



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Ekonomist  
Modul: Analiza in psihologija dela

## **POSLOVNI NAČRT**

Mentorica: mag. Vesna Vodopivec  
Lektorica: Andreja Tasič, prof. slov.

Kandidatka: Iris Bešič

Kranj, december 2012

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici Vesni Vodopivec za usmerjanje in pomoč pri izdelavi diplomske naloge ter za vse nasvete pri finančnem delu poslovnega načrta.

Zahvaljujem se tudi lektorici Andreji Tasič, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

## IZJAVA

»Študentka Iris Bešič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Vesne Vodopivec.«

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

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

V nalogi smo predstavili poslovni načrt, ki je izjemno pomemben za bodoče podjetnike in tudi tiste, ki podjetje že imajo. Z njegovo pomočjo lahko spremljamo svoj način poslovanja, preverimo, kako dobra je naša ideja in kakšne pomanjkljivosti ima, ter morebitne rešitve.

Izbrano podjetje smo zaradi poslovnih skrivnosti označili z imenom XY. Podatki so izhajali predvsem iz lastnih izkušenj, internih virov in dostopne literature. Pred izdelavo poslovnega načrta smo analizirali trg, na katerem naj bi podjetje poslovalo, primerjali cene, ponudbe in storitve z obstoječimi konkurenti. S finančnim delom poslovnega načrta smo prikazali, da bo podjetje v obdobju petih let poslovanja počasi pridobivalo vrednost.

## **KLJUČNE BESEDE**

- Poslovni načrt
- Bilanca stanja
- Poslovni izkaz uspeha
- SWOT-analiza

## **ABSTRACT**

In my task I introduced a business plan, which is extremely important for future business men and women and also for those who already own a company. With its help we can monitor our own way of work and check if our business idea is good or if it has flaws for which we can find solutions.

I named the company XY, because of the trade secrets. The data were mainly taken out of my own experiences, internal sources and available literature and before making a business plan I analyzed the market, where the company should exist, compared prices, offers and services with existing competitors. With financial part of the plan I showed that the company will gain on its value in five years.

## **KEYWORDS**

- Business plan
- Balance sheet
- Business profit and loss account
- SWOT analysis

## Vsebina

1	UVOD .....	1
2	BILANCA STANJA IN POSLOVNI IZKAZ USPEHA.....	2
3	POSLOVNI NAČRT.....	3
4	SWOT-ANALIZA .....	4
5	PRIMER POSLOVNEGA NAČRTA S PRILOGAMI.....	6
A.	KRATEK OPIS PODJETJA .....	6
i.	<i>Priložnost in strategija</i> .....	6
ii.	<i>Ciljni trgi</i> .....	7
iii.	<i>Konkurenčne prednosti</i> .....	8
iv.	<i>Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve</i> .....	8
v.	<i>Vodstvena skupina in kadri</i> .....	8
B.	PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE.....	8
i.	<i>Panoga dejavnosti</i> .....	8
ii.	<i>Podjetje</i> .....	9
iii.	<i>Proizvodi oziroma storitve</i> .....	9
iv.	<i>Strategija vstopa in rasti</i> .....	9
C.	TRŽNE RAZISKAVE IN ANALIZA .....	10
i.	<i>Kupci</i> .....	10
ii.	<i>Dobavitelji</i> .....	10
iii.	<i>Obseg trga in trendi</i> .....	10
iv.	<i>Konkurenca</i> .....	10
v.	<i>Sprotno ocenjevanje trga</i> .....	11
D.	EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA .....	11
i.	<i>Fiksni, variabilni in polvariabilni stroški</i> .....	11
ii.	<i>Upravljanje z denarnim tokom podjetja</i> .....	11
E.	NAČRT TRŽENJA .....	12
i.	<i>Strategija vstopa na trg</i> .....	12
ii.	<i>Cenovna strategija</i> .....	12
iii.	<i>Tržno komuniciranje</i> .....	12
iv.	<i>Prodajne poti</i> .....	12
v.	<i>Posebni poudarki v trženju storitev</i> .....	12
F.	PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT.....	13
i.	<i>Geografska lokacija</i> .....	13
ii.	<i>Poslovni prostori</i> .....	13
iii.	<i>Operativni cikel</i> .....	13
G.	NAČRT RAZVOJA .....	14
i.	<i>Status razvoja in prihodnje naloge</i> .....	14
ii.	<i>Sredstva, namenjena razvoju</i> .....	14
iii.	<i>Industrijska lastnina</i> .....	14
H.	VODSTVENA SKUPINA IN KADRI.....	15
i.	<i>Organizacijska struktura</i> .....	15
ii.	<i>Ključno vodstveno osebje</i> .....	15
iii.	<i>Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve</i> .....	15

I.	SPLOŠNI TERMINSKI PLAN.....	15
J.	KRITIČNA TVEGANJA IN IZZIVI .....	16
	<i>i. Makro raven</i> .....	16
	<i>ii. Raven podjetja</i> .....	16
K.	PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI .....	16
	<i>i. Zaželeno financiranje</i> .....	16
	<i>ii. Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja</i> .....	17
L.	PREGLEDNICE IN FINANČNI PRIKAZI .....	17
	<i>i. Bilanca stanja</i> .....	17
	<i>ii. Izkaz poslovnega uspeha</i> .....	19
	<i>iii. Izkaz denarnih tokov</i> .....	20
	<i>iv. Prihodek na zaposlenega</i> .....	21
	<i>v. Čisti dobiček na zaposlenega</i> .....	22
	<i>vi. Struktura obveznosti konec obdobja</i> .....	23
	<i>vii. Struktura prihodkov</i> .....	24
	<i>viii. Struktura odhodkov</i> .....	25
	<i>ix. Povprečna sredstva na zaposlenega</i> .....	26
	<i>x. Stopnje donosov</i> .....	27
6	SKLEP.....	28
7	VIRI IN LITERATURA.....	29

# 1 UVOD

V času pomanjkanja delovnih mest se vse več ljudi odloča za ustanovitev podjetja. Podjetništvo je eno izmed najtežjih »služb«, saj od podjetnika zahteva zbranost, čas, veliko volje in znanja.

Organizacije si nenehno prizadevajo povečati učinkovitost, izvajati najboljše prakse in zagotoviti večjo vrednost. V našem globaliziranem svetu je konkurenčna prednost kratkotrajna. Novi konkurenti prihajajo iz neznanih kotičkov in zajemajo pomemben tržni delež v kratkem časovnem obdobju. Najpomembnejši vir za trajnostno konkurenčno prednost v hitro spreminjajočem se okolju je stalna inovativnost.

Na uspešnost podjetja vplivajo notranji in zunanji dejavniki. Zaradi vseh sprememb, konkurence in nestanovitnosti trga velikokrat pride do odstopanj od načrtovanega. Zunanjih dejavnikov ne moremo spremeniti, lahko pa prilagajamo notranje.

V nalogi smo predstavili poslovni načrt, ki je izjemno pomemben za bodoče podjetnike in tudi tiste, ki podjetje že imajo. S pomočjo poslovnega načrta lahko spremljamo svoj način poslovanja, preverimo, kako dobra je naša ideja in kakšne pomanjkljivosti ima, ter morebitne rešitve. Ocenimo lahko tudi sredstva, ki jih podjetje potrebuje za zagon, in poiščemo načine, na katere bi si jih lahko zagotovili.

Zaradi poslovnih skrivnosti smo izbrano podjetje označili z imenom XY. Podatki bodo izhajali predvsem iz lastnih izkušenj, internih virov in dostopne literature. Pred izdelavo poslovnega načrta smo analizirali trg, na katerem naj bi podjetje poslovalo, primerjali cene, ponudbe in storitve z obstoječimi konkurenti. S finančnim delom poslovnega načrta bomo prikazali, da bo podjetje v petih letih poslovanja počasi pridobivalo vrednost.

