



B & B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Komercialist  
Modul: Podjetniški

## **POSLOVNI NAČRT PODJETJA TOMTAJ D. O. O.**

Mentor: Vojko Šiler, univ. dipl. ekon.  
Lektorica: Nataša Lavrič, prof. slov.

Kandidat: Tomislav Pfeifer

Kranj, september 2011

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se svojemu mentorju, Vojku Šilerju, za vložen trud in pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi Emi Pogačar in Sergeji Oman za pomoč pri nastajanju moje diplomske naloge.

## IZJAVA

»Študent Tomislav Pfeifer izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Vojka Šilerja, 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: 1. 9. 2011

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

## **POVZETEK**

Poslovni načrt je temelj dobrega poslovanja in temelji na kakovostnih informacijah. Svoje podjetje in njegovo poslovanje dobro poznam, ravno tako tržno okolje. Želim priti do natančnejše predstave o prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih, s katerimi se soočam pri poslovanju in sem jim priča v našem tržnem okolju. Če bom s pomočjo izdelave poslovnega načrta prišel do boljših idej in znanja, bo cilj dosežen.

V poslovnem načrtu bom opredelil vizijo podjetja, predstavil poslovni profil, izpostavil ekonomsko oceno, oceno denarnih tokov, načrt trženja in možne širitve podjetja.

Poslovni načrt, ki ga bom opisal in raziskal, bi mi bil lahko v veliko oporo na področju financ, trženja in prodaje. Dobil bi tudi odgovore na številna vprašanja, ki si jih zastavljam tekom poslovanja.

## **KLJUČNE BESEDE**

- podjetje
- podjetnik
- poslovni načrt
- gostinske storitve/servisiranje aparatov

## **ABSTRACT**

The business plan is the cornerstone for operational efficiency and it is business based on quality information's. Knowing my company and market well, I would like to achieve a more accurate picture of the strengths, weaknesses, opportunities and threats, which I face with. If I get through the composition of a business plan to any good ideas the goal is achieved.

The business plan will define the vision of the company, presented a business profile, highlighted the economic evaluation, estimated cash flows, marketing plan and possible expansion.

Business plan will describe and explore the field of finance, marketing and sales and will provide answers witch I would like to have answer for.

## **KEYWORDS**

- Business/Company
- Businessman/an entrepreneur
- Business plan
- Appliance service

## KAZALO

1	UVOD .....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA .....	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA .....	1
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE .....	1
1.4	METODE DELA .....	2
2	ORGANIZACIJSKE OBLIKE PO ZAKONU O GOSPODARSKIH DRUŽBAH .....	2
2.1	DRUŽBA Z NEOMEJENO ODGOVORNOSTJO (D. N. O.) .....	3
2.2	KOMANDITNA DRUŽBA (K. D.) .....	3
2.3	TIHA DRUŽBA .....	4
2.4	DRUŽBA Z OMEJENO ODGOVORNOSTJO (D. O. O.) .....	4
2.5	DELNIŠKA DRUŽBA (D. D.) .....	4
2.6	KOMANDITNA DELNIŠKA DRUŽBA (K. D.) .....	5
3	PРАВNA OSEBNOST GOSPODARSKIH DRUŽB .....	5
3.1	FIRMA .....	5
3.2	SEDEŽ .....	6
3.3	DEJAVNOST DRUŽBE .....	6
4	USTANOVITEV GOSPODARSKE DRUŽBE .....	9
4.1	SKLENITEV POGODBE .....	10
4.2	ODPRTJE TRANSAKCIJSKEGA RAČUNA .....	10
4.3	VPIS V SODNI REGISTER .....	10
4.4	VPIS V POSLOVNI REGISTER SLOVENIJE .....	11
5	PRENEHANJE GOSPODARSKE DRUŽBE .....	11
5.1	LIKVIDACIJA .....	12
5.2	STEČAJ .....	12
5.3	PRISILNA PORAVNAVA .....	13
5.4	PRENEHANJE DRUŽBE PO SKRAJŠANEM POSTOPKU BREZ LIKVIDACIJE ..	13
5.5	IZBRIS GOSPODARSKIH DRUŽB IZ SODNEGA REGISTRA BREZ LIKVIDACIJE .....	14
6	POSLOVNI NAČRT – TEORETIČNE OSNOVE .....	14
6.1	POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA .....	15
6.2	PREDSTAVITEV IZDELKA OZ. STORITVE, PODJETJA IN PANOGE .....	15
6.3	RAZISKAVA IN ANALIZA TRGA .....	15
6.3.1	Analiza kupcev .....	16
6.3.2	Analiza konkurentov .....	16
6.4	NAČRT TRŽENJA .....	16
6.5	KADRI IN ORGANIZACIJA .....	17
6.6	RAZVOJ IZDELKA ALI STORITVE .....	17
6.7	POSLOVNI PROCES IN PROIZVODNI VIRI .....	18

6.8	TERMINSKI NAČRT .....	18
6.9	FINANČNI NAČRT ZA PRIHODNJIH 5 LET .....	19
6.10	PRIDOBITEV FINANČNIH SREDSTEV .....	19
7	POSLOVNI NAČRT PODJETJA TOMTAJ D. O. O.....	19
7.1	USTANOVITEV.....	19
7.2	OSNOVNI PODATKI PODJETJA.....	19
7.3	ZAPOSLANI IN LASTNIŠTVO.....	20
7.3.1	Lastništvo: .....	20
7.3.2	Vodenje podjetja:.....	20
7.4	PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODNJA IN STORITVE.....	20
7.4.1	Panoga dejavnosti.....	20
7.4.2	Podjetje.....	21
7.4.3	Storitve .....	21
7.5	VIZIJA PODJETJA – KDO SMO?.....	21
7.6	CILJ PODJETJA – KAJ HOČEMO? .....	21
7.7	POSLANSTVO.....	21
7.8	ANALIZA.....	22
7.9	ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ.....	23
7.10	EKONOMIKA POSLOVANJA .....	23
7.10.1	Točka preloma.....	23
7.10.2	Upravljanje z denarnim tokom podjetja .....	26
7.11	NAČRT TRŽENJA .....	27
7.12	PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT .....	28
7.12.1	Geografska lokacija.....	28
7.12.2	Poslovni prostori.....	28
7.12.3	Operativni cikel .....	28
7.13	VODSTVENA SKUPINA IN KADRI .....	28
7.13.1	Organizacijska struktura.....	28
7.13.2	Načrt človeških virov .....	29
7.13.3	Profesionalni svetovalci in storitve .....	29
7.14	PREDVIDEVANJE KRITIČNIH TVEGANJ .....	29
7.15	FINANČNI NAČRT – PLANIRANJE .....	30
8	ZAKLJUČEK.....	37
	LITERATURA IN VIRI .....	39
	KAZALO TABEL.....	40

# 1 UVOD

»Če želite zmagati,  
ste na polovici poti do uspeha,  
če ne, ste na polovici poti do neuspeha.«

(David Ambrose)

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Vsako leto se ustanovi več sto novih podjetij, žal preživijo le redka od njih. Ključ dolgoročnega uspeha in rasti je jasna vizija, usmerjena z odličnim strateškim načrtom, vrhunskim kadrom ter seveda trdim delom. Pomembnejši od kapitala so kreativnost, podjetništvo in domišljija.

Podjetje, ki ga bom predstavil v diplomski nalogi, se ukvarja s prodajo, vzdrževanjem, montažo in demontažo ter servisiranjem gostinske opreme.

## 1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

V globalnem<sup>1</sup> okolju, ki ga ustvarjamo vsi, preživijo le najboljši, to so tisti, ki se borijo oziroma se znajo najbolje prilagoditi in odzivati na spremembe. Odpiranje novih poslovnih priložnosti je ravno tako prednost hitrih sprememb.

## 1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Na začetku svoje poti se je podjetje osredotočilo na stroje za pripravo kave, kasneje pa tudi na pomivalne stroje, ledomate in ostalo malo tehniko. V kolikor bi projekt potekal po zastavljenih načrtih, bi se v prihodnosti usmerili tudi na termiko (vse kar je povezano s plinom in zemeljskim plinom) in večje kuhinjske aparate (konvektomate<sup>2</sup> in ostalo kuhinjsko opremo). Konkurenčno prednost podjetja vidim, poleg vrhunske kakovosti izvajanja storitev, tudi v časovnem odzivu. To pomeni, da bi imeli tudi modro številko, ki bi omogočala strankam, da 24 ur na dan lahko oddajo svoja naročila, mi pa bi se nanje odzivali v najkrajšem možnem času. Zaenkrat konkurenčna podjetja tega še ne izvajajo.

- 
- <sup>1</sup>**Globalen:** nanašajoč se na vso zemljo, ves svet (Slovar slovenskega knjižnega jezika).
  - <sup>2</sup>**Konvektomat:** večja gostinska hladilna in grelna naprava (Slovar slovenskega knjižnega jezika).

## 1.4 METODE DELA

V diplomski nalogi sem uporabil metodo kompilacije<sup>3</sup>, s katero sem povzel opazovanja, ugotovitve in dognanja različnih domačih in tujih avtorjev, predvsem pa sem se opiral na lastne izkušnje in izkušnje že obstoječih podjetij na trgu.

Diplomska naloga temelji na domači in tuji literaturi. Dejanske podatke pa sem pridobil iz že obstoječih računovodskih izkazov, ki sem jih uporabil tudi za predvidevanje bodočega poslovanja.

Nalogo sem razdelil na več delov. Najprej sem se teoretično dotaknil organizacijskih oblik gospodarskih družb, pravne osebnosti gospodarskih družb, ustanovitve družbe ter prenehanja. Izdelal sem tudi poslovni načrt podjetja Tomtaj d. o. o., ki temelji na konkretnih podatkih iz preteklih let poslovanja družbe. Cilj poslovnega načrta je uspešno preživeti ter nato vsako leto rasti.

## 2 ORGANIZACIJSKE OBLIKE PO ZAKONU O GOSPODARSKIH DRUŽBAH

Zakon o gospodarskih družbah natančno določa, katere oblike opravljanja gospodarske dejavnosti so v Sloveniji mogoče. S tem skuša ustvariti stabilen sistem prava trgovskih družb, ki omogoča gospodarskim subjektom izbiro med pravno izdelanimi organizacijskimi oblikami, ki so razvidne iz Tabele 1, v katerih lahko opravljajo svojo dejavnost.

GOSPODARSKI SUBJEKTI V SLOVENIJI		
OSEBNE DRUŽBE	Družba z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.)	GOSPODARSKE DRUŽBE
	Komanditna družba (k. d.)	
	Tiha družba	
KAPITALSKE DRUŽBE	Družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.)	
	Delniška družba (d. d.)	
	Komanditna delniška družba (k. d. d.)	
SAMOSTOJNI PODJETNIK	Fizična oseba (s. p.)	GOSPODARSKI SUBJEKT

Tabela 1: Gospodarski subjekti v Sloveniji (Vir: Lastni zapiski – podjetništvo)

Gospodarska družba je po Zakonu o gospodarskih družbah pravna oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno ali nepridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost. Lahko je lastnik premičnin in nepremičnin, lahko pridobiva pravice in prevzema obveznosti, lahko toži ali je tožena. Družbo lahko ustanovi vsaka domača ali tuja fizična ali pravna oseba.

- <sup>3</sup>**Kompilacija:** izdelava, sestavljanje knjižnega dela, razprave po tujih ugotovitvah, dognanjih (Slovar slovenskega knjižnega jezika).



Delitev na osebne in kapitalske družbe pa je posledica različne stopnje odgovornosti družbenikov za obveznosti družbe. Pri osebnih družbah družbeniki namreč odgovarjajo za obveznosti družbe z vsem svojim, tudi osebnim, premoženjem, pri kapitalskih družbah pa odgovarja za obveznosti le družba s svojim premoženjem, medtem ko družbeniki za njene obveznosti ne odgovarjajo.

Izjema je le primer spregleda pravne osebe po 8. členu ZGD, ko družbeniki ne glede na siceršnja pravila o odgovornosti odgovarjajo z vsem svojim premoženjem. Gre za primere, ko družbeniki svojo družbo uporabijo oz. zlorabijo za to, da bi dosegli cilje, ki jih zakon v tem členu določa kot nedopustne (cilji, ki jih ne morejo doseči kot posamezniki, oškodovanje svojih ali upnikov družbe ...).

## **2.1 DRUŽBA Z NEOMEJENO ODGOVORNOSTJO (D. N. O.)**

D. N. O. je po 76. členu ZGD opredeljena kot družba dveh ali več oseb, ki za obveznost družbe odgovarjajo z vsem svojim premoženjem. Ustanovi se s pogodbo med družbeniki. Vložke v družbo vplačajo vsi družbeniki, praviloma v enakih deležih, odločitve pa sprejemajo v soglasju. Najmanjši ustanovitveni kapital ni predpisan. Posle družbe so upravičeni in dolžni voditi vsi družbeniki, če pa je z družbeno pogodbo vodenje poslov preneseno na enega ali več družbenikov, drugi družbeniki ne smejo voditi poslov (Horvat Jaklič, 2002).

## **2.2 KOMANDITNA DRUŽBA (K. D.)**

Komanditna družba je družba dveh ali več oseb, pri kateri je najmanj en družbenik odgovoren za obveznosti družbe z vsem svojim premoženjem (komplementar), medtem ko najmanj en družbenik ni odgovoren za obveznosti družbe (komanditist).

Pri ustanovitvi notar sestavi vse potrebne listine:

- družbeno pogodbo v obliki notarskega zapisa ali v obliki zasebne listine, na kateri so overjeni podpisi vseh družbenikov.
- če družbo poleg družbenikov zastopajo tudi poslovodje: sklep o imenovanju poslovodij.

Če zakon ne določa drugače, se pri komanditni družbi uporabljajo določbe zakona, ki veljajo za družbo z neomejeno odgovornostjo. Družbo zastopa družbenik komplementar, komanditist je iz zastopanja izključen, lahko pa se mu podeli prokura ali posebno pooblastilo. Minimalna višina ustanovitvenega kapitala ni predpisana (Horvat Jaklič, 2002).

