

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

POSLOVNI NAČRT VPELJAVE SOLARNEGA
SISTEMA KOT NADGRADNJA OSNOVNE
DEJAVNOSTI KMETIJE

BERNARD ŽGAVEC

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

POSLOVNI NAČRT VPELJAVE SOLARNEGA
SISTEMA KOT NADGRADNJA OSNOVNE
DEJAVNOSTI KMETIJE

Bernard Žgavec

Koper, 2010

Mentor: doc. dr. Mitja Ruzzier

POVZETEK

Naloga obravnava ekonomske posledice pri nadgradnji osnovne dejavnosti kmetije, reja perutnine s solarnim sistemom. Produkt solarnega sistema je električna energija, proizvedena iz obnovljivih virov energije, ki jo lahko tržimo ali koristimo za delovanje farme. Predstavljeno delo skozi poslovni načrt dokazuje, da je zamišljeni projekt tehnološko, ekonomsko in ekološko upravičen. Študija ugotavlja, da je glede na finančne in materialne zmožnosti lastnika kmetije projekt izvedljiv kljub trenutni svetovni gospodarski krizi in omogoča varne in donosne naložbe. Za realizacijo projekta se registrira enoosebna družba z omejeno odgovornostjo.

Ključne besede: solarni sistem, električna energija, poslovni načrt, obnovljivi energetski viri, kmetija, fotovoltaika

SUMMARY

Our work considers the economic consequences that occur due to the substantive production of a farm dealing with poultry fostering by implementing the solar system. The solar system provides the electrical energy using the renewable resources. The energy can be used on the farm or it can be offered on the market. Based on the business plan we can demonstrate that the designed project is justified technologically, economically and ecologically. Our study established that the project is feasible regarding the financial and material abilities of the farm owner despite the current global economic crisis. The project allows safe and profitable investment. For the project realisation personal company with limited liability should be constituted.

Key words: solar system, business plan, electrical energy, renewable energy resources, farm, photovoltaic

UDK: 658:005.51(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Kmetijstvo kot gospodarska panoga	5
2.1	Opis kmetijske dejavnosti	6
2.2	Posebnosti kmetijstva	6
2.3	Nevarnosti kmetijstva	6
2.4	Potreba po diferenciaciji in poaktivnost	7
2.5	Podpora lokalnega okolja	7
3	Podjetništvo	9
3.1	Značilnosti podjetništva in podjetnikov	9
3.2	Podjetništvo kot dodaten vir zaslužka	9
3.3	Podjetništvo v kmetijstvu	10
3.4	Poslovni načrt kot pripomoček za načrtovanje novih poslovnih (dopolnilnih) dejavnosti	10
4	Primer kmetije Štrancar	13
4.1	Opis kmetije, njihove osnovne dejavnosti	13
4.2	Dopolnilna dejavnost in njena SWOT analiza	14
5	Vpeljava solarnega sistema	17
5.1	Opis projekta	17
5.2	Tržna analiza	18
5.2.1	Zakonodaja in politike, ki vplivajo na trženje	20
5.2.2	Posebnosti trga	20
5.2.3	Analiza konkurence	20
5.3	Načrt trženja	21
5.3.1	Cenovna strategija	21
5.3.2	Distribucijska strategija	21
5.3.3	Načrtovana prodaja	22
5.3.4	Strateške povezave	22
5.4	Osebjje	22
5.5	Finančni načrt	22
5.5.1	Predpostavke	23
5.5.2	Ključni finančni kazalci	23

5.5.3	Izkaz uspeha.....	24
5.5.4	Načrt denarnega toka	25
5.5.5	Analiza bilance stanje	25
5.5.6	Analiza točke preloma	26
5.5.7	Analiza tveganja.....	27
5.6	Terminski načrt.....	27
5.6.1	Operativni načrt izvedbe projekta	28
5.6.2	Ocena obsega projekta in investicije.....	28
5.7	Kritična tveganja in morebitne težave.....	29
6	Sklep.....	31
	Literatura	33
	Viri	34
	Priloga.....	35

PONAZORILA

Slika 5.1	Shema sončne elektrarne	17
Slika 5.2	Karta regij v Sloveniji	19
Slika 5.4	Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu 2010.....	28
Tabela 4.1	Gostota moči sončnega sevanja pri različnih vremenskih razmerah.....	18
Tabela 4.2	Deset korakov za disciplinirano trženjsko načrtovanje	21
Tabela 4.3	Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu 2010.....	28

KRAJŠAVE

EU	Evropska unija
EUR	evropska denarna enota
PV	fotovoltaika
OPET	Organisation for the Promotion of Energy Technologies
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development)
ZDA	Združene države Amerike
RS	Republika Slovenija
BDP	bruto domači proizvod
BDV	bruto domača vrednost
ZK	Zakon o kmetijstvu
TDM	travno-deteljna mešanica
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

1 UVOD

V projektni nalogi bom predstavil trenutno stanje na kmetiji in opravil študijo izvedljivosti projekta solarnega sistema kot dopolnilna dejavnost kmetije. Za predstavitev ekonomskega stanja na kmetiji sem se odločil zaradi celovitosti in obenem specifičnosti kmetijstva, saj je vezano na geografske in druge značilnosti pokrajine. V nalogi bom opisal problematiko malih in srednje velikih kmetij ter pripravil poslovni načrt, na podlagi katerega bi lahko izboljšali obstoječe poslovanje na kmetiji Štrancar.

Proizvodnost dela v kmetijstvu je v primerjavi z drugimi dejavnostmi, ki dopolnjujejo kmetijski dohodek, bistveno nižja. Zato so dopolnilne dejavnosti na kmetijah ključnega pomena za obstoj oz. razvoj kmetije. Ustvarjeni dohodek na enoto zaposlitve je v dopolnilni dejavnosti precej višji kot v kmetijstvu in lahko celo presega dohodek, pridobljen z zaposlitvijo izven kmetije. Kombiniranje različnih dohodkovnih virov zagotavlja pomembno strategijo preživetja tistim kmetijam, ki jim velikost ne omogoča doseganja ustrezne dohodkovne ravni (Oblak, Juvančič in Erjavec 2003, 274).

Analiza ekonomskega stanja kmetije bo obravnavala predvsem:

- dopolnilne dejavnosti na kmetiji, za katere Gasson (1988 v Erhart 2004, 10) predlaga, da bi bilo treba pojem »dopolnilne dejavnosti« nadomestiti s pojmom »alternativne dejavnosti«, kamor bi uvrstili vse dejavnosti, ki povečujejo dohodek kmečkega gospodinjstva ne glede na povezavo s kmetijstvom;
- poslovni načrt investicije v solarni sistem za prodajo električne energije oz. za potrebe piščančje farme, ki bi lahko kot dolgoročna dejavnost pripomogla k ohranitvi tržnega deleža reje piščancev in k povečevanju prihodkov.

Osnovna temeljna teza projekta je, da z investicijo v solarni sistem za potrebe električne energije zmanjšamo tveganje in odvisnost od obstoječih virov energije. Solarni sistem bo znižal stroške kmetije.

Cilje bom dosegel tako, da bom skoncentriral razpoložljivo slovensko strokovno literaturo in manj tuje. Uporabil bom znanje in izkušnje, ki sem jih pridobil v službi na Biotehniški šoli Šempeter.

Poslovni načrt je pisni dokument, ki ga podjetnik pripravi z opisom vseh pomembnih zunanjih in notranjih elementov, vpletenih v začetek novega posla. To bo omogočilo, da načrt ne bo zgolj notranji dokument, ki bo poudarjal le tehnične prednosti proizvoda ali tržne prednosti storitve, ne da bi upošteval izvedljivost doseganja tržnih ciljev in dolgoročnih finančnih napovedi. Ko podjetnik predstavlja poslovni načrt drugim, se pogosto sooča s tveganjem, da mu bo kakšen zunanji bralec ukradel zamisel. A večino zunanjih svetovalcev in možnih vlagateljev zavezuje etično načelo, zato podjetnika iskanje nasvetov od zunaj ne bi smelo preplašiti (povzeto po Antončič idr. 2002). Eno izmed najbolj pomembnih poglavij načrta in težav malih in srednje velikih

podjetij je prav financiranje. Zato si podjetnik nesporno mora na začetku zastaviti naslednja vprašanja:

1. Ali v resnici potrebujem bančni kredit?
2. Koliko denarja potrebujem?
3. Kdaj potrebujem kredit?

Da bi lahko podjetnik odgovoril na ta vprašanja, mora dobro poznati svojo poslovno idejo, trg in tudi finančno stanje, ki v podjetju nastaja z uresničevanjem poslovne ideje. To pa lahko razišče v okviru poslovnega načrta.

Kmetije so večinoma družinsko vodene in imajo vse značilnosti malih družinskih podjetij. V ZDA je od dobrih 15 milijonov podjetij okrog 14 milijonov družinskih podjetij, ki ustvarijo okrog 50 odstotkov družbenega bruto proizvoda in zaposlujejo okrog polovico zasebnega sektorja (Kuratko in Hodgets 1992). Kljub številnim težavam, s katerimi se srečujejo, družinska podjetja v povprečju bolje uspevajo. Trenutno za Slovenijo še ni podatkov o številu družinskih podjetij, ocenjujemo pa, da (vsaj glede na relativno število, po njihovi moči pa še znatno manj) statistika ne bo bistveno drugačna kot v ZDA. Nedvomno predstavlja družinskim podjetjem največji izziv nasledstvo. Največkrat povzroča največje težave prav lastnik/manager, ki želi predati podjetje svojim potomcem. Tipično za lastnika/managerja je, da vidi samega sebe kot (Rebernik 1997, 68):

- edinega, ki se res zanima za rast in ohranitev vrednosti podjetja,
- najboljšega delavca, ki ga ima podjetje,
- osebo, ki se stara, a še hoče uživati sadove svojega dela, in
- vrhovnega šefa (odločevalec, načrtovalec, izvrševalec).

Namen naloge je prikazati trenutno stanje na kmetiji ter možnosti razvoja, pri čemer bom uporabil ustrezno dostopno literaturo ter analiziral konkretno stanje, nastalo po tranzicijskem obdobju države in po vključitvi Slovenije v Evropsko unijo. Zavedam se, da lahko o uspešni kmetiji govorimo le takrat, ko sta dolgoročno zadovoljni obe strani – proizvajalec in odjemalec. Zato je potrebno zniževanje stroškov kmetije ob ohranitvi oz. izboljšanju kakovosti proizvodov. Na osnovi izdelanega poslovnega načrta ponujam obravnavani kmetiji alternativo, da dolgoročno zniža stroške vzreje piščancev in si s tem omogoči konkurenčnost na trgu ob enaki ali boljši kakovosti proizvoda.

