



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

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

POSLOVNI NAČRT ZA USTANOVITEV PODJETJA

Mentorica: mag. Vesna Vodopivec
Lektorica: Mija Bon, mag. slov.

Kandidat: Simon Skok

Kranj, avgust 2025

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Vesni Vodopivec za strokovne usmeritve in hitro odzivnost pri pisanju diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici Miji Bon, ki je delo jezikovno pregledala.

Hvala družini in prijateljem za oporo in vse spodbudne besede, posebna zahvala moji partnerki in sinčku, ki sta mi dala dodaten zagon za zaključek študija in mi pri tem nudila neprecenljivo pomoč!

IZJAVA

Študent Simon Skok izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. 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

V diplomskem delu z naslovom *Poslovni načrt za ustanovitev podjetja* smo predstavili poslovni načrt kot ključni dokument, v katerem podjetnik opredeli svoje cilje za določen posel ter strategije, s katerimi namerava doseči zastavljene cilje. Poslovni načrt smo primerjali z zemljevidom, saj kaže pot od razmišljanja do dejanskega cilja. V diplomskem delu smo z opredelitvijo namenov ter funkcij poslovnega načrta želeli prikazati ta dokument kot nepogrešljiv pripomoček vsakega podjetnika, saj v fazi ustanavljanja podjetja opozori na vse ključne aktivnosti, kot je na primer raziskava in analiza trga. Dober poslovni načrt naj bi med drugim vseboval povzetek, raziskavo trga, načrt trženja in finančni načrt. V diplomskem delu smo vsako poglavje poslovnega načrta podrobno predstavili in pod posamezno poglavje zapisali, kaj mora ta vsebovati. V praktičnem delu smo sestavili primer poslovnega načrta za restavracijo z imenom Pajzl, locirano v vasi Dragočajna. Gre za idejno zasnovo, v okviru katere smo s pomočjo teoretičnih izhodišč oblikovali celoten primer poslovnega načrta z vsemi potrebnimi poglavji. Z oblikovanjem modelnega poslovnega načrta smo želeli prikazati, da poslovni načrt omogoča jasno opredelitev vseh vidikov poslovanja restavracije, hkrati pa pomaga lastniku in drugim zaposlenim opredeliti vizijo restavracije ter način za doseganje zastavljenih ciljev. Z diplomskim delom ter oblikovanjem modelnega poslovnega načrta smo potrdili, da poslovni načrt vsekakor ni le formalnost, temveč temeljni dokument, ki podjetniku omogoča premišljeno rast, stabilnost poslovanja, učinkovito organizacijo dela ter jasno usmeritev za prihodnost.

KLJUČNE BESEDE

- poslovni načrt
- podjetje
- podjetnik
- strateški dokument
- modelni poslovni načrt za restavracijo

SUMMARY

In the bachelor thesis titled “Business Plan for Establishing a Company”, we presented the business plan as a key document in which an entrepreneur defines their goals for a specific business and the strategies intended to achieve these goals. We compared the business plan to a map, as it shows the path from initial ideas all the way to the actual goal. In the thesis, by defining the purposes and functions of a business plan, we wanted to demonstrate that it is an indispensable tool for every entrepreneur, since during the establishment phase it highlights all the key activities, such as market research and analysis. A good business plan should include, among other things, an executive summary, market research, a marketing plan, and a financial plan. Therefore, in the thesis we presented each chapter of the business plan in more detail and described what each section should contain. In the practical part of the thesis, we prepared a model business plan for a restaurant named *Pajzl*, located in the village of Dragočajna. This was a conceptual design, and with the help of theoretical foundations, we were able to develop a complete example of a business plan with all its chapters. By designing this model business plan, we wanted to demonstrate that a business plan enables a clear definition of all aspects of a restaurant’s operations, while also helping the owner and other employees to define the restaurant’s vision and to achieve its set goals. With this thesis and the creation of the model business plan, we concluded that a business plan is certainly not merely a formality, but a fundamental document that enables the entrepreneur to achieve thoughtful growth, operational stability, effective work organisation, and a clear orientation for the future.

KEYWORDS

- Business plan
- Company
- Entrepreneur
- Strategic document
- Model business plan for a restaurant

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema	1
1.2	Cilji naloge.....	1
1.3	Predpostavke in omejitve	1
1.4	Metode dela	2
2	TEORETIČNA IZHODIŠČA POSLOVNEGA NAČRTA	3
2.1	Opredelitev poslovnega načrta	3
2.2	Namen in funkcije poslovnega načrta	4
2.2.1	Notranji namen poslovnega načrta	4
2.2.2	Zunanji namen poslovnega načrta	4
2.3	Ključne funkcije poslovnega načrta	4
2.4	Vloga poslovnega načrta	5
2.4.1	Usmerjanje poslovnega razvoja	5
2.4.2	Podlaga za odločanje	6
2.4.3	Komunikacija z zunanjimi deležniki	6
2.4.4	Nadzor in evalvacija	6
2.5	Poslovni načrt kot orodje za zmanjševanje tveganja in strateško načrtovanje	6
2.6	Vloga poslovnega načrta za različne deležnike.....	7
3	SESTAVA POSLOVNEGA NAČRTA	9
3.1	Povzetek poslovnega načrta	9
3.2	Opis podjetja	9
3.3	Analiza trga	10
3.4	Opis izdelka ali storitve.....	11
3.5	Trženjska strategija	11
3.6	Organizacija in vodenje.....	12
3.7	Finančni načrt	12
3.8	Ocena tveganj	12
3.9	Priloge.....	12
4	PRAKTIČNI DEL	14
4.1	Namen in cilji raziskovanja	14
4.2	Raziskovalna metodologija.....	14
4.3	Modelni poslovni načrt.....	14
4.3.1	Ime restavracije in povzetek modelnega poslovnega načrta.....	14
4.3.2	Opis modelnega podjetja.....	15
4.3.3	Analiza trga modelnega primera.....	16
4.3.4	Trženjska strategija modelnega primera	18
4.3.5	Organizacija in vodenje modelnega primera	18
4.3.6	Organizacijska struktura modelnega podjetja.....	19
4.3.7	Finančni načrt modelnega primera	20
4.3.8	Tveganja.....	24
5	ZAKLJUČKI.....	26
6	LITERATURA IN VIRI	29

KAZALO SLIK

Slika 1: Logo restavracije Pajzl	15
Slika 2: Mesečni pregled restavracije Pajzl.....	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vloga poslovnega načrta za različne deležnike	8
Tabela 2: Elementi SWOT analize	11
Tabela 3: Primerjava funkcije in vsebine poslovnega načrta	13
Tabela 4: SWOT analiza – restavracija Pajzl.....	17
Tabela 5: Organizacijska shema gostilne Pajzl.....	18
Tabela 6: Začetni stroški (investicija)	20
Tabela 7: Mesečni stroški poslovanja	21
Tabela 8: Ocena letnega finančnega pregleda	22

POJMOVNIK

diverzifikacija prihodkov: pridobivanje prihodkov podjetja (ali organizacije) iz več različnih virov, namesto da bi bilo odvisno samo od enega

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

V diplomskem delu z naslovom *Poslovni načrt za ustanovitev podjetja* bomo raziskovali poslovni načrt kot ključno orodje pri ustanavljanju novega podjetja. Diplomsko delo bo temeljilo na teoretičnem pregledu strokovne literature. Pregled literature nam bo v nadaljevanju služil kot podlaga za izdelavo modelnega poslovnega načrta za restavracijo, locirano v vasi Dragočajna.

V delu bomo predstavili različne vloge poslovnega načrta, kot so:

- znižanje tveganja ob vstopu na trg: s tem, ko podjetnik načrtuje različne scenarije, analizira tudi prednosti in slabosti svoje poslovne ideje ter s tem oceni možne tržne in finančne izide;
- vloga pri privabljanju investorjev: poslovni načrt v mnogih primerih predstavlja predpogoj za pridobitev finančnih sredstev bodisi s strani banke bodisi investitorja;
- vloga za strateško načrtovanje razvoja podjetja: s pomočjo poslovnega načrta lahko vsi ključni akterji bolje razumejo svojo vlogo, naloge in cilje podjetja, v katerem delujejo, kar prispeva k boljši organiziranosti ter večji učinkovitosti.

1.2 Cilji naloge

Cilj diplomskega dela je raziskati in predstaviti pomen poslovnega načrta pri ustanavljanju podjetja ter na konkretnem primeru opisati strukturo poslovnega načrta. Izdelani primer bo vseboval ključne elemente poslovnega modela: analizo trga (lokacijske, demografske in gospodarske značilnosti), konkurenčno okolje, trženjsko strategijo, organizacijo podjetja, finančne projekcije in oceno tveganja. Z diplomskim delom želimo pokazati uporabno vrednost poslovnega načrta pri ustanavljanju podjetja s pomočjo vzorčnega poslovnega načrta za restavracijo v Dragočajni.

1.3 Predpostavke in omejitve

V diplomskem delu bomo predstavili teoretične osnove poslovnega načrta ter izdelali konkretni poslovni načrt za restavracijo, pri čemer bo v našem primeru šlo za idejno zasnovo, saj restavracija (še) ne obstaja. Pri raziskovanju bomo lahko naleteli na različne omejitve, ki lahko pomembno vplivajo na natančnost, zanesljivost ter prenosljivost ugotovitev in predlogov v prakso.

