

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

TANJA BORDON KRAINER

KOPER, 2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

POSLOVNI NAČRT ZA POSLOVNI OBJEKT

Tanja Bordon Krainer

Koper, 2016

Mentorica: doc. dr. Jasna Auer Antončič

POVZETEK

Obravnavali bomo novo poslovno priložnost s predstavitvijo zaprte finančne konstrukcije in izračunom neto sedanje vrednosti, ki bo pokazala upravičenost naložbe. Glede na možnosti kandidiranja na razpisu za nepovratna sredstva bomo v zaključni projektni nalogi zavzeli stališče pridobitve nepovratnih sredstev za naložbo. Analizirali bomo konkretno že obstoječe podjetje in opravili tržno raziskavo smotrnosti vpeljevanja nove dejavnosti v lokalnem okolju. Na konkretnem uspešnem, lokalno usmerjenem podjetju, ki se ukvarja z računovodskimi storitvami, bomo prikazali primer nove aktivne poslovne dejavnosti. Prikazali bomo tudi naložbo v nakup poslovnega prostora in opreme. Kot osnovo bomo vzeli bilanco obstoječega podjetja na presečni dan in na osnovi ugotovljenih podatkov tržne analize ocenili pričakovane donose nove dejavnosti.

Ključne besede: konkurenčna prednost, SWOT analiza, tržna priložnost, management, ekonomika poslovanja podjetja.

SUMMARY

We will discuss a new business opportunity with the presentation of a closed financial construction and the calculation of the net present value, which will justify the investment. Regarding the options for candidacy at the tender for non-refundable means, we will in the final project work defend the position of gaining non-refundable investment means. We will analyze a concrete company and conduct a market analysis on the expedience of the introduction of a new business activity in the local environment. Based on a successful local-oriented company, providing accounting services, we will present a case of new active business activity. We will present the investment of buying a business space and equipment. As the basis we will use the balance of the given company on a cut-off date and on the ground of the market analysis results asses the expected revenues of the new activity.

Keywords: competitive advantage, SWOT analysis, market opportunity, management, economics of the company's business activities.

UDK: 005.52:330.133.1(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Pomen poslovnega načrta v podjetništvu	2
2.1	Opredelitev pojma podjetništvo in podjetnik	2
2.2	Poslovni načrt	3
2.2.1	Kaj je poslovni načrt	3
2.2.2	Priprava poslovnega načrta	3
2.2.3	Vsebina in struktura poslovnega načrta	4
3	Poslovni načrt obravnavanega podjetja	5
3.1	Kratek opis podjetja	5
3.2	Tržna priložnost	5
3.3	Vizija in poslanstvo	6
3.4	Cilji podjetja	6
3.5	Strategija	7
3.6	Ciljna skupina in projekcije	8
3.7	Konkurenčne prednosti	8
3.8	Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve	9
3.9	Managerska ekipa	9
4	Opis in lokacija naložbe	11
4.1	Natančen opis in lokacija naložbe	11
4.2	Terminski načrt in z njim povezani stroški	14
4.3	Opis ponudbe	15
4.4	Poslovni proces	16
4.5	Tehnologija	16
4.6	Prihodnji izdelki in storitve	17
5	Tržna raziskava in analiza	18
5.1	Analiza stanja	18
5.2	Analiza tržnih odjemalcev in njihovih potreb	18
5.3	Obseg trga in trendi	19
5.4	Tržna rast	20
5.5	Analiza panoge in konkurence	20
6	Načrt trženja	24
6.1	Celotna marketinška strategija	24
6.2	Prodajne poti	25
6.3	Prodajne cene	26
6.4	Pozicioniranje	28
6.5	Tržno komuniciranje	28
6.6	SWOT analiza	29
6.7	Tržne strategije	31
7	Management	32
7.1	Organizacijska struktura	32
7.2	Znanja in veščine zaposlenih ter njihova izobrazba	33

