

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Karmen Levak

Mentor: izr. prof. dr. Ivo Banič

**POSLOVNI NAČRT KOT METODA REALIZACIJE NOVIH  
PROJEKTNIH PREDLOGOV V HITRO RASTOČI  
GOSPODARSKI DRUŽBI**

Diplomsko delo

**Ljubljana, 2006**

## **ZAHVALA**

*Hvala vsem, ki ste me spodbujali, članom moje družine tudi za potrpežljivost in pomoč, predvsem pa izr. prof. dr. Ivo Baniču za posredovano znanje, informacije in gradivo.*

# KAZALO

<b>KAZALO.....</b>	<b>3</b>
<b>UVOD.....</b>	<b>4</b>
<b>1 CILJ, DELOVNE HIPOTEZE IN UPORABLJENA METODOLOGIJA .....</b>	<b>6</b>
<b>2 TEORETIČNE PODLAGE ZA IZDELAVO POSLOVNEGA NAČRTA.....</b>	<b>8</b>
2.1 ZAKAJ NAPISATI POSLOVNI NAČRT ? .....	8
2.2 KAJ INVESTITORJI IŠČEJO V POSLOVNEM NAČRTU ? .....	9
2.3 ORGANIZACIJSKI VIDIK .....	10
2.4 MARKETINŠKI VIDIK .....	12
2.5 FINANCIRANJE IN DOKUMENTI, KI GA OSVETLJUJEJO.....	16
2.5.1 <i>Finančne potrebe</i> .....	16
2.5.2 <i>Projekcije (»Pro-forma Statements«)</i> .....	16
2.5.3 <i>Aktualni izkazi uspeha in stanja kot izraz poslovanja v preteklosti</i> .....	17
<b>3 PRIMER POSLOVNEGA NAČRTA KOT VODIČ ZA NADALJNE POSLOVANJE.....</b>	<b>18</b>
3.1 ORGANIZACIJSKI VIDIK POSLOVANJA .....	18
3.1.1 <i>Vizija, cilji, poslanstvo, politika podjetja</i> .....	18
3.1.2 <i>Kadri, tehnologija</i> .....	21
3.2 MARKETINŠKI VIDIK POSLOVANJA .....	23
3.2.1 <i>Analiza okolja (trga) in konkurenčnosti organizacije</i> .....	24
3.2.2 <i>Temeljne strategije organizacije</i> .....	32
3.3 FINANCE.....	35
3.3.1 <i>Točka preloma</i> .....	38
3.3.2 <i>Finančne projekcije</i> .....	40
3.4 NADALJNE STRATEGIJE - PRIHODNOST .....	46
3.4.1 <i>Možne poslovne strategije</i> .....	46
<b>4 SKLEP .....</b>	<b>48</b>
<b>5 LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>51</b>
<b>6 SEZNAM SLIK IN TABEL.....</b>	<b>52</b>
<b>7 PRILOGE.....</b>	<b>53</b>
A BILANCA STANJA NA DAN 31.12. – PO LETIH OD 1999 DO 2004.....	53
B POSLOVNI IZID V OBDOBJU 1.1. DO 31.12. PO LETIH OD 1999 – 2004 .....	55
C FINANČNI KAZALNIKI PO LETIH OD 1999 DO 2004 .....	56
D OCENJEVANJE KONKURENČNOSTI ORGANIZACIJE IN PRIVLAČNOSTI TRŽIŠČA – ZA PODJETJE A D.O.O. ....	58
E DEJAVNIKI KONKURENČNOSTI ORGANIZACIJE IN PRIVLAČNOSTI TRŽIŠČA - ZA PODJETJE A D.O.O. ....	60
F TOČKA PRELOMA – PRIKAZ ZA PODJETJE A D.O.O. ....	60
G ČISTA SEDANJA VREDNOST – ČE BI BILA IZRAČUNANA V LETU 1999 – ZA PODJETJE A D.O.O. ....	62

## UVOD

*»Problemi, ki vztrajno ostajajo nerešljivi, so pogosto le narobe zastavljena vprašanja«  
Alan Watts*

Podjetja se dandanes v svetu hitrih sprememb nenehno srečujejo z različnimi problemi oz. vprašanji, strateškimi odločitvami, dilemami glede naložb in možnih alternativ. Ključnega pomena, da vodstvo v teh izzivih prepozna tudi priložnost za nadaljnjo rast in razvoj, pa so tudi pravilne informacije o položaju podjetja v primerjavi z drugimi, stanju na trgu oz. panogi, notranjih in zunanjih dejavnikih, ki vplivajo na poslovanje ipd. Najbolj sistematično jim te informacije orisujejo sliko stanja podjetja in njegov položaj glede na različne dejavnike v obliki realnega poslovnega načrta. Dober poslovni načrt pa ima tudi širši pomen, saj je pomemben dokument tudi za zainteresirane javnosti (potencialne investitorje, lastnike) kot podlaga za njihove strateške odločitve.

Poslovni načrt je sistematično urejen prikaz analize vseh ali večine spremenljivk, ki lahko vplivajo na dogajanja, povezana z določenim izdelkom ali storitvijo (projektom). (Banič, 2003, str.111).

Poslovni načrt, predstavljen v nadaljevanju kot pisni dokument za interesne skupine (upravo, bančnike, investitorje) temelji na objektivnosti in kritični presoji poslovnih zamisli - daje vodstvu signale za sprejetje tistih strategij, ki bodo ustvarjale čim nižje stroške in tveganja pri poslovnih odločitvah in obenem sporoča usmerjenost organizacije. Strateška vprašanja, ki so bistvena za dolgoročno zdravje podjetja (npr. globalizacija, napredujoča tehnologija), niso glasna – za zapostavljanje pa se maščujejo tako, da lahko podjetje vrtoglavo zaženejo proti prepadu. (Stutely, 2003, str. 9)

Definicij poslovnih načrtov je torej več, prav tako pa tudi metodologij izdelave oz. shem in so predstavljene v nadaljevanju diplomskega dela.

Ker gre v našem primeru za specifičnost – diplomsko delo in primer za obstoječe podjetje, smo v nadaljevanju diplomskega dela združili več shem – predvsem smo se naslonili na shemo Pinson-ove, ob tem pa upoštevali potrebne prvine poslovnega načrta. Pri izdelavi poslovnega načrta moramo namreč upoštevati več različnih parametrov, kateri so nam v pomoč pri oblikovanju prvin poslovnega načrta (Banič, 2003, str. 111):

Pri prvem koraku – *Osebna analiza* – moramo opredeliti: motiv, zakaj, osebne lastnosti, pristojnost, realne zmožnosti. V naslednjem koraku - *Analiza priložnosti* – moramo identificirati nezadovoljene potrebe trga, razmisliti o novih proizvodih in zamislih. Pri naslednji fazi - *Marketinški načrt* – je potrebno razmisliti o potencialih in potrebah, o napovedi obsega prodaje, preizkusu na trgu. Četrty korak - *Finančni načrt* – se nanaša na vire kapitala, predvideti moramo bodočo bilanco uspeha, denarni tok, kje je prag rentabilnosti. Pri koraku *Viri sredstev* razmišljamo o možnih financerjih (to so banke, družina, prijatelji, državni viri, rizični kapital). V šestem koraku – *Načrt* se ukvarjamo z organiziranostjo, lastnostmi izdelka/storitve, načrtom proizvodnje, prostori in opremo. V naslednjem koraku se ukvarjamo z optimalno statusno obliko družbe (s.p., gospodarske družbe...), kar je odvisno od več dejavnikov – npr. obsega poslovanja, prihodkov ipd. V naslednjem koraku – *Časovnica* – opredelimo potek projekta, začetek promocije, zaposlovanja idr. V devetem koraku – *Pasti* - pa identificiramo vzroke za slabo prodajo oz. visoke stroške, napake izdelka, podkapitalizacijo, opredelimo možne ovire v zvezi z novimi zakoni, možnimi tekmeci in predvidimo možne rešitve (Banič, 2003, str.110-111).

Diplomsko delo je razdeljeno na več poglavij: v *prvem delu* je predstavljen namen diplomskega dela, delovna hipoteza in uporabljena metodologija, v *drugem* je predstavljena teoretična podlaga glede poslovnih načrtov, v *tretjem* pa primer poslovnega načrta (v grobem je predstavljeno podjetje - njegova vizija, poslanstvo, cilji in vrednote, analiza priložnosti organizacije in njenega okolja, temeljne strategije podjetja, proti koncu poglavja pa so nakazane možne opcije strateške usmeritve za prihodnost). V *četrtem* poglavju se uporabljena teorija na praktičnem primeru podjetja A d.o.o. izrazi skozi sklepe in ugotovitve.

Vseskozi se v diplomskem delu prepletata teorija in praksa – poglavjem in podpoglavjem po teoretičnim delu oz. strokovni opredelitvi sledi še konkretni opis oz. prikaz stanja ali izračun za podjetje A d.o.o.

## **1 CILJ, DELOVNE HIPOTEZE IN UPORABLJENA METODOLOGIJA**

**Namen** diplomskega dela je opredeliti možne razvojne opcije podjetja na podlagi sistematičnega raziskovanja notranjih in zunanjih dejavnikov podjetja, kar je predstavljeno v obliki poslovnega načrta - razvojne opcije so zato predstavljene kot zadnji korak v tretjem poglavju.

### *Delovne hipoteze*

H1: Na osnovi določene poslovne politike podjetja in njegovih rezultatov je možno oblikovati poslovni načrt, ki na podlagi analize podjetja in okolja kritično ovrednoti temeljne usmeritve podjetja in nakaže realne razvojne opcije podjetja v prihodnosti.

### **Uporabljena metodologija**

Poslovni načrt uporablja v okviru metode spoznavanja tri faze (opazovanje dejstev, postavljanje hipotez, preizkušanje hipotez), ki pa se glede na tematiko ponekod razširijo, saj gre predvsem za analizo poslovanja. Analiza poslovanja je proces spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja, ki služi za odločanje o izboljšanju ekonomske uspešnosti z vidika uporabnika analize - v svojem bistvu ekonomska kontrola poslovanja, ki zajema tako ocenjevanje kot načrtovanje poslovanja. Glede na opredeljevanje faz analiz poslovanja so bile pred in med pisanjem diplomskega dela opravljene faze za spoznavanje konkretnega poslovanja združbe: 1. Opazovanje in ocenjevanje poslovanja 2. Opredeljevanje problemov, diagnosticiranje 3. Postavljanje hipotez. Zadnji dve fazi (4. Logično preverjanje postavljenih hipotez in 5. Praktično preizkušanje zgrajenega modela) zaradi narave in namena diplomskega dela nista bili izvajani (Pučko, 1997, str. 2-23).

*Definicij poslovnih načrtov je več, prav tako pa tudi metodologij izdelave oz. shem – npr.:*

Avtor Glas npr. predlaga naslednjo shemo:

- I. Analiza posla (1. Opis izdelka/storitve, 2. Trg in ciljni kupci, 3. Konkurenca, 4. Strategija trženja, 5. Lokacija, prostor, 6. Menedžment)
- II. Finančne projekcije (1. Bilanca uspeha, 2. Bilanca stanja, 3. Bilanca denarnih tokov, 4. Prag rentabilnosti 5. Terminski načrt 6. Zaposleno osebje)

(Glas, 1996, str. 54)

Avtor Adams pa priporoča, da bi naj shema poslovnega načrta vsebovala poglavja: 1.Povzetek, 2.Vizija, 3.Marketinško analiza, 4.Konkurenčna analiza, 5.Strategija, 6.Izdelki/storitve podjetja, 7.Prodaja in Marketing, 8.Operativa 9.Finance 10. Dokazila (Adams, 1998, str. 48).

Obstaja torej več metodologij oz. shem strukture poslovnega načrta. Ker gre za obstoječe podjetje, smo se odločili nasloniti na predlagano strukturo poslovnega načrta od Linde Pinson (katera je podrobneje omenjena tudi v drugem poglavju kot teoretična podlaga) in zraven upoštevati tudi ostale sheme – predvsem zaradi ažurnosti in smiselnosti. Pri tem smo upoštevali že navedene potrebne prvine poslovnega načrta in vse skupaj optimalno združili za konkreten primer za delujoče podjetje A d.o.o.

### **Resursi oz. uporabljeni viri**

Viri za diplomsko delo so poleg splošno dostopnih podatkov na internetnih straneh, dostopnih baz podatkov (baza GVIN, AJPES....), interni viri podjetja A d.o.o. in splošno dostopni računovodski izkazi, tuja in domača strokovna literatura ter nenazadnje bogate izkušnje mentorja.

## 2 TEORETIČNE PODLAGE ZA IZDELAVO POSLOVNEGA NAČRTA

### 2.1 Zakaj napisati poslovni načrt ?

Avtorica Pinson (1993, str. 2) omenja dva poglavitna razloga za izdelavo poslovnega načrta:

1. *najbolj pogost razlog*: pripraviti investitorju podrobne informacije glede preteklosti podjetja, tekočih aktivnosti in projekcij za prihodnost
2. *najbolj pomemben razlog*: razviti vodič, ki bo uporabljen v prihodnosti v poslovanju podjetja. Da bo takšen poslovni načrt za podjetje tudi nekaj vreden, mora biti ažuiran s tekočimi podatki.

Eden izmed pogostih razlogov je pridobiti posojilo v banki. Za bankirje naj bi bili pomembni trije C-ji – izrazi v angleščini so »character« (osebnost predstavnika podjetja – npr. brez kriminalne preteklosti), »credit« (višina posojila) in »collateral« (solidno poroštvo – npr. nepremičnine) (Adams, 1998, str. 6). Cilj poslovnega načrta je pravzaprav »da prepriča« – da investitor npr. vloži svoj denar v predstavljeni posel.

Pripomniti moramo, da mora o svoji samostojni poslovni poti *razmisliti tudi bodoči podjetnik*. V strokovni literaturi to zelo poglobljeno opredeljuje avtor Hisrich, ki omenja naslednje 4 faze podjetniškega procesa:

1. identifikacija in ovrednotenje priložnosti (opazovanje trga, preko različnih metod – npr. »brainstorming« idr),
2. razvitje poslovnega načrta,
3. identifikacija virov, potrebnih za začetek posla / investicije / novega področja,
4. in upravljanje novega posla / investicije / novega področja.

Isti avtor tudi omenja formulo za podjetništvo kot COC2 (Creativity, Ownership, Change, Commitment): kreativnost (spodbujati jo med zaposlenimi), lastništvo (spodbujanje zaposlenih na vseh ravneh k prevzemanju odločitev in stati za njimi), spremembe (izboljšave, reorganizacije, novi produkti, novi trgi idr) in izvršitev (nova kultura: »predlagaj in poskusi – ne čakaj na navodila«) (Hisrich, 2004, str. 4-47).

Tega se morajo torej zavedati vsi bodoči podjetniki. Nekateri izmed njih so prijavljeni na zavodu za zaposlovanje kot brezposelni in če se odločijo za ustanovitev svojega podjetja (kot podjetnik ali kot ustanovitelj gospodarske družbe oz. zavoda z najmanj tretjinsko večino)



lahko pridobijo določena sredstva kot pomoč za samozaposlitev. Da pa pridobijo ta sredstva, morajo zavodu za zaposlovanje predložiti tudi samozaposlitveni poslovni načrt – struktura tega poslovnega načrta je definirana s strani zavoda za zaposlovanje. Poleg tega obstajajo programski paketi za izdelavo poslovnih načrtov – predvsem finančni del, ki na podlagi izvoženih podatkov (npr. na disketi ali ključu za bilance stanja in uspeha za prejšnja leta) ter vnesenih parametrov ekstrapolira trende poslovanja - programi so uporabni predvsem za pripravo finančnih projekcij za investicije, saj med drugim izračunajo tudi učinke investicije – na podlagi predvidenih podatkov za primer investicije in brez investicije. Struktura teh finančnih delov poslovnih načrtov je določena torej s strani zahtev programskega paketa, večina programov pa omogoča vnos vsebinskega dela oz. komentar finančnih rezultatov (v Sloveniji npr. programski paket Elaborat).

## **2.2 Kaj investitorji iščejo v poslovnem načrtu ?**

Investitorji iščejo v poslovnem načrtu odgovore na neka, za njih zelo relevantna vprašanja:

1. Kakšna je zgodovina najemanja posojil v podjetju (»credit history«) ?
2. Kakšno premoženje ima podjetje ?
3. Kakšen je amortizacijski načrt za vračanja posojila z obrestmi ?

Pri tem je pomembno, da je življenjska doba sredstva, za katerega podjetje najema posojila, vsaj tako dolga kot je dolga doba vračanja posojila. Poleg tega naj bi to sredstvo generiralo odplačilo posojila skupaj z obrestmi – projekcije morajo pokazati, da bo predmet posojila npr. povečal prodajo, učinkovitost ali npr. znižal stroške.

4. Ali je povpraševanje za izdelke oz storitve podjetja?
5. Ali si je podjetje utrdilo svojo pozicijo na trgu?
6. Ali so projekcije realistične?

***Pri pisanju poslovnega načrta naj bi vseskozi imeli pred sabo nekaj ključnih besed:***

KDO (podjetje, statusna oblika)

KDAJ (kdaj je podjetje ustanovljeno, kdaj se bo posojilo potrebovalo?, kdaj se bo lahko začelo odplačevanje?)

EDINSTVENOST (kaj je tisto, kar podjetje loči od množice podobnih)

KAJ (kaj podjetje ponuja?)

ZAKAJ (zakaj je financiranje (npr. posojilo) potrebno?)

KORIST ZA KUPCA

KJE (kje je podjetje locirano?)

KAKO (kako podjetje to proizvaja, ponuja, na kakšen način?)

KOLIKO (koliko sredstev potrebujemo?)

V glavnem moramo v poslovnem načrtu opredeliti načrtovanje vsaj s treh vidikov - tako z organizacijskega kot z marketinškega in finančnega (Pinson, 1993, str.3-12). V diplomskem delu smo v ta okvir vključili tudi ostale razsežnosti poslovanja podjetja, katere so vsebovane tudi v nekaterih drugih shemah priznanih avtorjev s področja poslovnih načrtov. Avtor Adams v svoji (sicer zelo sistematično urejeni) knjigi ponuja različne vzorce (z že oblikovanimi stavki) za različne poslovne situacije za vsako zgoraj omenjeno poglavje, kar je za bodoče pisce poslovnega načrta zelo uporabno – vendar pa menimo, da ponuja premalo konkretnih metod in teoretične podlage za npr. marketinško analizo. Sheme niso dovolj, saj jih je potrebno dopolniti z realnimi podatki – kako do njih priti, pa avtor ne ponudi poti. Zelo uporaben pa je zgoraj omenjeni avtor za pripravo finančne analize – saj bralca vodi korak za korakom do izdelave finančnih projekcij, ob koncu knjige pa so navedeni zelo nazorni primeri projekcij. V svoji knjigi avtor Cohen priporoča **prve korake pri pisanju poslovnega načrta**: 1. *Zamisliti poslovno strategijo* (opredeliti prednosti in slabosti ter prepoznati priložnosti in nevarnosti) 2. *Oceniti idejo* (stroškovno ovrednotimo učinek strategije – gre za finančne projekcije) 3. *Postopanje s potencialnimi variantami* (opredeliti tveganje in se odločiti) 4. *Zamisliti si poslovni načrt kot dokument* (za koga ga delamo) 5. *Cilj poslovnega načrta* (opredeliti moramo cilje, katere mora načrt izpolniti – gre torej za opozorilni sistem, poleg tega pa mora poslovni načrt na njihovi podlagi prepričati investitorje) 6. *Rešiti konflikt med strategijo in dokumentom* (poslovni načrt ima dva cilja: prvi je notranji plan, drugi je predstavitev plana zunanjim investitorjem kot nosilec pozitivne informacije – med njima se pojavlja konflikt) (Cohen, 1994, str.5-19).

Menimo, da je v današnjem svetu nesmiselno delati različice poslovnih načrtov za investitorje in za notranjo uporabo – saj je v današnjem svetu informatizacije veliko podatkov splošno dostopnih - dolgoročno je boljše realno prikazati stanje in možnost uspeha plana, poleg tega te različice vzamejo veliko časa in povzročajo zmedo.

### 2.3 Organizacijski vidik

Vsi avtorji strokovnih priročnikov za izdelavo poslovnega načrta omenjajo ta del, le imenujejo ga različno. Podjetje v tem delu opiše svoje poslovanje, trenutno stanje, statusno

obliko in relacije med različni subjekti v podjetju oz. morebitnimi podružnicami, opisom izdelka, lokacije, vodstva in osebja, kontrolinga, zavarovanja. Avtor Adams poudarja pomen strategije, ki je jedro poslovnega načrta.

Planiranje *politike podjetja* je izhodišče pri planiranju razvoja podjetja - izhajamo iz vizije. Vsebuje vse najpomembnejše sestavine: poslanstvo podjetja ter smotre in temeljne cilje podjetja z globalno opredelitvijo uresničitvenih potencialov, procesov in izidov podjetja.

Bistvo vsake *poslovne strategije* – povezovanje notranjih procesov podjetja z izboljšanjem poslovanja s strankami – pa je »ponudba«. Ta se nanaša na izjemen splet, ki zajema izdelek, ceno, storitev, odnos in imidž, ki ga ponudnik ponuja svojim strankam. Ponudba določa tržne segmente, v katere je usmerjena strategija, in to, kako se bo organizacija na tem trgu razlikovala od tekmecev. V tem delu torej opišemo tudi vizijo in poslanstvo. *Vizijo* bi lahko opredelili kot sliko prihodnosti, ki utemeljuje usmeritev organizacije in pomaga posameznikom razumeti, zakaj in kako lahko organizacijo podprejo. Poleg tega sproži gibanje od stabilnosti poslanstva in temeljnih vrednost do dinamike strategije – organizacija skozi čas dopolnjuje strategijo, da ustreza spreminjajočim se razmeram, ki jih določa resnični svet. (R. S. Kaplan, D. P. Norton, 2001, str. 86).

