</b>																	
ŠTUDENTI	0,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,6	2,6	2,6	2,6	2,7	2,6	2,6	2,6	2,6
CENA DELA	0,0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<b>PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI</b>																	
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI ST	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	5640	6520	11720	15800	16520
SKUPAJ VSTOPNI DDV	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	264	264	264	264	264
PLAČA TISKARJA	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	4320	5200	10400	10400	10400
PLAČA GRAFIČNEGA OBLIKOVALCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4080	4800
KOMUNALNI STROŠKI (SMETI, VODA...)	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360	360	360	360	360
OGREVANJE	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	600	600	600	600
DROBNI INVENTAR	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360	360	360	360	360
<b>STROŠKI PRODAJE</b>																	
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	1030	945	945	945	795	595	595	595	2595	1095	595	595	11325	11325	11425	12425	12425
SKUPAJ VSTOPNI DDV	150	133	133	133	103	63	63	63	463	163	63	63	1593	1593	1613	1813	1813
FIKSNA PLAČA TRŽNIKA	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	3360	3360	3360	3360	3360
KATALOG Z VZORCI	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	2800	2800	2800	2800	2800
OGLAŠEVANJE	300	300	300	300	150	150	150	150	150	150	150	150	2400	2400	2500	2500	2500
SEJMI	0	0	0	0	0	0	0	0	2000	500	0	0	2500	2500	2500	3500	3500
VZDRŽEVANJE SPLETNIH STRANI	100	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	265	265	265	265	265
<b>STROŠKI UPRAVE</b>																	
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	585	885	585	585	585	785	585	585	585	585	585	585	7520	8720	8720	8720	8720
SKUPAJ VSTOPNI DDV	14	74	14	14	14	54	14	14	14	14	14	14	272	272	272	272	272
PLAČA DIREKTORJA	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000	7200	7200	7200	7200
ELEKTRIKA	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480	480	480	480	480
TELEFON / INTERNET	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300	300	300	300	300
ZAVAROVANJE	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240	240	240	240	240
STROŠKI IZOBRAŽEVANJA	0	300	0	0	0	200	0	0	0	0	0	0	500	500	500	500	500
<b>IZREDNI PRIHODKI</b>																	
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
<b>IZREDNI ODHODKI</b>																	
SKUPAJ IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0													

## PRILOGA 9: Bilanca stanja, izkaz poslovnega izida in denarnih tokov - kazalniki

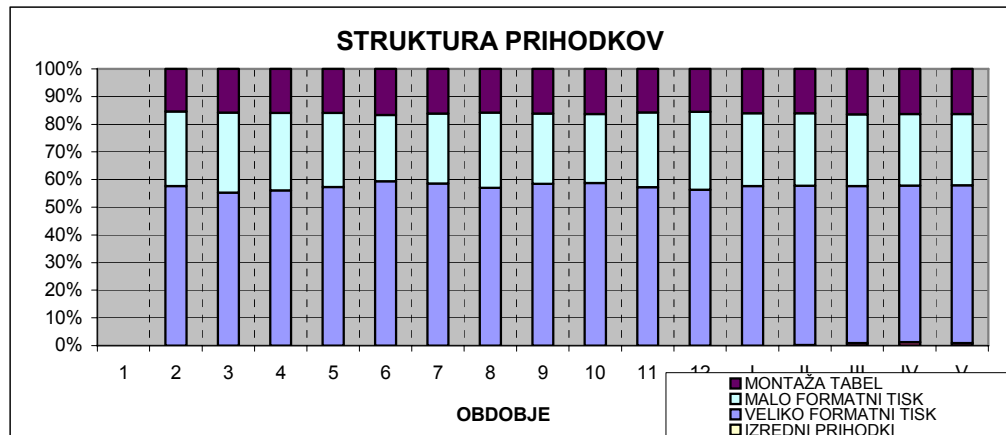
PROJEKCIJE 2005/2006	Mesec												Leto					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
OBDOBJE:	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
<b>KAZALNIKI</b>																		

### CILJNE SPREMENLJIVKE

	27600	25049	22896	21316	20105	19645	19740	20177	20857	20152	21462	23469	25661	25661	31920	43994	39775	34931
KAPTAL																		
DOBICEK	0	-2551	-2153	-1580	-1211	-460	95	437	681	-705	1310	2007	2192	-1939	6259	12073	16781	26157
DENAR	31600	4355	4942	3199	1721	912	727	1047	1559	97	104	101	197	197	2657	4384	5484	6488