## 2 BILANCA STANJA IN POSLOVNI IZKAZ USPEHA

Bilanca stanja je temeljni računovodski izkaz, ki prikazuje na eni strani AKTIVO – sredstva, ki jih ima podjetje za poslovanje, na drugi strani PASIVO – obveznosti do virov sredstev za neko obdobje. Sredstva prikazujejo premoženje, ki je izraženo vrednostno in s katerimi želi podjetje ustvariti prihodke. Obveznosti do virov sredstev so obveznosti podjetja, ki prikazujejo, na kakšen način podjetje financira sredstva.

Koletnik (2005) meni, da računovodski izkazi predstavljajo javnosti dostopne izdelke računovodstva, ki v določeni obliki načrtno in urejeno predstavljajo računovodske podatke. Ti so namenjeni za splošno informiranje in posebno informiranje. Glede na uporabnike informacij so bilance stanje lahko notranje ali zunanje.

Ločimo dve vrsti bilanc stanja:

- redne,
- izredne (ob ustanovitvi, stečaju ...).

S časovnega vidika bilance lahko delimo tudi na:

- medletne,
- otvoritvene,
- končne,
- predračunske in
- obračunske.

Bilančno načelo, ki ga je treba upoštevati, je, da sta aktiva in pasiva vedno enaki.

Izkaz uspeha je dokument, ki prikazuje prihodke, odhodke in poslovni izid v nekem obdobju. Poslovni izid je lahko pozitiven (dobiček) ali negativen (izguba). Glede na slovenske računovodske standarde delimo temeljne vrste poslovnega izida na:

- poslovni izid iz prodaje poslovnih učinkov,
- poslovni izid iz celotnega poslovanja podjetja,
- poslovni izid iz rednega delovanja,
- celotni poslovni izid,



- celotni poslovni izid po odbitku prevrednotenega popravka poslovnega izida,
- celotni poslovni izid po odbitku poravnave izgube iz prejšnjih let,
- čisti poslovni izid, potem ko je odštet tudi davek od dobička.

Z izkazom merimo uspešnost poslovanja. Gre za razliko med prihodki in odhodki v določenem obračunskem obdobju. Če so prihodki v obračunskem obdobju večji od odhodkov, imamo dobiček, sicer pa izgubo.

Prihodki povečujejo sredstva ali zmanjšujejo dolgove. Delimo jih na poslovne, finančne in druge. Odhodki pa zmanjšujejo sredstva in povečujejo dolgove. Prav tako jih delimo na poslovne, finančne in druge odhodke.

Vsako podjetje si želi biti uspešno in z izkazom o poslovnem uspehu lahko preveri svojo uspešnost.

Koletnik (2005) pravi tudi, da so računovodski izkazi zapis istovrstnih poslovnih dogodkov, ki so se zgodili v preteklosti, in da jih je treba dopolniti z dodatnimi pojasnili, ki uporabnikom računovodskih izkazov in lastnikom zagotavljajo podrobnejši in zadovoljiv prikaz pojavov in dogodkov, ki jih potrebujejo za odločanje.

### 3 POSLOVNI NAČRT

Pred ustanovitvijo podjetja je treba imeti poslovni načrt, v katerem opredelimo, s čim se želimo ukvarjati, na kateri lokaciji in kako lahko predvidimo svoje poslovanje. Ni nujno, da se vsaka poslovna ideja izkaže za uspešno, zato naredimo poslovni načrt, ki nam pokaže pozitivne in negativne lastnosti naše poslovne ideje ter nakaže, ali ima naša ideja potencial za uspeh.

S pomočjo poslovnega načrta lahko toliko časa razvijamo svojo poslovno idejo, dokler ne najdemo tiste prave, saj ne pomeni, da je prva ideja tudi najboljša. Če se naša ideja izkaže za neuspešno, jo prilagodimo in spremenimo. Če smo odločeni, da želimo izkoristiti priložnost, jo bomo spreminjali toliko časa, dokler ne najdemo prave. Bistvenega pomena je, da se ne prestrašimo ovir, ki so nam na poti, ampak da najdemo rešitve zanje, načine, kako jih omilimo ali se jim izognemo. Svojo prihodnost si zapišemo sami, sledimo svojim sanjam in idejam.

Prvi poslovni načrt je običajno napisan bolj splošno, a ker se poslovanje spreminja, se kaj hitro lahko zgodi, da postane naš poslovni načrt zastarel in ga je treba nadgraditi. Prvi poslovni načrt je prvi korak k poslu. Z nadgrajevanjem načrta postane ta vedno bolj konkreten in realen.

Poslovni načrt nam omogoča za trenutek pogledati v prihodnost svojega podjetja, nam pokaže šibkosti v podjetju in morebitne rešitve. Pričakovanja so vedno večja, kot se dejansko izkaže, zato naj bi bil načrt sestavljen kar se le da realno. Gre za pisni dokument, ki odgovori na vprašanja:

- kje sem zdaj,
- kam grem in
- kakšna je pot do cilja.

Glas (2005) meni, da podjetnik poslovni načrt potrebuje predvsem zato, da oceni, ali njegova poslovna ideja lahko uspe in mu omogoči preživljanje. Poslovni načrt postane zemljevid njegovega posla, ki mu omogoča izbrati pravo pot za uspeh.

Korošec (2010) meni, da je najbolje, da v novem podjetju podjetnik sam napiše poslovni načrt, kajti tako pride do novih ugotovitev v obdobju pisanja in je lahko bolj prepričljiv za investitorje, če jih podjetje potrebuje.

S poslovnim načrtom lahko od razmišljanja o poslu preidemo k uresničevanju svoje zamisli. Z njim načrtujemo celoten proces, ki je potreben do uresničitve želenega cilja. Potrebujemo ga tudi, ko želimo pritegniti vlagatelje, zaprositi za kredit, subvencije ali kakšne druge načine financiranja, vendar naj to ne bo edini razlog za pisanje poslovnega načrta.

## 4 SWOT-ANALIZA

Strategija in SWOT-analiza sta ob ustanavljanju ali vodenju vsake organizacije začetna pogonska sila, ki vodi k uspešnemu poslovanju. Redno opazovanje njihovih rezultatov, njihuno spreminjanje in prilagajanje omogočajo podjetniku vpogled v prihodnost podjetja.

SWOT-analiza je analiza prednosti, groženj, pomanjkljivosti in priložnosti (**S**trength, **W**eakness, **O**pportunity, **T**hreats). Uporablja se predvsem v podjetjih – kot pripomoček za načrtovanje strategij in analizo situacije. Gre za metodo, s katero preverjamo, kje

smo dobri, slabi, kaj lahko naredimo in kaj nam grozi. Vedno je treba pregledati zunanje in notranje dejavnike, da bi našli najboljši način za doseganje cilja.

Prednosti in pomanjkljivosti se nanašajo na notranje dejavnike, kar pomeni, da nanje lahko vplivamo, se jim prilagodimo ali kako drugače vplivamo na doseganje želenega rezultata. Priložnosti in grožnje spadajo v skupino zunanjih dejavnikov in nanje ne moremo vplivati, lahko se jim prilagodimo ali jih skušamo obrniti sebi v prid. Priložnosti skušamo pravočasno izkoristiti sebi v prid, medtem ko želimo se grožnjam izogniti. Če to ni mogoče, je treba izdelati načrt, kaj je treba spremeniti, da ne bi situacija, v kateri smo se znašli, slabo vplivala na naše poslovanje.

Prednosti je treba negovati, nadgrajevati, pomanjkljivosti odpravljati ali zmanjšati na minimum, na priložnosti prežati in se izogniti grožnjam ali prilagoditi, da bi zagotovili uspešno poslovanje v podjetju. Priložnosti in grožnje se nenehno spreminjajo, zato je zaželeno večkrat opraviti SWOT-analizo, hkrati pa nam večkratno preverjanje pove tudi, ali smo odpravili pomanjkljivosti in nadgradili prednosti.

