

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Rok Mirkovič**

**Poslovni načrt iz teorije v prakso**

Diplomsko delo

**Ljubljana, 2012**

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Rok Mirkovič**

**Mentor: izr. prof. ddr. Neven Borak**

**Poslovni načrt iz teorije v prakso**

Diplomsko delo

**Ljubljana, 2012**

## **Poslovni načrt iz teorije v prakso**

V uvodu je predstavljena smer diplomskega dela. Postavljena je hipoteza, da je poslovni načrt sicer zelo pomemben dokument pri pridobivanju sredstev za financiranje projekta, vendar je za prihodnost podjetja prav tako pomemben interni dokument, ki proučira prihodnost poslovanja in narekuje smernice upravi in ostalim zaposlenim v podjetju.

V nadaljevanju je predstavljena definicija poslovnega načrta in sam pomen. Naslednje poglavje razdeli poslovni načrt glede na namembnost za interne in eksterne potrebe, kjer je opisano, kaj so glavne sestavine oziroma kje je poudarek v enem in v drugem poslovnem načrtu. Delo se nadaljuje z opisom in predstavitvijo finančnih kazalnikov, ki naj bi jih poslovni načrt vseboval. Naslednje poglavje predstavlja najpogostejše napake, ki jih lahko naredimo pri pisanju poslovnega načrta. Napake se nanašajo predvsem na vsebinski del. Najbolj obsežno poglavje diplomske naloge pa je praktični del. V tem delu je predstavljen poslovni načrt, povezan s projektom zagona Hotela Kras.

**Ključne besede:** poslovni načrt, načrtovanje, finančna analiza, poslovni načrt za interne-eksterne potrebe.

## **Business plan from theory into practice**

The introduction starts with establishing the hypothesis that a business plan is a very important document in obtaining fundings for the project. But business plan is also an important internal document that projects future of the company and is also used as a guideline for company managers and other employees in the company.

Following I present a definition and the actual meaning of a business plan. The next section presents a business plan that is intended for internal and for external needs. This section describes what are the main ingredients and where the focus is in one and where in another business plan. Work continues with the description and presentation of financial indicators, which should be included in the business plan. Next chapter represents the most common mistakes that someone can do when writing a business plan. Errors relate mostly to the substantive part. More extensive chapter is the practical part. This section presents a business plan linked to the project start-up of Hotel Kras.

**Key words:** business plan, planning, financial analysis, business plan for the internal-external needs.

# Kazalo vsebine

1	UVOD.....	6
1.1	UVODNE MISLI .....	6
1.2	PREDSTAVITEV PROBLEMA.....	8
2	POSLOVNI NAČRT .....	9
2.1	OPREDELITEV IN POMEN POSLOVNEGA NAČRTA.....	9
2.1.1	KAJ JE POSLOVNI NAČRT .....	9
2.1.2	POMEN POSLOVNEGA NAČRTA .....	10
2.1.3	POSLOVNI NAČRT, KDAJ?.....	12
2.2	VRSTE POSLOVNEGA NAČRTA .....	13
2.2.1	POSLOVNI NAČRT ZA INTERNE POTREBE.....	14
2.2.2	POSLOVNI NAČRT ZA EKSTERNE POTREBE .....	16
2.3	SESTAVINE POSLOVNEGA NAČRTA .....	18
2.4	VLOGA FINANČNEGA NAČRTOVANJA.....	24
2.4.1	PREDRAČUN IZKAZA USPEHA .....	24
2.4.2	PREDRAČUN BILANC STANJA .....	25
2.4.3	PREDRAČUN BILANC FINANČNIH TOKOV .....	26
2.5	VLOGA IN POMEN KAZALNIKOV .....	26
2.6	NAJPOGOSTEJŠE NAPAKE PRI PISANJU POSLOVNEGA NAČRTA .....	27
3	PRAKTIČNI PRIMER POSLOVNEGA NAČRTA.....	30
3.1	PREDSTAVITEV PODJETJA .....	30
3.1.1	DRUŽBA IN NJEN OBSTOJEČI PROGRAM STORITEV .....	30
3.1.2	POLOŽAJ PODJETJA NA PRODAJNEM TRGU .....	30
3.1.3	POLOŽAJ PODJETJA NA NABAVNEM TRGU .....	32
3.1.4	OCENA INVESTITORJEVIH MOŽNOSTI IN SPOSOBNOSTI.....	33
3.2	OCENA MAKROEKONOMSKEGA OKOLJA .....	33
3.2.1	PANOGA DEJAVNOSTI .....	33
3.2.2	LOKACIJA OPERACIJE .....	34
3.2.3	KRATKA SWOT ANALIZA .....	36
3.2.4	STRATEGIJA RAZVOJA IN RASTI .....	38
3.3	PRODAJNI TRG.....	40
3.3.1	ANALIZA PRODAJNEGA TRGA .....	40
3.3.2	ANALIZA KONKURENCE.....	41

3.3.3	MARKETINŠKI NAČRT .....	43
3.3.4	PROJEKCIJA PRODAJE STORITEV PO ZAKLJUČKU NAČRTOVANE OPERACIJE .....	45
3.4	OBSTOJEČI TEHNIČNO-TEHNOLOŠKI POGOJI POSLOVANJA IN PLAN IZVEDBE OPERACIJE .....	47
3.4.1	TRENTNO STANJE IN RAZLOGI ZA OPERACIJO .....	47
3.4.2	PLAN IZVEDBE OPERACIJE IN PRIČAKOVANI UČINKI.....	47
3.5	POTREBNA DELOVNA SILA.....	48
3.6	ČASOVNI NAČRT .....	49
4	PRAKTIČNI PRIMER FINANČNE ANALIZE IN FINANČNEGA NAČRTA.....	49
4.1	PRETEKLO POSLOVANJE PODJETJA.....	49
4.2	METODOLOŠKA IZHODIŠČA .....	50
4.3	VLAGANJA V OBRATNA SREDSTVA .....	51
4.4	PREDVIDENI VIRI FINANCIRANJA.....	51
4.5	OBLIKOVANJE PRIHODKA.....	52
4.6	STROŠKI POSLOVANJA.....	53
4.7	PROJEKCIJA IZKAZOV POSLOVNEGA IZIDA.....	54
4.8	PROJEKCIJA BILANC STANJA .....	55
4.9	KAZALNIKI POSLOVANJA .....	55
5	ZAKLJUČEK.....	56
	LITERATURA.....	58
	PRILOGE .....	60
	PRILOGA A: Letna dinamična kalkulacija poslovanja	
	PRILOGA B: Projekcija izkazov poslovnega izida	
	PRILOGA C: Plan izkazov stanja	
	PRILOGA Č: Plan gotovinskega toka	
	PRILOGA D: Mesečni prilivi z naložbo	
	PRILOGA E: Kazalci poslovne uspešnosti	

# 1 UVOD

## 1.1 UVODNE MISLI

*Načrtovanje, planiranje. V gospodarstvu: gospodarsko načrtovanje, vodenje in upravljanje gospodarskega življenja, uravnavanje obsega, bistva in uspehov gospodarske dejavnosti. Oblika, v kateri lahko družba zavestno vpliva na nujna sorazmerja v gospodarstvu, t.j. odpravlja nesorazmerja in vzdržuje potrebne rezerve. V socialističnem kolektivnem gospodarstvu se to imenuje načrtno ali plansko gospodarstvo. V kapitalizmu izvajajo načrtovanje v posameznih podjetjih, družbah in korporacijah, vendar je to zelo ozko zaradi zasebnega bistva proizvodnih sredstev. Zato tudi nastopajo gospodarske krize in depresije. (Bitenc in drugi 1975, 680)*

Na zanimiv in na prvi pogled poučen način opiše načrtovanje Mala splošna enciklopedija iz leta 1975. Zanimivo je, ker zadnji del opisa gospodarskega načrtovanja zveni zelo aktualno. Vendar so dejstva lahko drugačna. Na mikro ravni ekonomije je načrtovanje bistvenega pomena za poslovni uspeh podjetja in za samo ohranitev, obstoj podjetja. Vsekakor pa je neizpodbitno dejstvo, da je mikro planiranje prilagojeno makro ekonomiji, sicer se kazalniki v načrtovanju na mikro nivoju ne izidejo. Makro ekonomija pa mora biti tako dobro planirana in vodena, da zagotavlja obstoj tako državi oziroma bolj globalno svetu, kot tudi podjetjem na mikro nivoju. Vsekakor pa je ta uskladitev s svetom izjemno zahtevna naloga, ki se ob nekaj napakah v eni državi lahko z učinkom domin odrazi kot recesija ali celo depresija, kakršni smo priča ravno v teh časih. Nemara je paradoks, da je prav spretno načrtovanje globalne makroekonomije ključ do rešitve te gospodarske krize. In najbolj ključno za podjetja, kot mikro enote globalnega gospodarstva, pa je v teh časih predvsem natančno načrtovanje poslovanja. Ključno je zaradi same eksistence podjetja, ki je v mnogih podjetjih ogrožena.

Priznati velja, da se Mala splošna enciklopedija zelo aktualno dotakne neusklajenosti planiranja oziroma zlivanja logike zasebnih podjetij z logiko širše skupnosti. Izkazalo se je, da je neravnotežje pri močni tendenci usmeritve samo v dobiček lahko zelo pogubno ravnanje. Zasebni interes, kamor dobiček vsekakor sodi, je v ekonomski zgodovini kljub vsemu bolj kratkoročne narave. Energija iz okolja sama povzroči razdor neravnotežja; temu smo priča danes. Okolje zahteva novo miselnost in nov

sistem vrednot. Resnična vrednost podjetij je ustvarjanje v smislu novih rešitev, napredka v razvoju, predvsem pa v količini pozitivne energije duha – oziroma volje, če hočete - ki jo podjetje odda v okolje. Dobro stoječe podjetje z zadovoljnimi in gmotno motiviranimi kadri tudi v lokalno in širše okolje oddaja pozitivne signale, kajne? Ekonomski sistem, ki bi deloval učinkovito, bi ohranjal sistem vzajemnega vračanja oziroma kroženja kapitala med ekonomskimi subjekti, denarno skupnostjo ali državno tvorbo in privatnimi subjekti. Celoten krogotok pa bi moral biti podprt z zelo dobrim načrtom monetarne in fiskalne politike. Končni izid enačbe takšnega poslovnega načrta bi morala biti izrazito pozitivna stimulacija kroga kapitala med vsemi akterji. Le tako bi se vsi odločili za vzajemno kroženje kapitala.

*Samo bistvo poslovnega načrta lahko izluščimo že, če pogledamo strokovno definicijo sopomenke za načrtovanje, torej planiranje. Planiranje pomeni, da zavestno z našimi možgani uravnavamo delovni proces, ki je sestavljen iz zamišljanja rezultata in procesa dela. Se pravi, da v mislih ustvarjamo svojo prihodnost. Skoraj vse, kar je ustvaril človek, so bile najprej ideje v glavi, razvite v plan realizacije. Nato je sledila akcija. Enako je pri poslovnem načrtu. Bistvo poslovnega načrta je, da si zamislimo in izrišemo zemljevid, kako bomo začeli graditi svoje podjetje. Enako kot umetnik najprej nariše skico ali znanstvenik naredi podrobni načrt pred začetkom izvedbe eksperimenta. To, da bomo načrt gradnje prilagajali, glede na povratne informacije, ki jih bomo dobivali, je povsem jasno.*

*Planiranje je tesno povezano s prihodnostjo. Znan izrek o prihodnosti lepo pove, da bi nas morala prihodnost vse skrbeti, saj bomo tam preživeli večino preostanka našega življenja. Tako tudi pridemo do dejstva, da je najboljša napovedovanje prihodnosti, če jo ustvarjamo sami. V življenju imamo dve opciji: ali sledimo svojim ciljem ali ciljem drugih ljudi. In s poslovnim načrtom si zastavimo lastne cilje, s katerimi skušamo navdušiti druge, da nam bodo sledili. (Kos 2011b)*

Preko izdelave poslovnega načrta podjetnik podrobneje spozna posel, v katerega želi vstopiti, konkurenco na trgu, svoje prednosti, oziroma mu poslovni načrt služi kot neke vrste vodnik. Poslovni načrt je za podjetnika pomemben tudi zato, da vidi ali lahko svojo idejo umesti nazaj v okolje. S poslovnim načrtom lahko podjetnik načrtuje svoje poslovne

aktivnosti od ideje do izvedbe oziroma do doseganja končnega cilja. Iz tega vidika je pomemben zlasti kakovostno izdelan finančni načrt.

## **1.2 PREDSTAVITEV PROBLEMA**

Glavni namen mojega diplomskega dela je prispevati k večji uspešnosti poslovanja s pomočjo realizacije poslovnega načrta. V delu želim prikazati, da poslovni načrt ni samo orodje za pridobivanje sredstev, četudi je to najpogostejši motiv izdelave poslovnega načrta.

Temeljni cilj diplomskega dela je podati smernice za izdelavo praktično uporabnega poslovnega načrta, ki pa ustreza tudi povabilu zunanjim investitorjem k projektu.

Kako pristopiti k poslovnemu načrtovanju? Logično izhodišče je, da načrtovanje izvira iz ideje. S samo idejo nastaneta začetek prve in konec zadnje faze načrtovanja. Prva je začetek operacije, zadnja pa je cilj operacije. Vse vmesne faze pa so načrtovanje. Načrtovanje je ključno za uspešno konkretizacijo ideje, kajti samo iz načrtovanja se razbere, ali je zadnja faza – torej cilj – realen. Pred idejo pa je vedno motiv, ki izvira iz zunanjih ali notranjih okoliščin. Tako v organizaciji nastane zunanji motiv za načrtovanje predvsem zaradi potrebe pridobiti si sredstva za operacijo. Notranji motiv pa z namenom preučitve operacije in predstavitve ostalim članom organizacije oziroma podjetja.

Vsekakor je pogostejši motiv zunanje narave, torej predstavitve poslovnega načrta zunanjim institucijam, ki bi bile to poslovno idejo pripravljene financirati. Tak poslovni načrt mora biti prilagojen potrebam zunanjih institucij, ki podjetja ne poznajo dobro. Zato je predstavitev podjetja, njegovega poslovnega okolja in sodelavcev pomemben sestavni del načrta, medtem ko poslovni načrt, ki je namenjen notranjim sodelavcem teh sestavin sploh ne potrebuje. Ključna sestavina poslovnega načrta pa je v obeh primerih finančno planiranje oziroma finančna projekcija. Temu področju je potrebno nameniti največ časa. Kajti tukaj se ugotovi, ne glede na vse ostalo, ali je ideja poslovno smotrna ali ni. Bolj direktno: ali projekt sploh začeti ali ne. Potencialni investitorji pa se predvsem v tem delu odločijo, ali bodo projekt financirali. Razumljivo je, da mora biti projekt v doglednem času rentabilen. Iz številčk pa mora biti razvidno, da je to realno oziroma v kolikšnem času je realno.



Torej je pred izvedbo samega načrtovanja oziroma poslovnega načrta nujno imeti nekakšno skico, iz katere razberemo, ali se je sploh vredno lotiti nadaljnjega načrtovanja. Skica bi morala vsebovati vsaj v grobem prihodke in odhodke, ki bodo predvidoma v projektu nastali. To je potem izhodišče poslovnega načrta.

Tudi v podjetju Epic nepremičnine d.o.o. (v nadaljevanju Epic nepremičnine) smo se odločili, da zaradi zagona novega hotela, ravno v obdobju recesije, sestavimo podroben poslovni načrt. Slednji naj bi prepričal podjetniški sklad, da nam za zagon novega hotela odobri 60 odstotkov jamstva za potrebna obratna sredstva in subvencionira obrestno mero najetega kredita pri poslovni banki. Kljub natančno pripravljenemu poslovnemu načrtu pozitivnega odgovora žal nismo dobili. Razlogi niso bili vsebinske narave, vendar je banka v teh časih enostavno zahtevala previsoko jamstvo podjetja, namreč za slabo polovico vrednosti celotne investicije, ki naj bi jo financirala. Kljub temu se nam je ves trud, vložen v pripravo poslovnega načrta, obrestoval. Izkazalo se je namreč, da smo skozi ta poslovni načrt oblikovali jasnejšo strategijo in vizijo podjetja Epic nepremičnine. Zahteve, ki jih je postavil podjetniški sklad, so bile predvsem v tem, da pripravimo podroben finančni načrt za pet let v naprej. To nam je premaknilo razmišljanje z mesečnega in letnega plana na večletno strateško razmišljanje. Slednje se je pokazalo kot bistvena sestavina tako mesečnega kot letnega planiranja. Realno, glede na splošne gospodarske razmere, smo tako lažje ocenili potrebno višino prihodkov in odhodkov za rentabilno poslovanje podjetja.

## **2 POSLOVNI NAČRT**

### **2.1 OPREDELITEV IN POMEN POSLOVNEGA NAČRTA**

#### **2.1.1 KAJ JE POSLOVNI NAČRT**

»Poslovni načrt je uporabno in prilagodljivo orodje. Je vodnik, lahko bi rekli tudi poslovnežev najboljši prijatelj, podobno, kot sta kompas ali zemljevid najboljša prijatelja popotniku. Ne glede na svojo velikost, podjetja v današnjem globalnem – visoko

konkurenčnem – okolju ne morejo pričakovati, da bodo uspešna in da bodo dosegala rast brez dobrega poslovnega načrta.« (Cassar 2003, 3)

Tako je z malo bolj modernim pogledom na kratko v uvodu priročnika za pripravo poslovnega načrta orisal poslovni načrt Ray M. Cassar. Vsekakor je metafora s kompasom in zemljevidom zelo dobra. Saj dejansko poslovni načrt pokaže pot podjetniku skozi mnogo informacij, ki se pojavijo v vsakodnevnem poslovanju. Tako v največji goščavi informacij ve, kako in kam se obrniti, da bo našel pravo pot, pot do uresničitve začrtanih ciljev in vizije podjetja.