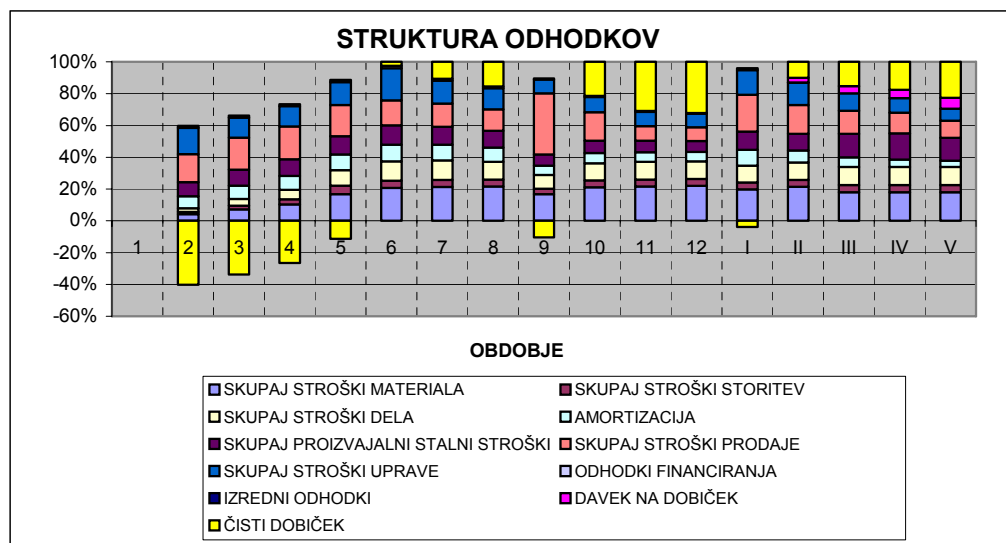
### STRUKTURA PRIHODKOV (v %)

	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	#DIV/0!	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	99,8	99,0	98,8	99,1
SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE	#DIV/0!	57,7	55,3	56,1	57,3	59,4	58,5	57,0	58,4	58,8	57,2	56,3	57,6	57,6	56,7	56,6	57,0	57,0
VELIKO FORMATNI TISK	#DIV/0!	26,9	28,9	28,0	26,8	24,0	25,4	27,1	25,5	24,8	27,1	28,2	26,4	26,2	25,9	25,9	25,8	25,8
MALO FORMATNI TISK	#DIV/0!	15,4	15,8	15,9	15,9	16,7	16,1	15,8	16,1	16,3	15,7	15,5	16,0	16,0	16,4	16,3	16,3	16,3
MONTAŽA TABEL	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	1,0	1,2	0,9
PRIHODKI FINANCIRANJA	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IZREDNI PRIHODKI	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0



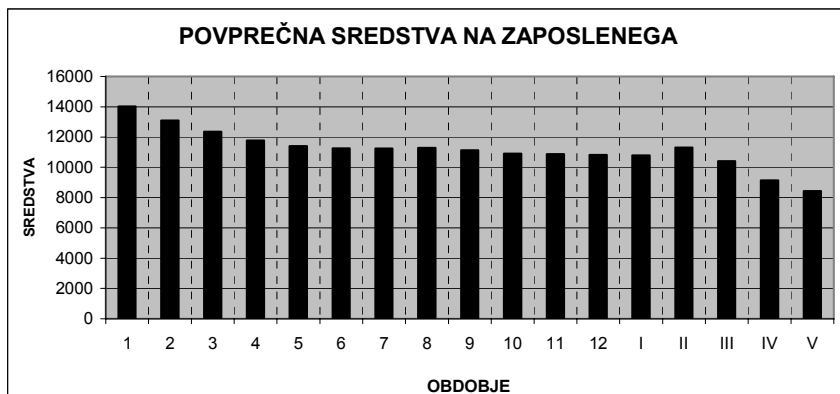
### STRUKTURA ODHODKOV (v %)