## SWOT ANALYSIS



Slika 1: SWOT-ANALIZA

(Vir: [http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis))

Za izdelavo strategije je potrebno naslednje:

- **zastavljen cilj** – definira, kaj organizacija želi narediti;
- **spoznati okolje** – notranja ocena SWOT organizacije (ta mora vključevati presojo trenutnih razmer kot tudi portfelj izdelkov oziroma storitev in analizo proizvoda oziroma storitve);
- **analizirati obstoječe strategije** – treba je določiti pomen iz rezultatov notranje in zunanje presoje;

- opredeljena **strateška vprašanja** – ključen dejavnik pri razvoju načrta, ki ga je treba obravnavati v okviru organizacije;
- **razviti** nove oziroma spremeniti stare strategije;
- **vzpostaviti** kritični dejavnik uspeha za doseganje ciljev in izvajanje strategije;
- **pripraviti** projekte, načrte za izvajanje strategije;
- **spremljati rezultate**.

Spremljanje rezultatov je pri preverjanju uspešnosti strategije bistvenega pomena, saj nam omogoča, da vidimo, ali je naša strategija uspešna ali jo je treba spremeniti oziroma spremeniti cilj organizacije, če je tega nemogoče doseči.

Za izdelavo strategije je, kot že omenjeno, pomembna izdelava SWOT-analize. Njena uporabnost ni omejena le na dobiček, ki ga iščejo organizacije. SWOT-analiza se lahko uporablja v kateri koli situaciji, ki zahteva odločitev in ima opredeljen cilj, ne glede na to, ali gre za organizacijo ali posameznika.

## 5 PRIMER POSLOVNEGA NAČRTA S PRILOGAMI

### a. Kratek opis podjetja

Podjetje XY bo organizirano kot družba z neomejeno odgovornostjo in se bo ukvarjalo s prodajo talnih in stenskih oblog ter kopalniške opreme. Med talne obloge uvrščamo talne ploščice, parket, laminate, topli pod, preproge, medtem ko med stenske obloge uvrščamo stenske ploščice, stenske okraske, tapete, mozaike, fototapete. Družba se bo poleg prodaje teh oblog ukvarjala tudi z njihovo montažo oziroma polaganjem in po potrebi z dostavo. O tržnih pogojih velja ugotovitev, da bomo ob nabavi dosegli nižje – ugodne cene in bomo zato tudi sami cenejši in konkurenčnejši.

Podjetje sta ustanovili dve fizični osebi in delovati naj bi začelo aprila. Zaposlili naj bi tri osebe: prodajalca, skladiščnika in poslovodjo.

Storitve, ki jih bo podjetje nudilo, so na trgu že uveljavljene in za razliko od ostalih nudijo več storitev na enem mestu.

### *i. PRILOŽNOST IN STRATEGIJA*

Strategija tržnega vstopa na trg temelji predvsem na prednostih, ki jih ima podjetje pred drugimi podjetji:

- konkurenčne cene,
- svetovanje pred začetkom opravljanja storitve,
- možnost izvedbe del »na ključ«,

- izdelava 3D izrisa prostora. Prilagajali se bomo kupčevim željam v smislu fleksibilnega delovnega časa naših zaposlenih, bo pa tudi možnost opravljanja storitev in naročanja blaga tudi zunaj delovnega časa.

Obstajajo tudi ovire za vstop v panogo, saj na trgu že obstajajo podobna podjetja, naše pa je novo in na trgu še neuveljavljeno. Naš razvoj naj bi šel v smeri pridobivanja čim večjega števila kupcev in njihovega zaupanja.

Podjetje je pred vstopom na trg opravilo SWOT-analizo:

+		-	
Prednosti		Slabosti	
n	Znano ime trgovine		Pomanjkanje zaposlenih
o	Znanje italijanskega jezika		Pomanjkanje dodatnega kapitala
t	Poznavanje izdelkov		
r	Poznavanje povpraševanja		
a	Poznavanje dobaviteljev		
n	Ugodnosti pri nabavi		
j	Nenasičenost trga		
i	Bližina hrvaškega trga (ddv)		
Priložnosti		Grožnje	
z	Pridobivanje novih kupcev		Konkurenca
u	Sodelovanje pri gradnji objektov		Bližina italijanskega trga
n	Sodelovanje z izvajalci		
a	Povečanje obsega trgovine		
n			
j			
i			

S pomočjo SWOT-analize je bila izdelava strategij za doseganje cilja lažja. Prikazane prednosti so bile bistvene za spoznanje, na kakšen način se soočiti s konkurenco in kako izboljšati svoje slabosti ter se izogniti pretečim grožnjam.

## ii. CILJNI TRGI

Ciljni kupci v našem primeru so ljudje, ki prenavljajo svoje prostore, gradbena podjetja in vsi, ki potrebujejo kakršen koli nasvet pri obnovi, gradnji in podobno. Skratka vsi, ki povprašujejo po ugodni, kakovostni keramiki, sanitarni keramiki, kopalniški opremi, parketu in tako dalje.

Salon bo v Kranju, kupci pa prihajajo iz okolice Kranja, Bleda, Bohinja, skratka iz cele Gorenjske.

Obnavljanje objektov se izvaja skoraj vsak dan, tako da je povpraševanje precej veliko. Na srečo je na izbrani lokaciji že prej obstajal salon keramike, tako da so stranke že

dokaj navajene in ne bo prevelikih stroškov z oglaševanjem, da bi privabili kupce na lokacijo.

### *iii. KONKURENČNE PREDNOSTI*

Naša konkurenčna prednost je predvsem ta, da lahko kupci na enem mestu dobijo skoraj vse, kar je potrebno za obnovo in gradnjo, prav tako imamo ugodne cene in veliko kakovostno izbiro. Našim strankam se bomo v celoti posvetili in jim skušali kar v največji meri ugoditi.

### *iv. EKONOMIKA, DOBIČKONOSNOST IN MOŽNOST ŽETVE*

Za začetek poslovanja je potreben majhen kapital, približno 8.000 EUR, ki ga podjetje potrebuje za pokritje najemnine v višini 1.500 EUR, prve nakupe zaloge oziroma za naročila naših strank, oglaševanje, inventar, osnovna sredstva. Vse blago je treba sproti plačevati, saj je podjetje na trgu še neuveljavljeno in daljših rokov plačil ne pričakujemo. Seveda pa je sprotno plačevanje v našem interesu tudi za naprej.

Podjetje v prvem letu ne pričakuje velike izgube, po možnosti čisto ničlo in to le po zaslugi že prej obstoječega salona na izbrani lokaciji. Zaradi naše prilagodljivosti strankam in možnosti zmanjšanja dobavnega in izvedbenega roka pa v naslednjem letu pričakujemo dobiček, ki naj bi bil iz leta v leto večji.

### *v. VODSTVENA SKUPINA IN KADRI*

Podjetje bo organizirano kot družba z neomejeno odgovornostjo, in sicer ga bosta brez osnovnega kapitala ustanovila dva člana podjetniškega tima. Vodstvena skupina se bo skupno odločala o vseh pomembnih odločitvah in bo zaposlena v podjetju. Skrbela bo za finančno stanje, trženje in prodajo. K nalogam vodstva sodijo še izbira reklamnih poti, preverjanje njihovega učinka, iskanje ustreznih dobaviteljev, kontrola in odkrivanje novonastalih potreb. Poleg ustanoviteljev bo prav tako zaposlen tudi poslovodja.

V podjetju bo poudarek na timskem delu in poštenosti med zaposlenimi in vodstvom ter do strank.

