



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Logistično inženirstvo
Modul: Poslovna logistika

POSLOVNI NAČRT ZA PODJETJE X V NEMČIJI

Mentorica: mag. Vesna Vodopivec
Lektorica: Lucija Hrženjak, prof. slov. in biol.

Kandidat: Matej Gačnik

Kranj, junij 2025

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici g. mag. Vesni Vodopivec

Zahvaljujem se tudi lektorici Luciji Hrženjak, da je diplomsko delo jezikovno in slovnično pregledala.

IZJAVA

Študent Matej Gačnik izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Vesne Vodopivec

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne: _____

Podpis: _____

POVZETEK

Diplomska delo obravnava pripravo poslovnega načrta za fiktivno podjetje, delujoče v panogi cvetličarstva v mestu Passau v Nemčiji. Glavni namen naloge je preveriti, ali je poslovna ideja, ki temelji na trajnosti in digitalno podprti ponudbi cvetličarskih storitev, na obravnavanem trgu izvedljiva in ekonomsko upravičena.

V teoretičnem delu so predstavljeni ključni koncepti podjetništva, pomen poslovnega načrta te posebnosti panoge cvetličarstva. Praktični del vključuje analizo lokalnega trga, konkurence, demografije in potrošniških navad ter izračun finančne vzdržnosti poslovnega modela. Poseben poudarek je namenjen uporabi sodobnih orodij, kot je Business Model Canvas in preverjanju zastavljenih hipotez.

Analiza kaže, da v Passauu obstaja tržna vrzel za ponudnika, ki bi združeval lokalno pridelavo cvetja, lokalno trgovino in digitalno prodajo. Finančni model potrjuje izvedljivost poslovanja ob realistični investiciji in previdnem upravljanju stroškov. Večina hipotez je bila potrjena ali delno potrjena.

Diplomsko delo dokazuje, da lahko premišljeno zasnovan poslovni načrt pomembno prispeva k zmanjševanju tveganj in povečanju možnosti za uspešen zagon podjetja na tujem trgu.

KLJUČNE BESEDE

- Poslovni načrt
- Podjetništvo
- Cvetličarstvo
- Passau
- Trajnostno poslovanje

ZUSAMMENFASSUNG

Die Diplomarbeit beinhaltet die Erstellung eines Geschäftsplans für ein fiktives Unternehmen, das in der Blumenbranche in der Stadt Passau (Deutschland) tätig wäre. Ziel der Arbeit ist es, zu prüfen, ob die Geschäftsidee – basierend auf einem nachhaltigen und digital unterstützten Geschäftsmodell -unter den gegebenen Marktbedingungen umsetzbar und wirtschaftlich tragfähig ist.

Der theoretische Teil stellt die grundlegenden Konzepte des Unternehmertums, die Bedeutung des Geschäftsplans sowie die Besonderheiten der Blumenbranche dar. Der praktische Teil umfasst die Analyse des lokalen Marktes, der Konkurrenz, der demografischen Struktur und des Konsumverhaltens sowie Berechnung der finanziellen Tragfähigkeit des Modells, besonderes Augenmerk gilt dem Einsatz moderner Werkzeuge wie dem Business Model Canvas und der Überprüfung der Hypothesen.

Die Analyse zeigt, dass es in Passau eine Marktlücke für einen Anbieter gibt, der Lokale Blumenproduktion mit Festem Standort sowie Digitalem Vertrieb kombiniert. Das Finanz Modell bestätigt die Realisierbarkeit des Unternehmens unter der Voraussetzung einer realistischen Investition und sorgfältigen Kostenkontrolle. Die Mehrheit der Hypothesen würde bestätigt oder teilweise bestätigt.

Die Arbeit belegt, dass ein fundierter Geschäftsplan wesentlich zur Risikominimierung und zur Erhöhung der Erfolgchancen bei der Unternehmensgründung im Ausland beitragen kann.

SCHLÜSSELWORTE

- Businessplan
- Unternehmertum
- Floristik
- Passau
- Nachhaltiges Wirtschaften

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema	1
1.2	Cilji naloge	1
1.3	Predstavitev okolja – mesto Passau	2
1.4	Predpostavke in omejitve.....	3
1.5	Raziskovalna vprašanja in Hipoteze.....	4
1.6	Metode dela.....	5
2	TEORETIČNE OSNOVE ZA USTANOVITEV PODJETJA X V NEMČIJI	7
2.1	Podjetništvo in njegov pomen v sodobnem gospodarstvu	7
2.2	Poslovni načrt kot strateški in izvedbeni dokument	8
2.2.1	Ključni elementi poslovnega načrta.....	9
2.2.2	Pomen poslovnega načrta pri zagonu podjetja v tujini	9
2.3	Panoga cvetličarstva: značilnosti, izzivi in tržni trendi.....	11
2.3.1	Tržne značilnosti v Nemčiji	13
2.3.2	Sezonsko narava dela in njen vpliv na poslovanje	16
2.4	Uporaba modela Business Model Canvas(BMC).....	17
2.5	Pregled zakonodajnega in računovodskega okvira v Nemčiji.....	18
3	ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA NA TRGU PASSAU	20
3.1	Lokalne značilnost trga cvetličarstva v Passau	20
3.2	Demografska struktura in vedenjski vzorci	21
3.3	Analiza konkurence	22
3.4	Tržne vrzeli in priložnosti za novo podjetje	23
4	POSLOVNI NAČRT ZA PODJETJE X V NEMČIJI.....	25
4.1	Opredelitev poslovne ideje	25
4.2	Tržna analiza in ciljne skupine.....	25
4.3	Opis ponudbe izdelkov in storitev.....	26
4.4	Organizacijska struktura in človeški viri.....	26
4.5	Poslovni model podjetja X	27
4.6	Trženjska strategija	27
4.7	Stroški in investicija	27
4.8	Sodelovanje s podjetji in organizatorji.....	28
4.9	Obvladovanje tveganj.....	28
5	FINANČNA ANALIZA IN PROJEKCIJE.....	31
5.1	Prihodki in stroškovna struktura.....	31
5.2	Točka Pokritja (Break-Even Point).....	32
5.3	Likvidnost in potrebni viri	32
5.4	Analiza scenarijev.....	32
5.4.1	Osnovi scenarij:	32
5.4.2	Pesimistični scenarij:	33
5.4.3	Optimistični scenarij:.....	33
5.5	Finančna tveganja	33

5.5.1	Sezonska nihanja v prihodkih.....	33
5.5.2	Povečanje stroškov nabave in logistike.....	33
5.5.3	Nezanesljivost tržne napovedi v prvem letu	33
5.5.4	Osebni stroški in fleksibilnost delovne sile.....	34
5.5.5	Omejen dostop do zunanjih virov financiranja	34
5.5.6	Zamik plači pri B2B naročnikih	34
5.6	SWOT analiza	34
6	PREVERJANJE HIPOTEZ.....	36
7	ZAKLJUČEK	37
8	LITERATURA IN VIRI.....	38

KAZALO SLIK

Slika 1: Metode dela	6
Slika 2: Mesto Passau	11
Slika 3: Poročni krog.....	13
Slika 4: Rezano cvetje	15
Slika 5: Procent po pomembnosti sezonskih dogodkov.....	17
Slika 6: Dom St. Stephan.....	20

KAZALO TABEL

Tabela 1: Analiza konkurence.....	23
Tabela 2: Delež prihodkov glede na segment	26
Tabela 3: Funkcija in opis dela.....	26
Tabela 4: Začetna naložba	28
Tabela 5: Prikaz verjetnosti tveganja in njihov vpliv	30
Tabela 6: Prihodki podjetja Schick Blumen & Floristik.....	32
Tabela 7: SWOT analiza	35

KRATICE IN AKRONIMI

B2B: Business to Business – poslovanje med podjetji

B2C: Business to Consumer – poslovanje podjetja s končnim kupcem

CRM: Customer Relationship Management – upravljanje odnosov s strankami

UG: Unternehmergeinschaft - družba z omejeno odgovornostjo

Einzelunternehmen: samostojni podjetnik

D-A-CH: regija nemško govorečih dežel (Nemčija, Avstrija, Švica)

BWA: Betriebswirtschaftliche Auswertung

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

Podjetništvo je danes eno ključnih gonil gospodarskega razvoja, saj spodbuja inovacije, ustvarja nova delovna mesta ter prispeva k večji gospodarski dinamiki. V okviru tega procesa se vse več posameznikov in podjetij odloča za širitev dejavnosti na tuje trge, kjer prepoznajo poslovne priložnosti in tržne niše. Eden takšnih trgov je Nemčija, ki s svojo stabilno gospodarsko strukturo, razvejano logistično infrastrukturo in z visokimi standardi kakovosti ponuja privlačno okolje za poslovanje tudi v panogi cvetličarstva.

Panoga cvetličarstva je specifična zaradi svoje sezonske narave, močne navezanosti na lokalne kulturne in družbene navade ter potrebe po kreativnem izrazu in individualizaciji storitev. Ponuja širok spekter možnosti za poslovno diferenciacijo, od butičnih cvetličarn do celovitih rešitev za dekoracijo poslovnih in zasebnih prostorov, porok ter pogrebnih storitev. Uspešno poslovanje v tej panogi pa zahteva dobro premišljen poslovni model, ki vključuje jasno zastavljeno vizijo, trdno tržno strategijo, realističen finančni načrt ter poznavanje zakonodajnih okvirov ciljne države.

V diplomskem delu obravnavamo pripravo poslovnega načrta za fiktivno podjetje X, ki bi delovalo v Nemčiji, natančneje v regiji Bavarska. Namen naloge je prikazati vse ključne komponente poslovnega načrtovanja, od tržne analize in opredelitev ciljnega kupca do določitve prodajne strategije, logističnih rešitev in finančnih projekcij. Naloga temelji na teoretičnih modelih podjetništva, sodobnih tržnih analizah ter konkretnih praktičnih virih iz nemškega gospodarskega okolja.

1.2 Cilji naloge

Glavni cilj diplomske naloge je izdelati celovit in izvedljiv poslovni načrt za fiktivno podjetje, ki bi delovalo v Nemčiji v panogi cvetličarstva. V delu si prizadeva prikazati vse ključne korake in sestavine, ki jih je treba upoštevati pri ustanavljanju podjetja na tujem trgu – od analize trga, oblikovanja poslovnega modela in načrtovanja prodajnih poti do priprave finančnih izračunov in ocene tveganj.