	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	#DIV/0!	21,6	22,2	21,9	21,6	20,8	21,2	21,7	21,2	21,0	21,7	22,0	21,5	21,4	18,1	18,0	18,1	18,1
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	#DIV/0!	7,1	7,0	7,1	7,1	4,5	4,5	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,8	4,3	4,5	4,4	4,5	4,5
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	#DIV/0!	12,5	12,8	12,7	12,5	12,2	12,4	11,0	10,9	10,8	11,0	11,1	11,5	10,9	11,3	11,3	11,3	11,3
SKUPAJ STROŠKI DELA	#DIV/0!	38,5	26,3	18,7	12,7	10,4	9,8	9,1	7,5	6,5	6,2	5,9	10,7	7,7	6,1	4,8	3,9	3,9
AMORTIZACIJA	#DIV/0!	45,2	30,9	22,0	15,0	12,2	11,5	10,6	8,8	7,7	7,2	6,9	12,5	10,4	14,8	16,5	14,4	14,4
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	#DIV/0!	90,9	62,2	44,2	25,3	15,5	14,5	13,5	48,6	17,9	9,2	8,7	25,2	18,1	14,4	13,0	10,8	10,8
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	#DIV/0!	85,1	38,5	27,3	18,6	20,4	14,3	13,2	11,0	9,6	9,0	8,6	16,7	13,9	11,0	9,1	7,6	7,6
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	#DIV/0!	6,1	4,1	2,8	1,8	1,4	1,3	1,2	0,9	0,7	0,6	0,4	1,4	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0
ODHODKI FINANCIRANJA	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IZREDNI ODHODKI	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DAVEK NA DOBICEK	#DIV/0!	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	4,6	5,2	6,8
CISTI DOBICEK	#DIV/0!	-207,0	-103,9	-56,6	-14,6	2,5	10,6	15,4	-13,2	21,4	30,9	32,1	-4,3	10,0	15,3	17,6	22,7	22,7



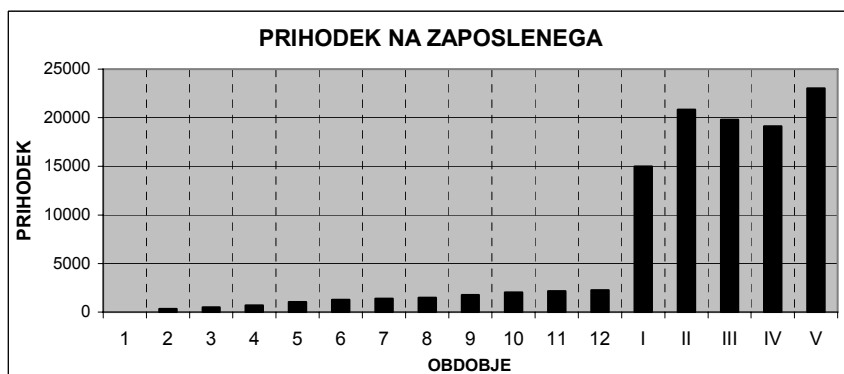
**POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU**

POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA	14027	13101	12355	11772	11406	11262	11239	11298	11120	10900	10873	10819	10797	11315	10406	9139	8437
-----------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	------	------



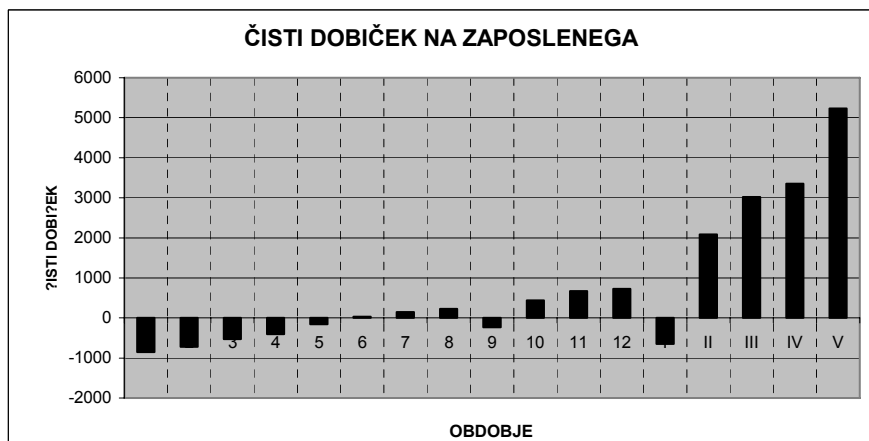
**PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA**

PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA	0	347	507	713	1047	1280	1367	1473	1780	2040	2167	2273	14993	20847	19785	19108	23015
-------------------------	---	-----	-----	-----	------	------	------	------	------	------	------	------	-------	-------	-------	-------	-------



**ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA**

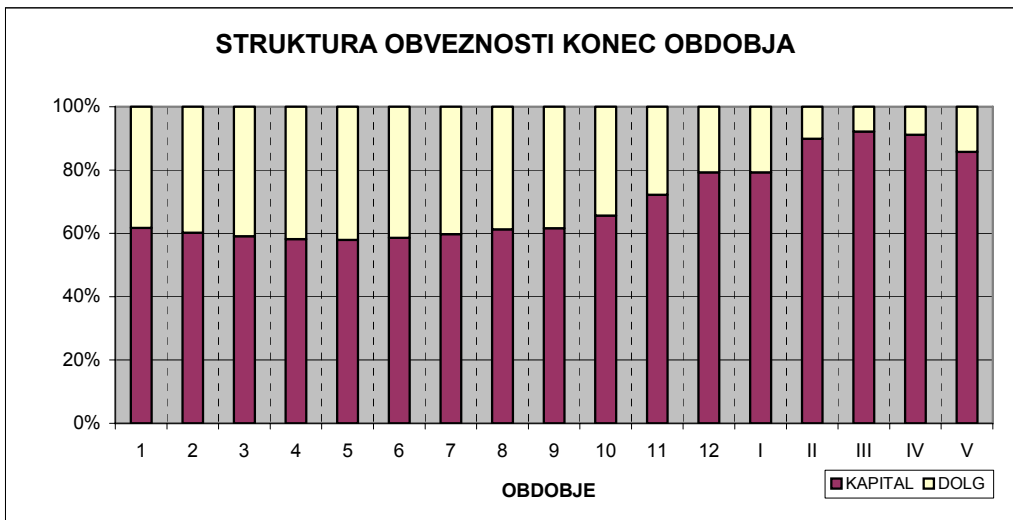
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA	-850	-718	-527	-404	-153	32	146	227	-235	437	669	731	-646	2086	3018	3356	5231
------------------------------	------	------	------	------	------	----	-----	-----	------	-----	-----	-----	------	------	------	------	------





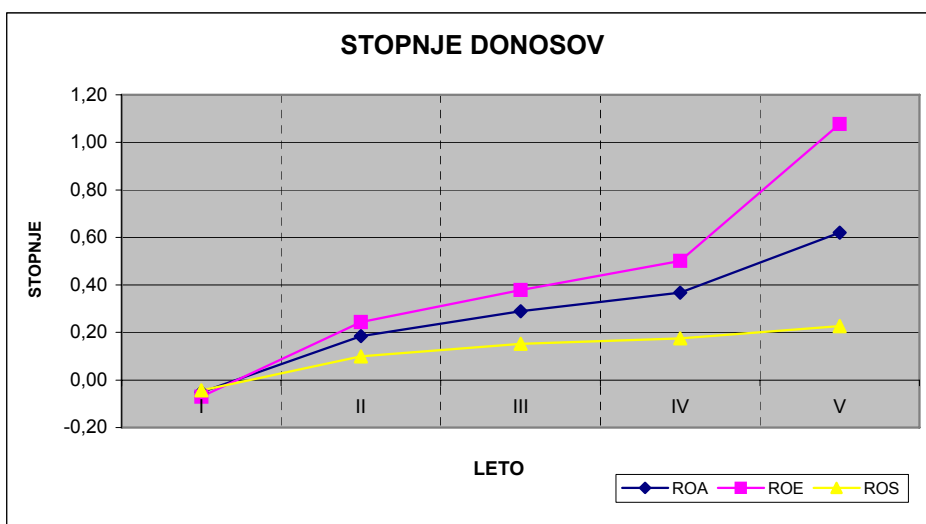
**STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)**

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	61,8	60,2	59,1	58,2	58,0	58,6	59,8	61,3	61,7	65,6	72,2	79,2	79,2	89,9	92,1	91,1	85,8	
DOLG	38,2	39,8	40,9	41,8	42,0	41,4	40,2	38,7	38,3	34,4	27,8	20,8	20,8	10,1	7,9	8,9	14,2	



**STOPNJE DONOSOV**

ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	-0,73	-0,66	-0,51	-0,41	-0,16	0,03	0,16	0,24	-0,25	0,48	0,74	0,81	-0,05	0,18	0,29	0,37	0,62
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	-1,16	-1,08	-0,86	-0,70	-0,28	0,06	0,26	0,40	-0,41	0,76	1,07	1,07	-0,07	0,24	0,38	0,50	1,08
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	ROS	#DIV/0!	-2,07	-1,04	-0,57	-0,15	0,02	0,11	0,15	-0,13	0,21	0,31	0,32	-0,04	0,10	0,15	0,18	0,23