## 2.1.2 POMEN POSLOVNEGA NAČRTA

Dobro razdelano definicijo poslovnega načrta so ponudili v pomurskem tehnološkem parku:

*Priprava poslovnega načrta je osnovni element pri procesu ustvarjanja (ali širitve) podjetja. Poslovni načrt je usmerjen v prihodnost, razporeja vire, usmerja se na ključne točke in nas pripravi na probleme in priložnosti.*

*Še posebej pri na novo ustvarjenem podjetju je poslovni načrt pomemben inštrument, ki pomaga pri odločitvi, ali realizirati poslovno idejo in začeti z dejavnostjo.*

*Poslovni načrt ima več funkcij. Osnovne so:*

- načrtovanje in usposabljanje podjetnika.*
- stimuliranje investitorjev.*
- informativna funkcija za uspešen proces.*
- dokumentiranje za prane potrebe.*
- kontroling kot način spremljave novih projektov.*

*Obsega lahko od 10 do 50 strani (vključno z prilogami), predstaviti pa mora osnovne informacije, vključno z povzetkom, poslanstvom, strategijo implementacije, analizo trga in analizo točke preloma.*

*Priprava dobrega poslovnega načrta je velikega pomena za podjetnika kot tudi za investitorje.*

*Investitorji (banke, skladi tveganega kapitala, poslovni angeli itd.) zahtevajo razumljiv poslovni načrt, da bi lahko izbrali primerne projekte. Da bi prepričali investitorje o uspešni poslovni ideji, morajo podjetniki vložiti dosti časa in energije v pripravo poslovnega načrta.*

*Razviti takšen načrt ne pomaga samo pri pridobivanju sredstev, ampak nudi tudi osnovo za spremljavo napredovanja in kvalitete poslovne ideje. Na ta način poslovni načrt pomaga podjetniku oblikovati svoje zamisli na usmerjen način.*

*ZAKLJUČEK: Poslovni načrt ni samo nekaj, kar podjetnik rabi, da pridobi sredstva.*

*Pomagal mu bo razviti strateški način razmišljanja v zgodnji fazi in daje smernice dejavnosti za prihodnost.*

*Poslovni načrt mora biti pošten prikaz prednosti in pomanjkljivosti predlaganega posla in modela poslovanja. Pri pripravi modela poslovanja mora podjetnik odgovoriti na tri strateška vprašanja:*

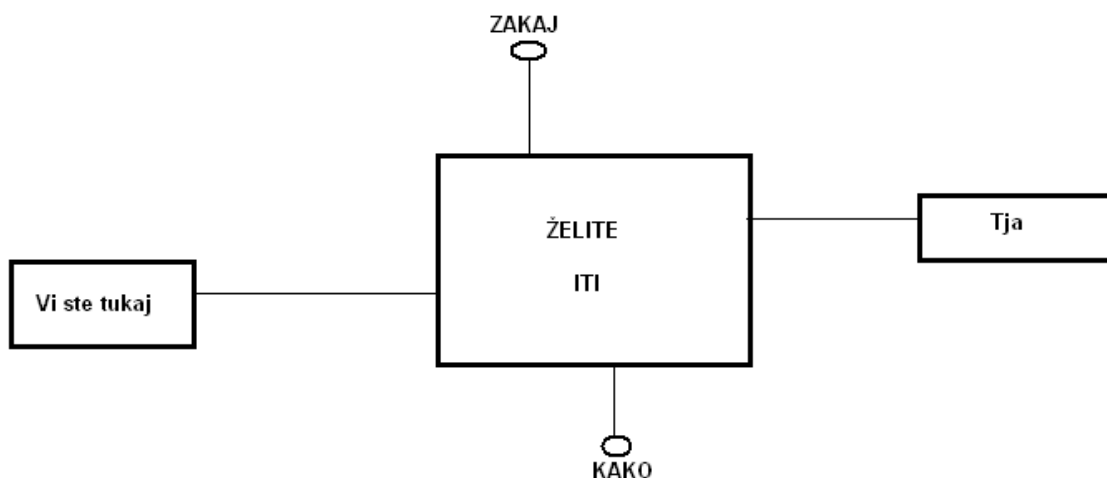
- 1. Ali sem dobro definiral svoje cilje?*
- 2. Ali imam pravo strategijo?*
- 3. Ali lahko izvedem svojo strategijo?*

(Pomurski tehnološki park 2009)

Poslovni načrt mora torej izražati strategijo in cilje podjetja, da lahko upraviči svoj namen. Dolgoročni cilj v tržnem gospodarstvu je vsekakor kapitalski donos oziroma dobiček. Sam menim, da bi dober poslovni načrt koristil tudi podjetjem v večinski državni lasti, ki pa se največkrat ne obnašajo v skladu s tržnimi zakonitostmi. V primeru, ko gre za dejavnosti, ki so v javnem interesu, bi lahko imeli cilj poslovati s čim manjšo izgubo. Dober primer bi lahko bile Slovenske železnice, kjer bi dober poslovni načrt zagotovo pokazal vse nepotrebne odtokove denarja. Seveda pa je potrebno poudariti, da je realizacija poslovnega načrta odvisna od kakovostnega delovanja uprave podjetja in ne od tega, kako visok je račun za storitev oziroma za pripravo takšnega načrta.

Spodnja skica nazorno prikazuje poslovni načrt. Sredinski pravokotnik predstavlja sam dokument. Levi pravokotnik predstavlja poslovno idejo, desni pa cilj.

Slika 2.1: Poslovni načrt



Vir: Cassar (2006, 5).

### 2.1.3 POSLOVNI NAČRT, KDAJ?

*Poslovni načrt se pripravi, kadar:*

- *želimo preveriti svojo poslovno priložnost,*
- *ustanavljamo podjetje, kjer bomo idejo spravili v življenje,*
- *potrebujemo dodatni kapital za realizacijo posla,*
- *ideja predstavlja tudi del prestrukturiranja podjetja,*
- *priprava na združitev ali priključitev več podjetij,*
- *načrtujemo preobrat v poslovanju,*
- *želimo deliti poslovno vizijo. (Vidic 1999, 9)*

Verjetno bi kazalo k temu dodati tudi to, da poslovni načrt nastane tudi zaradi potrebne prijave na razne razpise za pridobitev sredstev. Kar je danes zelo aktualen motiv. Motive za pripravo poslovnega načrta lahko po pogostosti razvrstimo v naslednjem vrstnem redu: potrebujemo (dodatni) kapital za realizacijo posla, ustavrjamo podjetje, v katerem bomo idejo spravili v življenje, želimo preveriti svojo poslovno priložnost.

Pojavlja se še ena zelo aktualna točka, trenutek, ko bodo banke zahtevale poslovne načrte podjetij za reprogramiranje kreditov. V »dobrih časih« so banke ponujale denar

podjetnikom brez večjih jamstev in dobro pripravljene finančne konstrukcije. Ob problemih z vračilom, ki se pojavljajo, pa zahtevajo dodatna jamstva. Vendar podjetniki dodatnih jamstev niso sposobni zagotoviti ali pa jih preprosto nočejo dati. Edina dolgoročna rešitev, ki se v tem primeru nakazuje, je reprogramiranje kredita, kar pa bankir sprejme s težkim srcem. Predvsem mora biti jasno, ali bo podjetje zmožno po takšnem reprogramiranju dolg pokrivati. To pa je lahko razvidno le iz dobro pripravljenega poslovnega načrta. Tukaj bo sicer zadoščal predvsem finančni del poslovnega načrta. Vendar bodo spretni uspeli prepričati bankirje tudi z vsebinskim delom.

## **2.2 VRSTE POSLOVNEGA NAČRTA**

Glede na motiv za izdelavo poslovnega načrta ločimo poslovni načrt za interne in poslovni načrt za eksterne potrebe. Oba poslovna načrta se ne bi smela občutno razlikovati. Verjetno le v delu predstavitve podjetja, kajti predpostavka je, da notranji sodelavci in vodstvo podjetje že dobro poznajo. Ostale sestavine poslovnega načrta bi morale biti predstavljene enako intenzivno v obeh primerih. Vendar je v praksi seveda drugače.

Vsekakor je poslovni načrt, ki nastane zaradi zunanje potrebe, bolj tržno naravnan oziroma veliko bolj intenzivno predstavlja in izpostavlja pozitivne izide poslovanja, zanemarja pa nevarnosti in tveganja. Kar je razumljivo, kajti v tem primeru mora poslovni načrt prepričati zunanje investitorje, da je v idejo vredno vložiti denar. Medtem so pri notranjem preverjanju poslovne ideje dobro predstavljene tudi nevarnosti. Zelo verjetno je, da bo podjetnik, ki trka na bankirjeva vrata zaradi naložbenega kapitala, ta del poslovnega načrta raje odstranil in bankirjem prepustil, da ocenijo tveganja in nevarnosti v projektu.

*Poznamo notranje in zunanje motive za izdelavo poslovnega načrta. Notranji razlogi se nanašajo na podjetnika in zanj poslovni načrt predstavlja neke vrste kompas za realizacijo ideje. S poslovnim načrtom pridobi še vse druge koristi, ki smo jih že omenili, tako na strateški, kot tudi taktični in operativni ravni. Vendar se uporabnost poslovnega načrta tukaj še ne konča. Poslovni načrt je tudi eden izmed ključnih prodajnih dokumentov, sploh v začetnih fazah poslovanja. (Kos 2011a)*

## 2.2.1 POSLOVNI NAČRT ZA INTERNE POTREBE

Človeška domišljija ne pozna meja, za sam napredek naše civilizacije pa je ravno ta domišljija ekstenzionalnega pomena. Dejstvo je, da so nekateri pri svoji domišljiji oziroma idejah bolj drzni, drugi pa bolj konzervativni. Vendar je kljub tem subjektivnim okoliščinam pred realizacijo poslovne ideje zelo dobro napraviti poslovni načrt. Tako se lahko približamo objektivnim kriterijem in zakonitostim, ki veljajo v tem času, tukaj in zdaj. In se navsezadnje odločimo, ali bomo plod naše domišljije tudi realizirali.

Sam proces načrtovanja in njegov rezultat nam lahko pokažeta:

- da imamo več maneverskega prostora za realizacijo, kot smo mislili, torej da smo bili preveč konzervativni,
- da smo se ob navdušenju nad zamisljivo zaračunali in si projekt zastavili preveč drzno, posamezne komponente nato lahko prilagodimo,
- da se realizacija te ideje sploh ne splača in se je ne lotimo.

Dejstvo je da se načrtovanje izplača, kljub večji začetni investiciji energije v projekt. Si pa vsekakor prihranimo mnogo energije v nadeljevanju.

*Pripravo poslovnega načrta marsikateri podjetnik dojema kot nepotrebno birokratsko delo, vendar se strokovnjaki strinjajo, da je dober poslovni načrt ključ do uspeha.*

*Na žalost si večina podjetnikov ne vzame časa, da bi svojo idejo prelili v poslovni načrt in jo izpilili, kaj šele, da bi prek pisanja poslovnega načrta resno razmislili o smiselnosti in potencialu posla, pravi Blaž Kos iz kluba Poslovnih angelov Slovenije. Zavedati se je treba, da je slabo spisan poslovni načrt enako, kot če ga nimamo. Če se podjetništva lotevamo prvič, je poslovni načrt še toliko bolj pomemben.*

*Po drugi strani je res, da bo uspešen podjetnik z izkušnjami verjetno naredil posel, ne glede na to, česa se loti in ali ima poslovni načrt ali ne. A to še ne pomeni, da z dobro ekipo poslovni načrt nima nobene dodane vrednosti. Česa se podjetnik loti (uspešnost) in kako (učinkovitost), močno vpliva na to, kako hitro in koliko se bo podjetje razvijalo. Zato je večinoma smiselno nameniti nekaj več časa tudi za*

*razvoj poslovnega modela skozi pripravo poslovnega načrta, ki nam nato omogoča hitrejšo rast na trgu, je prepričan Kos. (Petavs 2010a)*

Žal se ljudje tudi v vsakdanjem življenju ne nagibamo k načrtovanju. Zalomi se že ob načrtovanju osebnih izdatkov. Ko trošimo veliko več, kot zaslužimo. Oziroma si kupujemo sredstva, ki nam znatno »odžirajo« dohodke. Na primer veliko hišo, preveč potraten avto. Ob učinkovitem načrtovanju bi vsak zapravljal toliko, kolikor si lahko privoščiti. Vendar potem ne bi poznali koncepta hiper potrošnje. Zanimivo bi bilo slišati odgovor na sociološko vprašanje, kakšna bi bila družba, če bi vsi subjekti v njej učinkovito načrtovali svoje izdatke in prihodke. No, in seveda, če bi se načrta držali.

*Poslovni načrt je tako prvi korak od ideje do realizacije. Žal velika večina ljudi ostane zgolj pri ideji in se zaradi različnih razlogov nikoli ne lotijo realizacije. Prvi pomemben nasvet glede podjetniškega uspeha je, da se je potrebno aktivno in načrtno lotiti razvoja poslovne ideje - skozi pisanje poslovnega načrta, ali kakor koli drugače želimo.*

*Tako kot v drugih panogah, tudi v podjetništvu poznamo kreativne in analitične procese. Skozi kreativne procese razvijamo svojo poslovno idejo, ustvarjamo nove rešitve in koncepte (domišljija je bolj pomembna kot znanje), skozi analitični proces pa preverimo dejansko priložnost. Pridobljene informacije v analitičnem procesu naj bi nam služile kot povratna informacija, da razvijemo našo idejo na naslednjo stopnjo. Zmotno je prepričanje, da je izhodiščna ideja že prava poslovna priložnost. Izjemno poslovno idejo je potrebno razviti skozi pisanje poslovnega načrta, vendar je to domača naloga, ki bistveno spremeni naše možnost za dolgoročni uspeh.*

*Pred prej naštetimi pomembnimi dejavniki na začetku podjetniške poti (ideja, tim, kapital), obstaja še en ključni dejavnik, da se pot sploh začne. To je seveda odločitev. Ko se enkrat trdno odločimo, bomo slej kot prej prišli do poslovne priložnosti, ne glede na poslovno idejo. Tako je eden izmed osnovnih namenov poslovnega načrta ta, da idejo razvijamo toliko časa, dokler nimamo prave poslovne priložnosti. Če smo se odločili, da bomo podjetniki, bomo našo idejo*

*razvijali znova in znova – z analiziranjem informacij, v pogovoru s strokovnjaki, potencialnimi kupci, strateškimi partnerji, investitorji ter vsemi ostalimi, ki nam lahko pomagajo na podjetniški poti. Slediti moramo sanjam in se zavedati, da se ne smemo bati tega, da bi napredovali počasi, temveč tega, da bi se kadarkoli ustavili, oziroma z drugimi besedami, obupali. (Kos 2011b)*

Vsi tisti, ki smo podjetništvo poizkusili od blizu, vemo, da je za uspeh v poslu potrebno tudi tvegati. Torej obstaja dejstvo, da je v poslovanje vključenih toliko spremenljivk, da jih tudi z zelo natančnim načrtovanjem ne moremo zajeti. Vendar iz tega ne izvlečemo zaključka, ki bi nas odvrnil od realizacije ideje. Velja pregovor, da »svet pripada drznim«, vendar bi veljalo dodati – »in dobro pripravljenim«.

## 2.2.2 POSLOVNI NAČRT ZA EKSTERNE POTREBE

Najpogostejši motiv za pripravo poslovnega načrta je prepričati vlagatelje, banko ali razpisno komisijo oziroma financerje o rentabilnosti projekta in si tako zagotoviti sredstva za realizacijo te operacije. Realnost je taka, da se vsi poslužujemo nekakšnega optimističnega prikaza rezultatov, vendar izkušeni financerji vsekakor znajo ločiti zrnje od plevela. Torej je zato, da smo uspešni pri pridobivanju sredstev, izrednega pomena kakovostno in prepričljivo pripravljen poslovni načrt.

*Številni podjetniki se resneje začnejo ukvarjati s poslovnim načrtom, ko potrebujejo denar od banke. Seveda ga želijo napisati po željah bančnika. "Poslovni načrt se ne dela za potrebe banke, ampak za potrebe lastnika (podjetje), ki v njem postavi finančne cilje poslovanja," opozarja podjetniški svetovalec Tomaž Gašperlin iz družbe Stratema . Narejen mora biti že pred začetkom poslovanja in ne šele za posojilo. Ker za posojilo jamči podjetje, je jasno, da ga dela podjetnik zase, saj bo ob morebitnem stečaju podjetja sam nosil vse posledice.*

*Podjetniki imajo premalo znanja s področja računovodstva in financ, kar je v današnjem času velika slabost. Premalo vedo o vodenju, saj danes brez strateških, pravnih, trženjskih, finančnih in organizacijskih znanj ni mogoče dolgoročno uspešno voditi podjetja. Krivci za preslabo znanje podjetnikov so gospodarska in*



*obrtna zbornica, državne agencije in banke, ki poslovni načrt ocenjujejo precej formalistično, meni Gašperlin.*

*Šele zadnje leto (po nastanku finančne krize) so nekatere banke končno ugotovile, da za preveritev načrta potrebujejo izkušene menedžerske svetovalce s praktičnimi izkušnjami in specialiste za posamezne panoge. Bančni uslužbenci namreč ne poznajo dovolj dobro posameznih dejavnosti in verodostojnosti projekcij. (Petavs 2010a)*

Tudi v tem članku v dnevniku Finance ugotavljajo, da v prihodnje ne bo poslovni načrt sam sebi namen za pridobitev sredstev. V prihodnosti bodo tudi bankirji veliko bolj pozorni tudi na realnost izvedbe projekta oziroma na realno sestavo poslovnega načrta. Torej iz tega izhaja, da bodo tudi podjetja morala vložiti veliko več energije v poslovni načrt, kot so jo doslej.

Za pripravo poslovnega načrta lahko podjetje ali posameznik najame zunanjšega izvajalca ali pa se samostojno loti priprav dokumenta. Kot vedno se tu pojavi razmerje med ceno in uspešnostjo. Dejstvo je, da so v povprečju zunanji izvajalci veliko bolj izkušeni pri pripravi takšnih dokumentov, kot so podjetja in posamezniki, ki se ukvarjajo s popolnoma drugimi dejavnostmi. Druga pozitivna lastnost, ki pretehta na stran najema zunanjih izvajalcev, je tudi dvig stopnje objektivnosti pri pisanju tega dokumenta. Objektivnost prepreči različne čustvene izlive avtorjev poslovnega načrta. Takšne izlive in razne eseje pa so avtorji člankov o tem, kako napisati dober poslovni načrt, označili za sestavine slabega poslovnega načrta. Torej je zelo verjetno, da najem zunanjšega strokovnjaka za pisanje poslovnega načrta poveča možnosti pozitivnega sklepa o odobritvi sredstev. Vendar je izrednega pomena, da avtor sam tesno sodeluje z zunajjim izvajalcem, le tako je projekt postavljen na trdne temelje. V vsakem primeru pa je zelo pomembno, da se naročnik oziroma pisec izobrazí o tem, kaj je kakovosten poslovni načrt.