Predpostavke, ki jih bomo pri pisanju diplomskega dela upoštevali, so, da ocenjeni stroški, prihodki in druge finančne projekcije temeljijo na razpoložljivih podatkih z razumno mero previdnosti.

Predpostavlja se tudi, da zakonodajni in regulativni pogoji v Republiki Sloveniji omogočajo ustanovitev podjetja brez večjih ovir. Domneva se, da obstaja realna tržna niša za restavracijo v Dragočajni, bodisi med lokalnim prebivalstvom bodisi med obiskovalci in turisti, ki iščejo gostinsko ponudbo v naravnem okolju.

Pri pisanju diplomskega dela lahko naletimo na več objektivnih ovir, kot so:

- dostop do podatkov: raziskava bo temeljila na javno dostopnih podatkih, sekundarnih virih in ocenah, saj za lokacijo Dragočajna ne obstajajo podrobne tržne analize ali statistični podatki o obnašanju potrošnikov;
- modelna narava poslovnega načrta: primer poslovnega načrta, ki ga bomo predstavili v diplomskem delu, je zasnovan kot teoretični model. Primer tako ne vključuje empirične validacije s strani dejanskih investitorjev, potencialnih strank ali poslovnih partnerjev;
- geografska specifičnost: zaradi majhnosti kraja je vpliv lokalnih dejavnikov (dostopnost, prometna povezanost, konkurenca) večji kot v urbanih okoljih. Ugotovitve so zato težje prenosljive na druga območja;
- omejena empirična analiza: diplomsko delo zaradi teoretične usmerjenosti ne vključuje obsežnega terenskega raziskovanja (npr. anket, intervjujev ali fokusnih skupin), kar zmanjšuje empirično podlago za presojo tržne izvedljivosti.

1.4 Metode dela

V nalogi bodo uporabljene naslednje metode:

- deskriptivna metoda: za opis teorije poslovnega načrta in postopka ustanovitve podjetja;
- analiza sekundarnih virov, tj. strokovne literature, zakonodaje, statističnih podatkov;
- modeliranje poslovnega načrta: na osnovi teoretičnih okvirov bo oblikovan vzorčni poslovni načrt.

Pri raziskovanju se bomo oprli na domačo in tujo strokovno literaturo. Eden od pomembnih virov bo delo z naslovom *Ustanovitev podjetja – organizacijski, finančni in pravni vidiki* (Kavčič, 2007), ki predstavlja dober priročnik, saj vsebuje poglavja o poslovnem načrtu ter postopkih ustanavljanja podjetij v Sloveniji. Juričič (2015) v svoji knjigi *Poslovni načrt – priprava in izvedba* pregledno razloži sestavo poslovnega načrta, s čimer si bomo pomagali pri pripravi modelnega poslovnega načrta. S tujo literaturo, denimo Brinckmann idr. (2010) ter Delmar in Shane (2003), si bomo pomagali pri predstavitvi vlog poslovnega načrta.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA POSLOVNEGA NAČRTA

2.1 Opredelitev poslovnega načrta

Poslovni načrt je temeljni dokument, ki opisuje ključne vidike poslovne zamisli in načrtovane poti za njeno uresničenje. Njegov namen ni le vodenje podjetnika pri postopnem razvijanju podjetja, temveč služi tudi prepričevanju potencialnih vlagateljev, bank ali drugih deležnikov o smiselnosti in izvedljivosti poslovne ideje (Hisrich et al., 2017). Poslovni načrt bi lahko poimenovali tudi dinamičen dokument, saj se lahko skozi čas spreminja in prilagaja novim razmeram v poslovnem okolju. Tudi v Slovenski poslovni točki (SPOT) poslovni načrt predstavijo kot najpomembnejši dokument, ki ga podjetnik pripravi in v katerem opredeli svojo vizijo, poslanstvo in cilje ter podrobno opiše strategije za njihovo uresničenje.

Poslovni načrt predstavlja strukturirano analizo podjetja, njegovega trga, izdelkov ali storitev, marketinške strategije, organizacijske strukture, finančne projekcije in oceno tveganj. Kot poudarjata Kuratko in Hodgetts (2007), poslovni načrt omogoča sistematičen pregled nad ključnimi dejavniki poslovnega uspeha ter služi kot pripomoček pri spremljanju uresničevanja zastavljenih ciljev.

Tudi v slovenskem prostoru se pomen poslovnega načrta močno poudarja, zlasti v okviru podjetniškega izobraževanja in podpore novonastalim podjetjem. Kot navajata Žižek in Mulej (2004), omogoča poslovni načrt podjetniku, da svoje ideje in cilje postavi v realen okvir ter ob tem upošteva omejitve trga, zakonodajo, stroške in pričakovane prihodke. Ključno je, da poslovni načrt ni le formalni dokument, temveč tudi orodje za strateško razmišljanje in za načrtovanje razvoja podjetja.

Na vsebino poslovnega načrta vplivajo dejavniki, kot so velikost podjetja, panoga podjetja ter ciljna publika podjetja. Običajno vključuje naslednje sestavine: povzetek poslovne ideje, predstavitev podjetja, analizo trga in konkurence, opis izdelka ali storitve, trženjsko strategijo, organizacijo in vodenje, finančni načrt ter oceno tveganj (Barringer in Ireland, 2016). Vsak od naštetih delov prispeva k celoviti sliki poslovnega modela in omogoča oceno njegove izvedljivosti.

Pomembno je tudi poudariti, da priprava poslovnega načrta spodbuja podjetnika h kritičnemu razmisleku o svoji ideji. Žgajnar (2007) poudarja, da je že sam proces oblikovanja poslovnega načrta koristen, saj od podjetnika zahteva raziskovanje trga, oblikovanje realnih pričakovanj in razumevanje tveganj. Tudi če poslovna ideja ne zaživi, izdelava poslovnega načrta predstavlja pomembno učno izkušnjo.

2.2 Namen in funkcije poslovnega načrta

Poslovni načrt služi različnim deležnikom in izpolnjuje več namenov; v nadaljevanju bomo opredelili notranji in zunanji pomen poslovnega načrta. Primarni namen poslovnega načrta je opredelitev poslovne ideje ter določitev konkretnih korakov za njeno uresničitev. Njegova funkcija pa je v tem, da omogoča sistematično načrtovanje poslovnih ciljev, nadzor nad njihovim zasledovanjem ter ustrezno komuniciranje (Barringer in Ireland, 2016).

2.2.1 Notranji namen poslovnega načrta

Kot smo omenili zgoraj, za podjetnika sam poslovni načrt deluje kot orodje za načrtovanje. Omogoča mu, da jasno opredeli poslanstvo podjetja, strategije za doseg ciljev ter sredstva in korake, ki jih bo za to potreboval (Kuratko, 2017). Služi tudi kot orodje za notranje usklajevanje in vodenje, saj članom ekipe pomaga razumeti skupno vizijo, cilje ter naloge posameznikov.

Poslovni načrt prav tako deluje kot merilo uspešnosti, saj omogoča primerjavo med načrtovanimi in dejanskimi rezultati. Kot poudarjajo Hisrich idr. (2017), poslovni načrt omogoča sprotno spremljanje izvedbe poslovne strategije in po potrebi njeno prilagajanje glede na spremembe v okolju.

2.2.2 Zunanji namen poslovnega načrta

Poslovni načrt ima tudi pomembno zunanjo funkcijo, saj deluje kot komunikacijsko orodje za zunanje deležnike, kot so investitorji, banke, potencialni partnerji ali državni podporni organi. V tem primeru je cilj prepričati bralce o izvedljivosti in dobičkonosnosti poslovne ideje (Zupan, 2003). Dobro strukturiran poslovni načrt krepi zaupanje v podjetnika in povečuje verjetnost pridobitve zunanjih virov financiranja.

Po mnenju slovenskih avtorjev (Žgajnar, 2007; Rebernik in Tominc, 2005) poslovni načrt ni zgolj administrativna obveznost za pridobivanje sredstev, temveč dejansko prispeva k bolj premišljenemu, strukturiranemu in dolgoročno uspešnejšemu podjetništvu.

2.3 Ključne funkcije poslovnega načrta

Glede na zgoraj zapisano lahko povzamemo, da poslovni načrt izpolnjuje naslednje funkcije:

1. **Načrtovalna funkcija:** omogoča opredelitev ciljev in poti za njihovo doseganje (Kuratko, 2017). Poslovni načrt podjetniku omogoča strukturirano načrtovanje poslovnih aktivnosti, določa cilje in poti za njihovo doseg. Na ta

način podjetnik lažje oceni možnosti uspeha in prepozna potencialna tveganja (Hisrich et al., 2017).

