

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**PRIPRAVA POSLOVNEGA NAČRTA Z NAMENOM  
PRIDOBIVANJA SREDSTEV IZ STRUKTURNIH SKLADOV EU**

Ljubljana, avgust 2016

BARBARA PALISKA

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Barbara Paliska, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Priprava poslovnega načrta z namenom pridobivanja sredstev iz strukturnih skladov EU, pripravljena v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Matejo Drnovšek,

### IZJAVLJAM

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

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

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 KOHEZIJSKA POLITIKA EU.....</b>	<b>2</b>
1.1 Lizbonska strategija.....	2
1.2 Kohezijska politika in instrumenti izvajanja.....	2
1.3 Strukturni skladi EU.....	3
1.4 Kohezijski sklad .....	4
1.5 Evropska investicijska banka .....	4
1.6 Programsko obdobje 2014–2020.....	5
1.6.1 Strategija Europa 2020 .....	6
<b>2 IZVAJANJE KOHEZIJSKE POLITIKE V SLOVENIJI.....</b>	<b>7</b>
2.1 Strukturni skladi od leta 1992 .....	7
2.2 Strukturni skladi danes .....	7
<b>3 PRISTOP K PRIDOBITVI SREDSTEV .....</b>	<b>8</b>
3.1 Razpis in razpisna dokumentacija .....	8
3.2 Prijava podjetja Ventilator d.o.o. na razpis P1 TIP 2015 .....	9
3.2.1 Pogoji za kandidiranje .....	9
3.2.2 Postopek prijave .....	10
3.3 Teoretična izhodišča poslovnega načrta.....	11
<b>4 POSLOVNI NAČRT PODJETJA VENTILATOR d.o.o.....</b>	<b>11</b>
4.1 Opis podjetja.....	12
4.1.1 Organizacija, vodstvo, zaposleni .....	13
4.1.2 Lokacija in prostori podjetja.....	14
4.1.3 Zaloga, poslovne terjatve, poslovne obveznosti.....	14
4.1.4 Ustreznost prijave na razpis podjetja Ventilator d.o.o.....	14
4.2 Predmet poslovnega načrta.....	15
4.2.1 Ocena učinkovitosti naložbe in pričakovani učinki.....	16
4.2.2 Poslovni proces.....	17
4.2.3 Opis izdelka prosto tekoči ventilator .....	17
4.3 Tržna analiza .....	18
4.3.1 Analiza panoge .....	18
4.3.2 Analiza kupcev .....	19
4.3.3 Analiza poslovnega okolja.....	21
4.4 Načrt trženja .....	23
4.4.1 Politika izdelkov .....	23
4.4.2 Prodajne poti.....	23

4.4.3	Cenovna politika .....	24
4.4.4	Tržno komuniciranje .....	24
4.5	Terminski plan .....	24
4.6	Opis kritičnih tveganj in problemov .....	25
4.7	Finančne projekcije podjetja Ventilator d.o.o. ....	25
4.7.1	Kazalniki poslovanja .....	25
4.7.2	Bilanca stanja prihodnjega poslovanja .....	26
4.7.3	Izkaz poslovnega izida prihodnjega poslovanja .....	27
<b>SKLEP .....</b>		<b>27</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>		<b>29</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1:	Razporeditev sredstev kohezijske politike EU .....	6
Tabela 2:	Primerjava obstoječega postopka z investicijo.....	16
Tabela 3:	Viri financiranja naložbe .....	16
Tabela 4:	Podatki o poslovanju 2011–2014 .....	18
Tabela 4:	Podatki o poslovanju 2011–2014 (nad.).....	19
Tabela 5:	SWOT analiza podjetja Ventilator d.o.o. za naložbo v novo tehnološko opremo .....	22
Tabela 6:	Kazalniki poslovanja podjetja Ventilator d.o.o. ....	26
Tabela 7:	Bilanca stanja prihodnjega poslovanja podjetja Ventilator d.o.o. ....	26
Tabela 8:	Izkaz poslovnega izida prihodnjega poslovanja podjetja Ventilator d.o.o. ....	27

## UVOD

Tako v Sloveniji kot tudi v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) imajo mikro podjetja pomembno vlogo pri ekonomskem razvoju. Zaradi sposobnosti hitrega reagiranja na nove poslovne priložnosti, prilagodljivosti in inovativnosti njihov pomen samo narašča. Priznana so kot potencialno najbolj dinamičen del gospodarstva. So tudi vir novih in obstoječih delovnih mest, instrument pospeševanja konkurenčnosti industrije in pogosto motor krajevnega gospodarstva (SURS, 2014).

Zavedati se moramo, da imajo mikro podjetja že v dobrih gospodarskih razmerah precejšnje težave pri pridobivanju finančnih sredstev, slabša razvitost slovenskega finančnega sistema pa je v času krize še bolj zaznamovala vire financiranja in finančno strukturo podjetij. Med najbolj problematični področji slovenske konkurenčnosti v zadnjih treh letih spadata učinkovitost finančnega trga in učinkovitost trga dela. Glede na ugotovitve raziskave je največja ovira za poslovanje v Sloveniji dostop do financiranja (Prečič, 2011).

**Namen** zaključne naloge je izpostaviti problem financiranja projektov podjetij in možnosti, ki jih omogoča kohezijska politika EU. Glavni namen je predstaviti delovanje kohezijske politike in skladov EU ter pridobivanje sredstev za financiranje projektov. Omejila sem se na podjetje Ventilator d.o.o., ki se je prijavilo na javni razpis.

**Cilj** je prikazati način, kako pravilno pristopiti k pridobivanju evropskih sredstev, izvesti prijavo na razpis, katerega zelo pomemben sestavi del je tudi poslovni načrt podjetja (Slovenski podjetniški sklad, 2016b). Cilj je tudi opredeliti glavne sestavine in načine za uspešno izdelavo poslovnega načrta ter izdelati poslovni načrt v skladu z navodili, ki so del javnega razpisa.

Raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavila in jih preverila v zaključni nalogi, so predvsem, kako deluje kohezijska politika EU, kakšne možnosti pri črpanju evropskih sredstev ima kot polnopravna članica Slovenija, kako poteka prijava podjetja na razpis s strani izvajalcev politike strukturnih in drugim skladov in kako pomembna je pri prijavi izdelava poslovnega načrta. Na zastavljena vprašanja bom odgovorila tako, da bom proučila literaturo s področja, ki sem si ga izbrala, predstavila najpomembnejše ugotovitve avtorjev in podala sklepne ugotovitve. Proučila bom interne dokumente podjetja, na podlagi katerih bom na koncu pripravila poslovni načrt.

V prvem poglavju sem opredelila pomen kohezijske politike v EU ter opisala instrumente, preko katerih se politika izvaja. V drugem poglavju se osredotočam na slovenski vidik strukturne politike in fazo njenega izvajanja. Najprej so opisani začetni koraki, s katerimi smo se v Sloveniji podali na dolgo pot do črpanja strukturnih sredstev. Na koncu poglavja je opredeljeno aktualno programsko obdobje. V tretjem delu sem na kratko predstavila postopek pristopa podjetja k črpanju strukturnih sredstev. V zadnjem poglavju je izdelan

poslovni načrt podjetja, kot sestavni del vloge za prijavo na javni razpis za pridobitev evropskih sredstev.

## **1 KOHEZIJSKA POLITIKA EU**

EU je razvijajoča se povezava držav, ki so združene z namenom , da bi skupaj učinkoviteje uresničevale prednostne razvojne cilje. Osrednji cilj je predvsem gospodarski razvoj, ki temelji na velikem skupnem trgu (Urad Vlade RS za informiranje, 2003, str. 4). Sestavlja jo 28 držav članic, znotraj teh pa 276 regij, med katerimi obstajajo precejšnje gospodarske in socialne razlike, vse pa strmijo k skupnemu cilju, čim hitrejšemu razvoju (Evropska Komisija, 2014a). Kohezija pomeni vlaganje v manj razvite regije, te pa črpajo denar iz programov, za katerega so bila finančna sredstva namenjena (Urad vlade RS za komuniciranje, 2007, str. 106).

### **1.1 Lizbonska strategija**

Zaradi izgubljanja konkurenčne prednosti EU pred Združenimi državami Amerike ter vse hitreje razvijajočih se azijskih držav so se leta 2000 v Lizboni voditelji držav članic dogovorili, da EU potrebuje dolgoročno strategijo. EU si je za strateški cilj postavila postati najbolj dinamično in konkurenčno, na znanju temelječe gospodarstvo na svetu, ki ustvarja nova delovna mesta, omogoča gospodarsko rast z večjo socialno kohezijo ter spoštuje in varuje okolje. Manjših sprememb je bila strategija deležna v letih 2001 in 2002, leta 2005 pa je zaradi nezadovoljivega napredka Evropska komisija (v nadaljevanju Komisija) predlagala večje spremembe Lizbonske strategije. Revidirana verzija je ponovno opredelila prioritete in metode za njihovo doseganje, glavna cilja pa sta postala rast in zaposlovanje. Z reformo Lizbonske strategije je bila kot ključni element, ki prispeva k izvajanju strategije, potrjena kohezijska politika. Evropska kohezijska politika je z reformo, ki jo je predlagala Komisija, postala ena glavnih politik EU za uresničitev načrta za rast in delovna mesta. S povečanjem EU na 28 držav članic in s povečanjem razlik med članicami in njihovimi regijami pa se je soodvisnost doseganja ciljev le še povečevala (Aristovnik & Pungartnik, 2010, str. 57).

### **1.2 Kohezijska politika in instrumenti izvajanja**

Kohezijska politika je glavna naložbena politika EU. Predstavlja »skupek aktivnosti, programov in ukrepov države, lokalnih skupnosti in drugih nosilcev interesov na regionalni ravni, koordiniranih in sofinanciranih s strani EU in namenjenih doseganju razvojnih ciljev ob upoštevanju skladnega regionalnega razvoja« (Mrak, 2004, str. 29). Gre predvsem za večletne razvojne programe, katerih cilji so večanje konkurenčnosti gospodarstva, spodbujanje zaposlovanja, razvoj podeželja in prestrukturiranje regij s propadajočo industrijo (Bučar, Karnar, Ciraj, & Kajnc, 2007, str. 17).

Temelji na načelu finančne solidarnosti med državami., kar pomeni, da sredstva za financiranje manj razvitih regij zagotavljajo bolj razvite regije. Solidarnostna pomoč ima pozitiven vpliv za obe strani, za prejemnico pomoči pomeni gospodarsko rast, za razvite države pa večanje trga in s tem večje investicijske možnosti ter prenos tehnologij in know-howa (Bučar et al., 2007, str. 18).

Kohezijska politika tako omogoča vsem regijam, da pripomorejo k večji konkurenčnosti EU. Za izvajanje kohezijske politike in doseganje njenih ciljev skrbijo različni finančni instrumenti, med katere spadajo (Mrak, 2004, str. 34):

- Strukturni skladi,
- Kohezijski sklad,
- Evropska investicijska banka,
- Drugi finančni instrumenti: gre predvsem za Evropski investicijski sklad, ki spodbuja ekonomsko in socialno kohezijo s posojili in jamstvi.

### **1.3 Strukturni skladi EU**

Strukturni skladi so instrument kohezijske politike. To pomeni, da evropska kohezijska politika dodeljuje pomoč v okviru strukturnih skladov. O razdelitvi sredstev strukturnih skladov odloča svet EU na začetku vsakega programskega obdobja, ki se razdelijo po državah in ciljnih pomoči. Območja, ki lahko zaprosijo za pomoč glede na posamezni cilj, določi Komisija v sodelovanju z državo članico. Sredstva strukturnih skladov ne nadomeščajo nacionalnih sredstev, ampak le dopolnjujejo že opredeljena sredstva za razvoj države (Urad vlade RS za komuniciranje, 2007, str. 108).

Za dodelitev sredstev strukturnih skladov morajo države članice Komisiji posredovati programski dokument, iz katerega je vidno, v katere namene bodo denar porabile. Programski dokument je neke vrste razvojni načrt. Vsebuje opis gospodarskega stanja države, razvojne prednostne naloge, strategijo, kako bodo strukturni skladi prispevali k doseganju ciljev, in podrobno opredelitev finančnih sredstev države članice. V primeru, da Komisija programskega dokumenta ne potrdi, država članica ne more črpati sredstev (Urad vlade RS za komuniciranje, 2007, str. 110).

Strukturni skladi, čeprav delujejo z roko v roki, ne predstavljajo enotnega finančnega vira znotraj proračuna EU, ampak se vsak izmed njih ukvarja s posebnim področjem. Njihov namen je predvsem socialni in gospodarski razvoj v posameznih regijah. Strukturne sklade financirajo večletni regionalni razvojni programi, ki jih oblikujejo regije, države članice in Komisija EU kot celota.