## **b. Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve**

### *i. PANOGA DEJAVNOSTI*

Dejavnost, s katero se bomo ukvarjali, uvrščamo po SKD v dejavnost s šifro podrazreda G 47.520, vendar v to dejavnost spada trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah z gradbenim materialom, kovinskimi izdelki, barvami in steklom, mi pa

bomo osredotočeni na keramiko, izdelavo vseh vrst vzorcev, kopalniško opremo, lepila za keramične ploščice, sanitarno keramiko, letvice, fugirne mase in tako dalje. V tem razredu je na GZS prijavljenih okoli 180 podjetij.

Kvantitativna analiza: dosednji podatki za panogo nam omogočajo izračun nekaterih kazalnikov, ki nam kažejo sedanje stanje in nam omogočajo predvidevanje prihodnjega stanja v panogi. Najpomembnejši kazalniki so:

- povprečna sredstva na zaposlenega,
- povprečni prihodek na zaposlenega,
- stopnja zadolženosti.

## *ii. PODJETJE*

Podjetje XY je družba z neomejeno odgovornostjo, ki sta jo ustanovili dve fizični osebi. Glavna dejavnost podjetja sta prodaja gradbenega materiala, natančneje keramike, sanitarne keramike, kopalniške opreme, armatur, mozaikov, kabin za prhanje, kadi, in izvajalska dela. Kot posebnost nudimo izdelavo mozaikov po želji stranke. Podjetje naj bi začelo delovati aprila 2012, sedež pa bo na naslovu enega od ustanoviteljev, medtem ko bo trgovina na lokaciji nekdanjega drugega salona keramike.

## *iii. PROIZVODI OZIROMA STORITVE*

Podjetje nudi kakovostno keramiko različnih italijanskih in španskih proizvajalcev, enako velja za sanitarno keramiko, kopalniško opremo in armature. Velika posebnost je izdelava mozaikov, ki strankam omogoča, da vsakemu prostoru dajo svoj lastni pridih in posebnost po lastnih željah. Cene so konkurenčne in izbira velika.

## *iv. STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI*

Namen podjetja je zajeti čim širši obseg prebivalstva. Za vsakega se v tej veliki izbiri najde nekaj, predvsem pa bi se skušali osredotočiti na gradbena podjetja. Naše prednosti v primerjavi z drugimi podjetji so nižje cene, zanesljivost in prilagajanje. Na vsak način želimo ustreči strankam in njihovim željam.

V začetku poslovanja pričakujemo relativno majhen tržni delež, v nadaljnjih letih, ko bo podjetje uveljavljeno na trgu in bo njegovo ime znano, pričakujemo večji delež.

Sorazmerno s povečanjem tržnega deleža naj bi se iz leta v leto povečevala tudi prodaja. Ker se standardi slovenskega prebivalstva povečujejo in imajo vse več nepremičnin, novih ali starih, ki so potrebne obnavljanja, pričakujemo povečano prodajo.

Podjetje bo poslovalo v Kranju, kasneje pa naj bi se razširili tudi na območje Ljubljane oziroma na druga slovenska območja. Svojo dejavnost bomo stalno dopolnjevali z novostmi in izboljšavami.

Z ustvarjenim dobrim imenom si bomo lahko pridobili stalne stranke.

### **c. Tržne raziskave in analiza**

#### *i. KUPCI*

Glede na vrsto naše dejavnosti so naše stranke lahko vsi, ki nekaj obnavljajo, preurejajo, kupujejo, gradijo; arhitekti in drugi.

#### *ii. DOBAVITELJI*

Vse trgovsko blago bomo kupovali neposredno pri dobaviteljih v Italiji oziroma Španiji. Pogodbe smo že sklenili z dobavitelji za keramične ploščice, sanitarno keramiko in armature.

Začetno poslovanje zahteva plačevanje blaga s 100-odstotnim avansom, kasneje nam bodo priznali plačilni rok 60 dni.

Prav tako smo sklenili pogodbo s prevoznim podjetjem, ki nam bo dostavljalo naročeno blago.

#### *iii. OBSEG TRGA IN TRENDI*

Naše podjetje bo pokrivalo območje Kranja in njegove okolice. Sčasoma pa naj bi se razširili na območje Ljubljane.

Sprva pričakujemo manjše povpraševanje ali približno enako kot v prejšnjem podjetju, ki je bilo na isti lokaciji s podobno dejavnostjo. Ko bo naše ime postalo znano in bodo kupci spoznali, da so naši izdelki kakovostni, a vseeno zelo ugodni, pričakujemo rast zanimanja in s tem obsežnejšo prodajo ter večje povpraševanje po storitvah.

#### *iv. KONKURENCA*

Našo konkurenco predstavljata dve večji podjetji v bližini. Prednosti teh dveh konkurentov so:

- uveljavljenost na kranjskem območju,
- izkušnost,
- zaloga,
- poznavanje trga.



Slabosti teh dveh konkurentov:

- majhna izbira,
- slabša kakovost.

Prednosti našega podjetja:

- velika izbira,
- svetovanje, ki vključuje obisk na domu,
- prilagodljivost kupčevim željam,
- kakovost storitev polaganja, elektroinštalacij, vodovodnih inštalacij in tako dalje,
- izdelava mozaika po želji stranke.

Slabosti našega podjetja:

- neuveljavljenost na tržišču,
- nimamo zaloge.

## *v. SPROTNO OCENJEVANJE TRGA*

Sprotno ocenjevanje trga bo potrebno tako na strani ponudbe kot povpraševanja. Opazovati bo treba spremembe v delovanju nam podobnih podjetij, da bomo lažje ohranjali konkurenčnost. Ker želimo kupcem prilagajati svojo ponudbo, je treba spremljati tudi stran povpraševanja. Po vsaki prodaji oziroma storitvi adaptacije bomo kupce s pomočjo ankete povprašali, kaj bi še želeli, da vključimo v našo ponudbo, tako da bomo sproti ugotavljali, kakšne so njihove želje in pričakovanja.

## **d. Ekonomika poslovanja podjetja**

### *i. FIKSNI, VARIABILNI IN POLVARIABILNI STROŠKI*

Fiksni del stroškov predstavljajo stroški plač zaposlenih, najemnina poslovnih prostorov, elektrike, amortizacije in telefona.

Med polvariabilne stroške štejemo stroške oglaševanja, prevoza, ker se ti spreminjajo glede na letni čas in kako pogosto so potrebni.

Variabilne stroške pa predstavlja davek na dodano vrednost.

### *ii. UPRAVLJANJE Z DENARNIM TOKOM PODJETJA*

Višina sredstev bo ves čas ustrezala pogojem normalnega delovanja, kar znaša 10.000 EUR. Presežena denarna sredstva bomo vlagali v banko z namenom nakupa prevoznega sredstva v šestem letu poslovanja ali računalnika v drugem letu.

## **e. Načrt trženja**

### *i. STRATEGIJA VSTOPA NA TRG*

Naše podjetje je usmerjeno na kupce, ki gradijo, prenavljajo zunanost in notranost svojih bivalnih prostorov, prav tako na gradbena podjetja, ki gradijo nove premičnine ali želijo obnoviti obstoječe. Da bi jim približali ponudbo, bomo poudarjali visoko prilagodljivost njihovim željam, ugodne cene in kakovost naših prodajnih izdelkov. Poudarili bomo tudi možnost izvedbe del, saj bomo povezani z različnimi zunanjimi izvajalci, tako da bodo stranke lahko na enem mestu dobile vse, kar bo potrebno za adaptacijo prostorov.

### *ii. CENOVNA STRATEGIJA*

Svoje cene smo oblikovali na podlagi konkurenčnih cen. Cene so izražene po kvadratnem metru ali kosu. Ker želimo omogočiti čim hitrejšo rast podjetja, bomo nudili razne popuste in akcije.