2. **Organizacijska funkcija:** služi kot osnova za organizacijo dela, odgovornosti in virov. Organizacijska funkcija se nanaša na vzpostavljanje notranje strukture podjetja. Poslovni načrt definira organizacijsko shemo, odgovornosti posameznikov, procese odločanja ter načine koordinacije dejavnosti. S tem postavlja temelje za učinkovito notranje delovanje podjetja.
3. **Kontrolna funkcija:** omogoča nadzor nad izvajanjem strategije in prilagajanje ob odstopanjih. Poslovni načrt omogoča sprotno spremljanje izvajanja načrtovanih aktivnosti ter primerjavo z dejanskimi rezultati. Na ta način podjetnik pravočasno zazna odstopanja in lahko prilagodi svoje delovanje (Kuratko, 2020).
4. **Komunikacijska funkcija:** predstavlja podjetje zunanjim deležnikom in povečuje verodostojnost. Poslovni načrt torej služi kot orodje za komunikacijo s ključnimi deležniki – partnerji, zaposlenimi, dobavitelji in investitorji. S tem se zagotavlja skupno razumevanje vizije in strategije podjetja (Scarborough, 2014).
5. **Motivacijska funkcija:** jasno opredeljeni cilji in strategije lahko povečajo motivacijo podjetnika in ekipe (Hisrich et al., 2017). Motivacijska funkcija se kaže predvsem v vplivu načrta na notranjo motivacijo podjetnika in njegovih sodelavcev. Jasno postavljeni cilji, vizija in konkretni koraki do uspeha povečujejo občutek usmerjenosti, smiselnosti in pripadnosti.

Z opredelitvijo namena in ključnih funkcij poslovnega načrta lahko sklenemo, da poslovni načrt ni zgolj začetna obveznost ob ustanavljanju podjetja, temveč stalno uporabno orodje, ki spodbuja strateško razmišljanje in povečuje možnosti za uspeh podjetja na dolgi rok.

2.4 Vloga poslovnega načrta

Osnovna funkcija poslovnega načrta je, da podjetniku omogoča sistematično razmišljanje o poslovni ideji, njenih ciljih, strategiji, virih, trgu in tveganjih. Gre torej za dokument, ki povezuje idejo s konkretnimi koraki za njeno uresničitev, pri tem pa ima več vlog, ki jih bomo v nadaljevanju na kratko predstavili.

2.4.1 Usmerjanje poslovnega razvoja

Ena glavnih vlog poslovnega načrta je usmerjanje rasti in razvoja podjetja. Določa vizijo, poslanstvo, cilje in strategije, ki vodijo podjetje skozi različne faze razvoja. Nekateri avtorji poslovni načrt primerjajo kar z zemljevidom, saj podjetniku kaže, kako preiti od začetne ideje do stabilnega poslovanja (Burns, 2016, str. 89).

2.4.2 Podlaga za odločanje

Poslovni načrt omogoča tehtno in informirano odločanje. S tem, ko zajame analizo trga, konkurence, finančne projekcije in operativne načrte, ustvarja celovit vpogled v delovanje podjetja. To omogoča podjetniku, da bolje presoja tveganja in priložnosti (Scarborough, 2014, str. 128).

2.4.3 Komunikacija z zunanjimi deležniki

Večkrat smo že omenili, da je poslovni načrt ključno orodje pri pridobivanju zunanjih sredstev, kot so investicije, bančna posojila in partnerstva. V tem kontekstu poslovni načrt deluje kot komunikacijsko orodje, ki predstavlja podjetje v najboljši luči (Barrow et al., 2018, str. 64).

2.4.4 Nadzor in evalvacija

Poslovni načrt omogoča spremljanje napredka in primerjavo dejanskega poslovanja z načrtovanim. S tem deluje tudi kot orodje za notranjo evalvacijo in prilagajanje strategij, ko se spremenijo tržne razmere ali notranje okoliščine podjetja (Longenecker et al., 2016, str. 202).

2.5 Poslovni načrt kot orodje za zmanjševanje tveganja in strateško načrtovanje

Po predstavljenem lahko trdimo, da je poslovni načrt temeljni dokument podjetja, njegova ključna funkcija pa je, da podjetniku ali organizaciji omogoča pregled nad celotnim poslovanjem ter hkrati služi kot orodje za strateško načrtovanje in obvladovanje tveganj.

V turbulentnem poslovnem okolju se podjetja soočajo z različnimi vrstami tveganj, od tržnih, finančnih do organizacijskih. Poslovni načrt prispeva k njihovem zmanjševanju tako, da omogoča sistematično analizo notranjih in zunanjih dejavnikov ter pripravo na morebitne izzive. Scarborough (2014, str. 128) pravi, da je »poslovni načrt ključno sredstvo za zmanjševanje negotovosti in podlaga za sprejemanje premišljenih odločitev«. Načrt vsebuje projekcije prihodkov, stroškov in analize tveganj, kar omogoča pripravo na nepredvidljive situacije. S tem, ko podjetnik predvidi možne scenarije in oblikuje rezerve ali alternativne ukrepe, se zmanjšajo možnosti za neuspeh.

Poslovni načrt ni le administrativni dokument, temveč, kot smo omenili zgoraj, tudi dinamično orodje, ki pomaga pri oblikovanju dolgoročnih ciljev in usmeritev podjetja. Določa vizijo, misijo, cilje in strategije, ki usmerjajo razvoj podjetja.

Služi kot osnova za spremljanje napredka in prilagajanje spremembam v okolju (Barrow et al., 2018, str. 45). Z natančno opredeljenimi cilji in ukrepi omogoča učinkovitejše usklajevanje virov ter zagotavlja, da so vse dejavnosti usmerjene k doseganju skupnega cilja.

2.6 Vloga poslovnega načrta za različne deležnike

Za podjetnike je poslovni načrt ključno orodje saj:

- Omogoča sistematično načrtovanje: podjetnik s pripravo poslovnega načrta namreč strukturirano razmisli o vseh vidikih poslovanja (od ideje, trga, konkurence, organizacije do financ). Scarborough in Cornwall (2016) poudarjata, da poslovni načrt podjetniku pomaga preučiti izvedljivost poslovne zamisli ter razviti strategije za njeno uresničitev.
- Poveča verjetnost uspeha: podjetniki, ki pripravijo poslovni načrt, naj bi imeli večjo verjetnost uspešnega lansiranja podjetja, ker se že vnaprej pripravijo na izzive in priložnosti. Barringer in Ireland (2016) govorita o dokazih, da priprava poslovnega načrta pozitivno vpliva na rast podjetja in zmanjšuje verjetnost neuspeha.
- Deluje kot notranje vodilo: poslovni načrt deluje, kot smo omenili, kot zemljevid, saj podjetniku pokaže, kako doseči zastavljene cilje in katere korake mora pri tem izvesti. Hisrich, Peters in Shepherd (2017) poudarjajo, da »poslovni načrt podjetniku služi kot vodilo za izvajanje aktivnosti ter merjenje napredka« (str. 115).

Poslovni načrt pa ni pomemben le za podjetnike temveč tudi za vlagatelje (kot so investitorji, banke, poslovni partnerji), ker:

- Predstavlja podjetje in poslovno zamisel: vlagateljem poslovni načrt omogoča, da razumejo: kaj podjetje ponuja; kdo so njegove stranke in kakšen je potencial za rast in dobiček.
- Ocenjuje tveganja in donose: načrt vsebuje analizo tveganj in oceno finančne upravičenosti investicije, ker vlagateljem omogoča informirano odločitev. Po Barringerju in Irelandu (2016) »vlagatelji uporabljajo poslovni načrt kot osnovo za oceno donosnosti in izvedljivosti investicije« (str. 34).
- Dokazuje resnost podjetja: dober pripravljen poslovni načrt vlagateljem kaže, da je podjetnik premišljen, odgovoren in pripravljen na izzive, kar pa povečuje tudi zaupanje vlagateljev. Hisrich in sodelavci (2017) navajajo, da »poslovni načrt daje investitorjem občutek, da podjetnik razume svoj posel in industrijo, v kateri deluje« (str. 116).

Poleg podjetnika in vlagateljev ima poslovni načrt vlogo tudi pri drugih deležnikih, prikazani v tabeli spodaj.

Deležniki	Vloga poslovnega načrta
Banke/financerji	Ocenijo kreditno sposobnost in finančno stabilnost podjetja
	Preverijo, ali bo podjetje lahko vračalo posojila
Poslovni partnerji	Pridobijo vpogled v vizijo in strategijo podjetja
	Ocenijo možnosti za skupna vlaganja ali sodelovanja
Zaposleni	Razumejo cilje podjetja in njihovo vlogo pri uresničitvi
	Poveča pripadnost in motivacijo ekipe

Tabela 1: Vloga poslovnega načrta za različne deležnike
(Vir: Poslovni načrt: priročnik za pripravo poslovnega načrta, 2007)

3 SESTAVA POSLOVNEGA NAČRTA

Uspešen poslovni načrt mora biti celovit, strukturiran in prilagojen ciljni publiki. Ne glede na namen – notranji ali zunanji – poslovni načrt običajno vključuje več medsebojno povezanih vsebinskih sklopov, ki skupaj tvorijo smiselno celoto. V nadaljevanju bomo predstavili ključne sestavine poslovnega načrta, kot jih izpostavljajo domači in tuji avtorji (npr. Barringer in Ireland, 2016; Rebernik in Tominc, 2005).

3.1 Povzetek poslovnega načrta

Povzetek poslovnega načrta vsebuje kratek pregled celotnega poslovnega načrta in velja za enega najpomembnejših sestavin, saj pogosto predstavlja prvi stik bralca z idejo.

Kot poudarjajo Hisrich in sodelavci (2017), mora povzetek zajemati bistvene informacije, kot so opis podjetja, osnovna ponudba, ciljni trg, konkurenčne prednosti ter ključni finančni kazalci in potrebe po financiranju. Povzetek poslovnega načrta je po navadi umeščen na začetek dokumenta, a ga avtorji v praksi pogosto napišejo zadnjega, ko so ostali deli že izdelani.

