



University of Ljubljana

FACULTY OF
ECONOMICS

Ekonomika in vodenje projektov 2013/2014

Doc. dr. Mojca Marc
Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo





University of Ljubljana

FACULTY OF
ECONOMICS

Način dela



- Ponedeljek 9-12 in četrtek 13-15.
- Delo na konkretnem projektu, zaželeno je, da na predavanja/vaje prinesete vsaj en prenosni računalnik na skupino.
- Literatura:
 - Drnovšek, M. in Stritar, R. (2007). Priročnik za pripravo poslovnega načrta. UL EF (gradivo v digitalni obliki).
 - Dodatna gradiva po izboru predavateljice.



University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

Poslovni načrt

- Poslovni načrt je način preverjanja podjetniške ideje.
- Na sistematičen način preverimo, ali je ideja tržno, finančno in organizacijsko dovolj zrela, da jo lahko obravnavamo kot poslovno priložnost. Ali je smiselno ustanoviti podjetje?



 

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

Poslovni načrt

- Pri pisanju poslovnega načrta se je smiselno držati uveljavljene strukture, da pokrijemo vsa relevantna področja.
- Različni avtorji predlagajo bolj ali manj podobne strukture poslovnih načrtov. Primer strukture poslovnega načrta po Timmonsu (1990):

Timmons, J. A. (1990): New Venture Creation. Homewood: Irwin.

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

Struktura poslovnega načrta

1. Povzetek za vodstvo
2. Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve
3. Tržna raziskava in analiza
4. Ekonomika poslovanja podjetja
5. Načrt trženja
6. Načrt dizajna in razvoja
7. Proizvodni in storitveni načrt
8. Vodstvena skupina in kadri
9. Terminski načrt
10. Kritična tveganja in izzivi
11. Finančni načrt
12. Pridobivanje in upravljanje z viri
13. Preglednice in finančni izkazi
14. Dodatki

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

Struktura poslovnega načrta

- 1. Povzetek za vodstvo**
 - A. Kratek opis podjetja
 - B. Priložnost in strategija
 - C. Ciljni trgi in projekcije
 - D. Konkurenčne prednosti
 - E. Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve
 - F. Vodstvena ekipa in kadri
2. Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve
3. Tržna raziskava in analiza
4. Ekonomika poslovanja podjetja
5. Načrt trženja
6. Načrt dizajna in razvoja
7. Proizvodni in storitveni načrt
8. Vodstvena skupina in kadri
9. Terminski načrt
10. Kritična tveganja in izzivi
11. Finančni načrt
12. Pridobivanje in upravljanje z viri
13. Preglednice in finančni izkazi
14. Dodatki

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

Struktura poslovnega načrta

1. Povzetek za vodstvo
- 2. Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve**
3. Tržna raziskava in analiza
4. Ekonomika poslovanja podjetja
5. Načrt trženja
6. Načrt dizajna in razvoja
7. Proizvodni in storitveni načrt
8. Vodstvena skupina in kadri
9. Terminski načrt
10. Kritična tveganja in izzivi
11. Finančni načrt
12. Pridobivanje in upravljanje z viri
13. Preglednice in finančni izkazi
14. Dodatki

A. Panoga dejavnosti
B. Podjetje
C. Proizvodi oziroma storitve
D. Strategija vstopa in rasti

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

Struktura poslovnega načrta

1. Povzetek za vodstvo
2. Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve
- 3. Tržna raziskava in analiza**
4. Ekonomika poslovanja podjetja
5. Načrt trženja
6. Načrt dizajna in razvoja
7. Proizvodni in storitveni načrt
8. Vodstvena skupina in kadri
9. Terminski načrt
10. Kritična tveganja in izzivi
11. Finančni načrt
12. Pridobivanje in upravljanje z viri
13. Preglednice in finančni izkazi
14. Dodatki

A. Kupci
B. Obseg trga in trendi
C. Konkurenca
D. Sprotno ocenjevanje trga

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

Struktura poslovnega načrta

1. Povzetek za vodstvo
2. Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve
3. Tržna raziskava in analiza
- 4. Ekonomika poslovanja podjetja**
 - A. Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja
 - B. Analiza donosnosti
 - C. Fiksni, variabilni in polvariabilni stroški
 - D. Upravljanje z denarnim tokom podjetja
5. Načrt trženja
6. Načrt dizajna in razvoja
7. Proizvodni in storitveni načrt
8. Vodstvena skupina in kadri
9. Terminski načrt
10. Kritična tveganja in izzivi
11. Finančni načrt
12. Pridobivanje in upravljanje z viri
13. Preglednice in finančni izkazi
14. Dodatki

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

Struktura poslovnega načrta

1. Povzetek za vodstvo
2. Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve
3. Tržna raziskava in analiza
4. Ekonomika poslovanja podjetja
- 5. Načrt trženja**
 - A. Strategija vstopa na trg
 - B. Cenovna strategija
 - C. Tržno komuniciranje
 - D. Prodajne poti
 - E. Posebni poudarki v trženju storitev
6. Načrt dizajna in razvoja
7. Proizvodni in storitveni načrt
8. Vodstvena skupina in kadri
9. Terminski načrt
10. Kritična tveganja in izzivi
11. Finančni načrt
12. Pridobivanje in upravljanje z viri
13. Preglednice in finančni izkazi
14. Dodatki

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF ECONOMICS

Struktura poslovnega načrta

1. Povzetek za vodstvo
2. Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve
3. Tržna raziskava in analiza
4. Ekonomika poslovanja podjetja
5. Načrt trženja
- 6. Načrt dizajna in razvoja**
 - A. Status razvoja in prihodnje naloge
 - B. Izboljšave proizvoda in novi proizvodi
 - C. Sredstva namenjena razvoju
 - D. Industrijska lastnina
7. Proizvodni in storitveni načrt
8. Vodstvena skupina in kadri
9. Terminski načrt
10. Kritična tveganja in izzivi
11. Finančni načrt
12. Pridobivanje in upravljanje z viri
13. Preglednice in finančni izkazi
14. Dodatki

