

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

MATIC ŠVAB

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
POSLOVNI NAČRT PODJETJA MEDKARBON, d.o.o.

Ljubljana, maj 2006

MATIC ŠVAB

Študent Matic Švab izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Mateje Drnovšek in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	PODJETNIŠTVO IN POSLOVNI NAČRT	2
2.1	Podjetništvo in visoko tehnološka podjetja	2
2.2	Poslovni načrt	2
2.3	Prednosti poslovnega načrta	3
2.4	Nevarnosti poslovnega načrta.....	4
3	RAZVOJ PANOGE DEJAVNOSTI OGLJIKOVIH VLAKEN V SVETU	4
3.1	Izdelava ogljikovih vlaken	4
3.2	Svetovni razvoj v panogi dejavnosti ogljikovih vlaken	5
3.3	Napredni materiali in komercialne inovacije.....	7
4	UPORABA OGLJIKOVIH VLAKEN V MEDICINI	8
5	POSLOVNI NAČRT PODJETJA MEDKARBON, D.O.O.	8
5.1	Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve.....	8
5.2	Tržna raziskava ter analiza	13
5.3	Ekonomika poslovanja	18
5.4	Načrt trženja	22
5.5	Proizvodni in storitveni načrt	27
5.6	Načrt dizajna in razvoja.....	31
5.7	Vodstvena skupina in kadri	34
5.8	Predvidevanje kritičnih tveganj	37
5.9	Finančni načrt	39
5.10	Pridobivanje in upravljanje z viri	43
6	SKLEP.....	44
	LITERATURA	45
	VIRI.....	46
	PRILOGE	1

1 UVOD

Kaj imajo skupnega gradbena, vojaška, naftna, avtomobilska ter letalska panoga dejavnosti, medicina, šport in druge dejavnosti, kjer je pomembna lahkost materialov, obenem pa tudi njihova moč?

Odgovor so ogljikova vlakna, »super material«, ki ga zaradi svojih pozitivnih lastnosti, kot so lahkost, električna prevodnost, velika trdnost, odpornost proti utrujanju, obrabi, vročini in kemijski koroziji, imenujejo tudi material prihodnosti in je v tem trenutku eden izmed najnaprednejših materialov na svetu. V tej diplomski nalogi se bom osredotočil na ustanovitev in razvoj podjetja, ki se bo ukvarjalo z izdelavo izdelkov na osnovi naprednih materialov, v prvi vrsti ogljikovih vlaken. Ogljikova vlakna s svojimi značilnostmi ponujajo veliko možnosti pri izbiri proizvodov ter dejavnosti, v katerih lahko podjetje nastopa. Moja odločitev je bila, da se usmerim na ortopedsko opremo, konkretnije bom s poslovnim načrtom predstavil ekonomske možnosti razvoja, izdelave in prodaje ortopedske opornice za koleno iz ogljikovih vlaken. V diplomski nalogi bom preveril, če je v Sloveniji ekonomsko smiselno ustanoviti podjetje, ki bi se ukvarjalo s to dejavnostjo.

Namen ustanovitve takega podjetja sem preveril tako, da sem izdelal poslovni načrt podjetja Medkarbon, d.o.o. V njem načrtujem izdelavo in prodajo ortopedskih opornic za koleno. Namen ustanovitve podjetja je, da postane vodilno na področju izdelave ortopedske opreme iz naprednih materialov v Sloveniji. S kakovostnimi izdelki, inovativnostjo ter s tem povezano prepoznavnostjo računam, da bomo s prodajo teh opornic pričeli na slovenskem trgu, kasneje pa se usmerili tudi v tujino.

Potencialni uporabniki so ljudje, ki so si poškodovali koleno. Prednost našega podjetja bo predvsem v tem, da bomo tem uporabnikom lahko naredili tudi opornico po meri. S tem bomo omogočili, da se bo opornica povsem prilagodila značilnostim ter tudi poškodbi posameznega poškodovanca.

V prvem petletnem obdobju poslovanja podjetja se bomo usmerili predvsem na razvoj in prodajo dveh vrst opornic iz naprednih materialov. Poleg ortopedskih bomo razvijali in prodajali tudi športne opornice za koleno. V prihodnosti pa načrtujemo še razvoj drugih ortopedskih proizvodov in proizvodov iz drugih dejavnosti.

Pod vodstvom direktorja in vodje razvoja ter proizvodnje naj bi se iz majhnega podjetja z 12 milijoni tolarjev ustanovitvenega kapitala in petimi zaposlenimi razvilo podjetje, ki bo po petih letih delovanja imelo zaposlenih osem ljudi in bo imelo slabih 21 milijonov tolarjev kapitala. Še pomembneje pa bo, da bo podjetje pridobilo veliko znanja in izkušenj o oblikovanju ogljikovih vlaken in njihovem apliciranju v ostale proizvode. To pa nam bo omogočilo morebitno delovanje in reševanje problemov tudi v drugih dejavnostih, ki se ukvarjajo z naprednimi materiali.

V sklepu svoje diplomske naloge sem ugotovil, da tudi v slovenski dejavnosti obdelave ogljikovih vlaken lahko nastane podjetje, ki bo v panogi dejavnosti razvoja in proizvodnje ortopedskih izdelkov konkurenčno v svetovnem merilu. Izpolnjevati pa mora določene pogoje, ki so navedeni v samem poslovnem načrtu.

2 PODJETNIŠTVO IN POSLOVNI NAČRT

2.1 Podjetništvo in visoko tehnološka podjetja

Bistvo pisanja poslovnega načrta je nedvomno ustanovitev podjetja in delovanje v podjetništvu. Toda najprej je potrebno pojasniti, kaj podjetništvo sploh je? Pojem podjetništva bi lahko poimenovali »gospodarjenje z (vizijo)«. Podjetništvo lahko razumemo kot vse dejavnosti posameznika ali tima, ki vodijo od tržne potrebe (prepoznane tržne priložnosti), organiziranja, vključitve in kombiniranja vseh potrebnih sredstev do uresničitve poslovne priložnosti in s tem do ustvarjanja dobička (Pšeničny et al., 2000, str. 6).

Tehnološko podjetje označuje visoko vsebnost znanja v storitvah ali proizvodih, potencial hitre rasti, izobrazba, ekspertno znanje zaposlenih, višja dodana vrednost na zaposlenega in nastop v globalni tržni niši (Kaj je tehnološko podjetje, 2006).

Seveda pa imajo poslovni procesi v visoko tehnološkem podjetju svoje značilnosti na katere mora biti podjetniška skupina še posebej pozorna. Tako *Business week* v posebnem poročilu v članku z dne 21. marca 2005 primerja visoko tehnološko podjetja ravno z deležem letno vloženih sredstev v raziskave in razvoj v primerjavi s skupno letno prodajo (Engardio et al., 2005, str. 84). Za tako podjetja so izjemno pomembne tudi inovacije, ki lahko pripomorejo k hitrejšemu in lažjemu prodoru na trg in njegovemu obvladovanju. To dokazuje tudi raziskava, ki jo je opravilo podjetje McKinsey na vzorcu okoli 9300 poslovno in tehnološko vodilnih podjetij (Carden et al., 2005, str. 16). Poleg tega pa Damijan v *Mladini* (Damijan, 2005, str. 54) pravi, da model gospodarskega razvoja ne gre več prek tradicionalnih panog, ampak preko panog z višjo tehnološko intenzivnostjo.

Potrebno pa je tudi opozoriti na razdvojenost znotraj visoko tehnoloških podjetij, ker so podjetja na eni strani usmerjena h kupcu in trgu, na drugi strani pa so odvisna od možnosti in vplivov novih tehnologij (Vidonja, 2006, str. 89).

2.2 Poslovni načrt

Namen poslovnega načrta je predvsem v tem, da se ga v realnosti uresniči, zato sem s teoretičnim delom o poslovnem načrtu hotel pokazati na prednosti in slabosti, ki jih pisanje načrta prinaša. Ker se nameravam usmeriti na panogo ter material, ki v slovenskem prostoru nista zelo običajna, je poslovni načrt še pomembnejši. Pričakujem, da me bo

opozoril predvsem na vse slabosti, ki lahko nastopijo pri snovanju podjetja in nevarnosti, ki prežijo iz okolja.

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

Pripravi ga podjetnik in opisuje vse pomembne zunanje in notranje elemente, vpletene v začetek novega posla. Pogosto gre za skupek delovnih načrtov, kot so trženje, finance, proizvodnja in kadri. S tem poslovni načrt – ali, kot mu včasih pravijo pravila igre ali cestna karta – odgovarja na vprašanje: kje sem zdaj, kam grem in kako bom tja prišel (Antončič et al., 2002, str. 186).

2.3 Prednosti poslovnega načrta

Dobra priprava poslovnega načrta lahko pomaga izogniti se številnim tipičnim napakam neizkušenih podjetnikov in novih podjetij, ki jim povzročajo težave, dokler ne zberejo dovolj izkušenj (Glas, 1997, str. 34).

Dobro pripravljen poslovni načrt nam lahko pomaga razrešiti vrsto tipičnih napak (Glas, 1997, str. 27). Te so:

- pomanjkljiva strokovna in osebna zmožnost podjetnika za določen posel,
- pomanjkljiva tržna znanja zlasti s področja prodaje,
- prepogosto menjavanje osebja zaradi nestvarnih zahtev,
- napačno izbrana lokacija obrata,
- neprimerna struktura finančnih virov in neugodni pogoji financiranja,
- precenjen trg,
- pomanjkljivo načrtovanje finančnih tokov,
- pomanjkljivosti in napake pri vodenju računovodstva, nestvarne ocene stroškov,
- pomanjkljive kalkulacije,
- neupoštevanje predpisov,
- neprimerna statusna oblika podjetja, itd.

Poleg tega nam dobro napisan poslovni načrt lahko prinese veliko koristi, ki so v začetni fazi razvoja podjetja zelo pomembna. Bygrave navaja 8 razlogov za pisanje poslovnega načrta (Bygrave, 1997, str. 124):

- trezen premislek o priložnosti, namenjen predvsem dokazovanju sebi (največkrat kot enemu od soinvestitorjev) o prihodnosti posla,
- za pridobitev bančnih posojil,
- za pridobitev sredstev iz investicijskih skladov,
- za sklepanje strateških zavezništev,

- za pridobitev večjih strank; pri sklepanju večjih poslov z večjimi in pomembnejšimi kupci poslovni načrt poveča stopnjo zaupanja v novo podjetje,
- za motivacijo ključnih zaposlenih, ki lažje razumejo kulturo podjetja in smisel podjetja,
- za izvedbo prevzemov in združitvev; v takih primerih poslovni načrt služi kot »podaljšana osebna izkaznica« podjetja,
- za motivacijo in osredotočanje vodstvene skupine.

2.4 Nevarnosti poslovnega načrta

Pisanje poslovnega načrta s seboj ne prinaša samo prednosti, temveč tudi nekatere nevarnosti. Izdelava poslovnega načrta lahko namreč (Shane et al., 2004, str. 767):

- ne sovпада s časovno omejenostjo podjetnika in jih ovira pri tem, da bi čas porabili za pomembnejše stvari, kot so organiziranje podjetja, trženje, promocija,
- daje podjetnikom potencialno nevaren občutek, da imajo nadzor nad informacijami,
- lahko pripelje do napačnih odločitev pri ocenjevanju stvari, npr. kupčevih potreb.

Nevarnosti ponavadi izhajajo predvsem iz časovne komponente in lahko ogrozijo določene procese v podjetju, ki se jim zaradi pisanja poslovnega načrta ne posveča dovolj. To je značilno za že obstoječa podjetja. Za tiste, ki pa šele ustanavljajo podjetje, pa je nevarnost predvsem v tem, da premalo pozornosti posvečajo poslovnemu načrtu in se raje posvečajo drugim aktivnostim ob ustanovitvi. Na ta način lahko spregledajo novo idejo, nevarnosti ali priložnosti, ki jih razkriva skrbno pripravljen poslovni načrt.

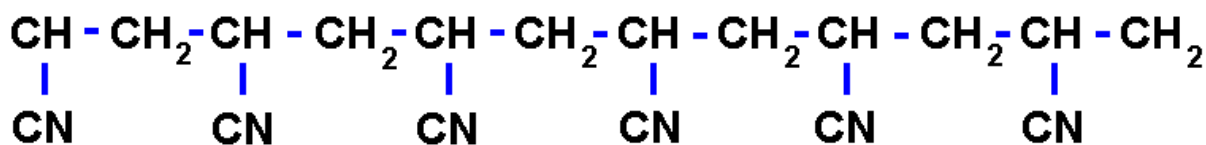
3 RAZVOJ PANOGE DEJAVNOSTI OGLJIKOVIH VLAKEN V SVETU

3.1 Izdelava ogljikovih vlaken

Ogljikova vlakna izdelujemo s kontrolirano pirozo organskih izhodiščnih snovi v obliki vlaken. Postopke izdelave ogljikovih vlaken sestavljajo trije delni postopki (Rant, 2002, str. 5):

- izdelava izhodiščnih vlaken: izhodiščni material pretvorimo v vlaknato obliko z ekstrudiranjem tekočega polimera ali z vpojivitvijo izhodiščnega materiala v vlakna,
- stabilizacija: izhodiščna vlakna pretvorimo v stabilno obliko, ki pri nadaljevanju procesa pri visokih temperaturah ne zgori in ta postopek lahko pomeni preoksidacijo ali prečno povezovanje termoaktivnega polimera,
- oglenitev, ki pomeni pretvorbo stabiliziranih izhodiščnih vlaken v pooglenela vlakna. Ta proces poteka v inertni atmosferi pri temperaturah 1000-2000 stopinj Celzija.

Slika 1: Strukturna formula PAN (polyacrylonitrile) ogljikovih vlaken



Vir: Carbon-Fiber Technology, 1996.

3.2 Svetovni razvoj v panogi dejavnosti ogljikovih vlaken

V začetku šestdesetih let prejšnjega stoletja so bila svetu prvič predstavljena ogljikova vlakna, ki so jih ločeno razvili v raziskovalnih inštitutih v ZDA, Veliki Britaniji ter na Japonskem. V začetnem stadiju razvoja so bila zelo draga (več kot 400 dolarjev za 0,5 kg mase vlaken; leta 2003 je 0,5 kg vlaken slabše kvalitete znašal 5,25 dolarjev), kar pa ni zmanjšalo zanimanja za njihovo proizvodnjo. Zanimiva so bila predvsem zaradi svoje izjemne lahкости, kar je s pridom izkoristila ameriška vlada in njihov razvoj povezala z vojaško ter vesoljsko industrijo. Tu so bila ogljikova vlakna pomemben faktor pri gradnji vojaških letal, satelitov, raket, saj se je zaradi lahкости bistveno znižala poraba pogonskih sredstev, goriv.

Med leti 1969 in 1989 je imela panoga dejavnosti ogljikovih vlaken izjemen tehnološki uspeh na področju vojaške in vesoljske industrije, tako da je v to panogo vstopilo veliko korporacij. Nekatere od teh korporacij so razvoj preusmerile tudi v športno, avtomobilsko in gradbeno industrijo ter medicino.

Ob koncu hladne vojne leta 1990 se je poraba ogljikovih vlaken v ZDA, v primerjavi z letom 1989, zmanjšala kar za 40 %. Na to je vplivalo predvsem zmanjšanje potreb ameriške vojaške industrije po tem materialu. Kljub vsemu so ZDA še vedno obvladovale približno 40 % vse proizvodnje ogljikovih vlaken v svetovnem merilu. Japonska, Tajvan in Koreja so imele približno enak delež, vendar so ogljikova vlakna uporabljali predvsem v športni, gradbeni in avtomobilski industriji.

Razmere v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja so vodile do velikega zmanjšanja cene ogljikovih vlaken, kar je pozitivno vpivalo predvsem na njihovo povečano uporabo v drugih industrijah, ki so začele vlakna uporabljati v najrazličnejših aplikacijah svojih proizvodov.

Leta 1997 se je poraba vlaken zopet močno povečala. Prišlo je do presežka povpraševanja po vlaknih nad ponudbo in do ponovnega povišanje cene. Ta trend se je nadaljeval do leta 1999, ko se je zmanjšala poraba v športni in letalski industriji. Vzrok je bilo predvsem zmanjšanje proizvodnje letal vrste Boeing, za katere so porabili velike količine tega materiala. Tako stanje se je nadaljevalo do leta 2004, ko se je ponovno povečalo

povpraševanje, predvsem zato, ker je Airbus začel proizvajati letalo A380 in porabil okoli milijon kg vlaken letno. Vlakna pa so začeli uporabljati tudi v naftni dejavnosti ter pri izgradnji velikih vetrnih turbin v Evropi. Svetovna poraba je v letu 2004 znašala kar 33,4 milijonov kilogramov skupne mase. Lahko ugotovimo, da se je proizvodnja v 40 letih močno povečala, izboljševale so se tudi karakteristike ogljikovih vlaken, ki so postale najbolj pomemben material današnjega časa.

Zanimivo je tudi to, da je imelo veliko ameriških podjetij v preteklih desetih letih težave z negativnimi donosi pri proizvodnji ogljikovih vlaken in so se morala umakniti iz te panoge dejavnosti. Nasprotno pa so velik uspeh požela japonska podjetja, ki obvladujejo skoraj 70 % današnje proizvodnje ogljikovih vlaken. To jim je uspevalo predvsem z zelo visoko kvaliteto in nizko ceno.

Tabela 1: Svetovna proizvodnja (PAN) ogljikovih vlaken v kg. po podjetjih v letu 2004

Podjetje	Država podjetja	Proizvodna kapaciteta v mio. kg
Toray	Japonska	9,2
Toho	Japonska	9,1
Mitsubishi	Japonska	4,7
Hexcel	ZDA	2,0
Cytec	ZDA	1,9
SGL	Škotska	1,9
Formosa	Tajvan	1,8
Zoltek	ZDA	1,8
Aldila	ZDA	1,0
Skupaj	svet	33,4

Vir: High-Performance Structural Fibers for Advanced Polymer Matrix Composites, 2005, str. 33.

Svetovna proizvodnja ogljikovih vlaken v letu 2004 je znašala 33,4 milijonov kilogramov. Japonski Toray je v letu 2004 ustvaril 4,8 milijarde ameriških dolarjev prihodkov od prodaje ogljikovih vlaken. Skupni svetovni prihodki od prodaje pa so znašali slabih 18 milijard ameriških dolarjev (Department of Defense – United States of America, 2005, str. 10). Za primerjavo lahko povem, da so ZDA v letu 2004 za vojaške potrebe namenile 400 milijard ameriških dolarjev. Svetovni prihodki od prodaje kemikalij pa so v letu 2004 znašali 1.736 milijard dolarjev (Eurostat, 2005, str. 127).

Za obdelavo ogljikovih vlaken in njihovo apliciranje v sam proizvod obstaja več različnih postopkov. Z dodajanjem tega materiala se izboljšajo predvsem mehanske in električne lastnosti proizvoda. Naše podjetje bo uporabljalo postopke z pomočjo vakumske komore. Na polproizvod, ki je lahko narejen iz različnih materialov, se v različne smeri nanesejo

plasti ogljikovih vlaken, ki si jih najlažje lahko predstavljamo, kot tanko tkanino. Potem se ta izdelek impregnira s smolo. Sledi vakumska obdelava polproizvoda v avtoklavu, kjer z vakuumom ustavarimo pritisk in tako dosežemo željeno obliko proizvoda. Le tega potem v avtoklavu še dodatno pečemo od 4 – 12 ur pri temperaturah nad 150 stopinjami celzija. Odvisno od tega kakšno trdnost in ostale mehansko lastnosti samega izdelka želimo doseči. Po tej fazi sledi še fino brusenje proizvoda, ki je nato pripravljen za nadaljno obdelavo s finimi materiali.

3.3 Napredni materiali in komercialne inovacije

Napredni materiali so poleg tega, da jih uporabljajo v najzahtevnejših panogah dejavnosti, uporabljeni tudi v komercialnih proizvodih iz našega vsakdana. Apliciranje ogljikovih vlaken v proizvod prispeva namreč k izboljšanju obstoječih lastnosti proizvoda. Poleg tega komercialne inovacije prispevajo k izboljšanju tržnega položaja določenega podjetja na trgu v njegovi panogi. Prav to je razlog, da je, ko so ogljikova vlakna postala nekoliko cenejša, prišlo do dokaj velike uporabe tega materiala tudi v drugih dejavnostih. Predvsem so ogljikova vlakna prisotna v panogi dejavnosti izdelave športne opreme, ki z visokimi zaslužki veliko vlaga v nove materiale in z njimi povezane inovacije. Gre za dejavnost, ki poleg vojaške, letalske in vesoljske porabi največ zalog ogljikovih vlaken letno. Ljudje namreč veliko svojih presežnih sredstev namenijo za kolesa iz ogljikovih vlaken, plavutke za potapljanje, teniške loparje, smučarske ter ribiške palice, surfe, smuči, palice za golf, kanuje, kajake, itd. Komercialne inovacije pa je mogoče zaslediti tudi v avtomobilski, jadralski, športno-letalski industriji. Tam namreč inovacije prispevajo k boljši prodaji proizvodov, ki jih te industrije izdelujejo. Gre pa večinoma za proizvode, ki so namenjeni širokemu krogu uporabnikov.

V ostalih panogah dejavnosti, kjer je krog uporabnikov proizvodov močno omejen (vojaška, letalska, vesoljska industrija), pa uporabljajo napredne materiale predvsem za lažje reševanje problemov in večjo učinkovitost.

Ogljikova vlakna so v Sloveniji prisotna že približno deset let. Posameznega velikega podjetja, ki bi se ukvarjalo z izdelavo in predelavo vlaken v Sloveniji ni. Obstaja pa manjše število srednje velikih in majhnih podjetij, ki v svoje izdelke vgrajujejo napredne materiale, med njimi tudi ogljikova vlakna, in na ta način izboljšujejo funkcionalnost in kakovost svojih proizvodov. Med njimi so najbolj znana: Seaway, Akrapovič, Pipistrel, itd. Ta podjetja svojo tehnologijo in procese za izdelavo skrbno skrivajo, predvsem zato, ker se bojijo konkurence. Kljub vsemu lahko rečem, da gre za podjetja, ki v slovenskem prostoru dosegajo dobre poslovne rezultate in se hitro razvijajo.

4 UPORABA OGLJIKOVIH VLAKEN V MEDICINI

Uporabnost ogljikovih vlaken je poznana tudi v medicini. Znana so po tem, da so material, ki ima najboljšo biološko združljivost s kostmi, krvjo in organizmom človeka. To je pomembno predvsem zato, ker jih telo ob operacijah in vsaditvah ne zavrača in se poškodovani deli lahko začnejo hitro celiti. Zato so velikokrat uporabljena pri operacijah, ob nadomestitvi ali učvrstitvi poškodovanih delov v organizmu, predvsem vezi, tetiv, kit ter kosti.

Ogljikova vlakna se uporabljajo tudi v izdelavi medicinskih pripomočkov. Uporabljajo jih v opremi za rentgensko slikanje, ker ne motijo rentgenskih žarkov tako kot železo. Vlakna so vgrajena v srčne spodbujevalnike, ker se jih da lažje kot druge materiale uskladiti s srčno mišico. Iz ogljikovih vlaken izdelujejo veliko število najrazličnejših protez, ki so lahke in vzdržljive. Današnja medicina praktično ne more več normalno delovati brez uporabe proizvodov, ki so izdelani tudi iz ogljikovih vlaken.

5 POSLOVNI NAČRT PODJETJA MEDKARBON, D.O.O.

5.1 Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve

Tu predstavljamo trenutno stanje v panogi, ključne probleme, dogajanja v panogi in predvidene ukrepe ter opišemo poslovno področje delovanja podjetja. Predstavimo glavne proizvode in storitve ter stranske proizvode, ki dopolnjujejo proizvodnjo ter prinašajo dohodek. Opišemo tudi, katere potrebe proizvodi in storitve zadovoljujejo, uporabnike in njihove konkurenčne prednosti (Glas, 1995, str. 5.20.).

Panoga dejavnosti

Podjetje Medkarbon, d.o.o. bo registrirano za opravljanje naslednjih dejavnosti: 33.100 – proizvodnja medicinske in kirurške opreme in ortopedskih pripomočkov in 36.400 – proizvodnja športnih izdelkov, (Standardna klasifikacija dejavnosti, 2002). Stanje v panogi dejavnosti za Slovenijo bom opredelil z vidika proizvodnje in prodaje ortopedske opreme v Sloveniji, ker posameznih podatkov samo za dejavnost proizvodnje in prodaje kolenskih opornic ni mogoče dobiti, ne na GZS-ju ne na Ministrstvu za zdravstvo. Dobljeni podatki pa so vseeno odraz stanja tudi v tej specifični dejavnosti na področju Slovenije.

V spodnji tabeli so predstavljeni podatki o proizvajalcih medicinskih in ortopedskih izdelkov v Sloveniji za obdobje 2002 – 2004. Na podlagi teh podatkov lahko sklepamo, da trend v dejavnosti proizvodnje medicinske in ortopedske opreme v zadnjih treh letih v Sloveniji narašča.

Tabela 2: Kazalniki poslovanja v dejavnosti proizvodnje medicinske, kirurške in ortopedske opreme

	2002	2003	2004
Število družb	45	46	49
Prihodki (v 000 Sit)	9.389.492	10.507.851	11.136.319
Zaposleni	918	972	974
Dodana vrednost (v 000 Sit)	3.447.050	3.695.955	4.022.105

Vir: Kazalniki poslovanja GZS za leto 2004.

Na podlagi podatkov, navedenih v spodnji tabeli, lahko sklepamo, da se je v dejavnosti trgovine na debelo s farmacevtskimi izdelki obseg poslovanja v zadnjih treh letih občutno povečeval. To je še eden od kazalcev, ki potrjujejo upravičenost vstopa v panogo proizvajalcev in prodajalcev ortopedske opreme.

Tabela 3: Kazalniki poslovanja v dejavnosti trgovine na debelo s farmacevtskimi izdelki

	2002	2003	2004
Število družb	121	127	140
Prihodki (v 000sit)	128.700.007	152.263.008	163.562.309
Zaposleni	1055	1098	1216
Dodana vrednost (v 000sit)	12.095.247	13.746.923	16.968.802

Vir: Kazalniki poslovanja GZS za leto 2004.

Našo konkurenco predstavljajo podjetja, ki prodajajo opornice za koleno tujih proizvajalcev. Gre za podjetja, ki so specializirana za prodajo medicinskih in ortopedskih pripomočkov in v svoji ponudbi ponujajo tudi opornice za koleno. Naši posredni konkurenti bodo tudi podjetja, ki te opornice proizvajajo. Proizvajalcev teh opornic po naših informacijah v Sloveniji ni, zato bomo konkurirali predvsem tujim proizvajalcem, ki v Sloveniji prodajajo svoje proizvode. Svetovno konkurenco, ki je prisotna na domačem trgu predstavljajo naslednja štiri svetovno znana podjetja. Nemški podjetji Bauerfeind in Medi, ki izdelujeta ortopedske opornice ter francoski Thuasne in ameriško podjetje Dj Orthopedics, ki sta znani predvsem po svojih športnih opornicah za koleno.

Velja opozoriti, da bodo nekatera podjetja, ki prodajajo medicinske in ortopedske pripomočke, tudi naši poslovni partnerji. Naše podjetje se bo ukvarjalo s proizvodnjo in veleprodajo, končnim kupcem pa bodo naše izdelke prodajala prav ta podjetja.

Kot oviro za vstop v panogo bi lahko navedel pogoj Ministrstva za zdravstvo, da proizvodi, ki jih bomo izdelovali, izpolnjujejo zahteve, navedene v Zakonu o zdravilih in medicinskih

pripomočkah (Uradni list RS, št. 101/99, 70/00, 7/02, 13/02 in 67/02), Pravilniku o medicinskih pripomočkih (Uradni list RS, št. 71/03) ter Pravilniku o pogojih, ki jih morajo izpolnjevati specializirane prodajalne za promet z medicinskimi pripomočki na drobno (Uradni list RS, št. 73/00).

Proizvodi morajo biti usklajeni tudi z evropskimi smernicami o medicinskih proizvodih (93 / 42 EWG) – se pravi, da skrbijo za varnost, primernost in učinkovitost kot tudi za zdravju potrebno zaščito bolnikov in uporabnikov ter tretjih oseb. Z določenim konformnim postopkom ocenjevanja se med drugim preverja tudi toksikološka neoporečnost vseh surovin v medicinskih proizvodih, varnostni in zdravstveni rizik za bolnike, uporabnike in tretje osebe (v skladu z zakonom 93 / 42 EGS) ter analize rizika (analiza rizika za medicinske proizvode DIN EN 1441). V kolikor proizvodi zadostujejo zgoraj navedenim slovenskim zakonom in evropskim smernicam potem je mogoča tudi prodaja na trgih Evropske unije. Poleg tega je priporočljivo, da je podjetje vpisano kot dobavitelj medicinskih in ortopedskih proizvodov pri Agenciji za zdravila – Ministrstvo za zdravje RS. Za vstopa na ameriški trg je potrebno izpolnjevati zahteve *Bureau of Customs and Border Protection (CBP)* in zahteve, ki jih določa *Food and Drug Administration (FDA)*, ki pa niso enake kot jih določa EU, kar lahko povzroči dodatne zaplete pri vstopu na ameriški trg. Zaradi velik odškodninskih tožb v primeru morebitne napake na kolenski opornici v prvih petih letih poslovanja podjetje Medkarbon, d.o.o. prodora na ta trg ne načrtuje.

Dobavitelji našega podjetja bodo podjetja, ki proizvajajo materiale, potrebne za izdelavo kolenske opornice. Problem se zna pojaviti pri nakupu ogljikovih vlaken, ki jih je na slovenskem trgu precej težko dobiti. Ena od možnih ovir je tudi dejstvo, da se njihova kvaliteta lahko od serije do serije proizvodnje razlikuje. Poleg tega se ciklično spreminja tudi cena, ki je v zadnjem obdobju spet v porastu. Ugotavljam, da imajo ponudniki tega materiala dokaj visoko pogajalsko moč. Ponudniki ostalih materialov, pomembnih za naše proizvode, pa nimajo velike pogajalske moči.

Poglavitni dejavnik uspeha je nedvomno inovativen pristop k zasnovi izdelka in njegovo nadaljnje izpopolnjevanje z rešitvami, ki imajo za posledico še večje zadovoljstvo kupcev. To pa lahko izvedemo predvsem z dodajanjem kvalitetnih materialov v proizvod, spremljanju svetovnih trendov ter sodelovanjem z vrhunskimi ortopedi.

