

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,  
MARIBOR

## **DIPLOMSKA NALOGA**

# **POSLOVNORAZVOJNI NAČRT PODJETJA XY, d.o.o.**

Kandidat: Dejan Lancoš

Študent študija ob delu

Številka indeksa: 11190122539

Program: računovodja

Mentorica: mag. Majda Kralj

Maribor, september 2011

## IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKE NALOGE

Podpisani DEJAN LANCOŠ, št. indeksa 11190122539, sem avtor diplomske naloge z naslovom Poslovnorazvojni načrt podjetja XY d.o.o., ki sem jo napisal pod mentorstvom mag. Majde Kralj.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena diplomska naloga izključno rezultat mojega dela;
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oziroma citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia;
- se zavedam, da je plagiatorstvo, to je predstavljanje tujih del oziroma misli kot moje, kaznivo po zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah, UL št. 16/2007 (v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom VŠŠ Academia skladno z njenimi pravili;
- skladno z 32. členom ZASP dovoljujem VŠŠ Academia objavo diplomske naloge na spletnem portalu šole.

Ptuj, avgust 2011

.....

# **ZAHVALA**

Hvala mentorici mag. Majdi Kralj za vso strokovno pomoč in nasvete pri pisanju diplomskega dela.

Zahvaljujem se kolektivu Višje strokovne šole Academia za kakovostno izobraževanje in spodbudo v času mojega študija.

Posebna zahvala gre mojim sodelavcem v podjetju, ki so s svojim znanjem podprli praktični del naloge.

Zahvala tudi profesorici Barbari Ferčič za njen trud pri lektoriranju diplomske naloge.

## POVZETEK

V diplomski nalogi sta prikazana način in potek izdelave poslovnorazvojnega načrta za obstoječe podjetje. Podjetje kot tako obstaja na trgu že vrsto let, več kot 60, in je na svoji poti prehodilo različna obdobja, od nacionalizacije, prehoda v samoupravljanje pa vse do postopka privatizacije v letih po osamosvojitvi. V vseh navedenih ekonomskih ureditvenih fazah se je moralo nenehno prilagajati, pri tem pa je kot vsako podjetje doživljalo razvoj pa tudi padce, bodisi kot posledica izgube tržišča ali kot srečanje s tujo konkurenco. Podjetje se je trudilo, da je imelo v vseh navedenih fazah jasno začrtane cilje, kar mu je omogočalo preživetje.

Eden najpomembnejših ciljev podjetja je vsekakor dobiček, vendar ne za vsako ceno. Zaradi tega podjetje del sredstev vlaga tudi v lokalno skupnost v obliki donacij, sponzorstev in podobno.

Diplomska naloga je razdeljena na štiri poglavja. V uvodu sem opredelil področje in problem, ki je predmet raziskave. V drugem poglavju sem navedel teoretična izhodišča poslovnega načrta. V tretjem poglavju sem predstavil podjetje, v katerem sem zaposlen, to je podjetje XY, d. o. o. Prav tako sem za to podjetje izdelal poslovnorazvojni načrt, pri katerem sem upošteval teoretična izhodišča, ki so opisana v drugem poglavju. Četrto poglavje sestavljata sklep in povzetek diplomske naloge.

Za izdelavo poslovnorazvojnega načrta sem poleg strokovne literature uporabil tudi veliko internih podatkov podjetja, ki sem jih zaradi tajnosti podatkov nekoliko priredil.

Ključne besede: raziskovanje, planiranje, izvedba, kontrola, kakovost.

# **ABSTRACT**

## **Business development plan of the company xy, d.o.o.**

The diploma thesis describes the procedure and the drawing up of business plan for company XY d.o.o. The company has existed over 60 years and has survived different periods; from the time of nationalization, the transition to selfmanagement all the way to the privatization process in the years after independence. In total, the economic regulatory stages had to be constantly adjusted while the experienced, as each company to develop, as well as downs, either as a result of loss of markets or as a meeting with foreign competition. Company tried to have in all phases clear definition of objectives, which has enabled it to survive.

One of the company's primary goals is profit, but not at any price. Therefore, the company invests part of its resources into local community by donating and providing sponsorship.

The diploma thesis is divided into four chapters. The introduction defines the field and the problem of research. The second chapter describes the theoretical basis of business plan. The following chapter introduces the company XY d.o.o. and presents the writing of business plan based on theory described in the previous chapter. The last chapter comprises of conclusion and abstract.

In order to draw up a business plan I have studied professional literature and used many of company's internal information. The latter has thus been changed due to secrecy of the information.

Keywords: research, planning, realisation, control, quality.

# KAZALO

|          |                                                            |           |
|----------|------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>UVOD .....</b>                                          | <b>8</b>  |
| 1.1      | Opredelitev obravnavane zadeve.....                        | 8         |
| 1.2      | Namen, cilji in osnovne trditve.....                       | 8         |
| 1.3      | Predpostavke in omejitve .....                             | 9         |
| 1.4      | Uporabljene metode raziskovanja .....                      | 9         |
| <b>2</b> | <b>POSLOVNORAZVOJNI NAČRT .....</b>                        | <b>11</b> |
| 2.1      | Tržne raziskave in analize .....                           | 12        |
| 2.2      | Prodajni program .....                                     | 14        |
| 2.3      | Analiza dobaviteljev .....                                 | 16        |
| 2.4      | Cilji nabavnega menedžmenta.....                           | 18        |
| 2.5      | Človeški viri .....                                        | 19        |
| 2.6      | Finančni načrt .....                                       | 21        |
| <b>3</b> | <b>POSLOVNORAZVOJNI NAČRT PODJETJA OPTE, d. o. o. ....</b> | <b>23</b> |
| 3.1      | Poslanstvo.....                                            | 24        |
| 3.2      | Načrt poslovanja v letih 2008–2011.....                    | 24        |
| 3.2.1    | Gospodarske razmere .....                                  | 24        |
| 3.2.2    | Temeljne strateške usmeritve .....                         | 25        |
| 3.2.3    | Plani 2008–2011 .....                                      | 26        |
| 3.2.4    | Nabava .....                                               | 40        |
| 3.2.5    | Naložbe, inovacije, razvoj .....                           | 42        |
| 3.2.6    | Upravljanje kakovosti.....                                 | 42        |
| 3.2.7    | Informatika .....                                          | 43        |
| 3.3.     | Analiza trenutnega stanja.....                             | 43        |
| 3.4.     | Kadri .....                                                | 44        |
| 3.5      | Načrt družbene odgovornosti .....                          | 45        |
| 3.6      | Načrtovani računovodski izkazi .....                       | 46        |
| 3.6.1    | Temeljne računovodske usmeritve in pojasnila .....         | 46        |
| 3.6.2    | Računovodski izkazi.....                                   | 46        |
| 3.6.3    | Pojasnila k računovodskim izkazom .....                    | 47        |
| 3.6.4    | Finančni kazalniki .....                                   | 50        |
| <b>4</b> | <b>ZAKLJUČEK .....</b>                                     | <b>55</b> |
| <b>5</b> | <b>LITERATURA IN VIRI .....</b>                            | <b>59</b> |
| <b>6</b> | <b>PRILOGE.....</b>                                        | <b>61</b> |

## KAZALO SLIK

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Princip ocenjevanja dobavitelja .....                 | 17 |
| Graf 3: Planirana struktura proizvodnje opečnih zdrobov .....  | 37 |
| Graf 4: Planirana struktura proizvodnje opečnih nosilcev ..... | 38 |
| Graf 5: Planirana struktura proizvodnje preklad .....          | 39 |

## KAZALO TABEL

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Vrste nadzora trženja .....                                      | 13 |
| Tabela 2: Plan prodaje 2008–2011, in sicer količinsko .....                | 26 |
| Tabela 3: Plan prodaje 2008–2011, in sicer vrednostno .....                | 27 |
| Tabela 4: Plan proizvodnje za obdobje 2008–2011 .....                      | 34 |
| Tabela 5: Predvidene večje nabave repromateriala v obdobju 2008–2011 ..... | 41 |

# 1 UVOD

V zadnjih dvajsetih letih, ko smo tudi pri nas začeli uvajati tržno ekonomijo, so bila podjetja prisiljena, da so se začela prilagajati trgu, kupcem, konkurenci. Dotedanjo plansko gospodarstvo (petletke) je zamenjalo tržno planiranje. Da bi podjetje lahko sledilo vsem spremembam, mora imeti jasno začrtane cilje in opredeljeno strategijo. Sam izdelek danes ni več dovolj, saj ga je treba tržiti, prepričati kupca, da potrebuje prav naš izdelek, spremljati konkurenco, vlagati v razvoj in tako naprej.

## 1.1 *Opredelitev obravnavane zadeve*

Poslovnorazvojni načrt podjetja je dokument, ki ima široke razsežnosti, je uporaben na najrazličnejših področjih in kot tak pripomoček pri odločanju tako za podjetnika, menedžerje, potencialne vlagatelje, zaposlene ... To je tudi dokument, v katerem so jasno opredeljeni cilji vsakega podjetja ali podjetnika, je kot kažipot, ki kaže pot uspešnemu projektu od zamisli do izvedbe.

S poslovnim načrtom se lahko predstavimo banki, pri kateri želimo najeti kredit, lahko ga berejo dobavitelji, nadzorniki, svetovalci in izvedenci.

Kako pripraviti kakovosten poslovnorazvojni načrt, da bo prepričal širok spekter bralcev, ki ga bodo obravnavali in v končni fazi tudi odobrili (lastniki, nadzorniki, uprava družbe ...), je osnovni problem te diplomske naloge. Zakaj je poslovnorazvojni načrt podjetja tako pomemben? Katere sestavine mora vsebovati? Ali lahko v njem predvidimo vse možne pasti, ki nas čakajo pri poslovanju?

## 1.2 *Namen, cilji in osnovne trditve*

Diplomska naloga bo v teoretičnem delu obravnavala poglede različnih avtorjev, ki se ukvarjajo s to problematiko. Ker je to aktualna problematika v vsakem podjetju, je tudi veliko ljudi, ki se z njo ukvarjajo. V nalogi bom poskušal predstaviti različne poglede različnih avtorjev ter njihove predloge uporabiti tudi v praktičnem delu, kot sem jih uporabil pri izdelavi poslovnega načrta za konkretno podjetje.



Cilj diplomskega dela je izdelava poslovnorazvojnega načrta podjetja XY. Pri njegovi izdelavi je treba upoštevati vse priložnosti, nevarnosti, prednosti in slabosti podjetja, za katero se izdeluje poslovnorazvojni načrt. Zato bom glavno pozornost namenil izdelavi načrta in poskušal kakovostno začrtati pot podjetja v prihodnost, kot si je to zamislilo takratno vodstvo podjetja v sklepu skupščine o finančni in poslovni sanaciji podjetja.

Osnovna trditev diplomske naloge je, da je za sprejem kakovostnih dokončnih poslovnih odločitev treba izdelati dober, na konkretnih predpostavkah in dejstvih temelječ poslovni načrt. Takšen vsebuje cilje, ki jih podjetje s svojim delovanjem želi doseči, hkrati pa nam služi kot sprotna kontrola za ugotavljanje odmikov od začrtane poti in nam omogoča hitrejše sprejemanje korektivnih poslovnih odločitev, ki lahko pripomorejo, da podjetje s svojim delovanjem doseže zastavljene poslovne cilje.

### ***1.3 Predpostavke in omejitve***

Za analizo poslovanja podjetja sem uporabil podatke iz poslovnih poročil obravnavanega podjetja. Ker je uporabljena poročila revidirala zunanja neodvisna revizijska družba in je zanje izdala pozitivno revizijsko mnenje, predpostavljam, da uporabljeni podatki in računovodski izkazi izkazujejo pošteno in resnično sliko finančnega stanja obravnavanega podjetja.

Omejitve pri izdelavi diplomske naloge so bile, da vseh analitičnih podatkov nisem mogel zajeti zaradi varovanja poslovnih skrivnosti družbe. To pomeni, da bodo podatki, ki sem jih uporabil v empiričnem delu naloge, vzeti iz mojega delovnega okolja, zaradi tajnosti nekaterih podatkov pa bodo delno prilagojeni.

### ***1.4 Uporabljene metode raziskovanja***

V diplomskem delu gre za kompleksno poslovno raziskavo ter mikroekonomsko analizo. Raziskava ne bo omejena le na eno funkcijo v podjetju, ampak bom obravnaval večino funkcij v njem pa tudi širše na trgu.

Z metodo analitičnega pristopa bom uporabil induktivno metodo, s katero bom najprej nalogo razčlenil na enostavnejše dele, jih proučil ločeno in tudi v odnosu s celoto. Nato bom izločil nebitvene dele in jih nato s sintezo izoblikoval v končne sklepe.

V nalogi bodo uporabljene tako statične metode, metode zbiranja in analize podatkov kot določene vrste matematičnih metod. Podatki so pozneje zaradi že navedenih dejstev prikazani poenostavljeno, tako da ne bi izkazovali identitete obravnavanega podjetja.

## 2 POSLOVNORAZVOJNI NAČRT

Ob prehodu na tržno gospodarstvo je obveljalo mnenje, da je najpomembnejši cilj podjetja doseganje čim višjih dobičkov, kar pa se je predvsem v zadnjem obdobju izkazalo kot manj pomembno, saj ni vedno zagotavljalo obstoja podjetja na dolgi rok. Vsaj del dobička je treba investirati v izpopolnjevanje in zamenjavo opreme, strojev, človeškega kapitala in intelektualne lastnine. Če je vodstvo orientirano samo v doseganje čim večjega dobička in pozablja na strateška vprašanja, lahko podjetje zelo hitro pripelje na rob prepada. Poleg problemov znotraj podjetja so tukaj prisotne še težave z vedno bolj navzočo globalizacijo, deregulacijo, vse hitrejšo komunikacijo in napredujočo tehnologijo ter globalni tokovi kapitala.

Zaradi teh bliskovitih sprememb je danes načrtovanje tako pomembno. Poslovnorazvojni načrt običajno vključuje pregled trenutnega stanja podjetja, strategijo za naslednje obdobje s poudarkom na delovnem načrtu za prihodnje leto za prav vsa področja, kot so menedžment, izdelki, trženje in prodaja (Stutely, 2003, 8).

Osnovni koraki do uspešnega poslovnega načrta (Stutely, 2003, 9):

1. Opredelitev poslovne dejavnosti.
2. Opredelitev trenutnega stanja posla.
3. Opredelitev trga, konkurence in našega položaja na trgu.
4. Opredelitev ciljev za čas trajanja izvedbe načrta.
5. Razvoj strategije za dosego ciljev.
6. Iskanje tveganj in priložnosti.
7. Razvoj strategije za zmanjšanje tveganj in izkoriščanje priložnosti.
8. Predelava strategij v delovne načrte.
9. Izdelava finančnega načrta.
10. Vse to mora biti jedrnato zapisano.

Seveda je treba tak načrt na ustrezni ravni sprejeti in ga tudi dosledno izvajati.

Poslovni načrt ne more biti le papirnat izdelek, ki služi pridobivanju finančnih sredstev, ampak za podjetnike pomeni zemljevid za dosego cilja. Pokaže mu, kje je trenutno, kje želi biti in kaj mora storiti, da pride na želeni cilj (Sreenvas, 1997, 10).

## **2.1 *Tržne raziskave in analize***

Zaradi globalizacije trga in množice izdelkov, ki zadovoljujejo enake potrebe potrošnikov, trženje, kot ga poznamo danes, ni več primerljivo s tistim, ki smo ga poznali v 70. in 80. letih prejšnjega stoletja. Ker so distributerji lastniki prostora na prodajnih policah, odločajo o tem, kateri proizvajalec bo dobil več prostora, zraven tega so se še spremenile nakupovalne navade potrošnikov, kar je imelo za posledico, da je vpliv na trg prešel iz rok proizvajalcev v roke distributerjev ter velikih trgovskih multinacionalk. Podjetja so zaradi navedenega začela uvajati vse več novih blagovnih znamk, kar jim omogoča lažja pogajanja z distributerjem, lažje se obranijo konkurence, izdelki pa se lažje prilagajajo specifičnim potrebam določenih skupin potrošnikov.

Trženjski načrt je vsekakor najpomembnejši del vsakega poslovnega načrta. Na njegovi osnovi se pripravijo tudi načrt nabave, proizvodnje, kadrov ... Osnova vsakega trženja se začne s proučevanjem potreb potrošnikov in z ugotavljanjem, kako jih zadovoljiti. Seveda pa ni dovolj, da je trženjski načrt samo kakovostno izdelan, treba ga je tudi kakovostno izvesti. To pa je proces, pri katerem trženjske načrte spreminjamo v akcijske naloge, ki nam pomagajo do uresničitve zastavljenih ciljev. Strategija in izvajanje sta medsebojno neločljivo prepletena. Ker je trženje v podjetju nemalokrat povezano z velikimi stroški, je potreben tudi celovit nadzor trženja.

| <b>VRSTA<br/>NADZORA</b>     | <b>GLAVNA<br/>ODGOVORNOST</b>                         | <b>NAMEN<br/>NADZORA</b>                                                                                      | <b>PRISTOPI</b>                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Nadzor letnega načrta     | Najvišji<br>menedžment<br>Srednji<br>menedžment       | Proučiti, ali<br>podjetje dosega<br>načrtovane cilje                                                          | Analiza <ul style="list-style-type: none"> <li>- prodaje in<br/>tržnega deleža</li> <li>- razmerja med<br/>prodajo in stroški<br/>trženja</li> <li>- financ</li> <li>- tržnih kazalcev<br/>uspešnosti</li> </ul>                          |
| 2. Nadzor<br>dobičkonosnosti | Nadzornik trženja                                     | Proučiti, kje<br>podjetje zasluži ali<br>izgublja denar                                                       | Dobičkonosnost glede na: <ul style="list-style-type: none"> <li>- izdelek</li> <li>- prodajno območje<br/>kupca</li> <li>- segment</li> <li>- tržno pot</li> <li>- velikost naročila</li> </ul>                                           |
| 3. Nadzor<br>učinkovitosti   | Linijski in štabni<br>menedžment<br>Nadzornik trženja | Oceniti in izboljšati<br>učinkovitost in vpliv<br>izdatkov za trženje                                         | Učinkovitost: <ul style="list-style-type: none"> <li>- prodajne službe</li> <li>- oglaševanja</li> <li>- pospeševanja<br/>prodaje</li> <li>- tržnih poti</li> </ul>                                                                       |
| 4. Strateški<br>nadzor       | Najvišji<br>menedžment<br>Revizor trženja             | Proučiti, ali<br>podjetje izkorišča<br>najboljše<br>priložnosti z vidika<br>trgov, izdelkov in<br>tržnih poti | Instrument za ocenjevanje<br>trženjske uspešnosti: <ul style="list-style-type: none"> <li>- trženjska revizija</li> <li>- ocena trženjske<br/>odličnosti</li> <li>- ocena etične in<br/>družbene<br/>odgovornosti<br/>podjetja</li> </ul> |

Tabela 1: Vrste nadzora trženja  
Vir: Kotler, 2004, 685.