Evropska solidarnost se v največji meri izraža skozi štiri strukturne sklade (Mrak, 2004, str. 38):

- Evropski sklad za regionalni razvoj,
- Evropski socialni sklad,
- Evropski kmetijski usmerjevalni in jamstveni sklad ,
- Finančni instrument za usmerjanje ribištva .

Izvajanje politike strukturnih skladov je decentralizirano, vendar mora pri tem država jamčiti, da so pri vseh sofinanciranih projektih izpolnjene vse zahteve EU. Državna uprava mora Komisiji dokazati, da je vzpostavljen sistem izvajanja zanesljiv, saj ima pri izvajanju le vlogo nadzornika (Wostner, 2007, str. 32).

## **1.4 Kohezijski sklad**

Kohezijski sklad je finančni instrument, ki od leta 1994 državam članicam pomaga zmanjševati ekonomska in socialna neskladja in stabilizirati gospodarstvo. Upravičenci do sredstev financiranja iz Kohezijskega sklada EU so posamezne države, sredstva pa gredo za namen okoljskih in prometnih projektov v funkciji uresničevanja evropskih okoljskih direktiv (Klun, 2015, str. 41). Kohezijski sklad financira do 85 % upravičenih izdatkov večjih projektov s področja okoljske in prometne infrastrukture.

Do sredstev kohezijskega sklada so upravičeni (Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko, 2013):

- Okoljski projekti, ki pomagajo dosežati cilje iz Pogodbe evropske skupnosti. Financirajo se lahko projekti s področja ravnanja s komunalnimi odpadki, odvajanja in čiščenja odpadnih voda, oskrbe s pitno vodo, zagotavljanja poplavne varnosti ter na področju učinkovite rabe energije in obnovljive energije;
- Projekti prometne infrastrukture, ki zajemajo gradnjo in razvoj prometne infrastrukture, kot jo opredeljujejo smernice EU.

## **1.5 Evropska investicijska banka**

Evropska investicijska banka, najstarejša finančna ustanova EU s sedežem v Luksemburgu, je bila ustanovljena na podlagi Rimske pogodbe leta 1958. Je v skupni lasti držav EU, ki si kot instrument kohezijske politike prizadevajo uresničiti evropski potencial za delovna mesta in gospodarsko rast, podpreti ukrepe za ublažitev podnebnih sprememb in uveljaviti politike EU zunaj EU. Poslanstvo banke je prispevati k uravnoteženemu in trajnemu razvoju držav članic in v ta namen na neprofitni osnovi dodeljuje predvsem posojila. Banka si izposoja denar na kapitalskih trgih in ga pod ugodnimi pogoji posoja za projekte, ki



podpirajo cilje EU. Finančnih sredstev ne dobiva iz proračuna EU (Ministrstvo za finance, 2015).

Banka sprejema odločitve o najemanju in dajanju posojil na podlagi ocene posameznega projekta ter možnosti, ki jih ponujajo finančni trgi. Podpira projekte, ki pomembno prispevajo k rasti, zaposlovanju, regionalni koheziji in okoljski trajnosti v EU in zunaj nje. Evropska investicijska banka je neodvisno telo in sama odloča o najemanju in dajanju posojil. Sodeluje z drugimi institucijami EU, zlasti z Komisijo, Evropskim parlamentom in Svetom EU (Evropska unija, 2015).

Vsi ti instrumenti kohezijske politike so učinkovit način porabe razpoložljivih sredstev, ki jih EU namenja posameznim državam članicam za uresničevanje zastavljenih ciljev strategije Evropa 2020, ki je glavno vodilo programskega obdobja 2014–2020. Prilagajanje strategije Evropa 2020 od držav članic zahteva vključevanje ciljev EU v nacionalne cilje posamezne države (Evropska komisija, 2010).

Kljub temu, da so dodeljena sredstva v rokah posamezne države članice in da te z njimi samostojno upravljajo v okviru pravil, ki jih določi EU, je poraba sredstev pod stalnim nadzorom nacionalnih in evropskih revizijskih institucij. Sistem revidiranja postopkov pri črpanju evropskih sredstev je zapleten, kar je posledica tega, da je v proces vključeno veliko število organizacij javnega in zasebnega sektorja. Namen revizije je oblikovati mnenje o pravilnosti izvajanja postopkov in ustreznem ukrepanju v primeru nepravilnosti ter da se povrnejo vsa nepravilno porabljen sredstva (Iskra, 2009).

## **1.6 Programsko obdobje 2014–2020**

Z januarjem 2014 se je pričelo novo finančno obdobje 2014–2020. Evropska komisija je predlagala proračun v višini 960 milijard evrov (v nadaljevanju EUR), kar je 34 milijard manj kot v predhodnem obdobju, večji del sredstev pa je namenjen teritorialni koheziji in kmetijski politiki. Za ukrepe kohezijske politike v 28 državah članicah EU za obdobje 2014–2020 je namenjenih 351,8 milijarde EUR, kar je približno tretjina proračuna EU. O razdelitvi finančnih sredstev so se nacionalne vlade pogajale v Svetu EU in čeprav imajo korist od kohezijske politike še vedno vse regije, imajo prednost države in regije, ki zaostajajo v razvoju. Več kot polovica proračuna je namenjena manj razvitim regijam, katerih bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) je nižji od 75 % povprečja. Novi programi v glavnem predstavljajo nadaljevanje programov iz obdobja 2007–2013, s tem da jih v določeni meri združujejo, preoblikujejo in preimenujejo (Evropska komisija, 2014b). Podrobnejša razporeditev sredstev je prikazana v spodnji Tabeli 1.

*Tabela 1: Razporeditev sredstev kohezijske politike EU*

<b>Področje</b>	<b>Znesek (v mrd)</b>
Manj razvite regije (BDP pod 75 % EU povprečja)	179,4
Kohezijski sklad	63,4
Bolj razvite regije (BDP nad 90 % EU povprečja)	56,8
Regije v tranziciji (BDP med 75 % in 90 % EU povprečja)	36
Evropsko teritorialno sodelovanje	9,3
Zaposlovanje mladih	3,2
Ostalo	1,6

*Vir: Evropska komisija, Regionalna politika, 2013*

V novem obdobju 2014–2020 naj se osnovna struktura kohezijske politike ne bi bistveno spemila, njeno izvajanje pa naj se močno usmerilo v izvajanje ciljev strategije Evropa 2020. Komisija predlaga vzpostavitev partnerskega sporazuma med Komisijo in vsako od držav članic, s čimer bi se doseglo večjo usklajenost koriščenja med sredstvi kohezijske politike, Evropskega kmetijskega sklada za razvoj podeželja ter skladov za ribištvo in pomorstvo. S tem bi dosegli tesnejšo povezavo med koriščenjem evropskih sredstev z izvajanjem nacionalnih reformnih programov in programov stabilnosti in rasti ter s tem večjo osredotočenost na doseganje ciljev strategije Evropa 2020 (Slovenian business & research Association, 2016).

### **1.6.1 Strategija Evropa 2020**

Marca 2010 je Komisija objavila strategijo Evropa 2020, kot desetletno strategijo, ki bo temeljila na pametnih tehnologijah, trajnostni naravnosti in socialni vključenosti. Strategija je bila odgovor na finančno krizo, ki se je v Evropi začela leta 2008, in obenem priznanje strateških pomanjkljivosti prejšnjih ukrepov politike EU. Zaradi zmanjševanja javnih sredstev, premagovanja gospodarske krize je bilo s strani EU ugotovljeno, da kohezijska politika zahteva veliko bolj osredotočen in ciljno usmerjen pristop. Do konca leta 2020 naj bi uresničila pet temeljnih ciljev na področjih (Daly & Gonzales, 2013, str. 79):

- zaposlovanja: 75 % zaposlenost aktivnega prebivalstva, starega med 20 in 64 let;
- raziskav in razvoja: 3 % BDP EU za naložbe v raziskave in razvoj;
- podnebnih sprememb in energetske trajnosti: 20 % manj izpustov toplogrednih plinov, 20 % energije iz obnovljivih virov, 20 % večja energetska učinkovitost;
- izobraževanja: manj kot 10 % mladih, ki prezgodaj zapustijo šolanje, vsaj 40 % oseb med 30. in 34. letom z visokošolsko izobrazbo;
- boja proti revščini: vsaj 20 milijonov manj revnih in socialno izključenih prebivalcev.

Kohezijska politika je dejavnost EU, ki krepi njeno socialno in ekonomsko skladnost in s tem zmanjšuje regionalne razlike na območjih EU. V sistem črpanja sredstev pa je kot

polnopravna članica EU od leta 2004 vključena tudi Slovenija (Bučar et al., 2007, str. 10). Državne pomoči se podjetjem dodeljujejo le preko javnih razpisov, podjetje pa kandidira tako, da, če ustreza pogojem, odda prijavo na ustrezen razpis. Vsebina vloge in pogoji, ki jih morajo izpolnjevati prijavitelji so predstavljeni za vsak razpis posebej, osnovna elementa pa sta prijavni list in poslovni načrt, ki ga bomo obravnavali v nadaljevanju (Slovenski podjetniški sklad, 2016a).

## **2 IZVAJANJE KOHEZIJSKE POLITIKE V SLOVENIJI**

Z vstopom Slovenije v EU smo pridobili velike možnosti sodelovanja pri različnih projektih EU. Ti projekti razpisujejo tako nepovratna sredstva kot ugodna posojila za izvedbo najrazličnejših projektov.

### **2.1 Strukturni skladi od leta 1992**

Slovenija se je s strukturno politiko EU seznanjala že vse od osamosvojitve, ko je začela s črpanjem predpristopne pomoči v okviru finančnega instrumenta Phare. Prvotno je bil program namenjen Madžarski in Poljski, ki sta bili kandidatki za članstvo, kasneje pa je začel zajemati vse države kandidatke za članstvo in s tem postal najobsežnejši predpristopni dokument. Njegova pristojnost je bila nuditi finančno pomoč omenjenim državam pri njihovem približevanju EU in jih tako pripraviti na črpanje strukturnih sredstev (Bučar et al., 2007, str. 39). V začetku so bila sredstva programa namenjena predvsem prestrukturiranju gospodarstva, kasneje pa se je vloga programa Phare spreminjala in usmerjala na nova prednostna področja in priprave Slovenije na polnopravno članstvo EU (Mrak, 2004, str. 114). Slovenija je za nacionalni program in programe čezmejnega sodelovanja od leta 1992 do izteka leta 2002 v povprečju prejela okrog 33,6 milijona EUR finančne pomoči letno. Kasneje, od leta 2000 do 2002, je bila vključena v še dva programa finančne pomoči EU, in sicer Ispa in Sapard, s pomočjo katerih je politika spodbujanja regionalnega razvoja dobila nov zagon. Slovenija je za financiranje različnih projektov v sklopu teh dveh programov prejela 161,4 milijona EUR pomoči, 71 milijonov v okviru programa ISPA in 19,4 milijona EUR v okviru programa Sapard (Urad vlade RS za informiranje, 2003, str. 98).

### **2.2 Strukturni skladi danes**

Slovenija v obdobju 2014–2020 razpolaga z okvirno 3,255 milijarde EUR sredstev iz evropskih strukturnih skladov in Kohezijskega sklada, od tega vzhodna Slovenija z 1,26 milijarde EUR, Zahodna Slovenija z 860 milijoni EUR, za projekte prometne in okoljske infrastrukture ter trajnostne rabe energije pa je namenjenih preko 1,06 milijarde EUR (SBRA, 2015). Razlog neenakomerne razdelitve sredstev med vzhodno in zahodno Slovenijo je bruto domači proizvod na prebivalca, ki je na splošno višji v zahodni Sloveniji.

Osrednjeslovenska regija, kot glavna regija in del vzhodne Slovenije, je najbogatejša regija in ustreza 142 % slovenskega povprečja, najrevnejša regija, s 65 % slovenskega povprečja BDP na prebivalca, pa je pomurska regija na vzhodu (Banka Slovenije, 2012).

Razpoložljiva kohezijska sredstva za obdobje 2014–2020 mora Slovenija skrbno usmeriti na tista področja, ki imajo največji vpliv na razvoj in ustvarjanje delovnih mest. Ta področja bodo opredeljena v programskih dokumentih za porabo kohezijskih sredstev, ki bodo izhajali iz Strategije razvoja Slovenije. Že v tej fazi je možno navesti, da naj bi se vsaj 50 % sredstev neposredno usmerilo v spodbujanje gospodarskega razvoja, to je v spodbujanje konkurenčnosti malih in srednje velikih podjetij, krepitev raziskav, tehnološkega razvoja in inovacij ter zaposlovanja mladih (Ministrstvo za infrastrukturo, 2015).