Podjetje

Podjetje bo ustanovljeno kot družba z omejeno odgovornostjo, predvidoma v maju 2006. Ustanovili ga bosta dve fizični osebi, Matic Švab in Primož Kurent, z enakima deležema po 6.000.000 tolarjev osnovnega kapitala družbe v obliki denarnih sredstev. Na ta način bo osnovni kapital družbe ob ustanovitvi znašal 12.000.000 tolarjev. Sedež podjetja bo v Naklem. Podjetje Medkarbon, d.o.o. bo registrirano kot davčni zavezanec pri Davčni

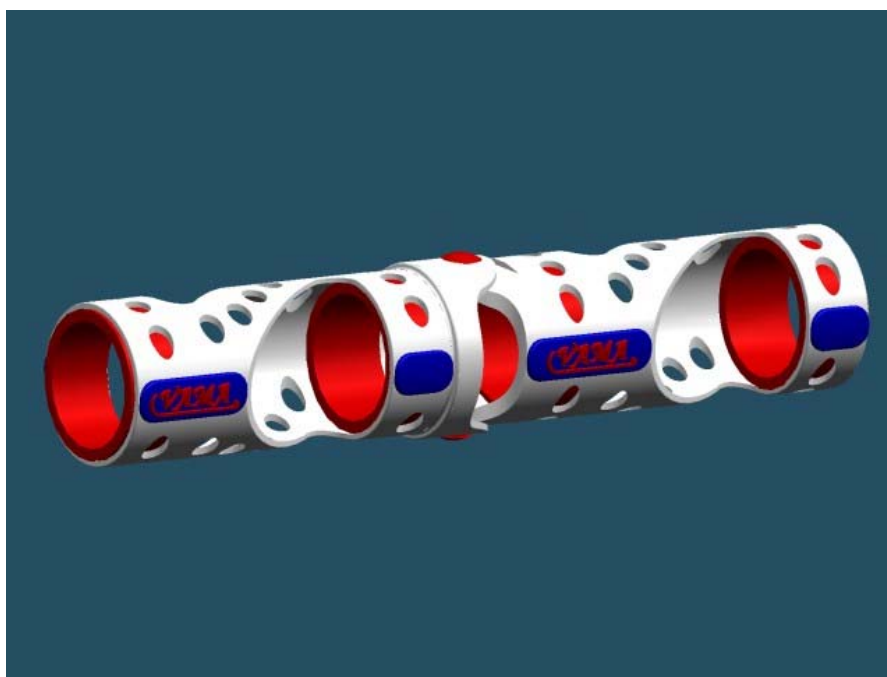
upravi Republike Slovenije, Davčni urad Kranj. Ob ustanovitvi bo pridobilo davčno številko, ki bo naknadno navedena v prilogi poslovnega načrta.

Proizvodi in storitve

Podjetje bo proizvajalo dve vrsti opornic za koleno, ortopedske (individualno izdelane za določenega kupca in univerzalne opornice) in športne.

Individualne ortopedske opornice bodo narejene po meri za vsakega poškodovanca posebej, prilagojene njegovi poškodbi kolena ter obliki noge. Te opornice bo mogoče prilagajati posameznikovim zahtevam ali zahtevam in priporočilom njegovega zdravnika. Vloga le tega bo, da bo natančno določil za kakšno poškodbo gre in podal strokovno mnenje. Hkrati pa predlagal katera vrste opornice glede na poškodbo bi bila najprimernejša. Na podlagi njegovega mnenja bodo potem uporabniku opornice v specializiranih trgovinah s katerimi bomo sodelovali izvedli meritve kolenskega sklepa. Te meritve bodo prenešene v naše podjetje, ki bo izdelalo naročeno opornico.

Slika 2: 3D skica opornice



Vir: Lastni prikaz.

Glavni material, iz katerega bo izdelano ogrodje opornice in ki bo enako pri vseh opornicah, bodo ogljikova vlakna. Vlakna omogočajo lahkost izdelka. To bo pozitivno vplivalo na sanacijo poškodbe, ker poškodovanega dela ne obremenjujemo s težo opornice. Poleg tega je ogrodje praktično nemogoče uničiti, ker so ogljikova vlakna zelo trdna.

Individualna opornica bo imela štiri točkovne opore na nogo, kar bo omogočalo boljše prilagajanje poškodovancu. Možno bo tudi spreminjati nastavitve velikosti ogrodja, ki bo prekrito z neдрsečo, zraku prepustno in koži prijazno oblogo. Na ta način bomo izkoristili slabost dosedanjih opornic, ki se ne prilegajo različnim oblikam nog ter poškodbam. Opornico si bo uporabnik lahko namestil sam s pomočjo navodil, ki bodo priložena vsaki kolenski opornici. V primeru težav pa se bo lahko obrnil na našega strokovnega sodelovca s področja ortopedije ali pa na strokovnjaka iz specializirane trgovine, kjer je kupil opornico. Predvidevamo pa, da naj z samo namestitvijo ne bi bilo težav.

Univerzalne ortopedске opornice bodo lahko kupci kupili že dokončno izdelane v šestih velikostih in oblikovane za najosnovnejše skupine poškodb. Velikost se določi z obsegom noge pod in nad kolonom, s tem da je kot med mečami in zadnjo stegensko mišico ob merjenju 30 stopinj. Z meritvami bomo dosegli, da se bodo tudi že vnaprej izdelane opornice dobro prilegale kolenu.

Univerzalne ortopedске opornice bodo imele štiritočkovno oporo na nogi. Na ta način želimo zagotoviti nakup ortopedске kolenske opornice tudi za kupce, ki zaradi poškodb niso pripravljeni čakati teden dni, kolikor je predviden rok izdelave individualnih opornic. Univerzalne opornice bodo v primerjavi z individualno izdelanimi, razumljivo, tudi cenejše.

Izdelovali bomo tudi opornice, ki bodo preventivno varovale koleno v različnih športnih aktivnostih, hkrati pa naj ne bi motile športnikov pri gibanju. Njihov glavni namen bo, da preprečijo morebiten nastanek poškodbe kolena, razbremenijo koleno in mu omogočajo stabilnost. Varovale naj bi tiste dele kolena, ki so pri naporih in nenadnih spremembah smeri ob športnem udeleževanju najbolj izpostavljeni. Te opornice ne bodo narejene po meri, temveč bodo izdelane v različnih velikostih kot je prikazano v prilogi 8. V nasprotju z ortopedskimi opornicami bodo imele dvotočkovno prilagajanje na nogo, tako da bodo krajše in na ta način tudi lažje.

Poslanstvo in vizija podjetja Medkarbon, d.o.o.

Poslanstvo

V podjetju bomo razvijali, proizvajali in tržili ortopedске in medicinske izdelke iz naprednih materialov. Z dodano vrednostjo bomo ustvarjali ugodno delovno klimo v podjetju. S kvalitetnimi proizvodi pa skrbeli, da bodo uporabniki naših kolenskih opornic lahko hitro okrevali po poškodbah kolena.

Vizija

Postati najboljši in najzanesljivejši ponudnik ortopedskih in medicinskih proizvodov iz naprednih materialov v obstoječih in bodočih tržnih nišah v Sloveniji.

Strategija vstopa in rasti

Strategija vstopa je nedvomno eden pomembnejših elementov v začetnem poslovanju podjetja. Naša cenovna politika vstopa na trg je, da bomo vstopili z visoko kvalitetnimi in vrhunsko oblikovanimi izdelki iz najboljših materialov. Odločili smo se za oblikovanje nižje prodajne cene, kot je cena izdelkov najbolj priznanih svetovnih proizvajalcev. Zavedamo se namreč, da bo vstop na trg težaven in počasen, prepoznavnost na začetku manjša, zato nam lahko nižja cena pomaga pri boljši prodaji. Dejanski vstop pa bomo realizirali s podpisom pogodb o sodelovanju s podjetji, ki prodajajo ortopedske izdelke. Pričakujemo pa tudi dogovor s kakšnim od večjih športnih trgovcev, ki bo v svoj program vključil naše športne opornice. Poleg tega bo mogoče športne opornice kupiti tudi preko spletne strani podjetja Medkarbon, d.o.o. Podprli pa ga bomo z obsežno medijsko kampanjo v prvem letu delovanja našega podjetja, ki bo ljudi opozorila na podjetje Medkarbon, d.o.o. in njegove kolenske opornice.

Oglaševanje bo potekalo predvsem prek kvalitetno oblikovane spletne strani podjetja, kjer bo predstavljeno delovanje podjetja, njegovi izdelki, hkrati pa bomo nudili tudi svetovanje kupcem. Spletna stran bo registrirana v več znanih spletnih brskalnikih, do nje pa bo mogoče dostopati tudi preko najbolj obiskanih slovenskih spletnih strani (www.najdi.si, www.slowwwenia.com, ...). Poleg tega pa bo do nje mogoče dostopati tudi preko plačanih zadetkov v iskalnikih, ki še vedno predstavljajo gonilo spletnega oglaševanja. Oglaševati pa nameravamo tudi na rekreativnih športnih prireditvah ter v prvem letu tudi z najemanje oglasnega prostora v časopisih in revijah.

Naš cilj je s počasnimi koraki graditi prepoznavnost podjetja in blagovne znamke, ki bo postala sinonim za kakovost, inovativnost ter prilagodljivost izdelkov.

5.2 Tržna raziskava ter analiza

To je pomemben del poslovnega načrta, saj je od temeljite analize trga in konkurentov odvisen naš uspeh. Potrebno je odgovoriti na temeljni vprašanje, in sicer: »Komu bomo prodali naš proizvod?« in »Ali ga bodo potrošniki kupovali?«. Hkrati pa moramo proučiti trende na trgu in ugotoviti, do kakšne spremembe lahko pride (Glas, 1995, str. 5.20.).

Potencialni kupci proizvodov podjetja Medkarbon, d.o.o.

Najprej moramo pojasniti razliko med kupci in uporabniki ortopedskih opornic našega podjetja. Kupec individualno izdelanih ortopedskih opornic bo v največji meri Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju ZZZS). Pod njegovim okriljem delujejo zdravniki, ki bodo kupci naših opornic, v kolikor bodo ljudem s kolenskimi težavami predpisali zdravniški recept, na podlagi katerega bodo le ti potem lahko zahtevali izdelavo opornice. Stroške bo v tem primeru kril ZZZS. Uporabniki pa bodo navadni ljudje, ki potrebujejo kolensko opornico. Potrebno je opozoriti, da bo individualno izdelane opornice

možno dobiti le v primeru, da bo to zahteval pristojni zdravnik potencialnega uporabnika. Plačilo pa bo lahko samoplačniško oz. bo stroške izdelave opornice kril ZZS.

V primeru, da bodo uporabniki sami prišli v trgovino z ortopedskimi izdelki in zahtevali, kolensko opornico, bodo tako kupci, uporabniki kot plačniki v eni osebi. To bo možno samo v primeru že dokončno izdelanih ortopedskih opornic. Seveda bo možno, da bo tudi že dokončno izdelano opornico zdravnik predpisal uporabniku, v kolikor bo ocenil, da njegove poškodbe ne zahtevajo izdelave individualne. V tem primeru bo stroške nakupa kril ZZS. Pri športnih opornicah bo uporabnik tudi kupec in plačnik, ker bo sam kupil in plačal izdelek.

Potencialne uporabnike kolenskih opornic, ki jih bo proizvajalo podjetje Medkarbon, d.o.o., lahko razdelimo v dve skupini, ki sta natančneje predstavljeni v Prilogi 9. Prvo skupino predstavljajo tisti, ki so utrpeli poškodbe kolena. Drugo pa tisti, ki bi poškodbe radi preprečili in ali se jim izognili.

Obseg trga in trendi

Obseg trga potencialnih uporabnikov kolenskih opornic je zelo širok. Potencialni kupci pripadajo vsem starostnim skupinam. Razen pri mladih do 20. leta, ki ponavadi nimajo težav s koleni, se težave pojavljajo praktično pri vseh generacijah. To je posledica dejstva, da je kolenski sklep eden najbolj obremenjenih točk v našem telesu, kar se posledično odraža tudi v težavah ljudi s koleni. V Sloveniji naj bi bilo do 5 % ljudi, ki imajo te težave. Ta odstotek se v zadnjem času povečuje, predvsem zaradi hitrejšega življenjskega tempa, ki ne namenja dovolj pozornosti počitku, tega pa predvsem sklepi nujno potrebujejo. Vse več je tudi prekomernega sedenja s skrčenimi nogami za računalnikom, ki se mu praktično ne moremo izogniti. Sedenje zelo negativno vpliva prav na kolenski sklep, ker se njegovo mišičje ne krepi. Povečuje se tudi število športnih poškodb. Ljudje v kratkem času, ki ga imajo dnevno na voljo za rekreacijo, ponavadi nevede presežejo sposobnosti svojega telesa, predvsem sklepov.

Tabela 4: Izdane naročilnice za medicinsko-tehnične pripomočke in vrednosti izdanih in izposojenih medicinsko-tehničnih pripomočkov po skupinah v letu 2004

Skupina	Št. izdanih naročilnic	Povprečna vrednost na naročilnico v SIT
Proteze udov	950	211.146,61
Estetske proteze	4.504	22.262,35
Ortoze	9.601	22.471,38

Vir: Poslovno poročilo ZZS za leto 2004.

Zgornja tabela je za podjetje Medkarbon, d.o.o. zanimiva predvsem z vidika števila izdanih naročilnic za ortoze, ki jih izda ZZS. Ortoz za spodnje ude je bilo 2.820. Treba pa je

opozoriti, da gre za najzahtevnejše medicinske pripomočke, predpisane v Sloveniji, ki so izdelani individualno zaradi zagotavljanja funkcionalne ustreznosti.

Po podatkih ZZZS-ja naj bi bilo v letu 2004 opravljenih 2982 posegov na kolenih, ki so bila plačana s strani ZZZS-ja, oz. so bile operacije izvršene na podlagi podane zdravstvene napotnice. Gre za dokaj visoko številko, če vemo, da je operacija na kolenu zadnja izmed možnosti pri zdravljanju kolena in se ji zdravniki načeloma poskušajo izogniti. Večina težav se namreč poskuša zdraviti brez operativnega posega, z vajami, opornicami ter raznimi mazili.

V velikem številu primerov poškodovanci ne čakajo na napotnico ZZZS-ja, ampak se samoplačniško odločijo za nakup. Na ta način se številka močno poveča. Z vidika obsega trga torej ugotavljam, da je panoga dejavnosti, v kateri bo delovalo podjetje Medkarbon, d.o.o., zelo perspektivna. S to tabelo sem želel prikazati še en sektor (izdelava protez), kjer bi lahko v prihodnosti delovalo naše podjetje.

Obseg trga za športne kolenske opornice je težko oceniti, ker se prodajajo v prosti prodaji, v športnih trgovinah, lekarnah ter specializiranih trgovinah. Kljub temu predvidevamo, da se jih v Sloveniji letno proda okoli deset tisoč različnih kakovosti in tudi cen.

Trendi v dejavnosti proizvodnje medicinske in ortopedske opreme so usmerjeni predvsem v apliciranje najnovejših naprednih materialov v proizvode. V primeru kolenskih opornic gre predvsem za izdelovanje ogrodja opornic iz ogljikovih vlaken. Poleg tega so trendi usmerjeni v prilagajanje proizvodov kupcu. Proizvajajo se opornice, ki se prilagajajo telesnim značilnostim ter poškodbam vsakega posameznika. S tem se dosega hitrejša okrevanje, hkrati pa take opornice manj ovirajo poškodovanca. Tem trendom bo sledilo tudi naše podjetje. Menimo, da brez spremljanja svetovnih trendov dolgoročno ne bomo uspešni, kar pa je primarni cilj podjetja. Svetovnim trendom bomo sledili tudi s spremljanjem sejmov medicinske in ortopedske opreme, kjer se predstavljajo vse novosti s tega področja. V veliko pomoč bo tudi internet, kjer si lahko priskrbimo informacije o dogajanjih na tujih trgih in v tujih velikih podjetjih, ki se ukvarjajo s to dejavnostjo. Na ta način bomo lahko hitro ugotovili, kje se skrivajo slabosti in pomanjkljivosti naših proizvodov. Naš cilj je tudi, da bi sami narekovali spremembe v razvoju kolenskih opornic in si tako ustvarjali konkurenčno prednost na trgu. To nam bo uspelo predvsem s kakovostnimi kadri, ki se bodo posvetili razvoju.

Konkurenca

Z vidika proizvajalca je slovenska konkurenca šibka, praktično je sploh ni. To pa ne pomeni, da je zato prodor na trg enostavnejši. Na področju prodaje namreč konkurenco predstavljajo podjetja, ki v Sloveniji zastopajo in prodajajo kolenske opornice tujih proizvajalcev. Gre za podružnice svetovno priznanih podjetij z visokimi standardi ter tudi cenami, ki so že dolgo vrsto let prisotna na svetovnem trgu ortopedske opreme. Med

proizvajalci opornic so naši glavni konkurenti, ki prodajajo svoje opornice tudi v Sloveniji, predvsem podjetja iz zahodne Evrope in ZDA. Nemški holding Bauerfeind AG je najbolj znano prav po svojih kakovostnih proizvodih, namenjenih ortopediji. Podjetje veliko vlaga v razvoj proizvodov ter v zadovoljstvo svojih strank. Drugo uspešno nemško podjetje, ki prodaja svoje proizvode tudi v Sloveniji, je Medi. Poznano je po tem, da se njihove opornice zelo dobro prilegajo kolenu. Na področju proizvodnje kakovostnih kolenskih opornic namenjenih športnikom, pa je zelo poznano predvsem francosko podjetje Thuasne. Trenutno eno najuspešnejših podjetij v svetu je podjetje Dj Orthopedics iz ZDA, ki s svojimi kvalitetnimi proizvodi prodira tudi na evropski trg. Ker so njihove najbolj znane opornice namenjene predvsem preprečevanju poškodb v športu, jih vidimo kot enega glavnih konkurentov na tem področju našega delovanja. Podjetje v ZDA ponuja celo 1000 dolarjev odškodnine, če bi si kdo poškodoval koleno pri športu ob uporabi njihove opornice Defiance. V tabeli 5 sem predstavil potrošnikovo zaznavanje konkurenčnih razmer na trgu. Gre za kolenske opornice, ki so najbolj prepoznavne in prodajane v Sloveniji.

Tabela 5: Potrošnikovo zaznavanje konkurenčnih razmer na trgu

	Vrednost točk (1-5)				
DEJAVNIK PONUDBE	Medkarbon	Medi	Bauerfeind	Thuasne	Dj Orthopedics
Izgled opornice	5	4	4	4	5
Cena opornice	2	1	1	1	2
Kvaliteta opornice	5	4	5	3	5
Dostopnost	5	5	4	4	4
Blagovna znamka	1	3	5	4	3
Dobavni pogoji	4	5	4	3	4
Ponakupne storitve	4	5	5	4	4
Imidž podjetja	1	5	5	3	3
Prilagajanje kolenu	5	3	4	3	4
Točk skupaj	32	35	37	29	34

Opomba: Cena opornice: 1-visoka, 2-nizka

Vir: Vahčič, 2000, str. 167; Lastni izračun.

Na podlagi podatkov lahko predvidevamo, da bodo opornice podjetja Medkarbon, d.o.o. zelo kvalitetne in tako povsem konkurenčne opornicam tujih proizvajalcev, ki jih prodajajo slovenska podjetja. Glavna težava pa se bo nedvomno pokazala v prepoznavnosti podjetja na trgu in neznani blagovni znamki. Prav zato bo zelo pomembno, kako bo podjetje vstopilo na trg in kakšno tržno strategijo bo izbralo.

Na področju prodaje kolenskih opornic se bomo srečevali predvsem s podjetji, ki prodajajo medicinske in ortopedske pripomočke in imajo v svoji ponudbi tudi kolenske ortoze in opornice zgoraj navedenih proizvajalcev. Največje in tudi najbolj prepoznavno slovensko podjetje v tej dejavnosti je nedvomno Sanolabor, ki ima po Sloveniji že 21 prodajaln. Ker prodajajo kvalitetne proizvode in opravljajo svoje storitve kakovostno, so si pridobili sloves zanesljivega prodajalca. Poleg maloprodaje po trgovinah se ukvarjajo tudi z veleprodajo. Drugo prepoznavno podjetje v slovenskem prostoru je podjetje Medisan iz Kranja. Gre za eno najbolj založenih trgovin z medicinskimi in ortopedskimi pripomočki, hkrati pa imajo tudi lično urejeno spletno stran. So tudi ekskluzivni zastopnik družbe Bauerfeind. Naslednji konkurent je podjetje Medprotect, ekskluzivni zastopnik in distributer francoskega podjetja Thuasne. To podjetje nam bo močno konkuriralo tudi pri ponudbi opornic za preprečevanje kolenskih poškodb. Eden od konkurentov bo tudi podjetje Medigo, ki s svojimi trgovinami pokriva predvsem jugozahodni del Slovenije in je v Sloveniji prisotno že vrsto let. Proloco Medico je naslednji konkurent, ki je ravnokar odprl svojo novo trgovino v Ljubljani. V njihovi široki ponudbi ortopedskih pripomočkov so tudi opornice za koleno. Kot konkurente jih ocenjujem predvsem zato, ker ponujajo zelo veliko število različnih opornic. Tržijo tudi v Združenih državah Amerike eno najbolj prodajanih opornic podjetja »Dj Orthopedics« Defiance, ki je narejana po vseh najnovejših standardih iz najboljših znanih materialov. Dokaj poznano podjetje predvsem v ljubljanskem in mariborskem okolišu je Hospitalia, d.o.o., ki ima v Ljubljani dve svoji prodajalni zdravil in medicinskih pripomočkov, prodajajo pa predvsem opornice francoskega proizvajalca Thuasne.

Konkurenčna bodo tudi podjetja, ki svoje usluge ponujajo s prodajo od vrat do vrat. Prodajajo tudi kolenske opornice, ki so ponavadi nižje kvalitete, so pa cenejše kot v specializiranih trgovinah. Prednost teh podjetij je tudi v tem, da imajo mreže svojih prodajalcev po vsej državi in tako praktično pokrivajo celotno Slovenijo. Njihovi prodajalci na terenu so vešči svojega dela in v velikih primerih znajo dobro prodati proizvode, ki jih ponujajo. Obstaja pa še precej samostojnih podjetnikov, ki se ukvarjajo s prodajo medicinskih in ortopedskih pripomočkov. Ne ocenjujemo jih kot glavne konkurente, se pa zavedemo, da imajo stalne stranke in na ta način pokrivajo določen manjši del trga.

Tretja skupina konkurentov bodo večje lekarne, predvsem v večjih slovenskih mestih. Večinoma so dobro založene tudi z ortopedsko opremo. Veliko ljudi predvsem ob manjših bolečinah v kolenu še ne pomisli na nošenje opornice, ampak si raje pomagajo s športnimi povoji in mazili, ki jih lahko kupijo v lekarnah. Se pa lekarnam hitro ponudi možnost, da stranki prodajo tudi opornico.

Sprotno ocenjevanje trga

V podjetju Medkarbon, d.o.o. se zavedamo, da je sprotno opazovanje dogajanj na trgu in njihovo ocenjevanje zelo pomembno pri nadaljnjem razvoju podjetja. Zato bomo natančno spremljali dogajanja na trgu pri nas in v tujini.

V pomoč nam bodo tudi podatki, ki jih letno zbira in objavlja Ministrstvo za zdravstvo. Ti so zbrani v Katalogu javnega značaja Agencije RS za zdravila in medicinske pripomočke. Gre predvsem za vse nove proizvajalce in dobavitelje medicinske in ortopedske opreme, ki se morajo ustrezno registrirati pri Ministrstvu za zdravstvo, ko se začnejo ukvarjati s to dejavnostjo.

5.3 Ekonomika poslovanja

Poslovni izid je med najpomembnejšimi ekonomskimi kategorijami, s katerimi merimo uspešnost poslovanja podjetij. Poslovni izid pa je lahko ne le dobiček ali izguba, temveč tudi druge ekonomske kategorije, ki kažejo bodisi na razliko med vložkom v poslovni proces in njegovim izložkom ali na to, kako je bil z ekonomskega vidika uspešno dosežen cilj poslovanja (Kavčič, 1995, str. 54).

Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja

Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja ne sodita med temeljne vrste poslovnega izida, pač pa med delne in sta pomembna predvsem za notranje uporabnike, v našem primeru torej za vse zaposlene, še posebej pa za direktorja.

Iz spodnje tabele je razvidno, da bo podjetje v prvem letu poslovalo z izgubo, drugo leto pa bo že doseglo dobiček, ki je planiran tudi v vseh nadaljnjih letih poslovanja, opisanih v poslovnem načrtu.

Skladno s povečanjem obsega poslovanja in s tem prihodkov od prodaje, se bodo v prvih petih letih povečevali tudi proizvodni stroški. Podjetje bo v drugem in četrtem letu zaposlilo dva nova delavca za delo v proizvodnji, v četrtem letu se načrtuje nakup dodatne proizvodne opreme. Predvideno je seveda tudi povečevanje obsega prodaje, ki bo sledilo povečanju proizvodnih stroškov in bo omogočalo normalno delovanje in poslovanje podjetja. Znesek amortizacije se bo povečal v drugem letu zaradi nabave programske in računalniške opreme in v četrtem letu zaradi nabave novih strojev za proizvodnjo. V prvem letu podjetje ne bo plačalo davka na dobiček, ker leta po predvidevanjih ne bo zaključilo s pozitivnim izkazom uspeha.

Tabela 6: Prikaz poslovanja podjetja Medkarbon, d.o.o. v prvih 5 letih delovanja (v 000 sit)

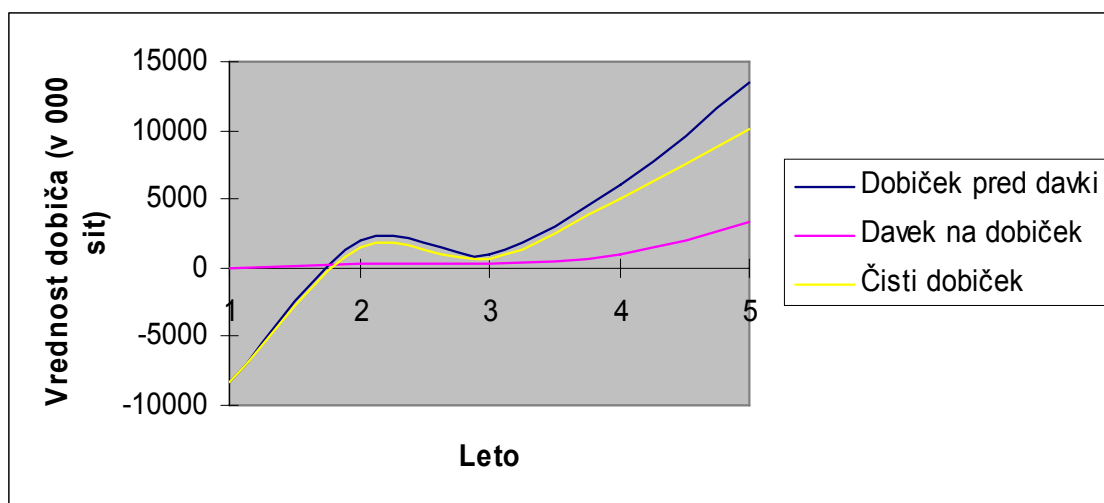
Kazalci poslovanja / Leto	1	2	3	4	5
Prihodki poslovanja	48.073	70.188	87.140	111.794	130.618
- Proizvajalni stroški	16.159	25.472	32.861	43.585	49.323
- Amortizacija	750	1.150	1.150	2.150	2.150
= Kosmati dobiček	31.163	43.566	53.129	66.059	79.145
- Stroški prodaje	13.301	15.420	23.451	28.458	31.508
- Stroški uprave	26.640	26.850	29.460	32.370	35.280
= Dobiček iz poslovanja	-8.778	1.296	128	5.141	12.357
+ Prihodki financiranja	434	630	772	914	1.049
- Odhodki financiranja	0	0	0	0	0
= Dobiček iz rednega delovanja	-8.344	1.926	900	6.055	13.406
- Davek na dohodek pravnih oseb	0	381	225	1.014	3.351
= Čisti dobiček	-8.344	1.544	675	5.041	10.054

Vir: Izkaz uspeha Medkarbon, d.o.o., 2006 (Priloga 1).

Donosnost in dobiček

Ker se bodo prihodki od poslovanja v prvih petih letih poslovanja povečevali hitreje kot stroški, ki pri tem nastanejo, se bo tudi dobiček v tem obdobju povečeval. Predvidevamo, da bi v petem letu poslovanja po realnih ocenah dosegli skoraj 13,5 milijonov tolarjev dobička iz rednega delovanja. Po plačilu davka državi pa naj bi čisti dobiček znašal nekaj čez 10 milijonov tolarjev.

Slika 3: Gibanje dobička Medkarbon, d.o.o. v prvih petih letih poslovanja (v 000 Sit)



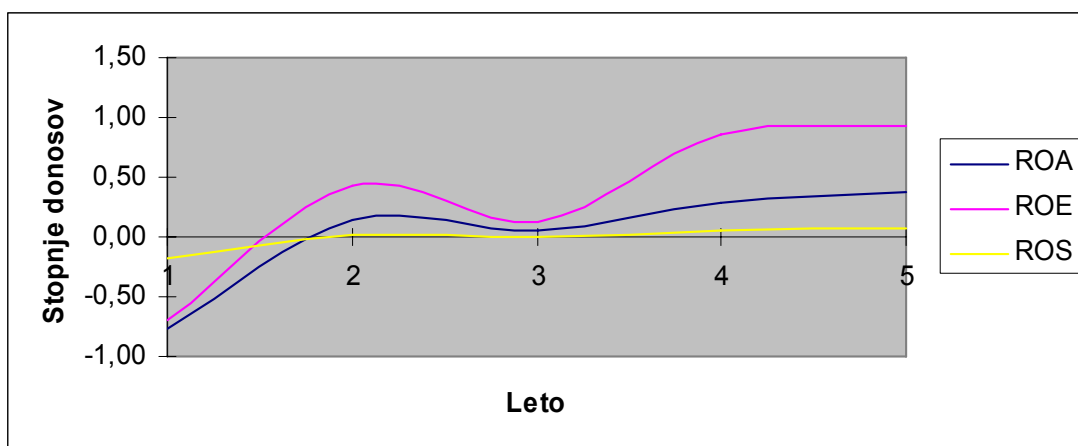
Vir: Izkaz uspeha Medkarbon, d.o.o., 2006 (Priloga 1).