3.2 Opis podjetja

V tem delu se predstavi podjetje oziroma poslovna ideja, kar zajema naslednje vidike: pravna oblika, lastniška struktura, poslanstvo, vizija, temeljne vrednote in dolgoročni cilji podjetja. Po Kuratku (2017) je ta del namenjen postavitvi konteksta in bralcem omogoča razumevanje širšega okvira poslovanja podjetja. Običajno je opis podjetja razdeljen na:

- predstavitev panoge, v katero spada podjetje,
- opis podjetja,
- opis izdelkov ali storitev,
- strategijo vstopa na trg in rasti podjetja.

V prvem poglavju poslovnega načrta se torej predstavi panogo, v kateri bo podjetje delovalo, glede na poslovne priložnosti. Opis lahko vsebuje tudi datum ustanovitve podjetja in njegovo pravnoorganizacijsko obliko.

Sledi obrazložitev, katere izdelke oz. storitve bo podjetje ponujalo ter katerim ciljnim skupinam kupcev bo izdelek ali storitev namenjena (SPOT).

3.3 Analiza trga

Analiza trga vključuje oceno velikosti in značilnosti ciljnega trga, identifikacijo ciljnih kupcev, segmentacijo ter analizo konkurence. Kot izpostavljata Rebernik in Tominc (2005), mora podjetnik temeljito raziskati okolje, v katerem bo deloval, pri čemer je ključna uporaba zanesljivih podatkov in metod. V tržno analizo sta vključeni dve analizi, in sicer analiza kupcev in analiza konkurentov.

Analiza kupcev nam pomaga odgovoriti na vprašanja, kot so: Kdo so kupci?; Kaj kupci kupujejo?; Kdaj kupci kupujejo?; Kateri dejavniki vplivajo na nakupne odločitve?. Analiza konkurence pa nam pomaga razumeti, kako se podjetje lahko diferencira in doseže konkurenčno prednost.

Na podlagi analize kupcev in analize konkurentov lahko podjetnik oceni potencialen obseg trga za svoj izdelek ali storitev in potencialno letno rast (SPOT).

Poleg tržne analize je dodano tudi orodje za strateško načrtovanje, imenovano tudi SWOT analiza, ki podjetju pomaga analizirati notranje in zunanje dejavnike, pomembne za doseganje poslovnih ciljev. Elemente SWOT¹ analize smo prikazali v naslednji tabeli.

¹ Izraz SWOT je kratica, ki izhaja iz angleških začetnic elementov, prikazanih v tabeli

Element	Opis
Moč (Strengths)	Notranje prednosti podjetja, ki mu dajejo konkurenčno prednost (npr. inovativna tehnologija, usposobljena ekipa, dobra lokacija).
Slabosti (Weaknesses)	Notranje pomanjkljivosti ali omejitve, ki lahko zmanjšajo uspešnost (npr. pomanjkanje kapitala, ozka ponudba izdelkov).
Priložnosti (Opportunities)	Zunanji dejavniki, ki jih podjetje lahko izkoristi za rast in razvoj (npr. rast trga, spremembe v zakonodaji, nove tehnologije).
Nevarnosti (Threats)	Zunanji dejavniki, ki ogrožajo poslovanje podjetja (npr. močna konkurenca, gospodarska kriza, spremembe okusa potrošnikov).

Tabela 2: Elementi SWOT analize

(Vir: Poslovni načrt: kako razvijati nove poslovne priložnosti, 2005)

3.4 Opis izdelka ali storitve

V poglavju opis izdelka ali storitve se podrobno opiše izdelek ali storitev, ki jo podjetje ponuja. Poglavje vključuje informacije o tehničnih značilnostih, stopnji razvitosti, edinstvenih lastnostih in morebitnih patentih ali zaščiti intelektualne lastnine. Kot navajata Barringer in Ireland (2016), je treba jasno predstaviti vrednost, ki jo izdelek ali storitev prinaša kupcu. To poglavje je ključno za prepričanje vlagateljev ali potencialnih partnerjev, kar poudarja tudi Kuratko (2017), ki svetuje, da naj bo to poglavje zelo konkretno in osredotočeno na koristi kupca.

3.5 Trženjska strategija

Trženjska strategija zajema cene, distribucijo, promocijo in prodajne poti. Pomemben je tudi načrt za vstop na trg in strategije za doseg ciljnih skupin.

Hisrich in sodelavci (2017) poudarjajo pomen pozicioniranja izdelka oziroma storitve na trgu, saj to bistveno vpliva na prodajno uspešnost. Načrt trženja je torej pomemben, saj opisuje, kako bo podjetje doseglo predvideno prodajo.

Izhodišče načrta trženja je torej izdelek oz. storitev. Da bi podjetje doseglo želeno pozicijo na trgu, se mora čimbolj prilagoditi potrebam kupcev s pomočjo trženjskega spleta. Elementi trženjskega spleta so: izdelek, cena, prodajne poti ali distribucija in tržno komuniciranje. Navedeni elementi morajo biti kombinirani tako, da vsak zase in tudi vsi skupaj izpolnjujejo zahteve konkurenčnosti (SPOT).

Poglavje o trženjski strategiji tako običajno vsebuje: celotno trženjsko strategijo, določanje cen, prodajno taktiko in tržno komuniciranje.

3.6 Organizacija in vodenje

Ta del vključuje predstavitev podjetniške ekipe, njihove kompetence, organizacijsko strukturo, ključne funkcije in odgovornosti ter kadrovske potrebe. Po Kuratku (2017) je zaupanje v vodstveno ekipo pogosto ključen dejavnik pri odločanju vlagateljev.

3.7 Finančni načrt

Finančni načrt je osrednji del poslovnega načrta, še posebej pri iskanju zunanjih virov financiranja. Vključuje projekcije prihodkov in odhodkov, izkaz denarnih tokov, bilanco stanja, analizo dobičkonosnosti ter oceno točke preloma. Po Reberniku in Tomincu (2005) mora biti finančni načrt realističen, podatkovno podprt in v skladu z ostalimi deli načrta. Cilj finančnega načrta je ugotoviti finančni potencial naložbe in terminski načrt doseganja predvidenega rezultata.

3.8 Ocena tveganj

Razvoj podjetja seveda prinaša tudi tveganja in probleme, zato se v poslovnem načrtu opredelijo potencialna tveganja, ki bi lahko ogrozila uspešnost in povzročila slabše delovanje ter ogrozila obstoj podjetja.

Vsak poslovni načrt mora vključevati tudi analizo tržnih, finančnih, pravnih, operativnih in drugih tveganj. Ključno je, da poleg njihove prepoznave podjetnik predstavi tudi strategije za njihovo obvladovanje. Žgajnar (2007) poudarja, da je zavedanje o tveganjih pokazatelj resnosti in pripravljenosti podjetnika na nepredvidljive situacije.

3.9 Priloge

V prilogah so običajno dodane podrobnosti, kot so življenjepisi članov ekipe, tehnične specifikacije izdelkov, tržne raziskave, pogodbe, reference, grafi in druge podrobnosti, ki podpirajo vsebino poslovnega načrta.

Po predstavljeni vsebini poslovnega načrta je na mestu opozorilo, da vsebina ne zajema tudi funkcije poslovnega načrta, ki smo jih razčlenili zgoraj. Funkcije poslovnega načrta se namreč nanašajo na smiselnost uporabe poslovnega načrta, med tem, ko se vsebina nanaša na dejansko strukturo dokumenta.

Funkcije	Vsebina
Pojasnjujejo namen in koristi poslovnega načrta za podjetje in okolje.	Predstavljajo strukturirana poglavja, ki tvorijo poslovni načrt kot dokument.
Odgovarjajo na vprašanje: »Zakaj pripravljamo poslovni načrt?«	Odgovarjajo na vprašanje: »Kaj vsebuje poslovni načrt?«
Primer: načrtovanje, kontrola, motivacija, komunikacija	Primer: povzetek, opis izdelka, trženjski načrt, finančni načrt

*Tabela 3: Primerjava funkcije in vsebine poslovnega načrta
(Lastni vir)*

4 PRAKTIČNI DEL

4.1 Namen in cilji raziskovanja

V uvodu diplomskega dela smo si zastavili kot cilj izdelavo modelnega poslovnega načrta za restavracijo v Dragočajni. Pri opisanem modelu poslovnega načrta gre za restavracijo, ki ne obstaja, torej gre le za idejno zasnovo. Lokacija idejne restavracije je resnična, na lokaciji prav tako že obratuje gostinski objekt, ki pa je zasnovan z drugačno poslovno idejo, zato ne gre za opis tega.

Cilji diplomskega dela so:

- raziskati funkcije poslovnega načrta,
- predstaviti ključne sestavine poslovnega načrta,
- raziskati pomembnost poslovnega načrta na modelnem primeru.

4.2 Raziskovalna metodologija

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela. Teoretični del temelji na pregledu domače in tuje strokovne in znanstvene literature. V teoretičnem delu smo za pregled teorije uporabljali opisno metodo in metodo združevanja, saj smo na nekaterih delih tudi združili teorijo, ki so jo o tej problematiki napisali različni avtorji. V praktičnem delu pa smo oblikovali modelni poslovni načrt za restavracijo Pajzl v Dragočajni. Pri tem smo uporabili analitično metodo, saj smo razčlenili sestavine poslovnega načrta in jih opisali na konkretnem primeru. V zaključku smo z metodo sinteze združili glavne ugotovitve praktičnega dela in jih povezali s teoretičnimi izhodišči.