Slovenija je morala pripraviti Operativni program za obdobje 2014–2020, v katerem so predstavljene prednostne osi izbranih prednostnih naložb, kamor bo Slovenija vlagala sredstva evropske kohezijske politike. Glavni namen je doseganje nacionalnih ciljev v okviru strategije Evropa 2020. Dokument je izhodišče za nadaljnja usklajevanja tako na ravni države kot tudi z Komisijo (Evropska unija, 2014).

### **3 PRISTOP K PRIDOBITVI SREDSTEV**

Za prejemnika strukturnih sredstev je pot do dejanskega prejema sredstev zelo dolga, še daljša pa je pot do dejanskega črpanja iz proračuna EU. V administrativne postopke so namreč vključene različne institucije, ki morajo spoštovati evropsko in slovensko zakonodajo (Bučar et al., 2007, str. 45). Razpisi za strukturne sklade so zelo zahtevni, zato od prijavitelja zahtevajo poglobljen pristop pri pripravi prijave, predvsem pa kakovostno pripravljene in dejansko izvedljive projekte. Cel postopek zahteva veliko tehnološkega in ekonomskega znanja in tudi kar nekaj posluha za administracijo. Informacijam o razpisih lahko podjetja sledijo v razglasnem delu Uradnega lista Republike Slovenije, ali pa jih poiščejo na spletnih straneh ministrstev, agencij in skladov.

Prijave in izdelave projekta se podjetje lahko loti samo. Zaradi zapletenosti in zahtevnosti razpisov se jih veliko odloči za pomoč zunanjih strokovnjakov, kar bistveno izboljša možnosti za uspeh prijave. Ključnega pomena ostaja dober projekt, ki ga je podjetje sposobno realizirati in financirati, ne glede na sredstva strukturnih skladov.

#### **3.1 Razpis in razpisna dokumentacija**

Izvedba razpisa poteka v skladu z zakonsko natančno določenimi roki. Najprej mora biti razpis objavljen, po preteku roka za prijavo mora končni upravičenec pregledati prispete prijave in nato obvestiti prijavitelje o odločitvi, nato pa sledi podpis pogodbe. V fazi izvedbe razpisa ne gre izključiti možnih zapletov, kot so pritožba neizbranih prijaviteljev, nezadostno število prijavljenih in s tem preostanek nerazporejenih sredstev ali pa nejasnosti v razpisu.

Šele v trenutku podpisa pogodbe med končnim upravičencem in prejemnikom sredstev je za prejemnika gotovo, da ima zagotovljena strukturna sredstva. Celoten postopek odobritve sredstev v večini primerov traja dlje od predvidenega začetka izvedbe projekta. To pomeni, da mora prejemnik za dejansko izvedbo določenih aktivnosti zalagati svoj denar, kar pa je za mnoga podjetja prevelik zalogaj (Bučar et al., 2007, 45).

### **3.2 Prijava podjetja Ventilator d.o.o. na razpis P1 TIP 2015**

Prijavo podjetja na javni razpis za pridobitev evropskih sredstev bom prikazala na primeru podjetja Ventilator d.o.o., ki se je v prijavi na razpis P1 TIP 2015. Podjetje Ventilator d.o.o. se je v sklopu razpisa za pridobitev sredstev evropskega sklada odločilo za nakup nove tehnološke opreme, ki bi jim omogočala izdelavo novega izdelka. Z nakupom bi obenem posodobili tudi obstoječo proizvodnjo.

V letu 2015 je Slovenski podjetniški sklad (v nadaljevanju Sklad) na podlagi potrjenega programa »Program instrumentov finančnega inženiringa za MSP v Republiki Sloveniji – PIFI za obdobje 2009–2013« objavil javni razpis P1 TIP 2015 – Garancija sklada za bančne kredite s subvencijo obrestne mere. Javni razpis je pridobil soglasje Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo.

Predmet razpisa so bile garancije Sklada za bančne kredite s subvencijo obrestne mere, ki jih je razpisal Sklad v sodelovanju za različnimi bankami. Za ta razpis je bilo v letu 2015 največ povpraševanja, kar je posledica tega, da je bilo v ta namen ponujenih tudi največ sredstev (Slovenski podjetniški sklad, 2016c).

Namen razpisa je bilo spodbujanje podjetij za izvedbo projektov, ki omogočajo konkurenčno uveljavljanje na trgu, izboljšanje tržnega položaja ter širitev dejavnosti in izboljšanje financiranja obratnih sredstev v težjih gospodarskih razmerah. Ugodnost kredita je izražena v nižji obrestni meri, ročnosti kredita in možnosti koriščenja moratorija pri vračilu kreditov. Garancija Sklada predstavlja povečano možnost pridobitve kredita za tista podjetja, ki nimajo zadostnih jamstev za zavarovanje bančnega kredita ali za podjetja, ki želijo del svojih jamstev sprostiti za nov investicijski cikel. Skupna višina razpisanih sredstev za izdajanje garancij je bila največ do 30.000.000 EUR (Slovenski podjetniški sklad, 2015).

#### **3.2.1 Pogoji za kandidiranje**

Na razpis so se lahko prijavila mikro, mala in srednje velika podjetja (v nadaljevanju MSP), ki se kot pravna ali fizična oseba ukvarjajo z gospodarsko dejavnostjo in so organizirana kot gospodarske družbe, samostojni podjetniki posamezniki, zadruga in zavodi. V okvir MSP so po tem razpisu sodila podjetja, ki imajo vsaj enega in manj kakor 250 zaposlenih, prav tako imajo letni promet, ki ne presega 50 milijonov EUR in/ali letno bilančno vsoto, ki ne presega 43 milijonov EUR (Slovenski podjetniški sklad Slovenije, 2015).

Projekt, s katerim se je vlagatelj lahko prijavil na razpis, je moral izpolnjevati naslednje pogoje:

- Ohranjanje zaposlenih do zaključka projekta. Projekt se mora zaključiti najkasneje do 31.12.2017;
- Izboljšati tehnološko opremljenost in delovne pogoje podjetja z vidika povečanja prihodka in dobička podjetja ali dodane vrednosti na zaposlenega;
- Imeti zaprto finančno konstrukcijo in zagotovljeno likvidnost za dobo trajanja kredita,
- Projekt je moral biti realiziran v Republiki Sloveniji.

Višina upravičenih stroškov projekta ni bila omejena. Kredit, za katerega se je odobrila garancija in subvencija obrestne mere, se je lahko porabil za:

- materialne investicije, ki pomenijo stroške nakupa nove tehnološke opreme, nakupa zemljišč, stroške komunalnega in infrastrukturnega opremljanja zemljišč, stroške gradnje in/ali nakupa objekta;
- nematerialne investicije, ki pomenijo prenos tehnologije v obliki nakupa patentiranih pravic, licenc, znanja in nepatentiranega tehničnega znanja;
- obratna sredstva.

Predmet investicije mora podjetje ohraniti v območju regije vsaj dve leti po odobritvi kredita, ne sme biti prodan ali oddan v najem tretjim osebam (Slovenski podjetniški sklad, 2015).

### **3.2.2 Postopek prijave**

Za sodelovanje na javnem razpisu je moralo podjetje v predpisanem roku na sedež Sklada predložiti pisno vlogo za največ en projekt. Najprej je moralo podjetje pri poslovni banki zaprositi za ugoden kredit, ki je bil zavarovan z garancijo Sklada. V kolikor banka prouči kreditojemalca in njegov projekt pozitivno, izda pozitivni bančni sklep s kreditnimi pogoji. Naslednja faza se je odvijala na Skladu, kjer je komisija vlogo pregledala z vidika popolnosti in pravno formalne ustreznosti. Sledil je strokovni pregled s točkovanjem po merilih, ki so sestavni del razpisne dokumentacije.

Projekt je moral biti utemeljen v poslovnem načrtu podjetja, ki je zajemal predstavitev podjetja, dosedanje in bodoče poslovanje. Prav tako je bilo potrebno predstaviti učinke, ki bodo omogočali spremljanje rezultatov. Učinke zaposlovanja je bilo potrebno konkretizirati v številu delovnih mest ter stroške zaposlenih tudi upoštevati v finančnih projekcijah. Podjetje je moralo natančno predstaviti terminski načrt izvajanja projekta in zaprto finančno konstrukcijo, ki bo omogočila kvalitetno in realno izvedbo projekta.

Vlagatelji so bili obveščeni o odločitvi najkasneje v roku 60 dni od roka za predložitev vlog. Na podlagi pozitivnega sklepa o izdaji garancije Sklada za bančne kredite s subvencijo

obrestne mere je Sklad s podjetjem Ventilator d.o.o. podpisal pogodbo o izdaji garancije, podjetje pa je z banko podpisalo kreditno pogodbo in uredilo zavarovanje kredita. Sklad spremlja učinke pomoči z vidika pozitivnega poslovanja (ohranitev delovnih mest, dodana vrednost) tudi po zaključku projekta (Slovenski podjetniški sklad, 2015).

Glede na zgoraj omenjene pogoje za sodelovanje na razpisu so v podjetju Ventilator d.o.o. videli velike možnosti za uspeh, saj je njihova naložba v novo tehnološko opremo ustrezala vsem glavnim pogojem.

### **3.3 Teoretična izhodišča poslovnega načrta**

Poslovni načrt je pisni dokument, ki ga pripravi podjetnik in opisuje vse pomembne zunanje in notranje dejavnike, ki na kakršenkoli način vplivajo na začetek nekega nova posla. Pogosto gre za izdelavo skupka analiz in načrtov, ki zahtevajo ogromno znanja z različnih področij, kot so finance, proizvodnja, trženje, prodaja in kadri (Antončič, Hisrich, Petrin, & Vahčič, 2002, str. 186).

S poslovnim načrtom podjetniki načrtujejo svojo poslovno aktivnost od ideje do končnega rezultata, bodisi pred pričetkom novega posla oziroma pri nadaljevanju in razvoju obstoječega posla. Temeljni razlog je zagotavljanje kapitala, saj tako banke kot skladi tveganega kapitala zahtevajo pisno opredelitev podjetniške priložnosti. Hkrati podjetnik s poslovnim načrtom natančno oceni poslovno zamisel, njene prednosti in slabosti in se tako izogne napakam, ki bi lahko nastale (Vahčič, Bučar, Drnovšek, & Logar, 2000, str. 1).

V poslovnem načrtu bom sledila specifični strukturi pisanja poslovnega načrta, kot jo v knjigi Osnovne podjetništva predlagajo avtorji Drnovšek, Stritar in Vahčič (2005), z manjšimi odstopanji, saj bo poslovni načrt prilagojen podjetju in namenu, za katerega se izdeluje.

## **4 POSLOVNI NAČRT PODJETJA VENTILATOR d.o.o.**

Kot sem že omenila, je poslovni načrt pri pridobivanju nepovratnih sredstev obvezna priloga. Strokovnjaki se na podlagi prebranega poslovnega načrta in točkovnikov odločajo, ali je prijavitelju odobrijo sredstva ali ne.

Poslovni načrt, ki se pripravlja za pridobivanje sredstev prek javnih razpisov, je napisan izključno v ta namen in ima že v naprej določene oziroma priporočene sestavine. Treba je zelo dobro izdelati opis produkta ali storitve, analizo trženja in finančno analizo. Nekateri razpisi zahtevajo tudi rezultate v določenem časovnem obdobju, sicer mora prejemnik sredstev te vrniti (Poslovni načrt v socialnem podjetništvu, 2016).

Podjetje Ventilator d.o.o. se je prijavilo na razpis Sklada, in sicer P1 TIP 2015 – Garancija sklada za bančne kredite s subvencijo obrestne mere. Glavni razlog prijave je sofinanciranje nakupa nove tehnološke opreme, s pomočjo katerega bi, poleg posodobitve obstoječe proizvodnje, podjetje lahko pričelo s proizvodnjo novega izdelka, ki so ga razvili v podjetju.

Predmet naložbe, ki je predmet prijave na P1 TIP 2015, je sofinanciranje obratnih sredstev v višini 200.000 EUR na 36 mesecev, od tega 6 mesecev moratorija na odplačevanje glavnice. Nakup nove tehnološke opreme je za podjetje Ventilator d.o.o. nujen pogoj za doseganje ciljev in sledenje viziji. Ukrep P1 TIP 2015 predstavlja učinkovitejše zapiranje finančne konstrukcije in omogočanje nadaljnje konkurenčnosti podjetja.