7.3 Načrtovani stroški zaposlenih	34
7.4 Vrzeli v managerski ekipi in svetovalci	34
8 Ekonomika poslovanja podjetja.....	35
8.1 Pomembne predpostavke	35
8.2 Analiza bilance stanja	36
8.3 Analiza izkaza poslovnega izida	37
8.4 Analiza izkaza denarnega toka.....	40
8.5 Analiza kazalnikov, neto sedanje vrednosti in točke preloma	41
9 Analiza tveganja in strategija žetve	43
10 Sklep	44
Literatura in viri.....	45
Priloge.....	47

PONAZORILA

Slika 1: Poslovni proces za restavracijo	16
Slika 2: Predstavitev obstoječe in razširjene managerske ekipe družbe.....	33
Slika 3: Točka preloma.....	42
Preglednica 1: Predvideni stroški naložbe v nakup poslovnih prostorov in opreme	12
Preglednica 2: Prikaz terminskih rokov izvedbe naložbe	14
Preglednica 3: Analiza konkurence	22
Preglednica 4: Cenik ponudbe v lokalu	27
Preglednica 5: SWOT analiza.....	29
Preglednica 6: Stroški plač vseh zaposlenih.....	34

KRAJŠAVE

u.d.i.a. univerzitetni diplomirani inženir arhitekture

1 UVOD

Zaradi diverzifikacije posla bomo za obstoječe podjetje prikazali poslovni načrt z vpeljavo nove dejavnosti. Obravnavali bomo novo poslovno priložnost s predstavitvijo zaprte finančne konstrukcije in izračunom neto sedanje vrednosti, ki bo pokazala upravičenost naložbe. Glede na možnosti kandidiranja na razpisu za nepovratna sredstva bomo v nalogi zavzeli stališče pridobitve nepovratnih sredstev za naložbo. Analizirali bomo konkretno že obstoječe podjetje in opravili tržno raziskavo smotnosti vpeljevanja nove dejavnosti v lokalnem okolju.

Na konkretnem uspešnem, lokalno usmerjenem podjetju, ki se ukvarja z računovodskimi storitvami, bomo prikazali primer nove aktivne poslovne dejavnosti, ki bo zajemala ustanovitev lokala z zdravo prehrano ter naravnimi sokovi, dobro kavo in domačimi sladicami. Lokacijo nove poslovne dejavnosti smo po tehtnem razmisleku izbrali v industrijski coni Hrpelje–Kozina, v neposredni bližini ostalih, že zgrajenih hal in delujočih podjetij, s čimer bomo prispevali k učinkovitejši izrabi delovnega časa (odmora za malico), manjšim emisijam CO₂ zaradi nepotrebne vožnje v oddaljene lokale ter ugodnemu vplivu na okolje zaradi nakupa objekta z vgrajenimi pasivnimi sistemi oz. gradbenimi elementi. Prikazali bomo tudi naložbo v nakup poslovnega prostora in kakovostne opreme, organigram natančnega izbora kadra za zaposlitev z ustreznim znanjem, nudenje ugodnosti obiskovalcem (razne akcije, popusti, darila ob posebnih priložnostih), vpetost v lokalno okolje preko sponzoriranja lokalnih društev ter prireditev in izdelavo reklamnega materiala.

Kot osnovo bomo vzeli bilanco obstoječega podjetja na presečni dan in na osnovi ugotovljenih podatkov tržne analize ocenili pričakovane donose nove dejavnosti. Kot predpostavko izdelave finančne konstrukcije bomo ekonomsko dobo naložbe opredelili na deset let, amortizacijske stopnje bomo upoštevali po SRS. Poleg nepovratnih sredstev bomo za zaprtje finančne konstrukcije upoštevali tudi lastna sredstva družbe, za izračun neto sedanje vrednosti pa bomo upoštevali 7 % diskontno stopnjo.

2 POMEN POSLOVNEGA NAČRTA V PODJETNIŠTVU

Poslovni načrt je dokument, ki definira in povzame podjetniške vizije in strategije. Omogoča opredelitev strategije, cilje in načrtuje finančni položaj podjetniške ideje (Ruzzier in dr. 2008, 283).