*Smiselnost najema zunanjih svetovalcev je odvisna od splošnega in ekspertnega znanja ter razpoložljivega časa, ki ga ima podjetnik. Dober poslovni načrt, če ga pišemo prvič, lahko vzame tudi do 150 ur časa. Tega običajno podjetniki nimajo, saj je nujno, da čim več časa preživijo pri svojih potencialnih strankah in hkrati*

*vodijo podjetje. Glede na pomembnost vsake ure je pogosto smiselno, da si podjetniki že zato pomagajo s svetovalci, sploh če podjetje že aktivno posluje, svetuje Kos.*

*Poleg časa je pomemben dejavnik tudi znanje podjetnika. Zagotovo je zelo pomembno, da si pomaga s strokovnjaki, ki so izvedenci na specifičnih področjih, kot so pravne zadeve, intelektualna lastnina, podjetniške finance ..., še posebej, če posluje v zahtevnih panogah. Pomagati si mora z izkušenimi strokovnjaki, ki imajo dobre reference. Vse preveč podjetnikov se zanese na brezplačne nasvete, ki so velikokrat najdražji, denimo za intelektualno lastnino ali podjetniške finance.*

*Poslovni načrt je temeljni dokument podjetja, zato je nujno, da podjetnik čim bolj dejavno sodeluje pri njegovem nastajanju. "Najbolje je, če osnutek dokumenta napiše sam, potem pa si pomaga s strokovnjaki," svetuje Kos. (Petavs 2010a)*

Izkušnje iz poslovne prakse kažejo, se vsekakor splača naložba v zunanjega izvajalca ali vsaj svetovalca za pripravo poslovnega načrta. Pri izbiri izvajalca si je zelo enostavno pomagati s predhodnimi referencami izvajalca. Kajti dejstvo je, da ima nekdo, ki je sestavil takšen »izdelek« že vsaj stokrat, veliko večje možnosti uspeha, kot nekdo, ki poskuša prvič.

## **2.3 SESTAVINE POSLOVNEGA NAČRTA**

Bistvene sestavine kvalitetnega poslovnega načrta so predstavljene v spodnji tabeli, ki jo je sestavil Ray M. Cassar v priročniku za pripravo poslovnega načrta.

Tabela 2.1: Sestavine poslovnega načrta

Vsebine	Koristni podatki
1. Povzetek načrta To poglavje je zgoščen pregled celotnega	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poudariti privlačnosti vašega posla.</li><li>• Številkami, ki bodo podprle vaše napovedi,</li></ul>

<p>poslovnega načrta</p>	<p>pokazati, da ste opravili temeljito raziskavo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prikazati vaše vodstvene sposobnosti.</li> <li>• Pokazati, da obstaja trg za vaš izdelek</li> </ul>
<p>2. Opis podjetja</p> <p>Pomembno je, da pokažete dobro razumevanje posla, v katerega vstopate. Razpravljati morate o vašem poslovnem konceptu in razlogih, zakaj menite, da bo uspešen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pripravite pregled vaše poslovne ideje.</li> <li>• Navedite, zakaj ste se odločili prav za ta posel.</li> <li>• Navedite vsa osebna znanja in/ali izkušnje, ki vam bodo pomagale v vašem poslu.</li> <li>• Navedite, zakaj verjamete, da bo vaš posel uspešen.</li> </ul>
<p>3. Opis proizvoda ali storitve</p> <p>V tem poglavju razmišljajte o vašem izdelku ali storitvi. Naj bo poglavje odraz vaše sposobnosti razumevanja in zadovoljevanja pričakovanj vaših strank.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opišite nabor vaših izdelkov ali storitev.</li> <li>• Omenite načrte za širjenje tega nabora.</li> <li>• Spregovorite o inovativnih idejah.</li> <li>• Kakšno vrednost imajo vaši izdelki za stranke?</li> <li>• Kaj stranke pričakujejo od vaših izdelkov?</li> </ul> <p><i>Primer: Kakovost, obliko, zanesljivost, inovativnost, razumno ceno, skrb za potrošnika</i></p>
<p>4. Analiza panoge</p> <p>To poglavje vam pomaga razumeti okolje v panogi, v katero nameravate vstopiti. Z njim lahko identificirate pomembne spremembe, ki se bodo najverjetneje zgodile na trgu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kako velika je vaša panoga?</li> <li>• Koliko podjetij posluje v njej?</li> <li>• Kakšni so splošni trendi?</li> <li>• Kako se vaša panoga spreminja?</li> <li>• Kako bodo te spremembe prizadele vas?</li> <li>• Poznate zakonodajo in/ali predpise, ki bi lahko vplivali na</li> </ul>

	<p>vaše poslovanje?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ste razmislili tudi o drugih možnih spremembah - političnih, ekonomskih ali tehnoloških, ki bi lahko vplivale na vaše poslovanje?</li> </ul>
<p>5. Analiza konkurentov</p> <p>Da bi lahko bili uspešni v vašem poslu, morate dobro poznati svoje konkurente. Koristno je preučiti, kako in zakaj so dosegli uspeh. Prav tako morate poznati razloge za njihov neuspeh, da bi se izognili istim napakam</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kdo so vaši konkurenti? (domači in tuji)</li> <li>• Katere so njihove prednosti in slabosti?</li> <li>• Kako ste lahko drugačni?</li> <li>• Kako lahko postanete konkurenčnejši?</li> </ul>
<p>6. PSPN (SWOT) analiza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• P = Prednosti</li> <li>• S = Slabosti</li> <li>• P = Priloanosti</li> <li>• N = Nevarnosti</li> </ul> <p>V tem poglavju temeljito preučite notranje prednosti in slabosti vašega posla ter identificirate zunanje priloanosti in potencialne nevarnosti.</p>	<p>Katere so vaše prednosti? (NOTRANJE)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Katere so vaše slabosti? (NOTRANJE)</li> <li>• Katere so vaše priloanosti? (ZUNANJE)</li> <li>• Katere so vaše nevarnosti? (ZUNANJE)</li> </ul>
<p>7. Načrt trženja in prodaje</p> <p>Nič vam ne pomaga, če imate najboljši izdelek na svetu, če ga ne morete prodati. V tem poglavju se</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ali trg STAGNIRA, RASTE ali UPADA?</li> <li>• Na katere trane segmente se boste osredotočili?</li> <li>• Kdo so vaši ciljni kupci?</li> </ul>

<p>osredotočite na vaše potencialne kupce in preverite, če lahko vaši izdelki zadovoljijo njihove potrebe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• So vaši izdelki primerni za niše ali za trg množične potrošnje?</li> <li>• Kakšna je vaša cenovna politika?</li> <li>• Kako se primerjate s konkurenco?</li> <li>• Kako nameravate prodajati vaš izdelek?</li> <li>• Kje boste prodajali svoj izdelek?</li> </ul>
<p>8. Načrt proizvodnje</p> <p>V tem poglavju podrobno preglejte proizvodne operacije, da bi ugotovili, če lahko poslujete učinkovito in uspešno. Pozornost namenite vašemu timu in razvoju strategije za dober in učinkovit management.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kako močni so vaši sistemi vodenja?</li> <li>- splošni management</li> <li>- trženjski management</li> <li>- finančni management</li> <li>• Kako boste zagotovili, da bo proizvodni sistem učinkovit?</li> <li>• Ste razmislili o certifikatih kakovosti?</li> <li>• Kako pomembni so zdravstveni in varnostni standardi za vaš izdelek?</li> <li>• Nameravate investirati v razvoj izdelka?</li> <li>• Boste kupili novo ali rabljeno opremo ?</li> </ul>
<p>9. Načrt človeških virov</p> <p>Ljudje so največji vir vsakega podjetja. V tem poglavju boste pozornost namenili delovni sili, njenim potrebam po izobraževanju kot tudi materialnim potrebam v smislu zdravja in varnosti, profesionalnega razvoja, zadovoljstva pri delu in nagrajevanju.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opišite vašo managersko strukturo.</li> <li>• Katera tehnična znanja potrebujejo vaši zaposleni?</li> <li>• Boste morali investirati v izobraževanje?</li> <li>• Kako boste motivirali zaposlene?</li> <li>• Kako boste spremljali njihove dosežke ?</li> </ul>
<p>10. Finančni načrt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boste vodili managerske račune?</li> </ul>

<p>Poslujemo zaradi denarja.</p> <p>Managerski računi so zelo močno orodje in zato jih ne smemo zanemariti. Uspešni poslovneži razumejo, kako denar deluje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kako boste kontrolirali denarni tok?</li> <li>• Kako boste financirali potrebne spremembe v vašem poslu?</li> </ul>
<p>11. Izbrane možnosti in kritični ukrepi</p> <p>A) Na osnovi izvedene analize vašega posla lahko naredite seznam za vas odprtih logičnih možnosti.</p> <p>B) Ko ste prepoznali možnosti, lahko poiščete kritične ukrepe, ki morajo biti izvedeni skladno z izbranimi možnostmi.</p>	<p>Na osnovi rezultatov analize, izvedene v predhodnih poglavjih, naredite seznam kritičnih ukrepov, ki jih morate izvesti.</p> <p><i>Primer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaprostiti za ISO certifikat</li> <li>• Investirati v izobraževanje managerjev</li> <li>• Investirati v izobraževanje delavcev</li> <li>• Zaposliti novo osebje</li> <li>• Izvesti trano raziskavo</li> <li>• Investirati v sistem informacijske tehnologije</li> <li>• Poiskati nove prostore</li> <li>• Poiskati nove partnerje</li> <li>• Drugo...</li> </ul>
<p>12. Terminski načrt</p> <p>To je seznam vseh kritičnih ukrepov, omenjenih v poslovnem načrtu.</p> <p>Z izvedbo ukrepov iz terminskega načrta bo podjetje postalo konkurenčnejše.</p>	<p>Ko ste prepoznali kritične ukrepe, načrtujte njihovo izvedbo v okviru triletnega obdobja. Vaše odločitve naj temeljijo na informacijah iz poslovnega načrta.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naštejte vse pomembne kritične ukrepe, ki jih je potrebno izvesti.</li> <li>• Navedite časovne okvire za izvedbo posameznih kritičnih ukrepov.</li> <li>• Ocenite stroške izvajanja vsakega kritičnega ukrepa</li> </ul>

Vir: Cassar (2003, 11-14).

Kljub podrobnejšem opisu, kaj naj bi učinkovit poslovni načrt vseboval, je potrebno dodati tudi nepogrešljivo lastnost – vztrajnost in prilagodljivost predlagatelja poslovne ideje. Kajti različni vlagatelji imajo različne predstave o dobrem poslu. Vsekakor je dober primer dogodek slavnega Walta Disneya, ko je z načrtom o risanki o Miki miški obiskal zajetno število bank, preden mu je ena od bank odobrila sredstva za zagon projekta. Pri vsakem naslednjem obisku banke je imel načrt vedno bolj podoben uspešnemu poslovnemu načrtu po takratnem zgledu bank. Vestno je sestavine, na podlagi katerih so mu bankirji zavračali načrt, vključeval vanj in tako mu je z vztrajnostjo in prilagodljivostjo uspelo postaviti eno največjih medijskih korporacij.

*Včasih je argument proti pisanju poslovnega načrta ta, da sploh ne vemo, kaj se bo dogajalo v praksi. To je res, saj se v veliki večini primerov izkaže, da je realizirano stanje drugačno od načrtovanega. Zopet v veliki večini primerov na žalost slabše, kot je bilo planirano. Vendar to nikakor ni tehten argument, da se ne bi lotili pisanja poslovnega načrta. Do sedaj smo večkrat izpostavili, da je nujna fleksibilnost. Tako tudi pridemo do dejstva, da so plani neuporabni, planiranje pa nujno. Realno gledano imamo po določenem času dve sliki, ki ju lahko primerjamo ter zberemo dodatne informacije, v katero smer bomo šli v prihodnje. Ljudje imamo določene subjektivne predstave, ki jih tudi vključimo v poslovni načrt in tako slej kot prej ozavestimo, kje smo se motili. (Kos 2011a)*

Visoko stopnjo fleksibilnosti poslovnega načrta je priporočljivo prikazati tudi v samem poslovnem načrtu. Na primer: v načrtu prikažemo več možnih scenarijev, s katerimi spreminjamo ekonomsko sliko s pomočjo spremembe različnih dejavnikov – realizacije prometa, stroškov dela, stroškov oglaševanja itd. Ali tudi več možnih poslovnih dogodkov. Priporočljivo pa je seveda, da dolgoročno vsi ti scenariji zaključijo s pozitivnim bilančnim rezultatom ob nekem zmernem optimizmu v primeru, da želimo prepričati financerje ali investitorje, navsezadnje pa tudi nas same o smotrnosti tega projekta.

## 2.4 VLOGA FINANČNEGA NAČRTOVANJA

*Izdelava finančnih projekcij je pomemben, obenem pa tehnično zahteven del priprave poslovnega načrta. Zahteva precejšnjo mero napora, ker morajo biti projekcije računovodsko konsistentne, transparentne, obenem pa morajo čim bolj verodostojno prikazovati prihodnje poslovanje podjetja. Če želimo pripraviti kvalitetne finančne projekcije, moramo poznati osnove modeliranja, poznati moramo vsebinsko poslovanje podjetja, za katerega pripravljamo poslovni načrt, upoštevati pa moramo tudi osnovna računovodska načela. (Drnovšek in Stritar 2007, 133)*

Kakovostnega finančnega načrta ni moč pripraviti, če ne poznamo poslovne politike podjetja in njegovega predhodnega delovanja. Podatke za izdelavo finančnih projekcij dobimo iz poslovnega načrta, in sicer iz samega opisa podjetja in proizvoda oziroma storitve, iz analize trga, načrta trženja, načrta človeških virov itd.

*Finančni načrt je osnova za ocenitev investicijske priložnosti in mora predstavljati podjetnikovo najboljše predvidevanje prihodnjega delovanja podjetja – najboljšo oceno rezultatov, za katere verjame, da so realistični in dosegljivi. Cilj končnega načrta je ugotoviti potencial tvegane naložbe in terminski plan finančno pozitivnega rezultata.*

*Za finančni načrt je treba pripraviti tri osnovne predračune:*

- *predračune izkaza uspeha*
- *predračune bilanc stanja*
- *predračune bilanc finančnih tokov. (Drnovšek in Stritar 2007, 125)*

### 2.4.1 PREDRAČUN IZKAZA USPEHA

*Predračun izkaza uspeha je tisti del finančnega menedžmenta, kjer načrtujemo dobiček. Bistvo za predvidevanje dobička, podobno kot za druge predračune, je napoved prodaje. Ko so projekcije narejene, je treba predvideti stroške. Material, delo, storitve, režijo je treba oceniti in spremeniti v stroške.*

*Stroški prodaje morajo vključevati stroške prodaje in distribucije, skladiščenja, popustov, oglaševanja in promocije. Splošni in administrativni izdatki morajo*



*vključevati stroške menedžmenta, tajnic in izdatkov za pravne in računovodske posle. Izdelavna in operativna režija vključuje najemnine, plin, elektriko, vodo, dodatne stimulative dohodke, telefon itd.*

*Predračune uspeha je treba pripraviti mesečno za prvo leto delovanja in letno za ostala leta.*

Če hočemo, da bodo predračuni uspeha uporabni, morajo predstavljati realistično in najboljšo oceno menedžmenta glede verjetnih rezultatov poslovanja. Projekcije prodajnih in operativnih stroškov, ki so bodisi preveč konservativne ali pa preveč optimistične, so malo vredne kot pomoč za formuliranje politike odločanja. (Drnovšek in Stritar 2007, 126)

V praksi se največkrat zgodi, da smo zaradi želje, da bi uresničili projekt, preveč optimistični pri napovedovanju prihodkov oziroma prodaje, medtem ko so napovedani stroški običajno podcenjeni. Pri planiranju prihodkov izhajamo običajno iz predvidene cene, prostih zmogljivosti in povprečne zasedenosti, pozabljamo pa na nepredvidljive razmere na trgu. Največkrat tudi ne vzamemo varnostne rezerve za morebitne odpovedi rezervacij. Običajno v planih stroškov ne predvidimo raznih podražitev, med katerimi sta najpomembnejši ravno podražitev energentov in višji stroški delovne sile (višanje minimalnih plač, višanje davkov in prispevkov, nepredvideni izostanki, fluktuacija, itd.).

#### 2.4.2 PREDRAČUN BILANC STANJA

*Bilanco stanja uporabljamo za natančno opredelitev sredstev, ki jih potrebujemo za izvedbo predvidene ravni poslovanja, in da preko obveznosti do virov sredstev prikažemo, kako bomo ta sredstva financirali. Investitorji in bančniki gledajo na predračune bilanc stanja, da bi ugotovili, ali so razmerja med obratnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi, obračanje zalog in podobni kazalci v okviru sprejemljivih meja, kar mora biti zagotovljeno, če hočemo opravičiti prihodnje financiranje, ki je potrebno za izpeljavo tvegane naložbe. (Drnovšek in Stritar 2007, 126)*

### 2.4.3 PREDRAČUN BILANC FINANČNIH TOKOV

*Za novo tvegano naložbo je predračun bilance finančnih tokov bolj pomemben kot predračun bilance uspeha, ker podrobno prikaže potrebe po finančnih sredstvih. Navadno raven profitov posebno v začetnih letih tveganega podjetja ne bo dovolj velika za financiranje potreb po obratnih sredstvih. Še več, pritoki finančnih sredstev ne dosegajo odtokov na kratkoročni osnovi. Predračun finančnih tokov bo prikazal te pogoje in omogočil managementu planiranje potreb po finančnih sredstvih.*

*Pri dani ravni predvidene prodaje in kapitalnih izdatkov v določenem obdobju bo predviden finančni tok prikazal potrebo in časovne roke za dodatno financiranje. Menedžment se mora odločiti, kako pridobiti to dodatno financiranje, pod kakšnimi pogoji in kako dolgove plačati. En del potrebnega financiranja je možno dobiti s pomočjo lastniškega financiranja, en del financiranja za dobo 1-5 let bo prišel od bančnih posojil in preostanek iz kratkoročnih bančnih kreditnih linij. Ta informacija postane del končnega denarnega toka. (Drnovšek in Stritar 2007, 126)*

Projekcija denarnega toka služi managementu kot vodilo pri sprejemanju odločitev o zadolževanju. Podjetje namreč potrebuje zagonska sredstva za nabavo zalog in pokritje operativnih stroškov, kot so delovna sila, električna energija ipd. S pomočjo planiranja denarnih tokov podjetnik ugotovi, kakšne plačilne roke si mora izpogajati pri dobaviteljih, da bo premostil časovni zamik med samo nabavo in dejansko prodajo nabavljenega blaga, dokončanih izdelkov ali opravljenih storitev.