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF ECONOMICS

Struktura poslovnega načrta

1. Povzetek za vodstvo
2. Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve
3. Tržna raziskava in analiza
4. Ekonomika poslovanja podjetja
5. Načrt trženja
6. Načrt dizajna in razvoja
- 7. Proizvodni in storitveni načrt**
 - A. Geografska lokacija podjetja
 - B. Poslovni prostori
 - C. Operativni cikel
 - D. Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja
8. Vodstvena skupina in kadri
9. Terminski načrt
10. Kritična tveganja in izzivi
11. Finančni načrt
12. Pridobivanje in upravljanje z viri
13. Preglednice in finančni izkazi
14. Dodatki

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

Struktura poslovnega načrta

1. Povzetek za vodstvo
2. Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve
3. Tržna raziskava in analiza
4. Ekonomika poslovanja podjetja
5. Načrt trženja
6. Načrt dizajna in razvoja
7. Proizvodni in storitveni načrt
- 8. Vodstvena skupina in kadri**
9. Terminski načrt
10. Kritična tveganja in izzivi
11. Finančni načrt
12. Pridobivanje in upravljanje z viri
13. Preglednice in finančni izkazi
14. Dodatki

A. Organizacijska struktura
 B. Ključno vodstveno osebje
 C. Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju
 D. Upravni odbor
 E. Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve
 F. Profesionalni svetovalci in storitve

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

Struktura poslovnega načrta

1. Povzetek za vodstvo
2. Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve
3. Tržna raziskava in analiza
4. Ekonomika poslovanja podjetja
5. Načrt trženja
6. Načrt dizajna in razvoja
7. Proizvodni in storitveni načrt
8. Vodstvena skupina in kadri
- 9. Terminski načrt**
10. Kritična tveganja in izzivi
11. Finančni načrt
12. Pridobivanje in upravljanje z viri
13. Preglednice in finančni izkazi
14. Dodatki

A. Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu
 B. Grafična ponazoritev terminov

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

Struktura poslovnega načrta

1. Povzetek za vodstvo
2. Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve
3. Tržna raziskava in analiza
4. Ekonomika poslovanja podjetja
5. Načrt trženja
6. Načrt dizajna in razvoja
7. Proizvodni in storitveni načrt
8. Vodstvena skupina in kadri
9. Terminski načrt
- 10. Kritična tveganja in izzivi**
11. Finančni načrt
12. Pridobivanje in upravljanje z viri
13. Preglednice in finančni izkazi
14. Dodatki

A. Makro raven
B. Raven podjetja
C. Simulirana poslovna tveganja

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

Struktura poslovnega načrta

1. Povzetek za vodstvo
2. Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve
3. Tržna raziskava in analiza
4. Ekonomika poslovanja podjetja
5. Načrt trženja
6. Načrt dizajna in razvoja
7. Proizvodni in storitveni načrt
8. Vodstvena skupina in kadri
9. Terminski načrt
10. Kritična tveganja in izzivi
- 11. Finančni načrt**
12. Pridobivanje in upravljanje z viri
13. Preglednice in finančni izkazi
14. Dodatki

A. Predračun izkaza poslovnega izida
B. Predračun bilance uspeha
C. Predračun izkaza finančnih tokov
D. Davčni status
E. Kontrola stroškov
F. Kazalci uspešnosti poslovanja

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

Struktura poslovnega načrta

1. Povzetek za vodstvo
2. Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve
3. Tržna raziskava in analiza
4. Ekonomika poslovanja podjetja
5. Načrt trženja
6. Načrt dizajna in razvoja
7. Proizvodni in storitveni načrt
8. Vodstvena skupina in kadri
9. Terminski načrt
10. Kritična tveganja in izzivi
11. Finančni načrt
- 12. Pridobivanje in upravljanje z viri**
13. Preglednice in finančni izkazi
14. Dodatki

A. Zaželeno financiranje
B. Pridobivanje virov financiranja
C. Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

Poslovni načrt v okviru seminarske naloge pri predmetu



- Gre za poslovni načrt trženja novega proizvoda/ storitve (ne za ustanovitev novega podjetja)
- Relevantne vsebine poslovnega načrta:
 - Analiza trga
 - Ekonomika: Prihodki-->analiza trga, načrt trženja
 - Ekonomika: Stroški-->načrt proizvodnje
 - Ekonomika: točka preloma, dobiček, denarni tok, metode za ocenjevanje projektov
 - Analiza tveganj in občutljivosti

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

Poslovni načrt v okviru seminarske naloge pri predmetu

1. Povzetek za vodstvo
2. Analiza trga
3. Načrt trženja
4. Proizvodni načrt
5. Ekonomika poslovanja
6. Analiza občutljivosti
7. Preglednice in finančni izkazi
8. Dodatki



 

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

1. Povzetek za vodstvo

- Opis produkt in poslovne priložnosti
- Ciljni trg in segmenti
- Ekonomika
- Tveganja

Max. 2 strani.



University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

2. Analiza trga

- 2.1. Opredelitev potrebe, ki jo produkt zadovoljuje
- 2.2. Analiza kupcev
- 2.3. Analiza konkurence
- 2.4. Opis trga in trendov

Orodja, ki nam lahko pomagajo: SWOT analiza, Porterjeva analiza panoge, anketiranje kupcev in intervjuji, opazovanje, testiranje proizvodov.

Cilj: ugotoviti koliko lahko prodamo v naslednjih 5 letih.



University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

2. Analiza trga

- 2.1. Opredelitev potrebe, ki jo produkt zadovoljuje**
- 2.3. Analiza kupcev
- 2.4. Analiza konkurence
- 2.5. Opis trga in trendov

Identificirajte potrebo, ki je osnova za razvoj novega proizvoda in jo opišite z vidika potreb na trgu, trendov na trgu in novih tehnologij, ki so omogočile nastanek priložnosti

PRIMER:
Mamice želijo boljšo zaščito dojenčkove ritke pred pleničnim izpuščajem → "Pampers Premium with LotionCare"



University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

2. Analiza trga

2.1. Opredelitev potrebe, ki jo produkt zadovoljuje
2.2. Analiza kupcev
2.3. Analiza konkurence
2.4. Opis trga in trendov

Kdo so kupci, ki imajo to specifično potrebo? Identificirajte vse tržne segmente, vključno z vašim izbranim. Opredelite tipične kupce v izbranih segmentih. Opredelite velikost in trende izbranih segmentov.