2.1 Opredelitev pojma podjetništvo in podjetnik

Za opredelitev raznolikega pojma, kot je podjetništvo, mnogi učenjaki ekonomije in poslovnih ved poudarjajo pomen podjetniške funkcije pri pojasnjevanju gospodarske rasti in poslovnega razvoja. V nadaljevanju navajam nekaj definicij.

Podjetništvo je proces ustvarjanja nečesa novega in prevzemanja tveganj ter nagrad (Antončič in dr. 2002, 30).

Podjetništvo in z njim povezan proces podjetniškega učenja je pogosto skupna funkcija, ki se izraža v številnih primerih, kot so:

- razvoj novih podjetij, nosilcev inovativnih vsebin,
- vzpostavitev novega poslovnega področja ali procesa znotraj že obstoječih podjetij,
- obnova tradicionalne dejavnosti znotraj podjetij itd.

Za zagon novih uspešnih podjetij morajo biti osebe, ki opravljajo podjetniško funkcijo, sposobne odkriti poslovno priložnost, razviti inovativni poslovni proces; tj. poslovni proces, ki temelji na kombinaciji inovativnosti in doslednosti vseh elementov, ki ga sestavljajo. Mobilizirati morajo potrebna finančna sredstva, izbrati kompetentne ljudi in imeti managerske sposobnosti njihovega vodenja. Razviti morajo osnovno strateško usmeritev, ki se mora razširi na podjetnika in vse zaposlene tako, da ustvarijo dodano vrednost ter prežemajo podjetje kot celoto.

Podjetništvo je torej proces ustvarjanja poslovnih idej in oblikovanja določene ideje v poslovno priložnost z vzpostavitvijo kontrole nad obstoječimi ter razpoložljivimi viri. Podjetništvo je tudi človeška ustvarjalna dejavnost z vključeno človekovo energijo in iniciativo, zato zahteva jasno vizijo, močno pripadnost ideji in spodbudo za njeno uresničitev (Šauperl 2009, 9).

Le redki ljudje imajo te značilnosti in so posledično sposobni ustvariti odlična podjetja. Managersko zaledje, ki je neposredno potrebno pri oblikovanju novega podjetja, vodstvene sposobnosti, zgraditi zmagovalno ekipo, pogajalske veščine, vizionarstvo, samoučinkovitost ter odkritje svojih prednosti in slabosti so le nekatere značilnosti podjetnika.

Namen podjetništva kot dinamičnega procesa je ustvarjati in povečati bogastvo.

2.2 Poslovni načrt

Poslovni načrt ima nalogo obveščanja in je dokument, ki omogoča procese odločanja v podjetju; ampak ima tudi zunanjo funkcijo, saj ima cilj, da predstavi projekt tretjim osebam. Dejstvo je, poslovni načrt je instrument, s katerim bo poskušal prepričati trgovce, tuje podjetju, o verodostojnosti poslovanja podjetja.

2.2.1 Kaj je poslovni načrt

Poslovni načrt je pomemben pisni dokument, ki predstavlja idejo in delovne načrte za gospodarsko in finančno načrtovanje, ki ga zapiše podjetnik ali podjetniška skupina pred pričetkom nekega novega posla in/ali pred ustanovitvijo novega podjetja (Ruzzier in dr. 2008, 283).

Poslovni načrt služi za notranje ali zunanje potrebe podjetja. Za notranje potrebe podjetja se poslovni načrt uporabi za oceno prednosti in slabosti izvajanja posla ter predvidevanja možne priložnosti in nevarnosti na trgu, na katerem se izdelek ali storitev prodaja.

Za zunanje potrebe ima lahko različne funkcije, na primer predstavitev podjetja ali posameznih projektov za kreditodajalce, vlagatelje ali za sodelovanje na raznih razpisih. Prav tako predstavlja pomemben dokument za evalvacijo upravljanja podjetja, na podlagi katerega se opredeli doseganja gospodarskih in finančnih ciljev podjetja (Ruzzier in dr. 2008, 283).

