

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Dejan Gatarić

Poslovni načrt kot metoda uspešnega ustanavljanja in načrtovanja podjetja

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Dejan Gatarić

Mentor: izr. prof. dr. Ivo Banič

Poslovni načrt kot metoda uspešnega ustanavljanja in načrtovanja podjetja

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

*»The rest of those who have gone before us,
cannot steady the unrest of those to follow.«*

Finding Forrester

Poslovni načrt kot metoda uspešnega ustanavljanja in načrtovanja podjetja

Diplomsko delo z naslovom »Poslovni načrt kot metoda uspešnega ustanavljanja in načrtovanja podjetja« obravnava vlogo poslovnega načrta kot orodja načrtovanja pri uspešnem in učinkovitem ustanavljanju novega podjetja. Diplomsko delo v prvih štirih poglavjih obravnava teoretske pristope raziskovalnega predmeta, in sicer v prvem poglavju je predstavljen koncept podjetništva in njegovega pomena za gospodarstvo in celotno družbo. Poglavje se nadaljuje z obširno razlago podjetniškega procesa, kot enega izmed prvin, ki je tesno povezan z ustanovitvijo novega podjetja. V nadaljevanju je predstavljen pomen podjetniške ideje pri podjetništvu ter način transformacije podjetniške ideje v podjetniško priložnost, ki je obravnavana v tretjem poglavju. Glede na to, da je ena izmed najpomembnejših tem v diplomskem delu poslovni načrt, je peto poglavje namenjeno prav temu. Tu so predstavljene lastnosti in pomen poslovnega načrta v poslovnem svetu ter prednosti, ki so povezane z izdelavo le tega. Diplomsko delo se zaključuje s prikazom poslovnega načrta novo ustanovljenega podjetja.

Ključne besede: podjetništvo, podjetniški proces, ideja in priložnost, poslovni načrt.

Business plan as a method of successful establishment and planning of company

The graduation thesis entitled »Business Plan as a method of successful establishment and planning of company« looks at the role of the business plan as a planning tool for effective and efficient creation of new businesses. Thesis in the first four chapters deals with the theoretical approaches of the research object, namely in the first chapter there is an introduction of the concept of entrepreneurship and its importance to the economy and society as a whole. The chapter continues with a broad interpretation of the entrepreneurial process, as one of the elements that is closely associated with the creation of new businesses. It continues with the presentation of importance of business idea in entrepreneurship and methods of transformation of business ideas into business opportunity, which is discussed in chapter three. Given that one of the most important topics in this thesis is the business plan, the fifth chapter is assigned to that. Here are presented the characteristics and importance of the business plan in the business world and the advantages associated with making of it. The thesis ends with review of a newly established business plan of the company.

Keywords: Entrepreneurship, entrepreneurial process, ideas and opportunities, business plan.

KAZALO

1 UVOD	8
2 PODJETNIŠTVO IN PODJETNIŠKI PROCES	11
2.1 PODJETNIŠKI PROCES	12
3 RAZVOJ POSLOVNE IDEJE	16
4 OD IDEJE DO PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI	19
5 POSLOVNI NAČRT IN NJEGOV POMEN PRI NASTANKU NOVEGA PODJETJA	21
6 POSLOVNI NAČRT USTANOVITVE PODJETJA MAO WOK	30
6.1 POVZETEK.....	30
6.1.1 <i>Kratek opis poslovne priložnosti</i>	30
6.1.2 <i>Konkurenčna prednost in strategija</i>	30
6.1.3 <i>Ciljni trgi in tržni segmenti</i>	30
6.1.4 <i>Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve</i>	31
6.1.5 <i>Vodstvena skupina in kadri</i>	31
6.2 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE	31
6.2.1 <i>Panoga dejavnosti</i>	31
6.2.2 <i>Proizvodi oziroma storitve</i>	33
6.2.3 <i>Strategija vstopa in rasti</i>	33
6.3 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA.....	35
6.3.1 <i>Kupci in segmentacija</i>	35
6.3.2 <i>Obseg trga in trendi</i>	36
6.3.3 <i>Konkurenca</i>	37
6.4 EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA.....	38
6.4.1 <i>Prihodki in predpostavke za izračun</i>	38
6.4.2 <i>Posredni in direktni stroški</i>	39
6.4.3 <i>Analiza donosnosti</i>	39
6.5 NAČRT TRŽENJA.....	40
6.5.1 <i>Strategija vstopa na trg</i>	40
6.5.2 <i>Cenovna strategija</i>	40
6.5.3 <i>Tržno komuniciranje</i>	41

6.5.4 Prodajne poti	41
6.6 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT	42
6.6.1 Postopek izdelave izdelka	42
6.6.2 Potrebe po zaposlenih in delovni čas.....	42
6.7 NAČRT RAZVOJA.....	43
6.7.1 Status razvoja izdelkov/storitev in naloge do dokončanje razvoja	43
6.7.2 Načrt razvoja	43
6.8 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI	44
6.8.1 Organizacijska struktura	44
6.8.2 Ključno vodstveno osebje in ključni kadri	45
6.9 SPLOŠNI TERMINSKI NAČRT	46
6.9.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu.....	46
6.9.2 Terminski načrt.....	47
6.10 KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI.....	48
6.10.1 Makro raven.....	48
6.10.2 Raven podjetja	48
6.11 FINANČNI NAČRT	49
6.11.1 Vložki v podjetje.....	49
6.11.2 Viri financiranja in deleži v podjetju	50
7 SKLEP.....	51
8 LITERATURA	53
9 PRILOGE	55
PRILOGA A: KLASIFIKACIJA PRODUKTOV	55
PRILOGA B: NALOŽBE V DOLGOROČNA SREDSTVA IN AMORTIZACIJA	56
PRILOGA C: KOLIČINA PORABLJENEGA MATERIALA NA ENOTO PROIZVODA.....	57
PRILOGA Č: PREGLEDNICE IN FINANČNI PRIKAZI	59
PRILOGA D: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA, ŠTEVILO ZAPOSLENIH IN STROŠKI DELA.....	61
PRILOGA E: PROGNOZA PRODAJE	63
PRILOGA F: POSLOVNI ODHODKI.....	65
PRILOGA G: POSREDNI STROŠKI.....	67
PRILOGA H: SWOT ANALIZA	69

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Kibernetična shema podjetniškega procesa.....	13
Slika 2.2: Ključni elementi podjetniškega procesa	15
Slika 3.1: Razlika med idejo in priložnostjo	16
Slika 3.2: Postopek ovrednotenja poslovne ideje.....	18
Slika 5.1: Proces razvijanja novega posla	23
Slika 6.1: Shema porterjevega diamanta	33
Slika 6.2: Organizacijska struktura podjetja Mao Wok d.o.o.	45

KAZALO TABEL

Tabela 5. 1: Prvine poslovnega načrta	26
Tabela 6. 1: Stopnja donosnosti v strategijo vloženih sredstev podjetja.....	39
Tabela 6. 2: Okvirni stroški letnega tržnega komuniciranja za prvi dve poslovni leti.....	41
Tabela 6. 3: Obseg dela in obseg nalog zaposlenih podjetja Mao Wok d.o.o.....	45
Tabela 6. 4: terminski načrt nalog in zadolžitve podjetja Mao Wok d.o.o	47
Tabela 6. 5: Bilanca stanja podjetja	49

1 UVOD

Vsak vidik življenja tako ali drugače zahteva neko vrsto načrta, in sicer ali je to obisk trgovine z namenom nakupa hrane, ali pa dotok goriva v avto z nameno dosega določene destinacije. Pri ustanavljanju ali vodenju podjetja ni nič drugače. Potrebno je načrtovati svoje cilje, raziskati svojo pot, prepričati se da imamo dovolj sredstev in seveda načrtovati tako strategijo, ki nam bo pomagala odgovoriti na vprašanje kako to narediti. Uspeh v poslu pride le z težkim delom in načrtovanjem. Vendar se prevečkrat dogaja, da ljudje načrtujejo, ko gre nekaj narobe. Zato je z dobrim poslovnim načrtom moč identificirati potencialne probleme preden se le ti zgodijo in se jim tako poizkušamo izogniti na najboljši način.

Za poslovni načrt bi lahko rekli, da je obsežen, pisni opis dejavnosti podjetja. To je podrobno poročilo o proizvodih družbe ali storitvah, trgih in kupcev na njih, strategijah trženja, človeških virih organizacije, zahtev v zvezi z infrastrukturo in oskrbo, zahtevah financiranja ter porabi sredstev.

Poslovni načrt lahko opisuje preteklo in sedanje stanje podjetja, vendar se moramo zavedati, da je glavni namen predstaviti prihodnost podjetja. Le ta se običajno posodablja vsako leto in bo v večini primerov načrtovan za obdobje običajno tri do pet let, seveda odvisno od vrste poslovanja in vrste podjetja.

Poslovni načrt kot tak je ključni element pri vsaki vlogi za financiranje, in sicer ali bo to organizacija tveganega kapitala, ali kateri koli drugi vir vlaganja ali kreditiranja. Zato mora biti čim bolj popoln, iskren, nepristranski, dobro strukturiran in predvsem razumljiv.

Zato ni mogoče preveč poudarjati dejstva, da je dober poslovni načrt temelj uspešnega načrtovanja. Je točka, kjer se navede razloge za kakršno koli poslovno dejavnost. Njegova pomembna značilnost je, da ni treba biti neupravičeno dolg ali zapleten, vendar je predvsem pomembno, da je informativen in relevanten. Načrt mora ohraniti logiko in red, in pokazati učinkovito pozicioniranje družbe, kot tudi pokazati vsem vpletenim, da je posel dobra naložba.

Potrebno je tudi poudariti, da to ni zgolj dokument, ki je napisan na hitro, prebran približno enkrat in potem potisnjen na neko prašno polico. Nikoli ni zgolj nekoliko spremenjena različica sestavljene standardne predloge iz internetne strani. Priprava poslovnega načrta je intenzivno usmerjena dejavnost. Je dejavnost, ki zahteva racionalno razmišljanje o podjetju, poslovnem konceptu, poslovni priložnosti, konkurenčnosti, temeljnih elementih uspeha in ljudeh, ki so v to dejavnost vključeni. Opazimo tako, da rezultati analize prinašajo več vprašanj kot odgovorov. Tako je naslednji korak v procesu narediti raziskavo, ki nam bo

pomagala odgovoriti na tovrstna vprašanja, saj v primeru, da nam ne uspe načrtovati teh aktivnosti, zgodi načrtovanje neuspeha.

Skozi celotno diplomsko delo bomo skušali odgovoriti na tri delovna vprašanja, ki vodijo podjetnika pri načrtovanju, in sicer:

1. Kje smo zdaj?
2. Kje bi radi pristali?
3. Kako bomo prišli tja?

Odgovori na ta vprašanja nam ponudijo položaj podjetja oz. podjetnika, cilj, ki je zasnovan na popolnem razumevanju položaja podjetja in kako bomo z obstoječimi in novimi viri ta cilj dosegli. Ponavadi je najtežje objektivno odgovoriti na vprašanje »Kje smo zdaj?«, ker imamo ponavadi premalo samokritičnosti. Večinoma predpostavljamo, da poznamo svoje okolje in trg, da razumemo ključne trende. V praksi pa se izkaže, da brez formalnih postopkov ne moremo priti do bistva zadeve.

»Kje bi radi pristali?« je vprašanje, s katerim ponazorimo, kaj hočemo, predstavimo svojo vizijo. In to je srž poslovnega načrtovanja in za poslovni uspeh bistvenega pomena. »Kako bomo tja prišli?« pa predstavlja iskanje orodij in postopkov, da dobimo, kar hočemo. Ta tri vprašanja vodijo podjetnika pri izdelavi poslovnega načrta (Stutley 2003).

Tako je cilj diplomskega dela podrobneje proučiti podjetniško idejo v praksi, izdelati raziskavo trga s primernimi metodami za izbrano področje, ki je osnova za spoznavanje konkurence in ocenjevanje tržnih možnosti, ter določiti strategijo in vse potrebne vire novega načrtovanega podjetja z namenom natančne ocene poslovne priložnosti, odkrivanju prednosti in pomankljivosti ideje in pa izogibu nepotrebnim napakam ter z njimi povezanimi stroški.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh večjih sklopov. Prvi sistematično obravnava nekatere sodobnejše poglede na pomen načrtovanja v podjetništvu, kratek opis podjetništva, poslovnega procesa ter pot od podjetniške ideje do priložnosti. Na koncu tematskega sklopa sledi predstavitev splošnega poslovnega načrta.

Drugi sklop predstavlja poslovni načrt, ki se nanaša na ustanovitev podjetja oziroma upravljanje podjetja v prvih petih letih poslovanja. Pomemben del drugega sklopa predstavlja raziskava stanja ponudbe in povpraševanja ter stanja konkurenčnosti na trgu. Poleg tega je v drugem delu predstavljen trženjski načrt podjetja ter finančne projekcije, ki so ključni kazalec uspeha in rasti podjetja v prihodnosti. V sklepu so podane temeljne ugotovitve do katerih smo prišli skozi izdelavo tega poslovnega načrta.

Poslovni načrt je sestavljen na podlagi predloge za pisanje poslovnega načrta in gradiv, ki se uporabljajo pri predmetu Osnove podjetništva na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani (Drnovšek in drugi 2005). Podobno velja za finančne projekcije, za katere so uporabljeni modeli, izdelani za namene tega predmeta.

2 PODJETNIŠTVO IN PODJETNIŠKI PROCES

Jaz sem prevzet nad podjetništvom. Podjetniki imajo drugačen pristop in popolnoma drugače gledajo na stvari. Zaposleni so z iskanjem rešitev, medtem ko drugi ljudje upravljajo čas z pritoževanjem nad problemi. Kreacija bogastva je funkcija človeške genialnosti. Pri tem pa največji kriterij ocenjevanja podjetnika ni v tem, koliko denarja zasluži, temveč spremembe, ki jih podjetnik vnaša. In to ne samo v materialnem smislu, ampak v tem, kako vsi razmišljamo in delujemo. Države, ki bodo imele manjše število podjetnikov, bodo revnejše, tiste z veliko podjetniki pa bodo v prihodnje prosperirale. Če ne bi bilo podjetnikov, bi še danes živeli v jamah (Sid Gautam v Larson 2004).

Kaj je podjetništvo? Kdo je podjetnik? To so vprašanja, ki so dandanes in predvsem po letu osemdeset, velikokrat zastavljena raziskovalcem podjetništva, podjetnikom in predavateljem podjetništva. Slovar slovenskega knjižnega jezika pojmuje podjetništvo kot »prizadevanje za dosego čim večjega finančnega uspeha ob tveganju« (SSKJ 1995, 869). Ob preletavanju literature na temo podjetništva je moč opaziti določene korelacije med avtorji, in sicer, da je podjetništvo vrsta vedenja, ki vsebuje: dajanje pobud, organizacijo in reorganizacijo družbenih ter ekonomskih mehanizmov, ki preoblikujejo vire in razmere v praktično korist, ter sprejemanje tveganja in neuspeha (Antončič in drugi 2002, 29). Poleg tega bi lahko podjetništvo opredelili tudi kot skupek vseh dejavnosti posameznika ali tima, »ki vodijo od tržne potrebe (prepoznane tržne priložnosti), vključitve, kombiniranja in organiziranja vseh potrebnih sredstev do uresničitve poslovne priložnosti in s tem do ustvarjanja nove (dodane) vrednosti« (Bygrave 1994). Tako pridemo do ugotovitve, da je za pojmovanjem podjetništva, v ozadju vedno nek ustvarjalni proces, ki mu namenimo čas in prizadevanja, za katerega prevzamemo tveganje, da dosežemo neko nagrado v obliki žetve.

K temu lahko še dodamo, da je podjetništvo oblika obnašanja in proces, pri katerem nosilci podjetniških pobud, podjetniki, iščejo poslovne priložnosti in jih uresničujejo z ustvarjanjem novega (največkrat v obliki novega podjetja), nove vrednosti, pri čemer vložijo trud in sredstva ter tvegajo, nato pa požanjejo rezultate svojih prizadevanj (Antončič in drugi 2002).

Vendar zakaj je podjetništvo tako pomembno? Podjetništvo oziroma podjetniške dejavnosti imajo pomemben vpliv na gospodarstvo, saj vnašajo v gospodarstvo katerekoli države posebno dinamiko, ki se pokaže v pomembnih narodno gospodarskih kategorijah, kot so zaposlenost in nova delovna mesta, sektorska dinamika, inovacije in gospodarska rast. Tovrstne dejavnosti postavljajo ekonomske temelje, zagotavljajo delovna mesta, pripomorejo

k zapolnjevanju vrzeli med znanostjo in trgom, spodbujajo k ustanavljanju novih podjetij ter uvajajo nove izdelke na trg, kar pripomore k večji razvitosti gospodarstva (Antončič in drugi 2002, 35). Prispevek, ki ga imajo majhna podjetja, nastala na osnovi zaznane tržne priložnosti, lahko zaokrožimo v naslednje skupine:

- odpiranje novih delovnih mest,
- priložnost za povečano inovacijsko dejavnost (predvsem njihovo komercializacijo),
- prispevek h gospodarski rasti (predvsem z višjo investicijsko učinkovitostjo),
- doprinos v velikostno strukturo podjetij (predvsem z vidika večje fleksibilnosti in dinamičnosti subjektov v narodnem gospodarstvu).

V praksi je podjetništvo proces, tesno povezan z ustanovitvijo novega podjetja, v katerem posameznik (podjetnik) materialno uresniči zaznano priložnost. Ustanovitev novega podjetja, kot prepoznaven znak podjetništva, je rezultat procesa identifikacije in preverjanja zaznane poslovne priložnosti, ki je bodisi popolnoma nov proizvod ali storitev bodisi še nezapolnjena tržna niša, ki bo uresnicila pričakovanja podjetnika ustanovitelja (Timmons 1999). Podjetništvo je tako fazni proces, pri katerem je zagon posla ali podjetja del dinamike podjetniškega procesa.

2.1 PODJETNIŠKI PROCES

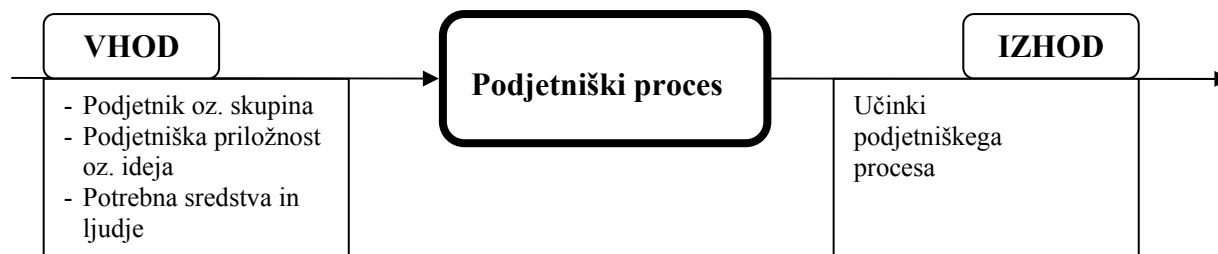
Ko želimo ustanoviti novo podjetje, ne moremo mimo podjetniškega procesa, ki je proces, v katerem podjetnik ustanovi novo podjetje. Ustanavljanje novega podjetja, prinaša v podjetniški proces več kot zgolj managersko reševanje problemov, in sicer mora podjetnik poiskati, ovrednotiti in razviti priložnost s premagovanjem tako imenovanih sil, ki nasprotujejo ustvarjanju nečesa novega (Antončič in drugi 2002, 54).

Podjetniški proces se začne z idejo in ne z denarjem ali s strategijo, mreženjem ali s podjetniško skupino in tudi ne s poslovnim načrtom. Idejo mora podjetnik preveriti in preoblikovati v priložnost. Veliko resnično edinstvenih priložnosti je veliko večjih od sposobnosti in zmožnosti podjetnika ali od virov, ki so mu ob začetku na razpolago (Timmons 1999, 37).