PRIMERI:
„Ključni ciljni segment podjetja so moški stari med 25-30 let, ki so že končali fakulteto in imajo redne dohodke.“
„Ključni segment so starši z novorojenčki, stari med 25 in 40 let, visoko izobraženi, ki dajo prednost kakovosti pred ceno.“



University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

2. Analiza trga

2.1. Opredelitev potrebe, ki jo produkt zadovoljuje
2.2. Analiza kupcev
2.3. Analiza konkurence
2.4. Opis trga in trendov

Kdo so konkurenti, ki trenutno zadovoljujejo to potrebo na trgu? Kdo so konkurenti, ki nastopajo na vašem izbranem tržnem segmentu? Kakšne načrte imajo konkurenti?

PRIMERI:
„Ključni konkurent je podjetje X, ki s proizvodom Y najbolj pokriva potrebe ciljnega trga.“
„Proizvod konkurenta A je zahteven in drag za amatersko uporabo, proizvod konkurenta B pa je premajhen. Konkurent B namerava v kratkem vpeljati novo linijo proizvodov, namenjeno „zahtevnemu amaterju“.“

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

2. Analiza trga

2.1. Opredelitev potrebe, ki jo produkt zadovoljuje
2.2. Analiza kupcev
2.3. Analiza konkurence
2.4. Opis trga in trendov

Kaj pojimate kot vaš ciljni trg? Seštejte prihodke in dobičke ključnih konkurentov na vašem trgu za preteklih 5 let. Kakšne trende pričakujete v prihodnosti?

PRIMERI:
„Naš ciljni trg so mlade družine, ki se odločajo za gradnjo hiše. Ocenjujemo, da je velikost trga c. 25 mio € na leto. Tržni delež, ki ga lahko dosežemo v enem letu je 5%. Z agresivnim trženjem, ga lahko v naslednjih treh letih povečamo na 15%. Pričakujemo, da bodo vsi konkurenti povečali ponudbo pasivnih hiš, zato tržnega deleža ne bo mogoče povečevati brez večjih vlaganj v trženje. Pričakujemo, da bo trg v prihodnjih letih rasel po stopnji 2% na leto.“

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

AACSB
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

2. Analiza trga

2.1. Opredelitev potrebe, ki jo produkt zadovoljuje
2.2. Analiza kupcev
2.3. Analiza konkurence
2.4. Opis trga in trendov

Kaj pojimate kot vaš ciljni trg? Seštejte prihodke in dobičke ključnih konkurentov na vašem trgu za preteklih 5 let. Kakšne trende pričakujete v prihodnosti?

Leto	0	1	2	3	4	5
Trg	25 mio	25,5 mio	26,01 mio	26,53 mio	27,06 mio	27,60 mio
Tržni delež		5%	10%	15%	15%	15%
Prodaja		1,3 mio	2,6 mio	3,9 mio	4 mio	4,1 mio

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

AACSB
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

3. Načrt trženja

- 3.1. Izdelek
- 3.2. Cenovna strategija
- 3.3. Tržne poti
- 3.4. Tržno komuniciranje

Z načrtom trženja podjetje opiše kako bo doseglo načrtovano prodajo.

Cilj: projekcija prodanih količin in cen za proizvod za naslednjih 5 let; projekcija stroškov prodaje in oglaševanja.

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

AACSB
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

3. Načrt trženja

- 3.1. Izdelek**
- 3.2. Cenovna strategija
- 3.3. Tržne poti
- 3.4. Tržno komuniciranje

Opišite vaš izdelek in razložite kako se bo razlikoval od drugih. Opredelite stvari kot so dizajn, embalaža, uporabnost. Navedite rezultate testov pri kupcih.

PRIMERI:
 „Nāše Premium plenice bodo tanjše in bolj vpojne od ostalih plenīc na trgu.“
 “67% udeležencev testiranja je izdelek ocenilo kot ‘zelo dober’.
 „1000 songs in your pocket.“

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

AACSB
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

3. Načrt trženja

3.1. Izdelek
3.2. Cenovna strategija
3.3. Tržne poti
3.4. Tržno komuniciranje

Kakšna bo cenovna strategija vašega podjetja? Pri novem proizvodu želimo s ceno doseči naslednje: da kupci sprejmejo proizvod, da ohranimo tržni delež, ko bodo na trg vstopila konkurenčna podjetja in da dosežemo ciljni dobiček.

PRIMER:
„Ker gre za revolucionaren izdelek na trgu, bomo izbrali strategijo posnemanja smetane – prodajno ceno bomo v prvem letu postavili c. 30% nad ceno najbolj podobnega izdelka (€130). Pričakujemo, da bodo konkurenti sledili in bomo po 1. letu ceno spustili na €110.“

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

3. Načrt trženja

Cenovne strategije

Strategija posnemanja smetane: visoke začetne cene, ki omogočijo visok dobiček tudi pri majhnem obsegu prodaje. Uporabimo lahko ko: i) obstaja dovolj velik tržni segment kupcev, ki bodo po tej visoki ceni kupili proizvod in ii) malo ali nič konkurence.

Strategija penetracijskih cen: cene, ki so nižje od proizvodov konkurence. Omogočajo hiter prodor na trg, vendar morajo biti podprte z agresivnim tržnim komuniciranjem in vlaganjem v tržne poti, kar povečuje stroške. Uporabimo lahko v primerih ko je za kupce značilna velika cenovna elastičnost (t.j. na znižanje cene reagirajo s povečanjem nakupov), npr. izdelki vsakdanje rabe – šamponi, pralni praški.

Pomikanje po krivulji povpraševanja navzdol: na začetku visoke cene, kasneje cene zniža pod nivo konkurentov. Inovacije in razvoj tehnologije v podjetju znižujejo proizvodne stroške, kar omogoči znižanje cen. To je kratkoročna strategija, ki se uporablja na področju proizvodov visoke tehnologije (npr. osebni računalniki).

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF ECONOMICS

3. Načrt trženja

Genovne strategije: pristop ciljnih stroškov (Target Costing)

Tradicionalni pristop:

Specifikacija proizvoda
↓
Oblikovanje proizvoda
↓
Ocena stroškov
↓
Ciljni dobiček
↓
Cena

Ciljni stroški:

Specifikacija proizvoda
↓
Ciljna cena in obseg prodaje
↓
Ciljni dobiček
↓
Ciljni stroški
↓
Oblikovanje proizvoda

Ideja Target costing-a: zniževanje stroškov že v fazi načrtovanja in oblikovanja proizvoda, saj se takrat določi okrog 80% vseh kasnejših stroškov.

