VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA

MARIBOR

POSLOVNI NAČRT E-MOBILNIH POSTAJ IN OBRAČUNAVANJE E-MOBILNIH STORITEV V DRUŽBI XY, D. O. O.

Kandidatka: Frančiška Kamenšak

Vrsta študija: študentka izrednega študija

Študijski program: Ekonomist

Mentorica – predavateljica: mag. Andreja Terpotec

Mentor v podjetju: Peter Fras

Lektorica: Jasmina Vajda Vrhunec, prof. slov.

Maribor, 2021

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Frančiška Kamenšak sem avtorica diplomskega dela z naslovom Poslovni načrt e-mobilnih postaj in obračunavanje e-mobilnih storitev v družbi XY, d. o. o., ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Andreje Terpotec.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli kot moje lastne – kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/13, 56/15 in 63/16 – ZKUASP); prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia Maribor skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32.a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia Maribor objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Maribor, januar 2021 Podpis študentke:

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Andreji Terpotec, ki me je pri nastajanju diplomskega dela skrbno spremljala in mi nudila strokovne nasvete.

Zahvaljujem se tudi družini, ki me je pri pisanju tega dela spodbujala in mi stala ob strani.

POVZETEK

Poslovna zamisel izhaja iz vse večjega povpraševanja po alternativnih vozilih, natančneje vozilih na električni pogon, ki v svetu nakazujejo strmo trendno gibanje. Razvoj električnih avtomobilov odraža enega izmed najhitrejših svetovnih trendov in preobratov v sodobni družbi na področju mobilnosti in transporta (Statista, 2020). V magazinih in avtomobilskih napovednikih smo neposredno priča mnogim prihajajočim električnim avtomobilom, katerih proizvajalci bodo najuglednejše blagovne znamke na tem področju. Seveda je nekaj teh vozil že v prometu, vendar se do njih še vedno čuti določen predsodek. Eden izmed glavnih razlogov ali predsodkov, zakaj trenutno ljudje ob misli na nakup električnega vozila še odlašajo, je vsekakor strah pred nizkim dometom in slabo pokritostjo električne polnilne infrastrukture, in to ne le v Sloveniji, temveč tudi v celotni vzhodni in jugovzhodni Evropi. Poslovna zamisel izhaja prav iz zapolnjevanja te tržne praznine in hkrati prinaša izjemne priložnosti v bližnji prihodnosti (Profitable Venture, 2019).

Podjetje bo nudilo visok nivo storitev na področju napajanja električnih avtomobilov po Sloveniji, vzhodni in jugovzhodni Evropi. Fokus bo na grajenju distribucijske mreže hitrih in avtomatskih električnih polnilnih postaj in polnilnih sistemov. Gre za storitveno aktivnost, ki se bo primarno ukvarjala s postavitvijo polnilnih sistemov in preprodajo elektrike.

Trg električnih vozil raste zelo hitro. Procentualna razlika v kupljenih električnih vozilih med letoma 2017 in 2018 znaša kar 32,9 %, kar je skoraj za 20 odstotnih točk več kot pri vozilih na drugi pogon (Best Selling Cars, 2019). Celotno število kupljenih vozil v območju Evropske unije (EU) znaša v letu 2018 že 384.052. Največji trgi so, pričakovano, še vedno države na severu, kjer je ekonomski status ljudi višji (Hirschey, 2018). Največji porast je beležila Danska, in sicer kar 250 %, sledijo ji Nizozemska, Nemčija in Belgija (Best Selling Cars, 2019). Glavni dejavnosti trga se trenutno vrtita okrog same prodaje vozil in distribucije energijskih postaj, opažamo pa tudi vzpon t. i. električnega »car sharinga«, kjer je možno avtomobil za kratek čas najeti ali se v njem prevažati z drugimi ljudmi (Vpsolar, 2019).

Naše podjetje je odprto za uporabo najsodobnejših tehnologij na področju električnih polnilnih postaj. Hitra, celovita in učinkovita rešitev, podkrepljena s skrbnim odnosom do strank, bo naša odločilna konkurenčna prednost. Glavna oziroma primarna panoga podjetja bo gradnja mreže hitrih in avtomatskih polnilnih postaj. Sekundarna panoga bo prodaja oglaševalskega prostora na polnilnih postajah. Na črpalkah bodo namreč nameščeni majhni LCD-zasloni, kjer bo možno predvajati oglase drugim podjetjem in organizacijam. Dejavnost bo osredotočena na B2B

oziroma »business to business«, kar pomeni, da bodo ključni odjemalci že obstoječe bencinske črpalke, večji komercialni objekti (BTC, Europark ipd.) in drugi manjši poslovni objekti (trgovine, lokali, gostilne ipd.) Veriga polnilnic bo razpršena v vseh mestih Slovenije in državah vzhodne in jugovzhodne Evrope kot polna, minimalna ali avtomatska storitev.

Poglavitna konkurenčna prednost podjetja je optimizacija stroškov zaradi lokacije v Sloveniji. Država je plod mnogih sposobnih in zagnanih ljudi z globalnim mišljenjem. Prodajni in marketinški segment, ki sta v tej panogi ključnega pomena, bosta v celoti centralizirana na sedežu podjetja, ki bo v Sloveniji. Na začetku bo mlado podjetje na trg prodiralo s sklepanjem strateških partnerstev z že obstoječimi bencinskimi črpalkami, pomembnimi poslovnimi ustanovami in drugimi manjšimi poslovnimi subjekti, kjer bo tovrstnim kupcem cilj zagotavljanje celovite storitve na področju napajanja avtomobilov svojih strank. Tako bodo podjetja v začetnih letih pokazala skrb za naravo in okolje ter si s pridobitvijo pametne polnilne postaje povečala svoj poslovni imidž in znamko.

Med ciljne stranke v prvi vrsti štejemo bencinske servise, ki o tovrstnih infrastrukturah bodisi že razmišljajo bodisi niso zadovoljni z obstoječo ponudbo. Potrebna bodo silna pogajanja ter močni prodajni in lobistični prijemi, da se tovrstni sistemi uveljavijo v poslu nekaterih največjih ponudnikov naftnih derivatov. Na začetku bo torej fokus na velikih bencinskih servisih in njihovih verigah. Druga večja skupina kupcev bodo javna parkirišča, parkirišča nakupovalnih centrov in parkirne hiše v zasebni ali javni lasti. Prav tako bo ključ v vzpostavljanju dolgoročnih poslovnih odnosov in partnerstev. V tretjo skupino uvrščamo manjše poslovne objekte, med katerimi so: lokali, gostilne, športni objekti in druge poslovne zgradbe, katerih narava poslovanja je takšna, da zajema parkiranje strank pred objekti (Profitable Venture, 2019).

Podjetje bo v večini financirano iz lastnih virov, torej iz prihrankov in posojil. V primeru hitre rasti bo podjetje pripravljeno prevzeti zunanje vire financiranja s pomočjo investicijskih skladov tveganega kapitala ali poslovnih angelov (prav tam, 2019).

Ključne besede: poslovni načrt, e-mobilnost, električne polnilnice, električni avtomobili.

ABSTRACT

BUSINESS PLAN FOR E-MOBILE STATIONS AND CALCULATION OF E-MOBILE SERVICES IN THE GROUP XY D.O.O.

The business idea stems from all sizes of demand for alternative vehicles, driving in detail with electric drive, which shows a steep trend in the world. The development of electric cars points to one of the fastest global reversal trends in modern societies on traffic mobility (Statista, 2020). We've come across electric cars directly in magazines in car forecast stories, with manufacturers being the most successful brands in the site. In addition, some vehicles are already in traffic, but these vehicles always feel a certain prejudice. One of the very separate or prejudices that people are currently considering buying electric vehicles that are laid off is definitely the fear of low range in poor coverage of electrical charging infrastructure, not only in Slovenia but in all of Southeast Europe. The business idea stems precisely from filling this market gap in all the opportunities presented in the near future (Profitable Venture, 2019).

The company offered a high level of services on the current supply of electric cars in Slovenia, Eastern and South-Eastern Europe. The focus will be on building a distribution network of fast in automatic electric charging stations in full systems. It is a service activity that will primarily deal with the installation of charging systems and preliminary electrical devices.

The electric vehicle market is growing very fast. The percentage difference in purchased electric vehicles between 2017 and 2018 is as much as 32.9%, which is 20 points more than when driving on a second drive (Best Selling Cars, 2019). The total number of purchased vehicles in the EU in 2018 was already 384,052. The largest markets are thus, as expected, still countries in the north, where the economic status of the people is higher (Hirschey, 2018). The largest increase was observed by Denmark in this as much as 250%, followed by the Netherlands, Germany in Belgium (Best Selling Cars, 2019). The main part of the market currently revolves around the same sales of vehicles in the distribution of energy post offices, and we are also seeing the rise of t.i. "car sharing" electricity, where it is possible to rent a car for a short time or dominate it with other people (Vpsolar, 2019).

Our company is open to users of state-of-the-art largest technology on full electric mail. A fast, comprehensive and usable solution, backed up by diligent relationships between customers deciding on competitive advantage. The main issue is the primary branch of the company with a city network of fast and automatic full stations. The secondary industry will be the sale of

advertising space at the charging stations themselves. Small LCD screens may be installed on the pumps when it is possible to play advertisements of other entrepreneurs in the organization. The activity will focus on B2B companies "business to business", which means that the key customers will be existing gas stations, other commercial facilities (BTC, Europark, etc.) and other smaller business facilities (shops, bars, inns, etc.). The chain of filling stations will be dispersed in all cities in Slovenia in the country entering South-Eastern Europe as a full service, a minimum service or as an automatic service.

The main competitive advantage was the optimization created in Slovenia. A country that is the fruit of many capable in driven people with a global belief. Providers in the market segment, which were key in this industry, were centralized at the very headquarters of companies located in Slovenia. They have penetrated the start-ups by entering into strategic partners with pre-existing service stations, important business establishments in other companies providing business services, with the most suitable customers dedicated to comprehensive car-powered services for their customers. In this way, companies will show concern for nature in the environment in the first years, and with the help of smart fillers, ensure their business image in the brand.

Target customers primarily include service stations that facilitate infrastructure or are either thinking or dissatisfied with existing offers. Strong negotiations will be needed in strong sales and lobbying preconditions to be able to pinpoint the systems in the intermediate numbers of the largest petroleum product providers. In this case, we focus on large gas stations and checking. Another larger group of buyers will be public car parks, car parks shopping centers in private or public parking garages. It will also be key in establishing long-term business relationships in partnerships. In the third assembly, they completed smaller business facilities, and among them you will end up: bars, guests, sports facilities, or other business buildings that nature operated in such a way that they had to park their customers in front of the facilities themselves (Profitable Venture, 2019).

The company will be mostly financed from its own resources, ie from savings and loans. In a very fast period, the company prepared the adopted external financial resources with the help of investment funds that risked capital or business angels (ibid, 2019).

Keywords: business plan, e-mobility, charging station, electric vehicles

KAZALO VSEBINE

1 UVOD 6

1.1 Opis področja in opredelitev problema 6
1.2 Namen, cilji in osnovne trditve 6
1.3 Predpostavke in omejitve 7
1.4 Uporabljene raziskovalne metode 8

2 PREDSTAVITEV POSLOVNEGA NAČRTA PODJETJA XY, D. O. O. 9

2.1 Poslanstvo in vizija 9
2.2 Storitve 10
2.3 Konkurenčne prednosti 10
2.4 Ciljni trgi in glavne skupine 11
2.5 Strateški cilji 11

3 ELEKTRIČNE POLNILNICE V SLOVENIJI 12

3.1 Osnove delovanja in tipologija električnih polnilnic 12
3.2 Okoljski in zakonodajni vidiki 13
3.3 Kupci 14
3.4 Dobavitelji 15
3.5 Konkurenti 16
3.6 Trg električnih avtomobilov in omrežje polnilnic 17
3.7 SWOT-analiza 20
3.8 PESTEL-analiza 23

4 EKONOMIKA POSLOVANJA Z ELEKTRIČNIMI POLNILNICAMI 28

4.1 Načrt prodaje in cena polnjenja 28
4.2 Rast prihodkov 29
4.3 Načrt nabave 30
4.4 Stroški nakupa in obratovanja električnih polnilnic 33
4.5 Načrt omrežja 35

5 ANALIZA POSLOVNEGA NAČRTA PODJETJA XY, D. O. O. 37

5.1 Analiza bilance stanja in izkaz poslovnega izida 37
5.2 Produktivnost 39
5.3 Ekonomičnost 40
5.4 Donosnost sredstev (ROA) 41
5.5 Donosnost kapitala (ROE) 42
5.6 Investiranje 43

6 RAZVOJ IN UČINKOVITE STRATEGIJE UPRAVLJANJA TALENTOV ZA USPEŠNOST PODJETJA 45

6.1 Pridobivanje in upravljanje talentov 45
6.2 Zaposlovanje talentov v našem podjetju 46
6.3 Zadovoljstvo zaposlenih in vpliv na uspešnost podjetja 47
7 KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI 48
7.1 Vpliv mednarodne in domače zakonodaje na poslovanje 50
8 PREVERJANJE HIPOTEZ IN SKLEP 52
9 LITERATURA IN VIRI 54
10 PRILOGE 57

KAZALO SLIK

Slika 1: Zemljevid javno dostopnih električnih polnilnic na območju Republike Slovenije 18
Slika 2: Dejavniki in njihov vpliv na porabo električne energije 20

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava običajnih in hitrih polnilnic 12
Tabela 2: Seznam tujih in domačih dobaviteljev 15
Tabela 3: Seznam konkurenčnih podjetij na domačem trgu 16
Tabela 4: SWOT-analiza podjetja XY, d. o. o. 21
Tabela 5: PESTEL-analiza podjetja XY, d. o. o. 23
Tabela 6: Predviden cenik storitve prodaje električne energije 28
Tabela 8: Količinski načrt nabave materiala oziroma blaga 31
Tabela 9: Vrednostni načrt nabave materiala oziroma blaga 32
Tabela 10: Vrednost amortizacije opreme 32
Tabela 11: Stroški postavitve električne polnilnice 33
Tabela 12: Vrednost amortizacije električnih polnilnic 34
Tabela 13: Operativni mesečni stroški ene enote električne polnilnice 34
Tabela 14: Poprečni stroški najemnine zemljišč 36
Tabela 14: Planirani izkaz poslovnega izida podjetja XY, d. o. o. 37
Tabela 15: Planirana bilanca stanja podjetja XY, d. o. o. 38
Tabela 16: Vrednostni načrt zaposlovanja strokovnjakov 46
Tabela 17: Presek in evaluacija posameznih tveganj 48

KAZALO GRAFIKONOV

GRAFIKON 1: ŠTEVILO REGISTRIRANIH OSEBNIH AVTOMOBILOV V REPUBLIKI SLOVENIJI NA ELEKTRIČNI POGON PO LETIH 17
GRAFIKON 2: ZADRŽKI PRED NAKUPOM ELEKTRIČNEGA AVTOMOBILA 19
GRAFIKON 3: PROJEKCIJA PRIHODKOV OD PRODAJE PODJETJA XY, D. O. O., V NASLEDNJIH TREH LETIH 30

1 UVOD

1.1 Opis področja in opredelitev problema

V današnjih časih smo lahko priča onesnažujočemu ravnanju z naravo in katastrofalnimi posledicami, ki jih to obnašanje prinaša. Za blaženje prihajajočih naravnih katastrof, ki so plod neodgovornega ravnanja celotnega sveta, so se v družbi pojavile številne inovativne rešitve, ki jih podpirajo tako vladne organizacije kot razvijajoča se podjetja. Transport predstavlja eno izmed vodilnih industrij, kjer je onesnaževanje večje zaradi uporabe vozil z naftnimi pogoni. Kot alternativne rešitve se vse bolj promovirajo električni avtomobili, zato se bomo v diplomskem delu ukvarjali z raziskovanjem poslovnega načrta električnih polnilnic, ki predstavljajo pomemben člen pri delovanju električnih vozil. Naš osrednji problem v diplomskem delu bo ugotoviti in sestaviti optimalni poslovni načrt za podjetje, ki se bo ukvarjalo s prodajo električne energije s pomočjo električnih polnilnic, katerih trg bodo lastniki električnih vozil.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Trendi doma in po svetu narekujejo vse večje težnje po uporabi alternativnih načinov prevažanja in transporta. Deloma zaradi naraščajočih negativnih vplivov na okolje s strani dosedanjih oblik prevažanja, deloma zaradi zakonodajnih in sociokulturnih gibanj, ki jih promovirajo vladne in nevladne organizacije. Iz teh razlogov je diplomsko delo zasnovano v smeri odkrivanja poslovnih priložnosti v svetu električnih avtomobilov, ki za svoj pogon potrebujejo električne polnilnice. V ta namen bomo raziskali, ali so iz poslovnega in ekonomičnega vidika električne polnilnice posel prihodnosti in kakšne so pasti v primeru, da se tovrstnega posla v praksi tudi lotimo.

Pred raziskovanjem smo si zastavili naslednje tri hipoteze:

H1: Povpraševaje po energentih električnih polnilnic bo v poslovnem obdobju naslednjih treh let naraščalo več kot 5 % letno.

H2: Možnost pridobitve državne subvencije za nakup električnega vozila zviša povpraševanje po električnih avtomobilih.

H3: Višja prodaja el. vozil ima za posledico večje povpraševanje po električnih polnilnicah.

Ker izdelujemo poslovni načrt, je smiselno, da se o nekaterih podrobnostih posla in panoge posvetujemo s strokovnjaki, ki na teh področjih že aktivno delajo. V ta namen smo pripravili naslednja raziskovalna vprašanja za intervju, postavili pa jih bomo predstavnikom treh največjih prodajalcev električnih avtomobilov v Sloveniji:

1. Ali prodajalci električnih vozil potrebujejo koncesije ali druge oblike dovoljenj za opravljanje takšne oblike posla?

2. Kakšne so zahteve kupcev in kakšno je povpraševanje po električnih vozilih?

3. Koliko bo zrasla prodaja električnih vozil? Kaj so največji razlogi kupcev za nakup električnega vozila?

5. Kaj drži nazaj nekatere potencialne kupce? Cena? Domet? Oblika?

6. Sta električno polnjenje in krajši domet električnega vozila vodilna zadržka potencialno zainteresiranih kupcev?

7. Kako so kupci električnih vozil zadovoljni s trenutno pokritostjo mreže polnilnic v Sloveniji in sosednjih državah (kamor se vozijo na delo, letujejo)?

8. Ali glede na rast cen delnic podjetij, kot sta Tesla in Nikola Motors, in vedno večje zaupanje v inovativna podjetja, lahko pričakujemo znižanje cen električnih avtomobilov v prihodnjih treh letih?

9. Je možno za zagon inovativnega podjetja v panogi električnih polnilnic pridobiti evropska sredstva ali državne subvencije?

10. Vpliva gibanje naftnih derivatov na količino prodaje električnih avtomobilov? Na primer, kadar se bencin podraži, se neposredno poveča povpraševanje po električnih vozilih, in obratno?