V nadaljevanju sledijo štirje sklopi poslovnega načrta. Ti sklopi so opis podjetja, v katerem je opisano sedanje in bodoče poslovanje podjetja. Sledi poglavje predmet poslovnega načrta, v katerem je opredeljena naložba v novo tehnološko opremo, ki je glavni razlog prijave podjetja Ventilator d.o.o. na javni razpis. V tem delu je opisan tudi izdelek, prosto tekoči ventilator, ki so ga razvili v podjetju in ga bodo začeli izdelovati po izvedbi naložbe. Naložba bo poleg proizvodnje novega izdelka omogočala tudi posodobitev obstoječega poslovanja. Na koncu sta poglavji tržna analiza in finančne projekcije podjetja, v katerih je zajet plan za naslednja štiri leta poslovanja.

## **4.1 Opis podjetja**

Podjetje Ventilator d.o.o., s sedežem v Radomljah, je uspešno proizvodno-storitveno podjetje. Ustanovljeno je bilo 05.03.2011. Lastnik in direktor Janez Zrak, strojni tehnik, je s samostojno dejavnostjo začel že daljnega leta 2007 kot samostojni podjetnik, prej pa je kot vodja programa ventilatorjev delal v podjetju Klimat d.o.o. V začetku so izvajali storitve montaže, servisiranja prezračevalnih in hladilnih sistemov, kmalu pa so uvedli tudi lastno proizvodnjo določenih kovinskih izdelkov iz pločevine za uporabo v sistemih klimatizacije. Proizvodna dejavnost sedaj predstavlja večinsko dejavnost.

Izdelujejo komponente za vgradnjo v sisteme klimatizacije, kot so dušilne kulise, eliminatorji vodnih kapljic, izolatorji vibracij in drugi kovinski pločevinasti izdelki za vgradnjo v sisteme klimatizacije. Izdelki so večinoma narejeni iz kovine, manjši deli predstavljajo plastični deli, ki jih kupujejo.

Storitve predstavljajo 5 % vseh prihodkov od prodaje. Izvajajo storitve, kot so servis na prezračevalnih in hladilnih sistemih ter montaža klimatskih naprav in solarnih sistemov.

S svojimi izdelki želijo zadovoljiti potrebe po kvalitetnih sistemih in delih za prezračevanje in klimatizacijo objektov. Kupcem želijo ponuditi kvalitetne, energetske varčne in cenovno dostopne sisteme in sestavne dele. Za zaposlene bodo poskušali zagotoviti stabilno, ustvarjalno delovno okolje, z nadaljnjim vključevanjem v lokalno okolje pa želijo povečati



tudi družbeno odgovornost.

Želijo postati proizvodno-storitveno podjetje na področju sistemov prezračevanja in klimatizacije z do 20 zaposlenimi. Podjetje je v letu 2015 večino prihodkov ustvarilo z domačimi kupci, izvoz pa je v tem letu predstavljal 7 %. V naslednjih letih želijo delež izvoza povečati na 50 % vseh prihodkov.

Planirajo rast prihodkov iz prodaje in povečanje prihodkov. To naj bi dosegli s povečevanjem deleža izdelkov iz lastne proizvodnje, delež storitev, ki je že sedaj le na nivoju cca. 5 % pa bo še padal. Servis na prezračevalnih in hladilnih sistemih, montažo klimatskih naprav ter solarnih sistemov bodo nudili le na domačem trgu. V drugi polovici leta 2016 bodo uvedli nove izdelke, prosto tekoče ventilatorje, ki jih bodo prodajali pretežno v tujini. Prodaja novih izdelkov bo omogočala rast prodaje, prav tako se jim bo povečala tudi prodaja ostalih izdelkov, saj bomo lahko tako nudili bolj celovito ponudbo različnih komponent. Razvoj in uvajanje novih izdelkov in storitev bo njihov stalni proces, saj drugače ne bodo mogli zagotoviti planirane rasti. Predvsem načrtujejo rast neposrednega izvoza. Obseg celotne proizvodnje bo po novi investiciji in uvedbi novih izdelkov porasel. Nadaljnja racionalizacija obstoječih tehnoloških postopkov bo prednostna naloga. V proizvodnji bodo namenjali veliko pozornost organizaciji za doseg dogovorjenih rokov dobave. Investirali bodo v novo tehnološko opremo za izdelavo novih izdelkov prosto tekočih ventilatorjev. Razvoj bo šel na eni strani v smeri še bolj izpopolnjenih izdelkov iz lastne proizvodnje, na drugi strani pa v razvoj novih, cenejših postopkov izdelave in posledično čim nižjih proizvodnih stroškov. Stalno bodo iskali možnosti za razvoj novih izdelkov.

#### **4.1.1 Organizacija, vodstvo, zaposleni**

Podjetje Ventilator d.o.o. ima trenutno 10 zaposlenih in vsak izmed njih ima točno določeno delo, ki ga opravlja. Organizacijska struktura je funkcijsko matrična in je sestavljena iz štirih enovitih struktur. Vse te strukture se med seboj povezujejo, da lahko skupaj tvorijo zloženo strukturo. Znotraj podjetja se opravljajo vse bistvene funkcije, povezane s poslovanjem podjetja.

Direktor Janez Zrak v podjetju skrbi za vodenje celotnega poslovanja, poleg tega pa skrbi tudi za trženje in nabavo. Polega direktorja sta za pridobivanje novih strank in vodenje komercialnega poslovanja zaposlena še dva delavca. Za pravne in računovodske storitve skrbi žena Janeza Zraka, Angela, ki ji pomaga tajnica, ki je zadolžena za administracijo. Vodja proizvodnje, strojni tehnik, v podjetju vodi proizvodnje delavce, v podjetju so štirje, vsi skupaj pa razvijajo nove izdelke.

Na kadrovskem področju bodo zaradi uvedbe novega izdelka zaposlovali nove delavce. Zaposlili bodo razvojnika konstrukterja, za katerega je zahtevana vsaj VII. stopnja izobrazbe, smeri strojništvo, ki bo opravljal dela razvoja in konstruiranja izdelkov. Kasneje

bodo zaposlili še delavca kot operaterja na cnc strojih. Za to delovno mesto je zahtevana IV. ali V. stopnja izobrazbe. Obe zaposlitvi so planirali do konca leta 2015. Sezonske potrebe po delovni sili bodo premoščali s pogodbenim in študentskim delom. Morebitne odhode trenutno zaposlenih bodo nadomestili z novimi zaposlitvami.

#### **4.1.2 Lokacija in prostori podjetja**

Poslovanje poteka v najetih prostorih površine 1.000 m<sup>2</sup> na Kamniški 24 v Radomljah. Poslovni prostori ustrezajo vsem predpisom in zajemajo pisarne v zgornjem delu in proizvodnji del v spodnjem delu. Prostori so urejeni sistematično in pregledno, da zaposleni pri delu dosegajo visoko učinkovitost in kakovost.

#### **4.1.3 Zaloga, poslovne terjatve, poslovne obveznosti**

Zalog na dan 31.12.2014 je bilo za 32.497 EUR in to v celoti le zalog materiala. Zaradi padca cen pločevine v letu 2014 so nekaj tega materiala kupili tudi na zalogo. Zalog gotovih proizvodov ni bilo, saj so izvršili vse odpreme.

Na dan 31.12.2014 so imeli kratkoročne poslovne terjatve do kupcev v višini 504.938 EUR, na dan 31.12.2013 pa je bilo stanje terjatev do kupcev 529.045 EUR. Stanje terjatev do kupcev se je tako relativno zmanjšalo oz. izboljšalo, saj so v letu 2013 povečali prihodke od prodaje glede na preteklo leto 2013 za 9,6 %. Večjih plačilnih težav s kupci v letu 2014 ni bilo. Kupci so plačevali od 30 do 120 dni od odpreme. Z največjim dobaviteljem, Hidria Imp Klima d.o.o., posle tudi kompenzirajo, saj je tudi njihov kupec. To se je v teh časih, ko vlada velika plačilna nedisciplina, pokazalo kot velika prednost.

Stanje kratkoročnih poslovnih obveznosti na dan 31.12.2014 je bilo za 399.317 EUR, na dan 31. 12. 2010 pa 500.756 EUR. Tako so dejansko zmanjšali obseg obveznosti do dobaviteljev glede na povečanje obsega poslovanja v letu 2014 glede na 2013. Dolgoročnih poslovnih obveznosti do dobaviteljev niso imeli.

**Kapital** podjetja je bil na dan 31.12.2014 189.790 EUR na dan 31.12.2013 pa je znašal 109.891 EUR. Kapital se od ustanovitve povečuje, saj poslujejo z dobičkom, kar v podjetju Ventilator d.o.o. pričakujejo tudi v prihodnje.

#### **4.1.4 Ustreznost prijave na razpis podjetja Ventilator d.o.o.**

Vse prispele vloge, ki izpolnjujejo pogoje razpisa, ocenjuje razpisna komisija. Le ti imajo določene kriterije, ki so objavljeni v razpisni dokumentaciji. Največje možnosti pridobitev državne pomoči imajo podjetja s pridobljenim najvišjim številom točk.

Glavni kriteriji, po katerih se ravna razpisna komisija, so povezani z ustvarjanjem gospodarskih učinkov, kot so (Slovenski podjetniški sklad, 2016d):

- povečanje dodane vrednosti na zaposlenega,
- povečanje prodaje izven trga Republike Slovenije,
- donosnost poslovanja, razvoj in uvajanje novih produktov,
- število novih delovnih mest.

Podjetje Ventilator d.o.o. ustreza vsem pogojem razpisne dokumentacije. Naložba v novo tehnološko opremo bo po mnenju vodstva prinesla zgoraj omenjene gospodarske učinke in s tem je upravičeno do evropskih sredstev.

## **4.2 Predmet poslovnega načrta**

Podjetje Ventilator d.o.o. je v letu 2015 prišlo do točke, ko obstoječe kapacitete in tehnologija ne omogočajo več pokritja povpraševanja na slovenskem, predvsem pa na tujem trgu. Zaradi navedenega se je vodstvo podjetja odločilo za naložbo v novo tehnološko opremo. Investirali bodo v novo tehnološko linijo, katere sestavni deli so:

- Hidravlični prebijalni stroj Euromac, model Mtx Flex 6: nudi široke možnosti uporabe v delovnih operacijah prebijanja pločevine in odlične izkoristke v obratovanju. Za prebijanje se uporabljajo namenska orodja, ki jih je na voljo okoli 60. Nova povečana dimenzija delovnega prostora omogoča, da naprava deluje pri višjih hitrostih, kar zagotavlja višjo stabilnost in delovno natančnost stroja;
- Upogibni stroj TruBend 3100: novo serijo strojev Trubend 3000 zaznamujejo številne inovacije, kot sta pregledno in lahko razumljivo krmilje s sistemom za prepoznavanje več dotikov in možnost uporabe celotne dolžine upogiba brez omejitev. Zaradi svojih visokih hitrosti osi je to najhitrejši upogibni stroj v svojem razredu;
- Nakladalno razkladalna naprava Mtx Flex: pomožni del hidravličnega stroja za prebijanje. Naprava s pomočjo robota naklada in razklada pločevinaste plošče na mizo hidravličnega prebijalnega stroja in iz nje;
- Rotacijska miza za sestavljanje rotorjev za ventilatorje.

Podjetje je v preteklosti izpolnilo vse zastavljene cilje in doseglo pozitivne učinke poslovanja. Vodstvo in zaposleni se zavedajo, da uspeh ni samoumeven in je za dobro delovanje tudi v prihodnje potrebno imeti postavljene konkretne cilje in načrte. Nadaljnji razvoj podjetja bo moral zagotoviti hitrejšo izdelavo izdelkov, povečanje dobička in dohodka podjetja ter dodatno vrednost na zaposlenega.

Cilji v neposredni povezavi z naložbo so:

- uvajanje novih izdelkov,
- zagotavljanje likvidnih sredstev za izvedbo komercializacije razvojno raziskovalnih projektov,
- nižji stroški poslovanja,
- povečanje prihodkov,
- povečanje izvoza,
- povečanje konkurenčnosti podjetja.

#### 4.2.1 Ocena učinkovitosti naložbe in pričakovani učinki

Naložba v novo tehnološko linijo bo imela takojšnje pozitivne učinke na poslovanje podjetja. V primeru izvedbe naložbe bo podjetje Ventilator d.o.o. doseglo zastavljene cilje in tako ostalo uspešno na dolgi rok, kar je prikazano v Tabeli 2.