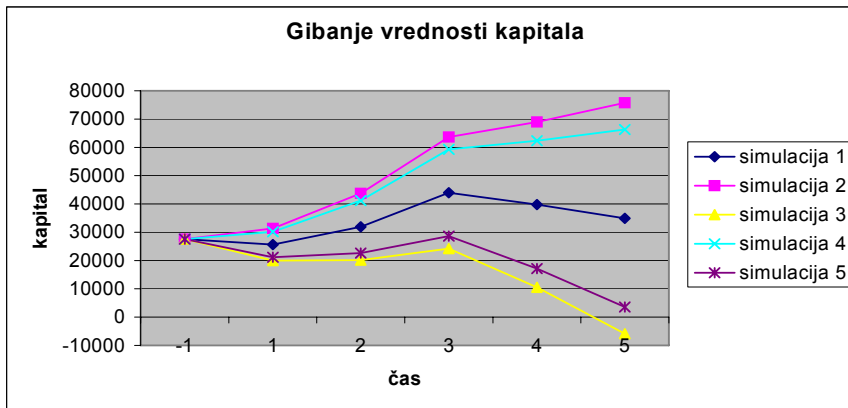
**INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)**

INTERNA STOPNJA DONOSA	27,4%	0	0	0	21000	65931
------------------------	-------	---	---	---	-------	-------

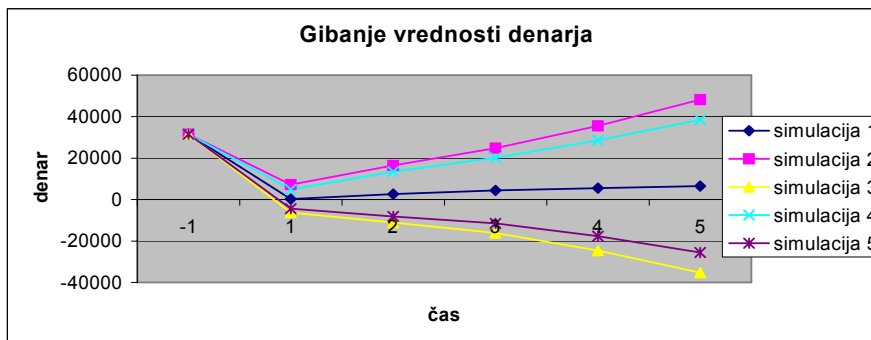
## PRILOGA 10: Simulacije

KAPITAL	Obdobje	-1	1	2	3	4	5
Številka simu		-1	1	2	3	4	5
simulacija 1		27600	25661	31920	43994	39775	34931
simulacija 2		27600	31352	43692	63708	69052	75772
simulacija 3		27600	19970	20149	24280	10498	-5910
simulacija 4		27600	30159	41223	59331	62377	66311
simulacija 5		27600	21163	22618	28656	17172	3552

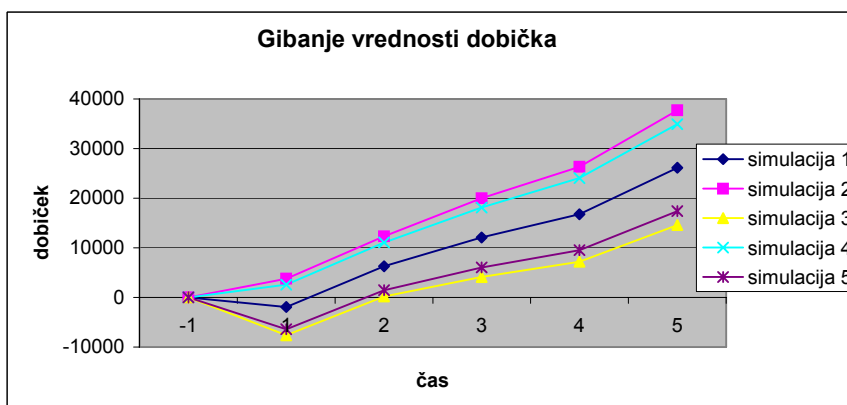
predvidena prodaja  
 20% povečanje obsega prodaje  
 20% zmanjšanje obsega prodaje  
 povečanje cen za 10%  
 znižanje cen za 10%