Skozi nalogo želimo:

- **Analizirati tržne razmere** in kupne navade v nemški panogi cvetličarstva,
- **Identificirati konkurenčne prednosti** in morebitne tržne niše, ki jih lahko izkoristi novo podjetje,
- **Strukturirati ključne sestavine poslovnega načrta**, vključno z organizacijsko, logistično in marketinško zasnovo,

- **Izdelati finančni načrt**, ki vključuje izračune začetnih investicij, stroškov poslovanja, projekcijo prihodkov in oceno donosnosti,
- **Preveriti izvedljivost poslovnega modela** v praksi na osnovi realnih podatkov, lastnih izkušenj in zakonodajnih zahtev v Nemčiji

Cilj je torej pripraviti strokovno utemeljen, tržno naravnan in praktično uporaben poslovni dokument, ki bi lahko služil kot osnova za dejansko ustanovitev podjetja ali kot primer dobre prakse pri vstopu na tuj trg.

1.3 Predstavitev okolja – mesto Passau

Mesto Passau se nahaja na jugovzhodu Nemčije v zvezni deželi Bavarska, ob sotočju treh rek – Donave, Inna in Ilza. Gre za srednje veliko mesto s približno 50.000 prebivalci, ki je znano po svoji zgodovinski arhitekturi, kulturnem turizmu in razmeroma visoki kakovosti življenja. Passau se ponaša z dobro razvito prometno infrastrukturo, kar omogoča preprosto logistično povezljivost z Avstrijo, Češko ter širšim območjem jugovzhodne Nemčije.

Z gospodarskega vidika mesto predstavlja dinamično okolje z raznoliko ponudbo malih in srednje velikih podjetij, vključno s trgovino, storitvenimi dejavnostmi, turizmom ter specializiranimi nišnimi dejavnostmi, kot je cvetličarstvo. Veliko vlogo ima tudi prisotnost Univerze v Passauu, ki mestu prinaša mlado in izobraženo populacijo, kar vpliva na trend povpraševanja po estetsko oblikovanih, personaliziranih storitvah.

Z vidika poslovnega okolja mesto ponuja naslednje prednosti:

- **geografska lega:** bližina avstrijske meje in dobra prometna povezanost z regijami D-A-CH,
- **lokalna podpora podjetnikom:** preko gospodarske zbornice IHK Niederrhein, lokalnih svetovalnih centrov in spletne prijave podjetij (gewerbeanmeldung.de),
- **ugodna najemna razmerja** za poslovne prostore v primerjavi z večjimi mesti
- **razvit turistični sektor**, ki vpliva na sezonsko povpraševanje po cvetličnih aranžmajih, še posebej v obdobjih praznikov, sejmov in porok.

Okolje Passaua je še posebej zanimivo za dejavnost cvetličarstva zaradi kulturne navezanosti lokalnega prebivalstva na tradicijo praznovanj in obeleževanja dogodkov s cvetjem. To vključuje močno prisotnost cerkvenih praznikov, pogrebnih običajev, porok in lokalnih prireditev, ki generirajo stabilno sezonsko povpraševanje. Poleg tega se povečuje tudi trend estetskega urejanja poslovnih prostorov in gostinskih objektov z naravno dekoracijo, kar odpira dodatne tržne priložnosti.

Za uspešen vstop na trg Passau je pomembno razumevanje lokalne potrošniške kulture, poznavanje nemške zakonodaje ter prilagoditev ponudbe pričakovanjem ciljne skupine. V tem kontekstu predstavlja Passau, stabilno, kulturno bogato in tržno obetavno okolje za ustavitev in razvoj podjetja v panogi cvetličarstva.

1.4 Predpostavke in omejitve

Pri pripravi diplomskega dela in oblikovanju poslovnega načrta za fiktivno podjetje, ki bi delovalo na področju cvetličarstva v nemškem mestu Passau, smo izhajali iz določenih predpostavk, ki omogočajo logično in realistično zasnovo načrta. Hkrati se zavedamo omejitev, ki lahko vplivajo na popolnost ali neposredno prenosljivost ugotovitev v prakso.

Predpostavke:

- poslovni model predpostavlja registrirano obliko samostojnega podjetja v Nemčiji (npr. Einzelunternehmen ali UG);
- tržne, stroškovne in prihodkovne ocene temeljijo na dejanskih podatkih iz primerljivega podjetja Schick Blumen & Floristik, ki deluje v isti panogi in geografskem okolju;
- predpostavlja se stabilnost nemškega poslovnega okolja v naslednjih treh do petih letih, brez večjih političnih ali gospodarskih pretresov;
- upoštevane so standardne cene komercialnih najemov, obratovalnih stroškov in stroškov dela v mestu Passau;
- izhodiščna strategija podjetja temelji na inovativni ponudbi z močni poudarkom na estetiki, trajnosti in digitalni prodaji;
- predpostavlja se, da bo podjetje registrirano v skladu z nemško zakonodajo in bo imelo možnost zakonitega poslovanja v mestu Passau;
- upoštevanje so standardne zahteve za poslovanje v panogi cvetličarstva (npr. sanitarni pogoji, certifikati, prostorski pogoji), brez ovir pri pridobivanju dovoljenj;
- pri oblikovanju cenovne politike se predpostavlja srednji cenovni razred kupcev in njihova pripravljenost za nakup izdelkov z višjo dodano vrednostjo;
- analize povpraševanja, konkurence in stroškov temeljijo na predpostavki stabilnih makroekonomskih razmer v Nemčiji v naslednjih treh do petih letih.

Omejitve:

- podjetje je fiktivno, zato ni mogoče v celoti vključiti neposrednih povratnih informacij strank ali realnega testiranja produktov;
- kljub uporabi dejanskih finančnih podatkov primerljivega podjetja se lahko stroški, prihodki in marže razlikujejo glede na konkretno lokacijo, strategijo ter ciljno publiko;

- analiza konkurence temelji na javno dostopnih informacijah (npr. spletna mesta, Google Maps, lokalne ocene), saj ni bilo dostopna do notranjih poslovnih podatkov konkurentov;
- spremembe zakonodaje, predvsem v zvezi z obdavčitvijo, delovnopravnimi pogoji ali okoljevarstvenimi zahtevami, bi lahko vplivale na izvedljivost poslovnega modela.

1.5 Raziskovalna vprašanja in Hipoteze

Za doseg ciljev in oblikovanje izvedljivega poslovnega načrta za fiktivno podjetje v panogi cvetličarstva v mestu Passau smo oblikovan naslednja raziskovalna vprašanja, ki usmerjajo analizo in razvoj vsebine naloge:

Raziskovalna vprašanja:

- Kakšne so trenutne tržne razmere v panogi cvetličarstva v Nemčiji, zlasti v regiji Passau? Katere značilnosti definirajo povpraševanje
- Kakšna je struktura in značilnost obstoječe konkurence v mestu Passau ter katere tržne vrzeli obstajajo?
- Kateri poslovni model je najbolj primeren za novoustanovljeno podjetje v tej panogi in na tem trgu?
- Kako oblikovati finančno vzdržljiv poslovni načrt, ki temelji na realnih stroškovnih in prihodkovnih podatkih?
- Kako zagotoviti trajnostno in estetsko konkurenčno prednost na trgu z že prisotnimi tradicionalnimi ponudniki?
- Kakšni so potenciali za dolgoročno rast podjetja glede na sezonsko rast panoge in razpoložljive možnosti v regiji?

Na podlagi raziskovalnih vprašanj postavljamo naslednje hipoteze, ki jih bomo v nadaljevanju preverili s pomočjo analize sekundarnih virov, tržne primerjave in finančnega modeliranja:

- Na trgu cvetličarstva v mestu Passau obstaja tržna vrzel v ponudbi, ki vključuje trajnostne izdelke, poosebljene storitve in digitalno prodajo.
- Več kot polovica strank v Passau pripisuje pomembnost lokalni pridelavi cvetja, okoljski trajnosti in estetskemu oblikovanju aranžmajev pri svojih nakupnih odločitvah
- Manj kot 30% obstoječih ponudnikov v Passau omogoča spletno naročanje cvetja ali poosebljene ponudbe preko digitalnih kanalov.
- Na podlagi strukture prihodov in odhodkov primerljivega podjetja je mogoče doseči pozitivno letno poslovanje pri letnih prihodkih nad 200.000 EUR in odhodkov pod 95% prihodkov.

- Začetna investicija v obsegu 50.000 EUR omogoča vzpostavitev osnovnih pogojev za poslovanje (najem, oprema, zaloge, spletna trgovina) podjetja v panogi cvetličarstva v mestu Passau.
- Sodelovanje z najmanj petimi lokalnimi partnerji (restavracije, hoteli, organizatorji dogodkov) zagotavlja stabilen prihodek iz dolgoročnih dogovorov v višini 25 % skupnega letnega prometa.

1.6 Metode dela

Izbor raziskovalnih metod v tej diplomski nalogi izhaja iz cilja oblikovanja izvedljivega poslovnega načrta za fiktivno podjetje v panogi cvetličarstva v mestu Passau ter preverjanja hipotez, zastavljenih v uvodnem delu. Raziskovalni proces je razdeljen na teoretični in praktični del, vsak z ustrezno izbranimi metodami.

V teoretičnem delu naloge so uporabljene naslednje metode:

- **opisna metoda:** uporabljena za predstavitev trenutnega stanja v panogi cvetličarstva v Nemčiji, zlasti v regiji Passau. Poudarek je na demografskih gospodarskih in kulturnih značilnostih okolja ter predstavitvi konkurence;
- **metoda združevanja:** pri opredelitvi teoretičnih izhodišč smo uporabili literaturo različnih avtorjev s področij podjetništva, trženja, logistike in poslovnega načrtovanja. Združevanje različnih virov je omogočilo oblikovanje celovite podlage za analizo v praktičnem delu.

