



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Ekonomist

Modul: Organizator podjetništva in trženja

**PRILAGODITEV POSLOVANJA IN
FINANČNA OPTIMIZACIJA DRUŽINSKEGA
PODJETJA PO PANDEMIJI COVIDA-19**

Mentorica: Barbara Galičič Draklsar, univ. dipl.
ekon.

Kandidat: Jaka Skušek

Lektor/ica: Aleksandra Repe, univ. dipl. slov.

Kranj, maj 2025

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici ge. Barbara Galičič Draklsar univ. dipl. ekon..

Zahvaljujem se tudi lektorici Aleksandri Repe, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

IZJAVA

Študent Jaka Skušek izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom Barbare Galičič Draklsar univ. dipl. ekon..

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 naloga obravnava finančne izzive družinskega gostinskega podjetja po pandemiji covida-19 in iskanje rešitev za dolgoročno stabilnost poslovanja. V času pandemije se je podjetje soočilo z upadom prihodkov in vračilom prejete pomoči v višini 42.000 €, kar je povzročilo negativno stanje na bančnem računu. Cilj naloge je bil analizirati prednosti in slabosti negativnega stanja na računu (limita) v primerjavi s krediti kot možnosti financiranja družinskega podjetja. Analiza je pokazala, da je kredit dolgoročno ugodnejša rešitev zaradi nižjih obresti in jasnega odplačilnega načrta. Podjetje je za izboljšanje poslovanja in dobičkonosnosti hkrati uvedlo nove storitve, kot so dnevne malice in poke bowli, s čimer je povečalo prihodke in pritegnilo nove goste. Dodajanje malic je zahtevalo prilagoditev odpiralnega časa, kar je omogočilo večji dopoldanski promet. Poke bowli so se izkazali kot uspešen odgovor na trende zdrave prehrane in povečali obisk restavracije. Poleg tega so bile izvedene notranje reorganizacije, vključno z optimizacijo delovnih ur in iskanjem novih dobaviteljev. Z zamenjavo glavnih dobaviteljev mesa in kruha so dosegli 15 % prihranke pri nabavi. Investicija v energetsko učinkovitejši žar na plin z lava kamni je dodatno zmanjšala stroške. Stroški energije so se pred tem gibal pri približno 2 % vseh stroškov. Prihodki so se po uvedbi sprememb povečali, stroški pa optimizirali, kar kaže na pravilno zastavljeno strategijo. Hipoteze naloge so bile v veliki meri potrjene, kar potrjuje smiselnost sprejetih ukrepov. V zaključku je ugotovljeno, da mora podjetje nadaljevati z novostmi in stalnim prilagajanjem trgu. Le tako bo lahko dolgoročno ohranilo finančno stabilnost in konkurenčnost.

KLJUČNE BESEDE

- Finančna stabilnost
- Gostinstvo
- Optimizacija poslovanja
- Pandemija covida-19
- Povečanje prihodkov

SUMMARY

The thesis addresses the financial challenges faced by a family-owned hospitality business after the COVID-19 pandemic and explores solutions for achieving long-term operational stability. During the pandemic, the company experienced a decline in revenue and was required to repay €42,000 of received state aid, which resulted in a negative balance on its bank account. The aim of the thesis was to analyze the advantages and disadvantages of having a negative bank balance (overdraft) compared to taking out a loan as financing options for a family business. The analysis showed that a loan is a more favorable long-term solution due to lower interest rates and a clear repayment plan. To improve operations and profitability, the company also introduced new services such as daily lunch specials and poke bowls, which helped increase revenue and attract new customers. Adding lunch specials required an adjustment in opening hours, enabling greater morning customer traffic. Poke bowls proved to be a successful response to healthy eating trends and increased restaurant visits. Furthermore, internal reorganizations were carried out, including the optimization of working hours and the search for new suppliers. By changing its main suppliers of meat and bread, the company achieved a 15% savings in procurement costs. An investment in a more energy-efficient gas grill with lava stones further reduced costs. Previously, energy costs accounted for approximately 2% of total expenses. After implementing these changes, revenues increased and costs were optimized, indicating a well-planned strategy. The hypotheses of the thesis were largely confirmed, supporting the effectiveness of the adopted measures. In conclusion, the company must continue to innovate and adapt to market trends. Only in this way can it maintain long-term financial stability and competitiveness.

KEYWORDS

- Financial stability
- Hospitality industry
- Business optimization
- COVID-19 pandemic
- Revenue growth

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Predstavitev problema	1
1.2	Cilji naloge	1
1.3	Predstavitev okolja	1
1.4	Predpostavke in omejitve	2
1.5	Metode dela	3
2	TEORETIČNE OSNOVE	3
2.1	Predstavitev podjetja	3
2.2	Pandemija covida-19	4
2.3	Predstavitev sprejetih ukrepov v gostinski dejavnosti v Sloveniji	5
2.3.1	Ukrepi za gostinsko dejavnost	5
2.4	Predstavitev sprejetih ukrepov kot blažitev finančnih stisk podjetij v Sloveniji	7
3	OBSTOJEČE STANJE	8
3.1	Podjetje v težavah	8
3.2	Kritična analiza	8
3.2.1	Ključni dejavniki za vračilo pomoči	10
3.3	Vračilo pomoči	10
4	PRAKTIČNI DEL	12
4.1	Prednosti in slabosti limita na računu	12
4.1.1	Prednosti limita:	12
4.1.2	Slabosti limita:	13
4.2	Prednosti in slabosti kredita	13
4.2.1	Prednosti kredita:	14
4.2.2	Slabosti kredita:	14
4.3	Predlogi za izboljšanje poslovanja in zmanjšanje negativnega stanja na računu	15
4.4	Prestrukturiranje podjetja	15
4.5	Prihodki in odhodki	17
4.5.1	Podrobna analiza stroškov	20
4.5.1.1	Stroški dela	21
4.5.1.2	Stroški materiala in energije	21
4.5.1.3	Drugi stroški	22
4.5.1.4	Wolt in Glovo	23
4.6	Bilančno stanje	24
4.7	Povečanje prometa in prihodkov	25
4.7.1	Malice	25
4.7.2	Poke bowle	28
5	ZAKLJUČKI	30

6	LITERATURA IN VIRI	33
----------	---------------------------------	-----------

KAZALO SLIK

Slika 1: Ukrepi v Sloveniji.....	6
Slika 2: Analiza delovnih ur glede na promet pred optimizacijo delovnih ur.....	16
Slika 3: Analiza delovnih ur glede na promet po optimizaciji delovnih ur	17
Slika 4: Bruto prihodki	18
Slika 5: Analiza stroškov	20
Slika 6: Poslovni izid	24
Slika 7: Poke bowl s tuno	29

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ključni elementi presoje kreditne sposobnosti	12
Tabela 2: Primerjava obrestnih mer kredita in limita v letu 2024	15
Tabela 3: Tabela izračuna kritične točke za ustvarjanje dobička pri malicah	27

POJMOVNIK

Poke bowl: Havajska jed, ki temelji na rižu, zelju, edamame fižolčkih (surova soja), ingverju in drugi sveži zelenjavi. Na vrhu je postrežena s surovo ribo, piščancem, svinjino ali čim podobnim.

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

Pandemija covida-19 je močno prizadela gostinsko panogo, vključno z našim družinskim podjetjem, ki se je soočilo z drastičnim upadom prihodkov v času pandemije in vračilom prejete državne pomoči v višini 42.000 € po koncu pandemije. Čeprav je podjetje nadaljevalo poslovanje in nikoli zamudilo obveznosti, kot so izplačila plač in plačilo kreditov, obveznosti do dobaviteljev in države, je zaradi finančnih obveznosti ostalo z negativnim stanjem na bančnem računu. Problem, ki ga obravnavamo, je povezan z iskanjem načinov za stabilizacijo finančnega položaja podjetja, vključno z analizo različnih oblik financiranja (limit in kredit) ter uvedbo ukrepov za povečanje prihodkov in optimizacijo stroškov. Hkrati je nujno prilagoditi poslovanje sodobnim tržnim trendom in povpraševanju gostov.

1.2 Cilji naloge

Glavni cilj naloge je oblikovati učinkovite rešitve za dolgoročno finančno stabilnost družinskega podjetja. To vključuje:

- Analizo prednosti in slabosti limita in kredita kot oblik financiranja za zmanjšanje negativnega stanja na računu.
- Preučitev ukrepov za povečanje prihodkov, kot je uvedba novih jedi (npr. poke bowli) in dnevnih malic.
- Predlaganje načinov za optimizacijo stroškov, zlasti na področju delovanja kuhinje in dobavne verige.
- Oblikovanje strategij za bolj konkurenčno in sodobno poslovanje podjetja.

1.3 Predstavitev okolja

Gre za majhno družinsko podjetje, ki deluje v gostinski dejavnosti od leta 2016. V podjetju je redno zaposlenih 6 delavcev in 6 študentov za občasno pomoč. V času pandemije je podjetje kljub omejitvam uspešno obratovalo z dostavo hrane, kar je pripomoglo k ohranitvi zaposlenih in nadaljevanju poslovanja. Restavracija se nahaja v manjšem mestu, kjer je povpraševanje po kakovostni hrani stabilno, vendar omejeno. Lokalno okolje ponuja priložnosti za uvedbo novih produktov, saj je konkurenca v ponudbi zdravih obrokov in dnevnih malic relativno nizka.

1.4 Predpostavke in omejitve

Predpostavke

- Povpraševanje po kakovostni in zdravi hrani v lokalnem okolju obstaja in ga je mogoče izkoristiti.
- Finančna stabilnost podjetja je dosegljiva z ustrezno izbiro med limitom in kreditom ter z optimizacijo poslovanja.
- Uvedba novih storitev, kot so dnevne malice in poke bowli, bo povečala promet in pritegnila nove goste.

Omejitve

- Raziskava je omejena na specifične okoliščine našega podjetja in lokalnega okolja, kar pomeni, da ugotovitve niso nujno uporabne v širšem kontekstu.
- Analiza temelji na podatkih, ki so na voljo v podjetju, kar lahko omeji dostop do širših statističnih podatkov.
- Spreminjajoči se tržni trendi lahko vplivajo na dolgoročno uporabnost predlaganih rešitev.

Raziskovalna vprašanja

- Kako izbira med limitom na računu in najemom kredita vpliva na dolgoročno finančno stabilnost podjetja?
- Koliko malic in poke bowllov je potrebno prodati mesečno, da podjetje doseže pozitivno finančno bilanco?
- Kako lahko optimizacija delovnih procesov in iskanje novih dobaviteljev pripomore k zmanjšanju stroškov?
- Kateri novi prehranski trendi so trenutno najbolj privlačni za kupce v našem okolju?
- Ali prilagoditev odpiralnega časa vpliva na povečanje prihodkov in prepoznavnost podjetja?