Projekcijo zelenega stanja v prihodnosti torej imenujemo *vizija*, z njo opišemo kakovost poslovanja gospodarske družbe, doseganje in/ali preseganje parametrov najboljših v industriji, ki jo želimo doseči v prihodnosti, je dolgoročni pogled v času naprej, je temelj, na katerem lahko zgradimo poslovno politiko podjetja. Po dokončno začrtani viziji lahko oblikujemo *poslanstvo podjetja* (smoter ali misijo). Z oblikovanjem poslanstva določimo področje (dejavnost) ali področja, s katerimi se bo gospodarska družba ukvarjala pri uresničevanju podjetniške vizije podjetja. Poslanstvo podjetja mora izkazovati osnovno področje poslovanja podjetja, da bi z uresnitvijo poslanstva in doseganjem ciljev lahko dosegli začrtano vizijo (Banič, 2003, str. 41-42).

V tem delu moramo opredeliti tudi *nabavo* - tako bi lahko nabavne izdelke razvrstili v štiri skupine: 1. strateški materiali – pomenijo precejšnji del lastne cene končnega izdelka, 2. materiali, ki pomenijo ozko grlo - razmeroma manjše vrednosti, vendar občutljivi glede dobave, 3. vzvodni izdelki – sorazmerno velik del lastne cene izdelka – majhna sprememba zelo vpliva na lastno ceno končnega izdelka, 4. običajni materiali - majhna vrednost, povzročajo malo problemov (Weele, 1998, str. 177-178).

## 2.4 Marketinški vidik

Nekateri v poslovnem načrtu v *marketinški plan* umeščajo vsebine, ki jih drugi avtorji postavljajo pod druga poglavja – pomembno pa je, da na njih ne pozabimo:

1. *Ciljni trg* - razmisliti moramo o naslednjih temah:

- kdo so kupci (ekonomska raven, spol, starost, življenjski stil, nakupne navade),
- lokacija (kje moji kupci živijo, kje delajo, kje nakupujejo),
- ocenjena velikost trga,
- katere so potrebe kupcev,
- kako lahko podjetje zadovolji potrebe kupcev,
- kaj je edinstvenega pri poslovanju našega podjetja.

2. *Konkurenca* - podjetje se mora zavedati neposredne konkurence podjetij (ki ponujajo isti izdelke ali storitev na trgu) in posredne konkurence (npr. isti izdelki, vendar drugi ciljni kupci). Pri evalvaciji konkurence mora podjetje razmisliti o konkurentu o naslednjih vprašanjih: lokacija, izdelki oz. storitve, katere ponuja, katere metode distribucije uporablja, imidž (embalaža, promocijski materiali, metode oglaševanja, kvaliteta izdelkov oz. storitve), struktura cene, zgodovina poslovanja in trenutno delovanje, tržni delež (število, tip in lokacija kupcev), prednosti in slabosti).

3. *Metode distribucije* - Podjetje mora razmisliti o prednostih in slabostih različnih metod distribucije – pametno je predvideti tudi črni scenarij in opredeliti možne alternative.

4. *Promocija* - Opredeliti moramo tipe promocije (oglaševanje preko medijev, publiciteta, direktna pošta, »kreiranje promocijskih dogodkov idr.). Optimalni tržnokomunikacijski splet sestavlja pet sestavin:

*Oglaševanje* je plačana oblika neosebnega tržnega komuniciranja o podjetju, izdelkih in aktivnostih preko masovnih sredstev javnega obveščanja. *Neposredno trženje* – cilj je ustvariti odzive potencialnih kupcev na sporočila v medijih. *Osebna prodaja* – zaradi osebnega stika je prepričljivejša, zagotavlja takojšno povratno informacijo. *Stiki z javnostmi* je neplačana, neosebna oblika komuniciranja – poteka preko sredstev javnega obveščanja v obliki novic. *Pospeševanje prodaje* je aktivnost, s katero podjetje vpliva na kupce, da se odločijo za nakup izdelka in pri tem dobijo dodatno korist (Potočnik, 2002, str. 303-305).

5. *Cene* Določiti moramo ceno izdelka/storitve, katera se giblje nekje med najvišjo (katero določi trg) in najnižjo (lastna cena).
6. *Oblikovanje izdelka* Razmisliti moramo o okusu naših ciljnih kupcev glede oblike izdelka in embalaže (velikost, oblika, barva, material, naziv).
7. *Časovno planiranje vstopa na trg* (*»Timing of marketing entry«*) je odločilnega pomena in zahteva previdno načrtovanje in raziskave. Imeti izdelke oz. storitve na razpolago v pravem času na pravem mestu je namreč potrebno upoštevati glede na pripravljenost kupcev na to.
8. *Lokacija* vpliva na poslovanje v mnogih pogledih: promet, ali gre za poslovne cone ipd.
9. *Trendi* – podjetje mora razmisliti o več scenarijih – tudi o tem, koliko časa in denarja bo morda potrebno potrošiti za spremembo žarišča poslovanja, da bo podjetje ostalo konkurenčno.

*Marketing torej lahko res opredelimo kot 3R proces: »Research«, »Reach« in »Retain«* - torej raziskati, doseči in obdržati ciljni trg in podjetje mora dobro razmisliti o bistvenih vprašanjih, ki se lahko pojavijo v tem procesu in to napisati v poslovni načrt. Gre za analizo priložnosti. (Pinson, 1993, str.27-39):

Avtor Hisrich omenja 4 kriterije, ki lahko služijo za ocenitev trga: 1. izmerljivost 2. dostopnost 3. donosnost 4. stabilnost (v zadnjem času zelo pomemben političen vidik). Šele po ocenitvi teh kriterijev bi se naj prešlo na naslednjo stopnjo – t.j. segmentacijo trga (Hisrich, 2004, str. 118-119).

Nekateri avtorji, npr. Bangs poudarjajo *segmentiranje trga* kot osnovo za kasnejši promocijske akcije, saj tako lažje »začutimo« kupca in njegove potrebe. Pri tem je potrebno upoštevati ali gre za individualni (*»Business to Customer«* (B2C)) ali medorganizacijski trg (*Business to Business* (B2B)) oz poslovanje z vladnimi institucijami (*»Business to Government«* (B2G)). Pri B2C nas predvsem zanima: starost, spol, rasa in etična skupina, hobiji, življenjski stil, navade glede branja in poslušanja, izobrazba, družbeni razred, poklic, raven prihodkov, položaj v življenjskem ciklusu ipd. Pri B2B pa nas zanima: vrsta posla (obrtiški način, mali trgovec, trgovina na debelo, storitev idr.), položaj podjetja v življenjskem ciklu poslovanja, motiv kupovanja, lokacija, statusna oblika, raven prodaje, način distribucije, število zaposlenih ipd.) (Bangs, 1995, str. 20).

Avtor Hisrich v svoji knjigi povsem konkretno omenja tehniko, koristno pri opredeljevanju trga. Gre za matriko, ki razdeli ves trg na 2 ali 3 dimenzije, temelječe na izbrani pomembni

tržni značilnosti; npr. demografska spremenljivka / storitve našega posla. Tako pridobimo potencialno količino »odjema« za vsako storitev našega posla po uporabnikih glede na njihove demografske značilnosti.

**Portfolio analize** Ko imamo v podjetju večje število programov, se mora vodstvo odločiti, v katere usmerjati omejene resurse. V takih razmerah je uporaba portfolio analize zelo koristen pripomoček. Avtor Belak v svoji knjigi navaja, da danes poznamo več različic portfolio metode. Primarni objekt proučevanja ostajajo v vseh primerih programsko-tržna področja, temeljne naloge portofilo analize pa so:

1. določanje obstoječe strateške pozicije programsko-tržnih področij v portfolio obstoječega stanja podjetja
2. presoja pričakovane dolgoročne uspešnosti obstoječega portfolia za podjetje
3. izpeljava priporočljivih poslovnih strategij in potrebnega prihodnjega portfolia programsko-tržnih področij podjetja

Tako postane portfolio analiza sestavina celovitega procesa planiranja razvoja podjetja.

*Poznamo dve skupini portfolio metod in sicer:*

*1. k programsko-tržnim področjem naravnane metode:*

1. klasične portfolio metode, kamor uvrščamo proučevanja programsko-tržnih področij podjetja z vidika
  - tržne rasti in tržnega deleža,
  - tržne atraktivnosti in konkurenčnosti ter
  - konkurenčne pozicije in pozicije življenjskega cikla, in
2. resurse in/ali tehnologije integrirajoče portfolio metode, kamor uvrščamo
  - proučevanja programsko-tržnih področij podjetja z vidika razpoložljivih in potrebnih resursov,
  - proučevanja človeških dejavnikov in
  - proučevanja z vidika konkurenčne pozicije tehnologije in življenjskega cikla

*2. druge portfolio metode* npr. z vidika proizvodne in procesne tehnologije, z vidika finančne moči ter tehnološke neodvisnosti.

Predpostavka za uspešno uporabo vsake (pod)vrste portfolio metode je določitev smiselne, namenu primerne kombinacije uspešnostnih dejavnikov ter določitev primerne meritvene in ocenitvene skale.

Isti avtor navaja več metod za ekonomsko vrednotenje in izbiranje strategij, lahko pa bi jih razvrstili v naslednje 3 skupine:

1. *statične metode* – ponekod so obravnavana kar kot merila, kriteriji; gre za preproste metode za izračunavanje posameznih ekonomskih kazalnikov uspešnosti in učinkovitosti naložb v planirane strategije. Kljub slabosti, ki izhajajo iz parcialnosti obravnave pojavov in zanemarjanja časovne komponente pa ne gre zanemarjati njihove dopolnilne vloge pri vrednotenju in izbiri prihodnjih strategij. Statične metode so za podjetje A d.o.o prikazane v poglavju 3.3 kot projekcije za prihodnje obdobje ter v prilogi C.

2. *dinamične metode*

Temeljne slabosti statičnih metod, ki izhajajo predvsem iz zanemarjanja časovne dinamike uresničevanja strategije, odpravljajo dinamične metode. S tovrstnimi dinamičnimi metodami za ekonomsko vrednotenje strategij skušajo podjetja dobiti odgovor na temeljno ekonomsko vprašanje v zvezi z naložbami, ali je prihodnji donos strategije vreden danes vanjo vloženega kapitala. Med dinamične metode uvrščamo:

- metodo neto sedanje vrednosti (izračun v prilogi G),
- metodo interne ali notranje stopnje donosnosti in
- metodo letnin ali anuitetno metodo.

3. *posebne metode za ekonomsko vrednotenje in izbiro v okoliščinah tveganja.*

Statične in dinamične metode temeljijo na predpostavki, da z gotovostjo pričakujemo uresničitev planiranih parametrov strategije, kot so npr.: obseg vlaganja. V praksi se srečujemo s tveganjem kot posledico negotovosti, z uporabo posebnih pristopov, pri katerih upoštevamo tveganje, pa lahko izboljšamo možnosti za obvladovanje obravnavanih tveganj pri vrednotenju in izbiri strategij. Najbolj znana takšna pristopa sta predvsem:

- ocena na osnovi subjektivno opredeljene verjetnostne porazdelitve ciljne vrednosti in
- analiza tveganja.

Tovrstne stohastične metode za ekonomsko presojo razvojnih možnosti so zahtevnejše, zahtevajo uporabo številnih računskih operacij in niso mogoče brez uporabe računalnika (Belak, 1998, str. 173-187).

V tem delu tudi opredelimo trženjsko strategijo, s katero podjetje določi, kako bo doseglo trženjske cilje, kako lahko izkoristi priložnosti in kako se bo izognilo morebitnim nevarnostim.

Strategije trženjskega spleta naj predvsem poudarijo konkurenčne prednosti podjetja – najboljše so tiste, katere je težko ali nemogoče posnemati (Potočnik, 2002, str. 58-59).

## **2.5 Financiranje in dokumenti, ki ga osvetljujejo**

Poglavitna tematika, na katera naj bi podjetja razmislila v tem delu, so:

### **2.5.1 Finančne potrebe**

Gre za to, da podjetje analizira potrebe svojega posla glede na obliko kapitala (npr. ali gre za povečanje osnovnega kapitala) in opredeli znesek potrebnih finančnih sredstev – gre za opredelitev virov in uporabo sredstev. Nekateri avtorji (Bangs, 1995, str. 51) omenjajo tudi seznam opreme oz. sredstev, katerega podjetje uporablja pri svojem poslu. Vendar menimo, da to ni nujno potrebno, saj lahko potencialni investitor pridobi nekaj teh podatkov iz že obstoječih, aktualnih finančnih izkazov.

### **2.5.2 Projekcije (»Pro-forma Statements«)**

**Denarni tok investicije in proračun** – odločilno pri tem ni samo predvideti, koliko denarja je bo prišlo in odšlo v zvezi s poslovanjem podjetja, ampak tudi kdaj – ne sme se pozabiti tudi na obveznost do lastnikovega kapitala. Avtor Bangs (1995, str.74) je pri omenjanju nujnosti denarnega toka zelo natančen, dosleden in nazoren (tudi grafično) in poudarja, da je neskladnost med planiranim in dejanskim denarnim tokom indikator tako za priložnosti kot za probleme, avtorju Adamsu pa se denarni tok zdi najpomembnejši od vseh finančnih projekcij-še posebno pri hitro rastočih podjetjih. Pri pojasnjevanju temeljnega koncepta mednarodnega toka je zelo nazoren in razumljiv avtor Hisrich. Opozarja, da *denarni tok odseva denarne priliv in odlive treh glavnih aktivnosti podjetja: obratovanje, investiranje in financiranje*. Denarni tok obratovanja običajno vpliva pozitivno na denarni tok: priliv od obratovanja so najpogosteje plačila strank, odlivi iz te aktivnosti pa izplačila dobaviteljem, zaposlenim za plače, obresti. Denarni tok investiranja lahko vpliva pozitivno ali negativno na denarni tok. Nabava opreme, nepremičnin ima negativen vpliv, vendar je treba upoštevati njihov dolgoročen učinek na poslovanje podjetja v prihodnosti. Aktivnosti financiranja se nanaša na dolgoročno obveznost do lastniškega kapitala in ima lahko pozitiven (npr. izdaja delnic, pridobitev bančnega posojila) ali negativen vpliv na denarni tok (plačilo dividend idr.)(Hisrich, 2004, str. 182-187)



**Analiza točke preloma** - Različni avtorji navajajo različne formule izračuna točke preloma (B-E Point), Pinson (1993, str. 66) npr. navaja naslednjo formulo:  $B-E \text{ Point (Prodaja)} = \text{Fiksni stroški} + ((\text{spremenljivi stroški} / \text{ocenjeni prihodki}) \times \text{prodaja v točki preloma})$ . Bangs (1995, str. 57) navaja takšno formulo:  $S \text{ (točka preloma)} = \text{Fiksni stroški} / \text{Bruto dobiček}$  (izražen v odstotku od prihodkov od prodaje). Slednji avtor tudi že omenja planirani dobiček, katerega se lahko v formulo vključi in izračuna točka preloma pri planiranem dobičku. V nadaljevanju smo uporabili različico, ki uporablja stopnjo pokritja (poglavje 3.3.1).

**Projekcije bilance stanja** - Nekateri avtorji jih niti ne omenjajo, zato jim ne pripisujemo posebne teže.

**Projekcije izkaza uspeha** - Avtor Adams poudarja, da je treba posebno pozornost posvetiti stopnji čiste dobičkovnosti prihodkov - za mala podjetja jo lahko približno projeciramo od 4 do 5 %, projekcije pa morajo seveda odsevati strategijo – napisano v tekstualnem delu.

**Amortizacijski načrt** v primeru posojila za celotno obdobje odplačevanja.

**Analiza odklonov glede projekcij** je direktna kontrola poslovanja in lahko pomaga pri zniževanju stroškov in povečanju dobičkov. Izvajala bi se naj vsaj mesečno. Avtor Bangs v svoji knjigi (Bangs, 1995, str. 84-87) ponuja obrazce, v katerih je ena izmed kolon tudi odstopanje, ki bi se naj v naslednji koloni izrazila tudi procentualno. Vsako odstopanje (tako pozitivno kot negativno) bi se naj pozorno raziskalo vse do razumevanje vzroka za to in na tej podlagi izvedli korektivni ukrepi.

Avtor Adams nas opozarja na **preverjanje finančnih projekcij** – npr. s tkm. metodo dvojnega preverjanja - rezultat mora biti računsko enak nerazporejenemu dobičku, katerega dobimo s t.i. »vzratno metodo«, katero uporabimo pri bilanci stanja.

V svoji knjigi (Adams, 1998, str.371-376) avtor Adams podrobneje obravnava osem zanj najbolj pomembnih kazalcev - zelo nazorno je prikazano, kako jih izračunati in kaj rezultati pomenijo – v glavnem se dotakne izračuna treh kazalcev za likvidnost, za zadolženost, donosnost ter točka preloma (na koncu knjige je zelo pregledno in nazorno prikazan primer za vse finančne projekcije, skupaj z izračunanimi kazalci). V strokovni literaturi se pri poimenovanju kazalca in pri uporabljenih izrazih v formuli pojavlja nekonsistentnost, kar v praksi povzroča precejšnje težave, po slovenskih računovodskih standardih pa se kazalci npr. imenujejo zopet povsem drugače.

### **2.5.3 Aktualni izkazi uspeha in stanja kot izraz poslovanja v preteklosti**

Ti izkazi odsevajo poslovanje v preteklosti, zato je včasih koristen komentar.

### 3 PRIMER POSLOVNEGA NAČRTA KOT VODIČ ZA NADALJNE POSLOVANJE

#### 3.1 Organizacijski vidik poslovanja

*Vinum et musica laetificant cor.  
(Vino in glasba razveselita srce)  
(Biblija)*

Podjetje A d.o.o. je družinsko podjetje in se ukvarja predvsem s proizvodnjo penin in njihovo prodajo. Namen tega poslovnega načrta je na podlagi izsledkov analize podjetja podati ključne usmeritve za poslovanje v prihodnosti – poslovni načrt kot vodič, torej.

**Kratka zgodovina podjetja** Podjetje A d.o.o. je bilo ustanovljeno septembra 1990, lastništvo je bilo porazdeljeno med lastniki – člane družine, spada med majhna podjetja. Zaveda se, da se za obstoj na trgu mora boriti tudi s povezovanjem – tudi z manjšimi pridelovalci vina – saj so tako močnejši in dosegajo ugodnejšo pozicijo na trgu. Tako je med drugim tudi pobudnik in glavni akter organizacije proizvajalcev vina. Družba ni zavezana za revizijo. Glavna dejavnost podjetja je 15.930 Proizvodnja vina iz grozdja. V letu 2004 so v podjetju izvedli koncentracijo lastništva, dokapitalizacijo družbe in opredelili druge pogoje medsebojnega sodelovanja v smislu optimizacije delovanja družbe.

##### 3.1.1 Vizija, cilji, poslanstvo, politika podjetja

Načrtovanje bodočega razvoja poslovanja gospodarske družbe je poleg kompetentnega operativnega procesa vodenja najpomembnejša prvina, ki zagotavlja uspešno odvijanje procesa poslovanja v vseh okoliščinah. Temeljna prvina je vizija podjetja, z določitvijo poslanstva opredelimo, s katero dejavnostjo bomo uresničili načrtano vizijo, cilji pa so kvantificirani in dejansko odražajo zahteve, ki so vsebovane v viziji in so merilo uresničitve. Tako oblikujemo poslovno politiko na ravni upravljanja kot izraz volje lastnikov kapitala in merila, po katerih se merijo vsa dejanja v gospodarski družbi. Vendar pa je potrebno oblikovati tudi izhodišča za udejanjanje zamisli, vsebovanih v viziji podjetja. Zaradi tega moramo oblikovati tudi operativno, izvedbeno raven poslovanja. Na operativni ravni menedžment podjetja dobi končno usmeritev s poslovno politiko podjetja. Izvedba je stvar

treh nadaljnjih načrtov: strategije, taktike in same operativne rabe virov, izvedbe poslovnih operacij (Banič, 2003, str. 40-44).

**Vizija** Podjetje A d.o.o. je imelo v letu 2003 takšno vizijo: s poslovno kakovostjo povečati tržni delež podjetja v Sloveniji na 15-20 % v roku petih let. V letu 2003 je imelo podjetje A d.o.o. 6% tržni delež. V nadaljevanju pa bomo to vizijo kritično opredelili oz. ovrednotili

**Poslanstvo** Tako v podjetju A d.o.o. poslanstvo opredeljujejo na osnovi internih in eksternih potreb, ki jih skušajo uskladiti z željami in vizijo, ki so si jo zastavili. *Osnovno poslanstvo podjetja A d.o.o. je dolgoročno pridelovati pridelke na svojih treh programih* (penine pridelane po klasični metodi, mirna vina z geografskim poreklom ter balzamični in vinski kis) *in izvajati storitve* (turistična dejavnost v Posavju, vinski bar v Ljubljani), *ki zadovoljujejo njihove kupce*. Trenutno je temelj celotne dejavnosti pridelovanje penin (cca. 70% vseh prihodkov).

**Cilji** Če v nasprotju z oblikovano vizijo in načrtanim poslanstvom številčno zapišemo končne cilje poslovanja, tako oblikovani cilji dejansko odražajo zahteve, ki so vsebovane v viziji in so merilo uresničitve. Organizacijski sistem mora oblikovati glavni cilj, ki vsebuje tudi vse podrejene cilje, to pa nam takoj tudi ponudi sistem meril za vse zaposlene v podjetju kot samodejni nadzorni mehanizem, ki olajša vodenje podjetja v »pravo« smer. Metodologij določanja ciljev je več, v konkretnem primeru se bomo naslonili na Fischerjevo metodologijo. Zgolj maksimizacija dobička kot glavni kriterij odločanja je po Philipu Kotlerju poenostavitev, saj se cilji podjetij oblikujejo v spletu veliko kompleksnejših parametrov (Banič, 2003, str. 43-46).

### **Pri načrtovanju ciljev moramo odgovoriti na vprašanja:**

#### *1. katera so področja poslovanja podjetja na trgih*

Programske usmeritve podjetja A d.o.o. so:

- penine pridelane po klasični metodi,
- mirna vina z geografskim poreklom (v nadaljevanju Mirna vina ZGP),
- balzamični in vinski kis,
- turistična dejavnost v Posavju,
- vinski bar v Ljubljani

Glede na opravljene portfolio analize se bo podjetje v prihodnosti usmerilo predvsem v program penine, pridelane po klasični metodi ter balzamični in vinski kis ter Turistična dejavnost v Posavju.