Namen tržnih raziskav in analiz je ugotavljanje priložnosti, izbira ciljnega trga, oblikovanje trženjskih strategij, načrtovanje trženjskih programov ter organizacija, uresničevanje in nadzor (Kotler, 1996, 94). Z nadzorom letnega načrta trženja se poskuša zagotoviti doseganje zelenih ciljev prodaje, dobička in drugih ciljev, ki jih podjetje postavi v letnem in preostalih obdobjih načrtih (četrtni, polletni načrt in podobno). Z nadzorom uresničevanja načrta se omogoča, da se sproti spremlja uspešnost poslovanja in pravočasno odkrije vzroke za odstopanje od načrtovanega.

Za takšne raziskave se uporablja več kriterijev, in sicer:

- geografski kriterij zajema raziskavo lokalnega, regionalnega, nacionalnega in svetovnega trga;

kriterij uporabe izdelkov razlikuje trg dobrin za proizvodnjo, trg potrošnih izdelkov, demografski in geografski trg (Potočnik, 2002, 88).

Ne glede na uporabo kriterija pa na različnih trgih proučujemo področja, kot so:

- potrebe (povpraševanje);
- ponudbo (konkurenco);
- tržne poti;
- ustreznost izdelkov ...

Tržne raziskave in analize so potrebne, da podjetja ugotovijo, kakšne so razmere na trgu, in so kot take podlaga za trženjske odločitve.

Lateralno trženje je delovni proces. Če se uporabi na obstoječih izdelkih in storitvah, pripelje do iznajdbe novih izdelkov ter storitev, ki zadovoljijo potrebe in zajamejo uporabnosti, položaje ter ciljne skupine, ki jih dotlej niso pokrivali (Kotler, Trias de Bes, 2003, 74).

Lateralno trženje ponuja odgovore na vprašanja (Kotler, Trias de Bes, 2003, 74), kot so:

- katere potrebe bi s svojim izdelkom lahko zadovoljili, če bi ga spremenili;
- katere druge potrebe lahko vključimo v svoj izdelek, da bi ga spremenili;
- katere nepotencialne kupce lahko pridobimo, če svoj izdelek spremenimo;
- v katerih drugih položajih bi se naš izdelek še lahko uporabil, če bi ga spremenili;
- katere druge izdelke bi še lahko ustvarili na podlagi obstoječega izdelka.

## **2.2 Prodajni program**

Podjetja morajo vse več pozornosti posvečati kupcem, saj ti želijo za svoj denar dobiti maksimalno korist v obliki različnih izdelkov. Pri tem so pomembni stalni kupci, ki pomenijo za podjetje nižji strošek kot pridobivanje novih, seveda pa je pomembno tudi slednje.

Ohranjanje stalnih in pridobivanje novih kupcev omogoča samo ustrezen prodajni program. Kakor se mora vsako podjetje nenehno prilagajati marketinškim, tehnološkim in družbenim dejavnikom, se mora v skladu s tem tudi prodajni program.

Na uspešno zadovoljevanje potreb kupcev vplivajo številne sestavine izdelkov, kot so: blagovna znamka, embalaža, cene, plačilni in dobavni pogoji, dizajn, logistika, servis in druge. Vsako podjetje si želi uspešno prilagajati svoj prodajni program, zato pa mora poznati tudi življenjski cikel izdelkov, ki ta program sestavljajo. Vključi lahko izdelke v vseh življenjskih ciklikih, pri tem pa mora spremljati stroške in tudi vse druge pomembne dejavnike.

Skupini vseh izdelkov, ki jih podjetje prodaja, pravimo asortiment. Asortiment lahko razdelimo glede na obseg na več kategorij, in sicer (Dubrovski, 2000, 167):

- širino, ki nam pove, koliko različnih skupin izdelkov prodaja neko podjetje;
- globino, ki pove, koliko različnih izdelkov je znotraj posamezne skupine;
- konsistentnost, ki odraža povezanost skupin izdelkov v smislu uporabe, uporabljenega materiala, zahtevnosti proizvodnje ...;
- raven asortimenta, ki pove, v katerem kakovostnem in cenovnem razredu je pretežni del asortimenta izdelkov.

Želja kupca je, da za svoj denar dobi maksimalno korist in kakovost v obliki izdelkov. Za izpolnjevanje takih želja pa ni dovolj, da podjetja poznajo samo potrebe in nakupovalne navade kupcev, ampak morajo biti sposobna povezati številne funkcije, od nabavne, ki z metodami izbiranja in ocenjevanja dobaviteljev pridobiva ustrezne vhodne elemente za proizvodnjo izdelka, do proizvodne, ki upošteva možnosti razvoja, optimizacijo izdelave izdelka z vidika dobav, kakovosti ...

Potrošniki s tržnim obnašanjem silijo podjetja, da so njihovi izdelki brezhibne kakovosti, da so dosegljivi v pravem trenutku na pravem kraju in da so tudi cenovno sprejemljivi.

Izdelek ne more biti več samo materialna stvar, ki je po najhitrejši poti ponujena in prodana odjemalcu, ampak mora biti izoblikovan z vrsto spremljajočih nematerialnih sestavin. Odjemalec ne kupuje skupka fizičnih komponent izdelka, temveč predvsem njegovo uporabnost, funkcijo zadovoljitve svojih potreb, rešitev nastalega problema itd. (Dubrovski, 2000, 167, 168).

## **2.3 Analiza dobaviteljev**

Pogoj za pravilno izbiro dobaviteljev sta dobra raziskava potencialnih dobaviteljev in pravilen postopek izbire. Proces izbire dobaviteljev se začne z navedbo vseh potencialnih dobaviteljev, sledi eliminiranje, dokler število ni zmanjšano na najbolj primerne, nato se pripravi seznam »ožjih« potencialnih dobaviteljev. Na koncu se izbere dobavitelje na osnovi izbranih kriterijev (Završnik, 2004, 54).

Na podlagi izkušenj in že doseženih razmerij z dobavitelji vsako podjetje izdela svoj sistem ocenjevanja, vendar lahko rečemo, da so si ti med seboj podobni; v večini primerov gre za sistematični pristop k delu z dobavitelji. Sistem ocenjevanja mora tako določati način izbire in odobritev dobavitelja za serijske dobave. V vsakem uspešnem podjetju se vodita najmanj dve evidenci dobaviteljev, potencialnih in odobrenih. Seznam potencialnih dobaviteljev vključuje vse poznane proizvajalce izdelkov, ki jih potrebuje organizacija. Z njega se izbere najprimernejše alternative (proizvajalce) in se jih po določenem postopku odobri ali zavrne (Završnik, 2004, 101).

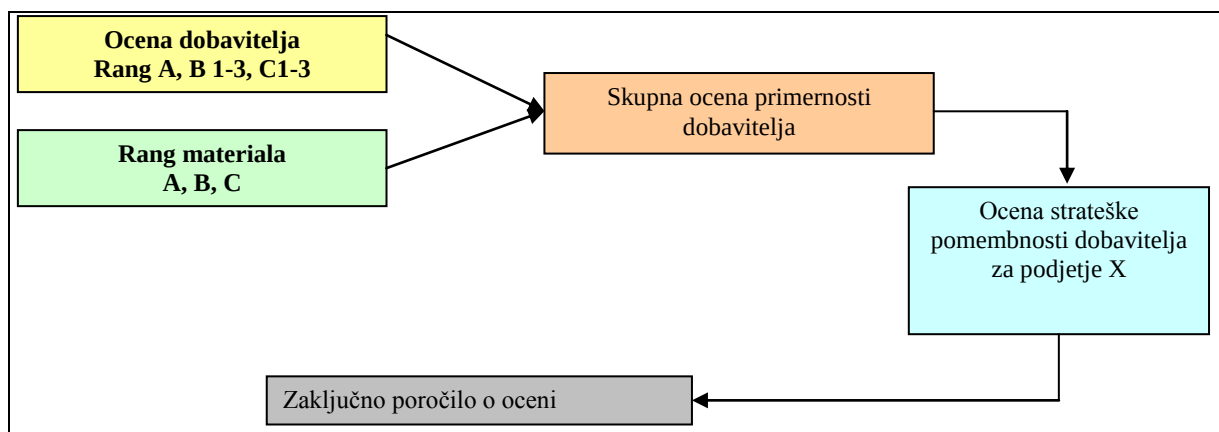
Pri planiranju bolj obsežnih in strateških izdelkov je v postopek odobritve vključena tudi presoja dobavitelja, ki je najmočnejše orodje za izbiro dobavitelja. Za potrjenega dobavitelja (certificiran dobavitelj) velja, da sta s podjetjem, ki kupuje izdelke, razvila višjo obliko sodelovanja, ki omogoča zmanjšanje vhodne kontrole dobavljenih izdelkov (Završnik, 2004, 116).

Interes podjetja je imeti takšne poslovne partnerje oziroma dobavitelje, ki so sposobni proizvajati, razvijati in dobavljati material oziroma polizdelke v skladu z zahtevami podjetja.

Završnik navaja naslednje razloge za pristop k izbiranju in ocenjevanju dobaviteljev v podjetju (Završnik, 2004, 55):

- zmanjšati stroške, ki nastanejo zaradi slabe kakovosti vhodnih materialov;
- zagotoviti stabilno kakovost vhodnih materialov v proizvodnjo podjetja X;
- zmanjšati tveganja za nepravilnosti v proizvodnji zaradi neustrezne kakovosti vhodnih materialov;
- izboljšati obvladovanje procesov pri dobaviteljih;
- izboljšati stroškovno učinkovitost dobaviteljev;
- izboljšati konkurenčnost slovenskega malega gospodarstva.





Slika 1: Princip ocenjevanja dobavitelja  
Vir: Strategija razvoja podjetja XY, d. o. o.

Če navedem preprost primer

Pristop ocenjevanja dobaviteljev je takšen, da pri njem sodelujejo ocenjevalci iz nabave in kontrole kakovosti, ki skupaj sestavljajo ocenjevalni tim. Področje nabave oceni nabavnik, ki je odgovoren za dobavitelja. Preostala področja oceni predstavnik kontrole kakovosti v sodelovanju s tehnologijo in razvojem.

Dobavitelji se ocenjujejo na 5 osnovnih področjih z naslednjimi ocenjevalnimi kriteriji (strategija razvoja podjetja XY, d. o. o.).

- **Kakovost – 9 kriterijev (30 % vrednosti ocene):**
  - politika kakovosti, kakovost vhoda, kakovost vhoda pri dobavitelju, kakovost v procesu, kakovost procesa pri dobavitelju, kakovost na izhodu, kakovost na izhodu pri dobavitelju, kakovost na trgu, odzivnost na reklamacije.
- **Nabava – 12 kriterijev (30 % vrednosti ocene):**
  - cene, nivo storitev, finančni kazalci, reference, dobavni roki, oddaljenost, zanesljivost dobav, odzivnost na spremembe plana, partnerstvo, plačilni pogoji, varnostna zaloga, posredni stroški: stroški vzorcev in stroški orodij.
- **Procesi – 11 kriterijev (15 % vrednosti ocene):**
  - odnos do poddobaviteljev, obvladovanje zahtev, izvajanje sprememb, organizacija podjetja, urejenost dokumentacije, zanesljivost procesa, kapacitete, vzdrževanje opreme, merilna oprema, urejenost delovnih mest, embalaža, pakiranje, skladiščenje.
- **Tehnologija in razvoj – 8 kriterijev (15 % vrednosti ocene):**

- inovativnost, tehnična podpora kupcu, tehnološka opremljenost proizvodnje, informacijska podpora, varovanje okolja, varstvo pri delu, usposabljanje, razvoj.
- Urejenost proizvodnje – eden od kriterijev v procesih.

Vsakega dobavitelja se oceni na podlagi zgoraj navedenih kriterijev, ki imajo različno težo (vrednost, izraženo v odstotkih). Na podlagi ocenjevalnih kriterijev, ki se ocenjujejo znotraj podjetja in pri dobavitelju, dobimo oceno dobavitelja, izraženo v odstotkih od maksimalne vrednosti ocene. Dobavitelju se nato na podlagi doseženih odstotkov določi položaj, ki ga ima kot morebiten dobavitelj, in sicer je rangiran v razrede od A do F.

## **2.4 Cilji nabavnega menedžmenta**

Vloga in odgovornost nabave v podjetju sta se v zadnjih nekaj letih izjemno povečali, še posebno na področju sprejemanja odločitev (decision-making). V času hitrih in zapletenih procesov na trgu so spremembe v nabavnih odločitvah ključnega pomena za zdajšnje in prihodnje konkurenčne prednosti podjetja.

Osnovni cilji nabave so (Završnik, 2000, 8):

- zniževanje cen pri obstoječih dobaviteljih;
- iskanje dobaviteljev z nižjimi cenami;
- iskanje ugodnejših transportnih poti;
- uporaba cenejših substitutov;
- spremembe v obliki izdelka, ki zmanjšuje stroške, vendar ne kakovosti;
- doseganje boljših plačilnih pogojev;
- naročanje ekonomičnih dobav na osnovi popustov;
- zmanjšanje števila posrednikov v nabavi;
- zmanjšanje vezave zalog materiala;
- podaljšanje plačilnih pogojev;
- izboljšanje kakovosti dobaviteljev.

Vprašanja, ki so pogojena s cilji nabave in so v nabavi venomer prisotna, so: kaj kupiti, koliko kupiti, kdaj kupiti, kje kupiti, po kakšnih pogojih kupiti, koliko plačati (Završnik, 2000, 9).

Zavedati pa se moramo, da ima vsako podjetje poleg naštetih tudi svoje specifične cilje. Pomembno je poudariti, da morajo biti cilji nabavne funkcije usklajeni s cilji vseh funkcij v podjetju in s cilji podjetja kot celote. Samo tako lahko nabava posluje optimalno in je lahko koristna v podjetju.

## **2.5 Človeški viri**

V operativnem smislu je celovit sistem planiranja in upravljanja človeških virov sistematičen proces za identifikacijo človeškega kapitala za doseg ciljev podjetja in razvoj strategij, ki zadovoljijo zahteve podjetja. Celovit sistem planiranja in upravljanja človeških virov vključuje tudi logično nadaljevanje – identifikacijo, kako premostiti težave, povezane s pomanjkanjem talentov v podjetju, in razviti kompetence, ki so potrebne za uspeh. Ta sistem je danes bolj odločilen kot kdaj prej, saj se na trgu delovne sile že kažejo prvi znaki krize (staranje prebivalstva).

Pomembno se je zavedati, da mora biti sistem živ projekt, ki pomaga postaviti podjetje korak pred druge. Podjetja, ki se zavežejo razvoju celovitega sistema planiranja in upravljanja človeških virov, bodo pridobila popolno razumevanje tega področja in bodo sposobna identificirati kompetence, ki jih bodo premaknile naprej. Rezultati sistema se kažejo v utemeljenih odločitvah glede človeških virov, ki pomagajo podjetju tako kratkoročno kot dolgoročno. Še pomembneje pa je, da pomaga prepoznati in upravljati zaposlene kar najbolj uspešno in učinkovito ter vzgajati zaposlene tako, da bodo ohranili fleksibilnost ter odzivnost. (Poslovna dinamika, april 2008 (letnik 2, številka 3, 41)).

Gospodarski in tehnični razvoj je prinesel vedno večje možnosti zadovoljevanja potreb, razlike med umskim in fizičnim delom so se zmanjšale, povečala se je potreba po sodobnejšem pogledu na delo ter človeka kot polne osebnosti in ne več kot golo nujo po zadovoljevanju telesnih potreb (Mežnar, 2006, 29).

Vse več gospodarskih družb človeške vire pojmuje kot intelektualni kapital podjetja. Ta se v neopredmeteni obliki izraža kot (Bahun, Rojc, 2006, 12-13):

- človeški kapital, s katerim opredeljujemo naložbe v intelektualne sposobnosti posameznika, da s svojim znanjem in izkušnjami aktivno sodeluje v delovnem procesu ter rešuje nastale probleme. To so človekovo znanje in izkušnje, motiviranost, inovativnost ...;

- socialni kapital, to je splet medsebojnih odnosov in komunikacij znotraj podjetja, pripravljenost za timsko delo, pravila vedenja ... Ena izmed najpomembnejših sestavin je pripadnost podjetju tako v razmerah konjunktura kot v času, ko podjetju ne gre več dobro. Razvijanje tega dela je zelo pomembno, saj se običajno v času, ko gre podjetje navzdol, zelo hitro odločijo zapustiti delovno mesto tisti, ki niso rastle s podjetjem, ki ne čutijo pripadnosti podjetju;
- strukturni kapital, ki pomeni organiziranost in sposobnost podjetja, da uporablja vse vrste znanja.

Podjetja se vedno bolj zavedajo pomembnosti človeškega vira in njegovega neposrednega vpliva na vse vidike poslovanja nekega podjetja. Zaradi tega mora imeti vsak dobro načrtan poslovnorazvojni načrt tudi načrt upravljanja človeških virov.

Upravljanje človeških virov je zelo kompleksna naloga vsakega podjetja. To se mora samo odločiti, kako bo razvijalo to področje.

Nekaj korakov podjetij pri upravljanju človeških virov navajam v naslednjih vrsticah (Bahun, Rojc, 2006, 93-94):

- sprejem razvojne strategije, ki opredeljuje tudi strategijo človeških virov;
- ustrezna strokovna kadrovska zasedba;
- dobro organizirana izobraževalna dejavnost;
- materialno-tehnični, prostorski in drugi pogoji;
- izvedba določenih postopkov pri operacionalizaciji sistemov razvoja kadrov, kot so ocenjevanje delovne uspešnosti, sistemi motivacije, napredovanja delavcev, plačni sistem, sistem izobraževalnih dejavnosti;
- preostali tehnično-metodološki pripomočki, kot so kriteriji za oceno delovne uspešnosti, pravilniki o ekonomski in socialni varnosti zaposlenih, kadrovske evidence s pregledom poklicne poti ...

Zaposleni so največji kapital 21. stoletja. Ljudje so najpomembnejši vir vsakega podjetja, saj lahko samo človekova dejavnost ustvarja novo vrednost, samo človeški možgani lahko povežejo sredstva in mišljenje, ljudje so gonilo razvoja (Ivanuša Bezjak, 2006, 51).