## 2.5 VLOGA IN POMEN KAZALNIKOV

Kazalniki investiranja omogočajo presojo ugodnosti sestave sredstev poslovnega subjekta. Skrb za optimalno strukturo sredstev je ključnega pomena pri obvladovanju financiranja.

Kazalniki financiranja omogočajo presojo ustreznosti virov financiranja, kar pomeni optimalno preskrbo z viri financiranja. Pri presoji teh kazalnikov je treba upoštevati, da

kakovost finančne strukture po eni strani pomeni usklajenost lastniškega in dolžniškega kapitala, po drugi strani pa usklajenost virov financiranja s sredstvi.

Kazalniki plačilne sposobnosti kažejo sposobnost podjetja, da ob roku zapadlosti poravnava svoje obveznosti in je tesno povezana z likvidnostjo sredstev, s katerimi razpolaga. Temeljni pogoj za zagotavljanje plačilne sposobnosti in uspešnosti poslovanja je primerna struktura sredstev ter primerna dinamika pretvarjanja teh sredstev iz ene oblike v drugo (iz nelikvidne oblike v likvidno in obratno).

Kazalniki gospodarnosti oziroma ekonomičnosti so kazalniki poslovne uspešnosti in pojasnjujejo dosežene poslovne rezultate glede na vložene prvine poslovnega procesa.

Kazalniki donosnosti pojasnjujejo produktivno moč podjetja, saj so, kadar gre za povečevanje produktivnosti in s tem za povečevanje ekonomske učinkovitosti, koeficienti večji. Kadar pa se zmanjšujejo, to pomeni, da upada tudi ekonomska učinkovitost.

Poznamo še kazalnike produktivnosti in dohodkovnosti. S produktivnostjo merimo razmerje med količinsko izraženimi učinki in količinami prvin poslovnega procesa, ki so bile uporabljene. Kot prvino poslovnega procesa najpogosteje upoštevamo le en variabilni input, to je delo (število ur, število zaposlenih, ipd.). Večji kot je kazalnik produktivnosti, bolj učinkovito so izkoriščene prvine poslovnega procesa, torej variabilni input.

## **2.6 NAJPOGOSTEJŠE NAPAKE PRI PISANJU POSLOVNEGA NAČRTA**

*Podjetniki, ki niso uspeli pridobiti finančnih sredstev za realizacijo svoje poslovne priložnosti, so pri pisanju poslovnega načrta lahko napravili eno izmed naslednjih napak:*

- 1. Podjetnik predpostavlja, da potencialni investitor pozna in razume poslovno priložnost, zato mu je ne pojasni dovolj podrobno in mu s poslovnim načrtom ne odgovori na vprašanja, ki si jih ta zastavlja v zvezi s priložnostjo.*
- 2. Pri ocenjevanju tržnega deleža za svoj proizvod ali storitev podjetnik ne naredi dovolj raziskav in analiz, ampak predpostavlja, da bodo » vsi želeli kupiti njegov proizvod«. Investitorji ne verjamejo projekcijam, ki ne temeljijo na konkretnih podatkih.*

3. *podjetnik ne razloži dovolj dobro, kako bo podjetje doseglo načrtovano prodajo in dobičke*
4. *Podjetnik mora s poslovnim načrtom dokazati, da nima zgolj proizvodnega znanja, ampak znanje o vodenju podjetja kot celote. Investitorji se zavedajo, da je podjetniški tim z vodstvenimi sposobnostmi pogoj za uspeh podjetja.*
5. *Projekcije, ki jih napravi podjetnik, so preveč posplošene in ne prikazujejo finančnega potenciala podjetja. Investitorji želijo podrobne, mesečne projekcije prodaje, stroškov in dobičkov. Brez natančnih projekcij investitorji vidijo podjetje kot veliko črno luknjo, v katero vlagajo svoja sredstva.*
6. *Življenjepis podjetnika, v katerem navede svoje dosedanje dosežke, ne more nadomestiti poslovnega načrta novega podjetja.*
7. *Podjetnik meni, da ni potrebno pripravljati povzetka poslovnega načrta, saj bo investitor podrobno prebral poslovni načrt. Ključna vloga povzetka poslovnega načrta je pritegniti zanimanje investitorja, da natančno prebere celotni poslovni načrt.*
8. *Poslovni načrt ni napisan dovolj tekoče, je nezanimiv in nejasen.*
9. *Podjetnik ne nameni dovolj pozornosti analizi potencialnih nevarnosti, ki grozijo poslovanju podjetja*
10. *Poslovni načrt ni dovolj jedernat in podprt s konkretnimi dejstvi in številkami. Vsa dodatna pojasnila poslovne priložnosti, tehnični opisi in analize naj bodo prikazani v dodatku poslovnega načrta, kjer jih bodo prebrali tisti bralci, ki jih to zanima. (Blechman, 1993)*

Vsekakor teh deset točk, ki jih Blachmann opisuje predstavlja poslovni načrt, ki ga podjetnik piše sam brez pomoči zunanjih izvajalcev. Iz teh primerov bi lahko povlekli zaključek, da je za samostojno sestavljen poslovni načrt koristno pridobiti še kakšno mnenje, preden ga posredujemo potencialnim investitorjem. Kajti pri intuziazmu nad idejo nas lahko hitro zanese v napačno smer in izgubimo objektivno nit. Navdušenje je pa dobro ohraniti za predstavitev poslovnega načrta; dokument pa naj ostane objektivni, poozarja vrsta uglednih svetovalcev.

*V čem se ločijo dobri in slabi poslovni načrti? Slabi so esejski čustveni izliv podjetnikove zgodbe o tem, zakaj je začel svoje podjetje, kaj ga je pripeljalo do tako "dobre" poslovne ideje, v drugem delu pa opiše, kako bo zgolj zaradi te dobre ideje njegovo podjetje eno najuspešnejših na trgu. Za to, sicer krasno zgodbo, pa ni nobenih trdnih temeljev, kako bo podjetje sploh lahko konkuriralo drugim, kdo so kupci, kakšna je strategija rasti ...*

*Najpogostejši stavek v takem slabem načrtu je: "Konkurence ni!" Za slabe poslovne načrte je značilno tudi, da nimajo finančnih projekcij ali pa so te slabe, brez kakršnihkoli logičnih povezav, iz izkušenj pri vlaganju tveganega kapitala razlaga Blaž Kos.*

*Dober poslovni načrt odseva vložen čas, energijo in intelektualni napor, tako v kreativni kot tudi analitični del načrta. V kreativnem delu se jasno vidi, da je podjetnik na podlagi analiz trga dovolj svoje kreativnosti posvetil razvoju konkurenčne prednosti in različnosti od konkurentov.*

*Analitični del odseva jasno predstavo o trgu, kupcih in konkurenci. Dober poslovni načrt ne vsebuje esejskih opisov, temveč predvsem gola dejstva, ki so pomembna za strategijo razvoja in za sprejemanje poslovnih odločitev. (Petavs 2010a)*

*V čem se ločijo dobri in slabi poslovni načrti? "Odgovor je zelo preprost. Dobri poslovni načrti prepričajo vlagatelje, da namenijo denar za uresničitev ideje, medtem ko jih slabi poslovni načrti ne. Dobri poslovni načrti so enostavni, jasni, pregledni. Tudi tukaj včasih drži pravilo manj je več. Temeljijo na skrbno opravljene tržni analizi, ki dejansko kaže na obstoj in velikost tržne priložnosti."*

*Med pogostejše napake bi lahko uvrstili tudi pomanjkljivo predstavljen poslovni model. Model je v poslovnem načrtu odločilen, saj nam pove, kako bo denar pritekal v podjetje. Podjetniki pogosto ne namenijo dovolj pozornosti inovativnosti poslovnega modela.*

*Še ena težava, ki se pojavlja pri pisanju poslovnih načrtov, izhaja iz dejstva, da so podjetniki velikokrat zelo dobro tehnično podkovani, primanjkuje pa jim poslovnega znanja. To se kaže v poslovnih načrtih, kjer je tehnična plat ideje zelo*

*dobro pojasnjena, medtem ko je zelo šibak del, ki se nanaša na komercializacijo ideje, še dodaja Tina Bratkovič. (Petavs 2010b)*

## **3 PRAKTIČNI PRIMER POSLOVNEGA NAČRTA**

### **3.1 PREDSTAVITEV PODJETJA**

#### **3.1.1 DRUŽBA IN NJEN OBSTOJEČI PROGRAM STORITEV**

Podjetje Epic nepremičnine je bilo ustanovljeno leta 2003 z glavnim ciljem, da deluje na nepremičninskem trgu. Kasneje se je podjetje osredotočilo na področje upravljanja s turističnimi zmogljivostmi podjetja Epic, d.o.o. Podjetje se ukvarja s turizmom, gostinstvom in wellness dejavnostjo.

Prednosti podjetja Epic nepremičnine pred konkurenčnimi podjetji so znanje zaposlenih, kakovost infrastrukture, poznavanje upravljanja s turistično infrastrukturo ter sinergije pri povezovanju različne turistične ponudbe v celovito ponudbo. S tem si je podjetje v vseh dosedanjih letih pridobilo dobro ime ter ustvarilo široko paleto storitev, ki lahko zadovolji čim širši krog gostov.

Podjetje Epic nepremičnine iz Postojne predstavlja po številu zaposlenih majhno podjetje in zato njegovo vodstveno ekipo predstavlja direktor podjetja, v upravo pa sodita še oddelek za trženje in administracijo.

#### **3.1.2 POLOŽAJ PODJETJA NA PRODAJNEM TRGU**

Ključni prihodki podjetja predstavljajo prodajna mesta Epicentra objekt A3 in B2. Prodajna mesta, ki se nahajajo v objektu A3, so Apart hotel, restavracija Erasmus, Bowling, turistična agencija ter Rock caffe. V objektu B2 pa fitness & wellness center.

Otvoritev objekta Epicenter A3 je bila 25. oktobra 2006, otvoritev objekta B2 pa 25. oktobra 2007.

Oba objekta, ki prestavljata Epicenter, sta zasnovana tako, da se dejavnosti med seboj dopolnjujejo in povezujejo. To omogoča boljše trženje ter večjo dodano vrednost, saj dodatna ponudba omogoča gostom več dejavnosti ter posledično večje izdatke. Na primer: podjetje, ki rezervira poslovno večerjo v restavraciji, ima možnost dodatno animirati svoje zaposlene z bowlingom ali pa zabavo v Rock caffeju pozno v noč. Drugi primer je recimo povezava med hotelskimi gosti ter wellness&fitness centrom, kjer se lahko gost sprošča ob prijetni masaži v deželi savn ali pa v fitnessu poskrbi za svojo psihofizično kondicijo.

Naši glavni kupci so večja in manjša podjetja, katerim smo zmožni ponuditi celovito ponudbo: na primer seminar v kongresni dvorani, nočitev v hotelu, večerje v restavraciji, animacije in zabavo na bowlingu in Rock caffeju. V poletni sezoni pa svojim gostom nudimo razne športne aktivnosti na prostem, kot so plezanje po umetni plezalni steni, odbojka na mivki, košarka in nogomet. Ta igrišča so tudi del Epicentra.

V povezavi z zunanjimi partnerji nudimo podjetjem tudi team buildinge, za katere je Postojna s svojimi naravnimi lepotami zelo primerna. Poleg podjetij so naši kupci tudi naključni gostje iz okolice in ostalih krajev. Omogočamo jim pestre zabave ob vikendih z živo glasbo v restavraciji, dj animatorji na bowlingu, raznimi glasbenimi skupinami, nastopi komedijantov, plesalcev v Rock caffeju, v poletnem času pa organiziramo raznovrstna športna tekmovanja na prostem.

Izrazit poudarek na okoliških gostih je predvsem v wellness&fitness centru. Smatramo namreč, da se mora ta dejavnost pokrivati z obiskom lokalnih prebivalcev. Samo na fitnessu imamo 800 članov, 75 odstotkov jih prihaja iz občine Postojna. Turistični obiskovalci so samo še dodatna pozitivna točka. Izven sezone, od oktobra do maja, Apart hotelu ključne prihodke prinašajo tranzitni gostje in podjetja, ki izvajajo seminarje v kongresni dvorani. Nizka sezona v Apart hotelu še vedno predstavlja 40-odstotno zasedenost, kajti Postojna se nahaja na križišču tranzitnih poti med glavnim mestom Ljubljano, Reko, Koprom in Trstom. V sezoni veliko sodelujemo z vodji in tour operatorji ter mnogimi slovenskimi in tujimi turističnimi agencijami, ki v hotel pripeljejo skupine do 50 ljudi in več.

Glavna prednost našega podjetja je ekonomija obsega v ponudbi, s katero popeljemo kupca skozi večje število dejavnosti v enem dnevu. Najpogosteje je prav neposredna bližina vseh dejavnosti pomembna za odločitev kupca. Naša vrednost je tudi izjemna fleksibilnost. Imamo zelo široko ponudbo hrane, od pic do ribjih specialitet. Prav tako velja omeniti našo inovativnost, kar dokazuje srednjeveška pojedina v za to posebej opremljeni viteški sobi po

zgodovinskem vzoru Erazma Rotterdamskega, kjer gostom pričaramo občutek grajske pojedine. Posebnost pojedine je uživanje hrane z rokami, postrežene v lesenih skledah, piko na i pa dodajo še grajska oblačila, v katera oblečemo goste.

Tržna prednost podjetja je tudi velik potencial turizma in potencial priseljevanja številnih novih prebivalcev zaradi nizkih cen nepremičnin ter dobre cestne povezave. Ključnega pomena Epicentru predstavlja neposredna bližina Postojnske jame ter s tem povezan trud, kako dlje zadržati turista, ki obišče eno od svetovnih naravnih čudes. Tržno nevarnost podjetja bi utegnilo biti pomanjkanje usposobljenega osebja ob predvideni rasti števila kupcev storitev.

Konkurenčnost podjetja na trgu turističnih ponudnikov se torej odraža v dodatni oziroma dopolnilni ponudbi dejavnosti, ki spremljajo nočitve gostov v dvoposteljnih apartmajih. Ob APARTHOTELU EPICENTER so v hali tudi drugi poslovni prostori. S ponudbo podjetje konkurira Hotelu Jama ter Ljubljanskim hotelom in drugim podjetjem, ki imajo podobno ponudbo. Bližina italijanske meje, lahek dostop z avtoceste in enostavna možnost parkiranja pa so velike prednosti APARTHOTELE EPICENTER pred ostalimi ponudniki. APARTHOTEL EPICENTER je cenovno konkurenčen Ljubljani in okolici Ljubljane ob dejstvu, da njegova oddaljenost od središča ni omejujoči dejavnik, saj je do glavnega mesta Slovenije le pičlih 25 minut vožnje, hkrati pa je velika prednost Turističnega centra tudi lahka dostopnost do avtoceste. Lahek dostop, bližina avtoceste in velik parkirni prostor je prepričal marsikaterega tranzitnega turista za postanek v Turističnem centru Epicenter.

Podjetje zaradi same narave poslovanja nima ne visokih terjatev in ne visokih obveznosti. Denar hitro zaokroži. Da bi čim bolj zmanjšali tveganje, sodelujemo le s priznanimi turističnimi agencijami. V večini primerov plačilo pobere naše podjetje in naše podjetje je tisto, ki nakazuje provizijo, tudi če je le-ta za kakšen odstotek višja.

### 3.1.3 POLOŽAJ PODJETJA NA NABAVNEM TRGU

Glavni dobavitelji podjetja Epic nepremičnine so predvsem lokalna podjetja. Kot dobavitelje lahko navedemo podjetja, ki nam s svojimi storitvami pomagajo, da lahko izvajamo svoje storitve.

Pri nabavi materiala, surovin in blaga za turistično-gostinsko dejavnost se podjetje poslužuje izdelkov in storitev lokalnih podjetij.



Prednosti naših dobaviteljev so predvsem ekskluzivna ponudba, hitra dobava lokalnih dobaviteljev, ugodne cene ter možnost pogajanja pri popustih zaradi dolgoročnega sodelovanja.

### 3.1.4 OCENA INVESTITORJEVIH MOŽNOSTI IN SPOSOBNOSTI

Na podlagi predstavitve položaja podjetja, na podlagi položaja panoge, ki je predstavljen v nadaljevanju, zaključujemo, da ima podjetje možnosti in sposobnosti, da z najemom novozgrajenega Hotela Kras, skupaj s kavarno v istem objektu, nadgradi dosedanje uspešno poslovanje in še dodatno poveča stabilnost poslovanja ter finančno moč podjetja.

Finančni in poslovni izkazi podjetja EPIC NEPREMIČNINE d.o.o. potrjujejo možnost finančne izvedljivosti operacije. Podjetje je v letih 2007 in v letu 2008 pridelalo le 16.503,00 evrov čistega dobička (gospodarska kriza). Ker pa je bil v obeh letih obračunan tudi dokajšen znesek amortizacije (90.118,00 evrov), se je bistveno povečal obseg akumulacije (lastna sredstva, ki so na razpolago za investiranje) in pomeni še večjo razvojno sposobnost podjetja.

Z vodenjem poslovanja v gostinsko turističnem kompleksu EPICENTER (Aparthotel, restavracija Erasmus, Bowling, nočni klub Rock caffe, Epic tours) ter v WELLNES centru (masaže, savne, solarij in fitnes) v podjetju EPIC Nepremičnine d.o.o. dokazujemo, da smo tudi kadrovsko in organizacijsko sposobni prevzeti v upravljanje še en hotelski objekt v samem središču Postojne. Pri tem se poslužujemo projektne načina vodenja, v organizaciji projektne skupine, ki že ima izkušnje pri izvedbi izvajanju takšnih projektov.