4.3 Modelni poslovni načrt

4.3.1 Ime restavracije in povzetek modelnega poslovnega načrta

Ime restavracije: Pajzl



Slika 1: Logo restavracije Pajzl
(Lastni vir)

Povzetek poslovnega načrta: Restavracija v Dragočajni z imenom Pajzl se nahaja v vasi Dragočajna, v okolici Medvod. Restavracija bo ponujala kakovostne zajtrke, kosila in večerje v poletni sezoni ter kosila in večerje v zimskem času. Osnova ponudbe bo domača in sveža hrana, ki bo dopolnjena z izborom osvežilnih brezalkoholnih pijač, slovenskih vin, piv in koktajlov. Cilj je ustvariti prijetno gostinsko točko za lokalno prebivalstvo, turiste in rekreativce.

4.3.2 Opis modelnega podjetja

Restavracija Pajzl je lokalna restavracija, ki se nahaja v vasi Dragočajna v bližini Zbiljskega jezera. Vas Dragočajna leži v občini Medvode, torej v osrednjeslovenski regiji. Vas sestavlja v veliki večini lokalno prebivalstvo, v zadnjih letih pa je z urbanizacijo prišlo nekaj novih priseljencev z vse Slovenije in tudi nekaj tujcev.

Restavracija je sezonsko zelo raznolika, kajti v poletnih mesecih je v neposredni bližini odprt tudi avtokamp, ki s turizmom doprinese k večjemu obisku gostov same restavracije. Avtokamp ima okvirno 90 parkirnih mest. V kampu se nahajata tudi dve plaži, na kateri lahko dostopajo tako gostje kampa kot tudi zunanji gostje. V okolici kampa se nahajajo tudi igrišča za tenis, odbojko, košarko ter namizni tenis. Poleg naštetega kamp ponuja dva urejena piknik prostora, zunanjega in notranjega, ki sta v sezoni zelo obiskana. Vse to doprinaša k večji obiskanosti restavracije v poletnih mesecih.

V restavraciji stremimo k lokalni hrani ter pijači in se tako poskušamo v največji meri povezovati z lokalnimi dobavitelji hrane ter pijače. V sami vasi je nekaj pridelovalcev zelenjave, rejcev živali, pekov. Naša vizija je, da ponudimo na krožniku hrano, ki je bila proizvedena v domačem okolišu, saj edino tako lahko gost doživi pristnost lokalnih okusov. Za razliko od zimskega obdobja ima restavracija v poletnih mesecih tudi možnost zajtrkov, ki ponujajo širok spekter domačnosti, kot so domača jajca, domače mleko, siri, sveža zelenjava, suhomesnati izdelki lokalnih proizvajalcev. Kosila so tradicionalna, denimo goveja ter gobova juha, sezonsko tudi kakšna druga jed na žlico, pečenke oziroma različne mesnine, priloge, kot so pražen krompir, ajdovi žganci z ocvirki, matevž, repa, dušeno zelje ter sezonske solate. Ker brez sladkega ne gre, imamo v ponudbi tudi različne vrste potic ter štruklje z raznolikimi prelivi.

Večerje pa so obarvane bolj globalno, osnovni meni še vedno stremi k domačnosti, vendar pa so mu dodane tudi večne svetovne klasike, kot so pica, ocvrte jedi, zrezki v različnih omakah in podobno. Restavracija ponuja tudi lokalne monoporcijske sladice izpod rok znanega slaščičarja. Ob kosilih in večerjah gostom nudimo vrhunska slovenska vina, butična in industrijska piva, saj menimo, da smo dežela z visoko kakovostjo teh produktov.

V restavraciji je zaposlenih 5 ljudi; glavni kuhar, pomočnik kuharja, pomivalec, glavni natakter ter natakter. V poletnih mesecih, ko je večji obseg dela, pa nudimo možnost zaposlitve tudi sezonskim delavcem ter študentom.

4.3.3 Analiza trga modelnega primera

Dragočajna je manjša vas v občini Medvode, ki je obdana z naravo, kolesarskimi in pohodniškimi potmi ter leži v bližini reke Save. Ponuja idealno okolje za razvoj trajnostne restavracije, ki izkorišča naravne danosti (bližina Save, mirno podeželsko okolje) in spodbuja turizem z dodano vrednostjo. V ospredju je povezovanje z lokalno skupnostjo, ohranjanje tradicije in trajnostna raba virov.

Ključni segmenti ciljnih kupcev:

- **lokalni prebivalci** Dragočajne in bližnjih krajev (Medvode, Smlednik, Zbilje),
- **dnevni izletniki in rekreativci** iz Ljubljane in okolice,
- **turisti** v bližnjih namestitvah (zasebne sobe, glampingi, B&B),
- **družine in pari**, ki iščejo domače, zdrave in lokalne jedi.

Element	Opis
Moč (Strengths)	– Poudarek na lokalni hrani in povezovanje z lokalnimi dobavitelji; – Edinstvena lokacija v bližini turistične točke (Zbiljsko jezero, kamp); – Tradicionalna slovenska kulinarika, ki poudarja domačnost in kakovost; – Možnost zajtrkov v poletnih mesecih, kar poveča ponudbo; – Dobro razmerje med stalno in sezonsko zaposlenimi, ki omogoča fleksibilnost.
Slabosti (Weaknesses)	– Velika sezonska nihanja v obiskanosti; – Omejena prepoznavnost zunaj lokalne skupnosti; – Omejena kapaciteta zaposlenih v času izven sezone; – Pomanjkanje močne digitalne prisotnosti (spletna stran, aktivni družbeni mediji) za privabljanje širšega kroga gostov.
Priložnosti (Opportunities)	– Naraščajoč trend povpraševanja po lokalni, trajnostni in avtentični hrani; – Možnost organizacije kulinarčnih dogodkov, degustacij in delavnic za turiste; – Razvoj marketinških strategij za privabljanje gostov iz Ljubljane in širše okolice; – Povezava z avtokampom za organizacijo skupnih paketov (npr. zajtrk + rekreacija); – Širitev ponudbe na dostavo hrane v okoliške kraje.
Nevarnosti (Threats)	– Močna konkurenca v regiji, predvsem bolj uveljavljene restavracije; – Nezanosljivost prihodkov zaradi sezonskih nihanj; – Možni dvigi cen lokalnih surovin zaradi inflacije ali slabše letine; – Vremenski vplivi na turistični obisk v poletni sezoni; – Težave z zagotavljanjem zadostne delovne sile v času sezone (pomanjkanje študentskega kadra).

Tabela 4: SWOT analiza – restavracija Pajzl
(Lastni vir)

4.3.4 Trženjska strategija modelnega primera

V nadaljevanju bomo navedli ključne tržne priložnosti ter hkrati tržne nevarnosti, na katere smo ob snovanju ideje pomislili.

Priložnosti:

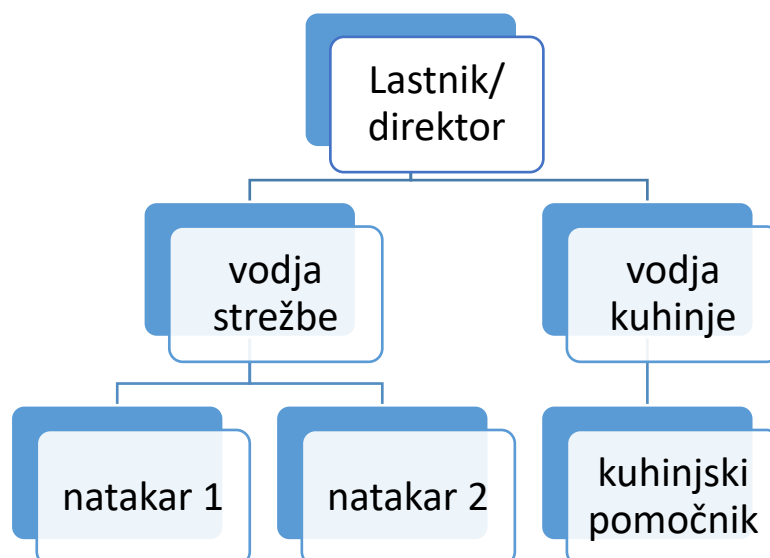
- naraščajoče povpraševanje po lokalnih in trajnostnih jedeh,
- možnost povezovanja z lokalnimi dobavitelji in turističnimi kmetijami,
- uporaba spleta za promocijo (družbena omrežja, Tripadvisor, Google Maps),
- organizacija lokalnih dogodkov, delavnic in kulinaričnih večerov.

Nevarnosti:

- sezonskost obiskov (zlasti pozimi),
- gospodarska negotovost in inflacija – vpliv na porabo za prehrano zunaj doma,
- povečana zahtevnost strank glede kakovosti in hitrosti postrežbe,
- morebitna širitev konkurenčnih restavracij v okolici.