2. *časovno usklajevanje opravil* (danes-prihodnost)

Podjetje bo na podlagi izsledkov pričujočega poslovnega načrta naredilo akcijski načrt za nadaljnje poslovanje v obliki podrobnejšega gantograma.

3. *akcijska področja podjetja*

Temelji portfolio analize in zaključki so v tretjem poglavju podrobneje predstavljeni. Če pa na kratko povzamemo, je za podjetje v prihodnosti smiselno razmišljati o integracijskih strategijah, pa tudi morda o skupnih vlaganjih in spojitvah z ukrepom združitve moči z drugim podjetjem.

4. *temeljni cilji (usmeritve) podjetja*

Kvantificirani cilji podjetja v letu 2003 so v podjetju A d.o.o. izrazili z rastjo velikosti svojega tržnega deleža in so bili na podlagi internih virov podjetja naslednji:

Skupine	L E T O			
	2004	2005	2006	2007
PENEČA VINA	100%	101%	102%	103%
MIRNA VINA	100%	95%	90%	88%
BALZAMIČNI KIS	100%	120%	140%	160%
TURIZEM	100%	104%	110%	117%

Cilji podjetja bi se morali na podlagi na podlagi ugotovitev iz prejšnjih točk in usmeritev na podlagi analiz v nadaljevanju diplomskega dela na novo definirati – kar je podrobneje predstavljeno in kritično ovrednoteno v podpoglavju 3.4 in četrtem poglavju.

### **Politika podjetja in strategije**

**Upravljanje in poslovanje:** v podjetju temelji organizacija na treh enakovrednih temeljih:

1. ljudje (vodenje), 2. formalna organizacija (sistemi), 3. neformalna organizacija (kultura).

Na ravni celovitega podjetja se opredeljuje globalni odnos do lastnega okolja z izbiro svojih prihodnjih dejavnosti – gre za strateške oz. *osnovne* strategije. Več o teh strategijah v nadaljevanju – predvsem v poglavju 3.4. *Poslovne strategije*, ki usmerjajo poslovanja podjetja na ravni njegovih programsko-tržnih področij pa izhajajo iz osnovnih strategij - več o teh poslovnih strategijah pa v nadaljevanju.

### 3.1.2 Kadri, tehnologija

Po lastni oceni podjetje zelo dobro obvladuje tehnologijo in proizvodnjo. Tehnologija in oprema sta najnovejši. Vendar je celoten izkoristek kapacitet komaj 60%, v prihodnje je potrebno izboljšati učinkovitost zaposlenih. Glavni razlog, da kapacitete še niso polno izkoriščene, je nabava vrhunske tehnologije v preteklosti, trenutno pa delujejo samo v eni izmeni. Težavo predstavlja namreč likvidnost – zaradi vezave sredstev na dolgi rok, saj več napolnjenih steklenic kot posledica povečanih kapacitet zaradi nove tehnologije pomeni tudi večanje zalog, saj trg ne more tako hitro povečane proizvodnje tudi absorbirati. Po drugi strani pa je še potrebno dodelati politiko nabave, saj pri vhodnih virih niso izkoriščene čisto vse možnosti optimiranja nabave, do sedaj je bila narejena samo selekcija dobaviteljev.

**Postopek pridelave penine:** Po nabavi zdravega grozdja *mošt pred prvotnim alkoholnim vrenjem zbistrijo in dodajo posebne kvasovke*. Temperatura pri *vrenju* ne presega 18 stopinj Celzija. Preden vino napolnijo v steklenice, pripravijo t.i. *cuvée*. To pomeni, da z izbrano kombinacijo sortnih vin, pa tudi letnikov dosežejo zelen okus. Vinu nato dodajo vrelni liker in razmnožene izbrane kvasovke za drugotno alkoholno vrenje. Z njim napolnijo steklenice in ga prenesejo v klet, kjer se spremeni v penino. *Drugotno alkoholno vrenje* poteka pri nizki temperaturi od 10 do 14 stopinj Celzija. Napolnjene steklenice, zaprte z začasnim kronske zamaškom, *puščijo ležati najmanj 18 mesecev*. Med zorenjem kvasovke izločijo v vino različne snovi, ki oplemenitijo penino. Ko se vino popolnoma zbistri, opravijo "degoržiranje" - *odstranjevanje kvasovk*. Da bi pri tem opravilu imeli čim manj izgub ogljikovega dioksida, hkrati pa bi povečali njegovo topnost v vinu, vrat steklenice zamrznejo, po posebnem postopku *odmašijo steklenico ter odstranijo kvasovke*. Ker se pri tem izgubi del tekočine, jo nadomestijo, hkrati pa *dodajo, če je potrebno, še slajo*, nakar steklenico zamašijo s plutovinastim zamaškom. Popolnoma suhi penini se po drugem vrenju lahko doda slaja oziroma odpremni liker, ki oblikuje končni okus penine. Sledi *enomesečno ležanje penin v hladni kleti*, ko se vina umirijo in postanejo bolj skladna. Zadnja faza je oprema, ki zajema *pranje, sušenje, natikanje kapic, etiketiranje in pakiranje steklenic*.

**Tehnična opremljenost organizacije** Podjetje poseduje visokotehnološko opremo:

1. lesena posoda in nerjaveča posoda za hrambo vina, 2. oprema za predelavo grozdja (mlin, toplotna črpalka, vakuumski konstruktor za grozdje idr), 3. filtri za nego vina, 4. polnilna linija za stekleničenje vina, 5. degožirna linija za finalizacijo penin, 6. odpremna linija.

Obenem pa imajo kar nekaj zgradb oz. opreme v najemu: 7. klet za predelavo grozdja 8. zorilnica penin

**Kadri** V podjetju A d.o.o. se zavedajo, da so največji potencial podjetja zaposleni. V letu 2003 je bilo povprečno število zaposlenih v podjetju 9,5 in je od samega začetka poslovanja v trendu rasti. Skupno število zaposlenih delavcev je trenutno 12. V procesu sodelujeta tudi oba lastnika. Večje fluktuacije kadrov ni, v letu 2003 so zabeležili en odhod in prihod na delovno mesto ter smrt sodelavca, ki ga trenutno še niso nadomestili, v letu 2004 pa odhod sodelavke na porodniški dopust, ki so jo začasno nadomestili in prihod novega pripravnika. Zato bodo izobraževanju novih sodelavcev in učinkovitosti delovnih postopkov v prihodnje posvečali posebno pozornost. Zaradi planirane rasti podjetja ocenjujejo, da bo v naslednjih letih potreba po novih delavcih oziroma zunanjih sodelavcih.

Ker specifične značilnosti programov podjetja A d.o.o. zahtevajo poglobljen pristop na področju proizvodnje, razvoja, trženja in obvladovanja kakovosti, postaja funkcijska organizacijska struktura vse bolj ovira njihovemu nadaljnjemu razvoju, zato je potrebna sprememba organizacijske strukture v smeri matrično usmerjene organizacijske strukture.

Namen matrične organizacijske strukture je maksimirati prednosti in minimirati slabosti funkcijskih in produktnih osnov – gre za kombinacijo funkcijske in produktne osnove za oblikovanje oddelkov. Posledično temu pa je za matrično organiziranost značilen obstoj sistema dvojnega vodenja oz. odgovornost dvema managerjema. Matrična organizacija pospešuje zaposlitev visoko specializiranih kadrov in opreme – vsaka projektna ali produktna enota lahko deli specializirane resurse z drugimi enotami, s čimer se izogne podvajanju resursov – kar je še posebno koristno pri projektne načinu dela. Takšna fleksibilnost omogoča hitrejši odziv na konkurenčne pogoje, tehnološke prelome in druge spremembe v okolju, zaradi sinergije pa spodbuja tudi izboljševanje idej (Dimovski, 2000, str. 36-37).

**Ključni problemi pri delovanju organizacije** Najbolj pereče probleme, ki se pojavljajo v organizaciji, je treba rešiti. Prvi korak k temu je njihova jasna opredelitev.

- Znamke podjetja A d.o.o. imajo sicer v Sloveniji prepoznavno tržno znamko, gledano z vidika Evropske unije pa še nimajo razpoznavne tržne identitete.
- Pomanjkanje visoko usposobljenih razvojno tržnih kadrov. Za doseganje njihovih visoko zastavljenih ciljev bi potrebovali programske vodje (»middle management«).

- Pri nabavnih virih niso izkoriščene vse možnosti optimiranja nabave.
- Veliko povečanje zalog – predvsem v letu 2004 in v tem letu tudi drastično povečanje stroškov, kar se je pokazalo tudi v negativnem poslovnem izidu iz poslovanja po metodologiji EBIT. Povečanje zalog je posledica povečane kapacitete proizvodnje zaradi naložbe v tehnologijo v prejšnjih letih.
- Neizkoriščanje finančnega vzvoda.
- Do l. 2003 - osredotočenje na izdelek oz.storitev – ne pa na zadovoljevanje kupčevih potreb, kar je imelo za posledico počasnejšo rast v preteklosti.

### 3.2 Marketinški vidik poslovanja

**Prodajno okolje - dejavniki** Skozi zastavljena in obdelana izhodišča ugotavljamo privlačnost panoge za sedanje in prihodnje udeležence na trgu. V primeru podjetja A d.o.o. nas zanima:

*Nevarnost pojavljanja novih konkurentov* - Slednja bi nastopila v primeru, da nekdo (npr iz tujine) kupi slabo stoječe podjetje ali podjetje z drugačno strukturo poslovanja dopolni s peninami ter pridelovalci iz drugih držav. V tem primeru bi takšno podjetje lahko postalo nova konkurenca zaradi cene finančne moči, ugleda prevzemnega podjetja – ta nevarnost realno obstaja.

*Stopnja tekmovalnosti med sedanjimi podjetji v panogi* - Stopnja tekmovalnosti je visoka, kaže se predvsem v cenovni politiki, zato se nekateri posli pridobivajo z zelo majhno razliko v ceni, ki se velikokrat zaradi neplačil tudi izgubi. Več o tem v poglavju Konkurenca.

*Nevarnost pojava nadomestnih izdelkov / storite* - V podjetju predvidevajo, da je vinski trg v Sloveniji dokaj konzervativen, tako da hitrih sprememb v smislu nadomestnih izdelkov ni pričakovati.

*Pogajalska moč kupcev in dobavitelje* - Pogajalska moč kupcev je zaradi velike konkurence visoka, premalo je prisotna kakovost pridelkov in storitev. Na strani dobaviteljev se še vedno pojavljajo specializirani dobavitelji, po drugi strani pa podjetju manjkajo tuji dobavitelji z direktnim nastopom na njihovem trgu. Rešitev je v strateškem povezovanju, tudi zaradi pozitivnega učinka generičnosti izdelkov.

*Proizvodno – tehnološki del programske usmeritve* - Je vsebinska podlaga za analizo nabavnega trga, saj je z vidika zagotavljanja konkurenčnosti treba za proizvodni proces zagotavljati inpute (vhodne materiale) po najnižji ceni ob zahtevani kakovosti. V podjetju morajo bolj slediti procesom v oskrbovalni verigi in preučevati alternativne dobavitelje.

### **3.2.1 Analiza okolja (trga) in konkurenčnosti organizacije**

**Nabava** Zaradi dolgoročne odličnosti v kakovosti so se *odločili za dobavitelje*, ki tudi v širšem prostoru zagotavljajo enako kakovost in zanesljivost ter robustnost v kakovosti. Pri oblikovanju nadaljnje nabavne politike bi bilo koristno upoštevati *portfeljski pristop nabave materialov* glede na pomembnost nabave za podjetje in tveganje oskrbe. Nabavna strategija za podjetje A d.o.o. bi se morala razlikovati glede na položaj določene postavke v portfelju. Strateški in vzvodni materiali obsegajo praviloma 80 % celotne vrednosti nabave. *Strateški material* za podjetje A d.o.o. pomeni predvsem grozdje oz. osnovno vino, zato bi bila priporočljiva politika večjega povezovanja s partnerji. Glavni dobavitelj podjetju je kmetija A. *Vzvodni materiali* so za podjetje A d.o.o. predvsem embalaža – predvsem steklenice, za katere je važna stalnost dobave in zagotovljena kakovost – smiselna bi bila nabavna politika na podlagi konkurenčnih ponudb. Steklenice so po poreklu iz Italije, podjetje A d.o.o. jih nabavlja pri podjetju Vitrum ali Adechm, ki sta uvoznika za Slovenijo. Zamaške podjetje nabavlja pri podjetju Adechm ter neposredno pri tujem dobavitelju Colombin. *Za materiale, ki lahko pomenijo ozko grlo*, je pomembna zagotovitev varnosti dobav (proučiti tveganja, predvidevati naključja) – to za podjetje A d.o.o. pomenijo predvsem različne substance (vrelni liker, izbrane kvasovke, slaja, posebno oblikovane etikete – trenutno imajo pogodbo s podjetjem Cetus d.o.o. ter podjetjem Agipa). ipd. *Nabava običajnih materialov* ponavadi ne presega 20% nabavne vrednosti, zaposluje pa tudi do 80% zaposlenih in računalniške zmogljivosti, zato je pomembno, da podjetje organizira učinkovito administrativno delo – povezave z dobavitelji so smiselne na podlagi sistemskih pogodb (pisarniški material, zamaški, splošne storitve ipd. )

**Konkurenca** na področju penečih vin se zastruje. Poleg glavnih domačih akterjev v prihodnosti pričakujejo tudi vdor drugih svetovnih proizvajalcev, zato bo konkurenčnost slovenskih in seveda tudi tujih penin še močnejša, na kar se je potrebno pripraviti. V Sloveniji je okoli 60 pridelovalcev penin, največja konkurenca podjetju A d.o.o. je *družba Radgonske gorice*, ki zavzema kar 37% trga, ostale značilnosti trga so razvidne iz prikaza 3.2.



Družba Radgonske gorice so l. 2004 uspešno gospodarili, poslovni izid bo po prvih ocenah enak tistemu iz leta 2003, ko so ustvarili 80 mio sit čistega dobička. Dobršen del dobička bodo namenili tudi za naložbe v razvoj podjetja. Zlate radgonske penine, ki je izdelana po klasični šampanjski metodi, je na dozorevanju vedno okoli milijon steklenic, vsako leto pa prodajo tretjino teh količin. Več prodajo Srebrne radgonske penine, ki je narejena po hitrejšem postopku, naklonjeni pa so ji predvsem domači potrošniki. (Kovač, 2003, str. 6)

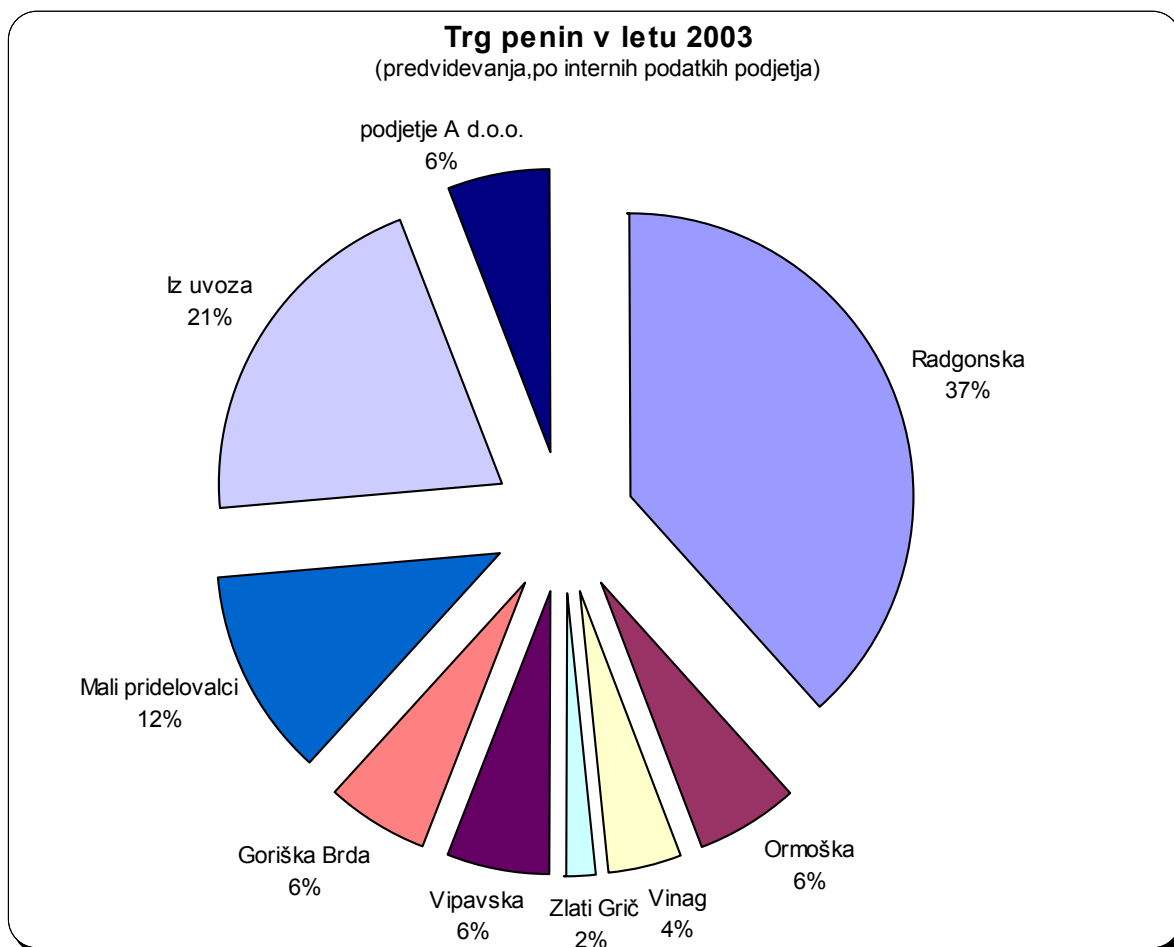
### Kdo so najpomembnejši konkurenti podjetju A d.o.o. ?

#### Prikaz 3.1 Najpomembnejši konkurenti podjetju A d.o.o. v Sloveniji

Informacije o konkurentu	Radgonske Gorice	Uvoz
<b>Velikost prodaje</b>	<b>600 - 900 mio</b>	<b>do 300 mio</b>
Velikost prodaje na zaposlenega		
Tržni delež	37%	21%
Ugled konkurenta	srednji	dober
Ugled blagovne znamke	dober	dober
Lokacija	Gornja Radgona	izven SLO
Finančna moč	dobra	velika
Organiziranost	slaba	dobra
Asortiment	penine, vina	sekt, cava
Strategije	preživetje	usmeritev na trgovino
Pokrivanje trga	veliko	srednje
Kakovost proizvodov	srednja	srednja
Cene	od 1000 do 1400 sit	od 1000 do 1300 sit
Promocija, reklamiranje	redko aktiven	aktiven

**Trg** Podjetje A d.o.o. je v letu 2003 zavzemalo 6% delež vinskega trga v Sloveniji – iz prikaza 3.2 je razvidna razdelitev trga penin v Sloveniji. Pri analizi velikosti trga smo se omejili na regionalni trg, kjer se podjetje A d.o.o. v večini pojavlja. Ker je dejavnost podjetja prvenstveno specializirana na penine, smo kot glavno merilo vzeli velikost trga penin.

### Prikaz 3.2 Trg penin v Sloveniji



Vir: interni viri podjetja A d.o.o. Podatki, ki smo jih obdelali, temeljijo za leto 2003, za prejšnja leta jih ni bilo mogoče sistematizirati.

Glede na interne vire podatkov je **kvalificirano razpoložljivi trg** (porabniki, ki smejo kupovati izdelek (ovira so lahko npr. predpisi – prepovedana prodaja alkohola mladostnikom) in niso samo zainteresirani porabniki, ki imajo kupno moč) trg penečih vin v Sloveniji obsega *približno 1,7 do 2 mio steklenic*. Verodostojnih eksternih virov podatkov, ki bi se nanašali izključno na peneča vina, ni. Groba segmentacija trga za trg penečih vin bi morala upoštevati, da gre predvsem za končne potrošnike kot individualne kupce – torej so pomembne karakteristike starost, spol, življenjski slog, izobrazba, družbeni razred, poklic, dohodkovni razred - ker to presega namen tega dela, bo podjetje natančnejšo segmentacijo naročilo pri specializiranem podjetju za trženjske raziskave v prihodnosti.

**Vrednost slovenskega trga penin** za leto 2003 je 2,125 mio sit (upoštevali smo povprečno ceno izdelka 1.300 sit). Podjetje namerava delež 6% v letu 2003 do leta 2008 povečati na 15 do 20%. Glede na zgoraj predstavljene podatke *pa to ne bo mogoče*: iz 6% trenutno doseženih

prihodkov (skoraj 128 mio) na vsaj 15% pa predstavlja (skoraj 319 mio) je glede na trend v prejšnjih letih *zelo nerealno pričakovati*, poleg tega se podjetju drastično večajo zaloge.

**Pozicioniranje ponudbe** Gre za oblikovanje takšne ponudbe podjetja, ki zagotavlja čim ugodnejši vtis o podjetju ali izdelku pri porabnikih – gre za ustvarjanje določene podobe v očeh kupcev, zaznavanje njegovih značilnosti v primerjavi s konkurenčnimi izdelki. Podjetje določi, koliko in katere razlike bo uporabilo za svoje ciljne kupce.

*Podjetje lahko izbere med različnimi strategijami pozicioniranja ponudbe:*

1) glede na nakupno vedenje porabnikov, 2) na osnovi možne koristi in prednosti izdelka, 3) po vrstah izdelkov, 4) glede na uporabo izdelka, 5) glede na kupno moč porabnikov, 6) v primerjavi s konkurenti, 7) na osnovi razmerja cena/kakovost (Potočnik, 2002, str. 166-167).