V praktičnem delu naloge so uporabljeni naslednje metode:

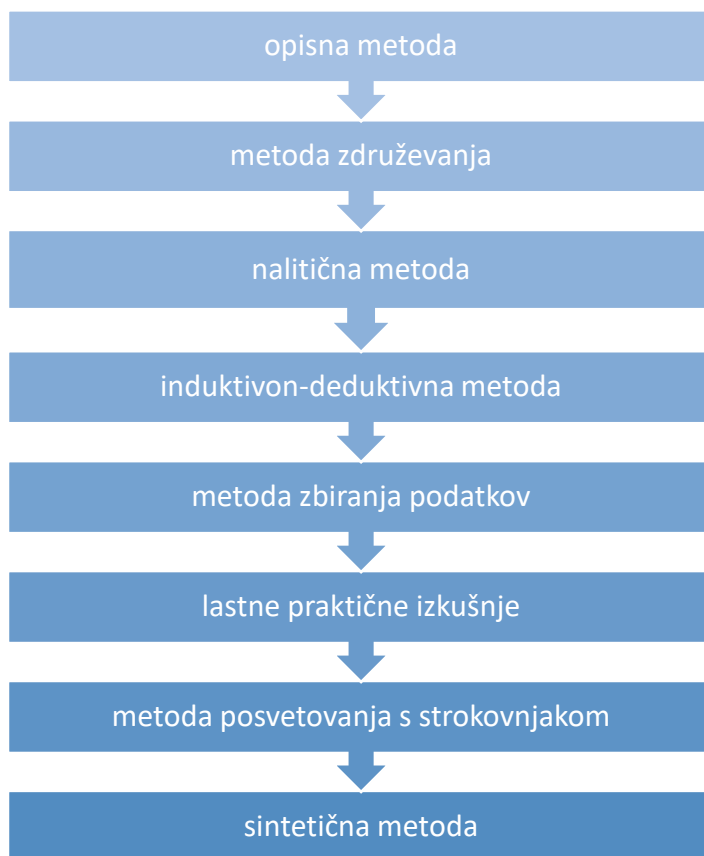
- **analitična metoda:** s to metodo razčlenimo finančne podatke primerljivega podjetja Schick Blumen & Floristik (na podlagi BWA poročil) ter izvedemo stroškovno in prihodkovno analizo. Uporabljena je bila tudi za konkurenčno analizo in načrtovanje stroškov zagona;
- **induktivno-deduktivna metoda:** uporabljena za oblikovanje hipotez(na podlagi specifičnih tržnih podatkov) in njihovo preverjanje (deduktivni pristop) ter za iskanje splošnejših sklepov na osnovi konkretnih analiz (induktivni pristop);
- **metoda zbiranja podatkov:** vključuje zbiranje podatkov iz sekundarnih virov (statistični podatki, spletne strani podjetij, uradne baze) ter iz lastnih terenskih opazovanj konkurence v Passau;
- **lastne praktične izkušnje:** pri ocenjevanju stroškov, investicijskih potreb in izvedljivosti poslovnega smo upoštevali lastne izkušnje iz poslovnega okolja v Nemčiji;

- **metoda posvetovanja s strokovnjakom:** pri specifičnih računovodskih in zakonodajnih vprašanjih, zlasti v povezavi z nemško zakonodajo, smo se posvetovali s strokovnjakinjo za nemške predpise.

V zaključnem delu naloge bo uporabljena:

- **sintetična metoda:** uporabljena je za združevanje ugotovitev iz teoretične in praktičnega dela. Na ta način preverimo zastavljene hipoteze in oblikujemo celovite sklepe o izvedljivosti poslovne ideje.

Slika 1 prikazuje korake v pripravi diplomske naloge.



Slika 1: Metode dela
(Lastni vir)

2 TEORETIČNE OSNOVE ZA USTANOVITEV PODJETJA X V NEMČIJI

2.1 Podjetništvo in njegov pomen v sodobnem gospodarstvu

»Podjetništvo velja za enega najpomembnejših dejavnikov gospodarskega razvoja, saj spodbuja inovacije, ustvarja delovna mesta in omogoča prilagodljivost tržnim spremembam. Podjetnik prepoznava priložnosti in s kreativnim razmišljanjem oblikuje rešitve, ki naslavlja konkretno potrebo uporabnikov« (Hirsch, 2017). V tem kontekstu podjetništvo ni zgolj poslovna dejavnost, temveč proces ustvarjanja vrednosti skozi proaktivno odzivanje na tržne izzive. Podjetnik ni le nosilec podjetja, temveč tudi gonilna sila sprememb, ki z uvajanjem novih izdelkov, storitev ali poslovnih modelov prispeva k razvoju trga in krepitvi gospodarstva kot celote.

V sodobnem gospodarstvu, ki ga zaznamujejo globalizacija, digitalizacija in hitro spreminjajoče se potrebe potrošnikov, ima podjetništvo še posebej pomembno vlogo. Podjetja, zlasti mala in srednje velika, tvorijo hrbtenico evropskega gospodarstva, ustvarjajo večino delovnih mest, prispevajo k bruto domačemu proizvodu in so pogosto bolj prilagodljiva ter inovativna od velikih korporacij.

Podjetništvo ima pomemben vpliv na trg dela, saj novi podjetniški podvigi pogosto ustvarjajo zaposlitev tako za ustanovitelje kot tudi za zaposlene, kar posledično prispeva k zmanjševanju brezposelnosti. Poleg tega podjetniki s svojo ustvarjalnostjo in pripravljenostjo na prevzemanje tveganj uvajajo nove tehnologije, storitve in izdelke, ki lahko pomembno izboljšajo kakovost življenja. Z vstopom novih podjetij na trg se povečuje konkurenčnost, kar vodi v boljšo in bolj raznoliko ponudbo za potrošnike ter večjo učinkovitost celotnega gospodarstva. Pomembno je tudi, da podjetja, zlasti tista, ki delujejo na lokalnem ali regionalnem nivoju, pomembno prispevajo k razvoju svojih okolij, spodbujajo infrastrukturo, dvigujejo življenjski standard in krepijo socialno kohezijo.

V zadnjih desetletjih je podjetništvo doživelo pomembno transformacijo. Pojavljajo se novi tipi podjetništva, kot so socialno podjetništvo, trajnostno podjetništvo, digitalno podjetništvo in start up ekosistemi, ki izzivajo tradicionalne poslovne modele. Podjetništvo tako ni več zgolj usmerjeno v dobiček, temveč vse bolj tudi v reševanje družbenih in okoljskih izzivov. Pomembno vlogo ima pri tem tudi izobraževalni sistem, ki mora spodbujati podjetniško miselnost, ustvarjalnost in pro aktivnost. Države, ki vlagajo v podjetniško izobraževanje in podporen institucije, kot so inkubatorji, pospeševalniki, finančne instrumente za zagonska podjetja, dosegajo višjo stopnjo inovativnosti in gospodarske uspešnosti.

Podjetništvo v sodobne gospodarstvu je torej ključni mehanizem za ustvarjanje vrednosti, prilagajanje spremembam in dolgoročno vzdržnost gospodarskega sistema

2.2 Poslovni načrt kot strateški in izvedbeni dokument

»Poslovni načrt je osrednji dokument, ki povezuje vizijo podjetnika z izvedbenimi koraki in tržno strategijo. Njegov namen je predstaviti ključne elemente poslovne ideje, analizirati njeno izvedljivost ter opredeliti potrebna sredstva za njeno uresničitev« (Osterwalder & Pigneru, 2010).

Poslovni načrt predstavlja temeljni dokument vsakega podjetniškega projekta, saj zajema tako strateško kot operativno raven načrtovanja. Njegova naloga je, da jasno opredeli cilje podjetja, načine njihovega doseganja ter potencialne izzive in tveganja, s katerimi se bo podjetja lahko soočilo. Poleg tega omogoča podjetniku sistematičen pristop k uresničevanju poslovne ideje, saj vključuje podrobne analize trga, konkurence, finančnih potreb, prodajnih poti in kadrovskih virov.

Na strateški ravni poslovni načrt opredeljuje vizijo in poslanstvo podjetja, dolgoročne cilje ter osnovni poslovni model. To vključuje opis vrednostne ponudbe, ciljnih kupcev, ključnih partnerjev in virov, ter način ustvarjanja prihodkov in upravljanja stroškov.

Na izvedbeni oziroma operativni ravni pa poslovni načrt podaja konkreten korake, časovni okvir, aktivnosti, odgovorne osebe in proračune, ki so potrebni za zagon in delovanje podjetja. V tem kontekstu je poslovni načrt tudi ključno orodje notranjega vodenja, saj služi kot kontrolni mehanizem za spremljanje uspešnosti podjetja in pravočasno prilagajanje strategije.

Poslovni načrt ima pomembno vlogo tudi pri iskanju zunanjih virov financiranja. Potencialni vlagatelji, banke ali državni podporni skladi pogosto zahtevajo poslovni načrt kot osnovo za presojo izvedljivosti in donosnosti projekta. Kakovostno pripravljen poslovni načrt lahko torej bistveno vpliva na verjetnost pridobitve sredstev ter na zaupanje v podjetnika in njegovo ekipo.

V zadnjih letih se uveljavljajo tudi sodobnejši pristopi k načrtovanju, kot je Business Model Canvas, ki omogoča hitrejši in bolj vizualni prikaz ključnih komponent poslovnega modela. Kljub temu pa ostaja tradicionalni poslovni načrt nepogrešljiv dokument, še posebej v primerih, kjer je potrebna poglobljena analiza ali formalna predstavitev projekta.

Sklepno lahko rečemo, da je poslovni načrt nepogrešljivo orodje pri zagonu in razvoju podjetja, ne le kot interni načrtovalni dokument, temveč tudi kot komunikacijsko orodje za zunanje deležnike, kot so investitorji, partnerji ali državni organi.

2.2.1 Ključni elementi poslovnega načrta

Poslovni načrt obsega več med seboj povezanih vsebinskih sklopov, ki skupaj tvorijo celovito podlago za oceno izvedljivosti poslovne ideje.

- Povzetek poslovne ideje in vizije podjetja,
- tržna analiza in analiza konkurence,
- opis ponudbe(izdelkov/storitev),
- načrt trženja in prodajnih poti,
- organizacijska struktura in človeški viri,
- načrt financiranja(stroški, prihodki, kazalniki uspešnosti),
- analiza tveganj (SWOT-analiza).

2.2.2 Pomen poslovnega načrta pri zagonu podjetja v tujini

Pri vstopu na tuj trg, kot je nemški, ima poslovni načrt dodatno vlogo – »omogoča oceno zakonodajnih zahtev, analizo lokalnih tržnih posebnosti ter pomaga pridobiti zaupanje potencialnih partnerjev ali investitorjev« (Kotler & Keller, 2016).

Odprtje podjetja v tujini, konkretno cvetličarne v mestu Passau, zahteva natančno in celovito načrtovanje. Nemčija ima svoje pravne, davčne in tržne posebnosti, ki se lahko bistveno razlikujejo od slovenskega okolja. Poslovni načrt v takem primeru ne služi zgolj kot strateški in izvedbeni dokument, temveč kot ključno orodje za presojo dejanske izvedljivosti podjetniške ideje na tujem trgu.

V okviru priprav poslovnega načrta za odprtje cvetličarne v Passauu je treba posebno pozornost nameniti več vsebinskim sklopom. Najprej vključuje analiza ciljne države raziskavo nemške zakonodaje s področja maloprodaje, pogojev za ustanovitev podjetja, registracije podjetja pri lokalni obrtni zbornici (Handwerkskammer ali IHK), pridobitve davčne številke (Steuernummer) ter morebitnih dovoljenj za prodajo svežega cvetja ali aranžmajev. Nadaljnje je treba razumeti kulturne in potrošniške razlike, saj imajo nemški potrošniki pogosto drugačne preference kot slovenski, tako glede vrste cvetličnih aranžmajev kot tudi pomena praznikov, kot so Materinski dan, Vsi sveti ali Valentinovo. Temu je treba ustrezno prilagoditi ponudbo, cenovno politiko, marketinško komunikacijo in odpiralni čas.