Hipoteze

- Najem kredita je dolgoročno bolj ugodna rešitev za izboljšanje finančne stabilnosti podjetja v primerjavi z uporabo limita na računu.
- Dodajanje dnevnih malic in poke bowllov v ponudbo bo v prvem letu povečalo prihodke podjetja za vsaj 10 %.
- Optimizacija delovnih ur in iskanje novih dobaviteljev lahko zmanjša stroške delovanja kuhinje za vsaj 10 % na letni ravni.
- Prilagoditev odpiralnega časa z začetkom ob 10. uri bo omogočila povečanje števila gostov v dopoldanskem času za vsaj 15 %.
- Uvedba novih prehranskih trendov v meni bo privabila nove segmente gostov in povečala povpraševanje po zdravi hrani.

1.5 Metode dela

Za doseg ciljev naloge bodo uporabljene naslednje metode:

- Opisna metoda za predstavitev trenutnega stanja podjetja in okolja.
- Analitična metoda za primerjavo prednosti in slabosti limita ter kredita.
- Induktivno-deduktivna metoda za oblikovanje konkretnih predlogov na podlagi zbranih podatkov.
- Zbiranje primarnih podatkov iz internih evidenc podjetja, kot so finančni izkazi, podatki o prometu in stroških.
- Sekundarni viri iz strokovne literature in raziskav, ki obravnavajo poslovanje gostinskih podjetij in sodobne trende.

2 TEORETIČNE OSNOVE

2.1 Predstavitev podjetja

Naše podjetje, ustanovljeno leta 2016, je majhno družinsko podjetje, ki deluje v gostinski dejavnosti. Organizirani smo kot družba z omejeno odgovornostjo in smo skladno z Zakonom o gospodarskih družbah (ZGD-1) razvrščeni med mikropodjetja. Vir: Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), 55. člen

Po ZGD-1 je mikro družba tista, ki ne presega dveh od treh pogojev:

- Povprečno število zaposlenih v poslovnem letu: največ 10.
- Čisti prihodki od prodaje: največ 700.000 €.
- Vrednost aktive (sredstev): največ 350.000 €.

Če družba v dveh zaporednih letih ne preseže več kot dveh od teh treh meril, se šteje za mikro družbo.

Značilnosti mikro družb:

- Lahko sestavljajo poenostavljene bilance stanja in izkaze poslovnega izida.
- So oproščene obveznega revizorja, razen če gre za posebne primere.
- Imajo manj stroškov in manj administracije pri poročanju.

Osredotočamo se na zagotavljanje kakovostne prehrane in storitev v srednje velikem kraju, pri čemer združujemo tradicionalne vrednote družinskega podjetništva z modernim pristopom k storitvam. V podjetju smo zaposleni družinski člani, ki skupaj z zunanjimi sodelavci predano stremimo k ohranjanju visokega standarda poslovanja. Pomembna značilnost našega poslovanja je izrazit sezonski vpliv. V poletnem obdobju imamo na voljo veliko teraso, ki bistveno poveča naše kapacitete in omogoča strežbo večjega števila gostov, kar pozitivno vpliva na promet. V zimskih mesecih pa

smo omejeni zgolj na notranje prostore, katerih kapaciteta je približno 70 ljudi, kar pomeni, da je naš poslovni rezultat močno odvisen od sezonskih razmer in vremena.

V času pandemije covida-19 smo zaposlovali 5 družinskih članov ter 3 zunanje sodelavce, poleg tega pa smo priložnostno sodelovali tudi s štirimi študenti. Že dva meseca pred razglasitvijo pandemije covida-19, ki je bila uradno razglašena 11. marca 2020, smo se soočali z občutnim upadom prometa. To lahko pripišemo splošnemu preplahu med prebivalstvom, saj so mediji intenzivno poročali o nevarnosti virusa, kar je povzročilo, da so se ljudje začeli izogibati javnih mest in stikov z drugimi. Poleg tega je bilo v tem obdobju že veliko obolelih bodisi zaradi covida-19 bodisi zaradi drugih sezonskih bolezni. Tudi v vrtcih in šolah so opažali povečan delež odsotnosti otrok zaradi bolezni, kar je dodatno prispevalo k zmanjšanju obiska v gostinskih obratih. Povzeto po World Health Organization (2020).

Da bi lahko obdržali poslovanje, smo se odločili za nakup vozila za dostavo hrane, kar se je izkazalo za ključno odločitev. Med pandemijo, ko je bilo redno gostinsko obratovanje za zunanje stranke onemogočeno, smo lahko nadaljevali s poslovanjem prek dostave hrane na različne lokacije, kar nam je omogočilo ohranitev prihodkov. Brez te pravočasne naložbe bi se naše možnosti za ohranitev poslovanja v času pandemije močno zmanjšale.

S to prilagoditvijo se nam je uspelo obdržati na trgu in izkoristiti možnosti dostave hrane na širšem lokalnem območju, kar še danes ostaja pomemben del našega poslovanja.

2.2 Pandemija covida-19

Pandemija covida-19, ki jo povzroča koronavirus SARS-CoV-2, je svet zajela konec leta 2019, ko so se v kitajskem mestu Vuhan začeli pojavljati prvi primeri nenavadne pljučnice. Bolezen se je hitro širila po svetu in marca 2020 je Svetovna zdravstvena organizacija (WHO) covid-19 razglasila za globalno pandemijo. Pandemija je povzročila številne zdravstvene in gospodarske posledice, saj so države uvedle stroge ukrepe za omejevanje širjenja virusa, kar je vključilo zaprtje mej, omejitve potovanj, zaustavitev javnega življenja in številne druge omejitve.

Pandemija covida-19 je močno prizadela svetovno gospodarstvo. Zaradi omejevanja stikov in gibanja je prišlo do upada industrijske proizvodnje, turizma, storitvenih dejavnosti ter gostinstva, medtem ko so zdravstveni sistemi mnogih držav dosegli točko preobremenitve. Poleg zdravstvenih izzivov so se države soočale tudi s potrebo po uvajanju gospodarskih spodbud, saj so številna podjetja utrpela velike izgube ali celo prenehala delovati. Povzeto po Wikipedia (2024).

V Sloveniji je bil prvi primer covid-19 potrjen marca 2020. Vlada Republike Slovenije je hitro uvedla številne ukrepe, vključno z zaprtjem šol, gostinskih obratov, trgovin ter javnih dogodkov. Slovenija je za podporo gospodarstvu in prebivalcem uvedla več svežnjev gospodarske pomoči, tako imenovane protikoronske pakete (PKP), ki so vključevali subvencije za zaposlene na čakanju, oprostitve prispevkov in različne vrste finančnih spodbud. Gostinska panoga je bila med najbolj prizadetimi, saj so bili lokali večkrat popolnoma zaprti, delovanje pa je bilo dovoljeno zgolj v obliki dostave in osebne prevzema hrane.

Pandemija je v Sloveniji tako kot drugod po svetu prinesla velike preizkušnje za gospodarstvo in prilagoditve poslovnih modelov. Mnoga podjetja so se morala reorganizirati in poiskati inovativne pristope, kot je dostava na dom, da so lahko nadaljevala svoje poslovanje. Pandemija covid-19 je tako sprožila nepredvidljive spremembe, ki bodo dolgoročno vplivale na delovanje številnih podjetij in na način poslovanja v gostinski Panogi. Povzeto po Wikipedia (2022)

2.3 Predstavitev sprejetih ukrepov v gostinski dejavnosti v Sloveniji

Za gostinsko dejavnost so bili ukrepi za preprečevanje širjenja okužb med pandemijo covid-19 posebej strogi, saj je ta panoga zaradi neposrednega stika z gosti veljala za visoko tvegano. Ukrepi so vključevali omejitve, priporočila in obveznosti, ki so jih morala podjetja v gostinstvu dosledno upoštevati.

2.3.1 Ukrepi za gostinsko dejavnost

- Zmanjšanje stikov med osebjem in gosti: Gostinci so morali zagotoviti zadostno medsebojno razdaljo med gosti in omogočiti minimalen fizičen stik, kar je pogosto vključevalo prilagoditev prostora, omejevanje števila obiskovalcev in vzdrževanje razdalje med mizami.
- Obvezna uporaba zaščitnih mask: Vsi zaposleni v gostinstvu so morali nositi zaščitne maske, gostje pa so morali nositi maske ob vstopu in gibanju po prostoru, pri čemer so maske lahko odstranili le med uživanjem hrane in pijače.
- Razkuževanje rok in površin: Gostinci so morali ob vhodih namestiti razkužila za roke ter omogočiti redno in temeljito razkuževanje delovnih površin, miz, stolov ter drugih pogosto uporabljenih predmetov, kot so jedilni pribor, meniji in plačilni terminali. Po vsakem gostu je bilo treba očistiti in razkužiti mize ter stole.
- Povečana higiena in čiščenje prostorov: Poleg pogostega razkuževanja površin je bilo zahtevano tudi redno prezračevanje prostorov in dnevno temeljito čiščenje vseh prostorov, še posebej toaletnih.

- Ukrepi za osebje: Gostinci so morali spremljati zdravstveno stanje zaposlenih, izvajati merjenje telesne temperature ter spodbujati zaposlene s simptomi okužbe, da ostanejo doma. V primeru okužbe so morali gostinci zagotoviti postopke za sledenje stikov in obvestiti potencialno izpostavljene osebe.
- Spodbujanje prevzemov in dostave: Zaradi zmanjšanja števila gostov na fizičnih lokacijah je večina gostinskih obratov ponudila storitve dostave in osebne prevzema hrane. S tem so lahko nadaljevali poslovanje ob hkratnem zmanjševanju stikov med gosti in osebjem.
- Omejitve delovnega časa: V mnogih primerih so bile uvedene omejitve glede delovnega časa gostinskih obratov, da bi se omejilo zbiranje ljudi v poznih večernih urah.

Ukrepi za gostince so zahtevali visoko raven prilagajanja in upoštevanja higienskih standardov. Čeprav so bile te omejitve stroge in zahtevne za izvajanje, so bili nujne za zagotavljanje varnega okolja za goste in osebje ter za omejevanje širjenja virusa v skupnosti.



Slika 1: Ukrepi v Sloveniji
(Vir: Slovenske novice, 2020)

Povzeto po Nacionalnem inštitutu za javno zdravje (2021), Vladi Republike Slovenije (2022) in Ministrstvu za zdravje (2022).