*Tabela 2: Primerjava obstoječega postopka z investicijo*

	<b>Obstoječe poslovanje indeks</b>	<b>Po investiciji 2017</b>
Dodana vrednost na zaposlenega	100	<b>179</b>
Prihodki od prodaje	100	<b>146</b>

#### Vrednost naložbe in viri financiranja

Celotna vrednost naložbe v novo tehnološko linijo, ki bi podjetju Ventilator d.o.o. omogočala posodobitev proizvodnje in proizvodnjo novih izdelkov, prosto tekočih ventilatorjev, znaša 265.000 EUR. Finančni viri naložbe so prikazani v Tabeli 3.

Z realizacijo naložbe bo podjetje uvedlo nove izdelke, utrdilo položaj na trgu in povečalo tržni delež. Prav tako bo ostalo okolju prijazno podjetje, ki je usmerjeno k potrebam naročnikov.

*Tabela 3: Viri financiranja naložbe*

<b>Viri financiranja</b>	<b>Vrednost v EUR</b>	<b>Struktura v %</b>
Lastna sredstva	65.000	24,53
Subvencija	200.000	75,47
<b>Skupaj</b>	<b>265.000</b>	<b>100</b>

*Vir: Ventilator d.o.o., Podatki o poslovanju 2011-2015.*

## **Tržni potencial**

Trg je v porastu in se še razvija. Trend povpraševanja vedno bolj raste v smeri ekološke ozaveščenosti in s tem posledično teži k uporabi izdelkov, ki imajo pri manjši porabi energije večjo učinkovitost. Največji porast povpraševanja je zaznati na področju industrijskega prezračevanja, saj podjetje ob izbiri energetske varčnega prezračevanja ne le ohranja in varuje naravo, ampak tudi finančno veliko prihrani. Ekološka ozaveščenost je vedno večja tudi med gospodinjstvi, tako imenovana eko gradnja, h kateri so v veliki meri pripomogle subvencije evropskih sredstev.

Na ta način podjetje Ventilator d.o.o. v svoji naložbi v novo tehnološko opremo in s tem izdelavi novih prosto tekočih ventilatorjev vidi velik tržni potencial, saj so prosto tekoči ventilatorji zasnovani v skladu z evropskimi direktivami Eco-design. Podrobnejši opis izdelka in pomena direktive sta opisana v nadaljevanju.

### **4.2.2 Poslovni proces**

Proizvodnja poteka v naslednjih fazah: izdelava tehnične skice – izdelava Cnc programa s pomočjo računalnika – nastavitev orodij in programa na stroju – izdelava prototipnega kosa – izmera prototipa in primerjava glede na mere v tehnični dokumentaciji. V primeru, da je prototip skladen s skico, se prične serijska proizvodnja. Nato sledita kontrola izdelkov in odprema z montažo. Za proizvodnjo potrebujejo tehnološko opremo, kot so Cnc prebijalni stroji, Cnc krivilni stroji in druga drobna orodja, programsko opremo za tehnično risanje ter merilne inštrumente in viličarja. Vsi izdelki ustrezajo veljavnim standardom na tem področju in so opremljeni z izjavo o skladnosti.

### **4.2.3 Opis izdelka prosto tekoči ventilator**

Gre za izdelek, ki se vgrajuje v prezračevalne in klimatske komore. Prosto tekoči ventilatorji se najbolj uporabljajo zaradi cenovne konkurenčnosti in zaradi enostavne vgradnje, saj so narejeni iz manj elementov. Zavzemajo tudi manj prostora v sistemih, kar je pomembno, saj je tako potreba po krajših komorah, kar zopet poceni celotni sistem prezračevanja oziroma klimatizacije. Sestavljen je iz kovinskih pločevinastih kosov in elektromotorja. Izdelek ima večji izkoristek pri manjši porabi energije, zato je primeren za uporabo v napravah, ki delujejo skladno z evropskimi direktivami Eco-design 2016 in prihajajočo 2018.

Povpraševanje po učinkovitih izdelkih za zmanjšanje porabe energije se v svetu z leta v leto povečuje. Zakonodaja EU, s tako imenovano Eco-design direktivo, je učinkovito orodje za izboljšanje energetske učinkovitosti proizvodov. Direktiva vsebuje predpise, ki od proizvajalcev zahtevajo zmanjšano porabo energije in ostalih negativnih vplivov na okolje, ki se pojavljajo v celotnem življenjskem ciklu izdelkov. Tako pomaga odpraviti najmanj učinkovit izdelek s trga in s tem bistveno prispeva k ciljem strategije Evropa 2020 za

energetsko učinkovitost. Prav tako podpira industrijsko konkurenčnost ter spodbuja inovacije. V skladu s to direktivo so bili sprejeti izvedbeni ukrepi, ki določajo zahteve za zasnovo izdelkov, ki rabijo energijo (Energap, 2015). Uvedba novih izdelkov pomeni razširitev prodajnega asortimenta in tudi možnost povečanja prodaje ostalih izdelkov.

### 4.3 Tržna analiza

Podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo kovinskih izdelkov, so v Sloveniji številna, zato je bistvenega pomena, da mikro podjetja, kot je podjetje Ventilator d.o.o., poskrbijo za prilagodljivost in odzivnost na spremembe na trgu. To v praksi pomeni čim hitrejšo in kvalitetno izdelavo izdelkov, za katere na trgu obstaja povpraševanje.

Problem slabšega konkurenčnega položaja, ki izhaja iz pomanjkanja visoko strokovno usposobljenih kadrov ter nizke konkurenčnosti slovenskih podjetij v primerjavi z Vzhodno Evropo, kjer so stroški dela občutno nižji, saj je povprečna letna neto plača leta 2014 v Romuniji znašala 4.147 EUR, v Sloveniji pa 11.926 EUR (Eurostat, 2014), poskušajo podjetja reševati s tehnološko posodobitvijo, izobraževanjem in boljšo informacijsko strukturo.

#### 4.3.1 Analiza panoge

Delujejo v kovinsko predelovalni panogi, znotraj tega pa na področju prezračevanja in klimatizacije. Šifra glavne dejavnosti je C28.250 – Proizvodnja hladilnih in prezračevalnih naprav, razen za gospodinjstva.

Slovenska kovinska industrija se uvršča v vrh nosilnih dejavnosti predelovalne industrije tako po prihodku kot po izvozu. Panoge kovinske industrije predstavljajo v prihodku 31 %, v izvozu 31 %, v številu zaposlenih 34 %, ustvarijo pa 30 % dodane vrednosti vseh predelovalnih dejavnosti (Gospodarska zbornica Slovenije, 2016).

Tako za panogo kot za to specializirano področje je bila vse do pojava krize značilna velika rast povpraševanja. Zaradi vse večjih potreb po klimatizaciji in prezračevalnih sistemih tudi v starejših objektih je kljub manjšemu številu projektov v novogradnjah še vedno primeren obseg poslovanja, ki je od ustanovitve vseskozi rasel, kar je prikazano v Tabeli 4.

*Tabela 4: Podatki o poslovanju 2011–2014*

	2011	2012	2013	2014
<b>Prihodki iz prodaje v EUR</b>	250.455	915.580	1.537.083	1.684.802
<b>% domačega trga</b>	100	78,97	59,01	92,94
<b>% tujega trga</b>	0	21,03	40,99	7,06

se nadaljuje

*Vir: Ventilator d.o.o., Podatki o poslovanju 2011–2015.*

Tabela 5: Podatki o poslovanju 2011–2014 (nad.)

	2011	2012	2013	2014
Število zaposlenih na dan 31. 12.	0,46	3	6	9
Zaposleni na dan 31. 12. v obr. urah	1	3	8,76	9,05

Vir: Ventilator d.o.o., Podatki o poslovanju 2011–2015.

## 4.3.2 Analiza kupcev

### 4.3.2.1 Izdelki za sisteme klimatizacij

Glavni potencialni trg je zaradi stroškov transporta v premeru 1000 km od lokacije podjetja. Določeni izdelki so veliki, voluminozni in strošek transporta na izdelek je relativno visok, za daljše relacije tudi do 20 % celotne prodajne vrednosti.

Gre za ozko tržno nišo, za katero se predvideva določen obseg kvalitetnega povpraševanja zaradi naslednjih vzrokov:

- segrevanje okolja in večja potreba po klimatizacijah,
- varčevanje z energijo (vsi energetske varčni objekti zahtevajo vsaj sisteme prezračevanja),
- spodbujanje države in EU po varčnih sistemih,
- zakonske zahteve po sistemih prezračevanja.

V preteklosti je bila zaradi velike gradbene aktivnosti zelo velika rast na tem tržnem segmentu. Danes je teh novogradenj manj, je pa vedno več obstoječih objektov, ki vgrajujejo sisteme klimatizacije. Trg je konkurenčen, še posebej pri enostavnih izdelkih, malo pa je proizvajalcev zahtevnejših izdelkov, zlasti zahtevnejših ventilatorjev. Vstop na trg je za novega proizvajalca zelo težek. Gre za zelo specializirano področje, ki zahteva predvsem posebna znanja in izkušnje. Kupci pričakujejo popolno prodajno podporo s tehničnim svetovanjem, čim krajšo dobavo, ustreznost izdelkov vsem veljavnim predpisom, sledenje tehničnemu napredku in seveda ugodno razmerje med ceno in kvaliteto.

Ciljni kupci izdelkov za sisteme klimatizacije so:

- Specializirana podjetja za montažo prezračevalnih sistemov in zahtevnejših sistemov klimatizacije, ki želijo čim bolj kompletno ponudbo vseh izdelkov na enem mestu. Pomembni so dobavni roki, zelo hiter odzivni čas. Veliko povprašujejo po nestandardnih izdelkih oziroma izdelkih po naročilu. S takimi podjetji se lahko navežejo dolgoročnejsi poslovni odnosi. So relativno dobri plačniki, plačilni roki pa so daljši. Naročila so po projektu in v večjih serijah, gibljejo se od 200–20.000 EUR;

- Specializirana trgovska podjetja z deli za sisteme prezračevanja in klimatizacije, ki jim je zelo pomembna cena in naročajo tam, kjer lahko dobijo najbolj konkurenčno ceno. Zahtevajo celotno tehnično podporo, zelo kratke roke, fleksibilnost. Občasno naročajo izdelke v manjših serijah, tudi unikate po naročilu. Naročajo konstantno in določen obseg poslovanja lahko predvidevajo. Plačujejo z zamiki, del plačil se kompenzira. Naročila so v vrednostih 20–20.000 EUR;
- Proizvajalci drugih komplementarnih izdelkov za prezračevanje in klimatizacijo, ki jim je njihov program le dopolnitev. Ta segment kupcev bi lahko za njih bil zelo zanimiv pri širitvi na tuje trge.

Za nove izdelke, prosto tekoče ventilatorje, veljajo vse značilnosti, kot so navedene za celoten program izdelkov za prezračevanje in klimatizacijo.

Vsi kupci želijo svetovanje pri izbiri opreme za njihove potrebe. Glede osveščenosti so zelo različni, zato je potrebno imeti širok asortiment izdelkov tako z vidika kvalitete kot tudi z vidika cene. Pomemben je hiter dobavni rok. Prav tako kupci zahtevajo izjavo o skladnosti izdelkov z vsemi predpisi na tem področju.

#### 4.3.2.2 Storitve

Trg za ta program je za njih Slovenija. Lahko bi bile tudi druge, zlasti okoliške države, a to ni v njihovi strategiji poslovanja. Gre za nudenje celovite storitve, od svetovanja do montaže. Na trgu je trenutno situacija takšna, da imajo kupci že narejene projekte in jim bolj podrobno tehnično svetujejo, katere dele oziroma naprave uporabiti za celoten sistem. Konkurenca postaja vse ostrejša, zlasti cenovna. Vstop na trg je relativno enostaven, saj je veliko majhnih projektov, ki jih lahko izvajajo tudi posamezniki oziroma manjša podjetja. Kupci zahtevajo visoko kvaliteto in kompletno storitev.

Ciljni kupci storitev so:

- Gradbeni inženiringi, ki jim je zelo pomembna kvaliteta. Navežejo se na preizkušene dobavitelje. Želijo celovito storitev, od svetovanja do montaže. Za vsak projekt ponavadi iščejo več ponudb. Naročajo projektno, vrednost naročil je 5.000–100.000 EUR, odvisno od velikosti objekta;
- Gradbena podjetja, ki so podobna gradbenim inženiringom, le plačilna disciplina je slabša;
- Javna komunalna podjetja, pri katerih so zelo pomembni osebna povezava, poznanstva ter kvaliteta in spoštovanje dogovorjenih rokov. Plačila so zadovoljiva, plačajo v dogovorjenem roku. Vrednost naročil je manjša;
- Investitorji poslovnih objektov so podobni komunalnim podjetjem, vendar so pri teh pa so pomembne tudi reference;
- Upravitelji stavb, pri katerih je zelo pomemben hiter odziv. Gre bolj za storitve



vzdrževanja. Naročila so majhna, plačila pa redna.