1.3 Predpostavke in omejitve

Pri pisanju diplomskega dela smo izhajali iz predpostavke, da se globalni trendi mobilnosti resnično gibljejo v smeri vozil z alternativnimi pogoni, še posebej avtomobilov na električni pogon. Iz tega razloga smo sklepali, da utegne tovrstna panoga ustvariti nove poslovne priložnosti, ki jih lahko izkoristimo za izgradnjo novega inovativnega podjetja na tem področju. Predpostavljali smo, da so podatki, ki smo jih povzeli in uporabljali v diplomskem delu, resnični in relevantni. Prav tako smo predpostavljali, da so izsledki analiz člankov, ki smo jih povzeli,

pravilni in kažejo resnične ugotovitve. Med našimi predpostavkami smo upoštevali tudi dejstvo, da je poslovni načrt ustrezna metoda za presojanje kakovosti poslovne ideje in da zajema vse vidike poslovanja, do katerih bi prišlo pri dejanski izvedbi.

Med ključne omejitve, na katere smo naleteli pri pisanju diplomskega dela, prištevamo pomanjkljivost lastnega predznanja na tovrstnem področju. Z večjim predznanjem bi bilo diplomsko delo še bolj kritično in morda podkrepljeno z obsežnejšimi študijami in primeri. Druga omejitev je bila ta, da smo pri izgradnji poslovnega načrta, ki je samo jedro tega diplomskega dela, uporabljali lastno mnenje in lastne zaključke, ki so lahko delno ali v celoti napačni. Tretja večja omejitev pri nastajanju diplomskega dela je bila pomanjkanje literature, predvsem na področju študij primera sorodnih podjetij v panogi na drugih trgih. Ker je večina teh podjetij v zasebni lasti, te informacije niso javno dostopne, zato smo do nekaterih dejstev ali številk prišli na podlagi tržnih raziskav, ki niso povsem zanesljive.

1.4 Uporabljene raziskovalne metode

V diplomskem delu smo uporabili kvalitativne in opisne metode raziskovanja. Mnenja, stališča in statistične podatke različnih avtorjev smo med seboj primerjali z metodami kompilacije in jih zaokrožili v skupno celoto, ki bo predstavljala jedro diplomskega dela – izgradnja poslovnega načrta električnih polnilnic. Pri delu smo si pomagali s povzemanjem domače in tuje literature s strani institucij in strokovnjakov na področjih e-mobilnosti, podjetništva, strateškega managementa in izgradnje poslovnih modelov. Skozi celotno diplomsko delo smo z deduktivnimi metodami podajali določene napovedi ali domneve o prihodnosti poslovanja opazovanega podjetja. V sklepu smo celotno delo ovrednotili in podali smiselne predloge ali izboljšave.

2 PREDSTAVITEV POSLOVNEGA NAČRTA PODJETJA XY, D. O. O.

Ustanovitev podjetja in začetek dejavnosti

Podjetje je bilo ustanovljeno 3. 8. 2020 in se prišteva k novoustanovljenim oziroma start-up podjetjem. Registrirano je kot družba z omejeno odgovornostjo. Podjetje se bo primarno ukvarjalo s preprodajo električne energije s pomočjo električnih polnilnic za električna vozila. Poslovni model bo zelo podoben tradicionalnim bencinskim servisom, le da bo pri nas glavni prodajni derivat – elektrika.

Poslovno področje delovanja podjetja, panoga, v kateri bo podjetje poslovalo, dejavnost po SKD-klasifikaciji

Podjetje ima idejno preplet različnih dejavnosti, saj bo aktivno na področju prometa, trgovine in oskrbe z električno energijo. Registracija dejavnosti bo torej široka, pri čemer se kot glavni štejeta (e-VEM, Državni portal za poslovne subjekte in samostojne podjetnike, 2015):

- 46.120 Posredništvo pri prodaji goriv, rud, kovin, tehničnih kemikalij,
- 45.200 Vzdrževanje in popravila motornih vozil.

2.1 Poslanstvo in vizija

Poslanstvo podjetja

Poslanstvo podjetja je postati najučinkovitejši in okolju prijazen ponudnik električne energije za vozila na električni pogon ter širiti ideologijo zmanjšanja emisij in obvarovanja okolja med ljudmi, saj se zavedamo, da to koristi tako okolju kot našemu preživetju oziroma zdravemu življenju.

Opredelitev poslanstva na posameznih področjih

- Širina in značaj ponudbe storitev: široka in pestra ponudba visokokakovostnih storitev s poudarkom na hitrosti in učinkovitosti.
- Kakovost: najvišja možna kakovost.

- Cena: konkurenčna in dostopna.
- Splošni odnos do partnerjev: prijazen in usmerjen v dolgoročno sodelovanje.
- Razmerje do drugih podjetij: sodelovanje na področjih, kjer je to mogoče, premagovanje s kakovostjo in ne političnimi igricami.
- Vnašanje nove tehnologije: vpeljava »online« podpore storitvi in uporaba zadnjih tehnologij.
- Cilj z vidika donosnosti: stalna rast prihodkov in razmernostna optimizacija stroškov.
- Odnos do skupnosti: stalno spodbujanje vozil na električno ali alternativno energijo in močno ozaveščanje o kakovosti električnih vozili ter njihovem minimalnem vplivu na dragoceno okolje.
- Drugi cilji lastnikov: postati eden izmed vodilnih ponudnikov v panogi in se razširiti tako ekonomsko kot v smislu ozaveščanja.

Vizija podjetja

Vizija podjetja je postati eden izmed vodilnih ponudnikov električne energije ter zgraditi eno izmed največjih polnilnih mrež na vzhodu in jugovzhodu Evrope.

2.2 Storitve

Gre za visokokakovostno storitev oskrbe in nudenja električne energije končnim kupcem, ki so lastniki avtomobilov na električni pogon. S postavitvijo polnilnih postaj na bencinskih črpalkah, na parkiriščih, v garažnih hišah in pred drugimi objekti bomo zagotavljali hitro in učinkovito sposobnost polnjenja električnega avtomobila končnemu uporabniku.

2.3 Konkurenčne prednosti

Konkurenca večinoma ponuja sorodne storitve, vendar v manjšem, bolj strnjenem obsegu. Prav tako so redki konkurenti ubrali pot grajenja partnerstev z velikimi podjetji, kar bo temu podjetju prinašalo 70–80 % vseh prihodkov. Prav tako so konkurenti zaradi svoje majhnosti v večini primerov dražji, saj ne dosegajo ustreznih ekonomij obsega.

2.4 Ciljni trgi in glavne skupine

Podjetje in storitve, ki jih nudi, zagotavlja visokotehnološke potrebe strank, ki so trenutno še v pionirski fazi trga električnih vozil. Poleg tega v celoti prevzame breme polnjenja večjih proizvajalcev vozil. Posebnost storitve se kaže v tem, da podjetje ne nudi zgolj storitve polnjenja električnega avtomobila, ampak bo v prihodnosti nudilo še druge storitve. S tem bo naše podjetje nudilo celovite rešitve, katerih poslovni načrt je podoben obstoječim bencinskim črpalkam. Storitev bo edinstvena, saj bo s pomočjo tehnologije integrirana in avtomatizirana večina procesov, vse do plačevanja z bitcoini oziroma kriptovalutami.

2.5 Strateški cilji

Cilji pri razvoju podjetja za eno leto

V prvem letu je podjetju interes pridobiti vsa potrebna dovoljenja za izvajanje same dejavnosti in pridobiti partnerstva z nekaterimi velikimi odjemalci znotraj države. Prav tako je v prvem letu cilj vzpostavitev podjetja in njegovih sektorjev. Velik cilj je pridobitev sposobnega kadra za trženje, ki bo zmožen vzpostaviti prodajne mreže za hitro in učinkovito širitev na tuje trge v prihodnosti.

Cilji pri razvoju podjetja v 3–5 letih

Podjetje si v svoji razvojni usmeritvi postavlja dva temeljna cilja:

- povečevati tržni delež in v roku 3–5 let doseči najmanj 15 % na področju Slovenije, vzhodne in jugovzhodne Evrope;
- povečevati obseg in širino mreže polnilnic v omenjenih območjih ter širitev v nove države.

3 ELEKTRIČNE POLNILNICE V SLOVENIJI

3.1 Osnove delovanja in tipologija električnih polnilnic

Električne polnilnice se v grobem delijo na običajne in hitre polnilnice. Nadalje jih lahko delimo tudi na zasebne, polzasebne ali javne. So naprave, prek katerih se dobavlja električna energija za polnjenje električnih vozil. Za optimalno delovanje vsebujejo (Agencija za energijo, 2018):

- povezave z elektroenergetskim omrežjem;
- ustrezno zaščito zaradi elektroenergetskega omrežja;
- krmilne elektronike;
- polnilna mesta z ustreznimi vmesniki, ki omogočajo polnjenje električnih vozil;
- ohišje za zaščito sistema in lažjo uporabniško izkušnjo;
- števec električne energije;
- komunikacijski modul za komuniciranje z električnim vozilom.

Glavna razlika med običajnimi in hitrimi polnilnicami je v zmogljivosti, saj lahko pri slednjih avtomobil napolnimo do 80 % kapacitete v zgolj nekaj minutah. Priključek električnih polnilnic lahko omogočimo s priklopom neposredno na javno omrežje ali kot priključitev na zasebno omrežje (prav tam, 2019).

Tabela 1: Primerjava običajnih in hitrih polnilnic

Karakteristika	**Običajne polnilnice**	**Hitre polnilnice**
Električni tok	AC	AC/DC
Faze	Eno- ali trifazne	Trifazne
Tok	16–32 A	60–400 A
Maksimalna moč polnjenja	11–22 kW	50 kW <
Povprečen čas polnjenja	45–180 minut	15 minut – oziroma do 80 % kapacitete

Vir: Lasten

Karakteristike polnjenja se razlikujejo od proizvajalca do proizvajalca. Med najpogostejšimi proizvajalci so električne polnilnice blagovne znamke Tesla. Njihove polnilnice omogočajo polnjenje z močjo 22 kW, kar po statistiki podjetja omogoča polnjenje avtomobila v slabi uri

(AMZS, 2019). Polnilnice Moon Charge, ki so promovirane znotraj mreže Porsche Slovenija, nudijo moč polnjenja 3,6–300 kW. Na voljo so tako hišne oziroma zasebne polnilne postaje kot tudi hitre polnilne postaje, namenjene uporabi B2B (Porsche Slovenija, 2020).

3.2 Okoljski in zakonodajni vidiki

EU in njene članice v splošnem poudarjajo pomen izkoriščanja alternativnih možnosti pri transportu z namenom ohranjanja zdravega in stabilnega okolja. V okviru tega se je sprejela vrsto ukrepov in načrtov za prihodnost, kot so na Evropska iniciativa zelenih avtomobilov, ki zajema pakete olajšav v skupni vrednosti 5 bilijonov evrov (Evropska komisija, 2021). Glavni namen je zmanjševanje nevarnih plinov v ozračje, kot sta CO_2 in NOx, ter drugih nevarnih emisij (Vlada RS, 2019). V Sloveniji to določa Uredba o informacijah o varčnosti porabe goriva, emisijah ogljikovega dioksida in emisijah onesnaževal zunanjega zraka. Program ukrepov, ki naj bi veljali do 2020, izhaja iz podnebnega in energetskega zakonodajnega paketa Republike Slovenije, v katerem so sprejeti cilji za zmanjšanje emisij toplogrednih plinov in omejevanje emisij. Do leta 2030 naj bi se te samo v prometu povečale za 18 % kar je 9 odstotnih točk manj kot v načrtu do leta 2020. Dolgoročni cilji Evropske komisije do leta 2050 so zmanjšati vplive toplogrednih plinov, ki izhajajo kot posledica prometa, za 90 % (prav tam, 2019).

Zakonodaja, specifično namenjena električnim polnilnim postajam, je zapisana v Energetskem zakonu in Direktivi 2014/94/EU. Po 382. členu Energetskega zakona je treba spremljati število polnilnih mest, ni pa treba spremljati števila polnilnih postaj oziroma števila priključkov (PIS, 2014). Zakonodaja je obsežneje usmerjena v zagotavljanje transparentnosti in preglednosti odjemalcem električnih polnilnih postaj. Pomembno je, da se vse javne polnilne postaje prijavijo, trenutno pa v Sloveniji še ne obstaja enotna baza, ki bi prikazovala vse javno dostopne polnilnice in njihovo razpoložljivost. Država je tako po členu 7/7 Direktive 2014/94/EU primorana vzpostaviti možnost prostega dostopa do podatkov o omrežju električnih polnilnic. Prav tako še v Sloveniji ni povsem jasno določena SDK-klasifikacija dejavnosti pravnih oseb, ki bodo izvajale in nudile storitve polnjenja. Trenutno se v te namene uporablja klasifikacija G45.200 Vzdrževanje in popravila motornih vozil. Zakonodajni vidiki so trenutno še v pripravi, lahko pa vidimo, da so pravila trenutno namenjena zgolj javnim polnilnim postajam. Pri zasebnih polnilnih postajah veljajo enaka pravila kot pri običajnih elektronskih napravah, ki jih je možno priključiti v lastno električno omrežje. V te namene se bomo pri

snovanju podjetja ravnali po smernicah za javna omrežja, saj bo do njih lahko dostopal kdorkoli in ne bodo zasebna (Agencija za energijo, 2019).

3.3 Kupci

Tržno področje predstavlja ciljno skupino končnih uporabnikov. To so tisti, ki potencialno lahko uporabljajo naš izdelek ali storitev. Imamo tri glavne skupine, in sicer (Profitable Venture, 2019):

- končni potrošniki:
    - moški (predviden 80–90-odstotni tržni delež), ki obožujejo električne avtomobile in so njihovi lastniki;
    - ženske (predviden 10–20-odstotni tržni delež), ki so rade v stiku z napredno tehnologijo:
- podjetja;
- državni organi in ustanove.

Kupce bomo segmentirali v dve skupini (EBP, 2017):

- distributerji;
- podjetja, ki storitev najamejo in jo prodajajo naprej.

Celotno podjetje bo usmerjeno h kupcu in njegovim potrebam ter k ugodni uporabniški izkušnji ob polnjenju električnega avtomobila (24 ur/7 dni v tednu). Treba je poudariti, da živimo v svetu, kjer nam podjetja prodajajo bolj zgodbe kot dejanske koristi. Tudi o sodobnih denarnih vrednostih izdelkov ali storitev bi lahko na široko govorili, če ustrezajo količini in kakovosti koristim, ki jih kupec prejme za plačano vsoto (EBP, 2017).

Našega ciljnega uporabnika bi lahko opisali kot nekoga, ki živi v tehnološko razvitem okolju, je navdušenec nad tehnologijo in predvsem nad električnimi avtomobili. Gre za posameznika ali posameznico, ki ima visok ali nadpovprečen dohodek, saj je nakup električnega avtomobila (trenutno) še velik denarni strošek.

Našega ciljnega kupca številka 1 bi opisali kot podjetje, ki se že ukvarja s prodajo ali preprodajo naftnih derivatov in ima za to že urejeno vso potrebno infrastrukturo.

Za ciljnega kupca številka 2 bi izbrali manjša podjetja, ki se svojim strankam želijo približati z nudenjem možnosti polnjenja njihovega električnega avtomobila. Pogoj je seveda, da bo ciljni kupec številka 2 imel tovrstne tipe strank, saj je v nasprotnem primeru njegova investicija nična.

Seveda je treba poudariti, da bo podjetje izvajalo množične raziskave in poskušalo na najboljši možen način uskladiti štiri slavne in temeljne marketinške P-je (angl. product, price, placement, promotion).

3.4 Dobavitelji

Podjetje sklepa nekaj strateških dogovorov s ključnimi dobavitelji (ponudniki) prostih kapacitet in drugih storitev, ki so sposobni zagotavljati kontinuiteto skladno s potrebami podjetja.

Izbor dobaviteljev je vezan na zagotavljanje kriterijev, ki omogočajo podjetju najvišji nivo kakovosti ponudbe, in sicer:

- pestrost in atraktivnost ponudbe;
- atraktivnost lokacije;
- kakovost ponudbe in logistične podpore;
- odnos do strank in nivo servisa na lokacijah;
- prilagodljivost glede na posebne potrebe.

Tabela 2: Seznam tujih in domačih dobaviteljev

Dobavitelj	Plačilni pogoji	Dobavni pogoji	Drugi pogoji
HI-Lin ltd. China	– Možnost plačevanja na 6 obrokov – Možnost plačila z	– 3 meseci od sklenitve pogodbenega razmerja	– Upoštevanje OEM-pogodbe in izključitev poslovanja z

	zastavo premoženja podjetja	– V primeru zamud vračilo denarja z zamudnimi obrestmi	drugimi potencialnimi konkurenti
Elektro Maribor	– Količinski popusti za dobavitelje – Plačilo na mesečni bazi	– Pogoji dobave so v aktivnem času	– Pridržanje cene zaradi gibanja cen električne energije s finančnimi instrumenti (opcije)

Vir: Lastni vir

HI-Lin ltd. China služi kot glavni proizvajalec in distributer za nabavo visokokakovostnih polnilnih postaj in polnilnih sistemov. S podjetjem bo sklenjena dolgoročna pogodba, ki omogoča proizvodnjo OEM-polnilnic (angl. original equipment manufacturer) z našimi logotipi in posebej zasnovanimi potezami, ki se bodo skladale z idejnim dizajnom podjetja in njegovega sporočila. Elektro Maribor bo služil kot dobavitelj električne energije, od katerega bo podjetje kupilo elektriko in jo prodalo s pribitkom.

3.5 Konkurenti

V tem podpoglavju bomo ugotovili, kdo se s predstavljenimi storitvami na domačem trgu že ukvarja. Čeprav utegnejo ta podjetja predstavljati našo konkurenco, se lahko od njih veliko naučimo, saj so na trgu že uveljavljeni.