Kot je navedeno zgoraj se podjetniški proces prične z idejo in kar je še posebej pomembno je to, da se konča z delujočim urejenim podjetjem. Najpomembnejšo vlogo pri tem ima predvsem podjetnik, katerega naloga je prepoznati priložnosti in zadovoljiti potrebe kupce, ki so pogoj za preživetje podjetja. Za uresničenje zamisli so potrebna sredstva, ki so, vsaj na začetku, sredstva podjetnikov, ki podjetja ustanovijo.

Podjetniški proces je torej proces, v katerem podjetnik izbere med množico možnih idej donosno in uresničljivo priložnost in za uresničitev te priložnosti zbere vse potrebne vire, to je ljudi ter poslovna in finančna sredstva (Plut in Plut 1995, 18).

Slika 2.1: Kibernetična shema podjetniškega procesa



Vir: Povzeto po Plut in Plut (1995, 16).

Podjetniški proces vsebuje štiri medsebojno povezane stopnje, katerih se ne da izpeljati neodvisno ene od druge in te so:

1. Opredelitev in ovrednotenje priložnosti

Celoten proces se začne pri ideji, ki predstavlja poslovno priložnost, vendar se na tem mestu moramo zavedati, da je veliko poslovnih idej, ki pa v večini primerov niso prilagojene volji kupcev proizvodov ali storitev oz. tržnemu povpraševanju in zato ostane le ideja, ali še huje, podjetnik ustanovi podjetje, ki zaradi takšne ideje hitro propade. Zato mora podjetnik to idejo oblikovati na podlagi izkušenj, znanja in podjetniške spretnosti. Gre predvsem za pogovore s potencialnimi kupci, dobavitelji in poslovnimi partnerji. S tem opredeli priložnost, kar predstavlja proces, v katerem podjetnik najde priložnost za ustanovitev podjetja (Antončič in drugi 2002, 55).

Ovrednotenje priložnosti predstavlja ključni del podjetniškega procesa, saj podjetnik z ovrednotenjem analize priložnosti oceni, ali bo realizirana priložnost prinašala dobiček in s tem potrditev, ali naj podjetnik to priložnost izkoristi. Ovrednotenje analize opravimo z odgovori na naslednja vprašanja (Antončič in drugi 2002, 56):

- Katero tržno potrebo zadovoljuje?
- Do kakšnih ugotovitev ste prišli glede na tržno potrebo?
- Kateri družbeni pogoj je podlaga za tržno potrebo?
- Katere tržno-raziskovalne podatke lahko uporabimo za opis tržne potrebe?
- Kateri so razpoložljivi načini za pokrivanje potrebe?
- Kakšna je konkurenca na trgu? Kako bi opisali vedenje konkurentov?
- Kakšen je mednarodni trg?
- Kakšna je mednarodna konkurenca?

- Kako je mogoče s to dejavnostjo zaslužiti?

2. Priprava poslovnega načrta

Poslovni načrt je pisni dokument, v katerem podjetnik jasno opredeli svoje cilje pri določenem poslu oziroma podjetju ter usmeritve, kako namerava doseči te cilje. Predvsem je poslovni načrt instrument, s katerim podjetnik pokaže, zakaj je načrtovani posel poslovno privlačen in kako je tehnološko izvedljiv ter kako bo z njim v naslednjih treh do petih letih dosegel zastavljene cilje. V procesu ustanovitve in začetka poslovanja podjetja je poslovni načrt obvezna naloga podjetnika, ki se hoče usposobiti za uspešno poslovanje (Glas 1994, 33).

3. Določitev potrebnih sredstev

Opredeliti je potrebno sredstva, potrebna za izkoriščanje priložnosti. Podjetnik najprej oceni svoja sredstva, nato katera so ključna in katera le v pomoč, upošteva raznovrstnost sredstev in pazi, da ocena ni prenizka (Antončič in drugi 2002, 57). Podjetnikova lastna sredstva ponavadi ne zadoščajo za izkoriščanje priložnosti, zato je pomembno na tej stopnji poznavanje in razumevanje različnih dobaviteljev sredstev, z namenom pridobivanja le teh na najbolj optimalen način.

Potrebna sredstva so pomembna za uresničevanje podjetniške priložnosti. Zaskrbljujoče je dejstvo, da velikemu številu novih podjetnikov zmanjka sredstev, preden privabijo dovolj kupcev in preden jim uspe sestaviti primerno podjetniško skupino za uresničitev svoje sicer sijajne ideje (Timmons 1999, 43)

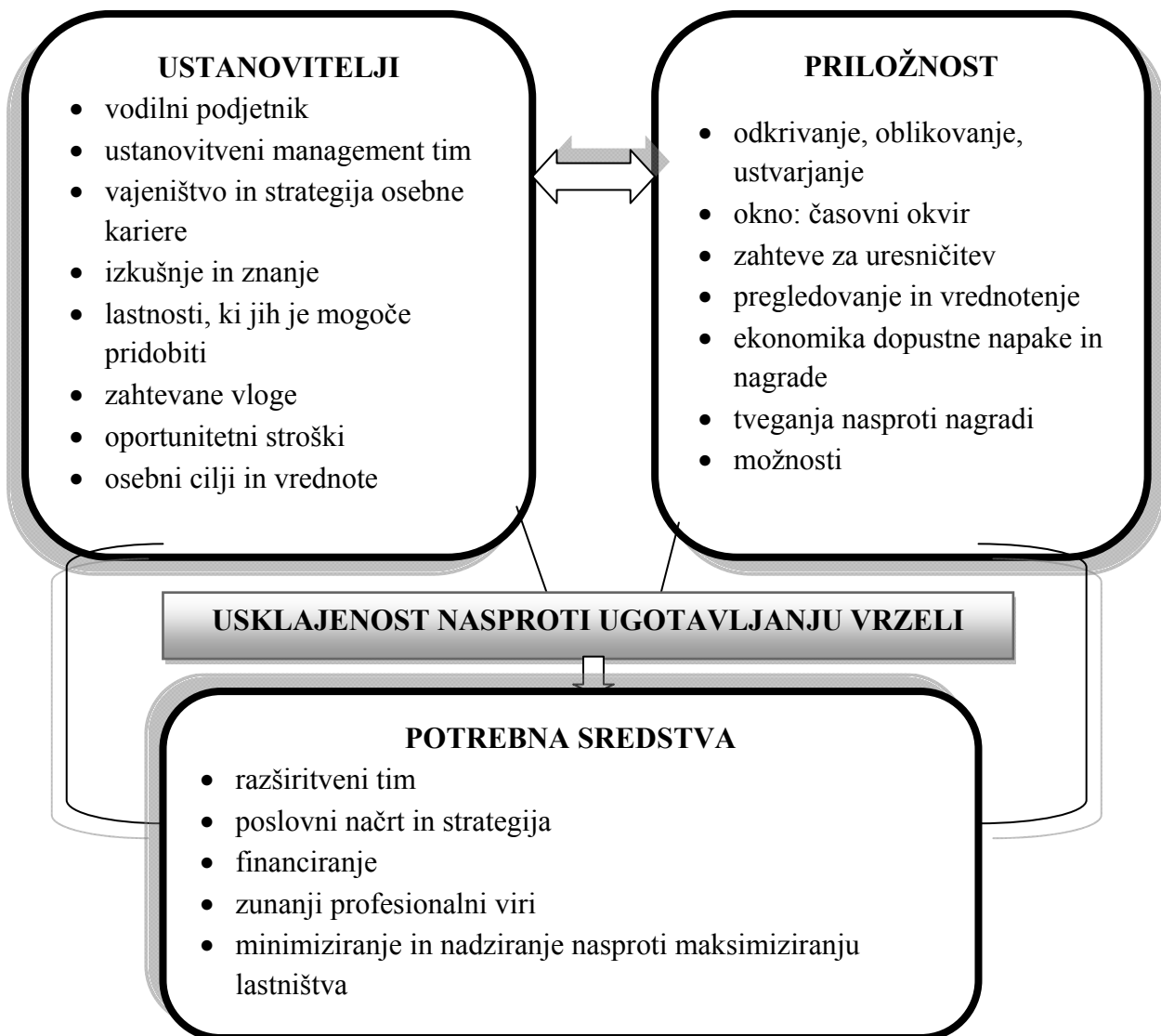
4. Vodenje podjetja

Poslovna priložnost in narejeni poslovni načrt sta brez vrednosti, če podjetnik ne začne izvajati poslovnega načrta s pridobljenimi sredstvi. Pri tem mora vzpostaviti nadzorni sistem, preko katerega spremlja poslovanje in ugotavlja tiste dele poslovanja, kjer obstajajo določene slabosti, ki jih je treba odpravljati. Uvesti mora tudi managerski slog in strukturo, saj imajo nekateri podjetniki pri vodenju in širjenju poslov težave, ki izhajajo iz razlik med managerskim in podjetniškim sprejemanjem odločitev (Antončič in drugi 2002, 59).

Na tem mestu je potrebno omeniti, da je ena glavnih nalog, ki jih mora podjetnik opraviti, premostitev vrzeli med sredstvi, ki jih ima na voljo, in potrebnimi sredstvi. Ta sredstva vključujejo fizična sredstva, človeške vire in finančna sredstva. Pri ugotavljanju te vrzeli in pri načrtovanju, kako bi jo premostili, je ključno orodje poslovni načrt. V načrtu je potrebno opredeliti sredstva, ki jih potrebujemo znotraj podjetja kot tudi sredstva zunaj podjetja. Z raziskavami je potrjeno dejstvo, da je v primerih, ko je ustanovitelj vreden zaupanja in je

dobro izoblikoval poslovno priložnost, lažje pritegniti ključne ljudi in finančna sredstva kakor v nasprotnem primeru (Žugelj in drugi 2001, 16). Spodaj prikazana slika nekako povzame ključne elemente podjetniškega procesa. Spoznavanje podjetniškega procesa, kot načina povezovanja različnih vsebin in znanja ima tako koristno lastnost, ker razvija spretnosti in osebnostne lastnosti za boljše premagovanje ovir pri podjetništvu.

Slika 2. 2: Ključni elementi podjetniškega procesa



Vir: Žugelj in drugi (2001, 15).

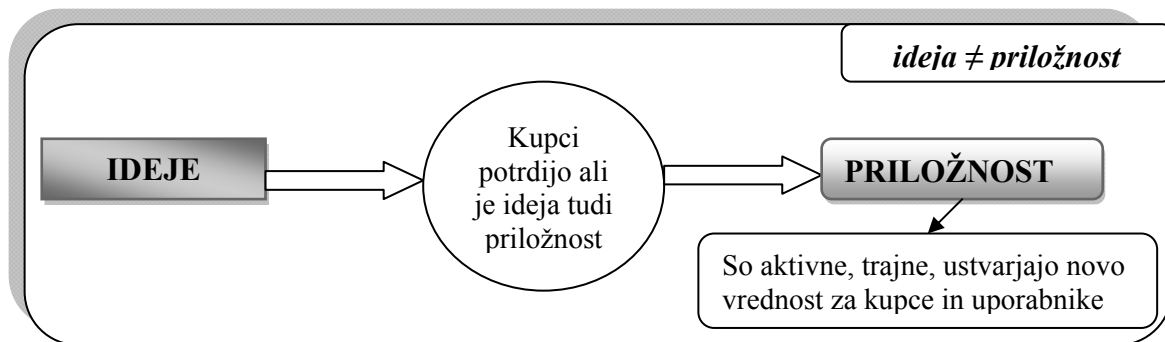
Bistven rezultat podjetnikovega delovanja je torej nova (dodana) vrednost. Da bi podjetnik ustvaril novo vrednost, mora skozi podjetniški proces povezati vrsto sredstev (inputov) in jih oplemenititi z nečim, kar to kombinacijo sredstev pomembno razlikuje od drugih, da bi zanjo iztržil več, kot je vložil. V podjetniškem procesu od ideje do uresničitve podjetja nastopajo posamezne sestavine, ki v določeni medsebojni povezanosti in skozi čas rezultirajo v dodani

vrednosti. Številni raziskovalci so proučevali podjetja, ki so enako vlagala (v kapitalu in delu), pa so se v ustvarjanju dodane vrednosti in celoviti tržni uspešnosti vendarle pomembno razlikovala (Pšeničny in drugi 2000).

3 RAZVOJ POSLOVNE IDEJE

Iskanje dobre ideje je prvi korak pri preoblikovanju podjetniške zamisli v podjetniško priložnost. Običajno je pomen ideje precenjen, še posebej v začetnih ocenah o prodaji in donosnosti novega proizvoda ali storitve. Zelo redki so posli, ki bi že na začetku blesteli od izvirnosti in inovativnosti. Podjetniška ideja ne pride sama od sebe, temveč je rezultat izkušenj, znanja, razmišljanj in sanj (Rus in Rebernik 2008, 8).

Slika 3.1: Razlika med idejo in priložnostjo



Vir: Rus in Rebernik (2008).

V okolju ne manjka idej o novih ali izboljšanih proizvodih in storitvah. Vendar se pojavlja veliko več novih idej kot priložnosti. Vsaka ideja ne zagotavlja uspešne realizacije in dobrega posla, kar pomeni, da je potrebno vsako podjetniško idejo temeljito prerešetati, še pred poskusom njene realizacije. Ta naloga ni enostavna, saj so običajno najdonosnejše ideje zelo inovativne in o njih ne vemo prav dosti. Vsakdo med nami ima na desetine idej, vendar vsaka ideja ni vedno tudi priložnost. Je pa res, da vsaka priložnost izhaja iz dobre ideje (Rus in Rebernik 2008, 8).

Dobra ideja je samo orodje v rokah podjetnika. Ko podjetnik najde dobro idejo, je to prvi korak na poti spreminjanja podjetniške kreativnosti v priložnost (Timmons 1999, 76). Pot od ideje do proizvodnje in prodaje je namreč dolga, na njej pa podjetnik naleti na številne ovire, ki preprečujejo, da bi potencialno dobičkonosno idejo spremenili v pozitivni tok denarja. Podjetnik pri tem potrebuje precej znanja in iznajdljivosti. Dejstvo je, da se le redke ideje in zamisli zares uresničijo, še manj pa je tistih, ki prinesejo zadovoljive rezultate v obliki

dobička. Imeti najboljšo idejo prvi, je brez dvoma lahko zagotovilo za uspeh. Kdor je prvi, lahko pridobi velik tržni delež in ustvari pogoje, ki otežujejo vstop konkurentov na trg in v panogo. Prepoznavanje idej, ki lahko postanejo podjetniške priložnosti, je sposobnost nekaterih posameznikov, da vidijo, česar drugi ne: da je 1+1 enako 3 ali več (Timmons 1999, 78).

Kako biti torej prepričan, da bo izbrana ideja vodila v donosno priložnost? Avtorja Rebernik in Rus podajata 4 sestavine ideje, na katere je potrebno usmeriti pozornost:

a) Jasna vrednost za uporabnika: Prva naloga ob reševanju podjetniške ideje je torej jasno pokazati, katero potrebo uporabnika zadovoljuje oziroma kateri problem uporabnika rešuje. Pogosta napaka podjetnikov je, da se v razmišljanjih o svoji podjetniški ideji ukvarjajo predvsem s tehničnimi značilnostmi izdelka, dizajnom in proizvodnjo. Potencialnim kupcem moramo torej jasno prikazati vse prednosti in koristi, ki jih prinaša izdelek ali storitev in jih tako spodbuditi k nakupu (Rus in Rebernik 2008, 10). Eden ključnih aspektov so tudi ponavljajoči nakupi. Dobro je imeti proizvod ali storitev, ki ga bodo kupci vedno znova kupovali.

b) Ustrezno veliko potencialno tržišče: Na tem mestu je potrebna nekakšna groba ocena trga na podlagi zanesljivih, javno dostopnih podatkov iz najrazličnejših virov, kot na primer podatki statističnega urada, različnih združenj, podatkov v člankih iz strokovnih revij, strokovnih časopisov in interneta. Na osnovi teh podatkov bi morale biti mogoče sklepati o velikosti potencialnega prodajnega trga. Na tej stopnji se lahko tudi zadovoljimo z ohlapno definicijo ciljne skupine odjemalcev, nadalje argumentacijo in oceno vrednosti, ki jim jo podjetniška ideja prinaša in odgovor na vprašanje, zakaj je ta ciljna skupina najzanimivejša s finančnega vidika. Pri presoji podjetniške ideje mora biti očitno tudi poznavanje konkurence in njene značilnosti, tako da se lahko oceni, način pozicioniranja na konkurenčnem trgu (povzeto po Rus in Rebernik 2008, 10-11)

c) Zadostna stopnja inovativnosti: Podjetniške ideje lahko presojamo z dveh vidikov, in sicer katere lastnosti ima proizvod ali storitev in kakšen je poslovni model. Od razvoja novih izdelkov in storitev pričakujemo predvsem dvig »vrednosti za uporabnike«. Medtem ko pri izboljšavah poslovnih modelov računamo predvsem s prihranki stroškov in posledično možnosti za znižanje prodajnih cen, kar tudi prispeva k povečanju konkurenčnih prednosti podjetja.

d) Izvedljivost in donosnost: Pred dejanskim pričetkom uresničevanja podjetniške ideje je potrebno izvesti še oceno izvedljivosti projekta. Poleg dejavnikov, ki bi lahko ovirali uspešno

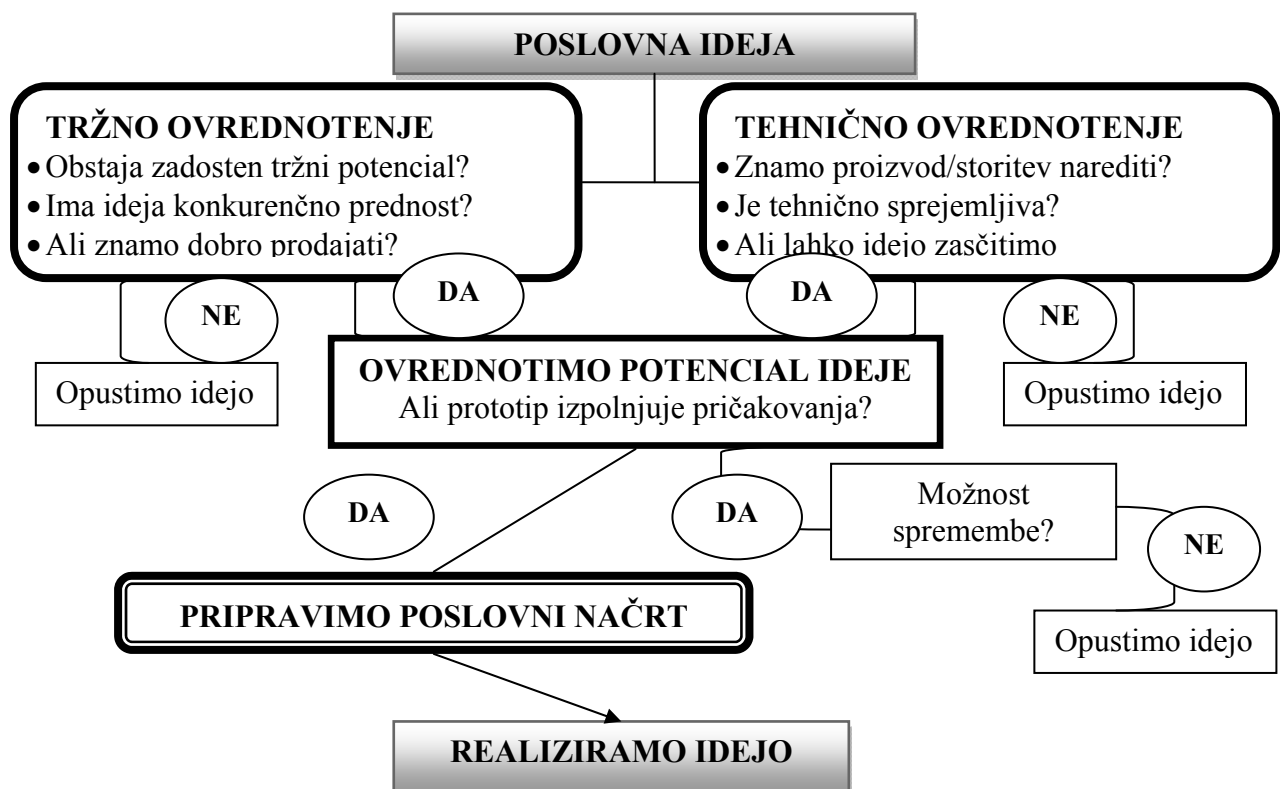
realizacijo podjetniške ideje, je potrebno oceniti tudi stroške in čas potrebne za realizacijo ideje. Z izvedljivostjo projekta je tesno povezana tudi njegova donosnost. Podjetje mora biti sposobno ustvarjati dobiček na dolgi rok (Rus in Rebernik 2008, 11).