Glede na namen bom v nalogi zasledoval naslednje cilje:

- opisal bom stanje in analiziral možnosti razvoja kmetije,
- predstavil bom veljavno zakonodajo, ki uravnava obravnavano področje,
- predlagal bom razrešitev osnovnega ekonomskega problema, s katerim se srečujejo kmetije, in sicer, kako neomejene potrebo oz. želje čim bolj učinkovito zadovoljiti z omejenimi proizvodnimi dejavniki in dobrinami.

Na podlagi poslovnega načrta bom izdelal ekonomsko oceno in določil tveganja pri konkretni investiciji, kar je tudi končni cilj zaključne projektne naloge. Po temeljiti študiji literature in virov, ki zajemajo obravnavano področje, bom podatke podkrepil še z lastnim strokovnim znanjem, saj že vrsto let spremljam razvoj določenih kmetij. V praktičnem, analitičnem delu bom kot primarni vir podatkov uporabil poglobljeni intervju ter lastne izkušnje s tega področja. Za izdelavo teoretičnega dela bom uporabil sekundarne vire podatkov: literaturo s področja podjetništva in dopolnilnih dejavnosti na kmetijah ter druga gradiva s strokovno-tehničnega področja.

Tako bom pri izdelavi naloge uporabil naslednje metode:

- metodo sinteze (podobne sisteme že vzpostavljajo, zato bo ta model podoben),
- metodo deskripcije in primerjavo pri makroekonomskih in mikroekonomskih vidikih projekta, zakonodaji in nacionalni politiki.

V uvodu predstavljam obravnavani problem, teoretična izhodišča, temeljno tezo naloge, metode dela ter predpostavke in omejitve pri proučevanju primeru. Predpostavka, ki se pojavljala v prvem delu naloge, je prikaz trenutnega realnega stanja kmetije, upoštevajoč recesijo in dejavnike, ki lahko kakor koli vplivajo na razvoj kmetije in so v danem trenutku zaznavni. V drugem poglavju opisujem elemente kmetijske dejavnosti, posebnosti in nevarnosti kmetijstva ter podporo lokalnega okolja. V tretjem poglavju povzemam teoretične osnove s področja podjetništva in podjetništva na kmetijah. Predstavim načrt kot pripomoček za načrtovanje novih poslovnih (dopolnilnih) dejavnosti. V četrtem poglavju opisujem kmetijo Štrancar. Predstavljam elemente tržnega analiziranja, relevantno zakonodajo in politiko tako v kmetijstvu kot v podjetijstvu. Opisal bom načrt trženja z distribucijsko in cenovno strategijo, opisal problematiko kadrovanja ter razčlenil finančni in terminski načrt. V zaključnem delu bom opisal kritična tveganja in predvidene težave.

Omejitve pri analitičnem pregledu stanja v kmetijstvu niso velike, saj je strokovne literature in virov čedalje več. Omejitve pa lahko nastopijo pri pripravi dela naloge, ki temelji na podatkih določene kmetije, saj je tudi zanje značilna poslovna tajnost. Pomembno vlogo imajo tudi spremembe na trgu, ki določeno investicijo zelo hitro spreobrnejo, zato so potrebni drugačni pristopi, saj gre za investicijski cikel, pri katerem pričakujemo povrnitev sredstev v daljšem obdobju.

2 KMETIJSTVO KOT GOSPODARSKA PANOGA

Kmetijstvo ali agrikultura je ena osnovnih in prvotnih človekovih dejavnosti. Delimo jo na poljedelstvo in živinorejo. Znanstvena veda v kmetijstvu je agronomija. V Sloveniji predstavljajo kmetijska zemljišča 32 % celotnega ozemlja, gozdovi okoli 59,9 %, 8,2 % površin pa predstavljajo ostala zemljišča (Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano 2007).

Slovenija se uvršča med države z nadpovprečnim deležem podeželskih območij v EU. Od skupno 12 statističnih regij v Sloveniji je kar osem pretežno podeželskih, štiri pa so značilno podeželske (po merilih OECD). Značilna podeželska območja predstavlja 30,5 % celotnega ozemlja države in zajema 38,5 % vsega prebivalstva. Ostali del ozemlja in prebivalstva spada pod pretežno podeželska območja (Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano 2007).

Delež kmetijstva v slovenskem bruto domačem proizvodu (BDP) se je v zadnjih letih znižal. Bruto dodana vrednost se je do leta 2005 povečala na okoli 3.300 EUR, leta 2007 pa padla pod 5 000 EUR. Po dohodku v kmetijstvu je Slovenija med zadnjimi EU (Statistični urad RS 2009).

Delež kmetijstva v slovenskem BDP je leta 1995 znašal 2,7 %, leta 2000 2 %, do leta 2003 je padel na 1,5 % in se leta 2005 zvišal na 1,7 %, nato pa leta 2007 padel na 1,2 %. Med letoma 2000 in 2007 se je število kmetijskih gospodarstev v Sloveniji zmanjšalo za okoli 20 %, na 75340. Razlog za padec deleža kmetijstva v BDP ni le rast drugih dejavnosti, ampak tudi uvedba nove kmetijske politike z letom 2007. Bruto dodana vrednost na polnovredno delovno moč v kmetijstvu je leta 1995 znašala 2.544 EUR, leta 2005 je bila 5 328 EUR, nato pa se je leta 2007 znižala na 4.952 EUR (Statistični urad RS 2009).

Kmetije dobivajo subvencije, ki se nanašajo neposredno na pridelavo proizvodov (na hektar posejane pšenice ...). Po sistemu nacionalnih računov so to subvencije na proizvode, ki vplivajo na višino BDV. Poleg subvencij na proizvode kmetije dobijo tudi bolj splošne subvencije (za razvoj podeželja ...); po sistemu nacionalnih računov so to subvencije na proizvodnjo, ki ne vplivajo na BDV ampak na faktorski dohodek (Statistični urad RS 2009).

Pred uvedbo nove skupne kmetijske politike je kmetijstvo dobilo 40 % subvencij na proizvodno in 60 % ostalih subvencij (povprečje 1995–2006). V letu 2007 se je delež subvencij na proizvode znižal na 4 %, posledično se je znižala tudi BDV, povečale pa so se ostale subvencije na proizvodnjo. Kmetije niso bili prikrajšani, dobili so enako, vendar so se spremenila izhodišča, po katerih so dobili subvencije, kar je osnova za njihovo knjiženje v ekonomskih računih za kmetijstvo (Statistični urad RS 2009).

2.1 Opis kmetijske dejavnosti

Kmetijska dejavnost je dejavnost, povezana s poljedelstvom, živinorejo ali gozdarstvom, in se opravlja na kmetiji ob proizvodni zmogljivosti družinskih članov (za družinske člane se štejejo vsi člani družine, ki prebivajo in delajo na kmetiji in niso najeta delovna sila).

V Sloveniji ustvarjajo kmetijske dejavnosti okoli 20 % bruto domačega proizvoda, vendar ima vseeno ta dejavnik velik družbeni pomen, saj zagotavlja oskrbo prebivalstva z živili in preprečuje razpad kulturne krajine.

Slovenija je med tistimi evropskimi državami, ki nimajo ugodnih naravnih razmer za kmetijstvo. To pa zato, ker ima naša država veliko hribovitega in kraškega površja, torej je veliko razčlenjenega in strmega površja.

V EU se dejavnost kmetijstva opravlja v treh velikih skupinah:

- družinske kmetije,
- posebna podjetja (zadruga ali samostojni podjetniki),
- običajne gospodarske družbe.

Obdavčitev poteka pri vseh na osnovi ugotovljenega dobička, ki je dejansko ugotovljen ali pa gre za pavšalno oceno. Prva skupina je različno od države do države obdavčena pavšalno ali pa vodi poenostavljeno knjigovodstvo. Druga in tretja skupina dejavnosti vodita knjigovodstvo in dejansko ugotavljata dobiček (Zakon o kmetijstvu 2008).

2.2 Posebnosti kmetijstva

Kmetije so se že od nekdanj poleg kmetovanja ukvarjale še z drugimi dejavnostmi. V zadnjih letih se zanimanje za dopolnilne dejavnosti povečuje zaradi vse slabšega položaja kmetijstva in slabših možnosti zaposlovanja izven kmetij (Kulovec 2002, 9). Tako imenovana »pluriaktivnost«, lastništvo nad več posli, je bila vedno pomembna in razlikovalna lastnost kmetovanja, saj gre za panogo, ki večinoma vsebuje majhne posle. Je dejavnik ki omogoča preživetje in rast kmetijskega posla (Carter 2001, 44). Carterjeva (2001, 44) je poudarila prednosti uporabe sposobnosti, povezanih s tradicionalnimi kmetijskimi aktivnostmi, pri novi dejavnosti. Kmetija lahko nudi dostop do osnovnih materialov in omogoča uporabo splošnih virov za nov posel. Ti viri so lahko lokacija, distribucijske poti, internetne vezi in drugo. Tako pridobljeni viri so enkratni, konkurenčni in jih konkurenti ne morejo hitro posnemati.

2.3 Nevarnosti kmetijstva

Povprečna velika kmetija v Sloveniji ne ustvarja dovolj dohodka za preživetje njenih članov. Prevladujejo majhne kmetije z do 5 ha kmetijske zemlje v uporabi.

Slovensko kmetijstvo ter naravni in družbeni pogoji zanj so bistveno slabši od povprečja EU. Po strokovnih ocenah gre trend razvoja agrarne strukture v smeri, da bo v prihodnjem desetletju 20 % slovenskih kmetij, ki bodo pomemben ali prevladujoč delež dohodka ustvarjale z dopolnilnimi dejavnostmi. Trend je očiten že danes, saj vedno več kmetij išče dodatne vire dohodka iz dopolnilne dejavnosti (Kulovec 2002, 9).

2.4 Potreba po diferenciaciji in proaktivnost

Dopolnilne dejavnosti na kmetijah so oblika strukturne diverzifikacije. Pogosta je preureditev prostorov in sprememba njihove namembnosti. To je zlasti pogost pojav pri turizmu na kmetijah. Kmetijska mehanizacija se uporablja za koncesijske dejavnosti (komunalne storitve, čiščenje cest ...). Odločajo se za dejavnosti, ki jih poznajo ali so jih opravljali že njihovi starši. Pri razvoju delujejo po principu postopnosti, dejavnost širijo šele, ko se je izkazala za donosno.