4.3.5 Organizacija in vodenje modelnega primera

Gostilna v Dragočajni temelji na tradicionalnih vrednotah, gostoljubnosti, kakovostni domači hrani ter prijazni in strokovni postrežbi. Ključno za uspešno poslovanje je dobro zastavljena organizacija dela, ki omogoča učinkovito delitev nalog in usklajeno sodelovanje vseh članov ekipe.



*Tabela 5: Organizacijska shema gostilne Pajzl
(Lastni vir)*

Gostilno vodi povezana in zavzeta ekipa.

- Lastnik in poslovni vodja gostilne: oseba z večletnimi izkušnjami v gostinstvu in osnovami podjetništva ter financ. Skrbi za strateško vodenje gostilne, nadzor nad poslovanjem, urejanje odnosov z dobavitelji ter na splošno za organizacijo in razvoj gostilne.
- Vodja kuhinje (glavni kuhar): odgovoren je za pripravo tradicionalnih in sezonskih jedi, načrtovanje jedilnikov, nadzor nad kakovostjo hrane ter usklajevanje dela v kuhinji. Ima izkušnje s pripravo domačih jedi in sodobnimi pristopi v kulinariki.
- Vodja strežbe: skrbi za nemoten potek dela v strežbi, usklajuje delo natakarjev, skrbi za zadovoljstvo gostov ter nadzira čistočo in urejenost jedilnih prostorov. Ima izkušnje v strežbi in odlično razvite komunikacijske veščine.
- Podpora za trženje in promocijo: zunanja agencija, ki skrbi za prepoznavnost gostilne, upravlja s profili na družbenih omrežjih ter pripravlja promocijske akcije in sodeluje pri organizaciji dogodkov.

Za nemoteno poslovanje gostilne Pajzl v Dragočajni predvidevamo naslednjo zasedbo:

- 1 lastnik – poslovni vodja (polni delovni čas),
- 1 vodja kuhinje – glavni kuhar (polni delovni čas),
- 1–2 kuhinjska pomočnika (glede na sezono in obseg dela),
- 1 vodja strežbe (polni delovni čas),
- 2–3 natakarji (glede na sezono in obiskanost gostilne),
- 1 sodelavec za trženje oz. promocijo (zunanja pomoč ali honorarno delo).

V času sezonskega povečanega obiska (poletje, prazniki, dogodki) bo ekipa okrepljena z dodatnimi natakarji ali kuhinjskim osebjem.

4.3.6 Organizacijska struktura modelnega podjetja

Organizacijska struktura gostilne je pregledna in funkcionalna, prilagojena potrebam manjšega lokalnega okolja in neposredni komunikaciji med zaposlenimi. Lastnik ima vodilno vlogo in neposredno sodeluje z vodjo kuhinje in vodjo strežbe. Poudarek je na timskem delu, sprotnem reševanju izzivov in prilagajanju željam gostov.

Glavne organizacijske enote so:

- vodenje gostilne (lastnik),
- kuhinja (vodja kuhinje + kuhinjsko osebje),
- strežba (vodja strežbe + natakarji),
- trženje in promocija (zunanja ali honorarna pomoč).

Ključne funkcije in odgovornosti po področjih dela:

- poslovno vodenje: strateško planiranje, finančno upravljanje, kadrovska politika, povezovanje z dobavitelji in nadzor nad delovanjem gostilne;
- kuhinja: priprava in postrežba kakovostnih jedi, zagotavljanje varnosti živil, nadzor nad stroški živil ter optimizacija dela v kuhinji;
- strežba: prijazen sprejem gostov, kakovostna postrežba hrane in pijače, skrb za čistočo in urejenost prostorov;
- promocija: povečanje prepoznavnosti gostilne, oglaševanje na družbenih omrežjih, priprava posebnih ponudb in dogodkov.

4.3.7 Finančni načrt modelnega primera

Postavka	Strošek (€)
Najem prostora / adaptacija	15.000
Kuhinjska oprema	25.000
Pohištvo (notranje pohištvo in terasa)	10.000
Licenca za gostinsko dejavnost	500
Prva zaloga hrane in pijače	7.000
Trženje (spletna stran, letaki)	2.000
Blagajna + sistem POS	2.500
Drugo (zavarovanja, rezervni sklad ipd.)	3.000
Skupaj	65.000

Tabela 6: Začetni stroški (investicija)
(Lastni vir)

V zgornji tabeli smo predstavili oceno začetnih investicijskih stroškov za vzpostavitev restavracije Pajzl v Dragočajni. Najem prostora vključuje polog in adaptacijo obstoječega prostora (npr. kuhinja, sanitarije, talne obloge, prenova notranjosti). Adaptacija prostora v začetku je ključna za ustvarjanje gostinskega ambience. Znotraj postavke kuhinjska oprema smo šteli nakup profesionalne gostinske opreme kot so: pečice, štedilniki, hladilniki, pomivalni stroji in podobno. Gre za ključni začetni vložek, brez katerega dejavnosti ni mogoča. Pod postavko pohištvo gre za nakup miz, stolov, barskih stolov, senčnikov itd. Pohištvo namreč omogoča sprejem gostov in vključuje tudi estetski in udobnostni vidik ponudbe. Licenca za gostinsko dejavnost predstavlja začetni strošek, ki je zakonsko potreben za začetek obratovanja. Sem sodijo upravne takse, registracija in pridobitev vseh dovoljenj. Prav tako je nujni začetni vložek pri prvi zalogi hrane in pijače, ki bi predstavljala osnovno zalogo za prve tedne poslovanja. Brez omenjenega restavracija ne more začeti ponujati svojih storitev.

Podstavka trženje vključuje izdelavo spletne strani, grafično podobo, tisk letakov in oglaševanje na družbenih omrežjih. Namen je pritegniti prve goste in ustvariti prepoznavnost. Blagajna in sistem POS predstavljata elektronski sistem za evidentiranje prometa, vključno z davčno potrjevanjem računov, pomembno tudi za analizo poslovanja. Pod zadnjo postavko drugo sodijo nepričakovani stroški, zavarovanje prostora, opreme, požarno zavarovanje in podobno. Celotna ocenjena investicija za odprtje restavracije Pajz torej znaša 65.000 eurov.

Postavka	Strošek (€)
Najemnina	1.200
Plače (3 zaposleni)	5.500
Surovine (hrana, pijača)	4.000
Stroški elektrike, vode, ogrevanja	800
Zavarovanja, komunala	400
Trženje in oglaševanje	300
Stroški programske opreme, POS	150
Skupaj	12.350

Tabela 7: Mesečni stroški poslovanja²
(Lastni vir)

Pričakovani prihodki so razdeljeni na dve sezoni, in sicer nizko sezono, to je v času med oktobrom in aprilom, ter visoko sezono v času med majem in septembrom. Prihodek, ki ga pričakujemo v nizki sezoni, znaša 13.500 € na mesec (povprečen obisk restavracije Pajz bi bil okoli 30 oseb na dan). Prihodek, ki ga pričakujemo v visoki sezoni, pa znaša 37.800 € na mesec (povprečen obisk v visoki sezoni naj bi bil okoli 70 oseb na dan).

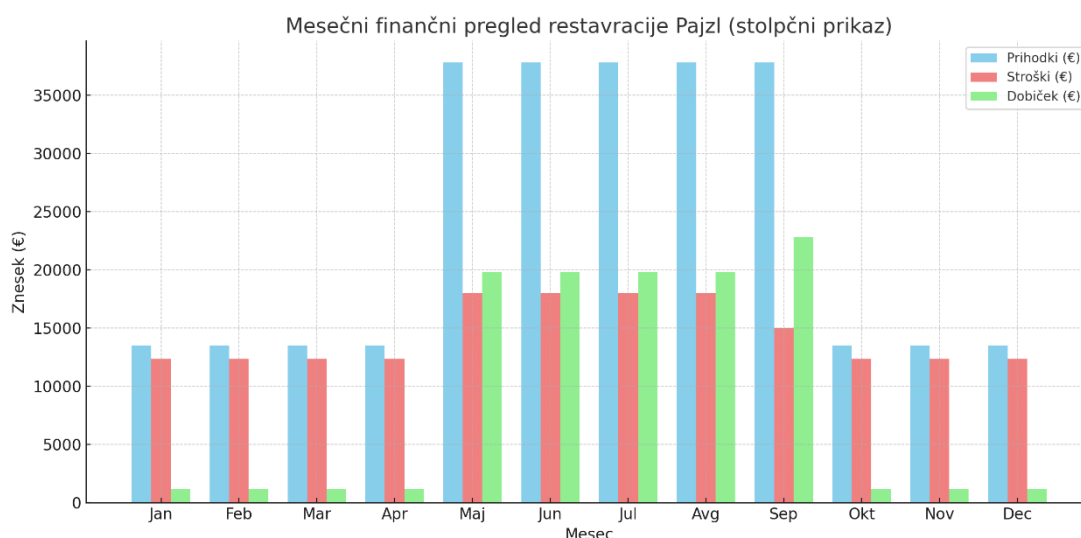
² Med glavno sezono (maj–september) se surovine in plače povečajo zaradi večjega obsega dela.