Ciljna cena – cena, ki so jo kupci pripravljene sprejeti.

Potrebno je timsko delo vseh oddelkov podjetja – od faze planiranja novega proizvoda do faze uvedbe tega proizvoda na trg.

EFMD EQUIS ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF ECONOMICS

3. Načrt trženja

Genovne strategije: pristop ciljnih stroškov (Target Costing)

Ciljna cena €750	-	Ciljni dobiček €200	=	Ciljni stroški = dovoljeni stroški €550
				Potrebno znižanje stroškov preko preoblikovanja proizvoda in re- inženiringa vrednosti €125
				Ocenjeni stroški €675

EFMD EQUIS ACCREDITED



University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

3. Načrt trženja

3.1. Izdelek
3.2. Cenovna strategija
3.3. Tržne poti
3.4. Tržno komuniciranje

Kje bodo kupci lahko kupili vaš izdelek?
Kakšna je vloga posrednikov? Kakšno maržo bo dobil vsak člen tržne poti?

PRIMERI:
„Nашe nove proizvode bodo prodajali obstoječi zastopniki na nacionalnih trgih, zato ne pričakujemo povečanja stroškov prodaje.“
„Novo linijo sesalnikov bodo prodajali prodajni agenti (direktna prodaja na domu), ki bodo plačani glede na prodajo - 200€ na prodano enoto.“



University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

3. Načrt trženja

3.1. Izdelek
3.2. Cenovna strategija
3.3. Tržne poti
3.4. Tržno komuniciranje

Kako bo podjetje komuniciralo s trgom?
Pripravite proračun komuniciranja in oglaševanja.

PRIMER:
„Naš novi izdelek bomo predstavili na sejmu XY, sledili bodo oglasi na TV in v 2 revijah. Z revijami bomo izvedli nagradno igro. Predviden proračun za oglaševanje:
Sejem..... 10,000€
Televizijski oglasi.....20,000€
Oglasi v revijah.....8,000€
Nagradna igra.....5,000€
Skupaj.....43,000€“

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

3. Načrt trženja

Tržno komuniciranje

Oglaševanje: oglasi v tisku, radijski oglasi, propagandni filmi na televiziji, poštne pošiljke, katalogi, brošure, publikacije in plakati.

Odnosi z javnostjo: reportaže in članki v množičnih medijih, sodelovanje v aktivnostih lokalne skupnosti, prispevki neprofitnim organizacijam, sponzorstvo, udeležba ali organizacija konferenc in okroglih miz.

Osebna prodaja: osebni stik med potencialnimi kupci in prodajnim osebjem, pomembna je pri prodaji izdelkov za reprodukcijo in investicijskih dobrinah, kjer je proces nakupnega odločanja daljši in odločitev sprejema več oseb.

Pospoševanje prodaje: nagradne igre, natečaji, vzorci, kuponi, določeni zavitki po posebni ceni, sejmi, demonstracije proizvodov, ugodnosti pri prodaji staro za novo in kuponi.

Neposredno in elektronsko trženje: direktna prodaja od proizvajalca do kupca, kataloško trženje, trženje po pošti, trženje prek televizije ali radia, akviziterstvo, trženje po telefonu, elektronsko trženje (B2C, B2B, B2E, C2C).

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

3. Načrt trženja

Rezultat tega poglavja so naslednji podatki/tabele:

Planirane cene in količine prodaje						
Leto	0	1	2	3	4	5
Cena		130€	110€	110€	110€	110€
Prodana količina (enote)		10.000	23.600	35.500	36.400	37.300
Prodana količina (€)		1,3 mio	2,6 mio	3,9 mio	4 mio	4,1 mio

Iz cenovne strategije

Iz analize trga

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF ECONOMICS

3. Načrt trženja

Leto	0	1	2	3	4	5
Stroški prodaje		0,6 mio	1,38 mio	2,075 mio	2,12 mio	2,165 mio
Variabilni na enoto ali % prodaje		50€	50€	50€	50€	50€
Skupaj variabilni stroški		0,5 mio	1,18 mio	1,775 mio	1,82 mio	1,865 mio
Fiksni stroški:		0,1 mio	0,2 mio	0,3 mio	0,3 mio	0,3 mio

Iz poglavja Tržne poti

Leto	0	1	2	3	4	5
Stroški oglaševanja		43.000	65.600	63.400	54.000	54.600
Fiksni stroški:		35.000	50.000	40.000	30.000	30.000
Sejmi		10.000	10.000	5.000	5.000	5.000
Tv oglasi		20.000	30.000	25.000	20.000	20.000
Nagrada igra		5.000	10.000	10.000	5.000	5.000
Variabilni na enoto ali % prodaje, npr. Oglasi revije 0,6%		0,6%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%
Skupaj variabilni (Oglasi revije)		8.000	15.600	23.400	24.000	24.600

Iz poglavja Tržno komuniciranje

EFMD EQUIS ACCREDITED AACSB ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF ECONOMICS

4. Načrt proizvodnje

- 4.1. Lokacija in poslovni prostori, oprema
- 4.2. Proizvodni proces
- 4.3. Kosovnica
- 4.4. Potrebe po zaposlenih
- 4.5. Zunanje storitve
- 4.6. Pravna vprašanja, potrebna dovoljenja

Cilj: projekcija potrebnih investicij v prostore in opremo, projekcija stroškov materiala, projekcija stroškov dela, projekcija stroškov zunanjih storitev in dovoljenj

EFMD EQUIS ACCREDITED AACSB ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

4. Načrt proizvodnje

- **4.1. Lokacija in poslovni prostori, oprema**
- 4.2. Proizvodni proces
- 4.3. Kosovnica
- 4.4. Potrebe po zaposlenih
- 4.5. Zunanje storitve
- 4.6. Pravna vprašanja, potrebna dovoljenja

Opišite geografsko lokacijo in razpoložljive zgradbe (proizvodni prostori, pisarniški prostori, skladišča, zemljišča) z opremo (posebna orodja, stroji ipd.) ter navedite ali so zadovoljive oziroma ali je potrebno nabaviti nove prostore in opremo. Navedite ali boste prostore in opremo vzeli v najem ali jih boste kupili (nove ali rabljene). Navedite stroške in roke teh aktivnosti. Navedite potrebo po prostorih in opremi v naslednjih petih letih tako, da boste dosegli kapaciteto predvideno s projekcijami prodaje.