Na tem mestu je potrebno omeniti še dodaten element, ki je pomemben pri vrednotenju podjetniške ideje, in sicer usposobljeno podjetniško skupino. Sama ideja ni zadosti. Sijajna ideja je seveda zelo pomembna, vendar pa so predvsem ljudje tisti, ki ideji dajo krila. Poleg ožje podjetniške skupine so pomembni tudi ljudje, ki to skupino podpirajo, kot so: pravniki, svetovalci, računovodje in drugi strokovnjaki, ki so jih člani podjetniške skupine angažirali.

Ko ima bodoči podjetnik predstavo o tem, kaj naj bi bila njegova poslovna zamisel, naj preden gre dalje, pretehta dve najpomembnejši vprašanji, in sicer (Glas 1999, 4):

- Ali obeta zamisel uspeh na trgu, zadostno prodajo in dovolj visoko ceno za uspešen posel?
- Ali je zamisel tehnično uresničljiva in ali ima vse potrebno za izdelavo odličnega in varnega proizvoda?

Slika 3.2: Postopek ovrednotenja poslovne ideje



Vir: Glas (1999, 23).

Iz zgornje slike lahko vidimo, da lahko poslovno idejo skozi pripravo poslovnega načrta tudi večkrat spreminjamo, vnovič preišljamo o vsebini, dodajamo in odvezujemo posamezne elemente ter z raziskovanjem in analiziranjem problemov ustvarjamo različne poslovne scenarije (Krajnik 2007, 254). Namreč potrebno se je zavedati, da je ideja v svojem začetku zelo krhka oblika tržnih vzročno-posledičnih povezav, ki zahtevajo dodelave, pri tem pa je pomembno upoštevati tudi vlogo vseh deležnikov, ki so udeleženi v posameznem poslu (Davidsson 2003).

4 OD IDEJE DO PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI

Proces identifikacije, razvoja in prepoznavanja podjetniške priložnosti je ena osrednjih tem na področju podjetništva. Ena od glavnih razsežnosti podjetniške priložnosti je razsežnost sprememb, ki jih le ta prinaša (Eckhardt in Shane 2003). Schumpeter (1934) je predlagal pet možnih sprememb, in sicer: spremembe, ki omogoča razvoj novih proizvodov in storitev, spremembe, ki omogočajo dostop do novih geografskih trgov, spremembe, ki izhajajo iz odkritja novih materialov, spremembe, ki izhajajo iz novih proizvodnih metod in spremembe v načinu organiziranja ljudi in organizacij (Schumpeter 1934). Podjetniške priložnosti so v osrčju podjetniškega procesa in so ključ za nastajanje novih podjetij, panog, dejavnosti in hkrati preoblikovanje oziroma ustvarjanje novih vidikov vrednosti v že obstoječih.

Podjetniško priložnost lahko opredelimo kot sklop koristnih okoliščin za določen namen, kot vzpostavitev povezave med obstoječim in želenim stanjem v nekem procesu, ki prinaša koristnost in dobiček. Vsako podjetniško priložnost pa lahko dograjujemo in izboljšujemo. Redki so tisti, ki zmorejo pravo idejo razviti v podjetniško priložnost in jo ponuditi trgu. Večina dobrih podjetniških priložnosti so posledica podjetnikove pozornosti na priložnosti ali rezultat vzpostavljenih mehanizmov za opredeljevanje podjetniških priložnosti (Pšeničny in drugi 2000, 92).

Opredelitev in ovrednotenje priložnosti je ena najtežjih nalog v podjetniškem procesu, saj v tem delu procesa podjetnik oceni, ali bo določeni izdelek ali storitev prinašal dobiček glede na potrebna sredstva. Proces ovrednotenja vključuje pregled nad obstojem in obsegom priložnosti, njeno dejansko in zaznano vrednostjo, tveganjem in donosnostjo, njeno ustreznost osebnim sposobnostim in ciljem podjetnika ter njeno razlikovalno prednost v konkurenčnem okolju (Antončič in drugi 2002, 55).

Poslovna priložnost je torej poslovno preverjena in uresničljiva poslovna ideja, ki je poleg podjetniškega tima drugi ključni element podjetniškega procesa. Glavni problem ni

pomanjkanje poslovnih idej, saj imajo podjetniki in inovatorji navadno kopico idej. Problem je v tem, da neuspešni podjetniki pogosto enačijo poslovno idejo s poslovno priložnostjo (Žugelj in drugi 2001, 16). Uspešni podjetniki in investitorji pa vedo, da dobra ideja ni nujno tudi dobra priložnost. Od vsakih sto idej, ki so predstavljene raznim vlagateljem v obliki poslovnega načrta ali kako drugače, običajno le ena, največ pa dve do tri ideje doživijo uresničitev (Timmons 1999, 38). Priložnost mora biti privlačna, trdna in časovno vezana na izdelek oziroma storitev, ki predstavlja dodano vrednost za kupca ali končnega porabnika. Dobre priložnosti so tiste, ki so za podjetniško skupino dosegljive in uresničljive, ter so v skladu z viri, ki jih le-ta ima na razpolago (Timmons 1999, 80-85).

Podjetnik mora, preden najde pravo in dovolj dobro poslovno priložnost za ustanovitev podjetja, vložiti v samo iskanje veliko truda in naporov. Podjetnik išče poslovne priložnosti praktično vedno in povsod. Poslovno priložnost mora zaznati, še preden se zanjo odpre okno priložnosti. Uporablja lahko formalne mehanizme za opredelitev poslovnih priložnosti ali pa jih pridobi od potrošnikov, poslovnih partnerjev itd. Tako pridobljeno priložnost mora preveriti in ovrednotiti, saj s tem oceni, ali bo določen izdelek oziroma storitev prenesla dobiček na potrebna sredstva. Pomembno je ugotoviti tržne in časovne razsežnosti posamezne priložnosti. Za poslovno priložnost velja, da je privlačna, trajna in vezana na izdelek oziroma storitev tedaj, ko ima za kupca vrednost. Za izbrane priložnosti naredi analizo priložnosti, ki se imenuje načrt ovrednotenja priložnosti, ki mu daje informacije, ali priložnost izkoristiti ali ne. Ko je poslovna priložnost ovrednotena, zanjo naredi poslovni načrt in jo kasneje izrabi (Antončič in drugi 2002, 55).

Dober podjetnik vidi neočitne priložnosti, ki jih odkrije tam, kjer drugi vidijo le kaos. V nepopolnih podatkih in nasprotujočih si informacijah uspe odkriti edinstveno priložnost, ki je drugi ne vidijo (Timmons 1999, 98). Torej nekako drži, da večja kot so neskladja pri obstoječih storitvah in kvaliteti izdelkov, pri dobavnih in drugih rokih ter pri informacijah, večje so lahko priložnosti v takem okolju oziroma na trgu (Timmons 1999, 39).

Shane in Venkataraman (2000) ugotavljata, da čeprav obstaja priložnost na trgu, lahko posameznik zaslužil dobiček samo, če prepozna, da ta priložnost obstaja in ima vrednost. Različni ljudje bodo odkrili različne priložnosti in le te temeljijo predvsem na njihovih predhodnih izkušnjah in prepričanjih (Shane 2000).

Nekateri elementi priložnosti se lahko prepoznajo, vendar se moramo zavedati, da so priložnosti na splošno izdelane in ne zgolj odkrite. Razvoj poslovne priložnosti pomeni dinamično in socialno opredeljen pogled poti ideje do njene končne oblike, ko postane

preverjena in tržno uresničljiva podjetniška priložnost. Na tem mestu se moramo tako tudi zavedati, da identifikacija poslovne priložnosti ni dejanje ene osebe ali posameznika. Identifikacija poslovne priložnosti vsebuje socialni proces učenja prek novega znanja, ki ga podjetnik ustvarja za reševanje komponente neznanega in za zmanjševanje tveganja v vsaki posamezni fazi razvoja podjetniške priložnosti.

Podjetnik, ki želi ustanoviti podjetje, mora zaznati poslovno priložnost in zbrati dovolj virov, da jo lahko uresniči. Poslovna priložnost, zaradi katere se oblikuje podjetje, je lahko dolgoročno ali kratkoročno donosna. Če je poslovna priložnost dolgoročno donosna in podjetnik zna slediti zahtevam trga ter odkrivati in izrabiti nove poslovne priložnosti, bo podjetje raslo in se bo tudi razvijalo. Če pa je poslovna priložnost kratkoročno donosna in podjetnik ne zna najti in izbrati nove poslovne priložnosti, ki bi bila na trgu uspešna, bo tako podjetje obsojeno na propad. Kadar poslovna priložnost sledi zahtevam trga oziroma je podjetnik sposoben odkrivati nove poslovne priložnosti, bo podjetje prešlo skozi vse faze življenjskega cikla, od ustanovitve, obstoja (preživetje) do uspeha, rasti in žetve. Te faze pa se med seboj razlikujejo glede na velikost, raznolikost in lastnosti. Raznolikosti pa lahko opazimo pri upravljalškem stilu, organizacijski strukturi, pri obsegu formalnih sistemov obvladovanja, temeljnih strateških ciljih, lastnikovi zapletenosti v poslovanje in tudi v problemih, ki jih srečuje podjetje (Rebernik in Repovž 2000, 167).

5 POSLOVNI NAČRT IN NJEGOV POMEN PRI NASTANKU NOVEGA PODJETJA

Preden se lotimo, opredelitve poslovnega načrta, je sprva potrebno razložiti pojem načrtovanja, in sicer je načrtovanje opredeljevanje razmer, v katerih je podjetje v določenem trenutku, opredeljevanje želene ali načrtovane bodočnosti in – seveda na koncu, kar ni najmanj pomembno – opredeljevanje učinkovite poti iz sedanjega trenutka in sedanjih razmer v želene razmere v bodočnosti. Podjetnik se pravzaprav ne bi smel nikoli lotiti rastočega posla, ne da bi ga pred tem podrobno načrtoval (Tajnikar 2000, 270).

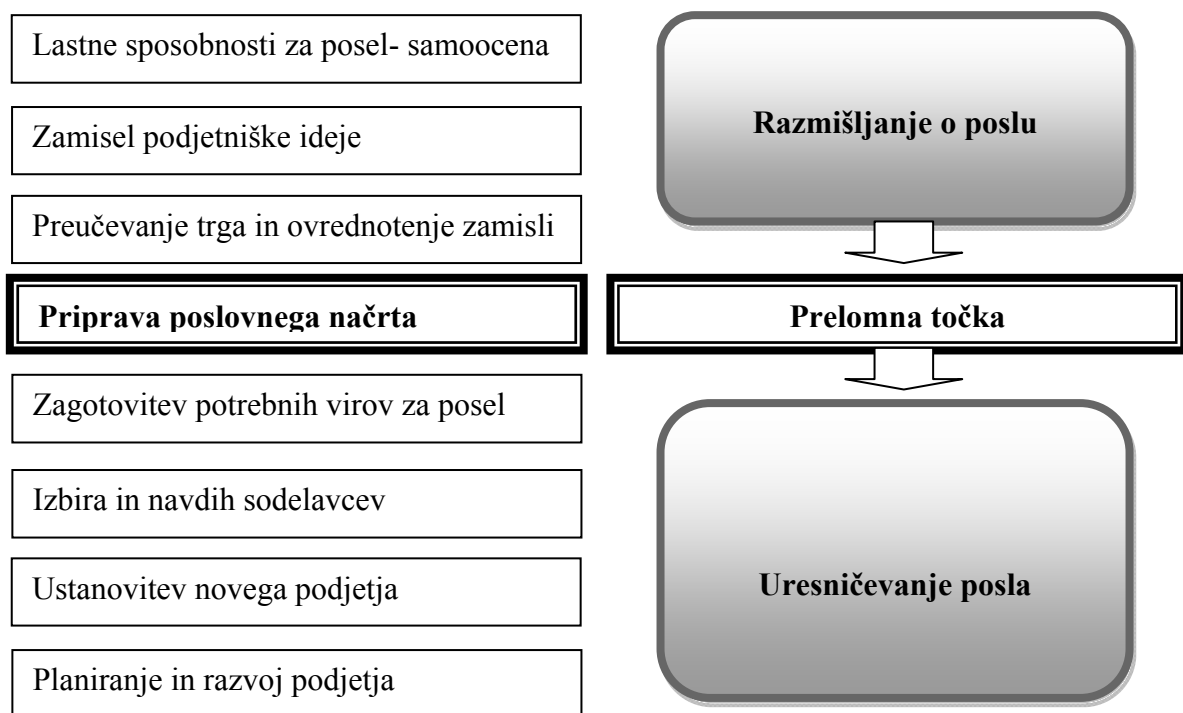
Pisno načrtovanje omogoča jasneje postavljene in objektivnejše cilje, ki jih potem lažje dosežemo. Izboljšuje sposobnost pridobivanja informacij in sprejemanja odločitev na področjih, kjer je za najboljšo odločitev potrebno veliko kompleksno povezanih informacij. Informacije so dobra podlaga za argumentirano komuniciranje med ključnimi ljudmi, ki sprejemajo odločitve, kar zvišuje njihovo učinkovitost (Shane in Delmar 2004, 3).

Torej zakaj poslovni načrt? Poslovni načrt je vrsta planskega dokumenta in rezultat procesa načrtovanja. Poslovni načrt kot dokument povzame poslovno priložnost in opredeli ter razločno prikaže, kako bo nekdo ali managerska skupina zgrabil-a opredeljeno poslovno priložnost ter jo skozi prihodnost tudi uspešno uresničeval-a (Timmons 1999).

Poslovni načrt je tudi dokument, ki pomaga podjetniku, da združi ocene in predvidevanja ter jasno opredeli cilje pri določenem poslu. S tem, ko podjetnik poslovni načrt zapiše, si zbistri misli ter opiše tudi vse probleme, negotovosti in slabosti, ki bi se lahko pojavile pri realizaciji načrta. Prav tako predvidi tudi načine za njihovo odpravo (Williams 1988, 64). Obenem opisuje vse pomembne zunanje in notranje elemente, vpletene v začetek novega posla. Pogosto gre za skupek delovnih načrtov, kot so trženje, finance, proizvodnja in kadri. S tem poslovni načrt – ali, kot mu včasih pravijo, pravila igre ali cestna karta – odgovarja na vprašanja: kje sem zdaj, kam grem in kako bom tja prišel (Antončič in drugi 2002, 186). Poslovni načrt nam omogoča preverjanje poslovne zamisli in s tem zmanjšuje stopnjo negotovosti podjetnika pri odločitvah za prihodnost. S poslovnim načrtom lažje obvladamo različne situacije in sicer z izborom najboljše rešitve za dane okoliščine, dobimo boljši vpogled na stanje konkurence, podjetnik pa z njim preveri pravilnost svoje poslovne ideje. Tako nam omogoči vpogled v ključne dejavnike in najpomembnejše točke poslovnega procesa, ki določajo uspešnost posla na trgu.

Namen izdelave poslovnega načrta je, da podjetniku predstavlja vodilo, ki mu pomaga pri tehtnem razmisleku oz. predstavlja prvi korak od razmišljanja do uresničitve poslovne ideje. Je nekakšen poslovni »zemljevid«, kateri usmerja in »kaže pot«, kako naj pridemo od razmišljanja in sanjanja o nekem poslu do dejanskega in uspešnega. Njegova pomembnost se kaže tudi v tem, da predstavlja nekakšen preskok ali prelomno točko od razmišljanja o poslu in tehtanja različnih zamisli k realizaciji posla (Glas 1999, 5) ali kot se je izrazil Richard Stutely: *»Odlične zamisli poleg zaleta in kril potrebujejo tudi pristajalna kolesa.«* (Stutely 2003). Podjetnik naj torej prične sestavljati poslovni načrt, ko se dejansko odloči začeti uresničevati svojo poslovno zamisel.

Slika 5.1: Proces razvijanja novega posla



Vir: povzeto po Glas (1999, 8).

Kot je razvidno iz slike je dobra poslovna zamisel ali dober poslovni načrt, ki je strokovno in natančno pripravljen nezadostno zagotovilo za doseganje zastavljenih ciljev in ne pomenita uspešnosti posla. Sta le začetni fazi, katerima sledijo še mnoge druge (še bolj težavne), ki morajo biti strokovno, finančno, organizacijsko in tehnološko podprte. Dodelan poslovni načrt je tako le odlična izhodiščna podlaga za uspešno poslovanje in pomoč pri reševanju težav (Goštnik 2006, 20).

Priprava in pisanje poslovnega načrta ima izjemno velik pomen, če se v podjetništvo podajamo na novo, saj s tem, da spoznavamo podjetniške teme. Podjetnik mora sistematično preveriti, v kakšen posel se spušča, kako naj ga uspešno opravlja, kakšna sredstva potrebuje in kakšni bodo verjetni rezultati. Torej poslovni načrt podjetnik v prvi vrsti piše zase. Običajno pa ga uporabi tudi za druge namene, predvsem za pridobivanje finančnih sredstev (Glas 1999, 11). Ko sledimo elementom poslovnega načrta tako sistematično obdelamo najpomembnejša področja podjetništva. Na vsakem področju najdemo veliko dodatnih informacij ter se na takšen način učimo, izobražujemo ter pridobivamo podjetniške sposobnosti. Zato ima priprava poslovnega načrta še dodatno vrednost, ne glede na to, kdaj se podajamo na poslovno pot in kaj se potem dejansko dogaja s poslovanjem podjetja.

Poslovni načrt ima posebno mesto zlasti v procesu nastajanja novega uspešnega podjetja, saj se v tem obdobju prepletata dva procesa: proces ustanovitve podjetja in proces načrtovanja za uspešen razvoj podjetja. Proces ustanovitve podjetja lahko razčlenimo na faze iskanja uresničljivih idej, razvoja koncepta in uresničitve podjetniške priložnosti. V tem procesu sta najpomembnejši podjetniška kreativnost in usmerjenost k trgu. V procesu načrtovanja pa podjetnik rešuje vprašanja upravljanja in organizacije, kompleksnosti okolja, kompleksnosti proizvodnih procesov, narave problema in namena sistema načrtovanja. Ustvarjanje novih podjetij, ki bodo sposobna ne le preživeti na trgu, ampak dosegati visoko in dolgoročno rast, je seveda cilj obeh procesov (Bučar 1998, 10).

S poslovnim načrtom podjetnik preuči privlačnost novo zasnovanega podjetja oziroma novega posla ter tudi, ali je tehnološko izvedljiv in kako bo z njim v bodoče. Z njim poda tudi kratkoročne in dolgoročne cilje oziroma odločitve, ocene poslovne priložnosti in napovedi za naslednjih tri do pet let dejavnosti. Hkrati pa mora podjetnik paziti, da poskuša podati najbolj zanesljive ocene glede na svoje znanje, zmožnosti in informacije, ki jih je zbral (Antončič 2002, 186).

Namen poslovnega načrta je tako predvsem:

- da svojo delovno in ustvarjalno energijo osredotočimo na načrtno preučevanje vseh vprašanj, ki se porajajo o tem, kako se lotiti in razviti posel,
- da omogočimo izbrati najboljšo podjetniško idejo, če jih imamo več; da izločimo zlasti tiste nestvarne in slučajne zamisli, ki bi le tratile čas in sredstva,
- da začrtamo logično pot k uspešnemu poslovanju, ter, da premislimo vsa mogoča tveganja in ovire v začetnem obdobju poslovanja,
- da zberemo vse mogoče informacije, ki zadevajo posel, o trgu, kupcih in konkurenci ter o možnih lokacijah, potrebnih sredstvih in organizaciji posla,
- da se s sodelavkami in sodelavci dogovorimo o vseh vidikih posla,
- da pridobimo pisni dokument, s katerim se lahko predstavimo z zamislijo in začnemo pridobivati: finančne vire (kapital ali posojila); sodelavke in sodelavce, kakor tudi kupce; strokovno pomoč pri pripravi izboljšane izvedbenega poslovnega načrta (povzeto po Glas 1999, 5-6).