Tabela 3: Seznam konkurenčnih podjetij na domačem trgu

Ime konkurence	**Prednosti**	**Slabosti**
Tesla Chargers	– Velika globalna mreža – Močna blagovna znamka – Hitro polnjenje – Brezplačno polnjenje znotraj kroga uporabnikov avtomobilske oznake Tesla	– Nekompatibilnost z ostalimi električnimi vozili – Slaba lokalna mreža

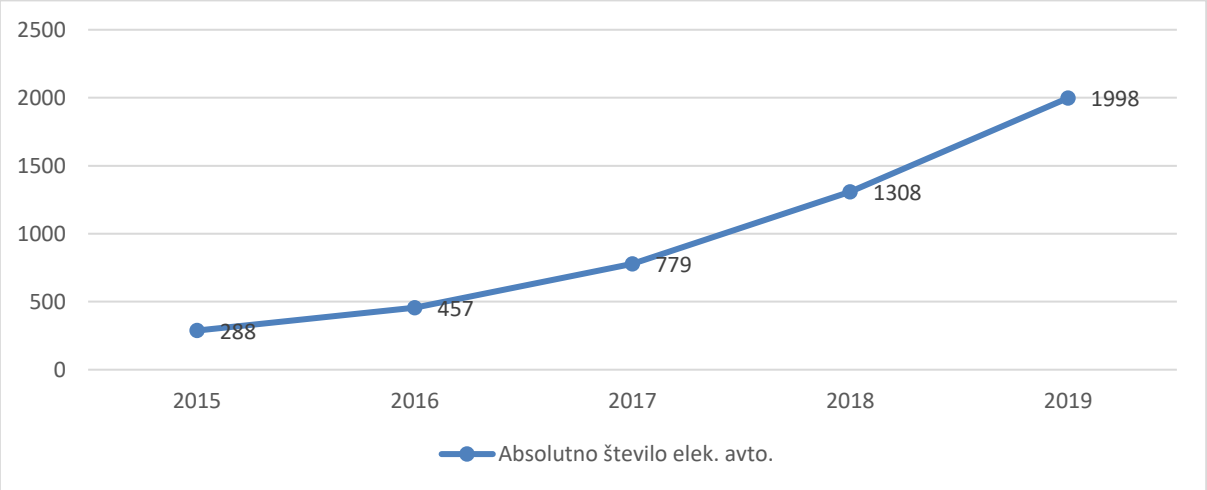
Hoa Projekt, d. o. o.	– Elegantne polnilnice – Širok nabor izdelkov in polnilnih postaj – Dovršena tehnologija – Dober dizajn	– Visoke cene – Necelovita rešitev
Avant2go, d. o. o.	– Dober in prostorsko učinkovit dizajn – Že ustvarjena infrastruktura v Sloveniji	– Slaba kapaciteta in počasno polnjenje – Visoki stroški polnjenja

Vir: (Hoa Projekt, 2019)

Vsi omenjeni konkurenti že poslujejo v Sloveniji in tudi v tujini. Največji konkurent glede na priljubljenost in uporabo so polnilnice podjetja Tesla. Gre za elegantne polnilnice, ki se nahajajo na zgolj nekaterih mestih v Sloveniji. Njihova slabost je nekompatibilnost z ostalimi blagovnimi znamkami. Hoa Projekt je mednarodno podjetje, ki proizvaja polnilnice za različne vrste uporabe, to je za javno in domačo uporabo. Problem teh polnilnic je v visokem nabavnem strošku, ki dodatno odvrača imetnike električnih avtomobilov.

3.6 Trg električnih avtomobilov in omrežje polnilnic

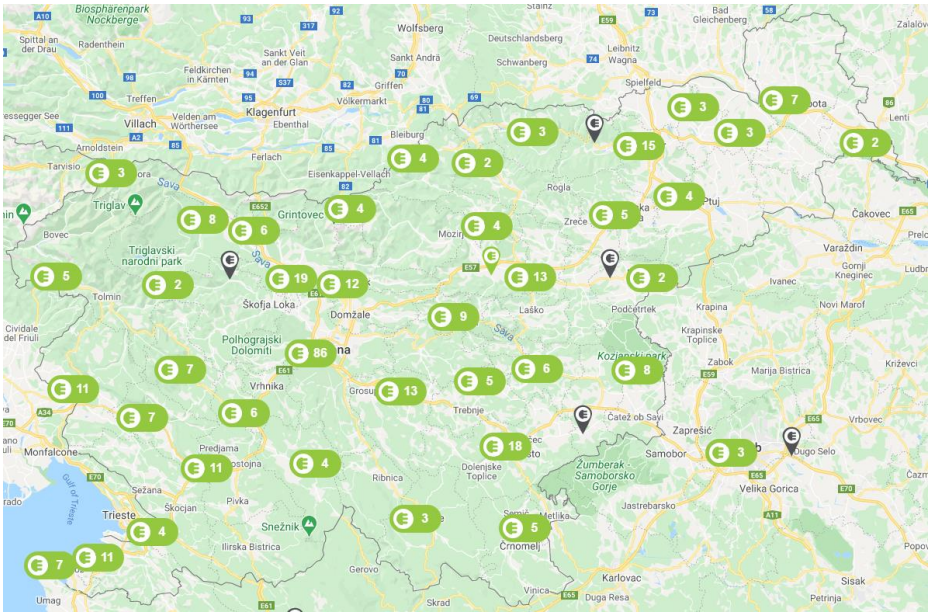
Preden se podamo v posel, je smiselno, da raziščemo in proučimo trg, na katerega se podajamo. Na tak način se lahko izognemo morebitnim poslovnim napakam in dobimo boljši vtis o strategijah, ki jih bomo uporabili za doseganje uspeha.



Grafikon 1: Število registriranih osebnih avtomobilov v Republiki Sloveniji na električni pogon po letih

Vir: (SURS, 2021)

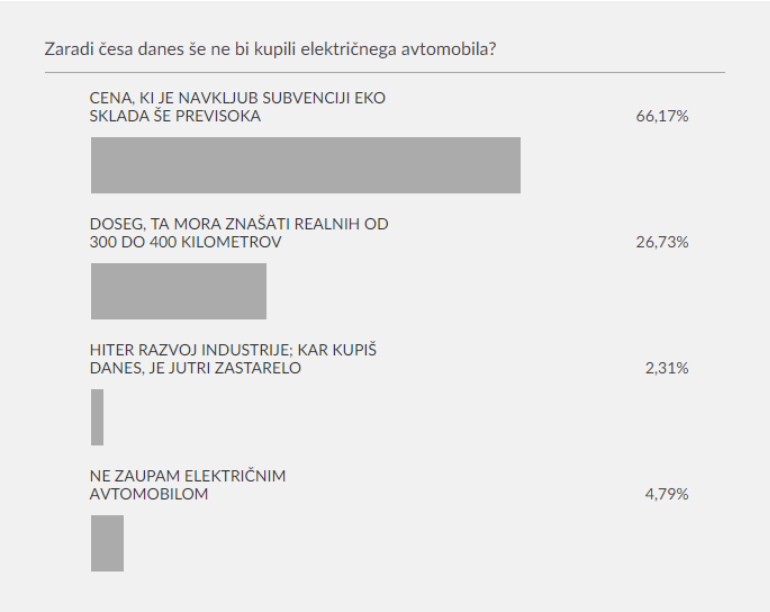
Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije se je v Sloveniji v letu 2019 nahajalo 1.998 registriranih osebnih avtomobilov na električni pogon. Leto prej je bilo teh avtomobilov 1.308, v letu 2017 jih je bilo 779, v letu 2015 pa zgolj 288. Ugotovimo torej, da se število električnih avtomobilov povečuje z visoko stopnjo rasti.



Slika 1: Zemljevid javno dostopnih električnih polnilnic na območju Republike Slovenije

Vir: (Gremo na elektriko, 2021)

Kot smo že ugotovili v podpoglavju 3.2, še v Sloveniji ni vzpostavljene enotne baze, kjer bi lahko imeli pregled nad vsemi javno dostopnimi električnimi polnilnicami. V ta namen so se vzpostavile nekatere alternativne baze, po katerih lahko odjemalci storitev električnih polnilnic prosto in brezplačno dostopajo do celotne pokritosti električnih polnilnih postaj po celotni državi. Baz oziroma spletnih strani je več, med najbolj obiskane uvrščamo: Gremo na elektriko, Petrolova baza One Charge, seznam hitrih polnilnic SODO, seznam Hoa Projekt in nekatere druge manj obiskane spletne strani. Po podatkih seznama portala Gremo na elektriko je bilo v Sloveniji na dan pisanja tega dela 425 javnih električnih polnilnic (Gremo na elektriko, 2021). Ker električni avtomobili za svoj pogon potrebujejo električne polnilnice, lahko sklepamo, da bo pokritost le-teh v Sloveniji še naraščala, saj narašča tudi absolutno število registriranih električnih vozil.



Grafikon 2: Zadržki pred nakupom električnega avtomobila

Vir: (Siol, 2017)

Zgornja slika prikazuje rezultate javnomnenjske raziskave, ki jo je opravila časopisna hiša Siol. Vprašanje je bilo: »Zaradi česa danes še ne bi kupili električnega avtomobila?« Vprašanje se torej nanaša na razloge, zakaj Slovenci pri nakupu električnih avtomobilov odlašamo. Glede na rezultat ankete (število anketirancev žal ni znano, zato anketa morda ni zanesljiva) lahko vidimo, da je razlog številka 1 visoka cena. Trg električnih avtomobilov je še v razvoju, zato so tudi proizvodni stroški, ki izhajajo iz investicij v raziskave, visoki. Slovenija pri nakupu električnega avtomobila ponuja EKO subvencijo do 7.500 EUR, vendar so cene kljub temu še vedno previsoke. Drugi razlog je povezan z našo podjetniško idejo, saj se nanaša na sam doseg avtomobila. Glede na anketo je idealen doseg električnega avtomobila med 300 in 400 kilometri. Naše podjetje nastopi v tej fazi, saj je z močno polnilno mrežo po vsej državi možno polnjenje kjerkoli in kadarkoli. Tako lahko uporabniki električnih avtomobilov ostanejo brezskrbni, saj se zavedajo, da ima njihov avtomobil kratek doseg, vendar vedo, da je možno avtomobil v primeru izpraznjenja hitro in učinkovito napolniti kjerkoli in kadarkoli. Takšnega mnenja je kar 26,73 % vseh anketirancev. Na tretjem in četrtem mestu sta razloga, ki sta proporcionalno v primerjavi z razlogoma 1 in 2 zanemarljiva.

Doseg električnega vozila zmanjšujejo predvsem:	
realni vozni pogoji	15% do 30%
gorske ceste	20%
gretje ali klima	10% do 30%
nizke temperature	15%
hitrost 120-130 km/h	50%
zimske pnevmatike	5%
prenizek tlak v pnevmatikah	5%

Slika 2: Dejavniki in njihov vpliv na porabo električne energije

Vir: (Varčevanje Energije, 2018)

Zgornja slika prikazuje pomembne vplive, ki pospešijo porabo baterije v električnem avtomobilu. Zakaj je ta del za naše poslovanje pomemben? Zavedamo se, da je veliko polnilnic treba postaviti ob avtocestah, saj se ob njih dosegajo hitrosti nad 100 km/h, kar predstavlja največjo porabo baterije. Glede na košarico dejavnikov, ki so opisani zgoraj, ima ta problem kar 50-odstotno tehtnico, kar pomeni, da visoke hitrosti porabijo polovico vse avtomobilske aktivnosti. Iz tega razloga vidi naše podjetje ključ do uspeha v partnerstvu z bencinskimi servisi in počivališči tik ob avtocestah. Drugo mesto si delijo vozni pogoji in notranje ogrevanje, na katere pa žal nimamo predvidljivega vpliva za boljše pozicioniranje polnilnih postaj.

3.7 SWOT-analiza

Pri SWOT-analizi vzamemo pod drobnogled štiri vidike, in sicer prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti. Namen analize je pomoč pri strateških odločitvah, kam točno usmeriti poslovanje, katere programe opustiti ali ojačati. Najprej je treba razmejiti prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Prva dva vidika se nanašata na notranje dejavnike, druga dva na zunanje dejavnike. Glavna razlika pri tem je v tem, da imamo pri notranjih dejavnikih vpliv, da se lahko prilagodimo, razvijemo ali kako drugače ukrepamo. Pri notranjih dejavnikih se nahajamo v območju lastnega vpliva. Priložnosti in nevarnosti se nanašajo na zunanje dejavnike, na katere nimamo vpliva in ne moremo neposredno sami narediti nič kot le to, da prilagodimo notranje lastnosti (Koncept Poslovanje, 2019).

Tabela 4: SWOT-analiza podjetja XY, d. o. o.

	+ PRILOŽNOSTI	**– OVIRE**
ZUNANJI VPLIVI	● Povečanje tržnega deleža in potencialen odkup podjetja s strani večjega podjetja ● Povečanje novih trgov ● Partnerstva s tujimi podjetji ● Zmanjšanje stroškov proizvodnje s sodelovanji	● Povečanje carinskih dajatev ● Težave v proizvodnji ● Izkoriščanje s strani večjih podjetij ● Prehitro širjenje ● Prenakopičenje dela ● Težave s pridobitvijo licenc in dovoljenj
	+ PREDNOSTI	**– SLABOSTI**
NOTRANJI VPLIVI	● Cenovna dostopnost ● Agresiven prodajni sistem in prodajni kanali ● Sistem poizvedovanja o navadah kupcev prek »customer supporta« – spodbujanje kupcev v diskusijo ● Konstantno prilagajanjem kupcem in njihovim potrebam ● Prijetna uporabniška izkušnja ● Visoka rast trga v prihodnosti ● Kakovostno planiranje	● Novi na trgu – ničen tržni delež ● Neprepoznavnost – pomanjkanje mreženja ● Nekoliko pozen start ● Pomanjkanje visokih tehnologij v podjetju

Vir: Lastni vir

Nevarnosti in pasti ter tehnike oziroma strategije za njihovo odpravljanje, s katerimi se lahko soočamo in so povzeta iz SWOT-analize:

- Pomanjkanje kapitala za financiranje vsakodnevnih aktivnosti in osnovnih infrastruktur.
    - *Strategija 1*: v prvih letih poslovanja bomo k izračunani vsoti kapitala, ki ga potrebujemo, prišteli 15–35 %.
- Zvišanje proizvodnih stroškov.
    - *Strategija 2*: kot pravi zakon ponudbe in povpraševanja, se bo v tem primeru skrčila ponudba, saj bodo surovine, delo ali oprema postali dražji. V nadaljnji fazi, ko bo podjetje večje, bomo svoje imetje zavarovali (kar bo smiselno in kar se bo dalo) s terminskimi pogodbami.
- Povečanje carinskih dajatev.

- *Strategija 3*: če se bodo carinske dajatve občutno povečale, bomo uveljavljali strategijo 1 oziroma bomo skušali proizvodnjo optimizirati in rezati stroške tam, kjer nas bo to najmanj prizadelo. Verjetnost, da se carinske dajatve povečajo, je majhna do srednje močna.

- Izkoriščanje s strani večjih podjetij.
  - Posebej bomo morali postati pozorni na morebitne notranje igre, ki se bodo lahko igrale proti naši volji. *Strategija 4*: v ta namen bomo vsak dogovor oziroma pogodbo spravili v ustrezen dokument. Preti tudi kazen neustreznega plačevanja oziroma neporavnavanja dogovorjenega.
  - Pozornost bomo morali posvečati patentom in licencam ter morebitnim kršitvam z naše strani zaradi vzroka nevednosti. *Strategija 5*: redno bo treba spremljati dovoljenja in zaščitene patente drugih podjetij in posameznikov v izogib morebitnim tožbam.

- Prehitra širitev.
  - *Strategija 6*: prihodki podjetja ter količina prodanih izdelkov in storitev morajo rasti linearno s kadrom, ki podjetje upravlja. Prehitra rast ne pomeni uspeha, temveč prinaša težave v vodstvenih odločitvah, saj se v hitri rasti ljudje ne adaptirajo, vrednote se ne poenotijo, kar pa lahko privede do nesoglasij. Če želimo upravljati podjetje in sploh druge ljudi, moramo najprej upravljati sebe in ljudi, ki so zraven nas odgovorni za strateške odločitve. Prodiranje na trg bomo izvajali preudarno, kronološko in na mestu.
  - *Strategija 7*: dvakrat na mesec (po potrebi večkrat) bomo v vodstvu povzeli poslovanje preteklega meseca, razpravljali, kaj je šlo narobe, kaj smo se naučili, kaj bi lahko bilo boljše, kot je bilo, ipd. Prav tako bomo enkrat na mesec (po potrebi večkrat) obnovili plan za obdobje enega leta, obdobje dveh let in obdobje 3–5 let, saj živimo v turbulentnih časih, kjer lahko nov vir tehnologije ali napredka pokoplje starega v nekaj trenutkih. Potrebno bo vračanje nazaj in prestrukturiranje planov.

- Težave s pridobitvijo licenc in dovoljenj.

- Pozorni bomo na čas, ki je potreben, da se dovoljenje oziroma licenca odobri/pridobi. *Strategija 8*: podrobna raziskava licenc, patentov in drugih lastninskih pravic v naši industriji ter posvetovanje s pravniki.

3.8 PESTEL-analiza

PEST-analiza sestoji iz šestih ključnih dejavnikov zunanjega okolja podjetja (Kos, 2011):

- politično okolje;
- ekonomsko okolje;
- sociokulturno okolje;
- tehnološko okolje;
- zakonodajno okolje;
- naravno okolje.

V tabeli 4 bomo predstavili omenjenih šest vidikov zunanjega okolja in jih ponazorili s kriteriji in dejavniki.

Tabela 5: PESTEL-analiza podjetja XY, d. o. o.

Vidiki	Kriteriji	Dejavniki
Politični vidiki	1. Trgovalne pogodbe 2. Investicijske iniciative 3. Lobiji in lobiranje 4. Internacionalni pritiski 5. Vojne in konflikti 6. Vladni ukrepi 7. Volitve 8. Meddržavni odnosi 9. Terorizem 10. Politični trendi 11. Vladne strukture 12. Interni politični preplahi 13. Želje državljanov	• Trgovalne pogodbe med podjetji, ki trgujejo z električno energijo • Lobiji in lobiranje naftnih združb • Internacionalni in globalni pritiski zaradi vse večjega ozaveščanja skrbi za okolje • Vladne strukture, ki bodo potiskale razvoj električnih avtomobilov • Želje državljanov po električnih avtomobilih naraščajo

Ekonomski vidiki	1. Domače ekonomsko stanje 2. Trendi drugih držav 3. Davčne spremembe in ukrepi 4. Vpliv vremena in naravnih katastrof 5. Tržni cikli 6. Specifični industrijski faktorji 7. Tržni trendi 8. Zahteve odjemalcev 9. Mednarodna trgovina 10. Razpoložljiv dohodek 11. Brezposelnost in rast zaposlenosti 12. Valutne in devizne spremembe 13. Tarife in inflacija 14. Stopnja rasti 15. Razmerje med izvozom in uvozom 16. Raven proizvodnje 17. Interne finance 18. Denarni tokovi	• Trendi po električnih avtomobilih in število podjetij na tem področju se veča • Tržni cikli bodo vplivali na raven investicij za rast in razvoj trga • Tržni trendi narekujejo v smeri alternativnih vozil • Rast plač lahko pripomore k širitvi tovrstnega trga • Naraščajoča stopnja rasti in pozitivna inflacija bosta process širjenja električne tehnologije pospešili • Raven proizvodnje se v tem sektorju strmo povečuje

Sociokulturni vidiki	1. Odnosi in mnenja potrošnikov 2. Mediji in priljubljenost 3. Spremembe socialnih dejavnikov 4. Moč blagovnih znamk 5. Nakupne navade potrošnikov 6. Večji dogodki in pomembni mejniki 7. Kupna dostopnost in trendi 8. Etični in religiozni dejavniki 9. Oglaševalski vidiki 10. Spremembe v stilu življenja 11. Populacijski premiki 12. Izobrazba 13. Razpršenost 14. Imigracija/emigracije 15. Življenjski standardi 16. Trg nepremičnin 17. Pomen vplivnežev 18. Odnos do dela in ljudi 19. Preživljanje prostega časa 20. Organizacijske kulture 19. Spremembe v sistemu izobraževanja	• Moč blagovnih znamk – Tesla • Trendno gibanje je pozitivno in eksponentno • Raven izobraženosti se veča • Organizacijske kulture vse bolj odprte k ekološkim rešitvam • Etični vidiki v smeri ohranitve okolja in ozaveščanja o pomembnosti ohranjanja narave

Tehnološki vidiki	1. Hitrost spreminjanja ključnih tehnologij 2. Sredstva za raziskave in razvoj 3. Razvoj sorodnih tehnologij 4. Razvoj nadomestnih tehnologij 5. Odraščanje in zrelost tehnologij 6. Proizvodne kapacitete zaradi tehnologij 7. Inovacijski potencial 8. Dostopnost tehnologij in licenciranje 9. Tehnologija globalne komunikacije 10. Število invencij in inovacij 11. Število odkritij 12. Izraba energije in virov 13. Razvoj interneta 14. Transport 15. E-učenje 16. Sredstva za sodelovanje na daljavo 20. Spremembe v programski opremi	• Sredstva za raziskave in razvoj iz leta v leto rastejo • Razvoj sorodnih tehnologij – vzdržljive baterije • Inovacijski potencial je velik in pester • Število odkritij in inovacij se veča • Raven e-učenja in pomoči na daljavo se veča
Zakonodajni vidiki	1. Trenutna raven zakonodaje 2. Prihodnja in prihajajoča zakonodaja 3. Mednarodna ali nadnacionalna zakonodaja 4. Regulatorni organi 5. Okoljska zakonodaja 6. Delovna zakonodaja 7. Zaščita potrošnikov 8. Specifična zakonodaja znotraj posamičnih industrij	• Trenutna raven zakonodaje favorizira in spodbuja nakupe električnih vozil s subvencijami • Regulatorni organi se zavedajo pomena električnih vozil in se temu primerno vedejo • Zaščita potrošnikov obstaja, saj je možno električno vozilo pridobiti z državno subvencijo

Okoljski vidiki	1. Ekološki dejavniki 2. Okoljski problemi 3. Internacionalizacija in globalizacija 4. Nacionalna ekološka sfera 5. Lokalna ekološka sfera 6. Okoljska zakonodaja 7. Vrednote potrošnikov 8. Vrednote podjetij 9. Stili managementa 10. Organizacijska kultura 11. Globalni dejavniki 12. EU-dejavniki	• Okoljski problem nastajajo zaradi prekomerne uporabe prometa in onesnaževanja iz tega naslova • Globalizacija pospešuje onesnaževanje – potrebni bodo ukrepi • Vrednote potrošnikov se nagibajo k ohranitvi okolja • Organizacijske kulture in podjetja se nagibajo k ekološkemu pristopu

Vir: Lastni vir

Kot lahko razberemo iz prejšnje tabele, nas pred začetkom uspešnega poslovanja čaka mnogo vprašanj in ovir, ki jih bo s strateškimi rešitvami treba izločiti ali se jim nekako izogniti. Pomembno je, da se vseh šestih vidikov zavedamo, prav tako njihovih kriterijev in dejavnikov.