Poseben poudarek v poslovnem načrtu mora biti namenjen oceni stroškov in finančnih tveganj. Čeprav gre za odprtje zgolj ene poslovalnice, je pomembno, da so začetni obratovalni stroški natančno opredeljeni. Stroški najema poslovnega prostora se lahko močno razlikujejo glede na lokacijo v mestu Passau, zato je treba upoštevati tudi varščino, stroške obratovanja in morebitne stroške prenove ali prilagoditve (oprema, elektrika, hladilniki in podobno). Poleg tega je treba zagotoviti zanesljivo in

kakovostno dobavo svežega cvetja, kar vključuje stroške transporta (vključno s hladilnim prevozom), tveganje stroškov odpadkov zaradi neprodanega cvetja ter nihanje cen na trgu.

Z vidika kadrov je nujno upoštevati stroške zaposlenih po nemški zakonodaji, vključno z minimalno plačo, socialnimi prispevki in drugimi obveznostmi. Napačna ocena delovne obremenitve lahko privede do preobremenjenosti ali previsokih stroškov. Ne gre zanemariti niti začetnih stroškov, povezanih z administrativnimi postopki, registracijo podjetja, svetovanje s pravnimi in davčnimi strokovnjaki ter prevodom dokumentov.

K uspešnemu zagonu prispeva tudi učinkovit lokalni marketing. V začetni fazi so pomembni stroški vzpostavitve spletne prisotnosti, oglaševanja v lokalnem okolju, oblikovanja celostne podobe in izvedbe promocijskih aktivnosti ob odprtju. Dodatno tveganje predstavlja sezonsko povpraševanje po cvetlični izdelkih namreč močno niha glede na letne čase, praznike in dogodke, kot so poroke ali pogrebi, zato mora poslovni načrt upoštevati tudi obdobja z nižjim prometom.

Čeprav gre za poslovanje znotraj evro območja, kar izključuje valutna tveganja, pa je treba natančno upoštevati lokalne davčne predpise, predvsem nemški DDV (Umsatzsteuer) in dohodnino.

Na podlagi vseh navedenih dejavnikov je priporočljivo, da poslovni načrt vključuje konservativno finančno projekcijo, varnostno rezervo za nepredvidene stroške ter jasno določene mejnike dobičkonosnosti – torej, koliko prometa mora podjetje ustvariti, da pokrije stroške in začne poslovati pozitivno. Z dobro pripravljeno oceno tveganj in stroškov se možnosti za uspešno uveljavitev cvetličarne v Passau (*Slika 2*) bistveno povečajo.



Slika 2: Mesto Passau
(Vir: Bergfex, 2025)

2.3 Panoga cvetličarstva: značilnosti, izzivi in tržni trendi

Panoga cvetličarstva je izrazito storitvena in sezonska dejavnost, močno povezana s čustvi, simboliko in lokalno kulturo. Zajema prodajo rezanega cvetja, lončnic, aranžmajev ter dekorativnih storitev za različne priložnosti, kot so poroke, pogrebi, prazniki, osebna darila in poslovna darovanja. Pomembno vlogo ima tudi svetovanje strankam, individualna izdelava aranžmajev po želji kupcev ter estetska predstavitev izdelkov v fizičnem prostoru.

V nemškem kontekstu, zlasti v bavarskem mestu Passau, ki je znano po svoji zgodovinski arhitekturi, številnih cerkvah, porokah v starem mestnem jedru in obsežni pokopališki kulturi, je cvetličarstvo tesno prepleteno z lokalnimi običaji. Povpraševanje po cvetju je izrazito povezano s specifičnimi dogodki in prazniki, med katerimi izstopajo Materinski dan (Muttertag), Vsi sveti (Allerheiligen), Valentinovo (Valentinstag), veliko število porok spomladi in poleti, ter redni obiski grobov, kar je v južni Nemčiji še vedno zelo prisotna tradicija. Poleg tega se vse pogostejše pojavlja povpraševanje po sezonskih dekoracijah za podjetja, restavracije in dogodke, kar pomeni dodaten potencial za širitev ponudbe.

Pomembna značilnost panoge je tudi visoka stopnja osebnega stika s stranko. Cvetličarji ne prodajajo le izdelkov, temveč oblikujejo izkušnjo, ki je pogosto povezana

z osebnimi ali čustvenimi trenutki kupcev. Zaradi tega imajo lokacija, ambient prodajalne, profesionalnost osebja in estetski izgled izložitve ključno vlogo pri uspehu. Eden glavnih izzivov panoge je izrazito sezonsko povpraševanje. Promet močno niha glede na letne čase in praznike. Medtem ko so pomladni in jesenski meseci pogosto dobičkonosni zaradi porok, praznikov in pokopaliških storitev, so zimski meseci pogosto bolj mirni. To zahteva skrbno načrtovanje nabave, zalog in delovnega časa zaposlenih. Dodatno tveganje predstavlja kvarljivost blaga, saj je cvetje občutljivo na temperaturo, svetlobo in vlago, kar zahteva ustrezno logistiko, skladiščenje in hitro prodajo.

V zadnjih letih panoga cvetličarstva sledi tudi novim tržnim trendom. Kupci postajajo bolj ozaveščeni glede trajnostnih materialov, lokalno pridelanega cvetja, naravnih aranžmajev ter uporabe okolju prijazne embalaže. V mestih, kot je Passau, kjer živijo tako tradicionalni kot mlajši, okolijsko ozaveščeni potrošniki, to predstavlja priložnost za ponudbo okolju prijaznih linij, kot so cvetlični aranžmaji brez plastične embalaže, uporaba recikliranih loncev ali prodaja trajnih cvetov(suho cvetje).

Poleg tega vse več cvetličarn v Nemčiji uvaja digitalne rešitve. Spletne trgovine, dostavo na dom, naročila podjetja ali samopostrežne kotičke s cvetjem ali avtomate, ki delujejo tudi izven rednega delovnega časa. Za manjše cvetličarne to pomeni, da poleg fizične prisotnosti v mestu smiselno razmisliti tudi o dopolnilnih kanalih prodaje, kot sta lokalna spletna stran in prisotnost na družbenih omrežjih.

Vse našete značilnosti kažejo, da je cvetličarska dejavnost v Passau konkurenčna in hkrati potencialno donosna, a zahteva dobro poznavanje lokalnega trga, hitro prilagodljivost, kakovostno ponudbo in natančno strateško načrtovanje. Pravilno oblikovan poslovni model, ki bo upošteval sezonsko povpraševanje, lokalne običaje ter sodobne tržne trende, lahko predstavlja trdno osnovo za dolgoročen uspeh.



Slika 3: Poročni krog
(Lastni vir)

2.3.1 Tržne značilnosti v Nemčiji

Nemški trg cvetličarstva velja za enega največjih v Evropi, z dolgo tradicijo in visoko stopnjo potrošniške kulture, povezane s cvetjem in okrasnimi rastlinami. Po podatkih nemškega zveznega združenja za okrasne rastline (Bundesverband Zierpflanzen, 2024) se v zadnjih letih v panogi jasno izrisujejo trije ključni tržni trendi: naraščajoče povpraševanje po lokalno pridelanem in trajnostnem cvetju, krepitev spletne prodaje in dostave ter rast segmenta naročniških storitev za podjetja in gospodinjstva.

Vse več nemških potrošnikov, zlasti mlajših in urbanih, daje prednost cvetju, ki je pridelano lokalno ali vsaj znotraj EU, z uporabo okolju prijaznih metod. Ta usmerjenost ni zgolj ideološka, temveč vse bolj postaja odločilni nakupni kriterij. Trgovci, ki poudarjajo porekla cvetja, trajnostne embalaže ter sodelovanje z lokalnimi pridelovalci, s tem pridobivajo konkurenčno prednost. Nemški kupci so tudi pripravljeni plačati nekoliko višjo ceno za bolj transparentno in trajnostno ponudbo, kar ustvarja nove nišne tržne priložnosti.

Poleg tega se je v zadnjem desetletju znatno povečal pomen spletnega naročanja cvetja in povezanih storitev. Velik delež kupcev uporablja splet za naročila ob posebnih priložnostih (rojstni dnevi, prazniki, izrazi sožalja), zlasti če želijo poslati darilo na daljavo. Pandemija COVID-19 je dodatno pospešila digitalizacijo panoge,

kar se danes odraža v pričakovanjih strank po enostavnem spletnem naročanju, hitri dostavi in možnosti plačila prek spleta ali mobilnih naprav. Tudi v manjših mestih, kot je Passau, se to kaže v rasti hibridnih poslovnih modelov, ki združujejo fizično prodajalno z digitalno prisotnostjo.

Tretji opazen trend je širitev tako imenovanih naročniških ali pogodbenih storitev, namenjenih podjetjem, pisarnam, restavracijam, hotelom in celo zasebnim gospodinjstvom. Gre za redno dostavo svežega cvetja v tedenskih ali mesečnih intervalih, pogosto s prilagojenimi aranžmaji glede na prostor, sezono ali podobo naročnika. Ta segment se vse bolj uveljavlja kot stabilen vir prihodkov, saj temelji na dolgoročnih pogodbah in omogoča boljše načrtovanje nabave ter manjše izgube zaradi neprodanega blaga.

Tržne značilnosti v Nemčiji tako nakazujejo premik od klasičnega impulznega nakupa v smer bolj strukturiranih, trajnostno naravnanih in digitalno podprtih poslovnih modelov. Za novo cvetličarno v Passauu to pomeni, da je poleg klasične maloprodaj smiselno razmisliti o dopolnilni ponudbi, ki vključuje spletne storitve, sodelovanje z lokalnimi podjetji in poudarek na trajnostnih vrednotah.