ISD, interna stopnja donosnosti, v našem podjetju znaša 11,8 odstotka. Po našem mnenju je to povsem realna ocena, ki ustreza trenutnemu stanju na trgu in v panogi ter je pomembna predvsem z vidika smiselnosti vlaganja kapitala v podjetje. Prav interna stopnja donosnosti nam pove, da bi bilo smiselno postati lastnik tega podjetja, saj bi s tem imeli večjo korist kot v primeru vlaganja na banko.

ROA je kazalnik, ki je v podjetju Medkarbon, d.o.o v prvem letu poslovanja negativen (-0,77). To je posledica začetka poslovanja podjetja, kasneje pa v vseh letih narašča, saj podjetje nenehno povečuje dobiček, ki ga ustvarja z vidika sredstev. Sklepamo, da so sredstva v podjetju zelo dobro naložena. V petem letu tako kazalnik znaša že 0,37.

Z vidika lastnika je kazalec donosnosti ROE najpomembnejši, saj kaže, koliko čistega dobička se bo ustvarilo s kapitalom, ki ga vlagatelji vložijo. Za vlagatelje je najbolj pomembno, da bodo po določenem obdobju dobili več, kot če bi ta denar vložili v banki. Podjetje Medkarbon, d.o.o. to nesporno omogoča. Prvo leto je kazalec negativen, kasneje pa vztrajno narašča in v petem letu doseže že zelo visoko vrednost 0,92.

Slika 4: Gibanje stopenj donosa v prvih petih letih poslovanja



Vir: Izkaz uspeha Medkarbon, d.o.o., 2006 (Priloga 1).

Kazalec ROS nam pove, kako dobičkonosna je prodaja, kar je pomemben kazalec predvsem za prodajni oddelek in direktorja. Podobno kot prejšnja dva kazalnika je tudi ROS po prvem letu negativen, v naslednji letih pa narašča in že drugo leto doseže pozitivno vrednost. Kazalec je nekoliko nižji od prejšnjih dveh predvsem zaradi velikih prihodkov, ki jih podjetje ustvari s prodajo svojih proizvodov, kljub vsemu pa v petem letu po predvidevanjih znaša 8,0 odstotkov.

Sestava stroškov podjetja (fiksni, variabilni in polvariabilni stroški)

Fiksni stroški so vsi tisti stroški, ki so neodvisni od števila izdelanih opornic. Kljub temu je potrebno opozoriti, da niso vseh pet let enaki, ampak se vsako leto na letni osnovi nekoliko povečajo.

Fiksni stroški so:

- plače direktorja, razvojnega direktorja, strokovnega sodelavca in prodajnika,
- najemnina, zavarovanje, vzdrževanja in energije,
- regres, prevoz, prehrana, dodatno pokojninsko zavarovanje,
- pisarniški material, strokovna literatura, reprezentanca,
- intelektualne in osebne storitve,
- štipendije, varstvo okolja,
- povračila stroškov v zvezi z delom,
- strošek reklame, sejmi,
- material za vzdrževanje opreme.

Variabilni stroški so tisti, ki se spreminjajo glede na število izdelanih proizvodov.

Variabilni stroški so:

- material,
- plača za proizvodne delavce,
- storitve podizvajanja.

Polvariabilni stroški so tisti, ki niso v celoti odvisni od števila izdelanih proizvodov.

Polvariabilni stroški so:

- distribucija (odvisna od števila prodanih opornic),
- rezervacije (odvisne od števila prodanih opornic).

Upravljanje z denarnim tokom podjetja

Denarni tok je pomemben za vsako podjetje, saj nam prikaže, kakšno je razmerje med prejemki in izdatki v podjetju, razlika med tema dvema kategorijama pa se odraža v spremembi denarnih sredstev. V našem primeru je denarni tok v prvem letu negativen, kar je v veliki meri povezano z začetkom delovanja podjetja.

Podjetje preko celega leta, vseh pet let, planira konstantne prejemke ter tudi izdatke, ki bodo posledično vplivali na denarni tok podjetja. Pomembno je tudi vedeti, da bomo ob začetku delovanja imeli na računu 12.000.000 tolarjev za kritje začetnih izdatkov, povezanih predvsem z obveznostmi do dobaviteljev surovin, ki jih bomo potrebovali za zagon podjetja ter za nabavo strojev. V tretjem letu planiramo, da bomo del presežnih

sredstev za določen čas vezali v kratkoročne finančne naložbe, kar se kaže tudi v negativnem denarnem toku ob koncu leta. V drugem in četrtem letu pa se s presežnimi sredstvi planira nakup dodatne proizvodne in računalniške opreme.

5.4 Načrt trženja

Marketinški splet predstavlja interakcijo štirih pomembnih spremenljivk: proizvod, cenovna politika, distribucija in promocija.

Celotna tržna strategija

V podjetju Medkarbon, d.o.o. bomo vsakemu od zgoraj navedenih dejavnikov posvečali veliko pozornosti. Menimo namreč, da je sama strategija trženja, poleg tehnološkega razvoja novih modelov kolenskih opornic, ključnega pomena pri uspešni uveljavitvi podjetja na trgu.

Izdelek

Proizvajali bomo visoke kakovostne izdelke, ki jih bomo razvijali v sodelovanju z njihovimi uporabniki. Tu mislimo predvsem na pogovore z zdravniki, ki bi nam lahko s svojimi predlogi in pripombami pomagali še dodatno izboljšati obstoječe kolenske opornice. Na ta način bomo poskušali združiti strokovne zahteve trga, sodobno oblikovanje in visoko kvaliteto kolenskih opornic z željami in predlogi kupcev.

Cena

Cena naših opornic bo v cenovnem razredu kolenskih opornic najbolj znanih svetovnih proizvajalcev (Medi, Dj Orthopedics, Bauerfeind). Že cena sama naj bi bila znak visoke kakovosti izdelkov, ki jo bomo seveda morali potrditi na trgu.

Distribucija

Kolenske opornice za športnike bo mogoče kupiti v športnih trgovinah in trgovinah podjetij, ki se ukvarjajo s prodajo medicinske in ortopedske opreme. Mogoče pa jo bo brez težav naročiti tudi preko naše spletne strani. Cena bo v obeh primerih enaka. Po naročilu in plačilu opornice preko spleta bo distribucija potekala v sodelovanju s podjetjem Door to Door in Pošto Slovenija, ki bosta naše izdelke razvažala do končnih kupcev v Sloveniji.

Individualne ortopedske opornice za koleno bo mogoče naročiti in kupiti v specializiranih trgovinah podjetij, ki bodo imela z nami sklenjeno pogodbo o prodaji naših opornic. Strokovno usposobljeni prodajalci bodo stranki svetovali pri izbiri opornice. Tudi ob prevzemu take opornice priporočamo obisk specializirane trgovine, da se oceni, če opornica zadostuje željam in potrebam poškodovanca.

Promocija

K promociji naj bi prispevala lično urejena spletna stran podjetja. Prek elektronskih medijev bomo oglaševali tudi na brskalnikih (www.najdi.si, www.slowwwenia.com,...). V začetnem obdobju poslovanja bomo oglaševali naše izdelke tudi v nekaterih revijah (Polet, Jana, Viva, Zdravje, ...), ki so namenjene širšemu krogu bralcev in se ukvarjajo predvsem s tematiko zdravega in športnega življenja.

Cenovna strategija in prodajna politika

Cenovna strategija podjetja Medkarbon, d.o.o. za ortopedske opornice bodo nekoliko nižje postavljene cene (penetracijske), kot pri svetovno znani konkurenci. Za ta korak smo se odločili, ker želimo v začetni fazi realizirati prodajne plane, ki bi nam omogočili normalno poslovanje podjetja. Kljub vsemu pa hočemo že ob prodoru na trg jasno povedati, da gre za izredno kvaliteten proizvod. Prepričani smo, da bodo kupci za našo visoko kvaliteto, inovativno oblikovanje, svetovanje pri nakupu in dejstvo, da gre za slovenski proizvod, pripravljeni plačati ceno, ki je nekoliko nižja od svetovne konkurence, je pa še vedno relativno visoka. To pa tudi zato, ker bo vsebovala ogljikova vlakna in druge napredne materiale, ki jih trenutno uporablja le nekaj svetovnih podjetij. Med njimi so tudi tista, ki smo jih opredelili pri analizi konkurenčnosti.

Cene individualno narejenih opornic se na slovenskem trgu gibljejo med 60 tisoč in 150 tisoč tolarjev. Cena je odvisna predvsem od vrste poškodbe, ki ji je opornica namenjena, in materialov, ki so vgrajeni v opornico. V podjetju Medisan, d.o.o. v Kranju so nam povedali, da za njih individualno narejene opornice izdelujejo v Avstriji, kar se seveda odraža tudi v ceni, ki ponavadi preseže 100 tisoč tolarjev. V podjetju Sanolabor pa imajo le že dokončno izdelane štiritočkovne opornice nemškega podjetja Bauerfeind, ki jim je mogoče individualno prilagajati nastavitve. Cena pa se prav tako giblje okoli 100 tisoč tolarjev. Naša veleprodajna cena za individualno izdelane opornice bo znašala 40 tisoč tolarjev. Ta cena nam na podlagi naših izračunov ob predvideni prodaji omogoča fleksibilno poslovanje in nadaljnje vlaganje sredstev v razvoj (glej Prilogo 5 in 6).

Cena univerzalnih kolenskih opornic, ki so že dokončno izdelane v proizvodnji, se ponavadi giblje med 30 tisoč in 60 tisoč tolarjev. Na ceno vpliva predvsem model opornice, vgrajeni materiali in vrsta poškodbe, ki ji je opornica namenjena. Ugotovili smo, da lahko določimo samo cenovni razred, v katerem se bodo prodajale naše opornice, medtem ko natančna primerjava cen različnih proizvajalcev ne pokaže prave slike na trgu. Proizvajalci vgrajujejo različne materiale in imajo različne postopke izdelave, kar vpliva na stroške ter kakovost določenih blagovnih znamk opornic. Najpomembnejše kljub vsemu ostaja razmerje med kvaliteto in ceno. Naša veleprodajna cena za univerzalno kolensko opornico za osnovne štiri poškodbe kolenskega sklepa bo 20 tisoč tolarjev. Menimo, da je cena glede na vgrajene materiale, design in inovativno zasnovo opornice najprimernejša.

Hkrati pa nam ta cena na podlagi analize stroškov zagotavlja normalno delovanje podjetja (glej Prilogo 5 in 6).

Cenovna strategija športne opornice bo enaka kot za ortopedске opornice. Za to smo se odločili, ker bo proizvod narejen iz ogljikovih vlaken, lažji kot konkurenčni, poleg tega pa se bo zelo dobro prilagajal nogi in športnika manj oviral pri gibanju kot konkurenčne opornice. Končna maloprodajna cene športnih opornic bo 15 tisoč tolarjev, veleprodajna pa 10 tisoč tolarjev (glej Prilogo 5 in 6).

Sama prodajna politika bo od tipa do tipa kolenske opornice različna. Za individualno izdelane bo potreben neposredni stik z zdravniki, ki predpisujejo opornice. Tako bomo organizirali začetni seminar, kjer jim bomo predstavili naše izdelke. Poleg tega jih bomo tudi kasneje obveščali o vseh novostih ter organizirali seminarje na letni ravni, kjer bomo predstavili nove modele. To bo ključno, če bomo hoteli, da bodo zdravniki predpisovali uporabnikom naše individualno izdelane kolenske opornice. Pomembno bo tudi da bo naš strokovni sodelavec obiskoval zdravniške seminarje, ki se ukvarjajo s tematiko težav s koleno in poskušal predstaviti naše opornice. Potrebno pa bo nekajkrat letno obiskati zdravnike ortopede ter jih opozoriti na možnost predpisovanja naših izdelkov.

Ortopedske opornice bomo na podoben način prav tako predstavili zdravnikom ter tudi strokovnjakom iz specializiranih trgovin. Tako bodo imeli možnost spoznati naše proizvode in se seznaniti z značilnostmi le teh. Menimo namreč, da uporabnik sam, pri tako zahtevnem proizvodu, le tega kupi na podlagi mnenja njegovega zdravnika oz. strokovnjaka v trgovini, kjer to kupuje. Prav tako bo potrebno vsaj enkrat mesečno obiskovati vse specializirane trgovine, ki bodo prodajale naše proizvode.

Prodajna politika pri športnih opornicah bo nekoliko drugačna. Temeljila bo predvsem na oglaševanju na športnih prireditvah ter v tiskanih medijih. Menimo namreč, da bomo na ta način lahko z našim proizvodom seznanili največje število potencialnih uporabnikov, ki so predvsem rekreativni športniki.

Načrtujemo tudi podpis pogodbe z ZZZS o sodelovanju in dogovor, da nas uvrstijo med svoje dobavitelje ortopedskih kolenskih opornic. To pomeni, da bi bilo z zdravstveno napotnico, ki jo izda pristojni zdravnik, možno kupiti našo ortopedsko kolensko opornico na stroške ZZZS. Podjetje Medkarbon, d.o.o. bi s takim sodelovanjem povečalo prodajo in tudi prepoznavnost podjetja.

Tržno komuniciranje

Tržno komunikacijski splet se po Smithu deli na 11 inštrumentov: osebna prodaja, oglaševanje, pospeševanje prodaje, neposredno trženje in neposredno oglaševanje, odnosi z javnostjo in publiciteta, sponzorstvo, sejmi in razstave, korporativno oglaševanje,

embalaža, komuniciranje na prodajnih mestih in »propaganda« od ust do ust (Starman, 1996, str. 2).

Naše podjetje temu delu trženja pripisuje velik pomen. Zdi se nam pomembno, da možne kupce na čim več načinov opozorimo, da smo prisotni na trgu in jih hkrati seznanimo z našo ponudbo. Pozornost uporabnikov bomo skušali pridobiti predvsem z intenzivnim oglaševanjem v prvih mesecih našega poslovanja, kasneje pa bomo sredstva, namenjena tržnemu komuniciranju, znižali.

Najpomembnejša oblika tržnega komuniciranja s potencialnimi uporabniki bo kvalitetno oblikovana internetna stran. Ker bo večji del tržnega komuniciranja potekal predvsem preko internetne strani, hočemo oblikovati stran, ki bo uporabniku nudila veliko uporabnih informacij o naših izdelkih. Preko internetne strani bo mogoče zastavljati vprašanja, na katere bo odgovarjal naš strokovnjak s področja ortopedije. Internetna stran bo povezana tudi z oglaševanjem na spetnih brskalnikih (www.najdi.si, www.matkurja.com, www.slowwwenia.com), ki bodo uporabnike interneta prek svojih povezav vodile na našo spletno stran.

V prvem letu delovanja podjetja bomo del sredstev namenjenih oglaševanju namenili tudi ozaveščanju ljudi v Sloveniji, da smo prisotni na trgu. To bomo storili z najemanjem oglasnega prostora v časopisih, ki se ukvarjajo predsem s temami, kot so zdravo življenje in šport (Polet, Viva, Zdravje, Jana, ...) in so namenjeni širšemu krogu bralcev.

Tabela 7: Stroški tržnega komuniciranja podjetja Medkarbon, d.o.o. v prvih petih letih

Vrsta stroška	Letna višina stroška v Sit	Čas nastanka stroška
Izdelava internetne strani	500.000	Prvo leto
Vzdrževanje internetne strani in spletno oglaševanje	3.000.000	Vsako leto čez celo leto
Obisk in prisotnost na sejnih	3.000.000	Prvi dve leti čez celo leto
Oglaševanje v tiskanih medijih	3.000.000	Prvo leto
Informativni dnevi na športnih prireditvah	2.000.000	Od maja do oktobra vsako leto
Skupaj v petih letih	11.500.000	

Vir: Lasten prikaz.

S potencialnimi uporabniki in našimi kupci bomo komunicirali tudi na športnih prireditvah, namenjenim rekreativcem, kot so tekaške in kolesarske prireditve, triatlonska tekmovanja, ipd. Na prireditvenem prostoru bomo organizirali informativno stojnico, kjer bomo ljudem nudili informacije o našem podjetju in jim predstavljali izdelke, ki jih proizvajamo. Predvidevamo, da si bomo predvsem v krogu ljudi, ki se ukvarjajo s športom in imajo posledično tudi težave s koleno, ustvarili ime zanesljivega in kakovostnega izdelovalca kolenskih opornic.

Nekajkrat letno bomo za naše poslovne partnerje (predvsem zdravniki ter strokovnjaki iz specializiranih trgovin) organizirali eno ali dvodnevni seminar, kjer jim bomo predstavili naše proizvode in novosti, usmeritve, strategijo podjetja ter odgovarjali na morebitna vprašanja.

Prodajne poti

Podjetje Medkarbon, d.o.o. bo ortopedske kolenske opornice prodajalo le veleprodajno. Z nekaterimi podjetji, ki se ukvarjajo s prodajo ortopedske in medicinske opreme, se bomo dogovorili, da bodo opravljali maloprodajo preko svoje trgovske mreže. Cena bo v vseh teh trgovinah enotna in bo vključena v klavzuli o končni prodajni ceni naših izdelkov pri podpisu pogodbe o sodelovanju. Na ta način bomo imeli možnost prodaje naših opornic po vsej Sloveniji. Če bi se namreč odločili za lastno trgovino v Naklem, bi imele naketere stranke težave z dostopom. Po naših izračunih trgovina v prvih letih delovanja ne bi bila rentabilna. Za tako odločitev smo se odločili tudi zato, ker prodajamo proizvod, ki ga kupec kupi po premisleku. Pri nakupu pa je pomemben dejavnik ustrezna predstavitev izdelka ter kvalitetno svetovanje, ki ju je v prodajalnah večjih trgovskih mrež lažje zagotoviti. Hkrati pa je naš primarni proizvod, ortopedska opornica, narejen po meri, ter na ta način zahteva osebni kontakt med strokovnim osebjem v specializiranih trgovinah in stranko. S tako vrsto prodajne politike se lahko naše podjetje osredotoči na razvoj in proizvodnjo in na ta način poskrbi za še večjo kvaliteto in inovativnost na področju izdelave ortopedskih opornic za koleno.

Kar se tiče športnih opornic jih bo prav tako mogoče kupiti v teh trgovinah, cena pa bo enaka, kot če jih naročite preko naše spletne strani. Prednost nakupa v specializiranih trgovinah pa je nedvomno ta, da opornico lahko poskusite in preverite, če vašemu kolenskemu sklepu ustreza po velikosti. Cilj podjetja je tudi, da bi se športne opornice začele prodajati tudi v kakšni od večjih športnih trgovinah, kot sta Hervis ali Intersport. Ker je tam ogromno potencialnih uporabnikov, bi z primernim oglaševanjem lahko realizirali dobre prodajne rezultate. Tako predvidevamo, da bomo polovico športnih opornic prodali preko internetne strani, polovico pa v specializiranih in športnih trgovinah.

Z nekaterimi podjetji bomo sklenili pogodbo o sodelovanju in bomo za njihove stranke izdelovali ortopedske opornice. Menimo namreč, da je tudi v njihovem interesu, da prodajajo kvalitetne izdelke, narejene po meri in iz najnaprednejših materialov. To prispeva k ugledu njihove trgovine, hkrati pa jim omogoča dodaten zaslužek in možnost nadaljnega sodelovanja z našim podjetjem, ko se bomo preusmerili tudi na druge ortopedske in medicinske proizvode. Posebno pozornost bomo namenili povezavi s podjetjem Sanolabor, ki je za nas posebej zanimivo, saj ima po Sloveniji 21 trgovin. Slovijo kot zanesljiv in kakovosten ponudnik ortopedskih in medicinskih pripomočkov. Ob uspešnem poslovanju v prvih letih obstaja tudi možnost povezave z enim izmed trgovcev z medicinsko in ortopedsko opremo iz tujine in posledično sodelovanje tudi na trgih EU.

5.5 *Proizvodni in storitveni načrt*

Geografska lokacija

Lokacija podjetja bo v Naklem na Gorenjskem, kjer bo marca leta 2006 zgrajen nov poslovno industrijski center. Gre praktično za predmestje Kranja, ki je od avtoceste Jesenice–Ljubljana oddaljeno nekaj minut vožnje z avtom. Lokacija bo ustrezno označena, ni težav s parkirnimi mesti ter s prometnimi konicami. Nahajali se bomo v industrijsko razvitem delu Gorenjske, v poslovno industrijski coni, kar lahko pozitivno vpliva na izmenjavo znanj in idej, predvsem v proizvodnem procesu.

Poslovni prostori

V poslovno industrijski coni bomo najeli prostore, kjer bosta sedež podjetja in proizvodni obrat. Upravni in proizvodni prostori bodo med seboj povezani. S tem bo celovitejši vpogled v celotno dogajanje podjetja, boljši bo prenos informacij. Zaposleni bodo med seboj v tesnejšem kontaktu, kar naj bi vplivalo na oblikovanje pozitivne klime v podjetju.

Skupni poslovni prostori bodo merili približno 230m². Od tega bo 200m² namenjenih proizvodnemu delu podjetja, ostalo pa upravnemu delu. V okviru proizvodnega dela bodo prostori za razvojni oddelek, proizvodni obrat, skladišče in prostor za zaposlene.

Oprema prostora bo v lasti podjetja, vključevala pa bo: pisarniško pohištvo, računalniško ter komunikacijsko in strojno opremo. Za poslovne prostore bo potrebno plačevati najemnino, stroške vzdrževanja in energijo.

Prostore, opremo in ljudi bomo zavarovali pri zavarovalnici in se s tem zaščitili pred morebitnimi nastalimi škodami.

Operativni cikel

V podjetju Medkarbon, d.o.o. bomo ločili dva operativna ciklusa, enega za ortopedske in drugega za športne opornice. Operativni cikel izdelave ortopedske opornice za koleno bo potekal takole. V proizvodni hali bo podjetje shranjevalo vse potrebne materiale za izdelavo opornic. Pripravljene bomo imeli prototipe kolenskih opornic, prilagojene najbolj pogostim poškodbam kolena, ki bodo v pomoč pri izdelavi dejanskih opornic. Le te bomo narisali in oblikovali z računalniško opremo. V trgovinah bodo strokovno usposobljeni prodajalci svetovali strankam pri izboru ustrezne opornice, opravili meritve kolenskega sklepa in odtisnili mavčni vzorec. Meritve in mavčni vzorec bodo prenešeni v proizvodni obrat. Po računalniški obdelavi bomo mavčni vzorec primerjali z že izdelanimi prototipi. V primeru prevelikega odstopanja (do 5 %) bo potrebna nova izdelava negativa opornice, na podlagi katerega se izdelava kolenska opornica. Če bodo odstopanja znotraj 5 %, bomo opornico izdelali iz negativa iz katerega je bil narejen tudi prototip. Za izdelavo negativa

bomo uporabili stružnico in rezkar. Na negativ se potem nanesejo plasti ogljikovih vlaken skupaj z epoksi smolo. To se nato toplotno in pod tlakom obdela v avtoklavu s pomočjo vakumske komore, kar da kolenski opornici tudi dokončno obliko in trdnost. Temu sledi še fina obdelava z brusnim papirjem. Tako je izdelan nosilni del opornice z vsemi pritrdilnimi elementi. Sledi še namestitev odzračevalne mrežice, tesnile gume, pene ter neoprena. Po tem postopku bo sledil obremenilni test. Na podlagi pozitivnih rezultatov testa bo opornica odšla na potiskanje in ko bo potiskana in primerno zapakirana, bo vrnjena v trgovino, kjer bo stranka preverila, če ji opornica ustreza. Če bo vse v redu, bo stranki izdan račun. V naprotnem primeru pa bomo poskusili rešiti težavo tako, do bomo izdelali novo opornico ali pa popravili obstoječo. Celoten postopek od naročila do prodaje opornice bo trajal predvidoma sedem dni. V prihodnosti bo zajemanje meritev in vzorcev potekalo popolnoma računalniško s pomočjo 3D skenerja, s tem se bo še povečala natančnost pri izdelavi.

V primeru športnih kolenskih opornic bo operativni cikel še enostavnejši. V proizvodni hali bomo izdelali poseben prototip športne opornice, ki bo narejen v različnih velikostih. Na podlagi negativov tega prototipa bomo izdelovali športne opornice. Kupec bo v trgovini preveril, katera velikost mu najbolj ustreza. Ob odločitvi za nakup bo stranka prejela opornico in izstavili ji bomo račun. V primeru nakupa preko naše spletne strani bo stranka lahko na spletni strani prebrala navodila, katere dele kolena si mora sama izmeriti, da bo lahko določila velikost opornice. Če bo prišlo do naročila in plačila preko spleta, bomo blago poslali stranki s Pošto Slovenija ali z distribucijskim podjetjem Door to Door.

Operativni cikel pri univerzalnih opornicah bo enak kot pri športnih. Ob nakupu že izdelane univerzalne ortopedske kolenske opornice bo stranka v specializirani trgovini izbrala opornico glede na velikost in vrsto poškodbe. Te opornice bodo cenejše, ker bodo izdelane po že narejenem prototipu in tudi podjetje Medkarbon, d.o.o. jih bo lahko proizvajalo z nižjimi stroški.

Vrsta proizvodnje

Pri izdelavi individualnih ortopedskih opornic bo posamična proizvodnja bazirala na že narejenih prototipih. Prototipi bodo olajšali izdelavo teh opornic, ki bodo prilagojene poškodbam in karakteristikam vsakega poškodovanca. Na ta način se nam posredno omogoča delovanje tudi v drugih sektorjih. V primeru izdelave športnih in univerzalnih ortopedskih opornic za koleno bomo uporabili grupno tehnologijo, kjer bomo združili prednosti masovne in serijske proizvodnje. Opornice bomo izdelovali v serijah. V vsaki naslednji seriji bodo že vključeni vsi eventualni popravki in izboljšave.

Proizvodna oprema, ki jo bomo potrebovali za normalen zagon proizvodnje:

- avtoklav (za vzpostavljanje nadtlaka in podtlaka): 2.200.000 tolarjev
- vakumsko komoro: 950.000 tolarjev

- strožnico: 870.000 tolarjev
- rezkar: 600.000 tolarjev
- drobni inventar (noži, brusila, ipd): 380.000 tolarjev.

Poleg tega bomo za začetek delovanja kupili tudi računalniško in programsko opremo v višini 1.250.000 tolarjev, brez katere si prav tako ne moremo predstavljati začetka proizvodnega procesa.

Kosovnice

Kosovnice bodo igrale pomembno vlogo v proizvodni fazi našega poslovanja. Z njimi bomo imel natančen pregled, koliko materiala in časa porabimo za posamezen proizvod. Z njimi bomo lažje določili stroške na enoto dela ter ugotovili, kje v proizvodnem procesu se pojavljajo morebitna ozka grla. Lažje bomo optimizirali zaloge ter glede na predviden obseg poslovanja dosegali boljše nabavne pogoje pri dobaviteljih. Kosovnice podjetja Medkarbon, d.o.o. so predstavljene v prilogi 3. Za izdelavo posameznih opornic bomo potrebovali od 45 do 90 minut časa. Čista proizvodna cena (material, delo, zunanje storitve) pa znaša med 4.625 in 7.925 tolarjev.

Z izračuni smo preverili tudi dejansko delovno učinkovitost naših delavcev glede na njihov delovni čas ter ugotovili, kdaj proizvodnih kapacitet naših opornic ne moreta več obvladovati samo dva delavca v proizvodnji. Ugotovili smo, kakšna je izkoriščenost proizvodnih kapacitet, kar nam omogoča primerno ukrepanje v primeru povečanja ali zmanjšanja povpraševanja. Kot predpostavko smo vzeli 18 delovnih dni v mesecu, kar na letni ravni pomeni 216 delovnih dni. Upoštevali smo dopuste, praznike, predvidene bolniške odsotnosti delavcev ter dneve ob morebitnih okvarah strojev, ki bi onemogočili delo. Predvideli smo, da delavci dejansko delajo 7 ur in pol dnevno. Te podatke smo potem primerjali s podatki iz kosovnic, ki nam povedo, koliko časa dejansko porabi delavec za izdelavo posamezne opornice. Prišli smo do podatkov, kakšna je dejanska delovna učinkovitost v proizvodnji, ki je predstavljena v Prilogi 4. Delovna učinkovitost v januarju prvega leta je tako 82 %, v decembru pa po naših planih 100 %. To pomeni, da moramo v drugem letu zaposliti dodatnega delavca, kar se kaže v padcu delovne učinkovitosti na 78 %. Prodaja se namreč poveča za manj, kolikor bi v enem letu lahko proizvedel dodatni zaposleni. Podobno se zgodi tudi na prehodu iz tretjega v četrto leto, ko prav tako zaposlimo novega zaposlenca.

Izdelavni načrt

Z izdelavnim načrtom (Priloga 7), bomo grafično prikazali povezavo med posameznimi poslovnimi funkcijami znotraj podjetja. Iz tehničnega vidika bodo najpomembnejše predvsem povezave med naročilom kupca in realizacijo naročila.

V prvi fazi poslovanja bo potrebno posebno pozornost namenjati tudi povezavam med prodajo in marketingom. Kasneje pa predvsem povezanosti med prodajo, ponakupnimi dejavnostmi ter razvojem novih izdelkov.

Materialno poslovanje in planiranje zalog

Podjetje bo imelo v skladišču 20 % večjo zalogo materiala kot predvideva mesečni plan proizvodnje. Rezerve materiala bi lahko izkoristili pri nepričakovanih naročilih ali ob pomanjkanju določenega materiala. Material bomo naročali predvidoma enkrat mesečno, z dobaviteljem se bomo dogovorili za 7-dnevni dobavni rok. Na ta način se bomo poskušali zavarovati pred tem, da določenega materiala ne bi bilo na voljo, ko bi ga potrebovali.

Zaloge dokončanih proizvodov za individualno izdelane ortopedske opornice ne načrtujemo. Za ostale opornice predvidevamo 10 % zalogo.

Večjih sezonskih nihanj v našem poslu ne predvidevamo, tako da se obseg zalog čez leto ne bo bistveno spreminjal. Kljub vsemu predvidevamo, da bomo v poletnih mesecih prodali več športnih preventivnih opornic za koleno kot pozimi. Predvidena prodaja individualnih opornic naj bi bila konstantna skozi vse leto, na kar vpliva predvsem razporeditev operacij kolena preko celega leta.