Proaktivnost se nanaša na osredotočenost na prihodnost in iskanje priložnosti. Za določen segment nosilcev dopolnilnih dejavnosti lahko trdimo, da kaže s svojim delovanjem na proaktiven pristop. To je skupina, ki opaža in tudi izkorišča nove priložnosti, izhajajoče iz potreb in teženj sodobnega življenja.

Primer proaktivnega pristopa so nosilci dopolnilnih dejavnosti, ki se ukvarjajo s pridobivanjem in prodajo energije iz obnovljivih virov (Černilogar 2007). Podobno velja za sončne elektrarne in pridobivanje energije iz sončnih kolektorjev. S sprejetjem Uredbe o podporah električni energiji, proizvedeni iz obnovljivih virov energije (2002), ki je začela veljati 19. maja 2009, so tudi v Sloveniji naložbe v sončne elektrarne (fotovoltaiko – PV) za vlagatelje postale varne in donosne (Sol navitas 2009).

2.5 Podpora lokalnega okolja

Država jamči, da bo 15 let odkupovala vso električno energijo, ki jo proizvedemo v sončni elektrarni, znana pa je tudi cena odkupa, ki je enaka za celotno obdobje; odvisno od velikostnega razreda proizvodne naprave se giblje od 315 do 415 EUR za MWh. Naložba je primerna tako za posamezne lastnike nepremičnin, kjer sončne celice postavijo na strehe svojih hiš, lastnike večstanovanjskih objektov, gospodarskih poslopij in industrijskih objektov. Ekonomsko upravičena je sončna elektrarna, velika vsaj 10 kW, kar pomeni približno 70 m² sončnih modulov, ki lahko prekrijejo tudi celotno streho. Ta mora imeti primerno lego (jug) in naklon (Sol navitas 2009). Sončne elektrarne so ekološko sprejemljive in okolju prijazne ter omogočajo dodatno zaposlitev na oddaljenih kmetijah.

3 PODJETNIŠTVO

Podjetništvo se uveljavlja v različnih oblikah, zato ga je težko preprosto opredeliti. Rečemo lahko, da obsega vse dejavnosti posameznika in podjetniške skupine, ki vodijo od prepoznane tržne potrebe prek organiziranja, pridobivanja in kombiniranja vseh potrebnih virov do uresničitve poslovne priložnosti in ustvarjanja nove vrednosti. Je proces, v katerem podjetnik ali podjetniška skupina v potrebnem času in s trdom ustvari nekaj, kar ima novo, večjo vrednost, pri čemer se sreča s finančnimi, psihološkimi in socialnimi tveganji. Rezultat tega je nagrada v denarni obliki ali kot osebno zadovoljstvo ali neodvisnost (Glas 2000).

3.1 Značilnosti podjetništva in podjetnikov

Podjetništvo je trenutno najuspešnejša metoda za zapolnjevanje vrzeli med znanostjo in trgom, za ustanavljanje novih podjetij ter uvajanje novih izdelkov in storitev na trg. Podjetniške dejavnosti postavljajo ekonomske temelje in zagotavljajo delovna mesta ter s tem pomembno vplivajo na gospodarstvo nekega območja. Glede na možne učinke za celotno gospodarstvo in zaposlovanje nekega območja bi moralo podjetništvo postati osrednja točka gospodarskega razvoja (Antončič idr. 2002).

Družinsko podjetništvo je posebna oblika podjetništva, pri kateri je podjetje v lasti in upravljanju ene ali več družin. Veliko podjetij zavzame to obliko predvsem ob ustanovitvi, kasneje pa se poleg družinskih članov v podjetje vključujejo tudi zunanji člani, vendar večinoma zgolj kot zaposleni, vodilni menedžerji v podjetju pa ostanejo družinski člani ali osebe, ki so z družino trdno povezane (npr. zakonski partnerji).

Podjetnik je posameznik, ki prevzema tveganja in ustanovi nekaj novega. Izraz podjetnik je francoskega izvora (entrepreneur) in dobesedno pomeni vmesnik ali posrednik. Richard Cantillon, priznani ekonomist in pisec 18. stoletja, je bil prvi, ki je v ekonomsko zgodovino vnesel pojem »entrepreneur« oziroma podjetnik. Razvil je eno od začetnih teorij podjetništva in nekateri ga imajo za vzpostavitelja pojma. Podjetnika je razumel kot prevzemnika tveganj, ki ga ni mogoče zavarovati, saj posluje v negotovem okolju. Ugotavljal je, da trgovci, kmetovalci, obrtniki in drugi samostojni podjetniki kupujejo po določeni ceni in prodajajo po nedoločeni ceni. Podjetnik je torej špekulant, ki sodeluje v menjavah za dobiček in poslovno presoja v negotovih okoliščinah. Bistvo Cantillonove definicije je v nezmožnosti podjetnika, da bi jasno predvidel prihodnje dogodke in njihov vpliv na gospodarsko življenje (Ruzzier idr. 2008).

3.2 Podjetništvo kot dodaten vir zaslužka

Nagrada za podjetništvo je tesno povezana s tveganjem. Podjetništva na kmetiji kot dodatnega vira zaslužka ni mogoče začeti brez opredelitve vloge kmetijstva. Kljub

nespornemu dejstvu, da zagotavlja ljudem življenjsko potrebne proizvode, kmetijska dejavnost kmetom ne zagotavlja ustrezno močnega gospodarskega položaja. Zato je državna pomoč kmetijstvu neizogibna. EU je do 20. stoletja namenjala kmetijstvu velike subvencije in ustvarila dejavnost kmetijstva, ki ga ni mogla več obvladati. Prav zaradi take napake EU je rešitev v dopolnilnih dejavnostih oz. podjetništvu na kmetijah. Na ta način varujemo vire in zagotavljamo pogoje za samoobnavljanje.

3.3 Podjetništvo v kmetijstvu

Na kmetijstvo pogosto gledamo kot na tradicionalno dejavnost, ki je z današnjega vidika nezanimiva finančno in tudi po »imidžu«. Kmete nekako neradi primerjamo s podjetniki, saj naj ne bi imeli potrebnih podjetniških lastnosti, njihovo vedenje pa naj bi bilo vezano na tradicijo in ustaljene vzorce, ki zavirajo podjetniško dejavnost. Morda je res, da se nekateri ljudje že rodijo s podjetniško žilico ali sposobnostjo, ki jo je moč razvijati, ter da nekateri dejavniki, kot npr. izobrazba, družinsko ozadje, spol, zaposljivost, (ne)podobno okolje, vplivajo na odločitev za podjetništvo. Kljub naštetemu se vedno več ljudi zaveda, da je kmetijstvo še kako poslovno zanimiva dejavnost.

EU namenja kmetijstvu nekaj manj kot polovico svojega proračuna, kar pomeni, da gre za izjemno pomembno gospodarsko panogo, »ki postaja več kot vsak drug posel«, pravi Franc Fischler, nekdanji evropski kmetijski komisar (Selič 2006).

3.4 Poslovni načrt kot pripomoček za načrtovanje novih poslovnih (dopolnilnih) dejavnosti

Poslovni načrt je dokument, ki ga zapiše podjetnik ali podjetniška skupina pred pričetkom nekega novega posla in/ali pred ustanovitvijo novega podjetja oziroma pri nadaljevanju ali razvoju posla v obstoječem podjetju. Seveda se ogromno poslov prične in nadaljuje brez priprave poslovnega načrta, vendar je priprava poslovnega načrta modra odločitev, in to ne le v primeru, ko ga zahtevajo dajalci kredita ali investitorji. S poslovnim načrtom namreč podjetnik pretehta prednosti in slabosti dejavnosti, vpletenih v posel znotraj podjetja, ter predvidi možne priložnosti in nevarnosti na trgu, na katerega se podaja.

Priprava poslovnega načrta zahteva ogromno znanj z različnih področij, saj mora podjetnik upoštevati različne vidike bodočega posla – finančnega, proizvodnega, trženjskega, prodajnega in druge. Slednji začrta potek posla in vseh z njim povezanih aktivnosti za tri ali pet let vnaprej. Lahko bi rekli, da poslovni načrt poleg cilja predvideva tudi različne poti, po katerih lahko do cilja pridemo. Ponuja torej kontrolne točke, po katerih lahko podjetnik, poslovni partnerji, zaposleni, vlagatelji in ostali vpleteni v vsakem trenutku vedo, kje so in ali razvoj ustreza zastavljenemu načrtu. Poslovni načrt bo torej odgovaljal na štiri ključna vprašanja: Kje sem v tem trenutku?

Kaj je moj cilj? Katere aktivnosti moram storiti, da bi ta cilj dosegel? Koliko sredstev potrebujem za moje aktivnosti? Obsežnost poslovnega načrta pa je prav gotovo odvisna od velikosti in inovativnosti posla oziroma od pričakovanih vložkov in njihovih donosov.

Poslovni načrt pripravi podjetnik ali podjetniška skupina, ki želi pri poslu sodelovati. Ti se običajno posvetujejo s strokovnjaki z različnih področij. Pravniki so lahko koristni pri pripravi akta o ustanovitvi podjetja ter pri podpisu družbene pogodbe, računovodje lahko pomagajo pri sestavi bilanc in pri predvidevanju finančnega vidika poslovnega načrta, tržni strokovnjaki lahko pripravijo tržno analizo, inženirji in strokovnjaki iz naravoslovnih ved lahko pomagajo pri razvoju izdelka itd. Da bi podjetnik objektivno ocenil, katere strokovnjake potrebuje v razvoju svojega podjetja, mora najprej realno oceniti sebe; ocena njegovih znanj in sposobnosti je namreč predpogoj za iskanje primernih sodelavcev pri pripravi poslovnega načrta in izpeljavi posla.

Najpogosteje je poslovni načrt osnova za pridobivanje sredstev, ki so potrebna za pričetek posla. Tako ga najpogosteje zahtevajo vlagatelji, bankirji in lastniki tveganega kapitala, ki bodo v podjetje vložili denar ali ga preprosto kreditirali. Sicer pa je poslovni načrt namenjen tudi lastnikom, zaposlenim, dobaviteljem, strankam, strokovnjakom ..., skratka vsem, ki so vpleteni v poslovni proces. Res je, da v praksi le redko naletimo na poslovni načrt, ki bi ga podjetnik zapisal ob pričetku posla zgolj za lastne potrebe.