2.4 Predstavitev sprejetih ukrepov kot blažitev finančnih stisk podjetij v Sloveniji

Republika Slovenija je sprejela številne ukrepe za pomoč gospodarstvu, predvsem sektorjem, ki so bili najbolj prizadeti, kot je dejavnost gostinstvo. Ukrepi so bili usmerjeni v ohranjanje delovnih mest, preprečevanje odpuščanja in blažitev finančnih stisk podjetij. Med ključne ukrepe, ki so jih lahko uporabili, gostinci, so sodili:

- Subvencioniranje plač za zaposlene na čakanju: Gostinci, ki zaradi ukrepov niso mogli izvajati svojih dejavnosti, so lahko za svoje zaposlene pridobili subvencije za nadomestilo plač. Zaposleni na čakanju so tako prejeli do 80 % svoje plače, stroške pa je v večji meri krila država. Ta ukrep je bil ključnega pomena za ohranjanje števila zaposlenih, saj je omogočil podjetjem, da v obdobju manjšega prometa niso bili prisiljeni odpuščati.
- Povračilo prispevkov za socialno varnost: Za podjetja, ki so imela zmanjšano število delovnih ur zaposlenih ali so bili zaposleni na čakanju, je država subvencionirala prispevke za socialno varnost, s čimer se je zmanjšalo finančno breme delodajalcev.
- Enkratne finančne pomoči in dodatki za podjetja v gostinstvu: Država je gostinskim podjetjem, ki so bila zaprta ali so se soočala z velikim upadom prometa, namenila enkratne finančne pomoči. Ta sredstva so bila zasnovana kot podpora za ohranjanje likvidnosti podjetij in za lažje kritje tekočih stroškov, vključno s stroški dela.
- Možnost skrajšanega delovnega časa: Država je omogočila prilagoditev delovnih ur zaposlenih, kar je gostincem omogočilo, da so lahko ohranili večino zaposlenih z zmanjšanim delovnim časom, medtem ko je država krila sorazmerni del plače za zmanjšane ure.
- Nepovratna sredstva in povračila za fiksne stroške: Gostinci so bili upravičeni do nepovratnih sredstev za delno kritje fiksnih stroškov, kot so najemnine in stroški energije. Ta ukrep je bil posebej koristen za podjetja, ki so se soočala z nizkimi prihodki ali so bila popolnoma zaprta.
- Pomoč pri prilagoditvi poslovanja na primer za dostavo hrane: Država je s subvencijami podprla podjetja, ki so se preusmerila na alternativne načine poslovanja, kot je dostava hrane. To je gostincem omogočilo, da so ob zaprtju lokalov ohranili določeno raven prihodkov.

Ti ukrepi so bili zasnovani z namenom, da bi podjetja ohranila delovna mesta in se izognila večjemu odpuščanju zaposlenih ter da bi bila pripravljena na ponovno odprtje, ko so se epidemiološke razmere izboljšale. Povzeto po Vladi Republike Slovenije (2021).

3 OBSTOJEČE STANJE

3.1 Podjetje v težavah

Podjetje se v Sloveniji šteje za "podjetje v težavah", če izpolnjuje katerega od naslednjih kriterijev:

- Negativni kapital: Podjetje ima več obveznosti kot sredstev, kar pomeni, da je njegov kapital negativen.
- Postopek prisilne poravnave, stečaj ali likvidacija: Če je podjetje že v katerem od teh postopkov, se šteje za podjetje v težavah.
- Padeč vrednosti in zmogljivosti poslovanja: Če podjetje izkazuje dolgoročne finančne težave, npr. ne more odplačevati svojih dolgov ali ima trajne izgube, ga lahko pristojni organi opredelijo kot podjetje v težavah.

Podjetja v težavah niso bila upravičena do državne pomoči v okviru protikriznih ukrepov za covid-19, ker naj bi ta pomoč podpirala predvsem podjetja z običajnimi poslovnimi težavami zaradi pandemije, ne pa podjetij, ki so imela težave že prej. Če se je kasneje ugotovilo, da je podjetje izpolnjevalo pogoje za "podjetje v težavah", je moralo vrniti že prejeto pomoč, saj po evropskih pravilih državnih pomoči podjetjem v težavah ni dovoljeno subvencionirati na tak način. Povzeto po Macarol (2020)

3.2 Kritična analiza

Gostinsko podjetje je lahko v času pandemije covida-19 prejelo več različnih oblik državnih pomoči, ki jih je omogočila Republika Slovenija prek interventne zakonodaje (t. i. protikoronski paketi – PKP). Spodaj so navedene najpogostejše oblike pomoči, ki so jih gostinci prejeli:

1. Subvencioniranje nadomestila plač za zaposlene na začasnem čakanju na delo: Podjetjem, ki zaradi vladnih ukrepov niso mogla poslovati, je država povrnila do 80 % bruto plače zaposlenih, ki so bili napoteni na čakanje na delo doma.

2. Oprostitev plačila prispevkov za socialno varnost:

Ob določenih pogojih (npr. upad prometa) je bila omogočena oprostitev plačila prispevkov delodajalca za socialna zavarovanja, kar je zmanjšalo stroške dela.

3. Kritje fiksnih stroškov:

Podjetjem z velikim upadom prihodkov je bilo omogočeno, da prejmejo pavšalno nadomestilo za kritje dela fiksnih stroškov (npr. najemnin, komunalnih storitev, zavarovanj ipd.).

4. Enkratni temeljni dohodek:

Samozaposleni v gostinstvu, družbeniki in nekateri drugi delujoči v panogi so bili upravičeni do mesečnega temeljnega dohodka, če so jim prihodki znatno upadli.

5. Delno kritje skrajšanega delovnega časa:

Delodajalci so lahko skrajšali delovni čas zaposlenim, država pa je pokrila del izpadlega dohodka zaposlenih, ki niso mogli delati polnega delovnega časa.

6. Subvencije za nadomestila plač zaradi višje sile (npr. varstvo otrok, karantena):

Država je pokrila nadomestila plač zaposlenim, ki zaradi višje sile niso mogli opravljati dela.

7. Nepovratna sredstva za podjetja z upadom prihodkov:

Gostinci, ki so izkazali velik upad prihodkov (npr. več kot 70 %), so lahko zaprosili za nepovratna sredstva, namenjena zagotavljanju likvidnosti.

8. Kritje stroškov testiranja zaposlenih:

V določenem obdobju je država sofinancirala ali v celoti krila stroške rednega testiranja zaposlenih v gostinstvu, kar je bilo pogoj za obratovanje.

Povzeto po Ministrstvu za finance (2023) in Uradnem listu Republike Slovenije (2021).

Naše podjetje je v času pandemije covida-19 prejelo več različnih oblik državne pomoči, ki jih je omogočila Vlada Republike Slovenije v okviru protikoronskih zakonodajnih svežnjev (PKP). Med ključnimi oblikami pomoči, ki smo jih koristili, je bilo subvencioniranje nadomestila plač za zaposlene na začasnem čakanju na delo, kjer nam je država krila do 80 % bruto plače za zaposlene, ki zaradi zaprtja lokala niso mogli delati. Nadalje smo bili oproščeni plačila prispevkov za socialno varnost za določeno obdobje, kar je pomembno razbremenilo naše stroške dela. V času zaprtja in zmanjšane prometa smo prejeli tudi pavšalno nadomestilo za kritje fiksnih stroškov, kar je pripomoglo k pokrivanju stroškov elektro in komunalnih storitev ter osnovnega vzdrževanja objekta. Te oblike pomoči so bile za nas v izjemno zahtevnem obdobju ključnega pomena, saj so omogočile ohranitev delovnih mest, zmanjšanje finančnega pritiska in začasno stabilizacijo poslovanja. Kljub temu pa so bile olajšave le kratkoročne in so po sprostitvi ukrepov privedle do dodatnih izzivov.

Čeprav smo bili na zahtevo države večino leta 2020 in del leta 2021 zaprti, smo vseeno uspešno poslovali in nismo ustvarili negativnih poslovnih rezultatov. V tem obdobju nam ni bilo treba plačevati obrokov kredita, država pa nam je subvencionirala plače za delavce na čakanju, kar nam je olajšalo poslovanje.

Po koncu pandemije in sprostitvi ukrepov smo nadaljevali z rednim odplačevanjem obrokov kredita. Nikoli nismo zamudili z izplačili plač, prispevkov, dobaviteljem ali s

plačili finančni instituciji ter državi (FURS, ZPIZ idr.), vendar smo se kljub temu znašli v situaciji, ko so bile naše obveznosti večje od sredstev, ki smo jih imeli na voljo.

Zaradi tega je država naše podjetje označila kot "podjetje v težavah," kar je razlog, da smo morali vrniti prejeto pomoč.

3.2.1 Ključni dejavniki za vračilo pomoči

Ključni dejavniki za vračilo pomoči so bili:

- **Definicija podjetja v težavah:** Po evropski uredbi in nacionalni zakonodaji podjetje v težavah ni upravičeno do določenih oblik državne pomoči. Opredelitev "podjetja v težavah" temelji na bilanci stanja – če so obveznosti večje od sredstev ali kapitala, se šteje, da podjetje finančno ni stabilno, ne glede na to, ali tekoče izpolnjuje svoje obveznosti in je solventno.
- **Pogoji za vračilo pomoči:** Država je zaradi skladnosti z evropskimi pravili državnih pomoči zahtevala vračilo pomoči podjetjem, ki so bila kasneje opredeljena kot "podjetja v težavah". Namen tega ukrepa je bil preprečiti, da bi se javna sredstva uporabila za podjetja, ki bi lahko dolgoročno predstavljala višje finančno tveganje.
- **Izredni pogoji poslovanja med pandemijo:** Čeprav smo zaradi zaprtja prejeli državne subvencije in smo imeli odloženo plačevanje obrokov kredita, so te začasne olajšave le delno omilile finančni pritisk. Po koncu ukrepov so se obveznosti nadaljevale, zato je država ponovno ovrednotila stanje našega podjetja, kar je vodilo do zahteve po vračilu pomoči.

3.3 Vračilo pomoči

Da bi lahko vrnili prejeto državno pomoč v višini 42.000 €, ki je bistveno vplivala na našo tekočo likvidnost, smo želeli pri banki pridobiti novo posojilo, saj smo želeli zagotoviti sredstva za poravnavo obveznosti do države.

Ker so naši prihodki zaradi skoraj enoletnega zaprtja poslovanja, ki ga je povzročila pandemija, znatno upadli, smo imeli pri banki nižjo/slabšo bonitetno oceno. Kljub dejstvu, da smo po koncu zaprtja znova obudili poslovanje, so bili prihodki bistveno nižji kot v preteklih letih, kar je zmanjšalo našo kreditno sposobnost.

Zaradi nizkih prihodkov in nestabilne finančne slike nam banka ni bila pripravljena odobriti novega kredita, ki bi omogočil enkratno poplačilo dolga. Namesto tega so nam odobrili le višji limit na računu, s čimer smo lahko poravnali zahtevo po vračilu pomoči. Kljub temu pa je ta rešitev prinesla tudi neželene posledice – ustvarili smo

negativno stanje na bančnem računu, ki nam zdaj vsak mesec dodatno obremenjuje in otežuje naše poslovanje.

3.4 Bančna obravnava

Pri obravnavi mikropodjetja s poslabšano boniteto, ki že koristi limit na računu in želi novo odobritev kreditov, mora banka upoštevati več ključnih elementov, tako z vidika zakonodaje kot internih pravil in tveganj.