## 3.2 OCENA MAKROEKONOMSKEGA OKOLJA

### 3.2.1 PANOGA DEJAVNOSTI

Turizem je ekonomski in družbeni fenomen 20. stoletja. Je največja svetovna gospodarska panoga (7-odstotna povprečna rast v obdobju 1960-2000, 11 odstotkov svetovnega BDP, 9 odstotkov svetovne zaposlenosti, 8 odstotkov vrednosti svetovnega izvoza). S svojimi

lastnostmi (storitve, globalizacija, svoboda) predstavlja široko razvojno področje informacijske družbene prihodnosti. Turizem je osrednja gospodarska panoga 20. ter 21. stoletja in temeljni kazalec družbenega in civilizacijskega razvoja. Vse države, ne glede na ekonomsko razvitost, politično usmerjenost in kulturno različnost, poudarjajo razvoj turizma kot svojo strateško usmeritev.

Slovenski turizem je za nacionalno gospodarstvo in družbeni razvoj pomembna poslovna in civilizacijska priložnost. Turizem je bil v obdobju 2002-2006 ena od vodilnih gospodarskih panog slovenskega gospodarstva. Investicijski cikel je obsegal 1,1 milijarde evrov in s tem predstavljal pomembno narodno gospodarsko, regionalno, lokalno in podjetniško poslovno možnost razvoja Slovenije. Temeljni cilj razvoja slovenskega turizma je povečanje letnega turističnega prometa na povprečno letno realno stopnjo rasti, ki bo dvakrat večja od slovenskega povprečja.

Nova razvojna paradigma slovenskega turizma temelji na podjetništvu, tržno-marketinškem pristopu, usmerjanju v tržne niše in v najpomembnejše konkurenčne prednosti, na timskem delu in projektnem pristopu. Temeljni razvojni cilji pa so povečanje blaginje prebivalcev, rast BDP in zmanjšanje razvojnega zaostanka za EU.

Nastanitveni objekti kategorije treh in več zvezdic morajo imeti urejene in sodobno opremljene sobe, ki gostom nudijo udobje, česar ne zahteva le kategorizacija, temveč tudi pričakovanje gostov.

Povprečna dolžina bivanja domačega gosta v Sloveniji je 3,8 dni, tujega pa 3,1 dneva. To kaže, da je Slovenija postala destinacija za krajše počitnice, kot so vikendi in prazniki, veliko pa je tudi dnevnih obiskovalcev, ki jih uradne statistike ne beležijo, če v Sloveniji ne prenočijo.

### 3.2.2 LOKACIJA OPERACIJE

#### MAKRO LOKACIJA

Lokacija podjetja in dejavnosti podjetja Epic nepremičnine d.o.o. se nahaja v notranjski regiji, natančneje v mestu Postojna. Občina Postojna leži v jugozahodnem delu Slovenije,

na stičišču primorskega in celinskega sveta, na severni strani Pivške kotline in spada v Notranjsko–kraško statistično regijo. Zaradi ugodnih prometnih poti in lege med Ljubljano, Trstom, Gorico in Reko je že od nekdaj upravno in gospodarsko središče notranjske regije. Občina meri 270.268.878 kvadratnih metrov, gostota prebivalstva je 53,87 na kvadratni kilometer. Celotna občina leži na področju kraškega sveta, je zelo bogata z naravno in kulturno dediščino, gospodarstvo pa je poleg lesne industrije usmerjeno predvsem v turizem in turizmu kompatibilne panoge.

Podjetje je tako dobro locirano, saj mu notranjska regija nudi velike razvojne možnosti, ki pa so pogojene tudi z razvojem gospodarstva in turizma v sami regiji.

V Postojni je upravna enota, dve osnovni šoli s podružničnimi šolami, srednja šola z gimnazijskim, ekonomskimi, strojniškim, lesarskim in kovinarskim programom ter samostojna gozdarska šola, ljudska univerza, višja šola ter dodatni programi višješolskega študija v okviru Primorske univerze. Na področju zdravstva premore Postojna tudi zdravstveni dom, uveljavljena bolnišnica za ženske bolezni in porodništvo pa zadovoljuje potrebe tudi ljudem izven občine. V Postojni imajo sedež tudi Inštitut za raziskovanje Krasa ZRC SAZU, Notranjski muzej in območna enota Zavoda za gozdove Slovenije, ki upravlja večino gozdov na Javornikih, Hrušici, Nanosu in Snežniku.

Sedež podjetja se nahaja v obrtno industrijski coni, katere lastnik je EPIC d.o.o., na naslovu Kazarje 10 v Postojni. Lokacija samih pisarn ter tudi izvajanja dejavnosti je v poslovnih stavbah Epicentra, v katerih se nahaja tudi hotelski kompleks, restavracija z bowlingom, Rock caffe, galerija, pivnica, pekarna, turistična agencija, notar in poslovni prostori lastnika podjetja, EPIC d.o.o.

Postojna je znana po svetovni naravni znamenitosti – Postojnski jami. Tako je Postojna med pomembnejšimi turističnimi kraji v Sloveniji. Kot prehodno področje se mesto ponaša s pestro zgodovino. Prek »postojnskih vrat« sta namreč potekali pomembni rimski cesti na relaciji Emona-Oglej ter Emona-Trst. V pisanih virih je Postojna prvič omenjena leta 1136 pod imenom Adlersberg. V 13. stoletju je to območje postalo najpomembnejši prehod s celine proti morju. Kot trg se Postojna omenja konec petnajstega stoletja in takrat je kraj dobil svoj grb, v katerem je opazen orel – Postojna je staro slovensko ime za orla. Turizem se je v Postojni razcvetel po letu 1818, ko so bili odkriti notranji deli Postojnske jame. Postojna je dobila status mesta leta 1909.

## MIKRO LOKACIJA

Novozgrajeni Poslovno turistični objekt Hotel KRAS se nahaja v samem strogem centru mesta Postojna in obsega območje nekdanjega hotela Kras in ploščadi pred njim. Lokacija se nahaja v strogem centru mesta Postojna in je z vidika umeščenosti zelo primerna za hotelsko dejavnost, saj je investitor skupaj z Občino Postojna uredil center za namene turističnega razvoja.

Za hotel Kras je ključnega pomena lokacija hotela. Hotel je lociran v središču mesta in oddaljen manj kot kilometer od Postojnske jame. Mimo hotela poteka zelo visoka frekvenca turistov, ki obiščejo Postojno prav zato, da bi si ogledali Postojnsko jamo.

### 3.2.3 KRATKA SWOT ANALIZA

Analiza podaja odgovore na sledeča vprašanja: kaj so prednosti podjetja Epic nepremičnine d.o.o, ki jih mora družba na trgu izpostaviti; katere so slabosti, ki jih mora odpraviti; katere so priložnosti, ki jih je potrebno v prihodnje izkoristiti; katere so nevarnosti, ki bodo grozile na poti do uresničitve zastavljenih ciljev.

Tabela 3.1 : SWOT ANALIZA podjetja Epic nepremičnine d.o.o.

<p><b>PREDNOSTI</b></p> <p>Ekonomija obsega ponudbe, ki popelje turista čez večje število dejavnosti v enem dnevu.</p> <p>Neposredna bližina vseh dejavnosti.</p> <p>Fleksibilnost.</p> <p>Inovativnost (kar dokazuje srednjeveška pojedina)</p> <p>Dobra razpoznavnost na trgu tako doma kot v tujini.</p> <p>Dolgoletne izkušnje.</p> <p>Kakovost storitev.</p> <p>Dobri odnosi in dobra sodelovanja z lokalnimi institucijami ter podjetji.</p> <p>Lahka dostopnost, bližina avtoceste in mestnega jedra Postojna.</p> <p>Bližina prireditvenega prostora.</p> <p>Izredno ugodno razmerje med kakovostjo in ceno.</p> <p>Lastna parkirišča v centru Postojne.</p> <p>Izredno kakovostni in ohranjeni naravni resursi.</p> <p>Svetovno poznane turistične atrakcije: Postojnska jama, Lipica, Škocjanske jame, Cerknisko jezero, Rakov Škocjan.</p> <p>Veliko razpoložljivega prostora za razvoj turizma.</p> <p>Poraščenost z gozdovi in kultivirana zemljišča.</p> <p>Možnosti za razvoj turizma v vseh letnih časih.</p> <p>Makro prometna dostopnost.</p>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <p>Pomanjkanje strokovno izobraženega osebja.</p> <p>Tržno neizrabljene možnosti za razvoj turizma.</p> <p>Ni enotne, prepoznavne identitete krasa kot turistične destinacije.</p> <p>Neusklajen razvoj celovite turistične ponudbe: razvito jamarstvo, slabi hoteli, nerazvita ostala ponudba.</p> <p>Podpovprečna splošna in gospodarska razvitost območja.</p> <p>Premajhno zavedanje o pomenu turizma v Sloveniji in na krasu.</p> <p>Neusklajenost javnega in zasebnega interesa v turizmu.</p> <p>Nepovezanost in nekooperativnost turističnih ponudnikov v regiji.</p> <p>Pomanjkanje inovativnosti v turistični in gostinski ponudbi regije.</p> <p>Odsotnost mrežne ponudbe skupnega produkta turističnih ponudnikov v NKR ali širše.</p>
<p><b>PRILOŽNOSTI</b></p> <p>Razvoj turizma na širšem območju: Furlanija Julijska krajina, Veneto, slovenska obala, Istra, Ljubljana in Slovenija nasploh, Koroška.</p> <p>Bližina turističnih tržišč, rast ustreznega povpraševanja.</p>	<p><b>NEVARNOSTI</b></p> <p>Trenutna situacija v svetu, ki jo kroji velika finančna in gospodarska kriza zaradi katere se bo v letošnjem letu zmanjšal tudi obseg turistične dejavnosti.</p> <p>Vedno preteče ekološke nesreče.</p>

<p>Celovitost razvoja turizma in z njim povezanih dejavnosti.</p> <p>Razvoj zavarovanih naravnih območij kot sestavni del turizma.</p> <p>Kras kot kakovostna blagovna znamka slovenskega turizma.</p> <p>Bogata in raznolika kulturna ponudba, zanimiva zgodovina, etnografija.</p>	<p>Možnost pretirane izrabe posameznih turističnih resursov.</p> <p>Kolizija rabe prostora glede na potrebe turizma.</p> <p>Naraščanje števila kakovostnih hotelov.</p> <p>Prihod hotelskih verig.</p> <p>Identificiranje Postojne kot prehodne lokacije.</p> <p>Nizka zasedenost hotela zaradi novega konkurenta v neposredni bližini s pestrejšo ponudbo in nižjimi cenami.</p> <p>tveganje zastupitev s hrano, tveganje nesreč in poškodb gostov.</p>
--	--

### 3.2.4 STRATEGIJA RAZVOJA IN RASTI

#### VIZIJA

Vizija podjetja Epic nepremičnine d.o.o. je, da s kvalitetno turistično ponudbo postane poznan turistični ponudnik v širši okolici Postojne, tako za mlajšo in srednjo generacijo, kakor tudi za poslovni turizem ter tako vsem svojim gostom nudi kvalitetno ponudbo in omogoči nepozabno doživetje, ki jih bo prepričalo, da se bodo znova vračali v Hotel Kras.

#### POSLANSTVO

Poslanstvo hotela Kras bo: zagotoviti idealno izhodišče za pohajkovanje po mestnem središču, obiske naravnih in kulturnih znamenitosti ter poslovna srečanja.

Pri določitvi ciljnih tržnih skupin gostov hotela Kras smo izhajali iz:

- že postavljene in uresničevane vizije in strateških ciljev Aparthotela Epicenter ter hotela in hostla Šport kot dopolnjujoče ponudbe;
- že postavljene vizije in strateških ciljev hotela Kras;
- rezultatov analize postojnskega turističnega trga;
- analiz o gostih v Postojni v preteklih letih in trendih spreminjanja;

- strategije razvoja turizma v Postojni glede zvrsti turizma in oblikovanja ponudbe zanje;
- značilnosti območja in naravno kulturnih znamenitosti območja.

## TEMELJNI CILJI POSLOVANJA

Porast prihodkov v razdobju 2009 – 2013 za 60 odstotkov glede na leto 2008 ob vsakoletnem ustvarjanju pozitivnega rezultata poslovanja.

Politika prijaznosti do zaposlenih in dolgoročno vlaganje v znanje zaposlenih je stalna naloga in eden od osnovnih ciljev. Prijaznost do partnerjev in kvaliteta naše ponudbe in servisa je prednostni cilj poslovanja.

## STRATEGIJA ZA DOSEGO CILJEV

Osnovni cilj zagona hotela Kras je združitev domačih prednosti in znamenitosti z že obstoječo turistično ponudbo ter med seboj povezati vse večje turistične ponudnike kraja (Postojnska jama, Predjamski grad, Škocjanske jame...), kot tudi ponudnike ostalih spremljevalnih in gostinskih storitev, ter tako postati vodilni ponudnik paketne, pestre in dobre ponudbe turističnih kapacitet v Postojni. Za razvoj hotela je tudi zelo pomembno povezovanje z letališčem Brnik in tržaškim letališčem ter taksi službami v smislu ponudbe posebnih prevoznih storitev za letalske turiste oziroma poslovneže, ki predstavljajo glavno ciljno skupino hotela Kras.

## SPLOŠNI PODATKI O OPERACIJI

Operacija:	otvoritev in začetek poslovanja hotela Kras.
Lokacija:	Hotel Kras v centru Postojne tik ob lokaciji nekdanjega hotela Kras v Postojni
Cilj operacije :	uspešen zagon poslovanja v novem hotelu Kras.
Terminski plan :	operacija bo izvedena v obdobju julij-december 2009.
Cenovni nivo :	stalne cene, marec 2009

## POVZETEK REZULTATOV IN ZAKLJUČKOV

Odločitev podjetja, da razširi svojo dejavnost na področju turizma z najemom novega hotela Kras v centru Postojne, je utemeljena s predvideno rastjo prihodka in dobička v naslednjih 5 letih, čeprav je bila zasedenost sob in poraba gostov v hotelu planirana pesimistično.

Do leta 2013 planira podjetje preseči 2,8 milijona evrov prihodkov in 218.000 evrov čistega dobička. Ob tem bodo zaposlili 6 novih sodelavcev.

### 3.3 PRODAJNI TRG

#### 3.3.1 ANALIZA PRODAJNEGA TRGA

Predvidene poglavitne dejavnosti hotela Kras bi lahko strukturirali v naslednje sklope:

Tabela 3.2: Sklopi dejavnosti

PRIMARNA PONUDBA	KOMPLEMENTARNA PONUDBA
Hotelska ponudba nočitve z zajtrkom	Kavarna in slaščičarna Trgovina butik kruha

#### Tri ravni načrtovane ponudbe

Poudariti je potrebno, da se načrtovana ponudba umešča v širši kontekst, in sicer na treh ravneh.

Evropska (in preko evropske tudi globalna) raven: Slovenija je bogata s kraškimi pojavi in zelo primerna za proučevanje in poučevanje krasoslovja. Ta evropska oziroma svetovna dimenzija temelji na prikazu izjemnih kraških pojavov v izvornem okolju. Ob predstavitvi edinstvenosti kraških pojavov v Sloveniji bodo obiskovalci lahko primerjali z ostalimi kraškimi pojavi drugod, saj so le-ti do določene mere tudi univerzalni.



Slovenska raven: gre za izredno pomembno dopolnitev turistične ponudbe na krovni, nacionalni ravni. V trenutno še vedno aktualni razvojni in marketinški strategiji slovenskega turizma je namreč kras opredeljen kot ena izmed ključnih edinstvenih prodajnih priložnosti in konkurenčnih prednosti, ki pa do danes ni bila v zadostni in učinkoviti meri povezana v integralen turistični proizvod oziroma razen Postojnske jame ni predstavlja organizirane, kakovostne in ustrezno komunicirane turistične atrakcije.

Raven notranjsko-kraške turistične destinacije: destinacija ima zaradi svoje izredne naravne dediščine, vključno s kulturno komponento, izredne potencialne, ki pa do sedaj niso bili povezani v celoti (porečje kraške Ljubljanice od Loškega polja do izvira Unice na Planinskem polju in izvira Ljubljanice na Močilniku, Loška dolina, Cerknjsko jezero z muzejem, Krajinski park Rakov Škocjan, postojnsko-planinski jamski sistem, spelebiološka postaja z multivizijo, Predjamski grad, Planinsko polje).

### 3.3.2 ANALIZA KONKURENCE

Konkurence v lokalnem okolju v smislu hotela s tremi zvezdicami dejansko ni oziroma je zelo šibka. Ta trditev seveda velja le za nekatere segmente, ki smo jih predhodno obdelali. Gledano širše so v boju za pritegnitev turistov v regijo oziroma destinacijo Krasa konkurenca vsi ostali hoteli in destinacije v Sloveniji, Evropi in širše po celi zemeljski obli, saj se večina turistov odloča za obisk neke turistične destinacije alternativno (ko nekdo izbere eno destinacijo, je vsaj za nekaj časa izločil vse ostale, saj mu omejen razpoložljivi čas ne dopušča obiska vseh zelenih destinacij). Konkurenca v najširšem smislu torej obstaja povsod, vloga skupine Epic pa je prav ta, da deluje povezovalno in združuje ponudnike turističnih in gostinskih storitev s področja Krasa, ki so si med seboj v izhodišču tudi konkurenti.

Zato bo za uspešen preboj in optimalno poslovanje skupine Epic in tudi hotela Kras še kako pomembna izvornost in tudi inovativen pristop pri trženju in samem izvajanju osnovnega poslanstva skupine.

Konkurenčnost podjetja se odraža v dodatni oziroma dopolnilni ponudbi dejavnosti, ki spremljajo nočitve gostov v okviru hotelov skupine Epic. Z nadgradnjo obstoječi turistični dejavnosti, ki obsega Aparthotel Epicenter, restavracijo Erasmus, bowling center in bar ter z doseganjem sinergij med različnimi ponudbami, bo ponudba podjetja Epic nepremičnine d.o.o. postala še bolj konkurenčna in zanimiva.