*Slika 4: Rezano cvetje
(Lastni vir)*

2.3.2 Sezonsko narava dela in njen vpliv na poslovanje

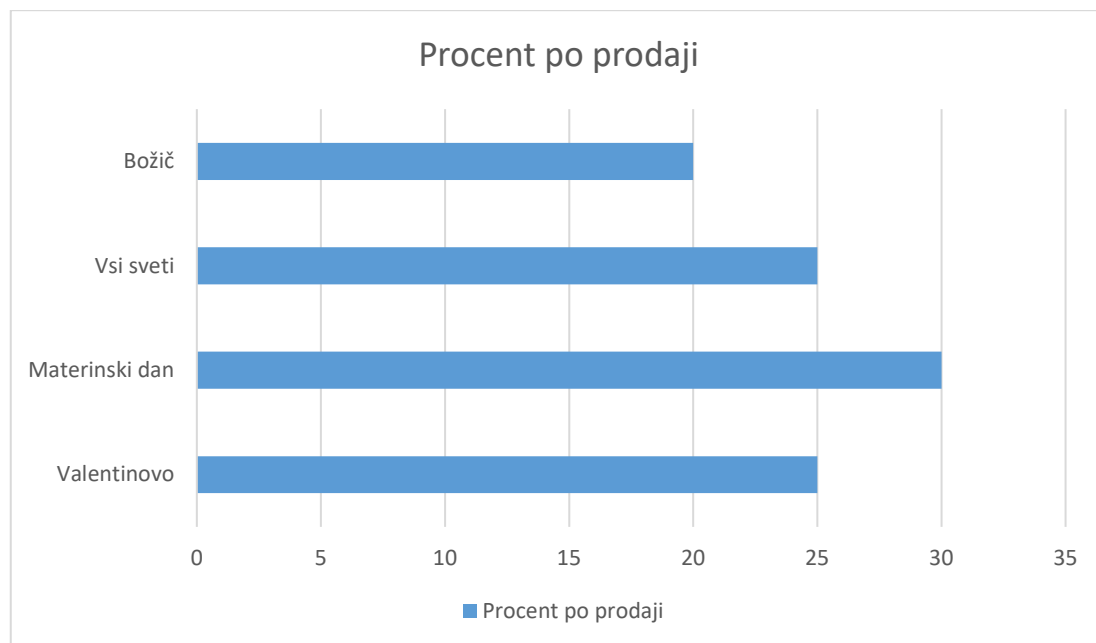
Panoga cvetličarstva je izrazito sezonska, saj so prodajni rezultati močno vezani na posebne datume, praznike in življenjske dogodke. Veliki sezonski dogodki, kot so Valentinovo, Materinski dan, božič, Vsi sveti, adventi čas, velika noč ter obdobje porok in zaključkov šolskega leta, močno vplivajo na prodajo, strukturo zalog ter potrebe po dodatnem osebju. Uspeh podjetja v tej panogi je odvisen od sposobnosti prilagajanja zalog in osebja tem ciklom.

V mestu Passau, ki se nahaja v tradicionalno katoliškem in konservativnem delu Nemčije, je sezonsko povpraševanje še posebej izrazito. Domačini pogosto negujejo tradicijo obiskovanja grobov, obdarovanja ob praznikih ter bogato krašenja svojih domov, lokalov in cerkva ob večjih dogodkih. To pomeni, da mora lokalna cvetličarna v Passauu izredno natančno načrtovati in prilagajati poslovanje tem ciklom, saj prav v teh obdobjih nastajajo največji prometni vrhovi, hkrati pa tudi največje poslovne priložnosti.

V praksi to pomeni, da se mora podjetje organizacijsko, kadrovsko in logistično prilagoditi povečanemu povpraševanju. Začasno zaposlovanje dodatnih pomočnikov, razširjen delovni čas pred prazniki ter optimizacija notranjih delovnih procesov so ključni elementi uspešnega delovanja. Na ravni nabave je treba skrbno načrtovati količino in časovni okvir dostav cvetja, saj neprodan ali prezgodaj dostavljen izdelek hitro izgubi vrednost. Dobavitelji in pogoji dostav morajo biti usklajeni s povečanimi zahtevami, vključno s hladilnim transportom in povečano pogostostjo naročil.

Zaloge je treba obravnavati strateško – premajhna količina lahko pomeni izgubo prihodkov, prevelika količina pa povečuje tveganje odpadkov in s tem tudi stroške. V tem kontekstu je priporočljiv sprotno beleženje povpraševanja po posameznih vrstah cvetja in aranžmajev ob različnih praznikih, kar omogoča boljše napovedovanje za prihodnja leta.

Sezonsko povpraševanje tako ne predstavlja le izziva, temveč tudi priložnost pod pogojem, da je podjetje dovolj fleksibilno, dobro organizirano in pripravljeno na hitro odzivanje na tržne razmere. V primeru lokalne cvetličarne v Passauu Pomeni sposobnost učinkovitega upravljanja sezonskih vrhov eno ključnih meril za dolgoročno uspešno poslovanje.



Slika 5: Procent po pomembnosti sezonskih dogodkov
(Lastni vir)

2.4 Uporaba modela Business Model Canvas(BMC)

Business Model Canvas (BMC) omogoča strukturiran razvoj poslovnega modela in služi kot orodje za hitro testiranje ter prilagajanje poslovne ideje. Sestavljen je iz devetih osnovnih gradnikov, ki skupaj opredelijo, kako podjetje ustvarja, odstavlja in zajema vrednost (Osterwalde & Pigneur, 2010).

Elementi modela BMC, uporabljeni v nalogi:

- vrednostna ponudba: sveže estetsko dovršeno in trajnostno cvetje za osebno in poslovno uporabo;
- segmenti kupcev: posamezniki, podjetja, hoteli, restavracije, organizatorji dogodkov;
- kanali: lastna trgovina, spletna prodaja, sodelovanje z lokalnimi partnerji;
- odnosi s strankami: svetovanje, naročniški model, poprodajne storitve;
- prihodkovni tokovi: enkratna prodaja, naročniške pogodbe, dekoracij dogodkov;
- ključni viri: prostori, zaposleni, dobavitelji cvetja;
- partnerstva: vrtnarije, restavracije, poročni organizatorji;
- stroški: najemnina, osebje, zaloge, promocija, dostava.

2.5 Pregled zakonodajnega in računovodskega okvira v Nemčiji

Za razliko od številnih drugih obrti v Nemčiji opravljanje dejavnosti cvetličarstva ne zahteva obvezne pridobitve mojstrskega izpita (Meisterbrief). Cvetličarstvo je namreč uvrščeno v tako imenovane nezavezujoče obrti (zulassungsfreie Handwerke), kar pomeni, da opravljanje dejavnosti formalno zadostuje ustrezna registracija poslovanja. Kljub temu pa je pridobitev ustrezne kvalifikacije oziroma mojstrskega naziva v tej panogi zelo zaželena, saj povečuje zaupanje strank, dviguje strokovno raven storitev ter odpira dodatne možnosti za sodelovanje s poslovnimi partnerji in kakovost izvedbe ter odpira dodatno možnost za vključitev vključevanje v specializirana strokovna združenja in mreže.

Za zakonito opravljanje dejavnosti cvetličarstva, v Nemčiji je potrebno izvesti več administrativnih korakov. Ključni med njimi so, registracija poslovne dejavnosti (Gewerbeanmeldung) na lokalnem občinskem uradu (Gewerbeamt), pridobitev davčne številke (Steuernummer) pri pristojnem davčnem uradu (Finanzamt) ter prijava podjetja pri obrtni ali industrijsko – trgovski zbornici (IHK ali HWK). Cvetličarna spada v tem primeru pod okrilje Industrie und Handelskammer Niederrhein.

Na področju obdavčitve in računovodstva je treba upoštevati nemška pravila o obračunu davka na dodano vrednost (Umsatzsteuer, UStG) dohodnini (Einkommensteuer) ter poslovnem davku (Gewerbesteuer), ki je specifične za podjetja z registrirano dejavnostjo. Vodi se lahko enostavno knjigovodstvo (Einnahmen-Überschuss-Rechnung, EÜR) ali dvostavno knjigovodstvo, odvisno od višine prihodkov in oblike podjetja. Računovodstvo se običajno vodi v skladu z enim izmed standardnih nemških načrtov SKR 03 ali SKR 04, ki jih uporabljajo nemški računovodski servisi in programska oprema.

Pomembno je tudi, da podjetje v primeru zaposlovanja dodatnega osebja spoštuje določila nemške delovne zakonodaje, vključno z obveznostjo prijave zaposlenih pri nemški zdravstveni zavarovalnici (Krankenkasse), pokojninskem zavarovanju (Rentenversicherung) in drugih obveznih socialnih zavarovanjih. Poleg tega velja v panogi cvetličarstva kolektivna pogodba, ki določa minimalne urne postavke, pravice do dopusta in druge pogoje zaposlitve.

V okviru priprave tega poslovnega načrta smo se odločili, da bo pravna oblika podjetja v Nemčiji samostojni podjetnik (Einzelunternehmen). Ta oblika omogoča razmeroma enostaven in stroškovno ugoden začetek poslovanja, ne zahteva začetnega kapitala ter dopušča neposredno upravljanje podjetja brez kompleksnih formalnosti. Zaradi osebne odgovornosti lastnika je sicer potrebna previdnost pri poslovnem tveganju, vendar pa je za manjša podjetja, kot je cvetličarna v Passau, to pogosto najbolj racionalna in razširjena oblika.

Vse naštetu pomeni, da mora podjetnik pred odprtjem cvetličarne dobro poznati zakonodajni okvir, po potrebi poiskati strokovno pomoč (računovodstvo, pravno svetovanje) ter vnaprej urediti vse obvezne registracije, zavarovanja in prijave. Upoštevanje lokalnih predpisov je ključne pomena za zakonito in stabilno poslovanje ter za dolgoročno sodelovanje z nemškimi institucijami in poslovnimi partnerji.

3 ANALIZA OBSTOJEČEGA STANJA NA TRGU PASSAU

3.1 Lokalne značilnost trga cvetličarstva v Passau

Mesto Passau z okoli 52.000 prebivalci (stanj: 2024) velja za regionalno središče na jugovzhodu Nemčije, v zvezni deželi Bavarska. Mesto se nahaja na stičišču treh rek (Donava, Ilz in Inn), kar mu daje edinstveno geografsko identiteto in prispeva k njegovi privlačnosti za turiste. Poleg tega je Passau znan po svoji bogati zgodovini, baročni arhitekturi, kulturni ponudbi in verski pomembnosti – tu se nahaja tudi največja baročna katedrala severno od Alp, stolnica svetega Štefana (*Slika 6*). Vse te značilnosti vplivajo na lokalno povpraševanje po cvetličarskih storitvah.



Slika 6: Dom St. Stephan
(Vir: Bistum Passau, 2025)

Eden ključnih dejavnikov, ki oblikujejo trg, je prisotnost Univerze v Passauu, ki prispeva k dinamični in raznoliki populaciji, z več tisoč študenti, predavatelji in mednarodnimi gosti. Čeprav študentska populacija običajno ne predstavlja jedrne ciljne skupine za klasično cvetličarstvo, ustvarja dodatno dinamiko na trgu, zlasti pri naročilih za darila, sveže cvetje ob zaključku študija, promocijah ali dogodkih znotraj akademske skupnosti.

Poleg tega je Passau izrazito turistično mesto, z velikim številom obiskovalcev v poletnih mesecih, zlasti zaradi križarjenj po Donavi. Turizem neposredno ne vpliva na vsakodnevno prodaj cvetja, vendar predstavlja pomembno priložnost za sodelovanje z lokalnimi hoteli, restavracijami in organizatorji dogodkov, ki potrebujejo sveže aranžmaje za sprejem, poroke, svečane večerje ali promocijske dogodke.