Na zalogi bomo imeli tudi tiste rezervne dele za stroje, ki so najbolj obremenjeni, se najhitreje kvarijo in ki jih potrebujemo za nemoteno delovanje proizvodnje.

Planiramo, da bomo morali določen del opornic zamenjati, ker bo prišlo do reklamacij. Za ta namen bomo v podjetju oblikovali rezervacije, ki bodo na letni ravni znašale 1 % od prihodkov iz prodaje.

Kontrola kvalitete in proizvodna kvaliteta

Ker se zavedamo, da je kontrola kvalitete eden pglavitnih dejavnikov uspeha, nameravamo v dveh letih pridobiti ISO 9001 standard, ki nam bo pomagal doseči enovitost med zadovoljnim osebjem in zadovoljnimi odjemalci, kar se posledično odraža v dobičku podjetja. Vhodna kontrola bo potekala na podlagi certifikata o skladnosti materiala dobavitelja. Izhodna kontrola pa bo 100 % vizualna kontrola vsakega izdelka, kar pomeni, da bo pri vsakem izdelku prišlo do meritve osnovnih gabaritov. Vsak stoti proizvod pa bomo testirali tudi s trdnostno obremenitvijo in tako preverjali ustrezno izdelavo izdelka. Vsi naši izdelki bodo opremljeni s serijskimi številkami, ob izdelavi pa bomo vodili tudi zapis o ključnih operacijah na izdelku. Zapis bomo arhivirali za dobo 10 let, v pomoč pa nam bo v primeru reklamacije. Vsak izdelek bo v naši evidenci opremljen s spremnim listom. Omogočal bo kontrolo materiala, delavcev in proizvodnih procesov in s tem odkrivanje napak na izdelku v primeru reklamacije.

Pravne zahteve dovoljenja in vprašanja okolja

Podjetje bo registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo na pristojnem sodišču v Kranju, kjer bo pridobilo dokazilo o vpisu v sodni register. Potrebno bo pridobiti tudi naslednja dovoljenja: akt o ustanovitvi, registrske listine, ki jih izda sodišče, statut podjetja, pridobiti šifro dejavnosti na Uradu RS za Statistiko. Potrebno bo skleniti pogodbo med družbenikoma o ustanovitvi, vplačati kapital ter overiti direktorjev podpis na sodišču. Transakcijski računa bomo odprli pri Banki Koper, ki nam ponuja najboljše pogoje kot novoustanovljenemu podjetju.

Na začetku delovanja podjetja bo potreben vpis v register pravnih oseb izdelovalcev medicinske opreme, ortopedsko opornico za koleno našega podjetja bo potrebno vpisati v register medicinskih pripomočkov. Hkrati bo potrebna priglasitev in vpis pravne osebe v register dobaviteljev medicinskih pripomočkov in izdaja strokovnega mnenja o razvrstitvi medicinskega pripomočka s strani pristojnih organizacij.

Podjetje Medkarbon, d.o.o. bo kot delodajalec zagotavljalo varnost in zdravje delavcev v zvezi z delom po predpisih Zakona o varnosti in zdravju pri delu (Uradni list RS, št. 56/1999).

V naši proizvodnji bomo skrbeli tudi za varovanje okolja, saj bomo zadostili vsem zahtevanim standardom, ki so določeni za podjetja dejavnosti. V dveh letih planiramo uvesti sistem ravnanja z okoljem po ISO 14001. Večinoma bomo uporabljali materiale, ki izhajajo iz okolja (ogljikova vlakna) in so zato okolju prijaznejša kot razna umetna vlakna in umetne mase. Varovanju okolja bomo vsako leto namenili določena sredstva.

5.6 Načrt dizajna in razvoja

V zadnjem času je uspeh posameznih podjetij kot tudi nacionalnih ekonomij kritično odvisen od sposobnosti ustvarjanja in proizvodnje inovativnih, uporabnih in privlačnih proizvodov in storitev (Vahčič et al., str. 2000, 167).

Status razvoja in prihodnje naloge

Razvoj bo v našem podjetju področje, ki mu bomo namenjali največ časa in sredstev. Menimo namreč, da lahko le z orientacijo k novim razvojnim rešitvam pri izdelavi izdelkov dosežemo željeno rast podjetja. Poskušali bomo biti inovativni ter reševati obstoječe težave z novimi idejami, kar vodi do razvoja novih izdelkov. Posredno pa nove razvojne rešitve vodijo do boljše prodaje in večjega zadovoljstva kupcev. Pomembno je, da se ne bomo usmerjali samo na razvoj proizvodov, pač pa smo prepričani, da so naši strokovnjaki sposobni rešiti tudi marsikateri problem, ki se bo pojavil v proizvodnji. Na ta način pa bomo imeli priložnost zmanjševati stroške, hkrati pa z inovacijami dosegati boljše poslovne rezultate.

Na področju razvoja bo v začetni fazi delovanja podjetja delal en strokovnjak, Primož Kurent, uni. dipl. ing. strojništva, priznan slovenski razvojni inženir, ki bo glavni na področju razvoja in proizvodnje v podjetju. Njegove naloge, povezane z razvojem, bodo povezane tudi z grafičnim projektiranjem opornice, (Priloga 11), v 3D modelirniku. Na ta način bo zadolžen za design izdelkov, ki ga bo prilagajal predlogom kupcev in zaposlenih v podjetju. Seveda bo moral projekt uskladiti tudi s tehničnimi značilnostmi izdelka ter njegovo funkcionalnostjo. Skrbel bo tudi za tehnologijo in materiale. Spremljal bo vse tehnične novosti, ki se dogajajo v dejavnosti proizvodnje ortopedskih opornic in vse spremembe, ki se bodo dogajale na področju naprednih materialov. Skrbel bo tudi za izvajanje vseh standardov in predpisov s tega področja ter za tehnično usklajenost opornic z njimi. Hkrati pa bo odgovoren tudi za primerno sestavljena in napisana navodila za uporabo.

Od razvojnega oddelka pričakujemo, da bo s svojimi idejami in znanjem podjetju omogočil, da bo v nekaj letih postalo eno od najnaprednejših podjetij na področju obdelave ogljikovih vlaken in njihovega apliciranja v ortopedske proizvode.

Izboljšave proizvoda in novi proizvodi

Izboljšave proizvodov bodo neposredno povezane s predlogi kupcev (zdravnikov) in idejami naših zaposlenih. Vse predloge in ideje bodo preučili pristojni zaposleni v podjetju in odločili, če so izboljšave stroškovno, oblikovno in funkcionalno smislene. Jasno nam je, da si bomo morali konkurenčne prednosti ustvarjati predvsem z idejami, s katerimi bomo lahko izboljšali kakovost naših ortopedskih opornic za koleno.

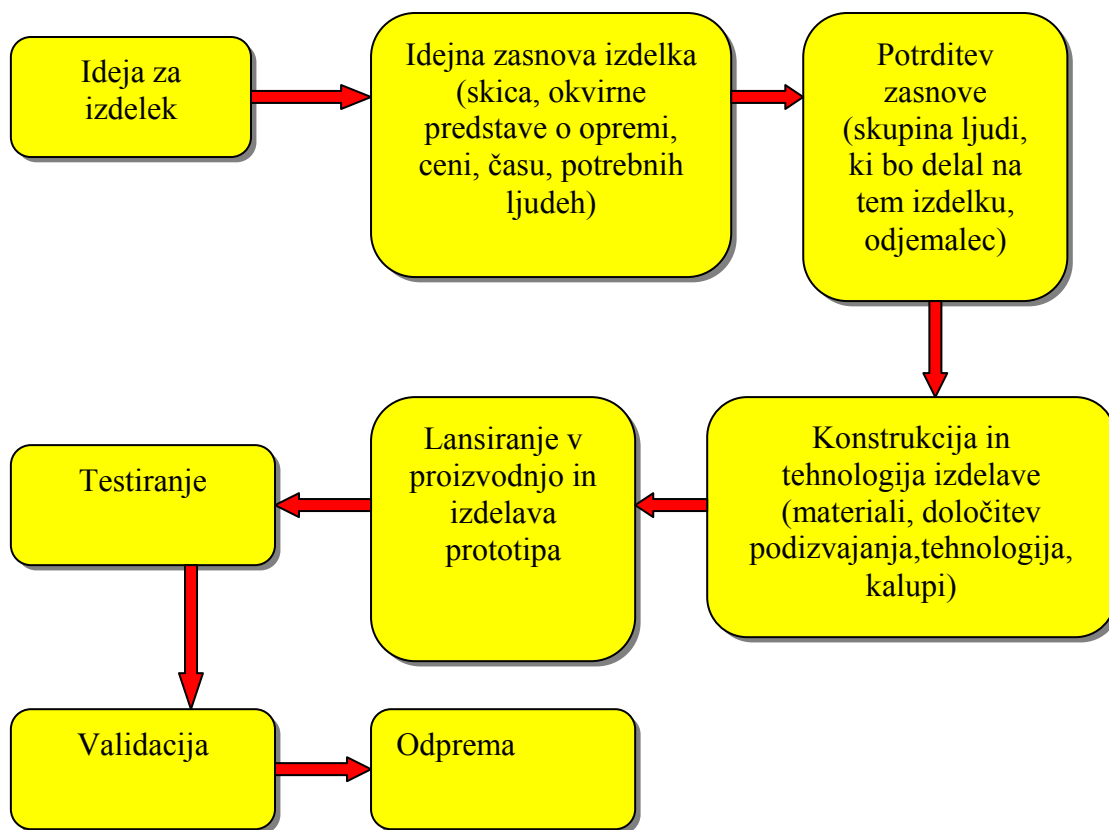
Zavedamo se tudi, da je edini način, da podjetje pozitivno posluje na dolgi rok, lansiranje novih proizvodov na trg. Tu nam bodo v veliko pomoč izkušnje našega razvojnega direktorja, ki se je s podobnimi težavami že srečeval na svoji poklicni poti.

Razvoj bo sestavljen iz dveh delov:

1. Naš cilj je, da v prvih petih letih razvoja poskušamo izboljšati obstoječe športne in ortopedske opornice za koleno in na ta način pripomoremo k prepoznavnosti podjetja in njegove blagovne znamke. Pozneje pa se bomo, poleg obstoječe, osredotočili tudi na druge dejavnosti, kjer bomo videli možnost razvoja in zaslužka. V načrtu imamo izdelavo zaščitnih opornic iz naprednih materialov za motoriste, ki bi jih šteli pred padci. Lahko bi izdelovali ščitnike tudi za druge športne panoge, kot so nogomet, smučanje, deskanje na snegu, itd. Na ta način bi razširili paleto svojih izdelkov in si omogočili poslovanje, ki ne bo odvisno le od ene skupine kupcev.

Prepričani smo, da bomo čez pet let obvladovali tehnologijo, ki se ukvarja z naprednimi materiali in poznali vse skrivnosti dela s temi materiali. Menimo, da nam bo to odpiralo možnosti, da rešimo probleme tudi v drugih dejavnostih, če bi se za to ponudila prilika.

Slika 5: Razvojni proces novega izdelka v podjetju Medkarbon, d.o.o.



Vir: Lastni prikaz.

2. Druga pomembna faza pri razvoju izdelkov je t.i. »Custum service« oddelek, ki ga bo pri nas v prvem letu delovanja vodil direktor. Obdelovali bomo neposredna mnenja kupcev o naših proizvodih in njihove nasvete, kako bi jih lahko še izboljšali. Vse te informacije in mnenja nam bodo v veliko pomoč pri oblikovanju dizajna in pri izboljšavi tehničnih lastnosti kolenskih opornic.

Sredstva, namenjena razvoju

Sredstva, namenjena razvoju, bodo določena letno v skladu s strategijo podjetja za določeno leto. Predvidevamo, da bomo drugo leto v razvoj vložili 2.0000.000 tolarjev, ki jih bomo namenili za izboljšanje obstoječe računalniške in programske opreme. V četrtem letu bomo po planih kupili dodatno proizvodno opremo za 10.000.000 tolarjev. Kot sredstva, namenjena razvoju, bi omenili dokaj visoko plačo razvojnega direktorja, ki bo služila tudi kot stimulacija njegovemu razvojnemu prispevku v podjetju. Menimo namreč, da največ lahko storimo predvsem z implementacijo razvojnih rešitev v same izdelke.

Industrijska lastnina

Podjetje bo registriralo blagovno znamko »Vama« na Uradu RS za intelektualno lastnino. Pod to blagovno znamko bomo tržili ortopedske in športne kolenske opornice. Ime se nam zdi dobro, ker je sestavljeno iz dveh zlogov, lahko si ga je zapomniti in ni težav z izgovorjavo v angleškem jeziku. Podjetje bo svoj logo, ki se bo skladal s podobo blagovne znamke, tudi zaščitilo.

S patentno zaščito nameravamo zaščititi le proizvode, ki bi bili plod našega razvoja in bi bili resnično nekaj povsem novega, inovativnega in posebnega v panogi. Naša strategija bo sicer temeljila na vlaganju v razvoj, kar se bo kazalo v tem, da bomo z novimi idejami poskušali ustvarjati nove, izboljšane proizvode. Tako bi si ustvarjali prednost pred konkurenco in imeli možnost realizirati visoke dobičke ter dosegati visoke tržne deleže. Z vlaganjem v razvoj jih bomo tudi primerno izkoristili, kar bi posledično pripomoglo k rasti podjetja.

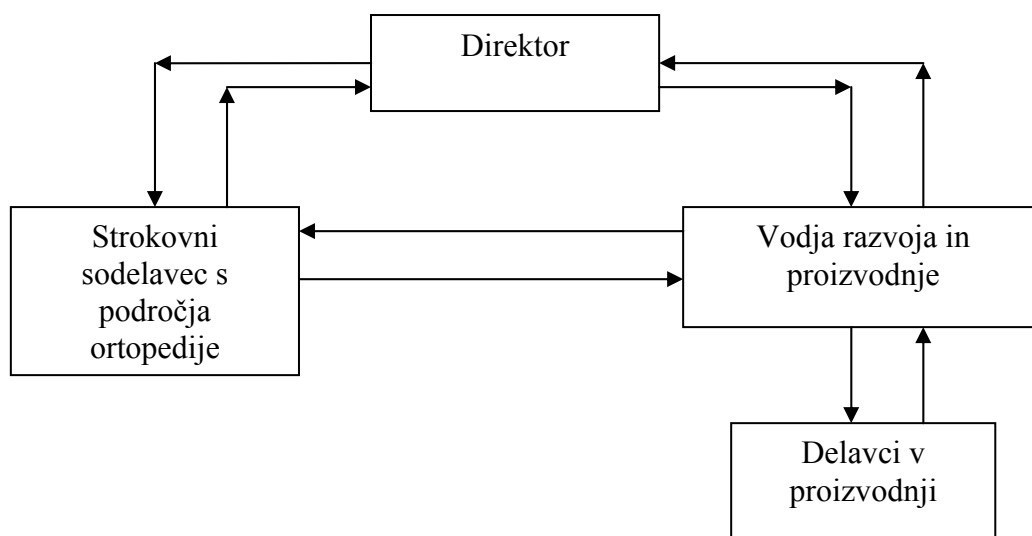
5.7 Vodstvena skupina in kadri

Raziskave, ki so bile opravljene med malimi pojetniki po vsem svetu, kažejo, da je uspešnost podjetja močno odvisna od kvalitete vodstvene skupine v podjetju. Vodstvo je ključnega pomena pri spreminjanju dobre poslovne priložnosti v uspešno podjetje (Vahčič et al., str. 2000, str. 167).

Organizacijska struktura

Podjetje bo svoje prve kadre zaposlilo 1. junija 2006. To bodo direktor, vodja razvoja in proizvodnje, strokovni sodelavec s področja ortopedije ter dva delavca v proizvodnji, ki bodo vsi redno zaposleni. Na organizacijski shemi, je prikazan prenos informacij, ki bodo igrale glavno vlogo pri uspešnem poslovanju podjetja. Medtem ko se bo direktor soočal predvsem z ekonomskimi vidiki poslovanja podjetja, se bodo ostali štirje člani posvetili razvoju in oblikovanju opornic ter njihovi proizvodnji. Pri prenosu informacij, bo glavna povezava med strokovnim sodelavcem iz ortopedije in razvojnim direktorjem, ki bosta morala dobro sodelovati, če bomo želeli izdelati kolenske opornice, ki bodo tehnično in funkcionalno kakovostne, bodo pomagale pri okrevanju in ne bodo ogrožale zdravja. To bomo lahko storili s pretokom idej in predlogov med tema dvema ključnima človekoma (oddelkoma) v podjetju. Ostala dva delavca bosta izpolnjevala navodila tehničnega direktorja pri izdelavi opornic, hkrati pa mu bosta posredovala svoje predloge in ideje o racionalizaciji proizvodnega procesa in eventuelnih izboljšav. V naslednjih štirih letih bomo po predvidevanjih zaposlili še dva dodatna delavca v proizvodnji in enega prodajnika.

Slika 6: Organizacijska shema podjetja Medkarbon, d.o.o.



Vir. Lasten prikaz.

Ključno vodstveno osebje

Direktor

Direktor podjetja, Matic Švab, bom odgovoren za organizacijo, planiranje ter kontrolo izvajanja strategije podjetja. Z učinkovitim trženjem bom moral zagotavljati ustrezno likvidnost podjetja, hkrati pa bom moral z ustreznim investiranjem ustvariti čim bolj ugoden finančni položaj in poskrbeti za čim manjšo zadolženost podjetja. Dogovarjal se bom s podjetjem Sanolabor ali njemu podobnimi podjetji o podpisu pogodbe o sodelovanju, ki bo omogočila ugoden začetek poslovanja. Izvajal bom tudi računovodska dela ter s pomočjo glavnega razvojnika Primoža Kurenta izvajal tudi kadrovsko funkcijo. Predvidevam, da mi je študij na Ekonomski fakulteti dal veliko teoretičnih znanj predvsem na področju podjetništva, financ in računovodstva ter trženja, ki jih lahko koristno uporabim. V veliko pomoč pa mi bodo tudi večletne izkušnje na različnih delovnih pozicijah v družinskem podjetju ter nekajmesečne izkušnje iz multinacionalne korporacije Maersk, kjer sem imel priložnost spoznati poslovanje podjetja tudi na globalni ravni. Nekaj časa pa sem deloval tudi kot vodja blagovne zmanke »F2« pri podjetju Vik d.o.o., Tržič. Poleg tega sem svoje vodstvene in organizacijske sposobnosti razvijal na različni delavnicah na fakulteti ter pri organiziranju ter vodenju različnih športnih tekmovanj. Ocenjujem, da sem pripravljen prevzeti funkcijo direktorja podjetja Medkarbon, d.o.o.

Vodja razvoja in proizvodnje

Primož Kurent, uni.dipl.ing. strojništva, bo vodja razvoja in proizvodnje. Prepričan sem, da bo v našem podjetju opravičil status enega najboljših slovenskih razvojnih inženirjev. Študiral je na strojni fakulteti v Ljubljani, ki jo je uspešno zaključil, dodatno pa se je izobraževal na Japonskem, v Nemčiji ter na Švedskem. Poleg razvojnih nalog, ki jih bo opravljal in sem jih v poslovnem načrtu že opisal, bo njegova glavna naloga uresničiti razvojni plan podjetja. To pomeni, da bo moral razvojni oddelek v podjetju s svojim delom ustvarjati konkurenčne prednosti našim proizvodom. Mnenja sem, da bo s svojim znanjem znal optimizirati delovne procese v proizvodnji in s tem znižati proizvodne stroške. Hkrati bo direktorju pomagal pri kadrovanju, nagrajevanju ter postavljanju ciljev in strategij podjetja v prihodnjih letih.

Strokovni sodelavec s področja ortopedije

Izdelovalec in prodajalec na debelo medicinskih in ortopedskih pripomočkov mora imeti zaposleno odgovorno osebo z ustrežno stopnjo strokovne (medicinske) izobrazbe za spremljanje in javljanje škodljivih neželenih učinkov in ukrepanje v primeru tveganja. Strokovni sodelavec mora tudi nadzorovati, da ortopedsko medicinski pripomočki ne ogrožajo stanja zdravja ali varnosti uporabnikov in da so izdelani skladno s predpisanimi pogoji. V podjetju Medkarbon, d.o.o. bo strokovni sodelavec tudi preverjal in potrjeval, če so aplikacije rešitev, ki jih predlaga razvojni oddelek, usklajene s predpisi in ne ogrožajo varstva uporabnikov.

Politika nagrajevanja in zaposlovanja

Politika zaposlovanja v podjetju bo temeljila na zaposlovanju mladih, dinamičnih ljudi. Ponujeno jim bo stimulatивно nagrajevanje ter možnost napredovanja v primeru pozitivnega poslovanja in nadaljnjega razvoja podjetja. Izbirali bomo pozitivno orientirane osebnosti, ki bodo soustvarjale pozitivno klimo v podjetju. Nadvse pomembno bo tudi strokovno znanje mladih inženirjev, ki bodo sodelovali pri iskanju in izboljšavi razvojnih in proizvodnih rešitev. Želimo oblikovati močan razvojni tim. Člani tima bodo imeli možnost dela z naprednimi materiali, omogočeno pa jim bo tudi nadaljnje strokovno usposabljanje in izobraževanje. V ta namen bomo v tretjem letu poslovanja tudi razpisali štipendijo našega podjetja. Ob povečanju potreb trga po naših proizvodih, bomo predvidoma v drugem letu zaposlili enega delavca v proizvodnji, v tretjem letu enega univerzitetnega diplomiranega ekonomista. Prvi bo skrbel za dela, ki so v povezavi z izdelavo opornic. Drugi pa bo prevzel določena računovodska in administrativna dela ter pomagal direktorju pri nekaterih prodajnih poslovnih analizah ter planih. V četrtem letu pa ob nakupu nove strojne opreme predvidevamo tudi zaposlitev dodatnega delavca v proizvodnji.

Podjetje bo sklenilo pogodbo o sodelovanju z enim od odvetnikov, ki je specializiran za področje zdravstva. Zavedamo se namreč, da delujemo v panogi, kjer so odškodnine v primeru tožb lahko zelo visoke. Odvetnik nam bo v pomoč pri vseh poslih, kjer bomo predvidevali, da potrebujemo njegove pravniške nasvete. Za pokrivanje stroškov odvetnika smo rezervirali določena sredstva. Prav tako pa so predvidena tudi sredstva za druge vrste svetovanj (poslovna, medicinska, tehnološka).

Nagrajevanje zaposlenih mora biti povezano z uspešnostjo. Cilj je, da se zaposleni zavedajo kaj je pomembno za njihovo lastno poslovno uspešnost in uspešnost podjetja (Klopčič, 2006). Nagrajevanje v podjetju na podlagi rezultatov minulega leta bomo predvidoma realizirali v juniju, ob izplačilu rednega letnega regresa. Nagrade bodo podeljene na letni ravni in bodo odvisne od letnega poslovanja podjetja. Zavedamo se namreč, da nagrade skrbijo za visoko motivacijo zaposlenih, za dobro delovno klimo ter pripadnost podjetju.

Vsak zaposleni bo vključen tudi v dodatno pokojninsko zavarovanje, ker menimo, da je tudi to eden od ključnih elementov pri ustvarjanju pozitivne klime v podjetju.

Terminski načrt

Terminski načrt nam nazorno prikazuje časovni okvir večjih aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti pred ustanovitvijo novega podjetja in lansiranju novega izdelka na tržišče. Najpogostejša napaka, ki jo podjetniki napravijo pri izdelavi terminskega plana, je prevelik optimizem pri napovedovanju časa trajanja aktivnosti (Vahčič, 1998, str. 147).

V Prilogi 10 so navedene ključne aktivnosti podjetja in terminski načrt njihovega izvajanja. Bistvene aktivnosti za normalen zagon podjetja so najem poslovnih prostorov, podpis pogodbe s ključnimi zaposlenci, pridobitev vseh potrebnih dovoljenj in podpis pogodbe z enim od podjetij, ki bo skrbelo za prodajo naših opornic preko svojih specializiranih trgovin ter z ZZZS-jem.

Izvajalca in odgovorni osebi večine aktivnosti bosta direktor in vodja razvoja, ki bosta tudi kontrolirala, če vse aktivnosti potekajo v skladu s terminskim načrtom. Pri pridobitvi vseh potrebnih dovoljenj za pričetek proizvodnje ter kasneje prodaje ortopedskih kolenskih opornic pa jima bo v pomoč strokovni sodelavec. Delo v proizvodnji pa bosta izvajala dva delavca.

5.8 Predvidevanje kritičnih tveganj

V podjetju se lahko pojavijo tudi nepredvidljivi in kritični dogodki, na katere podjetje samo nima vpliva. Kritična tveganja bi lahko razdelili na dve veliki skupini: tveganje na makro in tveganje na mikro ravni podjetja. V prvo štejemo vsa tveganja, na katera sami ne moremo vplivati (naravne katastrofe, državni ukrepi, makroekonomska tveganja), med

druge pa vstop novih konkurentov na tržišče, odhod ključnih delavcev in zaostritev razmer na nabavnih trgih (Vahčič, 2000, str.103). Menimo, da je to eden od dokumentov v poslovnem načrtu, ki je bistvenega pomena pri pripravi na začetek poslovanja podjetja.

Makro raven

Pomembna komponenta bo blagostanje, ki bo vladalo v prihodnjih letih v Sloveniji. Kljub temu da se zavedamo, da ljudje za svoje zdravje potrošijo precej denarja, nam je jasno, da v primeru slabih ekonomskih razmer ne bodo kupovali kvalitetnejših in dragih opornic, ampak cenejše. To lahko močno vpliva na zmanjšanje obsega naše prodaje. Razmeroma težko bi sledili znižanju cen velikih svetovnih proizvajalcev kolenskih opornic, predvsem zaradi materialov, ki jih vgrajujemo, in majhnosti naše proizvodnje.

Drugih makroekonomskih tveganj, ki bi vplivali na naše poslovanje v prihodnjih petih letih ne pričakujemo.

Raven podjetja

Na ravni podjetja je kar nekaj tveganj, ki bi nas lahko doletela. Glavna težava, ki se zna pojaviti je, da če vodilni v podjetju ne poznajo ključnih oseb v slovenskem zdravstvenem sistemu, zelo težko pridejo do pogodbe z ZZZS-jem in vpisom podjetja med dobavitelje medicinskih in ortopedskih proizvodov pri Agenciji za zdravila – Ministrstvo za zdravje RS. To se zgodi, kljub temu, da podjetje in njegovi izdelki zadostujejo vsem predpisom in zahtevam s strani ZZZS-ja. Tu vidim ključni problem naše mlade podjetniške skupine. Iz tega sledi, da je lahko hitro ogroženo normalno delovanje podjetja, ki mu še tako dober poslovni načrt, razvojne ideje in znanja polna podjetniška skupina znotraj podjetja samega v tem primeru ne pomaga. To je največja skrb, ki se pojavlja pred dejansko izvedbo te poslovne ideje. V primeru, da pogodba ne bo podpisana, bo to vplivalo predvsem na prodajo individualno izdelanih kolenskih opornic, ki so uporabniku predpisane s strani zdravnika, plača pa jih ponavadi ZZZS.

Poleg tega se pri zdravnikih pojavlja tudi predpisovanje zdravstvenih napotnic samo za proizvode določenih podjetij, ker so taka navodila iz vrh za to pristojnih organizacij, ki se velikokrat povezujejo v tihe lobije s proizvajalci oz. uvozniki določenih znamk. To se dogaja kljub nižji kakovosti ter višjim cenam teh proizvajalcev. Seveda ima v takem primeru novo mlado podjetje zelo malo možnosti za preboj oz. je le te zelo počasen, kar pa posledično lahko vpliva na poslovanje podjetja. V tem primeru seveda tudi podpis pogodbe z ZZZS-jem ne pomaga prav veliko.

Zelo verjetne bodo težave glede nakupa ogljikovih vlaken. Njihova cena se močno spreminja iz leta v leto in je odvisna predvsem od povpraševanja letalske in vojaške industrije. Težava se kaže tudi v tem, da po neuradnih podatkih ZDA nadzorujejo praktično vso proizvodnjo ogljikovih vlaken, čeprav uradne informacije kažejo drugače. Ti

problemi se lahko poleg spreminjajoče cene, kažejo tudi v težavah z dobavo ogljikovih vlaken. Če bi se to zgodilo, bi morali v opornice vgrajevati druge napredne materiale.

Eno od mogočih tveganj, ki bi tudi močno vplivalo na delovanje podjetja, je odpoved pogodbenega razmerja podjetja, ki bi preko svojih specializiranih trgovin prodajalo naše ortopedske opornice za koleno. Potrebno bo skrbno pripraviti pogodbo in se v njej tudi ustrezno zavarovati. V kasnejših letih pa obstaja možnost, da določeno podjetje ne bo hotelo podaljšati pogodbe z nami. V tem primeru bomo iskali sorodno podjetje in mu ponudili naše proizvode.

Odhod ključnih delavcev je naslednja možnost, ki lahko prizadene podjetje. Tu mislim predvsem na strokovnjaka s področja ortopedije, ki bo pomemben faktor pri snovanju uspeha v podjetju. Težava bo v tem, ker bo poznal procese in tehnologije, ki jih bo njegov naslednik moral šele usvojiti, za kar bo verjetno potreboval najmanj eno leto. Direktor in vodja razvoja naj se po predvidevanjih ne bi umaknila iz podjetja.

Tveganje predstavlja tudi nezadostna kvaliteta zaposlenih, kar ima lahko za posledico veliko fluktuacijo zaposlenih v podjetju. To bomo poskušali preprečiti s skrbnim izborom novih kadrov, saj se zavedamo, da so ljudje bistvo vsakega podjetja.

Zavedamo se, da je možen tudi vstop novih konkurentov v panogo. Tu predvidevamo predvsem vstop določenih velikih medicinskih podjetij na slovenski trg, ki pri nas še ne prodajajo svojih proizvodov.