### **4.3.3 Analiza poslovnega okolja**

Pri analizi poslovnega okolja se bom osredotočila na mikro okolje podjetja, ki neposredno vpliva na poslovanje podjetja in njegove rezultate. Analizo sem opravila na podlagi panožnega in družbenega okolja, pri čemer sem si pomagala s podatki različnih medijev ter informacijami zaposlenih v podjetju Ventilator d.o.o. in njihovih poslovnih partnerjev.

#### **4.3.3.1 Analiza konkurence**

Največja proizvajalka izdelkov za sisteme klimatizacije in s tem prosto tekoče ventilatorje je Nemčija. Tam so nekateri proizvajalci z več stoletno tradicijo. Med večjimi proizvajalci prosto tekočih ventilatorjev sta podjetje EBM Papst GmbH in Ziehl Abbeg SE. Značilna je visoka kvaliteta ventilatorjev, s tem pa posledično tudi visoka cena. Obseg proizvodnje je velik, čakalne dobe za naročila pa daljše. Prednost podjetja Ventilator d.o.o. pred podjetji EBM Papst GmbH in Ziehl Abbeg SE je v večji fleksibilnosti in prilagajanju kupcem, predvsem stalnim. Poleg fleksibilnosti bodo lahko, zaradi nižjih stroškov dela, ponudili nižjo ceno proizvoda, ob predpostavki, da kvaliteta ostane na nivoju nemške. Nova tehnološka oprema bo omogočala proizvodnjo tako manjše količine proizvodov kot tudi večje serije.

Trg Italije je na področju prezračevanja zelo konkurenčen. Tam je veliko proizvajalcev in tudi trgovcev. Eden večjih proizvajalcev prosto tekočih ventilatorjev je podjetje T.G.T Srl s sedežem v okolici Bologne. Kvaliteta njihovih proizvodov je nižja, v primerjavi z nemškimi podjetji. Zaradi tehnološko izpopolnjenih proizvodnih linij in velikih serij pa so pri določenih izdelkih cenovno ugodnejši. Ker so zaradi večje konkurence bolj prilagodljivi potrebam kupcem, bi v podjetju Ventilator d.o.o. kot svojo konkurenčno prednost izpostavili predvsem kvaliteto, ob cenovno enakem izhodišču, ter kratke dobavne roke.

V Avstriji so cene relativno visoke, sprejemljivi so tudi daljši dobavni roki. Lokalnih proizvajalcev je zelo malo. Vezani so tudi na nemške proizvajalce. Eden večjih proizvajalcev je Lufttechnik GmbH, ki pa zaenkrat še ne proizvaja prosto tekočih ventilatorjev, kakršne bodo proizvajali v podjetju Ventilator d.o.o.

Trgi bivše Jugoslavije imajo velik potencial rasti. Največji konkurent je hrvaško podjetje Končar – elektroindustrija d. d., s sedežem v Zagrebu in predstavništvi v Sarajevu in Beogradu. Imajo širok asortima lastnih proizvodov s področja energetike, med njimi tudi ventilatorjev. V ponudbi pa nimajo prosto tekočih ventilatorjev, kar omogoča podjetju Ventilator d.o.o. lažji vstop in širitev prodaje na trg bivše Jugoslavije. Ostali lokalni proizvajalci nimajo tako širokega prodajnega asortimenta, ga pa dopolnjujejo z zunanjimi dobavami. Na trgu nastopajo tako specializirana podjetja za montažo kot tudi specializirana trgovska podjetja. Cene so relativno visoke, saj je prisotnih veliko izdelkov nemških

proizvajalcev. Konkurenčna prednost je predvsem v ceni. Konkurenčno prednost bodo gradili s čim bolj široko ponudbo izdelkov na enem mestu ter z uvedbo novih izdelkov prosto tekočih ventilatorjev, ki bodo novi na trgu. Njihova konkurenčna prednost bo ostala majhnost in s tem fleksibilnost, sposobnost hitrega odzivnega časa in prilagajanja posebnim zahtevam kupcev.

#### 4.3.3.2 SWOT analiza

Na podlagi analize notranjih in zunanjih dejavnikov poslovanja podjetja Ventilator d.o.o. ocenjujem, da bo imelo podjetje naslednje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti pri naložbi v novo tehnološko opremo.

*Tabela 6: SWOT analiza podjetja Ventilator d.o.o. za naložbo v novo tehnološko opremo*

<p style="text-align: center;"><b>Prednosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fleksibilnost</li> <li>• lasten razvoj, nov konkurenčni izdelek</li> <li>• kakovost izdelka</li> <li>• dolgo poznavanje tehnologije</li> <li>• dobra prodajna podpora</li> <li>• zagotovljena frekvenca stalnih strank</li> <li>• nižje cene od konkurentov</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Slabosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• majhno podjetje</li> <li>• omejena finančna sredstva</li> <li>• visoki začetni stroški investicije</li> <li>• začetna neprepoznavnost podjetja v tujini</li> <li>• počasen prodor na trg</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Priložnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• novi tehnološki postopki</li> <li>• prodaja na novih tujih trgih</li> <li>• izdelovanje izdelkov z večjo dodano vrednostjo</li> <li>• povečanje prepoznavnosti podjetja</li> <li>• utrditev položaja na trgu</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Nevarnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• finančna nedisciplina</li> <li>• poglobljanje krize</li> <li>• hitre spremembe na področju novih tehnologij</li> <li>• pojav nove, učinkovitejše tehnologije</li> <li>• preferiranje domačih blagovnih znamk v tujini</li> <li>• spreminjanje želja in potreb kupcev</li> <li>• vstop novih konkurentov</li> <li>• nedoseganje zastavljenih ciljev</li> <li>• zvišanje cen dobaviteljev</li> </ul>

#### 4.3.3.3 Dobavitelji

V letu 2014 so v podjetju realizirali celotno nabavo blaga, materiala in storitev v višini 1.322.217 EUR, z osnovnimi sredstvi (+ 112.898 EUR) pa 1.435.115 EUR, skupaj s 164 domačimi in tujimi dobavitelji. Za proizvodnjo izdelkov so glavne surovine jeklena pločevina in razni potrošni materiali. Pomembna postavka v nabavi je tudi najem proizvodnih prostorov. Veliko nabavljajo od njihovega največjega domačega kupca IMP Klima d.o.o. in posle kompenzirajo (Ventilator d.o.o., 2015).

V prihodnosti ne planirajo iskanja novih dobaviteljev, ampak se bodo osredotočili na boljše

pogoje poslovanja pri obstoječih domačih dobaviteljih, tako cenovne kot tudi dobavne.

## **4.4 Načrt trženja**

Vodstvo podjetja preko svojih poslovnih partnerjev spremlja dogajanje v panogi tako na domačem kot tudi na tujih trgih. Zaveda se, da so načrtovanje, hitra odzivnost ter novi proizvodi in nove dejavnosti ključnega pomena za dolgoročen uspeh podjetja. V sklopu raziskav podjetje spremlja velikost trga, razvoj konkurentov, potrebe poslovnih partnerjev in potencialnih kupcev ter razvoj v panogi sami.

### **4.4.1 Politika izdelkov**

V prihodnosti planirajo rast prihodkov od prodaje zlasti na programu izdelkov, program storitev pa se bo ob povečanem prometu relativno zmanjševal. Program izdelkov za sisteme klimatizacije in prezračevanja bodo začeli še intenzivneje tržiti v tujini. Servis na prezračevalnih in hladilnih sistemih, montažo klimatskih naprav ter solarnih sistemov, torej storitve, bodo nudili le na domačem trgu, saj bi nudenje teh storitev na tujih trgih pomenilo bistveno povečanje podjetja in velika kapitalska vlaganja. Stalno bodo spremljali vse standarde na našem področju in zagotavljali izjave o skladnosti za vse izdelke. V letu 2017 načrtujejo tudi pridobitev standarda ISO 9001/2008. Na programu komponent za sisteme prezračevanja in klimatizacije bodo uvedli novo linijo prosto tekočih ventilatorjev, ki so jih razvili več tipov. Prodaja novih izdelkov bo omogočala rast prodaje, prav tako jim bo povečala prodajo tudi ostalih izdelkov, saj bomo tako lahko nudili bolj celovito ponudbo različnih komponent. Stalno bodo iskali možnosti za uvedbo novih izdelkov v proizvodno-prodajni program podjetja. Izdelke iz lastne proizvodnje bodo glede na povpraševanje dopolnjevali tudi s komplementarnimi izdelki, s katerimi trgovali bodo tudi glede na konkretna povpraševanja.

### **4.4.2 Prodajne poti**

Načrtujejo aktivno politiko pridobivanja kupcev na tujih trgih. Kot prednostne trge so si v naslednjih petih letih zadali trge bivše Jugoslavije, zlasti Hrvaško, Avstrijo, Dansko, Nemčijo, Italijo. Strateški cilj je doseči minimalno 30 % neposredni izvoz do leta 2018.

Na tujih trgih bodo tržili program izdelkov za prezračevanje in klimatizacijo. V začetku bodo prednostno obdelovali ciljno skupino – specializirana trgovska podjetja ter proizvajalce podobnih izdelkov, ki bi jim program pomenil dopolnitev njihovega prodajnega programa. S slednjimi bodo iskali tudi povezave v obratni smeri in z njihovimi izdelki dopolnjevali lasten prodajni program.

V Sloveniji bodo še naprej nudili oba programa, torej poleg izdelkov iz lastne proizvodnje tudi storitve.

### **4.4.3 Cenovna politika**

Politiko cen bodo oblikovali za vsak trg posebej na osnovi natančne tržne analize. Pri določanju cen bodo gledali, da bo cena dovolj nizka, da bo omogočala prodor na trg, in hkrati dovolj visoka, da bodo pokrivali vse stroške in dosegali dobiček. Oblikovali jih bodo po bruto principu s sistemom rabatov glede na ciljno skupino in s sistemom količinskih rabatov. Pri plačilnih rokih bodo poskušali dolgoročno dosegati maksimalno 60-dnevni rok.

### **4.4.4 Tržno komuniciranje**

Gre za industrijski marketing, zato aktivnih nastopov na sejmih ne planirajo. Za njih je najpomembnejša osebna prodaja s telefonskim komuniciranjem in z osebnimi obiski na terenu. Obiskovali bodo specializirane sejme v tujini, tudi zaradi iskanja novih potencialnih strank v tujini. Oglaševali bodo v posebnih tematskih prilogah na temo prezračevanja in klimatizacije, preko katerih bodo tudi opozarjali kupce na novosti.

Posodobili bodo tudi internetno stran, kjer bodo strankam nudili tehnično podporo. Posebno pozornost bodo namenili podpori projektantom. Prav bolj intenzivna prisotnost izdelkov že v fazi projektiranja bo pomenila osnovo za večji obseg prodaje, saj se veliko investitorjev drži izdelkov, specificiranih v gradbeni projektni dokumentaciji.

## **4.5 Terminski plan**

Ključne aktivnosti v procesu prijave na javni razpis in s tem pridobivanja garancije sklada za bančne kredite s subvencijo obrestne mere bodo potekale v časovnem obdobju enega leta, in sicer:

- priprava projektne dokumentacije,
- izdelava poslovnega načrta,
- oddaja vloge za javni razpis,
- nove zaposlitve,
- zaključek razpisa,
- pridobitev sklepa,
- nakup nove tehnološke opreme,
- začetek proizvodnje novega izdelka.

Podrobnejši grafični terminski plan je prikazan v Prilogi 1.

## **4.6 Opis kritičnih tveganj in problemov**

Za realizacijo načrtovane naložbe v novo tehnološko opremo ni razvidnih posebnih tveganj. Na makro ravni bi izpostavila le birokratske težave, ki se lahko pojavijo s strani izvajalcev razpisa in posledično celoten postopek pridobitve sredstev traja dlje od pričakovanega. Na mikro ravni bi se lahko pojavila tveganja, ki bi lahko nastala v povezavi z dobavitelji, ki bi podjetje ob zvišanju cen spravili v dražji proces proizvodnje oziroma bi podaljšali čas izdelave ob iskanju novih.

## **4.7 Finančne projekcije podjetja Ventilator d.o.o.**

Na finančnem področju načrtujejo najem dolgoročnega kredita za izvedbo dela investicije, v prihodnje pa računajo tudi na pridobitev nepovratnih sredstev na področju inovacije. Prav tako bodo najeli kratkoročni kredit za financiranje obratnih sredstev za lažjo komercializacijo in širitev poslovanja. Pri preučevanju poslovanja podjetja Ventilator d.o.o. v predhodnem obdobju, sem ugotovila, da podjetje dosega zmerno prodajo in pozitivni poslovni izid. Pri branju finančnih projekcij se je potrebno zavedati, da gre predvsem za predvidevanja in oceno poslovanja v prihodnjih štirih letih.