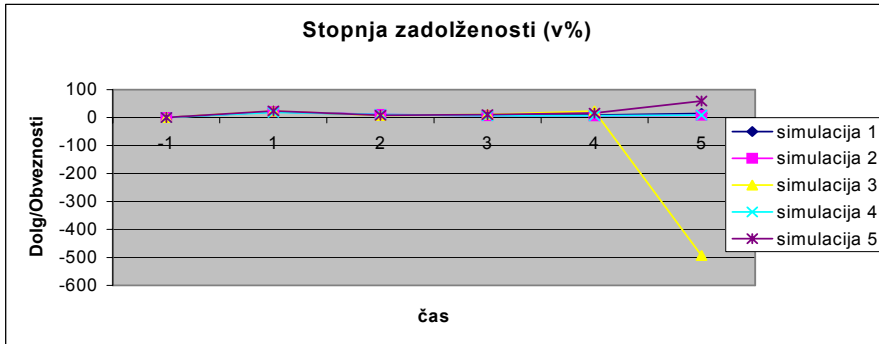
DENAR	Obdobje	-1	1	2	3	4	5
Številka simu		-1	1	2	3	4	5
simulacija 1		31600	197	2657	4384	5484	6488
simulacija 2		31600	7224	16399	24857	35488	48220
simulacija 3		31600	-6225	-11085	-16088	-24519	-35244
simulacija 4		31600	4832	13499	20219	28611	38509
simulacija 5		31600	-4437	-8185	-11451	-17643	-25533



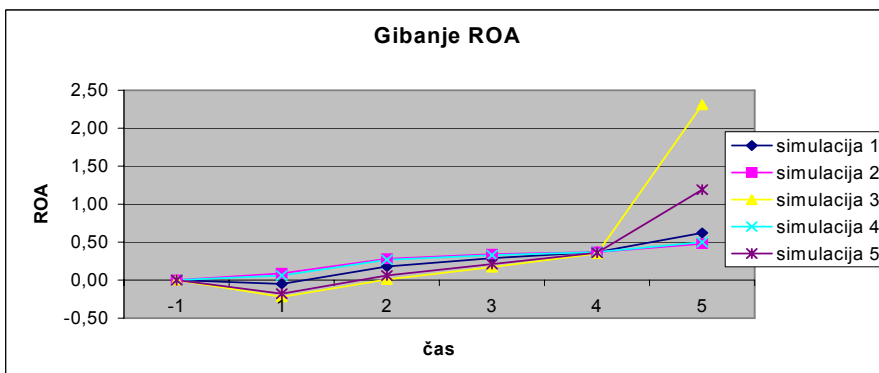
DOBIČEK	Obdobje	-1	1	2	3	4	5
Številka simu		-1	1	2	3	4	5
simulacija 1		0	-1939	6259	12073	16781	26157
simulacija 2		0	3752	12340	20016	26344	37720
simulacija 3		0	-7630	179	4130	7218	14593
simulacija 4		0	2559	11064	18108	24046	34934
simulacija 5		0	-6437	1455	6039	9516	17379



Dolg/Obvezn	Obdobje	-1	1	2	3	4	5
Številka simu							
simulacija 1		0	21	10	8	9	14
simulacija 2		0	21	11	7	6	8
simulacija 3		0	23	7	11	23	-493
simulacija 4		0	19	11	7	7	9
simulacija 5		0	24	8	10	16	59



ROA	Obdobje	-1	1	2	3	4	5
Številka simu							
simulacija 1		0,00	-0,05	0,18	0,29	0,37	0,62
simulacija 2		0,00	0,09	0,28	0,34	0,37	0,48
simulacija 3		0,00	-0,22	0,01	0,17	0,35	2,31
simulacija 4		0,00	0,06	0,27	0,33	0,37	0,50
simulacija 5		0,00	-0,18	0,06	0,21	0,36	1,19



ROE	Obdobje	-1	1	2	3	4	5
Številka simu							
simulacija 1		0,00	-0,07	0,24	0,38	0,50	1,08
simulacija 2		0,00	0,14	0,39	0,46	0,50	0,70
simulacija 3		0,00	-0,28	0,01	0,20	0,52	-2,92
simulacija 4		0,00	0,09	0,37	0,44	0,49	0,75
simulacija 5		0,00	-0,23	0,07	0,27	0,52	10,39