1. Zakonodajni okvirji

Zakon o bančništvu (ZBan-3)

- Obveznost presoje kreditne sposobnosti
 - Politika upravljanja s tveganji (kreditno, bonitetno, likvidnostno, operativno).
 - Upoštevanje makrobonitetnih in mikrobonitetnih smernic Banke Slovenije.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1)
 - Status mikro družbe (preprostejši računovodski izkazi, omejena poročila).
 - Omejena objava podatkov – kar pomeni večji izziv pri analizi bonitete.
 - Potreba po dodatnih informacijah (bilance, davčne napovedi, izkazi denarnih tokov).
- Zakon o potrošniških kreditih (če je fizična oseba soudeležena kot porok ali jamstvo)
 - Upoštevanje kreditne sposobnosti poroka, če obstaja.
- Smernice EBA (European Banking Authority)
- Zahteve glede ocenjevanja kreditnega tveganja in spremljanja.
- Posebno pri MSP in mikropodjetjih – prilagojeno poročanje, vendar z enakimi načeli ocenjevanja.
-

2. Ocena kreditne sposobnosti in bonitete

- Bonitetna ocena podjetja (interne in/ali zunanje bonitetne hiše).
- Obstoječe zadolžitve (limit, morebitni pretekli krediti, zamude).
- Denarni tokovi podjetja (likvidnost).
- Kapital in solventnost podjetja.
- Ocena upravljanja in lastništva podjetja.

3. Zavarovanje posojila

- Zaradi povečane rizičnosti: zahteva po dodatnem zavarovanju (npr. hipoteka, poroštvo, zastava terjatev).
- Možna vključitev Slovenskega podjetniškega sklada ali SID-banke kot zavarovalnega partnerja.

4. Politike banke in notranje kontrole

- Notranja pravila za odobritev kreditov rizičnim komitentom.
- Kreditna politika glede mikropodjetij.
- Obveznost dokumentacije in odločanja v skladu z internimi pravilniki.

Element	Opis
Kreditna sposobnost	Finančna analiza, plačilna disciplina, denarni tokovi
Bonitetna ocena	Poslabšana boniteta pomeni večje tveganje
Pravna skladnost (ZBan, ZGD)	Ocena po zakonodaji in smernicah EBA
Obstoječe obveznosti	Limit na računu – že izpostavljenost
Vrsta zavarovanja	Potreba po dodatnem kritju ali jamstvu
Notranja kreditna politika banke	Ali dovoljuje nove izpostavljenosti pri poslabšanih strankah?

Tabela 1: Ključni elementi presoje kreditne sposobnosti
(Lastni vir)

4 PRAKTIČNI DEL

Za boljše razumevanje, kako odpraviti negativno stanje na bančnem računu in olajšati poslovanje, bomo pripravili primerjalno analizo med kreditom in limitom na računu. Pregled prednosti in slabosti obeh možnosti nam bo omogočil ugotoviti, katera rešitev je dolgoročno bolj ugodna za stabilizacijo poslovnih financ in izboljšanje likvidnosti podjetja.

4.1 Prednosti in slabosti limita na računu

Limit na računu: največji znesek, ki ga lahko porabiš s svojega bančnega računa, tudi če nimaš dovolj denarja na njem. Pogosto se uporablja pri osebnih ali poslovnih računih, kjer ti banka dovoli iti v minus – to imenujemo odobreni limit ali dovoljeni minus (tudi "overdraft" v angleščini).

4.1.1 Prednosti limita:

- Prilagodljivost pri uporabi: Limit omogoča dostop do sredstev takoj, ko je to potrebno, brez zapletenih postopkov za dvig in odobritev.
- Brez fiksnega mesečnega obroka: Limit se odplačuje glede na prilive na račun, kar omogoča večjo prilagodljivost pri pokrivanju obveznosti v obdobjih z večjim prihodkom.

- Manj dokumentacije in preprostejša pridobitev: Pridobitev limita pogosto zahteva manj dokumentacije in je hitrejša v primerjavi s kreditom.

4.1.2 Slabosti limita:

- Visoke obresti: Obrestne mere za limit so običajno višje kot pri kreditih, kar povečuje stroške dolgoročnega financiranja.
- Negativen vpliv na finančno stabilnost: Dolgoročna uporaba limita ustvarja negativno stanje na računu, kar lahko vpliva na kreditno sposobnost podjetja in povzroča dodatne finančne težave.
- Ni jasnega odplačilnega načrta: Ker ni določenega mesečnega obroka, obstaja tveganje, da limit ostane neodplačan dlje časa, kar povečuje finančne stroške.

4.2 Prednosti in slabosti kredita

Bančni kredit je pogodbeno razmerje, pri katerem banka kot posojilodajalka posodi denar stranki (posojilojemalcu), ta pa se zaveže, da bo denar vrnila v določenem času, skupaj z obrestmi. Banka in kreditna stranka skleneta pisno pogodbo, s katero določita znesek, namen, dobo odplačila, obrestno mero in morebitne stroške zavarovanja.

Obresti predstavljajo ceno za izposojlo denarja in so lahko fiksne ali spremenljive. Rok odplačila je obdobje, v katerem je treba kredit vrniti; kratkoročno je do enega leta, dolgoročno nad enim letom.

4.2.1 Prednosti kredita:

- Nižje obrestne mere: Kreditne obresti so običajno nižje kot pri limitu, kar zmanjšuje stroške financiranja.
- Določen odplačilni načrt: Kredit ima določen rok in mesečne obroke, kar omogoča boljši nadzor nad finančnimi obveznostmi in postopno zmanjšanje dolga.
- Pozitiven vpliv na kreditno sposobnost: Pravočasno odplačevanje kredita lahko izboljša boniteto podjetja in odpira možnosti za boljše finančne pogoje v prihodnosti.

4.2.2 Slabosti kredita:

- Manj prilagodljivosti pri odplačevanju: Kredit zahteva redne mesečne obroke, ki jih je treba plačevati ne glede na trenutne prihodke podjetja, kar lahko poveča pritisk v obdobjih nizkih prihodkov.
- Dolgotrajen postopek odobritve: Pridobitev kredita običajno vključuje večjo administracijo in čas, kar lahko predstavlja težavo, če so sredstva nujno potrebna.
- Možnost dodatnih stroškov: Zavarovanje kredita ali druge oblike jamstva lahko prinesejo dodatne stroške.

Banka	Vrsta financiranja	Obrestna mera (%)	Opombe
Delavska hranilnica	Poslovni limit	9,50 %	Obresti se obračunajo le za koriščen znesek limita.
	Kratkoročni kredit	6,10 %	Fiksna obrestna mera do 36 mesecev.
	Dolgoročni kredit	6,40 %	Fiksna obrestna mera nad 36 do 84 mesecev.
NLB	Poslovni limit	11,90 %	Obrestna mera za klasični limit na poslovnem računu.
	Poslovni kredit	6-mesečni EURIBOR + pribitek	Višina pribitka ni javno objavljena; odvisna od bonitete podjetja.
Gorenjska banka	Poslovni limit	11,75 %	Obrestna mera za izredni limit do 12 mesecev.
	Poslovni kredit	6-mesečni EURIBOR + 2,20 %	Spremenljiva obrestna mera; odvisna od ročnosti in zavarovanja.

Tabela 2: Primerjava obrestnih mer kredita in limita v letu 2024
(Vir: Delavska hranilnica 2024, NLB 2024 in Gorenjska banka 2024)

4.3 Predlogi za izboljšanje poslovanja in zmanjšanje negativnega stanja na računu

Na podlagi te analize se kaže kot utemeljena možnost prehod z limita na kredit. Z dolgoročnim kreditom bi imeli nižje obresti in jasen odplačilni načrt, kar bi omogočalo postopno zmanjšanje negativnega stanja oz. limita na računu. S pravilno strukturo mesečnih obrokov in ob upoštevanju sezonskih nihanj v prihodkih bi se lahko dolgoročno izognili negativnemu stanju na računu.

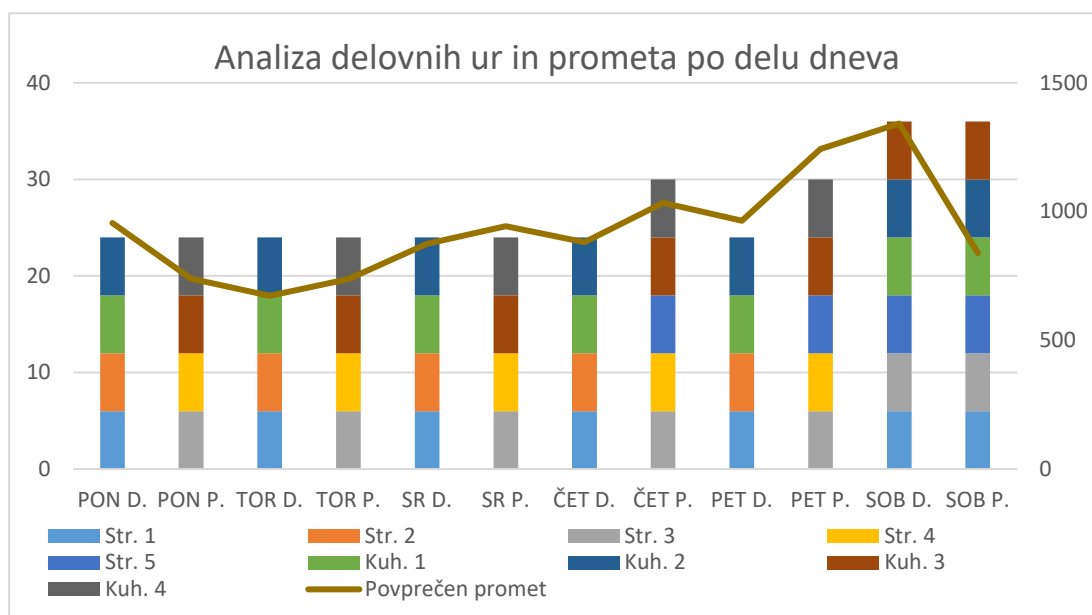
4.4 Prestrukturiranje podjetja

Po zaključku koronske krize smo spoznali, da je finančna odvisnost celotne družine od enega podjetja preveliko tveganje. Epidemija je razkrila, kako nepredvidljive razmere lahko hitro vplivajo na poslovanje, kar se odraža tudi na družinskih prihodkih. Zaradi te ugotovitve je v letu 2022 ena izmed družinskih članic zapustila podjetje in se zaposlila drugje, da bi ustvarila stabilnejši osebni dohodek. V letu 2023 je podjetje

zaradi podobnih razlogov zapustila še druga družinska članica, kar je zmanjšalo našo odvisnost od enega samega vira dohodka in obenem podjetju omogočilo prilagoditev strukture zaposlenih.

Vzporedno s temi spremembami smo ugotovili tudi, da so bili postopki vodenja podjetja precej staromodni in niso več ustrezali potrebam današnjega poslovnega okolja. Dolgoletno ustaljeni načini dela so bili preveč togih in niso omogočali hitrega prilagajanja spremenljivim razmeram na trgu, kar je dodatno obremenjevalo poslovanje. Zato sem leta 2024 prevzel vodenje podjetja od starejšega družinskega člana in se odločil za temeljite spremembe v poslovanju.