## 2.6 *Finančni načrt*

Kakovosten finančni načrt je bistvenega pomena za izboljšanje poslovanja podjetja.

Pomeni predvideno oceno poslovanja podjetja v prihodnosti. Njegov cilj je ugotoviti finančni potencial bodočega poslovanja in terminski načrt doseganja zastavljenih ciljev. V finančnem načrtu pravzaprav ovrednotimo vse postavke, predvidene v poslovnem načrtu.

Določimo si cilje in načine delovanja za doseg te ciljev. Glavni cilj vsakega podjetja je seveda dobiček, ki edini omogoča podjetju preživetje. Višina dobička je odvisna od obsega prodaje, stroškov in financiranja.

V finančnem načrtu torej načrtujemo dobiček v prihodnjih časovnih obdobjih ob upoštevanju vseh dejavnikov (Zadravec, 1997, 49-50).

Finančni načrt testira poslovni načrt in ni samo podlaga za odločanje znotraj podjetja, temveč je tudi koristna informacija drugim uporabnikom, kot so:

- banke;
- posojilodajalci;
- dobavitelji in kupci;
- vlagatelji ...

Sestavljajo ga tako mala kot tudi velika podjetja. Glavni postavki takšnega načrta sta:

- bilanca stanja;
- izkaz poslovnega izida.

Izkaz stanja izkazuje v aktivni sredstva, v pasivi pa obveznosti do virov sredstev. Kaže nam na določen dan obračunskega obdobja premoženjsko sliko podjetja, s tem da so v aktivni sredstva, ki se po hitrosti obračanja delijo na stalna in gibljiva, v pasivi pa so razvrščene obveznosti do virov sredstev, ki so po obliki lahko kapital in dolгови. V izkazu poslovnega izida je prikazan poslovni izid, ki je razlika med prihodki in odhodki za določeno obračunsko obdobje (Zadravec, 1997, 49-50).

Večja podjetja sestavljajo še:

- izkaz finančnih tokov;
- preostali finančni kazalniki.

S finančnim načrtom potrdimo ali zavržemo poslovni načrt kot finančno uresničljiv ali pa ostane le kot zapis pogumnih poslovnih potez.

### **3. POSLOVNORAZVOJNI NAČRT PODJETJA XY, D. O. O.**

Podjetje, ki ga obravnavam, je resnično podjetje, katerega začetki segajo v obdobje pred drugo svetovno vojno, po vojni je bilo nacionalizirano in se je razvilo v eno od vodilnih podjetij na svojem področju. Prednjačilo je predvsem na področju uvajanja inovacij in novih metod pri proizvodnji gradbenih materialov, tako je bilo na primer vodilno pri proizvodnji stropnih nosilcev in preklad, imelo pa je slabost tako kot večina takratnih podjetij, saj je bilo orientirano na domači trg, torej tedanji trg skupne države. Za lažje obvladovanje tedanjega trga je podjetje imelo tudi več poslovalnic na območju tedanje države, med njimi tudi eno tovarno na Hrvaškem.

Po osamosvojitvi se je pokazala slabost navezanosti in orientiranosti na trge takratne skupne države. Zaradi prekinitve stikov, nezmožnosti prevoza blaga, odcepitve pomembne poslovne enote na Hrvaškem je podjetje izgubilo skoraj 90 % dotedanjega trga. Posledično je seveda močno upadla prodaja, s tem pa prihodki podjetja, ostala pa je večina fiksnih stroškov v tistem trenutku predimenzioniranega podjetja.

V podjetju nam je z različnimi ukrepi – v prvi vrsti z odprodajo nepremičnin, ki niso bile potrebne za neposredno proizvodnjo in delovanje podjetja, nato z zmanjšanjem števila zaposlenih in uvajanjem novega energenta pri ogrevanju opekarskih peči – uspelo preprečiti propad podjetja, vendar se je moralo nenehno ukvarjati z likvidnostmi težavami.

Razlog za izdelavo poslovnorazvojnega načrta je bil negativni izid poslovanja v poslovnem letu 2007. Ne samo da je podjetje v omenjenem letu doseglo negativni izid poslovanja, ampak sta realizacija prihodkov in porast stroškov močno odstopali od sprejetega dinamiziranega plana. Krivca za tak rezultat sta bila predvsem dva: prepoved uporabe cenejšega energenta in tehnična dotrajanost opekarske peči.

Po kriterijih glede na število zaposlenih in glede na sredstva spadamo med mala podjetja, kar v našem primeru pomeni prednost, saj se lahko v primerjavi z velikimi podjetji veliko bolj fleksibilno odzivamo na vse spremembe, zraven navedenega pa v nasprotju z drugimi konkurenti nismo tako specializirani samo na proizvodnjo opečnih izdelkov, temveč imamo v proizvodnem asortimentu več sklopov proizvodov, ki uspešno dopolnjujejo prodajno paleto izdelkov. Z vključitvijo Slovenije v Evropsko unijo je opazna tudi koncentracija podjetij v

opekarstvu, tako da so na našem trgu prisotni le še trije proizvajalci opečnih izdelkov. Od teh smo mi daleč najmanjši, vendar pa svoj program dopolnjujemo s preostalimi proizvodi, kot so MAP in preklade, kjer spadamo med prve tri proizvajalce v Sloveniji, in pa opečni zdrobi, kjer prav tako spadamo med prva dva največja proizvajalca v Sloveniji.

### **3.1 Poslanstvo**

Poslanstvo je privzeto po zapisu krovne družbe, v katero je bilo naše podjetje z nakupom vključeno. Ustvarjamo izvirne, tehnično dovršene, vrhunsko oblikovane, uporabnikom in okolju prijazne izdelke za prijeten dom. Osredotočamo se na povečevanje zadovoljstva potrošnika in družbeno odgovorno ustvarjamo vrednost za vse svoje deležnike. Z upoštevanjem ključnih globalnih trendov in izzivov razvijamo hitrorastoča področja z nadpovprečnimi donosi.

### **3.2 Načrt poslovanja v letih 2008–2011**

Načrt poslovanja za obdobje 2008–2011 je bil izdelan v maju 2008. Kot podlaga so bili uporabljeni doseženi rezultati v letu 2007, količinske napovedi proizvodnje ter prodaje v letih 2008–2011 pa tudi vrednostno ovrednoteni učinki predvidenih ukrepov.

#### **3.2.1 Gospodarske razmere**

V svoji pripravi plana smo v podjetju sicer predvidevali nadaljnjo rast gospodarstva na področju gradbeništva, vendar se je zaradi pregrevanja gospodarstva predvsem na omenjenem področju zgodilo prav obratno, večina gradbenih podjetij je začela propadati v začetku leta 2010 in s tem se je močno zmanjšalo povpraševanje po naših izdelkih. To je na koncu vodilo k temu, da je matična družba prodala podjetje, novi lastnik pa je začel postopek redne likvidacije, a ga ni končal, saj je tudi sam zašel v težave in na koncu v stečaj pahnili obe podjetji. Zaradi omenjenega dejstva je v nalogi prikazan predviden plan, ki je bil sprejet, vendar zaradi zunanjih dejavnikov ne do konca realiziran.

Ker cenovno politiko na področju opečne proizvodnje vodijo vodilni proizvajalci, mali proizvajalci nimamo nobenega vpliva na oblikovanje cen na trgu. Zaradi tega dejstva lahko podjetje izboljša poslovanje na področju opečnih izdelkov samo po dveh poteh, to je da poboljša kakovost proizvodnje, tako da spremeni razmerje med proizvodi prve in druge



kakovosti, to je do zdaj bilo 63 % prve kakovosti in 37 % druge. Z boljšim razmerjem bomo v podjetju dosegli tudi višje prihodke iz prodaje, saj je prodajna cena izdelka prve kakovosti za 25 % višja. Povečati je treba tudi produktivnost, saj je delež neizdelovalnih delovnih ur v proizvodnji kar 27 %. Na področju MAP in preklad pa je druga težava, in sicer mali proizvajalci, ki z dumpinškimi cenami znižujejo cene proizvodom na trgu.

Rast cen strateških materialov in surovin se še ne bo ustalila, zato bomo predvidoma tudi v naslednjih letih izpostavljeni izjemno močnim stroškovnim pritiskom zaradi visokih cen surovin, ki jih bomo morali v čim večji meri preliti v prodajne cene izdelkov oziroma kompenzirati s stroškovnimi prihranki (arhiv podjetja).

Najvišji skok cen predvidevamo pri energiji, saj se cene nafte na svetovnem trgu močno zvišujejo.

Podjetje ni izpostavljeno valutnim tveganjem, saj posluje predvsem z domačim trgom, cene surovin, ki jih uporabljamo, pa so v glavnem definirane v evrih.

Posebno pa je treba poudariti to, da smo v podjetju po poteku planiranega obdobja nameravali odpraviti proizvodnjo opečnih izdelkov, saj ta zaradi tehnične zastarelosti ustvarja izgubo. Težava pa je, da je treba prej porabiti zalogo gline, katere prodaja ni bila mogoča, odvoz pa je ocenjen na 175.000 evrov. Še večji problem so neuničeni galvanski mulji, ki jih je podjetje zapekalo v opečne izdelke, te lahko uničijo samo registrirana podjetja; naše je edino v Sloveniji, izvoz in uničenje pa bi podjetje stala še dodatnih 400.000 evrov.

### ***3.2.2 Temeljne strateške usmeritve***

V podjetju smo temeljne strateške usmeritve zapisali v planskih dokumentih. Najpomembnejše so (Plan podjetja, 2007):

- na vseh prodajnih programih nadaljevati ustrezno rast prihodkov in pri tem zagotavljati čim bolj donosno prodajno strukturo izdelkov;
- zaradi visokih ustaljenih cen surovin in materialov bo treba poglobiti razvoj oskrbnih virov, saj nam bo to omogočilo možnosti nabave cenovno ugodnih surovin in materialov;
- zaradi nadaljevanja trenda rasti konkurence v naši dejavnosti bo potrebno nadaljevanje in stopnjevanje aktivnosti stroškovne racionalizacije na vseh področjih našega delovanja;

- podjetje bo redno proučevalo možnosti povezav s primernimi strateškimi partnerji v primerih, da bi takšne povezave pomembno vplivale na sposobnost dolgoročnega razvoja in rasti;
- podjetje bo vse svoje aktivnosti izvajalo z namenom odgovornega izpolnjevanja obveznosti do vseh udeležencev, ki sestavljajo notranje in zunanje poslovno okolje;
- aktivno sodelovanje z lokalno skupnostjo in lokalnim okoljem.

### 3.2.3 *Plani 2008–2011*

| Naziv     | EM  | 2007      | Plan 2008 | Plan 2009 | Plan 2010 | Plan 2011 |
|-----------|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Opečna    | NF  | 6.264.501 | 6.364.000 | 6.767.200 | 6.800.000 | 6.830.000 |
| Zdrobi    | kg  | 1.490.150 | 1.511.000 | 1.520.000 | 1.550.000 | 1.580.000 |
| MAP       | m   | 116.885   | 140.000   | 145.000   | 150.000   | 155.000   |
| Preklade  | m   | 56.281    | 72.300    | 80.900    | 83.000    | 85.500    |
| Stebrički | kom | 1.078     | 2.500     | 5.400     | 9.500     | 11.000    |

Tabela 2: Plan prodaje 2008–2011, in sicer količinsko  
Vir: Plan podjetja (2008)

Tabela prikazuje planirano količinsko rast prodaje v letih 2008–2011 in pregled dosežene količinske prodaje v letu 2007. Iz tabele je razvidno, da podjetje na trgu raste, predvsem pri prekladah, MAP in stebričkih, pri teh dveh proizvodih ima namreč podjetje glede na strojno opremljenost precej velike neizkoriščene zmogljivosti. Na teh proizvodih trenutno dela samo ena izmena in še ta le tri delovne dni v tednu, preostala dva dneva opravljajo logistična dela na skladišču ali pa pomagajo pri zlaganju opeke.

| Naziv          | PRIHODKI OD PRODAJE<br>V 000 EUR |              |              |              |              | PRIHODKI NA ENOTO<br>V 000 EUR |              |              |              |              |
|----------------|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                | 2007                             | Plan<br>2008 | Plan<br>2009 | Plan<br>2010 | Plan<br>2011 | 2007                           | Plan<br>2008 | Plan<br>2009 | Plan<br>2010 | Plan<br>2011 |
| Opečna         | 375                              | 445          | 473          | 544          | 546          | 0,06                           | 0,07         | 0,07         | 0,08         | 0,08         |
| Zdrobi         | 82                               | 85           | 100          | 108          | 111          | 0,055                          | 0,056        | 0,066        | 0,07         | 0,07         |
| MAP            | 307                              | 379          | 394          | 409          | 426          | 2,63                           | 2,71         | 2,72         | 2,73         | 2,75         |
| Preklade       | 133                              | 179          | 200          | 206          | 214          | 2,38                           | 2,47         | 2,48         | 2,49         | 2,50         |
| Stebrički      | 4                                | 11           | 24           | 43           | 51           | 3,61                           | 4,27         | 4,38         | 4,55         | 4,60         |
| Trgovina       | 224                              | 175          | 185          | 210          | 240          |                                |              |              |              |              |
| Storitve       | 213                              | 200          | 206          | 215          | 225          |                                |              |              |              |              |
|                |                                  |              |              |              |              |                                |              |              |              |              |
| <b>SKUPAJ:</b> | 1.338                            | 1.474        | 1.582        | 1.735        | 1.813        |                                |              |              |              |              |
|                |                                  |              |              |              |              |                                |              |              |              |              |

Tabela 3: Plan prodaje 2008–2011, in sicer vrednostno  
Vir: Plan podjetja ,2008

V tabeli so prikazani predviden plan prihodkov v obdobju 2008–2011 in primerjava z doseženimi prihodki v letu 2007 ter planirana rast prihodkov na enoto za isto obdobje.

### ***Plan prodaje po izdelkih in storitvah***

Prikazani plan prodaje je precej obširen, saj je razdeljen po posameznih proizvodno-prodajnih programih, znotraj teh pa še na posamezne izdelke. Prilagojen je proizvodnim zmogljivostim in napovedim prodajne službe. Na osnovi tega plana se nato v podjetju izdelajo še preostali plani, kot so plan proizvodnje, nabave, finančni plan ...

### ***Plan prodaje Opečna***

Za leto 2008 planiramo 18% povečanje prihodkov glede na leto 2007, predvsem zaradi pridobljenih novih kupcev in njihovih planiranih količin ter doseganja višje prodajne cene na račun boljšega razmerja med proizvedeno količino opeke prve in druge kakovosti (vsaj 80:20). Planiramo prodajo naslednjih izdelkov (Plan podjetja, 2008): 740.000 kom opeke blok 6/1, 200.000 kom opeke blok 3/1, 8000 kom opeke blok 3,5/1, 5400 kom opečnih tuljav, 6000 kom vinotekarjev, 220.000 kom opečnih polnil, kar je skupaj 1,179.400 kosov oziroma 6,364.000 NF. Za naslednja leta planiramo manjšo rast kot pri preostalih izdelkih, saj nas omejujejo kapacitete peči, pa tudi želene kakovosti zaradi zastarelosti tehnologije ne bo možno preseči.

Prvo vodilo pri prodaji opečnih izdelkov bo prodati vso proizvodnjo. Poskušali bomo prodajati takšen asortiment, ki prinaša večjo dodano vrednost; pri prodaji klasičnega izdelka blok 6/1 je namreč zelo visoka konkurenca in posledično nizka dosežena cena. Osredotočiti se

bo treba predvsem na prodajo polnil, ta dosegajo višjo ceno. Glede na preteklo leto planiramo tudi višjo prodajo opečnega bloka 3/1 za izdelavo predelnih sten, prodajna cena tega izdelka je namreč enaka prodajni ceni bloka 6/1 in za izdelavo je potrebna le polovica surovin; po drugi strani pa je tudi res, da je poraba takih izdelkov v gradnji manjša in s tem prodaja omejena. Za proizvodnjo opečnih izdelkov je zelo pomembno, da uspešno izpelje plan zapekanja muljev, da ti ne ostajajo na zalogi, saj bi bila odstranitev teh za podjetje strošek, ki ga z bodočim poslovanjem ne bi moglo pokriti.

### ***Konkurenca***

Glede na dejstvo, da smo najmanjši proizvajalec opečnih izdelkov v Sloveniji in eden od treh, ki so še ostali, in je naš tržni delež le približno 5 %, nam s pomočjo matične družbe uspeva, da prodajamo vsem velikim veletrgovcem z gradbenim materialom v Sloveniji, kar nam omogoča, da delamo z relativno malo kupci, ki kupijo velike količine. Zaradi majhnosti se tudi lažje prilagajamo zahtevam trga in sproti prilagajamo asortiment. Majhnost občutimo predvsem v tem, da nimamo nobenega vpliva na višino prodajnih cen; to dirigirajo veliki proizvajalci in to dejstvo tudi predvidevamo v svojih planih.

### ***Plan prodaje opečnega zdroba***

Ena od posledic zastarele opečne proizvodnje – v tem delu Evrope smo edini, ki imamo tunnelsko peč – je ta, da pri proizvodnji nastaja tudi določena količina opečnega loma ter opeke druge kakovosti. Lahko tudi do 37 %, kar pomeni, da ne moremo prodati velikega dela vloženih sredstev in dobiti tako nastalih stroškov povrnjenih skozi prodajno ceno. Zaradi tega se je podjetje pred leti odločilo nabaviti opremo za mletje stranskih produktov zastarele proizvodnje.

Opečni zdrob se uporablja za pripravo teniških igrišč, atletske steze, za tla v hlevih, tlake v stanovanjih pa tudi kot dodatek betonu za betonske zidake.

Ker so preostale opekarne v zadnjih letih predvsem s prihodom tujih lastnikov posodobile proizvodnje, uporabljajo krožne peči, ne proizvajajo več stranskih produktov, s tem pa tudi nimajo surovin za proizvodnjo opečnih zdrobov. V svojem planu smo se odločili, da bomo v prihodnje pospeševali prodajo predvsem zdroba za teniška igrišča, ki ima višjo ceno kot tisti, ki ga dodajajo betonu. Zaradi tega v prihodnje ne bomo povečevali prodajnih količin, povečali pa bomo prihodke od prodaje s tega naslova.