Pri podjetju A d.o.o. moramo *pri nakupnem vedenju* porabnikov upoštevati sezonske elemente (prazniki – predvsem Božič, Novo leto), *v primerjavi s konkurenti* pa naj nakup izdelkov podjetja A d.o.o. ustvari videz prestiža. *Kupne moči porabnikov* ne upoštevamo toliko, ker gre za »prestižne« izdelke in jih bolj kupujejo premožni. *Strategija glede razmerja cen/kakovost* je za izdelke v branži podjetja A d.o.o. takšna, da višja cena zagotavlja kakovost – izdelek bi z nizko ceno pridobil navidezno »cenenost«. Pomembni dejavnik je porabnikovo zadovoljstvo, ki ga lahko opredelimo kot stopnjo ugodnega počutja, ki jo zazna, če primerja doseženo zadovoljitev potrebe s pričakovano zadovoljitvijo. V podjetju A d.o.o. se trudijo za zadovoljne kupce, ki so za podjetje zelo pomembni: ostanejo dalj časa zvesti podjetju, kupijo več, so manj občutljivi na spremembe cen in ohranjajo dobro mnenje o podjetju.

**Napoved velikosti trga** V podjetju v bodoče pričakujejo rast predvsem na segmentu penin, turizma in balzamičnega kisa, padec pa v mirnih vinih – kar je podrobno razvidno iz prikaza 3.3.

### Prikaz 3.3 Napoved prodaje od 2005 do 2007

Profitni Centri	L E T O		
	2005	2006	2007
LJUBLJANA	85.380	93.064	102.370
VINSKI BAR	17.124	18.000	19.000
TRGOVINA	21.450	23.380	25.718
GOSTINSTVO	16.200	17.658	19.423
TURISTIČNA DEJAVNOST V POSAVJU	19.440	21.190	23.309
KLP	15.120	18.144	20.000
<b>SKUPAJ</b>	<b>174.714</b>	<b>191.436</b>	<b>209.820</b>

Prihodki v 000 SIT

## POSLOVNI NAČRT KOT METODA REALIZACIJE NOVIH PROJEKTNIH PREDLOGOV V HITRO RASTOČI GOSPODARSKI DRUŽBI

Vir: Interni viri podjetja d.o.o. Napovedani prihodki od prodaje so upoštevani v finančnih projekcijah

**Prodajne poti** Za domači trg je v letu 2003 značilna naslednja struktura prodajnih poti:

- trgovina in gostinstvo (Obvezna stalna prisotnost in sodelovanje s trgovci)
- osebna prodaja v sklopu direktne prodaje
- izvoz
- lastna trgovina (preprodaja)

Prodaja poteka preko zastopnikov - končni potrošnik ni znan in dobiva informacije o končnih potrošnikih posredno.

**Ključni dejavniki uspeha na trgu** Na podlagi tržne raziskave na domačem trgu smo izbrali naslednje ključne dejavnike organizacije glede na uspešnost na trgu (in jih kasneje konkretno uporabili pri portfeljski matriki):

### Prikaz 3.4 Ključni dejavnik organizacije

KLJUČNI DEJAVNIKI ORGANIZACIJE	OPIS KLJUČNEGA DEJAVNIKA
Blagovna znamka in ugled podjetja	Blagovna znamka je najpomembnejši dejavnik - s poznano blagovno znamko je mogoče doseči večje prodajne vrednosti. Obravnavano podjetje ima v Sloveniji velik ugled.
Kakovost storitev in proizvodov	Kakovost storitev in pridelkov je najpomembnejša komponenta, ki omogoča na osnovi minulih dosežkov pridobivanje novih poslov.
Instrumenti trženjskega spleta	Poleg 4P igrajo pomembno vlogo tudi 3 S, saj gre tudi za storitveno dejavnost (gostinstvo)
Prilagodljivost organizacije	V prihodnosti bodo strateška povezovanja ključnega pomena. "Niso velika podjetja tista, ki jedo mala podjetja, pač pa hitra podjetja jedo počasna".
Sposobnosti podjetja (tehnološke, nabavne, finančne, proizvodne, razvoj, intelektualni kapital)	Specializacija po programih in potrebe po hitrem razvoju novih storitev zahtevajo tehnološko dovršen razvoj in pripravo proizvodnje.

### Prikaz 3.5 Ključni dejavniki privlačnosti trga

KLJUČNI DEJAVNIKI PRIVLAČNOSTI TRGA	OPIS KLJUČNEGA DEJAVNIKA
Kakovost trga	Struktura trga, elastičnost povpraševanja, kupne navade (vinska kultura).
Narava trga	Velikost in dinamika trga, močni poslovni odnosi, stalne stranke, zavezujoči ustni dogovori.
Stanje konkurence, generičnost	Nevarnost nadomestkov, ovire za vstop na trg. Kupci primerjajo vina obravnavanega podjetja z drugimi. Če tujec poskusi slovensko peneče vino in je vtis dober, bo naslednjič kupil tudi slovensko penino – čeprav od drugega proizvajalca.
Evropska unija	Ogromen trg, ni meddržavnih mej

*Blagovna znamka* je pravica, s katero se zavaruje blagovni znak, ki se v gospodarskem prometu uporablja za razlikovanje. Računovodsko se obravnava nabavna vrednost blagovne znamke oziroma stroški in izdatki v zvezi z njeno pridobitvijo (SRS, 2001, str. 41). *Označba porekla blaga* je strogo vezana na določeno geografsko območje in določen izdelek je mogoče poimenovati z določenim imenom le, če dejansko izhaja iz tega področja. Označba porekla je kolektivna pravica, s katero se zavaruje besedna označba geografskega porekla blaga, kar pomeni, da lahko označbo uporabljajo vsi proizvajalci na določeni geografski enoti.

Podjetje A d.o.o. ima lastno blagovno znamko, zato lahko vpliva na distribucijo, promocijo, cenovno politiko. Podjetje se je odločilo za strategijo enake blagovne znamke za vse izdelke (kljub različnim programom) – tako s promocijo enega izdelka promovirajo tudi svoje druge.

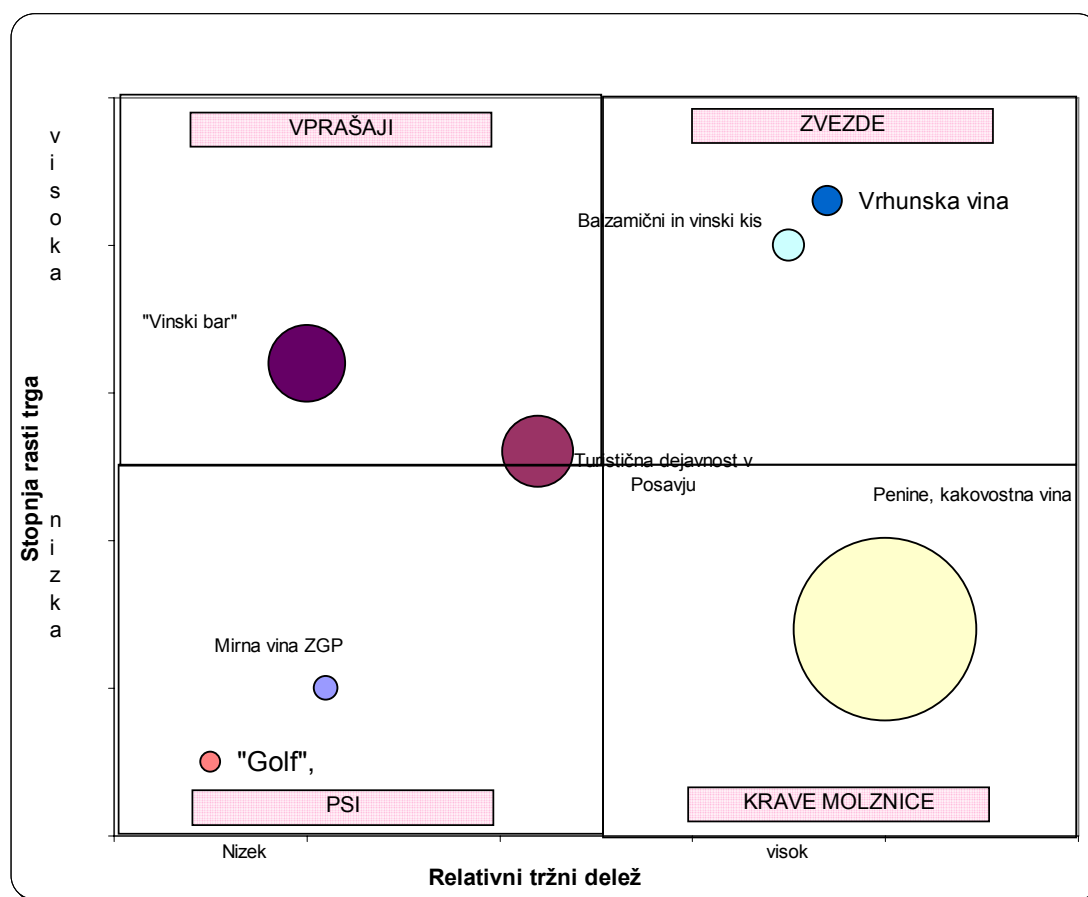
### **Portfolio analize**

V nadaljevanju sta na primeru podjetja A d.o.o. izdelani dve matriki – osnovna, ki temelji na modelu BCG ter izpopolnjena, katero je razvila svetovalna skupina McKinsey & Co. V prilogi E je prikazano, s pomočjo katerih parametrov smo prišli do matrik.

**Model Boston Consulting Group (BCG)** S pristopom, ki ga je razvila Bostonska svetovalna skupina, podjetje ocenjuje strateške poslovne enote na podlagi stopnje rasti trga določne dejavnosti in relativnega tržnega deleža, ki ga dosega v primerjavi s svojimi tekmeci. Podjetje svoje strateške poslovne enote oz. izdelke razporedi v štiri skupine: zvezde, krave molznice, vprašaje in pse.

Glede na zgoraj navedeno shemo bi izdelke podjetja A d.o.o. umestili v grafični prikaz . Prikaz 3.6 nam za primer podjetja A d.o.o. nakazuje *smernice poslovanja podjetja v prihodnje*: penine in kakovostna vina so pristala v kvadrantu krav molznic, kar je pričakovano – njihov življenjski cikel izdelka je sicer zrelost, ki ga podjetje uspešno podaljšuje z vedno novimi tržnimi prijemi. V fazi rasti so izdelki kot npr. balzamični in vinski kis ter vrhunska vina, bolj tvegan je produkt »Citypark« (predvidena je močna promocija), v fazi upadanja pa so produkti kot npr. »Golf« in mirna vina ZGP.

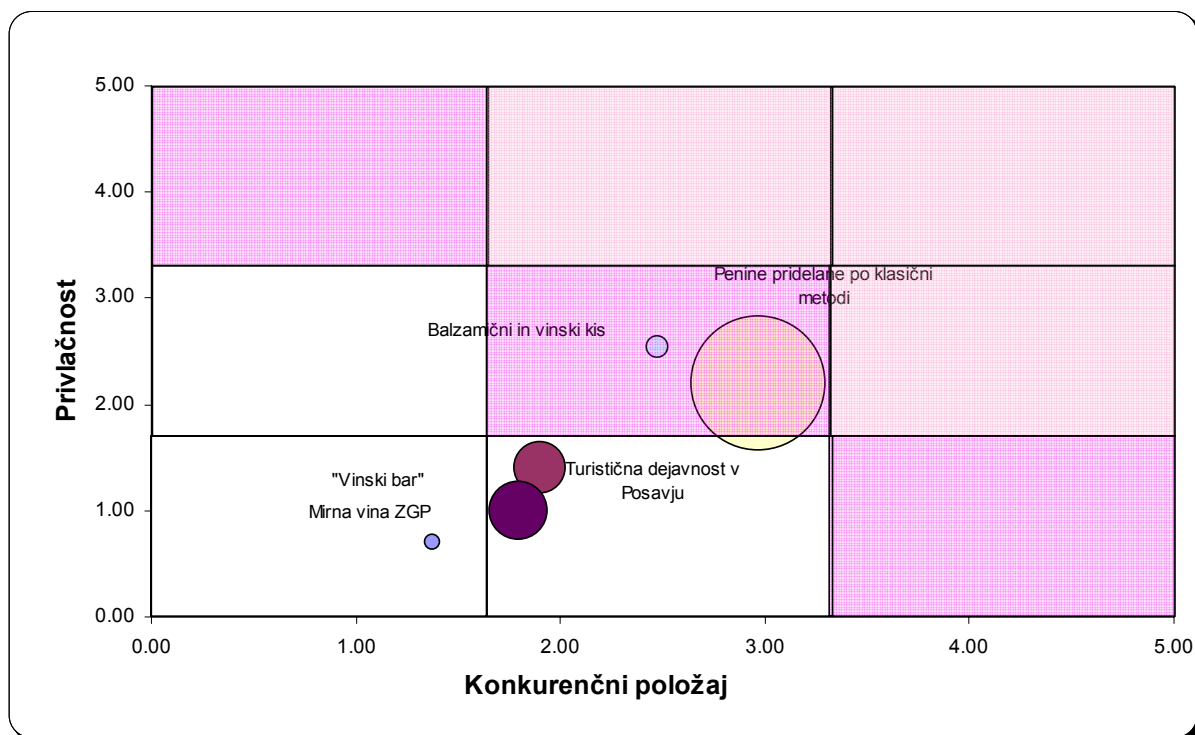
Prikaz 3.6 BCG matrika na primeru podjetja A d.o.o.



Če upoštevamo življenjski cikel izdelka, bi predvsem za *penine*, ki so v fazi zrelosti priporočali intenzivno distribucijo, promocija pa bi naj temeljila na prepričevanju in nenehnem opozarjanju potrošnikov v povezavi s ciljem spodbujanjem potreb po tej izdelčni skupini, cena pa bi se morala prilagajati konkurenci (ki je zelo ostra). V fazi uvajanja je izdelčna skupina »Vinski bar« kot »Vprašaj«, kjer bi naj bila cena »pobiranje smetane« in omejena distribucija – ob veliki promociji. Vprašaj je tudi izdelčna skupina »Turistična dejavnost v Posavju«, katera pa potrebuje bolj ciljno oglaševanje (konkurenca je ostra, rast trga je velika) – sicer pa bo dejavnost bolje opustiti ali dati v najem. Pri izdelčni skupini »Golf«, »Mirna vina z geografskim poreklom« (ki je v fazi upadanja) bi bila ustrezni trženjski splet zniževanje cene, minimalno komuniciranje s ciljem »žetev pred opustitvijo«. V zvezde so v fazi rasti uvrščeni *balzamični in vinski kis ter vrhunska vina* – vendar se pojavlja resno vprašanje, ali se lahko te zvezde razvijajo naprej same oz. ali bodo zmogle v prihodnosti zagotavljati poslovanje podjetja.

Izpopolnjena zgoraj prikazana osnovna portoflio matrika je **portfolio analiza privlačnost organizacije / privlačnost trga** – portfeljski koncept, katerega je razvilo svetovalno podjetje McKinsey & Co. in ga zaradi osvetlitve položaja organizacije A d.o.o z več zornih kotov obravnavamo v nadaljevanju. Do matrike smo prišli tako, da smo na podlagi ocene privlačnost dejavnikov organizacije in trga, navedene v prikazih 4 in 5 ter velikosti tržnih deležev podjetja uvrstili tržne programe podjetja na svoje mesto.

**Prikaz 3.7 Analiza privlačnosti trga in poslovnega položaja podjetja**



Iz prikaza 3.7 je razvidno, da je – kot po pričakovanjih - najbolj konkurenčen program »penine, pridelane po klasični metodi«, med tem pa je program »balzamični in vinski kis« najbolj tržno perspektiven program – čeprav ima zaenkrat še majhen obseg prodaje. Program »vinski bar v Ljubljani« je sicer privlačen, vendar ne toliko konkurenčen, turistična dejavnost v Posavju pa je konkurenčna, vendar ne toliko tržno privlačna. Najmanj je konkurenčen in tudi tržno privlačen program »Mirna vina z geografskim poreklom«. Matrika vsebuje tudi napotila za razvojno strateško vedenje podjetja. V področje z napotilom »selektivno investiraj« se uvrsti program Penine, pridelane po klasični metodi ter Balzamični in vinski kis, ostali programi («Turistična dejavnost v Posavju«, »Vinski bar« in »Mirna vina z geografskim poreklom«) pa se uvrstijo v področje »žanji-dezinvestiraj«. Tudi tu je potrebno upoštevati specifičnosti in nenazadnje tudi faze življenjskega cikla: »Vinski bar je v fazi

uvajanja, zaradi tega ne bi bilo smiselno – kljub napotku »žanji/dezinvestiraj« - tej izdelčni skupini »prepovedati« investiranja.

**Skupna tržna ureditev v Evropski uniji** Skupna tržna ureditev za vino je ena najbolj kompleksnih tržnih ureditev. Uredba vsebuje pravila o upravljanju vinogradniških pridelovalnih zmogljivosti, tržnih mehanizmi, organizacijah proizvajalcev in medpažnih sektorskih organizacijah, enoloških postopkih, opisu, označevanju, razstavljanju in zaščiti proizvodov, o kakovostnem vinu, pridelanem na določenem območju in trgovini s tretjimi državami (Avsec, Juvančič, 2001, str. 110).

Za vse proizvode, zajete s skupno tržno ureditvijo se po uredbi Sveta 1493/99 lahko uvedejo izvozna dovoljenja. Uvožena vina, razen likerskih in penečih morajo imeti alkoholno stopnjo najmanj 9% in največ 15%, celotna kislost (tartarska kislina) pa ne sme biti nižja od 3,5 (izvedbeni predpisi smejo določiti posamezne izjeme od teh zahtev) (Avsec, Juvančič, 2001, str. 119).

### 3.2.2 Temeljne strategije organizacije

Ker v podjetju menijo, da so njihovi cilji realni, so na nivoju organizacije opredelili tri osnovne strategije:

1. strategijo do odjemalcev 2. strategijo do konkurence ter 3. trženjska strategija

Glede na matriko tržišča/pridelki so se v podjetju A d.o.o. odločili za naslednje strategije:

**Strategija do odjemalcev** Podjetje se je glede na izkušnje v preteklosti predvsem odločilo za strategijo diferenciacije njihovih storitev do kupca na celotnem trgu, kjer se pojavljajo – predvsem v kakovosti in edinstvenosti njihovih storitev, čimbolj bodo skušali slediti potrebam kupca. V okviru priložnosti, ki se bodo ponujale, bodo zavzeli tudi strategijo osredotočenja na posameznem tržnem segmentu.

Pri strategiji do odjemalcev bo podjetje upoštevalo tudi način potrošnje izdelka: pri uživanju penin ne gre za profano potrošnjo (navadna, manjka ji zmožnost zbujanja estetike in posebnega doživetja idr), ampak za sakralno potrošnjo, ki se nanaša na značilno, posebno – se dviga nad resničnostjo vsakodnevnih potreb. Pojavi se skozi različne pomene – pri peninah predvsem kot ritual (posebne večerje, svečanosti).

**Strategija do konkurence** V podjetju nameravajo preudarno izbirati strategije "napadov" na njihove najpomembnejše "nasprotnike". Njihov namen je, da se v prvi vrsti razširijo na trg njim enakih podjetij v panogi, v roku petih let pa položaj tudi prevzamejo.



**Trženjska strategija** obsega izbiranje in preučevanje ciljnega trga ter oblikovanje trženjskega spleta za ta ciljni trg.

Poglavitna pomanjkljivost dosedanjega trženjskega koncepta je ta, da se je osredotočil v glavnem na pridelek oziroma storitev, ne pa na pridobivanje in zadovoljevanje kupcev, zato se je obravnavano podjetje v preteklosti tržno nekoliko počasneje prebijalo v ospredje. Glede na podatke, zmožnost podjetja in glavno usmeritev za naslednja tri leta bi lahko sestavili ciljne tržne deleže za vina z geografskim poreklom in penine glede na vrste trga, poglavitne kupce in predvidene prihodke in sicer

- lokalni trg (cca. 2%), R.Slovenija (cca 59%), Evropska unija (cca.15%), države bivše Jugoslavije (cca. 24%),
- poglavitni kupci: (veleprodaja (cca. 12%), maloprodaja (cca.10%), gostinstvo (cca. 20%), neposredna prodaja končnemu potrošniku (cca. 58%)
- predvideni prihodki: vina z geografskim poreklom (cca. 2%), peneča kakovostna in vrhunska vina (cca. 58%)

Podjetje A d.o.o. bi lahko v trženjskem jeziku opredelili kot tržnega izzivalca, ki poskuša predvsem povečati svojo prodajo z napadom na vodilno podjetje v panogi – t.j. Radgonske gorice. Pri tem bi podjetje kot tržni izzivalec lahko izbiralo med različnimi napadalnimi strategijami: čelni napad, bočni napad na šibkejše nasprotnikove tržne dele ali določena geografska območja, obkolitev kot delovanje na več delnih trgih, stranski napad, gverilski napad (več majhnih, prekinjenih napadov), izogibanje neposrednemu spopadu.

Podjetje se namerava v prihodnosti posluževati predvsem strategije penetracije trga (tako s svojimi obstoječimi storitvami/pridelki, kakor tudi obstoječega trga), hkrati pa se bodo v sklopu penetracije trga z novimi storitvami posluževali strategije razvoja novih proizvodov.

Vendar ocenjujemo, da je potrebno te velikopotezne načrte obravnavati z določeno mero skepse - predvsem kar se tiče strategije razvoja novih proizvodov, saj zahteva precejšnja finančna sredstva. Glede na to, da ima podjetje precejšnje zaloge, bi bilo smiselno večje povezovanje z gostinci ob podprti promociji – saj le tako lahko podjetje dobi nov zagon.

Strategija razvoja novih proizvodov je vezana na iskanje tržnih niš, vendar bi to bilo smiselno šele, ko bi podjetje pridobilo večja finančna sredstva s prodajo zalog.

Za podjetje je zelo pomembna *cenovna elastičnost povpraševanja* – t.j. odzivnost kupcev na spremembo ceno. Cenovno elastičnost ugotavljamo tako, da primerjamo odstotno spremembo prihodka z odstotno spremembo cene. Povpraševanje je elastično, če je odstotna sprememba prihodka večja od odstotne spremembe cene izdelka. Kolikor manj je povpraševanje elastično, toliko lažje podjetje poveča ceno izdelka. (Potočnik, 2002, str. 229-230).