Priprava poslovnega načrta tako usmerja načrtovalca, da odgovori na vprašanja, ki so pomembna za uspešno poslovanje podjetja ter mu pomaga izbrati najboljšo pot k uspešnemu poslovanju in uresničitvi poslovnih ciljev.

Vendar ne glede na to ali gre za preprost ali kompleksen posel, je potrebno v poslovnem načrtu obdelati ves posel tako, da se temeljito odgovori na vprašanja kaj, zakaj, kdo, kdaj in kako (Glas 1999, 41 –42):

- **kaj**: opisati je potrebno poslovno zamisel – gre za vizijo posla, njegovo poslanstvo z vidika proizvodnje ali storitev in kupcev, katerih potrebe zadovoljujete – ter poudariti, kaj vaš posel razlikuje od drugih, katera je tista lastnost organizacije, ki jo odlikuje nasproti konkurentom;
- **zakaj**: pojasniti je potrebno, zakaj je vaš posel potreben, koristen – zato je potrebno preučiti trg in konkurenco, potrebe po proizvodih / storitvah in obseg zadovoljevanja teh potreb pri sedanjih ponudnikih;
- **kdo**: večinoma velja v okviru malih gospodarskih organizacij, da je podjetnik najpomembnejši dejavnik uspeha, zato je za vse partnerje bistveno, da vidijo motiv, nagib in prave lastnosti za uspešno vodenje posla – največkrat jih zanima znanje in izkušnje v poslu oziroma z vodenjem posla in poznavanje dobaviteljev in kupcev;
- **kdaj**: kot podjetnik se je potrebno dobro pripraviti na posel, pogosto izbrati pravi trenutek za pričetek (zlasti z vidika sezone), predvideti pa je potrebno tudi dovolj hiter nastop na trgu;
- **kako**: preden se podjetnik prepriča v posel in preden prepriča tudi druge, se mora le – ta odločiti o vrsti organizacijskih podrobnosti, zlasti pri nabavi, osebju, finančnih virih, proizvodnji in podobno.

Dobro izdelan poslovni načrt temeljito analizira predvideni posel in le ta zadeva predvsem (Antončič in drugi 2002, 22):

- Opis proizvoda ali storitve, ki zajema definicijo, razvoj, kooperacijo, zaščito;
- Trg in ciljne kupce; gre predvsem za vprašanja, kolikšno bo povpraševanje, katere so temeljne značilnosti tržnega segmenta, kdo so potencialni kupci, kako raste trg izdelka/storitve, ali gre za novo ali substitutno povpraševanje, kako bo potekala distribucija;
- Konkurenco; podjetnik mora predhodno raziskati predvsem, kateri izdelki lahko nadomestijo njegovega, kdo so potencialni konkurenti, s kakšnimi ovirami se bo podjetnik srečeval ob uvajanju novega podjetja, kakšne so vstopne pregrade, v čem je njegova konkurenčna prednost.

- Strategijo trženja, ki zajema tržni segment, ceno, komunikacije, distribucijo in servis. Proizvodni proces, v okviru katerega podjetnik preuči dobavitelje, surovine, kakšna bo kontrola, proces.
- Opredelitev lokacije, prostorov, opreme in logistiko.
- Management in organizacijo; podjetnik mora preučiti, kakšna bo organiziranost samega podjetja, osebne cilje managerjev, izkušnje, ključni položaj managerjev, kako bodo sodelovali sodelavci v izobraževanju in njihovo napredovanje, potrebo po zunanjih strokovnjakih.

Tabela 5.1: Prvine poslovnega načrta

Korak	Kaj moramo opredeliti?	Katere so prvine koraka?
1. osebna analiza	Motiv, zakaj? Osebne lastnosti, pristojnosti, realne zmožnosti.	Vztrajnost, opredelitev prednosti in slabosti, obveznosti, zdravje in energija.
2. analiza prožnosti	Identificiraj nezadovoljne potrebe trga, poišči nove proizvode / zamisli.	Analiziraj poslovna področja, ki jih je mogoče racionalizirati.
3. marketinški načrt	Potenciali in potrebe, napoved obsega prodaje, preizkus trga.	Prednosti / pomanjkljivosti tekmecev, odziv tekmecev? Lastne prednosti? Podpora medijev?
4. finančni načrt	Viri kapitala; prihodnja bilanca uspeha in denarni tok? Prag rentabilnosti?	Načrt sredstev in bilance in kapital; finančna analiza?
5. viri, sredstva	Družina, prijatelji, banke in hranilnice, rizični kapital, država.	Pokaži projekt posameznikom, zavarovalnicam, investicijskim skupinam, skladom, pokojninskim skladom in gospodarskim družbam.
6. načrt	Organiziranost, lastnosti izdelka, načrt proizvodnje, prostori in oprema?	Kadri, oprema in zgradbe, plače, nagrade, šolanje zaposlenih.
7. oblika družbe	s.p., d.o.o., d.d., osebna družba	Status: obrtnika, podjetnika, samo lastnika.
8. časovnica	Potek projekta, začetek načrtovanja, promocija, zaposlovanja.	Datum začetka projekta: čas doseganja rentabilnosti, čas doseganja načrtovanega dobička. Poslovni cikli?
9. pasti	Slaba prodaja, visoki stroški, napake izdelka, podkapitalizacija, novi zakoni.	Ni kriznih resursov, ni trga, tekmeči premočni, ni plačil, spremenjeni predpisi in standardi.

Vir: Banič (2007, 17).

Kot smo ugotovili lahko podjetnik s pomočjo poslovnega načrta odgovarja na raznovrstna vprašanja, ki se mu zastavljajo, in si z njim pomaga pri realizaciji projekta (Berginc in drugi, 1996, 54). Na ta način predhodno preuči posel ter tako doseže naslednje koristi (Berginc in drugi 1996, 56):

1. **Poslovni načrt je vodič za management in planiranje poslovanja:** podjetnik z njim pripravi poslovno zamisel ter argumentira, kako uspešno voditi posel ob zastavljenih ciljih in usmeritvah, z njim med drugim meri odstopanja glede na načrtovane in dejanske dosežke ter na podlagi tega lahko še pravočasno ukrepa.
2. **Poslovni načrt je sredstvo razvoja:** podjetnika in vse ostale v podjetju usmerja k razvoju podjetja, kajti v njem so zbrane vse analize in projekcije o poslu ter terminski načrt, ki določa naloge in pristojnosti.
3. **Z njim se podjetnik najbolje usposablja:** ko podjetnik proučuje posel, spoznava tudi trg, kupce, konkurente ter tehnično in finančno plat podjetja.
4. **Je dokument, s katerim je lažje priti do finančnih sredstev:** investitorja mora poslovni načrt pritegniti, le na tak način se bo odločil, da bo vlagal svoja sredstva v podjetnikovo poslovno zamisel. Investitor želi iz poslovnega načrta izvedeti čim več o poslu, kako daleč je podjetnik trenutno s poslom, kaj želi ustvariti ter kam je usmerjen in kateri so njegovi cilji.

Vendar še preden se podjetnik loti pisanja poslovnega načrta, mora s pomočjo raziskav, ki jih bo predhodno naredil, ugotoviti oziroma izvedeti natančno oceno dobičkonosnosti posla, koliko denarja bo potrebno za zagon podjetja ter koliko denarja bo potrebno za zadovoljitev kratkoročnih finančnih potreb in kako priti do tega denarja. Zraven teh informacij pa še potrebuje nekatere druge denarne informacije, kot so (Antončič in drugi 2002, 193):

1. pričakovana prodaja in pričakovani stroški prvih treh let,
2. vsota denarnega toka za obdobje prvih treh let,
3. tekoča vsota bilance stanja za obdobje prvih treh let, ki kaže finančno poslovno stanje podjetja ter opisuje premoženje podjetja, obveznosti in naložbe, ki jih sklepa podjetnik.

S pomočjo raziskav podjetnik pridobi tudi informacije o poslu (Antončič in drugi 2002, 192):

- kje bo lokacija podjetja ter kakšna bo dostopnost strankam, dobaviteljem in distributerjem,
- določiti je potrebno celotno površino prostorov ter ali so lastniški oziroma v najemu, določiti potrebno opremo, kje bo kupljena ali najeta, potrebno je določiti posamezno zahtevano kvalifikacijo in število zaposlenih, njihovo plačilno tarifo,
- opis osnovnih del, določitev podizvajalnih del – s kom skleniti pogodbo,

- določitev potrebnih surovin ter pridobitev imen in naslovov dobaviteljev,
- določiti je potrebno splošne stroške, ki se pojavljajo pri poslovanju (stroški proizvodnje, zalog, surovin, plač, pripomočkov, orodja itd.).

Na tem mestu se je potrebno zavedati, da izdelava poslovnega načrta ne prinaša zgolj prednosti, temveč tudi potencialne nevarnosti. Izdelava poslovnega načrta lahko namreč (Shane in drugi 2004, 2):

- ne sovпада s časovno omejenostjo podjetnikov in jih ovira pri tem, da bi čas porabili za pomembnejše stvari, kot so organiziranje podjetja, trženja in promocije,
- daje podjetnikom potencialno nevaren občutek, da imajo nadzor nad informacijami,
- lahko pripelje do napačnih odločitev pri ocenjevanju stvari, npr. kupčevih potreb

K temu lahko še dodamo, da:

- cilji, ki si jih je zastavil podjetnik, so nespametni, niso dovolj natančno določeni ter so preveč posplošeni,
- cilji niso izmerljivi, zato jih ni mogoče kakovostno nadzorovati,
- podjetnik ni v celoti predan poslu, da bi lahko izpolnil njegove zahteve,
- podjetnik nima nobenih izkušenj v načrtovanem poslu,
- premalo poznavanje posla s strani podjetnika,
- podjetnik se ne zaveda slabosti ali groženj, ki so možne za določeni posel,
- slabo opravljene predhodne tržne raziskave, kar ima za posledico, da ni povpraševanja za proizvod ali storitev (Antončič in drugi 2002, 204)

Tako je potrebno biti pozoren, da postane ključna naloga formalnega načrtovanja prihodnosti usmerjanje toka misli ljudi tako, da bodo v svojem delu zajeli vse pomembnejše vidike pri ustanavljanju novega podjetja. Cilj je torej zmanjševanje verjetnosti, da bo podjetje v zgodnji fazi svojega delovanja propadlo zaradi slabe priprave na ustanovitve.

Če nekako zaključimo ugotovimo, da pri ustanavljanju novega podjetja igra najpomembnejšo vlogo predvsem pet ključnih dejavnikov, in sicer:

- **Ideja za proizvod ali storitev:** koncept glede proizvoda ali storitve, ki ga bo podjetje ponujalo na trgu, mora biti jasen še pred ustanovitvijo novega podjetja. Vsekakor to ne izključuje možnosti, da se podjetje pri ustanovitvi osredotoči na določen proizvod ali storitev, kasneje pa se podjetje preusmeri na drug proizvod ali storitev.

- **Viri podjetja:** viri podjetja morajo biti pridobljeni za vsako vrsto nove poslovne dejavnosti. Viri, v katere lahko vključimo tako različne vrste sredstev kot tudi kapital, so lahko pri posameznih oblikah poslovne dejavnosti izjemnega pomena.
- **Know-how** (tehnično znanje in izkušnje): podjetje mora vključevati ljudi z različnimi poslovnimi znanji in veščinami, ki so potrebne za proizvodnjo proizvoda ali izvajanje storitve podjetja. Tehnično znanje in izkušnje ima lahko ustanovitelj sam ali pa si pridobi sodelavce, ki že imajo potrebno poslovno znanje in veščine.
- **Osebnosti stiki:** posamezniki ali skupina ljudi, katera ustanavlja novo podjetje ni nikoli izolirana od okolice. To so ljudje, ki imajo veliko osebnih stikov. To pripomore k oblikovanju posebne osebne mreže, katera se nato preoblikuje v poslovno mrežo.
- **Naročila kupcev** : nobeno podjetje ne more poslovati in preživeti brez naročil kupcev. Pridobivanje naročil lahko poteka osebno ali preko drugih ljudi, vendar pa igra zelo pomembno vlogo pri poslovanju podjetja (Vesper 1990, 119-120).

Podobno kot Vesper tudi Timmons (1999) navaja, da so pri ustanovitvi novega podjetja pomembni predvsem štirje dejavniki, in sicer: prepoznavanje tržnih priložnosti, ustanovitelji, sredstva podjetja in financiranje novega podjetja.

Torej dober poslovni načrt diha in je živ načrt za podjetje, saj pomaga pri vodenju in upravljanju podjetja, obenem pa služi tudi kot pomoč pri razumevanju poslovne strategije in možnosti za uspeh s strani potencialnih vlagateljev, partnerjev in posojilodajalcev. Potrebno se je zavedati, da poslovni načrt ni nikoli čisto dokončan, saj se obenem tudi sprememinja, nenehno pregleduje ter nadgrajuje.

Že samo sledenje formalni strukturi poslovnega načrta vodi podjetnike skozi vse najpomembnejše dejavnosti, ki jih morajo storiti, da lahko ustanovijo novo podjetje (Stritar 2004). Enopogosteje uporabljenih struktur predlaga Jeffrey A. Timmons:

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

6 POSLOVNI NAČRT USTANOVITVE PODJETJA MAO WOK

6.1 POVZETEK

6.1.1 Kratek opis poslovne priložnosti

Tok sprememb v svetu s povečanimi ekonomskimi zmožnostmi in vse večjem napredku v industriji vpliva na življenjski standard ljudi, ki postajajo vse bolj informirani in ozaveščeni glede produktov, ki jih uporabljajo, kar posledično pomeni spremembe v načinu življenja ljudi in njihovih nakupovalnih navadah. Vzorci prehranjevanja, ki so v preteklosti pomenili temelj zdravega načina prehranjevanja izginjajo, in sicer z vse hitrejšim tempom načina življenja v svetu, pojavljajo nove oblike zdrave hitre hrane, ki nekako nadomeščajo ustaljene vzorce. Vedno več je ljudi, ki se prehranjujejo v restavracijah s hitro hrano in prav tu vidimo priložnost za naše podjetje.

Podjetje Mao Wok d.o.o bo sprva mikro podjetje s sedežem v Ljubljani, ki se bo ukvarjalo z pripravo in prodajo zdravju manj škodljive, dietne, kakovostne jugovzhodne azijske hitre prehrane. Cilj podjetja je poleg uveljavitve nove blagovne znamke na raznovrstnem trgu in doseganja dolgoročno stabilnega položaja na njem, tudi pridobiti in pridobivati nove zadovoljne goste ter nenehno biti prvi na področju kakovosti hitre prehrane in storitev.

6.1.2 Konkurenčna prednost in strategija

Priložnost za ustanovitev podjetja vidimo predvsem v vrednosti ponudbe, saj si bo podjetje ves čas prizadevalo ponujati raznovrstno kakovostno hrano, na način, ki je v marsikaterem konkurenčnem gostinskem lokalu v strogem centru redek. Poleg omenjenega se bo podjetje od konkurence razlikovalo po okusu, zdravju, manj škodljivih sestavinah, brezmesnih možnostih, dietni ponudbi, ter celotnem zunanem izgledu, vključno z embalažo. Postrežba v Mao Woku bo predvsem hitra in prijazna, po želji in izbiri gostov.

Vrednost za uporabnika pri storitvi Mao Woka je jasna, saj bo hrana hitro pripravljena pred očmi strank, narejena po točno določenih receptih, hkrati pa si bodo lahko stranke sestavile svoj lasten meni. Verjamemo, da bomo s tem privabili tudi goste, ki skrbijo za to, kakšno hrano uživajo.

6.1.3 Ciljni trgi in tržni segmenti

Sklepamo, da bodo ciljni kupci naših proizvodov v začetku poslovanja podjetja prebivalci ožjega pasu okrog okrepčevalnice, zaposleni v poslovnih objektih v bližini lokacije, kjer bomo delovali, kasneje pa tudi vsi, ki bodo za dobro azijsko hrano pripravljeni priti v center mesta.

6.1.4 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve

Podjetje Mao Wok bo sprva malo podjetje, kar pomeni da v začetnih fazah poslovanja ne pričakujemo visokih donosov na vložena sredstva. Tveganja začetne razvojne investicije bomo v celoti prevezeli nase in ta bo v veliki meri odvisna od števila strank, kar bo v veliki meri vplivalo na dosego točke preloma. Slednjo pričakujemo že v začetnem obdobju poslovanja, vendar je pomembno omeniti da bo ustvarjeni dobiček minimalen.

V prvem poslovnem letu predvidevamo minimalni čisti dobiček v višini 323 €, predvsem na račun stroškov, ki se nanšajo na ustanovitev podjetja in dejstva, da nas stranke še ne bodo obiskovale toliko, kot v kasnejšem obdobju. V obdobju petih poslovnih let, za kolikor je narejen ta poslovni načrt, pa pričakujemo dobiček v višini okrog 4500 € letno.

6.1.5 Vodstvena skupina in kadri

Za uspešno in kakovostno delo je potrebno sestaviti pravilno kadrovsko strukturo. V začetni fazi razvoja bomo, zaradi omejitve s kapitalom, zaposloval le nujno potrebne kadre, večino dela (razen določenih segmentov prodaje) bomo opravili sami, oziroma bomo za izvajanje spremljajočih poslovnih funkcij zaposlil zunanje sodelavce. Od vseh zaposlenih bomo zahtevali ustrezno strokovno znanje, motiviranost in sposobnosti trženja.

Kultura podjetja bo na visoki ravni, saj podjetje ne nameravamo voditi avtoritativno in izvajati pritisk nad zaposlenimi. Za posamezne izmene bomo imeli vodje, ki bodo odgovorni primarno za pripravo in prodajo hitre hrane, sekundarno pa za organiziranje in vodenje zaposlenih študentov in za ustvarjanje takšnih pogojev za delo, ki bodo omogočali kreativno in inovativno delo.

6.2 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE

6.2.1 Panoga dejavnosti

Dejstvo je, da je vlaganj v raziskave s področja panoge prehrabnega gostinstva v svetovnem merilu malo, in sicer je eden od razlogov majhnost tovrstnih podjetij in seveda njihova relativna nepoveznaost. Razloge v tem lahko deloma najdemo tudi v posebnostih dejavnosti same, saj na primer že sama lokacija gostinskega obrata (dostopnost, oddaljenost od urbanega središča in podobno) zelo oteži posploševanje ugotovitev raziskav. Ena izmed posebnosti so tudi potrošniki sami, saj poskušajo zadovoljiti kombinacijo različnih potreb, ki imajo določeno hierarhijo, slednje pa zahteva od proizvoda različne kombinacije zadovoljitve.

Podjetje Mao Wok d.o.o bo imelo po Standardni Klasifikaciji dejavnosti (v nadaljevanju SKD) iz leta 2008 eno osnovno dejavnost in sicer dejavnost pod šifro I 56.102

Okrepčevalnice in podobni obrati s podrazredom s šifro I 56.102 035 Hitro pripravljena hrana (Klasifikacija dejavnosti 2008).

Glede na podatke, ki jih ponuja iPRS- Poslovni register slovenije (Ajpes 2009), je v panogi pod šifro I 56.102 aktivnih 195 podjetij, in sicer na območju, ki je za našo dejavnost relevantno. Na podlagi teh podatkov lahko trdimo, da je konkurenčnost v panogi precejšnja, a moramo pri tem opozoriti na dejstvo, da je razmere v panogi težko določiti, saj so podjetja, ki se v panogi ukvarjajo z isto dejavnostjo, klasificirana tudi z drugimi dejavnostmi. V naši klasifikaciji najdemo tudi podjetja, ki neposredno ne bodo vplivala na naš poslovni uspeh in jih tako ne moremo obravnavati kot našo konkurenco.