### *iii. TRŽNO KOMUNICIRANJE*

Na začetku poslovanja našega podjetja bomo potencialne kupce seznanili s svojo dejavnostjo preko interneta in raznih oglasov. Oglaševali bomo preko svoje spletne strani, v tedenskih lokalnih časopisih (Gorenjski glas, ADUT, Delo in Dom), po radiu (Radio Belvi, Radio Ena) in preko letakov.

Na radiih Belvi in Ena stane oglaševanje približno 500 EUR. Reklamo naj bi vrteli dvakrat na dan v obdobju tridesetih dni ob različnih urah. Letaki stanejo približno 100 EUR, razdelili jih bomo sami.

Odločili smo se tudi za osebni stik s strankami, saj tako lažje predstavimo svoje izdelke, njihove cene in pohvalimo kakovost. Na morebitna vprašanja strank bi odgovarjali preko elektronske pošte, telefona ali pa bi se stranka osebno zglasila v naših prostorih.

### *iv. PRODAJNE POTI*

Metode prodaje in prodajne poti bi bile oglaševanje preko radia, spleta, letakov in različnih časopisov. Ko pa bi prišlo do širitve, bi v pošte prišla prodaja preko distributerjev.

### *v. POSEBNI POUČENI V TRŽENJU STORITEV*

Pri trženju naših izdelkov se bomo osredotočili na kupca. Prilagajali se bomo njegovim željam in potrebam. Najprej si bomo ogledali prostor, ki ga želi obnoviti, in mu svetovali glede prenove, ponudili možnost izvajanja ter mu povedali okvirno ceno storitve.

## f. Proizvodni in storitveni načrt

### *i. GEOGRAFSKA LOKACIJA*

Izbrali smo si lokacijo v Kranju. Dejavniki, ki so vplivali na našo odločitev, so:

- dejstvo, da je na tej lokaciji do nedavnega že obstajal salon in je ljudem že znana,
- lokacije je prometna,
- bližina ljudi.

Prostor meri približno 300 m<sup>2</sup>, najemnina pa znaša 5 €/m<sup>2</sup>. Lokacija je v tako imenovani industrijski coni v Kranju, kjer se v neposredni bližini giblje veliko ljudi. V isti stavbi je več trgovin in podjetij, ki jih ljudje že poznajo in je zato njihov obtok toliko obsežnejši. Poleg tega da ljudje že vedo, da je tu obstajal salon s keramiko, je dobra tudi infrastruktura (telefonski priključki, dobra cestna povezava, dostopnost za tovornjake in tako dalje).

### *ii. POSLOVNI PROSTORI*

Za delovanje naše dejavnosti bomo najeli dva prostora:

- salon s pisarno, v katerem si stranke lahko ogledajo pester izbor in kjer jim lahko svetujemo ter sprejemamo naročila, in
- skladišče.

Prvi prostor obsega 260 m<sup>2</sup>, drugi pa 40 m<sup>2</sup>. Opremo salona predstavljajo razstavljeni vzorci keramike, omare – eksponati, vzorci kopalniške opreme, katalogi. Opremo skladišča predstavljata 2 stenska regala 5 m x 0,5 m. Tam bomo shranjevali morebitno zalogo. Pisarna bo opremljena s kotno mizo, štirimi udobnimi stoli za stranke in zaposlene, računalnikom, omaro za shranjevanje dokumentacije in lučmi.

### *iii. OPERATIVNI CIKLUS*

V salonu bomo imeli razstavljenе modele ploščic in opreme, ki so trenutno najbolj prodajani. Kupci bodo nekatero blago lahko dobili dobavljeno že v 3–5 dneh, ostalo pa v času do treh tednov.

Za dobavo od prodajalcev v Italiji in Španiji do trgovine bomo poskrbeli sami s pomočjo pogodbenega prevoznika.

Za začetek bo podjetje zaposlilo prodajalko, skladiščnika in poslovodjo. Poslovodja bo zunanji sodelavec in bo storitve zaračunaval mesečno, prodajalka in skladiščnik pa bosta v rednem delovnem razmerju za nedoločen čas. Predvidoma se bosta zaposlila junija 2012.

Delovni čas se bo prilagajal željam strank, v času od ponedeljka do petka ter ob sobotah. Uradne ure bodo od 9. do 19. od ponedeljka do petka, ob sobotah pa od 9. do 13.

## **g. Načrt razvoja**

### *i. STATUS RAZVOJA IN PRIHODNJE NALOGE*

Z uveljavitvijo in razpoznavnostjo našega podjetja v prihodnosti naj bi se širila tudi ponudba naših storitev. Zavedamo se, da moramo v svojem poslu prisluhniti željam in potrebam naših kupcev.

Izobraževanje kadrov načrtujemo po potrebi. Iskali bomo kakovostne kadre z ustrezno izobrazbo in delovnimi izkušnjami.

Izboljšave proizvoda in novi proizvodi

Izdelki bodo ostali tržno zanimivi na dolgi rok tako, da bomo nudili še dodatne izboljšane izdelke, novitete, možnost polaganja ploščic, izdelavo mozaikov, akcijske cene in tako dalje.

Skozi oglaševanje bi predstavili naše podjetje, s pomočjo spleta pa bi stranke lahko izvedele več o nas in naših ponudbah.

Na kupčevo željo pa se oglasimo tudi pri njem doma, da si ogledamo prostor in jim ponudimo izboljšano svetovanje pri nakupu in prenovi.

### *ii. SREDSTVA, NAMENJENA RAZVOJU*

Ta znesek bo po posameznih letih različen, odvisno od tega, koliko bo v določenem letu povpraševanja. V drugem letu nameravamo kupiti nov računalnik, tiskalnik in program, ki omogoča 3D izris prostora. Naložba bo v vrednosti 6.000 EUR. Po tem nakupu bomo vezali sredstva na banki za obdobje štirih let, da bomo lahko kupili kombi.

### *iii. INDUSTRIJSKA LASTNINA*

Naše podjetje se ukvarja s tako dejavnostjo, za katero ne bomo potrebovali posebnih pravic glede industrijske lastnine.

## **h. Vodstvena skupina in kadri**

### *i. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA*

Ob ustanovitvi našega podjetja bomo zaposlili dve ali celo tri osebe, in sicer poslovodjo, prodajalko in skladiščnika. Za tretje leto poslovanja načrtujemo, da bomo zaposlili še eno prodajalko, kajti ena sama ne more ustreči vsem strankam, sicer pa bomo zaposlovali nove osebe po potrebi.

V podjetju bo poudarek na skupinskem delu, poštenosti in kolegialnem odnosu.

### *ii. KLJUČNO VODSTVENO OSEBJE*

Vodstveno osebje predstavljajo lastniki podjetja, ki bodo skrbeli za finančno stanje, marketing in prodajo. K nalogam vodstva sodijo tudi izbira reklamnih poti, preverjanje njihovega učinka, iskanje ustreznih dobaviteljev, kontrola in kakovost.

Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju

Ker želimo, da bi podjetje zraslo na trdnih temeljih in bi radi zagotovili dolgoročen obstanek podjetja, smo pripravljeni izplačevati majhne lastniške deleže iz dobička šele peto leto poslovanja. Naši redno zaposleni delavci bi bili ob uspešno zaključenem poslovnem letu soudeleženi pri delitvi dobička po odstotkih uspešnosti.

### *iii. DRUGI LASTNIKI IN INVESTITORJI, NJIHOVE PRAVICE IN OMEJITVE*

Podjetje ne bo izdalo delnic, lastniki in zaposleni so bili navedeni v prejšnjih točkah. Zunanjih investorjev podjetje ne bo imelo, morebitno širitev pa bomo financirali s pridobljenimi sredstvi med poslovanjem.