Z obravnavanim odprtjem hotela Kras bodo tako že obstoječi hoteli v upravljanju podjetja Epic Nepremičnine d.o.o., kakor tudi hotel Kras, konkurenčni Ljubljanskim hotelom, hotelom v Lipici, Sežani in Ajdovščini, ki z vidika ponudbe predstavljajo največjo potencialno konkurenco na trgu.

Glavni konkurent Hotelu Kras v lokalnem okolju bo predvsem Hotel Jama.

Hotel Jama bo po prenovi hotel s 4 zvezdicami in tako ne bo ciljalo na goste enakega ranga, vendar pa predstavlja turističnemu centru konkurenco v smislu ponudbe konferenčnih dvoran večjih zmogljivosti z dodatno ponudbo v samih dvorinah (npr: možnosti izvedbe različnih dogodkov v večnamenskih kongresnih dvorinah – kino predstave, ostale večje prireditve). Hotel Jama je le 100 metrov oddaljen od Postojnske jame. Ima 267 ležišč, 800 notranjih in 160 vrtnih sedežev, fitness studio, restavracijo za hitro pripravljene jedi, slaščičarno, restavracijo z jedmi na žaru in italijansko kuhinjo, vinoteko in dve konferenčni dvorani s 120 ter 80 sedeži. V hotelu so trgovine s spominki in darili ter menjalnica. Trenutno je hotel sicer v slabem stanju in ne deluje s polnimi kapacitetami. Kdaj bo v polnem zagonu zaenkrat še ni jasno, saj se lastniki še niso resno lotili prenove ali graditve novega hotela JAMA..

Hotel Rakov Škocjan je manjši hotel v središču krajinskega parka Rakov Škocjan pri Cerknici. Svojim gostom ponuja 2 enoposteljni, 11 dvoposteljnih sob, možna pa je tudi uporaba dodatnega ležišča. V vseh sobah je telefon, TV, priključek za internet. Gostom so na voljo parkirni prostori na parkirišču. Z vidika nastanitve je lahko tudi potencialni konkurent na lokalnem trgu.

Poleg obstoječih hotelov pa lahko za konkurenco štejemo tudi ostala turistična podjetja v Notranjsko-kraški regiji, če nudijo turistične storitve in nastanitve domačim in tujim gostom.

### **Cenovna politika**

Cenovna politika bo temeljila na opredeljeni strateški kombinaciji cene in kakovosti. Kot strateška usmeritev pri oblikovanju cen bo sorazmerje med ceno in kakovostjo oziroma cena mora biti v očeh kupca enaka ali nižja od vrednosti vseh koristi, ki jih gost pričakuje (doživetje, pozornost, srečo, zadovoljstvo...). Cene bodo diferencirane glede na sezono,

glede na vrsto prodajnih poti in glede na obseg prodaje. V naslednji fazi projekta bo ta segment bolj natančno razdelan.

### 3.3.3 MARKETINŠKI NAČRT

Sedem poglavitnih ciljnih skupin gostov smo oblikovali po namenu njihovega obiska v Postojni:

1. Poslovni gosti – v t.i. poslovni sezoni;
2. Športni klubi – priprave in intenzivni treningi;
3. Tranzitni turisti in obiskovalci – posamezniki in skupine (ob koncih tedna, v času praznikov, dopustov in počitnic), katerih skupna značilnost je, da iščejo prijetno namestitev na poti, za zmerno ceno (value for money);
4. Motoristi iz celotne srednje Evrope, ki množično obiskujejo Postojno, predvsem avanturisti, ki ne potujejo po avtocestah (cesta Ljubljana - Postojna je izredno priljubljena cesta med motoristi);
5. Gostje, ki radi hodijo po naravi in si ogledujejo okoliške turistične naravno in kulturne znamenitosti, planinci, kolesarji;
6. Gostje, ki priletijo v Slovenijo ali Trst z nizko cenovnimi letalskimi družbami (Easy Jet, Ryanair).

Vsak segment ima glede na določene skupne značilnosti podskupine, za katere je ločeno pripravljen njihov tržni splet (4P – storitev, cena, tržno komuniciranje, prodajne poti).

Ker se na ostale goste že osredotočata ostala dva hotela v lasti skupine Epic, se bo poslovna strategija hotela Kras osredotočala na naslednje ciljne skupine:

- poslovni gosti,
- tranzitni turisti in obiskovalci,
- gostje, ki priletijo v Slovenijo z nizko cenovnimi letalskimi družbami.

Temeljna storitev za vse ciljne skupine oz. njihove podskupine je nočitev v dvoposteljnih sobah. Dodatne storitve pa so namenjene posameznemu segmentu oz. podsegmentu: internet – žični ali brezžični, organizacija prevoza, prodaja ogledov naravnih in kulturnih znamenitosti v bližnji okolici ali izletov po celi Sloveniji, organizacija vstopa na kulturno

prireditve »Zmaj ima mlade«. Pri oblikovanju dodatnih storitev bo družba upoštevala trende v pričakovanih svojih gostov in druge spremembe trga, pri čemer bo upoštevala svojo osnovno usmeritev srednjega kakovostnega razreda.

Tržno komuniciranje poteka in bo potekalo predvsem prek oglaševanja in odnosov z javnostmi. Dosedanjim posrednim in neposrednim prodajnim putem se pridružijo številne nove, od katerih se jih bo večina uvedla v prihodnjem letu, še v času priprave investicije.

Ob vse večjem povezovanju in dogovarjanju o skupnih poslih z institucionalnimi naročniki oziroma pravnimi osebami, bo potrebno v prihodnosti izvesti določeno število aktivnosti, da bodo zmogljivosti hotela čim bolj zapolnjene.

Za potrebe promocije bodo v podjetju izdelali koncept tržnega komuniciranja.

Glede na razdelitev ciljnih skupin se bo podjetje posluževalo naslednjih najpomembnejših komunikacijskih kanalov oziroma poti.

**OSEBNI KANALI** so pomembni prav za vse ciljne trge in njihove segmente, saj imajo pomembno vlogo v komunikaciji »od ust do ust«, v posredovanju osebnih izkušenj in mnenj o ponudbi podjetja. V nadaljevanju navajamo nekatere:

**zagovorniki:** poslovni partnerji, zadovoljni naročniki, znanci,

**poznavalci:** turistične agencije, turistični delavci, podjetja,

**referenčne skupine:** aktivni in vplivni člani podjetij, direktorji v podjetjih.

**NEOSEBNI KOMUNIKACIJSKI KANALI** imajo sicer možnost animiranja velikega števila ljudi, ki pa v veliki meri ne predstavljajo ciljnih skupin. Poleg tega ti kanali zahtevajo velika finančna sredstva.

Glavna naloga bo osredotočena tako na osebno prodajo ter navezovanju partnerskih odnosov z naročniki – lokalnimi podjetji, kakor tudi s promocijo hotela v specializiranih medijih in promocijskih glasilih turističnih agencij.

Da bi utrjevali ime podjetja tudi v širšem okolju, pa bo podjetje uporabilo tudi druga komunikacijska orodja, ki so naslednja:

- oglaševanje
- oglaševanje v strokovnih revijah in publikacijah,
- oglaševanje v tujih strokovnih revijah in publikacijah,
- pospeševanje prodaje
- sejmi: individualen ali skupen nastop na sejmih v Sloveniji in tujini.
- odnosi z javnostjo
- manjše objave v lokalnih medijih,
- dobri odnosi z domačini,
- manjša, predvsem materialna sponzorstva,
- osebna prodaja
- partnerski odnosi z institucionalnimi naročniki.

Učinkovito povezovanje z ostalimi turističnimi ponudniki in udeleževanje sejmskih predstavitev tako v Sloveniji kot tudi v tujini je priložnost za rast obiskovalcev, kajti tako lahko turistično podjetje ponudi široko paleto različnih storitev, ki se bodo prepletale, nadgrajevale in oblikovale celovito turistično ponudbo.

Podjetje bo razvijalo in poglobljalo partnerske odnose ter dolgoročno sodelovanje s podjetji v lokalnem okolju, kakor tudi s turističnimi agencijami iz Slovenije in tujine. Na ta način lahko doseže stabilnost v zasedenosti svojih turističnih zmogljivosti.

Nujno je nenehno preverjanje tržnih možnosti in po potrebi hitra preusmeritev na storitve, ki jih trg zahteva. Glede na naravo ponudbe bo podjetje s svojim znanjem in izkušnjami vedno sposobno hitrega prilagajanja storitev tržnim potrebam.

#### 3.3.4 PROJEKCIJA PRODAJE STORITEV PO ZAKLJUČKU NAČRTOVANE OPERACIJE

Pri načrtovanju fizičnega obsega poslovanja izhajamo iz definiranja števila posameznih uporab, kjer se upošteva povprečno število posameznih uporab mesečno in letno. Definirali smo tudi povprečno dobo bivanja. Gre za definiranje pogostosti obiska posameznega programa po posameznih motivacijskih skupinah gostov, saj velja, da določeni

obiskovalci, predvsem so tukaj mišljeni domači gostje, koristijo posamezne programe več dni oziroma večkrat na mesec/leto.

Cenovna politika za določeno skupino oz. podskupino se določa po naravi sezone v letu, poznavanju cenovne občutljivosti posameznega segmenta, časa in načina izvršene rezervacije, pogostosti obiska, prodajne poti in načina plačila.

Za upoštevanje izračuna zasedenosti sob smo pri novi investiciji na podlagi predvidevanj v okviru velikosti ponudbe hotela Kras upoštevali 40-odstotno zasedenost v letu 2009, v letu 2010 bo 50-odstotna zasedenost ter načrtovali njeno rast na največ 60 odstotkov v nadaljnjih letih. Zasedenost nad 60 odstotki ni predvidvidena, saj ni mogoče predvideti polne zasedenosti v tako imenovani mrtvi sezoni (jesenski, zimski letni čas).

V ponudbi nočitev je najpomembnejši tuji trg, ki v Sloveniji predstavlja 11 odstotkov vseh ustvarjenih nočitev. Med tujimi trgi izstopa trg Italije, države bivše Jugoslavije, drugi trgi so dokaj enakomerno zastopani.

Tabela 3.3 prikazuje strukturo prihodkov od prodaje storitev kompleksa Hotel Kras v režiji podjetja, planirano **leta 2013**.

Tabela 3.3: Struktura prihodkov od prodaje storitev kompleksa Hotel Kras planirano do leta 2013

Ponudba storitev v Hotelu Kras	Količina / enota mere	Cena v EUR (brez DDV)	Letni prihodek v EUR
Nočitve z zajtrkom	9.140 nočitev	55,00	502.700,00
Slaščičarna in kavarna	230 gostov dnevno je 83.950 letno	5,00	419.750,00
Skupaj letni prihodki			922.450,00

Vir: Finančni podatki podjetja Epic Nepremičnine d.o.o.

### **3.4 OBSTOJEČI TEHNIČNO-TEHNOLOŠKI POGOJI POSLOVANJA IN PLAN IZVEDBE OPERACIJE**

#### **3.4.1 TRENUTNO STANJE IN RAZLOGI ZA OPERACIJO**

Stanje nekdanj cvetočega turizma v regiji je v zadnjih letih v dokaj klavnem stanju. Nekdaj biseri turistične dejavnosti, kot so Postojnska jama, Predjamski grad, Škocjanske jame, Lipica ter Cerkljsko jezero, če omenimo le najvidnejše, so vrsto let stagnirali oziroma nazadovali tako v smislu turističnega obiska, kakor tudi vlaganja v infrastrukturo. Še posebej slabo je bilo stanje na območju Postojne, ki s Postojnsko jamo, Pivko jamo, Predjamskim gradom in še mnogočem predstavlja glavno presečišče turizma v Notranjsko-kraški regiji.

V zadnjih letih se stanje tako na področju turističnega obiska tujih kot domačih gostov postopoma izboljšuje, kar vpliva tudi že na posamezne investicije v lokalno infrastrukturo.

Propadanje številnih turističnih objektov ni v ponos ne lokalni skupnosti, prebivalcem niti državi Republiki Sloveniji.

Polega tega, da je lokacija novega hotela Kras v samem središču zelo primerna, pa je tudi poslovna strategija novega objekta v skladu z razvojno strategijo podjetja Epic Nepremičnine d.o.o., saj se bo novi hotel Kras osredotočil na ciljne skupine turistov, ki jih trenutno obstoječi hoteli v lasti podjetja ne pokrivajo oziroma jih ne pokrivajo v celoti. Z operacijo dejanskega zagona hotela Kras bo podjetje Epic nepremičnine d.o.o., kot upravitelj hotela, lahko doseglo sinergije z ostalimi hoteli in tako pripomoglo k uresničevanju celotne strategije razvoja podjetja, mesta in regije.

#### **3.4.2 PLAN IZVEDBE OPERACIJE IN PRIČAKOVANI UČINKI**

Operacija zagotovitve zagonskih sredstev Hotela Kras je predvidena za obdobje julij - december 2009.

Zagonska sredstva za hotel Kras so ocenjena na 411.600 evrov.

Posamezne postavke obratnih sredstev so opredeljene sledeče:

- prodajna zaloga v kavarni in drobni inventar	=	75.000 €
- šest mesečna kvota šestih zaposlenih, ki bi delali v hotelu Kras	=	54.000 €
- šestmesečno nadomestilo za delo študentov	=	22.800 €
- strošek organizacije prireditev in nastopajočih na trgu pred hotelom Kras za obdobje šestih mesecev	=	28.000 €
- strošek šestmesečne najemnine za uporabo prostorov	=	114.000 €
- polletni strošek energetike, vode, komunale	=	40.800 €
- zagon lastne pralnice, ki bi dolgoročno drastično zmanjšala strošek pranja perila v obeh hotelih, restavraciji in Fitnessu&wellnessu ter pomenila dodatni vir dohodka	=	45.000 €
- investicija v trženje hotela Kras – postavitev oglasnih tabel, spletno oglaševanje, stojnica na sejmu.	=	32.000 €

Izhodišče zmožnosti takojšnjega plačila bi povzročilo veliko bolj ugodno pogajalsko izhodišče pri dobaviteljih, torej bi predstavljalo velik prihranek izražen v izrednih rabatih na kupljeno blago.

### **3.5 POTREBNA DELOVNA SILA**

Zaradi ukinitve dejavnosti prodaje nepremičnin je bilo v letu 2009 predvideno zmanjšanje števila zaposlenih. Tri zaposlene bodo prezaposlili na drugo podjetje v skupini EPIC, zaradi novega projekta »Hotel Kras« pa bodo dodatno zaposlili 6 (šest) ljudi.

Struktura zaposlenih v hotelu Kras in kavarni: Delavka v pralnici 1; Vodja kavarne 1; natakar- natakarica 2; vodja hotelske recepcije 1; hotelski receptor 1;



Ostale delavne obveznosti bodo opravljali študentje. Predvideno število študentov je: 2 na hotelski recepciji; 5 v kavarni.

### **3.6 ČASOVNI NAČRT**

Datum začetka operacije: junij 2009

Datum zaključka operacije: december 2009

Operacija zagona poslovanja v Hotelu Kras se bo pričela že v juniju z nakupom potrebnega inventarja in prodajnih zalog v kavarni, že prej se bo začela promocija novega hotela. Zaradi pričakovane slabše zasedenosti hotela v letu 2009 in relativno visokih fiksnih stroškov (najem, zaloge, promocija, prireditve, osebje) bo predvidoma podjetju primanjkovalo finančnih sredstev za obratna sredstva vsaj do konca leta 2009.

Torej bo operacija trajala od junija do decembra 2009.

## **4 PRAKTIČNI PRIMER FINANČNE ANALIZE IN FINANČNEGA NAČRTA**

### **4.1 PRETEKLO POSLOVANJE PODJETJA**

Analiza uspešnosti poslovanja družbe v določenem časovnem obdobju je nujno potreben sestavni del priprave investicijskega projekta. Cilj analize preteklega poslovanja podjetja je pridobiti čim več relevantnih informacij o sposobnosti podjetja ustvarjati denarni tok za nameravano operacijo in o tveganju, ki je povezano s tem denarnim tokom.

Analizo uspešnosti preteklega poslovanja in stanja sredstev smo izdelali na osnovi izkazov poslovanja za leta 2007 in 2008. Izkaz poslovanja družbe so revidirani v skladu z Zakonom o revidiranju s strani revizijske družbe. Izdano je bilo pozitivno mnenje.

Za poslovanje podjetja EPIC NEPREMIČNINE d.o.o. v iz leta 2007 v 2008 je značilna umiritev rasti prihodkov kot posledica gospodarske krize. Kljub temu je podjetju uspelo zaključiti poslovno leto s pozitivnim poslovnim izidom. Visoki prihodki podjetja v letih 2007 in 2008 so nastali predvsem po zaslugi prodaje nepremičnin. Vendar se je dejavnost prodaje nepremičnin konec leta 2008 prenesla na drugo podjetje v skupini, zato je primerljiva višina prihodkov v letu 2008 le 1.756.745,00 evrov, kar predstavlja prihodke iz dejavnosti, ki jih bo podjetje zagotavljalo v prihodnje.

Struktura izkaza stanja je v letih 2007 – 2008 ugodna in se še izboljšuje. Struktura sredstev in njihovih virov v letih od 2007 in 2008 je bila razmeroma stabilna. Med sredstvi podjetja so predvsem kratkoročna sredstva v obliki zalog in terjatev, saj podjetje za svoje poslovanje nima lastnih prostorov, pač pa jih najema skupaj z opremo.

Analiza izkazov poslovanja za leti 2007 in 2008 kaže, da je podjetje v preteklih letih poslovalo solidno, s tem pa je podana tudi kvalitetna osnova za nadaljnje solidno poslovanje in razvoj. Izkazi poslovanja za preteklo obdobje kažejo na dokaj konstanten obseg poslovanja s tendenco izboljševanja rezultatov poslovanja.

Preteklo poslovanje družbe in obstoječe stanje sredstev in njihovih virov predstavljajo in so solidna osnova za razvojno sposobnost družbe.