Iz navedenega sledi, da je panoga v dokaj zreli fazi, kar posledično pomeni da ne potrebuje vložkov v raziskovanje novih znanj in večjih kapitalskih vložkov. Rezultat tega je tudi dejstvo, da zaradi tega podjetja dosegajo manjše donose na kapital, vendar vseeno je treba iz te kategorije izločiti nekatere večje in razmeroma razvejane ponudnike. Težava pri opredelitvi panoge je tudi primerjava ponudnikov med seboj, namreč ponudba na trgu ni identična, kar pomeni da je njihova primerjava otežena, če ne gre za isti proizvod ali vsaj približni substitut.

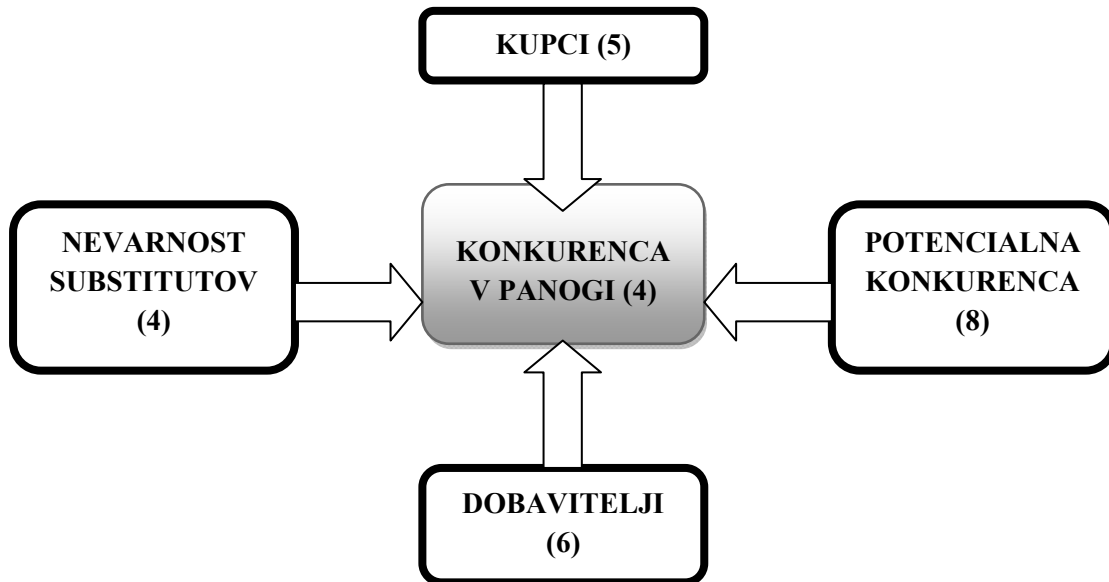
V spodnji sliki je prikazana ocena dejavnikov Porterjevega diamanta za podjetje Mao Wok d.o.o. Dejavniki so ocenjeni z oceno od 1 do 10, kjer 1 predstavlja minimalno korelacijo in vpliv dejavnika na naše poslovanje, 10 pa močen vpliv in negativne korelacije.

Vstopni pogoji novih konkurentov v panogo ni težak, saj ni posebnih ovir. Panoga ima dokaj razvejano konkurenco in lahko rečemo, da je ponudba dokaj zasičena. To vidimo kot precejšno nevarnost podjetja (ocena 8), ki jo bomo poizkušali izničiti z nižjo ali vsaj sorazmerno podobno ceno proizvodov konkurenčnih ponudnikov in seveda z diferenciacijo proizvodov. Trenutna neposredna konkurenca za naš proizvod je šibka, problem se lahko pojavi le pri posredni konkurenci, saj je na našem območju kar nekaj ponudnikov tovrstnega načina priprave hrane (ocena 4). Nevarnost za zamenjavo proizvodov oz. storitev je zanemarljiva, saj podjetja v svojem asortimanu prodajajo veliko število različnih artiklov, tako da je tveganje zelo razpršeno. Tako lahko rečemo, da nevarnost substitutov obstaja, a je sorazmerno majhna (ocena 4). Naša konkurenčna prednost bo temeljila predvsem na diferenciaciji produktov in na njihovi relativno ugodni ceni. Kupci in dobavitelji so približno enakovredni glede na moč, ki jo imajo v pogajanjih, zato tu ne vidimo večjih težav pri postavljanju cen in plačilnih pogojih. Začetna kupna moč, se bo sčasoma prelevila v močnejšo, tako kot naša pogajalska pozicija, saj se bo standardizirala dobava, kot rezultat utečenega poslovanja (oceni 5 in 6).

Skupna ocena Porterjevega diamanta:

Povprečna ocena dejavnikov Porterjevega diamanta => $X = (\text{vsota vseh ocen} / 5) = 5.4$

Slika 6.1: Shema porterjevega diamanta



6.2.2 Proizvodi oziroma storitve

Podjetje Mao Wok ne bo klasično gostinsko podjetje, ampak predvsem gostinsko podjetje, katerega glavna dejavnost je priprava hitre hrane; dostavo hrane in ostalih artiklov na določene lokacije pa vidimo kot dopolnilno dejavnost in eno od konkurenčnih prednosti. V drugem letu poslovanja bo to projektni poskus. Tovrstno storitev bo podjetje tržilo preko brošur, spletne strani, telefonsko in od ust do ust ter jih v najkrajšem času oz. ob želenem dnevu in uri stranki po predhodnem telefonskem naročilu dostavilo na dom, v službo ali pa na dogovorjeno mesto (na tem mestu moramo omeniti, da bo sprva dostava potekala le v bližnji okolici lokala). Sprva bo glavna skupina izdelkov hitro pripravljena jugovzhodna azijska hrana in pijača, ki je že nekako uveljavljena na slovenskem trgu. Tako bo naša ponudba obsegala izdelke, ki jih že najdemo v nekaterih kitajskih in ostalih restavracijah. Kasneje je načrt mesečno dodajati novitete na menu in odstraniti ponudbo, ki ne gre »v promet«. Torej je načrt mesečna ali letna analiza izdelkov, ki se prodajajo. Podrobnejšo klasifikacijo (menu) najdete v prilogi A.

6.2.3 Strategija vstopa in rasti

V začetni fazi, to je v obdobju prvih treh let (2010-2012), bomo pri poslovanju dali poudarek predvsem na normalizaciji in učvrstitvi poslovanja našega podjetja v obsegu enega lokala. Za

dosego normalizacije podjetja bo seveda potrebna strategija razvoja in rasti do načrtovane meje (2% prihodkovne dobičkonosnosti), ki jo bomo predvidoma dosegli že v drugem letu poslovanja.

V tej fazi bomo aktivno spremljali:

- prodajo posameznih izdelkov,
- porabo materiala, zaloge in kalo,
- stroške nabave,
- učinke tržnega nastopanja,
- reakcije konkurence,
- kalkulacije in učinke poslovanja,
- učinkovitost naše organiziranosti.

Osnovna strategija v začetni fazi bo zagotovitev takšnega obsega poslovanja, ki bo zagotavljal doseganje ciljne prihodkovne dobičkonosnosti (nad 2%).

Že v tej fazi bomo, na podlagi pridobljenih izkušenj, začeli razvijati nove produkte (nove sestavine in recepte za pripravo hrane) ter raziskovati možnosti za nadaljnji razvoj mreže prodajaln (makrolokacija, možne mikrolokacije, pogoje pridobitve poslovnih prostorov, proučitev možnosti financiranja razvoja).

Naša ponudba bo predstavljala dopolnitev in popestritev obstoječe ponudbe hitre hrane. V okviru ponudbe bomo dali poudarek uporabi takšnih sestavin za pripravo hrane, metod prodaje (standardna ponudba, specialna) in embalaže, ki se bo razlikovala od konkurenčnih. Različnost Mao Woka bo prav tako temeljila na poudarjanju pomena ponudbe zdravju manj škodljive hrane in nezavajanja potrošnikov. Ob vsem tem bo podjetje moralo zagotavljati konkurenčnost svojih cen. S temi elementi ponudbe želimo doseči enega izmed vodilnih položajev na trgu hitre prehrane.

Glede na navedeno bo osnovna strategija podjetja Mao Wok d.o.o. temeljila predvsem na diferenciaciji ob upoštevanju elementov stroškovne učinkovitosti, za vsa programsko-tržna področja.

Tudi v nadaljnji razvojni fazi, fazi rasti in razvoja podjetja, bo strategija v pretežni meri še v naprej temeljila na optimiziranju dobička z doseganjem tržne uspešnosti, vendar bomo postopoma zaradi povečanja obsega prodaje poskušal uvajati tudi strategijo stroškovno usmerjene racionalizacije.

Ob upoštevanju dejstva, da je konkurenca že prisotna na trgu in da bo naše podjetje moralo šele pridobiti svoj tržni delež, bo strategija usmerjena v takšno ponudbo, ki bo za trg predstavljala nekaj novega. V ta namen bomo morali oblikovati ponudbo, ki bo vključevala določene novosti (sestavine, embalaža, način ponudbe) in ki bo kontinuirano vključevala nove možnosti njene izboljšave. Iz tega razloga je za podjetje v obeh razvojnih fazah primerna predvsem ofenzivno - inovativna strategija.

6.3 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA

6.3.1 Kupci in segmentacija

V našem podjetju bomo vedno sledili dejstvu, da kupci niso zgolj naključne osebe, temveč ljudje, ki participirajo v definiciji produkta in storitve, katerih zadovoljitev se kaže v povečanem profitu in ne obratno. Tako je potrebno do potankosti poznati svojega kupca in njegove potrebe in jih poizkušati zadovoljiti z optimalno stopnjo kvalitete. Torej koristi, ki jih bo prinašalo naše podjetje kupcu so predvsem v prihranku časa in denarja ter posledično kvalitetnejše življenje, predvsem kot rezultat zdravju prijazne ponudbe. Naše poslovanje bo izhajalo iz dejstva, da potrošnik ni zgolj kupec produkta, temveč naš partner in naša vrednost bo izhajala iz zmožnosti poistovetenja z njim.

Ponudba podjetja bo usmerjena predvsem v ponudbo hitre hrane, in sicer različnih jugovzhodnih azijskih kulinaričnih specialitet. Lokacija podjetja bo v mestnem središču. Ob upoštevanju lokacije podjetja bo njegova ponudba prvenstveno namenjena dijakom, študentom zaposlenim in drugim obiskovalcem, ki v času bivanja v mestnem središču povprašujejo po hitri prehrani.

Potencialne kupce smo tako segmentirali z demografskega kot tudi z geografskega vidika.

Glavne pričakovane skupine odjemalcev so:

- **Prebivalci stari med 15 in 29 let:** ti obiskujejo lokale zaradi druženja v centru mesta, da se srečujejo z vrstniki. Veliko časa porabijo za obiskovanje tovrstnih klubov/prostorov. To skupino povpraševalcev je potrebno pritegniti s pestro ponudbo, ki bo temeljila na možnosti individualnega pristopa k pripravi obroka, na ugodni ceni ter s prilagojenim obratovalnim časom. V tej skupini je več kot 20.000 prebivalcev ožjega območja (center Ljubljane in bližnja okolica) oziroma preko 90.000 prebivalcev širšega tržnega območja (regija).
- **Dijaki in študentje:** to so predvsem dijaki srednjih šol, ki so locirane v centru mesta. Njihova potrošnja je usmerjena v nakup malic ter na obroke pred in predvsem po

zaključenem pouku. Njihova potrošnja je torej skoncentrirana med 7. uro in 14. uro. Glede na njihovo omejeno kupno moč, je potrebno za njih zagotoviti predvsem standardni asortiment obrokov po primernih cenah. Za te potrošnike je ključnega pomena hitra dosegljivost obrokov v času malic, ko je koncentracija povpraševanja največja.

- **Zaposleni:** med te štejemo predvsem zaposlene, ki delajo v mestnem središču oziroma na njegovem obrobju (v središču mesta se nahajajo lokacije državne in občinske uprave, sodišča, Borza, banke, izobraževalni, zdravstveni, kulturni, socialni in drugi zavodi, trgovska, nepremičninska, turistična in druga storitvena podjetja, društva). Število zaposlenih v mestnem središču in na njegovem obrobju presega 100.000). Potencialni potrošniki so predvsem tisti zaposleni, ki nimajo organizirane malice v podjetju in lahko tako najhitreje dobijo hrano in pijačo. Njihovo povpraševanje bo usmerjeno predvsem v standardni asortiment kot tudi obroke, prilagojene individualnim željam, skoncentrirano med 7. in 16. uro. Za tovrstne kupce obstaja tudi možnost dostave na delovno mesto v času kosil, vendar se bomo za to možnost odločili šele kasneje, in sicer po utečeni proizvodnji hrane.
- **Turisti:** to so obiskovalci mesta Ljubljane. Veliko turistov se pripelje z avtobusom in se odpravi tudi v središče mesta (poslovni obisk, ogled mesta, nakupi).
- **Mlajši od 15 let in otroci:** eden izmed pomembnejših segmentov so prav ti kupci in sicer je cilj našega podjetja narediti prav posebno ponudbo za tovrstne odjemalce. Namen je narediti ponudbo, ki bo atraktivna in bo tako ustrezala »zahtevam« te populacije.
- **Drugi naključni obiskovalci:** med njih štejemo vse ostale ljudi, ki se bodo naključno ustavili v našem lokalu in jih ne moremo uvrstiti v prej navedene skupine.

6.3.2 Obseg trga in trendi

Vrednostno je obseg trga težko opredeliti, zaradi dejstva, da za panogo ne obstajajo podatki, ki bi neposredno omogočili vrednotenje le-tega. Zato se pri oceni obsega trga opiramo na dva vira, in sicer:

Iz pregleda gibanja poslovnih subjektov v obdobju 1999 – 2008, po podatkih Statičnega urada Republike Slovenije, ugotavljamo, da se je v Sloveniji število vseh poslovnih subjektov povečalo za 4.053 oz. za 4,4 %, poslovnih subjektov s področja gostinstva pa za 291 oziroma za 4,2 %. V okviru vseh podjetij predstavljajo majhna podjetja 98 %. V okviru majhnih podjetij je zaznan trend zmanjševanja števila podjetij z manj kot 5 zaposlenimi in povečevanja

števila podjetij z več kot 5 in manj kot 50 zaposlenimi. Podobni trendi so tudi na področju gostinstva. Tako se je v okviru te dejavnosti povečalo število malih podjetij za 269 (3,9 %), delež podjetij z več kot 5 in manj kot 50 zaposlenimi pa se je povečal 2% (AJ PES in SURS, 2009).

Iz navedenega lahko sklepamo, da je gostinstvo še vedno zanimiva dejavnost, saj se število podjetij povečuje približno na nivoju povprečne rasti vseh podjetij v Sloveniji. Na območju Slovenije v okviru dejavnosti gostinstva prevladujejo predvsem manjša podjetja. Pri tem se podjetja z do 5 zaposlenimi ohranjajo predvsem na področju tistih gostinskih enot, katerih ponudba je omejena (predvsem pijače). Na podlagi statističnih podatkov lahko prav tako ugotovimo, da je izstop (prenehanje podjetij) iz dejavnosti gostinstva manjši kot znaša povprečje vseh podjetij.

Trend gostinske panoge je izredno pozitiven. Ljudje nikoli ne bodo nehali jesti in piti, ljudi pa je vse več. Sicer je gostinstvo ena najmanj donosnih panog v Sloveniji, vendar moslimo, da lahko z našo ponudbo hitre hrane naredimo določene premike na tem področju.

6.3.3 Konkurenca

Za področje gostinske dejavnosti (tu dajemo še poseben poudarek na okrepčevalnice s hitro prehrano), je zaradi relativno nizkih vlaganj v odprtje lokala, vstop v dejavnost relativno enostaven. Uspešnost lokala pa je predvsem odvisna od lokacije in asortimenta ponudbe. Ključni dejavnik uspešnosti ustanovitve gostinskega podjetja na območju Ljubljane je prav gotovo zagotovitev primerne lokacije lokala.

V samem mestu oziroma na njegovem obrobju je trenutno 40 gostinskih lokalov in trije hoteli. Gostinski lokali so predvsem usmerjeni v ponudbo pijač. V ponudbo hrane so usmerjene hotelske restavracije (klasična ponudba), v manjši meri pa drugi gostinski lokali (predvsem ponudba hitre hrane). V bližini šolskih, zdravstvenih objektov, javnih poslovnih subjektov ter postajališč javnega osebnega prometa (avtobusna in železniška postaja) se je oblikovala ponudba, ki vključuje tudi ponudbo hitre hrane (lokali, okrepčevalnice).

Večji del nosilcev obstoječe gostinske ponudbe deluje v obliki »samostojni podjetnik«, saj jim ta oblika poslovnega subjekta omogoča najfleksibilnejše poslovanje. Na območju hitre prehrane je torej že prisotna konkurenca. Naši glavni posredni in neposredni konkurenti so kitajska restavracija s hitro prehrano 8min (ob glavni železniški postaji), McDonalds, Kebabsi AGA, Slast, Olimpija različne restavracije, picerije, in tudi trgovine z živili. Vsi ti ponujajo različno hrano. Ponudba lokalov za hitro prehrano je že razpoznavna v okolju, ponudba trgovin z živili pa je usmerjena predvsem v ponudbo klasične »hitre prehrane« in pic.

Cene obrokov hitre prehrane pri obstoječi ponudbi se gibljejo med 1 € in 4 € v odvisnosti od vrste obrokov. Na podlagi podatkov o obstoječih nosilcih hitre hrane smo ugotovili, da so v letu 2008 ustvarili povprečno skupno približno 10.000 € na podjetje (v okviru tega zneska je upoštevan tudi promet, ki presega prodajo hitre hrane), njihova prihodkovna donosnost pa je znašala 3,6 %.

6.4 EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA

Namen finančnih projekcij je v prvi vrsti pridobiti informacije, in sicer na sistematičen, pravilen in pregleden način. V vsakem primeru se moramo zavedati dejstva da pri še nepreizkušenem poslovanju prihaja do težav in zamud, kar posledično pomeni odstopanja med projekcijami in dejanskimi številkami načrtovanega poslovanja, vendar jih potrebno narediti z namenom, da čim boljše odražajo optimalen in realen odraz poslovanja podjetja Mao Wok na trgu.

6.4.1 Prihodki in predpostavke za izračun

Obseg poslovanja smo opredelili v skladu z ocenjenimi tržnimi možnostmi. V okviru obsega poslovanja smo, zaradi poenostavitve prikazov, celoten asortiment zožili na prikaz treh proizvodov, in sicer: juhe, glavne jedi in solate. Pri definiranju obsega poslovanja po mesecih in letih smo upoštevali:

- večji začetni obseg poslovanja, ki bo predvsem posledica zaletne radovednosti kupcev ob otvoritvi lokala,
- v nadaljnjih mesecih smo upoštevali manjše zmanjšanje prodaje, ki bo doseglo najnižji nivo v poletnih mesecih,
- zaradi učinkov izvajanja tržno-promocijskih aktivnosti ocenjujemo, da se bo v 9. mesecu prvega leta poslovanja prodaja ponovno začela povečevati do realizacije ciljnega obsega letne prodaje, ki znaša letno 25.500 enot juh, 37.190 enot glavnih jedi ter 37.614 enot solat.

Čisti prihodek iz prodaje smo ocenili na podlagi:

- ocenjenega obsega poslovanja in
- upoštevanja cen primerljivih izdelkov na trgu (cene so brez DDV).

Na ta način ocenjeni prihodek znaša v prvem letu poslovanja 151.216 €, v drugem letu poslovanja 157.999 €, v preostalih letih poslovanja pa 157.999 €. Po oceni je ta prihodek tudi največji možni, ki ga lahko dosežemo z enim lokalom, ob upoštevanju predpostavke, da se

povpraševanje ne bo povečalo. Obseg poslovanja in čisti prihodek iz poslovanja sta prikazana v prilogi Č.