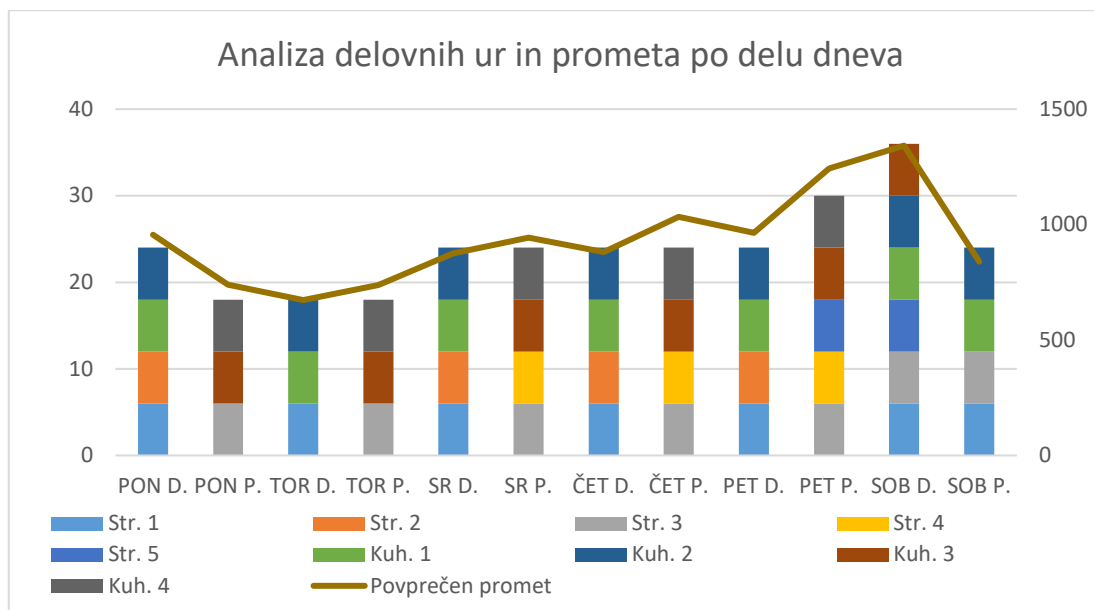
Moj prvi cilj je bila posodobitev in optimizacija upravljanja podjetja, zato sem se najprej lotil podrobne analize delovnih ur zaposlenih. Preveril sem učinkovitost obstoječih procesov, da bi pridobil natančen vpogled v to, kako je razporejen čas zaposlenih in kje bi lahko izboljšali produktivnost. Analiza delovnih ur mi je omogočila prepoznavanje nepotrebnih izgub in razkritje področij, kjer bi lahko optimizirali delo, kar je pripomoglo k boljšemu izkoristku virov.



*Slika 2: Analiza delovnih ur glede na promet pred optimizacijo delovnih ur
(Lastni vir)*

**D. Predstavlja dopoldanski čas od 10.–16. ure, P. Predstavlja popoldanski čas od 16.–22. ure*

***Str. = Strežba in Kuh. Kuhar*



Slika 3: Analiza delovnih ur glede na promet po optimizaciji delovnih ur
(Lastni vir)

*D. Predstavlja dopoldanski čas od 10.–16. ure, P. Predstavlja popoldanski čas od 16.–22. ure

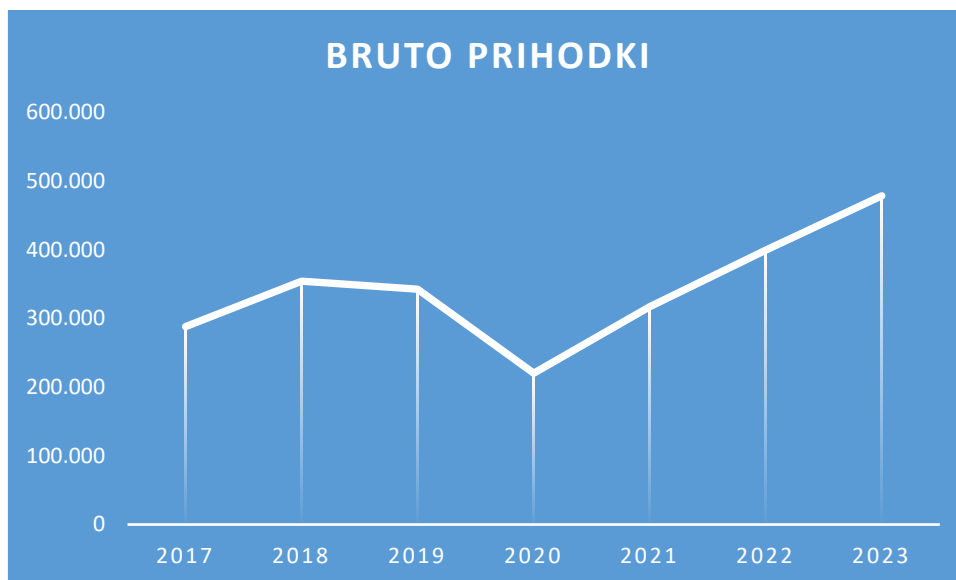
**Str. = Strežba in Kuh. Kuhar

Poleg tega smo se osredotočili na iskanje novih dobaviteljev, da bi izboljšali našo dobavno verigo. S sodelovanjem z novimi, zanesljivimi dobavitelji želimo zagotoviti boljšo kakovost surovin po ugodnejših cenah in zmanjšati stroške nabave, kar je ključnega pomena za našo dolgoročno finančno stabilnost. V sklopu teh aktivnosti smo zamenjali glavna dobavitelja – mesarja in peka – kar nam je omogočilo približno 15-odstotni prihranek pri nabavi mesa in kruha glede na prejšnje pogodbe, brez kompromisov glede kakovosti izdelkov.

Z vsemi temi ukrepi želimo doseči stabilnejše in bolj prilagodljivo poslovanje, ki bo podjetju omogočilo dolgoročno vzdržnost in hkrati zmanjšalo finančno tveganje za vse družinske člane. Spremembe v poslovanju niso zgolj odziv na pretekle težave, temveč temeljijo na strategiji, ki nas bo pripravila na prihodnje izzive in omogočila podjetju večjo odpornost na nepredvidljive dogodke.

4.5 Prihodki in odhodki

Izguba prihodkov v obdobju zaprtja je bila za podjetje zelo občutna, kar nas postavlja pred izziv, kako dolgoročno izboljšati finančno sliko. Ker so se prihodki bistveno zmanjšali, je bilo treba temeljito proučiti poslovanje podjetja ter prepoznati priložnosti za povečanje prihodkov in možnosti za zmanjšanje stroškov/odhodkov.



Slika 4: Bruto prihodki
(Lastni vir)

*Bruto prihodki predstavljajo vse prihodke z vključenim DDV.

Pri analizi poslovanja se bomo osredotočili na različne vidike, kot so struktura stroškov, dobičkonosnost posameznih dejavnosti ter učinkovitost obstoječih procesov. Ključni koraki bodo vključevali:

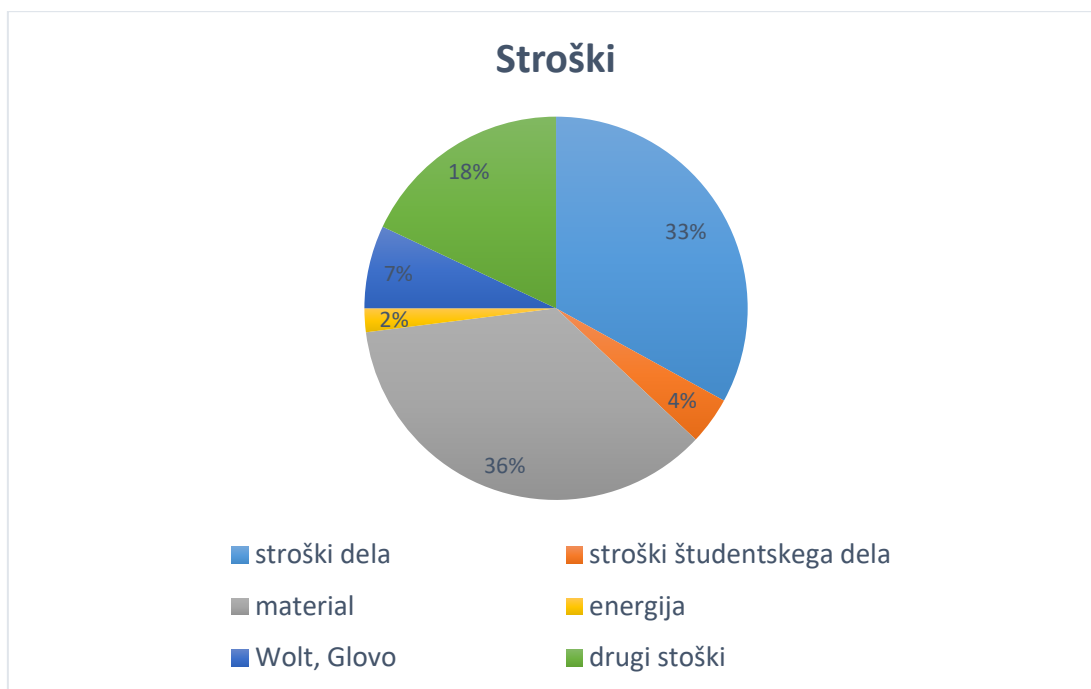
- Podrobna analiza stroškov: Prvi korak je preučitev vseh stroškov, da bi ugotovili, kje so možni prihranki. To lahko vključuje optimizacijo nabavne verige (dobavitelji, stroški dobave, roki dobave, poznanost/uvedenost proizvodov, lastnosti prehrabnih izdelkov, roki uporabe), iskanje ugodnejših dobaviteljev (ne samo iz vidika stroškov, ampak tudi kakovosti dobavljenih izdelkov), zmanjšanje nepotrebnih izdatkov (npr. hrano strežemo na lesenih deskah, na katere položimo papir za enkratno uporabo, deske bomo zamenjali s krožniki, kjer ne bo stroška s papirjem) ter zmanjšanje stroškov na področjih, kjer lahko optimiziramo procese.
- Povečanje prihodkov: S ciljem izboljšanja celotnega poslovanja ter denarnega toka smo poiskali načine, kako povečati prihodke. To bi lahko dosegli s širitvijo ponudbe (npr. uvedba novih jedi ali prilagoditev ponudbe glede na sezonske potrebe), razvojem dodatnih storitev, kot je dostava, ter z boljšim trženjem obstoječih storitev, pridobitev večje skupine odjemalcev (npr. tržna niša so lahko manjša obrtna in proizvodnja podjetja, ki nimajo organiziranega toplega obroka).
- Izboljšanje učinkovitosti poslovanja: Pomembno je optimizirati vsakodnevne procese, da z manj vloženimi sredstvi dosežemo večji izkoristek. To lahko

vključuje boljšo organizacijo dela, zmanjšanje izgub v kuhinji ali na drugih področjih ter racionalizacijo rabe virov, kot so energija in materiali.

- Izboljšanje trženjskih aktivnosti: Povečanje prepoznavnosti podjetja in boljše povezovanje s strankami lahko prinese večji obisk in s tem več prihodkov. Analizirali smo obstoječe trženjske kanale in ocenili, ali so potrebne izboljšave v digitalnem marketingu, družbenih omrežjih, spletnem oglaševanju ali zvestobnih programih.
- Vzpostavitev nadzora nad finančnimi tokovi: Za dolgoročno vzdržnost je ključno, da imamo dober pregled nad prihodki in odhodki ter premiki in izdatki. Postopno zmanjšanje stroškov in povečanje prihodkov nam bo omogočila bolj stabilno finančno stanje in postopno izhod iz negativnega stanja na bančnem računu.