## ***Konkurenca***

Na trgu se pojavlja nekaj prodajalcev opečnega zdroba, vendar ocenjujemo, da je naš tržni delež približno 65 %. Prave konkurence na trgu trenutno ni občutiti, saj je eden večjih proizvajalcev zdroba letos prenehal delovati, povpraševanje pa se veča. Uvoz je majhen predvsem zaradi višjih cen, novih proizvajalcev ni pričakovati, saj imajo surovino za tovrstno proizvodnjo samo opekarne, zato je zdrob dolgoročno zelo perspektiven program.

Za leto 2009 planiramo prodajo 1,520.000 kg zdrobov, in sicer 170.000 kg HLEV-TEN 0-16, 125.000 kg TEN-TEN 0-1, 650.000 kg TEN-TEN 0-2, 525.000 kg ZDROB 0-6, 50.000 kg ZDROB 0-32.

Najbolj dobičkonosna je prodaja zdroba granulacije 0–1 in 0–2, ki ima zelo ugodno prodajno ceno glede na prodajno ceno opeke, pri proizvodnji, to je mletju, pa nastajajo tudi druge granulacije, ki jih prodajamo pod različnimi znamkami, kot so dodatki pri sajenju lončnic.

Glede na dozdajšnje izkušnje lahko predvidevamo, da bo prodaja zdrobov še naprej rastla, planiramo rast v višini dveh odstotkov letno. Večja rast je omejena s proizvodnjo opečnega loma, ki se lahko zmelje. V primeru večjega povpraševanja in doseganja še naprej tako ugodnih cen na trgu bomo dali v mletje tudi opeko druge kakovosti.

## ***Plan prodaje MAP***

Glede na tržne napovedi predvidevamo prodajo 145.000 m MAP v letu 2008, do 155.000 m v letu 2011, in sicer 32.000 MAP I. skupine do 3,60 m, 92.000 MAP II. skupine od 3,80 do 5,60 m, 19.000 MAP III. skupine od 5,80 do 6,40 m, 2000 MAP IV. skupine nad 6,40 m.

.

MAP-nosilci se v gradbeništvu uporabljajo za izdelavo opečnomontažnih stropov in uspešno dopolnjujejo prodajo opečnih polnil, saj ta dva proizvoda skupaj tvorita opečni strop. Za ta izdelek je značilno, da se prodaja predvsem na območju severovzhodne Slovenije in Primorske, medtem ko v preostalih delih države bolj uporabljajo povsem betonske stropne.

Prodajne napovedi za ta asortiment izdelkov so precej optimistične, podlaga takim napovedim pa so sklenjene dolgoročne pogodbe z določenimi kupci, predvsem veletrgovci z gradbenimi materiali; ti so na naše trge prišli predvsem iz tujine, a bi bil prevoz lastne proizvodnje prevelik strošek, zato so poiskali partnerja na domačem trgu.

Potekata dva načina prodaje tem kupcem. Približno 30 % prodajamo prek konsignacij in 70 % direktno iz skladišča. Slabost takega načina prodaje je predvsem ta, da moramo vzdrževati precej visoke zaloge zaradi hitrih sprotnih dobav, ker je razpon želenih dolžin precej velik; taka zaloga lahko znaša tudi do celomesečno proizvodnjo.

Prednosti takšne prodaje so:

- nizki manipulativni stroški (enkratna, večja naročila);
- lažja organizacija prevoza (vzamejo ves kamion);
- zanesljivo plačilo;
- ni treba vlagati dodatnih sredstev v promocijo izdelkov.

Slabosti pri takšni prodaji so:

- veliki pritiski na cene (visoki rabati in druge pogodbene bonitete);
- dolgi plačilni roki;
- velika izguba prihodkov ob morebitni prekinitvi pogodbe;
- kupec ima velik vpliv na oblikovanje prodajne cene.

Za obdobje 2009–2010 načrtujemo povečevanje prodaje MAP za 5000 m letno. MAP se uporabljajo predvsem za individualno gradnjo.

### ***Konkurenca***

Konkurenca na trgu je, vendar ugotavljamo, da se naš tržni delež povečuje in trenutno znaša približno 20 %, kar nas uvršča med največje proizvajalce v Sloveniji. Največji problem je nelojalna konkurenca zasebnikov, ki te izdelke proizvajajo nelegalno, se pravi brez potrebnih certifikatov o ustreznosti blaga, tako proizvedene proizvode prodajajo največkrat zasebnim investitorjem, ki bi bili sicer primorani kupiti certificirane izdelke, ti so seveda dražji. Država je sicer uvedla STS, vendar je nadzor zaradi preprostosti proizvodnje, ki v manjših količinah ne zahteva velikih proizvodnih objektov, precej težko izvedljiv. Predvidevamo, da tak nelegalni trg predstavlja 20 % vse letne prodaje v Sloveniji.

### ***Plan prodaje preklad***

V letu 2008 planiramo prodajo 72.300 m preklad in nato 12% rast v letu 2009 in 3% rast v letih 2010 in 2011. Občutno povečanje proizvodnje in prodaje v letu 2009 glede na 2008. je posledica nakupa nove strojne opreme za izdelavo preklad, saj so se do zdaj izdelovale izključno ročno s polaganjem na tla in z manualnim zalivanjem betona. Za to nabavo smo se odločili, ker je vložek precej majhen glede na prodajni rezultat predvidenih količin, to je približno 7000 evrov, investicija pa se povrne v treh letih.

Preklade se v gradbeništvu uporabljajo za premostitev zidnih odprtin (okna, vrata) in se prodajajo v treh različnih širinah po osem različnih mer. Tudi pri prekladah je minimalna zaloga okrog 20.000–25.000 m. Enako kot pri MAP-nosilcih imamo sklenjene prodajne pogodbe z različnimi veletrgovci.

V nasprotju z MAP se preklade uporabljajo tudi za večje objekte, zato povpraševanje ni odvisno toliko od individualne gradnje.

### ***Konkurenca***

Največja konkurenca pri prodaji preklad je trenutno podjetje Preklade, d. o. o., ki je locirano v naši bližini. To je uvedlo proizvodnjo prednapetih preklad, ki so nadomestilo klasičnim, kot jih proizvaja naše podjetje. Prednost našega podjetja je, da prodajamo poln asortiment izdelkov za gradnjo in zraven MAP-nosilcev prodamo tudi preklade. Naš tržni delež ocenjujemo na 20 %.

### ***Plan prodaje stebričkov***

Prodajo betonskih stebričkov smo si zamislili kot dopolnilno dejavnost k preostalim programom, saj smo ugotovili veliko število neproduktivnih delovnih ur v proizvodnji. Pripravili smo skupino petih zaposlenih, ki se v zimskih mesecih ukvarjajo s proizvodnjo teh stebričkov, se pravi v času, ko močno upade prodaja nosilcev in preklad. V tem obdobju naredimo potrebno zalogo, saj so stebrički prav tako izdelek sezonskega značaja, in sicer jih več kot 90 % prodamo spomladi (marec, april) ter jeseni (september, oktober). V zadnjih letih je opazno povpraševanje po daljših, sadjarskih stebričkih, proizvodnjo katerih nam bo omogočila lastna izboljšava na liniji. Ti so daljši, da se lahko na njih namestijo tudi mreže kot

zaščita proti toči. Zaradi omejitve prodaje na štiri mesece na leto se morajo stebrički prav tako proizvajati na zalogo, ogrevana hala pa bo omogočila proizvodnjo v zimskih mesecih, ko se preklade in MAP proizvajajo v omejenih količinah. Eden od problemov takšne proizvodnje je mraz, saj so deponije peska zunaj, prav tako silos za cement, kar ob večjem mrazu povzroči, da v silosu cement zmrzne in ga ni mogoče uporabljati do otoplitve, vendar pa večje investicije v izboljšanje tudi teh elementov proizvodnje zaradi relativno majhnega obsega proizvodnje in prodaje niso smotrne.

Ker smo v letu 2007 komaj začeli uvajati omenjeno proizvodnjo in smo proizvedli relativno malo teh izdelkov, pričakujemo, da bomo z osvajanjem proizvodnje in omenjenimi izboljšavami uspešno povečevali proizvodnjo in prodajo tega izdelka.

### ***Konkurenca***

Glede na dejstvo, da smo ta proizvodni program uvedli pred kratkim, ne poznamo še dodobra svoje konkurence in nam ni natančno znan niti naš tržni delež. Naš plan je nadomestiti proizvodnjo in prodajo podjetja, ki je opustilo ta program, saj se je zaradi gradnje cest na našem območju preusmerilo v izdelavo cestnih robnikov. Predvidena količina proizvodnje in prodaje je precej majhna in cilja predvsem na kupce z našega območja, to so vinogradniki in sadjarji.

### ***Plan prodaje trgovskega blaga***

Po osamosvojitvi Slovenije in odcepitvi hrvaškega dela podjetja sta bili proizvodnja in prodaja lastnih izdelkov premajhni, da bi pokrili stroške poslovanja, zato je podjetje na delu skladišča uredilo razstavno-prodajni center preostalega blaga za gradnjo, ki ga ne proizvaja. Delno ga je k temu prisililo dejstvo, da večina velikih kupcev zahteva delne kompenzacije v blagu namesto plačila v denarju. Primer takega kupca je na primer Mercator, d. d., ki v svojih letnih pogodbah določa delež kompenzacij. V podjetju prodajamo predvsem preostale proizvode za gradnjo, kot so cementi, peski, keramični izdelki, stavbno pohištvo. Dohodki, doseženi iz tovrstne prodaje, pomenijo 13–15 % vseh prihodkov podjetja.



## ***Konkurenca***

Na segmentu prodaje trgovskega blaga je seveda konkurenca najmočnejša. Izjemno težko je konkurirati velikim specializiranim gradbenim centrom, ki imajo običajno zaradi nabavljenih količin tudi ugodnejše vhodne elemente. Našo prednost vidimo v tem, da vsakega kupca individualno obravnavamo, mu naredimo vse potrebne izračune in izdelamo predračun, kar je v velikih centrih velikokrat nemogoče, saj so prodajalci pogosto zelo obremenjeni, zaradi velike količine raznovrstnega blaga pa tudi niso dovolj dobri poznavalci in svetovalci. Prednost vidimo tudi v tem, da je to nam dopolnilna dejavnost in je namenjena individualnim kupcem, ki pri nas kupijo naše proizvode, zraven tega pa zaradi že organiziranega prevoza tudi preostalo blago, ki ga potrebujejo za gradnjo.

## ***Plan prodaje storitev***

V planu prodaje storitev so upoštevane napovedane količine storitev na podlagi pogodb, in to največ za nadrejeno podjetje, ki je hkrati tudi lastnik. To so storitve ekološke imobilizacije mulja v opekarski peči. V letu 2006 smo pridobili dovoljenje ministrstva za okolje in prostor za obdobje pet let. Zaradi strogih predpisov se redno opravljajo vse meritve in presoja vplivov na okolje. Ker so količine, ki jih imobiliziramo v naši peči, zelo majhne, do zdaj nobene meritve niso pokazale nobenih odstopanj oziroma škodljivih emisij v okolje. Povpraševanje po teh storitvah nenehno raste, saj je eno od podjetij, ki je v Sloveniji opravljalo te storitve, prenehalo poslovati, drugih podjetij razen teh, ki se ukvarjajo z izvozom teh stranskih produktov, ki nastajajo pri galvanizaciji, pa pri nas ni. V ta način uničevanja muljev je proizvajalce delno prisilila tudi država s strogimi predpisi glede uničevanja in zbiranja odpadkov, veliko podjetij pa se tudi zaveda družbene odgovornosti in vodijo zelo napredno ekološko politiko. Zapekanje v glineno maso je edini priznani način uničevanja teh odpadkov, in ker je naš lastnik velik proizvajalec, je s tem namenom tudi kupil naše podjetje. Ker pa se pogoji za pridobitev dovoljenj močno zaostrojujejo in ker menimo, da ne bomo imeli več dovolj lastne glinice za proizvodnjo, je predvideno, da se s koncem poslovnega leta 2011 odpravi opečna proizvodnja in se nadomesti predvsem s proizvodnjo betonskih elementov, ki jih matično podjetje vgrajuje v svoje izdelke.

## ***Plan proizvodnje***

Glavne usmeritve proizvodno-tehničnega področja so:

- razvoj in proizvodnja kakovostnih, stroškovno optimiziranih proizvodov;
- zagotavljanje pravočasnega razvoja in aktiviranje vseh načrtovanih razvojnih projektov;
- nadaljevanje projekta izboljševanja produktivnosti v vseh proizvodnih programih;
- izpolnjevanje vseh notranjih ciljev na področju zniževanja stroškov, izboljševanja kakovosti in povečevanja zadovoljstva zaposlenih.

Zaradi potreb po fleksibilnosti se mora proizvodnja sproti prilagajati zahtevam prodaje, zato je plan proizvodnje vezan predvsem na plan prodaje.

Zaradi lažjih izračunov smo predvideno proizvodnjo prilagodili napovedani prodaji in predvidevali, da potrebne zaloge za vzdrževanje kupcev že obstajajo, večajo se le zaloge opečna zaradi kapacitete peči.

| Naziv            | EM  | Plan 2008 | Plan 2009 | Plan 2010 | Plan 2011 |
|------------------|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Opečna</b>    | NF  | 6.364.000 | 6.777.000 | 6.900.000 | 6.950.000 |
| <b>Zdrobi</b>    | Kg  | 1.511.000 | 1.540.000 | 1.570.000 | 1.590.000 |
| <b>MAP</b>       | M   | 140.000   | 145.000   | 150.000   | 155.000   |
| <b>Preklade</b>  | M   | 72.300    | 80.900    | 83.000    | 85.000    |
| <b>Stebrički</b> | Kom | 2.500     | 5.400     | 9.500     | 11.000    |

Tabela 4: Plan proizvodnje za obdobje 2008–2011

Vir: Plan podjetja ,2008

## ***Plan opečne proizvodnje***

Plan proizvodnje je narejen na osnovi plana prodaje. Ker smo majhna opekarna, ki proizvajamo majhne serije, se lahko ob spremembi povpraševanja hitro prilagodimo. Glavni

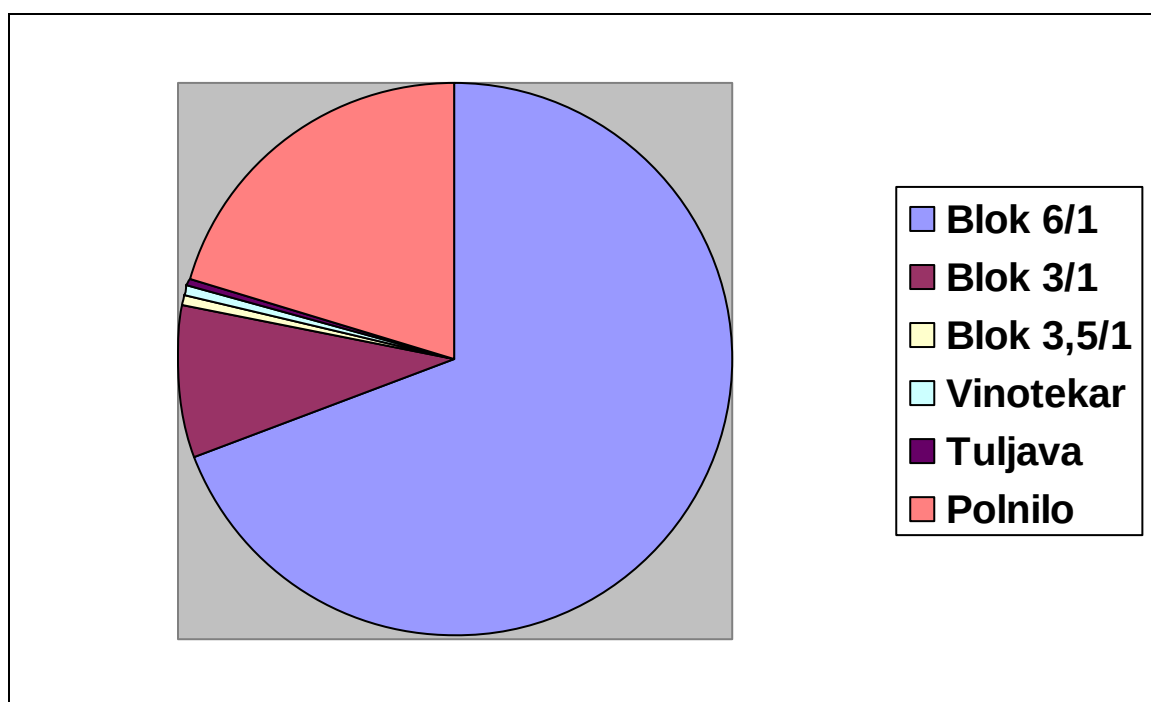
proizvod je blok 6/1 in pomeni približno 60–65 % vse opečne proizvodnje. Uporablja se pri gradnji tako individualnih hiš kot pri večjih industrijskih in stanovanjskih objektih. V proizvodnji nastaja tudi določen del opeke druge kakovosti, ki jo damo v prodajo ali pa jo zmeljemo v zdrobe.

Drugi proizvod so opečna polnila, ki se uporabljajo skupaj z MAP za izdelavo stropov. Hkrati z naraščanjem proizvodnje in prodaje MAP planiramo tudi povečanje proizvodnje polnil. V strukturi opečne proizvodnje znaša ta približno 24 %.

Blok 3/1 je proizvod, ki se uporablja za zidanje predvsem predelnih sten. V strukturi proizvodnje pomeni okrog 9 %.

Preostali proizvodi so še dimne tuljave, blok 3,5/1 in vinotekar, ki pa v strukturi vse proizvodnje znašajo približno 2 %.

V letu 2008 planiramo proizvodnjo 6.364.000 NF.



Graf 2: Planirana struktura opečne proizvodnje  
Vir: Plan podjetja XY, d. o. o., 2008, 29

V letih 2009–2011 planiramo rast proizvodnje približno 30.000 NF letno. Omenjena povečanja so pogojena s kapaciteto obstoječe peči, nadaljnja povečanja kapacitet brez visokih stroškov niso možna, sama vlaganja v peč pa niso smotrna.