5.9 Finančni načrt

Predračun izkaza uspeha

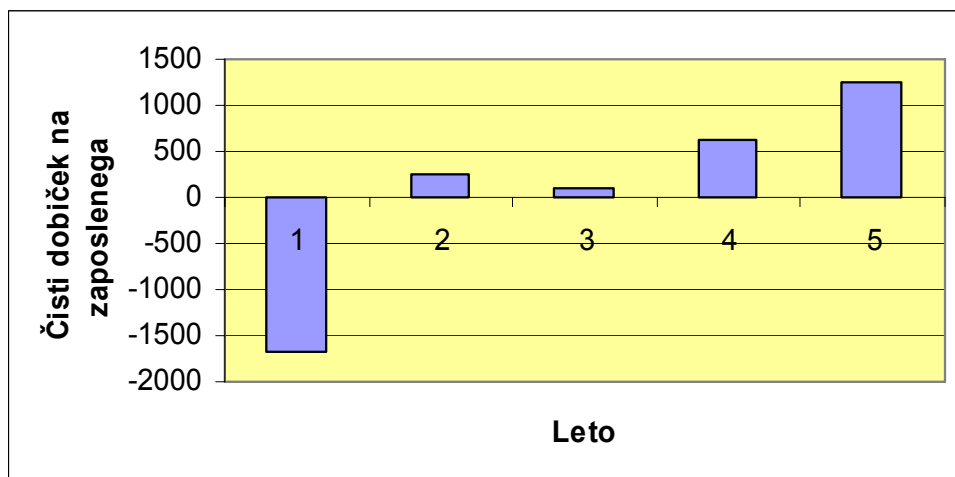
Predračun izkaza uspeha je narejen na podlagi predvidenih stroškov in prihodkov podjetja Medkarbon, d.o.o. v naslednjih petih letih. Osnovni vir prihodkov je prodaja športnih in ortopedskih opornic, med glavne stroške podjetja pa sodijo stroški prodaje, uprave in proizvodni stroški.

Prihodki od prodaje se v obdobju petih let povečajo od 48,073 milijonov tolarjev v 1. letu poslovanja na 130,618 milijonov tolarjev v 5. letu poslovanja. Prihodki naj bi od prvega do petega leta konstantno naraščali, med samim letom pa ne pričakujemo velikih nihanj. V 3. letu poslovanja bomo imeli tudi prihodke od financiranja zaradi denarja, ki ga bomo kratkoročno naložili v banko po 3 % realni obrestni meri. Naše podjetje v prvih petih letih poslovanja ne bo najemalo kreditov in zaradi tega ne bo imelo odhodkov od financiranja. Razlika med prihodki in odhodki po odštetju davka na dobiček nam kaže izgubo v prvem letu poslovanja v višini 8.344.000 tolarjev, a v naslednjih štirih letih že pričakujemo dobiček, ki počasi narašča. Točko preloma bo podjetje tako doseglo že v drugem letu

poslovanja, ki ga bo zaključilo z dobičkom, saj se bodo prihodki iz poslovanja povečevali hitreje kot stroški. V petem letu bo čisti dobiček tako znašal že 10.054.000 tolarjev.

Amortizacija v obravnavanem obdobju narašča. V 1. letu znaša 750 tisoč tolarjev, v drugem in tretjem letu 1,150 milijona tolarjev, v 4. in 5. letu poslovanja pa znaša 2,150 milijona tolarjev. Amortizacija v drugem in četrtem letu naraste zaradi nakupa novih osnovnih sredstev.

Slika 7: Čisti dobiček na zaposlenega v prvih petih letih poslovanja



Vir: Izkaz uspeha Medkarbon, d.o.o., 2006 (Priloga 1).

Kljub dejstvu, da se bo število zaposlenih v petih letih povečalo iz začetnih pet na osem zaposlenih v petem letu delovanja podjetja, se bo tudi čisti dobiček na zaposlenega občutno povečal, kar je razvidno iz spodnje slike.

Največji strošek prodaje predstavljajo stroški dveh redno zaposlenih delavcev s polnim delovnim časom. Sledijo stroški za reklame in sejme, ki vključujejo tudi izdelavo internetne strani. Strošek zavarovanja, ki na letni ravni znaša več kot milijon tolarjev, se v četrtem letu močno poveča ob nakupu in s tem tudi zavarovanju novih strojev in znaša 3 milijone tolarjev. Za normalno delovanje logističnega dela poslovanja podjetja je pomemben tudi strošek distribucije, ki se skozi leta povečuje v skladu s povečanjem prodaje. K stroškom prodaje štejemo še stroške vzdrževanja, pisarniškega materiala in strokovne literature, reprezentance, intelektualnih in osebnih storitev, strošek štipendije, ki jo mislimo uvesti v tretjem letu poslovanja. Del sredstev bomo namenili tudi varstvu okolja. V prvem letu bodo nastali tudi stroški, povezani z ustanovitvijo podjetja.

Med stroški uprave imata največji delež strošek plač direktorja in razvojnega direktorja (skupaj 14,6 mio. letno) ter strošek najemnine (8,7 mio. letno). Prav tako smo med te stroške uvrstili stroške energije, ki znašajo mesečno 10.000 tolarjev in jih je potrebno ločiti od stroškov energije, namenjene proizvodnemu procesu. Stroškom plačilnega prometa in

bančnih storitev pa smo letno namenili 120.000 tolarjev. Pri stroških uprave smo upoštevali še strošek dodatnega pokojninskega zavarovanja, regres, prehrano in prevoz vseh delavcev na delo.

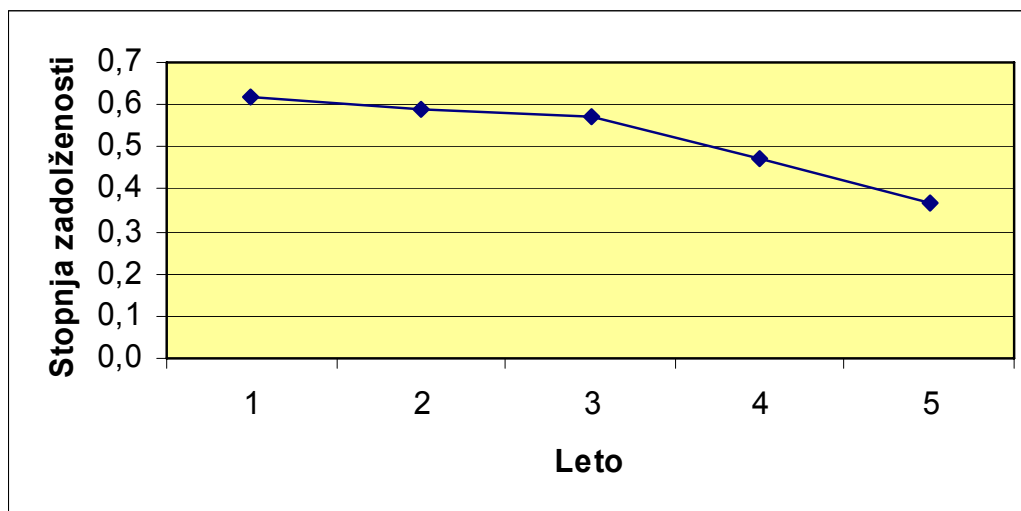
Med stroški proizvodnje bodo največji del predstavljali stroški materiala, stroški proizvodnega dela (plača dveh delavcev) ter storitve podizvajanja. Stroški materiala bodo v prvem letu tako znašali 6,833 milijona tolarjev, v petem letu pa že 16,976 milijona tolarjev. Stroški storitev se bodo iz slabih 3 milijonov tolarjev povečali na skoraj 10 milijonov tolarjev v petem letu. Stroški dela pa bodo po predvidevanjih v petem letu 20 milijonov tolarjev, torej štirikrat večji kot v prvem letu. V skladu s predvidenim povišanjem cen naših proizvodov skozi vseh pet let, smo v poslovnem načrtu predpostavili tudi povišanje proizvodnih inputov. Potrebno je omeniti še strošek materiala za vzdrževanje opreme (300.000 tolarjev na letni ravni) in strošek energije v proizvodnem procesu, ki naj bi mesečno znašal 90.000 tolarjev.

Predračun bilance stanja

Ustanovitveni kapital podjetja bo znašal 12 milijonov tolarjev. Podjetje načrtuje, da bo celotno poslovanje financiralo z lastnimi sredstvi in se zato ne bo zadolževalo. Med osnovna sredstva spadata računalniška ter programska oprema (1,25 milijona) ter proizvodna strojna oprema (5 milijonov). V drugem letu poslovanja bomo kupili še za 2 milijona tolarjev moderne računalniške opreme, v četrtem letu poslovanja pa za 10 milijonov tolarjev opreme. Za računalniško in programsko opremo smo uporabili 5 let trajajočo dobo koristnosti, kar pomeni, da znaša letna stopnja amortizacije 20 odstotkov. Za proizvodno opremo pa 10 let trajajočo dobo koristnosti z 10-letno stopnjo amortizacije. Vso opremo bomo kupili z denarjem. V drugem letu bomo v banko naložili 3 milijone tolarjev po 3 % realni obrestni meri. Kapital bo po petih letih poslovanja predvidoma znašal 20,971 milijona tolarjev. Kapital se bo v petih letih poslovanja podjetja Medkarbon, d.o.o. povečal za 75 % svoje prvotne vrednosti. V šestem letu poslovanja je šele predvidena delitev zadržanega dobička ali odločitev za nakup poslovnih prostorov v enem od naslednjih let.

Spodnji diagram prikazuje, da se bo delež dolga v obveznostih do virov sredstev iz leta v leto zmanjševal, kar bo pozitivno vplivalo na poslovanje podjetja in mu omogočalo večjo varnost pri poslovanju. Razmerje med kapitalom in dolgom se bo iz razmerja 1,63:1 v korist dolga po prvem letu, spremilo v pozitivno razmerje za kapital v četrtem letu, v petem letu pa bo to razmerje znašalo 1,71:1 v prid kapitala.

Slika 8: Delež dolga v obveznostih do virov sredstev v prvih petih letih poslovanja



Vir: Izkaz uspeha Medkarbon, d.o.o., 2006 (Priloga 1).

Predračun finančnih tokov

Denarni tok podjetja Medkarbon, d.o.o. je v prvem mesecu poslovanja pozitiven, kar je posledica denarnih sredstev na računu podjetja pred pričetkom poslovanja, ki sta jih vložila lastnika. Kasneje v prvem letu je denarni tok negativen, kar je razumljivo, glede na to, da je podjetje šele začelo poslovati ter da so izdatki višji od planiranih prejemkov. Letni denarni tok znaša v prvem letu obratovanja tako –11.836.000 tolarjev. Drugo leto je tok že pozitiven (1.305.000 tolarjev) kljub nakupu nove programske in računalniške opreme. Tretje leto pa je negativen, in sicer znaša –641.000 tolarjev, kar je posledica dva milijona tolarjev visoke kratkoročne finančne naložbe po 3 % realni obrestni meri v tem letu. V četrtem letu je denarni tok na koncu meseca -135.000 tolarjev, treba pa je omeniti, da to leto kupimo novo strojno opremo za deset milijonov tolarjev. Pomembno vlogo pri denarnem toku igra tudi amortizacija, ki se, razumljivo, poveča v drugem in četrtem letu.

Davčni status

Podjetje Medkarbon, d.o.o. bo registrirano kot davčni zavezanec pri Davčni upravi Republike Slovenije, Davčni urad Kranj. Ker je naš letni promet višji od 5 milijonov tolarjev, smo zavezani k plačevanju davka na dodano vrednost. Naše športne opornice spadajo v kategorijo, za katero je potrebno obračunavati 20 % DDV (Uradni list RS 67/2002). Ortopedske opornice pa spadajo med proizvode, za katere smo dolžni obračunavati 8,5 % DDV (Uradni list RS 67/2002). Podjetje bo plačevalo davek na dobiček po 25 % davčni stopnji.

Kontrola stroškov

Za kontrolo stroškov v proizvodnji bo zadolžen razvojni direktor podjetja, medtem ko bo za kontrolo ostalih stroškov zadolžen direktor. Skupaj bosta skrbela za to, da bodo dejanski stroški ustrezali načrtovanim in primerno ukrepala ob nasprotnem.

5.10 Pridobivanje in upravljanje z viri

Zaželeno financiranje

Vsak ustanovitelj podjetja si želi, da bi lahko v čim večji meri sam prispeval ustanovitveni kapital in tako je tudi v našem primeru. Prav zaradi tega smo se odločili, da bomo ves kapital zbrali s pomočjo lastniških vložkov in s tem sami odločali o prihodnosti podjetja, po drugi strani se bomo izognili vračanju posojil.

Pridobivanje virov financiranja

Predvidevamo, da bo za začetek poslovanja podjetja Medkarbon, d.o.o. zadostovalo 12.000.000 tolarjev, ki jih bosta v osnovni kapital podjetja prispevala lastnika Matic Švab in Primož Kurent. Vsak naj bi prispeval po 6.000.000 tolarjev. S temi sredstvi bo podjetje kupilo začetno računalniško in programsko opremo ter stroje in material, kar potrebuje za začetek proizvodnje.

Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja

Najpomembnejši obliki obratnega kapitala našega podjetja bosta denar in zaloge. Presežke denarja nameravamo vložiti v kratkoročne finančne naložbe v tretjem letu ter v nakup dodatnih osnovnih sredstev v drugem in četrtem letu. V 1. letu obratovanja bo višina denarja ob koncu leta znašala približno 164.000 tolarjev, v naslednjem letu se bo povečala na 1.469.000 tolarjev, v 3. in 4. letu upadla na nekaj manj kot milijon tolarjev. V 5. letu pa se bo višina denarja povečala na slabih 15.000.000 tolarjev, saj ni predvidenih nobenih investicij. Po petem letu se bomo namreč odločili med delitev dobička med lastnike, ali nakup poslovnih prostorov v enem od naslednjih let.

Iz vidika terjatev bodo kupci športnih opornic preko naše spletne trgovine svoje obveznosti poravnali ob nakupu. Ostala podjetja, ki bodo sodelovala z nami, pa naj bi imela 30-dnevni odlog plačila, ob primernem zavarovanju posla.

Podjetje Medkarbon, d.o.o. bo svoje obveznosti do dobaviteljev poravnalo predvidoma v roku 30 dni, kar bo vplivalo na obveznosti iz poslovanja. Ker naše podjetje ne bo najemalo kreditov, ne bo imelo obveznosti iz financiranja. Upravljanje z zalogami materiala in proizvodov je opisano v točki 5.5.

6 SKLEP

Namen te diplomske naloge je preveriti, če je v Sloveniji ekonomsko smiselno ustanoviti podjetje, ki se ukvarja z izdelavo ortopedskih opornic za koleno iz najnaprednejših materialov, predvsem iz ogljikovih vlaken. Zato sem izdelal poslovni načrt podjetja Medkarbon, d.o.o., čigar prvotni namen je povečevanje vrednosti kapitala podjetja in ustvarjanje dobička.

Podjetje bo izdelovalo tri vrste kolenskih opornic, za katere obstaja po mojih ugotovitvah na področju Slovenije dovolj veliko povpraševanje, ki opravičuje ustanovitev podjetja. Konkurenčne opornice, ki se prodajajo v Sloveniji, izdelujejo predvsem velika tuja podjetja. Podjetje Medkarbon, d.o.o. bo svojo prepoznavnost gradilo predvsem na kakovostno izdelanih opornicah iz najnaprednejših materialov ter na naprednih razvojnih rešitvah, ki bodo opornice naredile uporabnikom prijaznejše.

Podjetje bo pozitiven poslovni izid po realnih predvidevanjih doseglo v drugem letu delovanja, ker bodo prihodki začeli naraščati hitreje kot stroški. Tako bo podjetje v petih letih delovanja doseglo 11,8 odstotno interno stopnjo donosa.

Ugotavljam torej, da bo ustanovitev in delovanje podjetja Medkarbon, d.o.o. donosno in bo lastnikoma zagotavljalo oplemenitenje začetnega investicijskega vložka. Sklepam torej, da je v Sloveniji smiselno vstopiti v dejavnost izdelovanja ortopedskih opornic.

Poslovni načrt je napisan ob naslednjih predpostavkah:

- možnost podpisa pogodbe z ZZZS-jem
- vpis podjetja med dobavitelje medicinskih in ortopedskih proizvodov pri Agenciji za zdravila – Ministrstvo za zdravje RS
- predpisovanje kolenskih opornic podjetja Medkarbon, d.o.o. s strani zdravnikov

Prvi dve predpostavki sta ključni. Podpis pogodbe z ZZZS-jem in vpis med dobavitelje medicinskih in ortopedskih proizvodov pri Agenciji za zdravila, pa je ob nepoznavanju ključnih oseb v slovenskem zdravstvu zelo težavna naloga. Tudi v primeru, ko do podpisa pogodb dejansko pride, pa zdravniki velikokrat predpisujejo izdelke določenih proizvajalcev, ker prejemajo take direktive z vrha za to pristojnih organizacij.

Tako ugotavljam, da je ta poslovna ideja dejansko izvedljiva, če podjetniški skupina pozna ključne osebe v slovenskem zdravstvenem sistemu. Ker pa v našem primeru ni tako, smo se odločili, da bomo šli v poskus realizacije poslovne ideje samo v primeru, v kolikor bomo našo podjetniško skupino okrepili z dodatnimi človeškimi viri, ki imajo potrebne poznanstva na tem področju.

LITERATURA

1. Antončič Boštjan et al.: Podjetništvo. Ljubljana : GV Založba, 2002. 486 str.
2. Bygrave William D.: The Portable MBA in Entrepreneurship. 2. izdaja. B.k. : John Willey & Sons, 1997. 510 str.
3. Carden Steven D. et al.: What global executives think about growth and risk. New York : McKinsey Quarterly, 2005, 2, str. 16-25.
4. Engardio Pete et al.: Outsourcing innovation. New York : Business Week, 21. marec 2005, str. 84-94.
5. Glas Miroslav et al.: Kako razviti uspešno malo podjetje 1.del. Ljubljana : Gea Collage d.d.,1997, str. 5.1.-5.59.
6. Kavčič Slavka: Analiza poslovnega izida. Zbornik referatov: Svetovna posvetovanja o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1995. 65 str.
7. Klopčič Sonja: Victoria – sistem nagrajevanja zaposlenih. Erevir. [URL: <http://www.erevir.com/Moduli/Clanki/Clanek.aspx?ModulID=1&KategorijaID=15&ClanekID=197>], 21.2.2006.
8. Pšeničny Viljem: Lessons from the most dynamic enterprises in Slovenia and EU member states. 2nd International conferences on dynamic entrepreneurship. Portorož : Gea Colleage, 2001. 27 str.
9. Rant Janko: Polimerni kompoziti. Kranj : Letalska zveza Slovenije, Aeroklub Kranj, 2002. 12 str.
10. Damijan Jože P.: Intervju. Mladina, Ljubljana, 2005, 11, str. 42-54.
11. Shane Scott et al.: Planning for the market: business planning before marketing and the continuation of organizing efforts. New York : Journal of Business Venturing, 19 (2004), 6, str.767-795.
12. Starman Danijel: Tržno komuniciranje: Izbrana poglavja. Ljubljana : Univerza v Ljubljani, 1996. 87 str.
13. Vahčič Aleš et al.: Osnove podjetništva. Priročnik za vaje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 167 str.
14. Vahčič Aleš et al.: Planiranje novega podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 223 str.
15. Vidonja Tomaž: Problematika trženja novih izdelkov v visokotehnološkem podjetju. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 89 str.

VIRI

1. Bauerfeind. [URL: http://www.bauerfeind.com/html_gb/aktuelles_news.php4], 2004.
2. Carbon-Fiber Technology. [URL: <http://www.geocities.com/CapeCanaveral/1320/>], 1996.
3. dj Orthopedics, Inc. [URL: <http://www.djortho.com/products/featkneeguarantee.html>], 2005.
4. European business facts and figures. Luxembourg : Eurostat, 2005. 404 str.
5. Ezdravje. [URL: <http://www.ezdravje.com/si/bolecina/koleno/>], 2006.
6. High-Performance Structural Fibers for Advanced Polymer Matrix Composites. Washington D.C. : Committee on High-Performance Structural Fibers for Advanced Polymer Matrix Composites. ProQuest Information and Learning, 2005. 58 str.
7. Hitech. [URL: http://www.hitechathleticbracing.com/c180_knee_brace.htm], 2006.
8. Kazalniki poslovanja GZS za leto 2004. Izbor podatkov iz obrazcev »podatki iz bilance stanja in izkaza poslovnega izida« gospodarskih družb ter iz njih izračunani kazalniki za leto 2004. Ljubljana : GZS, 2005.
9. Medi. [URL: http://www.medi.de/business_divisions.997.0.html], 2006.
10. Medigo d.o.o. [URL: http://www.medigo.si/program_ortoze_koleno.htm], 2006.
11. Medisan. [URL: <http://www.medisani.si/index.php>], 2004.
12. Medprotect d.o.o. [URL: <http://www.medprotect.si/katalog.html>], 2004.
13. Ortopedis. [URL: <http://www.ortopedia.de/>], 2005.
14. Osebni trener. [URL: <http://www.osebnitrener.com/>], 2002.
15. Polyacrylonitrile (PAN) Carbon Fibers Industrial Capability Assessment. Washington : Department of defense – United states of America, 2005. 17 str.
16. Poslovno poročilo Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije za leto 2004. Ljubljana : ZZZS, 2005.
17. Pravilnik o medicinskih pripomočkih (Uradni list RS, št. 71/03).
18. Pravilniku o pogojih, ki jih morajo izpolnjevati specializirane prodajalne za promet z medicinskimi pripomočki na drobno (Uradni list RS, št. 73/00).
19. Sanolabor. [URL: <http://www.sanolabor.si/>], 2006.
20. Standardna klasifikacija dejavnosti (Uradni list RS, št. 2/2002).
21. Kaj je tehnološko podjetje. Tehnološki park Ljubljana. [URL: <http://www.tp-lj.si/documents/faq.asp>], 2006.
22. Zakon o davku na dodano vrednost (Uradni list RS, št. 67/2002).
23. Zakon o medicinskih pripomočkih (Uradni list RS, št. 101/99, 70/00, 7/02, 13/02 in 67/02).
24. Zakon o varnosti in zdravju pri delu (Uradni list RS, št. 56/1999).

PRILOGE

Priloga 1: Bilanca stanja, izkaz uspeha in izkaz finančnih tokov podjetja Medkarbon, d.o.o. v prvih petih letih delovanja	Error! Bookmark not defined.
Priloga 2: Življenjepis direktorja Matica Švaba	Error! Bookmark not defined.
Priloga 3: Kosovnice	Error! Bookmark not defined.
Priloga 4: Delovna učinkovitost	Error! Bookmark not defined.
Priloga 5: Kalkulacija cene	Error! Bookmark not defined.
Priloga 6: Kalkulacija obsega	Error! Bookmark not defined.
Priloga 7: Izdelavni načrt v podjetju Medkarbon, d.o.o.	Error! Bookmark not defined.
Priloga 8: Razpredelnica za določitev velikosti opornice ...	Error! Bookmark not defined.
Priloga 9: Uporabniki ortopedskih in športnih opornic	Error! Bookmark not defined.
Priloga 10: Terminski načrt ključnih aktivnosti podjetja Medkarbon, d.o.o. v prvem letu delovanja.....	Error! Bookmark not defined.
Priloga 11: 3D skica opornice	Error! Bookmark not defined.
Priloga 12: Bilanca stanja, podatki	Error! Bookmark not defined.
Priloga 13: Bilanca stanja, kazalniki	Error! Bookmark not defined.

**Priloga 1: Bilanca stanja, izkaz uspeha in izkaz finančnih tokov podjetja
Medkarbon, d.o.o. v prvih petih letih delovanja**

BILANCE														Medkarbon, d.o.o.				
BILANCA STANJA																		
SREDSTVA	12000	14035	13494	12727	12002	11730	11244	10098	9804	9510	9518	9594	9616	9616	12641	13751	20623	33228
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	0	8618	8997	8935	8872	9320	9257	9282	9220	9157	9489	9426	9451	9451	11172	12922	19929	18801
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	1229	1208	1188	1167	1146	1125	1104	1083	1063	1042	1021	1000	1000	2350	1700	1050	400
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	0	4958	4917	4875	4833	4792	4750	4708	4667	4625	4583	4542	4500	4500	4000	3500	12000	10500
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2000	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	2361	2625	2625	2625	3125	3125	3205	3205	3205	3585	3585	3665	3665	4461	5269	6291	7244
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA	0	36	127	127	127	137	137	140	140	140	148	148	150	150	178	215	268	297
BLAGA	0	36	127	127	127	137	137	140	140	140	148	148	150	150	178	215	268	297
ZALOGE PROIZVODOV	0	34	120	120	120	120	120	125	125	125	131	131	136	136	183	238	320	361
DENAR	12000	5417	4497	3793	3130	2410	1987	816	584	352	29	168	164	164	1469	829	694	14427
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	12000	14035	13494	12727	12002	11730	11244	10098	9804	9510	9518	9594	9616	9616	12641	13751	20623	33228
KAPITAL	12000	8613	7854	7106	6359	6003	4750	4455	4161	3866	3862	3780	3656	3656	5201	5876	10917	20971
OSNOVNI KAPITAL	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000
ZADRŽANI DOBIČEK	0	-3387	-4146	-4894	-5641	-5997	-7250	-7545	-7839	-8134	-8138	-8220	-8344	-8344	-6799	-6124	-1083	8971
DOLG	0	5422	5640	5621	5644	5727	6494	5643	5643	5643	5656	5814	5960	5960	7440	7875	9707	12257
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	5422	5640	5621	5644	5727	6494	5643	5643	5643	5656	5814	5960	5960	7440	7875	9707	12257
IZKAZ USPEHA																		
PRIHODKI POSLOVANJA		1123	3750	3750	3750	4250	4250	4330	4330	4330	4710	4710	4790	48073	70188	87140	111794	130618
PROIZVAJALNI STROŠKI		461	1312	1312	1312	1418	1418	1440	1440	1440	1529	1529	1550	16159	25472	32861	43585	49323
AMORTIZACIJA		63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	750	1150	2150	2150
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE		599	2376	2376	2376	2769	2769	2828	2828	2828	3119	3119	3177	31163	43566	53129	66059	79145
STROŠKI PRODAJE		1571	1038	1038	1038	1043	1043	1043	1043	1043	1047	1127	1228	13301	15420	23541	28548	31508
STROŠKI UPRAVE		2420	2120	2120	2120	2120	3020	2120	2120	2120	2120	2120	2120	26640	26850	29460	32370	35280
DOBIČEK IZ POSLOVANJA		-3392	-782	-782	-782	-393	-1293	-336	-336	-336	-48	-128	-171	-8778	1296	128	5141	12357
PRIHODKI FINANCIRANJA		5	22	34	34	37	40	41	41	41	44	46	47	434	630	772	914	1049
ODHODKI FINANCIRANJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA		-3387	-759	-748	-748	-356	-1253	-295	-294	-294	-4	-82	-124	-8344	1926	900	6055	13406
IZREDNI PRIHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK PRED DAVKI		-3387	-759	-748	-748	-356	-1253	-295	-294	-294	-4	-82	-124	-8344	1926	900	6055	13406
DAVEK NA DOBIČEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	381	225	1014	3351
ČISTI DOBIČEK		-3387	-759	-748	-748	-356	-1253	-295	-294	-294	-4	-82	-124	-8344	1544	675	5041	10054
IZKAZ DENARNIH TOKOV																		
DENAR KONEC OBDOBJA	12000	5417	4497	3793	3130	2410	1987	816	584	352	29	168	164	164	1469	829	694	14427
ČISTI DOBIČEK		-3387	-759	-748	-748	-356	-1253	-295	-294	-294	-4	-82	-124	-8344	1544	675	5041	10054
AMORTIZACIJA		63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	750	1150	2150	2150	2150
POVEČANJE DOLGA		5422	218	-19	23	84	767	-851	0	0	12	158	146	5960	1481	435	1832	2550
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)		8681	441	0	0	510	0	88	0	0	394	0	88	10201	2870	2901	9157	1022
DENARNI TOK		-6583	-920	-705	-662	-720	-423	-1171	-232	-232	-323	139	-3	11836	1305	-641	-135	13733

Priloga 2: Življenjepis direktorja Matica Švaba

Osební podatki: Stan: samski
Državljanstvo: Slovenije
Starost: 23 let
Kraj rojstva: Kranj
Datum rojstva: 06.01.1983

Želja:

Delo v človeško orientirani organizaciji, kjer se problemi rešujejo kreativno in je poudarek na timskem delu, z odgovornostmi na področju financ, računovodstva ter revizije, kjer bom izkoristil svoja ekonomska, organizacijska ter administrativna znanja ter dosedanje poslovne izkušnje, hkrati pa osebnostno rasel ter se permanentno izobraževal in usposabljal.

Izobrazba:

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, Slovenija

Specializacija na področju Financ, diploma pričakovana v maju 2006

Smer študija: Poslovna (absolvent), univerzitetni program

Posebni projekti:

Sodeloval v »L'oreal e-strate challenge – The Ultimate Business Game«: Ekonomska fakulteta (2005/2006)

Constructive Feedback (delavnica): Ekonomska fakulteta (2005)

2. mesto na nacionalnem natečaju Ljubljanskega univerzitetnega inkubatorja »Moja inovativna podjetniška ideja – da ali ne?«: Ljubljanski univerzitetni inkubator (2005)

Persuasive Presentation Skills Across Cultures (delavnica): Ekonomska fakulteta (2005)

Tečaj hitrega branja: Ekonomska fakulteta (2005)

Research proposal (B2B relationships): Ekonomska fakulteta (2004)

Poslovni načrt za ustanovitev novega podjetja: Penta sports: Ekonomska fakulteta (2003)

Raziskava o vplivu interesov udeležencev na uspešnost podjetja: Ekonomska fakulteta (2003)

Seminarska naloga o sredstvih za zagotavljanje plačilne discipline: Ekonomska fakulteta (2001)

Prostočasne aktivnosti:

Vaditelj triatlona z licenco Triatlonske zveze Slovenije: (2006)

Član Triatlon kluba Gorenjske: (2005-2006)

Krvodajalec in direktor veteranskega rokometnega kluba Kauč(k)i: (2004-2006)

Glavni organizator dobrodelne rokometne tekme: RK Krim Mercator – Kauč(k)i: Tržič (2005)

Organizacijski odbor rokometnega ženskega prvoligaša Loka Kava KSI: (2004-2005)

Uspešno opravil začetni in nadaljevalni tečaj masaže: ŠOU (2004)

Organizacija okrogle mize s področja problematike alkohola: Z glavo na zabavo: Tržič (2004)

Organizacija testiranja hoje na 2 km, v okviru akcije Slovenija v gibanju – Z gibanjem do zdravja: Tržič (2004)

Trener mini rokometna na OŠ Tržič v projektu »Rokomet v osnovne šole«: (2003/2004)

Registriran pri Rokometni zvezi Slovenije kot vodja moštva KSI Naklo: Naklo (2003/2004)

Recital o Johannu Wolfgangu Gotheju v nemškem jeziku: Gimnazija Kranj (1999)

Pet let aktivno treniral smučarske skoke z rezultati na državni ravni: Tržič (1991-1996)

Dosedanje delovne izkušnje:

2006 **Vik d.o.o., Tržič;** vodja blagovne znamke »F2«

2005 **Maersk Adria d.o.o.;** delo v prodajnem oddelku

2004-2005 **Ksi d.o.o.;** vodja športnega marketinga podjetja

2004-2005 **Vik d.o.o., Tržič;** opravljanje del poslovnega sekretarja v družinskem podjetju,

Poletje 2003 **Vik d.o.o., Tržič;** nadomeščanje vodje prodaje v času dopustov, organizacija ter koordinacija dela v podjetju

2003-2004 **Rokometni klub KSI Naklo;** član upravnega odbora, pomoč pri vodenju poslovnih knjig ter organizaciji kluba

Poletje 2002 **Vik d.o.o., Tržič;** nadomeščanje vodje prodaje v času dopustov, organizacija ter koordinacija dela v podjetju

Poletje 2001 **Vik d.o.o., Tržič;** pomoč pri uvažanju artiklov v Slovenijo

Poletje 2000 **Vik d.o.o., Tržič;** mesec dela kot pomočnik vodje prodaje; pomoč pri reorganizaciji prodajnega oddelka

Poletje 1999 **Vik d.o.o., Tržič;** koordiniranje dela v skladišču

Znanje tujih jezikov in računalništva:

Tekoče govorim in pišem angleško ter srbohrvaško, pasivno znanje nemškega jezika (vpisan v izpopolnjevalni tečaj). Znanje Microsoft Offica ter SPSS-a.