Poslovni načrt nima natančno predpisane strukture, ampak se prilagaja glede na namen, za katerega se pripravlja. Praviloma je sestavljen iz splošnega opisnega dela, ki opisuje izdelek ali storitev, pogosto gre za skupek delovnih načrtov, kot so trženje, finance, proizvodnja in kadri. Loteva se tako kratkoročnih kot dolgoročnih odločitev za prva tri leta. Ob zaključku vsega se nato pripravi splošen pregled, ki povzema osnove poslovnega načrta.

2.2.2 Priprava poslovnega načrta

Poslovni načrt pripravi podjetnik, ki se mora med pripravo posvetovati tudi z mnogimi dobavitelji virov. V pripravi načrta lahko imajo koristno vlogo odvetniki, računovodje, tržni izvedenci in inženirji (Antončič in dr. 2002, 187).

Priprava poslovnega načrta lahko vzame tudi več kot 200 ur, odvisno od izkušenj in znanja podjetnika kot tudi od namena, ki naj bi mu služil. Mora pa biti dovolj izčrpen, da vsem možnim vlagateljem omogoči popolno podobo in razumevanje novega posla, podjetniku pa pomaga razjasniti njegovo razmišljanje o poslu (Antončič in dr. 2002, 194).

2.2.3 Vsebina in struktura poslovnega načrta

Poslovi načrt je sestavljen iz vsebin, ki predstavljajo prihodnje vidike poslovanja. Te lahko določi vlagatelj ali posojilodajalec, lahko pa si jih določi vlagatelj sam glede na obseg in značilnosti posla (Ruzzier in dr. 2008, 284).

Teme so naslednje (Ruzzier in dr. 2008, 284):

1. povzetek za management,
2. opis izdelka ali storitve,
3. tržna analiza,
4. strategije in izvedbe,
5. management,
6. finančni načrt.

3 POSLOVNI NAČRT OBRAVNAVANEGA PODJETJA

Poslovni načrt je prvi korak od ideje do realizacije ter glavno izhodišče in sredstvo za doseganje poslovnih ciljev. Gre za neke vrste zemljevid, ki nas usmerja pri poslovanju podjetja ter nam pomaga, da pravočasno odkrijemo morebitne pomanjkljivosti pri naši podjetniški ideji (Mladi podjetnik, 2011).

3.1 Kratek opis podjetja

Družba Kontroling plus, družba za finančno, računovodsko in davčno svetovanje, d. o. o., s skrajšanim nazivom Kontroling plus, d. o. o., je bila 30. 1. 2009 ustanovljena kot družba z omejeno odgovornostjo z namenom nuditi trgu celovite storitve s področja ekonomike poslovanja podjetja. Dejavnosti družbe sta poleg računovodskih, knjigovodskih in revizijskih dejavnosti in davčnega svetovanja (šifra SKD 69.200) še dejavnost okrepčevalnic (šifra SKD 56.102) in strežba pijač (šifra SKD 56.300).

Družba ima že od začetka sedež v Kopru na Kolodvorski cesta 1. Edini družbenik družbe je fizična oseba, Elena Mikolič, ki je hkrati tudi direktorica. Družba ima na dan 25. 6. 2015 dve zaposleni, in sicer računovodkinjo za nedoločen čas in tajnico direktorja za določen čas 1 leta.

3.2 Tržna priložnost

Podjetje Kontroling plus, d. o. o., vidi tržno priložnost nakupa poslovnega objekta v občini Hrpelje–Kozina, natančneje v obrtno-industrijski coni (v nadaljevanju OIC) Hrpelje, v več dejavnikih. Primarni razlog, zaradi katerega bi se v primeru uspeha na razpisu za pridobitev nepovratnih sredstev odločili za to naložbo, je zagotovo lokacija.