## 2.3 TIHA DRUŽBA

Je le pogojno gospodarska družba v pravem pomenu besede, saj nima firme, ne nastopa navzven in tudi ni pravna oseba. Po 158. členu ZGD nastane s pogodbo, na podlagi katere tihi družbenik s premoženjskim vložkom v podjetje koga drugega (nosilec tihe družbe) pridobi pravico do udeležbe pri njenem dobičku. Tihi družbenik za obveznosti družbe odgovarja z vsem svojim premoženjem, če se njegovo ime pojavi v firmi nosilca tihe družbe. Nosilec tihe družbe nastopa v pravnem prometu in je izključni nosilec vseh pravic in obveznosti iz poslovanja tihe družbe (Horvat Jaklič, 2002).

## 2.4 DRUŽBA Z OMEJENO ODGOVORNOSTJO (D. O. O.)

Družba z omejeno odgovornostjo je družba, ki jo lahko s pogodbo ustanovi ena ali največ 50 fizičnih ali pravnih oseb. Za ustanovitev družbe z več kot 50 družbeniki mora izdati soglasje minister, pristojen za gospodarstvo. Osnovni kapital družbe z omejeno odgovornostjo po 471. členu ZGD sestavljajo osnovni vložki družbenikov in mora znašati vsaj 7.500 EUR. Vsak osnovni vložek družbenika pa znaša najmanj 50 EUR in je lahko zagotovljen v denarju ali kot stvarni vložek ali stvarni prevzem. Stvarni vložek so lahko nepremičnine, pravice in podjetje ali del podjetja, plačilo za premoženjske predmete, ki jih je družba prevzela (Japti).

Za svoje obveznosti družba odgovarja neomejeno s svojim kapitalom, družbeniki pa za obveznosti družbe niso osebno odgovorni. Družbo z omejeno odgovornostjo vodijo družbeniki, ki sprejemajo sklepe na skupščini družbenikov; če družbo ustanovi le en družbenik, vse odločitve, o katerih sicer odloča skupščina, sprejema edini družbenik samostojno, pri čemer mora vse odločitve vpisati v knjigo sklepov, ki jo potrdi notar, sicer ti sklepi nimajo pravnega učinka (ZGD-1, Ur. I. RS 42/06).

Organi družbe so skupščina, nadzorni svet ter poslovodja.

## 2.5 DELNIŠKA DRUŽBA (D. D.)

Je najpomembnejša različica kapitalskih družb. Za delniško družbo velja, da je po 168. členu ZGD njen osnovni kapital razdeljen na delnice in da za svoje obveznosti odgovarja z vsem svojim premoženjem. Najnižji znesek osnovnega kapitala delniške družbe znaša 25.000 EUR. Tako družbo lahko ustanovi ena ali več fizičnih ali pravnih oseb, ki sprejmejo statut, ki mora biti sestavljen v obliki notarskega zapisnika. Delničarji lahko prispevajo svoj vložek, tako da vplačajo emisijski znesek delnic v denarju ali pa kot stvarni vložek, vendar morajo vsaj tretjino osnovnega kapitala sestavljati delnice, ki se vplačajo v denarju. Delniška družba pozna dva načina ustanovitve, in sicer sočasno ali simultano ustanovitev, pri kateri vsi

ustanovitelji sprejmejo in podpišejo statut ter sami prevzamejo vse delnice, in postopno ali sukcesivno<sup>4</sup> ustanovitev, pri kateri se delnice vpisujejo na podlagi oglasa z vabilom k javnemu vpisu delnic, kot ga določa zakon, ki določa trg vrednostnih papirjev. Organi vodenja ali nadzora delniške družbe so uprava, upravni odbor in nadzorni svet. Uprava vodi delniško družbo samostojno in na lastno odgovornost (ZGD-1, Ur. l. RS 42/06).

## 2.6 KOMANDITNA DELNIŠKA DRUŽBA (K. D.)

Je družba, pri kateri je po 464. členu ZGD najmanj en družbenik oziroma delničar odgovoren za obveznosti družbe z vsem svojim premoženjem (komplementar), komanditni delničarji, ki imajo delež v osnovnem kapitalu, pa za obveznosti družbe do upnikov niso odgovorni. Družba se ustanovi s statutom, ki ga mora sprejeti najmanj pet oseb, ustanoviteljev družbe. V statutu se navedeta osnovni kapital družbe in število delnic, pri delnicah z nominalnim zneskom pa tudi njihov nominalni znesek (ZGD-1, Ur. l. RS 42/06).

## 3 PRAVNA OSEBNOST GOSPODARSKIH DRUŽB

Družba pridobi lastnost pravne osebe z vpisom v sodni register, pred vpisom se za razmerja med družbeniki uporabljajo pravila o civilnem pravu. Družba mora za poslovanje določiti firmo in sedež družbe.

### 3.1 FIRMA

Firma je ime, s katerim družba posluje. Obvezni sestavini vsake firme sta označba, ki nakazuje dejavnost družbe, in navedba oblike družbe. Firma lahko vsebuje še dodatne sestavine, ki družbo podrobneje označujejo. Ne sme vsebovati imen ali znakov tujih držav in mora biti v slovenskem jeziku, prevod firme v tuj jezik pa se lahko uporablja samo skupaj s firmo v slovenskem jeziku. V firmi se lahko uporabijo besede v tujem jeziku, če ustrezajo firmam, imenom ali priimkom družbenikov, ki so sestavni del firme, če ustrezajo registriranim blagovnim ali storitvenim znamkam, če gre za domišljjsko poimenovanje, ki ne vsebuje tujih črk, ali če gre za mrtvi jezik (Šinkovec, 1995, str. 33–36).

Firma, ki jo družba prijavi v vpis v sodni register, se mora jasno razlikovati od firm vseh drugih družb na območju Republike Slovenije. Če firma ne zadostuje zahtevam zakona, sodišče zavrne prijavo za vpis v register.

Družba mora pri svojem poslovanju uporabljati firmo v obliki, v kakršni je vpisana v sodni register, lahko pa uporablja tudi skrajšano firmo, ki vsebuje vsaj sestavino, po

---

<sup>4</sup> **Sukcesiven:** zaporeden, postopen (Slovar slovenskega knjižnega jezika).

kateri se firma družbe razlikuje od firm drugih družb, in oznako, za kakšno družbo gre. Tudi skrajšana firma se vpiše v sodni register (ZGD-1, Ur. l. RS 42/06).

### **3.2 SEDEŽ**

R. Bohinc (1996, str. 42) meni, da je sedež družbe kraj, ki je kot sedež družbe vpisan v sodni register. Za sedež je možno določiti kraj, kjer družba opravlja dejavnost, kraj, kjer se večinoma vodijo njeni posli, ali kraj, kjer deluje poslovodstvo družbe. Družba določi svoj sedež v ustanovnem aktu in ga navede v prijavi za vpis v sodni register.

### **3.3 DEJAVNOST DRUŽBE**

Gospodarske družbe lahko kot svojo dejavnost opravljajo vse posle, razen tistih, ki se po zakonu ne smejo opravljati kot gospodarski posli. Z zakonom se lahko določi, da lahko posamezne gospodarske posle opravljajo družbe, določene z zakonom, nekatere vrste družbe ali druge organizacije.

Družba sme opravljati gospodarske posle le v okviru dejavnosti, ki je vpisana v sodni register, sme pa opravljati tudi vse druge posle, potrebne za njen obstoj in opravljanje dejavnosti, ki ne pomenijo neposrednega opravljanja dejavnosti (glej Šinkovec: 1995,40–41).

V Uradnem listu RS (št. 2/02) piše, da je treba pri vpisu dejavnosti družbe v sodni register uporabiti Standardno klasifikacijo dejavnosti kot obvezen standard, ki temelji na klasifikaciji dejavnosti, ki je obvezna v Evropski uniji in je neposredno povezana z mednarodno klasifikacijo dejavnosti Združenih narodov.

Sifra klasifikacije	Deskriptor
A	KMETIJSTVO IN LOV, GOZDARSTVO, RIBIŠTVO
B	RUDARSTVO
C	PREDELOVALNE DEJAVNOSTI
D	OSKRBA Z ELEKTRIČNO ENERGIJO, PLINOM IN PARO
E	OSKRBA Z VODO, RAVNANJE Z ODPLAKAMI IN ODPAKMI, SANIRANJE OKOLJA
F	GRADBENIŠTVO
G	TRGOVINA, VZDRŽEVANJE IN POPRAVILA MOTORNIH VOZIL
H	PROMET IN SKLADIŠČENJE
I	GOSTINSTVO
J	INFORMACIJSKE IN KOMUNIKACIJSKE DEJAVNOSTI
K	FINANČNE IN ZAVAROVALNIŠKE DEJAVNOSTI
L	POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI
M	STROKOVNE, ZNANSTVENE IN TEHNIČNE DEJAVNOSTI
N	DRUGE RAZNOVRSTNE POSLOVNE DEJAVNOSTI
O	DEJAVNOST JAVNE UPRAVE IN OBRAMBE, DEJAVNOST OBVEZNE SOCIALNE VARNOSTI
P	IZOBRAŽEVANJE
Q	ZDRAVSTVO IN SOCIALNO VARSTVO
R	KULTURNE, RAZVEDRILNE IN REKREACIJSKE DEJAVNOSTI
S	DRUGE DEJAVNOSTI
T	DEJAVNOST GOSPODINJSTEV Z ZAPOSLENIM HIŠNIM OSEBJEM, PROIZVODNJA ZA LASTNO RABO
U	DEJAVNOST EKSTERITORIALNIH ORGANIZACIJ IN TELES

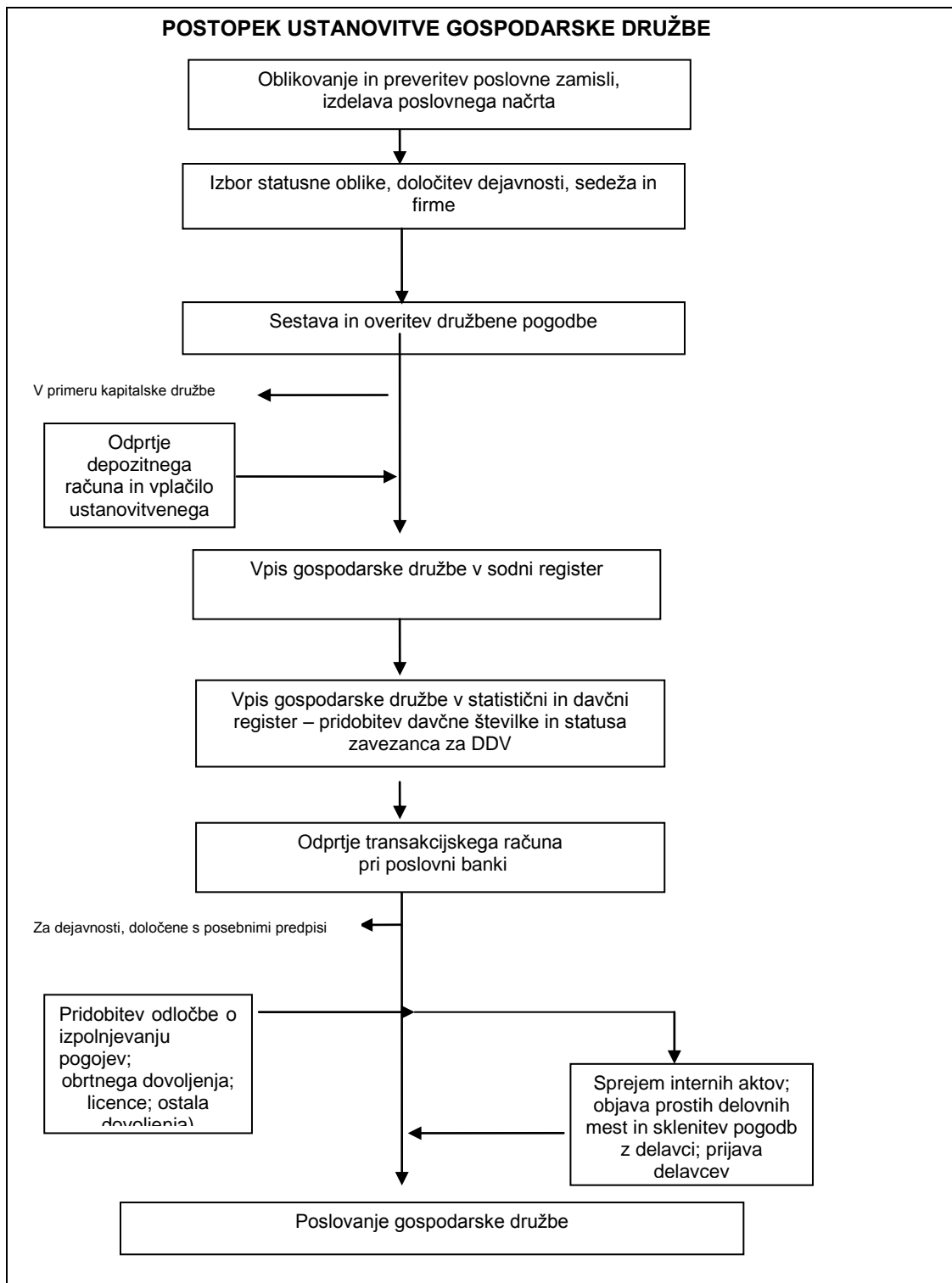
**Tabela 2: Standardna klasifikacija dejavnosti po kategoriji in prvi ravni (Vir: <http://www.ajpes.si/Registri/Drugo/SKD>)**

Iz zgornje tabele lahko razberemo, da se dejavnosti razdelijo na 21 kategorij, razdelane po črkah od A do U. Dejavnost podjetja spada v kategorijo S, in sicer v S96.090.