Pri proizvodnji opečnih izdelkov uporabljamo različne materiale in energijo, najpomembnejši pa so:

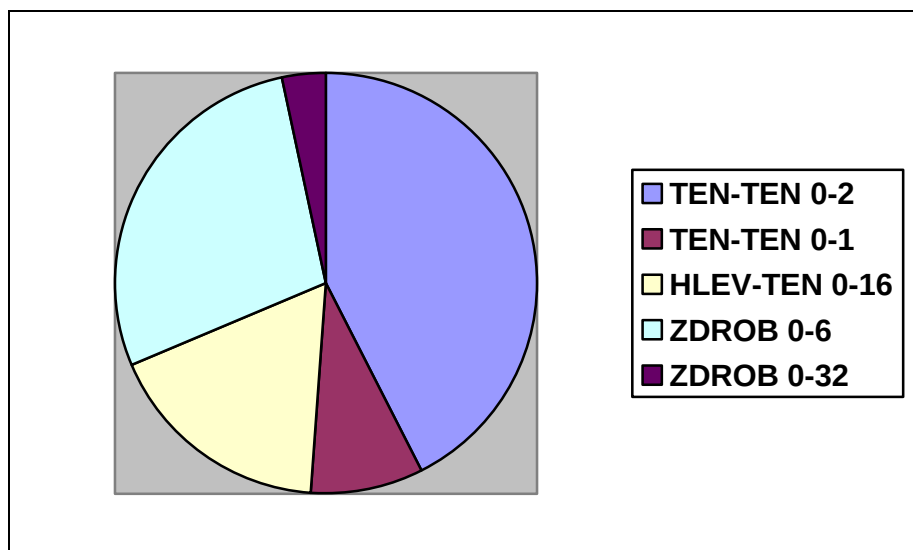
- Glina: letna količina porabljene gline je seveda odvisna od proizvodnje, načeloma pa se za proizvodnjo 1 NF porabi približno 1,27 kg gline. Tako znaša letna poraba gline za opečne izdelke 8585 m<sup>3</sup>, 1915 m<sup>3</sup> gline pa se porabi za proizvodnjo zdroba. Zaloga gline zadostuje še za približno štiri leta nadaljnje proizvodnje, kar je tudi všteto v prikazan plan. Ker nadaljnje izkopavanje ni več smotrno, je matično podjetje glinokop podjetja predalo v brezplačno uporabo občini.
- Energija: glavni energenti pri proizvodnji opečnih izdelkov so mazut, plin in elektrika. Velikih prihrankov pri energiji ni možno doseči, saj nam proizvodni proces zaradi tipa peči to ne omogoča. Izpostavljenost podjetja zaradi višanja cen energije je tako zelo visoka.
- Palete: letno se porabi od 9500 do 10.000 palet, odvisno od strukture proizvodnje. Količina bloka 6/1 na eni paleti je 154 kom, bloka 3/1 308 kom, polnil pa 114 kom.
- Preostalo: k preostalemu prištevamo razne trakove za ovijanje palet, sponke, folijo za ovijanje palet, gorivo za viličarje, razna maziva, zaščitna sredstva ...

### ***Plan proizvodnje zdrobov***

Plan proizvodnje opečnih zdrobov smo naredili vzporedno s planom proizvodnje opečnih izdelkov. Ta dva proizvoda sta namreč količinsko povezana – če se povečuje proizvodnja opečnih izdelkov, se linearno povečuje tudi opečni lom, ki je glavna surovina za nadaljnje mletje v opečne zdrobe.

Največ se bo proizvedlo zdroba 0–2 in 0–1, ki se uporabljata za igrišča za tenis, nato zdroba 0–16, ki se uporablja za hleve, ter zdroba 0–6, ki ga uporabljajo pri proizvodnji betonskih izdelkov.

V letu 2008 planiramo proizvodnjo 1,511.000 kg zdrobov.



Graf 3: Planirana struktura proizvodnje opečnih zdrobov

Vir: Plan podjetja XY, d. o. o. ,2008, 30

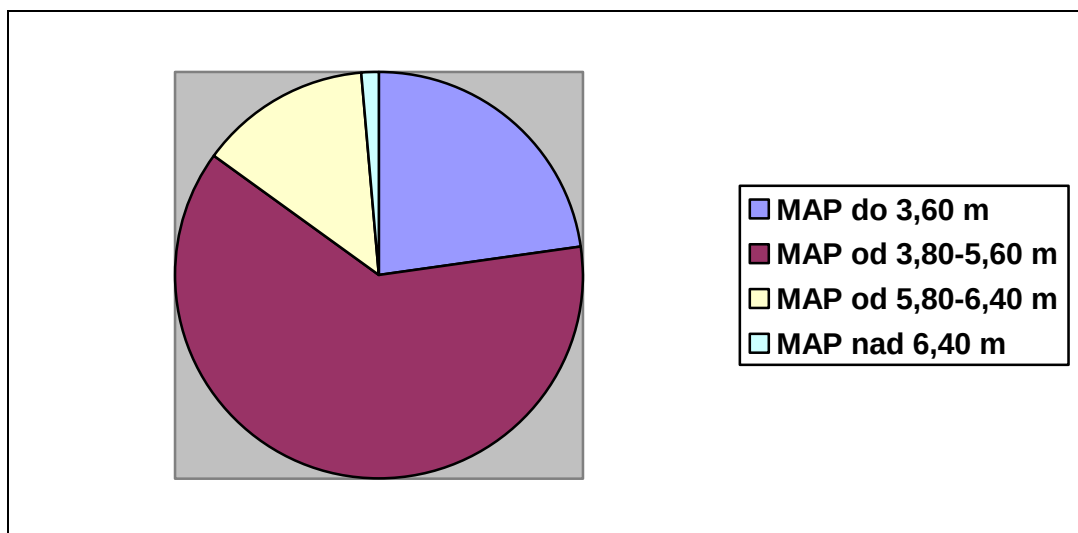
Opečni zdrobi se pridobivajo z mletjem opečnega loma, ki nastaja pri proizvodnji opeke, z uvedbo te tehnologije podjetju uspeva prodati del stroškov, ki nastajajo v proizvodnji. Brez stroja za mletje bi lom, ki nastaja v proizvodnji, pomenil čisti odhodek podjetja, nastala bi tudi težava in pa dodatni stroški z njegovim odstranjevanjem.

### ***Plan proizvodnje opečnih nosilcev***

Opečni nosilci se proizvajajo v treh osnovnih skupinah, ki so pogojene z gradbenimi predpisi, povezanimi s statiko nosilca. Daljše mere potrebujejo višje trdnosti, kar v praksi pomeni večjo količino dodatnega železa. Tako imamo MAP do 3,60 m, MAP od 3,80 do 5,60 m in MAP od 5,80 do 6,40 m, ki se proizvajajo v večjih količinah, ter MAP od 6,40 do 7,20, ki se proizvajajo izključno po naročilu za znanega kupca.

Ker je proizvodnja tega izdelka precej preprosta, se lahko sproti prilagajamo potrebam prodaje, kar je prednost; proizvodnja mer, ki jih kupci trenutno ne potrebujejo, bi namreč vezala v zalogi velike materialne stroške, ki jih s prodajo ne bi mogli tako hitro povrniti.

V obdobju 2008–2010 planiramo rast proizvodnje za približno 5000 m letno.



Graf 4: Planirana struktura proizvodnje opečnih nosilcev

Vir: Plan podjetja XY, d. o. o., 2008, 31

Planirana je proizvodnja v obsegu 140.000 m. Pri proizvodnji MAP se uporabljajo ti materiali:

- skodelice za MAP: manjši del jih proizvajamo sami, samo za določeno mero preostale, približno 90 % kupujemo na trgu od dveh glavnih dobaviteljev;
- armatura: ta polizdelek proizvajamo sami iz kupljenih repromaterialov, in sicer armaturne žice 4mm, 8mm in 10mm. Za proizvodnjo 1 m MAP se porabi 1 kg armature;
- železo: dodaja se železo dimenzij fi 6, 8 in 10, odvisno od dolžine MAP; poraba je od 0 do 2 kg/m MAP;
- beton: v lastni manjši betonarni sami mešamo betone po raznih recepturah, odvisno od zahtevanih specifikacij, povezanih z različnimi razponi opečnih nosilcev;
- les: uporablja se za podlaganje MAP na skladišču in pri transportu. Poraba je odvisna od mer, za daljše mere se ga porabi več.

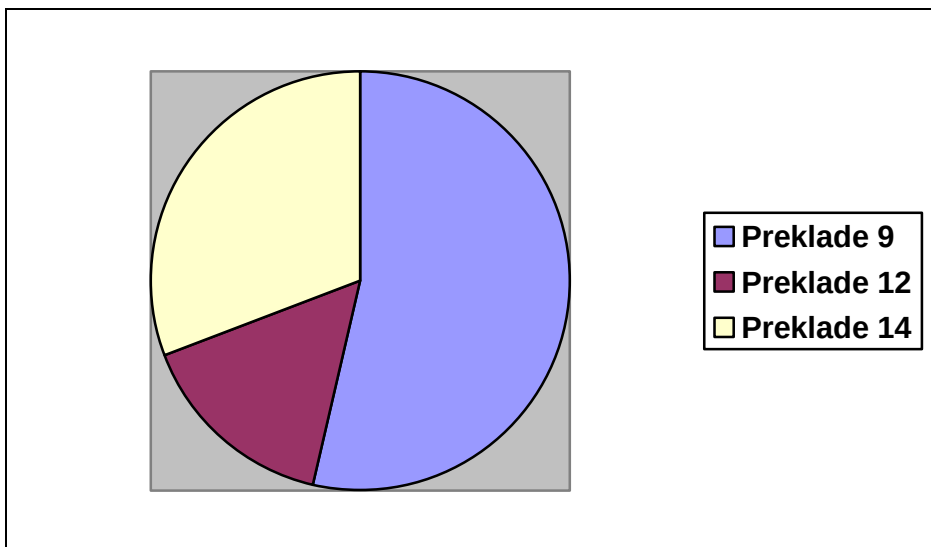
Najpomembnejši strošek pri proizvodnji nosilcev je porabljeno železo, cena tega pa je močno odvisna od gibanj na trgu, saj se večji del železa v Slovenijo uvozi.

### ***Plan proizvodnje preklad***

Plan proizvodnje opečnih preklad smo prilagodili napovedim prodajne službe. Ker se izdelek proizvaja večinoma na prostem, njegova proizvodnja čez leto niha – v zimskih mesecih

upada, v toplejših pa narašča – vendar je precej enaka tudi prodaja, saj je vezana na izgradnjo objektov, ki je tudi vremensko pogojena.

Proizvodnja preklad bo v naslednjih letih prav tako naraščala, in sicer za 2000 do 3000 m letno.



Graf 5: Planirana struktura proizvodnje preklad  
Vir: Plan podjetja XY, d. o. o., 2008, 33

Za leto 2008 planiramo proizvodnjo 72.300 m preklad. V letih 2009–2010 planiramo rast proizvodnje, struktura proizvodnje bo ostala približno enaka, odvisna pa bo od povpraševanja na trgu.

Pri proizvodnji preklad se uporabljajo enaki materiali kot pri proizvodnji opečnih nosilcev, razen armature. Poglavitni materiali so torej opečne skodelice, rebrasto železo v obliki palic, ter betoni. Proizvodnja je precej preprosta, v bistvu gre za postopek polaganja skodelic na predvidene dolžine, vlaganje železnih palic in zalivanje z betonom.

Količina porabljenih materialov je seveda odvisna od dolžine proizvoda, pri prekladah pa še od širine, saj se delajo v treh različnih širinah, in sicer 9, 12 in 14 cm. Preklade se delajo v dimenzijah od 1 m do 3 m, MAP pa od 3,60 m dalje. Pri prekladah je vsaka naslednja mera daljša za 25 cm, pri MAP pa za 20 cm.

Poglavitni strošek pri proizvodnji preklad je porabljeno železo, temu po višini sledijo opečne skodelice ter stroški dela, preostali stroški pa pomenijo manjši odstotek v vseh proizvodnih stroških.

### ***Plan proizvodnje stebričkov***

Glede na dejstvo, da smo proizvodnjo stebričkov začeli uvajati v letu 2007, upravičeno pričakujemo, da bomo omenjeno proizvodnjo v letu 2008 podvojili, prav tako pričakujemo povečanje na tem proizvodnem segmentu v letih 2009–2011.

Ker se proizvodnja stebričkov in preklad opravlja v istih proizvodnih prostorih in sta obe vezani na delo betonarne, bomo morali zaradi optimizacije delovnega časa uvesti popoldansko izmeno. Zaradi tega dejstva pa ne bo treba zaposlovati dodatne delovne sile, ampak bomo obstoječo skupino, ki je do zdaj sodelovala le pri proizvodnji preklad, razdelili na dva dela, ki se bosta dopolnjevala. Za oba omenjena proizvoda je namreč potreben čas sušenja in tu je bil do zdaj slab izkoristek delovnih ur, kar bomo poskušali popraviti z uvedbo novega proizvoda.

Materiali, ki se uporabljajo pri proizvodnji stebričkov, so:

za proizvodnjo stebričkov uporabljamo posebno, prednapeto žico, ki jo napnemo čez kalupe, v katere potem vlivamo beton. Sama proizvodnja je prav tako preprosta, pri proizvodnji pa zraven prednapete žice potrebujemo še beton, ki ga zmešamo v lastni betonarni, nekaj opaznega olja in les za zlaganje.

#### **3.2.4 Nabava**

Osnovni cilji področja nabave so (Strategija razvoja podjetja XY, d. o. o., 2007):

- z dolgoročnimi pogodbami zmanjševati vpliv rasti cen surovin in materialov;
- zniževanje stanja zalog osnovnega materiala kljub fizični rasti obsega proizvodnje z optimiziranjem nabavnih procesov.

Najvišji skok in gibanje cen na področju nabave pričakujemo pri nabavi železa. Naši dobavitelji ga kupujejo v tujini (Češka) in so odvisni od trenutnih cen na trgu, ki lahko glede na svetovno povpraševanje nepredvidljivo odskočijo. Ta nihanja bomo poskušali preseči z dolgoročnimi dogovori, s katerimi bomo poskušali izpogajati bolj stabilno ceno tega vhodnega materiala.



Prednost pri nabavi vhodnih materialov bo morda ta, da za proizvodnjo večine naših izdelkov, razen opečnih, uporabljamo enake materiale: skodelice, beton, železo. To pa pomeni, da lahko iz neke nabavljene količine izdelamo različne proizvode, in sicer glede na to, kakšno je trenutno povpraševanje. Hkrati pa nam ni treba vzdrževati velikih in različnih zalog vhodnih materialov, kar bi vezalo velika finančna sredstva.

Posebno vprašanje so seveda še vhodne cene energentov, predvsem mazuta in plina. Tudi te cene močno nihajo glede na gibanje povpraševanja na trgu in seveda intervencije države (trošarine). Na gibanje teh cen kot majhno podjetje seveda nimamo vpliva, strošek energije lahko zmanjšujemo le z racionalizacijo porabe.

|                       |     | Leto 2008 |      |          | Leto 2009 |      |          | Leto 2010 |      |          |
|-----------------------|-----|-----------|------|----------|-----------|------|----------|-----------|------|----------|
| Material              | EM  | količina  | cena | vrednost | količina  | cena | vrednost | količina  | cena | vrednost |
|                       |     |           |      |          |           |      |          |           |      |          |
| Mazut                 | Kg  | 695.000   | 0,41 | 284.950  | 702.000   | 0,47 | 329.940  | 705.000   | 0,52 | 366.600  |
| Glina                 | M3  | 10.510    | 2,0  | 21.020   | 11.000    | 2,0  | 22.000   | 11.200    | 2,0  | 22.400   |
| Palete                | kom | 9.500     | 2,26 | 21.470   | 10.125    | 2,29 | 23.186   | 10.200    | 2,30 | 23.460   |
| Armatura              | M   | 140.000   | 0,63 | 88.200   | 145.000   | 0,65 | 94.250   | 150.000   | 0,67 | 100.500  |
| Železo fi 6,8,10      | Kg  | 114.532   | 0,55 | 62.993   | 120.000   | 0,57 | 68.400   | 125.000   | 0,59 | 73.750   |
| Skodelice za MAP      | M   | 140.000   | 0,42 | 58.880   | 145.000   | 0,44 | 63.800   | 150.000   | 0,45 | 67.500   |
| Skodelice za preklade |     |           |      |          |           |      |          |           |      |          |
|                       | M   | 72.300    | 0,56 | 40.488   | 80.900    | 0,57 | 46.113   | 83.000    | 0,59 | 48.970   |
| Cement                | Kg  | 171.500   | 0,08 | 13.720   | 210.000   | 0,09 | 18.900   | 230.000   | 0,10 | 23.000   |
| Pesek                 | M3  | 490       | 16,7 | 8.183    | 515       | 16,8 | 8.652    | 525       | 17   | 8.925    |
| Les                   | M3  | 30        | 165  | 4.950    | 32        | 170  | 5.440    | 33        | 175  | 5.775    |
|                       |     |           |      |          |           |      |          |           |      |          |
| SKUPAJ:               |     |           |      | 604.854  |           |      | 680.681  |           |      | 740.880  |
|                       |     | Leto 2011 |      |          |           |      |          |           |      |          |
| Material              | EM  | količina  | cena | vrednost |           |      |          |           |      |          |
|                       |     |           |      |          |           |      |          |           |      |          |
| Mazut                 | Kg  | 710.000   | 0,55 | 390.500  |           |      |          |           |      |          |
| Glina                 | M3  | 11.500    | 2,0  | 23.000   |           |      |          |           |      |          |
| Palete                | kom | 10.300    | 2,31 | 23.793   |           |      |          |           |      |          |
| Armatura              | M   | 155.000   | 0,69 | 106.950  |           |      |          |           |      |          |
| Železo fi 6,8,10      | Kg  | 128.500   | 0,60 | 77.100   |           |      |          |           |      |          |
| Skodelice za MAP      | M   | 155.000   | 0,47 | 72.850   |           |      |          |           |      |          |
| Skodelice             | M   | 85.000    | 0,61 | 51.850   |           |      |          |           |      |          |
| Cement                | Kg  | 232.000   | 0,10 | 23.200   |           |      |          |           |      |          |
| Pesek                 | M3  | 535       | 17,1 | 9.148    |           |      |          |           |      |          |
| Les                   | M3  | 34        | 177  | 6.018    |           |      |          |           |      |          |
|                       |     |           |      |          |           |      |          |           |      |          |
| SKUPAJ:               |     |           |      | 784.409  |           |      |          |           |      |          |

Tabela 5: Predvidene večje nabave repromateriala v obdobju 2008–2011

Vir: Plan podjetja XY, d. o. o. 2008, 35

Poglavitni strošek je strošek energije, predvsem mazuta. Cene nafte na svetovnem trgu nenehno rastejo, s tem pa tudi cena mazuta; sicer je to stranski produkt pri proizvodnji naftnih derivatov in njegova cena ne sledi tako hitro rasti cen nafte, vendar se običajno *zvišuje*. V podjetju smo vse do leta 2007 uporabljali kot gorivo odpadna olja skupaj z mazutom, zaradi česar je bil strošek porabljene energije na enoto izdelka za 60 % nižji, z uvrstitvijo odpadnih olj med nevarne odpadke pa tega energenta ne smemo več uporabljati.