Prosti čas:

Rad potujem (z vlakom v lastni organizaciji prepotoval zahodno in vzhodno Evropo), se redno ukvarjam s športom ter preberem zanimivo knjigo.

Matic Švab



Priloga 3: Kosovnice

Proizvod: ORTOPEDSKA OPORNICA								STROŠKI
Vrsta materiala	Ogljikova vlakna	Epoksi smola	PVC folija	Odzračevalna mrežica	Tesnilna guma	Pena	Neopren	
Količina	0,25 m2	1 dl	0,25 m2	0,2 m2	1,0 tm	0,2 kg	0,5 kg	
Cena (Sit/kom)	1000	150	100	400	200	200	400	2.450
Vrsta dela (ura dela = 2.000 Sit)	razrez ogljikovih vlaken	sestava kalupa	impregnacija z epoksi smolo	proces priprave v kalupu	finiširanje in končna kontrola	pakiranje	Skupaj	Dejanski čas 60 min
Čas (min)	20	5	5	5	2	2	39	
Cena (Sit/enoto)	666,66	166,66	166,66	166,66	66,66	66,66		2.000
Outsourcing	tisk	embalaža						
Cena (Sit/enoto)	600	400						1.000
Skupaj								5.450
Proizvod: ŠPORTNA OPORNICA								STROŠKI
Vrsta materiala	Ogljikova vlakna	Epoksi smola	PVC folija	Odzračevalna mrežica	Tesnilna guma	Pena	Neopren	
Količina	0,125 m2	0,1 dl	0,1875 m2	0,3 m2	0,5 tm	0,1 kg	0,75 kg	
Cena (Sit/kom)	500	150	75	600	100	100	600	2.125
Vrsta dela (ura dela = 2.000 Sit)	razrez ogljikovih vlaken	sestava kalupa	impregnacija z epoksi smolo	proces priprave v kalupu	finiširanje in končna kontrola	pakiranje	Skupaj	Dejanski čas 45 min
Čas (min)	10	5	5	5	2	2	29	
Cena (Sit/enoto)	333,33	166,66	166,66	166,66	66,66	66,66		1.500
Outsourcing	tisk	embalaža						
Cena (Sit/enoto)	600	400						1.000
Skupaj								4.625
Proizvod: INDIVIDUALNO NAREJENA OPORNICA								STROŠKI
Vrsta materiala	Ogljikova vlakna	Epoksi smola	PVC folija	Odzračevalna mrežica	Tesnilna guma	Pena	Neopren	
Količina	0,375m2	1,5 dl	0,5 m2	0,3 m2	1,5 tm	0,3kg	1kg	
Cena (Sit/kom)	1500	225	200	600	300	300	800	3.925
Vrsta dela (ura dela = 2.000 Sit)	razrez ogljikovih vlaken	sestava kalupa	impregnacija z epoksi smolo	proces priprave v kalupu	finiširanje in končna kontrola	pakiranje	Skupaj	Dejanski čas 90 min
Čas (min)	30	15	10	10	6	2	73	
Cena (Sit/enoto)	666,66	166,66	166,66	166,66	66,66	66,66		3.000
Outsourcing	tisk	embalaža						
Cena (Sit/enoto)	600	400						1.000
Skupaj								7.925

Priloga 4: Delovna učinkovitost

1. leto - januar			
vrsta izdelka	dejanski čas izdelave (min)	število izdelkov	št. porabljenih minut
individualno izdelana ortopedska opornica	90	15	1.350
ortopedska opornica	60	50	3.000
športna opornica	45	200	9.000
Skupaj porabljenih minut			13.350

razpoložljivi čas na delavca na dan		št. delovnih dni / mesec	št. delovnih ur za januar	št. razpoložljivih minut
1 delavec	2 delavca			
7,5	15	18	270	16.200

povp. št. delovnih dni z všteti dopusti, prazniki in bolniškimi

DELOVNA UČINKOVITOST V PROIZVODNJI ZA JANUAR	82%
---	------------

1. leto - december			
vrsta izdelka	dejanski čas izdelave (min)	število izdelkov	št. porabljenih minut
individualno izdelana ortopedska opornica	90	30	2.700
ortopedska opornica	60	75	4.500
športna opornica	45	200	9.000
Skupaj porabljenih minut			16.200

razpoložljivi čas na delavca na dan		št. delovnih dni / mesec	št. delovnih ur za januar	št. razpoložljivih minut
1 delavec	2 delavca			
7,5	15	18	270	16.200

povp. št. delovnih dni z všteti dopusti, prazniki in bolniškimi

DELOVNA UČINKOVITOST V PROIZVODNJI ZA DECEMBER	100%
---	-------------

2. leto			
vrsta izdelka	dejanski čas izdelave (min)	število izdelkov	št. porabljenih minut
individualno izdelana ortopedska opornica	90	300	27.000
ortopedska opornica	60	920	55.200
športna opornica	45	3200	144.000
Skupaj porabljenih minut			226.200

razpoložljivi čas na delavca na dan		št. delovnih dni	št. delovnih ur / celo leto	št. razpoložljivih minut
1 delavec	3 delavci			
7,5	22,5	216	4860	291.600

povp. št. delovnih dni z všteti dopusti, prazniki in bolniškimi

DELOVNA UČINKOVITOST V PROIZVODNJI V DRUGEM LETU	78%
---	------------

3. leto			
vrsta izdelka	dejanski čas izdelave (min)	število izdelkov	št. porabljenih minut
individualno izdelana ortopedska opornica	90	350	31.500
ortopedska opornica	60	1200	72.000
športna opornica	45	3800	171.000
Skupaj porabljenih minut			274.500

razpoložljivi čas na delavca na dan		št. delovnih dni	št. delovnih ur / celo leto	št. razpoložljivih minut
1 delavec	3 delavci			
7,5	22,5	216	4860	291.600

povp. št. delovnih dni z všteti dopusti, prazniki in bolniškimi

DELOVNA UČINKOVITOST V PROIZVODNJI V TRETJEM LETU	94%
--	------------

4. leto			
vrsta izdelka	dejanski čas izdelave (min)	število izdelkov	št. porabljenih minut
individualno izdelana ortopedska opornica	90	400	36.000
ortopedska opornica	60	1500	90.000
športna opornica	45	4800	216.000
Skupaj porabljenih minut			342.000

razpoložljivi čas na delavca na dan		št. delovnih dni	št. delovnih ur / celo leto	št. razpoložljivih minut
1 delavec	4 delavci			
7,5	30	216	6480	388.800

povp. št. delovnih dni z všteti dopusti, prazniki in bolniškimi

DELOVNA UČINKOVITOST V PROIZVODNJI V ČETRTEM LETU	88%
--	------------

5. leto			
vrsta izdelka	dejanski čas izdelave (min)	število izdelkov	št. porabljenih minut
individualno izdelana ortopedska opornica	90	450	40.500
ortopedska opornica	60	1700	102.000
športna opornica	45	5200	234.000
Skupaj porabljenih minut			376.500

razpoložljivi čas na delavca na dan		št. delovnih dni	št. delovnih ur / celo leto	št. razpoložljivih minut
1 delavec	4 delavci			
7,5	30	216	6480	388.800

povp. št. delovnih dni z všteti dopusti, prazniki in bolniškimi

DELOVNA UČINKOVITOST V PROIZVODNJI V PETEM LETU	97%
--	------------

Priloga 5: Kalkulacija cene

postavka / kos	individualne opornice	univerzalne opornice	športne opornice
1. leto			
Maloprodajna cena (MC)	40.000	20.000	12.500
materialni stroški	3.925	2.450	2.125
delo	3.000	2.000	1.500
storitev	1.000	1.000	1.000
amortizacija na opornico	442	294	221
ostali proizvodni stroški	813	542	406
Proizvajalni stroški skupaj	9.179	6.286	5.252
Kosmati dobiček (KD) na opornico po proiz. fazi	30.821	13.714	7.248
stroški uprave in prodaje	23.520	15.680	11.760
Poslovni izid (MC-KD)	7.301	-1.966	-4.512
Končna razlika v ceni v % (posl.izid/MCx100)	0,18	-0,10	-0,36
končna razlika v ceni je posledica premajhnih prodanih količin v prvem letu			

glej BS in kosovnice za dodatna pojasnila

		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
proizvajalni stalni stroški	1.380.000		
	215.350	333.725	830.926
proizvajalni st. stroški na opornico	813	542	406
		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
amortizacija	750.000		
	117.038	181.372	451.590
amortizacija na opornico	442	294	221
		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
stroški uprave in prodaje	39.941.000		
	6.232.819	9.658.909	24.049.272
	23.520	15.680	11.760

KALKULACIJA	del. ure	% delovnih ur za tip op / vse del ure
tip ortopedske opornice		
individualna	397,5	0,16
univerzalna	616	0,24
športna	1533,75	0,60
vse delovne ure	2547,25	1,00

postavka / kos	individualne opornice	univerzalne opornice	športne opornice
2. leto			
Maloprodajna cena (MC)	40.000	20.000	12.500
materialni stroški	3.925	2.450	2.125
delo	3.800	2.500	1.875
storitev	1.000	1.000	1.000
amortizacija na opornico	457	304	228
ostali proizvodni stroški	588	392	294
Proizvajalni stroški skupaj	9.769	6.646	5.522
Kosmati dobiček (KD) na opornico po proiz. fazi	30.231	13.354	6.978
stroški uprave in prodaje	16.783	11.188	8.391
Poslovni izid (MC-KD)	13.448	2.165	-1.413
Končna razlika v ceni v % (posl.izid/MCx100)	0,34	0,11	-0,11

se kompenzira z drugima dvema tipoma opornic

glej BS in kosovnice za dodatna pojasnila

		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
proizvajalni stalni stroški	1.480.000		
	176.284	363.536	940.180
proizvajalni st. stroški na opornico	588	392	294
		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
amortizacija	1.150.000		
	136.977	282.478	730.545
amortizacija na opornico	457	304	228
		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
stroški uprave in prodaje	42.270.000		
	5.034.807	10.382.890	26.852.303
	16.783	11.188	8.391

KALKULACIJA	del. ure	% delovnih ur za tip op / vse del ure
tip ortopedske opornice		
individualna	450	0,12
univerzalna	928	0,25
športna	2400	0,64
vse delovne ure	3778	1,00

postavka / kos	individualne opornice	univerzalne opornice	športne opornice
3. leto			
Maloprodajna cena (MC)	43.000	21.000	12.500
materialni stroški	3.925	2.450	2.125
delo	4.200	2.800	2.100
storitev	1.200	1.200	1.200
amortizacija na opornico	377	251	189
ostali proizvodjalni stroški	485	323	243
Proizvajalni stroški skupaj	10.187	7.025	5.856
Kosmati dobiček (KD) na opornico po proiz. fazi	32.813	13.975	6.644
stroški uprave in prodaje	17.377	11.585	8.689
Poslovni izid (MC-KD)	15.435	2.390	-2.045
Končna razlika v ceni v % (posl.izid/MCx100)	0,36	0,11	-0,16

se kompenzira z
drugima dvema
tipoma opornic

glej BS in kosovnice za dodatna pojasnila

		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
proizvajalni stalni stroški	1.480.000		
	169.836	388.197	921.967
proizvajalni st. stroški na opornico	485	323	243
		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
amortizacija	1.150.000		
	131.967	301.639	716.393
amortizacija na opornico	377	251	189
		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
stroški uprave in prodaje	53.001.000		
	6.082.082	13.901.902	33.017.016
	17.377	11.585	8.689

KALKULACIJA	del. ure	% delovnih ur za tip op / vse del ure
tip ortopedske opornice		
individualna	525	0,11
univerzalna	1200	0,26
športna	2850	0,62
vse delovne ure	4575	1,00

postavka / kos	individualne opornice	univerzalne opornice	športne opornice
4. leto			
Maloprodajna cena (MC)	43.000	22.000	13.000
materialni stroški	3.925	2.450	2.125
delo	4.500	3.000	2.250
storitev	1.400	1.400	1.400
amortizacija na opornico	566	377	283
ostali proizvodni stroški	521	347	261
Proizvajalni stroški skupaj	10.912	7.575	6.318
Kosmati dobiček (KD) na opornico po proiz. fazi	32.088	14.425	6.682
stroški uprave in prodaje	16.031	10.687	8.016
Poslovni izid (MC-KD)	16.057	3.738	-1.334
Končna razlika v ceni v % (posl.izid/MCx100)	0,37	0,17	-0,10

se kompenzira z drugima dvema tipoma opornic

glej BS in kosovnice za dodatna pojasnila

		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
proizvajalni stalni stroški	1.980.000		
	208.421	521.053	1.250.526
proizvajalni st. stroški na opornico	521	347	261
		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
amortizacija	2.150.000		
	226.316	565.789	1.357.895
amortizacija na opornico	566	377	283
		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
stroški uprave in prodaje	60.918.000		
	6.412.421	16.031.053	38.474.526
	16.031	10.687	8.016

KALKULACIJA	del. ure	% delovnih ur za tip op / vse del ure
tip ortopedske opornice		
individualna	600	0,11
univerzalna	1500	0,26
športna	3600	0,63
vse delovne ure	5700	1,00

postavka / kos	individualne opornice	univerzalne opornice	športne opornice
5. leto			
Maloprodajna cena (MC)	45.000	22.000	14.000
materialni stroški	3.925	2.450	2.125
delo	4.800	3.200	2.400
storitev	1.400	1.400	1.400
amortizacija na opornico	510	340	255
ostali proizvodjalni stroški	470	313	235
Proizvajalni stroški skupaj	11.104	7.703	6.415
Kosmati dobiček (KD) na opornico po proiz. fazi	33.896	14.297	7.585
stroški uprave in prodaje	15.839	10.559	7.920
Poslovni izid (MC-KD)	18.057	3.738	-334
Končna razlika v ceni v % (posl.izid/MCx100)	0,40	0,17	-0,02

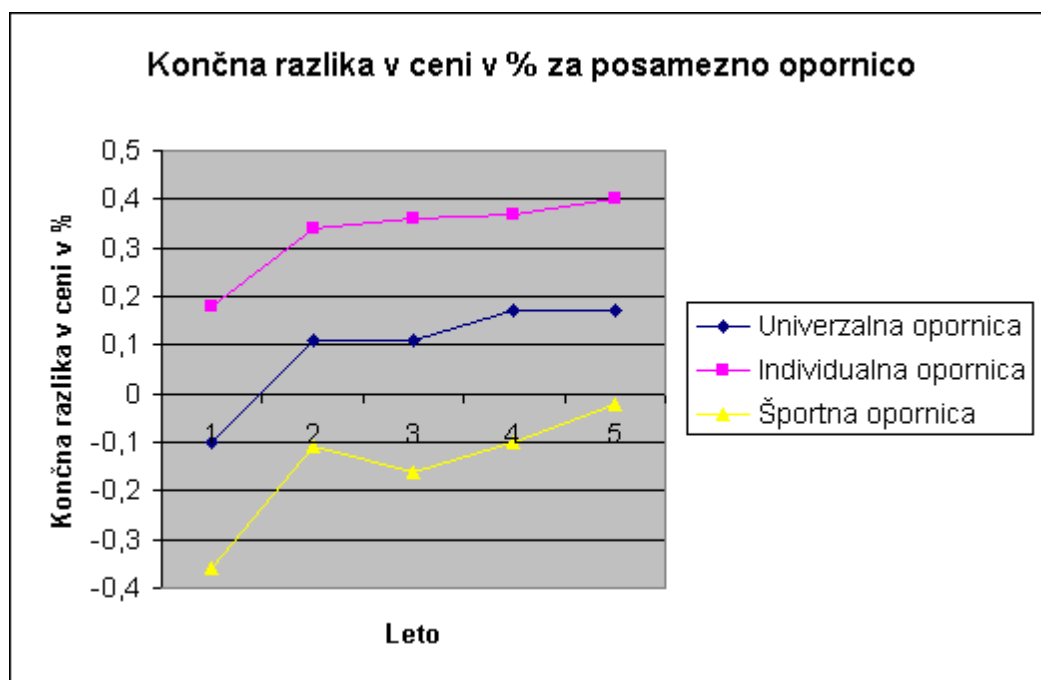
se kompenzira z
drugima dvema
tipoma opornic

glej BS in kosovnice za dodatna pojasnila

		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
proizvajalni stalni stroški	1.980.000		
	211.304	547.826	1.220.870
proizvajalni st. stroški na opornico	470	313	235
		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
amortizacija	2.150.000		
	229.447	594.862	1.325.692
amortizacija na opornico	510	340	255
		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
stroški uprave in prodaje	66.788.000		
	7.127.573	18.478.893	41.181.534
	15.839	10.559	7.920

KALKULACIJA		
tip ortopedske opornice	del. ure	% delovnih ur za tip op / vse del ure
individualna	675	0,10
univerzalna	1750	0,28
športna	3900	0,62
vse delovne ure	6325	1,00

Leto / Končna razlika v ceni v % (posl.izid/MCx100)	<u>individualne</u> <u>opornice</u>	<u>univerzalne</u> <u>opornice</u>	<u>športne</u> <u>opornice</u>
1	0,18	-0,10	-0,36
2	0,34	0,11	-0,11
3	0,36	0,11	-0,16
4	0,37	0,17	-0,10
5	0,40	0,17	-0,02



Priloga 6: Kalkulacija obsega

postavka / kos	individualne opornice	univerzalne opornice	športne opornice
1. leto			
Maloprodajna cena (MC)	40.000	20.000	12.500
Prihodki od prodaje	10.600.000	12.160.000	25.313.000
materialni stroški	1066294	1652420	4114286
delo	787900	1220997	3040104
storitev	452235	700822	1744944
amortizacija	117.038	181.372	451.590
ostali proizvodjalni stroški	215.350	333.725	830.926
Proizvajalni stroški skupaj	2.638.816	4.089.336	10.181.848
Kosmati dobiček (KD) na opornico po proiz. fazi	7.961.184	8.070.664	15.131.152
stroški uprave in prodaje	6.232.819	9.658.909	24.049.272
Poslovni izid (MC-KD)	1.728.365	-1.588.245	-8.918.120
Končna razlika v ceni v % (posl.izid/MCx100)	0,16	-0,13	-0,35

glej BS in kosovnice za dodatna pojasnila

proizvajalni stalni stroški	1.380.000	razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
	215.350	333.725	830.926
amortizacija	750.000	razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
	117.038	181.372	451.590
stroški uprave in prodaje	39.941.000	razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
	6.232.819	9.658.909	24.049.272
stroški materiala	6.833.000	razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
	1.066.294	1.652.420	4.114.286
stroški dela	5.049.000	razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
	787.900	1.220.997	3.040.104
stroški storitev	2.898.000	razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
	452.235	700.822	1.744.944

KALKULACIJA	del. ure	% delovnih ur za tip op/vse del ure
tip op.		
ind	397,5	0,16
uni	616	0,24
špor	1533,75	0,60
vse delovne ure	2547,25	1,00

postavka / kos	individualne opornice	univerzalne opornice	športne opornice
2. leto			
Maloprodajna cena (MC)	40.000	20.000	12.500
Prihodki od prodaje	12.000.000	18.400.000	39.788.000
materialni stroški	1214333	2504224	6476443
delo	1118806	2307227	5966967
storitev	524444	1081520	2797035
amortizacija	136.977	282.478	730.545
ostali proizvodni stroški	176.284	363.536	940.180
Proizvajalni stroški skupaj	3.170.844	6.538.986	16.911.170
Kosmati dobiček (KD) na opornico po proiz. fazi	8.829.156	11.861.014	22.876.830
stroški uprave in prodaje	5.034.807	10.382.890	26.852.303
Poslovni izid (MC-KD)	3.794.349	1.478.124	-3.975.473
Končna razlika v ceni v % (posl.izid/MCx100)	0,32	0,08	-0,10

glej BS in kosovnice za dodatna pojasnila

		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
proizvajalni stalni stroški	1.480.000		
	176.284	363.536	940.180
		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
amortizacija	1.150.000		
	136.977	282.478	730.545
		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
stroški uprave in prodaje	42.270.000		
	5.034.807	10.382.890	26.852.303
		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
stroški materiala	10.195.000		
	1.214.333	2.504.224	6.476.443
		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
stroški dela	9.393.000		
	1.118.806	2.307.227	5.966.967
		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
stroški storitev	4.403.000		
	524.444	1.081.520	2.797.035

KALKULACIJA	del. ure	% delovnih ur za tip op/vse del ure
tip op.		
ind	450	0,11
uni	928	0,25
špor	2400	0,64
vse delovne ure	3778	1,00

postavka / kos	individualne opornice	univerzalne opornice	športne opornice
3. leto			
Maloprodajna cena (MC)	43.000	21.000	12.500
Prihodki od prodaje	15.050.000	24.990.000	47.100.000
materialni stroški	1411016	3225180	7659803
delo	1459098	3335082	7920820
storitev	730984	1670820	3968197
amortizacija	131.967	301.639	716.393
ostali proizvodjalni stroški	169.836	388.197	921.967
Proizvajalni stroški skupaj	3.902.902	8.920.918	21.187.180
Kosmati dobiček (KD) na opornico po proiz. fazi	11.147.098	16.069.082	25.912.820
stroški uprave in prodaje	6.082.082	13.901.902	33.017.016
Poslovni izid (MC-KD)	5.065.016	2.167.180	-7.104.197
Končna razlika v ceni v % (posl.izid/MCx100)	0,34	0,09	-0,15

glej BS in kosovnice za dodatna pojasnila

proizvajalni stalni stroški	1.480.000	razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
	169.836	388.197	921.967
amortizacija	1.150.000	razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
	131.967	301.639	716.393
stroški uprave in prodaje	53.001.000	razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
	6.082.082	13.901.902	33.017.016
stroški materiala	12.296.000	razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
	1.411.016	3.225.180	7.659.803
stroški dela	12.715.000	razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
	1.459.098	3.335.082	7.920.820
stroški storitev	6.370.000	razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
	730.984	1.670.820	3.968.197

KALKULACIJA	del. ure	% delovnih ur za tip op/vse del ure
tip op.		
ind	525	0,12
uni	1200	0,26
špor	2850	0,62
vse delovne ure	4575	1,00

postavka / kos	individualne opornice	univerzalne opornice	športne opornice
4. leto			
Maloprodajna cena (MC)	43.000	22.000	14.000
Prihodki od prodaje	17.200.000	32.714.000	61.880.000
materialni stroški	1613474	4033684	9680842
delo	1786421	4466053	10718526
storitev	979579	2448947	5877474
amortizacija	226.316	565.789	1.357.895
ostali proizvodni stroški	208.421	521.053	1.250.526
Proizvajalni stroški skupaj	4.814.211	12.035.526	28.885.263
Kosmati dobiček (KD) na opornico po proiz. fazi	12.385.789	20.678.474	32.994.737
stroški uprave in prodaje	6.412.421	16.031.053	38.474.526
Poslovni izid (MC-KD)	5.973.368	4.647.421	-5.479.789
Končna razlika v ceni v % (posl.izid/MCx100)	0,35	0,14	-0,09

glej BS in kosovnice za dodatna pojasnila

		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
proizvajalni stalni stroški	1.980.000		
	208.421	521.053	1.250.526
		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
amortizacija	2.150.000		
	226.316	565.789	1.357.895
		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
stroški uprave in prodaje	60.918.000		
	6.412.421	16.031.053	38.474.526
		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
stroški materiala	15.328.000		
	1.613.474	4.033.684	9.680.842
		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
stroški dela	16.971.000		
	1.786.421	4.466.053	10.718.526
		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
stroški storitev	9.306.000		
	979.579	2.448.947	5.877.474

KALKULACIJA	del. ure	% delovnih ur za tip op/vse del ure
tip op.		
ind	600	0,11
uni	1500	0,26
špor	3600	0,63
vse delovne ure	5700	1,00

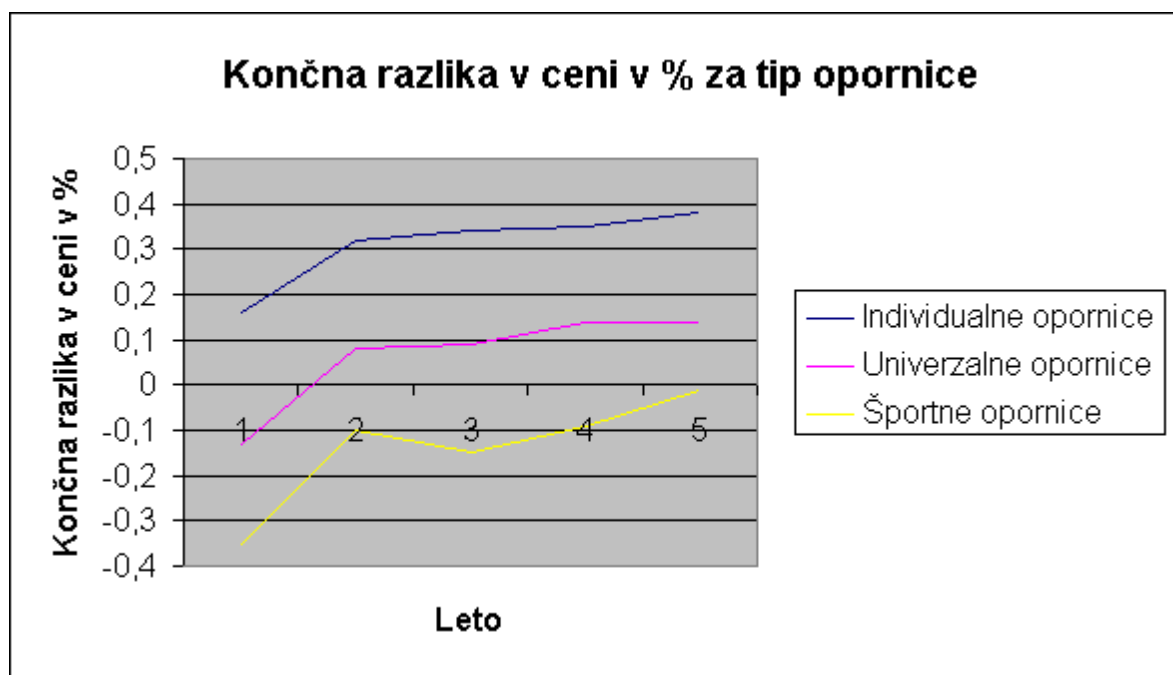
postavka / kos	individualne opornice	univerzalne opornice	športne opornice
5. leto			
Maloprodajna cena (MC)	45.000	22.000	14.000
Prihodki od prodaje	20.250.000	38.170.000	72.198.000
materialni stroški	1811668	4696917	10467415
delo	2143885	5558221	12386893
storitev	1096968	2843992	6338040
amortizacija	229.447	594.862	1.325.692
ostali proizvodjalni stroški	211.304	547.826	1.220.870
Proizvajalni stroški skupaj	5.493.273	14.241.818	31.738.909
Kosmati dobiček (KD) na opornico po proiz. fazi	14.756.727	23.928.182	40.459.091
stroški uprave in prodaje	7.127.573	18.478.893	41.181.534
Poslovni izid (MC-KD)	7.629.154	5.449.289	-722.443
Končna razlika v ceni v % (posl.izid/MCx100)	0,38	0,14	-0,01

glej BS in kosovnice za dodatna pojasnila

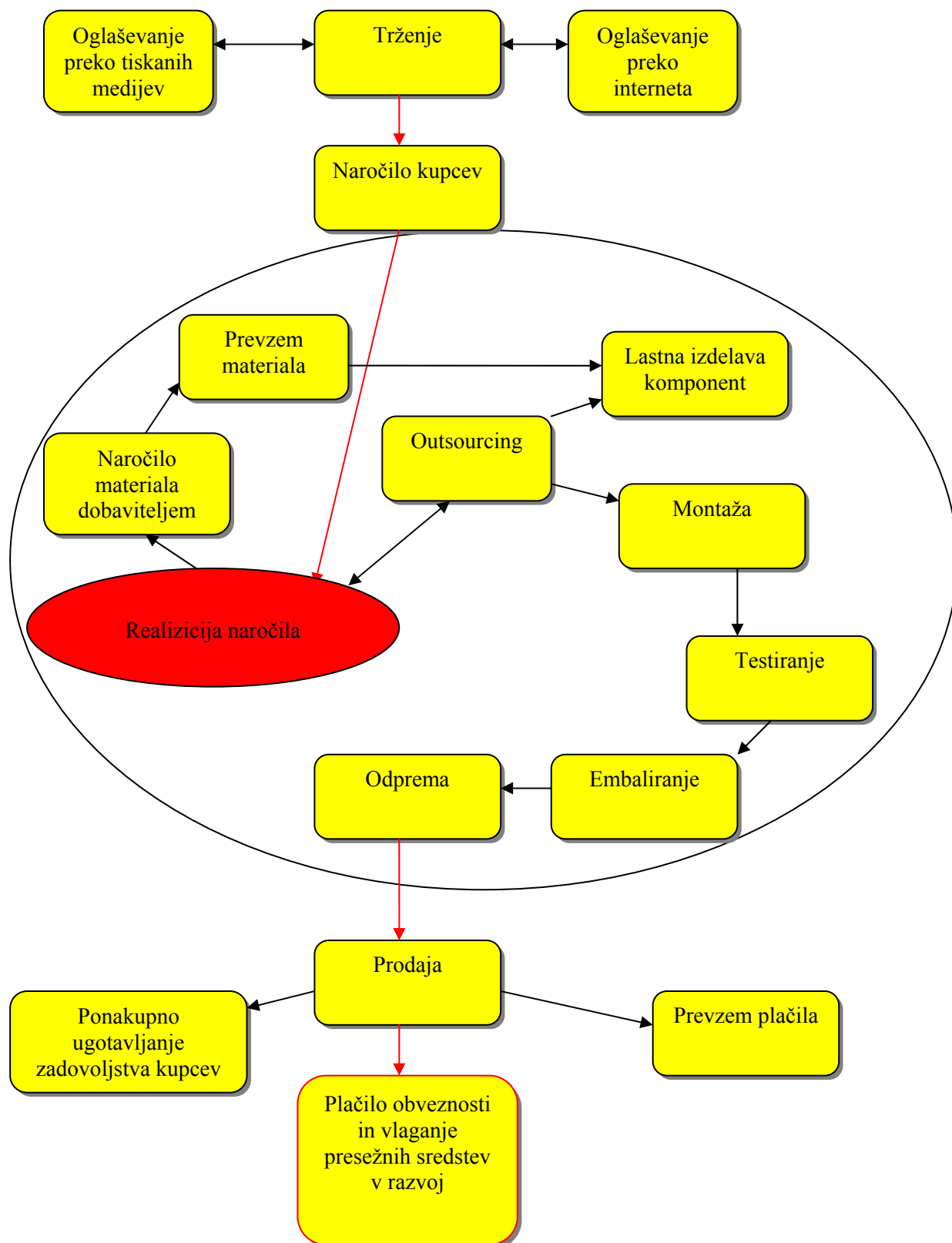
		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
proizvajalni stalni stroški	1.980.000		
	211.304	547.826	1.220.870
		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
amortizacija	2.150.000		
	229.447	594.862	1.325.692
		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
stroški uprave in prodaje	66.788.000		
	7.127.573	18.478.893	41.181.534
		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
stroški materiala	16.976.000		
	1.811.668	4.696.917	10.467.415
		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
stroški dela	20.089.000		
	2.143.885	5.558.221	12.386.893
		razdeljeni po ključu: delovne ure na tip opornice / vse delovne ure	
stroški storitev	10.279.000		
	1.096.968	2.843.992	6.338.040

KALKULACIJA		
tip op.	del. ure	% delovnih ur za tip op/vse del ure
ind	675	0,11
uni	1750	0,28
špor	3900	0,62
vse delovne ure	6325	1,00

Leto / Končna razlika v ceni v % (posl.izid/MCx100)	<u>individualne</u> <u>opornice</u>	<u>univerzalne</u> <u>opornice</u>	<u>športne</u> <u>opornice</u>
1	0,16	-0,13	-0,35
2	0,32	0,08	-0,10
3	0,34	0,09	-0,15
4	0,35	0,14	-0,09
5	0,38	0,14	-0,01



Priloga 7: Izdelavni načrt v podjetju Medkarbon, d.o.o.