## **4.2 METODOLOŠKA IZHODIŠČA**

Izvedba operacije se nanaša na nabavo prodajnih zalog in inventarja, financiranje stroškov dela za prvih 6 mesecev poslovanja hotela, za polletno najemnino, stroške energije, vode in komunalnih storitev, storitve študentov, promocijo in prireditve ter zagon pralnice in ne pomeni investicije v dolgoročna sredstva, zato ni smiselno ugotavljanje donosnosti operacije. Projekcija izkazov uspeha vključuje tudi prihodke in odhodke financiranja vključno z plačevanjem obresti od predvidenega kredita, za katerega podjetje zaproša.

Projekcija bilanc stanja je izvedena iz projekcije izkazov uspeha in gotovinskega (denarnega) toka v povezavi z vnešenimi roki plačil kupcev, plačil podjetja dobaviteljem in izplačili plač, V projekciji denarnega toka so poleg prilivov in odlivov iz poslovanja,

upoštevani najem in vračanje novega dolgoročnega kredita, vračanje obstoječih dolgoročnih kreditov, plačevanje obresti in davka od dobička. Iz vseh projekcij je razvidno, da bo podjetje tudi v prihodnje brez problemov poravnavalo vse svoje finančne obveznosti.

Ker je upoštevano načelo ne-reinvestiranja ustvarjene akumulacije (amortizacija in dobiček), se denarni zneski na TRR podjetja iz leta v leto povečujejo (Priloga 4, gotovinski tok). To zagotovo ne bo povsem tako, saj podjetje čakajo še nove naložbe v razvoj.

### **4.3 VLAGANJA V OBRATNA SREDSTVA**

Vlaganja v obratna sredstva za pričetek poslovanja Hotela Kras so prikazana v poglavju 5.2., zato na tem mestu podajamo le povzetek.

Celotni stroški operacije na osnovi ocene znašajo 411.600,00 evrov brez DDV.

Gre torej za začetne stroške ob otvoritvi in zagonu poslovanja v novem Hotelu Kras, ki ga bo podjetje vzelo v najem.

### **4.4 PREDVIDENI VIRI FINANCIRANJA**

Predvidene vire financiranja za operacijo pridobitve obratnih sredstev za otvoritev poslovanja Hotela Kras brez DDV prikazuje tabela 4.1.

Črpanje kredita je predvideno v več tranšah, predvidoma v obdobju od julija do decembra 2009, seveda ob odobritvi vloge s strani Slovenskega podjetniškega sklada za pridobitev garancije in subvencionirane obrestne mere v višini 6-mesečni EURIBOR + 0,5 %.

Rok vračila kredita bo 3 leta, saj gre za kredit za obratna sredstva.

Amortizacijski načrt vračanja kredita ni posebej priložen, je pa razvidno tako vračanje glavnice (mesečno), kot plačevanje obresti (mesečno) v Prilogi 5 : Planirani mesečni odlivi z naložbo.

Tabela 4.1: Struktura virov financiranja operacije :

Elementi / VIR	Kredit z garancijo SPS	Lastna sredstva podjetja	Viri skupaj
Upravičeni stroški investicije	200.000,00 (48,59 %)	211.600,00 (51,41%)	411.600,00 (100 %)
DDV	0	57.800,00 (100 %)	57.800 (100 %)
SKUPAJ INVESTICIJA	200.000,00	269.400,00	469.400
SKUPAJ %	42,61 %	57,39 %	100,00 %

Vir: Epic Nepremičnine d.o.o. (2009).

#### 4.5 OBLIKOVANJE PRIHODKA

Podjetje EPIC NEPREMIČNINE d.o.o. bo po otvoritvi hotela Kras pridobivalo dodatne prihodke iz naslova gostinskih storitev kavarne ter nudenja nočitev z zajtrkom, saj hotel ne bo imel restavracije in tudi ne ustrezne kuhinje. Ker ne gre za novo oziroma drugačno dejavnost podjetja, je celotno poslovanje prikazano v eni sami projekciji:

Tabela 4.2. : Plan prihodka podjetja od prodaje storitev pri vseh dejavnostih:

Leto	Prodaja nepremičnin	Prodaja storitev EPIC gostinstva in turizma
Realiz. 2008	1.068.068,00	1.756.745,00
Plan 2009	00,00	1.958.800,00
Plan 2010	00,00	2.174.300,00
Plan 2011	00,00	2.413.400,00
Plan 2012	00,00	2.666.800,00
Plan 2013	00,00	2.800.200,00

Vir: Epic Nepremičnine d.o.o. (2009).

Projekcija predstavlja planirane prihodke celotnega podjetja iz poslovanja, ki so sestavljeni predvsem iz dejavnosti gostinstva in turizma ter fitnessa in wellnessa.

Morda velja omeniti še da je do leta 2008 podjetje (kot že ime pove) poslovalo tudi na področju nepremičnin, nedavno pa je to področje prevzelo drugo podjetje v skupini EPIC, tako da je primerljiv prihodek iz dejavnosti turizma, gostinstva ter fitnessa in wellnessa v letu 2008 le 1.756.745,00 evrov.

V letu 2009 podjetje kljub krizi napoveduje porast prihodkov predvsem na osnovi polletnega poslovanja novega hotela Kras, ki ga bo podjetje vzelo v najem takoj, ko bo zgrajen in predan v uporabo – to je predvidoma v juliju 2009.

Kasneje se je izkazalo, da je bilo v obravnavanem primeru napačno planirano povečanje števila nočitev glede na dodatne razpoložljive zmogljivosti hotela.

## **4.6 STROŠKI POSLOVANJA**

Tako kot prihodki bodo tudi stroški poslovanja podjetja nastajali v vseh sklopih dejavnosti podjetja.

Pri planiranju vseh skupin stroškov smo izhajali iz izkazov uspeha za leti 2007 in 2008 ter plana poslovanja podjetja EPIC NEPREMIČNINE za leto 2009 in v projekciji naraščajo skladno s planiranim povečanim obsegom poslovanja podjetja.

### **A.) Stroški materiala in storitev**

Stroški materiala so predvsem stroški živil in pijač v lokalih, stroški porabljene energije, čistil in drugi stroški materiala. Stroški materiala naraščajo skladno z rastjo obsega poslovanja in prihodka.

Stroški storitev so predvsem najemnine, povračila stroškov zaposlenim, promocija, trženje, varovanje, zavarovanje, vzdrževanje objekta, študentsko delo, stroški prireditvev itd. Stroški storitev so bolj relativno stalni in so le delno odvisni od obsega poslovanja.

### **B.) Stroški dela:**

Poleg tega, da se bodo z vodenjem, trženjem in organizacijo poslovanja v hotelu Kras ukvarjali že dosedanja zaposleni, kot vodstvo podjetja, bodo predvidoma v letu 2009 zaposlili še 6 novih sodelavcev za potrebe izvajanje storitev v hotelu in kavarni. Zato bodo v zvezi z operacijo nastajali tudi dodatni stroški dela, in sicer predvidoma v višini 54.000,00 evrov na leto (povprečna mesečna bruto plača novo zaposlenih bo cca 1.500,00 evrov).

#### B.) Amortizacija

Novi dodatni stroški amortizacije na bodo nastajali, saj bo podjetje vzelo v najem novozgrajen hotel Kras skupaj z opremo.

Amortizacija že obstoječih osnovnih sredstev pa je obračunana po srednjeročnem planu poslovanja podjetja EPIC NEPREMIČNINE d.o.o..

## 4.7 PROJEKCIJA IZKAZOV POSLOVNEGA IZIDA

V projekcijo smo zajeli vse planirane prihodke in stroške do vključno leta 2013. Projekcija je prikazana v prilogah.

**Letna dinamična kalkulacija poslovanja** je razvidna iz priloge 1 in prikazuje projekcijo poslovanja podjetja do dobička iz poslovanja. Posamezne postavke so grupirane nekoliko drugače kot v predpisanih računovodskih izkazih, po svoji vsebini pa zajemajo vse postavke izkaza uspeha do dobička iz poslovanja

**Plan izkazov poslovnega izida** prikazuje priloga 2 in sicer gre za prikaz projekcije izkaza poslovnega izida po letih, vključujoč vse elemente do neto dobička. Pri tem je potrebno omeniti, da se v skladu z metodološkimi načeli ne planira izrednih odhodkov ali prihodkov, prav tako ne tečajnih razlik in posebnih prevrednotovalnih učinkov.

Odhodki od financiranja so obračunani na osnovi obrestovanja previdenega kredita za financiranje obravnavane operacije. Prihodki od financiranja od viška denarja niso upoštevani, saj bi bilo planiranje nalaganja nerealno. Podjetje bo namreč večino sredstev iz amortizacije in dobička tudi v prihodnje investiralo v nove izboljšave pri razvoju storitev, da se bo lahko obdržalo in utrdilo svoj položaj na trgu. Ta nova vlaganja pa v tem poslovnem načrtu niso prikazana, saj bi posledično zameglile efekt obravnavane operacije.

Davek od dobička je v vseh letih obračunan od celotne osnove, saj olajšav na investicije ni več. Eno od metodoloških izhodišč je, da ni reinvestiranja neto prilivov, kar pa se bo v dejanskem življenju prav gotovo dogajalo.

Podjetje v letu 2009 planira zelo nizek pozitiven poslovni izid, predvsem zaradi vpliva recesije, pa tudi zaradi zagona poslovanja hotela Kras, ki terja visoke fiksne stroške. V naslednjih letih pa ob pesimističnem planiranju rasti prihodkov turistične dejavnosti kaže pričakovati naraščajoče pozitivne poslovne izide oziroma poslovanje z dobičkom.

#### **4.8 PROJEKCIJA BILANC STANJA**

**Plan bilanc stanja** prikazuje projekcije bilanc, ki ima za osnovo bilanco stanja iz dne 31. 12. 2008 in vse planirane poslovne dogodke po tem datumu (poslovanje, dodatno zadolževanje in vračanje najetih posojil, formiranje dobička in nereinvestiranje akumulacije). Temu primerna so visoka in naraščajoča stanja denarnih sredstev na transakcijskem računu v letih po investiciji. Dejansko pa bodo likvidna sredstva sproti porabljena za razvoj storitev in vzdrževanje objektov, ki jih podjetje daje v najem. Prva leta po zagonu nove poslovne enote podjetje ne načrtuje večjih investicij v osnovna sredstva.

#### **4.9 KAZALNIKI POSLOVANJA**

Kazalnike poslovanja smo razdelili v štiri kategorije, in sicer na kazalce zadolženosti, vezave sredstev, obračanja in donosnosti.

Kazalci zadolženosti prikazujejo povečevanje zadolženosti v letu 2008 in 2009, ki je posledica pridobivanja novih zagonskih sredstev. Od leta 2010 dalje zadolženost podjetja pada, saj bo podjetje z leti dosegalo čedalje večji denarni tok, ki mu bo omogočal vračati najeta posojila.

Iz kazalnikov vezave sredstev in kazalnikov obračanja je razvidno, da je v letu 2008 v primerjavi s preteklim letom podjetje uspelo znižati tako dneve vezave sredstev v terjatvah do kupcev in precej izboljšati koeficiente obračanja zalog materiala. V projekciji je v poslovnem načrtu predvideno, da se bodo učinki že vpeljanih ukrepov pospešene izterjave terjatev in optimizacije naročanja zalog materiala kazali še v letu 2009, ko naj bi dosegli željeno raven.

Od leta 2010 dalje se izboljšujejo tudi kazalci donosnosti, kar je posledica povečane produktivnosti in s tem ekonomske učinkovitosti podjetja.

## **5 ZAKLJUČEK**

Sam poslovni načrt je nekoliko prilagojen in skrajšen, tako da je primeren za diplomsko delo. Kljub temu vsebuje bistvene sestavine.

Podjetje EPIC NEPREMIČNINE d.o.o. ima oblikovano vizijo in poslanstvo podjetja in razdelano strategijo dinamičnega razvoja podjetja. V to strategijo je vključeno tudi širjenje obsega turistične dejavnosti na področju turistične destinacije Notranjski ali Zeleni Kras. Najem novega hotela Kras je bila le ena od etap razvoja podjetja v tej smeri.

Odločitev vodstva podjetja, da vzame v najem še hotel Kras so narekovale tržne razmere, saj je turizem zagotovo panoga, ki ima obetavno prihodnost, posebej pa je v turistični destinaciji notranjskega Krasa veliko pomanjkanje prenočitvenih zmogljivosti. Hotel Kras pa se nahaja dobesedno v središču mesta Postojna, ki ga vsako leto obišče skoraj 600.000 gostov, pretežno iz tujine. Tem obiskovalcem svetovno znane Postojnske jame je potrebno ponuditi tudi ogled drugih naravnih in kulturnih znamenitosti notranjskega Krasa in širšega območja, jim omogočiti nepozabna doživetja in seveda primerno bivanje v primernih



hotelih, kar novi hotel Kras zagotovo je. Tudi izračunani pokazatelji so v celoti podpirali odločitev o načrtovanem projektu, zato ga je podjetje tudi uspešno izvedlo.

V podjetju smo se odločili, da zaradi nepredvidljivih razmer na trgu z ostalimi investicijami na področju gostinstva in turizma še nekoliko počakamo. Gre za gospodarsko krizo večjih razsežnosti, ki se odraža zlasti v krčenju kongresne dejavnosti.

Kot sem napisal že uvodoma, ocenjujem poslovni načrt kot uspešen, saj nam je bil v pomoč pri izvedbi precej obsežnega projekta. Kot pomoč mislim predvsem na premik v mislenosti in ustvarjanju bolj jasne vizije. Predvsem pa pri proeciranju poti do cilja, to je do uspešnega poslovanja. Kljub temu pa podjetje zagonskih sredstev ni pridobilo, saj so zaradi nastalih razmer na trgu banke postale precej nezaupljive do uspešnosti tovrstnih projektov in so v zameno za sredstva zahtevale previsoka jamstva.

Torej bistven zaključek, ki ga velja izvleči iz napisanega, je naslednji: človeška narava je takšna, da je v večini primerov potreben neki impulz iz okolja, da se posameznik aktivira v smeri delovanja. Oziroma povedano drugače, človek je najbolj aktiven, kadar obstaja nujnost reševanja situacije. V primeru poslovnega načrta bi to pomenilo – kadar je potrebno pridobiti sredstva za financiranje projekta. Vendar je, kot se je izkazalo tudi v našem primeru, zelo pomembno, da si na prihodnost dobro pripravljen. To pa dosežeš tako, da predvidiš poti do cilja. Izhodišče je seveda dobro pripravljen poslovni načrt. Torej bo impulz tudi v prihodnosti potrebno poiskati od znotraj, v samem podjetju in pri sebi, ter v skladu s tem delovati proaktivno. Vsaj tisti, ki si bomo želeli biti v tem negotovem oklju uspešni. Ponoviti velja: svet pripada drznim, vendar tistim, ki so tudi dobro pripravljeni.

## LITERATURA

1. Ajpes. 2006. *Pojasnila za gospodarske družbe, zadruge in podjetnike*. Dostopno prek: [http://www.ajpes.si/fipo/Pojasnila\\_za\\_gd\\_2006.asp](http://www.ajpes.si/fipo/Pojasnila_za_gd_2006.asp) (3. marec 2011).
2. Banič, Ivo D. 2007. *Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Bitenc, Janez, Francišek Šafar, Jože Snoj. 1975. *Mala splošna enciklopedija*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
4. Blechman Bruce J. 1993. Make No Mistake. *Enterpenur* (8). 20-23. Dostopno prek: [http://www.scorehelp.org/lists/make\\_no\\_mistake.html](http://www.scorehelp.org/lists/make_no_mistake.html) (20. april 2011).
5. Cassar, Ray M. 2006. *Kako pripraviti poslovni načrt: Priročnik*. Ljubljana: Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije – JAPTI.
6. Drnovšek, Mateja in Rok Stritar. 2007. *Planiranje in ustanavljanje podjetja*. Dostopno prek: [http://www.lui.si/mma\\_bin.php/\\$fId/2010052714114186/\\$fName/ Podjetni%C5%A1tvo+skripta+2007.pdf](http://www.lui.si/mma_bin.php/$fId/2010052714114186/$fName/ Podjetni%C5%A1tvo+skripta+2007.pdf) (25. maj 2011).
7. Epic nepremičnine d.o.o. 2008. *Letno poročilo družbe Epic nepremičnine d.o.o.* Postojna: interno gradivo.
8. --- 2009. *Poslovni načrt: vlaganja v obratna sredstva za začetek poslovanja Hotela Kras*. Postojna: interno gradivo.
9. Kos, Blaž. 2011a. Kako napisati poslovni načrt. *Mladi podjetnik*, 20. februar. Dostopno prek: <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/kako-napisati-poslovni-nacrt> (26. maj 2011).
10. --- 2011b. Poslovni načrt. *Mladi podjetnik*, 20. februar. Dostopno prek: <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/poslovni-nacrt> (20. maj 2011).
11. Kostič, Urša. 2010. Kako izdelati dober poslovni načrt? *Mladi podjetnik*, 22. maj. Dostopno prek: <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kako-izdelati-dober-poslovni-nacrt> (24. maj 2011).
12. Lah, Marko in Branko Ilič. 2007. *Temelji ekonomije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Petavs, Stane. 2010a. Ne rišite si gradov v oblakih. *Finance*, 4. maj. Dostopno prek: <http://www.Finance.si/?MOD=show&id=278492&pay=yes&snark=c4c9d33ce06a2caa6e05a25624835f34> (1. marec 2011).

14. --- 2010b. Poslovni načrt pišite zase. *Finance*, 4. maj. Dostopno prek: <http://www.finance.si/?MOD=show&id=278490&pay=yes&snark=83f04929efbb641ebf3ea0af5e0ce711> (1. junij 2011).
15. Pomurski tehnološki park. 2009. *Poslovni načrt*. Dostopno prek: [http://www.businessincubation.si/shared\\_files/poslovni\\_nacrt\\_-\\_prirocnikptp.pdf](http://www.businessincubation.si/shared_files/poslovni_nacrt_-_prirocnikptp.pdf) (3.marec 2011).
16. *Poslovni načrt*. 2011. Dostopno prek: <http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje/poslovni-nacrt> (26. maj 2011).
17. *Slovenski računovodski standardi*. Ur.l.RS 118/2005. Dostopno prek: <http://www.si-revizija.si/publikacije/index.php> (20. avgust 2011).
18. Šafar, Franček in Jože Snoj. 1973. *Mala splošna enciklopedija*. Ljubljana: Državna založba slovenije.
19. Turk, Ivan. 2006. *Uvod v poslovno ekonomiko*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
20. Vidic, Franci. 1999. *Priporočnik za poslovni načrt za tehnološke inovacije*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.