Ta pristop nam bo omogočil celovito prenovo in optimizacijo poslovanja, kar bo vodilo do izboljšane dobičkonosnosti podjetja ter olajšalo doseganje finančne stabilnosti tudi v prihodnje.

4.5.1 Podrobna analiza stroškov



Slika 5: Analiza stroškov
(Lastni vir)

Priloženi grafikon prikazuje razdelitev glavnih stroškov podjetja v prvi polovici leta 2024. Iz njega je razvidno, da:

- Stroški dela predstavljajo največjo kategorijo v strukturi stroškov, saj delujemo v delovno intenzivni dejavnosti, prav tako smo vezani na zakonodajo glede višine minimalne plače ter drugih elementov plač, ki so vezani na panožno kolektivno pogodbo.
- Stroški materiala so drugi največji strošek (okoli 36 % celotnih odhodkov), kar je nekoliko nad standardom, ki je predviden za gostinske obrate. Standard je določen v računovodskem servisu Pristar, ki ga določijo glede na povprečje vseh gostinskih obratov, ki sodelujejo z računovodskim servisom.
- Provizije Wolt in Glovo predstavljajo tretjo večjo kategorijo, zato bi bilo smiselno preučiti možnosti za optimizacijo ali zmanjšanje odvisnosti od teh platform.
- V skupino drugi stroški so zajeti drobni material in čistila. V proučevanem letu so nastali tudi enkratni stroški, vezani na nakup ograde in žara.
- Obresti in stroški energije predstavljajo manjši delež, vendar bomo s to diplomsko nalogo ugotovili smiselnost zmanjšanja teh stroškov.

4.5.1.1 Stroški dela

- Skupni stroški plač za obdobje znašajo 101.821,50 € in se nanašajo na stroške plač, prispevkov, prevoza na delo, prehrane med delom.
- Stroški regresa v višini 7.105,44 €.
- Stroški študentskega dela, ki znašajo 11.047,05 €. Skladno s Slovenskimi računovodskimi standardi SRS 2024 so stroški študentskega dela evidentirani na kontih skupine 418 stroški storitev fizičnih oseb, ki ne opravljajo dejavnosti, skupaj z dajatvami, ki bremenijo organizacijo. V našem podjetju jih pri prikazu zajemamo v okviru stroškov dela.

Najvišji odstotek stroškov dela je bil v juniju, zaradi izplačila regresa, ki se ga mora izplačati do konca junija tekočega leta, kjer je znašal 52,75 %, kar pomeni, da so v tem mesecu stroški dela presegli polovico realiziranih prihodkov. Skupni stroški dela predstavljajo približno 40 % vseh prihodkov, kar je precej nad panožnim povprečjem, kjer bi se stroški dela morali gibati okoli 28-30 %.

4.5.1.2 Stroški materiala in energije

- Skupni stroški materiala so znašali 95.586,87 €, kar predstavlja 32,74 % prihodkov. Ta odstotek je sicer v skladu s panožnimi standardi, vendar se stroški materiala med meseci razlikujejo.
- Najvišji delež stroškov materiala je bil v juniju, kjer je znašal 34,96 %. Dodati je treba še stroške drugega materiala v višini 10.783,79 €, kar skupno poveča delež materialnih stroškov na okvirno 36 % vseh prihodkov.
- Pod kategorijo stroškov drugega materiala v našem podjetju večino predstavlja strošek oglja, ki smo ga uporabljali za delovanje dveh žarov na oglje v kuhinji. Ti žari so do julija vsak mesec porabili približno 720 € oglja, kar na letni ravni znaša okoli 8.640 €.

Ker je bil ta strošek visok, sem kot enega prvih ukrepov uvedel spremembo, ki bi omogočila nižjo porabo energije in zmanjšanje stroškov. Odločil sem se za zamenjavo žarov na oglje z žarom, ki uporablja lava kamne in deluje na plin. Nova naprava je energetske učinkovitejša in zagotavlja primerljive rezultate pri pripravi hrane, vendar z znatno manjšimi stroški. Na podlagi prvotnih izračunov je bil strošek plina ob maksimalni moči žara v času celotnega obratovanja ocenjen na 300 € mesečno. Vendar pa žar na lava kamne ni namenjen stalni uporabi na maksimalni moči, saj bi tako tvegali zažig hrane. Po mesecu dni uporabe smo ugotovili, da se mesečni strošek plina giblje okoli 160 €. Na letni ravni to pomeni strošek približno 1.920 €, kar nam v primerjavi s prejšnjim stroškom oglja prinese prihranek v višini približno 6.720 € letno. Strošek nakupa novega žara je bil 4.500 €, kar pomeni, da se

bo ta investicija povrnila že v manj kot enem letu. To odločitev smo sprejeli z namenom dolgoročnega znižanja stroškov ter izboljšanja učinkovitosti v kuhinji. S tem ukrepom ne le zmanjšujemo obratovalne stroške, temveč tudi izboljšujemo trajnostno naravnost našega poslovanja, saj plinski žar z lava kamni pomeni manjšo obremenitev okolja v primerjavi z žarom na oglje.

- Strošek energije v proučevanem obdobju, torej pred uvedbo plinskega žara z lava kamni, je predstavljal približno 2 % vseh stroškov podjetja. Ti stroški so se delili na porabo električne energije in plina. Povprečen mesečni strošek elektrike je znašal približno 1.300 €, kar pomeni okoli 15.600 € letno, medtem ko je bil povprečen mesečni strošek plina 150 €, kar znaša približno 1.800 € letno. Čeprav skupni strošek energije ni med največjimi, je bilo zaradi naraščajočih cen energentov in potrebe po zmanjšanju skupnih stroškov smiselno preučiti možnosti za optimizacijo porabe. Prav zato je bila ena izmed pomembnih investicij zamenjava žara na oglje z energetske učinkovitejšim žarom na plin z lava kamni, kar se je že v prvem mesecu uporabe pokazalo kot korak v smeri zmanjšanja obratovalnih stroškov.

4.5.1.3 Drugi stroški

V kategorijo drugih stroškov uvrščamo stroške, ki niso neposredno povezani z rednim obratovanjem oziroma osnovnimi poslovnimi procesi, temveč predstavljajo izredne ali občasne finančne obremenitve. Mednje sodijo stroški obresti, enkratni stroški, povezani z vzdrževanjem, nadgradnjo ali obnovo poslovnih prostorov in opreme ter številni administrativni in zunanji storitveni stroški.

Stroški obresti nastajajo iz naslova uporabe limita na poslovnem računu ter obstoječih kreditnih obveznosti. Čeprav ti stroški predstavljajo razmeroma majhen delež celotnih stroškov podjetja, jih je treba natančno spremljati, saj neposredno vplivajo na finančno stabilnost in dolgoročno likvidnost podjetja. Zlasti v obdobjih, ko podjetje posluje z negativnim stanjem na računu, lahko obresti hitro postanejo pomemben stroškovni dejavnik, ki dodatno obremenjuje poslovanje.

Enkratni stroški zajemajo vse izredne izdatke, ki niso del vsakodnevnega poslovanja. Ti stroški vključujejo na primer stroške izrednih popravil poslovnih prostorov ali opreme, nakupe opreme za izboljšanje funkcionalnosti objekta ali za nadgradnjo obstoječih zmogljivosti. Tipičen primer enkratnega stroška je na primer nakup novega žara, menjava ograje na terasi ali večja popravila, ki so bila potrebna za zagotavljanje varnosti in nemotenega delovanja restavracije. Ti izdatki so nujni za ohranjanje kakovosti poslovanja, vendar jih je treba načrtovati in časovno usklajevati z možnostmi podjetja, da ne obremenijo tekoče likvidnosti.

Poleg navedenega v to kategorijo uvrščamo tudi stroške računovodskih storitev, ki vključujejo vodenje poslovnih knjig, obračun plač in pripravo finančnih poročil, kar je nujno za zakonito in pregledno poslovanje. Prav tako se v tej skupini nahajajo stroški plačila davka od dohodkov pravnih oseb (DDPO), zavarovanj (npr. premoženjskih, odgovornosti ali požarnih zavarovanj), ter bančne provizije, ki nastajajo pri vsakodnevnem poslovanju z banko, vključno s stroški transakcij, vodenja računa in plačilnega prometa.

Čeprav so drugi stroški v primerjavi z glavnimi kategorijami, kot sta stroški dela in materiala, relativno manjši, lahko v določenih obdobjih, še posebej pri večjih investicijah ali nepredvidenih vzdrževalnih posegih, znatno vplivajo na finančno sliko podjetja. Zato je njihovo sprotno spremljanje in vključevanje v finančne načrte podjetja ključnega pomena za ohranjanje zdravega in dolgoročno vzdržnega poslovanja.

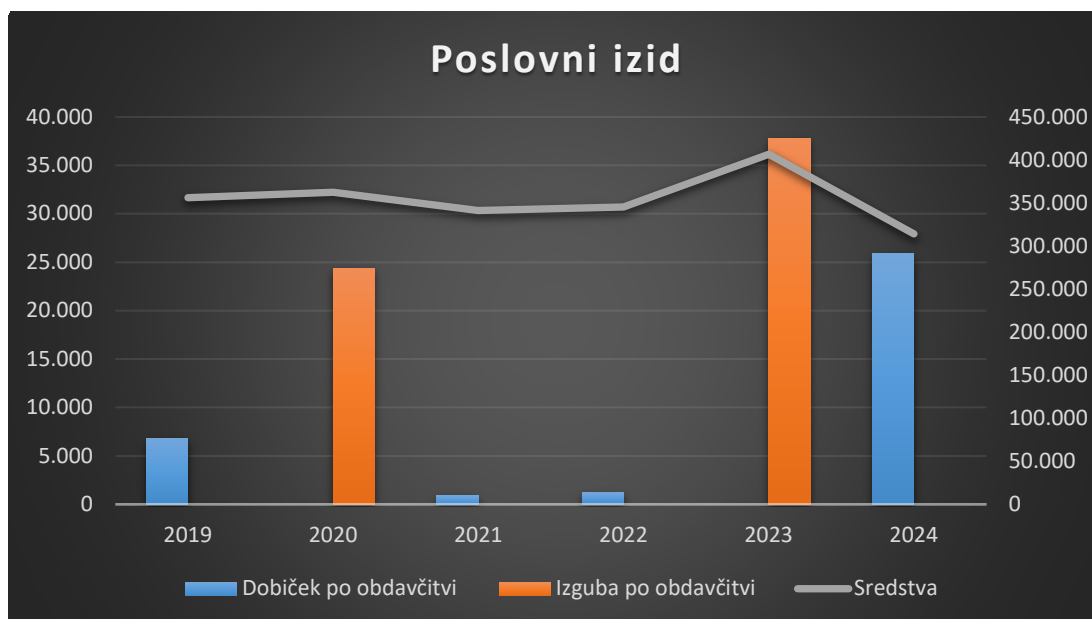
4.5.1.4 Wolt in Glovo

Z dostavnima platformama Wolt in Glovo ima naše podjetje sklenjene pogodbe, ki določajo pogoje sodelovanja pri dostavi hrane. V skladu s temi pogodbami smo kot ponudnik dolžni od vsake posamezne prodaje, ki se izvede preko ene izmed teh platform, plačati določen odstotek provizije. Ta provizija predstavlja nadomestilo za storitve, ki jih platformi zagotavljata – vključno z dostavo, uporabniško podporo, oglaševanjem ter digitalno infrastrukturo.