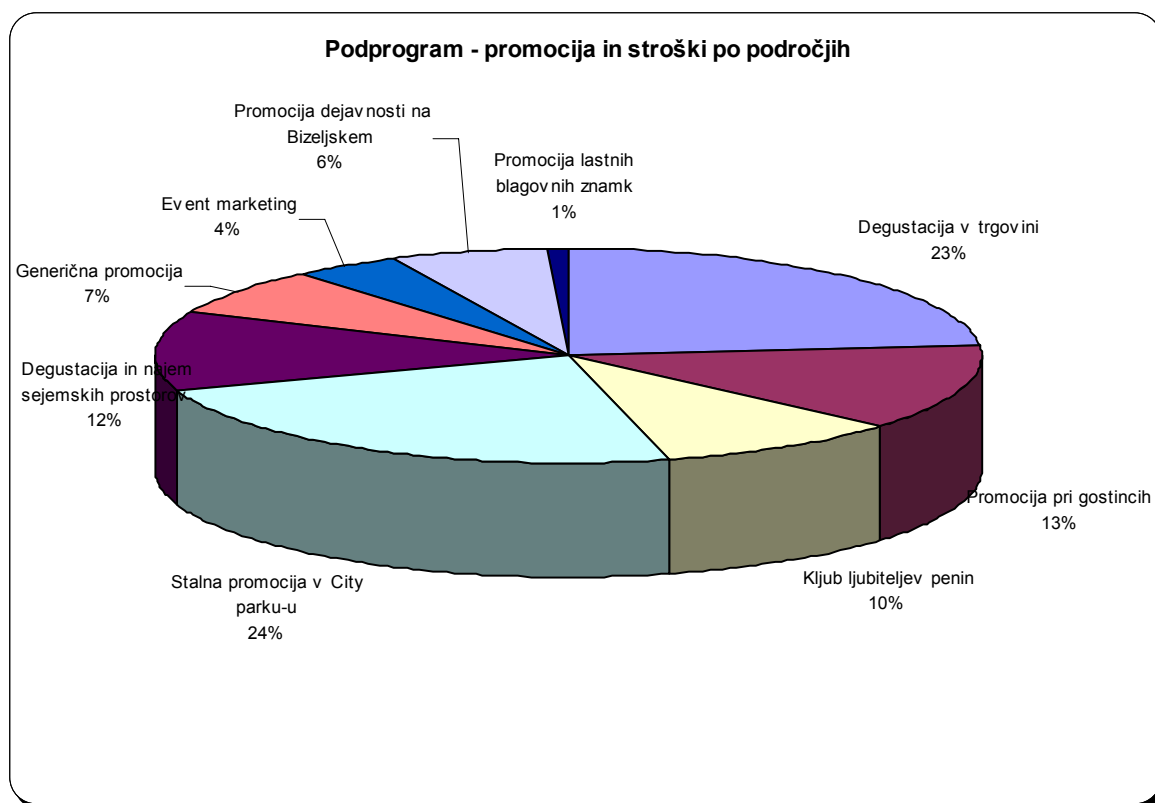
Ali drugače: povpraševanje je neelastično, če je izdelek splošno obravnavan kot bistven in ni drugih nadomestnih izdelkov – kar pa za penine ne moremo trditi. Zato je pri teh izdelkih potrebno biti previden, saj povišanje cene pomeni zmanjšanje prihodka. Nižanje cene v našem primeru pa zopet ne pomeni nujno večje prodaje, saj gre pri peninah tudi za kupovanje občutka »prestiza« - kar ga prenizka cena ovrednoti kot cenenejšega in zato manj privlačnega. Torej bi bilo potrebno ne glede na visoke zaloge oblikovati primerno ceno – predvsem okrepiti prodajne kanale s partnerskimi, dolgoročnimi povezavami preko verig kvalitetnih gostiln in restavracij.

Podjetje A d.o.o se zaveda pomena stikov z javnostmi: sodeluje z različnimi članki v strokovni literaturi in ostalih publikacijah: Svijet u čaši, Pet zvezdic.

Glede na dejavnost in predvidene cilje je **predvidena razdelitev stroškov po področjih za promocijo** prikazana v prikazu 3.8. Zaradi nazornosti je prikazano razmerje stroškov le za prvo leto, saj se razmerja v naslednjih letih bistveno ne spreminjajo. Največji delež promocije (24%) je predvideno za produkt »Vinski bar«, ki je v fazi uvajanja, potrebuje zagonska sredstva za promocijo in smo ga pri BCG matriki uvrstili med »Vprašaje«. Precejšnji delež zavzemajo tudi degustacije v trgovin, promocija pri gostincih ter sodelovanje na sejmih.

Pri strategiji oglaševanja bo podjetje upoštevalo tudi način potrošnje izdelka: pri uživanju penin ne gre za profano potrošnjo (navadna, manjka ji zmožnost zbujanja estetike in posebnega doživetja idr), ampak za sakralno potrošnjo, ki se nanaša na značilno, posebno – se dviga nad resničnostjo vsakodnevnih potreb. Pojavi se skozi različne pomene – pri peninah predvsem kot ritual (posebne večerje, svečanosti). Potrebno je upoštevati tudi moderni totemizem, kjer potrošnik z izbiro določenega izdelka izbere tudi imidž tega izdelka, ki ga simbolno povezuje z določenim življenjskim stilom in potrošniško skupino. (Ule, Kline, 1996, str. 134-135, 244, 257)

### Prikaz 3.8 Stroški promocije po področjih



Vir: interni podatki podjetja A.d.o.o.

### 3.3 Finance

Ekonomsko-finančni položaj organizacije analiziramo iz bilančnih izkazov (bilanca stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz finančnega izida) in kazalcev uspeha. Bilance stanja in izkaz uspeha (navedene v prilogi) sicer niso revidirani, vendar smo podrobneje preverili posamezne postavke, zato ocenjujemo, da so za izdelavo analize ekonomsko-finančnega stanja podjetja povsem uporabne. Revidirane finančne izkaze lahko opredeljujemo kot tiste, pri katerih je uporabljena metodologija preiskana in točnost zapisovanja transakcij v računovodsko evidenco preverjena (O. S. Jerome (1997), str.18).

Analizo (posnetek) bomo uporabili kot podlago za izdelavo projekcij v poslovnem načrtu, hkrati pa lahko z njo spoznamo marsikatero možnost za izboljšanje, ki jo bomo v nadaljevanju prikazali kot cilj.

**Razlaga nekaterih kazalnikov** Pri izračunu kazalnikov je bila uporabljena metodologija, navedena v Slovenskih računovodskih standardih (dalje SRS) (Slovenski inštitut za revizijo, 2001, str. 213-219).

*Hitri koeficient* Med likvidnimi sredstvi smo upoštevali: denarna sredstva, kratkoročne denarne naložbe, v imenovalcu pa kratkoročne obveznosti. Kazalec je bil manjši od 0,5 že v letu 1999 in se je z leti zmanjševal, kar signalizira lastnikom, da se bodo soočili s potencialnim likvidnostnim problemom.

*Pospešeni koeficient* Ta kazalec je podoben hitremu koeficientu, le da so v števcu upoštevane tudi kratkoročne terjatve. Za podjetje je v letu 2004 ta količnik komaj 0,45, kar je zaskrbljujoče in kaže (kar je glede na premajhno izkoriščanje finančnega vzvoda nekoliko presenetljivo) na nevarnost nelikvidnosti. Zaloge so namreč precejšnje in gledano skozi obdobje naraščajo, koeficient obračanja zalog trgovskega blaga (za obdobje tudi prikazan v prilogi) upada in je pod 1, kar bi bilo optimalno. Nekateri imenujejo ta kazalec tudi pospešeni koeficient likvidnosti.

*Kratkoročni koeficient* števcu smo upoštevali gibljiva sredstva, v imenovalcu pa kratkoročne obveznosti. Razmerje bi naj bilo vsaj 2, v izračunanih kazalcih pa je do leta 2001 sicer nad 2, v letu 2003 pa pade pod 2, v letu 2004 pa se zopet naraste na 2,8, kar bi naj bi kazalo na ugodno plačilno sposobnost gospodarske družbe – tekoče obveznosti so npr. v letu 2004 2,8-krat pokrite z gibljivimi sredstvi.

Za preteklo obdobje je pri skupini **kazalnikov stanja financiranja** opaziti naraščanje dolgov (porast stopnje lastniškosti financiranja in vrednosti koeficienta dolgovno-kapitalskega razmerja).

Pri skupini **temeljni kazalniki vodoravnega finančnega ustroja** se ukvarjamo predvsem z razmerji med strukturo virov in strukturo sredstev.

Ugotavljanje, ali podjetje A d.o.o. financira posamezne skupine sredstev z ustreznimi skupinami virov sredstev, nam omogoča razčlenba bilance na podbilanco – na prikazu 3.1 je prikazan primer za l. 2004:

**Prikaz 3.9 Razčlenba bilance na podbilanco**

Podbilanca	Aktiva		Pasiva	
	Vrednost	%	Vrednost	%
Dolgoročno vezano	23.909	7.99%	47.372	15.83%
Kratkoročno vezano	275.268	92.01%	251.805	84.17%
	299.177	100.00%	299.177	100.00%

Iz prikaza 3.9 je razvidno, da podjetje dolgoročno vezana sredstva financira z dolgoročnimi viri v celoti, ki pa pokrivajo še del kratkoročnih - kar ni najbolj optimalno.

Skupina **temeljnih kazalcev gospodarnosti** kaže na hitro upadanje vrednosti koeficienta gospodarnosti poslovanja (z upoštevanimi poslovnimi prihodki in odhodki), koeficient celotne

gospodarnosti dosega skromno vrednost 1 (zaradi ostalih prihodkov), stroški dela pa se glede na poslovne prihodke zmanjšujejo. Problem se kaže že v koeficientu gospodarnosti poslovanja, kjer je v letu 2001 padel pod 1, v letu 2004 pa celo na vrednost 0,65. Tudi kazalnik dodana vrednost na zaposlenega je v letu 2004 negativna in pokaže na t.i. izgubo na substanci.

*Koeficient čiste dobičkonosnosti sredstev* oziroma ROA (Return on Assets) kaže razsežnost oplemenitenja sredstev. V SRS 29 ga najdemo med temeljnimi kazalniki dobičkonosnosti. V našem primeru smo v števcu upoštevali čisti dobiček, ki je dinamična kategorija, v imenovalcu pa sredstva, kar je statična kategorija. Vendar je potrebno upoštevati, da smo razpolagali le s podatki ob zaključni bilanci – zato je sredstva niso povsem povprečna, kar zahteva metodologija. Tako nam rezultat daje le delno sliko o uspešnosti – v našem primeru npr. v letu 2002 kazalnik 0,044 pove, da podjetje zasluži komaj 4 stotine za vsak tolar, ki ga investira v sredstva.

*ROE* (Return on Equity) lahko opredelimo kot razmerje med čistim dobičkom in kapitalom, lahko pa ga opredelimo tudi kot zmnožek razmerij prihodkov iz prodaje in sredstev, čisti dobiček in prihodki iz prodaje ter sredstev in kapitalom. V danem primeru se ROE drastično zmanjšuje, v SRS pa najdemo podoben kazalec pod »koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala«, (kjer pa v imenovalcu ni upoštevan čisti poslovni izid tekočega leta, ampak je od postavke kapitala odštet) in tudi tu se vrednost kazalca drastično znižuje, kar kaže na poslovne težave v podjetju.

Izračun *neto sedanje vrednosti* je prikazan v prilogi G in je narejen za leto 1999 – kot da bi takrat hoteli izračunati, ali se bo vloženi kapital (brez čistega poslovnega izida tekočega leta) povrnil. Ker je neto sedanja vrednost (38.416.000 SIT) – ob upoštevanju obrestni meri 12% večja od vložene kapitala (29.495.000 SIT) bi lahko rekli, da se je podjetje leta 1999 (na podlagi teh kazalcev) pravilno odločilo glede vlaganj oz. investicije. Vendar se je že naslednje leto po upoštevanih donosih – t.j. leta 2004 v poslovnem izidu iz poslovanja že izkazala izguba.

### 3.3.1 Točka preloma

Ugotavljanje uspešnosti posameznih skupin izdelkov je temelj vodenja programske politike organizacije in pomembna podlaga za postavljanje ciljev v naslednjih letih.

Podjetje poleg razmerja med ceno in povpraševanjem pri določanju cen upošteva tudi razmerje med povpraševanjem, stroški in dobičkom. Za določitev praga rentabilnosti moramo poznati stalne in spremenljive stroške podjetja, nujno pa mora podjetje poznati tudi dodatne oz. mejne stroške. Slednji se nanašajo na dodatni obseg poslovanja (npr. pri povečanem obsegu proizvodnje) in so v bistvu prirastek v spremenljivih stroških zaradi dodatno proizvedenih proizvodov – v pričujočem poslovnem načrtu pa dodatnih oz. mejnih stroškov nismo posebej proučevali (Tekavčič, 1997, str. 31- 48).

Vendar za naš primer pride v upoštevanje različica izračuna točke preloma, kjer izračunamo raven prihodkov od prodaje, ki jo moramo dosežati, da ravno pokrijemo fiksne in variabilne stroške – na ravni celotnega poslovanja podjetja. Formula matematično izgleda tako:

$$\text{Točka preloma pokritja prodaje} = \frac{\text{Fiksni stroški}}{1 - \frac{\text{Variabilni stroški}}{\text{Prihodki od prodaje}}}$$

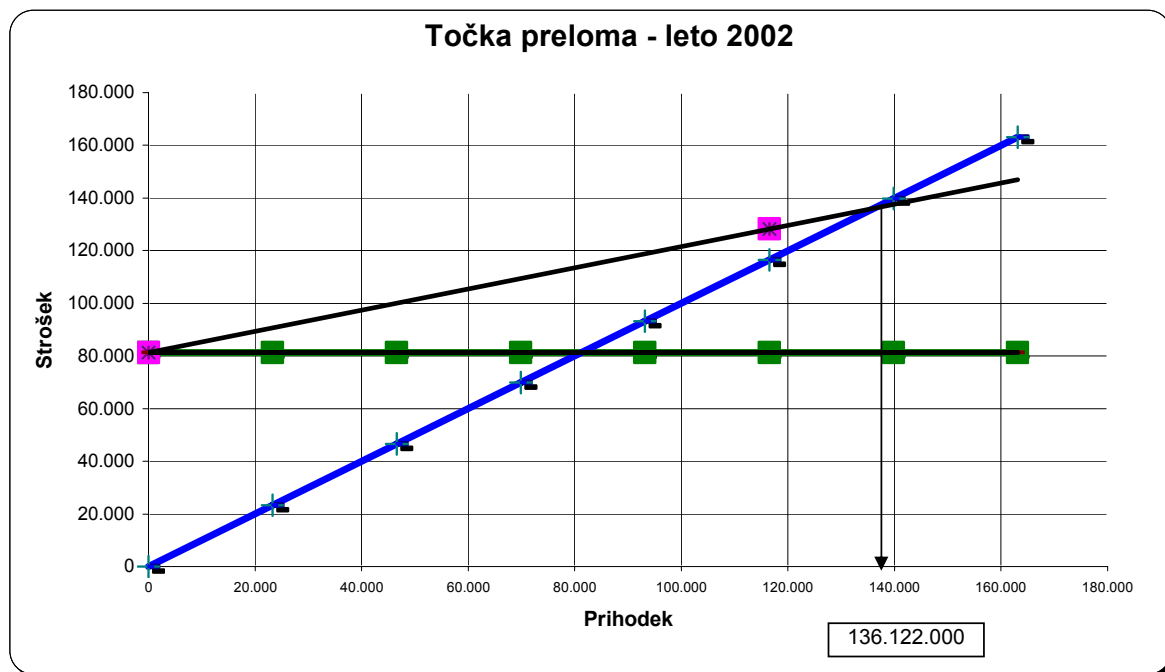
V imenovalcu imamo denominator (1-VC/S), ki ga imenujemo stopnja pokritja (contribution margin) in pove količino vsakega tolarja prodaje, ki prispeva k pokrivanju fiksnih stroškov. (Small Firm Finance, str. 94-96)

**Na prikazu 3.10 je vidna točka preloma, izračun pa je prikazan v prilogi** na podlagi razmejnitve spremenljivih in fiksnih stroškov za leto 2002 – zaradi nazornosti je prikazana samo spodnja točka preloma, rast prihodkov je prikazana linearno, kljub temu pa nam rezultat daje neko informacijo- seveda ob upoštevanju določenih predpostavk, ki se upoštevajo ob modelih točke pokritja. Podjetje bi moralo v tem letu dosežati vsaj cca. 136 mio poslovnih prihodkov, dosega pa jih samo 116,5 mio – in tudi v naslednjih letih ni slika nič boljša, čeprav je narejen primer samo za leto 2002. Kosmati donos poslovanja se povečuje zaradi povečanja zalog in ne zaradi prodaje, kar je problematično. Podjetje je v letu 2002 imelo poslovni izid iz poslovanja negativen, vendar je imelo precej finančnih prihodkov, nekaj tudi izrednih prihodkov, zaradi upoštevanja spremembe vrednosti zalog in nedokončane proizvodnje pa je bil EBIT izid pozitiven. Problematično poslovanje, ki se je pokazalo že v letu 2002, pa se je

POSLOVNI NAČRT KOT METODA REALIZACIJE NOVIH PROJEKTHNIH PREDLOGOV V HITRO  
RASTOČI GOSPODARSKI DRUŽBI

na finančnih rezultatih pokazalo v letu 2004, ko je bil tudi EBIT poslovni izid negativen, predvsem zaradi drastičnega povečanja stroškov.

Prikaz 3.10 Točka preloma za leto 2002 za podjetje A d.o.o.



Slika prikazuje točko preloma za leto 2002, kjer se puščica iz sečišča med vsemi poslovnimi prihodki in vsemi stroški dotika x-osi. Rezultat se približa oceni točke preloma, ki je izračunana vrednostno – to je pri 136.122.000 letno. V letu 2003 je prag rentabilnosti šele pri prihodkih 197 mio, saj so se stroški drastično povečali.

POSLOVNI NAČRT KOT METODA REALIZACIJE NOVIH PROJEKTNIH PREDLOGOV V HITRO  
RASTOČI GOSPODARSKI DRUŽBI

### 3.3.2 Finančne projekcije

#### Bilanca stanja za obdobje 2005 - 2008

<b>BILANCA STANJA na dan 31.12.LL</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>SREDSTVA</b>	<b>349.199</b>	<b>364.921</b>	<b>371.821</b>	<b>380.024</b>
<b>A. Stalna sredstva</b>	<b>23.890</b>	<b>25.084</b>	<b>25.586</b>	<b>26.098</b>
<b>I. Neopredmetena dolgoročna sredstva</b>	<b>1.000</b>	<b>1.050</b>	<b>1.071</b>	<b>1.092</b>
1. Dolgoročno odloženi stroški poslovanja	1.000	1.050	1.071	1.092
2. Dolgoročno odloženi stroški razvijanja	0	0	0	0
3. Dolgoročne premoženjske pravice	0	0	0	0
4. Dobro ime	0	0	0	0
5. Predujmi za neopredmetena dolgoročna sredstva	0	0	0	0
<b>II. Opredmetena osnovna sredstva</b>	<b>16.890</b>	<b>17.734</b>	<b>18.089</b>	<b>18.451</b>
1. Zemljišča	0	0	0	0
a) Zemljišča	0	0	0	0
b) Zgradbe	0	0	0	0
2. Proizvajalne naprave in stroji	0	0	0	0
3. Druge naprave in oprema	16.650	17.482	17.832	18.189
4. Drobní inventar	240	252	257	262
a) Predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	0	0	0	0
b) Opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi	0	0	0	0
5. Osnovna čreda	0	0	0	0
6. Večletni nasadi	0	0	0	0
<b>III. Dolgoročne finančne naložbe</b>	<b>6.000</b>	<b>6.300</b>	<b>6.426</b>	<b>6.555</b>
1. Deleži v podjetjih v skupini	0	0	0	0
2. Dolgoročne finančne terjatve do podjetij v skupini, razen do pridruženih podjetij	0	0	0	0
3. Deleži v pridruženih podjetjih	0	0	0	0
4. Dolgoročne finančne terjatve do pridruženih podjetij	0	0	0	0
5. Drugi dolgoročni deleži	0	0	0	0
6. Druge dolgoročne finančne terjatve	6.000	6.300	6.426	6.555
7. Lastni deleži	0	0	0	0
<b>B. Gíbljiva sredstva</b>	<b>324.550</b>	<b>339.039</b>	<b>345.475</b>	<b>353.166</b>
<b>I. Zaloge</b>	<b>268.955</b>	<b>280.925</b>	<b>286.264</b>	<b>292.919</b>
1. Material	36.000	37.800	38.556	39.327
2. Nedokončana proizvodnja	178.000	185.422	188.851	193.557
3. Proizvodi in trgovsko blago	54.955	57.703	58.857	60.034
4. Predujmi za zaloge	0	0	0	0
<b>II. Poslovne terjatve</b>	<b>46.395</b>	<b>48.714</b>	<b>49.689</b>	<b>50.682</b>
<b>a) Dolgoročne poslovne terjatve</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Dolgoročne poslovne terjatve do kupcev	0	0	0	0
2. Dolgoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij	0	0	0	0
3. Dolgoročne poslovne terjatve do pridruženih podjetij	0	0	0	0
4. Dolgoročne poslovne terjatve do drugih	0	0	0	0
5. Dolgoročno neplačani vpoklicani kapital	0	0	0	0
<b>b) Kratkoročne poslovne terjatve</b>	<b>46.395</b>	<b>48.714</b>	<b>49.689</b>	<b>50.682</b>
1. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	45.195	47.454	48.403	49.371
2. Kratkoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij	0	0	0	0
3. Kratkoročne poslovne terjatve do pridruženih podjetij	0	0	0	0
4. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	1.200	1.260	1.285	1.311
5. Kratkoročno neplačani vpoklicani kapital	0	0	0	0
<b>III. Kratkoročne finančne naložbe</b>	<b>2.000</b>	<b>2.100</b>	<b>2.142</b>	<b>2.185</b>
1. Kratkoročni deleži v podjetjih v skupini razen v pridruženih podjetjih	0	0	0	0
2. Kratkoročni deleži v podjetjih v podskupini razen v pridruženih podjetjih	0	0	0	0
3. Kratkoročni deleži v pridruženih podjetjih	0	0	0	0
4. Lastni deleži	0	0	0	0
5. Kratkoročne finančne naložbe do podjetij v skupini	0	0	0	0
6. Kratkoročne finančne naložbe do podjetij v podskupini	0	0	0	0
7. Kratkoročne finančne naložbe do drugih	2.000	2.100	2.142	2.185
<b>IV. Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina</b>	<b>7.200</b>	<b>7.300</b>	<b>7.380</b>	<b>7.380</b>
<b>C. Aktivne časovne razmejitve</b>	<b>760</b>	<b>798</b>	<b>760</b>	<b>760</b>