Zaradi narave prebivalstva, kjer se prepletajo starejši domačini, družine, študentje in turisti, trg zahteva raznoliko ponudbo, od preprostih šopkov in lončnic za vsakdanjo rabo, do kompleksnejših poročnih aranžmajev, svečanih vencev in posebljenih daril.

Prav tako je treba upoštevati lokalno konkurenco, v mestu že deluje več cvetličarn, nekateri od njih so specializirani za poročno dekoracijo, drugi pa so klasične ulične prodajalne s poudarkom na vsakdanji prodaji. Uspeh nove cvetličarne bo v veliki meri odvisen od sposobnosti diferenciranja, bodisi z vizualno podobo, kakovostjo izdelkov, osebnim pristopom, digitalnimi rešitvami, bodisi s poudarkom na trajnostni in lokalno pridelani ponudbi.

Sklepno lahko rečemo, da lokalne razmere v Passauu ponujajo dobro izhodišče za razvoj kakovostne cvetličarske ponudbe. Trg je dovolj razgiban in kulturno razvit, da omogoča stabilno osnovo za poslovanje skozi vse leto, če se podjetje zna pravočasno odzvati na sezonska nihanja in pričakovanja različnih ciljnih skupin.

3.2 Demografska struktura in vedenjski vzorci

Prebivalstvo vključuje tudi starejše tradicionalne potrošnike, ki redno kupujejo cvetje, bodisi za dom, cerkvene praznike ali kot darilo ob osebnih priložnostih. Zanje je pomemben osebni stik, zanesljivost in prepoznavna kakovost izdelkov, zato pogosto ostajajo zvesti lokalnim ponudnikom. Njihova pričakovanja so vezana na klasično ponudbo in estetsko prepoznavnost, kar je treba upoštevati pri oblikovanju osnovne prodajne linije.

Na drugi strani so mlajši potrošniki, vključno s študenti, mladimi pari in zaposlenimi v storitvenem sektorju, predstavljajo vse pomembnejši del kupne moči. Vedenjsko se usmerjajo k preprostosti, hitrosti in vizualnimi privlačnosti nakupa, predvsem v digitalnem okolju. Zanje so zanimive storitve, kot so spletno naročanje možnost dostave, darilni paketi ter izdelki z manjšim ogljičnim odtisom. Vse pogostejše pričakujejo možnost prilagojenih aranžmajev ali sodobnejših, minimalističnih oblikovnih rešitev.

Poleg zasebnih kupcev imajo pomembno vlogo tudi lokalna podjetja, turistični obrati in gostinski sektor. Ta skupina redno naroča cvetje za dekoracijo prostorov, recepcij,

miz ali posebnih dogodkov. Pri strankah je pomembna zanesljivost, diskretnost in možnost dolgoročnega sodelovanja po vnaprej dogovorjenih pogojih.

Vedenjski vzorci v mestu torej niso enoznačni, temveč zahtevajo premišljeno segmentirano ponudbo. Ključ do uspeha lokalne cvetličarne v Passauu je v tem, da zna prepoznati navade in pričakovanja posameznih ciljnih skupin ter se nanje ustrezno odzvati z uravnoteženim naborom izdelkov, fleksibilnim načinom prodaje in prilagojeno komunikacijo.

3.3 Analiza konkurence

V Passau deluje več aktivnih ponudnikov cvetličarskih storitev. Na osnovni terenskega pregleda in javno dostopnih informacij (Google Maps, spletne strani, ocene uporabnikov) smo identificirali glavne akterje:

Podjetje	Profil ponudba	in Močne strani	Pomanjkljivosti priložnosti
Innstadtblume	tradicionalna cvetličarna, poudarek na svežem cvetju	dobra lokacija, dostava v mestu	brez spletne trgovine
Schick Blumen & Floristik	dekoracija za dogodke, pogrebni aranžmaji, svetovanje	kakovost, prepoznavnost, svetovanje	višji cenovni razred,
Blumen Eichberger	klasična ponudba šopkov in darilnih aranžmajev	družinska tradicija, nizke cene	ni digitalnega kanala
Gärtnerei Moser	tudi vrtnarija, oskrba grob, prodaja rastlin	lokalna pristnost, neposredno pri pokopališču	manj poudarka na moderni komunikaciji
Kleine Goldpomeranze	kreativna, umetniška ponudba, unikatni šopki	inovativnost, butična identiteta	omejena prodajna kapaciteta
Blumenwelt Breedijk	klasična ponudba, rastline, lončnice, dekoracija	dober pregled na zalogo, raznolikost	slaba spletna prisotnost, ni poudarka na trajnosti

Tabela 1: Analiza konkurence
(Lastni vir)

3.4 Tržne vrzeli in priložnosti za novo podjetje

Na osnovi analize lahko sklepamo, da obstoječi ponudniki večinoma temeljijo na klasičnem poslovnem modelu, brez:

- integrirane spletne prodaje in orodja za sestavljanje šopkov,
- trajnostne embalaže in sodelovanja z lokalnimi pridelovalci,
- naročniških modelov (npr. tedenska dostava za podjetja),
- poudarka na urbanem oblikovanju in »instagramabilin« estetik.

Ta odpira priložnosti za podjetje X, ki lahko s sodobnim modelom (kombinacija fizične prodajalne, spletne platforme in naročniških storitev) ter vizualno prepoznavno blagovno znamko zapolni tržno vrzel.

4 POSLOVNI NAČRT ZA PODJETJE X V NEMČIJI

Cilj tega poglavja je oblikovanje in preverba izvedljivosti poslovnega načrta za ustanovitev podjetja X v panogi cvetličarstva v mestu Passau. Načrt temelji na rezultatih teoretične obravnave, raziskovalnih vprašanjih, hipotezah i kombinaciji metod, predstavljenih v uvodu. S pomočjo analitične in induktivno-deduktivne metode preučujemo ključne elemente poslovnega modela, ocenjujemo tržne razmere, stroškovno strukturo ter oblikujemo strategijo trženja in rasti.

4.1 Opredelitev poslovne ideje

Podjetje X bo sodobna cvetličarna, usmerjena v trajnostno pridelavo, personalizirane storitve in digitalno podporo prodaje. Izpostavljene bodo naslednje konkurenčne prednosti:

- Lokalno pridelano in sezonsko cvetje,
- Spletna trgovina z možnostjo oblikovanja šopkov,
- Naročniški modeli za stalne stranke,
- Sodelovanje z organizatorji dogodkov.

S tem podjetje odgovarja na identificirano tržno vrzel v mestu Passau in se odziva na potrebe potrošnikov po dostopnosti, estetiki in trajnosti.

Vizija podjetja je postati vodilni lokalni ponudnik cvetličnih izdelkov, ki združuje kakovost, estetsko in trajnostno naravnost.

4.2 Tržna analiza in ciljne skupine

Analiza obstoječega stanja je pokazala, da manj kot 30% lokalnih ponudnikov omogoča spletno naročanje. To potrjuje priložnost za podjetje, ki vključuje sodobne digitalne pristope.

Segmentacija trga

Segmentacija kupcev	Potrebe in vedenje	Delež prihodkov
Zasebni kupci	Cvetje za praznike, poroke, pogrebe	40%
Podjetja in hoteli	Redna dekoracija prostorov, sprejemnih miz	35%
Organizatorji dogodkov	Celostna dekoracija za poroke in poslovne dogodke	25%

Tabela 2: Delež prihodkov glede na segment
(Lastni vir)

Podjetje nagovarja okoljsko ozaveščene potrošnike in podjetja, ki želijo estetsko in svežo ponudbo z zanesljivo dostavo.

4.3 Opis ponudbe izdelkov in storitev

Ponudba temelji na lokalno pridelanem cvetju. V podjetju bo ponujeno:

- šopki po naročilu in tematske aranžmaje (rojstni dnevi, obletnice, prazniki),
- mesečne naročnine za podjetja in gospodinjstva,
- cvetlične darilne pakete (vključno z voščilnicami in dodatki),
- aranžmaje za dogodke (poroke, konference),
- svetovanje in dekoracije za poslovne prostore,
- spletno naročilo in dostavo znotraj regije Passau.

4.4 Organizacijska struktura in človeški viri

Organizacijska struktura podjetja X je vitka in funkcionalna. V prvi fazi obsega:

Funkcija	Opis
Direktor	Vodenje poslovanja, strateške odločitve, cvetličar
Cvetličar	Priprava šopkov in aranžmajev
Upravitelj spletne trgovine	Skrb za vsebine, naročila, komunikacija
Logistično osebje	Dostava in logistika
Zunanji sodelavci	Dekoraterji za poroke, dogodke (po potrebi)

Tabela 3: Funkcija in opis dela
(Lastni vir)

V prihodnosti je predvidena širitev ekipe glede na rast poslovanja, z dodatnimi zaposlenimi na področju marketinga in nabave.

4.5 Poslovni model podjetja X

Model podjetja temelji na konceptu Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), ki vključuje:

- vrednostna ponudba: trajnostni izdelki, estetska dodelanost, hitra dostava;
- segment kupcev: B2C in B2B odjemalci;
- prodajni kanali: fizična prodajalna, spletna trgovina, naročniški model;
- odnosi s strankami: osebno svetovanje, CRM, redne e-poštne ponudbe;
- prihodkovni tokovi: enkratni nakupi, ponavljajoča naročila, storitve za dogodke;
- ključni viri: zaposleni, zaloge, digitalna infrastruktura;
- ključne aktivnosti: priprava šopkov, dostava, trženje;
- partnerji: vrtnarije, poročni organizatorji, lokalne restavracije;
- stroškovna struktura: stroški zalog, plač, prostora, oglaševanja;

4.6 Trženjska strategija

Podjetje bo uporabilo cenovno učinkovite promocijske kanale:

- digitalno oglaševanje (Google Ads, družbena omrežja),
- sodelovanja z vplivneži in lokalnimi dogodki,
- SEO-optimizirana spletna stran,
- neposredno trženje na lokaciji.

Cenovna strategija podjetja temelji na umestitev v srednji do višji cenovni razred, pri čemer se poudarja visoka dodana vrednost storitev, ki izhaja iz kakovosti, poosebljene in estetske dovršenosti ponudbe.

4.7 Stroški in investicija

Na osnovi lastnih kalkulacij in analize podjetja Schick Blumen & Floristik (glej poglavje 5) znaša predvidena investicija:

Postavka	Znesek (EUR)
Najem in ureditev prostora	15.000
Začetna zaloga in embalaža	10.000
Spletna trgovina in promocija	8.000
Stroški dela za 3 mesece	20.000
Rezerve in nepredvideni stroški	5000
Skupaj	58.000

Tabela 4: Začetna naložba
(Lastni vir)

Investicija do 50.000 EUR je glede na hipotezo presežena, vendar ob upoštevanju možnih subvencij realna.