6.4.2 Posredni in direktni stroški

Podjetje bo imelo na začetku relativno nizke posredne stroške. Vanje je treba všteti plačo redno zaposlenih, strošek računovodskega servisa in administrativnih del, amortizacijo, najem poslovnih prostorov, vzdrževanje informacijske opreme, minimalne plače prodajnega osebja in strošek direktorja in podobno. Celotni mesečni znesek le teh stroškov v prvem letu poslovanja lahko ocenimo na okoli 3 do 4 tisoč evrov (Priloga G).

Odhodke podjetja smo ocenili v višini direktnih stroškov priprave hitre hrane, posrednih stroškov, amortizacije in stroškov dela. Zbirni prikaz poslovnih odhodkov je prikazan v prilogi F.

6.4.3 Analiza donosnosti

Predvideni dobički, ki naj bi jih podjetje dosegalo, so prikazani v spodnji tabeli. Vidimo, da podjetje dosega nekaj dobička že v prvem poslovnem letu, v prihodnjih letih pa dobiček narašča. Razlog rasti dobička vidimo predvsem v prepoznavnosti in rezultatu uporabe marketinških orodij. Seveda obstaja na tem mestu tudi nevarnost pri zmanjšanju dobička, na primer v primeru vstopa novega konkurenta na tržišče ali pa na primer izboljšanje poudbe že obstoječega konkurenta. Prodajo smo ocenili glede na konkurente ter na podlagi ocene, da zavest glede zdrave prehrane v ljudeh narašča, prav tako pa tudi delež dohodka, ki ga namenijo za kakovostno hrano.

V prvem letu poslovanja bo podjetje zabeležilo dobiček v višini 323 €, v preostalih letih pa bo ustvarilo dobiček med 4.374 € in 4.537 €. Stopnja prihodkovne dobičkonosnosti bo znašala v drugem letu poslovanja 2,8 % v 5. letu poslovanja pa 2,9 %. Ta podatek nam kaže, da bo podjetje izpolnilo cilje ustanovitve, po uspešnosti poslovanja pa bo primerljivo s povprečjem gostinske dejavnosti (Celoten izkaz uspeha je v Prilogi

Tabela 6.1: Stopnja donosnosti v strategijo vloženih sredstev podjetja

Opis	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
	SKUPAJ	SKUPAJ	SKUPAJ	SKUPAJ	SKUPAJ
Pričakovan dobiček	323	4.374	4.445	4.503	4.537
Vsa vložena sredstva	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000
Stopnja donosnosti (v%)	2,0	27,3	27,8	28,1	28,4

Stopnja donosnosti nam pove koliko dobička prinaša vložen kapital. To pomeni da vsaka denarna enota v uresničitvah celovite strategije vseh vloženih sredstev prinaša podjetju v prvem letu 2% dobička, v naslednjih letih pa od 27-28% dobička.

V prilogi Č je izračunana prihodkovna dobičkonosnost, ki nam pove delež dobička v prihodku in je za podjetje Mao Wok d.o.o. v skladu z napovedanim (nad 2%) in v sorazmerju za gostinsko dejavnost v Sloveniji (cca. 3%) zato lahko tudi iz tega stališča planirane strategije podpremo.

6.5 NAČRT TRŽENJA

6.5.1 Strategija vstopa na trg

Podjetje Mao Wok d.o.o. bo v nekaj letih postalo eden izmed vodilnih ponudnikov raznovrstne, zdrave manj škodljive, dietne, kakovostne hitre prehrane, ki predstavlja dopolnitev in popestritev obstoječe ponudbe hitre prehrane v Sloveniji. V kasnejšem obdobju svojega razvoja se bo preko pogodbene mreže usmerilo tudi na preostale trge Evropske Unije ter v Vzhodno Evropo. Takšen tržni položaj bo podjetje dosegalo s prilagajanjem strukture in obsega svoje ponudbe tržnim potrebam, s kontinuiranim izboljševanjem kakovosti vseh proizvodov, z neprestanimi inovacijami ter z razvojem imena, imidža in logotipa podjetja.

6.5.2 Cenovna strategija

Z oblikovanjem cene za proizvode Mao Woka smo imeli kar precej težav. Pri oblikovanju cene za proizvode želi podjetje s ceno doseči naslednje cilje:

- Da kupci sprejmejo proizvod. Ne glede na to, kako nenavaden, inovativen je proizvod, mora podjetje zanj oblikovati takšno ceno, ki so jo kupci sposobni in pripravljeni plačati.
- Ohraniti tržni delež, ko na trg vstopijo nova konkurenčna podjetja. Če je prodaja novega proizvoda uspešna, bodo na trg vstopala nova, konkurenčna podjetja, ki si bodo tudi sama prizadevala pridobiti tržni delež.
- Doseči ciljni dobiček. Malo podjetje mora s ceno proizvoda in storitve pokrivati vse stroške proizvodnje in doseči tudi določen dobiček. Cena ne sme biti postavljena prenizko, saj je kasneje mnogo lažje ceno znižati, kot pa zvišati (Internetni vir I).

Ob analiziranju povpraševanja in stroškov pri različnih cenovnih razredih je mogoče izbrati optimalno ceno novega proizvoda ali storitve. Vprašanje pa je, če so vse interesne skupine z njo zadovoljne. Za nove proizvode sta aktualni dve cenovni strategiji, in sicer strategija penetracijskih cen, za katero smo se odločili ter strategija posnemanja smetane.

6.5.3 Tržno komuniciranje

Tržno komunikacijske aktivnosti bodo predvsem v domeni vodstva, katerega naloga bo sestaviti podrobno strategijo pridobivanja strank in graditvi takih odnosov, ki dobo posledično doprinesli k ponovnem nakupu naših produktov. Ker so oblike in način oglaševanja pogojeni s finančnimi sredstvi podjetja, bo potrebno v začetnih fazah iskati najbolj optimalne različice posredovanja informacij strankam. Kot majhno podjetje na začetku ne bomo investirali veliko denarja (z izjemo 1.meseca) v oglaševanje, in sicer bomo uporabili spodaj opisane komunikacijske kanale.

Tabela 6.2: Okvirni stroški letnega tržnega komuniciranja za prvi dve poslovni leti

Vrsta tržnega komuniciranja	Odstotek celotnega tržnega komuniciranja	Okviren letni strošek (€)
TRŽNO KOMUNICIRANJE PROIZVODA SAMEGA	40%	0 €
OGLAŠEVANJE V ČASOPISIH IN REVIJAH	20%	400 €
DELJENJE LETAKOV IN PROMOCIJSKEGA GRAD.	30%	500 €
OGLAŠEVANJE NA RADIU	10%	300 €

Na tem mestu je smiselno omeniti, da je cilj tovrstnega spleta aktivnosti predvsem opozoriti javnost na obstoj podjetja, vendar postopoma in takrat, ko bo oblikovana ustrezna organizacija dela s katero bo mogoče izpolni naročila.

6.5.4 Prodajne poti

Mao Wok d.o.o.bo poslovalo tudi kot storitveno podjetje, kjer storitve prav tako potekajo po neposredni prodajni poti, in sicer prodaja končnim kupcem, kot oblika osebne prodaje. Podjetje ima kasneje tudi v načrtu dodati dodatno prodajno pot in sicer dostavo večjih količin naročil kupcem v bližini lokala.

Poleg prodajnih poti je za uspešnost ustanovitve našega podjetja pomembna tudi nabavna pot. S svojo lokacijo imamo prednost, saj so v bližini trgovski centri, ki ponujajo živila po ugodni ceni, pijačo in potrošni material (Tuš Cash & Carry, Mercator ipd.), kar potrebujemo za utečeno dnevno delovanje. To nam predstavlja možnost redne nabave po majhnih količinah, zaloge so minimalne, s tem tudi stroški v zvezi z njo. Ker bo naše podjetje v začetni fazi relativno majhno in bo tudi na novo vstopilo na trg, ocenjujemo, da pogoji nabave ne bodo najbolj ugodni (vezava nove nabave s plačilom predhodne, normalne cene brez večjih popustov, ki veljajo v trgovinah cash & carry). To bo v prvi fazi pogojevalo delovanje našega

podjetja, ob minimalnih zalogah in večji frekvenci nabav. Pri nabavi embalaže (ta bo vsebovala logotipe) bo podjetje zasledovalo optimizacijo med velikostjo zalog in s stroški izdelave embalaže.

6.6 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT

6.6.1 Postopek izdelave izdelka

Glede na naravo organizacijskega in delovnega procesa bo vsakdanjk potekal po utečenem vrstnem redu, seveda v odvisnosti od količine dnevnih naročil. V prvih mesecih bo predvsem potekala povečana kontrola nad celotnim procesom od naročila do plačila produkta, z namenom čim večje racionalizacije in standardizacije proizvodnega procesa. Glede na to, da je v naši ponudbi izključno hitro pripravljena hrana, se bomo trudili, da bo temu le tako. Po izračunih, ki smo jih opravili, naj bi od naročila do plačila preteklo 4 minute. Ta rezultat nam sprva še ne odgovarja, vendar mislimo, da bomo tekom pripravljalnega procesa, prišli do optimiziranega termina. Glede na to, da v okrepčevalnici razen napitkov ne bomo imeli izdelkov na zalogi, bomo vse izdelke pripravljali sproti za vsak dan, glede na pričakovano povpraševanje in naročila. Dnevni delavnik bo tako vsak dan potekal približno po enakem vrstnem redu, glede na prioritete pa se bo prilagajal po potrebi.

6.6.2 Potrebe po zaposlenih in delovni čas

Redno zaposleni v podjetju Mao Wok d.o.o. bodo trije. Poleg direktorja, ki bom kot delno zaposlen (50% delovnega časa) opravljal vodstvene naloge, bo podjetje redno zaposlovalo še 2 kuharja (vodji izmen, ki bojo), ki imata izkušnje z delom v tej panogi in katerima bomo lahko zaupali vodenje izmen in obračun dnevnega poslovanja. Kljub temu bo potrebno izvajati določen nadzor tako zaposlenih, kot tudi porabe živil, pijač ter potrošnega materiala. Nadzor bo urejen z dnevno kontrolo o prodaji in porabljenem materialu. Poleg redno zaposlenih bomo zaposlovali tudi študente, ki jih bom iskal preko študentskih servisov. Vse zaposlene bomo pred zaposlitvijo primerno izobrazili (higienski minimum, izdelava hrane – recepture in podobno) ter jih redno spodbujal k permanentnemu izobraževanju, ki bo koristilo našemu podjetju.

Obratovalni čas podjetja bo med 7. uro in 22. uro, vsak delovni dan. Lokal bo odprt tudi ob sobotah med 9. uro in 24. uro. Ob nedeljah in državnih praznikih bo lokal zaprt. V primeru večjega obsega dela od načrtovanega bo kuharjem priskočili na pomoč študentje, s katerimi bomo sodelovali honorarno in po fleksibilnem delovnem času. Če pa se bo izkazalo, da je dela odločno preveč, bomo na izmeno dodatno zaposlili še enega zaposlenega. Pomoč pri pripravi pričakujemo predvsem v času kosil skozi celotno leto, saj predvidevamo povečan obseg

povpraševanja, pa tudi izdelki, ki jih bomo ponujali v tem obdobju v večjih količinah, potrebujejo več časa za pripravo.

6.7 NAČRT RAZVOJA

6.7.1 Status razvoja izdelkov/storitev in naloge do dokončanje razvoja

Podjetje Mao Wok d.o.o. bo za uspešno delovanje potrebno razvijati; ga kontinuirano, ciljno usmerjati in spreminjati na boljše. Planiranje razvoja poteka na vseh treh upravljalno-vodstvenih ravneh, mi pa se bomo podrobno posvetil planiranju na ravni politike podjetja in strateškega managementa. Zaradi lažjega planiranja razvoja podjetja Mao Wok d.o.o., bomo le-tega razdelil na dve razvojni fazi:

- začetna faza: zajema začetno rast in razvoj podjetja do te mere, da se uresniči planirana prodaja, ter nato njegova stabilizacija in učvrstitev. Ta faza zajema prva tri leta poslovanja od leta 2010 do leta 2012,
- faza rasti in razvoja: zajema obdobje od leta 2012 naprej za katerega se planira nadaljnja rast in razvoj podjetja s širitvijo lokalov in same ponudbe.

6.7.2 Načrt razvoja

1. leto:

- v naložbe lokala,
- v pridobitev primernih dobaviteljev,
- dodatno v tržno-promocijske aktivnosti,
- v strategijo diferenciacije proizvodov od konkurenčnih.

2. leto:

- v inovacije,
- v raziskave širitve mreže z dodatnim lokalom v Ljubljani,
- v strategijo diferenciacije proizvodov od konkurenčnih.

3. leto:

- v tehnično-tehnološke posodobitve v primeru pojava na trgu
- v inovacije,
- v raziskave širitve mreže z dodatnim lokalom v Ljubljani,
- v strategijo diferenciacije proizvodov,
- po odpravi tveganj dodatno vlagati v prodajni marketing.

4. leto:

- v tehnično-tehnološke posodobitve v primeru pojava na trgu
- v inovacije,

- v širitev prodajne mreže,
- v širjenje ponudbe,
- v raziskave prodora v druga mesta in na tuj trg,
- v strategijo diferenciacije proizvodov od konkurenčnih v kombinaciji s strategijo vodilnosti s stroškovno učinkovitostjo,
- ob ugodnem gibanju tveganj povečati vlaganja v prodajni marketing.

5. leto:

- v tehnično-tehnološke posodobitve v primeru pojava na trgu
- v inovacije,
- v širitev prodajne mreže (nov lokal v drugem mestu),
- v raziskave prodora v druga mesta in na tuj trg,
- v raziskave franšiznega širjenja.
- v strategijo diferenciacije proizvodov od konkurenčnih v kombinaciji s strategijo vodilnosti s stroškovno učinkovitostjo.

6.8 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI

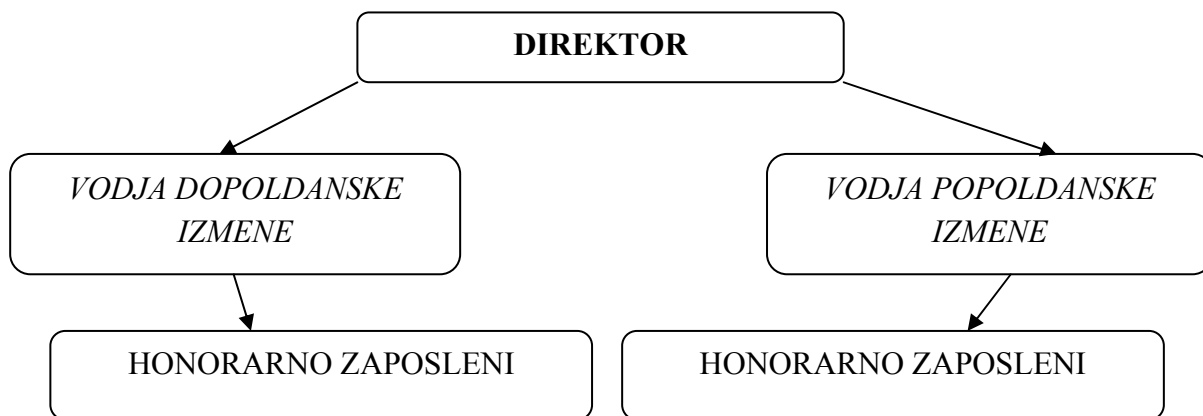
6.8.1 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura je organizacijski načrt, s pomočjo katerega podjetje vodimo. Iz organizacijske strukture je razvidna povezanost med zaposlenimi. Med le-temi bodo predvidoma razviti dobri odnosi, odkrito sodelovanje in zaupanje. Kultura podjetja bo na visoki ravni, saj podjetje ne nameravamo voditi avtoritativno in izvajati pritisk nad zaposlenimi. Za posamezne izmene bomo imeli vodje, ki bodo odgovorni primarno za pripravo in prodajo hitre hrane, sekundarno pa za organiziranje in vodenje zaposlenih študentov in za ustvarjanje takšnih pogojev za delo, ki bodo omogočali kreativno in inovativno delo.

Organizacijska struktura podjetja bo v začetni razvojni fazi poenostavljena. Podjetje Mao Wok d.o.o., bo organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo, ki deluje na lokaciji v centru Ljubljane. Sestava podjetja bo funkcijska in bo obsegala dve vodstveni ravni:

- direktor,
- vodji izmen,
- honorarni delavci (študentsko delo)

Slika 6.2: Organizacijska struktura podjetja Mao Wok d.o.o.



6.8.2 Ključno vodstveno osebje in ključni kadri

Za uspešno in kakovostno delo je potrebno sestaviti pravilno kadrovsko strukturo. V začetni fazi razvoja bomo, zaradi omejitve s kapitalom, zaposloval le nujno potrebne kadre, večino dela (razen določenih segmentov prodaje) bomo opravili sami, oziroma bomo za izvajanje spremljajočih poslovnih funkcij zaposlil zunanje sodelavce. Od vseh zaposlenih bomo zahtevali ustrezno strokovno znanje, motiviranost in sposobnosti trženja.

Spodaj so opredeljeni vsi zaposleni v podjetju Mao Wok d.o.o. ter njihove naloge oziroma opis dela. V drugi razvojni fazi (to je faza razvoja in rasti) planiramo razširitev, zato bomo temu primerno povečali tudi število zaposlenih, vendar v tem trenutku točnega števila kadrov še ne planiramo, saj bo le-to odvisno od intenzitete razvoja in rasti.

V podjetju bodo trije redno zaposleni, in sicer:

- direktor podjetja (50 % delovnega časa),
- dva pripravljavca hitre hrane, ki bosta tudi vodji izmen.

Poleg redno zaposlenih bodo v lokalu delali v povprečju (glede na potrebe) tudi trije delavci z napotnico študentskega servisa.

Podroben opis dela in posamezne zahteve so razidne iz naslednje tabele.

Tabela 6.3: Obseg dela in obseg nalog zaposlenih podjetja Mao Wok d.o.o.

ZAPOSLENI	Opis dela
Direktor	<ul style="list-style-type: none"> • zastopanje družbe, • koordinacija nalog za dobro poslovanje • vodenje in zastopanje podjetja, • upravljanje in vodenje nabave, • angažiranje zunanjih pogodbenih sodel., • izvajanje tržno-promocijskih aktivnosti, • odnosi z javnostjo in mediji, • skrb za »image« podjetja, • sklepanje pogodb s pogodbenimi partnerji, • izvajanje nadzora nad zaposlenimi, • izvajanje nadzora nad poslovanjem .
Prodajalec/kuhar (redno zaposlen)	<ul style="list-style-type: none"> • vodenje izmen, • priprava in prodaja hitre hrane, • urejen videz lokala, • čiščenje lokala, • posredovanje morebitnih pritožb strank direktorju.
Prodajalec (študent)	<ul style="list-style-type: none"> • pomoč pri pripravi in prodaji, • urejen videz lokala, • čiščenje lokala, • posredovanje morebitnih pritožb strank redno zaposlenemu prodajalcu.

6.9 SPLOŠNI TERMINSKI NAČRT

6.9.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu

Prva aktivnost bo še bolj podrobnejša izdelava poslovnega načrta, notarskega zapisa in ostalih postopkov, potrebnih pri ustanovitvi družbe z omejeno odgovornostjo. Pričakujemo, da nam vsi postopki ne bodo vzeli preveč časa in da bomo lahko takoj po ustanovitvi podjetja najeli poslovni prostor.

Poleg navedenega bo v fazi ustanovitve potrebno zagotoviti tudi: najemno pogodbo za zagotovitev poslovnih prostorov, kjer bo sedež podjetja, žig podjetja.