POSLOVNI NAČRT KOT METODA REALIZACIJE NOVIH PROJEKTNIH PREDLOGOV V HITRO  
RASTOČI GOSPODARSKI DRUŽBI

nadaljevanje	2005	2006	2007	2008
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	<b>349.199</b>	<b>364.921</b>	<b>371.821</b>	<b>380.024</b>
<b>A. Kapital</b>	<b>46.047</b>	<b>46.711</b>	<b>49.166</b>	<b>50.956</b>
<b>I. Vpoklicani kapital</b>	<b>12.000</b>	<b>12.000</b>	<b>12.000</b>	<b>12.000</b>
1. Osnovni kapital	12.000	12.000	12.000	12.000
2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	0	0	0	0
<b>II. Kapitalske rezerve</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Rezerve iz dobička</b>	<b>30.500</b>	<b>30.810</b>	<b>32.500</b>	<b>33.000</b>
1. Zakonske rezerve	500	500	500	500
2. Rezerve za lastne deleže	0	0	0	0
3. Statutarne rezerve	30.000	30.310	32.000	32.500
4. Druge rezerve iz dobička	0	0	0	0
<b>IV. Preneseni čisti poslovni izid</b>	<b>163</b>	<b>384</b>	<b>318</b>	<b>1.148</b>
<b>V. Čisti poslovni izid poslovnega leta</b>	<b>384</b>	<b>318</b>	<b>1.148</b>	<b>1.608</b>
<b>VI. Prevrednotovalni popravki kapitala</b>	<b>3.000</b>	<b>3.200</b>	<b>3.200</b>	<b>3.200</b>
1. Splošni prevrednotovalni popravek kapitala	3.000	3.200	3.200	3.200
2. Posebni prevrednotovalni popravki kapitala	0	0	0	0
<b>B. Rezervacije</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Rezervacije za pokojnine in podobne obveznosti	0	0	0	0
2. Rezervacije za davčne obveznosti	0	0	0	0
3. Druge rezervacije	0	0	0	0
<b>C. Finančne in poslovne obveznosti</b>	<b>301.152</b>	<b>316.210</b>	<b>320.655</b>	<b>327.068</b>
<b>a) Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti</b>	<b>178.940</b>	<b>187.887</b>	<b>189.766</b>	<b>193.562</b>
1. Dolgoročne obveznosti na podlagi obveznic (razen obveznosti iz	0	0	0	0
2. Dolgoročne finančne obveznosti do bank (razen obveznosti iz Ca6 in Ca7)	0	0	0	0
3. Dolgoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	0	0	0	0
4. Dolgoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev (razen obveznosti iz Ca6 in Ca7)	0	0	0	0
5. Dolgoročne menične obveznosti (razen obveznosti iz Ca6 in Ca7)	0	0	0	0
6. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti (tudi obveznice) do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij	0	0	0	0
7. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti (tudi obveznice) do pridruženih podjetij	0	0	0	0
8. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti do drugih	178.940	187.887	189.766	193.562
<b>b) Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti</b>	<b>122.212</b>	<b>128.322</b>	<b>130.889</b>	<b>133.507</b>
1. Kratkoročne obveznosti na podlagi obveznic (razen obveznosti Cb6	0	0	0	0
2. Kratkoročne finančne obveznosti do bank (razen obveznosti Cb6 in Cb7)	23.316	24.482	24.972	25.471
3. Kratkoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	0	0	0	0
4. Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev (razen obveznosti Cb6 in Cb7)	40.618	42.648	43.501	44.371
5. Kratkoročne menične obveznosti (razen obveznosti Cb6 in Cb7)	0	0	0	0
6. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti (tudi obveznice) do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij	0	0	0	0
7. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti (tudi obveznice) do pridruženih podjetij	0	0	0	0
8. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti do drugih	58.278	61.192	62.416	63.664
<b>Č. Pasivne časovne razmejitve</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>2.000</b>

POSLOVNI NAČRT KOT METODA REALIZACIJE NOVIH PROJEKTNIH PREDLOGOV V HITRO  
RASTOČI GOSPODARSKI DRUŽBI

**Bilanca uspeha za obdobje 2005 - 2008**

POSLOVNI IZID V OBDOBJU 1.1. DO 31.12.LL	2005	2006	2007	2008
<b>1. Čisti prihodki od prodaje</b>	<b>174.714</b>	<b>191.436</b>	<b>209.820</b>	<b>228.703</b>
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	75.000	76.000	76.000	74.000
<b>3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>4. Drugi poslovni prihodki</b>	<b>3.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>2.000</b>
<b>Kosmati donos od poslovanja</b>	<b>252.714</b>	<b>271.436</b>	<b>289.820</b>	<b>304.703</b>
<b>5. Stroški blaga, materiala in storitev</b>	<b>211.380</b>	<b>224.668</b>	<b>240.822</b>	<b>256.845</b>
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	171.185	183.168	197.822	213.845
b) Stroški storitev	40.195	41.500	43.000	43.000
<b>6. Stroški dela</b>	<b>36.000</b>	<b>40.600</b>	<b>42.000</b>	<b>42.400</b>
a) Stroški plač	25.900	29.400	30.000	30.100
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	2.450	2.800	2.900	2.950
c) Stroški drugih zavarovanj	2.650	3.000	3.100	3.150
d) Drugi stroški dela	5.000	5.400	6.000	6.200
<b>7. Odpisi vrednosti</b>	<b>16.000</b>	<b>16.000</b>	<b>16.000</b>	<b>14.000</b>
a) Amortizacija in prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	16.000	16.000	16.000	16.000
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0	0	0	0
<b>8. Drugi poslovni odhodki</b>	<b>2.000</b>	<b>3.000</b>	<b>3.000</b>	<b>3.000</b>
<b>Poslovni prihodki (1+3+4)</b>	<b>177.714</b>	<b>195.436</b>	<b>213.820</b>	<b>230.703</b>
<b>Poslovni odhodki (5+6+7+8)</b>	<b>265.380</b>	<b>284.268</b>	<b>301.822</b>	<b>316.245</b>
Poslovni izid iz poslovanja	-87.666	-88.832	-88.002	-85.542
<b>Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)</b>	<b>-12.666</b>	<b>-12.832</b>	<b>-12.002</b>	<b>-11.542</b>
9. Finančni prihodki iz deležev	0	0	0	0
10. Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	0	0	0	0
11. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	16.000	16.000	16.000	16.000
12. Prevrednotovalni finančni odhodki	600	500	500	500
13. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	3.500	3.500	3.500	3.500
<b>Finančni prihodki (9+10+11)</b>	<b>16.000</b>	<b>16.000</b>	<b>16.000</b>	<b>16.000</b>
<b>Finančni odhodki (12+13)</b>	<b>4.100</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>
<b>Čisti poslovni izid iz rednega delovanja</b>	<b>-766</b>	<b>-832</b>	<b>-2</b>	<b>458</b>
14. Davek iz dobička iz rednega delovanja	0	0	0	0
<b>Izredni prihodki</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>	<b>1.200</b>
<b>Izredni odhodki</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
<b>Poslovni izid zunaj rednega delovanja</b>	<b>1.150</b>	<b>1.150</b>	<b>1.150</b>	<b>1.150</b>
15. Davek iz dobička zunaj rednega delovanja	0	0	0	0
<b>Celotni prihodki</b>	<b>269.914</b>	<b>288.636</b>	<b>307.020</b>	<b>321.903</b>
<b>Celotni odhodki</b>	<b>269.530</b>	<b>288.318</b>	<b>305.872</b>	<b>320.295</b>
<b>Celotni poslovni izid</b>	<b>384</b>	<b>318</b>	<b>1.148</b>	<b>1.608</b>
16. Drugi davki	0	0	0	0
17. Davki skupaj	96	79	287	402
<b>Čisti poslovni izid obračunskega obdobja</b>	<b>288</b>	<b>238</b>	<b>861</b>	<b>1.206</b>
<b>Število zaposlenecv (na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju) *</b>	<b>11.0</b>	<b>12.0</b>	<b>12.0</b>	<b>12.0</b>

\* Izračun : število delovnih ur v koledarskem (obračunskem) letu, za katera so zaposleni dobili plačo in nadomestilo plače / (deljeno) z možnimi delovnimi urami za koledarsko (poslovno) leto.

POSLOVNI NAČRT KOT METODA REALIZACIJE NOVIH PROJEKTNIH PREDLOGOV V HITRO  
RASTOČI GOSPODARSKI DRUŽBI

**Finančni kazalniki za obdobje 2005 - 2008**

VRSTA KAZALNIKA PO SRS		2005	2006	2007	2008
<b>29.29. TEMELJNI KAZALNIKI STANJA FINANCIRANJA</b>					
stopnja lastniškosti financiranja	kapital / obveznosti do virov sredstev	0.132	0.128	0.132	0.134
stopnja dolžniškosti financiranja	dolgovi / obveznosti do virov sredstev	0.862	0.867	0.862	0.861
stopnja dolgoročnosti financiranja	kapital+dolgoročni dolgovi (skupaj z dolg.rezervacijami) / obveznosti do virov sredstev	0.644	0.643	0.643	0.643
stopnja kratkoročnosti financiranja	vsota kratkoročnih dolgov (skupaj s kratkoročnimi PČR) / obveznosti do virov sredstev	0.356	0.357	0.357	0.357
stopnja osnovnosti kapitala	osnovni kapital / kapital	0.261	0.257	0.244	0.235
koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja	dolgovi / kapital	6.540	6.769	6.522	6.419
<b>29.30. TEMELJNI KAZALNIKI INVESTIRANJA</b>					
stopnja osnovnosti investiranja	osnovna sredstva (po neodpisani vrednosti) / sredstva	0.051	0.051	0.052	0.051
stopnja obratnosti investiranja	obratna sredstva / sredstva	0.926	0.926	0.925	0.926
stopnja finančnosti investiranja	dolgoročne + kratkoročne finančne naložbe / sredstva	0.023	0.023	0.023	0.023
stopnja dolgoročnosti investiranja	osnovna sredstva (po neodpisani vrednosti)+dolgoročne finančne naložbe+dolgoročne poslovne terjatve / sredstva	0.581	0.584	0.579	0.578
stopnja kratkoročnosti investiranja	obratna sredstva (brez dolg.poslovnih terjatev)+kratkoročne finančne naložbe+AČR / sredstva	0.911	0.911	0.911	0.912
<b>29.31. TEMELJNI KAZALNIKI VODORAVNEGA FINANČNEGA USTROJA</b>					
koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	kapital / osnovna sredstva (po neodpisani vrednosti)	2.574	2.487	2.566	2.607
koeficient kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev	kapital / dolgoročna sredstva	1.927	1.862	1.922	1.953
koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev	kapital + dolgoročni dolgovi (skupaj z dolgoročnimi rezervacijami) / dolgoročna sredstva	9.418	9.352	9.338	9.369
koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev in normalnih zalog	kapital + dolgoročni dolgovi (skupaj z dolgoročnimi rezervacijami) / dolgoročna sredstva + normalne zaloge	0.768	0.767	0.766	0.766
koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti (hitri koeficient)	likvidna sredstva / kratkoročne obveznosti	0.059	0.057	0.056	0.055
koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient)	likvidna sredstva + kratkoročne terjatve / kratkoročne obveznosti	0.455	0.453	0.452	0.451
koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient)	kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti	2.656	2.642	2.639	2.645
koeficient komercialnega terjatveno-obveznostnega razmerja	terjatve do kupcev / obveznosti do dobaviteljev	1.113	1.113	1.113	1.113
koeficient kratkoročnega terjatveno-obveznostnega razmerja	kratkoročne terjatve / kratkoročne obveznosti	0.380	0.380	0.380	0.380
<b>29.32. TEMELJNI KAZALNIKI OBRAČANJA</b>					
koeficient obračanja obratnih sredstev	poslovni odhodki v letu dni brez amortizacije / povprečno stanje obratnih sredstev	0.767	0.789	0.826	0.848
keficient obračanja osnovnih sredstev	amortizacija v letu dni / povprečno stanje osnovnih sredstev (po neodpisani vrednosti)	0.894	0.852	0.835	0.819
keficient obračanja zalog materiala	porabljeni material v letu dni (po nabavnih cenah) / povprečna zaloga materiala (po nabavnih cenah)	0.833	0.847	0.869	0.890
keficient obračanja zalog trgovskega blaga	prodano blago v letu dni (po prodajnih cenah) / stanje zalog blaga (po prodajnih cenah)	0.650	0.681	0.733	0.781

POSLOVNI NAČRT KOT METODA REALIZACIJE NOVIH PROJEKTNIH PREDLOGOV V HITRO  
RASTOČI GOSPODARSKI DRUŽBI

<b>29.33 TEMELJNI KAZALNIKI GOSPODARNOSTI</b>		2005	2006	2007	2008
koeficient gospodarnosti poslovanja	poslovni prihodki / poslovni odhodki	0.670	0.688	0.708	0.730
koeficient celotne gospodarnosti	prihodki / odhodki	1.001	1.001	1.004	1.005
stopnja tehnične (zmogljivostne) stroškovnosti poslovnih prihodkov	stroški amortizacije / poslovni prihodki	0.090	0.082	0.075	0.069
stopnja delovne stroškovnosti poslovnih prihodkov	stroški dela / poslovni prihodki	0.203	0.208	0.196	0.184
stopnja materialne stroškovnosti poslovnih prihodkov	stroški materiala / poslovni prihodki	0.963	0.937	0.925	0.927
stopnja storitvene stroškovnosti poslovnih prihodkov	stroški tujih storitev / poslovni prihodki	0.226	0.212	0.201	0.186
stopnja kosmate dobičkovnosti poslovnih prihodkov	kosmati poslovni dobiček / poslovni prihodki	0.002	0.002	0.005	0.007
stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov	poslovni dobiček / poslovni prihodki	0.002	0.002	0.005	0.007
stopnja dobičkovnosti prihodkov	dobiček / prihodki	0.001	0.001	0.004	0.005
stopnja čiste dobičkovnosti prihodkov	čisti dobiček / prihodki	0.001	0.001	0.004	0.005
<b>29.34 TEMELJNI KAZALNIKI DOBIČKONOSNOSTI</b>					
koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala	čisti dobiček v poslovnem letu / povprečni kapital (brez čistega poslovnega izida proučevanega leta)	0.008	0.007	0.024	0.033
koeficient čiste donosnosti sredstev	čisti dobiček + dane obresti v poslovnem letu / povprečna sredstva	0.001	0.001	0.003	0.004
koeficient čiste dobičkonosnosti osnovnega kapitala	čisti dobiček v poslovnem letu / povprečni osnovni kapital	0.032	0.026	0.096	0.134
<b>29.35 TEMELJNI KAZALNIKI DOHODKOVNOSTI</b>					
stopnja udeležbe zaposlencev v dohodku	vsota čistih plač (brez všteti dajatev) in drugih deležev zaposlencev / dobiček + stroški za plače + vračunanih obresti in vračunanih dajatev - izguba	0.886	0.892	0.886	0.879
stopnja udeležbe podjetja v dohodku	čisti dobiček po odbitku dividend / dobiček + stroški za plače + vračunane obresti in vračunane dajatve - izguba	0.011	0.008	0.028	0.039
povprečna mesečna kosmata plača, povečana za kosmate udeležbe zaposlencev	vsota povprečne vsote mesečnih vračunanih kosmatih plač in drugih kosmatih udeležb zaposlencev / povprečno število zaposlencev	273	282	292	294
povprečna mesečna čista plača, povečana za čiste udeležbe zaposlencev	vsota povprečne vsote mesečnih vračunanih čistih plač in drugih udeležb zaposlencev (to je brez dajatev) / povprečno število zaposlencev	234	242	250	252

Zgoraj prikazane finančne projekcije se nanašajo na realno zmožnost podjetja, da se trudi po svoje, le delno upošteva napotke oz. usmeritve iz tega poslovnega načrta - vsekakor svojo pot nadaljuje samostojno, morda le ob večji integraciji v organizaciji proizvajalcev.

Tako napovedi upoštevajo več dejavnikov: ekstrapolacija dosedanjih trendov, upoštevanje nekaterih izračunanih trendov iz poslovnih baz s pomočjo njihovih orodij, upoštevanje napotkov in njihove vizije ter načrtov za prihodnost. Zaradi morebitne prevelike čustvene navezanosti in generacijskega prepada se v podjetju verjetno ne bodo odločili, da bi združili moči s kakšnim drugim podjetjem.

Zaradi zelo nepredvidenega položaja podjetja ni izdelana projekcija denarnega toka – ko bodo znane nadaljnje temeljne odločitve podjetja, pa bo potrebo narediti tudi to.

Kazalci se ob teh predvidevanjih sicer popravljajo, vendar po menimo, da prepočasi, kar bi bilo za podjetje verjetno usodno: pozitivni čisti poslovni izid bo glede na projekcije pozitiven šele v letu 2008), še vedno pa bi bil poslovni izid iz rednega delovanja negativen. Brez povečane prodaje bodo težave z zalogami samo še večje (zaloge se po predvidevanjih še večajo), zato podjetje potrebuje intenziven program trženja, ki pa ga sami ne bodo mogli zagotoviti – saj je konkurenca na evropskem trgu izredno ostra. Veliko bolj smiselno bi bilo torej združiti moči s kakšnim drugim podjetjem s priznano znamko ob še vedno vidni svoji znamki na izdelku.

### 3.4 Nadaljne strategije - prihodnost

#### 3.4.1 Možne poslovne strategije

Management podjetja ima na voljo sedem kriterijev za oceno poslovne strategije v prihodnosti: donosnost naložbe, tveganje izgube naložbe, lastništvo in nadzor, možnost rasti, stabilnost zaposlitev in zaslužkov, prestiž. Eno izmed delitev skupin poslovnih strategij ponuja tudi R.Stutely (R.Stutely, 2003, str. 102) in glede na to bi bilo za podjetje najprimernejša kombinacija naslednjih strategij:

Čeprav se je podjetje odločilo za tržno intenzivne strategije (prodor na trg z ukrepom povečati obstoječi tržni delež v kombinaciji z razvojem novih trgov ter celo z razvojem novih izdelkov), se nam ta strategija ne zdi realna. Tudi razširitvena strategija za malo podjetje, kot je A d.o.o. ni primerna, saj pomeni angažiranje večjih finančnih sredstev (vpeljavo novih izdelkov (povezanih ali nepovezanih za obstoječe stranke). Podjetje se sicer že sedaj strateško povezuje z manjšimi pridelovalci grozdja v organizacijo proizvajalcev. Vendar pa bi bilo smiselno v prihodnosti še bolj razmišljati o integracijskih strategijah (npr. povezovanje nazaj z ukrepom prevzema lastništva dobaviteljev za strateško surovino (vino), horizontalno povezovanje z ukrepom prevzema lastništva konkurence seveda ni realno), povezovanje naprej – prevzem lastništva povezav s trgov pa je sicer možen, vendar dolgoročno. Glede na ne preveč rožnat položaj podjetja pa bi bilo verjetno najbolj smiselna obrambna strategija in sicer različica – skupna vlaganja in spojitve z ukrepom združitve moči z drugim podjetjem, preusmeritev na drugo dejavnost ni smiselna. Potreba po ostalih različicah obrambne strategije (npr. omejevanje porabe s prodajo premoženja in zmanjšanje stroškov ter likvidacijo s prodajo poslovne enote) še ni tako velika, da bi bilo smiselno razmišljati že o teh možnostih.

V prihodnosti bi bilo smiselno proučiti možnost uvedbe uravnoteženega sistema kazalnikov, ki sta ga kot orodje za izvajanje strategije predstavila avtorja Kaplan in Norton in ki v središče managerskih procesov in sistemov postavlja strategijo, ki je opisana razumljivo. V uravnoteženem sistemu kazalnikov *so hipoteze, ki so temelj strategije, izražene z vzročno-posledičnimi povezavami strateškega diagrama*, ki potekajo *prek štirih vidikov: finančnega* (npr. dobičkonosnost), *poslovanja s strankami* (nakupna izkušnja – npr. indeks pritožb), *notranji vidik* (npr. vodenje proizvodnje, kakovost, nizki stroški) *in vidik učenja in rasti* (npr. obvladovanje načrtovanja, motiviranost idr). Hipoteze je potrebno nenehoma preverjati –

razvoj sistema kazalnikov je nenehen proces, ki omogoča izboljšave in rast. Ena izmed največjih prednosti tega orodja je tudi ta, da se uporablja za posredovanje strateških ciljev zaposlenim in ne za ukazovanje, kaj naj delajo. Eno izmed petih načel strateško usmerjene organizacije je tudi spodbujanje vodstva k spremembam, kar se nam zdi glede na ne preveč bleščeče rezultate podjetja še posebej pomembno. (S.Kaplan, P.Norton, 2001, str. 332-368). Ker je ta tematika zelo obširna, jo na tem mestu samo omenjamo, saj presega namen diplomskega dela.

Podjetje A d.o.o. se je v preteklosti že prijavljalo na razpise za pridobitev finančnih sredstev in pri tem bilo uspešno. Pri tem so morali priložiti tudi poslovni načrt – investicijski elaborat, za pridobitev sredstev so sklenili pogodbo – vendar po izkušnjam vemo, da so obveznosti po pogodbi potem bolj ohlapne kot predvidevanja po investicijskem elaboratu. Slednji so bili napisani za namen razpisa (z olepšavami), zato jih ne moremo primerjati s pričujočim, ki je realen. Izkušenj s prihodnjimi nakazanimi potmi podjetje A d.o.o. sicer še nima, vendar lahko glede na osebnostne lastnosti, pretekle izkušnje in zavedanja menagementa o resnosti položaja domnevamo, da bodo krenili po predlagani poti sprememb, nakazanimi v pričujočem poslovnem načrtu.