PRIMER:
„Naš novi izdelek bomo proizvajali na obstoječi lokaciji podjetja. Potrebna bo začetna investicija v opremo v vrednosti 20,000€. V naslednjih petih letih bo potrebno razširiti poslovne prostore in proizvodne kapacitete. V tretjem letu trženja proizvoda bomo najeli prostore v vrednosti 7,000€ in kupili dodatno opremo v vrednosti 20,000€.“

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

AACSB
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

4. Načrt proizvodnje

- 4.1. Lokacija in poslovni prostori, oprema
- **4.2. Proizvodni proces**
- 4.3. Kosovnica
- 4.4. Potrebe po zaposlenih
- 4.5. Zunanje storitve
- 4.6. Pravna vprašanja, potrebna dovoljenja

Opišite proizvodni proces za nov proizvod in ga ponazorite z diagramom.

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

AACSB
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

4. Načrt proizvodnje

- 4.1. Lokacija in poslovni prostori, oprema
- 4.2. Proizvodni proces
- 4.3. Kosovnica**
- 4.4. Potrebe po zaposlenih
- 4.5. Zunanje storitve
- 4.6. Pravna vprašanja, potrebna dovoljenja

Sestavite kosovnico za vaš izdelek in opredelite stroške in čas izdelave.

PRIMER:

1,3m blaga.....	14€
1 zadrga.....	2€
1m podloge.....	8€
<u>Skupaj strošek materiala na enoto.....</u>	<u>24€</u>

Rezanje.....	30 minut
Šivanje.....	3 ure
Zaključevanje.....	30 minut
<u>Skupaj čas izdelave na enoto.....</u>	<u>4 ure</u>

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

AACSB
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

4. Načrt proizvodnje

- 4.1. Lokacija in poslovni prostori, oprema
- 4.2. Proizvodni proces
- 4.3. Kosovnica
- 4.4. Potrebe po zaposlenih**
- 4.5. Zunanje storitve
- 4.6. Pravna vprašanja, potrebna dovoljenja

Opredelite potrebe po zaposlenih in navedite neto in bruto bruto plače*, predvidene za posamezna delovna mesta.

PRIMER:

2 šivilji.....	2.505,52€
1 produktni vodja.....	2.148,09€
<u>Skupaj strošek dela.....</u>	<u>4.653,61€</u>

DM šivilja: neto plača 750€, bruto plača 1.078,86€, bruto bruto plača 1.252,76€
DM produktni vodja: neto plača 1.200€, bruto plača 1.850,21€, bruto bruto plača 2.148,09€

*Za preračun neto in bruto bruto plač lahko uporabite kalkulator na www.racunovodja.com ali pa grobo oceno bruto bruto plača = neto plača*2.

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

AACSB
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

4. Načrt proizvodnje

- 4.1. Lokacija in poslovni prostori, oprema
- 4.2. Proizvodni proces
- 4.3. Kosovnica
- 4.4. Potrebe po zaposlenih
- **4.5. Zunanje storitve**
- 4.6. Pravna vprašanja, potrebna dovoljenja

Navedite katere zunanje sodelavce in podjetja bo podjetje najemalo. Kaj bodo delali in kakšni bodo stroški?

PRIMER:
"Prostore bo za nas vzdrževalo podjetje AlfaAlfa. Sklenili bomo pavšalno pogodbo v vrednosti 15.000€ letno."

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

4. Načrt proizvodnje

- 4.1. Lokacija in poslovni prostori, oprema
- 4.2. Proizvodni proces
- 4.3. Kosovnica
- 4.4. Potrebe po zaposlenih
- 4.5. Zunanje storitve
- **4.6. Pravna vprašanja, potrebna dovoljenja**

Katera je ključna zakonodaja na vašem področju dela in kaj so ključna določila – ali vplivajo na stroške poslovanja? Ali so potrebna kakšna posebna dovoljenja.

PRIMER:
"Potrebujemo dovoljenje XY, predviden čas pridobitve je 6 mesecev, stroški povezani s pridobivanjem dovoljenja so 10.000€."

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

4. Načrt proizvodnje

Rezultat tega poglavja so naslednji podatki/tabele:

Strošek materiala

Leto	0	1	2	3	4	5
Proizvedena količina		10.000	23.600	35.500	36.400	37.300
Variabilni stroški materiala (€)		240.000	566.400	852.000	873.600	895.200
Skupaj strošek materiala/enoto (€)		24	24	24	24	24
Strošek materiala A/enoto (€)		14	14	14	14	14
Strošek materiala B/enoto (€)		2	2	2	2	2
Strošek materiala C/enoto (€)		8	8	8	8	8
Fiksni stroški materiala (€)		14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
Strošek pomožnega materiala D (€)		12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Strošek pomožnega materiala E (€)		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Skupaj stroški materiala (€)		254.000	580.400	866.000	887.600	909.200

Strošek dela

Leto	0	1	2	3	4	5
Fiksni stroški dela (€)		4.654	4.654	4.654	4.654	4.654
Število zaposlenih A		2	2	2	2	2
Povprečna bruto plača A (€)		1.253	1.253	1.253	1.253	1.253
Število zaposlenih B		1	1	1	1	1
Povprečna bruto plača B (€)		2.148	2.148	2.148	2.148	2.148

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

AACSB
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

4. Načrt proizvodnje

Rezultat tega poglavja so naslednji podatki/tabele:

Amortizacija

Amortizirljiva sredstva	Nabavna vrednost (€)	Doba koristnosti	Metoda	Amortizacijska stopnja
Oprema 1 (uporaba v 1. letu)	200.000	5 let	Linearna	20%
Patent (uporaba v 1. letu)	10.000	20 let	Linearna	5%
Oprema 2 (uporaba v 3. letu)	20.000	5 let	Linearna	20%

Strošek amortizacije

Leto	0	1	2	3	4	5
Fiksen strošek amortizacije (€)		40.500	40.500	44.500	44.500	44.500
Oprema 1		40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Patent		500	500	500	500	500
Oprema 2				4.000	4.000	4.000