V času usposobitve bomo z zaposlenimi prav tako izvedli naslednje aktivnosti:

- določitev organizacije družbe in lokala,
- določitev odpiralnega časa in njegove prijave pri pristojni službe občine,
- določitev normativov za porabo živil, pijač ter kala,
- cene hrane in pijač ter priprava cenika,

- pridobitev potrebnega programa za vodenje osnovnih evidenc lokala (prodaja, nabava, zaloge, poraba; vsi ostali potrebni programi za vodenje poslovnih evidenc bodo zagotovljeni s pogodbo o vodenju računovodstva),
- nabava začetnih zalog živil, pijač in potrošnega materiala,
- delovna oblačila za delavce,
- sklenitev pogodb o komunalni oskrbi lokala (voda, električna energija, ogrevanje, odvoz odpadkov),
- sklenil pogodbe za izvajanje spremljajočih storitev (računovodstvo, čiščenje, varovanje, elektronsko bančništvo s POS).

6.9.2 Terminski načrt

Naslednja tabela ponazarja trajanje posameznih aktivnosti od ustanovitve podjetja za čas trajanja enega leta, torej od septembra leta 2010 do konca decembra leta 2010. Dolžina je sorazmerna trajanju aktivnosti v tednih. Iz terminskega načrta so izvzete rutinske in samoumevne dnevne naloge, kot npr. administrativna in računovodska dela, vodenje podjetja.. Najpomembnejša naloga je, kot že omenjeno, razvoj proizvodov do končne oblike in s tem tudi znižanje stroškovne cene.

Tabela 6.4: terminski načrt nalog in zadolžitve podjetja Mao Wok d.o.o

TERM. NAČRT	LETO 2010			
	September	Oktober	November	December
<i>Dejavnosti</i>				
Registracija				
Najem in prevzem poslovnih prost.				
Opremljanje in adaptacija				
Iskanje zaposlenih				
Dogovor z dobavitelji				
Spletna stran				
Nakup drobnega inventarja				
Začetek promocije				

6.10 KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI

6.10.1 Makro raven

Družbeno-politično in drugo socialno okolje obsega proučevanje družbenopolitičnih ter pravnih in kulturnih dejavnikov podjetniškega okolja. Slovenija je pravno formalno urejena država, vendar kljub veliki stopnji zaposlenosti nima vseh potrebnih kadrov. Pri zagotovitvi potrebnih delavcev se podjetje namerava posluževati fleksibilnejših oblik zaposlovanja (zaposlitev za določen čas, študentski servis,...), saj si želi zagotoviti poleg nižjih stroškov, tudi čim bolj ustrezen kader. Za podjetje predstavlja nevarnost predvsem, ob možnih spremembah predpisov, povezanih z omejevanjem dela v načrtovanih oblikah fleksibilnega zaposlovanja, kar bi povečalo stroške obratovanja in s tem uspešnost poslovanja. Glede na to, da se povečuje stopnja normiranosti v državi, obstoji nevarnost neugodnega vpliva novih predpisov na stroške delovanja podjetja.

Ekološko okolje je vedno pomembnejši dejavnik možnega razvoja in delovanja. Vedno več je poudarka na ekologiji in ekološkem managementu. Ekologija sicer nima velikega vpliva na podjetje Mao Wok d.o.o., lahko pa zanj predstavlja nevarnost, saj se lahko stroški podjetja z uvajanjem novih predpisov o pripravi embalaže in o ravnanju z odpadki, povečajo. Priložnost je na drugi strani lahko ta, da se podjetje poslužuje reklamiranja, da uporablja okolju prijazno embalažo in na ta način pridobi še več potencialnih kupcev.

Razvoj tehnično-tehnološkega okolja je pomembna sestavina napredka vsake družbe. Priložnost podjetja Mao Wok d.o.o. je v potrebi po nezahtevni tehnologiji in zato po hitrem osvajanju te tehnologije. Potrebna tehnologija je tudi razmeroma poceni. Slovenija je poleg tehnologije dobro založena tudi z vsemi potrebnimi surovinami in materiali za delovanje gostinskih podjetij ter potrebnimi energetske viri in ostalo infrastrukturo. Zaradi enostavnosti tehnologije ponudbe hitre prehrane, obstaja velika nevarnost povečanja števila ponudnikov.

6.10.2 Raven podjetja

Tveganja na tej ravni vplivajo na poslovanje zaradi težav v podjetju samem ali pa v ožjem poslovnem okolju podjetja. Tu ima podjetje sicer nekaj več vpliva na dogajanje v primerjavi z makro ravnijo, a še vseeno ne more preprečiti težav, ki se dogajajo. Edino, kar lahko podjetje stori, je to, da se zaveda čim več težav, ki se lahko pojavijo, se nanje čim bolj pripravi in se tako izogne neprijetnim posledicam.

Na ravni podjetja v primeru Mao Wok d.o.o. lahko predvidimo naslednje težave:

- Vstop konkurenta s podobno ponudbo v bližini naše lokacije: Možni odgovor na tovrstni problem vidimo predvsem z preučitvijo ponudbe konkurenta in tako našo ponudbo prilagoditi v smislu ponujanja jedi, ki se razlikujejo od konkurenta. V tem primeru tako vidimo tudi eno od reakcij povečanje intenzitete oglaševanja, med drugim tudi zniževanje cen določenih produktov za nekaj odstotkov, z uvedbo sistema točk za stalne kupce in podobno.
- Spremembe cen materiala: Predvidevamo, da se material, ki ga bomo uporabljali, ne bo spremenil v tolikšni meri, da bi bili primorani uvesti stroge varčevalne ukrepe. Ker je naš prodajni program zasnovan tako, da ponujamo različne izdelke, bomo lahko glede na cene sestavin oblikovali svojo ponudbo tako, da bomo dosegali zadovoljiv donos.
- Manjša prodaja od predvidene: V primeru, da ne bomo prodali načrtovanih količin, bomo morali znižati cene končnih izdelkov in privabiti še več kupcev z intenzivnejšim oglaševanjem. Znižanje cen za nekaj odstotkov ne bi smelo poznati v smeri rdečih števil.
- Premajhne zmogljivosti glede na povpraševanje: Če se bo izkazalo, da kupci povprašujejo po naših izdelkih bolj, kot jih lahko sproti naredimo, bomo zaposlili še enega dodatnega redno zaposlenega.
- Premajhna prepoznavnost podjetja: Prepoznavnost podjetja je najpomembnejši dejavnik, ki pripelje kupce. V primeru, da ne bomo zadovoljni s številom gostov, se bomo lotili oglaševalske akcije, s katero bomo svojim potencialnim kupcem predstavili podjetje.
- Slabo ime podjetja v očeh kupcev: V primeru, da bi se med kupci pojavilo slabo mnenje o podjetju na račun postrežbe, bomo zamenjali strežno osebje. V primeru, da okus hrane ne bi zadovoljil kupcev, bomo zamenjali recepte. V vsakem primeru pričakujemo, da se bo v enem letu pokazalo, ali je bila naša izbira zaposlenih prava ali ne, tako da glede prekinitve delovnega razmerja ne bomo imeli težav, saj bodo imeli zaposleni na začetku sklenjeno pogodbo o delu za določen čas.

6.11 FINANČNI NAČRT

6.11.1 Vložki v podjetje

Premoženjska struktura podjetja Mao Wok d.o.o. je vidna v bilanci stanja, ki prikazuje premoženje, s katerim podjetje gospodari (sredstva) na določen dan (konec obračunskega obdobja), in vire financiranja (obveznosti), s katerimi podjetje financira to premoženje. Če na

bilanco stanja gledamo s finančnega stališča, nam sredstva predstavljajo naložbe, obveznosti do virov sredstev pa vire financiranja teh naložb.

Tabela 6. 5: Bilanca stanja podjetja

Opis	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
	SKUPAJ	SKUPAJ	SKUPAJ	SKUPAJ	SKUPAJ
SREDSTVA	24.771	28.727	28.693	28.751	28.784
Dolgoročna sredstva	12.900	10.750	8.600	6.450	4.300
Kratkoročna sredstva	11.871	17.977	20.093	22.301	24.484
* Zaloge	621	608	608	608	608
* Kratkoročne finančne naložbe	9.333	13.176	16.979	19.187	21.371
* Kratkoročne poslovne terjatve	0	0	0	0	0
* Denarna sredstva	2.613	2.574	2.506	2.506	2.506
OBVEZNOSTI DO VIROV S.	24.771	28.727	28.693	28.751	28.784
Kapital	16.323	20.374	20.445	20.503	20.537
* vpoklicani kapital	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000
* Preneseni čisti dobiček	323	4.374	4.445	4.503	4.537
Dolgoročne obveznosti	0	0	0	0	0
Kratkoročne obveznosti	8.448	8.353	8.247	8.247	8.247

Dolgoročna sredstva podjetja Mao Wok d.o.o. predstavljajo samo naložbe v lokal v vrednosti 15.050€, zmanjšane za njihovo amortizacijo (=12.900€) ob koncu prvega leta. Kratkoročna sredstva pa predstavljajo zaloge, kratkoročne finančne naložbe in denarna sredstva omenjenega podjetja v skupni vrednosti 11.871€. Poleg sredstev so pri premoženjski strukturi pomembne tudi obveznosti do virov sredstev. Večji del obveznosti predstavlja vplačan kapital družbe v vrednosti 16.000€. Iz bilance je razvidno še to, da bo podjetje z učinki svojega poslovanja zagotavljalo povečanja kapitala od začetnih 16.000 € na 20.537 € ter primerno finančno trdnost poslovanja. To pomeni, da bo podjetje doseglo cilje svoje ustanovitve (ohranjanje vrednosti osnovnega vložka ustanoviteljev).

6.11.2 Viri financiranja in deleži v podjetju

Kapital družbe bo znašal 16.000 €. Ves osnovni vložek bo v denarnih sredstvih. Naš ustanovni vložek bo znašal 60 %, soustanoviteljev pa 40 %. Vse stroške ustanovitve bomo pokrili ustanovitelji v enakem razmerju. Denarni vložek bo nakazan na začasni transakcijski račun družbe, ki ga bomo odprli pri Banki za potrebe ustanovitve družbe

7 SKLEP

Glede na nepredvidljivosti, negotovosti in povečanosti tveganj v vsakdanjem poslovnem okolju je potrebno vse poslovne aktivnosti poizkušati obvladovati in predvidevati. Za uspešno obvladovanje in predvidevanje je zlasti pomembno, če ne skoraj nujno, da posamezniki pred ustanovitvijo sestavijo poslovni načrt, in sicer z namenom podrobne analize poslovne ideje in problemov, ki lahko nastanejo pri realizaciji le te. Zavedati se je potrebno, da ustanovitev podjetja, predstavlja za ustanovitelja poseben izziv, saj se le ta sooča z s številnimi dvomi. Zato je lahko dobro izdelan poslovni načrt pomoč, ki pomaga premostiti tovrstne dvome.

Kakovostnen poslovni načrt nam tako služi kot pomoč pri začetku poslovanja podjetja, ter tudi kot uporabno sredstvo pri nadaljnih odločitvah, saj zagotavlja podjetju jasen vpogled v prihodnost, v predvidevanja za možne znane negotovosti ter tveganja in morebitne slabosti ter tudi možne rešitve. Poslovni načrt prikazuje tudi možne razvojne poti, tako podjetnik vedno znova išče nove poslovne priložnosti, ki jih poskuša tudi čim bolj uresničevati. Poslovni načrt je za zunanje subjekte, kot so banke, poslovni angeli, skladi tveganega kapitala, pomembni dobavitelji, kupci in podobni instrument, s katerim poskuša podjetnik pridobiti njihovo sodelovanje. To je dokaz, ki opravičuje vse večji pomen poslovnega načrta ter vse večjo veljavo za podjetje, saj podjetnik z njim prikaže celotno poslovanje podjetja.

V tem diplomskem delu smo tako obravnavali proces nastajanja novega podjetja oziroma vlogo, ki jo ima poslovni načrt pri nastanku novega podjetja. Ugotovitve so pokazale kako velik pomen in vlogo ima pri nastajanju novega podjetja poslovni načrt, kakšne so lahko posledice slabega ali pomanjkljivega načrtovanja in kako lahko služi kot koristno orodje pri dejanskem poslovanju, kontroli uspešnosti, planiranju in vodenju podjetja.

Na podlagi preverjanja zamisli skozi cilje tega diplomskega dela smo prišli do zaključka, da bi ustanovitev podjetja bila uspešna, saj bi prinašala doseganje učinkov v skladu s cilji, ki jih dosegajo izbrani dejanski konkurenti na trgu hitre prehrane. Kot se je pokazalo v poslovnem načrtu, se je po analizi konkurence pokazalo dokaj ugodno zanimanje za tovrstne izdelke. Glede na finančne projekcije bi že od prvega poslovnega leta dalje dosegali dobiček, pozitivni pa so tudi kazalci donosnosti. Iz pridobljenih finančnih rezultatov lahko sklepamo, da je načrt ustanovitve novega podjetja smiselen in upravičen v primeru dejanske realizacije vseh predvidenih prihodkov, odhodkov in stroškov.

Res je, da je končni rezultat poglobljenega raziskovanja v tem poslovnem načrtu pokazal na precej konkurenčno okolje, vendar se še vedno kaže velik potencial v dejavnosti priprave hitre hrane, še posebej pa če se trgu ponudi nekaj novega. Kot smo že omenili, smiselnost investicije v zagon podjetja potrjujejo tudi obetavne finančne projekcije in bilance, ki so bile oblikovane na podlagi skrbno izdelane tržne analize trenutnega stanja na omenjenem trgu in vključujejo vsa možna pričakovanja prihodnjih razmer, ter napovedujejo uspešno poslovanje podjetja in s tem dosego zastavljenega cilja v prihodnjih petih letih poslovanja. Vendar se obenem zavedamo, da uspeh ni samodejen, zato se bomo neprestano opirali na misijo podjetja, in sicer da kupcem v vsakem trenutku poizkušamo zagotoviti karseda natančno, kvalitetno in pravočasno ponudbo in storitev. Na tem mestu igra pomembno vlogo predvsem človeški faktor, ki ga v podjetju smatramo kot enega od strateških virov in eno izmed prednosti pred konkurenti. To velja zlasti v visoko konkurenčnem okolju, kjer poleg kvalitete in cene izdelka, določajo konkurenčno prednost tudi dodaten vložek zaposlenih pri svojem delu. Tako bo s pomočjo visoko motiviranih in usposobljenih delavcev podjetje uspešno delovalo v konkurenčnem okolju in zadovoljevalo potrebe uporabnikov izdelkov.

8 LITERATURA

1. Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
2. Banič, Ivo. 2007. *Poslovna politika, Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
3. Berginc, Jordan, Viljem Pšeničny, Miroslav Glas, Samo Hribar Milič, Franci Vidic, J. Marinko, Anton Hauc, Krešo Puharič, Leonardo Peklar, Miha Juhart in S. Šuc. 1996. *Razvijanje podjetniških idej*. Ljubljana: GEA Collegge.
4. Bučar, Branko. 1998. *Računalniško podprto načrtovanje novega podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Bygrave, William D. 1994. *The Portable MBA in Entrepreneurship*. New York: John Wiley & Sons.
6. Davidsson, Per. 2003. The domain of entrepreneurship research: some suggestions. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth* (6): 315-372. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/books.htm?chapterid=1760499&show=pdf> (13. julij 2010).
7. Drnovšek, Mateja, Rok Stritar in Aleš Vahčič. 2005. *Osnove podjetništva. Priročnik za pripravo poslovnega načrta 2005-2006*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Eckhardt, Jonathan T. in Scott A. Shane. 2003. Opportunities and Entrepreneurship. *Journal of Management* 29 (3): 333-349.
9. Glas, Miroslav. 1994. *Kako pripravite dober poslovni načrt. Razvijanje podjetniških idej: Zbornik gradiv za tridnevni program usposabljanja podjetnikov*. Ljubljana: Gea College.
10. --- 1999. *Priročnik za pripravo poslovnega načrta – novo podjetje*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo – ZRSZ.
11. Goštnik, Dušan. 2006. *Projektni management v dinamičnem razvoju novih izdelkov*. Ljubljana: Projektna mreža Slovenije.
12. Krajnik, Marjan. 2007. Uporaba poslovnega načrta v 500 najhitreje rastočih slovenskih podjetjih. *Management* 2 (3): 253-266.
13. Larson, L. in Sid Gautam. 2004. The essence of entrepreneurism. *Trustee* 57 (10): 28-29.
14. Plut, Tadeja in Helena Plut. 1995. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

15. Pšeničny, Viljem, Jordan Berginc, Marina Letonja, Igor Pavlin, Jaka Vadnjajl in Jan Žižek. 2000. *Podjetništvo: Podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjetje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
16. Rebernik, Miroslav in Leon Repovž. 2000. *Od ideje do denarja: Podjetniški proces*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Rebernik, Miroslav in Matej Rus. 2008. *Načrtno do uspeha: : priročnik za izdelavo učinkovitega poslovnega načrta*. Maribor : IRP Inštitut za raziskovanje podjetništva. Dostopno prek:
www.tovarnapodjemov.org/docDir/Prirocnik3%20SI%20web.pdf (27. junij 2010).
18. Schumpeter, Joseph A. 1934. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
19. Shane, Scott A. 2000. Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science* 11 (4): 448-469.
20. --- in S. Venkataraman. 2000. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review* 25 (1): 217-226.
21. Shane, Scott A. in Frederic Delmar. 2004. Planning for the Market: Business Planning Before Marketing and the Continuation of Organizing Efforts. *Journal of Business Venturing* 19 (6): 767-785
22. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1995. Ljubljana: DZS.
23. Stritar, Rok. 2004. *Prenos tehnologije iz znanosti v gospodarstvo: poslovni načrt za prodajo nove generacije plezalnih vrvi na ameriškem trgu*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
24. Stutely, Richard. 2003. *Uspešen poslovni načrt*. Ljubljana: Primath.
25. Tajnikar, Maks. 2000. *Tvegano poslovanje: Knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
26. Timmons, Jeffrey A. 1999. *New venture creation: Entrepreneurship for 21st century*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
27. Vesper, Karl H. 1990. *New Venture Strategies*. New York: Prentice Hall-Englewood Cliffs.
28. Williams, Sara. 1988-1989. *Lloyds Bank Small Business Guide*. London: Penguin Books.
29. Žugelj, Damjan, Primož Penca, Niko Slavnić, Branko Žunec in Jaka Vadnjajl 2001. *Tvegani kapital: Si upate tvegati?* Ljubljana : Lisac & Lisac.

9 PRILOGE

Priloga A: Klasifikacija produktov

V naslednji prilogi najdemo klasifikacijo produktov, ki jih bomo nudili v našem lokalu. Produkti so razvrščeni v 3 glavne razrede in sicer: juhe, glavne jedi in solata. Nekateri razredi vsebujejo tudi podrazrede.

1. JUHE
1.1 PEKOČA KISLA JUHA
1.2 JUHA Z BAMBUSOM IN GOBAMI
1.3 JUHA S KITAJSKIMI ŠPAGETI

2. GLAVNE JEDI
3.1 JEDI S PIŠČANECM, GOVEDINO IN SVINJINO
3.1.1 Z BAMBUSOM IN GOBAMI
3.1.2 SEČUANSKI NAČIN-PEKOČE
3.1.3 HRUSTLJAVI NAČNI
3.1.4 SLADKO KISLI NAČIN

** riž/rezanci so vključeni*

3. Solate
4.1 KITAJSKE GOBICE S KITAJSKIM ZELJEM
4.2 KITAJSKA SOLATA IZ SOJINIH KALČKOV
4.4 MEŠANA ZELENJAVA Z BAMBUSOM

Priloga B: Naložbe v dolgoročna sredstva in amortizacija

Opis	Enota mere	Količina	Cena na EM (€)	Vrednost (€)
namizni pult	kos	1	300	300 ¹
stoli	kos	8	65	520
del. plošča z omarami	kos	1	800	800
ostale omare	kos	1	500	500
mikrovalovna pečica	kos	1	100	100
wok	kos	2	70	140
hladilnik (zaloga)	kos	1	650	650
hladilnik (vitrina-pijača)	kos	1	750	750
kuhalna plošča	kos	2	625	1250
talne obloge	kos	1	750	750
reklamni pano	kos	2	650	1300
blagajna (+ program)	kos	1	1250	1250
ogrevalna posoda za juho	kos	2	100	200
dekorativna oprema	kos			1150
kuhinjsko pohištvo	kos			1460
plastični pribor	kos	5.000	0.20	1000
embalaža (+ logo)	kos	5.000	0.20	1000
delovne obleke (majica, predp.)	kos	6	50	300
delovni pripomočki	kos			230
druga oprema in drobni invent.	kos			1400
skupaj				15.050

* nabava opreme z montažo

¹Cene, ki jih navajamo v tabeli so le informativne in približne, saj so zaokrožene zaradi lažjega računanja.