## 4 SKLEP

Če na kratko povzamemo ugotovitve iz diplomskega dela, lahko ugotovimo naslednje:

V podjetju A.d.o.o. zaznavajo *probleme*, ki se kažejo tudi v poslovanju, predvsem je zaznati, da gledano z vidika Evropske unije podjetje A d.o.o. še nima razpoznavne tržne identitete ter da se drastično povečujejo zaloge, v preteklosti pa so se osredotočili na izdelek oz. storitev – ne pa na zadovoljevanje kupčevih potreb.

Podjetje A d.o.o. je imelo leta 2003 sicer *vizijo* povečati tržni delež podjetja v Sloveniji na 15-20 % v roku 5-ih let. – v letu 2003 je imelo podjetje A.d.o.o. 6% tržni delež. Vrednost slovenskega trga penin za leto 2003 je cca. 2.125 mio SIT. Glede na zgoraj predstavljene podatke ***pa to ne bo mogoče doseči***: iz 6% tržnega deleža - trenutno doseženih prihodkov (skoraj 128 mio) na vsaj 15 % (skoraj 319 mio) je glede na trend v prejšnjih letih zelo nerealno pričakovati, poleg tega se podjetju drastično večajo zaloge – podjetje svojih ciljev torej skoraj zagotovo ne bo doseglo.

Če analiziramo *finančne kazalce*, ugotovimo, da se bodo soočili s potencialnim likvidnostnim problemom. Zaloge so precejšnje in gledano skozi obdobje naraščajo, koeficient obračanja zalog trgovskega blaga upada in je pod 1, kar bi bilo optimalno. Za preteklo obdobje je pri skupini kazalnikov stanja financiranja opaziti naraščanje dolgov, koeficient gospodarnosti poslovanja pa je prenizek: v letu 2004 je padel celo na vrednost 0,65. Tudi kazalnik dodana vrednost na zaposlenega je v letu 2004 negativen in pokaže na t.i. izgubo na substanci. Za l. 2002 kazalnik čiste dobičkovnosti sredstev 0,044 pove, da podjetje zasluži komaj 4 stotine za vsak tolar, ki ga investira v sredstva, za podjetje A d.o.o izračunani ROE pa se drastično znižuje. Kosmati donos poslovanja se je povečeval zaradi povečanja zalog in ne zaradi prodaje. Podjetje je v letu 2002 imelo poslovni izid iz poslovanja negativen, vendar je imelo precej finančnih prihodkov, nekaj tudi izrednih prihodkov, zaradi upoštevanja povečanja zalog pa je bil EBIT pozitiven. Problematično poslovanje, ki se je pokazalo že v letu 2002, pa se je na finančnih rezultatih pokazalo v letu 2004, ko je bil tudi EBIT poslovni izid negativen, predvsem zaradi drastičnega povečanja stroškov.



Če upoštevamo napotila iz matrik v pričujočem poslovnem načrtu, bi za izdelčno skupino »penine«, ki so v fazi zrelosti priporočali intenzivno distribucijo, promocija pa bi naj temeljila na prepričevanju in nenehnem opozarjanju potrošnikov v povezavi s ciljem spodbujanja potreb po tej izdelčni skupini, cena pa bi se morala prilagajati konkurenci (ki je zelo ostra). V fazi uvajanja je izdelčna skupina »Vinski bar« kot »Vprašaj«, kjer bi naj bila cena »pobiranje smetane« in omejena distribucija – ob veliki promociji. Vprašaj je tudi izdelčna skupina »Turistična dejavnost v Posavju«, katera pa potrebuje bolj ciljno oglaševanje – sicer pa bo bolje dejavnost opustiti ali dati v najem. Pri izdelčni skupini »Golf«, »Mirna vina z geografskim poreklom« (ki je v fazi upadanja) bi bil ustrezen trženjski splet zniževanje cene, minimalno komuniciranje s ciljem »žetev pred opustitvijo«. V zvezde so v fazi rasti uvrščeni balzamični in vinski kis ter vrhunska vina – vendar se pojavlja resno vprašanje, ali se lahko te te zvezde razvijajo naprej same oz. ali bodo zmogle v prihodnosti zagotavljati poslovanje podjetja. Menimo, da je te zadeve potrebno obravnavati z določeno mero previdnosti - predvsem kar se tiče strategije razvoja novih proizvodov, saj zahteva precejšnja finančna sredstva. Ob velikih zalogah bi bilo smiselno večje povezovanje z gostinci ob podprti promociji. Strategija razvoja novih proizvodov je vezana na iskanje tržnih niš, vendar bi to bilo smiselno šele, ko bi podjetje pridobilo večja finančna sredstva s prodajo zalog.

Čeprav se je podjetje odločilo za tržno intenzivne strategije (prodor na trg z ukrepom povečati obstoječi tržni delež v kombinaciji z razvojem novih trgov ter celo z razvojem novih izdelkov), se nam ta strategija ne zdi realna. Tudi razširitvena strategija za tako majhno podjetje, kot je A d.o.o. ni primerna, saj pomeni angažiranje večjih finančnih sredstev. Podjetje se sicer že sedaj strateško povezuje z manjšimi pridelovalci grozdja v organizacijo proizvajalcev. Vendar pa bi bilo smiselno v prihodnosti še bolj razmišljati o integracijskih strategijah (npr. povezovanje nazaj z ukrepom prevzema lastništva dobaviteljev za strateško surovino (vino). Glede na resen položaj podjetja pa bi bila ena izmed možnosti tudi obrambna strategija in sicer različica – skupna vlaganja in spojitve z ukrepom združitve moči z drugim podjetjem, preusmeritev v drugo dejavnost pa ni smiselna.

V prihodnosti bi bilo smiselno tudi proučiti možnost uvedbe uravnoteženega sistema kazalnikov, ki sta ga kot orodje za izvajanje strategije predstavila avtorja Kaplan in Norton in ki v središče managerskih procesov in sistemov postavlja strategijo, ki je opisana razumljivo.

Pri samem pisanju poslovnih načrtov se pojavlja problem nekonsistentnosti – npr. pri izračunavanju kazalcev. Pri izračunu točke preloma obstaja več različic in predvsem od dejavnosti podjetja ter seveda razpoložljivih podatkov je odvisno, katero različico je najbolj smiselno uporabiti. Na trgu poleg tega obstaja že ogromno računalniških programov za izdelavo poslovnih načrtov in v teh primerih je struktura poslovnega načrta že definirana.

Pri pisanju poslovnega načrta se moramo zavedati, da je to le ena izmed stopenj podjetniškega procesa in da različni priročniki ponujajo različne pristope, podjetje oz. bodoči podjetnik pa mora uporabiti najbolj ustreznega – ni torej ene univerzalne rešitve, saj je vsak posel edinstven – sicer povezan v mrežo, vendar zahteva vsak poudarke na kakšnem drugem področju.

Glede na zgoraj navedeno, izkušnje pri pisanju tega diplomskega dela in pridobljenem znanju iz strokovne literature ter internih podatkov obravnavanega podjetja lahko delovno hipotezo iz prvega poglavja (*HI: Na osnovi določene poslovne politike podjetja in njegovih rezultatov, je možno oblikovati poslovni načrt, ki na podlagi analize podjetja in okolja kritično ovrednoti temeljne usmeritve podjetja in nakaže realne razvojne opcije podjetja v prihodnosti*) potrdimo.

## 5 LITERATURA IN VIRI

1. Adams, Bob (1998): *Streetwise complete business plan*. Avon: Adams Media, an F+W Publications Company
2. Avsec Franci, Juvančič Luka (2001): *Pregled skupne kmetijske politike*. Ljubljana: Biotehniška fakulteta, 224 str
3. Bangs, David H. (1995): *Business planning guide*. Upstart Publishing Company, Inc. Chicago.
4. Banič, Ivo (2003): *Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Belak, Janko (1998): *Podjetniško planiranje kot orodje managementa*. Maribor: Ma-tisk, d.d. Maribor.
6. Cohen, Nigel (1994): *The Business Plan Approved!* Hampshire: Gower Publishing
7. Dimovski, Vlado (2000): *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Histrich, Robert D (2004): *Small business solutions*. New York: McGraw-Hill, Inc.
9. Kadoič, Štefan, Mrkaič, Mičo (2000): *Ekonomika 1*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.
10. Klemenčič F. (2004): Najlepša med vsemi kletmi. Pomurski vestnik, številka 53 /30.12.2004, rubrika Lokalna scena, stran 4 (članek)
11. Kaplan, S. Robert, Norton P. David (2001): *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
12. Kovač, Ludvik (2003): *Uveljavljene in znane blagovne znamke zagotavljajo uspeh*. Pomurski vestnik, številka 4/27.1.2005, rubrika Gospodarstvo, stran 6 (članek)
13. Slovenski inštitut za revizijo (2001): *Slovenski računovodski standardi 2001 (2002)*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
14. Osteryoung S., Jerome (1997): *Small Firm Finance*, Seaside Publishing Services. United States of America
15. Potočnik, Vekoslav (2002): *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
16. Pinson, Linda (1993): *Anatomy of a Business Plan*. Dearborn: Dearborn Publishing Group. United States of America.
17. Pučko, Daniel (1998): *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Pučko, Danijel (1997): *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Stutely, Richard (2003): *Uspešen poslovni načrt*. Ljubljana: Primath.
20. Šterbenc Rok (1999): *Poslovni načrt, metodologija in načini uporabe v gospodarstvu*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Tekavčič, Metka (1997): *Obvladovanje stroškov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Ule Mirjana, Miro Kline (1996): *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Vahčič Aleš et al.: *Osnove podjetništva: priročnik za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
24. van Weele, A., J (1998): *Nabavni management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

### VIRI

<http://www1.gvin.com/FinancniPodatki/Index.aspx?stran=ProIsk&Jezik=SL>, 15.1.2005  
<http://www.istenic.si/Page.asp?src=documents/P235.htm>, 24.9.2005

## 6 SEZNAM SLIK IN TABEL

Prikaz 3.1 Najpomembnejši konkurenti podjetju A d.o.o. v Sloveniji.....	25
Prikaz 3.2 Trg penin v Sloveniji.....	26
Prikaz 3.3 Napoved prodaje od 2005 do 2007 .....	27
Prikaz 3.4 Ključni dejavnik organizacije.....	28
Prikaz 3.5 Ključni dejavniki privlačnosti trga.....	28
Prikaz 3.6 BCG matrika na primeru podjetja A d.o.o. ....	30
Prikaz 3.7 Analiza privlačnosti trga in poslovnega položaja podjetja.....	31
Prikaz 3.8 Stroški promocije po področjih .....	35
Prikaz 3.9 Razčlemba bilance na podbilanco .....	36
Prikaz 3.10 Točka preloma za leto 2002 za podjetje A d.o.o.....	39

POSLOVNI NAČRT KOT METODA REALIZACIJE NOVIH PROJEKTNIH PREDLOGOV V HITRO  
 RASTOČI GOSPODARSKI DRUŽBI

## 7 PRILOGE

### A Bilanca stanja na dan 31.12. – po letih od 1999 do 2004

<b>BILANCA STANJA na dan 31.12.LL</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>SREDSTVA</b>	<b>149.089</b>	<b>151.127</b>	<b>156.307</b>	<b>214.956</b>	<b>251.866</b>	<b>299.177</b>
<b>A. Stalna sredstva</b>	<b>22.490</b>	<b>17.179</b>	<b>13.439</b>	<b>36.105</b>	<b>36.486</b>	<b>23.145</b>
<b>I. Neopredmetena dolgoročna sredstva</b>	<b>2.118</b>	<b>433</b>	<b>238</b>	<b>1.583</b>	<b>1.030</b>	<b>516</b>
1. Dolgoročno odloženi stroški poslovanja	2.118	433	238	1.544	1.030	516
2. Dolgoročno odloženi stroški razvijanja	0	0	0	0	0	0
3. Dolgoročne premoženjske pravice	0	0	0	39	0	0
4. Dobro ime	0	0	0	0	0	0
5. Predujmi za neopredmetena dolgoročna sredstva	0	0	0	0	0	0
<b>II. Opredmetena osnovna sredstva</b>	<b>16.074</b>	<b>11.704</b>	<b>7.819</b>	<b>28.796</b>	<b>29.730</b>	<b>16.657</b>
1. Zemljišča	0	0	0	0	0	0
a) Zemljišča	0	0	0	0	0	0
b) Zgradbe	0	0	0	0	0	0
2. Proizvajalne naprave in stroji	0	0	0	0	0	0
3. Druge naprave in oprema	16.074	11.704	7.819	28.733	29.481	16.485
4. Drobní inventar	0	0	0	63	249	172
a) Predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	0	0	0	0	0	0
b) Opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi	0	0	0	0	0	0
5. Osnovna čreda	0	0	0	0	0	0
6. Večletni nasadi	0	0	0	0	0	0
<b>III. Dolgoročne finančne naložbe</b>	<b>4.298</b>	<b>5.042</b>	<b>5.382</b>	<b>5.726</b>	<b>5.726</b>	<b>5.972</b>
1. Deleži v podjetjih v skupini	0	0	0	0	0	0
2. Dolgoročne finančne terjatve do podjetij v skupini, razen do pridruženih podjetij	0	0	0	0	0	0
3. Deleži v pridruženih podjetjih	0	0	0	0	0	0
4. Dolgoročne finančne terjatve do pridruženih podjetij	0	0	0	0	0	0
5. Drugi dolgoročni deleži	0	0	0	0	0	0
6. Druge dolgoročne finančne terjatve	4.298	5.042	5.382	5.726	5.726	5.972
7. Lastni deleži	0	0	0	0	0	0
<b>B. Gíbljiva sredstva</b>	<b>126.599</b>	<b>133.948</b>	<b>142.860</b>	<b>178.851</b>	<b>214.630</b>	<b>275.268</b>
<b>I. Zaloge</b>	<b>85.668</b>	<b>97.438</b>	<b>112.806</b>	<b>138.135</b>	<b>168.941</b>	<b>228.958</b>
1. Material	24.217	34.485	30.909	36.756	34.292	22.059
2. Nedokončana proizvodnja	56.914	51.233	69.093	85.434	118.590	164.920
3. Proizvodi in trgovsko blago	4.537	11.720	12.804	15.945	16.059	41.979
4. Predujmi za zaloge	0	0	0	0	0	0
<b>II. Poslovne terjatve</b>	<b>31.774</b>	<b>29.136</b>	<b>24.381</b>	<b>34.357</b>	<b>38.083</b>	<b>41.611</b>
<b>a) Dolgoročne poslovne terjatve</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Dolgoročne poslovne terjatve do kupcev	0	0	0	0	0	0
2. Dolgoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij	0	0	0	0	0	0
3. Dolgoročne poslovne terjatve do pridruženih podjetij	0	0	0	0	0	0
4. Dolgoročne poslovne terjatve do drugih	0	0	0	0	0	0
5. Dolgoročno nevplačani vpoklicani kapital	0	0	0	0	0	0
<b>b) Kratkoročne poslovne terjatve</b>	<b>31.774</b>	<b>29.136</b>	<b>24.381</b>	<b>34.357</b>	<b>38.083</b>	<b>41.611</b>
1. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	31.774	29.136	24.381	32.578	37.030	41.086
2. Kratkoročne poslovne terjatve do podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij	0	0	0	0	0	0
3. Kratkoročne poslovne terjatve do pridruženih podjetij	0	0	0	0	0	0
4. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	0	0	0	1.779	1.053	525
5. Kratkoročno nevplačani vpoklicani kapital	0	0	0	0	0	0
<b>III. Kratkoročne finančne naložbe</b>	<b>1.647</b>	<b>2.029</b>	<b>1.148</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4.607</b>
1. Kratkoročni deleži v podjetjih v skupini razen v pridruženih podjetjih	0	0	0	0	0	0
2. Kratkoročni deleži v podjetjih v podskupini razen v pridruženih podjetjih	0	0	0	0	0	0
3. Kratkoročni deleži v pridruženih podjetjih	0	0	0	0	0	0
4. Lastni deleži	0	0	0	0	0	0
5. Kratkoročne finančne naložbe do podjetij v skupini	0	0	0	0	0	0
6. Kratkoročne finančne naložbe do podjetij v podskupini	0	0	0	0	0	0
7. Kratkoročne finančne naložbe do drugih	1.647	2.029	1.148	0	0	4.607
<b>IV. Dobroimetje pri bankah, čeki in gotovina</b>	<b>7.510</b>	<b>5.345</b>	<b>4.517</b>	<b>6.359</b>	<b>7.606</b>	<b>92</b>
<b>C. Aktivne časovne razmejitve</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>750</b>	<b>764</b>

POSLOVNI NAČRT KOT METODA REALIZACIJE NOVIH PROJEKTNIH PREDLOGOV V HITRO  
RASTOČI GOSPODARSKI DRUŽBI

nadaljevanje

<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	<b>149.090</b>	<b>151.131</b>	<b>156.299</b>	<b>214.956</b>	<b>251.866</b>	<b>299.177</b>
<b>A. Kapital</b>	<b>31.034</b>	<b>33.814</b>	<b>36.318</b>	<b>45.774</b>	<b>46.242</b>	<b>46.405</b>
<b>I. Vpoklicani kapital</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>	<b>5.000</b>	<b>5.000</b>	<b>5.000</b>	<b>5.000</b>
1. Osnovni kapital	1.500	1.500	5.000	5.000	5.000	5.000
2. Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	0	0	0	0	0	0
<b>II. Kapitalske rezerve</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Rezerve iz dobička</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16.574</b>	<b>28.623</b>	<b>28.623</b>	<b>28.623</b>
1. Zakonske rezerve	0	0	0	500	500	500
2. Rezerve za lastne deleže	0	0	0	0	0	0
3. Statutarne rezerve	0	0	16.574	28.123	28.123	28.123
4. Druge rezerve iz dobička	0	0	0	0	0	0
<b>IV. Preneseni čisti poslovni izid</b>	<b>18.536</b>	<b>20.074</b>	<b>19</b>	<b>157</b>	<b>9.613</b>	<b>10.081</b>
<b>V. Čisti poslovni izid poslovnega leta</b>	<b>1.539</b>	<b>19</b>	<b>137</b>	<b>9.456</b>	<b>468</b>	<b>163</b>
<b>VI. Prevrednotovalni popravki kapitala</b>	<b>9.459</b>	<b>12.221</b>	<b>14.588</b>	<b>2.538</b>	<b>2.538</b>	<b>2.538</b>
1. Splošni prevrednotovalni popravek kapitala	9.459	12.221	14.588	2.538	2.538	2.538
2. Posebni prevrednotovalni popravki kapitala	0	0	0	0	0	0
<b>B. Rezervacije</b>	<b>8.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Rezervacije za pokojnine in podobne obveznosti	0	0	0	0	0	0
2. Rezervacije za davčne obveznosti	0	0	0	0	0	0
3. Druge rezervacije	8.000	0	0	0	0	0
<b>C. Finančne in poslovne obveznosti</b>	<b>110.056</b>	<b>117.317</b>	<b>119.743</b>	<b>168.899</b>	<b>204.451</b>	<b>251.805</b>
<b>a) Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti</b>	<b>54.723</b>	<b>58.533</b>	<b>61.536</b>	<b>74.902</b>	<b>81.670</b>	<b>149.117</b>
1. Dolgoročne obveznosti na podlagi obveznic (razen obveznosti iz	0	0	0	0	0	0
2. Dolgoročne finančne obveznosti do bank (razen obveznosti iz Ca6	0	0	0	0	0	0
in Ca7)						
3. Dolgoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	0	0	0	0	0	0
4. Dolgoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev (razen obveznosti	0	0	0	0	0	0
iz Ca6 in Ca7)						
5. Dolgoročne menične obveznosti (razen obveznosti iz Ca6 in Ca7)	0	0	0	0	0	0
6. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti (tudi obveznice) do	0	0	0	0	0	0
podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij						
7. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti (tudi obveznice) do	0	0	0	0	0	0
pridruženih podjetij						
8. Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti do drugih	54.723	58.533	61.536	74.902	81.670	149.117
<b>b) Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti</b>	<b>55.333</b>	<b>58.784</b>	<b>58.207</b>	<b>93.997</b>	<b>122.781</b>	<b>102.688</b>
1. Kratkoročne obveznosti na podlagi obveznic (razen obveznosti Cb6	0	0	0	0	0	0
2. Kratkoročne finančne obveznosti do bank (razen obveznosti Cb6 in	2.574	2.453	841	10.000	15.000	20.275
Cb7)						
3. Kratkoročne poslovne obveznosti na podlagi predujmov	0	0	0	0	0	0
4. Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev (razen obveznosti	52.759	56.331	57.366	22.926	35.440	33.848
Cb6 in Cb7)						
5. Kratkoročne menične obveznosti (razen obveznosti Cb6 in Cb7)	0	0	0	0	0	0
6. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti (tudi obveznice) do	0	0	0	0	0	0
podjetij v skupini razen do pridruženih podjetij						
7. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti (tudi obveznice) do	0	0	0	0	0	0
pridruženih podjetij						
8. Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti do drugih	0	0	0	61.071	72.341	48.565
<b>Č. Pasivne časovne razmejitve</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>238</b>	<b>283</b>	<b>1.173</b>	<b>967</b>