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

AACSB
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF ECONOMICS

4. Načrt proizvodnje

Rezultat tega poglavja so naslednji podatki/tabele:

Leto	0	1	2	3	4	5
Fiksni stroški storitev (€)	150.000	265.000	362.000	345.000	345.000	345.000
Strošek najemnin (€)				7.000		
Strošek vzdrževanja prostorov (€)		15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Strošek oglaševanja (€)		35.000	50.000	40.000	30.000	30.000
Sejmi (€)		10.000	10.000	5.000	5.000	5.000
TV oglasi (€)		20.000	30.000	25.000	20.000	20.000
Nagradna igra (€)		5.000	10.000	10.000	5.000	5.000
Strošek prodaje (€)		100.000	200.000	300.000	300.000	300.000
Variabilni stroški storitev (€)	507.800	1.195.576	1.798.430	1.844.024	1.889.618	1.889.618
Strošek oglaševanja (% prodaje)		0.6%	0.6%	0.6%	0.6%	0.6%
Variabilni stroški oglaševanja (€)		7.800	15.576	23.430	24.024	24.618
Strošek prodaje (na enoto)		50	50	50	50	50
Variabilni stroški prodaje (€)		500.000	1.180.000	1.775.000	1.820.000	1.865.000
Skupaj stroški storitev (€)	657.800	1.460.576	2.160.430	2.189.024	2.234.618	2.234.618

EFMD EQUIS ACCREDITED AACSB ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF ECONOMICS

5. Ekonomika poslovanja

- 5.1. Prodaja (prihodki) in predpostavke za izračun
- 5.2. Variabilni stroški
- 5.3. Fiksni stroški
- 5.4. Točka preloma
- 5.5. Dobiček
- 5.6. Investicija v osnovna in obratna sredstva ter viri financiranja
- 5.7. Prosti denarni tok projekta
- 5.8. Ocena ekonomske upravičenosti

Cilj: ocena točke preloma, dobička, denarnega toka in ekonomske upravičenosti projekta.

EFMD EQUIS ACCREDITED AACSB ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

5. Ekonomika poslovanja

- **5.1. Prodaja (prihodki) in predpostavke za izračun**
- Opišite predpostavke za projekcijo prodaje (prihodkov). Predpostavke temeljijo na prejšnjih poglavjih poslovnega načrta (analiza trga, načrt trženja).
- PRIMER: "Velikost ciljnega trga je 25 mio €, predpostavljamo, da bo rasel po 2% letno, v prvem letu dosežemo 5% tržni delež, v tretjem letu dosežemo 15% tržni delež in ga ohranjamo do konca 5. leta. Cena je prvo leto 130€, nato 110€."
- Običajno za prvo leto pripravimo mesečno projekcijo, za ostala pa letno.
- Excelova datoteka

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

5. Ekonomika poslovanja

- **5.1. Prodaja (prihodki) in predpostavke za izračun**

Projekcija prihodkov

Leto	0	1	2	3	4	5
Velikost celotnega trga (€)	25.000.000	25.500.000	26.010.000	26.530.200	27.060.804	27.602.020
Tržni delež		5%	10%	15%	15%	15%
Prodaja (€)		1.275.000	2.601.000	3.979.530	4.059.121	4.140.303
Leto	0	1	2	3	4	5
Prodana količina		10.000	23.600	35.500	36.400	37.300
Prodajna cena (€)		130	110	110	110	110
Prihodki od prodaje (€)		1.300.000	2.596.000	3.905.000	4.004.000	4.103.000

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

5. Ekonomika poslovanja

- **5.2. Variabilni stroški**

Navedite kateri stroški so variabilni, kako ste jih ocenili, koliko znašajo variabilni stroški na enoto in v deležu od prihodkov od prodaje.

PRIMER: „Variabilni stroški so :

- variabilni stroški prodaje.....50€ na proizvod
- strošek materiala.....24€ na proizvod
- variabilen strošek oglaševanja.....0,6% letne prodaje

Najpomembnejši variabilni stroški so variabilni stroški prodaje, kjer smo predpostavili plačevanje prodajalcev 50€ na prodan proizvod. Sledijo stroški materiala, med katerimi je največji strošek materiala A, ki znaša 14€/enoto. Stroške materiala smo ocenili na podlagi informacij pri potencialnih dobaviteljih. Variabilen je tudi del stroškov oglaševanja. Predpostavili smo, da bomo vsako leto namenili 0,6% letne prodaje oglaševanju.“

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

AACSB
ACCREDITED

- Excelova datoteka

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

5. Ekonomika poslovanja

- **5.2. Variabilni stroški**

Variabilni stroški

Leto	0	1	2	3	4	5
Variabilni stroški oglaševanja (€)		7.800	15.576	23.430	24.024	24.618
Variabilni stroški prodaje (€)		500.000	1.180.000	1.775.000	1.820.000	1.865.000
Variabilni stroški materiala (€)		240.000	566.400	852.000	873.600	895.200
Skupaj variabilni stroški (€)		747.800	1.761.976	2.650.430	2.717.624	2.784.818
Delež VC v prihodkih od prodaje (%)		58%	68%	68%	68%	68%
VC na enoto (€)		75	75	75	75	75

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

AACSB
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

5. Ekonomika poslovanja

- **5.3. Fiksni stroški**
Navedite kateri stroški so fiksni in koliko znašajo.

PRIMER: „Fiksni stroški so stroški dela, pomožnega materiala, amortizacije in različnih storitev (najemnina, vzdrževanje, oglaševanje, prodaja). Največji fiksni strošek je fiksni strošek prodaje (izobraževanje prodajalcev). Ocenili smo ga na podlagi stroškov izobraževanja prodajalcev za nove proizvode iz preteklosti.“

- Excelova datoteka.

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

AACSB
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

5. Ekonomika poslovanja

- **5.3. Fiksni stroški**

Fiksni stroški							
Leto	0	1	2	3	4	5	
Fiksni stroški materiala (€)		14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
Fiksni strošek dela (€)		4.654	4.654	4.654	4.654	4.654	4.654
Fiksni strošek najemnine (€)		0	0	7.000	0	0	0
Fiksni strošek vzdrževanja (€)		15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Fiksni strošek prodaje (€)		100.000	200.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Fiksni strošek oglaševanja (€)		35.000	50.000	40.000	30.000	30.000	30.000
Fiksni strošek amortizacije (€)		40.500	40.500	44.500	44.500	44.500	44.500
Skupaj fiksni stroški (€)		209.154	324.154	425.154	408.154	408.154	

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

AACSB
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

5. Ekonomika poslovanja

- **5.4. Točka preloma**
Izračunajte točko preloma. Kakšno količino prodaje potrebujete, da boste to dosegli, koliko kupcev potrebujete – s kakšno količino porabe in v kakšnem času? Prikažite točko preloma grafično.