## **i. Splošni terminski plan**

Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu

<b>LETO 2012</b>	
SEPTEMBER	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PRIPRAVA DOKUMENTOV, KI SO PO ZAKONU POTREBNI ZA OBRATOVANJE</li> <li>2. REGISTRACIJA PODJETJA</li> </ol>
<b>LETO 2013</b>	
FEBRUAR	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ISKANJE USTREZNIH DOBAVITELJEV</li> </ol>

MAREC	1. ISKANJE IN NAJEM PROSTORA 2. OPREMLJANJE PROSTORA Z VZORCI
APRIL, MAJ	1. ZAPOSILITEV 2. ZAČETEK POSLOVANJA
MAJ, JUNIJ	1. OGLAŠEVANJE

## **j. Kritična tveganja in izzivi**

### *i. MAKRO RAVEN*

Na tej ravni je tveganje podjetja kar veliko, saj obstaja en večji konkurent z velikim tržnim deležem in dva manjša. Vendar so na srečo ti konkurenti bolj osredotočeni na druge dejavnosti kot le na salon s keramiko, naše podjetje pa ima širšo paleto ponujenih izdelkov in možnosti prav na tem področju.

Zavedamo se možnosti zastojev in težav s strani dobaviteljev, ki pa jih bomo skušali predvideti.

### *ii. RAVEN PODJETJA*

Kot velik problem se lahko pojavi majhno povpraševanje po naših prodajnih izdelkih, saj na trgu še nismo uveljavljeni. To bomo skušali preprečiti z oglaševanjem in poudarjanjem naših posebnosti, kakovosti in ugodnih cen.

Nekoliko tveganja predstavlja vstop novega podjetja na trg, ki bi posnemalo našo dejavnost z boljšo in bolj kakovostno ponudbo. To bi lahko prevzelo pomemben delež naših strank, razen stalnih in zanesljivih strank. V tem primeru bi uporabili predvsem necenovno konkurenco, le v skrajnem primeru bi znižali cene.

V primeru neplačevanja računov se bomo skušali dogovoriti za plačilo ali obročno odplačevanje. Zamudnike bomo opozarjali z opomini, po izdanem tretjem opominu bomo zaračunavali zamudne obresti, v skrajnem primeru pa bomo spore reševali na pristojnem sodišču.

## **k. Pridobivanje in upravljanje z viri**

### *i. ZAŽELENO FINANCIRANJE*

Za zagon potrebujemo približno 10.000 EUR. Upamo, da bomo dobili mikro kredit, ki ga omogoča banka. Ta denar bi porabili za pokritje začetnih stroškov, ki bi nastali v času poslovanja.

Za zaposlitev delavcev bomo pridobili subvencijo zavoda za zaposlovanje. S to subvencijo, v znesku 2.000 EUR po osebi, bomo financirali plače zaposlenih za prve mesece po sklenjeni zaposlitvi.

## *ii. UPRAVLJANJE Z OBRATNIM KAPITALOM PODJETJA*

Obratni kapital podjetja je denar. Kupci bodo svoje obveznosti plačevali takoj ob prevzemu, zato te postavke ne štejemo kot obratni kapital.

Na zalogi bomo imeli le keramiko, ki je všeč širšemu izboru kupcev, tako da jim omogočimo hitrejšo dostavo, ostalo bo po naročilu.

Presežena sredstva bomo vlagali v finančne naložbe v banke.

# **I. Preglednice in finančni prikazi**

## *i. BILANCA STANJA*





## ii. IZKAZ POSLOVNEGA USPEHA

SIMULACIJA IZKAZA USPEHA (€)	SIMULACIJA																	
	Mesec																	
	Leto																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
<b>OBDOBJE IZKAZA USPEHA</b>																		
PRIHODKI	5316,28	8070,41	12243,33	13077,92	13077,92	13912,5	29519,25	27683,15	23780,6	23677,14	27975,26	29811,35	228125,1	334493	377161,2	439972,1	581321,6	
POSLOVANJA	2161,58	1493,91	3167,25	4010,18	6347,02	5203,64	14947,42	20038,39	17296,78	16712,57	19479,22	20731,1	131589,1	264621,9	283608,8	289221,3	270797,9	
PROIZVAJALNI STROŠKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200	0	0	0	
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	3154,7	6576,5	9076,08	9067,74	6730,9	8708,86	14571,83	7644,76	6463,82	6964,57	8496,04	9080,25	96536,05	69871,05	93552,41	150750,7	310523,7	
STROŠKI PRODAJE	2503,76	2503,76	2503,76	2503,76	2503,76	2503,76	2503,76	2712,4	2712,4	2712,4	2086,46	2086,46	29836,44	29836,44	29836,44	29836,44	29836,44	
STROŠKI UPRAVE	580	580	580	580	580	580	580	580	580	580	580	580	6960	6960	6960	6960	6960	
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	70,94	3492,74	5992,32	5983,98	3647,14	5625,1	11488,07	4352,36	3171,42	3672,17	5829,58	6413,79	59739,61	33074,61	56755,97	113954,3	273727,3	
PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DOBIČEK IZ REDNEGA POSLOVANJA	70,94	3492,74	5992,32	5983,98	3647,14	5625,1	11488,07	4352,36	3171,42	3672,17	5829,58	6413,79	59739,61	33074,61	56755,97	113954,3	273727,3	
IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DOBIČEK PRED DAVKI	70,94	3492,74	5992,32	5983,98	3647,14	5625,1	11488,07	4352,36	3171,42	3672,17	5829,58	6413,79	59739,61	33074,61	56755,97	113954,3	273727,3	
DAVEK NA DOBIČEK	17,74	873,19	1498,08	1496,00	911,79	1406,28	2872,02	1088,09	792,86	918,04	1457,40	1603,45	14934,90	8268,65	14188,99	28488,58	68431,83	
ČISTI DOBIČEK	53,205	2619,555	4494,24	4487,985	2735,355	4218,825	8616,053	3264,27	2378,565	2754,128	4372,185	4810,343	44804,71	24805,96	42566,98	85465,73	205295,5	