## PRILOGE

### PRILOGA A: Letna dinamična kalkulacija poslovanja

Leto	Prihodki	Variabilni stroški	Plače	Amortizacija	Dobiček
<b>2009</b>	1.958.800	1.286.700	636.800	29.300	6.000
<b>2010</b>	2.174.300	1.405.900	685.100	23.400	59.900
<b>2011</b>	2.413.400	1.563.200	685.100	21.070	144.030
<b>2012</b>	2.666.800	1.678.200	753.600	18.970	216.030
<b>2013</b>	2.800.200	1.773.200	753.600	18.970	254.430
<b>Skupaj</b>	<b>12.013.500</b>	<b>7.707.200</b>	<b>3.514.200</b>	<b>111.710</b>	<b>680.390</b>

PRILOGA B: Projekcija izkazov poslovnega izida

Leto	2007	2008	2009	2010	2011
Kategorija	Znesek	Znesek	Znesek	Znesek	Znesek
1	2	3	4	5	6
Prihodki od prodaje	2.807.110	2.824.813	1.958.800	2.174.300	2.413.400
Povečanje zalog	0	0	0	0	0
Drugi posl. prihodki	0	0	0	0	0
Kosmati donos	2.807.110	2.824.813	1.958.800	2.174.300	2.413.400
Stroški blaga, mat., storitev	1.709.646	1.996.750	1.286.700	1.405.900	1.563.200
Stroški dela	824.252	741.401	636.800	685.100	685.100
Amortizacija	41.338	48.780	29.300	23.400	21.070
Drugi posl. odhodki	218.984	3.271	0	0	0
<b>Dobiček iz poslovanja</b>	<b>12.890</b>	<b>34.611</b>	<b>6.000</b>	<b>59.900</b>	<b>144.030</b>
Prihodki od finan.	19.415	181	0	0	0
Odhodki od finan.	9.370	21.605	3.514	3.853	2.106
Drugi prihodki	0	139	0	0	0
Drugi odhodki	4.411	3.490	0	0	0
<b>Celotni dobiček</b>	<b>18.524</b>	<b>9.836</b>	<b>2.486</b>	<b>56.047</b>	<b>141.924</b>
Davek iz dobička	5.459	6.398	497	11.209	28.385
Čisti poslovni izid	13.065	3.438	1.988	44.838	113.539

Leto	2012	2013	0	0	0
Kategorija	Znesek	Znesek	Znesek	Znesek	Znesek
1	2	3	4	5	6
Prihodki od prodaje	2.666.800	2.800.200	0	0	0
Povečanje zalog	0	0	0	0	0
Drugi posl. prihodki	0	0	0	0	0
Kosmati donos	2.666.800	2.800.200	0	0	0
Stroški blaga, mat., storitev	1.678.200	1.773.200	0	0	0
Stroški dela	753.600	753.600	0	0	0
Amortizacija	2.125	0	0	0	0
Drugi posl. odhodki	0	0	0	0	0
<b>Dobiček iz poslovanja</b>	<b>232.875</b>	<b>273.400</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Prihodki od finan.	0	0	0	0	0
Odhodki od finan.	436	0	0	0	0
Drugi prihodki	0	0	0	0	0
Drugi odhodki	0	0	0	0	0
<b>Celotni dobiček</b>	<b>232.439</b>	<b>273.400</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Davek iz dobička	46.488	54.680	0	0	0
Čisti poslovni izid	185.951	218.720	0	0	0

## PRILOGA C: Plan izkazov stanja

Leto	2007		2008		2009	
	Kategorija	Znesek	Str.	Znesek	Str.	Znesek
Denarna sredstva	67.395	6,0	29.807	2,7	48.298	6,1
Terjatve do kupcev	855.585	75,8	358.088	32,1	67.034	8,5
Krat. fin. naložbe	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Druge terjatve	14.244	1,3	599.934	53,8	599.934	76,2
Zaloge materiala	45.444	4,0	38.595	3,5	12.128	1,5
Zaloge polproizvodov	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Blago in got. proizvodi	679	0,1	0	0,0	0	0,0
Skupaj zaloge	46.123	4,1	38.595	3,5	12.128	1,5
<b>Skupaj obratna sredstva</b>	<b>983.347</b>	<b>87,1</b>	<b>1.026.424</b>	<b>92,0</b>	<b>727.394</b>	<b>92,4</b>
Fiksna sredstva	113.188	10,0	75.895	6,8	46.595	5,9
Dolgoročne naložbe	32.344	2,9	12.992	1,2	12.992	1,7
Skupaj stalna sredstva	145.532	12,9	88.887	8,0	59.587	7,6
Akt. časovne razmejitev	0	0,0	0	0,0	0	0,0
<b>Skupaj sredstva</b>	<b>1.128.879</b>	<b>100,0</b>	<b>1.115.311</b>	<b>100,0</b>	<b>786.981</b>	<b>100,0</b>
Obveznosti do dobaviteljev	749.321	66,4	733.598	65,8	360.276	45,8
Obveznosti za plače	53.600	4,7	48.260	4,3	53.067	6,7
Kratkoročna posojila	116.842	10,4	136.441	12,2	0	0,0
Ostale obveznosti, DDV	97.982	8,7	158.330	14,2	165.051	21,0
<b>Skupaj kratk. obveznosti</b>	<b>1.017.745</b>	<b>90,2</b>	<b>1.076.629</b>	<b>96,5</b>	<b>578.394</b>	<b>73,5</b>
Pas. čas. razmejitev	213	0,0	0	0,0	0	0,0
Rezervacije	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Dolgoročna posojila	88.408	7,8	32.083	2,9	200.000	25,4
Kapital, pridržani dobički	22.513	2,0	6.599	0,6	8.587	1,1
Dolgoročni viri	110.921	9,8	38.682	3,5	208.587	26,5
<b>Skupaj viri sredstev</b>	<b>1.128.879</b>	<b>100,0</b>	<b>1.115.311</b>	<b>100,0</b>	<b>786.981</b>	<b>100,0</b>
Leto	2010		2011		2012	
Kategorija	Znesek	Str.	Znesek	Str.	Znesek	Str.
Denarna sredstva	80.524	10,0	171.404	19,4	336.548	31,9
Terjatve do kupcev	74.409	9,3	82.592	9,4	91.264	8,7
Krat. fin. naložbe	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Druge terjatve	599.934	74,7	599.934	68,0	599.934	56,9
Zaloge materiala	12.462	1,6	12.870	1,5	13.090	1,2
Zaloge polproizvodov	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Blago in got. proizvodi	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Skupaj zaloge	12.462	1,6	12.870	1,5	13.090	1,2
<b>Skupaj obratna sredstva</b>	<b>767.329</b>	<b>95,5</b>	<b>866.800</b>	<b>98,3</b>	<b>1.040.836</b>	<b>98,8</b>
Fiksna sredstva	23.195	2,9	2.125	0,2	0	0,0
Dolgoročne naložbe	12.992	1,6	12.992	1,5	12.992	1,2
Skupaj stalna sredstva	36.187	4,5	15.117	1,7	12.992	1,2
Akt. časovne razmejitev	0	0,0	0	0,0	0	0,0
<b>Skupaj sredstva</b>	<b>803.516</b>	<b>100,0</b>	<b>881.917</b>	<b>100,0</b>	<b>1.053.828</b>	<b>100,0</b>
Obveznosti do dobaviteljev	393.652	49,0	437.696	49,6	469.896	44,6
Obveznosti za plače	57.092	7,1	57.092	6,5	62.800	6,0
Kratkoročna posojila	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Ostale obveznosti, DDV	166.014	20,7	166.832	18,9	168.216	16,0
<b>Skupaj kratk. obveznosti</b>	<b>616.758</b>	<b>76,8</b>	<b>661.620</b>	<b>75,0</b>	<b>700.912</b>	<b>66,5</b>
Pas. čas. razmejitev	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Rezervacije	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Dolgoročna posojila	133.333	16,6	53.333	6,0	0	0,0
Kapital, pridržani dobički	53.425	6,6	166.964	18,9	352.916	33,5
Dolgoročni viri	186.759	23,2	220.298	25,0	352.916	33,5
<b>Skupaj viri sredstev</b>	<b>803.516</b>	<b>100,0</b>	<b>881.917</b>	<b>100,0</b>	<b>1.053.828</b>	<b>100,0</b>

Leto	2013				0	
	Znesek	Str.	Znesek	Str.	Znesek	Str.
Denarna sredstva	577.675	44,5			0	0,0
Terjatve do kupcev	95.829	7,4			0	0,0
Krat. fin. naložbe	0	0,0			0	0,0
Druge terjatve	599.934	46,2			0	0,0
Zaloge materiala	13.102	1,0			0	0,0
Zaloge polproizvodov	0	0,0			0	0,0
Blago in got. proizvodi	0	0,0			0	0,0
Skupaj zaloge	13.102	1,0			0	0,0
<b>Skupaj obratna sredstva</b>	<b>1.286.540</b>	<b>99,0</b>			<b>0</b>	<b>0,0</b>
Fiksna sredstva	0	0,0			0	0,0
Dolgoročne naložbe	12.992	1,0			0	0,0
Skupaj stalna sredstva	12.992	1,0			0	0,0
Akt. časovne razmejitev	0	0,0			0	0,0
<b>Skupaj sredstva</b>	<b>1.299.532</b>	<b>100,0</b>			<b>0</b>	<b>0,0</b>
Obveznosti do dobaviteljev	496.496	38,2			0	0,0
Obveznosti za plače	62.800	4,8			0	0,0
Kratkoročna posojila	0	0,0			0	0,0
Ostale obveznosti, DDV	168.600	13,0			0	0,0
<b>Skupaj kratk. obveznosti</b>	<b>727.896</b>	<b>56,0</b>			<b>0</b>	<b>0,0</b>
Pas. čas. razmejitev	0	0,0			0	0,0
Rezervacije	0	0,0			0	0,0
Dolgoročna posojila	0	0,0			0	0,0
Kapital, pridržani dobički	571.636	44,0			0	0,0
Dolgoročni viri	571.636	44,0			0	0,0
<b>Skupaj viri sredstev</b>	<b>1.299.532</b>	<b>100,0</b>			<b>0</b>	<b>0,0</b>

## PRILOGA Č: Plan gotovinskega toka

<b>Leto</b>	<b>2009</b>		<b>2010</b>		<b>2011</b>		
<b>Kategorija</b>	<b>Znesek</b>	<b>Str.</b>	<b>Znesek</b>	<b>Str.</b>	<b>Znesek</b>	<b>Str.</b>	
<b>Prilivi</b>							
Prilivi od kupcev	2.484.910	92,55	2.427.841	100,00	2.694.825	100,00	
Vnovčene kratk. naložbe	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
Vnovčene druge terjatve	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
Vnovčeni vrednostni papirji	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
Prodaja OS in subvencije	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
Prilivi od financiranja	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
Prejeta posojila	200.000	7,45	0	0,00	0	0,00	
Vplačani kapital	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
<b>Skupaj prilivi</b>	<b>2.684.910</b>	<b>100,00</b>	<b>2.427.841</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2.694.825</b>	<b>100,00</b>
<b>Odlivi</b>							
Plačila dobaviteljem	1.784.782	66,94	1.541.607	64,35	1.707.197	65,56	
Plače in prispevki	631.993	23,70	681.075	28,43	685.100	26,31	
Obresti	3.514	0,13	3.853	0,16	2.106	0,08	
Davek iz dobička	497	0,02	11.209	0,47	28.385	1,09	
Vračilo kratk. posojil	136.441	5,12	0	0,00	0	0,00	
Ostale obvez. in DDV	77.107	2,89	91.205	3,81	101.157	3,88	
Plačila za investicije	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
Odplačila dolg. posojil	32.083	1,20	66.667	2,78	80.000	3,07	
<b>Skupaj odlivi</b>	<b>2.666.418</b>	<b>100,00</b>	<b>2.395.615</b>	<b>100,00</b>	<b>2.603.945</b>	<b>100,00</b>	
<b>Razlika v tekočem letu</b>	<b>18.491</b>		<b>32.226</b>		<b>90.880</b>		
<b>Saldo</b>	<b>48.298</b>		<b>80.524</b>		<b>171.404</b>		
<b>Leto</b>	<b>2012</b>		<b>2013</b>		<b>2014</b>		
<b>Kategorija</b>	<b>Znesek</b>	<b>Str.</b>	<b>Znesek</b>	<b>Str.</b>	<b>Znesek</b>	<b>Str.</b>	
<b>Prilivi</b>							
Prilivi od kupcev	2.978.144	100,00	3.131.659	100,00	0	0,00	
Vnovčene kratk. naložbe	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
Vnovčene druge terjatve	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
Vnovčeni vrednostni papirji	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
Prodaja OS in subvencije	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
Prilivi od financiranja	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
Prejeta posojila	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
Vplačani kapital	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
<b>Skupaj prilivi</b>	<b>2.978.144</b>	<b>100,00</b>	<b>3.131.659</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0</b>	
<b>Odlivi</b>							
Plačila dobaviteljem	1.847.630	65,68	1.959.397	67,79	0	0,00	
Plače in prispevki	747.892	26,59	753.600	26,07	0	0,00	
Obresti	436	0,02	0	0,00	0	0,00	
Davek iz dobička	46.488	1,65	54.680	1,89	0	0,00	
Vračilo kratk. posojil	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
Ostale obvez. in DDV	117.222	4,17	122.855	4,25	0	0,00	
Plačila za investicije	0	0,00	0	0,00	0	0,00	
Odplačila dolg. posojil	53.333	1,90	0	0,00	0	0,00	
<b>Skupaj odlivi</b>	<b>2.813.000</b>	<b>100,00</b>	<b>2.890.532</b>	<b>100,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	
<b>Razlika v tekočem letu</b>	<b>165.144</b>		<b>241.127</b>		<b>0</b>		
<b>Saldo</b>	<b>336.548</b>		<b>577.675</b>				





## PRILOGA E: Kazalci poslovne uspešnosti

Leto	2007	2008	2009	2010	2011
<b>KAZALCI ZADOLŽENOSTI</b>					
Lastni kapital/aktiva	0,020	0,006	0,011	0,066	0,189
Dolgovi/aktiva	0,980	0,994	0,989	0,934	0,811
Dolgovi/lastni kapitala	49,143	168,012	90,648	14,040	4,282
Osnovna sredstva/lastni kapital	6,464	13,470	6,939	0,677	0,091
Obratna sredstva/tekoče obveznosti	0,966	0,953	1,258	1,244	1,310
(Obratna sred.-zaloge)/tekoče obveznosti	0,921	0,918	1,237	1,224	1,291
Denarna sredstva/tekoče obveznosti	0,066	0,028	0,084	0,131	0,259
(Amortizacija+akumulacija)/dolg. posojila	0,615	1,628	0,156	0,512	2,524
(Amortizacija+akumulacija)/letne kred. obvez.	0,000				
<b>VEZAVA SREDSTEV V DNEVIH</b>					
Kupci (terjatve do kup./povp. dnevna prodaja)	111	46	12	12	12
Material (zaloge mat./povp. dnevna prodaja)	10	7	3	3	3
Vezava polproizvodov	0				
Vezava blaga, got. proizvodov	0				
Vezava zalog	10	7	3	3	3
<b>KOEFICIENTI OBRAČANJA</b>					
Zaloge materiala	37,621	51,736	106,093	112,815	121,461
Zaloge polproizvodov	***,***	***,***	***,***	***,***	***,***
Zaloge blaga in got. proizvodov	***,***	***,***	***,***	***,***	***,***
Vse zaloge	37,067	51,736	106,093	112,815	121,461
<b>KAZALCI DONOSNOSTI</b>					
Neto dobiček/prodaja	0,005	0,001	0,001	0,021	0,047
Neto dobiček/uporabljena sredstva	0,012	0,003	0,003	0,056	0,129
Neto dobiček/lastna sredstva	0,580	0,521	0,232	0,839	0,680
(Bruto dobiček+obresti)/obresti	2,98	1,46	1,71	15,55	68,38
Prihodek na zaposlenega	82.562	91.123	63.187	67.947	75.419
Plače na zaposlenega mesečno	2.020	1.993	1.712	1.784	1.784
Neto dobiček na zaposlenega	384	111	64	1.401	3.548
Bruto dodana vred. na zaposlenega	25.838	26.606	21.681	24.013	26.569

Leto	2012	2013
<b>KAZALCI ZADOLŽENOSTI</b>		
Lastni kapital/aktiva	0,335	0,440
Dolgovi/aktiva	0,665	0,560
Dolgovi/lastni kapitala	1,986	1,273
Osnovna sredstva/lastni kapital	0,037	0,023
Obratna sredstva/tekoče obveznosti	1,485	1,767
(Obratna sred.-zaloge)/tekoče obveznosti	1,466	1,749
Denarna sredstva/tekoče obveznosti	0,480	0,794
(Amortizacija+akumulacija)/dolg. posojila	*** **	*** **
(Amortizacija+akumulacija)/letne kred. obvez.	0,000	
<b>VEZAVA SREDSTEV V DNEVIH</b>		
Kupci (terjatve do kup./povp. dnevna prodaja)	12	12
Material (zaloge mat./povp. dnevna prodaja)	3	3
Vezava polproizvodov	0	
Vezava blaga, got. proizvodov	0	
Vezava zalog	2	2
<b>KOEFICIENTI OBRAČANJA</b>		
Zaloge materiala	203,728	213,723
Zaloge polproizvodov	*** **	*** **
Zaloge blaga in got. proizvodov	*** **	*** **
Vse zaloge	203,728	213,723
<b>KAZALCI DONOSNOSTI</b>		
Neto dobiček/prodaja	0,070	0,078
Neto dobiček/uporabljena sredstva	0,176	0,168
Neto dobiček/lastna sredstva	0,527	0,383
(Bruto dobiček+obresti)/obresti	534,37	*** ** *
Prihodek na zaposlenega	83.338	87.506
Plače na zaposlenega mesečno	1.963	1.963
Neto dobiček na zaposlenega	5.811	6.835
Bruto dodana vred. na zaposlenega	30.894	32.094