PRIMER: „Točko preloma dosežemo pri prodani količini 3.788 proizvodov oziroma pri prodaji v vrednosti 492.394 €. Pri predpostavki, da v povprečju kupec kupi dva proizvoda letno, to pomeni 1.894 kupcev.,

- Excelova datoteka

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

AACSB
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

5. Ekonomika poslovanja

- **5.4. Točka preloma**

The graph plots Revenue (P=130€) on the y-axis against the Number of products sold (Število prodanih proizvodov) on the x-axis. The revenue line is a straight line starting from the origin (0,0) and passing through (7, 910). The cost line is a straight line starting from a fixed cost of 200€ at zero sales and increasing linearly. The two lines intersect at the break-even point, which is approximately at 3.788 units sold, corresponding to a revenue of 492.394€.

Število prodanih proizvodov	Prilohki (P=130€)	Stroški
0	0	200
1	130	250
2	260	300
3	390	350
3.788	492.394	492.394
4	520	400
5	650	450
6	780	500
7	910	550

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

AACSB
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF ECONOMICS

5. Ekonomika poslovanja

- **5.5. Dobiček**
Izračunajte prispevek za kritje fiksnih stroškov, ki ga dosežete z vsako prodano enoto. Izračunajte (prikažite) projekcije letnih dobičkov.

PRIMER: „Projekcije kažejo, da bo proizvod prinesel dobiček že v prvem letu trženja, in sicer 343.000€. V naslednjih letih bo dobiček naraščal. Prispevek za kritje na enoto proizvoda znaša v prvem letu 55€, v naslednjih pa zaradi nižje prodajne cene €35.“

- Excelova datoteka

EFMD EQUIS ACCREDITED AACSB ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF ECONOMICS

5. Ekonomika poslovanja

- **5.5. Dobiček**

Leto	0	1	2	3	4	5
Prihodki od prodaje		1.300.000	2.596.000	3.905.000	4.004.000	4.103.000
- Variabilni stroški		747.800	1.761.976	2.650.430	2.717.624	2.784.818
= Prispevek za kritje		552.200	834.024	1.254.570	1.286.376	1.318.182
- Fiksni stroški		209.154	324.154	425.154	408.154	408.154
= Dobiček pred davki		343.046	509.870	829.416	878.222	910.028

EFMD EQUIS ACCREDITED AACSB ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF ECONOMICS

5. Ekonomika poslovanja

- 5.5. Dobiček

Dobiček pred davki

Leto	Dobiček pred davki (€)
1	350
2	500
3	820
4	880
5	920

EFMD EQUIS ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF ECONOMICS

5. Ekonomika poslovanja

- 5.6. Investicija v osnovna in obratna sredstva ter viri financiranja

Navedite seznam opreme, zgradb in neopredmetenih sredstev z nabavno vrednostjo in amortizacijskimi stopnjami. Navedite količino denarja, ki jo potrebujete za začetna obratna sredstva (obratni kapital) in potrebna povečanja obratnih sredstev v naslednjih letih. Navedite vire financiranja investicije.

PRIMER: „Investicija v osnovna sredstva v letu 0 obsega nakup opreme 1 in patenta, ki ju bomo začeli uporabljati v letu 1. V 2. letu bomo kupili še opremo 2, ki jo bomo začeli uporabljati v letu 3. Vsa osnovna opredmetena in neopredmetena sredstva bomo amortizirali po linearni metodi. Seznam opredmetenih in neopredmetenih sredstev:“

Amortizirljiva sredstva	Nabavna vrednost (€)	Doba koristnosti	Metoda	Amortizacijska stopnja
Oprema 1 (uporaba v 1. letu)	200.000	5 let	Linearna	20%
Patent (uporaba v 1. letu)	10.000	20 let	Linearna	5%
Oprema 2 (uporaba v 3. letu)	20.000	5 let	Linearna	20%

EFMD EQUIS ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

5. Ekonomika poslovanja


- **5.6. Investicija v osnovna in obratna sredstva ter viri financiranja**

PRIMER: „Investicijo v obratna sredstva smo ocenili na podlagi naslednjih predpostavk:

Povprečen plačilni rok kupcev.....30 dni
 Povprečen obrat zalog.....10 dni
 - Povprečen plačilni rok dobaviteljem15 dni
 = povprečno število dni vezave obratnih sredstev.....25 dni

Začetna investicija v obratna sredstva tako znaša 89.041€, kar predstavlja 6,85% prihodkov od prodaje. V naslednjih letih predpostavljamo enako učinkovitost obračanja obratnih sredstev.“

PRIMER: „Višina začetne investicije znaša skupaj skoraj 300.000€. Za financiranje investicije bomo najeli dolgoročni kredit v višini 100.000€ (predpostavljamo 7% obrestno mero), preostalih 200.000€ bi financirali z lastnimi sredstvi podjetja (predpostavljamo 12% zahtevan donos). V naslednjih letih predvidevamo financiranje z lastnimi sredstvi.“




University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

5. Ekonomika poslovanja

- **5.6. Investicija v osnovna in obratna sredstva ter viri financiranja**

Investicija	0	1	2	3	4	5
Leto	0	1	2	3	4	5
Osnovna sredstva (€)	200.000	0	20.000	0	0	0
Oprema 1 (€)	200.000					
Oprema 2 (€)			20.000			
Neopredmetena sredstva (€)	10.000	0	0	0	0	0
Patent (€)	10.000					
Obratna sredstva (€)	89.041	88.767	89.658	6.781	6.781	0
Skupaj	299.041	88.767	109.658	6.781	6.781	0
Vir financiranja investicij						
Leto	0	1	2	3	4	5
Lastna sredstva (€)	199.041	88.767	109.658	6.781	6.781	
Dolžniški viri (€)	100.000					
Skupaj (€)	299.041	88.767	109.658	6.781	6.781	0



University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

5. Ekonomika poslovanja

- **5.7. Prosti denarni tok projekta**

Prikažite letne projekcije prostega denarnega toka projekta.