Ugotovili smo torej, da je poslovni načrt namenjen različnim tipom bralcev, zato mora biti podjetnik posebej pozoren, da zajame različne vidike, s katerimi bo zadovoljil potrebe vseh bralcev ne glede na to, da bo njegov izdelek ali storitev na trgu namenjen zgolj ožji ciljni skupini. Bralce oziroma uporabnike poslovnega načrta bi lahko razporedili po pomembnosti. V tem primeru bi bil gotovo najpomembnejši uporabnik sam podjetnik, ki poslovni načrt uporablja kot pripomoček pri samokontroli in načrtovanju. Sledili bi vlagatelji, ki bi jim poslovni načrt koristil pri odločitvi o vložku sredstev v prikazani posel. V naslednji fazi bi prišli na vrsto obstoječi in potencialni zaposleni ter kupci, ki bi preko poslovnega načrta ugotovili, kaj lahko od podjetja sploh pričakujejo.

4 PRIMER KMETIJE ŠTRANCAR

4.1 Opis kmetije, njihove osnovne dejavnosti

Vipavska dolina leži na zahodnem delu Slovenije ob državni meji z Italijo. Po legi in naravnih geografskih značilnostih je izrazito prehodna pokrajina, kar ji daje poseben čar. Njeno gospodarsko in kulturno središče je mesto Ajdovščina. Območje Vipavske doline, del območja Trnovskega gozda in Nanosa je upravno razdeljeno med občinami Vipava, Ajdovščina in Nova Gorica. Občina Ajdovščina leži v osrednjem delu Vipavske doline, med zakraselima planotama Trnovskim gozdom in Goro na severu, Hrušico na severovzhodu ter Krasom na jugu. Površina občine Ajdovščine je 245 km². Najvišja točka občine Ajdovščine je vrh Malega Golaka (1495), najnižja pa rokav Vipave nad Batujami (60 m). Območje je reliefno izredno razgibano, saj je ravno le na prvi pogled. Ravnina je le ob reki Vipavi, v ostalih delih Vipavske doline pa prevladujejo kotline, rečne terase in gričevje.

Občina Ajdovščina je dokaj gosto poseljena, poprečna gostota ljudi je 130 ljudi na km². Število prebivalcev, ki živijo v 45 naseljih, je okrog 18000, njihovo število pa še narašča, predvsem zaradi intenzivnega razvoja Ajdovščine in doseljevanja ljudi iz manjših naselij. Območje občine Ajdovščina se odpira proti zahodu. Iz te smeri prodirajo močni vplivi sredozemskega podnebja, ki omogočajo rast tipičnih sredozemskih vrst, kot so fige, kaki, lovor, oleander. Vegetacijska doba je v občini dva meseca daljša kot v osrednji Sloveniji. Območje Ajdovščine dobiva dovolj padavin, vendar so te neenakomerno razporejene čez leto. Zato se mora območje občine spopadati tako s poplavami, ki so posledica močnih nalivov, kot s poletnimi sušami, ki so posledica dolgotrajnega pomanjkanja padavin. Vendar pa je to težava, s katero se srečuje skoraj cela Slovenija, če ne že ves svet. Za področje Nanosa, Trnovskega gozda in Vipavske doline je značilna burja. To je hladen in sunkovit severovzhodni veter, ki se s planot spušča proti dolini. Burja je najmočnejša pozimi, ko lahko njeni sunki dosežejo hitrost tudi do 170 km na uro in povzročajo škodo na kmetijskih posevkih, sadovnjakih, vinogradih, stavbah, ovira pa tudi promet. Burja močno vpliva na druge podnebne dejavnike ter na družbene in kulturne razmere v dolini.

Kmetija Štrancar je živinorejsko usmerjena kmetija, kjer pitajo piščance za Kmetijsko zadrugo perutinarjev Pivka. V objekt velikosti 900 m² vselijo pitovne piščance v turnusih, od pet do šest turnusov letno. V enem turnusu v povprečju vselijo 14 tisoč pitovnih piščancev. Poleg tega opravljajo še druge dejavnosti, vezane na živinorejo. Reja drobnice je ena teh dejavnosti. Trenutno je na kmetiji v kontroli porekla in proizvodnje 48 plemenskih ovac in dva ovna oplemenjene jezersko-solčavske pasme. V kontroli imajo tudi burske koze, in sicer deset ženskih živali in enega samca. Z rejo krav dojlj so začeli v letu 2004 – trenutno imajo v kontroli porekla in proizvodnje krav dojlj pasme limousin. V čredi je tudi licenciran plemenski bik iste pasme. Kmetija ima

v uporabi cca. 15 ha zemljišč, od tega cca. 3 ha njiv, cca. 7 ha pašnikov in 5 ha travnikov. Na njivah kolobarijo, in sicer triletni kolobar – žita in TDM. Rezultati pri vzreji jagnjet so v slovenskem povprečju. Jagnjeta gredo v zakol oz. prodajo pri starosti 100 dni, njihove teže pa so v povprečju pri prodaji 27 kg. Rezultati pri pitanju piščancev so nadpovprečni, saj ob zakolu dosegajo nadpovprečne teže in dobro konverzijo. Na kmetiji imajo sodobno linijo za spravilo mrve ter linijo strojev za nakladanje pitanih piščancev in čiščenje perutninskega hleva (viličar, nakladalec, pometač, visokotlačni čistilec ...). Perutninski hlev je sodobno opremljen (Time Short sistem krmljenja, nipelj napenjalniki, avtomatsko upravljanje regulacija ventilatorjev, v nastajanju je krmiljene svetlobe, plinov in računalniško vodeno krmiljene in kontrola preko spletnega portala). Na kmetiji živita dve družini – dve gospodinjstvi. Dva stara starša, gospodar z ženo in dvema otrokoma. Soproga gospodarja je polovično zaposlena na kmetiji. Gospodar kmetije je zaposlen izven kmetije, stara starša pa sta v pokoju. Nosilec dopolnilne dejavnosti na kmetiji – reja perutnine je upokojenec. Na kmetiji ne najemajo delovne sile razen pri oddaji pitovnih piščancev v zakol.

4.2 Dopolnilna dejavnost in njena SWOT analiza

Kmetija Štrancar bo s svojim projektom fotovoltaike dosegla stroškovno prednost, saj je po kakovosti svojega proizvoda že vodilna, kar dokazujejo številna priznanja.

Cilj trženjske strategije je ustvarjanje dolgoročne prednosti pred ostalimi rejci perjadi. Trženjska praksa temelji na proizvodnji in prodaji tistih izdelkov in storitev, s katerimi zadovoljujemo plačilno sposobnost kupcev in dosegamo ustrezen dobiček. Za izvajanje trženjske strategije so potrebna ustrezna sredstva, ki jih moramo vnaprej predvideti. Dobro zastavljena trženjska strategija je prvi pogoj za uspešno poslovanje podjetja in za učinkovito izvajanje trženjskih dejavnosti. Ta strategija mora biti trženjsko prilagodljiva, upoštevati pa mora zlasti povpraševanje (Devetak 2000, 146).

Uspešna podjetja dosegajo konkurenčno prednost. Pri tem sta dva tipa konkurenčne prednosti ključna, in sicer stroškovna prednost in diferenciacija. V povezavi z načini, kako doseči te konkurenčne prednosti, so se oblikovale tri generične strategije, s katerimi lahko podjetje doseže nadpovprečne rezultate v panogi. Omenjene tri generične strategije so: stroškovno prvenstvo, diferenciacije in osredotočenje. Da bi podjetje obdržalo vodečo pozicijo na tržišču, se mora osredotočiti in specializirati na tiste posebnosti in prednosti izdelkov ali storitev, ki so najpomembnejše za odjemalce in imajo prednost pred konkurenco (Devetak 2000, 148).

Tabela 4.1 SWOT analiza

PREDNOSTI	PRILOŽNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> – mlad gospodar – utečene tržne poti dosedanje proizvodnje – pripravljenost na delo – utečena dejavnost – vzpostavljeno tržišče – vizija in organizacijske sposobnosti – odprtost, komunikativnost in stalno spremljanje novosti – že dosežen ugled na trgu (kategorija dobro ime) – na območju kmetije je samo en primer PV strešne elektrarne – PV je panoga, katere razvoja se ne da več ustaviti – med prvimi na trgu si ustvarimo lastno blagovno znamko in si priskrbimo konkurenčno prednost 	<ul style="list-style-type: none"> – vzpostavitev pogoja za novo delovno mesto – širitev kmetije z zakupom zemljišč – povečana proizvodnja – posodobitev strojnega parka – sodelovanje s stanovskimi kolegi ter s strokovnimi in razvojnimi institucijami – vlaganje v tehnologijo in znanje, ohranjanje visoke kakovosti – ohranjanje dobrih poslovnih odnosov s kupci in dobavitelji – prilagajanje reje živine na kmetiji glede na povpraševanje trga (kmetija ima prostorske možnosti, znanje in usmeritve v več vej živinoreje) – poslovanje z različnimi poslovnimi sistemi
SLABOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> – slabši strojni park – potrebni veliki finančni vložki za vzdrževanje in popravila mehanizacije – po določenem času pojavljanje skritih napak na sistemu – na kmetiji ni stalno zaposlenega 	<ul style="list-style-type: none"> – tržni trendi na področju reje pitancev in reje piščancev – sprememba trga (z vstopom Slovenije v EU so se spremenili tržni pogoji) – prenasičenost trga – negativen trend povpraševanja po mesu, spremembe v odnosu povpraševanje–ponudba glede na vrste mesa – zakonodaja in zahteve/normativi, – zunanje okoliščine