Zaradi nenehnega povpraševanja po dostavi hrane in priljubljenosti teh platform med našimi strankami, prek Wolta in Glova opravimo velik delež celotne prodaje. Posledično se skupni znesek, ki ga letno namenimo za plačilo provizij obema partnerjema, izraža kot pomemben stroškovni dejavnik v našem poslovanju. Na podlagi analize stroškovne strukture za prvo polovico leta 2024 smo ugotovili, da skupen strošek provizij za Wolt in Glovo predstavlja kar 7 % vseh skupnih stroškov podjetja. To je relativno visoka številka, ki pomembno vpliva na našo dobičkonosnost in odpira vprašanje o smiselnosti dolgoročne odvisnosti od zunanjih dostavnih partnerjev.

Zaradi tega bomo v prihodnje preučili tudi možnosti uvedbe lastne dostave ali optimizacije sodelovanja z obstoječimi platformami, saj bi lahko s tem znižali stroške ter izboljšali finančni izid ob enaki ravni prodaje.

4.6 Bilančno stanje



Slika 6: Poslovni izid
(Vir: Ajpes 2025)

Na podlagi predložene tabele poslovnih rezultatov našega podjetja za obdobje 2019–2024 lahko povzamemo naslednje:

V letu 2019 je podjetje poslovalo pozitivno in doseglo dobiček po obdavčitvi v višini 6.769 €, ob skupni vrednosti sredstev 356.215 €. Leto 2020, zaznamovano z izbruhom pandemije COVID-19, je prineslo izgubo v višini 24.365 €, kljub temu pa so sredstva nekoliko zrasla na 362.431 €, kar kaže na razmeroma stabilno finančno strukturo.

V letih 2021 in 2022 je podjetju uspelo ponovno doseči pozitiven poslovni izid – najprej z dobičkom 929 €, nato še s 1.173 €, kar kaže na postopno okrevanje po krizi. Vrednost sredstev se je v tem času ohranjala na ravni okoli 340.000 €.

Leto 2023 pa je zaznamovalo izrazito poslabšanje poslovnega rezultata, saj je podjetje beležilo izgubo v višini 37.798 €, kljub najvišji vrednosti sredstev v opazovanem obdobju – 406.744 €. Do tega poslabšanja je prišlo predvsem zaradi zadolžitve podjetja oziroma uporabe bančnega limita, ki smo ga bili prisiljeni aktivirati za vračilo prejete državne pomoči v višini 42.000 €. Negativno stanje na poslovnem računu je ustvarjalo dodatne obresti in obremenitve, ki so vplivale na negativen rezultat, kljub siceršnjemu obsegu sredstev.

V letu 2024 je podjetje ponovno poslovalo pozitivno, saj je doseglo dobiček po obdavčitvi v višini 25.866 €, čeprav se je vrednost sredstev znižala na 314.190 €. To lahko nakazuje na bolj učinkovito upravljanje sredstev, zmanjšanje zadolženosti in povečanju prihodkov.

Skupno gledano poslovni rezultati med letoma 2019 in 2024 kažejo na precejšnje nihanje, ki je posledica vpliva pandemije, z njo povezanih državnih ukrepov in poznejših finančnih posledic, vendar tudi na sposobnost podjetja, da se s pravočasnimi ukrepi ponovno stabilizira.

4.7 Povečanje prometa in prihodkov

Zaradi finančne vrzeli, ki je nastala v času pandemije covida-19 in dodatno obremenila naše podjetje ob vračilu prejete državne pomoči, je postalo nujno, da se osredotočimo na dvig prometa in povečanje dobička. Situacija zahteva premišljene ukrepe in strateško prilagoditev naše ponudbe, da bi zadovoljili povpraševanje kupcev in našli nove možnosti za rast.

Prvi korak v tej smeri je bil temeljit pregled obstoječih storitev in iskanje dodatnih načinov, kako bi lahko še bolje zadovoljili želje in potrebe naših strank. Treba je bilo ugotoviti, katera področja naše ponudbe so že privlačna za stranke in katera bi lahko dopolnili ali izboljšali, da bi postali še bolj konkurenčni na trgu. Z analizo smo preučili različne možnosti za razširitev ponudbe, kar vključuje raziskovanje tržnih trendov, spremljanje povpraševanja v lokalnem okolju in upoštevanje povratnih informacij strank.

Poleg tega smo se osredotočili na priložnosti za diverzifikacijo, saj bi s tem podjetje postalo manj odvisno od ene same dejavnosti. Preučili smo potencialno dodajanje novih storitev in prilagoditve, ki bi privabile nove segmente kupcev, na primer dnevne malice za okoliške zaposlene, različne vrste jedi, primerne za dostavo, ter posebne sezonske ponudbe.

Pri tej strategiji je ključno, da povečamo prepoznavnost in prepričamo stranke, da bomo lahko zadovoljili njihove potrebe po ugodnih in kakovostnih obrokih. S premišljenim razvojem ponudbe bomo lažje povečali promet in s tem stabilizirali trenutno finančno sliko podjetja ter dolgoročno izboljšali dobičkonosnost.

4.7.1 Malice

Na podlagi podrobne analize trga smo ugotovili, da je v našem mestu/okolju ponudba malic omejena in nezadostna, povpraševanje pa precejšnje. Trenutno malice nudijo le redki gostinski lokali, cene pa so primerljive s cenami v Ljubljani, čeprav pričakovanja glede kakovosti in izbire niso popolnoma izpolnjena. To opažanje nas je

spodbudilo k razmisleku o dodajanju dnevnih malic v našo ponudbo, saj bi lahko zapolnili obstoječo vrzel na trgu in privabili več gostov v času kosila.

Po izračunih smo ugotovili, da bo uvedba dnevnih malic zahtevala prilagoditev obratovalnega časa. Naš odpiralni čas je bil ob 11. uri, vendar bo za uspešno prodajo malic treba odpirati eno uro prej, torej ob 10. uri. S podaljšanjem odpiralnega časa za eno uro se hkrati poveča tudi strošek dela, saj bo potrebno zaposlene angažirati dodatno uro za pripravo, strežbo in zaključne aktivnosti, pri tem pa spoštovati vso delovno pravno zakonodajo.

Da bi preverili, ali je dodajanje malic finančno smiselno, smo izračunali, koliko malic bi morali prodati, da bi pokrili dodatne stroške. Pri tem sem upošteval tako strošek dela kot strošek materiala, torej surovin in sestavin, potrebnih za pripravo malic. Cilj je bil določiti kritično točko prodaje, pri kateri bi bili stroški pokriti in bi lahko začeli ustvarjati dobiček.

Poleg tega smo razmišljali tudi o uvedbi lastne dostave malic, saj se v neposredni okolici nahaja veliko podjetij, ki bi jim bilo zaradi časovne omejenosti lažje, če bi jim bila malica dostavljena neposredno na delovno mesto. S tem bi dodatno razširili našo bazo strank in povečali promet v času kosila. Prednost našega podjetja je tudi lastno parkirišče pred restavracijo, ki omogoča hitro in preprosto parkiranje, kar pomeni, da lahko stranke hitro pridejo, udobno pojedjo in se pravočasno vrnejo v službo.

Ta analiza bo služila kot osnova za odločitev o dodajanju malic v ponudbo, saj bomo lahko ocenili, ali je ta dodatek finančno vzdržen. Ob dosegu predvidene prodaje bo ta korak prispeval k povečanju naših prihodkov in optimizaciji uporabe virov, kar bo dolgoročno koristilo stabilnosti podjetja.

Število malic	Strošek dela / h	Materialni stroški	Promet od malice	Dobiček
1	50	2,55	8,50	-44,05
2	50	5,10	17,00	-38,10
3	50	7,65	25,50	-32,15
4	50	10,20	34,00	-26,20
5	50	12,75	42,50	-20,25
6	50	15,30	51,00	-14,30
7	50	17,85	59,50	-8,35
8	50	20,40	68,00	-2,40
9	50	22,95	76,50	3,55
10	50	25,50	85,00	9,50
11	50	28,05	93,50	15,45
12	50	30,60	102,00	21,40
13	50	33,15	110,50	27,35
14	50	35,70	119,00	33,30
15	50	38,25	127,50	39,25
16	50	40,80	136,00	45,20
17	50	43,35	144,50	51,15
18	50	45,90	153,00	57,10
19	50	48,45	161,50	63,05
20	50	51,00	170,00	69,00
21	50	53,55	178,50	74,95
22	50	56,10	187,00	80,90
23	50	58,65	195,50	86,85
24	50	61,20	204,00	92,80
25	50	63,75	212,5	98,75

*Tabela 3: Tabela izračuna kritične točke za ustvarjanje dobička pri malicah
(Lastni vir)*

4.7.2 Poke bowle

Ko smo leta 2016 odprli restavracijo, so bili burgerji zelo priljubljeni in zato ključni meni obrata, saj je ta trend močno prevladoval v svetu kulinarike. Zaradi naše osredotočenosti na kakovost in izvirnost v pripravi jedi smo uspeli zadržati zvestobo gostov, kar nam je vsako leto prinašalo rast prodaje. Kljub temu pa je od odprtja minilo že devet let in v tem času so se prehranjevalne navade ljudi precej spremenile, še posebej zaradi vpliva pandemije covid-19, ki je pospešila povpraševanje po zdravi in lažji hrani. To nas je spodbudilo k raziskavi novih kulinaričnih trendov in iskanju načinov, kako bi svojo ponudbo prilagodili sodobnim zahtevam kupcev.

V pogovoru s ponudnikom dostave hrane smo izvedeli, da je trenutno eden izmed najhitreje rastočih trendov zdrava hrana, predvsem priljubljenost poke bowllov, ki so svoje korenine našli na Havajih in predstavljajo sveže, hranljive in lahke obroke. Ker se je ta trend začel hitro širiti in je obljubljal privabitev novih segmentov gostov, smo se odločili, da ga temeljito raziščemo in poskusimo uvesti tudi v našo restavracijo.

Hitro smo si izposodili več kuharskih knjig in priročnikov, da bi pridobili natančno znanje o pripravi poke bowllov. Po mesecu eksperimentiranja z različnimi sestavinami in kombinacijami okusov smo razvili pet unikatnih poke bowllov, ki odražajo svežino in raznolikost okusov, ki so značilni za to jed. Po uspešnem testiranju smo te jedi vključili na naš meni, s čimer smo razširili ponudbo in zadostili povpraševanju po lahkinih in zdravih obrokih.