### **3.2.5 Naložbe, inovacije in razvoj**

V letu 2008 je načrtovanih 65.000 evrov naložb v opredmetena osnovna sredstva. Pretežni del se nanaša na nakup opreme za proizvodnjo stebričkov, in sicer:

45.000 evrov za nakup linije za stebričke;

20.000 evrov za posodobitev prodajnih prostorov in skladišč.

Vse naložbe se bodo financirale iz lastnih sredstev. Za leti 2009 in 2010 novih naložb ne načrtujemo, saj na obstoječem prostoru ne bi bile rentabilne. Nakup linije za stebričke je nujen, če želimo obstati kot proizvajalec na trgu, linija pa je mobilna, tako da se lahko z majhnimi stroški prenese na morebitno drugo lokacijo. Posodobitev prodajnih prostorov in skladišč je prav tako nujna predvsem z vidika logistike, saj se vedno več materiala nalaga kamionsko, zato se potrebuje večji obračalni in manevrski prostor. Preostale naložbe zaradi možnosti preselitve na drugo lokacijo v tem trenutku niso smiselne.

Vodili družbe pri inovativnem razvoju bosta še naprej odlično zadovoljevanje potreb kupcev in poslovnih partnerjev ter nenehno povečevanje dodane vrednosti, ki omogoča kakovostno rast obsega aktivnosti.

### **3.2.6 Upravljanje kakovosti**

Nenehno zniževanje stroškov in zagotavljanje kakovosti ostaja eden od temeljnih ciljev naših aktivnosti. Glavne aktivnosti za njegovo doseganje bodo:

- optimiziranje proizvodnih procesov;
- vpeljava sistema kakovosti po zgledu matičnega podjetja.

Uvesti poskušamo takšen sistem, da so vsi delavci vključeni v interni sistem zagotavljanja kakovosti. Vsak izdelek gre najprej skozi kontrolo v sistemu proizvodnje, ob prevzemu na skladišče pa ga pregleda še skladiščni delavec, ki s svojim podpisom potrdi količinsko in kakovostno prevzeto blago v skladišče. Kljub skrbi za kakovost občasno pride tudi do reklamacij, ki so predvsem posledica nepravilnega ravnanja z izdelki. Tako se pogosto dogaja, da se izdelki okrušijo pri nalaganju oziroma razlaganju s kamiona, zaradi prehitre vožnje po slabih cestah, neprevidnosti pri ravnanju v skladišču in tako naprej.

Do zdaj smo vse reklamacije reševali hitro in učinkovito, saj je to tudi eden od temeljev zadovoljnih strank.

### ***3.2.7 Informatika***

Na področju informatike je podjetje precej nerazvito. Zadovoljivo je informacijsko podprt samo del v računovodstvu, medtem ko so preostali deli podjetja, kot so nabava, prodaja in proizvodnja, informacijsko zelo nepodprti. V ta segment podjetja se je v preteklosti zelo malo vlagalo, razen nujnih posegov zaradi določenih prilagoditev ali zakonskih sprememb. Večja vlaganja so predvidena ob morebitni selitvi proizvodnje, tedaj bomo prevzeli sistem matičnega podjetja, ki uporablja aplikacijo SAP.

## ***3.3 Analiza trenutnega stanja***

Analiza stanja je bila narejena v letu 2008, ko je bila rast v gradbeništvu precej visoka, v času izdelave plana nam kriza, ki se je začela konec leta 2009, seveda ni bila znana, tedaj smo se ukvarjali predvsem s pritiskom cen na vhodne elemente, na konkurenco in se posvetili optimizaciji proizvodnih procesov.

### ***Opečna***

V letu 2008 je vladala velika ekspanzija na trgu nepremičnin, bilo je tudi veliko povpraševanje po opeki in opečnih izdelkih. Spadamo med mala podjetja, na področju opečne pa imamo približno 4% tržni delež, zato s prodajo tako majhne količine trenutno ni težav, opaža pa se povečan uvoz opeke iz Hrvaške, ki se v Sloveniji prodaja po bistveno nižjih cenah kot opeka slovenskih opekarn. Tako smo bili slovenski proizvajalci prisiljeni znižati cene kljub naraščajočim stroškom predvsem energije, surovin in dela. Preostali proizvajalci gradbenega materiala, kot so cementarji, proizvajalci strešnih kritin, železa, cene vsako leto višajo, cene opeke pa ostajajo enake. To se seveda pozna na rezultatih poslovanja. Zaradi

dejstva, da so hrvaške opekarne pokupili tujci, se opeka iz te države prodaja samo v Slovenijo, ne pa tudi na primer v Avstrijo ali Italijo, kljub temu da so tam cene približno 2,5-krat višje kot v Sloveniji.

### ***Opečni nosilci***

Enako kot za opečne izdelke vlada na tržišču precej veliko povpraševanje po tem izdelku, ki skupaj z opečnimi polnili sestavlja strop objektov. Težava pri tem izdelku je bila predvsem v proizvodnem procesu, to je zastareli tehnologiji. To smo konec leta 2007 popravili, tako da smo s tehničnimi izboljšavami in spremembo tehnološkega postopka povečali dnevno proizvodnjo z 2400 m na 3000 m, kar pomeni 25% povečanje produktivnosti, s tem pa tudi znižanje deleža fiksnih stroškov na enoto izdelanega proizvoda.

### ***Preklade***

Proizvodnja preklad zahteva preprosta ročna dela. Trenutno še ni potreb po povečanju kapacitet, veliko pozornost se posveča kakovosti in povečevanju produktivnosti. Za tovrstno proizvodnjo sicer obstaja še druga tehnologija, avtomatiziran stroj, vendar je vložek previsok in bi se investicija povrnila šele čez 15–20 let.

### ***Stebrički***

Trenutna produktivnost je 2,5 stebrička na uro, po dokončani investiciji pa bo 6 stebričkov na uro. Povečal se bo tudi asortiment stebričkov, tako da bo izdelek zanimiv za različne uporabnike, kot so vinogradniki, sadjarji, ljudje, ki si želijo urediti ograje, in drugi. Povečan asortiment bo prispeval k višjim prihodkom iz prodaje, povečana produktivnost pa k višji prihodkovnosti izdelka.

## **3.4 Kadri**

Tudi kadrovsko se v podjetju soočamo z velikimi težavami, problem je predvsem v tem, da je povprečna starost zaposlenih 46,3 leta in da je izobrazbena raven zaposlenih, predvsem v proizvodnji, zelo nizka, vendar tukaj ne načrtujemo nobenih novih zaposlitev. V podjetju imamo trenutno 41 zaposlenih, in sicer

- 13 zaposlenih v opečni proizvodnji;
- 5 kurjačev opekarskih peči;
- 3 zlagalce opeke;

- 2 zaposlena za mletje opeke;
- 8 zaposlenih, ki izmenično izdelujejo preklade, MAP in stebričke;
- 1 zaposlenega, ki je v skladišču.

Slabo je tudi razmerje med zaposlenimi v proizvodnji in zaposlenimi v režiji. V režiji je zaposlenih 9 delavcev, kar je preveč. Takšno neugodno razmerje je posledica slabe informacijske podprtosti celotnega podjetja pa tudi upokojevanja zaposlenih v proizvodnji, medtem ko so v režiji zaposleni mlajši delavci. Treba je poudariti, da smo imeli v podjetju v 90. letih čez dvesto zaposlenih in iz tistih časov ostaja tudi del režijskih delavcev. S predvideno selitvijo in opustitvijo dela proizvodnje bo treba to razmerje nujno spremeniti v večji delež neposrednih proizvodnih delavcev.

Ker je s planom predviden povečan obseg proizvodnje in ker ne smemo zaposlovati novih delavcev, si bomo kot v prejšnjih letih pomagali z zaposlitvijo prek študentskih servisov, del rezerv pa bomo poiskali tudi z notranjo reorganizacijo, tako so na primer v letu 2007 režijski delavci del ur opravili v proizvodnji.

### **3.5 Načrt družbene odgovornosti**

Nobeno podjetje ne more živeti brez sodelovanja z okoljem, v katerem deluje. Ne glede na dejavnost ima podjetje vedno določen vpliv na okolje. Ti vplivi so lahko pozitivni (zaposlitve, podpora raznim društvom, institucijam, razvoj infrastrukture ...) pa tudi negativni (hrup, onesnaževanje okolja ...).

Cilji področja:

- izvajanje aktivnosti na področju krepitve in ohranjanja zdravja zaposlenih ter obvladovanje bolniških izostankov;
- ureditev področja plačnega sistema ter optimiziranje dela režijskih delavcev.

V podjetju bomo dosledno spoštovali temeljna načela družbene odgovornosti, in sicer:

- etičnega in poštenega poslovanja;
- spoštovanja človekovih pravic;

- odgovornega ravnanja z okoljem;
- poštenega odnosa do ožje lokalne skupnosti in širšega družbenega okolja.

### **3.6 *Načrtovani računovodski izkazi***

Ko smo v podjetju izdelali količinski in vrednostni načrt prodaje, količinski načrt proizvodnje in vrednostno ovrednoten načrt predvidene porabe, smo na osnovi teh podatkov izdelali tudi pričakovane računovodske izkaze. Ti so v glavnem izkaz uspeha in bilanca stanja, izračunajo pa se tudi nekateri finančni kazalniki. Ti izkazi morajo biti narejeni v skladu z določenimi pravili, ki jih določajo SRS, in navodili, ki veljajo za vso skupino, v kateri je podjetje XY, d. o. o. (interna navodila za izdelavo poslovnih načrtov).

#### **3.6.1 *Temeljne računovodske usmeritve in pojasnila***

Podjetje ima v svojih pravilnikih opredeljene temeljne računovodske usmeritve in pojasnila, ki so podlaga za izdelavo računovodskih izkazov, in sicer:

- pri načrtovanju bilančnih postavk so bila uporabljena določila SRS 2006, ki jih je izdal slovenski inštitut za revizijo. Pri tem sta upoštevani temeljni računovodski predpostavki: upoštevanje nastanka poslovnih dogodkov in časovna neomejenost delovanja;
- kakovostne značilnosti računovodskih izkazov in s tem tudi celotnega računovodstva so predvsem razumljivost, ustreznost, zanesljivost in primerljivost;
- računovodski izkazi so načrtovani v nominalnih vrednostih.

Interna navodila nadrejenega podjetja (julij 2007).

#### **3.6.2 *Računovodski izkazi***

Izkaz uspeha je izdelan na osnovi planov prodaje, proizvodnje in finančnega plana. V izkazu uspeha vse te plane pravzaprav pretvorimo v številke in ugotovimo, kakšen bo naš poslovni rezultat v prihodnosti. Če se ne ujema z našimi željami oziroma zmožnostmi, je treba

korigirati določene plane. Ti se nato sprejemajo na skupščini podjetja. Obravnavan plan je bil sprejet na skupščini podjetja v marcu 2008, imenovana je bila tudi nova uprava.

Podjetje poleg izkaza uspeha izdela še izkaz stanja, ki je dvostranski računovodski izkaz, v katerem je na eni strani prikazano stanje sredstev, na drugi pa stanje obveznosti do njihovih virov v določenem trenutku.

Izkaz stanja (Odar, 2007) nam pove, katera sredstva ima podjetje in s čim jih je financiralo. Podjetje mora vedno težiti, da ima razmerje med lastnimi in tujimi viri optimalno, da ni preveč izpostavljeno različnim tveganjem (spremembe obrestnih mer, valutna tveganja ...).

Z izračuni in prikazi določenih kazalnikov se poskušata prikazati smiselnost in upravičenost napovedanih učinkov.

### **3.6.3 Pojasnila k računovodskim izkazom**

V obravnavanem poslovnem načrtu družbe smo poskušali predvideti bodoča gibanja in potrebe tržišča, usmerili smo se predvsem na obvladovanje stroškov, iskanje notranjih rezerv in v optimizacijo proizvodnih procesov; imeli smo namreč zahtevo, da z obstoječimi zmogljivostmi in le z majhnimi dodatnimi vlaganji poskušamo doseči takšen rezultat, da bo omogočal preživetje podjetja.

Pojasnila k izkazu uspeha (glej prilogo 1):

Čisti prihodki od prodaje so v letu 2008 načrtovani v višini 1486 evrov. Za leto 2009 smo načrtovali približno 7% rast čistih prihodkov od prodaje, v letu 2010 okoli 9% in v letu 2011 5% ras čistih prihodkov od prodaje.

Kosmati donos iz poslovanja poleg čistih prihodkov od prodaje zajema še spremembo vrednosti zalog, ki smo jo mi načrtovali kot povečanje. Ker so proizvodi sezonskega značaja, se zaloge proizvodov na koncu leta vedno povečajo.

V poslovnem načrtu nismo prikazovali drugih poslovnih prihodkov, saj jih v podjetju običajno nimamo ali pa so glede na skupne prihodke podjetja zanemarljivo nizki.

Poslovni odhodki za leto 2008 so načrtovani v višini 1,354.116 evrov in zajemajo stroške materiala 804.954 evrov, stroške dela 420.650 evrov ter odpise vrednosti v višini 34.512 evrov.

Pojasnila k bilanci stanja (glej prilogo 2):

V poslovnem letu 2008 v podjetju izkazujemo stalna sredstva 1,021.930 evrov in gibliva sredstva 304.835 evrov.

Stalna sredstva podjetja sestavljajo zemljišča, in sicer 570.000 evrov, stavbe 320.300 evrov, proizvodne naprave in stroji 129.100 ter druga oprema 2530 evrov.

Gibliva sredstva podjetja vključujejo zaloge 150.215 evrov, od tega izdelovalni materiali 32.315 evrov, lastni proizvodi 110.600 evrov in zaloga trgovskega blaga 7300 evrov. H giblivim sredstvom podjetja prištevamo še poslovne terjatve v višini 142.320 evrov in dobroimetje na računu 12.300 evrov.

V obveznostih do virov sredstev ima podjetje osnovni kapital 549.250 evrov, oblikovane rezerve iz dobička 32.500 evrov, preneseno izgubo iz prejšnjih let 42.320 evrov in načrtovani čisti dobiček 106.380 evrov.

V letu 2008 načrtujemo pozitiven poslovni izid v višini 136.384 evrov in čisti dobiček 106.380 evrov, v letu 2009 čisti dobiček 117.028 evrov v letih 2010 in 2011 pa čisti dobiček 135.598 ter 138.504 evrov.

V načrtu stroškov poslovanja (priloga 3) za leto 2008 se predvideva 5% rast, kar je posledica predvidenega povišanja stroškov materiala in storitev ter stroškov dela.

V naši predvidevanjih delež stroškov blaga, materiala in storitev v strukturi kosmatega donosa znaša 60 %.

Najvišjo rast pri stroških storitev načrtujemo pri storitvah, povezanih s stroški transporta in stroški storitev drugih pri izdelavi proizvodov, pri prevozu gline namreč uporabljamo storitve zunanjega sodelavca.

Načrtovani stroški dela so za delo 42 delavcev, višji bi bili v primeru večjega bolniškega izostanka, ko bi morali obstoječi delati nadure ali pa bi bili prisiljeni zaposliti dodatno delovno silo. Nadur ali drugih izrednih stroškov dela (odpravnin, jubilejnih nagrad, odpravnin ob upokojitvi ...) za leto 2008 nismo planirali.



Stroške dela smo planirali na podlagi predvidevanj o rasti plač v naslednjih letih, upoštevali smo 0,5% povečanje dodatka na delovno dobo ter predvideno rast drugih stroškov dela, kot so malice, prevoz na delo, regresi v višini 2 % na leto.

Stroški dela so poleg omenjenega načrtovani z upoštevanjem naslednjih osnovnih izhodišč:

- 174 ur zaposlenega na mesec.

Pri stroških amortizacije smo upoštevali stanje in višino obračunane amortizacije v letu 2007 ter aktiviranje nove opreme za izdelavo stebričkov v začetku 2008. Uporabljamo metodo enakomernega časovnega amortiziranja osnovnih sredstev.

Izrednih gibanj ne načrtujemo.

Davek iz dobička načrtujemo na osnovi določil zakona o davku od dohodkov pravnih oseb.

Načrtovani čisti poslovni izid za leto 2008 v višini 106.380 evrov dosega delež 7,13 %, v strukturi kosmatega donosa za leto 2009 7,32 %, za leto 2010 7,74 % in za leto 2011 7,57 % v strukturi kosmatega donosa, kar je po naših predvidevanjih in glede na branžo precej optimalno pričakovanje.

### 3.6.4 Finančni kazalniki

#### Kazalniki dobičkonosnosti

| Kazalniki dobičkonosnosti                                                                                | 2008 | 2009 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| Čista dobičkonosnost kapitala = čisti posl. izid / (kapital–čisti poslovni izid–rezerve za lastne deleže | 0,20 | 0,18 |
| Čista dobičkonosnost prihodkov = čisti poslovni izid / čisti prihodki od prodaje                         | 0,07 | 0,07 |

Tabela 6: Kazalniki dobičkonosnosti

Vir: Slovenski računovodski standard 29 ,2005, Uradni list RS, št. 118

Dobiček podjetij je kazalec, ki je največkrat izpostavljen, saj (Benedik, 2003, 33):

- če ni pričakovanega dobička, ni interesa investitorjev, da v podjetje vlagajo;
- dobiček omogoča rast in razvoj podjetja;
- če podjetje ne ustvarja dovolj velikega dobička, obstaja nevarnost, da se na dolgi rok ne bo obdržalo.

Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala, ki ga imenujemo tudi ROE, nam pove, koliko denarnih enot čistega dobička smo ustvarili glede na eno enoto kapitala. Ta kazalnik je tudi odvisen od strukture financiranja, saj lahko višja vrednost kazalnika pomeni tudi večjo zadolženost podjetja. Omeniti velja tudi, da ta kazalnik kaže dobičkonosnost kapitala po knjigovodski vrednosti, ki ni nujno enaka kot tržna.

V našem primeru lahko vidimo, da je čista dobičkonosnost kapitala znašala 0,20 ali 20 % od ene vložene enote kapitala, kar je uspešno. Koeficient v naslednjih letih pada zaradi kapitala, ki se povečuje, saj podjetje ustvarja prenesene dobičke, ki povečujejo kapital, medtem ko dobičkonosnost prihodkov ostaja približno v višini 7 % od vseh skupnih prihodkov.