Sifra ravni	Sifra kategorije	Deskriptor
1	S	DRUGE DEJAVNOSTI
2	S94	Dejavnost članskih organizacij
3	S94.1	Dejavnost poslovnih, delodajalskih in strokovnih združenj
4	S94.11	Dejavnost poslovnih in delodajalskih združenj
4	S94.12	Dejavnost strokovnih združenj
3	S94.2	Dejavnost sindikatov
4	S94.20	Dejavnost sindikatov
3	S94.9	Dejavnost drugih članskih organizacij
4	S94.91	Dejavnost verskih organizacij
4	S94.92	Dejavnost političnih organizacij
4	S94.99	Dejavnost drugje nerazvrščenih članskih organizacij
2	S95	Popravila računalnikov in izdelkov za široko rabo
3	S95.1	Popravila in vzdrževanje računalnikov in komunikacijskih naprav
4	S95.11	Popravila in vzdrževanje računalnikov in perifernih enot
4	S95.12	Popravila komunikacijskih naprav
3	S95.2	Popravila izdelkov za široko rabo
4	S95.21	Popravila elektronskih naprav za široko rabo
4	S95.22	Popravila gospodinjskih in hišnih naprav in opreme
4	S95.23	Popravila obutve in usnjene galanterije
4	S95.24	Popravila pohištva
4	S95.25	Popravila ur in nakita
4	S95.29	Popravila drugih osebnih ali gospodinjskih izdelkov
2	S96	Druge storitvene dejavnosti
3	S96.0	Druge storitvene dejavnosti
4	S96.01	Dejavnost pralnic in kemičnih čistilnic
4	S96.02	Frizerska, kozmetična in pedikerska dejavnost
4	S96.03	Pogrebna dejavnost
4	S96.04	Dejavnosti za nego telesa
4	S96.09	Druge storitvene dejavnosti, drugje nerazvrščene

Tabela 3: Standardna klasifikacija dejavnosti kategorije – po ravneh (Vir: Statistični urad Republike Slovenije)

## 4 USTANOVITEV GOSPODARSKE DRUŽBE



Slika 1: Postopek ustanovitve gospodarske družbe (Vir: Statistični urad Republike Slovenije)

Pred ustanovitvijo gospodarske družbe je smiselno izdelati poslovni načrt, iz katerega so razvidni predvideni kupci, izdelki oz. storitve, prihodki in odhodki itd. Ko se potencialni podjetnik odloči o smiselnosti otvoritve družbe, določi točno dejavnost podjetja, organizacijsko obliko družbe, firmo, sedež itd. Sledi sestava in overitev družbene pogodbe ter vpis v sodni, davčni, statistični register itd. Pri sami ustanovitvi družbe (d. o. o.) je treba vplačati tudi ustanovitveni kapital na depozitni račun. Vsako podjetje mora imeti transakcijski račun pri poslovni banki. Družba tako pridobi odločbo o izpolnjevanju pogojev, obrtno dovoljenje in ostala potrebna dovoljenja. Ob samem pričetku mora podjetje sprejeti nekaj internih aktov, po potrebi razpisati prosta delovna mesta itd.

#### **4.1 SKLENITEV POGODBE**

Pogodba se sklene na posebnem obrazcu, v fizični ali elektronski obliki. Družbeno pogodbo podpišejo vsi družbeniki. Vsebuje navedbo imena in priimka, prebivališča, podatke o firmi in sedežu vsakega družbenika, firmo, sedež in dejavnost družbe, podatke o osnovnem kapitalu, čas delovanja družbe, če je ustanovljena za določen čas, in morebitne obveznosti, ki jih ima družbenik do družbe ali družba do družbenikov.

#### **4.2 ODPRTJE TRANSAKCIJSKEGA RAČUNA**

Po sklenitvi pogodbe o ustanovitvi gospodarske družbe se opravi izbor poslovne banke ali hranilnice, ki ima dovoljenje Banke Slovenije, pri kateri subjekt odpre transakcijski račun v skladu s pravili poslovanja bank.

#### **4.3 VPIS V SODNI REGISTER**

Vpis v sodni register je pogoj, da gospodarska družba pridobi pravno sposobnost. Postopek za vpis pa se začne z vložitvijo predloga za vpis v sodni register.

Predlog mora vsebovati firmo, skrajšano firmo, sedež gospodarske družbe, dejavnost, organizacijsko obliko, višino osnovnega kapitala, če je predpisan, podatke o ustanovitelju (ime in priimek oz. firma ustanovitelja, naslov, matično številko pravne osebe oz. EMŠO fizične osebe, višino vložka oz. poročilo o stvarnih vložkih, vrsto odgovornosti družbenika in datum vstopa). V predlog za registracijo v sodni register se navede tudi podatke oseb, pooblaščenih za zastopanje gospodarske družbe. Predlogu za vpis je treba običajno predložiti še potrdilo banke, ki vodi denarni račun, da so bili nakazani denarni vložki, izjavo banke, da lahko družba z denarnim dobroimetjem na računu prosto razpolaga, in odpravek notarskega zapisa družbene pogodbe ali statuta in listine, na osnovi katere je bil statut pripravljen.

Vsak vpis v sodni register mora sodišče, po Zakonu o sodnem registru, objaviti v Uradnem listu Republike Slovenije.



#### 4.4 VPIS V POSLOVNI REGISTER SLOVENIJE

Poslovni register Slovenije je osrednja baza podatkov o vseh poslovnih subjektih s sedežem na območju Republike Slovenije, ki opravljajo pridobitno ali nepridobitno dejavnost, o njihovih delih in o podružnicah tujih poslovnih subjektov, kot jih določa zakon, ki ureja gospodarske družbe.

Poslovni register Slovenije vodi Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, v nadaljnjem besedilu AJPES. Gospodarske družbe morajo AJPES posredovati podatke za vpis v Poslovni register Slovenije, za vpis spremembe podatkov in za izbris iz registra. Podatke posredujejo na prijavi za vpis v poslovni register. Podatke za vpis v poslovni register morajo AJPES posredovati takoj oziroma najpozneje v 15 dneh od vpisa v sodni register. Vsako spremembo podatkov pa morajo posredovati AJPES takoj oziroma v 15 dneh po nastanku spremembe. Gospodarska družba z vpisom v Poslovni register Slovenije pridobi identifikacijsko oziroma matično številko.

Prijava v Poslovni register Slovenije vsebuje sledeče podatke: firmo, skrajšano firmo, sedež in naslov, datum akta o ustanovitvi, podatke o vpisu v sodni register, pravnoorganizacijsko obliko, podatke o ustanovitelju, podatke o ustanovnem kapitalu in poreklo ustanovnega kapitala, podatek o vrsti lastnine, podatke o zastopniku ter podatke o dejavnosti s šifro in imenom po Standardni klasifikaciji dejavnosti.

### 5 PRENEHANJE GOSPODARSKE DRUŽBE

Gospodarska družba običajno preneha z likvidacijo, stečajem in izbrisom iz sodnega registra brez likvidacije.

Po podatkih podjetja Data d. o. o. se je do konca julija 2011 v Sloveniji začel že več kot 400. stečajni postopek, leta 2009 jih je bilo toliko v celem letu. Leta 2010 je bilo v Sloveniji 510 stečajnih postopkov.

V številnih primerih pride do prenehanja gospodarske družbe, ker podjetje zapade v krizo. Kriza in zlomi so za podjetja postali vsakdanji problem. Vzroki za nastanek krize se med podjetji razlikujejo, zato podjetja potrebujejo sebi prilagojene programe reševanja. Spremenjene razmere v samem podjetju ali izven podjetja silijo pravno osebo v prilagajanje. Odločitve podjetja, ki se kažejo navzven, so: sprememba organizacijske oblike, sanacija in redno ali prisilno prenehanje poslovanja podjetja (Schneider, Potočnik, 2000, str. 152).

## 5.1 LIKVIDACIJA

Prostovoljna likvidacija družbe je način prenehanja družbe, ki ga izpeljejo organi družbe. Družba lahko na tak način preneha iz različnih vzrokov, med katere sodita predvsem pretek časa, za katerega je bila ustanovljena, izguba strateških partnerjev in podobno. Postopek likvidacije se najprej vpiše v sodni register, gospodarski organizaciji pa se določi likvidacijskega upravitelja. Po vpisu začetka likvidacijskega postopka v sodni register mora družba uporabljati pristavek »v likvidaciji«. Družbo, ki je v likvidaciji, zastopa likvidacijski upravitelj, ki opravi vsa potrebne aktivnosti, kot so končanje začelih poslov, objava poziva upnikom, naj mu prijavijo svoje terjatve, poplačilo terjatve upnikom, unovčenje likvidacijske mase, priprava predloga poročila in predložitev predloga za izbris družbe iz registra. Po poplačilu vseh obveznosti družbe se preostalo premoženje razdeli med družbenike v sorazmerju z njihovimi deleži, vendar premoženja ni mogoče razdeliti, dokler ne poteče 6 mesecev od zadnje objave v zvezi z vsebino sklepa o likvidaciji. Če likvidacijski upravitelj ugotovi, da premoženje družbe ne zadošča za poplačilo vseh terjatev upnikov, mora nemudoma ustaviti postopek likvidacije in podati predlog za uvedbo stečajnega postopka.

## 5.2 STEČAJ

Stečaj je posebni sodni postopek, ki ga izvrši pristojno sodišče nad premoženjem dolžnika, ki posluje z izgubo in ni sposoben izpolnjevati svojih obveznosti do upnikov, z namenom poplačila upnikov, in dokončno prenehanje gospodarske organizacije.

Stečajni postopek se uvede z vložitvijo pisnega predloga, ki ga lahko vloži dolžnik sam, na osnovi lastne ocene stanja, ali upnik, ki mora z verodostojno listino izkazati obstoj terjatve in dokazati, da dolžnik nima zadosti denarnih sredstev za njeno poravnano.

Stečajni postopek se začne s sklepom, ki ga izda stečajni senat. Z dnem začetka stečajnega postopka se celotno premoženje družbe preoblikuje v stečajno maso, iz katere se bodo poplačale obveznosti dolžnika do upnikov po načelu sorazmernega poplačila njihovih terjatev.

Če dolžnikovo premoženje, ki bi prišlo v stečajno maso, ne zadošča niti za kritje stroškov postopka, se stečajni postopek začne in tudi takoj zaključi, saj ni premoženja, iz katerega bi se lahko poplačale obveznosti upnikov.

Če dolžnikovo premoženje presega stroške postopka, pa se hkrati z izdajo sklepa o začetku stečaja na oglasni deski sodišča objavi oklic o začetku stečaja, ki se objavi tudi v Uradnem listu RS, da se obvesti upnike o začetku stečaja. V roku dveh mesecev od objave oklica morajo upniki prijaviti terjatve pri stečajnem sodišču. V primeru, da ta rok zamudi, upnik izgubi pravico do uveljavljanja terjatev v stečajnem postopku. Po prijavi terjatev se začne prodaja dolžnikovega premoženja, ki se opravi na javni dražbi. Iz kupnine od prodaje dolžnikovega premoženja se najprej poplačajo vsi upniki, po vrstnem redu, ki je zakonsko določen.

Stečajni postopek se zaključi s sklepom, ki se objavi v Uradnem listu RS. Pravnomočni sklep o zaključku stečajnega postopka se vpiše v sodni register in s tem družba preneha obstajati.

### **5.3 PRISILNA PORAVNAVA**

Še pred začetkom stečajnega postopka ali pa med njim lahko dolžnik predlaga upnikom sklenitev prisilne poravnave, katere namen je sanacija družbe z odpravo njene plačilne nesposobnosti in prezadolženosti, s tem pa preprečiti stečaj, katerega posledice so tako za družbo kot za njene zaposlene, bistveno težje od posledic prisilne poravnave, saj po končanem postopku stečaja družba preneha delovati in obstajati, po končani prisilni poravnavi pa posluje naprej. Prisilna poravnava je sodni postopek, ki na predlog prezadolženega dolžnika poteka pred sodiščem. Postopek prisilne poravnave se začne s sklepom, upnike pa se obvesti z oklicem na oglasni deski sodišča in z objavo v Uradnem listu RS. Odločitev o sklenitvi prisilne poravnave je v celoti prepuščena upnikom. V upniškem odboru, ki pregleda poslovanje in finančno stanje dolžnika, sodeluje pri oblikovanju načrta reorganizacije in predlaga postavitev in odstavitev upravitelja, navadno sodelujejo upniki, ki imajo nasproti dolžniku največje terjatve.

Bistvo prisilne poravnave je, da se zmanjšajo terjatve dolžnika in podaljšajo plačilni roki, ter reorganizacija poslovanja dolžnika. Sprejme oziroma potrdi se, če zanj glasujejo upniki, katerih terjatve znašajo več kot 60 % terjatev upnikov, ki imajo glasovalno pravico. Upniki glasujejo na naroku za prisilno poravnavo.

O potrjeni prisilni poravnavi se izda sklep, iz katerega so razvidni način poplačila terjatev in roki za poplačilo.

### **5.4 PRENEHANJE DRUŽBE PO SKRAJŠANEM POSTOPKU BREZ LIKVIDACIJE**

Družba lahko preneha po skrajšanem postopku brez likvidacije, če vsi delničarji predlagajo sodišču izbris družbe iz sodnega registra brez likvidacije, in predlogu priložijo sklep o prenehanju po skrajšanem postopku, ter notarsko overjeno izjavo, da so poplačane vse obveznosti družbe, da so urejena vsa razmerja z delavci in da prevzemajo obveznosti plačila morebitnih preostalih obveznosti. Upniki lahko v tem primeru uveljavljajo terjatve do delničarjev eno leto po objavi izbrisa družbe iz registra. Za obveznosti odgovarjajo družbeniki solidarno z vsem svojim premoženjem. Sodišče lahko zahteva od njih dokazila o resničnosti izjave, za prevzeto obveznost plačila dolgov pa lahko sodišče zahteva tudi druge oblike zavarovanja. Izda tudi sklep o prenehanju družbe po skrajšanem postopku in če ni ugovora oziroma je zavrnen, izda še sklep o izbrisu družbe iz sodnega registra.