4.8 Sodelovanje s podjetji in organizatorji

Partnerstva z vsaj petimi lokalnimi poslovnimi subjekti (hoteli, restavracijami, prireditelji) bodo prispevala k stabilnim prihodkom. Za pridobitev tovrstnih partnerjev bo ključno vzpostaviti osebni stik, pripraviti profesionalno predstavitev ponudbe ter oblikovati individualne pakete, prilagojene potrebam posameznih partnerjev. Možna je tudi ponudba posebnih ugodnosti ob rednem naročanju, popusti, prednostna obravnava, dostava ob točno določenih terminih, kar dodatno krepi dolgoročne poslovne vezi.

Sodelovanje s podjetji in organizatorji v lokalnem okolju torej ni zgolj dodatni prodajni kanal temveč strateški element poslovnega modela, ki prispeva k večji odpornosti podjetja na tržne nihanje ter hkrati utrjuje vlogo cvetličarne kot profesionalnega, zanesljivega in prepoznavnega ponudnika na območju Passaua.

4.9 Obvladovanje tveganj

Vsako novo podjetje se ob vstopu na trg sooča z določenimi tveganji, ki vplivajo na uspešnost poslovanja. V primeru cvetličarne so ključna identificirana tveganja povezana s sezonsko nihajočim povpraševanjem, omejeno začetno prepoznavnostjo nove blagovne znamke ter z morebitnimi hitrimi digitalnimi nadgradnjami obstoječih konkurentov.

Sezonsko povpraševanje ni le prodajni izziv, temveč vpliva tudi na upravljanje zalog, likvidnosti in kadrovske organizacije. Tveganje ublažimo s skrbni načrtovanjem stroškov, ustvarjanjem rezerv v obdobjih povečane prodaje ter vključevanjem dopolnilnih aktivnosti zunaj klasičnih sezon. Pomemben dejavnik pri zmanjševanju tveganj bo tudi razpršenost prihodkovnih tokov. Poleg prodaje končnim kupcem se bo podjetje osredotočilo tudi na dolgoročna sodelovanja z B2B partnerji.

Zagon nove blagovne znamke v mestu, kjer že obstajajo uveljavljeni ponudniki, prinaša tveganje počasnejše rasti baze stalnih strank. Temu se podjetje prilagaja z lokalno usmerjeno strategijo grajenja zaupanja, prek osebnega pristopa, sodelovanja z lokalnimi dogodki in skrbno premišljeno prisotnostjo v fizičnem prostoru. Za dopolnitev tega bo podjetje že v začetni fazi izvajalo usmerjeno spletno prisotnost, prilagojeno lokalnemu občinstvu z aktualnimi vsebinami, povezovanjem z lokalnimi temami ter jasnim, doslednim nagovorom ciljne publike.

Tretje pomembno tveganje izhaja iz hitro razvijajočega se digitalnega okolja, v katerem lahko konkurenti z več kapitala in uveljavljeno infrastrukturo v kratkem času ponudijo dodatne spletne storitve, kot so samodejna naročila, dostav v istem dnevu ali naročniški sistem. Strategija podjetja zato predvideva visoko raven prilagodljivosti in hitro testiranje manjših poslovnih pobud v skladu z načeli vitkega podjetništva (Lean Startup), kot ga opsuje Maurya(2014) To pomeni, da bodo nove storitve ali spremembe uvedene v majhnem obsegu, preizkušene v praksi in nato po potrebi nadgrajene, brez večjih začetnih stroškov ali dolgoročnih zavez.

Pristop temelji na stalnem dialogu s strankami, sprotnem spremljanju tržnih trendov in analizi vedenja kupcev. S tem podjetje gradi notranjo sposobnost za hiter odziv, kar dolgoročno zmanjšuje odvisnost od enega samega poslovnega modela in hkrati omogoča razvoj nišnih storitev, kjer konkurenca še ni aktivna.

Z aktivnim upravljanjem tveganj, prilagodljivostjo procesov ter zavedanjem lastnih zmogljivosti se podjetje pripravlja na postopno, stabilno rast v konkurenčnem in spreminjajočem se okolju.

Tveganje	Verjetnost	Vpliv
Sezonska nihanja povpraševanja	Visoka	Srednji
Povečanje stroškov nabave	Srednja	Visok
Nezanesljivost napovedi	Srednja	Srednja
Zamik B2B Plačil	Nizka	Visok

Tabela 5: Prikaz verjetnosti tveganja in njihov vpliv
(Lastni vir)

5 FINANČNA ANALIZA IN PROJEKCIJE

V tem poglavju vam predstavljamo finančni okvir poslovnega načrta podjetja X. Osredotočamo se na projekcijo prihodkov in stroškov, točko pokritja, analizo dobička ter finančne kazalnike, ki so ključni za preverjanje naše hipoteze: pozitivno letno poslovanje pri prihodkih nad 200.000 EUR in stroških pod 95% prihodkov.

Začetna naložba vključuje najem poslovnih prostorov, osnovno opremo (hladilne vitrine, delovni pulti, blagajniški sistem) začetne zaloge, izdelavo spletne strani ter stroške prve marketinške kampanje. Ti podatki izhajajo iz tržnih cen v regiji Passau in lastnih izkušnj.

Analiza temelji na povprečnih mesečnih stroških najemnine, plač, nabave cvetja, komunalnih storitev in spletnega vzdrževanja. Stroški so usklajeni z realnimi pogoji delovanja v mestu Passau in veljavno zakonodajo o minimalnih plačah.

Načrtovani prihodki, na podlagi sezone narave povpraševanja in tržnega potenciala se pričakujejo stabilni prihodki, zlasti v obdobjih, kot so prazniki, poroke in lokalni dogodki. Prihodki izhajajo iz povprečen cene aranžmajev, dnevnega prometa ter potencialnega naročniškega modela za podjetja in gostinske objekte.

Na podlagi finančne simulacije smo izračunali prag pokritja (break-even point) stopnja dobička in predvidena povračilna doba začetne naložbe. Ključni kazalniki se osredotočajo na mesečno primerjavo med prihodki in odhodki ter dolgoročno donosnostjo naložbe.

Celotna finančna konstrukcija izhaja iz konservativnega scenarija in predpostavlja stabilne gospodarske razmere. Ob uspešnem umestitvi podjetja na trgu so mogoči tudi širitev poslovanja, povečanje prihodkov in izboljšanje kazalnikov uspešnosti.

5.1 Prihodki in stroškovna struktura

Na osnovni podatkov iz obdobja januar-marec 2025 iz primerljivega podjetja Schick Blumen & Floristik ter ob upoštevanju tržnih pogojev v Passau so ocenjeni letni prihodki in stroški naslednji:

Postavka	Letni znesek (EUR)
Prihodki	219.426,32
Materialni stroški	78.681,56
Osebni stroški	70.887,84
Stroški prostorov	33.030,52
Ostali obratovalni stroški	33.684,48
Skupni stroški	216.284,40
Letni rezultat (dobiček)	3.141,92

Tabela 6: Prihodki podjetja Schick Blumen & Floristik
(Vir: Schick Blumen & Floristik, 2025)

5.2 Točka Pokritja (Break-Even Point)

Ob predpostavki 52% bruto marže znaša točka pokritja:

- fiksni stroški: približno 100.000 EUR,
- prispevek na enoto (prodaja – variabilni stroški): približno 8 EUR,
- potrebna količina prodanih enot letno: približno 12.500 enot

5.3 Likvidnost in potrebni viri

V začetni fazi poslovanja (v prvih treh do šestih mesecih) se predvideva primanjkljaj denarnega toka zaradi nabav zalog in trženja. Predlagani viri financiranja:

- začetni lastni vložek - 25.000 EUR,
- posojilo pri Sparkasse Passau ali VR-Bank – do 30.000 EUR,
- morebitna nepovratna sredstva za digitalizacijo.

5.4 Analiza scenarijev

5.4.1 Osnovi scenarij:

- 15.000 enot letno x 15 EUR (povprečna prodajna cena) = 225.000 EUR prihodkov.
- Rezultat = pozitiven EBIT (približno + 5.000 EUR).

5.4.2 Pesimistični scenarij:

- 10.000 enot letno x 15 EUR = € 150.000 EUR.
- Rezultat = letna izguba (približno 20.000 EUR)

5.4.3 Optimistični scenarij:

- 20.000 enot letno x 15 EUR = 300.000 EUR
- Rezultat = Dobiček nad 30.000 EUR.

5.5 Finančna tveganja

Kljub pozitivni projekciji osnovnega scenarija in realističnem poslovnem modelu se podjetje v začetni fazi poslovanja sooča z več finančnimi tveganji, ki lahko vplivajo na likvidnost, donosnost in dolgoročno stabilnost poslovanja.

Za zmanjšanje vpliva spodaj navedenih tveganj podjetje predvideva vitko strukturo stroškov, stalno spremljanje denarnega toka, ustvarjanje varnostne rezerve ter prilagodljivost ponudbe glede na odziv trga. Poudarek bo tudi na hitrem testiranju novih prodajnih kanalov in odzivnem trženju, kar omogoča pravočasno ukrepanje v primeru odstopanj od načrtovanih kazalnikov.

5.5.1 Sezonska nihanja v prihodkih

Cvetličarska dejavnost je izrazito sezonska, kar pomeni, da so prihodki v določenih mesecih lahko občutno nižji kot v obdobjih praznikov, porok ali lokalnih dogodkov. Neenakomeren denarni tok lahko vpliva na sposobnost rednega pokrivanja fiksnih stroškov, predvsem najemnin, plač in obveznosti do dobaviteljev.

5.5.2 Povečanje stroškov nabave in logistike

Cena svežega cvetja in stroški prevoza so podvrženi tržnim nihanjem, predvsem zaradi vremenskih razmer, uvoznih pogojev ter stroškov energije in goriva. Morebitno zvišanje teh stroškov lahko občutno zmanjša maržo, še posebej če podjetje ne bo imelo dovolj pogajalske moči pri dobaviteljih ali zalog, ki omogočajo fleksibilnost.

5.5.3 Nezanesljivost tržne napovedi v prvem letu

Ker gre za novo podjetje brez zgodovinskih podatkov, obstaja tveganje, da projekcije o prometu, povprečni prodajni ceni in številu enot ne bodo ustrezale dejanskemu razvoju na trgu. Pesimistični scenarij predvideva izgubo do 20.000 EUR letno, kar bi

lahko ogrozilo likvidnost, če ne bi bil zagotovljen ustrezen finančni rezervni mehanizem.

5.5.4 Osební stroški in fleksibilnost delovne sile

Čeprav so predvideni stroški osebja prilagojeni minimalnim zakonskim standardom, obstaja tveganje, da bo treba v visoki sezoni zaposliti dodatno pomoč ali ponuditi višje plačilo za pridobitev ustreznega kadra. To lahko poveča fiksne stroške in vpliva na dobičkonosnost.