4 EKONOMIKA POSLOVANJA Z ELEKTRIČNIMI POLNILNICAMI

4.1 Načrt prodaje in cena polnjenja

Podjetje bo prodajalo (opis):

- Električno energijo uporabnikom električnih vozil

Prodajna cena je v glavnem določena s strani ponudnika in je sestavljena iz cene električne energije in pribitka marže našega podjetja. Prav tako tudi prodajni popusti, ki so običajno vezani na nakupno količino in zvestobo kupca (EBP, 2017). Kar se tiče oblikovanja cen, ima podjetje prostor individualnega določanja cen le znotraj svoje prodajne provizije, ki odvisno od dogovora znaša 5–7 % prodajne cene (prav tam, 2017). Podjetje bo cene povzemalo po določilih ponudnika, glede na količino in čas polnjenja bo ponudilo dogovorjene popuste. Podjetje načrtuje glavnino prodaje na slovenskem tržišču, pri čemer pa se na slovensko tržišče ne omejuje in je razvojno usmerjeno tudi na ostala tržišča EU, južne in jugovzhodne Evrope ter Rusije. Pri prodaji se bo podjetje posluževalo vseh najsodobnejših distribucijskih kanalov, ki so prilagojeni profilu kupca, temu so prilagojeni tudi načini komuniciranja s kupci.

Podjetje bo primarno prodajalo električno energijo po preprosti metodi nakupa električne energije in dodatka oziroma pribitka, ki bo predstavljal maržo podjetja za opravljeno storitev. Naloga podjetja je torej, da mu uspe po ugodni ceni kupiti električno energijo in jo prodati po fiksnem ceniku, ki je v tabeli 6.

Tabela 6: Predviden cenik storitve prodaje električne energije

Moč polnjenja	**Enota**	**Postavka**	**Cena brez DDV (v EUR)**	**22 % DDV (v EUR)**	**Cena z DDV (v EUR)**
do 8 kW	EUR/min	cena do 45 minut polnjenja	0,0079	0,0017	0,0096
	EUR/min	cena nad 45 minut polnjenja	0,0243	0,0053	0,0296

do 15 kW	EUR/min	cena do 45 minut polnjenja	0,0162	0,0036	0,0198
	EUR/min	cena nad 45 minut polnjenja	0,0490	0,0110	0,0600
do 50 kW	EUR/min	cena do 45 minut polnjenja	0,0244	0,0054	0,0298
	EUR/min	cena nad 45 minut polnjenja	0,0736	0,0163	0,0899

Vir: Lastni vir

Za »člane« v naši mreži bo zaračunana enotna cena 0,5 EUR (z DDV) za pristojbino, za nenaročnike pa bo zaračunana cena 1 EUR (z DDV). Pristojbina bo zaračunana kupcu ob vsakem vnovičnem polnjenju. Na vsaki polnilni postaji bo en priključek za polnjenje.

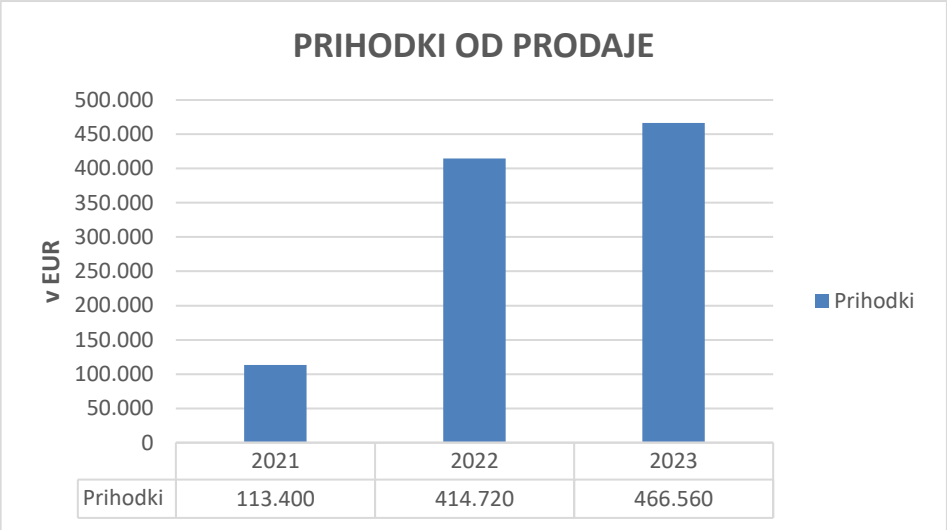
Distribucija naših izdelkov od nas do končnega uporabnika bo potekala na način:

Prodaja preko trgovcev. Potekala bi po ustaljenih primerih drugih podjetij. Seveda bi se za večjo kupljeno količino s strani potencialnega trgovca, kot je to v poslovni praksi, ustrezno pogovorili o popustih in načinih plačila (na obroke ali gotovino) ter še dodatno razbremenili trgovca v primeru plačila z gotovino. Za nadaljnjo logistiko od trgovca do uporabnika bi se po potrebi dogovorili s trgovcem (EBP, 2017).

Predvidene vrednosti prodaje morda niso točne in so napisane optimistično. Zagotovo bo prihajalo do izkrivljanja med načrtovanim in udejanjenim, saj določenih vplivov okolja ni možno točno predvideti in je zato napoved delno točna ali popolnoma napačna.

4.2 Rast prihodkov

Ker smo v prejšnjih poglavjih spoznali naraščajoče trende rasti celotne industrije, lahko sklepamo in posplošimo, da bodo tako rastli tudi naši prihodki. Z odlično operativno izvedbo lahko podjetje doseže visoko stopnjo rasti v naslednjih letih.



Grafikon 3: Projekcija prihodkov od prodaje podjetja XY, d. o. o., v naslednjih treh letih

Vir: (Lastni vir)

Grafikon 1 prikazuje projekcijsko gibanje podjetja XY, d. o. o., v naslednjih treh letih poslovanja. Prihodki izhajajo iz predpostavke, da se bo v prvem letu na eni polnilnici na dan polnilo sedem avtomobilov. En avtomobil za polnjenje v povprečju porabi 30 kWh, kar mu omogoča vožnjo na razdalji približno 200 km. Za drugo leto smo predpostavili, da se bo na eni polnilnici polnilo osem avtomobilov na dan in tretje leto devet avtomobilov na dan. Glede na trendno gibanje številk bi lahko opisali naraščanje prodanih količin iz leta v leto. V prvem letu vrednost prodaje nekoliko presega 100.000 EUR, v naslednjih dveh letih pa se v skladu s trendi v panogi povečuje.

4.3 Načrt nabave

Nabavo v podjetju predstavlja izbor dobaviteljev (ponudnikov) namestitvenih kapacitet in drugih izvajalcev turističnih storitev, pri čemer podjetje ni vezano na nobenega izmed njih, zaradi narave posla pa niso potrebni vnaprejšnji zakupi kapacitet.

Za nemoteno poslovanje podjetje potrebuje naštete osnovne potrebščine:

- osebne računalnike;
- tiskalnik;
- telefone;

- strežnike;
- mobilne telefone;
- prenosne računalnike.

Za nemoteno poslovanje podjetje potrebuje specifične potrebščine:

- avtomobile;
- tovorna vozila za montažo polnilnic.

Podjetje mora nabaviti vso osnovno in specifično dodatno opremo. V nadaljevanju je pripravljen količinski načrt nabave po izdelkih oziroma skupinah izdelkov.

Tabela 7: Količinski načrt nabave materiala oziroma blaga

Izdelek/storitev	**EM**	**1. leto**	**2. leto**	**3. leto**
Osebni računalnik	kos	2	1	1
Tiskalnik	kos	1	0	1
Telefon	kos	1	0	1
Strežnik	kos	1	0	0
Mobilni telefon	kos	2	1	1
Prenosni računalnik	kos	1	0	1

Vir: Lastni vir

Nabavne cene so poravnane bodisi z enotnimi zneski ali so kupljene na obroke. Kjer ni podanih letnih cen, so oblikovani mesečni obroki. Strežnik je izjema, saj se osnovni ceni vsako leto prišteje nadgradnja, mesečni obrok pa je obrok za vzdrževanje samega strežnika.

Tabela 8: Vrednostni načrt nabave materiala oziroma blaga

Izdelek/storitev/material	**Nabavna cena v EUR**	**1. leto**	**2. leto**	**3. leto**
Osebni računalniki	1.200	2.400	1.200	1.200
Tiskalnik	340	340	0	340
Telefoni	150	150	0	150
Strežnik	5.600	5.600	0	0
Mobilni telefoni	850	1.700	850	850
Prenosni računalniki	1.200	1.200	0	1.200
Skupaj	-	**11.390**	**2.050**	**3.740**

Vir: Lastni vir

Kot je razvidno iz tabele 9, so podane količine osnovnega materiala izražene v vrednostnih zneskih.

Tabela 9: Vrednost amortizacije opreme

Izdelek/storitev	**Strošek amortizacije v EUR**		
	1. leto	**2. leto**	**3. leto**
Osnovna sredstva (v uporabo: avgust 2021)	1.817	5.450	3.633
Osnovna sredstva (v uporabo: januar 2022)	-	940	1.025
Osnovna sredstva (v uporabo: januar 2023)	-	-	1.490
Skupaj strošek amortizacije	**1.817**	**6.390**	**6.148**

Vir: Lastni vir

V zgornji tabeli je izračunan strošek amortizacije za opredmetena osnovna sredstva iz tabele 9. Osnovna sredstva se bodo amortizirala po amortizacijski stopnji 50 %, kar predstavlja 2 leti amortizacijske dobe. Amortizacija za nakup opreme ob ustanovitvi podjetja se v letu 2021 obračuna za 4 mesece, v letu 2022 za 12 mesecev ter v letu 2023 za 8 mesecev. Osnovna sredstva, ki bodo nabavljena kasneje, se začnejo amortizirati v prihodnjem mesecu od nakupa.

Osnovna sredstva, ki bodo nabavljena v januarju 2022, se bodo začela amortizirati februarja 2022, kar pomeni, da se bo amortizacija v tem letu obračunala za 11 mesecev, v letu 2023 za 12 mesecev in v letu 2024 za 1 mesec. Oprema, ki bo kupljena v januarju 2023, se bo amortizirala 11 mesecev v tem istem letu. Skupen strošek amortizacije za prva tri leta poslovanja je izračunan v tabeli 10. Osnova za izračun stroška amortizacije so podatki o nabavni vrednosti in količini nabavljene opreme, ki so navedeni v tabeli 9.

4.4 Stroški nakupa in obratovanja električnih polnilnic

Za pridobitev ene funkcionalne enote električne polnilnice bomo potrebovali električno polnilnico, priključke in kable ter zaščitno ograjo. Ker bomo enoto ustrezno zavarovali v primeru okvare ali kraje, bomo plačali tudi zavarovalno premijo v višini 190,20 EUR. Montažo celotne konstrukcije bo izvedlo za to specializirano podjetje, katerega cena je 300,00 EUR po enoti ene polnilnice. Podrobno so stroški opredeljeni v tabeli 11.

Tabela 10: Stroški postavitve električne polnilnice

Izdelek/storitev/material		**Enota**	**Število kosov**	**Cena po kosu (v EUR)**	**Cena skupaj (v EUR)**
1	Električna polnilnica	KOS	1	3.455,00	3.455,00
2	Priključki in kabli	KOS	1	145,00	145,00
3	Ograja	KOS	4	74,50	298,00
4	Montažne storitve	KOS	1	300,00	300,00
5	Zavarovalna premija	KOS	1	190,20	190,20
Skupaj	–	–	**8**	**4.109,70**	**4.333,20**

Vir: Lastni vir

Z že postavljenimi, delujočimi in aktivnimi polnilnicami na dnevni ravni ni visokih stroškov vzdrževanja. Gre za samostoječe enote, s katerimi si kupci postrežejo brez dodatnega vključevanja osebja. Edini stroški vzdrževanja na dnevni ravni so dnevna naročnina za storitev procesiranja plačil kupcev, stroški vzdrževanja in stroški električne energije, ki pa je variabilen strošek in je odvisen od trenutne cene energenta na trgu. Podjetje bo sredstva za nakup polnilnih postaj pridobilo z dolgoročnim kreditom, simulacija katerega je prikazana v prilogi 4.

Tabela 11: Vrednost amortizacije električnih polnilnic

Izdelek/storitev	**Število kosov**	**Strošek amortizacije v EUR**		
		1. leto	**2. leto**	**3. leto**
Funkcionalna enota električne polnilnice (v uporabo: avgust 2021)	30	3.898	11.694	11.694
Funkcionalna enota električne polnilnice (v uporabo: januar 2022)	10	-	3.248	3.898
Skupaj strošek amortizacije		**3.898**	**14.942**	**15.592**

Vir: Lastni vir

V tabeli 12 je izračunan strošek amortizacije za funkcionalne enote električnih polnilnic. Osnovna sredstva se bodo amortizirala 10 let po amortizacijski stopnji 10 % in nabavni ceni iz tabele 11. Amortizacija za nakup električnih polnilnic ob ustanovitvi podjetja se v prvem letu obračuna za 4 mesece, nadalje v naslednjih dveh letih se obračuna za 12 mesecev. Amortizacija za nakup električnih polnilnic, ki bodo nabavljene v januarju 2022, se bo obračunala v letu nakupa za 11 mesecev, v letu 2023 pa za 12 mesecev.

Tabela 12: Operativni mesečni stroški ene enote električne polnilnice

Izdelek/storitev	**Strošek v EUR (z DDV)**
Električna energija za kWh	0,06
Storitve pametnega sistema za plačevanje	12,00
Vzdrževanje	5,00

Vir: Lastni vir

Pri povprečni moči polnjenja do 30 kW bi pri sedmih avtomobilih na dan in do 60 minut polnjenja enega priklopa ustvarili prihodke v višini 25,00 EUR. Pri izračunu smo upoštevali povprečno prodajno ceno 0,12 EUR/kWh na avtomobil. Pomembno je omeniti, da je ocena

precej konservativna. Ugodna lastnost elektronskih polnilnic je ta, da lahko obratujejo 24 ur na dan, vse dni v tednu.

4.5 Načrt omrežja

Podjetje bo v prvem letu kupilo trideset polnilnih postaj s skupno kapaciteto devetdeset priključkov. Na eni polnilni postaji se lahko torej hkrati polnijo trije avtomobili. Postavitev postaj bo načrtovana strateško, saj želimo kot podjetje maksimirati naše prihodke in se pozicionirati na mestih, kjer se pričakujeta največje povpraševanje in gostota električnih avtomobilov. Ker smo izdelali analizo obstoječega omrežja v prejšnjih poglavjih in ugotovili, da se v Sloveniji trenutno nahaja 425 javnih polnilnic, bomo polnilnice razporedili glede na njihovo številčnost po mestih. Polovico vseh polnilnic bomo postavili v že zasedenih mestih, kot so Ljubljana, Kranj, Maribor, Koper, Novo mesto in Celje. Drugo polovico bomo postavili na območja, kjer električnih polnilnic še ni veliko, a so pomembne turistične točke, pri katerih se ustavljajo domači in tuji turisti. S takšno strategijo bomo izkoriščali moč velikih mest in hkrati testirali nova območja. Lokacijsko so prioritete v večjih mestih bližine nakupovalnih mest, parkov, gledališč in hotelov. Drugi del polnilnic bomo postavili v krajih ali mestih z manjšo gostoto prebivalstva. Osredotočeni bomo predvsem na bližino športnih objektov, pomembnih znamenitosti ter manjših in manj znanih nakupovalnih centrov. S takšno strategijo bo naša postavitev ustrezno diverzificirana.

V prvih letih bomo zemljišča najeli, da lahko teren ustrezno testiramo. Če lokacija postavitve polnilnice ne bo ugodna ali pa bomo ugotovili, da za polnilnico ni povpraševanja, potem bomo najemno pogodbo prekinili in polnilnico prelocirali drugam. Nakup zemljišča bi bil v našem primeru slaba odločitev, saj resnično ne vemo, kako se bo trg na različnih lokacijah obnašal. V primeru, da bo specifična lokacija prezasedena, bomo obstoječi postaji dodali še kakšno in se morda celo dogovorili za odkup zemljišča. Stroški najema zemljišča za postavitev polnilnice se bodo od lokacije do lokacije razlikovali. Odvisni bodo od gostote prometa in pogojev, ki jih bo pripravljen ponuditi najemodajalec. Najemnine zemljišča (parkirišča) bodo povprečno znašale 200,00 EUR mesečno.