OPIS	OSNOVA	ŽIVLJ. DOBA	AMORT. ST.	AMORTIZ.
Oprema	15.050	7,0	14,3% ²	2.150

²Amortizacijsko stopnjo smo določili sami, vendar je v okviru dovoljenih amortizacijskih stopenj.

Priloga C: Količina porabljenega materiala na enoto proizvoda

Izračun stroškov smo izdelali na podlagi predvidenih količin, potrebnih za pripravo posameznih razredov jedi, ki jih bomo ponujali in sicer za eno osebo. Na isti način smo izdelali predvidene količine in stroške surovin tudi za ostale proizvode, s povprečjem porabljenih količin in sestavin.

Tabela C.1: Juha (stroški za količino 10 l ogrevalne posode in za eno osebo- 0,4l)

	MESO ¹	BAMBUS	KORENJE	ČRNE GOBE	ŠITAKO GOBE	SOJINI KALČKI	JAJCA	VLOŽ. ŠAMP.
stroški na enotosurovin.	1kg-5EUR	1kg-6EUR	1kg-0.60EUR	1kg-3EUR	1kg-4EUR	1kg-5EUR	10kom-1.80EUR	1kg-2.50EUR
poraba na cel.	0.7kg	0.150kg	0.150kg	0.60kg	0.150kg	0.150kg	6kom	0.150kg
stroški na cel.	3.5EUR	0.9EUR	0.09EUR	1.8EUR	0.6EUR	0.75EUR	1.08EUR	0.37EUR
skupaj stroški/cel.	9.095EUR/10 l							
skupaj str./enot.	0.52EUR/obrok²							

¹Meso (piščanec) ²V ceno obroka je vključena embalaža, stroški nabave in kalo

Tabela C.2: Glavna jed (strošek na kos-loseba)

	MESO*	BAMBUS	KORENJE	JAJCA	ČRNE GOBE	SOJINI KALČKI	RIŽ/REZANCI
Stroški na enoto surovine	1kg-4.20EUR	1kg-6EUR	1kg-0.60EUR	10kom-1.20EUR	1kg-3EUR	1kg-5EUR	1kg-3Eur
poraba na cel.	0.1kg	0.07kg	0.05kg	1kom	0.08kg	0.05	0.120kg
stroški na cel.	0.42EUR	0.04EUR	0.03EUR	0.12EUR	0.02EUR	0.01EUR	0.36EUR
skupaj str. na enoto	1,00EUR/obrok						

*Meso (piščanec, govedina in svinjina- povprečna vrednost za kilogram)

Tabela C.3: Solata (stroški priprave solate za eno osebo)

	zelje	BAMBUS	KORENJE	čebula	radič	SOJINI KALČKI	kis/olje
Stroški na enoto surovine	1kg-0.39EUR	1kg-6EUR	1kg-0.60EUR	1kg-2.35EUR	1kg-1.59EUR	1kg-5EUR	1l-1EUR
poraba na cel.	0.2kg	0.07kg	0.1kg	0.02kg	0.08kg	0.05	0.03l
stroški na cel.	0.08EUR	0.04EUR	0.06EUR	0.05EUR	0.02EUR	0.01EUR	0.03EUR
skupaj str. na enoto	0.40EUR/obrok						

Priloga Č: Preglednice in finančni prikazi

Bilanca stanja

Opis	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto	Struktura				
	SKUPAJ	SKUPAJ	SKUPAJ	SKUPAJ	SKUPAJ	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
SREDSTVA	24.771	28.727	28.693	28.751	28.784	100%	100%	100%	100%	100%
Dolgoročna sredstva	12.900	10.750	8.600	6.450	4.300	52%	37%	30%	22%	15%
Kratkoročna sredstva	11.871	17.977	20.093	22.301	24.484	48%	63%	70%	78%	85%
* Zaloge	621	608	608	608	608	3%	2%	2%	2%	2%
* Kratkoročne finančne naložbe	9.333	13.176	16.979	19.187	21.371	38%	46%	59%	67%	74%
* Kratkoročne poslovne terjatve	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
* Denarna sredstva	2.613	2.574	2.506	2.506	2.506	11%	9%	9%	9%	9%
OBVEZNOSTI DO VIROV S.	24.771	28.727	28.693	28.751	28.784	100%	100%	100%	100%	100%
Kapital	16.323	20.374	20.445	20.503	20.537	66%	71%	71%	71%	71%
* vpoklicani kapital	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	65%	56%	56%	56%	56%
* Preneseni čisti dobiček	323	4.374	4.445	4.503	4.537	1%	15%	15%	16%	16%
Dolgoročne obveznosti	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
Kratkoročne obveznosti	8.448	8.353	8.247	8.247	8.247	34%	29%	29%	29%	29%

Nadaljevanje priloge Č

Izkaz uspeha

Opis	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto	Struktura				
	SKUPAJ	SKUPAJ	SKUPAJ	SKUPAJ	SKUPAJ	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Čisti prihodki iz prodaje	151.216	157.999	157.999	157.999	157.999	100%	100%	100%	100%	100%
Drugi prihodki	20	112	0	0	0					
Kosmati donos od poslovanja	151.214	157.986	157.999	157.999	157.999	100%	100%	100%	100%	100%
Poslovni odhodki	150.926	152.487	152.487	152.487	152.487	99,8%	96,5%	96,5%	96,5%	96,5%
Stroški blaga, mat. in stor.	107.100	108.611	108.611	108.611	108.611	70,8%	68,7%	68,7%	68,7%	68,7%
Stroški dela	41.126	41.126	41.126	41.126	41.126	27,2%	26,0%	26,0%	26,0%	26,0%
Odpisi vrednosti (amortizacija)	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%
Drugi poslovni odhodki	550	600	600	600	600	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%
Dobiček/izguba iz poslovanja	288	5.499	5.512	5.512	5.512	0,2%	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%
Finančni prihodki	132	182	261	337	380	0,1%	0,1%	0,2%	0,2%	0,2%
Finančni odhodki		0								
Drugi prihodki		0								
Drugi odhodki		0								
Celotni dobiček	420	5.680	5.773	5.848	5.892	0,3%	3,6%	3,7%	3,7%	3,7%
Davek od dohodkov	97	1.306	1.328	1.345	1.355	0,0%	0,8%	0,8%	0,9%	0,9%
Neto dobiček	323	4.374	4.445	4.503	4.537	0,3%	2,8%	2,8%	2,9%	2,9%

Priloga D: Organizacijska struktura, število zaposlenih in stroški dela

Opis	1. leto												Skupaj
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
ŠTEVILO ZAPOSLENIH													
A) Redno zaposleni	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Vodstvo družbe	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Prodajalec	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
B) Delavci po pogodbi	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
STROŠKI DELA (na zap.)													
* Bruto plača	2.476	2.476	2.476	2.476	2.476	2.476	2.476	2.476	2.476	2.476	2.476	2.476	
Vodstvo družbe	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	
Prodajalec	876	876	876	876	876	876	876	876	876	876	876	876	
* Prispevki in davki delodajalca	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	
* Malica, prevoz	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	
* Regres	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	
Vodstvo družbe	2.064	2.064	2.064	2.064	2.064	2.064	2.064	2.064	2.064	2.064	2.064	2.064	
Prodajalec	1.198	1.198	1.198	1.198	1.198	1.198	1.198	1.198	1.198	1.198	1.198	1.198	
* LETNI STROŠEK REDNO ZAPOSLENIH													
	3.427	3.427	3.427	3.427	3.427	3.427	3.427	3.427	3.427	3.427	3.427	3.427	41.126
Vodstvo družbe	1.032	1.032	1.032	1.032	1.032	1.032	1.032	1.032	1.032	1.032	1.032	1.032	12.382
Prodajalec	2.395	2.395	2.395	2.395	2.395	2.395	2.395	2.395	2.395	2.395	2.39	2.395	28.745
STROŠKI POGODB. ZAP.													
* število ur na pog. zaposl.	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192	
* skupno število ur	576	576	576	576	576	576	576	576	576	576	576	576	6.912
* vrednost ure - bruto (v €)	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1
* SKUPAJ (v €)	1.786	1.786	1.786	1.786	1.786	1.786	1.786	1.786	1.786	1.786	1.786	1.786	21.427

Nadaljevanje priloga D

Opis	2. leto									3. leto	4. leto	5. leto
	1	2	3	4	5	6	7-9	10-12	Skupaj	Skupaj	Skupaj	Skupaj
ŠTEVILO ZAPOSLENIH												
A) Redno zaposleni	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Vodstvo družbe	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Prodajalec	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
B) Delavci po pogodbi	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
STROŠKI DELA (na zap.)												
* Bruto plača												
Vodstvo družbe												
Prodajalec												
* Prispevki in davki												
* Malica, prevoz												
* Regres												
Vodstvo družbe	2.064	2.064	2.064	2.064	2.064	2.064	2.064	2.064				
Prodajalec	1.198	1.198	1.198	1.198	1.198	1.198	1.198	1.198				
* LETNI STROŠEK REDNO ZAPOSLENIH	3.427	3.427	3.427	3.427	3.427	3.427	10.282	10.282	41.126	41.126	41.126	41.126
Vodstvo družbe	1.032	1.032	1.032	1.032	1.032	1.032	1.032	7.223	12.382	12.382	12.382	12.382
Prodajalec	2.395	2.395	2.395	2.395	2.395	2.395	2.395	16.76	28.745	28.745	28.745	28.745
STROŠKI POGOD. ZAP.												
* število ur na pog. zaposl.	192	192	192	192	192	192	576	576				
* skupno število ur	576	576	576	576	576	576	1.728	1.728	6.912	6.912	6.912	6.912
* vrednost ure - bruto (v €)	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1
* SKUPAJ (v €)	1.786	1.786	1.786	1.786	1.786	1.786	5.357	5.357	21.427	21.427	21.427	21.427

Priloga E: Prognoza prodaje

Opis	1. leto												Skupaj
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Obseg prodaje													
* Juhe	2.400	2.000	2.100	2.200	2.200	2.100	1.700	1.900	2.000	2.200	2.300	2.400	25.500
* Glavne jedi	3.500	2.750	2.950	3.000	3.300	3.050	2.600	2.850	2.990	3.300	3.400	3.500	37.190
* Solate	3.540	2.850	3.030	3.120	3.300	3.090	2.580	2.850	2.994	3.300	3.420	3.540	37.614
Cena na enoto													
* Juhe	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	
* Glavne jedi	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	
* Solate	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	
Prihodek od prodaje	14.231	11.407	12.147	12.479	13.295	12.419	10.409	11.482	12.059	13.295	13.763	14.231	151.216
* Juhe	3.401	2.834	2.976	3.117	3.117	2.976	2.409	2.692	2.834	3.117	3.259	3.401	36.134
* Glavne jedi	7.585	5.959	6.393	6.501	7.151	6.609	5.634	6.176	6.479	7.151	7.368	7.585	80.591
* Solate	3.246	2.613	2.779	2.861	3.026	2.834	2.366	2.613	2.745	3.026	3.136	3.246	34.492

Nadaljevanje priloge E

Opis	2. leto									3. leto	4. leto	5. leto
	1	2	3	4	5	6	7-9	10-12	Skupaj	Skupaj	Skupaj	Skupaj
Obseg prodaje												
* Juhe	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.000	5.600	7.000	26.600	26.600	26.600	26.600
* Glavne jedi	3.500	3.500	3.500	3.300	3.300	3.050	8.440	10.300	38.890	38.890	38.890	38.890
* Solate	3.540	3.540	3.540	3.420	3.420	3.030	8.424	10.380	39.294	39.294	39.294	39.294
Cena na enoto												
* Juhe	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42	1,42
* Glavne jedi	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17
* Solate	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92	0,92
Prihodek od prodaje	14.231	14.231	14.231	13.688	13.688	12.222	33.94	41.758	157.999	157.999	157.999	157.999
* Juhe	3.401	3.401	3.401	3.401	3.401	2.834	7.935	9.919	37.692	37.692	37.692	37.692
* Glavne jedi	7.585	7.585	7.585	7.151	7.151	6.609	18.289	22.320	84.275	84.275	84.275	84.275
* Solate	3.246	3.246	3.246	3.136	3.136	2.779	7.725	9.518	36.033	36.033	36.033	36.033

Priloga F: Poslovni odhodki

Opis	1. leto												Skupaj
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
DIREKTNI STROŠKI													
Obseg prodaje													
* Juhe	2.400	2.000	2.100	2.200	2.200	2.100	1.700	1.900	2.000	2.200	2.300	2.400	25.500
* Glavne jedi	3.500	2.750	2.950	3.000	3.300	3.050	2.600	2.850	2.990	3.300	3.400	3.500	37.190
* Solate	3.540	2.850	3.030	3.120	3.300	3.090	2.580	2.850	2.994	3.300	3.420	3.540	37.614
Stroški na enoto													
* Juhe	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	
* Glavne jedi	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
* Solate	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	
Direktni stroški prodanih kol.	6.160	4.926	5.250	5.388	5.760	5.374	4.513	4.974	5.224	5.760	5.960	6.160	65.448
* Juhe	1.250	1.042	1.094	1.146	1.146	1.094	886	990	1.042	1.146	1.198	1.250	13.286
* Glavne jedi	3.507	2.756	2.956	3.006	3.307	3.056	2.605	2.856	2.996	3.307	3.407	3.507	37.264
* Solate	1.402	1.129	1.200	1.236	1.307	1.224	1.022	1.129	1.186	1.307	1.355	1.402	14.898
POSREDNI STROŠKI	4.416	3.891	3.381	3.381	3.381	3.381	3.376	3.376	3.381	3.381	3.381	3.481	42.202
STROŠKI DELA	3.427	3.427	3.427	3.427	3.427	3.427	3.427	3.427	3.427	3.427	3.427	3.427	41.126
AMORTIZACIJA	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	179	2.150
SKUPAJ	14.181	12.423	12.237	12.375	12.747	12.361	11.495	11.956	12.211	12.747	12.947	13.246	150.926

Nadaljevanje priloge F

Opis	2. leto									3. leto	4. leto	5. leto
	1	2	3	4	5	6	7-9	10-12	Skupaj	Skupaj	Skupaj	Skupaj
DIREKTNI STROŠKI												
Obseg prodaje												
* Juhe	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.000	5.600	7.000	26.600	26.600	26.600	26.600
* Glavne jedi	3.500	3.500	3.500	3.300	3.300	3.050	8.440	10.300	38.890	38.890	38.890	38.890
* Solate	3.540	3.540	3.540	3.420	3.420	3.030	8.424	10.380	39.294	39.294	39.294	39.294
Stroški na enoto												
* Juhe	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52
* Glavne jedi	1,00	1,00	1,00	1,00	1,0	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
* Solate	0,40	0,40	0,40	0,40	0	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
Direktni stroški prodanih kol.	6.160	6.160	6.160	5.912	5.912	5.402	14.711	18.079	68.494	68.494	68.494	68.494
* Juhe	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.146	2.918	3.647	13.963	13.963	13.963	13.963
* Glavne jedi	3.507	3.507	3.507	3.307	3.307	3.056	8.457	10.321	38.968	38.968	38.968	38.968
* Solate	1.402	1.402	1.402	1.355	1.355	1.200	3.337	4.111	15.563	15.563	15.563	15.563
POSREDNI STROŠKI	3.386	3.386	3.386	3.38	3.386	3.386	10.147	10.257	40.717	40.717	40.717	40.717
STROŠKI DELA	3.427	3.427	3.427	3.427	3.427	3.427	10.28	10.282	41.126	41.126	41.126	41.126
AMORTIZACIJA	179	179	179	17	179	179	537	537	2.150	2.150	2.150	2.150
SKUPAJ	13.151	13.151	13.151	12.904	12.904	12.394	35.677	39.155	152.487	152.487	152.487	152.487

Priloga G: Posredni stroški

Opis	1. leto												Skupaj
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
POSREDNI STROŠKI	4.416	3.891	3.381	3.381	3.381	3.381	3.376	3.376	3.381	3.381	3.381	3.481	42.202
* potrošni in drugi material	70	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	620
* el. energija	95	95	95	95	95	95	90	90	95	95	95	95	1.130
* ogrevanje	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	1.560
* pošta, telefon, kilometrina	55	50	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	555
* vzdrževanje	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
* najemnina	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
* varovanje, čiščenje	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190	2.280
* bančni stroški	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
* zavarovanje	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
* računov. in druge storitve	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
* sejmi, reklama in oglaš.	1.200	700	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	4.000
* komunalne storitve	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	1.020
* pogodb. delo in štud. servis	1.786	1.786	1.786	1.786	1.786	1.786	1.786	1.786	1.786	1.786	1.786	1.786	21.427
* drugi stroški	50	50	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	550

Nadaljevanje priloge G

Opis	2. leto									3. leto	4. leto	5. leto
	1	2	3	4	5	6	7-9	10-12	Skupaj	Skupaj	Skupaj	Skupaj
POSREDNI STROŠKI	3.386	3.386	3.386	3.386	3.386	3.386	10.147	10.257	40.717	40.717	40.717	40.717
* potrošni in drugi material	50	50	50	50	50	50	150	150	600	600	600	600
* el. energija	95	95	95	95	95	95	275	285	1.130	1.130	1.130	1.130
* ogrevanje	130	130	130	130	130	130	390	390	1.560	1.560	1.560	1.560
* pošta, telefon, kilometrina	45	45	45	45	45	45	135	135	540	540	540	540
* vzdrževanje	100	100	100	100	100	100	300	300	1.200	1.200	1.200	1.200
* najemnina	300	300	300	300	300	300	900	900	3.600	3.600	3.600	3.600
* varovanje, čiščenje	190	190	190	190	190	190	570	570	2.280	2.280	2.280	2.280
* bančni stroški	25	25	25	25	25	25	75	75	300	300	300	300
* zavarovanje	30	30	30	30	30	30	90	90	360	360	360	360
* računov. in druge storitve	900	900	900	900	900	900	900	900	3.600	3.600	3.600	3.600
* sejmi, reklama in oglaš.	200	200	200	200	200	200	600	700	2.500	2.500	2.500	2.500
* komunalne storitve	85	85	85	85	85	85	255	255	1.020	1.020	1.020	1.020
* pogodb. delo in štud. servis	1.786	1.786	1.786	1.786	1.786	1.786	5.357	5.357	21.427	21.427	21.427	21.427
* drugi stroški	50	50	50	50	50	50	150	150	600	600	600	600

Priloga H: Swot analiza

		PREDNOSTI	SLABOSTI
		<ul style="list-style-type: none"> • nova oblika ponudbe, • že razvite recepture, • dobra lokacija, • poznavanje pogojev ustanovitve podjetja, • poznavanje trga, • zadostna denarna sredstva za zagon podjetja, • zmanjšanje tveganja z obliko družbe - d.o.o., • poslovna poznanstva direktorja (nižji stroški, informacije, storitve). 	<ul style="list-style-type: none"> • neizkušenost, • nerazpoznavnost na trgu, • omejen kapital, ki ne omogoča hitrega razvoja, • majhnost in s tem povezani stroški nabave.
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI		
<ul style="list-style-type: none"> • izdelava ekološko neoporečne embalaže za sendviče in kozarce in v zvezi s tem reklamiranje, • pridobitev ustreznih kadrov • potreba po nezahtevni tehnologiji in njeno hitro osvajanje, • razvoj in rast Ljubljane, • negativen prizvok na obstoječo hitro prehrano, • spreminjanje trenda v prehrani ljudi; iskanje bolj zdrave prehrane. 	<ul style="list-style-type: none"> • novi predpisi (o pripravi embalaže in o ravnanju z odpadki, o zaposlovanju...), • prihod novih konkurentov, spremembe nabavnih pogojev. 		