Izkazi uspeha in stanja so nerevidirana, vir podatkov je poslovna baza GVIN

POSLOVNI NAČRT KOT METODA REALIZACIJE NOVIH PROJEKTNIH PREDLOGOV V HITRO  
RASTOČI GOSPODARSKI DRUŽBI

**B Poslovni izid v obdobju 1.1. do 31.12. po letih od 1999 – 2004**

<b>POSLOVNI IZID V OBDOBJU 1.1. DO 31.12.LL</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>1. Čisti prihodki od prodaje</b>	<b>90.552</b>	<b>67.616</b>	<b>87.110</b>	<b>115.250</b>	<b>129.545</b>	<b>153.484</b>
2. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane	-3.381	1.502	17.988	19.699	33.476	72.353
<b>3. Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve</b>	<b>9.245</b>	<b>21.279</b>	<b>0</b>	<b>957</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>4. Drugi poslovni prihodki</b>	<b>4.030</b>	<b>9.302</b>	<b>1.989</b>	<b>293</b>	<b>3.687</b>	<b>850</b>
<b>Kosmatí donos od poslovanja</b>	<b>100.446</b>	<b>99.699</b>	<b>107.087</b>	<b>136.199</b>	<b>166.708</b>	<b>226.687</b>
<b>5. Stroški blaga, materiala in storitev</b>	<b>58.969</b>	<b>53.485</b>	<b>65.336</b>	<b>85.937</b>	<b>117.608</b>	<b>192.164</b>
a) Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala ter stroški porabljenega materiala	33.119	25.069	39.002	53.928	80.779	155.623
b) Stroški storitev	25.850	28.416	26.334	32.009	36.829	36.541
<b>6. Stroški dela</b>	<b>15.148</b>	<b>27.975</b>	<b>26.819</b>	<b>25.603</b>	<b>29.920</b>	<b>28.334</b>
a) Stroški plač	11.498	21.951	21.115	18.475	21.701	20.938
b) Stroški pokojninskih zavarovanj	0	0	0	744	1.920	0
c) Stroški drugih zavarovanj	2.431	4.476	4.454	6.384	2.199	3.960
d) Drugi stroški dela	1.219	1.548	1.250	0	4.100	3.436
<b>7. Odpisi vrednosti</b>	<b>11.762</b>	<b>11.034</b>	<b>8.036</b>	<b>10.213</b>	<b>13.683</b>	<b>15.051</b>
a) Amortizacija in prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih dolgoročnih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	11.741	10.808	7.082	10.213	13.683	15.042
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	21	226	954	0	0	9
<b>8. Drugi poslovni odhodki</b>	<b>9.413</b>	<b>1.162</b>	<b>872</b>	<b>563</b>	<b>740</b>	<b>1.975</b>
<b>Poslovni prihodki (1+3+4)</b>	<b>103.827</b>	<b>98.197</b>	<b>89.099</b>	<b>116.500</b>	<b>133.232</b>	<b>154.334</b>
<b>Poslovni odhodki (5+6+7+8)</b>	<b>95.292</b>	<b>93.656</b>	<b>101.063</b>	<b>122.316</b>	<b>161.951</b>	<b>237.524</b>
Poslovni izid iz poslovanja	8.535	4.541	-11.964	-5.816	-28.719	-83.190
<b>Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)</b>	<b>5.154</b>	<b>6.043</b>	<b>6.024</b>	<b>13.883</b>	<b>4.757</b>	<b>-10.837</b>
9. Finančni prihodki iz deležev	0	0	0	0	0	0
10. Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	0	0	0	0	0	63
11. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	1.648	707	919	811	2.089	15.969
12. Prevrednotovalni finančni odhodki	0	0	0	238	440	3.753
13. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	5.264	6.731	6.806	6.531	7.013	2.970
<b>Finančni prihodki (9+10+11)</b>	<b>1.648</b>	<b>707</b>	<b>919</b>	<b>811</b>	<b>2.089</b>	<b>16.032</b>
<b>Finančni odhodki (12+13)</b>	<b>5.264</b>	<b>6.731</b>	<b>6.806</b>	<b>6.769</b>	<b>7.453</b>	<b>6.723</b>
<b>Čisti poslovni izid iz rednega delovanja</b>	<b>1.538</b>	<b>19</b>	<b>137</b>	<b>7.925</b>	<b>-607</b>	<b>-1.873</b>
14. Davek iz dobička iz rednega delovanja	0	0	0	0	0	345
<b>Izredni prihodki</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.587</b>	<b>1.075</b>	<b>2.036</b>
<b>Izredni odhodki</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>55</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Poslovni izid zunaj rednega delovanja</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.532</b>	<b>1.075</b>	<b>2.036</b>
15. Davek iz dobička zunaj rednega delovanja	0	0	0	0	0	0
<b>Celotni prihodki</b>	<b>102.094</b>	<b>100.406</b>	<b>108.006</b>	<b>138.597</b>	<b>169.872</b>	<b>244.755</b>
<b>Celotni odhodki</b>	<b>100.556</b>	<b>100.387</b>	<b>107.869</b>	<b>129.140</b>	<b>169.404</b>	<b>244.247</b>
<b>Celotni poslovni izid</b>	<b>1.538</b>	<b>19</b>	<b>137</b>	<b>9.457</b>	<b>468</b>	<b>508</b>
16. Drugi davki	0	0	0	0	0	0
17. Davki skupaj	0	0	0	0	0	345
<b>Čisti poslovni izid obračunskega obdobja</b>	<b>1.538</b>	<b>19</b>	<b>137</b>	<b>9.457</b>	<b>468</b>	<b>163</b>

število zaposlencev (na podlagi delovnih ur v obračunskem obdobju) \*

5,0      5,0      7,0      6,0      9,5      10,0

\* Izračun : število delovnih ur v koledarskem (obračunskem) letu, za katera so zaposlenci dobili plačo in nadomestilo plače / (deljeno) z možnimi delovnimi urami za koledarsko (poslovno) leto.

POSLOVNI NAČRT KOT METODA REALIZACIJE NOVIH PROJEKTNIH PREDLOGOV V HITRO  
RASTOČI GOSPODARSKI DRUŽBI

## C Finančni kazalniki po letih od 1999 do 2004

VRSTA KAZALNIKA PO SRS		1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>29.29. TEMELJNI KAZALNIKI STANJA FINANCIRANJA</b>							
stopnja lastniškosti financiranja	kapital / obveznosti do virov sredstev	0.208	0.224	0.232	0.213	0.184	0.155
stopnja dolžniškosti financiranja	dolgovi / obveznosti do virov sredstev	0.738	0.776	0.766	0.786	0.812	0.842
stopnja dolgoročnosti financiranja	kapital+dolgoročni dolgovi (skupaj z dolg.rezervacijami) / obveznosti do virov sredstev	0.575	0.611	0.626	0.561	0.508	0.654
stopnja kratkoročnosti financiranja	vsota kratkoročnih dolgov (skupaj s kratkoročnimi PČR) / obveznosti do virov sredstev	0.371	0.389	0.374	0.439	0.492	0.346
stopnja osnovnosti kapitala	osnovni kapital / kapital	0.048	0.044	0.138	0.109	0.108	0.108
koeficient dolgovno-kapitalskega razmerja	dolgovi / kapital	3.546	3.469	3.297	3.690	4.421	5.426
<b>29.30. TEMELJNI KAZALNIKI INVESTIRANJA</b>							
stopnja osnovnosti investiranja	osnovna sredstva (po neodpisani vrednosti) / sredstva	0.122	0.080	0.052	0.141	0.122	0.057
stopnja obratnosti investiranja	obratna sredstva / sredstva	0.838	0.873	0.907	0.832	0.855	0.907
stopnja finančnosti investiranja	dolgoročne + kratkoročne finančne naložbe / sredstva	0.040	0.047	0.042	0.027	0.023	0.035
stopnja dolgoročnosti investiranja	osnovna sredstva (po neodpisani vrednosti)+dolgoročne finančne naložbe+dolgoročne poslovne terjatve / sredstva	0.518	0.501	0.480	0.516	0.469	0.576
stopnja kratkoročnosti investiranja	obratna sredstva (brez dolg.poslovnih terjatev)+kratkoročne finančne naložbe+AČR / sredstva	0.799	0.851	0.885	0.802	0.825	0.922
<b>29.31. TEMELJNI KAZALNIKI VODORAVNEGA FINANČNEGA USTROJA</b>							
koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev	kapital / osnovna sredstva (po neodpisani vrednosti)	1.706	2.786	4.508	1.507	1.503	2.702
koeficient kapitalske pokritosti dolgoročnih sredstev	kapital / dolgoročna sredstva	1.380	1.968	2.702	1.268	1.267	2.005
koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev	kapital + dolgoročni dolgovi (skupaj z dolgoročnimi rezervacijami) / dolgoročna sredstva	3.813	5.376	7.281	3.342	3.506	8.448
koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev in normalnih zalog	kapital + dolgoročni dolgovi (skupaj z dolgoročnimi rezervacijami) / dolgoročna sredstva + normalne zaloge	0.793	0.806	0.775	0.693	0.623	0.776
koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti (hitri koeficient)	likvidna sredstva / kratkoročne obveznosti	0.136	0.091	0.078	0.068	0.062	0.001
koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient)	likvidna sredstva + kratkoročne terjatve / kratkoročne obveznosti	0.740	0.621	0.516	0.433	0.372	0.451
koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient)	kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti	2.288	2.279	2.454	1.903	1.748	2.681
koeficient komercialnega terjatveno- obveznostnega razmerja	terjatve do kupcev / obveznosti do dobaviteljev	0.602	0.517	0.425	1.421	1.045	1.214
koeficient kratkoročnega terjatveno- obveznostnega razmerja	kratkoročne terjatve / kratkoročne obveznosti	0.574	0.496	0.419	0.366	0.310	0.405
<b>29.32. TEMELJNI KAZALNIKI OBRAČANJA</b>							
koeficient obračanja obratnih sredstev	poslovni odhodki v letu dni brez amortizacije / povprečno stanje obratnih sredstev	0.660	0.619	0.658	0.627	0.688	0.806
keficient obračanja osnovnih sredstev	amortizacija v letu dni / povprečno stanje osnovnih sredstev (po neodpisani vrednosti)	0.645	0.891	0.879	0.336	0.445	0.876
keficient obračanja zalog materiala	porabljeni material v letu dni (po nabavnih cenah) / povprečna zaloga materiala (po nabavnih cenah)	n.p.	n.p.	n.p.	0.777	0.931	1.284
keficient obračanja zalog trgovskega blaga	prodano blago v letu dni (po prodajnih cenah) / stanje zalog blaga (po prodajnih cenah)	1.057	0.694	0.772	0.834	0.767	0.670



**POSLOVNI NAČRT KOT METODA REALIZACIJE NOVIH PROJEKTNIH PREDLOGOV V HITRO  
RASTOČI GOSPODARSKI DRUŽBI**

<b>29.33 TEMELJNI KAZALNIKI GOSPODARNOSTI</b>		<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
koeficient gospodarnosti poslovanja	poslovni prihodki / poslovni odhodki	1.090	1.048	0.882	0.952	0.823	0.650
koeficient celotne gospodarnosti	prihodki / odhodki	1.015	1.000	1.001	1.073	1.003	1.002
stopnja tehnične (zmogljivostne) stroškovnosti poslovnih prihodkov	stroški amortizacije / poslovni prihodki	0.113	0.110	0.079	0.088	0.103	0.097
stopnja delovne stroškovnosti poslovnih prihodkov	stroški dela / poslovni prihodki	0.146	0.285	0.301	0.220	0.225	0.184
stopnja materialne stroškovnosti poslovnih prihodkov	stroški materiala / poslovni prihodki	0.319	0.255	0.438	0.463	0.606	1.008
stopnja storitvene stroškovnosti poslovnih prihodkov	stroški tujih storitev / poslovni prihodki	0.249	0.289	0.296	0.275	0.276	0.237
stopnja kosmate dobičkovnosti poslovnih prihodkov	kosmati poslovni dobiček / poslovni prihodki	0.015	0.000	0.002	0.081	0.004	0.003
stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov	poslovni dobiček / poslovni prihodki	0.015	0.000	0.002	0.081	0.004	0.001
stopnja dobičkovnosti prihodkov	dobiček / prihodki	0.015	0.000	0.001	0.068	0.003	0.001
stopnja čiste dobičkovnosti prihodkov	čisti dobiček / prihodki	0.015	0.000	0.001	0.068	0.003	0.001
<b>29.34 TEMELJNI KAZALNIKI DOBIČKONOSNOSTI</b>							
koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala	čisti dobiček v poslovnem letu / povprečni kapital (brez čistega poslovnega izida proučevanega leta)	0.052	0.001	0.004	0.260	0.010	0.004
keficient čiste donosnosti sredstev	čisti dobiček + dane obresti v poslovnem letu / povprečna sredstva	0.010	0.000	0.001	0.044	0.002	0.001
keficient čiste dobičkonosnosti osnovnega kapitala	čisti dobiček v poslovnem letu / povprečni osnovni kapital	1.025	0.013	0.027	1.891	0.094	0.033
<b>29.35 TEMELJNI KAZALNIKI DOHODKOVNOSTI</b>							
stopnja udeležbe zaposlencev v dohodku	vsota čistih plač (brez všteti dajatev) in drugih deležev zaposlencev / dobiček + stroški za plače + vračunanih obresti in vračunanih dajatev - izguba	0.613	0.708	0.688	0.444	0.775	0.870
stopnja udeležbe podjetja v dohodku	čisti dobiček po odbitku dividend / dobiček + stroški za plače + vračunane obresti in vračunane dajatve - izguba	0.074	0.001	0.004	0.227	0.014	0.006
povprečna mesečna kosmata plača, povečana za kosmate udeležbe zaposlencev	vsota povprečne vsote mesečnih vračunanih kosmatih plač in drugih kosmatih udeležb zaposlencev / povprečno število zaposlencev	252	466	319	356	262	236
povprečna mesečna čista plača, povečana za čiste udeležbe zaposlencev	vsota povprečne vsote mesečnih vračunanih čistih plač in drugih udeležb zaposlencev (to je brez dajatev) / povprečno število zaposlencev	212	392	266	257	226	203

**D Ocenjevanje konkurenčnosti organizacije in privlačnosti tržišča – za podjetje A d.o.o.**

**OCENJEVANJE KONKURENČNOSTI ZA VSE PROGRAME ORGANIZACIJE**

Št.	PROGRAM naziv	K-1 Utež		K-2 Utež		K-3 Utež		K-4 Utež		K-5 Utež		K-6 Utež		Ocena S	Tvega nje ocena	Rang SS
		ocena	xutež	ocena	xutež	ocena	xutež	ocena	xutež	ocena	xutež	ocena	xutež			
		1.	Penine pridelane po klasični metodi	5	1.25	5	1.25	4	1.00	4	0.40	5	0.75			
2.	Mirna vina ZGP	2	0.50	4	1.00	3	0.75	4	0.40	3	0.45		0.00	2.67	0.52	1.38
3.	Balzamični in vinski kis	4	1.00	5	1.25	4	1.00	4	0.40	4	0.60		0.00	3.50	0.71	2.48
4.	Turistična dejavnost v Posavju	4	1.00	3	0.75	3	0.75	5	0.50	4	0.60		0.00	3.17	0.60	1.90
5.	"Vinski bar"	3	0.75	4	1.00	4	1.00	4	0.40	3	0.45		0.00	3.00	0.60	1.80

Ocene: 1 zelo slaba                      4 ...dobra  
 2 ...slaba                                5 ...zelo dobra  
 3 ...srednja

Opomba: Mirna vina ZGP – mirna vina z geografskim poreklom

## OCENJEVANJE PRIVLAČNOSTI TRŽIŠČA ZA VSE PROGRAME ORGANIZACIJE

Št.	PROGRAM naziv	T-1 Utež		T-2 Utež		T-3 Utež		T-4 Utež		T-5 Utež		T-6 Utež		Ocena S	Tveganje ocena	Rang SS
		ocena	xutež	ocena	xutež	ocena	xutež	ocena	xutež	ocena	xutež	ocena	xutež			
1.	Penine pridelane po klasični metodi	5	1.00	4	1.20	5	1.00	4	1.20	0		0		3.00	0.73	2.20
2.	Mirna vina ZGP	3	0.60	3	0.90	2	0.40	2	0.60	0		0		1.67	0.42	0.69
3.	Balzamični in vinski kis	5	1.00	5	1.50	4	0.80	5	1.50	0		0		3.17	0.80	2.53
4.	Turistična dejavnost v Posavju	4	0.80	4	1.20	2	0.40	4	1.20	0		0		2.33	0.60	1.40
5.	"Vinski bar"	4	0.80	3	0.90	2	0.40	3	0.90	0		0		2.00	0.50	1.00

Ocene: 1 zelo slaba                      4 ...dobra  
           2 ...slaba                         5 ...zelo dobra  
           3 ...srednja

Opomba: Mirna vina ZGP – mirna vina z geografskim poreklom

**E Dejavniki konkurenčnosti organizacije in privlačnosti tržišča - za podjetje A d.o.o.**

Št.	Opis dejavnika uspešnosti – konkurenčnost (prednosti in slabosti v organizaciji)	Utež
K1	Blagovna znamka in ugled podjetja	0.25
K2	Kakovost storitev in proizvodov	0.25
K3	Instrumenti trženskega spleta (izdelek, distribucija, komunikacije, cena)	0.25
K4	Prilagojenost organizacijske strukture glede na potrebe	0.10
K5	Sposobnosti podjetja (tehnološke, nabavne, finančne, proizvodne), razvoj in priprava proizvodnje, intelektualni kapital	0.15
		1.00

Št.	Opis dejavnika uspešnosti – privlačnosti tržišča (priložnosti in nevarnosti v okolju)	Utež
T1	Kakovost trga (struktura, elastičnost povpraševanja), kupne navade (vinska kultura),	0.20
T2	Narava trga (velikost, dinamika), poslovne navade (odjemalci, trdni ustni dogovori, stalne stranke)	0.30
T3	Stanje konkurence (nevarnost nadomestkov, ovire za vstop...), Generičnost (primerjava z drugimi izdelki)	0.20
T4	Evropska unija - ogromen potencial	0.30
		1.00

**F Točka preloma – prikaz za podjetje A d.o.o.**

	leto 2002	leto 2003
<b>POSLOVNI PRIHODKI</b>	<b>116.500</b>	<b>133.232</b>
<b>Prag rentabilnosti</b>		
skupaj variabilni stroški	46.950	64.944
skupaj fiksni stroški	81.264	101.203
<b>prag rentabilnosti (vrednostni)</b>	<b>136.122</b>	<b>197.448</b>
<b>Vsi stroški</b>	<b>128.214</b>	<b>166.146</b>

POSLOVNI NAČRT KOT METODA REALIZACIJE NOVIH PROJEKTNIH PREDLOGOV V HITRO  
RASTOČI GOSPODARSKI DRUŽBI

**Stalni in spremenljivi stroški- projekcije**

	% variab	2002	variabilni
nab.vred. prodanega blaga in materiala	70%	3.243	2.270
stroški materiala-ožji pojem	90%	28.544	25.690
stroški goriva (bencin, nafta)	90%	284	256
stroški pisarniškega materiala	100%	406	406
stroški materiala za čiščenje	90%	80	72
stroški drugega materiala	80%	320	256
drugi stroški materiala	50%	19.509	9.755
stroški nadomestnih delov za osn.sredstva, vzdrževanje	10%	4	0
<b>STR.MATERIALA,BLAGA - skupaj</b>		<b>52.390</b>	<b>38.704</b>
poštnina	90%	200	180
telefon, fax	90%	1.205	1.085
stroški storitev v zvezi z vzdrževanjem osnovnih sredstev-brez osebnih vozil	0%	1.309	0
vzdrževanje osebnih vozil+nadomestila z ceste	0%	881	0
Najemnina	0%	9.696	0
članarine združenjem	0%	239	0
stroški taks	50%	25	13
storitve za potrebe strokovnega izobraževanja	100%	578	578
reklama in ekonomska propaganda	0%	1.150	0
reprezentanca	100%	905	905
stroški električne energije	80%	2.029	1.623
voda	80%	11	9
čiščenje poslovnih prostorov	0%	176	0
računovodski servis	0%	1.852	0
Stroški drugih storitev (svetovanje)	50%		0
stroški proizvodnih storitev (dodelava, predelava...)	100%	353	353
študentski servis	75%	44	33
strokovna literatura in časopisi	0%	120	0
stroški ogrevanja	50%	297	149
komunalne storitve	0%	554	0
fotokopiranje	80%	5	4
špedicijske storitve	100%	51	51
stroški notarskih in odvetniških storitev	70%	342	239
tuje storitve	70%	371	260
druge intelektualne in osebne storitve	70%	2.054	1.438
avtorska dela	20%	0	0
stroški udeležbe na sejnih	0%	30	0
naročnine (RTV..)	0%	88	0
provizije bank	10%	647	65
zavarovalne premije	0%	856	0
druge neproizvodne storitve	50%	2.715	1.358
zaščitna obleka in obutev	0%	88	0
prispevki za uporabo stavbnega zemljišča	0%	80	0
dnevnice, kilometrina, prenočevanje	0%	3.223	0
<b>STR.STORITEV - Variabilni stroški</b>		<b>32.174</b>	<b>4.982</b>
<b>Popravki obratnih sredstev</b>	0%		
<b>Amortizacija</b>	0%	<b>10.213</b>	<b>0</b>
stroški plač - bruto	0%	18.475	0
delodajalčevi prispevki od plač.nadomest	0%	3.530	0
drugi stroški dela (prevoz na delo, malica, regres, jubilejne nagrade,dodatna pok.zavarovanja)	70%	4.663	3.264
<b>Stroški dela</b>		<b>26.668</b>	<b>3.264</b>
<b>Drugi odhodki poslovanja</b>	100%	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Finančni odhodki</b>	0%	<b>6.769</b>	<b>0</b>
<b>Izredni odhodki</b>	100%	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>STROŠKI SKUPAJ</b>		<b>128.214</b>	
<b>VARIABILNI STROŠKI SKUPAJ</b>			<b>46.950</b>
<b>FIKSNi STROŠKI SKUPAJ</b>		<b>81.264</b>	

**G Čista sedanja vrednost – če bi bila izračunana v letu 1999 – za podjetje A d.o.o.**

v 000 sit

<b>ČISTA SEDANJA VREDNOST - ČE BI BILO LETO 1999</b>	<b>38.416 SIT</b>	dobra odločitev		
<b>obrestna mera</b>	12,0%		<b>diskontni faktor</b>	
<b>LETO</b>	<b>VLAGANJA *</b>	<b>DONOSI</b>		<b>diskontirani donosi</b>
1999	29.495			
2000		10.827	0,893	9.667
2001		7.219	0,797	5.755
2002		19.670	0,712	14.001
2003		14.151	0,636	8.993
		<b>51.867</b>		<b>38.416</b>

Opomba: za donose smo vzeli po vsoto dobička in amortizacije (Kadoič, Mrkaić, 1999, str. 57-59) , za vlaganja pa kapital v letu 1999 (brez čistega poslovnega izida poslovnega leta), vrednost za obrestno mero pa smo vzeli 12 %. Iz rezultata – čiste sedanje vrednosti – je razvidno, da bi bila čista sedanja vrednost (38.416.000 sit) v petih letih večja od vlaganj (29.495.000 sit).