V prihodnjem letu bomo omrežje širili glede na podatke, ki jih bomo pridobili v prvem letu poslovanja. Načrtujemo, da bomo v drugem letu dodatno kupili še 10 polnilnic, a je vse odvisno od povpraševanja in rezultatov, ki jih bomo ustvarili v prvem letu obstoja podjetja.

V spodnji tabeli so predstavljeni povprečni letni stroški najema zemljišč. Skupen strošek najemnin je izračunan na podlagi predvidene nabave električnih polnilnic. V prvem letu poslovanja bo podjetje postavilo skupaj trideset polnilnic. Polovica teh bo postavljena v šestih večjih krajih, ostala polovica pa bo postavljena v desetih manjših krajih. Za drugo leto je strošek najemnin izračunan ob predpostavki nabave dodatnih desetih polnilnic. Podjetje bo najelo dve dodatni zemljišči v večjih krajih in pet zemljišč v manjših krajih. V tretjem letu podjetje ne predvideva najema dodatnih zemljišč.

Tabela 13: Poprečni stroški najemnine zemljišč

Strošek najemnine v EUR/ mesec	**1. leto**			**2. leto**			**3. leto**		
	Št. zemljišč	Št. polnilnic	**Strošek v EUR**	Št. zemljišč	Št. polnilnic	**Strošek v EUR**	Št. zemljišč	Št. polnilnic	**Strošek v EUR**
200	14	30	**14.000**	21	40	**50.400**	21	40	**50.400**

Vir: Lastni vir

5 ANALIZA POSLOVNEGA NAČRTA PODJETJA XY, D. O. O.

5.1 Analiza bilance stanja in izkaz poslovnega izida

Izkaz poslovnega izida podjetja je prikazan v tabeli 14.

Oz.	Postavke	1. leto	2. leto	3. leto
A.	ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE			
1	Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	113.400	414.720	466.560
2	Drugi poslovni prihodki	0	13.452	24.235
	Skupaj prihodki od prodaje (1 + 2)	**113.400**	**428.172**	**490.795**
B.	POSLOVNI ODHODKI			
3	Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	56.700	207.360	233.280
4	Stroški porabljenega materiala	1.090	3.560	3.951
5	Stroški storitev	34.378	85.244	89.756
6	Stroški dela	14.830	53.904	72.551
7	Amortizacija	7.715	23.332	23.740
8	Drugi stroški	2.097	4.462	4.123
	Skupaj poslovni odhodki (3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8)	116.809	377.862	427.401
C.	**Čisti poslovni izid poslovanja**	**-3.409**	**50.310**	**63.394**

Tabela 14: Planirani izkaz poslovnega izida podjetja XY, d. o. o.

Vir: Lastni vir

Številke, ki so podane v tabeli, služijo napovedi v prihodnosti, zato morda niso točne ali pa bo med računanjem prišlo do sprememb. Kot vidimo, smo že v prvem letu izračunali negativen poslovni izid poslovanja oziroma izgubo, ki znaša -3.409 EUR. Leto kasneje bo dobiček, ki ga načrtujemo, znašal 50.310 EUR, tretje leto poslovanja pa 63.394 EUR.

Bilanca stanja je ponazorjena v tabeli 15.

Tabela 15: Planirana bilanca stanja podjetja XY, d. o. o.

Postavka	Znesek v EUR		
	31. 12. 2021	31. 12. 2022	31. 12. 2023
SREDSTVA	**159.372**	**195.206**	**236.276**
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	**135.375**	**155.073**	**136.584**
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	**10.000**	**10.000**	**10.000**
1. Neopredmetena OS	10.000	10.000	10.000
2. Popravek vrednosti neo. OS	-2.000	-2.000	-2.000
II. Opredmetena osnovna sredstva	**125.375**	**145.073**	**126.584**
4. Druge naprave in oprema, drobni inventar in druga opredmetena osnovna sredstva	125.375	145.073	126.584
5. Popravek vrednosti opreme	-5.715	-21.332	-21.740
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	**22.455**	**38.208**	**97.461**
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	**19.958**	**26.611**	**38.491**
2. Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	18.144	24.192	34.992
3. Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	1.814	2.419	3.499
V. Denarna sredstva	**2.497**	**11.597**	**58.970**
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	**1.541**	**1.924**	**2.231**
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	**159.372**	**195.206**	**236.276**
A. KAPITAL	**6.791**	**58.120**	**121.515**
I. Vpoklicani kapital	**10.200**	**10.200**	**10.200**
1. Osnovni kapital	10.200	10.200	10.200
III. Rezerve iz dobička	**0**	**1.020**	**1.020**
1. Zakonske rezerve iz dobička	0	1.020	1.020
V. Preneseni čisti poslovni izid (preneseni čisti dobiček/izguba)	0	-3.409	46.900
VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta (čisti dobiček/čista izguba)	**-3.409**	**50.310**	**63.394**
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	**128.333**	**100.333**	**72.333**
I. Dolgoročne finančne obveznosti	**128.333**	**100.333**	**72.333**
2. Dolgoročne finančne obveznosti do bank	128.333	100.333	72.333
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	**22.933**	**33.509**	**38.499**
II. Kratkoročne finančne obveznosti	**332**	**262**	**190**
2. Kratkoročne finančne obveznosti do bank	332	262	190
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	**22.601**	**33.248**	**38.309**

2. Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	18.716	26.384	29.920
3. Druge kratkoročne poslovne obveznosti	3.885	6.864	8.389
D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	**1.315**	**3.243**	**3.928**

Vir: Lastni vir

Tako kot pri poslovnem izidu so tudi te številke namenjene prihodnjemu napovedovanju in ne predstavljajo realne finančne podlage. Proučevati jih je treba z upoštevanjem nezanesljivosti.

5.2 Produktivnost

Kadar želimo ugotoviti vrednostno produktivnost določenega podjetja, torej koliko prihodkov je v enem poslovnem letu ustvaril en zaposleni, takrat je smiselno, da za izračun uporabimo kazalnik produktivnosti dela. Izračunamo ga kot koeficient vrednosti prihodkov s številom zaposlenih, kar prikazuje naslednja enačba:

$$produktivnost\ dela = \frac{prihodki}{število\ zaposlenih}$$

Glede na zgornje enačbe smo vrednosti v našem podjetju izračunali takole:

Poslovni prihodki (2021) = 113.400 EUR

Poslovni prihodki (2022) = 428.172 EUR

Poslovni prihodki (2023) = 490.795 EUR

Število zaposlenih (2021) = 2

Število zaposlenih (2022) = 3

Število zaposlenih (2023) = 4

Produktivnost (2021) = 113.400 EUR / 2 = **56.700 EUR**

Produktivnost (2022) = 428.172 EUR / 3 = **142.724 EUR**

Produktivnost (2023) = 490.795 EUR / 4 = **122.699 EUR**

Po zgornjih izračunih smo ugotovili, da bo vrednostna produktivnost na zaposlenega v prvem letu 56.700,00 EUR, v drugem letu bo ta vrednost znašala 142.724 EUR, v tretjem pa se bo nekoliko znižala. Rezultat za tretje leto poslovanja bo nižji zaradi dodatne zaposlitve ene osebe. Visoka vrednostna produktivnost je rezultat ustrezne tehnološke opremljenosti, učinkovite organizacije dela ter sposobnosti in znanja zaposlenih. Kazalec s tako visoko vrednostjo družbo uvršča med izredno konkurenčna podjetja v panogi.

5.3 Ekonomičnost

Kazalniki ekonomičnosti (gospodarnosti) so kazalniki poslovne uspešnosti in pojasnjujejo dosežene poslovne rezultate glede na vložene prvine poslovnega procesa. Ekonomičnost se izračuna na podlagi naslednjega obrazca:

$$ekonomičnost = \frac{poslovni\ prihodki}{poslovni\ odhodki}$$

Kazalnik odraža rezultat med doseženimi prihodki in prikazanimi odhodki. Gospodarnost mora biti enaka ali večja od l. Če je rezultat enak l, to pomeni, da smo na točki preloma, kjer so prihodki enaki odhodkom. Če je rezultat večji od 1, je dosežen dobiček, če je nižji od 1, pa imamo izgubo. Pri poslovnem načrtu je pomembno in koristno, da vemo, kdaj bomo začeli dosegati dobiček. Pri analiziranju tega kazalnika je treba upoštevati še kritje morebitne izgube iz preteklih let. Vrednost kazalnika je primerljiva med podjetji iste panoge (Računovodstvo Pavliha, 2019).

Poslovni prihodki (2021) = 113.400 EUR

Poslovni prihodki (2022) = 428.172 EUR

Poslovni prihodki (2023) = 490.795 EUR

Poslovni odhodki (2021) = 116.809 EUR

Poslovni odhodki (2022) = 377.862 EUR

Poslovni odhodki (2023) = 427.401 EUR

Ekonomičnost (2021) = 113.400 EUR / 116.809 EUR = **0,97**

Ekonomičnost (2022) = 428.172 EUR / 377.862 EUR = **1,13**

Ekonomičnost (2023) = 490.795 EUR / 427.401 EUR = **1,15**

Izračunani rezultati ekonomičnosti so v prvem letu, torej letu 2020, prikazali vrednost 0,97, kar je nižje od 1. Pričakovano vrednost, nižjo od 1, nam že napoveduje čisti poslovni izid, ki je negativen. Naslednji dve leti bo družba beležila dobiček, saj bodo v obeh letih poslovni prihodki presegali poslovne odhodke. V letu 2021 bo razmerje znašalo 1,13, kar pomeni, da bodo poslovni prihodki za približno 13 % višji od odhodkov. V tretjem letu se bo to razmerje še nekoliko povišalo in bo znašalo 1,15.

5.4 Donosnost sredstev (ROA)

Donos na sredstva oziroma donosnost sredstev (angl. Return on Assets, ROA) je finančni kazalnik, ki prikazuje razmerje med čistim dobičkom in celotnimi sredstvi, ki jih podjetje uporablja pri svojem poslovanju. Donos na sredstva pravzaprav izračunava čisti dobiček kot delež v celotnih sredstvih družbe in je posledično izražen v odstotkih. Tako izračunana donosnost sredstev služi kot indikator, kako učinkovito podjetje uporablja svoja sredstva, ki jih ima na voljo za ustvarjanje dobička. Skratka, to je ocena dobičkonosnosti sredstev podjetja. Ker je namen sredstev izključno generirati prihodke in dobiček, kazalnik ROA pomaga tako poslovodstvu kot lastnikom in upnikom razumeti, kako uspešno družba konvertira svoje vire v dejanski poslovni rezultat. Zapisano drugače, kazalnik ROA nam pravzaprav pokaže, kako uspešno je poslovodstvo upravljalo sredstva, ki jih ima na voljo, in koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je izkazane na vsako denarno enoto sredstev (Finančni slovar, 2018).

$$\text{ROA} = \frac{čisti\ dobiček}{sredstva} \text{ x } 100$$

Čisti dobiček / poslovni izid (2021) = -3.409 EUR

Čisti dobiček / poslovni izid (2022) = 50.310 EUR

Čisti dobiček / poslovni izid (2023) = 63.394 EUR

Sredstva (2021) = 159.372 EUR

Sredstva (2022) = 195.206 EUR

Sredstva (2023) = 236.276 EUR

ROA (2021) = -3.409 EUR / 159.372 EUR x 100 = **-2,14 %**

ROA (2022) = 50.310 EUR / 195.206 EUR x 100 = **25,77 %**

ROA (2023) = 63.394 EUR / 236.276 EUR x 100 = **26,83 %**

Donos na sredstva se z leti povečuje. Prvo leto znaša -2,14 %, najvišjo vrednost pa bo dosegel leta 2023 (26,83 %). Glede na rezultate lahko trdimo, da bo podjetje učinkovito uporabljalo svoja sredstva. Da bi dobili boljšo sliko podjetja, bi bilo kazalnik smiselno primerjati s kazalnikom konkurenčnega podjetja v panogi.

5.5 Donosnost kapitala (ROE)

Donos na kapital ali ROE (angl. kratica za Return On Equity) je finančni kazalnik, ki kombinira ustvarjeni dobiček s kapitalom podjetja. Donos na kapital pravzaprav izračunava čisti dobiček kot delež v kapitalu družbe in je posledično izražen v odstotkih. Tako izračunana donosnost kapitala služi kot indikator učinkovitosti podjetja pri ustvarjanju dobička s sredstvi, ki so jih lastniki investirali v družbo – pokaže nam, koliko EUR podjetje ustvari za vsak EUR lastniškega kapitala. Zapisano drugače, ROE meri, koliko denarja podjetje ustvari glede na investirana sredstva v podjetje. Donos na kapital je hkrati pokazatelj uspešnosti poslovodstva pri povečevanju vrednosti družbe za lastnike. Donos na kapital ali ROE je več kot samo mera profitabilnosti. Analitiki in finančniki ga imenujejo »mati vseh kazalnikov« (angl. mother of all ratios). Je izhodišče finančne analize s perspektive obstoječega ali potencialnega investitorja. Podjetje oziroma investicija lahko ustvari vrednost za lastnika samo v primeru, če je ROE večji od stroška kapitala. Prav zaradi tega je donosnost kapitala ena najbolj uporabljanih in najpomembnejših mer profitabilnosti z vidika lastnika (Finančni slovar, 2018).

$$\text{ROE} = \frac{\check{c}isti\ dobiček}{kapital} \text{ x } 100$$

Čisti dobiček / poslovni izid (2021) = -3.409 EUR

Čisti dobiček / poslovni izid (2022) = 50.310 EUR

Čisti dobiček / poslovni izid (2023) = 63.394 EUR

Kapital (2021) = 6.791 EUR

Kapital (2022) = 58.120 EUR

Kapital (2023) = 121.515 EUR

ROE (2021) = -3.409 EUR / 6.791 EUR x 100 = **-50,21 %**

ROE (2022) = 50.310 EUR / 58.120 EUR x 100 = **86,56 %**

ROE (2023) = 63.394 EUR / 121.515 EUR x 100 = **52,17 %**

V prvem letu bomo beležili negativen odstotek ROE, ki se bo izboljševal v naslednjih dveh letih. Leta 2022 bo znašal 86,56 %. Iz izračunov lahko sklepamo, da bo podjetje učinkovito ustvarjalo dobiček s sredstvi lastnikov. Ker pa je dobiček povezan s samim poslovanjem družbe, ta pa z razmerami iz okolja (volatilnost gibanja cen energentov), bi bilo treba ROE primerjati z ostalimi podjetji iz panoge.

5.6 Investiranje

Kazalniki investiranja spadajo v skupino navpičnega finančnega ustroja, izračunavamo pa jih po večini s primerjavami med ožjimi in širšimi deli sredstev (Računovodstvo Pavliha, 2018). Za obravnavo si bomo izbrali kazalnik stopnje osnovnosti investiranja, ki se izračuna kot razmerje neodpisanih vrednostih osnovnih sredstev v sredstvih. S preprosto enačbo bi to zapisali kot:

$$stopnja\ osnovnosti\ investiranja = \frac{osnovna\ sredstva}{sredstva}\ \text{x}\ 100$$

Osnovna sredstva (2021) = 135.375 EUR

Osnovna sredstva (2022) = 155.073 EUR

Osnovna sredstva (2023) = 136.584 EUR

Sredstva (2021) = 159.372 EUR

Sredstva (2022) = 195.206 EUR

Sredstva (2023) = 236.276 EUR

Stopnja osnovnosti investiranja (2020) = 135.375 EUR / 159.372 EUR x 100 = **84,94 %**

Stopnja osnovnosti investiranja (2021) = 155.073 EUR / 195.206 EUR x 100 = **79,44 %**

Stopnja osnovnosti investiranja (2022) = 136.584 EUR / 236.276 EUR x 100 = **57,81 %**

Kazalniki prikazujejo, da osnovna sredstva predstavljajo v prvem letu nekaj čez 80 % vseh sredstev družbe. V naslednjih dveh letih je stopnja nekoliko nižja. Razlog je v tem, da je podjetje največ investiralo v prvih dveh letih, v zadnjem pa manj. Zmanjševanje stopnje osnovnosti je tudi posledica rasti in s tem dobre izkoriščenosti osnovnih sredstev. Gre za relativen kazalnik, ki je od podjetja do podjetja različen in bi ga bilo treba za dobro presojo primerjati z rezultati podobnih podjetij v panogi.

6 RAZVOJ IN UČINKOVITE STRATEGIJE UPRAVLJANJA TALENTOV ZA USPEŠNOST PODJETJA

6.1 Pridobivanje in upravljanje talentov

Kadar govorimo o talentih v podjetju, takrat opredeljujemo posameznike, ki imajo specifične sposobnosti. So osebe, ki se zelo dobro spoprijemajo z izzivi v podjetju, še posebej, kadar je to v začetnih fazah razvoja, kjer je prisotnih ogromno nejasnosti in nerazrešljivih situacij. Talenti so iz teh razlogov pogosto zelo kreativni, samostojni in hitro učljivi. Pojem talent ni nekaj determiniranega, saj je relativen in odvisen od situacije. Kompetence talenta so odvisne od njegove pozicije v podjetju, organizacije, vrste zadolžitev, notranjih in zunanjih posledic podjetja ter njegovega okolja in drugih dejavnikov. V principu je talent nekdo, ki je sposoben poiskati vzroke za nastale težave s pomočjo sinteze informacij, s kreativnim iskanjem rešitev oziroma načinov razrešitve problema. Z vidika delodajalca je to izjemno želena lastnost, saj so talenti sposobni dosegati optimalnejše rezultate v primerjavi z ostalimi zaposlenimi (Tansley, 2011).

Čeprav nekatere kulture razumejo talent kot prirojeno lastnost posameznika, pa nekateri avtorji navajajo, da se lahko talent razvije načrtovano v treh fazah. Prva faza talenta v organizaciji je gradnja same blagovne znamke podjetja, ki ljudi pripravi na zaupanje v misijo podjetja in njegove cilje. V drugi fazi nastopijo koraki socializacije, usposabljanja in maksimizacije uspešnosti. Ta faza je pomembna, saj se v tej fazi talent posameznika dejansko preizkusi na primeru problematike podjetja, kjer je treba reševati resnične primere. V zadnjo fazo sta vključena proces zadrževanja talentov in razvoj oziroma planiranje novih talentov v podjetju. Gre za ključno fazo, kadar gradimo na dolgoročnosti podjetja in blagovne znamke kot takšne. Če naše težnje niso vezane na hitro prodajo podjetja, ampak na zagotavljanje močne infrastrukture, ki je odporna na kratkoročne vplive gospodarstva in premike v industriji, potem je ta korak ključnega pomena (Luna-Arocas & Morley, 2015).