Družba vidi priložnost v razširitvi svoje obstoječe dejavnosti prav v OIC Hrpelje–Kozina zaradi rasti obrtne cone in posledično odpiranja novih podjetij, za katere bi družba opravljala celovite storitve računovodstva in davčnega svetovanja. Družba bi z razširitvijo poslovanja obstoječe dejavnosti povečala prihodke, saj bi lokalnim manjšim podjetjem in samostojnim podjetnikom lahko ponudila celovite in kakovostne storitve s področja računovodstva in davčnega svetovanja. Direktorica družbe aktivno uporablja poslovni italijanski jezik in zaradi širitve novih podjetjih z italijanskim tujim kapitalom se širi možnost sodelovanja tudi na tej ravni.

Priložnost v odprtju povsem nove dejavnosti v OIC Hrpelje–Kozina pa družba vidi z odprtjem »sveže« okrepčevalnice (lokala). Lokacija je izredno zanimiva za širitev dejavnosti, saj na lokaciji trenutno ni nobenega lokala. Prisotnih je 28 delujočih hal, ki po narejeni tržni analizi zaposlujejo približno 285 oseb. Zaposleni delavci, vodstveni kader in ostali prebivalci okoliša v OIC Hrpelje–Kozina trenutno nimajo na razpolago nobene okrepčevalnice, ki bi jim nudila

sveže pripravljene jedi, sveže prigrizke in naravne sokove. Podjetje zato z razširitvijo programa na lokalni ravni pričakuje ugodne pogoje za poslovanje v prihodnjih 10 letih. Ker občina Hrpelje–Kozina deluje v smeri širitve gradnje v OIC Hrpelje–Kozina, menimo, da bi lahko tudi dolgoročno obstali in širši okolici ponudili kakovostne storitve.

Dosedanja analiza trga je pokazala, da v OIC Hrpelje–Kozina ni delujočega lokala, kjer bi zaposleni v trenutno delujočih podjetjih v prijetnem vzdušju uživali sprostitven odmor za malico in zaužili nekaj zdravega in naravnega. Prav tako jim oddaljenost prvih ponudnikov vzame preveč časa in sili v vožnjo z avtomobilom. Ob poznavanju pomanjkljivosti tovrstnega nudenja storitev se nam je ponudila poslovna priložnost, in sicer odprtje lokala z zdravimi in naravnimi kakovostnimi malicami in naravnimi sokovi.

3.3 Vizija in poslanstvo

Vizija podjetja Kontroling plus, d. o. o., je postati uspešno, lokalno usmerjeno, zdravo in k naravi usmerjeno podjetje, osredotočeno na to, da lokalnim prebivalcem ponudi kakovostne računovodske storitve in storitve davčnega svetovanja z več kot 10-letnimi delovnimi izkušnjami ter oddih in sprostitev v lokalu z zdravo prehrano, naravnimi sokovi, dobro kavo in domačimi sladicami. Lokacija lokala bo v coni v neposredni bližini ostalih že zgrajenih hal in delujočih podjetij, s čimer bomo prispevali k učinkovitejši izrabi delovnega časa (odmora za malico), manjših izpustom zaradi nepotrebne vožnje v oddaljene lokale in ugodnemu vplivu na okolje zaradi nakupa objekta z vgrajenimi pasivnimi sistemi oz. gradbenimi elementi, ki bodo izboljšali energetske učinkovitost.

Doseči želimo prepoznavnost z vrhunsko kakovostjo in odličnostjo, ki je naše vodilo k poslovnemu uspehu, zadovoljevanju strank in gostov ter ne nazadnje tudi naših zaposlenih.

Poslanstvo podjetja Kontroling plus, d. o. o., je v prvi vrsti zagotavljati kakovostne in celovite storitve na področju računovodstva in davčnega svetovanja manjšim podjetjem, samostojnim podjetnikom in na novo odprtim družbam s tujim kapitalom v občini Hrpelje–Kozina, z novo dejavnostjo pa ustvariti odlično počutje in popolno zadovoljstvo s kakovostno ponudbo hrane in pijače v OIC Hrpelje–Kozina. Družba bi to dosegla tudi s povečanjem števila zaposlenih z zaposlovanjem lokalnih prebivalcev. Zaposlenim bi nudili varno in prijetno delovno okolje z možnostjo dodatnega izobraževanja in usposabljanja.