## 5.5 IZBRIS GOSPODARSKIH DRUŽB IZ SODNEGA REGISTRA BREZ LIKVIDACIJE

Po zakonu o finančnem poslovanju podjetij se po uradni dolžnosti iz sodnega registra izbriše gospodarska družba, če v dveh zaporednih poslovnih letih ni predložila letnega poročila organizaciji, pooblaščenim za obdelovanje in objavljane podatkov, ali če gospodarska družba nima premoženja, ali če nastopi razlog, ki je določen po zakonu za izbris (če ima družba blokiran račun ali je bil nelikviden zadnjih 12 mesecev).

Z izbrisanjem gospodarske družbe iz sodnega registra družba preneha, z dnem izbrisa družbe pa družbeniki postanejo odgovorni za morebitne preostale obveznosti družbe, z vsem svojim premoženjem.

## 6 POSLOVNI NAČRT – TEORETIČNE OSNOVE

Poslovno okolje se hitro spreminja in priložnosti z njim, zato moramo biti vedno pripravljeni na vse možnosti. Spremembe in priložnosti moramo najprej zaznati in nato nanje ustrezno reagirati. To ima velik vpliv na podjetje in s tem na podjetnika. Posebej v tem času se vidi, da se je posel, za katerega je podjetje poglavo korenine, ustavil in začel stagnirati.

Poslovni načrt pride še kako prav in nam lahko da sveženj idej ali pa nas spomni, kaj je sploh cilj podjetja. Predstavlja pripomoček pri novem načrtovanju in uvajanju sprememb.

Poslovni načrt je najpomembnejši dokument, ki ga podjetnik pripravi za preverjanje vseh elementov bodočega podjetja, opredeli njegovo vizijo, poslanstvo in cilje ter podrobno opiše strategijo za njihovo uresničenje.

Dober poslovni načrt mora vsebovati naslednja poglavja:

- povzetek poslovnega načrta,
- predstavitev izdelka oz. storitve, podjetja in panoge,
- raziskava in analiza trga,
- načrt trženja,
- kadri in organizacija,
- razvoj izdelka ali storitve,
- poslovni proces in proizvodni viri,
- terminski načrt,
- kritična tveganja in problemi,
- finančni načrt za naslednjih 5 let,
- pridobitev finančnih sredstev.

Izčrpnost poglavij je odvisna od obsežnosti predlaganega posla, pa tudi od velikosti trga, konkurence in predvidene rasti podjetja.

## 6.1 POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA

Glavni namen povzetka poslovnega načrta je **utemeljiti poslovno priložnost**. Vsebovati mora kratek opis pomembnih vidikov poslovnega načrta: predstaviti izdelek oz. storitev, vrednost za uporabnika, potencialni trg, predviden obseg prodaje, sposobnost ključnih kadrov, potrebna finančna sredstva in pričakovani donos vloženih sredstev.

Povzetek poslovnega načrta je treba pripraviti na koncu, ko so preostali deli poslovnega načrta že pripravljeni. Sestavljen mora biti iz kratkih navedb, ki se nanašajo na naslednje značilnosti podjetja:

- kratek opis podjetja,
- priložnost in strategija podjetja,
- ciljni trgi in projekcije,
- konkurenčne prednosti,
- vodstveni kadri,
- ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve,
- finančni viri.

## 6.2 PREDSTAVITEV IZDELKA OZ. STORITVE, PODJETJA IN PANOGE

To poglavje poslovnega načrta predstavlja panogo, v kateri bo podjetje delovalo, datum ustanovitve podjetja in pravnoorganizacijsko obliko podjetja, kakšne izdelke oz. storitve bo podjetje ponujalo, katerim ciljnim skupinam kupcev, kakšne so priložnosti in možni zapleti pri njihovi prodaji, kakšne so poslovne priložnosti in kako se jih da uresničiti.

Ta del poslovnega načrta običajno razdelimo na:

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

## 6.3 RAZISKAVA IN ANALIZA TRGA

Raziskava trga je proces zbiranja in analiziranja podatkov o kupcih, konkurentih in drugih dejavnikih, ki vplivajo na odnose med ponudniki izdelkov in storitev ter kupci. Pri tržni analizi torej pripravimo analizo kupcev in analizo konkurentov.

### 6.3.1 ANALIZA KUPCEV

Analiza kupcev zajema:

- Kdo so kupci? Kupce delimo na industrijske (to so večinoma podjetja, kjer izdelki/storitve običajno niso namenjeni končnemu kupcu, temveč nadaljnji predelavi) in individualne (običajno končni uporabniki izdelka oz. storitve).
- Kaj kupci kupujejo? Kupci v resnici kupujejo koristi (večje udobje, boljšo čistočo, boljše zdravje, potešitev žeje in lakote, olajšano delo, zaščito, prihranek časa itd.), zato je pomembno ugotoviti, katere so njihove prednosti pri našem izdelku oziroma storitvi.
- Kdaj kupci kupujejo? Čas nakupa je odvisen od značaja izdelka oz. storitve ter od prednosti kupcev. Izdelki oz. storitve se lahko uporabljajo vse leto ali pa imajo izrazit sezonski značaj.
- Kateri dejavniki vplivajo na nakupne odločitve? Na nakup lahko vplivajo cena, kakovost, storitev, osebni stiki, blagovna znamka, država porekla, embalaža, oglaševanje itd.
- Nadalje se ugotavljajo potrebe kupcev, kako naš izdelek oziroma storitev te potrebe zadovoljuje in kako lahko še izboljšamo zadovoljstvo kupcev.

### 6.3.2 ANALIZA KONKURENTOV

Poznavanje konkurentov je zelo pomembno, saj nam daje pravo predstavo o položaju na trgu. Zato je treba ugotoviti:

- Kateri konkurenti ponujajo primerljive izdelke oz. storitve, kakšne so njihove prednosti in slabosti in kako se giblje njihova prodaja (raste, upada ali stagnira)?
- Kakšni so tržni deleži, prodaja, distribucijske poti in proizvodne zmogljivosti konkurentov?
- V čem se naša ponudba razlikuje od konkurenčne?

Na podlagi analize kupcev in analize konkurentov ocenimo obseg trga za naš izdelek oz. storitev in potencialno letno rast, kjer upoštevamo dejavnike, ki vplivajo na rast (trendi v panogi, v družbeno-ekonomskem okolju, v strukturi prebivalstva itd.) ter predvidimo prodajo.

## 6.4 NAČRT TRŽENJA

Načrt trženja opisuje, kako bo podjetje doseglo predvideno prodajo. Prikazati mora natančne projekcije prodaje in celotno trženjsko strategijo, politiko prodaje in ponujanja storitev, cenovno politiko, način distribucije in strategijo oglaševanja, ki jih bo podjetje uporabljalo za doseg predvidenega tržnega deleža.

Načrt trženja mora opisati, kaj je treba narediti, kako bo to narejeno in kdo bo to naredil.

Izhodišče načrta trženja je izdelek oz. storitev. Da bi podjetje lahko doseglo želeni položaj na trgu, se mora čim bolj prilagoditi potrebam kupcev s pomočjo trženjskega spleta. Elementi trženjskega spleta so: izdelek, cena, prodajne poti, distribucija in tržno komuniciranje. Ti elementi morajo biti kombinirani tako, da vsak zase in vsi skupaj izpolnjujejo zahteve konkurenčnosti.

Podjetja si med seboj ne konkurirajo z generično funkcijo izdelka, temveč si konkurenčno prednost ustvarjajo s poprodajnimi storitvami, ki razširjajo vrednost izdelka in njegovo korist za kupca, npr: jamstvo, embalaža, svetovanje, financiranje, distribucija in podobno.

V tem poglavju je treba predstaviti:

- celotno trženjsko strategijo (način vstopa na trg, cenovna politika, način distribucije, oglaševanja in promocije in kakšni so načrti za rast);
- določanje cen (cena je odvisna od vrednosti, ki jo nakup izdelka oz. storitve prinaša kupcu, biti pa mora ravno pravšnja, da podjetje lahko prodre na trg, obdrži tržni položaj in dosega dobiček);
- prodajno taktiko (katere prodajne poti in kakšno distribucijsko mrežo bo podjetje izbralo, kakšne marže bo ponudilo);
- tržno komuniciranje (strategije oglaševanja, odnosov z javnostmi, osebne prodaje, pospeševanje prodaje).

## 6.5 KADRI IN ORGANIZACIJA

- Da bi poslovno idejo spremenili v uspešno podjetje, potrebujemo ustrezne kadre in dobro organizacijsko strukturo.
- To poglavje poslovnega načrta vsebuje opise članov vodstvene ekipe ter natančno opredelitev njihove odgovornosti, nalog in plače ter organizacijsko strukturo podjetja.
- Poleg opisa podjetniške ekipe je treba prikazati še organizacijsko strukturo podjetja in strukturo upravljanja. Na organizacijsko strukturo vplivajo proizvodni proces, število zaposlenih in faza življenjskega cikla, v kateri se podjetje nahaja.

## 6.6 RAZVOJ IZDELKA ALI STORITVE

Če izdelki ali storitve zahtevajo oblikovanje ali razvoj, preden bodo pripravljeni za trg, je treba opisati vrsto, naravo in obseg dela.

V tem poglavju je torej treba pojasniti:

- status razvoja in prihodnje naloge,
- pričakovane težave in tveganja pri oblikovanju in razvoju,
- izboljšave izdelka ali storitve in razvoj novih,
- stroške oblikovanja in razvoja,
- vprašanja intelektualne lastnine.

## 6.7 POSLOVNI PROCES IN PROIZVODNI VIRI

To poglavje vsebuje:

- poslovni proces in načrt proizvodnje;
- geografsko lokacijo (opis lokacije z analizo prednosti in slabosti glede na razpoložljivost delovne sile, bližino kupcev in dobaviteljev, dostop do transportnih poti in infrastrukture, lokalne davke in uredbe);
- načrt angažiranja delovnih sredstev (katere zgradbe, stroje, opremo potrebujemo);
- načrt porabe predmetov dela (potrebni vložki po posameznih izdelkih oz. storitvah);
- načrt porabe storitev (svetovalne, računovodske, transportne in druge storitve, ki jih podjetje potrebuje za poslovni proces);
- pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja (navedemo zahteve, ki se nanašajo na izdelek ali storitev, kot so lokacijska, zdravstvena dovoljenja, licence, zaščita okolja ...).

## 6.8 TERMINSKI NAČRT

Terminski načrt prikazuje časovni okvir in soodvisnost dejavnosti, ki so potrebne za zagon podjetja in uresničitev ciljev poslovnega načrta. V njem navedemo, kaj je treba postoriti, kdo mora to storiti in do kdaj. Pri tem je treba upoštevati tudi možnost odstopanja dejanskih rokov od načrtovanih, zato navedemo tudi vpliv nedoseganja rokov na uspeh podjetja. Kritična tveganja in problemi:

- Razvoj podjetja prinaša tudi tveganja in probleme, zato v tem delu poslovnega načrta opredelimo možna tveganja in probleme, ki bi lahko ogrozili poslovno priložnost in s tem posledično povzročili slabše delovanje ali celo ogrozili obstoj podjetja.
- S tem tako sebi kot morebitnim investorjem dokažemo, da se tveganj zavedamo in da znamo izbrati ustrezne ukrepe za njihovo odpravo. Če morebitni vlagatelji odkrijejo negativne dejavnike, ki jih ne navedemo, lahko to bistveno zmanjša kredibilnost podjetja in ogrozi financiranje.
- Možna tveganja so: pojav negativnih trendov v panogi, znižanje cen pri konkurenci, nedoseganje načrtovanega obsega prodaje, težave pri zagotavljanju finančnih sredstev, pojav plačilne nesposobnosti med poslovanjem itd.
- Da bi omenjene dejavnike lahko predvideli, se je treba poglobiti v analizo okolja in lastnih notranjih virov. Le na ta način lahko spoznamo omejitve, ki jih postavlja okolje podjetja, in svoje lastne pomanjkljivosti. S tem bodo tveganja manjša in kriza ali propad podjetja manj verjetna.



## 6.9 FINANČNI NAČRT ZA PRIHODNIH 5 LET

- Finančni načrt predstavlja predvideno oceno delovanja podjetja v prihodnosti. Priporočljivo je, da vsebuje: predračun denarnih tokov, bilanc uspeha in bilanc stanja, finančne kazalnike in ekonomiko podjetja.
- Cilj finančnega načrta je ugotoviti finančne možnosti naložbe in terminski načrt doseganja rezultata.
- Finančni načrt je podlaga za ocenitev investicijske priložnosti in mora predstavljati podjetnikovo najboljše predvidevanje prihodnjega delovanja podjetja – torej najboljšo oceno rezultatov, za katere verjame, da so stvarni in dosegljivi.

## 6.10 PRIDOBITEV FINANČNIH SREDSTEV

V tem poglavju opredelimo vse vlagatelje in morebitne vlagatelje kapitala v podjetje, morebitne dolžniške vire financiranja in morebitna nepovratna sredstva (npr. črpanje evropskih sredstev), s katerimi bomo financirali rast podjetja.

# 7 POSLOVNI NAČRT PODJETJA TOMTAJ D. O. O.

## 7.1 USTANOVITEV

Podjetje TOMTAJ D. O. O. je bilo ustanovljeno konec leta 2007. Pred odprtjem je večinski lastnik deloval kot samostojni podjetnik od leta 2004. Z razširitvijo posla se je pojavila priložnost za odprtje podjetja z organizacijsko obliko družbe z omejeno odgovornostjo, saj lastnik podjetja ni želel odgovarjati s svojim osebnim premoženjem, ampak naj bi podjetje samostojno delovalo na trgu.