Če želimo v podjetje pridobiti talent in ga uspešno zadržati, potem je ključnega pomena, da uvedemo procese upravljanja talentov oziroma talent menedžment. V podjetje ga lahko vpeljemo kot samostojno organizacijsko enoto ali kot komplementarno enoto že obstoječemu vodstvu ali kadrovski službi. Uporaba pojma upravljanje talentov se je skozi čas vztrajno povečevala. Veliko sta k temu pripomogla globalizacija in eksponentno širjenje podjetij, od katerih se zahteva poslovna odličnost, stroškovna učinkovitost in nenehna prilagodljivost na

spremenljivosti tehnologij. Pojem talent menedžment predstavlja sistematično uporabo aktivnosti človeških virov v podjetju, katerega cilji so privabljanje talenta, določanja nalog, dodatno usposabljanje in ohranjanje kakovostnega kadra znotraj organizacije. Na ta način se v podjetju zgradi množica posameznikov oziroma t. i. »bazen talentov« (angl. Talent pool). Med konkurenti, kjer je znanje strogo specializirano (na primer: letalska industrija, tehnološka industrija) lahko prihaja tudi do t. i. »vojn za talente« (angl. War for talents), kjer se podjetja borijo za določen kader, ki je sposoben dostaviti nadpovprečne rezultate s svojima kreativnostjo in sposobnostjo (Burkus & Osula, 2011).

6.2 Zaposlovanje talentov v našem podjetju

Podjetje načrtuje zaposlitev 2 oseb v prvem letu poslovanja. Nato bo dodatno zaposlilo še 1 osebo v drugem in 1 osebo v tretjem letu poslovanja, tako da bodo v podjetju po treh letih zaposleni 4 ljudje.

Tabela 16: Vrednostni načrt zaposlovanja strokovnjakov

Leto	**Število zaposlitev**	**Število zaposlenih**	**Stroški plač v EUR/leto**
2021	2 delovni mesti (uprava + administracija)	2	**14.830**
2022	1 delovno mesto (administracija)	3	**53.904**
2023	1 delovno mesto (administracija)	4	**72.551**

Vir: Lastni vir

Iz zgornje tabele je razvidno, da bodo plače naraščale vzporedno s trendnim gibanjem višanja plač okrog 1 % letno. Zahtevani so aktivno znanje najmanj dveh tujih jezikov, vsaj dve leti delovnih izkušenj na področju turizma, po možnosti nekaj znanja s področja navtike. Zaželeni so visoka stopnja fleksibilnosti, komunikativnost in prijazen značaj. Posebne reference niso nujen pogoj, so pa dobrodošle. Plače zaposlenih bodo sestavljene iz fiksnega dela in stimulativnega dodatka, vezanega na opravljen promet. Iz mesta referenta bo možno napredovati v vodjo rezervacijske pisarne in/ali skrbnika ključnih strank in partnerjev (kupcev in dobaviteljev). Finančni nadzor in nadzor nad kakovostjo dela zaposlenih bo izvajalo vodstvo podjetja s stalnimi kontrolami, ki bodo vgrajene v storitveni proces.

Zunanji izvajalci

Zunanjih pogodb je več, saj za podjetje določeni segmenti poslovanja ne predstavljajo nuje po uvedbi notranje pomoči. Primer zunanjih pogodb: izvedba in izdelava spletne strani, vzdrževanje spletne strani, izdelava grafičnih in promocijskih materialov, vzdrževanje električnih polnilnic, pravna svetovanja, računovodske storitve ipd.

6.3 Zadovoljstvo zaposlenih in vpliv na uspešnost podjetja

Plače in nagrajevanje

Plače zaposlenih bodo sestavljene iz fiksnega dela in stimulativnega dodatka, vezanega na opravljen promet in učinek v organizaciji. Iz mesta referenta bo zaposlenim možno napredovati v vodjo rezervacijske pisarne in/ali skrbnika ključnih strank in partnerjev (kupcev ali dobaviteljev).

Lastništvo

Direktorji prodaje, direktor odnosa s strankami, direktor oskrbe in nabave ter direktor rasti so najpomembnejše funkcije takoj za strateškim – lastniškim managementom. Če bodo kvote izpolnjene in delo kakovostno, so trije krovni ustanovitelji pripravljeni del tržnega deleža odstopiti, saj bodo tako direktorji udeleženi v razdelitvi dobička v primeru odličnega poslovanja.

7 KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI

Večja tveganja za podjetje predstavljajo (Allison, 2019):

- naravne in družbenopolitične nevšečnosti ter grožnje terorističnih napadov;
- trend spreminjanja načina prodaje turističnih kapacitet;
- vstop novih in širitev obstoječih konkurentov na trgu;
- združevanje dobaviteljev in zaostrovanje prodajnih pogojev za posrednike;
- spreminjanje informacijske tehnologije;
- kupna moč ciljnih skupin kupcev na trgu;
- združenost vseh funkcij podjetja v eni osebi.

Vsa predvidena tveganja so verjetna in imajo lahko ob nepozornosti za posledico zmanjšanje prihodkov, kar bi ogrozilo delovanje podjetja. Podjetje bo stalno pozorno na vse dejavnike tveganja in jih bo poskušalo učinkovito omiliti z ustreznim in pravočasnim reagiranjem. Splošna tveganja za podjetje zaradi tržnih sprememb predstavljajo (Allison, 2019):

- delovanje konkurence;
- spremenjeni pogoji prodaje;
- padec kupne moči ciljnih kupcev;
- spremembe trendov in mode.

Tabela 17: Presek in evaluacija posameznih tveganj

Področje	**Tveganje**	**Ocena**	**Ukrepi**
Panoga	Naravne in družbeno politične nevšečnosti, teroristični napadi	Visoko	Čim večja razpršenost ponudbe glede na destinacijo
Trg	Kupna moč, navade kupcev	Srednje	Širitev na različne trge

Konkurenca	Vstop novih in širitev obstoječih konkurentov	Veliko	Stalno spremljanje konkurence, lastna rast
Stroški	Dvig obveznih dajatev in ostalih fiksnih stroškov	Srednje	Prilagoditev poslovanja nastalim razmeram
Dobavitelji	Združevanje dobaviteljev in zaostrovanje prodajnih pogojev	Nizko	Sklepanje strateških partnerstev
Distributerji	Nedostavljanje obljubljenega v danem času	Srednje	Sklepanje dolgoročnih partnerstev in gradnja na odnosih
Prodaja	Prodaja s pomočjo infrastruktur že uveljavljenih podjetij	Srednje	Sklepanje dolgoročnih partnerstev in pogodb
Tehnologija	Spreminjanje informacijske tehnologije	Veliko	Sledenje in uvajanje sprememb v poslovanje podjetja
Zakonodaja	Zaostritev pogojev za poslovanje	Srednje	Prilagoditev poslovanja novim pogojem
Management	Združenost vseh funkcij podjetja v eni osebi	Nizko	Ni učinkovitih ukrepov
Finance	Preveliko zadolževanje	Srednje	Financiranje pretežno z lastnimi sredstvi in natančno načrtovanje finančne politike
Denarni tok	Likvidnostne težave podjetja	Srednje	Natančno načrtovanje in aktivno spremljanje dogajanja

Vir: Lastni vir

Specifično tveganje za posel pomenijo pojav naravnih in družbenopolitičnih nevšečnosti ter grožnje terorističnih napadov na področjih, kjer podjetje ponuja svoje storitve. Najpomembnejši notranji dejavnik tveganja je združenost vseh funkcij podjetja v eni osebi, ki kot taka predstavlja nujen pogoj za nemoteno poslovanje. Od zunanjih dejavnikov tveganja lahko podjetje najbolj prizadenejo državno reguliranje posla in razne posebnosti tržnih struktur v panogi.

7.1 Vpliv mednarodne in domače zakonodaje na poslovanje

Mednarodne smernice glede regulative podjetij, ki delujejo v panogi električne energije, električne distribucije ali avtomobilnosti, se nagibajo k večanju priljubljenosti električnih avtomobilov. Tako je na primer EU že leta 2008 sprejela vrsto dokumentov v okvirih evropskega podnebno-energetskega svežnja. Osnovni dokument je Sporočilo Komisije 20 20 do 2020 oziroma Priložnost Evrope glede podnebnih sprememb. Cilji omenjene listine so (Agencija za energijo, 2018):

- zmanjšanje količin emisij toplogrednih plinov za vsaj 20 % glede na količine emisij iz leta 2020;
- pri uporabi energije doseči 20-odstotni delež energije, ki izhaja iz obnovljivih virov;
- zmanjšati porabo primarne energije z ustreznimi ukrepi za 20 %.

Da bi EU pri tem uspela, je sprejela številne dokumente, ki neposredno posegajo tudi na področje prometa oziroma elektromobilnosti. Ena takšnih sta Sporočilo Komisije CARS 2020 in Zelena energija za promet, ki želita vzpostaviti konkurenčno in trajnostno avtomobilsko industrijo v Evropi ter hkrati doseči še naslednje cilje (Agencija za energijo, 2018):

- zmanjšanje energetske odvisnosti EU z omejevanjem uvoza nafte;
- predlogi strategij za alternativna goriva;
- sprejeti predloge za infrastrukturo alternativnih goriv;
- predlagati ukrepe na infrastrukturnem področju vmesnikov za polnjenje električnih vozil,
- skleniti mednarodne dogovore glede varnosti električnih vozil.

V Sloveniji se s predlogi ukvarja Agencija za energijo, ki spremlja tuje smernice in jih prilagaja za domače razmere. Je tudi tista, ki sprejema in pregleduje vloge distribucijskih podjetij (kot je naše) za opravljanje distribucijskih poslov.

8 PREVERJANJE HIPOTEZ IN SKLEP

Med pisanjem tega diplomskega dela in poslovnega načrta, ki je bil samo jedro raziskave, smo ugotovili, da je začetek inovativnega podjetja skrajno zapleten proces, saj je treba upoštevati številne zunanje dejavnike in razmere na trgu. Ni pomembno zgolj to, kako dobro idejo imamo, temveč tudi, kaj si o tej ideji mislita vlada in širše občinstvo. Naša ideja so bile električne polnilnice, pri katerih se trendi in dovoljenja na srečo gibljejo v smeri razvoja. Gre namreč za težnje tako podjetij kot vladnih organizacij, ki si prizadevajo uvesti inovativnejše in čistejše oblike prevoza ljudi in blaga v prihodnosti. Trg vozil na alternativni pogon, še posebej električni, se povečuje, ponekod z eksponentno rastjo, kar je za posel zelo dobro. V diplomskem delu smo spoznali, da se je uporaba električnih avtomobilov od leta 2010 do leta 2019 zvišala za 4350 %, kar nam daje zeleno luč, da se podamo v posel z električnimi polnilnicami. Število le-teh je od leta 2010 do leta 2019 naraslo skoraj stokratno. V naših očeh ta rast še zdaleč ni zaključena. Naši cilji za podjetje so doseči 15-odstotni delež na področjih Slovenije in jugovzhodne Evrope. Ugotovili smo, da bodo naši kupci večinoma moški, ki obožujejo električne avtomobile in živijo v tehnološko razvitem okolju. Ti ljudje imajo prav tako visoke dohodke, saj so zaenkrat električni avtomobili finančno težje dostopni. Ugotovili smo tudi, da so največji zadržki ljudi, ki še ne vozijo električnih avtomobilov, v visoki nakupni ceni, petkratnem dosegu, zgolj slabih 5 % jih električnim avtomobilom ne zaupa. Pri poslu bomo uporabili tako domače kot tuje dobavitelje. Slednje bomo uporabili za dobavo polnilnic in morebitnih rezervnih delov. Slovenske dobavitelje bomo potrebovali za sprotno dobavo in za nakup električne energije. Po krajši raziskavi trga smo ugotovili, da imamo na domačem ozemlju že tri konkurente: Tesla Chargers, Poa polnilnice in Avant2Go polnilne sisteme. Ti imajo svoje prednosti in slabosti, ki bodo v našem podjetju pripomogle k boljšemu pozicioniranju. S SWOT-analizo smo analizirali notranje in zunanje okolje podjetja ter ugotovili strategije, kako se potencialnim nevarnostim ali pastem izogniti ali jih omiliti. S PESTEL-analizo smo ugotovili nekatere zunanje dejavnike, ki utegnejo poslovanje otežiti, in na drugi strani dejavnike, ki bodo rast in razvoj trga električnih polnilnic pospešili. Glede na dobljene podatke rasti trga električnih polnilnic smo ekstrapolirali tudi našo notranjo rast v podjetju, ki je zastavljena zelo optimistično, a po podatkih trga realno. V tretjem letu napovedujemo 2,5 milijona prodanih količin, kar je za novoustanovljeno podjetje veliko. Tudi finančni kazalniki bodo izgledali dobro, saj bomo kot podjetje poslovali učinkovito in preudarno. Kot smo že omenili, se pri danem poslu utegne veliko stvari spremeniti na slabše,

zato smo ključna tveganja izpostavili, jih ovrednotili in zanje predstavili učinkovite strategije. Ker smo si pred pisanjem zastavili hipoteze, bomo nanje v sklepnem delu tudi odgovorili. Prvo hipotezo, ki pravi, da bo povpraševaje po energentih električnih polnilnic v poslovnem obdobju naslednjih treh let naraščalo za več kot 5 % letno, lahko potrdimo, saj je rast v preteklih devetih letih narekovala celo večji odstotek. Če odštejemo morebitna tveganja, potem bo rast več kot 5-odstotna. Drugo hipotezo, ki pravi, da možnost pridobitve državne subvencije za nakup električnega vozila zviša povpraševanje po električnih avtomobilih, lahko potrdimo, vendar je treba omeniti, da so glede na javno mnenje ljudi električni avtomobili še vedno cenovno nedostopni večini respondentov v raziskavi, ki smo jo povzemali v preteklih poglavjih. Tretjo hipotezo, ki pravi, da ima višja prodaja električnih vozil kot posledico večje povpraševanje po električnih polnilnicah, lahko potrdimo. Če primerjamo grafikon 1 in 2, ugotovimo, da se uporaba električnih vozil in število električnih polnilnic gibljeta korelirano. V podrobnosti, kakšna je ta korelacija v statističnem smislu, se v tej tem nismo spuščali. V povezavi s to trditvijo lahko izpostavimo našo prvo pomanjkljivost, ki je v pomanjkanju podrobnejših statističnih analiz in raziskav trga. Navezovali smo se namreč na tuje podatke, ki morda niso točni. Gre zgolj za deduktivno oziroma vzorčno-posledično razmišljanje, do katerega smo prišli na podlagi lastne presoje. V prihodnji analizi bi tovrstne tipe statističnih analiz vsekakor vključili, da bi zagotovili večjo točnost naših izsledkov.

9 LITERATURA IN VIRI

Agencija za energijo. (12. maj 2018). *Smernice za razvoj elektromobilnosti v Sloveniji.* Pridobljeno iz Posvetovalni proces o elektromobilnosti v Sloveniji: https://www.agen-rs.si/documents/10926/20705/Smernice-za-razvoj-elektromobilnosti-v-Sloveniji/5e9d3029-f691-4a11-8952-2f07c7066a85

Agencija za energijo. (14. junij 2019). *Smernice za razvoj elektromobilnosti v Sloveniji.* Ljubljana: Agencija za energijo. Pridobljeno iz Dokumenti.

Allison, Y. (9. september 2019). *Charging Up: Opportunities and Threats for Electric Vehicle Sales.* Pridobljeno iz Industry Insider: https://www.ibisworld.com/industry-insider/analyst-insights/charging-up-opportunities-and-threats-for-electric-vehicle-sales/

AMZS. (3. maj 2019). *AMZS že na zemljevidu Tesla Motors*. Pridobljeno iz Tehnika: https://www.amzs.si/motorevija/v-zarometu/tehnika/2018-03-05-amzs-ze-na-zemljevidu-tesla-motors

Best Selling Cars. (15. marec 2019). *2018 (Full Year) Europe: Electric and Plug-In Hybrid Car Sales per EU and EFTA Country*. Pridobljeno iz https://www.best-selling-cars.com/electric/latest-europe-electric-and-plug-in-hybrid-car-sales-per-eu-and-efta-country/

Burkus, D., & Osula, B. (2011). Faulty intel in the war for talent: Replacing the assumptions of talent management with evidence-based strategies. *Journal of Business Studies Quarterly, 3*(2), 1.

EBP. (24. maj 2017). *Business plan for electric vehicle charging stations.* Pridobljeno iz Projects: https://www.ebp.ch/en/pdf/generate/node/1537

e-VEM, Državni portal za poslovne subjekte in samostojne podjetnike. (23. november 2015). *SKD Seznam.* Pridobljeno iz Slovenska poslovna točka: http://evem.gov.si/info/skd-seznam/

Evropska komisija. (12. januar 2021). *Electric vehicles.* Pridobljeno iz Clean transport, Urban transport: https://ec.europa.eu/transport/themes/urban/vehicles/road/electric_en

Finančni slovar. (11. november 2018). *Donos na kapital - ROE*. Pridobljeno 3. februar 2020 iz https://www.financnislovar.com/definicije/donos-na-kapital-ROE.html

Finančni slovar. (11. november 2018). *Donos na sredstva – ROA*. Pridobljeno iz Return on Assets: http://www.financnislovar.com/definicije/donos-na-sredstva-ROA.html

Gremo na elektriko. (12. januar 2021). *Zemljevid*. Pridobljeno iz Iskalnik polnilnic: https://www.gremonaelektriko.si/

Hirschey, M. (27. december 2018). *What's Your Strategy for the Electric Vehicle Market?* Pridobljeno iz Oliver Wyman: https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/global/en/files/archive/2011/OW_UTL_EN_2009_Electric_Vehicle_Market.pdf

Hoa Projekt. (12. marec 2019). *Električne polnilne postaje za vozila*. Pridobljeno iz http://www.hoaprojekt.com/elektricne-polnilnice/

International Energy Agency. (12. januar 2019). *Electric car share in the SDS*. Pridobljeno iz Tracking Clean Energy Progress: https://www.iea.org/tcep/transport/evs/

Koncept Poslovanje. (27. februar 2019). *Analiza SWOT*. Pridobljeno iz http://www.koncept-poslovanje.si/?page_id=1187

Kos, B. (24. februar 2011). *PEST analiza.* Pridobljeno iz http://www.blazkos.com/pest-analiza.php

Luna-Arocas, R., & Morley, M. (2015). Talent management, talent mindset competency and job performance: the mediating role of job satisfaction. *European Journal of International Management*, 28–51.

PIS. (24. februar 2014). *Energetski zakon EZ-1*. Pridobljeno iz Pravni red RS: http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO6665

Porsche Slovenija. (12. november 2020). *Električne polnilnice za električna vozila.* Pridobljeno iz Električni avtomobili: https://www.porscheinterauto.net/elektricni-avtomobili/elektricne-polnilnice/

Profitable Venture. (27. februar 2019). *A Sample Electric Car Charging Station Business Plan Template.* Pridobljeno iz https://www.profitableventure.com/electric-car-charging-station-business-plan/

Računovodstvo Pavliha. (2. junij 2018). *Boniteta – Kazalniki.* Pridobljeno iz Investiranje: http://www.pavliha.org/financno_racunovodstvo/boniteta_kazalniki.htm

Računovodstvo Pavliha. (4. maj 2019). *Kazalnik gospodarnosti.* Pridobljeno iz Kazalniki: http://www.pavliha.org/financno_racunovodstvo/boniteta_izracuni_gospodarnosti.htm

Siol. (5. februar 2017). Električni avtomobili do leta 2020: kateri bo naredil ključni preboj? (G. Pavšič, ured.)