Glede na trend povpraševanja po izdelkih za klimatizacijo in prezračevanje, predvidevam, da se bo povpraševanje po tovrstnih izdelkih le še povečevalo. Zaradi nakupa nove tehnološke opreme bo v podjetju v prihodnje izdelava le teh hitrejša in bolj kakovostna. Zato pričakujem, da bodo lahko sprejeli več naročil, kar bi pomenilo več prihodkov. Obenem pa bi znižali stroške celotnega proizvodnega procesa, saj izdelovanje določenih komponent izdelkov ne bi bilo potrebno več naročati pri kooperantih. Nova tehnologija bo omogočala tudi boljši izkoristek materiala.

### **4.7.1 Kazalniki poslovanja**

Kazalniki poslovanja prikazujejo:

- rast bruto dodane vrednosti v letu 2018 glede na leto 2014 za 404.502 EUR,
- čisti prihodki od prodaje so v letu 2014 znašali 1.684.802 EUR in se bodo leta 2018 predvidoma povečali na 2.540.000 EUR,
- čisti dobiček je v letu 2014 znašal 79.899 EUR, v letu 2018 pa bo predvidoma ustvarjenega za 229.750 EUR čistega dobička.

Dobiček bo reinvestiran v nadaljnji razvoj podjetja, razvoj človeških virov, nakup potrebne opreme, širjenje dejavnosti in izobraževanje. Z izvedbo naložbe bo podjetje razširilo svojo

dejavnost, uvedlo nove izdelke, omogočilo dodatni prihodek podjetja, utrdilo svoj položaj na trgu, predvsem pa ustvarilo pogoje za odprtje novih delovnih mest.

*Tabela 7: Kazalniki poslovanja podjetja Ventilator d.o.o.*

<b>Kazalniki poslovanja</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	doseženo	plan	plan	plan	plan
1. Število zaposlenih delavcev	9	12	12	12	12
2. Čisti prihodki od prodaje v EUR	1.684.802	2.270.000	2.380.000	2.465.000	2.540.000
3. Čisti dobiček (+) izguba (-) v EUR	79.899	162.284	191.237	212.108	229.750
4. Dodana vrednost v EUR	279.352	509.410	640.760	664.515	683.845
5. Dodana vrednost na zaposlenca	30.868	48.133	53.397	55.376	56.987
6. Stopnja finančne varnosti	23,57	20,79	31,36	41,89	51,17
7. Donosnost kapitala	43,62	46,98	35,63	28,33	23,48
8. Donosnost sredstev	10,28	9,77	11,17	11,87	12,01
9. Dolgoročno finančno ravnovesje	0,19	0,39	0,45	0,51	0,56
10. Delež prihodkov, ustvarjenih izven EU	3,93	3,08	3,36	3,45	3,54
11. Delež prihodkov, ustvarjenih izven RS	7,06	29,52	30,67	31,03	31,10
12. Višina neto obratnega kapitala	117.339	424.992	570.343	730.356	940.786
13. Kratkoročna sredstva	623.364	1.100.810	1.259.546	1.444.200	1.677.029
14. Kratkoročne obveznosti	506.025	675.818	689.203	713.845	736.243

*Povzeto in prirejeno po Ventilator d.o.o., Podatki o poslovanju 2011–2015*

#### **4.7.2 Bilanca stanja prihodnjega poslovanja**

Bilanca stanja podjetja Ventilator d.o.o. obsega prikaz sredstev in obveznosti do virov sredstev. Celotna bilanca stanja predhodnega in prihodnjega poslovanja je prikazana v Prilogi 2.

*Tabela 8: Bilanca stanja prihodnjega poslovanja podjetja Ventilator d.o.o.*

<b>Postavka na dan 31.12.</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	plan	plan	plan	plan
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	560.406	451.881	343.357	235.389
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	1.100.109	1.258.845	1.443.499	1.676.328
V. Denarna sredstva	349.900	455.163	611.739	819.773
C. KRATKOROČNE AČR SREDSTVA	701	701	701	701
A. KAPITAL	345.437	536.674	748.782	978.532
B. REZERVACIJE IN DPČR	84.240	257.050	202.430	147.810
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	555.721	228.500	122.500	49.833
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	674.151	687.536	712.178	734.576
D. KRATKOROČNE PČR	1.667	1.667	1.667	1.667
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	1.661.216	1.711.427	1.787.557	1.912.418

### 4.7.3 Izkaz poslovnega izida prihodnjega poslovanja

Izkaz poslovnega izida prikazuje prihodke in odhodke ter njihovo razliko, ki je lahko dobiček ali izguba. Podjetje Ventilator d.o.o. planira povečanje dobička v naslednjih štirih letih za več kot 40 %, kar je prikazano v Tabeli 9. Celoten izkaz poslovnega izida preteklega in bodočega poslovanja je prikazan v Prilogi 3.

*Tabela 9: Izkaz poslovnega izida prihodnjega poslovanja podjetja Ventilator d.o.o.*

Postavka v EUR	2015	2016	2017	2018
	plan	plan	plan	plan
A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	2.270.000	2.380.000	2.465.000	2.540.000
B.KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	2.270.000	2.434.620	2.519.620	2.594.620
C. POSLOVNI ODHODKI	2.070.201	1.708.860	1.770.105	1.825.775
D. DOBIČEK/IZGUBA IZ POSLOVANJA	199.799	235.791	259.545	279.432
E. FINANČNI ODHODKI	4.276	5.385	3.993	2.625
F. CELOTNI DOBIČEK/IZGUBA	195.523	230.406	255.552	276.807
G. DAVEK IZ DOBIČKA	33.239	39.169	43.444	47.057
H. ČISTI DOBIČEK/IZGUBA	162.284	191.237	212.108	229.750

## SKLEP

Slovenija je z vstopom v Evropsko unijo pridobila pravico koriščenja sredstev Evropske kohezijske politike ter s tem prevzela odgovornost za oblikovanje politike, ki bo vplivala na razvoj gospodarstva. V sistem črpanja ni vključena država kot celota, ampak njene posamezne regije. Država lahko le spodbuja razvoj regij, za lasten razvoj pa so odgovorne regije same. Podjetja, ki so del teh regij, morajo imeti jasno vizijo, kako lahko napredujejo in se naprej razvijajo na visoko razvitem evropskem trgu. Razvoj je vedno tesno povezan z vlaganji oziroma finančnimi sredstvi. Za uspešno črpanje bo morala strukturna politika postati pomemben del gospodarske politike, saj bodo le na ta način podjetja vedno bolj ozaveščena o možnosti pridobitve sredstev in bodo tako sredstva v polni meri izkoriščena, kar vodi k večjemu razvoju celotne države.

Črpanje evropskih sredstev pa je vse prej kot enostavno. Pojavijo se težave z vidika pridobivanja informacij o razpisih, priprave razpisne dokumentacije in tudi izvajanja in spremljanja projekta. Podjetja zato največkrat poiščejo pomoč pri podjetjih, ki se ukvarjajo izključno s pripravo tega. V primeru, da želi podjetje kandidirati na javnem razpisu za pridobivanje sredstev evropske kohezijske politike, mora izpolnjevati tudi veliko različnih kriterijev poslovanja ter biti obenem sposobno finančno izpeljati celotno investicijo, saj sredstva prejme šele po zaključku razpisa.

Vsaka nova naložba predstavlja za podjetje velik izziv, ki pa ga ponavadi spremlja tudi veliko tveganj in omejitev. Ravno zaradi tega je pred kakršnokoli naložbo priporočljivo, če

ne skoraj nujno, pripraviti poslovni načrt. Sama izdelava načrta zahteva veliko znanja z različnih področij poslovanja, rezultati pa nam pokažejo, ali je naložba smiselna ali ne.

Na podlagi izdelanega poslovnega načrta, ki sem ga izdelala v skladu z navodili javnega razpisa, lahko ocenim, da je bila naložba podjetja Ventilator d.o.o. smiselna, hkrati pa tudi osnova za nadaljnjo rast podjetja. Podjetje bo le na ta način sposobno ponuditi kvalitetne izdelke in storitve, ki so edina pot do dolgoročnega obstoja in konkurenčnosti.



## LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B., Hirsch, R. D., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: Založba GV.
2. Aristovnik, A., & Pungartnik, A. (2010). *Uresničevanje ciljev Lizbonske strategije na regionalni ravni EU in Slovenija*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
3. Balent, L. (2009). *Primerjalna analiza prejemnikov sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj (ESRR) za Investicije v turistično infrastrukturo v obeh finančnih obdobjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Banka Slovenije. (2012). *Regional disparities in Slovenia*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu <https://www.bsi.si/library/includes/datoteka.asp?DatotekaId=4696>
5. Bučar, M., Karnar P., Ciraj A. M., & Kajnč, S. (2007). *Strukturni skladi v Sloveniji - zadostno izkoriščen vir?* Ljubljana. Hermina Krajnc.
6. Daly, G., & Gonzales, A. 2013. Key indicators for territorial cohesion and spatial planning: The reform of EU cohesion policy and the new role of spatial indicators. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu <http://iclr.org/wp-content/uploads/2011/08/Borderlands-TerritorialCohesionKITCA-SP-DalyGonzalez.pdf>
7. Drnovšek, M., Stritar, R., & Vahčič, A. (2005). *Osnove podjetništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Energap. (2015). *Eco-design direktiva*. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.energap.si/?mod=aktualno&action=viewOne&ID=34>
9. Eurostat. (2014). *Statistic explained*. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Annual\\_net\\_earnings,\\_2014\\_\(EUR\)\\_YB15.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Annual_net_earnings,_2014_(EUR)_YB15.png)
10. Evropska komisija. (2010). *Evropa 2020*. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1\\_SL\\_ACT\\_part1\\_v1.pdf](http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_SL_ACT_part1_v1.pdf)
11. Evropska komisija. (2013). *Regionalna politika*. Najdeno 25. avgusta 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/funding/available-budget/](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/available-budget/)
12. Evropska komisija. (2014a). *Upravičenosti kohezijske politike 2014–2020*. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sl/policy/how/is-my-region-covered/](http://ec.europa.eu/regional_policy/sl/policy/how/is-my-region-covered/)
13. Evropska komisija. (2014b). *Deset vprašanj o kohezijski politiki*. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sl/faq/#10](http://ec.europa.eu/regional_policy/sl/faq/#10)
14. Evropska unija. (2014). *Evropski strukturni in investicijski skladi*. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.eu-skladi.si/kohezija-do-2013/2014-2020/operativni-program-za-obdobje-2014-2020>
15. Evropska unija. (2015). *Evropska investicijska banka*. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu [http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/eib/index\\_sl.htm](http://europa.eu/about-eu/institutions-bodies/eib/index_sl.htm)
16. Gospodarska zbornica Slovenije. (2016). *Predstavitev kovinske industrije*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu [https://www.gzs.si/zdruzenje\\_kovinske\\_industrije/vsebina/Predstavitev-kovinske-industrije](https://www.gzs.si/zdruzenje_kovinske_industrije/vsebina/Predstavitev-kovinske-industrije)