Sedež podjetja se nahaja na Vodnikovi ulici 14, 4248 Lesce. Podjetje ima v najemu tudi delavnico v industrijski coni Veriga na Alpski cesti 43 v Lescah. Velikost delavnice je približno 120 m<sup>2</sup>. Polovica prostora je namenjena za skladiščenje. V ostalem delu se izvajajo popravila oz. servisi strojev.

## 7.2 OSNOVNI PODATKI PODJETJA

**Firma:** Tomtaj, servis in prodaja gostinske opreme d. o. o.

**Sedež in naslov:** Vodnikova ulica 14, 4248 Lesce

**Davčna številka:** SI57929289

**Matična številka:** 2365774

**Šifra dejavnosti:** S96.090 druge storitvene dejavnosti, druge nerazvrščene

**Telefon:** 031 628 662

**Banka:** PBS d. d.

## 7.3 ZAPOSLENI IN LASTNIŠTVO

V podjetju je zaposlena ena oseba. Podjetje imata v lasti dve osebi. Največji delež v podjetju ima Tomislav Pfeifer, in sicer 90 %, ostalih 10 % je v lasti Tanje Pfeifer, ki opravlja računovodska, pisarniška in vsa ostala dela, kot so nabava materiala, dogovori z dobavitelji in kupci, izterjava itd. Popravila pa izvaja večinski lastnik podjetja.

### 7.3.1 LASTNIŠTVO:

- 90 % Tomislav Pfeifer
- 10 % Tanja Pfeifer

### 7.3.2 VODENJE PODJETJA:

- Tomislav Pfeifer (direktor družbe)

## 7.4 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODNJA IN STORITVE

### 7.4.1 PANOGA DEJAVNOSTI

Podjetje se ukvarja z gostinsko opremo na področju Gorenjske ter ljubljanske in kamniške občine. Osredotočeno je na popravila pomivalne tehnike, kavnih aparatov, smetanomatov itd. Gostinska panoga je stara dejavnost, ki se je skozi leta zelo modernizirala z nabavo raznih aparatov, s katerimi si lahko olajšamo delo in širimo svojo dejavnost ter omogočajo čim obsežnejše in raznovrstno delo.

Podjetje Tomtaj d. o. o. spada pod obrtna podjetja, ki so običajno manjša podjetja, v katerih sodelujejo družinski člani. Značilnosti obrtnih podjetij (kot tudi podjetja Tomtaj d. o. o.) so (Florjančič, 2000, str. 38):

- lastnik je pogosto strokovnjak in dela tudi izvaja,
- delitev dela je manjša,
- dela se po naročilu,
- zaloge so manjše,
- potrebe po kapitalu so manjše,
- lastnik in delavci so pogosto osebno povezani,
- v delo se vključujejo tudi družinski člani.

#### **7.4.2 PODJETJE**

Podjetje Tomtaj d. o. o. je uvrščeno v S96.090 po Standardni klasifikaciji dejavnosti – druge storitvene dejavnosti. Ukvarja se s servisom in montažo vse gostinske opreme ter s prodajo raznih čistil za gostinsko opremo.

#### **7.4.3 STORITVE**

Poslanstvo podjetja Tomtaj d. o. o. je zadovoljevanje potreb strank na področju servisiranja gostinskih aparatov.

Ker pa je na trgu opazno tudi pomanjkanje strokovnega kadra in servisnih podjetij na področju servisiranja gostinskih aparatov, si podjetje prizadeva poslovnim partnerjem zagotoviti stalno strokovno pomoč in nemoteno poslovanje.

### **7.5 VIZIJA PODJETJA – KDO SMO?**

Vizija podjetja Tomtaj d. o. o. je postati eno izmed vodilnih servisno-storitvenih podjetij na območju gorenjske in ljubljanske regije. Temeljni vrednoti podjetja sta kakovostna storitev in korekten odnos do poslovnih partnerjev ter zaposlenih.

### **7.6 CILJ PODJETJA – KAJ HOČEMO?**

Cilj podjetja je pozitivno poslovanje ob nenehnem izobraževanju o trendih razvoja gostinske tehnike. Podjetje je do sedaj redno plačevalo vse svoje obveznosti in se bo tudi v prihodnje trudilo za to. Z boljšimi idejami bi želeli izvajati učinkovito, hitro in kakovostno servisno ponudbo.

V naslednjih treh do petih letih želi podjetje Tomtaj d. o. o. prevzeti vodilno vlogo servisne storitvene dejavnosti gostinskih strojev, predvsem v gorenjski in ljubljanski regiji.

### **7.7 POSLANSTVO**

Poslanstvo podjetja Tomtaj d. o. o. je zadovoljevanje potreb strank na področju servisiranja gostinskih aparatov. Zaradi opaznega trenda povečanja gostinskih lokalov in posledično večje potrebe po zagotavljanju tovrstnih storitev ima podjetje velik tržni potencial.

## 7.8 ANALIZA

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokacija delavnice (središče gorenjske regije ter bližina turističnih krajev)</li> <li>• Usposobljen kader</li> <li>• Prepoznavnost pri strankah</li> <li>• Hiter odzivni čas</li> <li>• Stalna dosegljivost na mobilni telefon</li> <li>• Zanesljivi nadomestni stroji za čas popravila</li> <li>• Cenejša storitev zaradi bližine delavnice (zaradi lokalne usmeritve manjši potni stroški)</li> <li>• Prijateljski odnos s strankami (zaupanje)</li> <li>• Dodatne storitve, ki niso vključene v servis (svetovanje itd.)</li> <li>• Strokovno svetovanje pri uporabi gostinskih strojev.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En zaposlen, ki opravlja dejavnost (problem odsotnosti)</li> <li>• Težka organizacija dela, predvsem zaradi interventnih opravil</li> <li>• Čakalna doba pri nabavi rezervnih delov</li> <li>• Pomanjkanje določenega orodja za posamezne stroje</li> <li>• Podjetje nima internetne strani</li> </ul>
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modra številka za hitri odziv servisa</li> <li>• Računalniški sistem (takojšnja izdaja dobavnice in računa po opravljeni storitvi)</li> <li>• Večja skrb in osebni pristop do strank</li> <li>• Spremljanje trendov v gostinstvu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehnološki razvoj in vedno večja avtomatizacija aparatov otežujeta servise</li> <li>• Pooblaščenim serviserjem za določene znamke</li> <li>• Vedno večje obresti bank in s tem težje dostopni krediti</li> <li>• Trenutna recesija in plačilna nedisciplina poslovnih partnerjev</li> </ul>

*Tabela 4: SWOT matrika – opredelitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje Tomtaj d. o. o. (Vir: Lasten)*

Zgornja tabela prikazuje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje Tomtaj d. o. o. Namen tabele je ozaveščati podjetje o njegovih prednostih, da jih vzdržuje, če ne celo izboljšuje, ter da izboljša svoje slabosti. Ravno tako je namen omenjene analize ozaveščanje o priložnostih, ki bi jih lahko izkoristili v svoj prid, in obramba pred bližajočimi se nevarnostmi.

## 7.9 ANALIZA POSLOVNIH FUNKCIJ

Podjetje Tomtaj d. o. o. nabavlja material na domačem trgu. Izbira dobaviteljev temelji na ponujeni ceni, dobavnih rokih in kakovosti. Zaradi značilnosti dela in poznanih dobaviteljev podjetje material večinoma nabavlja pri znanih dobaviteljih, ki s seboj prinašajo tudi določeno zanesljivost in varnost poslovanja. Podjetje material naroča sproti. S tem se znižajo stroški skladiščenja, saj podjetje nima vezanih sredstev v zalogah, niti ni treba imeti velikega skladišča.

Storitve podjetja Tomtaj d. o. o. se pretežno opravljajo pri strankah (približno 90 %), preostanek storitev pa v poslovni enoti (delavnica).

## 7.10 EKONOMIKA POSLOVANJA

Namen priprave tega dela poslovnega načrta je na hitro ugotoviti, kakšne so finančne možnosti za izvedbo in uspeh izbrane poslovne zamisli. Neka ideja se lahko v začetku zdi dobra, a ob nadaljnjem premisleku kaj kmalu ugotoviš, da ne poznaš možnosti prodaje in servisa ter da ne veš, s kakšnimi stroški sta povezana.

Na eni strani je višina prihodkov, na drugi strani pa stroški. Rezultat obeh je pričakovani dobiček ali izguba. Eden izmed najboljših načinov preverjanja ekonomskih poslovnih zamisli je točka preloma.

### 7.10.1 TOČKA PRELOMA

Točka preloma je matematični instrument ugotavljanja, kdaj poslovanje podjetja postane dobičkonosno. Grafično to pomeni, kdaj prihodki prerastejo stroške. Podjetju pomaga določiti tisto raven, pri kateri so vsi stroški pokriti, tako variabilni kot fiksni.

**dobiček** = prihodki – odhodki

Cilj poslovanja tradicionalnega podjetja je jasen, in sicer maksimizacija dobička, zato je doseženi dobiček temeljno (čeprav ne tudi nujno) merilo uspešnosti poslovanja podjetja (Glas, 1997, str. 50).

**prihodki** = cena (p) \* količina (q)

**odhodki** = variabilni stroški (vc) – fiksni stroški (fc)

**VC** = VC/q \* q

**dobiček** = (p – vc)\*q – fc = prispevek enote \* q – fc

Pri **točki preloma** je dobiček enak 0, zato sledi:  $0 = (p - vc) \cdot q - fc$

$$q = \frac{fc}{(p - vc)}$$

Kot navaja U. Č. (2008), v slehernem podjetju nastajajo tako fiksni kot variabilni stroški, ki so odvisni od obsega poslovanja. Fiksni stroški niso odvisni od obsega poslovanja podjetja in nastajajo tudi, ko podjetje v določenem času ne posluje.

Fiksni stroški mojega podjetja so:

- plača zaposlenih (bruto, vključno z zavarovanjem),
- fiksni stroški delavnice in skladišča (najem, elektrika, voda, tekoče investicije),
- kombi – avtopark,
- stroški računovodskega servisa,
- fiksni stroški za telefon in internet,
- amortizacija,
- promocijski in oglaševalski stroški.

Variabilni stroški pa so odvisni od poslovanja podjetja in se spreminjajo z obsegom poslovanja. Glede na to, kako naraščajo, poznamo: progresivne (napredujoče), proporcionalne (sorazmerne ali linearne) in degresivne (nazadujoče). Progresivni stroški naraščajo hitreje, kot narašča obseg poslovanja. Proporcionalni stroški nastajajo enako hitro, degresivni pa počasneje kot obseg poslovanja.

Med variabilne stroške podjetja sem vključil:

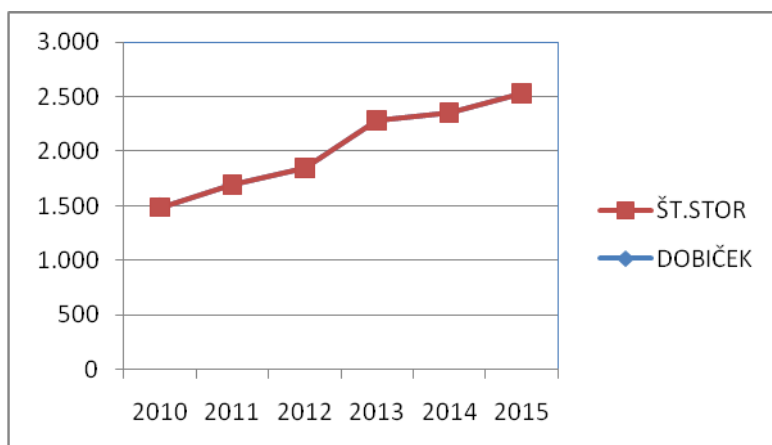
- stroške nabave materiala in rezervnih delov,
- gorivo,
- pogodbenike za dodatno delo,
- dodatno izobraževanje,
- najem dodatnih prostorov skladiščenja,
- rezervacije za investicije.

PREDVIDEN NAČRT PRIHODKOV IN RASTI PODJETJA TOMTAJ						
Leto	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>PRIHODKI : 1*(3 + 4) + 5</b>	<b>98.854</b>	<b>111.600</b>	<b>122.500</b>	<b>178.000</b>	<b>202.600</b>	<b>216.000</b>
Št. opravljenih storitev (5–7 strank na del. dan)	1.917	2.050	2.100	2.800	2.800	2.800
Cena dela na opravljeno uro	25	27	30	30	35	35
Cena dela na storitev	35	37	38	40	42	45
Povprečni stroški materiala, vračunani v storitev	15	15	17	20	25	25
Najemnine aparatov in konvektomatov	3.000	5.000	7.000	10.000	15.000	20.000
<b>ODHODKI</b>	<b>93.286</b>	<b>104.768</b>	<b>116.902</b>	<b>159.215</b>	<b>178.399</b>	<b>197.526</b>
<b>FIKSNI STROŠKI</b>	<b>31.060</b>	<b>38.487</b>	<b>44.299</b>	<b>50.270</b>	<b>56.436</b>	<b>62.845</b>
Amortizacija	1.941	2.426	3.033	3.791	4.739	5.923
Stroški dela (plača in zavarovanje)	18.259	25.000	30.000	35.000	40.000	45.000
FS delavnice in skladišča	5.940	6.118	6.302	6.491	6.686	6.886
Avtopark – fiksni del	900	918	936	955	974	994
Računovodski servis – fiksni del	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Telefon, internet in promocija – fiksni del	420	424	428	433	437	441
<b>VARIABILNI STROŠKI</b>	<b>62.226</b>	<b>66.281</b>	<b>72.602</b>	<b>108.945</b>	<b>121.964</b>	<b>134.681</b>
Stroški materiala	38.659	42.525	46.777	60.811	66.892	73.581
Variabilni stroški tel., računovodski servis, gorivo ...	8.280	9.936	11.923	22.654	27.185	32.622
Dodatno usposabljanje in pogodbeno delo	1.440	1.728	2.074	12.000	14.400	15.840
Mediji, promocija, sponzorstvo	150	450	1.350	4.050	5.000	5.000
Rezervacija za investicije (avtomati)	13.697	11.642	10.478	9.430	8.487	7.639
<b>DOBIČEK</b>	<b>5.568</b>	<b>6.832</b>	<b>5.598</b>	<b>18.785</b>	<b>24.201</b>	<b>18.474</b>
<b>TOČKA PRELOMA nastopi ob PRIHODKU</b>	<b>74.309</b>	<b>88.190</b>	<b>101.500</b>	<b>137.130</b>	<b>157.727</b>	<b>177.265</b>
Število storitev	1.486	1.696	1.845	2.286	2.354	2.532
Število storitev na del. dan	5,50	6,28	6,84	8,46	8,72	9,38

\*2013 pogodbenik za 4–8 ur na dan

Tabela 5: Finančni plan s točko preloma za Tomtaj d. o. o. (Vir: Lasten)

Zgornja tabela prikazuje prihodke od leta 2010 do leta 2015. Prihodki naj bi tekom let naraščali. Zaradi samega povečanja poslovanja pa naj bi naraščali tudi stroški, predvsem materiala, usposabljanja, delovne sile itd. Končni rezultat (dobiček) leta 2015 naj bi bil približno trikrat večji kot leta 2010.