Mesec	Prihodki (€)	Stroški (€)	Dobiček (€)
Januar	13.500	12.350	1.150
Februar	13.500	12.350	1.150
Marec	13.500	12.350	1.150
April	13.500	12.350	1.150
Maj	37.800	18.000	19.800
Junij	37.800	18.000	19.800
Julij	37.800	18.000	19.800
Avgust	37.800	18.000	19.800
September	37.800	15.000	22.800
Oktober	13.500	12.350	1.150
November	13.500	12.350	1.150
December	13.500	12.350	1.150
Letno	283.500	185.450	98.050

Tabela 8: Ocena letnega finančnega pregleda
(Lastni vir)

Tabela 8 nam prikazuje načrtovane mesečne prihodke, stroške in dobiček za obdobje enega leta. Gre za osnovni finančni pregled, s katerim v poslovnem načrtu ocenjujemo ekonomsko vzdržnost in potencial uspeha podjetja. Kot že povedano pričakujemo tri obdobja, ki vplivajo tudi na prihodke in sicer nizka sezona v času zime in pomladi oz. med januarjem in aprilom ter oktobrom in decembrom, kjer predvidevamo mirnejše obdobje z manjšim številom gostov. Poslovanje je v tem času pozitivno, a minimalno dobičkonosno. Prehodno obdobje predstavlja mesec september, kjer sicer znižani stroški ob ohranjeni prodaji pomenijo najvišji mesečni dobiček, a to na račun različnih dogodkov kot so poroke, praznovanja ali lokalne prireditve. Visoko sezono pa se pričakuje v turističnih mesecih od maja do avgusta, kjer gre za sezonski vrhunec, verjetno zaradi turistične dejavnost v Dragočajni. Restavracija v tem času dosega znaten dobiček.

Za boljšo predstavbo smo v spodnji sliki s pomočjo stolpcev vizualno podkrepili sezonskost poslovanja, kjer se jasno razbere, da je restavracija Pajzl v poletnih mesecih močno dobičkonosna.



Slika 2: Mesečni pregled restavracije Pajzl
(Lastni vir)

Stolpčni graf na sliki 2 prikazuje primerjalni pregled mesečnih prihodkov, stroškov in dobička restavracije Pajzl v prvem letu poslovanja. Graf jasno izpostavlja sezonsko nihanje prihodkov, ki je značilno za gostinsko dejavnost na turistično obiskanih območjih, kot je Dragočajna.

V zimskih in pomladnih mesecih (januar–april ter oktober–december) so prihodki precej nižji (13.500 € mesečno), stroški pa ostajajo sorazmerno visoki (12.350 €), kar ima za posledico skromen, a pozitiven mesečni dobiček (1.150 €). V poletnih mesecih (maj–avgust) se prihodek močno poveča (37.800 € mesečno), kar nakazuje na okrepljen obisk gostov v času turistične sezone. Tudi stroški narastejo, vendar v manjšem obsegu (18.000 € mesečno), kar pomeni visok mesečni dobiček (19.800 €). Mesec september izstopa kot najuspešnejši mesec, saj prihodki ostajajo visoki (37.800 €), medtem ko se stroški znižajo (15.000 €), kar prinese najvišji mesečni dobiček v višini 22.800 €.

Letni pregled tako potrjuje, da je restavracija Pajzl finančno vzdržna in sposobna generirati skoraj 100.000 € letnega dobička, kljub nižji zasedenosti v zimskih mesecih. Prikazani graf na sliki nam omogoča hitro in pregledno razumevanje dinamike poslovanja in tako predstavlja ključni del pri pripravi poslovnega načrta ter pridobivanju zunanjih virov financiranja.

Letni finančni pregled je, kot kaže opisan primer torej pomemben saj nam pokaže realno ekonomsko sliko poslovanja in nam pomaga pri oceni, ali bo podjetje pokrilo stroške in ustvarilo dobiček.

Finančni pregledu ocenjuje tudi sezonskost poslovanja, kot je prikazano tudi v tabeli je razvidna razlika med nizko in visoko sezono, kar je pri gostinstvu pogosto ključno. Finančni pregled predstavlja tudi osnovo za finančno načrtovanje in odločanje, saj na njegovi podlagi lahko podjetnik načrtuje kadrovanje, investicije in zaloge, hkrati pa je potreben za banke, investitorje in razpise.

4.3.8 Tveganja

Tveganja za restavracijo Pajzl smo razdelili na več področij, in sicer: tržna tveganja, finančna tveganja, pravna tveganja ter operativna tveganja.

Tržna tveganja nam predstavljajo:

- sezonskost povpraševanja: povpraševanje bo zelo odvisno od turistične sezone (kamp gostje in tuji turisti);
- nestabilnost turističnih tokov: morebitna nihanja v številu gostov zaradi vremena, globalnih kriz (npr. pandemij) ali ekonomskih razmer v matičnih državah turistov;
- konkurenca: druge gostinske ponudbe v okolici, morebitni ponudniki v kampu in v bližnjih krajih (Vodice, Medvode);
- spremembe prehranskih navad: rast povpraševanja po vegetarijanski, veganski, lokalni ali eko hrani bi lahko zahtevala prilagoditve ponudbe.

Navedena tveganja bi obvladovali z raznoliko ponudbo in konstantnim razvijanjem jedilnika z možnostjo prilagajanja, ki bi privlačil tako domače kot tuje goste. Med letom, še posebej v nizki sezoni, bi organizirali dogodke, kot so kulinarčni in glasbeni večeri, z namenom privabljanja lokalnih gostov.

Veliko pozornosti bi namenili tudi sodelovanju z lokalno skupnostjo in kampi ter močni spletni prisotnosti ter aktivni promociji na različnih socialnih omrežjih in turističnih portalih.

Finančna tveganja nam predstavljajo:

- podcenitev stroškov začetne investicije in obratovanja,
- nepričakovani stroški (npr. višje cene surovin, energentov, stroški vzdrževanja opreme),
- težave z likvidnostjo v nizki sezoni,
- odvisnost od sezonskih prihodkov.

Finančna tveganja bi obvladovali z natančnim poslovnim načrtom, ki bi vseboval realen finančni načrt z rezervami za nepredvidene stroške. Strategija obvladovanja bi bila tudi diverzifikacija prihodkov, kar pomeni, da bi ponujali tudi dostavo hrane ali možnost storitve cateringa, ki niso sezonsko pogojeni.

Poskušali bi imeti tudi prilagodljiv model zaposlovanja (npr. sezonski delavci in študenti) ter iskati različne subvencije (EU razpisi) in drugih podpor.

Pravna tveganja nam predstavljajo:

- zapletenost pri pridobivanju dovoljenj (sanitarna, gradbena, gostinska),
- neizpolnjevanje predpisov glede varnosti hrane, higiene, varstva pri delu,
- pogodbeni spori (najem lokacije, dobavitelji).

Pravna tveganja bi obvladovali z obiskovanjem svetovanj s svetovalci (odvetniki, davčnimi svetovalci, strokovnjaki za varnost hrane) že v fazi načrtovanja ter s konstantnim nadzorom skladnosti z zakonodajo in standardi HACCP.

Operativna tveganja nam predstavljajo:

- pomanjkanje izkušenega kadra, še posebej sezonskega,
- težave z logistiko dobave živil (podeželska lokacija),
- okvare opreme (npr. hladilniki, kuhinjski aparati),
- nezadovoljstvo gostov (slaba storitev, dolge čakalne dobe).

Operativna tveganja bi obvladovali z načrtovanjem kadrov in rednim vzdrževanjem opreme (reden servis in načrt za vzdrževanje opreme). Oblikovali bi tudi rezervni načrt za dobavo, da bi imeli več dobaviteljev, in uvedli notranje postopke in kontrole kakovosti za zagotavljanje enotne storitve.

5 ZAKLJUČKI

V diplomskem delu z naslovom *Poslovni načrt za ustanovitev podjetja* smo podrobno raziskali pomen poslovnega načrta pri ustanavljanju novega podjetja. V teoretičnem delu smo opredelili poslovni načrt kot najpomembnejši dokument, ki ga pripravi podjetnik in v katerem opredeli svojo vizijo in cilje ter podrobno opiše strategijo za njihovo uresničenje. V nadaljevanju smo izpostavili večplasten namen poslovnega načrta in poudarili, da je le ta ključen tako za samega ustanovitelja podjetja kot tudi za vlagatelje in druge partnerje. Poslovni načrt jasno opiše, kaj podjetje namerava početi, kateri izdelki ali storitve bodo v ponudbi ter komu so ti namenjeni in kako se bo podjetje razlikovalo od konkurence. Poslovni načrt poleg tega določa tudi cilje podjetja ter strategije za doseg teh ciljev in časovni načrt za njihovo izvedbo. V teoretičnih izhodiščih smo poudarili, da je poslovni načrt ključen dokument za pridobivanje financiranja pri bankah ali drugih investitorjih, saj jim omogoča vpogled v potencial samega podjetja. Z oblikovanjem poslovnega načrta in premišljenim načrtovanjem lahko podjetnik že vnaprej prepozna morebitne ovire in tveganja ter pripravi strategije za njihovo obvladovanje.

V nadaljevanju smo opredelili ključne funkcije poslovnega načrta, kot so:

- načrtovalna funkcija, ki omogoča sistematično načrtovanje poslovnih ciljev ter aktivnosti in v okviru katere smo poslovni načrt primerjali z zemljevidom, saj z njim podjetnik oblikuje in začrta jasno pot od ideje do realizacije;
- usmerjevalna funkcija, ki deluje kot vodilo za podjetnika ter ostalo ekipo pri vsakodnevnem poslovanju ter sprejemanju odločitev;
- kontrolna funkcija, ki omogoča spremljanje uresničevanja načrtovanih ciljev ter omogoča primerjavo med načrtovanim in dejanskim stanjem;
- komunikacijska funkcija za učinkovito komunikacijo z zunanjimi in notranjimi deležniki;
- funkcija pridobivanja virov za pridobivanje finančnih in drugih virov.