5 VPELJAVA SOLARNEGA SISTEMA

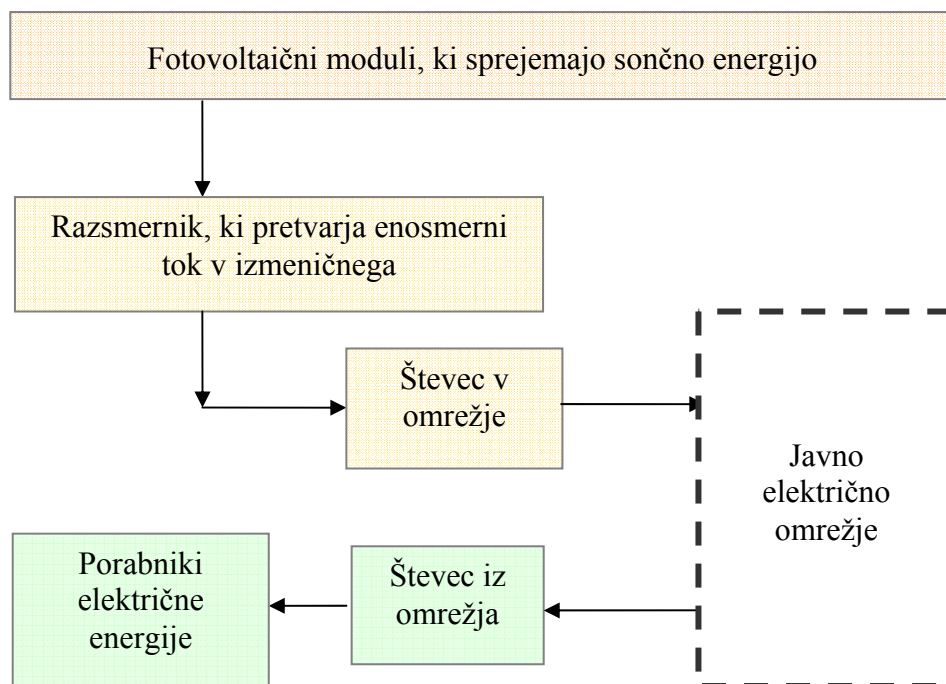
Zaradi vse težjih razmer na trgu proizvodnje živali za zakol in želje po stabilnosti so se na kmetiji Štrancar odločili za odkup sosedovega starega hleva, ki bo tako oblikoval zaokroženo celoto farme in ga nadgraditi s fotovoltaičnim sistemom za proizvodnjo električne energije. Za omenjeni projekt bi najeli kredit in vložili lastna sredstva. Do leta 2020 lahko postane fotovoltaika (v nadaljevanju PV) cenovno konkurenčna na več kot 90 % evropskega trga električne energije. Kljub omejitvam omrežja lahko PV z današnjo tehnologijo do leta 2020 kompetentno zagotavlja več kot 12 % porabe električne energije v Evropi.

Da bi dosegli 12 % cilj, mora PV predstavljati več kot 25 % delež vseh novih proizvodnih kapacitet električne energije do leta 2020 in pri tem postati poglavitni vir električne oskrbe v EU. Politika in industrija morata tesno sodelovati, da bi lahko formirali okvir tehnološkega napredka, inovativnosti in nižanja proizvodnih stroškov, ter skrbeli za ustrezno podporo države. Na ta način se bo okrepila vodilna vloga evropske fotovoltaične industrije na svetovnem trgu in ustvarilo se bo na milijone novih visokokakovostnih delovnih mest (Sol navitas 2009).

5.1 Opis projekta

Elektrarna na kmetiji Štrancar bi bila samostojna in neposredno povezana z distribucijskim električnim omrežjem.

Slika 5.1 Shema sončne elektrarne



Vir: povzeto po Ko-operating 2009.

Proizvedeno energijo bodo po tržnih cenah prodajali v javno omrežje in si na ta način zagotovili dodaten vir zaslužka. Ob spremembi odkupne cene energije, ki ne bi več pokrivala stroškov proizvodnje in načrtovanega dobička, bo imela možnost polnitve lastnih akumulatorjev.

PV paneli, ki jih je treba montirati na streho, bodo obrnjeni proti jugu, tako da bo dosežen maksimalen izkoristek sončne energije. Paneli bodo povezani med seboj in nadalje še s polnilnim regulatorjem, ki bo enosmerni tok usmeril na akumulator ali pa na razsmernik (odvisno od trenutne porabe). Polnilni regulator bo ščitil akumulator pred prenapolnitvijo ali izpraznitvijo, razsmernik pa bo pretvoril enosmerni tok v izmeničnega. Površina strehe znaša 1000 m², optimalna inštalirana moč za tako površino je 27 kWp. Energetski izplen sistema letno je 148.500 kWh, kar zadostuje za cca. 50 gospodinjstev. Skupna investicija znaša 499.500,00 EUR. Letni bruto prihodek znaša 61.695,81 EUR. Vložiti je treba najmanj 20 % lastnih sredstev, ter pridobili za 80 % kreditov pri 5 % obrestni meri za 15-letno odplačevanje. Cena električne energije je 0,11 EUR/Kw, predviden porast cene električne energije pa je 7 % letno. Zagotovljena odkupna cena je 0,41546 EUR/kWh. Energijski izplen je 1100 kWp/leto. Letno vzdrževanje sistema znaša 1890 EUR in zavarovanje 1,80 EUR. Nenačrtovano povečanje stroškov ocenjujemo na 2 % (Ko-operating 2009). Za realizacijo opisanega projekta bo gospodinja registrirala enoosebno družbo z omejeno odgovornostjo in z osnovnim kapitalom 100.000 EUR. Subvencija za stroške investicije znaša 200.000 EUR.

Tabela 5.1 Gostota moči sončnega sevanja pri različnih vremenskih razmerah

vreme	jasno	megleno/oblačno (sonce le slabo vidno)	oblačno (sonce ni vidno)
celotno sevanje [Wm-2]	600–1.000	200–400	50–150
difuzni delež [%]	10–20	20–80	80–100

Vir: Topič idr. 2005, tabela 1.

5.2 Tržna analiza

Kmetija Štrancar se nahaja v občini Ajdovščina, ki spada v goriško regijo, ta pa leži na zahodni meji Slovenije. Novogoriško regijo sestavljajo občine, ki se povezujejo in sodelujejo znotraj štirih geografsko, zgodovinsko, prostorsko in upravno zaokroženih entitet oz. subregij: zgornje Posočje, novogoriška subregija, idrijsko-cerkljanske in subregija zgornje Vipavske doline, v katero spada Ajdovščina. Na zahodu meji na videmsko in goriško pokrajino v Italiji, na vzhodu pa na osrednjeslovensko regijo, na jugu na obalno-kraško regijo in na severu na gorenjsko regijo. Regija meri 2.326 km² ali 11,5 % površine Slovenije in je po velikosti četrta regija v državi.

Posebnost in značilnost Vipavske doline je burja. To je hladen sunkovit veter, ki se s planot spušča proti dolini. Povprečna hitrost burje je 80 km/h, pozimi pa lahko njeni sunki dosežejo tudi do 180 km/h. Gospodarstvo v občini je zelo raznoliko, veliko je industrije, močno je zastopano gradbeništvo, lesno-predelovalna, prehrabena, tekstilna industrija in kovinarska dejavnost (Občina Ajdovščina b. l.).

Slika 5.2 Karta regij v Sloveniji



Vir: Hervedi.com b. l.

Glavni končni ciljni kupec električne energije s kmetije, ob sedanjih pogojih, je Elektro Primorska, ob spremembah na trgu pa so kupci gospodinjstva ali obrtniki. V zadnjem času opažamo vse večjo težnjo po tako imenovani zeleni električni energiji, kar gre našemu projektu tudi v prid, saj so pritiski zelenih EU zelo veliki in brez takih in večjih elektrarn se izpust toplogrednih plinov ne bo zmanjšal za 5,2 %. Kjotski sporazum so oblikovali leta 1997, z njim naj bi države podpisnice izpust toplogrednih plinov zmanjšale za 5,2 odstotka od ravni, ki je bila ugotovljena leta 1990. EU je prevzela vodilno vlogo v boju proti globalnemu segrevanju in prehitava načrt svetovne sheme čezmejnega sistema za trgovanje z emisijami toplogrednih plinov.

Na podlagi primarnih virov, poglobljenih intervjujev in razgovorov s strokovnjaki s področja elektro in PV ter iz sekundarnih virov (brošure in druga obstoječa gradiva) lahko sklepamo, da bo razvoj PV neizpodbiten. Tako sklepamo, da bo odkup električne energije, pridobljene na PV način, v prednosti naslednjih 30 let. Konkurenčna prednost kmetije Štrancar pri proizvodnji električne energije bi bila lahko sprejemljivejša cena na račun zmanjšanih stroškov in brez plačevanje najemnin. V najslabšem primeru bi lahko

pridobljeno električno energijo uporabili za potrebe perutninske farme in tako imeli zaokrožen krog ponudbe in povpraševanja.

V prihodnosti, ko bo proizvodnja že utečena, pa lahko sodelujejo pri vzpostavitvi podobnih projektov tudi drugje. Delna konkurenca v občini je podjetje Pipistrel, d. o. o., ki je že postavilo PV elektrarno na strehe proizvodnega obrata, vendar si neposredno ne konkurirajo, temveč celo sodujejo. Na kmetiji Štrancar bodo izkoristili njihove izkušnje in se izognili napakam, ki so bile ugotovljene pri projektiranju te PV elektrarne (burja je zelo močan veter, ki piha v Vipavski dolini in povzroča tudi poškodbe strešnih elementov). Pomemben in vpliven dejavnik je tudi država, saj s svojo zakonsko ureditvijo lahko pomembno vpliva razvoj PV.

5.2.1 Zakonodaja in politike, ki vplivajo na trženje

Strateški cilji razvojne politike EU in Slovenije na področju energetike so identični. Treba je pospešiti razvoj, zmanjšati razlike med regijami, povečati konkurenčnost Slovenije oziroma EU v primerjavi z drugimi gospodarstvi in zmanjšati odvisnost na področju energije od uvoženih fosilnih goriv. Vlada RS je na podlagi tretjega odstavka 25. člena in 3. odstavka 29. člena Energetskega zakona (Uradni list RS, št. 79/99 in 8/00) izdala Uredbo o pravilih za določitev cen in za odkup električne energije od kvalificiranih proizvajalcev električne energije (Uradni list RS, št. 25/2003), s čimer je odkup električne energije od kvalificiranih prodajalcev zagotovljen, vendar vlada zajamčeno ceno oziroma premijo za proizvedeno elektriko lahko vsako leto spreminja. Veliko je odvisno od fleksibilnosti občin, ali bodo znale izrabiti podjetniškega duha svojih občanov in zainteresiranih investitorjev, težava pa je, da s tem nimajo izkušenj in da doslej o tovrstnih objektih ljudje, ki so pisali prostorske ureditvene plane, niso razmišljali. Zato v marsikateri občini velja, da na kmetijsko zemljo ni mogoče ničesar postaviti, četudi gre za montažne objekte, ki jih lahko odstranimo, zemljišče pa (hkrati) ohranja svojo namembnost, npr. paša drobnice.

5.2.2 Posebnosti trga

Odprtje trga z električno energijo je dalo odjemalcem možnost izbire dobavitelja. Električna energija je postala blago, ki ima svoje značilnosti. Okoljsko osveščeni odjemalci želijo vedeti, iz katerih primarnih virov je bila pridobljena električna energija. Zelena energija tako še nima utrjenega svojega prostora na trgu in je v nenehnem vzponu.