Kazalnik čiste dobičkonosnosti prihodkov nam prikazuje razmerje med čistim dobičkom in vsemi prihodki. V našem primeru koeficient znaša 0,7, kar pomeni, da v podjetju ustvarjamo 7% dobiček glede na vse prihodke, kar je primerljivo s preostalo branžo.

| Kazalniki finančne strukture                                                                                                                                                                          | 2008 | 2009 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| Stopnja lastniškosti financiranja = kapital / obveznosti do virov sredstev                                                                                                                            | 0,49 | 0,57 |
| Stopnja dolgoročnosti financiranja = (kapital + dolgoročne rezervacije + dolgoročne obveznosti) / obveznosti do virov sredstev                                                                        | 0,49 | 0,57 |
| Delež kapitala in dolg. rezervacij v pasivi = kapital + dolgoročne rezervacije / obveznosti do virov sredstev                                                                                         | 0,49 | 0,57 |
| Delež finančnih obveznosti v pasivi = (dolgoročne finančne obveznosti + kratkoročne finančne obveznosti) / obveznosti do virov sredstev                                                               | 0,05 | 0,05 |
| Finančne obveznosti / kapital in dolgoročne rezervacije = (dolgoročne finančne obveznosti + kratkoročne finančne obveznosti) / (kapital + dolgoročne rezervacije)                                     | 0,05 | 0,05 |
| Dolgoročna pokritost stalnih sredstev = (kapital + dolgoročne rezervacije + dolgoročne obveznosti) / (neopredmetena dolgoročna sredstva + opredmetena osnovna sredstva + dolgoročne finančne naložbe) | 0,63 | 0,78 |

Tabela 7: Kazalniki finančne strukture

Vir: Slovenski računovodski standard 29 ,2005, Uradni list RS, št. 118

Stopnja lastniškosti financiranja prikazuje, kolikšen je delež lastnikov med viri financiranja. Vrednost kazalnika 1 oziroma 100 % bi pomenila, da se podjetje financira izključno s svojim kapitalom, kar zelo zmanjša tveganje. Po drugi strani pa to seveda ne bi bilo smiselno, da bi podjetje kratkoročna sredstva financiralo z dolgoročnimi viri. V našem primeru je kazalnik za poslovno leto 2008 0,49 kar pomeni, da 49 % svojih obveznosti pokrivamo s kapitalom, torej z lastnim virom. V poslovnem letu 2009 se ta kazalnik poveča na 0,57, kar bi pomenilo, da več kot polovico svojih obveznosti pokrivamo z lastnimi viri.

Pri stopnji dolgoročnosti financiranja težimo k čim višji vrednosti, saj visok delež dolgoročnih dolgov zmanjšuje tveganje kratkoročne plačilne sposobnosti. Podjetje ima precej ugodno stopnjo dolgoročnosti financiranja.

Z deleža finančnih obveznosti v pasivi razberemo, koliko je podjetje zadolženo pri kreditodajalcih. Iz koeficienta lahko vidimo, da zelo malo, večina obveznosti je torej poslovnih obveznosti.

Kazalnik dolgoročne pokritosti stalnih sredstev je dokaj visok; za leto 2008 znaša 0,63, za leto 2009 pa kar 0,78, kar je odlično, vendar pa gre v našem primeru za to, da podjetje ne vlaga, sredstva se amortizirajo, kapital pa zaradi načrtovanih dobičkov narašča.

| Kazalniki stanja investiranja                                                                                                                                                   | 2008 | 2009 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| Stopnja osnovnosti investiranja = (neopredmetena dolgoročna sredstva + opredmetena osnovna sredstva) / sredstva                                                                 | 0,77 | 0,73 |
| Stopnja dolgoročnosti investiranja = (neopredmetena dolgoročna sredstva + opredmetena osnovna sredstva + dolgoročne finančne naložbe + dolgoročne poslovne terjatve) / sredstva | 0,77 | 0,73 |

Tabela 8: Kazalniki stanja investiranja

Vir: Slovenski računovodski standard 29 ,2005, Uradni list RS, št. 118

Kazalniki stanja investiranja prikazujejo delež posamezne vrste sredstev v vseh sredstvih.

V našem primeru koeficient prikazuje dejstvo, da večino sredstev podjetja sestavljajo stalna sredstva, in to predvsem na račun zemljišč, to pa je precej nelikvidno sredstvo.

Stopnja dolgoročnosti investiranja je prav tako visoka, koeficient pa nam pove, koliko dolgoročnih sredstev je v vseh sredstvih. V našem primeru je koeficient previsok, premajhen je delež obratnih sredstev, ki jih podjetje v procesu proizvodnje lahko preoblikuje in s prodajo ustvarja prihodke ter s tem načrtovani dobiček.

| Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja                                                                                                                                                                                    | 2008 | 2009 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev = kapital / (neopredmetena dolgoročna sredstva + opredmetena osnovna sredstva)                                                                                           | 0,63 | 0,78 |
| Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti–hitri koeficient = (kratkoročne finančne naložbe + dobroimetje pri bankah, čeki, gotovina) / kratkoročne obveznosti                                                | 0,02 | 0,09 |
| Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti–pospešeni koeficient = (kratkoročne finančne naložbe + dobroimetje pri bankah, čeki, gotovina + kratkoročne poslovne terjatve) / kratkoročne obveznosti            | 0,23 | 0,34 |
| Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti–kratkoročni koeficient = (kratkoročne finančne naložbe + dobroimetje pri bankah, čeki, gotovina + kratkoročne poslovne terjatve + zaloge) / kratkoročne obveznosti | 0,45 | 0,62 |

Tabela 9: Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja

Vir: Slovenski računovodski standard 29 ,2005, Uradni list RS, št. 118

Pri teh kazalnikih med seboj primerjamo podatke iz aktivne in pasivne strani bilance stanja. Če se kateri izmed teh kazalnikov več zaporednih obdobj zmanjšuje, je to lahko znak, da se poslabšuje tudi likvidnost podjetja.

Koeficient kapitalske pokritosti osnovnih sredstev nam kaže, da ima podjetje 63 % osnovnih sredstev financiranih iz lastnih virov, 37 % pa iz tujih.

Koeficient neposredne pokritosti kratkoročnih obveznosti nam pove razmerje med likvidnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Ta koeficient, ki ga tukaj izkazujemo, ni najbolj ugoden, saj podjetje kratkoročne obveznosti v glavnem financira s tujimi viri.

Koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti kaže razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Koeficient 0,50 ali 50 % nam pove, da je podjetje sposobno 50 % svojih kratkoročnih obveznosti, ki zapadejo v enem letu, pokriti s sredstvi, ki so unovčljiva v enem letu. Koeficient je dokaj ugoden, saj bi previsok pomenil preveliko vezavo denarnih sredstev v neproduktivna sredstva.

| Kazalnik gospodarnosti                                                     | 2008 | 2009 |
|----------------------------------------------------------------------------|------|------|
| Koeficient gospodarnosti poslovanja = poslovni prihodki / poslovni odhodki | 1,10 | 1,10 |

Tabela 10: Kazalnik gospodarnosti

Vir: Slovenski računovodski standard 29 ,2005, Uradni list RS, št. 118

S tem kazalnikom prikažemo učinkovitost poslovanja podjetja. Podjetje mora težiti k temu, da je koeficient čim višji. Pri izračunu koeficienta so izločeni prihodki in odhodki iz financiranja ter izredni prihodki in odhodki. V našem primeru je kazalnik pozitiven in kaže na to, da so poslovni prihodki za 10 % višji od poslovnih odhodkov.

| <b>Kazalniki produktivnosti</b>                                                                                                                                 | <b>2008</b> | <b>2009</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Prihodki na zaposlenega (v EUR) = čisti prihodki / povprečno št. zaposlenih                                                                                     | 35.380      | 37.952      |
| Dodana vrednost na zaposlenega (v EUR) = kosmati donos iz poslovanja – stroški blaga, materiala in storitev – drugi poslovni odhodki / povprečno št. zaposlenih | 14.096      | 14.814      |

Tabela 11: Kazalniki produktivnosti

Vir: Slovenski računovodski standard 29, 2005, Uradni list RS, št. 118

Dodana vrednost je osnovni ekonomski indikator in temeljno merilo gospodarske aktivnosti ter uspeha. Vsebinsko pomeni novo vrednost, ki jo je gospodarska družba ustvarila v enem letu. Negativno dodano vrednost imenujemo izguba na substanci. Kazalnik dodane vrednosti na zaposlenega izkazuje, kolikšna je povprečna nova vrednost za zaposlenega. V našem načrtu predvidevamo, da bo dodana vrednost za zaposlenega rastla. Naš načrt predvideva 4–6% povečanje dodane vrednosti letno.

## 4 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu sem poskušal prikazati, da se mora podjetje za izdelavo pravega poslovnega načrta dobro pripraviti, opraviti mora raziskave, preveriti tržne razmere in zmožnosti, ugotoviti pomanjkljivosti iz prejšnjih obdobj, preveriti vzroke slabega poslovanja in poiskati notranje rezerve. Pri poslovnem načrtu morajo sodelovati vsi, ki so del procesa odločanja, prav tako pa tudi vsi, ki bodo v prihodnosti odgovorni za njegovo izvedbo.

Prikazali smo, da se poslovnorazvojni načrt začne najprej z raziskavo v podjetju, saj je treba opredeliti poslovno dejavnost, izdelati pregled trenutnega stanja, opraviti raziskavo ter analizo prodajnega trga, analizo konkurence, analizo dobaviteljev, človeških virov, izdelati finančni načrt. Za dober poslovni načrt je tudi značilno, da je preprost in razumljiv, predvsem pa uresničljiv.

Prvi od sklopov poslovnorazvojnega načrta je trženjski načrt. V njem se ukvarjamo z raziskavo potreb potrošnikov in z raziskavo, kako jih lahko z našimi izdelki zadovoljimo. Namen tržnih raziskav je izbira ciljnega trga, oblikovanje trženjske strategije, uresničevanje trženjskih programov in nadzor nad izvedbo trženjskega načrta.

Preprosto povedano: v trženjskem načrtu napovemo predviden asortiment in količino prodanih izdelkov, ki jih lahko tudi vrednostno ovrednotimo.

Na osnovi trženjskega načrta se pripravijo tudi načrt nabave, proizvodnje, kadrov ...

Prikazano diplomsko delo obravnava poslovnorazvojni načrt dejanskega podjetja, ki sem ga poimenoval XY, d. o. o. Lastniki podjetja (obvladajoča družba) so z upravo na skupščini marca 2008 potrdili poslovnorazvojni načrt podjetja, ki ga je izdelala prej določena skupina sodelavcev. Izdelave tega načrta smo se lotili zaradi slabih poslovnih rezultatov v poslovnem letu 2007. Ti so bili posledica predvsem dveh dejavnikov, na katera v podjetju nismo imeli direktnega vpliva, saj je šlo za zakonske spremembe. Podjetje je namreč v preteklosti velik del prihodkov ustvarjalo z zapekanjem določenih stranskih produktov, ki nastajajo v posameznih proizvodnjah in morajo njihovi proizvajalci zagotoviti ustrezno odstranitev teh odpadkov, prav tako pa smo v podjetju uporabljali kot poglavitni energent pri proizvodnji odpadna olja. Uporaba teh je bila s spremembo zakonodaje prepovedana, medtem ko smo imeli dovoljenje za zapekanje odpadkov do konca leta 2011. Oba omenjena dejavnika sta imela za posledico, da je obvladajoča družba na občino podala vlogo za spremembo

dejavnosti in spremembo namembnosti zemljišč. To pa zahteva spremembo prostorskega plana, kar je v pristojnosti občine in lahko traja dlje. Za vmesno obdobje pa je upravi podjetja naložila, da pripravi poslovnorazvojni načrt, ki bo omogočil preživetje podjetja brez dodatnih vlaganj do konca leta 2011.

Leto 2011 je bilo določeno zraven naštetega še iz dveh razlogov; ocenjena količina nakopane gline naj bi zadostovala za načrtovano proizvodnjo štirih let, neporaba teh količin bi bila povezana z visokimi stroški odstranitve, še pomembnejša pa bi bila deponirana količina odpadkov; če podjetje ne bi proizvajalo opečnih izdelkov, ne bi moglo zapeči preostanka zalog odpadkov. Ne samo da bi izgubilo velik del prihodka, ampak bi se soočilo z visokimi stroški sanacije deponije.

Iz izdelanega poslovnorazvojnega načrta izhajajo naslednje ugotovitve:

XY, d. o. o., je malo podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo gradbenega materiala. Kljub majhnosti je pomemben dobavitelj gradbenega materiala vsem večjim trgovskim podjetjem v Sloveniji. Tržni delež pri opečnih izdelkih je majhen, pri MAP, prekladah in zdrobih pa je podjetje eno od največjih proizvajalcev v Sloveniji. Glavni ciljni trg podjetja je torej slovensko tržišče.

Glavni prodajni program podjetja so opečni izdelki, hkrati pa je to tudi program, pri katerem imamo najmanjši tržni delež na trgu. Kljub temu pa moramo redno spremljati zahteve kupcev, nenehno izboljševati odnose z njimi, skrbeti za spremljanje njihovega zadovoljstva. Za dolgoročen razvoj podjetja je treba ohraniti vse velike kupce, saj bi izguba le enega izmed njih pomenila velik izpad dohodka. Program je treba tu obdržati zaradi porabe zalog gline in uničenja zalog odpadkov.

Preostali programi imajo na trgu zelo pomemben tržni delež. Na teh programih tudi obstajajo rezerve v proizvodnih zmogljivostih brez večjih dodatnih vlaganj, zato v podjetju upravičeno pričakujemo višjo rast prihodkov iz naslova prodaje teh izdelkov.

Pomembna prodajna programa sta tudi trgovina in storitve, ki jih bomo kot dopolnilna programa še naprej razvijali.



Konkurenca na področju prodaje je velika in tudi nelojalna. Uvoza od proizvajalcev se nam ni treba bati, saj ti v Evropi dosegajo višje prodajne cene, glavni konkurenti so proizvajalci iz Hrvaške, ti s količino uvoženega blaga močno vplivajo na prodajno ceno izdelkov.

.

Najšibkejša točka v podjetju je proizvodnja, ki je v nekih delih predimenzionirana, v največji meri pa zastarela, predvsem na segmentu opečne proizvodnje. Tam sta velika izguba energije in visok odstotek opečnega loma, kar poskušamo popraviti z boljšo optimizacijo poslovnega procesa in s pospešeno prodajo opečnih zdrobov, ki omogočajo vsaj prodajo nastalega stroška.

Ena od rešitev bi bila uporaba alternativnih virov energije, vendar naša okoljska zakonodaja tega ne dovoljuje. Veliki prihranki pri porabi energije v opečni proizvodnji niso možni, poskrbeti pa moramo, da bo v proizvodnji čim manj obratovalnih zastojev in izdelkov slabše kakovosti.

Z boljšo organizacijo dela v proizvodnji, z bolj ekonomično rabo repromaterialov in energije poskušamo povečati ekonomičnost poslovanja.

Velik vpliv v podjetju ima tudi področje nabave, katere osnovni cilji so zmanjševanje vpliva rasti cen surovin in materialov ter zniževanje stanja zaloga osnovnega materiala.

Inovacije in razvoj so področja, ki jim v podjetju namenjamo veliko pozornost, vendar smo omejeni z zahtevo uprave, ki ne dovoli večjih vlaganj zaradi preselitve in obnove proizvodnje po letu 2011.

Človeški viri so pomemben faktor v razvoju podjetja. Vlaganje vanje, da bodo delavci motivirani in usposobljeni za delo ter v podjetju zadovoljni, se bo obrestovalo pri ohranitvi in povečevanju tržnih deležev podjetja. Razmerje med režijskimi in proizvodnimi delavci bo treba popraviti, ugodno razmerje poskušamo doseči s premestitvijo dela režijskih delavcev v proizvodnjo.

Podjetje dosega glede na dohodke približno 7% donos, kar je znotraj dolgoročnega načrta. Glede na dejavnost podjetja je ta donos precej visok, zaradi omejitve kapacitet pri določenih programih pa ga ni možno bistveno izboljšati. Iz bilance stanja je sicer razvidno, da ima podjetje še nekaj nekrute izgube iz preteklih let, vendar bo ta že v letu 2008 pokrita iz dobička.

Na podlagi izdelanega poslovnorazvojnega načrta, izkaza uspeha in bilance stanja za obdobje 2008–2011 lahko trdimo, da bi bila pot podjetja XY, d. o. o., lahko uspešna, vendar so se leta 2009 zgodile določene spremembe. Pojavila se je kriza na področju gradbeništva in promet je začel upadati, podjetje prav tako ni dobilo spremembe prostorskega plana, kot je načrtovalo, zato se je obvladajoča družba odločila prodati podjetje, kar je konec leta 2009 tudi storila. Interes novega lastnika so bila zemljišča, podjetje ima namreč v lasti 7 hektarjev komunalno urejenih stavbnih zemljišč. Novi lastnik je pridobil dovoljenje za rušenje obstoječih objektov, zato je v letu 2010 sprožil postopek redne likvidacije podjetja, ki pa mu ga ni uspelo dokončati, saj je zaradi vedno večje krize v gradbeništvu tudi sam končal v stečajnem postopku, in sicer maja 2011.

Vse do konca poslovnega leta 2009 smo v podjetju precej uspešno izpolnjevali potrjen poslovnorazvojni načrt in dosegali predvidene rezultate, kar pomeni, da je bil načrt precej realno postavljen. Dokončno doseganje načrtovanih rezultatov sta prekinili splošna kriza v gradbeništvu in sprememba lastništva, kjer novi lastnik ni imel enakih poslovnih interesov.

Z uvedbo stečajnega postopka se je končala poslovna pot podjetja, ostali pa so vsi problemi, ki se jim je hotelo podjetje v obravnavanem poslovnorazvojnem načrtu izogniti. S prenehanjem uresničevanja načrta se je v poslovnem letu 2010 spet pojavila izguba, z odpravo proizvodnje pa so ostale zaloge gline in ekoloških materialov, katerih uničenje bo povzročilo dodatne stroške.

Pri tem primeru je viden še en pomemben vidik poslovnorazvojnih načrtov. Za njihovo izvedbo morajo biti zainteresirani predvsem tisti, ki odločajo, to so lastniki in uprava podjetja. Če se njihovi interesi spremenijo in jim ni glavno vodilo dolgoročni razvoj ter obstoj podjetja, temveč samo trenutni dobički, potem takega plana ni možno realizirati, ne glede na njegovo kakovost.