S to spremembo želimo ohraniti našo zavezanost kakovosti in hkrati privabiti novo generacijo gostov, ki prisegajo na zdrav način prehranjevanja. Poke bowli so že začeli privabljati nove stranke, kar dokazuje, da je naša restavracija še vedno v koraku s časom in pripravljena na prilagajanje sodobnim prehranskim trendom.



Slika 7: Poke bowl s tuno
(Lastni vir)

5 ZAKLJUČKI

V diplomski nalogi smo se osredotočili na analizo finančnih izzivov, s katerimi se sooča družinsko gostinsko podjetje po pandemiji covid-19. Raziskovali smo možnosti za izboljšanje finančne stabilnosti, povečanje prihodkov in optimizacijo poslovanja, pri čemer smo v ospredje postavili izbiro med limitom in kreditom kot rešitvama za premostitev finančnih težav. Cilji naloge so bili jasno opredeljeni in usmerjeni v iskanje konkretnih rešitev, ki bodo podjetju omogočile dolgoročno vzdržnost in prilagodljivost v dinamičnem poslovnem okolju.

Eden izmed osrednjih ciljev je bil preučiti vpliv limita in kredita na dolgoročno finančno stabilnost podjetja. Rezultati analize so pokazali, da je kredit dolgoročno ugodnejša rešitev, saj ponuja nižje obresti, jasen in predvidljiv odplačilni načrt ter pozitivno vpliva na kreditno sposobnost podjetja. Kljub temu pa uvajanje kredita prinaša tudi določena tveganja, predvsem zaradi fiksnih mesečnih obrokov, ki lahko predstavljajo breme v obdobjih nizkih prihodkov ali sezonskih nihanj. Po drugi strani je limit na računu bolj prilagodljiv, vendar je dolgoročno dražji zaradi višjih obrestnih mer in negativnega vpliva na finančno sliko podjetja. Na podlagi teh ugotovitev lahko zaključimo, da je za dolgoročno stabilnost in zmanjšanje stroškov financiranja priporočljivo izbrati kredit, vendar z jasnim načrtom odplačevanja.

Drugi ključni cilj je bil identificirati in uvajati nove storitve, ki bi povečale prihodke podjetja in izboljšale konkurenčnost na trgu. Dodajanje poke bowllov in dnevnih malic v ponudbo je predstavljalo strateško odločitev, ki temelji na analizi tržnih trendov in povpraševanju v lokalnem okolju. Po uvedbi teh novosti smo zaznali povečanje prihodkov, kar potrjuje, da je bila odločitev pravilna. Poke bowlji, ki so lahki, zdravi obroki, so privabili nov segment gostov, predvsem tistih, ki iščejo hitro pripravljene in kakovostne jedi. Dnevne malice so prav tako prispevale k povečanju prometa, saj zadovoljujejo povpraševanje zaposlenih v bližnjih podjetjih. Ta pristop je podjetju omogočil večjo prepoznavnost in boljše prilagajanje tržnim zahtevam.

Poleg povečanja prihodkov je bil pomemben del naloge namenjen optimizaciji stroškov. Analiza delovnih ur in uvedba varčnejših naprav, kot je žar na plin z lava kamni, sta prinesli občutne prihranke. Strošek novega žara se je povrnil v manj kot enem letu, prihranki pri energiji in materialih pa na letni ravni presegajo pričakovanja. To potrjuje, da so investicije v energetske učinkovitejšo opremo smiselne in imajo dolgoročno pozitiven vpliv na finančno zdravje podjetja. Poleg tega optimizacija delovnih procesov in sodelovanje z novimi dobavitelji omogočata dodatne priložnosti za znižanje stroškov in izboljšanje učinkovitosti.

Čeprav so bile v nalogi dosežene pomembne izboljšave, ostajajo nekatere omejitve. Raziskava je bila osredotočena na specifično okolje podjetja, zato rezultati morda niso

neposredno uporabni v širšem kontekstu. Tržni trendi, kot so priljubljenost poke bowllov in zdrave prehrane, so lahko kratkoročni, kar pomeni, da bo podjetje moralo nenehno spremljati tržne spremembe in se prilagajati novim zahtevam. Prav tako je izvajanje predlaganih rešitev v praksi odvisno od notranjih in zunanjih dejavnikov, kot so sposobnost podjetja za prilagoditev, spreminjajoči se stroški surovin in konkurenca na trgu.

V prihodnosti bo treba nadaljevati z izboljšavami in nadgradnjami obstoječih rešitev. Sodobno poslovanje zahteva prilagodljivost, zato bodo stalne analize finančnega stanja, učinkov delovnih procesov in povpraševanja ključnega pomena za dolgoročno uspešnost podjetja. Uvedene spremembe so pomemben korak k stabilizaciji poslovanja in krepitvi konkurenčnosti, vendar bo podjetje moralo ohranjati proaktivni pristop pri iskanju novih priložnosti in obvladovanju izzivov. S tem bo podjetje lahko zagotovilo finančno stabilnost in dolgoročno uspešno poslovanje, kar je končni cilj te naloge.

V diplomski nalogi so bile podane naslednje hipoteze, ki so služile kot izhodišče za raziskavo in analizo. Na podlagi izvedenih analiz in pridobljenih rezultatov jih v tem poglavju kritično ovrednotimo:

Hipoteza 1: Najem kredita je dolgoročno bolj ugodna rešitev za izboljšanje finančne stabilnosti podjetja v primerjavi z uporabo limita na računu.

Analiza je potrdila, da je kredit dolgoročno bolj ugodna rešitev zaradi nižjih obresti, jasnega odplačilnega načrta in pozitivnega vpliva na boniteto podjetja. Kljub temu zahteva kredit natančno finančno načrtovanje in redno odplačevanje mesečnih obrokov, kar lahko v obdobjih nizkih prihodkov predstavlja izziv.

Hipoteza 2: Dodajanje dnevnih malic in poke bowllov v ponudbo bo v prvem letu povečalo prihodke podjetja za vsaj 10 %.

Hipoteza se je deloma potrdila. Dodajanje dnevnih malic in poke bowllov je pripomoglo k povečanju prihodkov, vendar je dosežen odstotek rasti nekoliko nižji od pričakovanega. Vseeno so novosti pritegnile nov segment gostov, kar nakazuje na potencial za nadaljnjo rast.

Hipoteza 3: Optimizacija delovnih ur in iskanje novih dobaviteljev lahko zmanjša stroške delovanja kuhinje za vsaj 10 % na letni ravni.

Ta hipoteza je bila potrjena, saj je optimizacija delovnih procesov, uvedba varčnejših naprav in sodelovanje z novimi dobavitelji dejansko zmanjšala stroške kuhinje za več kot 10 % na letni ravni.

Hipoteza 4: Prilagoditev odpiralnega časa z začetkom ob 10. uri bo omogočila povečanje števila gostov v dopoldanskem času za vsaj 15 %.

Hipoteza je bila potrjena. Prilagoditev odpiralnega časa je omogočila boljše izkoriščanje dopoldanskega povpraševanja, predvsem zaradi uvedbe dnevnih malic. Število dopoldanskih obiskovalcev se je povečalo, kar je pozitivno vplivalo na promet.

Hipoteza 5: Uvedba novih prehranskih trendov v meni bo privabila nove segmente strank in povečala povpraševanje po zdravi hrani.

Hipoteza je potrjena, saj so poke bowli pritegnili goste, ki iščejo zdrave, lahke obroke. Uvedba te jedi je razširila bazo kupcev, kar je pokazatelj, da je podjetje uspešno odgovorilo na trenutne trende in povpraševanje.

6 LITERATURA IN VIRI

Duhovnik, M. (2018). *Finančno upravljanje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Mulej, M. (2008). *Osnove managementa: za študente in podjetnike*. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.

Žnidaršič, J., & Mulej, M. (2009). *Družinsko podjetništvo v Sloveniji*. Maribor: EPF.

Uradni list Republike Slovenije. (2015). *Uradni list RS, št. 55/2015*. Pridobljeno 12.11.2024 z naslova <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2015-01-2281/zakon-o-spremembah-in-dopolnitvah-zakona-o-gospodarskih-druzbah-zgd-1i>

World Health Organization. (2020). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*. Pridobljeno 12.11.2024 z naslova <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

Slovenske novice. (2020). *Slovenija je rdeča! Še tri regije presegle mejo*. Pridobljeno 13.11.2024 z naslova <https://www.slovenskenovice.si/novice/slovenija/slovenija-je-rdeca-se-tri-regije-presegle-mejo/>

Wikipedija. (2020). *COVID-19*. Pridobljeno 14.11.2024 z naslova <https://en.wikipedia.org/wiki/COVID-19>

Wikipedia. (2020). *Pandemija covida-19 v Sloveniji*. Pridobljeno 14.11.2024 z naslova https://sl.wikipedia.org/wiki/Pandemija_covida-19_v_Sloveniji

Nacionalni inštitut za javno zdravje. (2022). *Higienska priporočila za preprečevanje širjenja okužbe z virusom SARS-CoV-2 za gostinsko dejavnost*. Pridobljeno 14.11.2024 z naslova https://nijz.si/sites/www.nijz.si/files/uploaded/higienska_priporocila_gostinska_dejavnost_7.oktober_2021_spremembe_sprejete.pdf

Vlada Republike Slovenije. (2022). *Od ponedeljka v gospodarstvu konec epidemioloških omejitev*. Pridobljeno 15.11.2024 z naslova <https://www.gov.si/novice/2022-02-19-od-ponedeljka-v-gospodarstvu-konec-epidemioloskih-omejitev/>

Vlada Republike Slovenije. (2022). *Koronavirus (SARS-CoV-2)*. Pridobljeno 14.11.2024 z naslova <https://www.gov.si teme/koronavirus-sars-cov-2/>

Vlada Republike Slovenije. (2021). *Podaljšani in prenovljeni ukrepi, ki ohranjajo delovna mesta in pomagajo delodajalcem*. Pridobljeno 15.11.2024 z naslova <https://www.gov.si/novice/2021-07-16-podaljsani-in-prenovljeni-ukrepi-ki-ohranjajo-delovna-mesta-in-pomagajo-delodajalcem/>

Akademija Finance. (2020). (intervju) »Premalo izpostavljeno, kaj pomeni kriterij 'podjetje v težavah'«. Pridobljeno 9.12.2024 z naslova <https://akademija-finance.si/intervju-premalo-izpostavljeno-kaj-pomeni-kriterij-podjetje-v-tezavah/>

Vlada Republike Slovenije. (2022). 22. poročilo o državnih pomočeh. Pridobljeno 5.5.2025 z naslova https://www.gov.si/assets/ministrstva/MF/Javno-premozenje/DOKUMENTI/DP-Letna-porocila/22_letnoPorociloDP.pdf

Uradni list Republike Slovenije. (2021). *Uradni list RS, št. 40/2021*. Pridobljeno 5.5.2025 z naslova <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2021-01-0823>

Ajpes. (2024). *Finančni podatki*. Pridobljeno 10.11.2024 z naslova <https://www.ajpes.si>

Uradni list Republike Slovenije. (2021). *Uradni list RS, 92/2021*. Pridobljeno 5.5.2025 z naslova <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2021-01-1971/zakon-o-bancnistvu-zban-3>