5.2.3 Analiza konkurence

Mnogi trdijo, da obnovljivi viri energije niso dovolj konkurenčni za prodor na trg. Te trditve so se pojavile že ob pričetku uporabe nuklearne energije in energije, pridobljene iz fosilnih goriv, ki so jih financirali vladni sistemi. Alternativne energije so

predolgo obravnavali kot predrage in s svojim omejenim obsegom niso mogle konkurirati nafti, premogu in nuklearni energiji. Toko so se tradicionalne tehnologije še naprej krepile.

5.3 Načrt trženja

Zavedamo se, da je v projektu solarnega sistema kmetije Štrancar zelo pomemben prvi stik odjemalcev in okolja s sončno elektrarno. Pozitiven vtis bo proizvajalcu omogočil tržno prednost in možnost odziva na morebitne spremembe.

Tabela 5.2 Deset korakov za disciplinirano trženjsko načrtovanje

Korak	Korak
1. Analiza poslovanja – stanje	6. Komunikacijski cilji
2. Problemi/priložnosti	7. Trženjski splet
3. Določanje prodajnih ciljev	8. Proračun trženjskega načrta
4. Ciljni trgi in trženjski cilji	9. Izvajanje
5. Načrt strategij	10. Nadzor

Vir: Heibing in Coper 1997 v Štuklek 2006.

Načrt trženja vključuje vse zgoraj omenjene postavke, vendar v nekoliko prilagojeni obliki.

5.3.1 Cenovna strategija

Električna energija, pridobljena s fosilnimi gorivi, je izredno draga in okolju neprijazna. Zato ob fiksirani letni ceni, ki jo je sprejela vlada, lahko zanesljiveje nastopimo na trgu. Država zagotavlja odkupno ceno 0,41546 EUR/kWh. Po izračunih naj bi se investicija povrnila v desetih letih. Zaradi najetega kredita bo družba odvajala anuitete do petnajstega leta.

5.3.2 Distribucijska strategija

Projekt je šele na začetku svoje poti in si bo med ljudmi poskušalo ustvariti ugled s komunikacijo od ust do ust, saj je frekvenca ljudi na kmetiji dnevno kar velika. Vedeti moramo, da je kmetija zelo blizu mestnega jedra Ajdovščine in vendar dovolj oddaljena, da s svojo dejavnostjo ne moti občanov. Pripravljena bo tudi spletna stran, kjer bodo novice dnevno posodobljene glede na dogajanja pri gradnji PV elektrarne. S članki se bodo predstavljali tudi v lokalnem časopisju, kot je Latnik, Goriška ... Ker se zavedajo, da ne smejo zanemariti želje po večanju tržnega deleža, se bodo morali ukvarjati tudi z drugimi dejavnostmi promocije, kot so sejmi in oglaševanje preko radia. Te aktivnosti bodo povezane z višjimi stroški, a so na dolgi rok zelo pomembne pri širitvi kmetije.

5.3.3 Načrtovana prodaja

Načrtujejo, da bo prodaja po poskusnem obratovalnem obdobju in letnem povprečju jasnih dni enakomerna skozi vse leto. Električno energijo bodo ob pogojih, ki sedaj veljajo na trgu, prodajali izključno v javno omrežje, tak način prodaje omogoča najvišjo dodano vrednost na kWh. Kasneje, ob morebitnem nižanju odkupnih cen, pa se lahko preusmerijo na lastno porabo na kmetiji in odvečno energijo prodajo sosednjim stanovalcem po konkurenčni ceni, kar bo prispevalo k zadovoljstvu lokalnega okolja. Pri proizvodnji na kmetiji bo bistveno, da v najkrajšem možnem času odpravijo morebitne napake na sistemu, tako da bodo imeli čim manjši izpad elektrike za plasiranje v omrežje.

5.3.4 Strateške povezave

Po poskusnem obdobju, ki ga bo določil projektant in bo trajalo približno šest mesecev po zaključku del, in po uveljavitvi na trgu po enem letu obratovanja bo treba narediti tudi prve korake in novost predstaviti na sejmu elektronike v Ljubljani, kjer bodo ob poslovnih srečanjih s proizvajalci iz sosednjih držav našli skupne interese. Pričakujemo lahko, da bodo na teh srečanjih spoznali potencialne poslovne partnerje za razne oblike poslovnih sodelovanj, in sicer naj bi se največ dogovarjali ravno o strateškem povezovanju, skupnih naložbah in skupnih nastopih na tretjih trgih.

5.4 Osebj

Ustanoviteljica bo gospodinja. Nadomestila za vloženo delo bodo v prvih letih minimalna, saj želijo na trgu čim prej uspeti. Prvih pet let dobička ne bodo usmerjali v donosnejše naložbe oz. ob nižanju cen na trgu bo služil za poplačilo najetih kreditov. Redni delovni sestanki s člani kmetije bodo konec tedna oz. po potrebi, namenjeni bodo pregledu rezultatov dela, zbiranju predlogov in sprotnemu reševanju obstoječih težav.

Poleg zaposlitve gospodinje bi bil ob morebitni potrebi na kmetiji pogodbeno zaposlen še serviser PV elektrarn in po potrebi en študent. Seveda pa bo ob morebitnih širitvah ali združenjih treba zaposliti tudi strokovnjaka s področja PV.

5.5 Finančni načrt

Finančni načrt je najpomembnejši del projekta, iz katerega je razvidna donosnost posla. Uporabljali bomo 10 % amortizacijsko stopnjo za neopredmetena sredstva, 5 % za poslovne prostore in zgradbo, 25 % za vozila, opremo in mehanizacijo ter 50 % za računalnike in računalniško opremo. Realna finančna projekcija je nujna, saj bo podjetje za realizacijo projekta iskalo ugodne kredite pri bankah in občini.

5.5.1 Predpostavke

Podjetje bo ustanovljena kot družba z omejeno odgovornosti, zato bo zavezano plačilom davka (davčni zavezanec), kar bo pomenilo, da bo dolžno prikazovati obračun davka na dodano vrednost na podlagi 13. člena Zakona o davku na dodano vrednost (2006). Osnovni kapital podjetja, ki bo 100.000 EUR, je vložek gospodinje kmetije. Za zagon podjetja bodo najeli kredit v znesku 399.600 EUR po efektivni obrestni meri 4,64 % in odplačilno dobo 180 mesecev. Kredit bodo začeli vračati 1. januarja 2010. Podjetje bo imelo sedež v Ajdovščini, na lokaciji kmetije Štrancar. Stroškov z najemom režijskih prostorov ne bo, ker bodo financirani iz kmetijske dejavnosti. Ob ustanovitvi podjetja bo v podjetju redno zaposlena le gospodinja kmetije, ki je tudi ustanoviteljica podjetja. Gospodar je že zaposlen izven kmetije in bo do nadaljnjega tako tudi ostalo. Za pomoč pri projektu sončne elektrarne bodo po potrebi najemali strokovnjake za PV in študente. Povprečna bruto plača zaposlene bo po prvem letu v začetku znašala 1.000 EUR (bruto). Da bo podjetje s svojo dejavnostjo postalo prepoznavno, bodo vlagali tudi v promocijo. Stroške bodo sproti nadzorovali ter tako ugotavljali vzroke povišanja in iskali racionalnejše rešitve. V primeru nelikvidnosti se bo podjetje dokapitaliziralo s sredstvi kmetije.

5.5.2 Ključni finančni kazalci

Celoletni prihodek v podjetju bodo predstavljali prihodki od prodaje električne energije, oddane v javno omrežje.

Tabela 5.3 Kazalniki poslovanja

Kazalniki poslovanja	plan			
	2010	2011	2012	2013
1. Število zaposlenih delavcev	1	1	1	1
2. Čisti prihodki od prodaje v EUR	30.848	62.930	64.188	65.472
3. Čisti dobiček(+) izguba(-) v EUR	-24.986	1.449	3.323	5.247
4. Dodana vrednost v EUR	30.824	59.286	60.399	61.515
5. Dodana vrednost na zaposlenca	33.627	59.286	60.399	61.515
6. Stopnja finančne varnosti	-4,63	-4,67	-4,30	-3,42
7. Donosnost kapitala	100,00	-6,16	-16,44	-35,05
8. Donosnost sredstev	-4,63	0,29	0,71	1,20
9. Dolgoročno finančno ravnovesje	1,00	1,00	1,00	1,00
10. Delež prihodkov ustvarjenih izven EU				
11. Delež prihodkov ustvarjenih izven RS	100,00	100,00	100,00	100,00
12. Višina neto obratnega kapitala	65.047	54.310	45.446	38.507
13. Kratkoročna sredstva	65.047	54.310	45.446	38.507
14. Kratkoročne obveznosti				

Prihodkov iz financiranja in izrednih prihodkov ne bodo imeli. Odhodke bodo predstavljali stroški materiala, stroški dela, amortizacije ter drugi stroški poslovanja, komunalne storitve in drugo. Kredit bo v celoti izkoriščen takoj ob najemu, zato ne bo interkalarnih obresti. Delež kapitala v financiranju bo povrnjen v devetem letu.

5.5.3 Izkaz uspeha

V tabeli 5.4 je pregledno prikazan izkaz uspeha za obravnavani projekt. V prvi postavki imamo zneske čistih prihodkov od prodaje, medtem ko druga postavka prikazuje druge poslovne prihodke, kot je sofinanciranje. V tretji postavki je prikazan kosmati donos od poslovanja oz. so prikazani vsi prihodki. Pod črko D oz. v četrti postavki so prikazani vsi stroški, ki so v nadaljevanju tabele razčlenjeni. Pod črko M pa je prikazan čisti dobiček, ki je v prvem letu negativen, nato pa pozitiven.