## 5 LITERATURA IN VIRI

### LITERATURA

1. Bahun, D.: Rojc, E.: Človeški viri, kapital podjetja, Pokos, Velenje, 2006
2. Benedik, B.: Ugotavljanje uspešnosti podjetij z računovodskimi in finančnimi kazalniki. Magistrsko delo. Ljubljana, 2003
3. Dubrovski, D.: Izbrani vidiki mednarodnega poslovanja in financ za mala podjetja. Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož, 2000
4. Bezjak Ivanuša, M.: Zaposleni – največji kapital podjetja. Maribor, 2006
5. Kotler, P.: Trženjsko upravljanje, Slovenska knjiga, Ljubljana, 1996
6. Kotler, P.: Management trženja, GV založba, Ljubljana, 2004
7. Kotler, P., Trias de Bes, F.: Lateralno trženje, GV založba, Ljubljana, 2003
8. Lipnik, J.: Zgled sestavitve bilance stanja po SRS za poslovno leto 2006, IKS 03/07 Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana, 2007
9. Mežnar, D.: Podjetniško pravo, Moderna organizacija v okviru FOV, Kranj, 2006
10. Odar, M.: Zgledi sestavitve izkazov poslovnega izida, IKS 03/07 Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, Ljubljana, 2007
11. Potočnik, V.: Temelji trženja, GV založba, Ljubljana, 2002
12. Sreenvas, S.: How to Write Business Plans, The Business Journal, California, 1997
13. Stutely, R.: Uspešen poslovni načrt, Založniška hiša Primath, Ljubljana, 2003
14. Zadravec, R.: Zaključni račun z analizo, Založniška Primath, Ljubljana, 1997
15. Završnik, B.: Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev, GV izobraževanje, Ljubljana, 2004

## **VIRI**

1. Business Dept. China Facts and figures 2005.
2. Interni vir: Arhiv družbe XY, d. o. o.
3. Interni vir: Letno poročilo družbe XY, d. o. o. (2007).
4. Interni vir: Plan družbe XY, d. o. o. (2008–2011).
5. Interni vir: Strategija razvoja podjetja XY, d. o. o. (2007).
6. Poslovna dinamika: letnik 2, številka 3, Ljubljana, 2008.
7. Slovenski računovodski standardi (2005). Uradni list RS, št. 118.

## **6 PRILOGE**

Priloga 1. Predviden izkaz uspeha

Priloga 2. Predviden izkaz bilance stanja

Priloga 3. Načrt stroškov materiala in storitev

## Predvideni izkaz uspeha

| V EUR                                                            | 2008             | 2009             | 2010             | 2011             |
|------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE</b>                              | <b>1.486.000</b> | <b>1.594.000</b> | <b>1.747.000</b> | <b>1.825.000</b> |
| <b>I. Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu</b>              | <b>1.486.000</b> | <b>1.594.000</b> | <b>1.747.000</b> | <b>1.825.000</b> |
| a.. Čisti prihodki od prodaje proizv. in storitev razen najemnin | 1.474.000        | 1.582.000        | 1.735.000        | 1.813.000        |
| b.. Čisti prihodki od najemnin                                   | 12.000           | 12.000           | 12.000           | 12.000           |
| c.. Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala                 |                  |                  |                  |                  |
| <b>2. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG</b>                              | <b>5.000</b>     | <b>5.000</b>     | <b>5.000</b>     | <b>5.000</b>     |
| a. Povečanje vrednosti zalog                                     | 5.000            | 5.000            | 5.000            | 5.000            |
| <b>3. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN STOR.</b>                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI</b>                                |                  |                  |                  |                  |
| <b>KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA</b>                               | <b>1.491.000</b> | <b>1.599.000</b> | <b>1.752.000</b> | <b>1.830.000</b> |
| <b>POSLOVNI ODHODKI</b>                                          | <b>1.354.116</b> | <b>1.450.364</b> | <b>1.582.003</b> | <b>1.656.370</b> |
| <b>5. STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV</b>                   | <b>898.954</b>   | <b>976.781</b>   | <b>1.087.490</b> | <b>1.149.929</b> |
| a. Nab. vredn. prodanega blaga in materiala                      | 140.000          | 148.000          | 168.000          | 190.000          |
| b. Stroški materiala                                             | 664.954          | 726.381          | 806.480          | 841.609          |
| c. Stroški storitev                                              | 94.000           | 102.400          | 113.010          | 118.320          |
| <b>6 STROŠKI DELA</b>                                            | <b>420.650</b>   | <b>432.683</b>   | <b>453.613</b>   | <b>465.541</b>   |
| a. Stroški plač                                                  | 316.667          | 326.167          | 342.475          | 352.749          |
| b. Stroški pokojninskih zavarovanj                               | 28.025           | 28.865           | 30.310           | 31.218           |
| c. Stroški drugih socialnih zavarovanj                           | 22.958           | 23.651           | 24.828           | 25.574           |
| č. Drugi stroški dela                                            | 53.000           | 54.000           | 56.000           | 56.000           |
| <b>7. ODPISI VREDNOSTI</b>                                       | <b>34.512</b>    | <b>40.900</b>    | <b>40.900</b>    | <b>40.900</b>    |
| a. Amortizacija                                                  | 34.512           | 40.900           | 40.900           | 40.900           |
| <b>8. DRUGI POSLOVNI ODHODKI</b>                                 |                  |                  |                  |                  |
| <b>Poslovni izid iz poslovanja</b>                               | <b>136.884</b>   | <b>148.636</b>   | <b>169.997</b>   | <b>173.630</b>   |
| <b>9. FINANČNI PRIHODKI IZ DELEŽEV</b>                           |                  |                  |                  |                  |
| c. Finančni prihodki iz deležev v drugih družbah                 |                  |                  |                  |                  |
| <b>10. FINANČNI PRIHODKI IZ DANIH POSOJIL</b>                    |                  |                  |                  |                  |
| <b>11. FINANČNI PRIHODKI IZ POSLOVNIH TERJ.</b>                  | <b>1.000</b>     | <b>1.000</b>     | <b>1.000</b>     | <b>1.000</b>     |
| a. Finančni prihodki iz posl. terjatev do družb v skupini        |                  |                  |                  |                  |
| b. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do drugih             | 1.000            | 1.000            | 1.000            | 1.000            |
| <b>FINANČNI PRIHODKI SKUPAJ</b>                                  | <b>1.000</b>     | <b>1.000</b>     | <b>1.000</b>     | <b>1.000</b>     |
| <b>12. FINANČNI ODHODKI IZ POSLOVNIH OBV.</b>                    | <b>1.500</b>     | <b>1.500</b>     | <b>1.500</b>     | <b>1.500</b>     |
| a. Finančni odhodki iz posl. obv. do družb v skupini             |                  |                  |                  |                  |
| b. Finančni odhodki iz obv. do dobaviteljev in men. obv.         |                  |                  |                  |                  |
| c. Finančni odhodki iz drugih poslovnih obveznosti               | 1.500            | 1.500            | 1.500            | 1.500            |
| <b>FINANČNI ODHODKI SKUPAJ</b>                                   | <b>1.500</b>     | <b>1.500</b>     | <b>1.500</b>     | <b>1.500</b>     |
| <b>Poslovni izid iz rednega delovanja</b>                        | <b>136.384</b>   | <b>148.136</b>   | <b>169.497</b>   | <b>173.130</b>   |
| <b>13. DRUGI PRIHODKI</b>                                        |                  |                  |                  |                  |
| <b>14. DRUGI ODHODKI</b>                                         |                  |                  |                  |                  |
| <b>15. DAVEK IZ DOBIČKA</b>                                      | <b>30.004</b>    | <b>31.108</b>    | <b>33.899</b>    | <b>34.626</b>    |
| <b>16. ODLOŽENI DAVKI</b>                                        |                  |                  |                  |                  |
| <b>17. Čisti poslovni izid obračunskega obdobja</b>              | <b>106.380</b>   | <b>117.028</b>   | <b>135.598</b>   | <b>138.504</b>   |
| <b>Število zaposlenih</b>                                        | <b>42</b>        | <b>42</b>        | <b>42</b>        | <b>42</b>        |
| <b>Število mesecev poslovanja</b>                                | <b>12</b>        | <b>12</b>        | <b>12</b>        | <b>12</b>        |

## Predviden izkaz bilance stanja

| V EUR |                                                     | 2008             | 2009             | 2010             | 2011             |
|-------|-----------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|       | <b>SREDSTVA</b>                                     | <b>1.326.765</b> | <b>1.341.430</b> | <b>1.334.430</b> | <b>1.326.030</b> |
|       | STALNA SREDSTVA                                     | 1.021.930        | 981.030          | 940.130          | 899.230          |
|       | Neopredmetena dolgoročna sredstva                   |                  |                  |                  |                  |
|       | Opredmetena osnovna sredstva                        | 1.021.930        | 981.030          | 940.130          | 899.230          |
|       | - zemljišča                                         | 570.000          | 570.000          | 570.000          | 570.000          |
|       | - zgradbe                                           | 320.300          | 304.269          | 288.238          | 272.207          |
|       | - proizvodjalne naprave in stroji                   | 129.100          | 104.620          | 80.140           | 55.660           |
|       | - druge naprave in oprema                           | 2.530            | 2.141            | 1.752            | 1.363            |
|       | - drobní inventar, večletni nasadi, osnovna čreda   |                  |                  |                  |                  |
|       | - opredmetena osn. sredstva v gradnji in izdelavi   |                  |                  |                  |                  |
|       | Dolgoročne finančne naložbe                         |                  |                  |                  |                  |
|       | GIBLJIVA SREDSTVA                                   | 304.835          | 360.400          | 394.300          | 426.800          |
|       | Zaloge                                              | 150.215          | 160.900          | 173.600          | 186.300          |
|       | - material                                          | 32.315           | 30.200           | 32.200           | 35.000           |
|       | - nedokončana proizvodnja                           |                  |                  |                  |                  |
|       | - proizvodi                                         | 110.600          | 115.600          | 120.600          | 125.600          |
|       | - trgovsko blago                                    | 7.300            | 15.100           | 20.800           | 25.700           |
|       | - predujmi za zaloge                                |                  |                  |                  |                  |
|       | Poslovne terjatve                                   | 142.320          | 149.500          | 160.700          | 170.500          |
|       | - dolgoročne poslovne terjatve                      |                  |                  |                  |                  |
|       | - kratkoročne poslovne terjatve                     | 142.320          | 149.500          | 160.700          | 170.500          |
|       | - od tega od kupcev                                 | 132.612          | 139.800          | 150.100          | 160.300          |
|       | Kratkoročne finančne naložbe                        |                  |                  |                  |                  |
|       | Dobroimetja pri bankah, čeki, gotovina              | 12.300           | 50.000           | 60.000           | 70.000           |
|       | <b>AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>                   |                  |                  |                  |                  |
|       | Zabilančne postavke                                 |                  |                  |                  |                  |
|       | <b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>                 | <b>1.326.765</b> | <b>1.341.430</b> | <b>1.334.430</b> | <b>1.326.030</b> |
|       | KAPITAL                                             | 645.810          | 762.838          | 898.436          | 1.036.940        |
|       | Vpoklicani kapital                                  | 549.250          | 549.250          | 549.250          | 549.250          |
|       | - osnovni kapital                                   | 549.250          | 549.250          | 549.250          | 549.250          |
|       | - nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)       |                  |                  |                  |                  |
|       | Kapitalske rezerve                                  |                  |                  |                  |                  |
|       | Rezerve iz dobička                                  | 32.500           | 32.500           | 32.500           | 32.500           |
|       | <b>Preneseni čisti dobiček</b>                      |                  | <b>64.060</b>    | <b>181.088</b>   | <b>316.686</b>   |
|       | <b>Prenesena čista izguba</b>                       | <b>42.320</b>    |                  |                  |                  |
|       | <b>Čisti dobiček poslovnega leta</b>                | <b>106.380</b>   | <b>117.028</b>   | <b>135.590</b>   | <b>138.504</b>   |
|       | Čista izguba poslovnega leta                        |                  |                  |                  |                  |
|       | Prevrednotovalni popravki kapitala                  |                  |                  |                  |                  |
|       | <b>REZERVACIJE</b>                                  |                  |                  |                  |                  |
|       | FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI                     | 680.955          | 578.592          | 435.994          | 289.090          |
|       | Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti          |                  |                  |                  |                  |
|       | - dolgoročne finančne obveznosti do bank            |                  |                  |                  |                  |
|       | - druge dolgoročne finančne in poslovne obveznosti  |                  |                  |                  |                  |
|       | Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti         | 680.955          | 578.592          | 435.994          | 289.090          |
|       | - kratkoročne finančne obveznosti do bank           |                  |                  |                  |                  |
|       | - kratkoročne obveznosti do dobaviteljev            | 620.315          | 515.932          | 368.894          | 220.340          |
|       | - kratkoročne fin. in posl. obv. do podj. v skupini |                  |                  |                  |                  |
|       | - druge kratkoročne poslovne obveznosti             | 60.640           | 62.660           | 67.100           | 68.750           |
|       | <b>PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>                   |                  |                  |                  |                  |
|       |                                                     |                  |                  |                  |                  |

## Načrt stroškov materiala in storitev

| V EUR                  |                                                                 | 2008           | 2009           | 2010           | 2011           |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Konto                  | <b>STROŠKI MATERIALA</b>                                        | <b>664.954</b> | <b>726.381</b> | <b>806.480</b> | <b>841.609</b> |
| 4000                   | Stroški osnovnega materiala                                     | 319.904        | 350.741        | 374.280        | 393.909        |
| 40101                  | Stroški pomožnega materiala                                     | 2.500          | 3.000          | 3.500          | 4.000          |
| 402                    | Stroški energije                                                | 327.950        | 356.940        | 411.600        | 425.500        |
| 403                    | Stroški nadomestnih delov za OS                                 | 5.000          | 5.500          | 6.000          | 6.500          |
| 404                    | Odpisi in inventurne razlike DI                                 | 1.500          | 1.500          | 1.500          | 1.500          |
| <b>405</b>             | <b>Stroški pisarn. materiala in strok. literature</b>           | <b>1.300</b>   | <b>1.300</b>   | <b>1.600</b>   | <b>1.600</b>   |
| 406                    | Stroški pisarniškega materiala                                  | 1.000          | 1.000          | 1.200          | 1.200          |
| 406001                 | Stroški strokovne literature                                    | 300            | 300            | 400            | 400            |
| <b>407001</b>          | <b>Drugi stroški materiala</b>                                  | <b>6.800</b>   | <b>7.400</b>   | <b>8.000</b>   | <b>8.600</b>   |
|                        | Stroški zaščitnih sredstev                                      | 3.800          | 3.900          | 4.000          | 4.100          |
|                        | Drugi stroški materiala                                         | 3.000          | 3.500          | 4.000          | 4.500          |
|                        | <b>STROŠKI STORITEV</b>                                         | <b>94.000</b>  | <b>102.400</b> | <b>113.010</b> | <b>118.320</b> |
| <b>410000</b>          | <b>Stroški storitev pri izdelovanju proizvodov</b>              | <b>11.000</b>  | <b>12.000</b>  | <b>14.000</b>  | <b>15.000</b>  |
| <b>41100</b>           | <b>Stroški logistike pri prodaji</b>                            | <b>23.000</b>  | <b>25.000</b>  | <b>27.000</b>  | <b>28.000</b>  |
| <b>411002</b>          |                                                                 |                |                |                |                |
|                        | Stroški transportnih storitev                                   | 23.000         | 25.000         | 27.000         | 28.000         |
| <b>412+41<br/>2100</b> | <b>Stroški storitev pri vzdrževanju</b>                         | <b>19.000</b>  | <b>21.000</b>  | <b>23.000</b>  | <b>24.000</b>  |
| 412                    | Stroški storitev investicijskega vzdrževanja                    | 8.000          | 9.000          | 10.000         | 10.000         |
| 412100                 | Stroški storitev tekočega vzdrževanja                           | 11.000         | 12.000         | 13.000         | 14.000         |
| <b>413</b>             | <b>Najemnine</b>                                                | <b>4.000</b>   | <b>4.200</b>   | <b>4.400</b>   | <b>4.500</b>   |
| 413000                 | Najemnine poslovnih prostorov                                   |                |                |                |                |
| 413001                 | Najemnine delovnih sredstev                                     | 4.000          | 4.200          | 4.400          | 4.500          |
|                        | <b>Povračila stroškov v zvezi z delom</b>                       | <b>6.000</b>   | <b>6.500</b>   | <b>7.000</b>   | <b>7.500</b>   |
| 414+41<br>4300         | Stroški službenih potovanj in dnevníc                           | 3.000          | 3.500          | 3.500          | 3.500          |
| 419400                 | Stroški izobraževanja                                           | 3.000          | 3.000          | 3.500          | 4.000          |
| <b>415</b>             | <b>Stroški storitev plačilnega prometa, zavarov. premij ...</b> | <b>4.500</b>   | <b>5.500</b>   | <b>5.510</b>   | <b>5.520</b>   |
| 41500+<br>1            | Stroški storitev plačilnega prometa, bančne storitve            | 300            | 320            | 330            | 340            |
| 415004                 | Zavarovalne premije                                             | 4.200          | 5.180          | 5.180          | 5.180          |
| 416000                 | Stroški intelektualnih storitev in osebnih stor.                | 12.000         | 12.000         | 13.000         | 13.000         |
| 416100<br>+101         | Stroški svetovalnih storitev                                    |                |                |                |                |
| 416000                 | Stroški zdravstvenih storitev                                   | 1.500          | 1.500          | 1.700          | 1.700          |
| 416200                 | Stroški odvetniških storitev                                    |                |                |                |                |
| 416300                 | Stroški drugih storitev                                         |                |                |                |                |
| <b>417</b>             | <b>Stroški sejmov, propagande, reklame in reprez.</b>           | <b>7.000</b>   | <b>7.700</b>   | <b>8.400</b>   | <b>9.100</b>   |
| 00+100-<br>104         | Stroški tržnega komuniciranja                                   | 6.000          | 6.500          | 7.000          | 7.500          |
| 417200                 | Stroški reprezentance                                           | 1.000          | 1.200          | 1.400          | 1.600          |
|                        | Stroški fizičnih oseb, ki ne opravljajo dejavnosti              | 2.000          | 3.000          | 4.000          | 5.000          |
| <b>419</b>             | <b>Stroški drugih storitev</b>                                  | <b>4.000</b>   | <b>4.000</b>   | <b>5.000</b>   | <b>5.000</b>   |
| 419001                 | Stroški PTT-storitev                                            | 2.000          | 2.000          | 2.500          | 2.500          |
|                        | Stroški blagovne znamke                                         | 2.000          | 2.000          | 2.500          | 2.500          |
| 419000                 | Stroški preostalih storitev                                     |                |                |                |                |