V nadaljevanju smo s pomočjo teoretičnih izhodišč podrobno predstavili vlogo poslovnega načrta. Kot smo na več mestih omenili, ima poslovni načrt osrednjo vlogo tako pri oblikovanju kot pri uresničevanju podjetniške ideje, saj predstavlja celovit dokument, ki povezuje ključne elemente v smiselno celoto.

Pomen poslovnega načrta se kaže v fazi ustanavljanja podjetja, kot tudi v nadaljnjem strateškem upravljanju in razvoju podjetja.

V prvi vrsti poslovni načrt omogoča sistematično načrtovanje poslovne poti, kjer podjetnik opredeli cilje, dejavnosti, potrebne vire ter morebitna tveganja (Hisrich et al., 2017). Na ta način poslovni načrt ne služi le kot dokument, temveč kot proces razmišljanja, ki podjetnika spodbuja k analitičnemu pristopu. Poleg tega ima poslovni načrt tudi organizacijsko vlogo, saj opredeljuje notranjo strukturo podjetja, vloge zaposlenih ter mehanizme vodenja in odločanja (Kuratko, 2020).

S tem prispeva k večji preglednosti in učinkovitosti poslovanja. Pomembna je tudi motivacijska funkcija, saj jasno definirani cilji in strategije povečujejo notranjo motivacijo podjetnika ter omogočajo večjo angažiranost zaposlenih in partnerjev (Barringer in Ireland, 2019). Jasna vizija, predstavljena v poslovnem načrtu, okrepi občutek pripadnosti in usmerjenosti k skupnemu cilju. Nenazadnje poslovni načrt opravlja tudi zunanjo funkcijo, saj je ključno orodje za komunikacijo s potencialnimi investitorji, bankami in drugimi deležniki. Povečuje verodostojnost podjetnika in možnosti za pridobitev finančnih sredstev (Scarborough, 2014).

Teoretični del diplomske naloge smo končali s pregledom sestave poslovnega načrta, kjer smo s pomočjo strokovne literature pregledali posamezna poglavja poslovnega načrta. Sestava poslovnega načrta sicer ni strogo določena, vendar večina avtorjev poudarja naslednje temeljne sestavine:

- povzetek poslovnega načrta, kjer gre za kratek pregled celotnega načrta, pogosto je to edini del, ki ga potencialni investitorji preberejo v celoti, zato mora biti jasen, privlačen in vsebinsko bogat (Scarborough, 2014);
- opis podjetja vključuje vizijo, poslanstvo, cilje in pravnoorganizacijsko obliko podjetja;
- analiza trga vključuje raziskavo ciljnega trga, kupcev, konkurence in tržnih trendov, kar omogoča utemeljeno trženjsko načrtovanje;
- opis izdelka ali storitve, kjer se izpostavi predvsem, kaj podjetje ponuja, kakšno vrednost ustvarja za kupce in kaj je njegova konkurenčna prednost (Hisrich et al., 2017);
- trženjska strategija podaja načrt, kako bo podjetje pridobivalo in ohranjalo stranke (npr. cenovna politika, distribucija, promocija);
- organizacija in vodenje opisujeta strukturo podjetja, ključne kadre in njihove kompetence;
- finančni načrt vključuje projekcije prihodkov, stroškov, bilanco stanja, izkaz poslovnega izida in točko preloma;
- ocena tveganj obravnava morebitne ovire in ukrepe za njihovo obvladovanje.

Po pregledu teoretičnih izhodišč smo na praktičnem primeru naredili modelni poslovni načrt za restavracijo z imenom Pajzl v Dragočajni. Restavracija Pajzl je lokalna gostilna, ki se nahaja v vasi Dragočajna v občini Medvode, v osrednjeslovenski regiji. Njena lokacija in bližina avtokampa, ki v poletnih mesecih sprejme številne turiste, omogočata izrazito sezonsko obiskanost. Restavracija je tesno povezana z lokalnim okoljem – sodeluje z domačimi pridelovalci in ponuja hrano, ki temelji na lokalnih sestavinah in tradicionalnih jedeh. Ponudba se v poletnem času razširi na domače zajtrke, medtem ko so kosila in večerje raznolike – od klasičnih slovenskih jedi do sodobnih mednarodnih jedilnikov. Vrhunsko kulinarično izkušnjo dopolnjuje izbira slovenskih vin in piva. Zaposlenih je stalno pet oseb, medtem ko v času turistične sezone restavracija zaposluje dodatne sezonske delavce in študente.

Poslovni model restavracije temelji na prepletanju lokalne tradicije, kakovosti in sezonskih priložnosti, kar ji omogoča edinstven položaj na lokalnem trgu.

S pomočjo teoretičnih izhodišč in oblikovanja modelnega poslovnega načrta smo ugotovili, da je oblikovanje poslovnega načrta ključnega pomena za vsakega podjetnika, saj predstavlja temeljni dokument, ki omogoča strateško načrtovanje razvoja podjetja. Poslovni načrt podjetniku torej pomaga:

- jasno opredeliti vizijo, cilje in strategije podjetja,
- prepoznati priložnosti in tveganja,
- analizirati trg in konkurenco,
- oceniti potrebne vire in stroške,
- načrtovati prihodke in finančno vzdržnost poslovanja,
- prepričati vlagatelje ali pridobiti kreditna sredstva,
- meriti uspešnost in sproti prilagajati poslovne aktivnosti.

V primeru restavracije Pajzl bi poslovni načrt omogočil natančnejše izkoriščanje sezonskih virov, kot so obiskovalci kampa, boljše načrtovanje kadrovskih virov in okrepitev sodelovanja z lokalnimi dobavitelji, hkrati pa bi pomagal pri dolgoročni strategiji rasti in promocije restavracije kot prepoznavne kulinarične destinacije.

Sklenemo lahko, da poslovni načrt ni le formalnost, temveč dinamičen pripomoček, ki povezuje strateško razmišljanje, organizacijsko strukturo in komunikacijsko moč v enem dokumentu. Njegova priprava predstavlja tako ključni korak pri prehodu iz podjetniške ideje v dejansko poslovno prakso.

6 LITERATURA IN VIRI

Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24–40. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.007>.

Barringer, B. R. in Ireland, R. D. (2016). *Entrepreneurship: Successfully launching new ventures* (6th ed.). Pearson.

Burns, P. (2016). *Entrepreneurship and Small Business* (4th ed.). Palgrave Macmillan.

Barrow, C., Barrow, P. in Brown, R. (2018). *The Business Plan Workbook: A Step-by-Step Guide to Creating and Developing a Successful Business* (8th ed.). Kogan Page.

Delmar, F., & Shane, S. (2003). *Does business planning facilitate the development of new ventures?* *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165–1185. <https://doi.org/10.1002/smj.349>.

Državni portal za poslovne subjekte Republike Slovenije (SPOT, 2023).

Hisrich, R. D., Peters, M. P. in Shepherd, D. A. (2017). *Entrepreneurship* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Juričić, Ž. (2015). *Poslovni plan kao instrument upravljanja malim i srednjim poduzećima*. *Poslovna izvrsnost*, 9(1), 155–166.

Kavčič, B. (2007). *Poslovni načrt. V: Osnove podjetništva*. Ljubljana: Moderna organizacija.

Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2007). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice* (7th ed.). South-Western Cengage Learning.

Kuratko, D. F. (2017). *Entrepreneurship: Theory, process, practice* (10th ed.). Cengage Learning.

Kuratko, D. F. (2020). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice* (11th ed.). Cengage Learning.

Longenecker, J. G., Petty, J. W., Palich, L. E. in Hoy, F. (2016). *Small Business Management: Launching and Growing Entrepreneurial Ventures* (18th ed.). Cengage Learning.

OECD. (2023). *Entrepreneurship at a Glance: Slovenia 2023*. Pridobljeno 9.6.2025 z naslova <https://www.oecd.org>

Rebernik, M. in Tominc, P. (2005). *Poslovni načrt: kako razvijati nove poslovne priložnosti*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Scarborough, N. M. (2014). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management* (7th ed.). Pearson.

Scarborough, N. M., & Cornwall, J. R. (2016). *Essentials of entrepreneurship and small business management* (8th ed.). Pearson Education.

Slovenska turistična organizacija (STO). (2023). *Analiza trendov v gastronomiji in kulinaričnem turizmu*. Pridobljeno 29.5.2025 z naslova <https://www.slovenia.info>

Turistična zveza Slovenije. (2022). *Podeželski turizem v Sloveniji – pregled stanja in razvojne smernice*. Pridobljeno 29.5.2025 z naslova <https://www.turisticna-zveza.si>

Zupan, B. (2003). *Podjetniški načrt: struktura in priprava poslovnega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za podjetništvo.

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). (2006). *Uradni list RS*, št. 42/2006 s spremembami.

Žižek, S., & Mulej, M. (2004). *Podjetništvo in poslovni načrt*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.

Žgajnar, J. (2007). *Poslovni načrt: priročnik za pripravo poslovnega načrta*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.