**GRAFIKON 1:** Točka preloma v številu opravljenih storitev letno (Vir: Lasten)

Točka preloma, ko so prihodki enaki odhodkom.

### 7.10.2 UPRAVLJANJE Z DENARNIM TOKOM PODJETJA

Denarni tok v podjetju je pomemben za vsako podjetje, saj nam pokaže, kakšno je razmerje med prejemi in izdatki. Razlika med njimi pa se pokaže v spremembi denarnih tokov. Podjetje se na začetku poslovanja ni posluževalo kreditov, razen izrednega limita (cca. 5000 EUR) na tekočem računu podjetja. Sedaj pa razmišljamo, da bi izredni limit ukinili in bi za obratovanje in delovanje podjetja, da bo ostalo likvidno, vzeli 8000 EUR kredita. K temu je med drugim pripomogla kriza v gospodarstvu. Glavni problem današnjega gospodarstva je plačilna nedisciplina.



## 7.11 NAČRT TRŽENJA

INSTRUMENTI	NAČINI KOMUNICIRANJA
Tiskani materiali publikacije	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Predstavitev v reviji Gostinec in ostalih katalogih z gostinsko tehniko.</li> <li>2. Specializirana tiskana ponudba za določene ciljne kupce.</li> <li>3. Ceniki</li> <li>4. Plakati</li> <li>5. Enostavne zgibanke s predstavljeno ponudbo po artiklih</li> </ol>
Pospesevanje prodaje	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lastni marketing preko ustne propagande</li> <li>2. Aktivno vključevanje v Združenje slovenskih gostincev</li> <li>3. Predstavitve novoustanovljenim gostincem</li> <li>4. Posebna ponudba za zveste stranke</li> <li>5. Nagrajevanje zvestih strank</li> </ol>
Oglaševanje	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Skupaj z dobavitelji</li> <li>2. Preko člankov v specializiranih revijah in na internetnih straneh</li> <li>3. Propagandni material pri obstoječih strankah</li> </ol>
Odnosi z javnostmi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Letna poročila</li> <li>2. Poslovna darila</li> <li>3. Dan odprtih vrat za predstavitev novih izdelkov in ogled delavnice</li> </ol>
Neposredna prodaja	<p>Neposredno trženje:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Po pošti</li> <li>2. Po telefonu</li> <li>3. V tiskanih medijih</li> <li>4. Na spletni strani</li> </ol>
Interna prodaja	<p>Interna prodaja poteka na sedežu in v delavnici podjetja.</p>

Tabela 6: Instrumenti tržnega komuniciranja in odnosov z javnostjo (Vir: Lasten)

Zgornja tabela prikazuje načine komuniciranja podjetja Tomtaj d. o. o., ki svoje storitve oznanja preko tiskanih materialov, raznih člankov, ustnih priporočil itd.

## **7.12 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT**

### **7.12.1 GEOGRAFSKA LOKACIJA**

Podjetje TOMTAJ D. O. O. se nahaja v centru gorenjske regije, na Vodnikovi ulici 14 v Lescah ima sedež in pisarno. Delavnica in skladišče se nahajata na Alpski cesti 43 v industrijski coni v Lescah. Zaradi nahajanja v centru mesta imamo zelo dober položaj, kar se tiče intervencije, prevoza in odzivnega časa.

### **7.12.2 POSLOVNI PROSTORI**

Poslovni prostori so last podjetnika, delavnica in skladišče pa sta v najemu. V prihodnosti (10 let) bi obstoječe prostore, ki ustrezajo podjetju in tudi lokaciji, odkupili od zasebnika. Po odkupu bi poslovni prostor preselili; tako bi bilo vse na enem mestu in dostopno kupcem. Iz skladiščnih delov bi naredili trgovino z novimi in rabljenimi gostinskimi stroji ter končnim kupcem prodajali rezervne dele. Poslovni prostor bi obsegal približno 115 m<sup>2</sup> (pritličje) in 90 m<sup>2</sup> (nadstropje nad pritličjem).

### **7.12.3 OPERATIVNI CIKLUS**

Operativni cikel je bistven, saj je pomembno, kako začeti dan.

Potek delovnega dneva:

- zbiranje informacij glede naročil, intervencij,
- razporeditev in organizacija dela,
- pregled naročila nabave materiala,
- izvedba interventnih servisov,
- delo v delavnici,
- pisarniška dela, promocija.

## **7.13 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI**

### **7.13.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA**

Trenutno je v podjetju zaposlena ena oseba (Tomislav Pfeifer), ki izvaja celotno dejavnost in vodi podjetje.

V prihodnosti (od 5 do 10 let) želi podjetje zaposliti dva do tri lokalno vezane serviserje, ki bi pokrivali določene tipe strank z lokalnim servisiranjem. S tem bi izboljšali kakovost odnosov s poslovnimi partnerji, zmanjšali odzivni čas in operativne stroške. Obseg poslovanja bi se širil.

### 7.13.2 NAČRT ČLOVEŠKIH VIROV

V obdobju 2010–2014 nameravam človeške vire dopolniti s pogodbenim delom, v prihodnosti pa želi podjetje zaposliti serviserja za delo v delavnici, pomoč na terenu, opravljanje dela v trgovini, skladiščna dela itd., ter dva lokalna serviserja. Serviser mora imeti končano srednjo šolo elektromonter. Dodatna znanja in usposabljanje pa bi lahko pridobil znotraj podjetja oziroma pri proizvajalcih strojev, ki jih podjetje zastopa. Zvestobo zaposlenih bi zagotavljali s stimulacijo za opravljeno delo in skupinskim delom.

### 7.13.3 PROFESIONALNI SVETOVALCI IN STORITVE

Podjetje še nima lastnega računovodstva, zato ima sklenjeno pogodbo z računovodskim servisom IK SVETOVANJE D. O. O., Črnivec 20, 4243 Brezje. Podjetje se ukvarja z davčnim in računovodskim poslovanjem. Glede pravnih nasvetov ter sestavljanja delovnih ali drugih pogodb in terjatev pa sodelujemo s podjetjem Pravna varnost d. o. o. s sedežem v Kopru.

### 7.14 PREDVIDEVANJE KRITIČNIH TVEGANJ

Samo delovanje podjetja prinese s seboj tudi tveganje in določene probleme.

TVEGANJE	NAČRT OBVLADOVANJA TVEGANJA
<b>Pojav konkurence</b>	1. Pospešena promocija, negovanje stalnih strank
<b>Ustavljena dobava rezervnih delov</b>	1. Iskanje alternativnih dobaviteljev. 2. Iskanje lokalnih izdelovalcev rezervnih delov.
<b>Odpoved pooblaščenosti za določeno znamko gostinskega stroja</b>	1. Iskanje potencialnih novih prodajalcev gostinskih strojev (nova pooblastila). 2. Stalno specifično izobraževanje pri dobavitelju določene znamke.
<b>Slaba razpoložljivost finančnih sredstev</b>	1. Postopna vlaganja. 2. Čim manjša zaloga (hitro obračanje zalog). 3. Sprotna izterjava dolžnikov.
<b>Odsotnost zaposlenega</b>	1. Izobraževanje honorarnih sodelavcev. 2. Zaposlovanje novih sodelavcev. 3. Redni zdravniški pregledi.
<b>Neobvladovanje rastočega trga</b>	1. Zaposlovanje novih sodelavcev. 2. Dobra organizacija dela. 3. Sledljivost serviserjev na terenu za najboljše dnevno poslovanje.

Tabela 7: Načrt obvladovanja tveganj (Vir: Lasten)

## 7.15 FINANČNI NAČRT – PLANIRANJE

Želja vsakega podjetja, kot tudi podjetja Tomtaj d. o. o., je, da uspešno posluje. Biti uspešen pomeni delati prave stvari, ki jih pričakujejo deležniki podjetja (stranke, dobavitelji, zaposleni itd.), in uspešno zadovoljevanje njihovih potreb. V podjetju je temeljni cilj gospodarjenja stopnja dobička oz. rentabilnost, ki jo merimo kot razmerje med dobičkom in vloženim kapitalom. Zato je cilj podjetja čim bolj uravnoteženo zagotavljanje dolgoročne uspešnosti s stališča podjetja. To pa podjetju omogoči finančno načrtovanje ter spremljanje in organiziranje samega podjetja. Interes podjetja je doseganje temeljnih ekonomskih ciljev, ki pomenijo doseganje poslovne in finančne uspešnosti ter stabilnost podjetja.

Naloga finančnega načrta je, da predvidi in priskrbi v pravem času na pravem mestu pravo vsoto in vrsto likvidnih sredstev.

Osnova za finančni načrt je na eni strani načrt prejemkov, na drugi pa načrt izdatkov, ki izhajajo iz načrta nabave, kadrovskega načrta ter načrta potreb.

		31. 12.	31. 12.	31. 12.	31. 12.
Postavka		2010	2009	2008	2007
	<b>SREDSTVA (002 + 032 + 053)</b>	<b>001 54.904</b>	<b>42.124</b>	<b>38.295</b>	<b>7.500</b>
<b>A.</b>	<b>DOLGOROČNA SREDSTVA (003 + 010 + 018 + 019 + 027 + 031)</b>	<b>002 13.703</b>	<b>842</b>	<b>1.360</b>	<b>0</b>
<b>I.</b>	<b>Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev (004 + 009)</b>	<b>003 0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II.</b>	<b>Opredmetena osnovna sredstva (od 011 do 017)</b>	<b>010 13.703</b>	<b>842</b>	<b>1.360</b>	<b>0</b>
<b>4.</b>	<b>Druge naprave in oprema, drobni inventar in druga opredmetena osnovna sredstva</b>	<b>014 13.703</b>	<b>842</b>	<b>1.360</b>	<b>0</b>
<b>III.</b>	<b>Naložbene nepremičnine</b>	<b>018 0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IV.</b>	<b>Dolgoročne finančne naložbe (020 + 024)</b>	<b>019 0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V.</b>	<b>Dolgoročne poslovne terjatve (od 028 do 030)</b>	<b>027 0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VI.</b>	<b>Odložene terjatve za davek</b>	<b>031 0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>KRATKOROČNA SREDSTVA (033 + 034 + 040 + 048 + 052)</b>	<b>032 40.504</b>	<b>40.980</b>	<b>36.845</b>	<b>7.500</b>
<b>I.</b>	<b>Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo</b>	<b>033 0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II.</b>	<b>Zaloge (od 035 do 039)</b>	<b>034 6.840</b>	<b>10.150</b>	<b>6.214</b>	<b>0</b>
<b>1.</b>	<b>Material</b>	<b>035 6.840</b>	<b>10.150</b>	<b>6.214</b>	<b>0</b>
<b>III.</b>	<b>Kratkoročne finančne naložbe (041 + 045)</b>	<b>040 11.133</b>	<b>14.233</b>	<b>14.233</b>	<b>0</b>
<b>2.</b>	<b>Kratkoročna posojila (046 + 047)</b>	<b>045 11.133</b>	<b>14.233</b>	<b>14.233</b>	<b>0</b>
	a) <b>Kratkoročna posojila družbam v skupini</b>	<b>046 0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	b) <b>Druga kratkoročna posojila</b>	<b>047 11.133</b>	<b>14.233</b>	<b>14.233</b>	<b>0</b>
<b>IV.</b>	<b>Kratkoročne poslovne terjatve (od 049 do 051)</b>	<b>048 21.935</b>	<b>16.597</b>	<b>15.102</b>	<b>0</b>
<b>1.</b>	<b>Kratkoročne poslovne terjatve do družb v skupini</b>	<b>049 0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>2.</b>	<b>Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev</b>	<b>050 20.127</b>	<b>14.978</b>	<b>14.710</b>	<b>0</b>
<b>3.</b>	<b>Kratkoročne poslovne terjatve do drugih</b>	<b>051 1.808</b>	<b>1.619</b>	<b>392</b>	<b>0</b>
<b>V.</b>	<b>Denarna sredstva</b>	<b>052 596</b>	<b>0</b>	<b>1.296</b>	<b>7.500</b>
<b>C.</b>	<b>KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE</b>	<b>053 697</b>	<b>302</b>	<b>90</b>	<b>0</b>