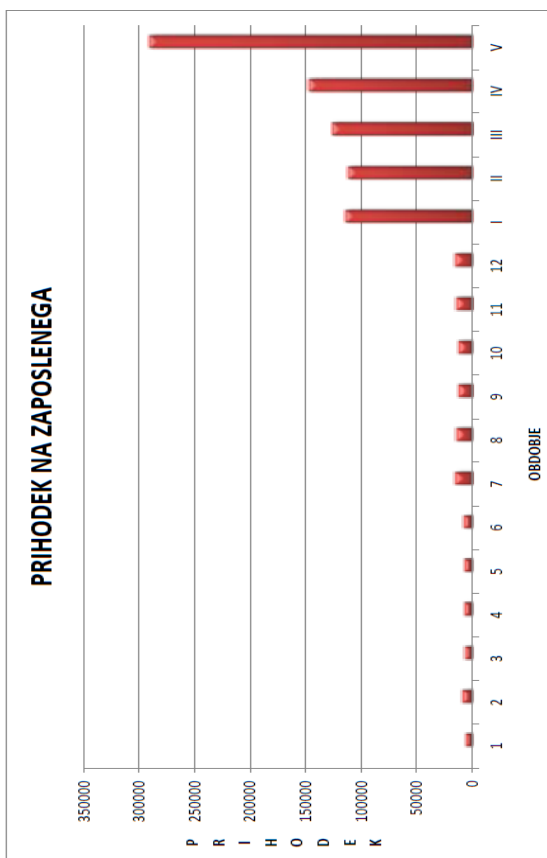
## iii. IZKAZ DENARNIH TOKOV

SIMULACIJA IZKAZA DENARNIH TOKOV (€)		SIMULACIJA																
		PROJEKCIJE 2012/2013																
		Mesec																
OBDOBJE IZKAZA DENARNIH TOKOV	-1	Leto																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
DENAR KONEC OBDOBJA	-943,08	922,22	4915,71	9664,50	12589,72	16149,22	23138,87	34272,24	37068,10	45639,29	51189,28	58304,12	64964,11	64964,11	61930,40	117876,82	213787,35	444537,64
ČISTI DOBIČEK	54,25	2616,43	4490,07	4481,73	2733,27	4214,65	8608,75	3259,05	2374,39	2749,95	4807,21	44758,81	44758,81	24887,33	42484,56	85465,73	205295,5	
AMORTIZACIJA																		
A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200	0	0	0
POVEČANJE DOLGA	872,14	1372,893	2240,861	1698,381	913,8708	1418,795	5892,172	1589,885	-688,533	972,2167	1940,401	20292,93	20292,93	-15452,3	6376,231	8963,445	27628,94	
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)	-943,08	0	1982,14	3254,88	83,47	-1356,21	3367,55	1222,668	-6050,74	-1877,82	87,63145	-625,939	87,63145	-855,449	12468,7	-7089,797	-1485,562	2174,094
DENARNI TOK	1865,3	3993,5	4744,62	2925,22	3563,68	6985,48	11158,4	2775	8571,19	5550	7114,84	6659,99	65907,22	-2833,7	55950,59	95914,74	230750,3	

### iv. PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA

PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA (€)

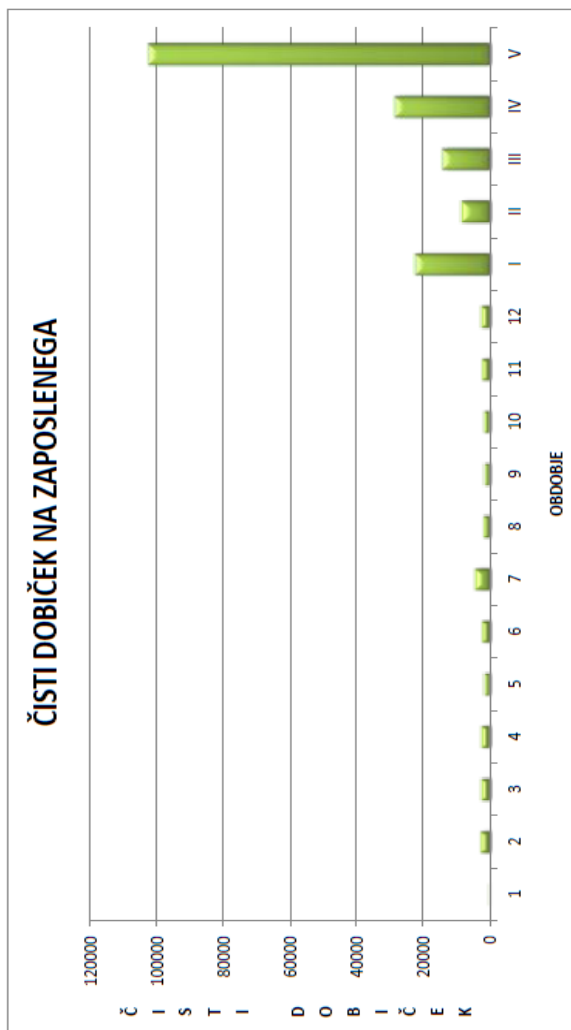
PROJEKCIJE 2012/2013		SIMULACIJA																	
		Mesec																	
OBDOBJE		Leto																	
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA																			
1	5316,28																		
2	8070,41	6121,665																	
3																			
4		6538,96																	
5		6538,96																	
6		6956,25	14759,63	13841,58	11880,3	11838,57	13987,63	14905,68	114062,6	111497,667	125720,387	146657,357	290660,8						
7																			
8																			
9																			
10																			
11																			
12																			
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA																			
1	5316,28	6121,665	14759,63	13841,58	11880,3	11838,57	13987,63	14905,68	114062,6	111497,667	125720,387	146657,357	290660,8						



V. ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA

ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA (€)

PROJEKCIJE 2012/2013		SIMULACIJA																	
		Mesec																	
		Leto																	
OBDOBJE		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
ŠTEVILO ZAPOSLENIH		1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA		54,25	2616,43	2245,04	2240,87	1366,64	2107,33	4304,38	1629,53	1187,2	1374,98	2184,53	2403,61	22379,41	8295,78	14161,52	28488,58	102647,75	





## vii. STRUKTURA PRIHODKOV

STRUKTURA PRIHODKOV (%)

PROJEKCIJE 2012/2013

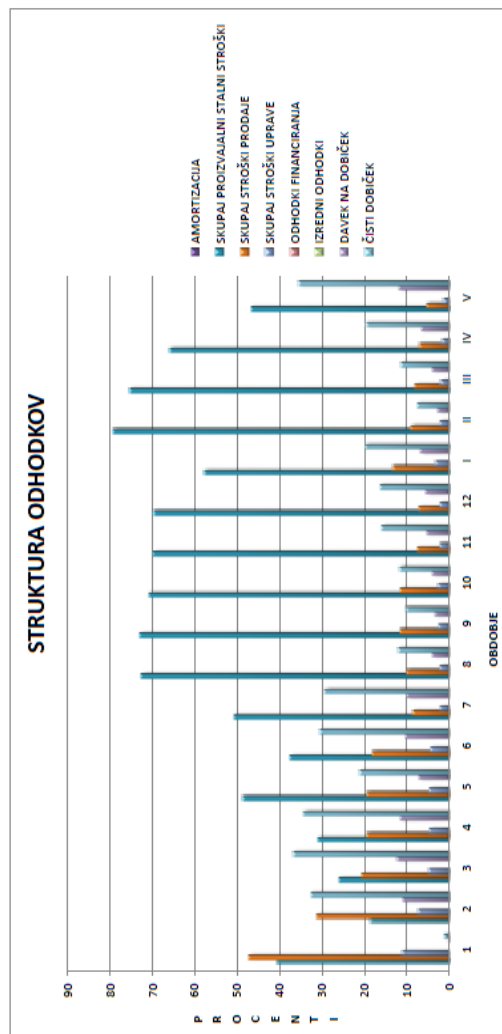
OBDOBJE	SIMULACIJA																	
	Mesec																	
	Leto																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
SKUPAJ	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
PRIHODKI	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
SKUPAJ																		
PRIHODKI IZ																		
PRODAJE	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
PRIHODKI IZ																		
FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI																		
PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## viii. STRUKTURA ODHODKOV

STRUKTURA ODHODKOV (%)

PROJEKCIJE 2012/2013

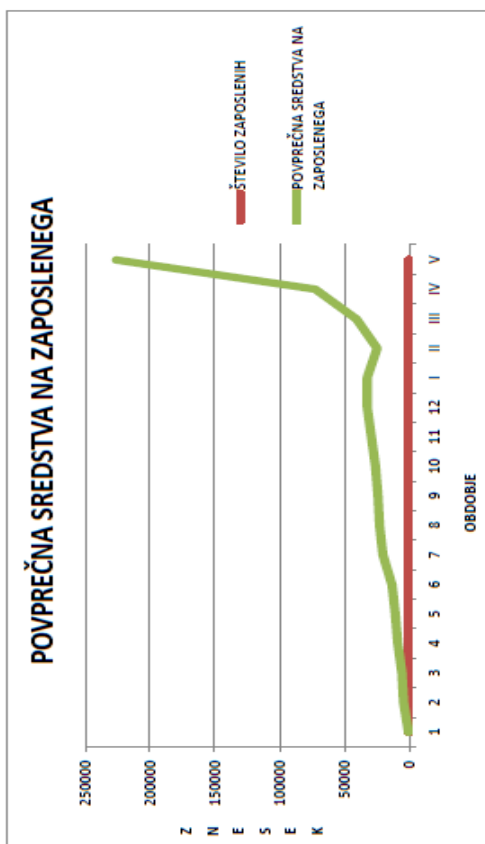
SIMULACIJA	Leto																
	Mesec																
OBDOBJE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
SKUPAJ PRIHODKI IZ PRODAJE	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,06	0	0	0
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	40,66	18,51	25,87	30,66	48,53	37,40	50,64	72,38	72,80	70,59	69,63	69,54	57,68	79,11	75,20	65,74	46,58
SKUPAJ STROŠKI	47,10	31,02	20,45	19,14	19,14	18,00	8,48	9,80	11,42	11,46	7,46	7,00	13,08	8,92	7,91	6,78	5,13
UPRAVE	10,91	7,19	4,74	4,43	4,43	4,17	1,96	2,10	2,44	2,45	2,07	1,95	3,05	2,08	1,85	1,58	1,20
ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DAVEK NA DOBIČEK	0,33	10,82	12,24	11,44	6,97	10,11	9,73	3,93	3,34	3,88	5,21	5,38	6,55	2,47	3,76	6,48	11,77
ČISTI DOBIČEK	1,00	32,46	36,71	34,32	20,92	30,32	29,19	11,79	10,01	11,63	15,63	16,14	19,64	7,42	11,29	19,43	35,32