Statista. (15. januar 2020). *Number of electric vehicle charging stations in Europe from 2010 to 2019*. Pridobljeno iz Number of electric vehicle charging stations in Europe for 2010-2019: https://www.statista.com/statistics/955443/number-of-electric-vehicle-charging-stations-in-europe/

Statista. (2. februar 2020). *Worldwide number of battery electric vehicles in use from 2012 to 2019 (in 1,000s)**. Pridobljeno iz Number of electric vehicles in the world 2012-2019: https://www.statista.com/statistics/270603/worldwide-number-of-hybrid-and-electric-vehicles-since-2012/

SURS. (8. januar 2021). *Osebni avtomobili, avtobusi in tovorna vozila ter prve registracije teh vozil glede na pogon in gorivo, Slovenija, letno*. Pridobljeno iz Podatki: https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/2222109S.px/table/tableViewLayout2/

Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management? *Industrial and Commercial Training*.

Varčevanje Energije. (13. junij 2018). *Kako se obnese električni avto v praksi?* Pridobljeno iz https://www.varcevanje-energije.si/novice-rss-zanimivosti/kako-se-obnese-elektricni-avto-v-praksi.html

Vlada RS. (17. september 2019). *CO2, onesnaževala in avtomobili.* Pridobljeno iz Zrak: https://www.gov.si/teme/co2-onesnazevala-in-avtomobili/

Vpsolar. (1. oktober 2019). *Electric cars market statistics*. Pridobljeno iz https://www.vpsolar.com/en/electric-cars-market-statistics/

10 PRILOGE

Priloga 1: Intervju 1

Intervjuvanec: Borut Rottman

Zaposlitev: Vodja prodaje pri Porsche Inter Auto, d. o. o.

Lokacija intervjuja: poslovni prostori podjetja

P: Se pravi, vi pri nas kupite nov električni avto. Dodatna storitev pa je nakup električne polnilnice, ki z nami nima nič. Kupili ste kot izdelek avto, potem ste kupili pa polnilnico, ki vam jo bo prodal, zmontiral, skrbel zanjo, poiskal omrežje in priklopil vanj ločen prodajalec, ki je nosilec te storitve. Velja enak princip, kot da na primer kupite avto, in nimate s Petrolom načeloma nič. Imate torej prosto izbiro, kje polnite.

F: Koncesija pri vas torej ni potrebna?

P: Ne.

F: Kakšne so zahteve kupcev in kakšno je povpraševanje po električnih vozilih?

P: Največji trend rasti se je pojavil v letu 2019. Takrat se je prvič nakupna cena avtomobila spustila pod magično mejo 20.000 EUR. Za kontekst: če smo do takrat prodali na leto na primer 2–3 avtomobile, smo jih takrat prodali kar 50. V novem letu računamo, da bomo tukaj v Mariboru prodali še dodatnih 50 avtomobilov. Pričakuje se, da bo v nekaj naslednjih letih zrastla prodaja za vsaj 20 % od sedanjega trga električnih vozil, ki se prodajo.

F: Večinoma imate samo WV?

P: Ne, imamo tudi Škode, Seate, Audije. V bistvu enako kot celotna skupina Porsche. Imamo recimo tudi avtomobile Kia, Hyundai, tudi BMW in Mercedes ne bosta mogla počivati, ker bodo morali narediti to proizvodnjo.

F: To sva sicer pravkar omenjala. Koliko bo zrastla prodaja električnih vozil in kakšni so razlogi kupcev za nakup električnega vozila?

P: Prvo je imidž, zato so se električni avtomobili prvo pojavili v visokem segmentu. Tesla je dobro prodrl skozi to vejo, da so prišli na trg z visoko ceno in visokim proizvodom, čeprav je Tesla tehnološko manj kakovosten, kot so ti evropski avtomobili. Zakaj? Teslo so sestavili računalničarji, te naše avtomobile pa dela inženir in tukaj je velika razlika. Teslov proizvod je na nivoju enega Renaulta. Ni več. Je pa tehnološko in kar se tiče operacijske opreme pa odličen

avto. Zato pa je en odgovor Tesli recimo nov Porsche Tajkan, ki spada v nek isti segment, a je to velika razlika. Pri Porcheju sta kakovost in tehnologija, vse je tako, kot more biti.

F: Torej pri kupcih ni razlog, da se ceneje vozijo?

P: Ne, ne, imidž, ozaveščenost, pa bi rekel tudi življenjski trend. Predvsem zaradi tega, da si eni lahko privoščijo …

F: Višji sloj verjetno, a ne?

P: Da, da ... ozaveščanje družine, ogromno podjetij, ki ima dovolj prihodka, si tudi nabavi električno vozilo, da nekaj vrnejo v okolje, drugače pa na splošno občine, večja podjetja, kot je recimo pošta, Elektro Maribor, zavarovalnice itd. Vsi, ki težijo k temu, da dopolnjujejo svoj …

F: To ne kupujejo verjetno dragih avtomobilov, ne?

P: Ne, to je ta segment id3, pa mogoče City go. Cene takih avtomobilov se gibljejo tam okoli 20.000 EUR. Recimo za poštarske zadeve ali dostave so takšni avti čisto dovolj. Avto ima, recimo ta Škoda, 2000 km dometa, kar pomeni, da se lahko cel teden z njo vozite po mestu.

F: Pa je potem poraba enaka, če se pelješ v Ljubljano ali se voziš po mestu?

P: Ne, ni.

F: Je razlika enaka kot pri bencinarju?

P: Da, bencinar ima to prednost, ker … pri bencinskem motorju, ko avto enkrat dela, lahko vi delate, kar koli želite, pa to minimalno vpliva na neko porabo. Pri bencinskem avtomobilu najbolj vplivata pospeševanje in zaviranje. Pri električnem pa ne, tam vse, kar se dela v avtu, povezovanje prek Bluetootha, sprememba temperature v avtu, gretje sedežev itd., vpliva na porabo.

F: Aha.

P: In on potem kar avtomatsko viša ali niža domet.

F: Aha, to že tako imamo tukaj.

P: Je pa res, da vi dolgoročno z električnim avtom niste dobili samo neke nove tehnologije, ampak dostop do spleta. Ta avto brez spleta ne more delovati. Ko se usedete v avto, je on povezan s spletom, zato da vam prek aplikacij izračuna pot. Vi vtipkate recimo … se usedete v Golfa ali id3, vtipkate destinacijo, na primer Brač, in vam bo on izračunal vse može poti. Od najkrajše do najdaljše poti, potem pa si vi lahko izberete najbolj optimalno pot, najbolj

ekonomično pot, časovno vam predvidi dolžino poti. Lahko tudi vnesete, da potrebujete recimo tri postanke po 15 minut in bo avto to sam izračunal. Odvisno, kar si vi želite.

F: Pa imajo ti avti na primer že kako vgrajeno, da približno vedo, kje so polnilnice?

P: Da, da, da … To je treba potem urediti prek aplikacije. Vi imate na telefonu aplikacije, ki se posodablja, in on točno ve. Vi si lahko polnilnico celo rezervirate. Sploh zdaj je to pomembno, ker je premalo polnilnic, ne, in vi morete imeti rezervirano. Ne morete kar priti na počivališče, pa imate pred sabo še sedem avtov in se bo vsak še pol ure polnil. Ko bo enkrat to … ne vem … ko boš prišel na počivališče, pa bo vsako parkirišče, ne vem, imelo 100 parkirišč in 100 polnilnic, takrat vam bo vseeno, zdaj pa žal še ni tako.

F: Da, res je.

P: Čeprav ne vem, meni kot še malo laiku … ne vem, kje bi dobili toliko elektrike, ker ko bi recimo 100 polnilnic »zalaufalo« …

F: Da, tudi če je višek … Jaz si tudi ne znam predstavljati, kako bo to.

P: Kako bodo to pripeljali? OK, tu za eno polnilnico 70 kW gre noter, kabel je velik kot moja roka, ne, že tak kabel stane …

F: Vem, ko smo mi zdaj na Elektru Maribor, Elektro Maribor ima eno polnilnico, eno ima informatika in ena je v naši garaži in je navadna vtičnica, taki kabel. Pometalo je vso elektriko ven. Pa so bili samo trije avti priklopljeni.

P: Pa ne samo to, taka polnilnica stane 75.000 EUR. Kdo jo bo financiral, jaz ne vem.

F: 75.000 EUR?

P: Da, takšna polnilnica.

F: Pa hitro polnilna verjetno, a ne?

P: To vam razlagam. Odklon od tega, midva se pogovarjava o šuko 11 kW recimo, da je že dobra polnilnica 1500–2000 EUR, vse, kar gre gor, pa so cifre take, da … Vi imate tu noter računalnik, procesor, vse, kar potrebujete, da priklopite, da on z avtom komunicira, da je priklopljen v omrežje in deluje z vsemi aplikacijami. Ni to tako enostavno.

F: Imate samo vi tako ali jih je že kar nekaj? 8:40

P: Tukaj imamo mi zdaj eno in jih bomo gradili še nekaj, na Ptujski jih imamo za Audija, pa dobro, tudi BMW in Mercedes jih imata. Vsi jih gradijo.

F: Ampak tako močne?

P: Da, to imajo v bistvu samo kanalisti? 8:56 Pa Petrol jih ima tudi. Petrol mislim, da ima celo najmočnejšo 125 kW.

F: Na takšni verjetno lahko samo kakšno minuto ali dve polniš, pa je že dovolj za nekaj kilometrov, ne?

P: Tako bom rekel, 10–15 min pa imate že … Ampak potrem pa pridete v nakupovalno središče, tako kot je recimo Europark, pa imajo tam navadno šuko polnilnico.

F: Ko bi morali imeti močnejšo, ne?

P: Da. To infrastrukturo ima mogoče najboljšo Tesla na svojih polnilnicah, ki so izključno zanje.

F: Pripravlja se zakon, ne vem, če je že bil sprejet, da bi v vsaki novogradnji, infrastrukturi morale biti polnilnice, ki bi bile močnejše, malo boljše.

P: Da, recimo jaz sem doma na Koroški cesti in imamo podzemne garaže in mi si tam ne moremo narediti polnilnic, ker sploh ne vem, od kod bi potegnili elektriko. To bi bilo treba vse razbijati, pa na koncu mora biti tudi varno. Je pa spet eno vprašanje, kar se tiče same varnosti, ker električni avto, če se vžge, ga ne pogasite, to gori kot bakla.

F: To je enako kot električno kolo, na primer v Avstriji, ko je zgorelo, ni bilo možnosti, da bi ga pogasili.

P: Iz tega gre ogenj, ne morem vam povedati, kot da bi fosfor gorel.

F: Ste že imeli kak primer vžiga?

P: Ko smo bili v Nemčiji, kjer so nam predstavljali te avte, smo videli, kako električni avti gorijo. Zato pa morejo biti karantene, ker imate bazene, da avto potopite, ali pa zabojnike, kamor ga zaprete, da mu odvzamete kisik. Zdaj pa, če imate vi podzemno garažo, tja ne more priti nihče, vse, kar imate za gasiti, je gasilni aparat, in ko se naredi eksplozija, to ni gasilca, ki bi to pogasil. Zato pa, če bo dolgoročno, da bi lahko polnili avte v garažah in podobno … to mi ni jasno …

F: Lahko pride med polnjenjem do tega, da se vžge?

P: Da, električni avto se lahko vžge kadarkoli.

F: Ne bi ga potem imela (smeh).

P: Da, nezanesljivo je to, to je … te litijeve baterije … saj vam lahko pokažem posnetek, kako gorijo (išče posnetek) … Video, kjer je avto v garaži celo … to je to, da … Iz avta se začne kaditi, in ko pride enkrat kisik in potegne … 3 dni lahko tako gori.

F: Ojoj, to zgori vse.

P: Da, to ni možnosti, da pogasite, ker potem se vžgejo še sosednji avti, stebri popokajo itd. Tukaj je zorelo 24 avtomobilov še zraven.

F: Kaj pa na primer, da si na poti, bi se … je tudi možno, da se vžge?

P: Tudi, ne samo stoječi avto. Težava je tudi, če pride do nesreče, takrat največkrat zgorijo, ker se prelomi kaka celica, ali pa … zgodi se, da avto že pogasijo in ga odpeljejo, pa začne spet goreti. Jaz mislim, da bodo v doslednem roku našli kako rešitev tudi zato. Največ se jih je vžgalo na cesti, v garaži jih je bilo manj. Ne ga gasiti, samo ven stopite in je to to (dalje gledava video).

F: Kaj pa v primeru, če začne goreti in si v avtu?

P: Samo ven stopite in pojdite stran ter pustite avto, pa je to to.

F: Pa se lahko odpre ali se še kje zaklene, da ne bi mogel niti ven?

P: Varnostni sistemi bi morali delovati, avti jih imajo tako vsi … Če se kdaj zgodi nesreča in pride do požara, se prekinejo dovodi goriva. To je že serijsko in avto se avtomatsko odklene.

F: Aha, se odklene. To imajo vsi ali samo električni?

P: Da, to imajo vsi avti.

F: Ker na primer pri našem pasatu, takoj ko se usedeš v avto, se zaklene.

P: Da, ampak se bo odklenil, če bo do česarkoli prišlo. Ko pride do naleta, nesreče, česarkoli, ko avto zazna udarec, se takoj odklene.

F: Aha, torej ga odklene.

P: Da.

F: Ker mene je bilo vedno strah, da če pride do česa, niti ven ne moreš.

P: Ne, ne, sigurno se odklene … tako da to je to, da.

F: Kaj na primer drži nazaj nekatere potencialne kupce? Cena?

P: Da, cena, najbolj pa jih je, vsaj mislim, strah soočenja s tem dometom. Ljudje so bolj sigurni, če vedo, da nalijejo noter v avto določeno količino goriva, ki ga bodo dobili na vsaki pumpi in imajo potem nek zagotovljen domet. Pri električnih avtomobilih pa se bojijo prav tega, kje ga bodo lahko polnili, kje bo dostop do postaje, kolo se bo kvarilo, koliko … Mogoče zaradi tega nepoznavanja. No, pa saj verjamem, da ko bodo ti avti malo bolj v družbi, bodo spoznali.

F: Da, ker pri nas tudi tega golfa, sploh ženske, ja, kaj pa, če je zastoj, kaj takrat narediš, da si na minimumu, pa nimaš polnilne postaje? Kaj takrat?

P: Vsi avti imajo asistenco. Karkoli se zgodi, imate dovolj energije, da se z njim umaknete s ceste in vas bo vedno do neke stranske ceste ali pločnika zapeljal. Potem pa pokličete asistenco in pridejo po vas ter vas odpeljejo do polnilnice, pa je to, to. Je pa tako, da so vsi ti avtomobili avtomatiki.

F: Avtomatiki so vsi?

P: Da, tako da kakorkoli, če še niste nikoli vozili avtomatika, tukaj stopite v svet avtomatikov.

F: Nisem.

P: Nemogoče je, da ne bi bilo, ker avto nima menjalnika, nima motorja, ima samo električni motor, ki uravnava pretok energije, elektrike iz elektro motorja.

F: Sta električno polnjenje in krajši domet vozila edina zadržka potencialnih kupcev?

P: Da.

F: Kako so kupci električnih vozil trenutno zadovoljni z mrežo polnilnic v Sloveniji in sosednjih državah, kamor se vozijo na primer na delo ali letovanje?

P: Tako bom rekel, v tem trenutku še ni ak velike poplave avtomobilov. Zaenkrat je OK. Zaenkrat je pokritosti dovolj, ker ni dovolj avtomobilov. Bo pa prodaja eksponentno rastla, ne vem pa, ali bo rastla tudi izdelava polnilnic. Če greva po mestu, najdeva na Gosposvetski ali Smetanovi mogoče dva električna avta. Čez pet let bo tam stalo 30–40 električnih avtomobilov. Na trgu pri gledališču imate eno ali dve polnilnici.

F: Kaj pa v centru mesta?

P: V centru imamo … (razmišlja)

F: Pri občini?

P: Tam je mislim, da ena polnilnica … Ne vem, če je 5–6 polnilnic. Slabo.

F: Ampak verjetno kje polnijo tudi dalj časa, niso vse hitro polnilne?

P: Ne, 11 kW mogoče, ene celo manj.

F: Na primer glede na rast delnic kot, so od Tesle ali Nicole Motors, in vedno večje zaupanje v inovativna podjetja lahko pričakujemo znižanje cen v prihodnjih treh letih?

P: Mmm … cenejši? Hm, mogoče se bodo malo približali kot produkt, dosti cenejši pa ne bodo zaradi surovin. Kar se tiče množične izdelave, ne pomeni, da bi znižali ceno produkta, ker bodo surovine narastle. Govorim na pamet, izdelajo 5.000.000 novih vozil in zdaj je problem, ker naraste tudi surovina za izdelavo. Recimo litij, svinec in to … Težko.

F: V bistvu se ne bodo znižale.

P: Še vedno sem prepričan, da bodo resni proizvajalci obdržali cene takšne, kot so. Ne vem za Kitajce, Indijce, ampak preprosta filozofija: tako kot se zdaj poceni vozimo, se nikoli več ne bomo. Nemogoče.

F: Samo z eklektičnimi ali to mislite nasploh?

P: Na splošno. Vožnja na fosilna goriva je zagotovo bila najcenejša vožnja. Ko so kupili prve električne avte pred desetimi leti in mogoče niso bili tako dovršeni, so jih uporabljali za prevoz po mestu in tako so se tisti res poceni vozili, ker so jih polnili doma na navadne vtičnice. Te polnilnice pa bodo zelo drage. Dolgoročno sem tudi prepričan, da če bi doma imeli polnilnico za svoj avto in ne boste imeli zgoraj celic, da bo država zagotovo poskrbela, da ne boste mogli polniti s hišnim tokom, ker bodo hoteli od tega imeti dobiček. Država ne bo rekla: »Da, zdaj pa polnite doma na enak štrom, kot ga imate za sesalec.«

F: Ne bo šlo, ne?

P: Ne, ker boste imeli doma ločeno na dve uri. Ena bo za polnjenje avtomobila, in če bi hoteli goljufati in dati gor večjega porabnika, bodo pametne naprave to prikazale, ker je vse digitalno.

F: Je možno za zagon inovativnega podjetja v panogi pridobiti tudi evropska sredstva?

P: Sigurno.

F: Kaj pa subvencija države?

P: Za mum mislim, da ne, ampak to pri nas spada, sem pa prepričan, da za inovativne …

F: Evropska sredstva pa dobijo?

P: Sigurno. To so skladi, ki to podpirajo.

F: Verjetno se to morajo prijavit za kakšna nepovratna sredstva?

P: V Sloveniji imamo kar nekaj podjetij, ki se s tem ukvarjajo. Če bodo uspešna, bodo preživela, in ko bodo enkrat tako uspešna, jih bodo tako ali tako veliki pokupili. Jaz mislim, da zasebnik ne bo noben zdržal. Koliko jih vi poznate, ki imajo svoje pumpe? Redkokdo. Ve se, da imata to OMW in Petrol, in tukaj gor stoji država. Tu bo isto.

F: Samo tudi, če jih boš imel pet, s tem ne boš preživel, ker …

P: Investicija je prevelika. 70.000 EUR je nova polnilnica in delati mora 24 ur na dan. Ni možnosti.