3.4 Cilji podjetja

Cilje podjetja smo opredelili na:

- zunanje: cilji, povezani z okolico (zaposleni v delujočih podjetjih znotraj OIC Hrpelje–Kozina, njihovi poslovni partnerji, okoliški prebivalci),
- notranje: cilji glede zaposlenih in poslovni cilji družbe.

Zunanji cilj naše podjetniške ideje je lokalnim (na novoustanovljenim) podjetjem ponuditi kakovostne računovodske storitve, zaposlenim v delujočih podjetjih v OIC Hrpelje–Kozina ter ostalim okoliškim prebivalcem pa prijetno, sprostitveno okolje za kakovostno preživljanje odmora za malico ali prostega časa v prijetnem ambientu naravnih materialov in zelenice. Zunanji cilj je tudi povečati število zaposlenih iz vrst lokalnih prebivalcev, predvsem težje zaposljivih oseb.

Notranji cilj družbe pa je lastnikom in zaposlenim zagotoviti nadpovprečno stopnjo zadovoljstva in varno prihodnost, kar pomeni stalno zaposlitev z možnostjo izobraževanja in usposabljanja. Notranji cilj podjetja sta zagotovo vsakoletna stalna rast čistih prihodkov od prodaje in vsakoletna rast dodane vrednosti na zaposlenega.

Cilj podjetja je tako doseganje čistih prihodkov od prodaje v višini okoli 200.000 EUR letno z naslova nove dejavnosti lokala, kar skupaj z že obstoječo dejavnostjo računovodskih storitev in davčnega svetovanja znaša približno 300.000 EUR letno. Rast čistih prihodkov od prodaje računovodskih storitev in davčnega svetovanja na domačem trgu načrtujemo v višini 10 % letno, rast čistih prihodkov iz naslova nove dejavnosti pa v višini povečanja cen življenjskih potrebščin, in sicer 2 % letno. Rast čistih prihodkov od prodaje računovodskih in davčnih storitev bomo dosegli tako, da se bomo usmerili na novo ciljno skupino potencialnih kupcev. Zaradi ugodne slovenske zakonodaje (nižanje stopnje davka na dobiček pravnih oseb, stabilnost države) in strateške lokacije, ki omogoča dostop do ostalih članic EU in držav nekdanje Jugoslavije, se vse več tujih vlagateljev odloča za delokalizacijo poslovne dejavnosti. Gre predvsem za italijanske stranke. Pravočasno smo se odzvali na novo povpraševanje, izdelali spletno stran v italijanskem jeziku in pričeli z oglaševanjem preko italijanskih spletnih strani. Rezultati marketinške kampanje so že vidni in pridobili smo nove stranke. S tem procesom bomo nadaljevali tudi v prihodnosti in tako dosegli pričakovano 10 % letno rast prihodkov od prodaje.

3.5 Strategija

Vizijo in poslanstvo nameravamo doseči z naslednjimi aktivnostmi:

- z nenehnim vlaganjem v izobraževanje na področju računovodstva, financ in davčnega svetovanja,
- s pestrim in natančnim izborom naravnih surovin za pripravo jedi (zahteva certifikatov od dobaviteljev),
- z naložbo v odlični sokovnik za pripravo naravnih sadnih sokov,
- z zahtevo po sveže pripravljene hrani,
- z rednimi zdravniškimi pregledi zaposlenih,
- z natančnim izborom kadrov za zaposlitev z ustreznim znanjem, licencami,

- z nakupom nepremičnine, ki bo imela vgrajene gradbene elemente, ki bodo izboljšali energijsko učinkovitost,
- s stalnim povečevanjem kakovosti storitev,
- z nudenjem ugodnosti obiskovalcem (razne akcije, popusti, darila ob posebnih priložnostih),
- s povečanjem prepoznavnosti blagovne znamke,
- z osebno predstavitvijo naših izdelkov in storitev lokalnim prebivalcem ter zaposlenim v delujočih podjetjih,
- s sponzoriranjem lokalnih društev in prireditev,
- z izdelavo reklamnega materiala (uporabnih ravnil, svinčnikov, vžigalnikov, priročnih koledarjev, platenk za pitje tekočine brez BPA ipd.).