Tabela 5.4 Izkaz uspeha

Postavka v EUR	plan			
	2010	2011	2012	2013
A. Čisti prihodki od prodaje	30.848	62.930	64.188	65.472
B. Drugi poslovni prihodki	10.526	10.526	10.526	10.526
C. Kosmati donos od poslovanja	41.374	73.456	74.714	75.998
D. Poslovni odhodki	49.837	54.757	54.902	55.070
I. Stroški blaga, materiala in storitev	10.550	14.170	14.315	14.483
3. Stroški storitev	10.550	14.170	14.315	14.483
3.1. Stroški promocijskih aktivnosti	5.000	7.500	7.500	7.500
3.3. Stroški prevoznih storitev	850	970	1.115	1.283
3.5. Stroški najemnin	1.200	2.200	2.200	2.200
3.6. Stroški drugih storitev	3.500	3.500	3.500	3.500
II. Stroški dela	14.307	15.607	15.607	15.607
1. Stroški plač	14.307	15.607	15.607	15.607
III. Odpisi vrednosti, amortizacija	24.980	24.980	24.980	24.980
2. Opredmetena osnovna sredstva	24.980	24.980	24.980	24.980
2.1. Poslovni prostori/zgradba	24.980	24.980	24.980	24.980
E. Dobiček/izguba iz poslovanja	-8.462	18.699	19.812	20.928
F. Finančni prihodki				
G. Finančni odhodki	16.524	16.842	15.606	14.370
J. Celotni dobiček/izguba	-24.986	1.857	4.206	6.559
K. Davek iz dobička		409	883	1.312
M. Čisti dobiček/izguba	-24.986	1.449	3.323	5.247

5.5.4 Načrt denarnega toka

Bistvo zdravega poslovanja vsakega podjetja je upravljanje denarnega toka, drugače rečeno upravljanje likvidnosti podjetja. Prvi dve leti sta z vidika likvidnosti pomembni, saj vložimo 100 % kapital sredstev. Od drugega leta dalje podjetje posluje s pozitivnim denarnim tokom.

5.5.5 Analiza bilance stanje

Bilanca stanja je prikazana v tabeli 5.5.

Tabela 5.5 Bilanca stanja bodočega poslovnega podjetja

Postavka na dan 31.12. v EUR	plan			
	2010	2011	2012	2013
A. Dolgoročna sredstva	474.620	449.640	424.660	399.680
I. Neopredmetena sredstva in DPČR				
1. Dobro ime				
2. Ostala neopredmetena sredstva				
3. Dolgoročne AČR				
II. Opredmetena osnovna sredstva	474.620	449.640	424.660	399.680
1. Zemljišče				
2. Poslovni prostori/zgradba	474.620	449.640	424.660	399.680
3. Oprema, vozila, mehanizacija				
4. Računalniki in oprema				
5. Drugo				
III. Naložbene nepremičnine				
IV. Dolgoročne finančne naložbe				
V. Dolgoročne poslovne terjatve				
VI. Odložene terjatve za davek				
B. Kratkoročna sredstva	165.047	154.310	145.446	138.507
I. Sredstva za prodajo				
II. Zaloge				
III. Kratkoročne finančne naložbe				
IV. Kratkoročne poslovne terjatve				
V. Denarna sredstva	165.047	154.310	145.446	138.507
C. Kratkoročne AČR				
Sredstva	639.667	503.950	470.106	438.187
A. Kapital	75.014	76.462	79.785	85.032
I. Vpoklicani kapital	100.000	100.00	100.00	100.00
II. Kapitalske rezerve				
III. Rezerve iz dobička				
IV. Presežek iz prevrednotenja				

Tabela 5.5 – nadaljevanje

Postavka na dan 31.12. v EUR	plan			
	2010	2011	2012	2013
V. Preneseni čisti dobiček/zguba		-24.986	-23.538	-20.215
VI. Čisti dobiček/izguba	-24.986	1.449	3.323	5.247
B. Rezervacije in DPČR	189.474	178.947	168.421	157.895
1. Rezervacije				
2. Dolgoročne PČR	189.474	178.947	168.421	157.895
C. Dolgoročne obveznosti	375.180	348.540	321.900	295.260
I. Dolgoročne finančne obveznosti	375.180	348.540	321.900	295.260
II. Dolgoročne poslovne obveznosti				
III. Odložene obveznosti za davek				
Č. Kratkoročne obveznosti				
I. Obveznosti za odtujitev				
II. Kratkoročne finančne obveznosti				
III. Kratkoročne poslovne obveznosti				
D. Kratkoročne PČR				
Obveznosti do virov sredstev	639.667	603.950	570.106	538.187

Iz bilance stanja lahko razberemo, da smo za nakup hale skupaj z omrežjem najeli kredit v vrednosti 399.600 EUR in vložili 100.000 EUR. lastnih sredstev. To je razvidno iz postavke A, ki je zmanjšana za stroške amortizacije, ki znašajo 24.980 EUR.

Podjetje bo imelo začetni kapital v višini 100.000 EUR, ki ga bo v podjetje vložila gospodinja kmetije. Likvidnostnih težav ne pričakujemo, denar se v zalogah in terjatvah ne zadržuje, saj kupec električno energijo sprotno sprejema v svoje omrežje in nam bo vsakih 30 dni nakazoval prihodke. Osnovnega kapitala do tretjega leta ne bomo povečevali, ostali bomo pri začetnem vložku 100.000 EUR. **Analiza točke preloma**

Točka preloma kaže, kolikšen obseg prodaje je potreben, da bo podjetje doseglo ničelno točko. Je matematični instrument ugotavljanja, kdaj poslovanje podjetja postane dobičkonosno, torej, kdaj prihodki prerastejo stroške. Izračunamo jo po obrazcu

$$Tp = \frac{FC}{(1 - VC/TR)},$$

pri čemer je

Tp – točka preloma,

FC – fiksni stroški,

VC – variabilni stroški,

TR – celotni prihodki od prodaje.

Poslovali bomo v okviru prihodkov in stroškov, ki smo jih načrtovali. Če prodaja ne bo dosegla pričakovanih vrednosti, bo potrebno sodelovanje vseh zunanjih sodelavcev in članov kmetije, da bomo s skupnimi močmi, agresivnejšo reklamno

kampanjo ter promocijo dosegli načrtovane količine. Glede na jasne prihodke in znane stroške jo bo lahko predvideti.

Glede na to, kako se stroški obnašajo, če se spreminja obseg poslovanje, razlikujemo: fiksne stalne stroške, ki niso odvisni od obsega poslovanja in jih ima podjetje v kratkem obdobju tudi, če ne posluje (najemnina, zavarovalnina, amortizacija ...), in variabilne stroške, ki so odvisni od obsega poslovanja in z naraščanjem obsega poslovanja vedno naraščajo.

Točko preloma za obravnavani projekt torej izračunamo kot

$$Tp = \frac{57.011}{(1 - 9.350 / 41.374)} = 73.656,42.$$

Podjetje bo torej pokrilo vse stroške obravnavane proizvodnje pri vrednosti prihodkov v višini 73.656,42 EUR.

5.5.7 Analiza tveganja

Kot vsako podjetje je tudi kmetija Štrancar izpostavljena tveganjem. Za kmetijo pomeni padec cen zelene električne energije zaradi povečanja števila proizvajalcev največje tveganje. V Sloveniji je že nekaj podjetij, ki se ukvarjajo s PV in iščejo strešne površine za najem. Konkurenca, ki je večja in finančno močnejša, bi lahko zniževala cene, da bi ogrozila predvideno donosnost posla. Če bi prišlo do te situacije, bodo v podjetju predvideli dokapitalizacijo podjetja iz sredstev kmetije, električno energijo pa bi tudi pričeli uporabljati za potrebe lastne kmetije in za potrebe bližnjih sosedov. Tveganja obstajajo tudi na področju plačila terjatev. Na žalost v Slovenji, kot tudi drugod, velja precejšna plačilna nedisciplina, učinkovitejših sankcij pa ni. Seveda obstaja tudi tveganje, ki izhaja iz sprememb politike države, ki nam s svojimi zakoni lahko precej zviša poslovne stroške in onemogoči doseganje zastavljenih ciljev.

5.6 Terminski načrt

V podjetju se je že pred leti porodila zamisel o možnosti pridobivanja lastne, zelene energije. Vendar so se aktivneje lotili uresničevanja te zamisli šele v preteklem letu (2009), in sicer so začeli resneje pripravljati poslovni načrt, katerega končna faza je segla v januar 2010 in se končala z najemom bančnega posojila. Po zagotovitvi potrebnih sredstev so prešli v izvedbeno fazo projekta. Terminski načrt izvedbe projekta za leto 2010 je prikazan v sliki 5.4.

Slika 5.3 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu 2010

Aktivnosti	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sep	okt	nov	dec
Priprava poslovnega načrta	*											
Pridobitev finančnih	*											
Registracija podjetja	*											
Ureditev poslovnih		*										
Pridobitev dovoljenja		*										
Zaposlitev	*											
Pridobitev dovoljenje za PV				*	*							
Sklepanje pogodb z odjem.				*	*	*						
Promocija projekta	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Prodaja								*	*	*	*	*
Odliv sredstev	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Priliv sredstev									*	*	*	*
Montaža naprave			*	*	*	*						

Za nadzor je odgovorna lastnica podjetja, ki ob pomoči družinskih članov pokriva vse dejavnosti pri realizaciji projekta.

5.6.1 Operativni načrt izvedbe projekta

Pri izvedbi projekta bodo izhajali iz določil terminskega načrta. Pri tem bodo skušali kar najbolj natančno zasledovati načrtovane naloge in termine, pri čemer se bo treba seveda prilagajati trenutnim razmeram in paziti na stroškovno učinkovitost izvedenih aktivnosti.

Izvedba projekta je že v teku. Pripravljen je poslovni načrt, sredstva so pridobljena in objekt odkupljen oz. sklenjena pogodba z investitorjem. Pričeli bodo z montažo nosilnih konstrukcij. Seveda bo kmetija prevzela objekt, ko bo dokončan, od podjetja Sol navitas, d. o. o.

5.6.2 Ocena obsega projekta in investicije

Skupna ocenjena vrednost projekta znaša 499.500 EUR. Največji delež investicije, skoraj 1 %, odpade na stroške opreme, 99 % investicije predstavlja gradnja PV sistema.

Dogovori s podjetjem, ki izvaja projekte PV od začetka do konca, je bil že opravljen. Iz teh razgovorov in ponudb razberemo, da je projekt pravilno zastavljen. Vedeti moramo, da imamo v ozadju farmo, ki se že dolga leta ukvarja z rejo perutnine, torej ima dolgoletno tradicijo in mnoga priznanja strokovnih ustanov glede kakovosti mesa piščancev. Pa tudi letni dobiček iz poslovanja farme ni zanemarljiv; v prvem letu je negativen -8.462 EUR, v drugem letu pa znaša 18.699 EUR in se v naslednjih letih giblje okrog 20.000 EUR. Pri ocenjevanju rentabilnosti investicije je kot podatkovna podlaga uporabljen izkaz denarnih tokov oz. tekočega salda v življenjski dobi investicije.