F: Mogoče, da narediš dve, ampak to je vse premalo. Ker še ni niti toliko avtov, pa polnilnic je zdaj več, kot bi jih potrebovali. Ko pa bo več avtov in manj polnilnic, potem mogoče, samo …

P: Tudi če vi vzamete … si ga polnite, pa imate na uro recimo 100 EUR po uporabi … Koliko je pa šlo elektrike v eni uri? Taka polnilnica ima tudi življenjsko dobo. To ne morete imeti 10 let. To je treba vzdrževati, plačevati aplikacije … ne …

F: Vpliva gibanje naftnih derivatov na prodajo električnih avtomobilov?

P: To se trenutno še ne čuti. Gorivo je tako vezano na svetovno gospodarstvo, gorivo tudi v naslednjih letih ne bo izginilo zaradi vseh težkih transportov.

F: kadar se bencin podraži, se direktno poveča povpraševanje za el. avto?

P: Ne, trenutno ne. To je imidž, to je zdaj nekaj, kar ljudje iščejo, da so drugačni, bolj ozaveščeni. Mogoče bo pri mladih v prihodnosti to bolj aktualno, ker mladi ne bodo prišli več kupovat avtomobila. Zdaj pridemo v trgovino in rečemo, da bi imeli T-rocka, in vedno vprašamo, koliko avto stane. Mladi bodo vprašali, koliko jih avto stane na mesec, oni bodo težili k najemu. Rekli bodo, da želijo za tri leta imeti avto v najemu in koliko jih to stane mesečno. Po treh letih s tem avtom ne bodo imeli več nič, ampak bodo avto vrnili in podaljšali najemnino za drug avto.

F: To možnost imate v vašem podjetju?

P: To bo, da. To je prihodnost. Predvsem elektrika bo šla v najeme ali »car sharing«.

F: Električni avto bo lahko vzel nekdo v najem, tako kot to zdaj naredijo podjetja, vrnejo, potem pa spet na novo.

P: Ampak »car sharing« … Imate vi kartico od Porsche »car sharinga«, in ko bo imel 1000 svojih avtomobilov v Sloveniji, vi pridete s kartico blizu, vam odklene avto in se z njim

odpeljete od točke A do B ter plačate samo to, kolikor ste ga potrebovali. Ali pa imate mesečno uporabo kartice, pa imate notri, ne vem, zagotovljenih 500 km … Tako bo to šlo, samo lastništvo bo izzvenelo. Lastništvo avtomobila, pa tega ne bi smel reči, ker sem v tej industriji, je najslabša investicija, ki je možna.

F: Da, to je res.

P: Ampak v bistvu … Slovenci smo taki, da moremo imeti svojo hišo, svoj avto, svojega psa, ampak mladi ne bodo več …

F: To že imajo drugod, globalno verjetno …

P: Da, v tujini je to nekaj normalnega.

F: To prvič slišim, ampak je to za mladino, tudi za nas mogoče. Dobro, oba avta imamo odkupljena, ne, samo za moja Polo 7500 in Pasat 12.000 je to kar neki denar, da ga daš, a ne? Al pa si vzameš kredit, kar je tak mesečni najem isto, a ne? Dobro, avto je enkrat tvoj, ko ga odplačaš, ampak ...

P: Da, OK. Avto je moj. Včasih pa je več težav s tem starim avtom, ki ostane doma in ga na koncu amortizacija poje, po 7–8 letih pa avto več nima vrednosti. Razen če govoriva o ekstremnem avtu, ki je izbran. Vse ostalo pa …

F: Izgubi na vrednosti. Če novega kupiš, izgubi ceno že po pol leta.

P: Da, in če imate vi enkrat avto v najemu, se rešite vseh ostalih stroškov z registracijo in tem. Mene avto stane 250 EUR na mesec in to je to. Pridete tja, prevzamete avto, ko ga več ne potrebujete, ga vrnete, in to je to.

F: Zanimivo.

P: To bo zagotovo prihodnost.

F: Mislite, da že v 2021?

P: Ne, 2021 še ne, od 2025 pa se bo začelo to redno dogajati, ker tudi same tovarne bodo imele neko prednost. V avtomobile ni treba investirati. Avtomobili, tako kot so danes kakovostni, tega več ne bo. Proizvodnja je predraga, materiali so predragi, in na koncu čisto odkrito, zakaj bi avto služil 25 let, če ga nihče ne uporablja tako dolgo. Vsi vozimo avto 7, 8 ali 9 let, potem ga prodamo in gredo ti avti v nerazvit svet, in je to to. Za Evropo in Ameriko pa bo 3 ali 4 leta in bo avto šel v uničenje, se bodo deli reciklirali …

F: To je zdaj z moje strani vse. Hvala lepa.

P: Malenkost.

F: Malo več stvari sem izvedla, bolj si jih zdaj znam predstavljati.

P: V glavnem elektrika je na pohodu in se bo zgodilo tako, kot je treba. Temu se ne bomo mogli izogniti.

Priloga 2: Intervju 2

Intervjuvanec: Andrej Ferk

Zaposlitev: Prodajni referent pri Avto Triglav, d. o. o.

Lokacija intervjuja: spletni intervju

1. Kakšne so težave s pridobitvijo licence in koncesije?

Kot generalni uvoznik in pooblaščeni prodajalec in serviser za vozila Jeep, Fiat in Alfa Romeo težav z licenco ali koncesijo nismo imeli. Izpolniti je treba le določene zahteve glede celostne grafične podobe (parkirni prostor s polnilno postajo, zastave, razstavni prostor v salonu) in urediti mesto za vzdrževanje teh vozil v delavnici. Na temo prodaje in servisiranja električnih vozil smo imeli dodatna izobraževanja (prodajalci in mehaniki).

2. Kakšne so zahteve kupcev in kakšno je povpraševanje po električnih vozilih?

Povpraševanje narašča, je pa res, da zaenkrat še ni velike ponudbe električnih vozil. Zahteve kupcev težko rečem, kakšne bodo, saj bomo prva električna vozila začeli prodajati na začetku naslednjega leta.

3. Koliko bo zrasla prodaja električnih vozil? Kaj so največji razlogi kupcev po nakupu električnega vozila?

Verjamem, da bo prodaja električnih vozil na dolgi rok zrasla predvsem zaradi direktiv EU, pa zmanjšanja emisij in izpustov v ozračje ter subvencioniranja nakupa s strani država.

4. Kaj so največji razlogi kupcev za nakup električnega vozila?

Največji razlogi, da kupci razmišljajo o nakupu električnega vozila, so predvsem: okoljska ozaveščenost, manjši stroški vzdrževanja, oproščeno plačilo cestnine in dinamična vožnja.

5. Kaj drži nazaj nekatere potencialne kupce? Cena? Domet? Oblika?

Največje ovire pri nakupu električnega vozila so visoka cena, relativno majhen domet in preslaba pokritost z električnimi polnilnicami.

6. Sta električno polnjenje in krajši domet električnega vozila vodilna zadržka potencialnih zainteresiranih kupcev?

Mislim, da je cena največji zadržek pri nakupu, nato pa domet in polnjenje.

7. Kako so kupci električnih vozil zadovoljni s trenutno pokritostjo mreže polnilnic v Sloveniji in v sosednjih državah (kamor se vozijo na delo, letujejo)?

Avtocestni križi so v tujini dobro pokriti, problem pri daljših poteh nastane, ker je takšno pot treba zelo dobro načrtovati in delati vmesne postanke za polnjenje vozila, kar nam pot časovno zelo podaljša.

8. Ali glede na rast cen delnic podjetij, kot so Tesla in Nikola Motors, in vedno večje zaupanje v inovativna podjetja, lahko pričakujemo znižanje cen električnih avtomobilov v prihodnjih treh letih?

Da, pričakujemo, da bodo glede na vedno večjo ponudbo in razvoj v prihodnje tudi električna vozila cenovno dostopnejša.

9. Je možno za zagon inovativnega podjetja v panogi električnih polnilnic pridobiti evropska sredstva ali državne subvencije?

Ne vem, nisem se poglabljal v to. Subvencijo oziroma nepovratna sredstva lahko dobimo v primeru nakupa električnega vozila. Prav tako v primeru izgradnje električne polnilnice oziroma lastne oskrbe z električno energijo (sončne celice). Preveri na Eko sladu RS.

10. Vpliva gibanje naftnih derivatov na količino prodaje električnih avtomobilov? Na primer, kadar se bencin podraži, se neposredno poveča povpraševanje po električnih vozilih, in obratno?

Ne, ker se cena goriva zaenkrat ne povečuje tako drastično, da bi odtehtala nakup oziroma investicijo za nakup električnega Weila.

Priloga 3: Intervju 3

Intervjuvanec: Rok Juratovac

Zaposlitev: prodajni referent pri Mercedes-Benz

Lokacija intervjuja: spletni intervju

1. Kakšne so težave s pridobitvijo licence in koncesije?

Smo generalni uvoznik vozil Mercedes-Benz in SMART. Nisem povsem prepričan, o kateri licenci/koncesiji povprašujete?

2. Kakšne so zahteve kupcev in kakšno je povpraševanje po električnih vozilih?

Naše podjetje je do sedaj poznalo dve povsem električni vozili – razred B (ni več v prodaji) in SMART EQ (aktualno). Večina naših kupcev je vozilo kupilo z namenom uporabe po mestu, temu primerno na krajših razdaljah. Predvsem iščejo enostavno, dostopno in okolju prijazno vozilo v takšnih primerih. Tem zahtevam je najlažje zadostil model SMART ForTwo ali ForFour, ki je perfektno mestno vozilo.

3. Koliko bo zrasla prodaja električnih vozil? Kaj so največji razlogi kupcev za nakup električnega vozila?

a) Prepričan sem, da se bo prodaja z leti večala, procentualno ne bi upal napovedovati, saj je v ozadju še veliko drugih dejavnikov.

b) Okolju prijazna vozila (brez izpustov), trenutno cenovno dostopna električna energija, ozaveščenost stranke in trend (podoba).

4. Kaj so največji razlogi kupcev za nakup električnega vozila?

(ni odgovora)

5. Kaj drži nazaj nekatere potencialne kupce? Cena? Domet? Oblika?

Pri naši znamki veljata prva in druga točka. Oblika naših vozil je trenutno ena najboljše sprejetih, iskanih.

6. Sta električno polnjenje in krajši domet električnega vozila vodilna zadržka potencialnih zainteresiranih kupcev?

Lahko se strinjam, da.

7. Kako so kupci električnih vozil zadovoljni s trenutno pokritostjo mreže polnilnic v Sloveniji in v sosednjih državah (kamor se vozijo na delo, letujejo)?

Po večini imajo naše stranke vsaj nekakšno možnost polnjenja na dosegu doma, službe … Sicer s samo pokritostjo v osnovi kupci še niso zadovoljni, saj je polnilnic premalo, če upoštevamo, da imamo tudi vedno več hibridnih vozil, ki prav tako potrebujejo polnjenje.

8. Ali glede na rast cen delnic podjetij, kot sta Tesla in Nikola Motors, in vedno večje zaupanje v inovativna podjetja, lahko pričakujemo znižanje cen električnih avtomobilov v prihodnjih treh letih?

(ni odgovora)

9. Je možno za zagon inovativnega podjetja v panogi električnih polnilnic pridobiti evropska sredstva ali državne subvencije?

Preverite na Eko skladu ali v kakšnem podjetju, ki se ukvarja s pridobivanjem evropskih sredstev. Subvencija za nakup električnega vozila pa je v letu 2020 znašala 6.000,00 EUR.

10. Vpliva gibanje naftnih derivatov na količino prodaje električnih avtomobilov? Na primer, kadar se bencin podraži, se neposredno poveča povpraševanje po električnih vozilih, in obratno?

Trenutno tega ne bi potrdil, saj povpraševanje po električnih vozilih še vedno temelji na drugih motivih in cena derivatov ni glavni razlog nakupa električnega vozila.

Priloga 4: Simulacija odplačilnega načrta kredita

KREDITOJEMALEC	**Podjetje XY, d. o. o.**		
GLAVNICA	140.000,00	EUR	
MORATORIJ		MESECEV	
ODPLAČILO	60	MES. OBROKOV	
LETNE OBRESTI	3,000	%	
MESEČNI OBROK	**2.333,33**	EUR	
ODOBRITEV Kredita	**0,10**	% od glavnice	**140,00 €**

ZAP. ŠT	OD	**DO**	DNEVI	GLAVNICA	REAL. OBR.	**OBROKI**	OSTAN. DOLGA
1	1. 8. 21	**31. 8. 21**	31	140.000,00	355,74	**2.333,33**	137.666,67
2	1. 9. 21	**30. 9. 21**	30	137.666,67	338,52	**2.333,33**	135.333,33
3	1. 10. 21	**31. 10. 21**	31	135.333,33	343,88	**2.333,33**	133.000,00
4	1. 11. 21	**30. 11. 21**	30	133.000,00	327,05	**2.333,33**	130.666,67
5	1. 12. 21	**31. 12. 21**	31	**130.666,67**	**332,02**	**2.333,33**	**128.333,33**
6	1. 1. 22	**31. 1. 22**	31	128.333,33	326,09	2.333,33	126.000,00
7	1. 2. 22	**28. 2. 22**	28	126.000,00	289,97	**2.333,33**	123.666,67
8	1. 3. 22	**31. 3. 22**	31	123.666,67	315,10	**2.333,33**	121.333,33
9	1. 4. 22	**30. 4. 22**	30	121.333,33	299,18	**2.333,33**	119.000,00
10	1. 5. 22	**31. 5. 22**	31	119.000,00	303,21	**2.333,33**	116.666,67
11	1. 6. 22	**30. 6. 22**	30	116.666,67	287,67	**2.333,33**	114.333,33
12	1. 7. 22	**31. 7. 22**	31	114.333,33	291,32	2.333,33	112.000,00
13	1. 8. 22	**31. 8. 22**	31	112.000,00	285,37	**2.333,33**	109.666,67
14	1. 9. 22	**30. 9. 22**	30	109.666,67	270,41	**2.333,33**	107.333,33
15	1. 10. 22	**31. 10. 22**	31	107.333,33	273,48	**2.333,33**	105.000,00
16	1. 11. 22	**30. 11. 22**	30	105.000,00	258,90	**2.333,33**	102.666,67
17	1. 12. 22	**31. 12. 22**	**31**	**102.666,67**	**261,59**	**2.333,33**	**100.333,33**
18	1. 1. 23	**31. 1. 23**	31	100.333,33	255,64	2.333,33	98.000,00
19	1. 2. 23	**28. 2. 23**	28	98.000,00	225,53	**2.333,33**	95.666,67
20	1. 3. 23	**31. 3. 23**	31	95.666,67	243,75	**2.333,33**	93.333,33
21	1. 4. 23	**30. 4. 23**	30	93.333,33	230,14	**2.333,33**	91.000,00
22	1. 5. 23	**31. 5. 23**	31	91.000,00	231,86	**2.333,33**	88.666,67
23	1. 6. 23	**30. 6. 23**	30	88.666,67	218,63	**2.333,33**	86.333,33
24	1. 7. 23	**31. 7. 23**	31	86.333,33	219,97	**2.333,33**	84.000,00
25	1. 8. 23	**31. 8. 23**	31	84.000,00	214,03	**2.333,33**	81.666,67
26	1. 9. 23	**30. 9. 23**	30	81.666,67	201,37	**2.333,33**	79.333,33
27	1. 10. 23	**31. 10. 23**	31	79.333,33	202,14	**2.333,33**	77.000,00
28	1. 11. 23	**30. 11. 23**	30	77.000,00	189,86	**2.333,33**	74.666,67
29	1. 12. 23	**31. 12. 23**	**31**	**74.666,67**	**190,25**	**2.333,33**	**72.333,33**
30	1. 1. 24	**31. 1. 24**	31	72.333,33	184,30	2.333,33	70.000,00
31	1. 2. 24	**29. 2. 24**	29	70.000,00	166,85	**2.333,33**	67.666,67
32	1. 3. 24	**31.0 3. 24**	31	67.666,67	172,41	**2.333,33**	65.333,33
33	1. 4. 24	**30. 4. 24**	30	65.333,33	161,10	**2.333,33**	63.000,00
34	1. 5. 24	**31. 5. 24**	31	63.000,00	160,52	**2.333,33**	60.666,67
35	1. 6. 24	**30. 6. 24**	30	60.666,67	149,59	**2.333,33**	58.333,33
36	1. 7. 24	**31. 7. 24**	31	58.333,33	148,63	**2.333,33**	56.000,00
37	1. 8. 24	**31. 8. 24**	31	56.000,00	142,68	**2.333,33**	53.666,67
38	1. 9. 24	**30. 9. 24**	30	53.666,67	132,33	**2.333,33**	51.333,33
39	1. 10. 24	**31. 10. 24**	31	51.333,33	130,79	**2.333,33**	49.000,00
40	1. 11. 24	**30. 11. 24**	30	49.000,00	120,82	**2.333,33**	46.666,67

41	1. 12. 24	**31. 12. 24**	31	46.666,67	118,90	**2.333,33**	44.333,33
42	1. 1. 25	**31. 1. 25**	31	44.333,33	112,96	**2.333,33**	42.000,00
43	1. 2. 25	**28. 2. 25**	28	42.000,00	96,39	**2.333,33**	39.666,67
44	1. 3. 25	**31. 3. 25**	31	39.666,67	100,79	**2.333,33**	37.333,33
45	1. 4. 25	**30. 4. 25**	30	37.333,33	91,80	**2.333,33**	35.000,00
46	1. 5. 25	**31. 5. 25**	31	35.000,00	88,93	**2.333,33**	32.666,67
47	1. 6. 25	**30. 6. 25**	30	32.666,67	80,33	**2.333,33**	30.333,33
48	1. 7. 25	**31. 7. 25**	31	30.333,33	77,08	**2.333,33**	28.000,00
49	1. 8. 25	**31. 8. 25**	31	28.000,00	71,15	**2.333,33**	25.666,67
50	1. 9. 25	**30. 9. 25**	30	25.666,67	63,11	**2.333,33**	23.333,33
51	1. 10. 25	**31. 10. 25**	31	23.333,33	59,29	**2.333,33**	21.000,00
52	1. 11. 25	**30. 11. 25**	30	21.000,00	51,64	**2.333,33**	18.666,67
53	1. 12. 25	**31. 12. 25**	31	18.666,67	47,43	**2.333,33**	16.333,33
54	1. 1. 26	**31. 1. 26**	31	16.333,33	41,50	**2.333,33**	14.000,00
55	1. 2. 26	**28. 2. 26**	28	14.000,00	32,22	**2.333,33**	11.666,67
56	1. 3. 26	**31. 3. 26**	31	11.666,67	29,73	**2.333,33**	9.333,33
57	1. 4. 26	**30. 4. 26**	30	9.333,33	23,01	**2.333,33**	7.000,00
58	1. 5. 26	**31. 5. 26**	31	7.000,00	17,84	**2.333,33**	4.666,67
59	1. 6. 26	**30. 6. 26**	30	4.666,67	11,51	**2.333,33**	2.333,33
60	1. 7. 26	**31. 7. 26**	31	2.333,33	5,95	**2.333,33**	0,00

Skupaj obresti in razdolžnina	**10.674,25**	**140.000,00**
		150.674,25