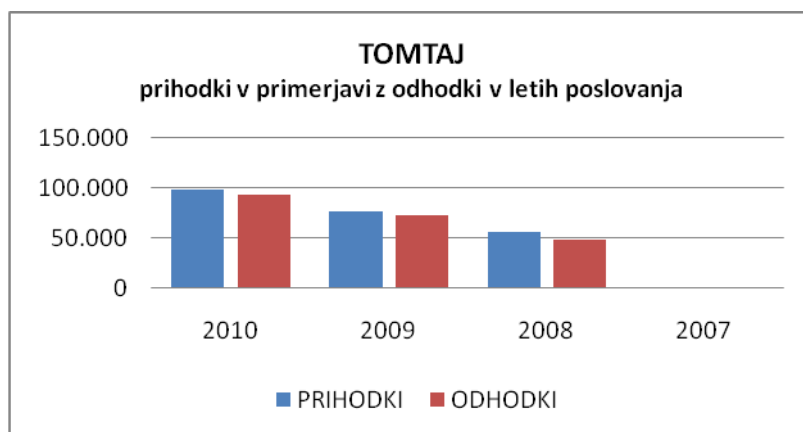
<b>RAZMEJITVE</b>						
	Zabilančna sredstva	054	0	0	0	0
	<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (056 + 072 + 075 + 085 + 095)</b>	055	<b>54.904</b>	<b>42.124</b>	<b>38.295</b>	<b>7.500</b>
<b>A.</b>	<b>KAPITAL (057 + 060 + 061 + 067 + 068 – 069 + 070 – 071)</b>	056	<b>21.821</b>	<b>16.546</b>	<b>13.602</b>	<b>7.500</b>
<b>I.</b>	<b>Vpoklicani kapital (058 – 059)</b>	057	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>
1.	Osnovni kapital	058	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>
2.	Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	059	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II.</b>	<b>Kapitalske rezerve</b>	060	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III.</b>	<b>Rezerve iz dobička (062 + 063 – 064 + 065 + 066)</b>	061	<b>716</b>	<b>452</b>	<b>305</b>	<b>0</b>
1.	Zakonske rezerve	062	<b>716</b>	<b>452</b>	<b>305</b>	<b>0</b>
<b>IV.</b>	<b>Presežek iz prevrednotenja</b>	067	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V.</b>	<b>Preneseni čisti dobiček</b>	068	<b>8.594</b>	<b>5.797</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VI.</b>	<b>Prenesena čista izguba</b>	069	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VII.</b>	<b>Čisti dobiček poslovnega leta</b>	070	<b>5.011</b>	<b>2.797</b>	<b>5.797</b>	<b>0</b>
<b>VIII</b>	<b>Čista izguba poslovnega leta</b>	071	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B.</b>	<b>REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE (073 + 074)</b>	072	<b>2.966</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1.	Rezervacije	073	<b>2.966</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2.	Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	074	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>C.</b>	<b>DOLGOROČNE OBVEZNOSTI (076 + 080 + 084)</b>	075	<b>8.463</b>	<b>5.119</b>	<b>9.818</b>	<b>0</b>
<b>I.</b>	<b>Dolgoročne finančne obveznosti (od 077 do 079)</b>	076	<b>8.463</b>	<b>5.119</b>	<b>9.818</b>	<b>0</b>
1.	Dolgoročne finančne obveznosti do družb v skupini	077	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2.	Dolgoročne finančne obveznosti do bank	078	<b>401</b>	<b>5.119</b>	<b>9.818</b>	<b>0</b>
3.	Druge dolgoročne finančne obveznosti	079	<b>8.062</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II.</b>	<b>Dolgoročne poslovne obveznosti (od 081 do 083)</b>	080	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III.</b>	<b>Odložene obveznosti za davek</b>	084	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Č.</b>	<b>KRATKOROČNE OBVEZNOSTI (086 + 087 + 091)</b>	085	<b>21.654</b>	<b>20.459</b>	<b>14.875</b>	<b>0</b>
<b>I.</b>	<b>Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev</b>	086	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II.</b>	<b>Kratkoročne finančne obveznosti (od 088 do 090)</b>	087	<b>9.506</b>	<b>7.948</b>	<b>4.184</b>	<b>0</b>
1.	Kratkoročne finančne obveznosti do družb v skupini	088	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2.	Kratkoročne finančne obveznosti do bank	089	<b>6.522</b>	<b>7.948</b>	<b>4.184</b>	<b>0</b>
3.	Druge kratkoročne finančne obveznosti	090	<b>2.984</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III.</b>	<b>Kratkoročne poslovne obveznosti (od 092 do 094)</b>	091	<b>12.148</b>	<b>12.511</b>	<b>10.691</b>	<b>0</b>
1.	Kratkoročne poslovne obveznosti do družb v skupini	092	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2.	Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	093	<b>7.813</b>	<b>11.065</b>	<b>7.985</b>	<b>0</b>
3.	Druge kratkoročne poslovne obveznosti	094	<b>4.335</b>	<b>1.446</b>	<b>2.706</b>	<b>0</b>
<b>D.</b>	<b>KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	095	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	Zabilančne obveznosti	096	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Tabela 8: Pregled bilanc stanja za Tomtaj od pričetka poslovanja na dan 31. 12. 2007, 31. 12. 2008, 31. 12. 2009 in 31. 12. 2010 (Vir: Lasten)

Iz zgornje tabele so razvidni konkretni podatki iz bilanc stanja za obdobje od 2007 do 2010. Iz bilance lahko razberemo, da je imelo podjetje vsa leta dobiček.

Podjetje je večino svojih sredstev nakupilo leta 2010. Ravno tako je leta 2010 prišlo do povečanja kratkoročnih terjatev. Po drugi strani pa je podjetje tega leta (glede na prejšnja leta) povečalo svoje obveznosti.

Podjetje je vsa leta izkazovalo dobiček in posledično je tudi kapital podjetja rasel s 7.000,00 EUR v letu 2007 na 21.821,00 EUR v letu 2010.



**GRAFIKON 2:** Pregled prihodkov in odhodkov podjetja Tomtaj d. o. o. v letih od 2007 do 2010

(Vir: Bilanca uspeha podjetja Tomtaj d. o. o.)



**GRAFIKON 3:** Pregled sredstev in dobička za podjetje Tomtaj d. o. o. od leta 2007 do leta 2010

(Vir: Bilanca stanja podjetja Tomtaj d. o. o.)

Kot je razvidno iz tabele, podjetje že dve leti deluje na trgu z dobičkom. Na začetku je imelo večji preskok dviga dobička (28 %). Načrt za naprej je 15-odstotna rast prodaje in storitev vsakega tekočega leta.

Postavka		v EUR	2010	2009	2008
<b>A.</b>	<b>CISTI PRIHODKI OD PRODAJE (111 + 115 + 118)</b>	110	98.854	77.194	56.749
<b>I.</b>	<b>Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu (od 112 do 114)</b>	111	98.854	77.194	56.749
1.	Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev, razen najemnin	112	98.854	77.194	56.749
<b>F.</b>	<b>KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA (110 + 121 – 122 + 123 + 124 + 125)</b>	126	98.854	77.194	56.749
<b>G.</b>	<b>POSLOVNI ODHODKI (128 + 139 + 144 + 148)</b>	127	93.286	73.085	48.932
<b>I.</b>	<b>Stroški blaga, materiala in storitev (129 + 130 + 134)</b>	128	70.120	55.368	35.044
1.	Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	129	0	0	0
2.	Stroški porabljenega materiala (od 131 do 133)	130	38.659	24.318	6.397
	a) stroški materiala	131	32.809	20.879	2.354
	b) stroški energije	132	3.577	0	0
	c) drugi stroški materiala	133	2.273	3.439	4.043
3.	Stroški storitev (135 do 138)	134	31.461	31.050	28.647
	a) transportne storitve	135	0	0	0
	b) najemnine	136	0	0	9.210
	c) povračila stroškov zaposlenim v zvezi z delom	137	166	0	0
	č) drugi stroški storitev	138	31.295	31.050	19.437
<b>II.</b>	<b>Stroški dela (od 140 do 143)</b>	139	18.259	17.198	13.283
1.	Stroški plač	140	13.479	12.884	9.642
2.	Stroški pokojninskih zavarovanj	141	1.193	1.140	853
3.	Stroški drugih socialnih zavarovanj	142	977	934	699
4.	Drugi stroški dela	143	2.610	2.240	2.089
<b>III.</b>	<b>Odpisi vrednosti (od 145 do 147)</b>	144	1.941	519	545
1.	Amortizacija	145	1.941	519	545
2.	Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	146	0	0	0
3.	Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	147	0	0	0
<b>IV.</b>	<b>Drugi poslovni odhodki (149 + 150)</b>	148	2.966	0	60
1.	Rezervacije	149	2.966	0	0
2.	Drugi stroški	150	0	0	60
<b>H.</b>	<b>DOBIČEK IZ POSLOVANJA (126 – 127)</b>	151	5.568	4.109	7.817
<b>I.</b>	<b>IZGUBA IZ POSLOVANJA (127 – 126)</b>	152	0	0	0
<b>J.</b>	<b>FINANČNI PRIHODKI (155 + 160 + 163)</b>	153	257	636	287
	Finančni prihodki od obresti (upoštevano že v II. in III.)	154	257	636	287
<b>III.</b>	<b>Finančni prihodki iz poslovnih terjatev (164 + 165)</b>	163	257	636	287
1.	Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do družb v skupini	164	0	0	0
2.	Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do drugih	165	257	636	287
<b>K.</b>	<b>FINANČNI ODHODKI (168 + 169 + 174)</b>	166	919	888	283
	Finančni odhodki za obresti (upoštevano že v II. in III.)	167	919	866	281
<b>I.</b>	<b>Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb</b>	168	0	0	0
<b>II.</b>	<b>Finančni odhodki iz finančnih obveznosti (od 170 do 173)</b>	169	917	866	281
1.	Finančni odhodki iz posojil, prejetih od družb v skupini	170	0	0	0
2.	Finančni odhodki iz posojil, prejetih od bank	171	462	866	281
3.	Finančni odhodki iz izdanih obveznic	172	0	0	0
4.	Finančni odhodki iz drugih finančnih obveznosti	173	455	0	0
<b>III.</b>	<b>Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti (od 175 do 177)</b>	174	2	22	2

1.	Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti do družb v skupini	175	0	0	0
2.	Finančni odhodki iz obveznosti do dobaviteljev in meničnih obveznosti	176	0	0	0
3.	Finančni odhodki iz drugih poslovnih obveznosti	177	2	22	2
<b>L.</b>	<b>DRUGI PRIHODKI (179 + 180)</b>	178	2.133	6	1
<b>II.</b>	<b>Drugi finančni prihodki in ostali prihodki</b>	180	2.133	6	1
<b>M.</b>	<b>DRUGI ODHODKI</b>	181	89	57	2
<b>N.</b>	<b>CELOTNI DOBIČEK (151 – 152 + 153 – 166 + 178 – 181)</b>	182	6.950	3.806	7.820
<b>O.</b>	<b>CELOTNA IZGUBA (152 – 151 – 153 + 166 – 178 + 181)</b>	183	0	0	0
<b>P.</b>	<b>DAVEK IZ DOBIČKA</b>	184	1.676	862	1.718
<b>R.</b>	<b>ODLOŽENI DAVKI</b>	185	0	0	0
<b>S.</b>	<b>ČISTI DOBIČEK OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (182 – 184 – 185)</b>	186	5.274	2.944	6.102
<b>Š.</b>	<b>ČISTA IZGUBA OBRAČUNSKEGA OBDOBJA (183 + 184 + 185) oz. (184 – 182 + 185)</b>	187	0	0	0
	<b>POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENCEV NA PODLAGI DELOVNIH UR V OBRAČUNSKEM OBDOBJU (na dve decimalki)</b>	188	1	1	1
	<b>ŠTEVILO MESECEV POSLOVANJA</b>	189	12	12	12

Tabela 9: Poslovni izid podjetja Tomtaj d. o. o. v letih 2008, 2009 in 2010 (Vir: Poslovni izid podjetja Tomtaj d. o. o.)



PRIMERJAVA I.–IV. 2011–I.–IV. 2010			
	I.–IV. 11	I.–IV. 10	%
<b>1.ČISTI PRIHODEK IZ PRODAJE</b>	<b>40.256</b>	<b>28.477</b>	141
<b>2.SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZVODOV IN NEDOK. PROIZ.</b>			
<b>3.VREDNOST USREDSTVENIH LASTNIH PROIZ., STORITEV, BLAGA</b>			
<b>4.DRUGI POSLOVNI PRIHODKI (s prevrednotovalnimi poslovnimi prihodki)</b>			
<b>5.STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV</b>	<b>22.178</b>	<b>20.391</b>	109
a) Nabavna vrednost prodanega blaga			
b) Stroški porab. materiala	<b>14.379</b>	<b>8.243</b>	174
c) Stroški storitev	<b>7.799</b>	<b>12.149</b>	64
<b>6.STROŠKI DELA</b>	<b>5.517</b>	<b>5.499</b>	100
a) Stroški plač	<b>4.320</b>	<b>4.305</b>	100
b) Stroški socialnih zavarovanj	<b>695</b>	<b>693</b>	100
c) Drugi stroški dela	<b>502</b>	<b>502</b>	100
<b>7.ODPIS VREDNOSTI</b>	<b>1.159</b>	<b>91</b>	1266
a) Amortizac. in prevred. posl. odhod. pri neop. dolg. sredstvih in opred. osn.	<b>1.159</b>	<b>91</b>	1266
b) Prevrednotovalni poslovni odhodki	<b>0</b>	<b>0</b>	0
<b>8.DRUGI POSLOVNI ODHODKI</b>	<b>36</b>	<b>0</b>	0
<b>9. FINANČNI PRIHODKI IZ DELEŽEV</b>			
<b>10.FINANČNI PRIHODKI IZ DANIH POSOJIL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	0
a) Fin. prih. iz posojil, danih družbam v skupini			
b) Fin. prih. iz posojil, danih drugim	<b>0</b>	<b>0</b>	0
<b>11.FINANČNI PRIHODKI IZ POSLOVNIH TERJATEV</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	100
a) Fin. prih. iz posl. terjatev do družb v skupini			
b) Fin. prih. iz posl. terjatev do drugih	<b>0</b>	<b>0</b>	100
<b>12.FIN. ODHODKI IZ OSLABITEV IN ODPISOV FIN. NALOŽB</b>			
<b>13.FINANČNI ODHODKI IZ FINANČNIH OBVEZNOSTI</b>	<b>338</b>	<b>140</b>	241
a) Fin. odh. iz posojil, prejetih od družb v skupini			
b) Fin. odh. iz posojil, prejetih od bank	<b>106</b>	<b>140</b>	76
c) Finančni odhodki iz izdanih obveznic			
č) Finančni odhodki iz drugih fin. obv.	<b>231</b>	<b>0</b>	0
<b>14.FINANČNI ODHODKI IZ DRUGIH POSLOVNIH OBVEZNOSTI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	0
a) Fin. odh. iz posl. obv. do družb v skupini			
b) Fin. odh. iz obv. do dobaviteljev	<b>0</b>	<b>0</b>	0
c) Finančni odhodki iz drugih posl. obveznosti	<b>0</b>	<b>0</b>	0
<b>15.DRUGI PRIHODKI</b>	<b>50</b>	<b>6</b>	891
<b>16.DRUGI ODHODKI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	0
<b>17.POSLOVNI IZID</b>	<b>11.079</b>	<b>2.360</b>	469
<b>18.DAVEK IZ DOBIČKA</b>		<b>0</b>	0
<b>19.ODLOŽENI DAVEK</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	0
<b>20.ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA</b>	<b>11.079</b>	<b>2.360</b>	<b>469</b>

Tabela 10: Poslovni izid podjetja Tomtaj d. o. o. v letu 2010 (od januarja do aprila) in v letu 2011

Iz zgornje tabele, kjer primerjamo poslovanje podjetja Tomtaj v prvi polovici leta 2010 s prvo polovico leta 2011, vidimo, da so prihodki od prodaje v letu 2011 narasli v primerjavi s prvo polovico leta 2010, in sicer za 41 %. Opažamo, da so se v letu 2011 v primerjavi z letom 2010 stroški storitev zmanjšali za 36 %. Povečali pa so se stroški materiala, in sicer za 74 %. Veliko razliko opažamo tudi pri amortizaciji, ki se je zelo povečala. Ravno tako so se povečali tudi finančni odhodki. Kakor koli, prihodki iz prve polovice leta 2011 so bili večji od prihodkov prve polovice leta 2010, kar kaže na uspešno strategijo rasti podjetja.