17. Iskra, S. (2009). *Evropska kohezijska politika in možnosti črpanja EU sredstev*. Koper: Fakulteta za management.
18. Klun, M. (2015). *Pravni vidiki kohezijskega sklada EU*. Ljubljana: Javno podjetje uradni list Slovenije, d.o.o.
19. Ministrstvo za finance. (2015). *Delovanje Evropske investicijske banke*. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.mf.gov.si/si/delovna\\_podrocja/mednarodni\\_financni\\_odnosi/mednarodno\\_sodelovanje/evropska\\_investicijska\\_bank\\_a\\_eib/](http://www.mf.gov.si/si/delovna_podrocja/mednarodni_financni_odnosi/mednarodno_sodelovanje/evropska_investicijska_bank_a_eib/)
20. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2014). *Utemeljitev opredelitve ključnih prioritet in okvirnega razreza sredstev za programsko obdobje 2014–2020*. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/EKP/Prioritete\\_in\\_razrez\\_sredstev\\_\\_splet\\_131122.pdf](http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/EKP/Prioritete_in_razrez_sredstev__splet_131122.pdf)
21. Ministrstvo za infrastrukturo. (2015). *Operativni program za izvajanje evropske kohezijske politike*. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.energetika-portal.si/dokumenti/strateski-razvojni-dokumenti/operativni-program-za-izvajanje-evropske-kohezijske-politike/>
22. Mrak, M. (2004). *Kohezijska politika Evropske unije*. Ljubljana: Samozaložba.
23. *Poslovni načrt v socialnem podjetništvu*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.socialni-inovatorji.si/knjiga/socialno-podjetnistvo/47-poslovni-nacrt-v-socialnem-podjetnistvu>
24. Prečič, A. (2011, 7. september). Slovenija na lestvici konkurenčnosti podla za 12 mest. *Finance*. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/323022?cctest&>
25. Slovenian business & research Association. (2015). *Položaj Slovenije v novem finančnem okviru*. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.sbra.be/sites/default/files/polozaj\\_slovenije\\_v\\_novem\\_financnem\\_okviru.pdf](http://www.sbra.be/sites/default/files/polozaj_slovenije_v_novem_financnem_okviru.pdf)
26. Slovenian business & research Association. (2016). *Kohezijska politika*. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu [http://www.sbra.be/sites/default/files/kohezijska\\_politika.pdf](http://www.sbra.be/sites/default/files/kohezijska_politika.pdf)
27. Slovenski podjetniški sklad. (2015). *Razpisna dokumentacija*. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetniskisklad.si/images/razpisi/p12015.pdf>
28. Slovenski podjetniški sklad. (2016a). *Prijava na javni razpis z uradno vlogo prijavitelja*. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetniskisklad.si/sl/pomoc-uporabnikom/koristne-informacije-o-prijavi-na-razpis/kaj-mora-podjetnik-vedeti-o-koriscenju-drzavnih-pomoci-sklada/prijava-na-javni-razpis-z-uradno-vlogo-prijavitelja-2>
29. Slovenski podjetniški sklad. (2016b). *Javni razpis: P1 plus 2016 – garancije sklada za bančne kredite s subvencijo obrestne mere*. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetniskisklad.si/images/razpisi/razpisi2016/javnirazpisp1plus.pdf>
30. Slovenski podjetniški sklad. (2016c). *Najpogostejša splošna vprašanja*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetniskisklad.si/sl/pomoc-uporabnikom/koristne-informacije-o-prijavi-na-razpis/najpogostejsa-splosna-vprasanja>

31. Slovenski podjetniški sklad. (2016d). *Ocenjevanje vlog*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.podjetniskisklad.si/sl/pomoc-uporabnikom/koristne-informacije-o-prijavi-na-razpis/kaj-mora-podjetnik-vedeti-o-koriscenju-drzavnih-pomoci-sklada/ocenjevanje-vlog>
32. Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. (2007). *Evropski sklad za regionalni razvoj*. Najdeno 4. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.eu-skladi.si/kohezija-do-2013/skladi/predstavitev-skladov/evropski-sklad-za-regionalni-razvoj>
33. Služba Vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. (2013). *Kohezijski sklad*. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.eu-skladi.si/kohezija-do-2013/skladi/predstavitev-skladov/kohezijski-sklad>
34. Statistični urad Republike Slovenije. (2014). *Kako pomembna je vloga malih in srednje velikih podjetij v Sloveniji?* Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=6537>
35. Urad Vlade RS za informiranje. (2003). *Slovenija in evropska unija o pogajanjih in njihovih posledicah*. Ljubljana: Urad Vlade RS za informiranje.
36. Urad Vlade RS za informiranje. (2007). *Slovenija v Evropski uniji*. Ljubljana: Urad Vlade RS za informiranje.
37. Vahčić, A., Bučar, B., Drnovšek, M., & Logar, N. (2000). *Osnove podjetništva, priročnik za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Ventilator d.o.o. (2015). *Podatki o poslovanju 2011–2015* (interno gradivo). B.k.: Ventilator d.o.o.
39. Wostner, P. (2007). *Kako do denarja EU*. Ljubljana: Založba GV.



## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Terminski plan podjetja Ventilator d.o.o. ....	1
Priloga 2: Bilanca stanja preteklega in prihodnjega poslovanja podjetja Ventilator d.o.o....	2
Priloga 3: Izkaz poslovnega izida preteklega in prihodnjega poslovanja podjetja Ventilator d.o.o. ....	4





**Priloga 1: Terminski plan podjetja Ventilator d.o.o.**

*Tabela 1: Terminski plan podjetja Ventilator d.o.o.*

	<b>I 2015</b>	<b>II 2015</b>	<b>III 2015</b>	<b>IV 2015</b>	<b>I 2016</b>	<b>II 2016</b>	<b>III 2016</b>	<b>IV 2016</b>
<b>Priprava razpisne dokumentacije</b>								
<b>Izdelava poslovnega načrta</b>								
<b>Oddaja vloge za javni razpis</b>								
<b>Nove zaposlitve</b>								
<b>Zaključek razpisa</b>								
<b>Pridobitev sklepa</b>								
<b>Nakup nove tehnološke opreme</b>								
<b>Začetek proizvodnje novih izdelkov</b>								

**Priloga 2: Bilanca stanja preteklega in prihodnjega poslovanja podjetja Ventilator d.o.o.**

*Tabela 2: Bilanca stanja preteklega in prihodnjega poslovanja podjetja Ventilator d.o.o.*

<b>Postavka na dan 31.12.</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	<b>doseženo</b>	<b>plan</b>	<b>plan</b>	<b>plan</b>	<b>plan</b>
<b>A. DOLGOROČNA SREDSTVA</b>	153.708	560.406	451.881	343.357	235.389
Neopredmetena sredstva in DPČR	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960
1. Dobro ime					
2. Ostala neopredmetena sredstva	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960
3. Dolgoročne aktivne časovne razmejitve					
<b>II. Opredmetena osnovna sredstva</b>	151.748	558.446	449.921	341.397	233.429
1. Zemljišče					
2. Poslovni prostori/zgradba					
3. Oprema, vozila, mehanizacija	149.619	557.203	449.278	341.354	233.429
4. Računalniki in oprema	1.843	1.243	643	43	
5. Drugo					
III. Naložbene nepremičnine					
IV. Dolgoročne finančne naložbe					
V. Dolgoročne poslovne terjatve					
VI. Odložene terjatve za davek					
<b>B. KRATKOROČNA SREDSTVA</b>	622.663	1.100.109	1.258.845	1.443.499	1.676.328
I. Sredstva za prodajo					
II. Zaloge	32.497	22.886	23.614	24.457	25.221
III. Kratkoročne finančne naložbe	42.048				
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	519.661	727.323	780.069	807.303	831.334
V. Denarna sredstva	28.457	349.900	455.163	611.739	819.773
<b>C. KRATKOROČNE AČR</b>	701	701	701	701	701
<b>SREDSTVA</b>	777.072	1.661.216	1.711.427	1.787.557	1.912.41
<b>A. KAPITAL</b>	183.153	345.437	536.674	748.782	978.532
I. Vpoklicani kapital	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
II. Kapitalske rezerve					
III. Rezerve iz dobička	8.078	8.078	8.078	8.078	8.078
IV. Presežek iz prevrednotenja					
V. Preneseni čisti dobiček/zguba	94.312	167.575	329.859	521.096	733.204
VI. Čisti dobiček/izguba	73.263	162.284	191.237	212.108	229.750
<b>B. REZERVACIJE IN DPČR</b>	84.240	84.240	257.050	202.430	147.810
1. Rezervacije	84.240	84.240	84.240	84.240	84.240
2. Dolgoročne PČR			172.810	118.190	63.570
<b>C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI</b>	3.654	555.721	228.500	122.500	49.833
I. Dolgoročne finančne obveznosti	3.654	555.721	228.500	122.500	49.833
II. Dolgoročne poslovne obveznosti		458			
III. Odložene obveznosti za davek					

se nadaljuje

*Tabela 2: Bilanca stanja preteklega in prihodnjega poslovanja podjetja Ventilator d.o.o.  
(nad.)*

<b>Postavka na dan 31.12.</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	<b>doseženo</b>	<b>plan</b>	<b>plan</b>	<b>plan</b>	<b>plan</b>
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	504.358	674.151	687.536	712.178	734.576
I. Obveznosti za odtujitev					
II. Kratkoročne finančne obveznosti					
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	502.064	674.151	687.536	712.178	734.576
D. KRATKOROČNE PČR	1.667	1.667	1.667	1.667	1.667
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	777.072	1.661.216	1.711.427	1.787.557	1.912.418

**Priloga 3: Izkaz poslovnega izida preteklega in prihodnjega poslovanja podjetja Ventilator d.o.o.**

*Tabela 3: Izkaz poslovnega izida preteklega in prihodnjega poslovanja podjetja Ventilator d.o.o.*

Postavka v Eur	2014	2015	2016	2017	2018
	doseženo	plan	plan	plan	plan
A. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	1.684.802	2.270.000	2.380.000	2.465.000	2.540.000
I. Čisti prihodki na domačem trgu	1.565.867	1.600.000	1.650.000	1.700.000	1.750.000
II. Čisti prihodki na trgu EU	52.657	600.000	650.000	680.000	700.000
III. Čisti prihodki na trgu izven EU	66.278	70.000	80.000	85.000	90.000
B. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI	2.358		54.620	54.620	54.620
C. KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA	1.687.160	2.270.000	2.434.620	2.519.620	2.594.620
D. POSLOVNI ODHODKI	1.647.250	2.070.201	1.708.860	1.770.105	1.825.775
I. Stroški blaga, materiala in storitev	1.322.217	1.675.590	1.708.860	1.770.105	1.825.775
1. Nabavna vrednost blaga					
2. Stroški porabljenega materiala	1.082.967	1.430.100	1.475.600	1.528.300	1.576.041
2.1. Stroški surovin in materiala	1.010.686	1.361.736	1.475.600	1.528.300	1.576.041
2.2. Stroški pomožnega materiala	45.967	61.933	64.934	67.253	69.300
2.3. Stroški nadomestnih delov	1.891	2.548	2.671	2.767	2.851
2.4. Drugi stroški materiala	24.423	32.906	34.501	35.733	36.820
2.5. Popravek vrednosti		-29.023	-54.230	-56.166	-56.634
3. Stroški storitev	239.250	245.490	233.260	241.805	249.734
3.1. Stroški promocijskih aktivnosti	6.679	10.000	12.000	14.000	16.000
3.2. Izdelava proizvodov	75.416	79.450	59.500	61.625	63.550
3.3. Stroški prevoznih storitev	8.539	11.350	11.900	12.325	12.710
3.4. Stroški vzdrževanja	3.838	4.540	4.760	4.930	5.084
3.5. Stroški najemnin	37.447	38.000	38.000	38.000	38.000
3.6. Stroški drugih storitev	107.331	102.150	107.100	110.925	114.390
II. Stroški dela	207.981	261.448	296.445	296.445	296.445
1. Stroški plač	140.660	209.256	237.266	237.266	237.266
2. Stroški pokojninskih zavarovanj	12.449				
3. Stroški drugih zavarovanj	10.241				
4. Drugi stroški dela	44.631	52.193	59.179	59.179	59.179
III. Odpisi vrednosti, amortizacija	31.461	48.163	108.525	108.525	107.968
1. Neopredmetena sredstva					
2. Opredmetena sredstva	31.461	48.163	108.525	108.525	108.525
2.1. Poslovni prostori/zgradba					
2.2. Oprema, vozila, mehanizacija	28.716	47.277	107.925	107.925	107.925
2.3. Računalniki z opremo	1.002	600	600	600	43
2.4. Drugo	1.743	286			
IV. Drugi poslovni odhodki	85.591	85.000	85.000	85.000	85.000
E. DOBIČEK/IZGUBA IZ POSLOVANJA	39.910	199.799	235.791	259.545	279.432
F. FINANČNI PRIHODKI	6				

se nadaljuje

*Tabela 3: Izkaz poslovnega izida preteklega in prihodnjega poslovanja podjetja Ventilator d.o.o. (nad.)*

<b>Postavka v Eur</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	<b>doseženo</b>	<b>plan</b>	<b>plan</b>	<b>plan</b>	<b>plan</b>
G. FINANČNI ODHODKI	1.082	4.276	5.385	3.993	2.625
H. DRUGI PRIHODKI	52.063				
I. DRUGI ODHODKI					
J. CELOTNI DOBIČEK/IZGUBA	90.897	195.523	230.406	255.552	276.807
K. DAVEK IZ DOBIČKA	10.998	33.239	39.169	43.444	47.057
L. ODLOŽENI DAVKI					
M. ČISTI DOBIČEK/IZGUBA	79.899	162.284	191.237	212.108	229.750
N. Povprečno število zaposlenih, izračunano na podlagi delovnih ur	9,05	10,58	12,00	12,00	12,00
O. Število zaposlenih na dan 31. 12.	9	12	12	12	12