Priloga 8: Razpredelnica za določitev velikosti opornice

Velikost	1	2	3	4	5	6
Obseg noge (meč) 12 cm pod kolenom	28-31	31-34	34-37	37-40	40-43	43-46
Obseg noge (stegna) 14 cm nad kolenom	38-41	41-44	44-47	47-50	50-53	53-56

Vir: Lastna predvidevanja

Priloga 9: Uporabniki ortopedskih in športnih opornic

Uporabniki s poškodbami kolenskih vezi

Gre za najbolj pogosto kolensko poškodbo, ki jo delimo na tri stopnje. Pri I. stopnji so vezi raztegnjene do 5 % elastične rezerve in ostanejo nepoškodovane. Pri tem je lokalno čutiti občutljivost za pritisk, ni pa nobene nestabilnosti. Pri II. stopnji poškodb je neprekinjenost vezi ohranjena, moč je zmanjšana, stabilnost ohranjena. Pri III. stopnji poškodb so vezi popolnoma raztrgane in neprekinjenosti ni več. V tem primeru se popolnoma izgubi funkcija vezi in sklep izgubi stabilnost. Poškodbe I. in II. stopnje zdravimo konzervativno, s počitkom, z ledom, elastičnim povojem in kolenskimi opornicami, prilagojenimi vrstam poškodb. Pri III. stopnji poškodbe pa je ponavadi potrebna operacija, okrevanje je daljše, aktivno in pasivno gibljivost sklepa ter popolno nebolečnost pa se poskuša doseči z uporabo kolenskih ortoz oz. opornic.

Uporabniki z raztrganim meniskusom

Poglavitna funkcija meniskusa je, da zravna veliko neskladnost med stegnenico in golenico, razporeja pritiske s stegnenice na golenico, absorbira sklepne strese ter prispeva k sklepni stabilnosti. Največkrat se meniskus raztrga pri določenih gibih, zlasti pri učvrščenem podplatu oziroma pri učvrščeni nogi in pri upognjenem kolenu, pri zasuku. V primeru operacije se odstrani čim manjši del raztrganega meniskusa, ker se s tem delno ohrani njegova funkcija. Okrevanje po poškodbi je počasno, ponavadi pa v prvi fazi okrevanja, ko je koleno še šibko, pomagajo tudi kolenske opornice.

Uporabniki z zlomi kostnih struktur kolena

Do poškodb kostnih struktur kolena pride ob hujšem padcu na koleno, pri zlomih pogačice, padcu z višine, pri zlomih stegnenice ali golenice. Vedno se pojavi precej huda bolečina in takojšen izliv vode v koleno, operativno zdravljenje pa je praktično neizogibno. Okrevanje je dolgo, nošenju kolenskih opornic pa se je praktično nemogoče izogniti. Opornice pomagajo pri ponovnem utrjevanju kolenskih vezi in mišičja.

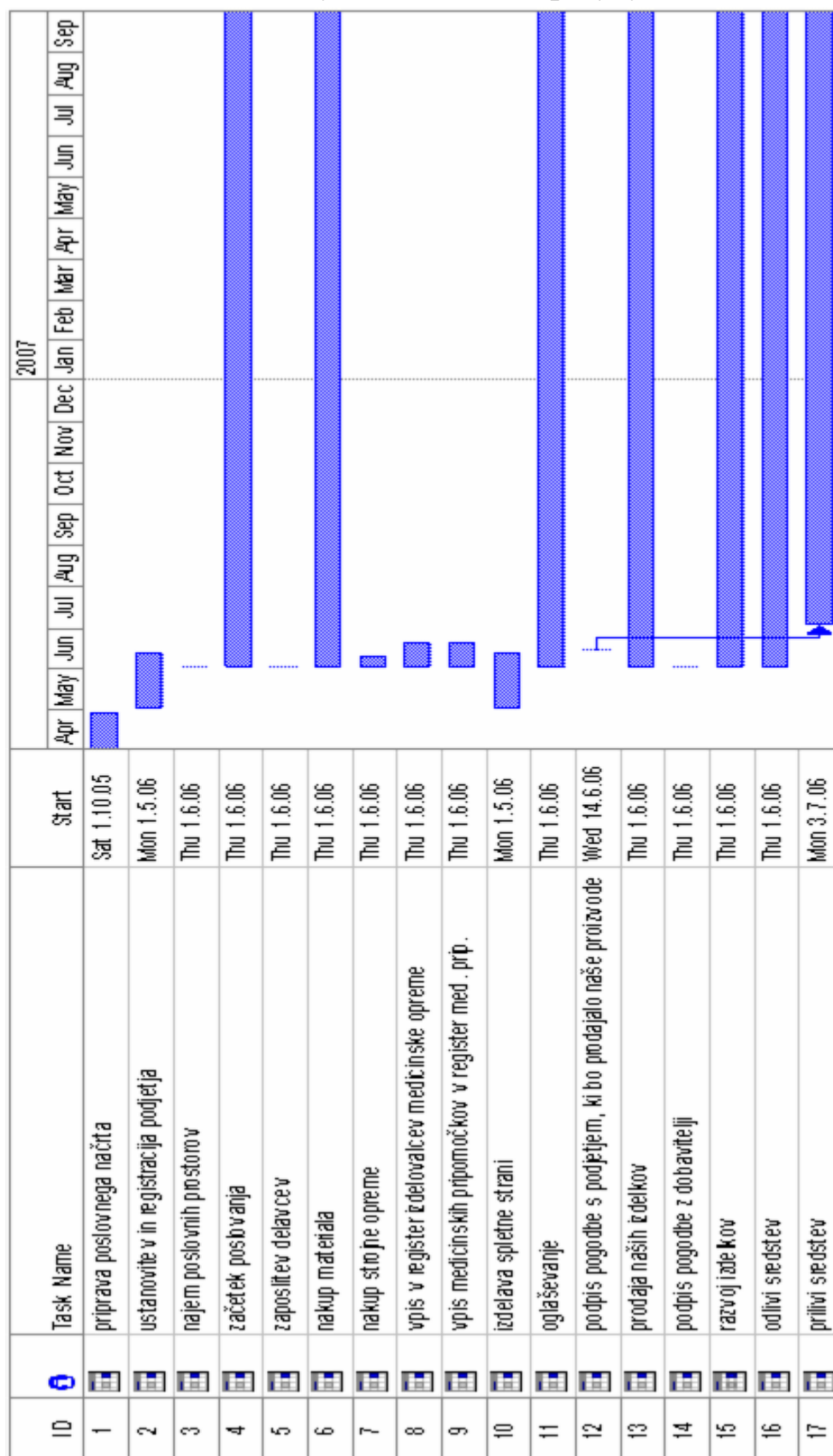
Drugi uporabniki

Ob hudih poškodbah kolena, zlasti pri prometnih nesrečah, športnih poškodbah, predvsem smučarskih, in tudi pri delovnih poškodbah, kjer je pogosta kombinacija vseh treh oblik poškodb, je zdravljenje praviloma operativno, okrevanje dolgotrajno, kolenske opornice pa bistveni medicinski pripomoček pri izboljševanju gibljivosti ter stabilnosti kolena.

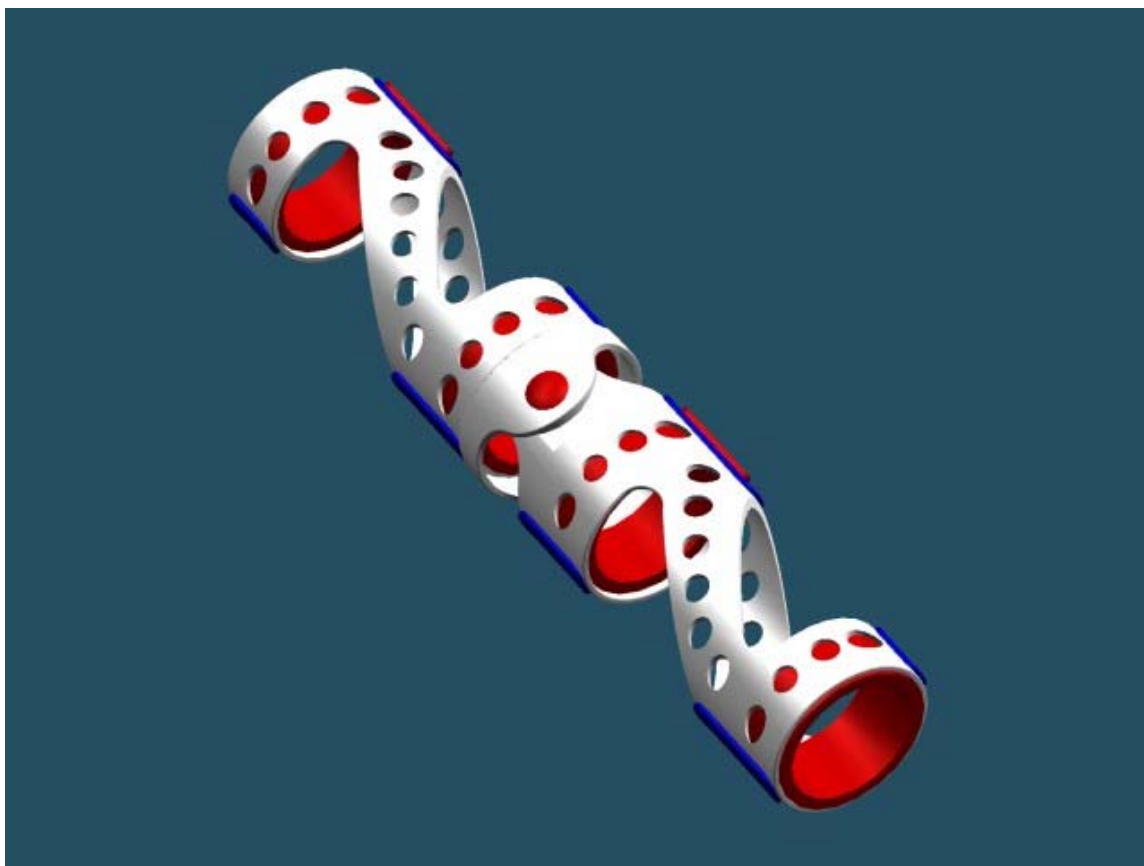
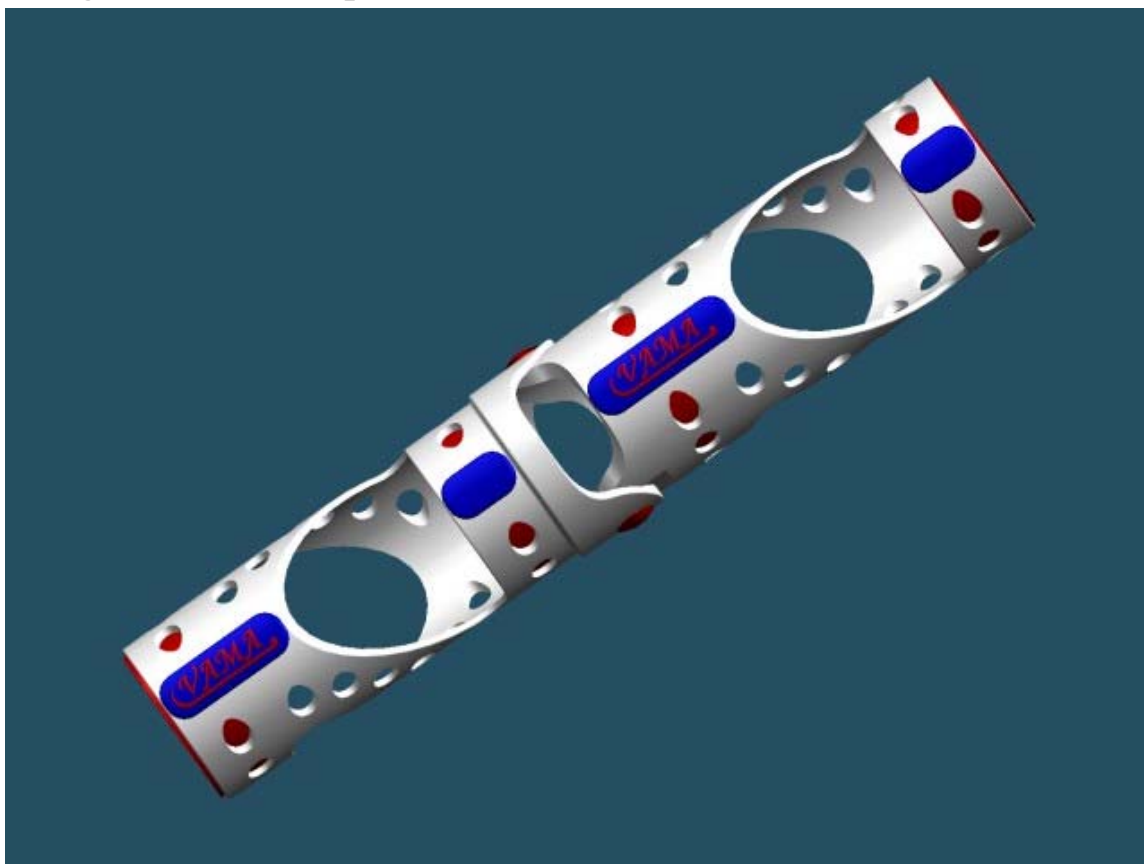
Uporabniki športnih opornic

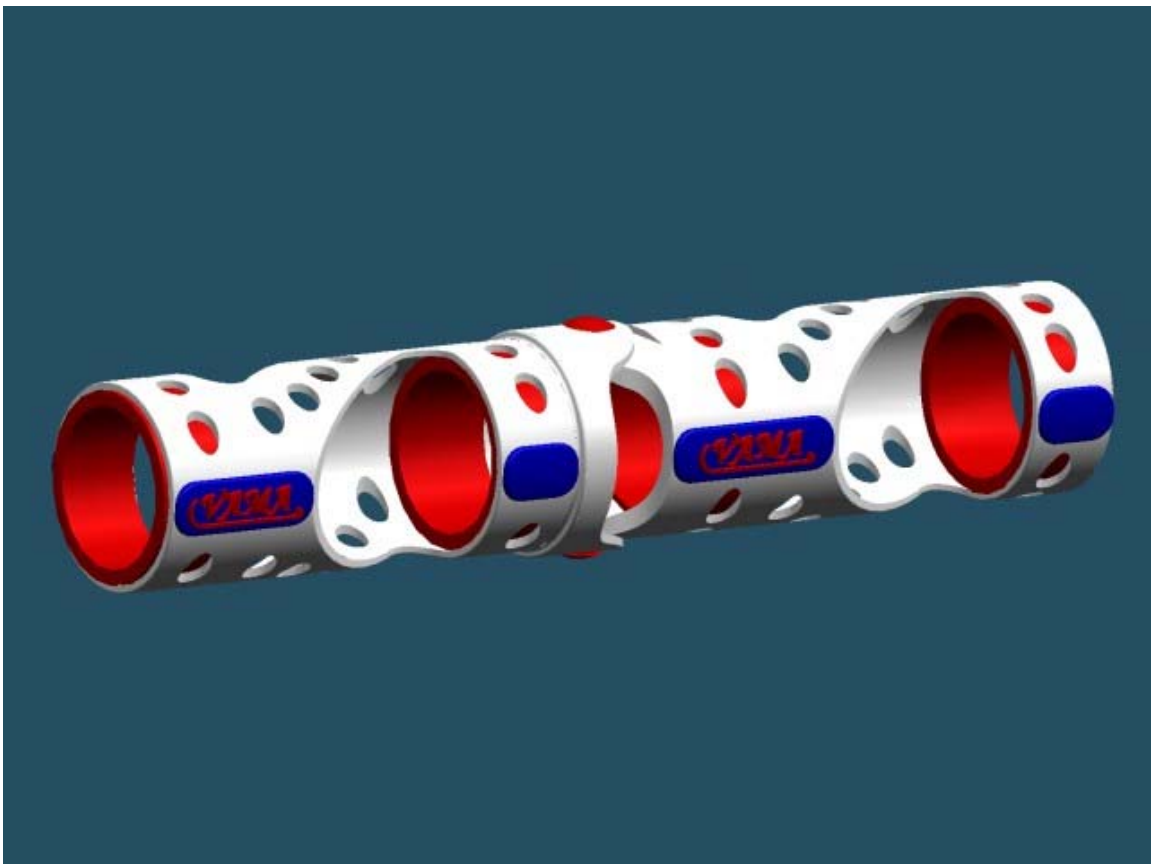
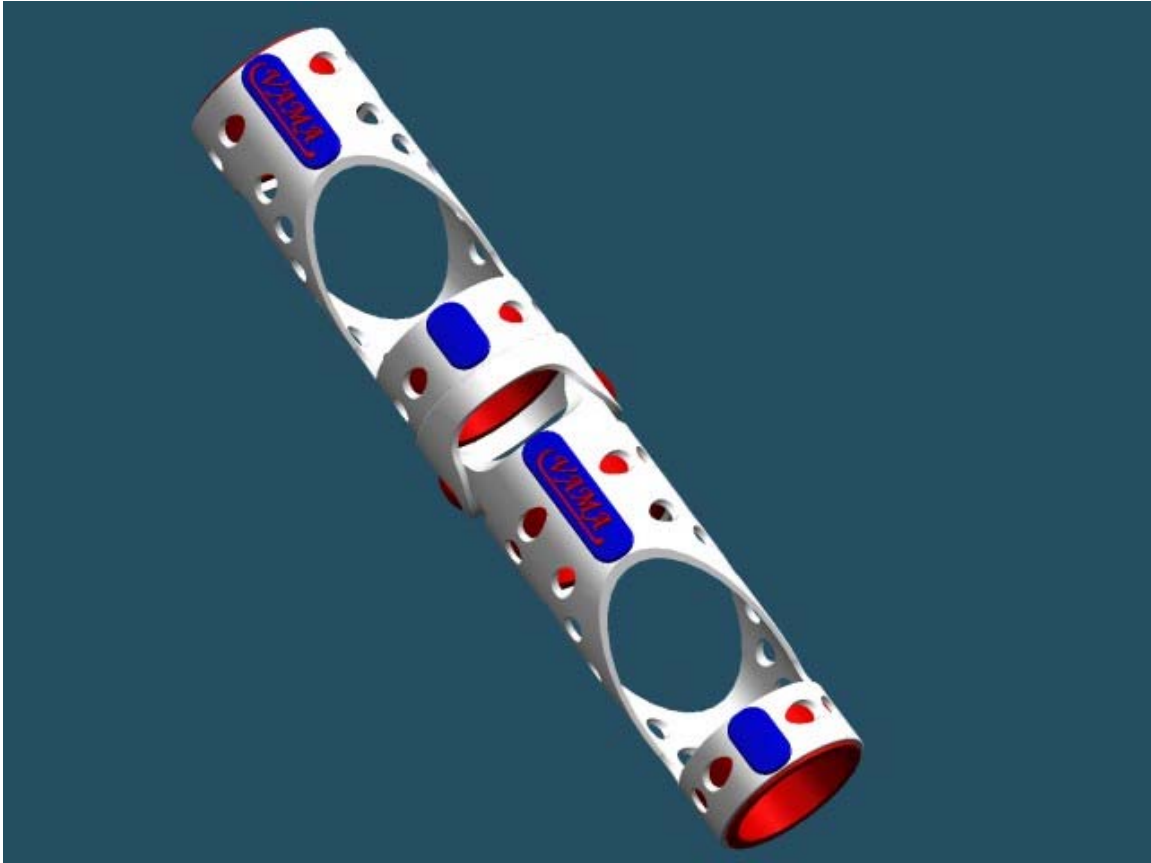
V drugo skupino uporabnikov bomo uvrstili ljudi, ki se v svojem prostem času posvečajo športnim aktivnostim in še nimajo ali imajo manjše težave s koleni. Pri veliki večini športov prihaja do najrazličnejših gibov in zasukov telesa ter s tem tudi sklepov, ki pa niso vedno kontrolirani s strani možganov. Kadar se to zgodi, velikokrat pride do poškodbe, ker telo ni sposobno izvesti določenega giba ali posameznik za ta gib ni dovolj dobro fizično pripravljen. Takrat ponavadi pride do poškodb sklepov (kolena, gležnji, rame), ki se največkrat kažejo v takojšnji ostri bolečini, ki ji sledi prekinitev športne vadbe ali pa po bolečini, ki nastopi, ko se mišice ohladijo (ponavadi po treningu). Tem poškodbam sledi okrevanje, ki naj pri kolenskem sklepu ne bi bilo krajše od 14 dni. Vsemu temu se da izogniti na več načinov. Eden od teh je športna aktivnost do meje posameznikove fizične zmoglosti, ki pa jo ponavadi premagajo želje po dosežkih in rezultatih. Posledica so poškodbe, največkrat kolen. Druga možnost je vsakodnevna krepitev mišične mase, ki je pomembna za usklajeno delovanje kolenskega sklepa. Za tako vadbo pa ljudem pogosto po nekaj dneh zmanjka volje. Tretja možnost so kolenske opornice, ki s svojimi značilnostmi kolenu nudijo oporo in stabilnost pri najrazličnejših športih. Na ta način se lahko velikokrat izognemo nepotrebnim poškodbam ali vsaj zmanjšamo njihovo resnost, če že nastopijo. Opornice s prav takim namenom za ljudi, ki živijo športno, se radi rekreirajo, bo izdelovalo podjetje Medkarbon, d.o.o.

Priloga 10: Terminski načrt ključnih aktivnosti podjetja Medkarbon, d.o.o.



Priloga 11: 3D skica opornice





Priloga 12: Bilanca stanja, podatki

PODATKI														MEDKARBON, D.O.O.					
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU																			
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU																			
ANALIZA RAZMERIJ DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV																			
TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA																			
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA																			
SALDO IZ NASLOVA DDV																			
NEOPREDMETENA SREDSTVA																			
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST														Število enot: 1					
SKUPAJ AMORTIZACIJA																			
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI																			
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST																			
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU																			
SKUPAJ VSTOPNI DDV																			
rac. In programska oprema																			
NABAVNA VREDNOST																			
AMORTIZACIJA																			
POPRAVEK VREDNOSTI																			
NEODPISANA VREDNOST																			
NABAVE V OBDOBJU																			
rac. In programska oprema																			
NABAVNA VREDNOST																			
AMORTIZACIJA																			
POPRAVEK VREDNOSTI																			
NEODPISANA VREDNOST																			
NABAVE V OBDOBJU																			
NEPREMIČNINE														Število enot: 1					
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST																			
SKUPAJ AMORTIZACIJA																			
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI																			
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST																			
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU																			
SKUPAJ VSTOPNI DDV																			
NEPREMIČNINA																			
NABAVNA VREDNOST																			
AMORTIZACIJA																			
POPRAVEK VREDNOSTI																			
NEODPISANA VREDNOST																			
NABAVE V OBDOBJU																			
OPREMA														Število enot: 1					
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST																			
SKUPAJ AMORTIZACIJA																			
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI																			
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST																			
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU																			
SKUPAJ VSTOPNI DDV																			
strojna oprema 1																			
NABAVNA VREDNOST																			
AMORTIZACIJA																			
POPRAVEK VREDNOSTI																			
NEODPISANA VREDNOST																			
NABAVE V OBDOBJU																			
strojna oprema 2																			
NABAVNA VREDNOST																			
AMORTIZACIJA																			
POPRAVEK VREDNOSTI																			
NEODPISANA VREDNOST																			
NABAVE V OBDOBJU																			
FINANČNE NALOŽBE														Število enot: 1					
SKUPAJ NALOŽBE																			
SKUPAJ ZMANJŠANJE NALOŽB																			
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.																			
NALOŽBA 1																			
NALOŽBA																			
ZMANJŠANJE NALOŽBE																			
PREJETE OBRESTI IPD.																			
NALOŽBA 2																			
NALOŽBA																			
ZMANJŠANJE NALOŽBE																			
PREJETE OBRESTI IPD.																			
TERJATVE IZ POSLOVANJA														Število enot: 1					
SKUPAJ TERJATVE																			
SKUPAJ ZMANJŠANJE TERJATEV																			
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.																			
TERJATEV																			
TERJATEV																			
ZMANJŠANJE TERJATVE																			
PREJETE OBRESTI IPD.																			
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA																			
SKUPAJ VREDNOST ZALOGE																			
MATERIALA																			
ogljikova vlakna																			
epoksi smola																			

pvc folija		1	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	7	8	10	11
odzračevalna mrežica		8	30	30	30	31	31	32	32	32	33	33	34	34	41	50	62	68
tesnilna guma		3	10	10	10	11	11	11	11	11	11	11	11	11	14	16	21	23
pena		3	10	10	10	11	11	11	11	11	11	11	11	11	14	16	21	23
neopren		8	30	30	30	32	32	33	33	33	34	34	35	35	42	51	63	70
KAPITAL																		
SKUPAJ GIBANJE KAPITALA	12000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12000	0	0	0	0
POVEČANJE / ZMANJŠANJE KAPITALA	12000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12000	0	0	0	0
DELITEV DOBIČKA														0	0	0	0	0
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA														Število enot: 1				
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOST																		
OBVEZNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA														Število enot: 1				
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	5422	5444	5444	5499	6374	5411	5411	5411	5457	5577	5739	5739	6723	7406	8448	9129	
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	-5422	-22	0	0	-56	-875	963	0	0	-46	-120	-162	-5739	-984	-683	-1042	-681
SKUPAJ DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOST do dob. Materiala																		
OBVEZNOST	0	181	636	636	687	687	698	698	698	740	740	752	752	891	1076	1342	1483	
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	-181	-456	0	0	-51	0	-11	0	0	-42	0	-11	-752	-139	-185	-266	-141
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOST do dob. Energije in vzdrževanja																		
OBVEZNOST	0	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	121	183	183
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	-110	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-110	0	-11	-63	0
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOST do dob. Najemnine																		
OBVEZNOST	0	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	-800	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-800	0	0	0	0
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOST do zaposlencev																		
OBVEZNOST	0	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	2600	3200	3350	3630	3900
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	-2600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2600	-600	-150	-280	-270
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOST do distribucijskega podjetja																		
OBVEZNOST	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	650	700	750	800
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	-500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-500	-150	-50	-50	-50
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOST iz zavarovanja																		
OBVEZNOST	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	125	250	250
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	-100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-100	0	-25	-125	0
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOST do reklame, sejmi																		
OBVEZNOST	0	500	200	200	200	200	100	100	100	100	100	100	100	100	167	197	208	250
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	-500	300	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	-100	-67	-30	-11	-42
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOST do distribucijskega podjetja																		
OBVEZNOST	0	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	59	75	85	90
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	-50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-50	-9	-16	-10	-5
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOSTI iz rezervacij																		
OBVEZNOST	0	11	38	38	43	43	43	43	43	47	47	48	48	70	73	93	111	
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	-11	-26	0	0	-5	0	-1	0	0	-4	0	-1	-48	-22	-3	-21	-18
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOST iz pis. Mat in str. Lit.																		
OBVEZNOST	0	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	23	27	29	33
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	-20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-20	-3	-3	-3	-4
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOST it reprezentance																		
OBVEZNOST	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	50	100	100	50	83	125	167
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	-10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-40	-50	-100	50	-33	-42	-42
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOST iz povračila stroškov v zvezi z delom																		
OBVEZNOST	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	50	100	100	50	83	125	167
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	-10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-40	-50	-100	50	-33	-42	-42
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOST it intelektualnih in osebnih storitev																		
OBVEZNOST	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	50	100	100	50	83	125	167
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	-10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-40	-50	-100	50	-33	-42	-42
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOST iz povračila stroškov v zvezi z delom																		
OBVEZNOST	0	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	83	92	108	125
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	-75	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-75	-8	-9	-16	-17
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOST iz stipendij																		
OBVEZNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	42	42	42

ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-42	0	0		
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
OBVEZNOST iz varstva okolja																						
OBVEZNOST	0	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	29	33	50	58	
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI		-25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-25	-4	-4	-17	-8
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OBVEZNOST iz pridobitve med. Potrdil																						
OBVEZNOST	0	160	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI		-160	160	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OBVEZNOST iz regresa,prevoza, prehrane / vsi delavci																						
OBVEZNOST	0	175	175	175	175	175	1050	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	300	350	400	400	
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI		-175	0	0	0	0	-875	875	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-175	-125	-50	-50	0
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OBVEZNOST iz dodatnega pokojninskega zavarovanja / vsi delavci																						
OBVEZNOST	0	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	55	60	65	65	
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI		-50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-50	-5	-5	-5	0
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OBVEZNOST iz plačilnega prometa																						
OBVEZNOST	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	11	12	13	13
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI		-10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-10	-1	-1	-1	-1
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OBVEZNOST iz materiala za vzdrževanje opreme																						
OBVEZNOST	0	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI		-25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-25	0	0	0	0
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PRIHODKI POSLOVANJA / SPREMENLJIVI STROŠKI														Število enot: 1								
SKUPAJ PRIHODKI	0	1123	3750	3750	3750	4250	4250	4330	4330	4330	4710	4710	4790	48073	70188	87140	111794	130618				
SKUPAJ IZSTOPNI DDV	0	160	578	578	578	620	620	627	627	627	659	659	666	6997	10542	12823	16619	19405				
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	0	159	552	552	552	603	603	613	613	613	655	655	664	6833	10195	12296	15328	16976				
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	0	68	240	240	240	255	255	259	259	259	273	273	277	2898	4403	6370	9306	10279				
SKUPAJ STROŠKI DELA	0	119	405	405	405	445	445	453	453	453	486	486	494	5049	9393	12715	16971	20089				
SKUPAJ ZALOGE PROIZVODOV	0	34	120	120	120	120	120	125	125	125	131	131	136	136	183	238	320	361				
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	45	158	155	155	168	276	171	171	171	236	182	185	2072	2856	3658	4832	5348				
Individualno izdelana ortopedska opornica																						
NETO PRODAJNA CENA		40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	43,0	43,0	45,0				
PRODANA KOLIČINA		5	15	15	15	25	25	25	25	25	30	30	30	265	300	350	400	450				
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
PRIHODEK		200	600	600	600	1000	1000	1000	1000	1000	1200	1200	1200	10600	12000	15050	17200	20250				
IZSTOPNI DDV		17	51	51	51	85	85	85	85	85	102	102	102	901	1020	1279	1462	1721				
STROŠKI MATERIALA		20	59	59	59	98	98	98	98	98	118	118	118	1040	1178	1374	1570	1766				
STROŠKI STORITEV		5	15	15	15	25	25	25	25	25	30	30	30	265	300	420	560	630				
STROŠKI DELA		15	45	45	45	75	75	75	75	75	90	90	90	795	1125	1470	1800	2160				
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
VSTOPNI DDV		5	15	15	15	25	25	25	25	25	30	30	30	261	296	359	426	479				
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.9	7.3	8.7	9.3	9.8	10.1				
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9				
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8		0.8	0.8	0.8	0.8				
ogljikova vlakna		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				
CENA ENOTE MATERIALA		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	4.0				
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0				
epoksi smola		0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2		0.2	0.2	0.2	0.2				
CENA ENOTE MATERIALA		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 (MATERIALA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0				
pvc folija		0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2		0.2	0.2	0.2	0.2				
CENA ENOTE MATERIALA		0.4	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				
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1				
odzračevalna mrežica		0.6	0.6	0.6	0.6	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 ENOTE MATERIALA		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	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0				
tesnilna guma		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				
CENA ENOTE MATERIALA		0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2		0.2	0.2	0.2	0.2				

POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
pena		0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
CENA ENOTE MATERIALA		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
neopren		0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
CENA ENOTE MATERIALA		0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ZUNANJE 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	1,2	1,4	1,4
VSTOPNI DDV V STORITVAH		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	0,3	0,3
tisk		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	0,5	0,6	0,6
CENA STORITVE		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	0,5	0,6	0,6
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
embalaža		0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,8	0,8
CENA STORITVE		0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,8	0,8
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
NEPOSREDNO DELO	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	3,8	4,2	4,8
DELO		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	3,8	4,2	4,8
CENA DELA		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	2,5	2,8	3,2
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Ortopedska opornica																			
NETO PRODAJNA CENA		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	21,0	22,0
PRODANA KOLIČINA		18	45	45	45	50	50	54	54	54	63	63	67	608	920	1190	1487	1735	
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		2	5	5	5	5	5	6	6	6	7	7	8	8	8	10	13	15	
PRIHODEK		360	900	900	900	1000	1000	1080	1080	1080	1260	1260	1340	12160	18400	24990	32714	38170	
IZSTOPNI DDV		31	77	77	77	85	85	92	92	92	107	107	114	1034	1564	2124	2781	3244	
STROŠKI MATERIALA		44	110	110	110	123	123	132	132	132	154	154	164	1490	2254	2916	3643	4251	
STROŠKI STORITEV		18	45	45	45	50	50	54	54	54	63	63	67	608	920	1428	2082	2429	
STROŠKI DELA		36	90	90	90	100	100	108	108	108	126	126	134	1216	2300	3332	4461	5552	
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		11	27	27	27	27	27	33	33	33	38	38	44	44	48	65	89	106	
VSTOPNI DDV		12	31	31	31	35	35	37	37	37	43	43	46	420	635	869	1145	1336	
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	6,0	6,5	6,9	7,1	
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		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	0,5	
ogljikova vlakna		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
CENA ENOTE MATERIALA		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	4,0	4,0	
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
epoksi smola		0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	
CENA ENOTE MATERIALA		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	1,5	
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
pvc folija		0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	
CENA ENOTE MATERIALA		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	0,4	
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
odzračevalna mrežica		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	0,4	
CENA ENOTE MATERIALA		2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
tesnilna guma		0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	
CENA ENOTE MATERIALA		0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
pena		0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	
CENA ENOTE MATERIALA		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
neopren		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	0,4	
CENA ENOTE MATERIALA		0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
ZUNANJE STORITVE	0,0	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	1,2	1,4	1,4
VSTOPNI DDV V STORITVAH		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	0,3	0,3
tisk		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	0,5	0,6	0,6
CENA STORITVE		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	0,5	0,6	0,6

POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
embalaža	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,8	0,8	0,8
CENA STORITVE	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,8	0,8	0,8
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
NEPOSREDNO DELO	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	2,5	2,8	3,0
DELO		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	2,5	2,8	3,0
CENA DELA		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	2,5	2,8	3,0
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Športna opornica																		
NETO PRODAJNA CENA		12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	13,0	14,0
PRODANA KOLIČINA		45	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2025	3183	3768
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		5	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	27	32
PRIHODEK		563	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	25313	39788	47100
IZSTOPNI DDV		113	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5063	7958	9420
STROŠKI MATERIALA		96	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	383	4303	6764	8007
STROŠKI STORITEV		45	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2025	3183	4522
STROŠKI DELA		68	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	3038	5968	7913
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		23	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	135	174
VSTOPNI DDV		28	113	109	109	109	217	109	109	109	163	109	109	109	109	1392	1926	2430
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	5,0	5,4
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	1,0	0,4	0,4	0,4	0,7	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
ogljikova vlakna		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	0,5
CENA ENOTE MATERIALA		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	4,0	4,0
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
epoksi smola		0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
CENA ENOTE MATERIALA		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	1,5
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
pvc folija		0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
CENA ENOTE MATERIALA		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	0,4
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
odzračevalna mrežica		0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	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 ENOTE MATERIALA		2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
tesnilna guma		0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
CENA ENOTE MATERIALA		0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
pena		0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
CENA ENOTE MATERIALA		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
neopren		0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	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 ENOTE MATERIALA		0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ZUNANJE STORITVE	0,0	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	1,2	1,4
VSTOPNI DDV V STORITVAH		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	0,3
tisk		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	0,5	0,6
CENA STORITVE		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	0,5	0,6
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
emblaža		0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,8
CENA STORITVE		0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,8
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
NEPOSREDNO DELO	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	1,9	2,1
DELO		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	1,9	2,1
CENA DELA		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	2,5	2,8
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI																		
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	0	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	1380	1480
SKUPAJ VSTOPNI DDV		23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78	60
strošek materiala za vzdrževanje opreme		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300	300

strošek energije		90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1080	1180	1180	1680	1680
STROŠKI PRODAJE																		
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	0	1571	1038	1038	1038	1043	1043	1043	1043	1043	1047	1127	1228	13301	15420	23541	28548	31508
SKUPAJ VSTOPNI DDV		157	74	97	74	75	75	75	75	75	76	92	112	1034	1469	1746	2353	2777
strošek dela - strokovni sodelavec		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7200	7200	7800	8160	8400
strošek dela - prodajnik		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6000	6600	7200
strošek zavarovanja		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200	1300	1500	3000	3000
strošek reklame, sejmi		500	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1600	2400	2000	2500	3000
strošek distribucije		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	840	900	1020	1080
strošek rezervacij		11	38	38	38	43	43	43	43	43	47	47	48	481	710	871	1118	1328
strošek vzdrževanja		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120	140	150	400	400
strošek pis. Mat +strok. Lit.		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240	280	320	350	400
strošek reprezentance		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	50	100	250	600	1000	1500	2000
povracila stroškov v zvezi z delom		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	50	100	250	600	1000	1500	2000
strošek intelektualnih in osebnih storitev		75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900	1000	1100	1300	1500
strošek stipendij		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	500	500	500
stroški za varstvo okolja		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300	350	400	600	700
Strošek vpisa pravne osebe v register izdelovalcev medicinske opreme		30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	0	0	0	0
Strošek vpisa med pripomočka v register medicinskih pripomočkov		60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60	0	0	0	0
Strošek prigrisatve in vpisa pravne osebe v register dobavitelja medicinskih pripomočkov		30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	0	0	0	0
Strošek izdaje strokovnega menja o razvrstitvi medicinskega pripomočka		40	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40	0	0	0	0
STROŠKI UPRAVE																		
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	0	2420	2120	2120	2120	2120	3020	2120	2120	2120	2120	2120	2120	26640	26850	29460	32370	35280
SKUPAJ VSTOPNI DDV		204	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1788	1730	1732	1734	1736
strošek plač - direktor		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7200	7200	8150	9300	10750
strošek plač - razvojni direktor		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7200	7200	8150	9300	10750
strošek regresa,prevoza, prehrane / vsi delavci		150	150	150	150	150	1050	150	150	150	150	150	150	2700	3140	3780	4320	4320
strošek dodatnega pokojninskega zavarovanja / vsi delavci		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	660	720	780	780
strošek najemnine		1000	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8700	8400	8400	8400	8400
strošek energije		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120	120	120	120	120
strošek plačilnega prometa		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120	130	140	150	160
IZREDNI PRIHODKI																		
SKUPAJ IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI																		
SKUPAJ IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ODHODEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Priloga 13: Bilanca stanja, kazalniki

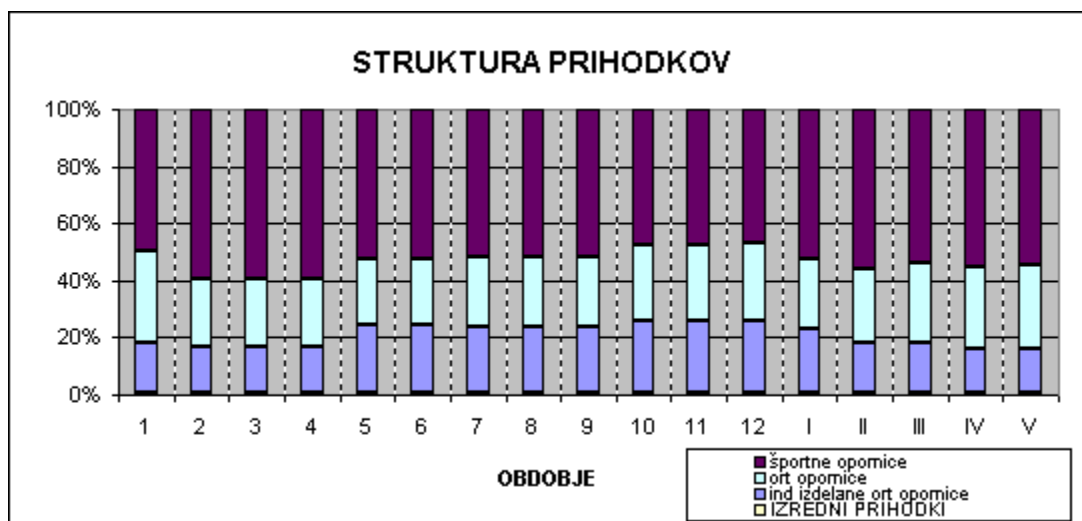
KAZALNIKI																	MEDKARBON, d.o.o.
-----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------

CILJNE SPREMENLJIVKE

KAPITAL	12000	8613	7854	7106	6359	6003	4750	4455	4161	3866	3862	3780	3656	3656	5201	5876	10917	20971
DOBIČEK	0	3387	-759	-748	-748	-356	1253	-295	-294	-294	-4	-82	-124	8344	1544	675	5041	10054
DENAR	5750	6667	4497	3793	3130	2410	1987	816	584	352	29	168	164	164	1502	829	694	14427

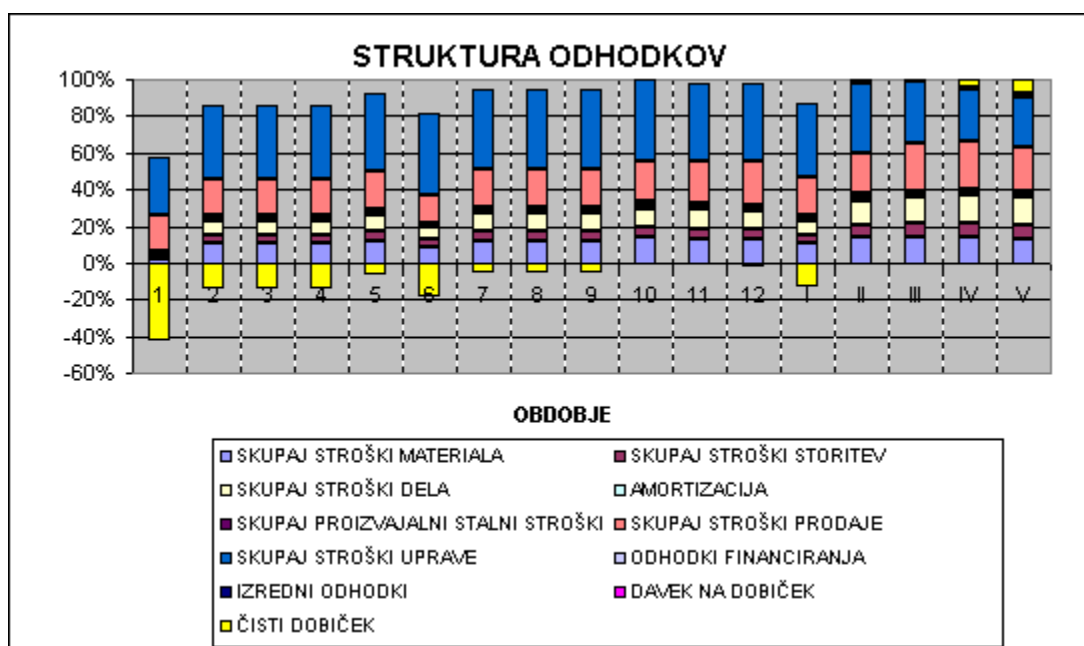
STRUKTURA PRIHODKOV (v %)

SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE	99,5	99,4	99,1	99,1	99,1	99,1	99,1	99,1	99,1	99,1	99,1	99,0	99,0	99,1	99,1	99,1	99,2	99,2
ind izdelane ort opornice	17,7	15,9	15,9	15,9	23,3	23,3	22,9	22,9	22,9	25,2	25,2	24,8	21,9	16,9	17,1	15,3	15,4	
ort opornice	31,9	23,9	23,8	23,8	23,3	23,3	24,7	24,7	24,7	26,5	26,5	27,7	25,1	26,0	28,4	29,0	29,0	
športne opornice	49,9	59,6	59,5	59,5	52,5	52,4	51,5	51,5	51,5	47,3	47,3	46,5	52,2	56,2	53,6	54,9	54,8	
PRIHODKI FINANCIRANJA	0,5	0,6	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	1,0	1,0	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8	
IZREDNI PRIHODKI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	



STRUKTURA ODHODKOV (v %)

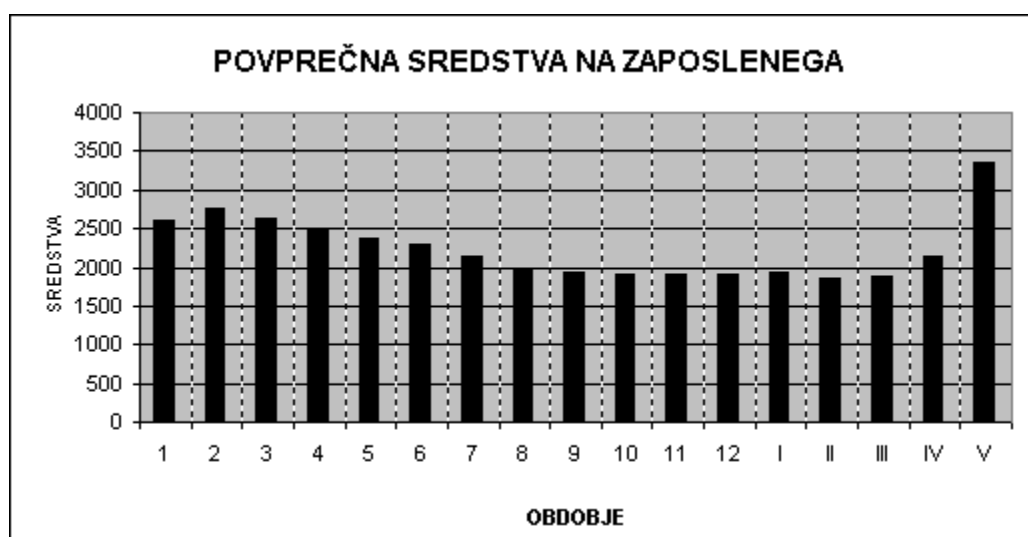
SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	14,1	14,6	14,6	14,6	14,1	14,1	14,0	14,0	14,0	13,8	13,8	13,7	14,1	14,4	14,0	13,6	12,9	
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	6,0	6,4	6,3	6,3	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,7	5,7	5,7	6,0	6,2	7,2	8,3	7,8	
SKUPAJ STROŠKI DELA	10,5	10,7	10,7	10,7	10,4	10,4	10,4	10,4	10,4	10,2	10,2	10,2	10,4	13,3	14,5	15,1	15,3	
AMORTIZACIJA	5,5	1,7	1,7	1,7	1,5	1,5	1,4	1,4	1,4	1,3	1,3	1,3	1,5	1,6	1,3	1,9	1,6	
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	10,2	3,0	3,0	3,0	2,7	2,7	2,6	2,6	2,6	2,4	2,4	2,4	2,8	2,1	1,7	1,8	1,5	
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	139,3	27,5	27,4	27,4	24,3	24,3	23,9	23,9	23,9	22,0	23,7	25,4	27,4	21,8	26,8	25,3	23,9	
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	214,6	56,2	56,0	56,0	49,5	70,4	48,5	48,5	48,5	44,6	44,6	43,8	54,9	37,9	33,5	28,7	26,8	
ODHODKI FINANCIRANJA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	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	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
DAVEK NA DOBIČEK	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,3	0,9	2,5	
ČISTI DOBIČEK	300,3	-20,1	-19,8	-19,8	-8,3	-29,2	-6,7	-6,7	-6,7	-0,1	-1,7	-2,6	-17,2	2,2	0,8	4,5	7,6	



POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU

POVPREČNA SREDSTVA NA
ZAPOSLENEGA

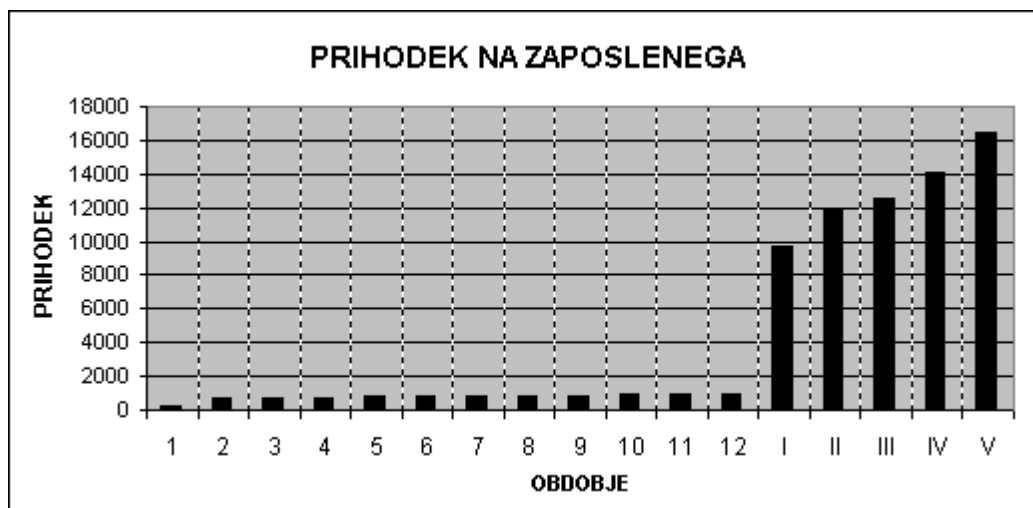
2604 2753 2622 2473 2373 2297 2134 1990 1931 1903 1911 1921 1923 1857 1887 2148 3366



PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA

PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA

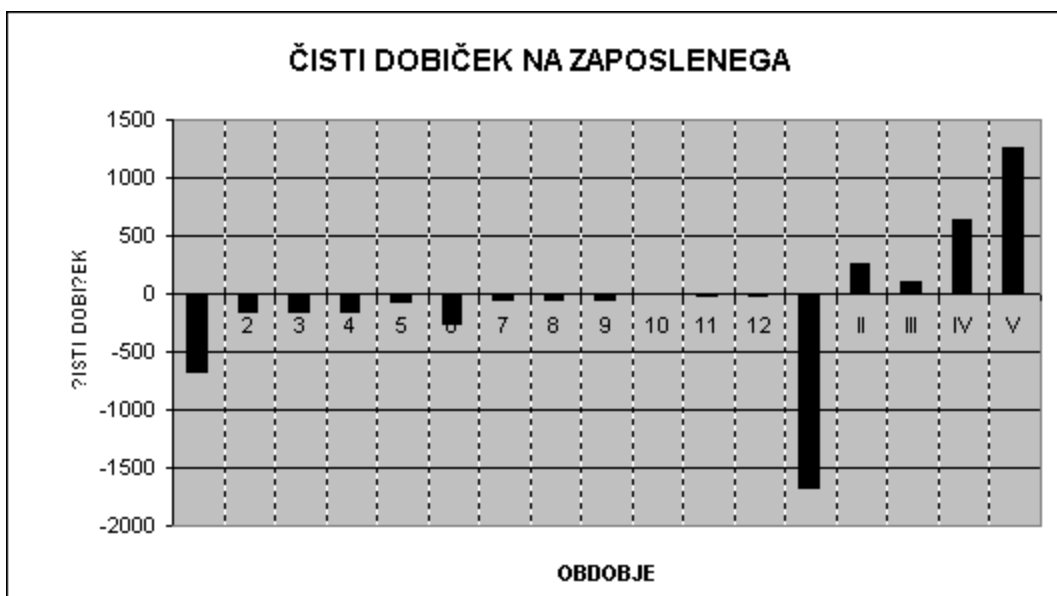
226 754 757 757 857 858 874 874 874 951 951 967 9701 11803 12559 14088 16458



ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA

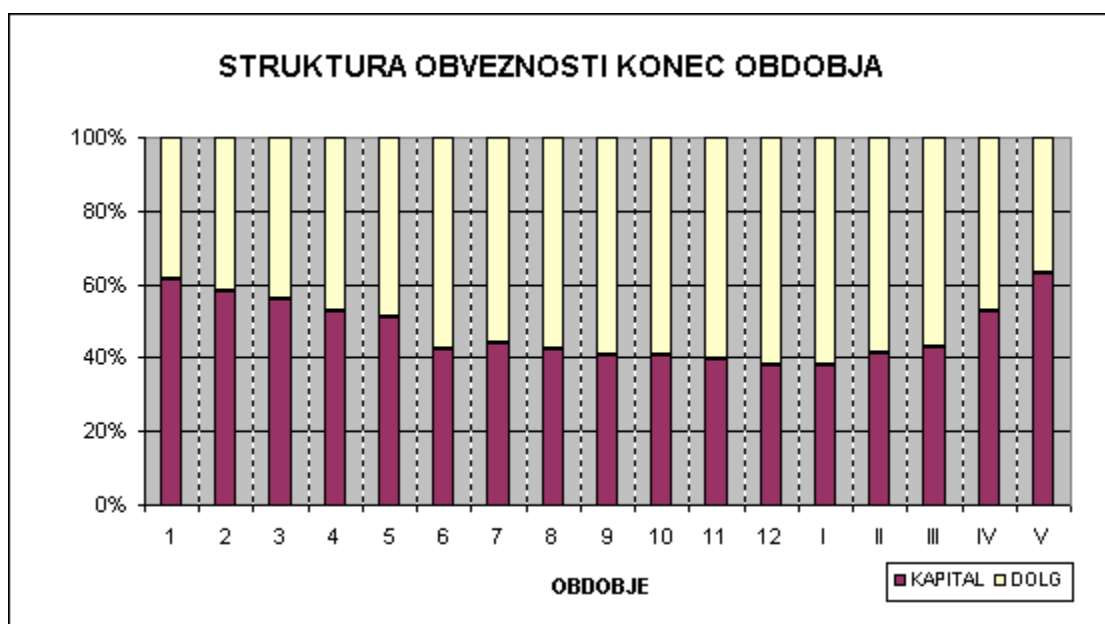
ČISTI DOBIČEK NA
ZAPOSLENEGA

-677 -152 -150 -150 -71 -251 -59 -59 -59 -1 -16 -25 1669 257 96 630 1257



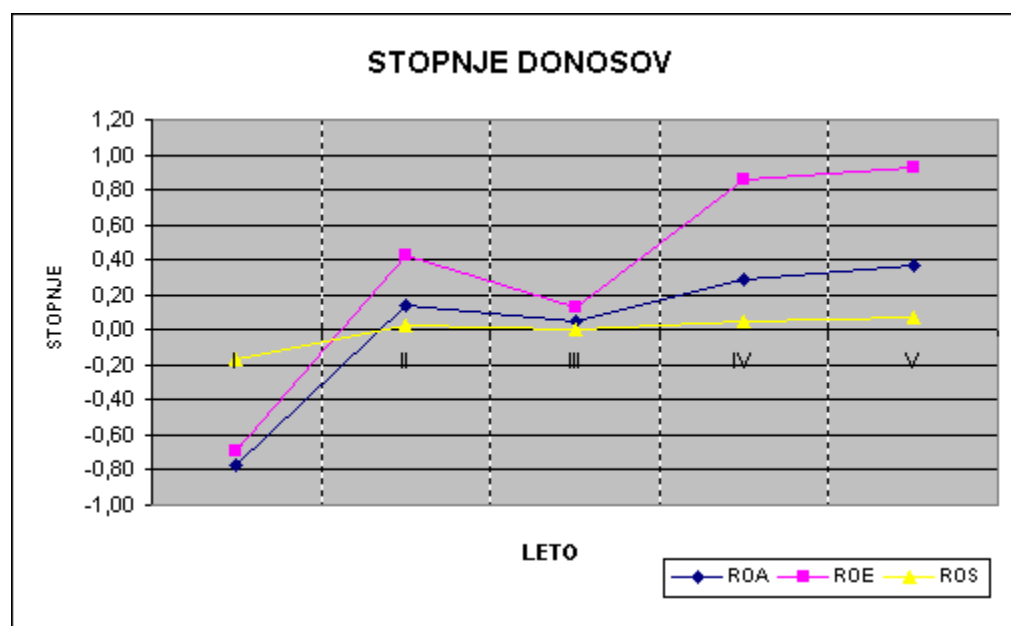
STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)

CELOTNE OBVEZNOSTI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
KAPITAL	61,4	58,2	55,8	53,0	51,2	42,2	44,1	42,4	40,7	40,6	39,4	38,0	38,0	41,0	42,7	52,9	63,1
DOLG	38,6	41,8	44,2	47,0	48,8	57,8	55,9	57,6	59,3	59,4	60,6	62,0	62,0	59,0	57,3	47,1	36,9



STOPNJE DONOSOV

ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	-3,12	-0,66	-0,68	-0,73	-0,36	-1,31	-0,33	-0,35	-0,37	-0,01	-0,10	-0,15	-0,77	0,14	0,05	0,29	0,37
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	-3,94	-1,11	-1,20	-1,33	-0,69	-2,80	-0,77	-0,82	-0,88	-0,01	-0,26	-0,40	-0,70	0,42	0,13	0,86	0,92
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	ROS	-3,00	-0,20	-0,20	-0,20	-0,08	-0,29	-0,07	-0,07	-0,07	0,00	-0,02	-0,03	-0,17	0,02	0,01	0,04	0,08



INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)

		0	I	II	III	IV	V
INTERNA STOPNJA DONOSA	11,8%	12.000	0	0	0	0	20971