- Excelova datoteka

Projekcija prostega denarnega toka projekta

Leto	0	1	2	3	4	5
I. Denarni tok iz poslovanja	0	314.937	448.396	708.033	747.078	772.523
Neto dobiček iz poslovanja		274.437	407.896	663.533	702.578	728.023
Amortizacija		40.500	40.500	44.500	44.500	44.500
II. Denarni tok iz investiranja	-299.041	-88.767	-109.658	-6.781	-6.781	0
Investicija v osnovna sredstva	-200.000		-20.000			
Investicija v neopredmetena sredstva	-10.000					
Investicija v povečanje obratnega kapitala	-89.041	-88.767	-89.658	-6.781	-6.781	0
III. Denarni tok iz ostanka vrednosti projekta	0	0	0	0	0	281.027
Sprostitev neto obratnih sredstev						281.027
Prodaja osnovnih sredstev						
Neto prosti denarni tok	-299.041	226.170	338.739	701.252	740.297	1.053.550

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

5. Ekonomika poslovanja

- **5.8. Ocena ekonomske upravičenosti**

Analizirajte donosnost novega proizvoda s pomočjo metod za ocenjevanje ekonomske upravičenosti projektov (doba povračila, neto sedanja vrednost, notranja stopnja donosa).

PRIMER: "Trženje novega proizvoda je ekonomsko upravičeno. Investicija se povrne čez 1 leto in 2,5 meseca (t.j. v drugem letu trženja proizvoda). Neto sedanja vrednost je pozitivna in znaša 1,8 mio €. Notranja stopnja donosa je 117%, kar je visoko nad relevantno diskontno stopnjo 11%."

Metode temeljijo na projekciji prostega denarnega toka. Kvaliteta ocene projekta je zato odvisna predvsem od kvalitete projekcije denarnega toka – kako realne so predpostavke na katerih temelji projekcija.

- Excelova datoteka

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

6. Analiza občutljivosti

6.1. Kritična tveganja in problemi
-Tveganja na makro ravni
-Tveganja na ravni podjetja

6.2. Analiza občutljivosti dobička

Ugotoviti je potrebno naslednje:

- Kakšna so možna tveganja in izzivi?
- Kolikšna je verjetnost, da pride do njih?
- Kaj lahko podjetje stori, da bi zmanjšalo učinke tveganj?

Tveganja na katera sami ne morete vplivati (izhajajo iz panoge, države, okolja):

- Panoge: spremenjene konkurenčne razmere, vstopne ovire, težave s sindikati v panogi, sezonska nihanja, zasičenost panoge.
- Države: spreminjanje predpisov in zakonodaje ter tehničnih standardov, politični nemiri, v državi ni družbenega in socialnega konsenza.
- Okolja: splošna gospodarska in politična gibanja in padec kupne moči.

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

AACSB
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

6. Analiza občutljivosti

6.1. Kritična tveganja in problemi
-Tveganja na makro ravni
-Tveganja na ravni podjetja

6.2. Analiza občutljivosti dobička

Ugotoviti je potrebno naslednje:

- Kakšna so možna tveganja in izzivi?
- Kolikšna je verjetnost, da pride do njih?
- Kaj lahko podjetje stori, da bi zmanjšalo učinke tveganj?

Tveganja na katera lahko bolj aktivno vplivate (izhajajo iz podjetja, neposrednega poslovnega okolja):

- Podjetja: problemi s fluktuacijo zaposlenih, odhod ključnih delavcev, problemi z nerednimi dobavitelji, tehnični problemi, kraje znotraj podjetja.
- Okolje: vstop novih konkurentov, zaostritev razmer na nabavnih trgih, kupci nezadostno informirani o podjetju.

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

AACSB
ACCREDITED

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

6. Analiza občutljivosti



6.1. Kritična tveganja in problemi

- Tveganja na makro ravni
- Tveganja na ravni podjetja

6.2. Analiza občutljivosti dobička

PRIMER:
"Možna tveganja in reakcije nanje so naslednja:

1. *Zniževanje cen s strani konkurenčnih podjetij. Možni ukrepi: znižamo cene ob hkratnem znižanju stroškov poslovanja ali ohranimo cene in razširimo ponudbo proizvodov.*
2. *Neredno plačevanje velikih kupcev. Možni ukrep: zmanjšamo tveganje z zaračunanjem zamudnih obresti.*
3. *..."*

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

6. Analiza občutljivosti

6.1. Kritična tveganja in problemi

- Tveganja na makro ravni
- Tveganja na ravni podjetja



6.2. Analiza občutljivosti dobička

Izberite in preverite občutljivost dobička na spremembo par ključnih spremenljivk (za npr. 5%, 10% in 50%):

- prodana količina,
- prodajna cena,
- stroški materiala,
- stroški dela,
- ostali ključni stroški,
- velikost naložb v osnovna opredmetena in neopredmetena sredstva,
- cene virov financiranja,
- davčna stopnja

Pri tem upoštevajte kritična tveganja iz prejšnje točke, jih kvantitativno ovrednotite in vključite v izračun simulacij.

- Excelova datoteka

University of Ljubljana
FACULTY OF
ECONOMICS

6. Analiza občutljivosti

6.1. Kritična tveganja in problemi

- Tveganja na makro ravni
- Tveganja na ravni podjetja

6.2. Analiza občutljivosti dobička

PRIMER:

"1. Ključno tveganje povezano s prodajo proizvoda je znižanje cene konkurentov pod 100€ na katero bomo odgovorili z znižanjem cene. Pripravili smo analizo dveh scenarijev: 1) ceno znižamo na 100€ in 2) ceno znižamo na 80€. V obeh primerih je trženje novega proizvoda še vedno ekonomsko upravičeno.

Ad1) Dobički v vseh letih, doba povračila 2 leti in 3 mesece, NPV pozitivna 0,98mio €, IRR 67%.

Ad2) Dobički v vseh letih, doba povračila 2 leti in 10 mesecev, NPV pozitivna 0,6 mio €, IRR 49%.

2. Zvišanje cen materiala A za 20%...

3. Zamujanje plačilnih rokov dobaviteljev za več kot 60 dni... "