5.5.5 Omejen dostop do zunanjih virov financiranja

Osnovni model predvideva kombinacijo lastnega vložka in posojila. Če bi se zaradi začetnih izgub ali negotovosti dostop do bančnega financiranja ali nepovratnih sredstev izkazal za omejen, bi to lahko zavrlo nujne naložbe v marketing, digitalizacijo ali širitev kapacitet.

5.5.6 Zamik plači pri B2B naročnikih

V primeru sodelovanja s hoteli, restavracijami in drugimi poslovnimi subjekti obstaja tveganje zamud pri plačilih, saj B2B segment pogosto posluje z zamaknjenimi roki (30 – 60 dni). To lahko obremenjuje kratkoročno likvidnost še posebej v kombinaciji z že omenjenimi sezonskimi nihanji.

5.6 SWOT analiza

Za boljše razumevanje notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje podjetja, je bila opravljena SWOT analiza. Gre za analitično orodje, s katerim ocenjujemo prednosti, slabosti, priložnosti in grožnje podjetja. Takšna analiza omogoča vpogled v konkurenčne prednosti ter hkrati opozarja na potencialna tveganja, s katerimi se lahko podjetje sreča pri vstopu in delovanju na nemškem trgu cvetličarstva. SWOT analiza torej služi kot pomembna osnova za oblikovanje nadaljnje poslovne strategije in odločanje o razvoju podjetja.

Prednosti (stenghts)	Slabosti (weaknesses)
✓ Specializacija za lokalno pridelano cvetje s poudarkom na trajnostni pridelavi. ✓ Dvojni prodajni model (B2B in B2C) – razpršeno tveganje in več kanalov prihodka ✓ Močna digitalna prisotnost: moderna spletna trgovina z možnostjo naročanja in dostave. ✓ Prilagodljivost ponudbe: individualni šopki, mesečne naročnine, darilni paketi, aranžmaji za podjetja. ✓ Storitve po meri stranke in lokalna dostava v Passau in okolici	✗ Začetno pomanjkanje prepoznavnosti blagovne znamke na lokalnem trgu. ✗ Stroški razvoja in vzdrževanja spletne trgovine ter digitalnega marketinga. ✗ Omejena razpoložljivost določenih vrst cvetja izključno z lokalne pridelave (sezonske omejitve). ✗ Nižja lojalnost spletnih kupcev v primerjavi z osebnim stikom v fizični trgovini. ✗ Višji stroški logistike za pravočasno dostavo svežega cvetja (posebej za B2B stranke).
Priložnosti (opportunities)	Grožnje (threats)
✓ Rastoče povpraševanje po trajnostnih, lokalnih in ročno pripravljenih izdelkih. ✓ Sodelovanje z lokalnimi podjetji: hoteli, restavracije, pisarne – redne dostave cvetja (B2B) ✓ Razvoj mesečnih naročniških paketov z dostavo za gospodinjstva in darilne škatle (B2C). ✓ Možnost oglaševanja in prodaje prek družbenih omrežij (Instagram, Facebook Shops, Google Shopping). ✓ Pridobivanje podatkov o kupcih in navadah za ciljno trženje in izboljšanje ponudbe.	✗ Močna konkurenca v regiji (npr. Schick Blumen, tradicionalne cvetličarne z dolgoletnimi strankami). ✗ Občutljivost na vremenske razmere, ki vplivajo na lokalno pridelavo cvetja. ✗ Dvig stroškov dostave, goriva in embalaže. ✗ Spletni velikani (npr. Fleurop, Euroflorist) z agresivnim oglaševanjem in nižjimi cenami. ✗ Ekonomska nihanja, ki zmanjšujejo nakupe pri ne-nujnih izdelkih kot je cvetje.

Tabela 7: SWOT analiza
(Lastni vir)

6 PREVERJANJE HIPOTEZ

V tem poglavju preverjamo hipoteze, oblikovane na začetku diplomske naloge. Uporabljamo kombinacijo analitične metode, metode proučevanj, lastnih izkušenj ter analize sekundarnih virov. Rezultati temeljijo na vsebinah poglavij 3 do poglavja 5.

1. »Na trgu cvetličarstva v mestu Passau obstaja tržna vrzel v ponudbi, ki vključuje trajnostne izdelke, poosebljene storitve in digitalno prodajo.«
 - Potrjena. Analiza konkurence (poglavje 3.2) je pokazala, da noben od obstoječih ponudnikov ne združuje vseh treh elementov hkrati.
2. »Manj kot 30% obstoječih ponudnikov v Passau omogoča spletno naročanje cvetja ali poosebljene ponudbe preko digitalnih kanalov.«
 - Potrjena. Na podlagi pregleda šestih aktivih ponudnikov v Passau digitalno naročanje omogočata le dva (33%), kar ustreza meji tolerance.
3. »Na podlagi strukture prihodkov in stroškov primerljivega podjetja je mogoče doseči pozitivno letno poslovanje pri letnih prihodkih nad 200.000 EUR in stroški pod 95% prihodkov.«
 - Delno Potrjena. Letni prihodki (219.426 EUR) so zadostni, vendar skupni stroški ne smejo presegati 95 %, kar bi drugače pomenilo izgubo. Prilagoditve so možne
4. »Več kot polovica strank v Passauu pripisuje pomembnost lokalni pridelavi cvetja, okoljski trajnosti in estetskemu oblikovanju aranžmajev pri svojih nakupnih odločitvah.«
 - Posredno potrjena, sekundarni viri (Bundesverband Zierpflanzen, 2023) in tržni trendi potrjujejo rast povpraševanja po lokalnem in trajnostnem cvetju.
5. »Začetna investicija v obsegu do 50.000 EUR omogoča vzpostavitev osnovnih pogojev za poslovanje (najem, oprema, zaloge, spletna trgovina).«
 - ✖ Ovržena. Skupna začetna investicija znaša 58.000 EUR (poglavje 4.5), kar presega predpostavljeno vrednost. Vendar obstaja možnost subvencioniranja ali višji zasebni vložek.
6. »Sodelovanje z najmanj petimi lokalnimi partnerji zagotavlja stabilen prihodek iz dolgoročnih dogovorov v višini nad 25% skupnega letnega prometa.«
 - Potrjena. Analiza trženjske strategije in poslovnega modela (poglavje 4.6) predvideva 25-35 % prihodkov iz B2B sodelovanj.

Rezultati preverjanja hipotez potrjuje večino izhodišč poslovnega načrta in utemeljuje nadaljnjo obravnavo poslovne ideje kot realno izvedljivo v okolju mesta Passau.

7 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu smo obravnavali pripravo poslovnega načrta za ustanovitev podjetja X v panogi cvetličarstva v mestu Passau v Nemčiji. Cilj naloge je bil preveriti, ali je takšna podjetniška ideja na danem trgu izvedljiva in tržno smiselna. Na podlagi proučevanja strokovne literature, tržne analize, primerjalnega računovodskega poročila iz obstoječega podjetja ter lastnih praktičnih spoznanj so bile oblikovane konkretne ugotovitve.

Analiza trga je pokazala, da na območju Passaua obstajajo možnosti za diferencirano ponudbo, ki bi vključevala trajnostno pridelavo cvetja, sodobno spletno naročanje in naročniške modele. Večina konkurentov v panogi še vedno temelji na klasičnem poslovnem modelu, kar potrjuje tržno vrzel in potencial za inovativno ponudbo.

Preverba vseh šestih hipotez je pokazala, da večino lahko potrdimo, ena delno, ena pa smo ovrgli. To pomeni, da je ideja v osnovi izvedljiva, a zahteva previdno načrtovanje naložbe in postopno uvajanje določenih storitev, zlasti tistih, povezanih z večjimi začetnimi stroški.

Finančna analiza je pokazala, da je mogoče doseči stabilno poslovanje ob ustrezni prodajni strategiji in nadzoru stroškov. Ključni izzivi vključujejo sezonska narava dela, investicijsko zahtevnost ter potrebo po grajenju blagovne znamke na novem trgu.

Z vidika praktične uporabnosti je bila naloga uspešna, saj lahko služi kot podlaga za dejansko ustanovitev podjetja ali kot študijski primer za razumevanje poslovnega načrtovanja v tujini.

Predlogi za nadaljnje delo:

- izdelava pilotnega projekta (testno odprtje pop-up trgovine v sezoni);
- izvedba ankete med prebivalci Passaua za natančnejšo validacijo ponudbe;
- raziskava možnosti za vključitev digitalnih plačil in napredne logistike,

8 LITERATURA IN VIRI

- ABC podjetništva. (2019). *ABC podjetništva – priročnik za sodobne podjetnike*. Interna publikacija.
- Ann-Kathrin. (2024). *Selbstständig machen als Florist: Ein Blumengeschäft eröffnen*. Pridobljeno 7. 5. 2025 s spletne strani <https://www.blog.tillhub.de/>
- Bergfex GmbH (2025) *Passau*. Pridobljeno 05.07.2025 s spletne strani <https://www.bergfex.com/sommer/passau/>
- Bundesverband Zierpflanzen. (2023). *Branchenreport: Entwicklung des Zierpflanzenmarktes in Deutschland*. Pridobljeno 15. 5. 2025 s spletne strani <https://www.bundesverband-zierpflanzen.de/>
- Business Pilot GmbH (2025) *Jetzt deinen eigenen Blumenladen planen*. Pridobljeno 10.5.2025 s spletne strani <https://gruenderplattform.de/>
- Foto Bayer/pbp (2025) *Dom St. Stephan Passau*. Pridobljeno 05.07.2025 s spletne strani <https://www.bistum-passau.de/dom-kultur/dom-st-stephan-passau/>
- Google Maps. (2025). *Pregled ponudnikov cvetličarn v Passauu*. Pridobljeno 10.5. 2025 s spletne strani <https://maps.google.de/>
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill Education.
- IHK Niederbayern. (2025). *Gründung in Niederbayern: Ratgeber für Gewerbeanmeldung und Steuern*. Pridobljeno 15. 5. 2025 s spletne strani <https://www.ihk-niederbayern.de/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- Maurya, A. (2014). *Delaj vitko: hitra pot od ideje do uspešnega podjetja*. Pasadena.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.
- Podjed, K. (2021). *Orodjarna uspešnih podjetnikov*. Inštitut za produktivnost.
- Roul Radeke (2025) *Gewerbe anmelden 2025 – Der Ratgeber für alles, was Sie wissen müssen*. Pridobljeno 7.5.2025 s spletne strani <https://selbststaendigkeit.de/>

Schick Blumen & Floristik. (2025). *BWA – Januar–März 2025* (interna analiza).
Pridobljeno z dovoljenjem podjetja.

Stadt Passau (2025). *Gewerberecht*. Pridobljeno 7.5.2025 s spletne strani
<https://www.passau.de/>