5.7 Kritična tveganja in morebitne težave

V kolikor bodo na kmetiji sledili projektnemu načrtu, bo posel donosen. S projektom vstopajo na trg med prvimi, zato imajo v tem konkurenčno prednost. Da bi se izognili nepotrebnim tveganjem, pa morajo skrbeti, da bo proizvodnja električne energije potekala nemoteno ob vključitvi tehnologije z bližnjo okolico. V primeru velikih sprememb cene elektrike oz. cenejše tehnologije PV, pa se lahko pojavijo težave, s katerimi se bodo morali soočiti in se ustrezno prilagoditi.

Tako bo treba ukrepati po kriznem planu, ki predvideva potrošnjo elektrike na kmetiji in v okoliških stanovanjskih objektih. Če bi podjetje zašlo v težave, bi lahko razmišljali o odprodaji recepture. V pogojih hude krize pa bi bil ustrezen ukrep odprodaja PV elektrarne večjim distributerjem.

Pri sestavi finančne priloge k poslovnemu načrtu sva sodelovala: Bernard Žgavec, AMMI, d. o. o., in Erika Spačal s programskim orodjem, katerega avtor je Javni sklad Republike Slovenije za podjetništvo.

6 SKLEP

Povzetek ključnih ugotovitev zaključnega projektnega dela

Projektni načrt PV na hlevu kmetije Štrancar utrjuje na slovenskem trgu osnovno kmetijsko dejavnost kmetije, ki je vzreja perutnine. Projekt je sistematično opisan in tako omogoča realizacijo zamišljene ideje. Študija ugotavlja, da je projekt ekonomsko upravičen, seveda prilivi in dobički niso briljantni, prinaša pa bistveno prednost oz. energetska samozadostnost, kar je trenutno ključnega pomena na trgu.

Sama investicija je daleč od špekulativnih, tveganih poslov za investitorje. PV bo na dolgi rok ostala investicijsko zanimivejša, saj je kljub visoko razviti tehnologij PV zasnovana na realnem sektorju, ki omogoča možnost velike potencialne rasti.

Povzetek glavnih predlogov in implikacij

Vpliv nacionalne kulture na podjetništvo ter implikacije na Slovenijo se kažejo predvsem ob upoštevanju kulturnega profila Slovenije, kjer prevladuje mnenje, da država ni naklonjena podjetništvu, ki ima negativni predznak. V ameriških kulturah uspešne podjetnike enačijo z uglednimi politiki in drugimi medijskimi zvezdami. Iz pretirano kolektivistične družbe smo se danes prelevili v izjemno individualistično družbo, kar je spodbudno za našo podjetniško sfero.

Podjetništvo se je v zadnjih petnajstih letih močno razvilo. Podjetniška kariera je postala privlačna za ljudi iz vseh slojev prebivalstva. Za razvitimi državami pa Slovenija močno zaostaja. In sicer zato, ker se je Slovenija izkopala iz tranzicijskega obdobja, ko je bila glavna naloga stabilizirati gospodarstvo in preprečiti socialne šoke.

Omejitve zaključnega projektnega dela

Velik del tehničnih predpostavk je podanih kot osnova poslovne ideje: zaokrožen cikel agro-energetske pridelave, omejevanje zunanjih vložkov v sistem (in s tem stroškov), tržne predpostavke in predpostavke energetske politike (tako slovenske kot tudi evropske). Mnoge od teh predpostavk se spreminjajo na enostaven ekonomski način (cene pridelkov vseh vrst, cene nafte in njenih derivatov, cena električne energije in cena zelenih certifikatov se oblikujejo na borzi), nekatere druge predpostavke pa so bolj ekonomsko-politične ali ekološko-politične narave (subvencioniranje v kmetijstvu, zgornje in spodnje meje cen zelenih certifikatov, zahteve po deležu energije iz obnovljivih virov).

Vsi ti zunanji parametri vstopajo v nov proces kot neznani vhodni parametri. V nalogi sem jih poskušal delno predstaviti, da bi kolikor je le mogoče realno ocenil upravičenost in tveganost projekta.

LITERATURA

- Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
- Carter, Sara. 2001. Multiple business ownership in the farm sector: differentiating monoactive, diversified and portfolio enterprise. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 7 (2): 43–49.
- Černilogar, Greta. 2007. Dopolnilne dejavnosti na kmetijah kot oblika podjetništva in vloga v razvoju podeželja Severno-primorske regije. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Erhart, Vesna. 2004. *Percepcija dopolnilnih dejavnosti v slovenskem kmetijstvu*. Specialistično delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Gasson, Ruth. 1988. Farm diversification and rural development. *Journal of Agricultural Economics* 39 (2): 175–181.
- Glas, Miroslav. 2000. *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.
- Hiebing, Roman G. in Scott W. Coper. 1997. *The successful marketing plan: a disciplined and comprehensive approach*. Lincolnwood: NTC Business Books.
- Jazbec, Marijana. 2005. *Medkulturno komuniciranje kot sestavni del poslovnega izobraževanja*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kulovec, Milena. 2002. *Dopolnilne dejavnosti na kmetiji*. Ljubljana: Kmečki glas.
- Kuratko, Donald F. in Richard M. Hodgetts. 1992. *Entrepreneurship: a contemporary approach*. Fort Worth: Dryden.
- Oblak, Olga, Luka Juvančič in Emil Erjavec. 2003. Ocena skupnega dohodka na kmečkih gospodarstvih v Sloveniji. V *Slovensko kmetijstvo in Evropska unija*, ur. Stane Kavčič, Emil Erjavec in Aleš Kuhar, 273–288. Ljubljana: Društvo agrarnih ekonomistov Slovenije – DAES.
- Rebernik, Miroslav. 1997. *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo.
- Ruzzier, Mitja, Boštjan Antončič, Tina Bratkovič in Robert D. Hisrich. 2008. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Selič, Jožica. 2006. Biodizel in drugi cilji evropskega kmetijstva. *Podjetnik*, oktober. [Http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=311&ClanekID=3173](http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=311&ClanekID=3173) (december 2009).
- Štuklek, Astra. 2006. *Načrt trženja računovodskih storitev*. Diplomsko naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

VIRI

Energetski zakon. *Uradni list RS*, št. 79/99 in 8/2000.

Hervardi.com. B. I. Regije v Sloveniji.

[Http://www.hervardi.com/regije_v_republiki_sloveniji.php](http://www.hervardi.com/regije_v_republiki_sloveniji.php) (november 2009).

Ko-operating. 2009. *Samostojne sončne elektrarne*.

[Http://www.energijasonca.si/index.php?page=samostojne-soncne-elektrarna](http://www.energijasonca.si/index.php?page=samostojne-soncne-elektrarna)
(oktober 2009).

Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. 2007. *Program razvoja podeželja Republike Slovenije za obdobje 2007–2013*.

[Http://www.mkgp.gov.si/fileadmin/mkgp.gov.si/pageuploads/Breda/gradiva/BROS_URA_PRP.pdf](http://www.mkgp.gov.si/fileadmin/mkgp.gov.si/pageuploads/Breda/gradiva/BROS_URA_PRP.pdf) (april 2009).

Občina Ajdovščina. B. I. *Predstavitev*.

[Http://www.ajdovscina.si/index.php?vie=cnt&gr1=bcn&gr2=prd](http://www.ajdovscina.si/index.php?vie=cnt&gr1=bcn&gr2=prd) (november 2009).

Sol navitas. 2009. *Zelena energija*. [Http://www.sol-navitas.si/](http://www.sol-navitas.si/) (november 2009).

Statistični urad RS. 2009. Ekonomski računi za kmetijstvo 1995-2007. *Statistične informacije*, 29. maj.

Topič, Marko, Kristijan Brecl, Janez Krč, Mišo Vukadinović, Urša Opara Krašovec in Franc Smole. 2005. *Elektrika iz sonca*. [Http://lpvo.fe.uni-lj.si/LSD_aktivnosti.html](http://lpvo.fe.uni-lj.si/LSD_aktivnosti.html) (december 2009).

Uredba o pravilih za določitev cen in za odkup električne energije od kvalificiranih proizvajalcev električne energije. 2002. *Uradni list RS*, št. 25/2002, 37/2009 in 37/2009.

Zakon o davku na dodano vrednost. 2006. *Uradni list RS*, št. 117/2006.

Zakon o kmetijstvu. 2000. *Uradni list RS*, št. 54/2000.

PRILOGA

Priloga 1 Bilanca

BILANCA

Postavka na dan 31.12. v EUR	2010	2011	2012	2013
	plan	plan	plan	plan
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	474.620	449.640	424.660	399.680
I. Neopredmetena sredstva in DPČR				
1. Dobro ime				
2. Ostala neopredmetena sredstva				
3. Dolgoročne AČR				
II. Opredmetena osnovna sredstva	474.620	449.640	424.660	399.680
1. Zemljišče				
2. Poslovni prostori/zgradba	474.620	449.640	424.660	399.680
3. Oprema, vozila, mehanizacija				
4. Računalniki in oprema				
5. Drugo				
III. Naložbene nepremičnine				
IV. Dolgoročne finančne naložbe				
V. Dolgoročne poslovne terjatve				
VI. Odložene terjatve za davek				
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	165.047	154.310	145.446	138.507
I. Sredstva za prodajo				
II. Zaloge				
III. Kratkoročne finančne naložbe				
IV. Kratkoročne poslovne terjatve				
V. Denarna sredstva	165.047	154.310	145.446	138.507
C. KRATKOROČNE AČR				
SREDSTVA	639.667	503.950	470.106	438.187

A. KAPITAL	75.014	76.462	79.785	85.032
I. Vpoklicani kapital				
II. Kapitalske rezerve				
III. Rezerve iz dobička				
IV. Presežek iz prevrednotenja				
V. Preneseni čisti dobiček/zguba		-24.986	-23.538	-20.215
VI. Čisti dobiček/izguba	-24.986	1.449	3.323	5.247
B. REZERVACIJE IN DPČR	189.474	178.947	168.421	157.895
1. Rezervacije				
2. Dolgoročne PČR	189.474	178.947	168.421	157.895
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	375.180	348.540	321.900	295.260
I. Dolgoročne finančne obveznosti	375.180	348.540	321.900	295.260
II. Dolgoročne poslovne obveznosti				
III. Odložene obveznosti za davek				
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI				
I. Obveznosti za odtujitev				
II. Kratkoročne finančne obveznosti				
III. Kratkoročne poslovne obveznosti				
D. KRATKOROČNE PČR				
OBVEZNOSTI DO VIROV				
SREDSTEV	639.667	603.950	570.106	538.187