## ix. POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA

POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA (€)

PROJEKCIJE 2012/2013	SIMULACIJA																
	Mesec																
	Leto																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
OBDOBJE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
ŠTEVILO ZAPOSLENIH	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA	922,22	4915,71	5823,32	8913,37	10734,86	13551,58	20802,04	22811,30	24071,52	25907,61	29152,06	32525,87	32525,87	24828,91	41114,45	72589,44	225346,35

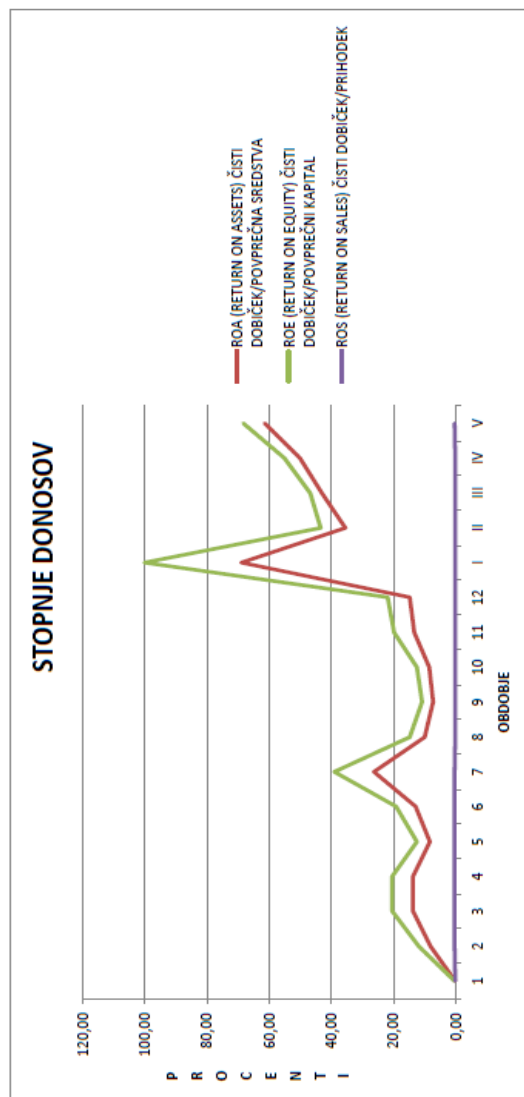




## X. STOPNJE DONOSOV

STOPNJE DONOSOV (%)

PROJEKCIJE 2012/2013	SIMULACIJA																
	Mesec																
OBDOBJE	Leto																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
ROA (RETURN ON ASSETS) ČISTI DOBIČEK/POVPREČNA SREDSTVA	0,16	7,97	13,67	13,65	8,32	12,84	26,21	9,93	7,24	8,38	13,30	14,64	68,88	35,55	43,03	50,11	61,42
ROE (RETURN ON EQUITY) ČISTI DOBIČEK/POVPREČNI KAPITAL	0,24	11,89	20,40	20,37	12,41	19,15	39,10	14,81	10,79	12,50	19,84	21,83	100,10	43,37	46,84	55,19	68,38
ROS (RETURN ON SALES) ČISTI DOBIČEK/PRIHODEK	0,01	0,32	0,37	0,34	0,21	0,30	0,29	0,12	0,10	0,12	0,16	0,16	0,20	0,07	0,11	0,19	0,35



## 6 SKLEP

Izdelava poslovnega načrta izdelovalcu omogoča, da sproti oblikuje svojo poslovno idejo, najde izboljšave za poslovanje in ga predvidi. Pomembno je, da smo do svoje ideje kritični, realistični in se držimo objektivnosti skozi celo pisanje, kar je včasih zaradi lastne vznesenosti tudi težko.

V nalogi smo predstavili poslovni načrt, ki smo ga izdelali za podjetje XY. Zaradi dobre lokacije ima podjetje veliko možnosti za uspeh, s pregledom trga in storitev, primerjavo cen in dodajanjem ponudbe je podjetje lahko uspešno. Poslovanje bi bilo treba sproti nadgrajevati, zaposliti nove kadre in pregledati poslovne procese ter odpraviti morebitne pomanjkljivosti, če bi želeli, da je podjetje uspešno na dolgi rok.

## 7 VIRI IN LITERATURA

- Glas, M. (2005). *Podjetništvo 2: Pripravljam poslovni načrt*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Ivankovič, G. (2009). *Osnove poslovnih financ*. Portorož: UP FTŠ Turistica.
- Kaplan, R. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- Koletnik, F. (2005). *Redni in posebni računovodski izkazi*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Korošec, N. (2010). *Kdo naj napiše poslovni načrt*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
- Milost, F. (2009). *Osnove računovodstva*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Turk, I. (1999). *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
- Zapiski predavanj iz predmeta Analiza poslovanja.

### Spletni viri

- [http://bajec\\_bostjan.tripod.com/swot.html](http://bajec_bostjan.tripod.com/swot.html) (dostopno 8. 9. 2012).
- <http://cekin.si/clanek/slovar/izkaz-uspeha.html> (dostopno 24. 8. 12).
- <http://daisydoren.blogspot.com/2011/05/poslovni-nacrt-swot-analiza-ozka-grla.html> (dostopno 8. 9. 2012).
- [http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis) (16. 1. 2012).
- <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/poslovni-nacrt-za-zacetnike> (dostopno 17. 8. 2012).
- <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/poslovni-nacrt> (dostopno 24. 8. 2012).
- [http://sl.wikipedia.org/wiki/Bilanca\\_stanja](http://sl.wikipedia.org/wiki/Bilanca_stanja) (dostopno 26. 6. 2012).
- <http://www.dejanmurko.com/kaj-je-poslovni-nacrt-in-kdo-ga-napise/> (dostopno 24. 8. 2012).
- [http://www.finmaks.si/Racunovodski\\_izkazi.php](http://www.finmaks.si/Racunovodski_izkazi.php) (dostopno 24. 8. 2012).
- <http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje/poslovni-nacrt> (dostopno 1. 8. 2012).
- <http://www.poslovni-svet.si/poslovni-nacrt> (dostopno 17. 8. 2012).
- [http://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=2389/Bilanca\\_stanja](http://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=2389/Bilanca_stanja) (dostopno 26. 6. 2012).
- <http://www.racunovodski.informator.si/poslovni-izid.html> (dostopno 24. 8. 2012).
- <http://www.vitago.si/poslovni-nacrt-za-samostojne-podjetnike/> (dostopno 26. 6. 2012).
- <http://www.vsr.si/clanki/Bilanca%20stanja.pdf> (dostopno 26. 6. 2012).