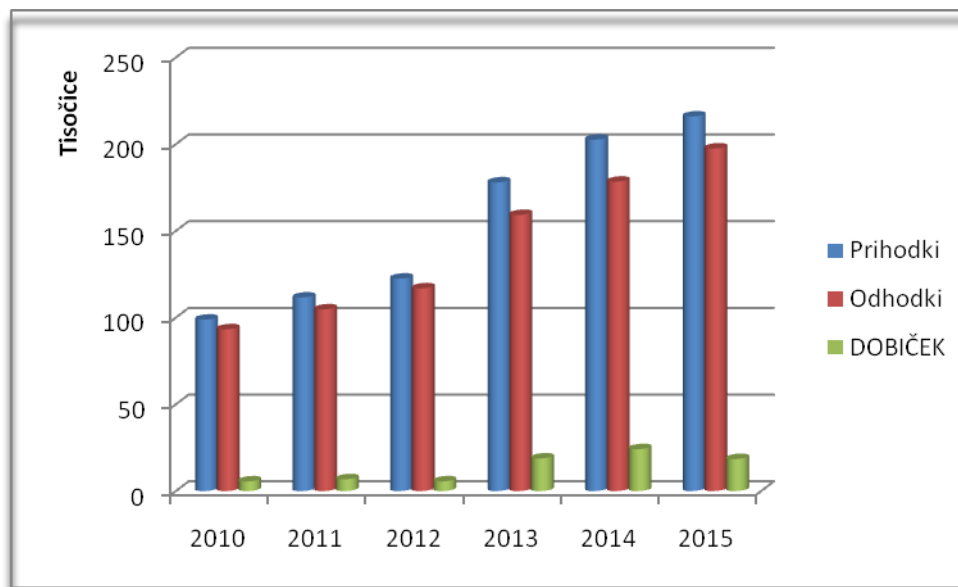
PREDVIDEN NAČRT PRIHODKOV IN RASTI PODJETJA TOMTAJ						
Leto	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>PRIHODKI : 1*(3 + 4) +5</b>	<b>98.854</b>	<b>111.600</b>	<b>122.500</b>	<b>178.000</b>	<b>202.600</b>	<b>216.000</b>
Št. opravljenih storitev (5–7 strank na del. dan)	1.917	2.050	2.100	2.800	2.800	2.800
Cena dela na opravljeno uro	25	27	30	30	35	35
Cena dela na storitev	35	37	38	40	42	45
Povp. stroški mat., vračunanih v storitev	15	15	17	20	25	25
Najemnine aparatov in konvektomatov	3.000	5.000	7.000	10.000	15.000	20.000
<b>ODHODKI</b>	<b>93.286</b>	<b>104.768</b>	<b>116.902</b>	<b>159.215</b>	<b>178.399</b>	<b>197.526</b>
<b>FIKSNI STROŠKI</b>	<b>31.060</b>	<b>38.487</b>	<b>44.299</b>	<b>50.270</b>	<b>56.436</b>	<b>62.845</b>
Amortizacija	1.941	2.426	3.033	3.791	4.739	5.923
Stroški dela (plača in zavarovanje)	18.259	25.000	30.000	35.000	40.000	45.000
FS delavnice in skladišča	5.940	6.118	6.302	6.491	6.686	6.886
Avtopark – fiksni del	900	918	936	955	974	994
Računovodski servis – fiksni del	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Telefon, internet in promocija – fiksni del	420	424	428	433	437	441
<b>VARIABILNI STROŠKI</b>	<b>62.226</b>	<b>66.281</b>	<b>72.602</b>	<b>108.945</b>	<b>121.964</b>	<b>134.681</b>
Stroški materiala	38.659	42.525	46.777	60.811	66.892	73.581
Variabilni stroški ( tel., računovodski servis, gorivo ...)	8.280	9.936	11.923	22.654	27.185	32.622
Dodatno usposabljanje in pogodbeno delo	1.440	1.728	2.074	12.000	14.400	15.840
Mediji, promocija, sponzorstvo	150	450	1.350	4.050	5.000	5.000
Rezervacija za investicije (avtomati)	13.697	11.642	10.478	9.430	8.487	7.639
<b>DOBIČEK</b>	<b>5.568</b>	<b>6.832</b>	<b>5.598</b>	<b>18.785</b>	<b>24.201</b>	<b>18.474</b>

Tabela 11: Finančni načrt podjetja Tomtaj d. o. o. od leta 2010 do leta 2015 (Vir: Lasten)

Iz zgornje tabele, ki prikazuje finančni načrt podjetja Tomtaj d. o. o., razberemo, da se bo dobiček podjetja v obdobju od 2010 do 2015 povečeval, in sicer s 5568,00 EUR na predvidenih 18.474,00 EUR.

Pri samem načrtovanju je bilo poleg povečanja prihodkov od opravljenih storitev izkazano tudi povečanje prihodkov od najemnine aparatov in konvektomatov.

Zaznamo lahko povečanje amortizacije, stroškov dela, materiala, dodatnega usposabljanja in pogodbenega dela, reklamiranja podjetja itd.



GRAFIKON 4: Dejanski in načrtovani prihodki, odhodki in dobiček podjetja Tomtaj d. o. o. v letih od 2010 do 2015 (Vir:Lasten)

## 8 ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi sem skušal povezati svoje teoretično znanje in praktične izkušnje, ki jih imam z vodenjem podjetja. Pri načrtovanju poslovanja sem upošteval razmere v svetu in stanje gospodarstva v Sloveniji. Cilj podjetja Tomtaj d. o. o. je do leta 2015 ustvariti načrtovani dobiček (18.000 EUR) in več kot podvojiti prihodke (215.000 EUR), ob tem pa odpravljati slabosti. V podjetju želimo biti pripravljeni na bodoče izzive in uspešno izkoriščati svoje prednosti na konkurenčnem trgu.

Poleg povečanja prihodkov od prodaje in opravljanja storitev pričakujemo velik del naraščajočih prihodkov, tudi od najemnin aparatov.

Da bi povečali načrtovani dobiček in s tem prihodek, je naš načrt, da bi poleg servisa in montaže nudili strankam tudi prodajo raznih gostinskih napitkov, kot so na primer kava, čaj in drugi topli napitki. Stranke bi tako imele vse storitve na enem mestu. Za nas pa bi to pomenilo zaposlitev nove delovne sile in nakup novih prostorov za skladiščenje.

Cilj podjetja Tomtaj d. o. o. je ustvarjanje dobička. Podjetje pridobiva dohodek s storitveno dejavnostjo na trgu in pri tem potrebuje določeno znanje in ustrezno opremo za delo na terenu. Rezultat poslovanja podjetja na trgu sta zadovoljstvo in

poštenost do strank, ki naj bi bile s storitvijo zadovoljne in tako ostale izvajalcu zveste. Seveda bomo v to še naprej vlagali ves svoj trud in čas.

S tem poslovnim načrtom sem želel prikazati ekonomske in fizične značilnosti podjetja. Preko SWOT analize in ostalih predvidevanj pa sem želel prikazati tako prednosti, slabosti, priložnosti, in nevarnosti za podjetje kot tudi dejanske in predvidene finančne podatke.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adems, B. (1999). Začetek in rast malega podjetja. Radovljica: Skriptorij KA.
2. Bohinc, R. (1996), Gospodarsko pravo, Visoka šola za podjetništvo Portorož.
3. Č., U. (2008). Stroški v podjetju. Najdeno 9. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=271>
4. Data. (2011). Letos več stečajev kot v celem letu 2009. Najdeno 22. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://data.si/sl-SI/a-2138/letos-vec-stecajev-kot-v-celem-letu-2009>
5. Florjančič, S. (2000). Gospodarsko poslovanje. Srednja trgovska šola v Ljubljani.
6. Glas, M. (1997). Ekonomija. Državna založba Slovenije.
7. Horvat Jaklič, J. (2002), Ekonomika in trženje, Višja strokovna šola Novo mesto.
8. Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije. Družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.). Najdeno 23. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.podjetniski-portal.si/ustanavljam-podjetje/oblika-podjetja/druzba-z-omejeno-odgovornostjo-doo>,  
<http://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=3342>
9. Ostan, I. (2002). Osnove ekonomske teorije. Fakulteta za pomorstvo in promet.
10. Potočnik, V. (2000). Trženje storitev. Gospodarski vestnik.
11. Računovodja.com. (2009). Ustanovitev komanditne družbe. Najdeno 5. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=3342>
12. Schneider, W., Potočnik, V. (2000). Gospodarsko poslovanje 4. Mohorjeva družba.
13. Šinkovec, J. (1995), Družba z omejeno odgovornostjo. Ljubljana: Bonex.
14. Uradni list. Ukaz o razglasitvi Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1). Najdeno 5. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200642&stevilka=1799>
15. Vidic, L., Zinstein, E., Ruzzier, M., Antonič, B. (2000). Priročnik za pripravo poslovnega načrta. Piran: Tisk Piran.
16. [www.racunovodja.com](http://www.racunovodja.com)
17. [www.ajpes.si](http://www.ajpes.si),
18. <http://www.blazkos.com/orodja-in-primeri-poslovnih-nacrtov.php>,
19. Zapiski s predavanj pri predmetu Podjetništvo,
20. <http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje/poslovni-nacrt>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Gospodarski subjekti v Sloveniji (Vir: Lastni zapiski – podjetništvo).....	2
Tabela 2: Standardna klasifikacija dejavnosti po kategoriji in prvi ravni (Vir: <a href="http://www.ajpes.si/Registri/Drugo/SKD">http://www.ajpes.si/Registri/Drugo/SKD</a> ).....	7
Tabela 3: Standardna klasifikacija dejavnosti kategorije - po ravneh (Vir: Statistični urad Republike Slovenije).....	8
Tabela 4: SWOT matrika – opredelitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje Tomtaj d. o. o. (Vir: Lasten).....	22
Tabela 5: Finančni plan s točko preloma za Tomtaj d. o. o. (Vir: Lasten).....	25
Tabela 6: Instrumenti tržnega komuniciranja in odnosov z javnostjo (Vir: Lasten).....	27
Tabela 7: Načrt obvladovanja tveganj (Vir: Lasten).....	29
Tabela 8: Pregled bilanc stanja za Tomtaj od pričetka poslovanja na dan 31. 12. 2007, 31. 12. 2008, 31. 12. 2009 in 31.12. 2010 (Vir: Lasten).....	31
Tabela 9: Poslovni izid podjetja Tomtaj d. o. o. v letih 2008, 2009 in 2010 (Vir: Poslovni izid podjetja Tomtaj d. o. o.).....	34
Tabela 10: Poslovni izid podjetja Tomtaj d. o. o. v letu 2010 (od januarja do aprila) in v letu 2011. ....	35
Tabela 11: Finančni načrt podjetja Tomtaj d. o. o. od leta 2010 do leta 2015 (Vir: Lasten) .	36

## KAZALO SLIK

Slika 1: Postopek ustanovitve gospodarske družbe (Vir: Statistični urad Republike Slovenije)9

## KAZALO GRAFIKONOV

GRAFIKON 1: Točka preloma v številu opravljenih storitev letno (Vir: Lasten).....	26
GRAFIKON 2: Pregled prihodkov in odhodkov podjetja Tomtaj d. o. o. v obdobju od 2007 do 2010.....	32
GRAFIKON 3: Pregled sredstev in dobička za podjetje Tomtaj d. o. o. od leta 2007 do leta 2010.....	32
GRAFIKON 4: Dejanski in načrtovani prihodki, odhodki in dobiček podjetja Tomtaj d. o. o. v letih od 2010 do 2015 (Vir: Lasten ).....	37

## KRATICE IN AKRONIMI

AJPES:	Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve
JAPTI:	Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije
PE:	Poslovna enota
SQL:	Standard query language: standardni povpraševalni jezik
SWOT:	The <b>S</b> trengths, <b>W</b> eaknesses, <b>O</b> pportunities and <b>T</b> hreats
ZGD:	Zakon o gospodarskih družbah