3.6 Ciljna skupina in projekcije

Obstoječa dejavnost družbe Kontroling plus, d. o. o., tj. nudenje celovitih rešitev s področja računovodstva, financ in kontrolinga, je namenjena manjšim okoliškim podjetjem in samostojnim podjetnikom, ki zaradi racionalizacije stroškov nimajo potrebe po zaposlitvi svojega kadra z znanjem računovodstva. Novi projekt »poslovni objekt« pa je projekt, ki je naravnani predvsem zaposlenim v trenutno delujočih podjetjih v OIC Hrpelje–Kozina in lokalnim okoliškim prebivalcem.

Glede na izvedeno tržno analizo smo naredili projekcije gibanja prodaje izdelkov in storitev za desetletno obdobje. V prvem letu (2015) nameravamo iz naslova dejavnosti računovodstva in davčnega svetovanja ustvariti čiste prihodke od prodaje v višini 115.000 EUR, iz naslova nove dejavnosti projekta »poslovni objekt« pa še dodatnih 69.960 EUR, kar pomeni skupno 184.960 EUR čistih prihodkov od prodaje. V drugem letu (2016) nameravamo povečati čiste prihodke na domačem trgu iz naslova računovodstva in davčnega svetovanja za 10 %, prihodke iz novega projekta »poslovni objekt« pa na 209.880 EUR. Od tretjega (2017) pa vse do dvanajstega (2027) leta nameravamo doseči rast čistih prihodkov iz prodaje na domačem trgu s storitvami računovodstva 10 % letno, medtem ko ocenjujemo rast čistih prihodkov od prodaje novega projekta »poslovni objekt« na 2 % letno, kar pomeni, da bi po polnih desetih letih poslovanja (2025) dosegli raven čistih prihodkov od prodaje računovodskih storitev v višini 202.656 EUR. Čisti prihodki od prodaje novega projekta »poslovni objekt« pa bi dosegli raven 250.826 EUR.

3.7 Konkurenčne prednosti

Glavna konkurenčna prednost je zagotovo izbor lokacije, torej OIC Hrpelje–Kozina, ki je z vidika nudenja računovodskih storitev popolna lokacija, saj je cona v zadnjih letih v nenehnem vzponu z novoustanovljenimi družbami, z vidika odprtja povsem nove dejavnosti

pa trenutno ni nobenega ponudnika tovrstnih proizvodov. Bistvena konkurenčna prednost je tudi ta, da bodo pri gradnji poslovnih prostorov upoštevani naravni materiali, pri tem bomo dali prednost lesu in naravnim senčilom, kar pri ljudeh vzbuja pomirjujoč občutek. V okolici poslovnih prostorov bo tudi urejena zelenica in posajeno drevje, ki bo dajalo občutek miru in zelene oaze. Na trgu nas bo oblikoval tudi posluh za zahteve obiskovalcev in stalno prilagajanje tem. Za ohranitev konkurenčnih prednosti bomo stalno razvijali nove zdrave jedi in uporabljali bio izdelke iz polnovrednih žitaric. Prav tako bomo pri dejavnosti računovodskih storitev stremeli k nenehnemu usposabljanju zaposlenih, tudi na Zvezi računovodij in revizorjev Slovenije s pridobitvijo licenc za posamezno področje.

3.8 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve

Za nakup novih poslovnih prostorov bi potrebovali 300.000 EUR brez DDV, za opremo pa še dodatnih 96.000,00 EUR brez DDV. Izdelavo finančne projekcije smo utemeljili na realnih predpostavkah, ki izhajajo iz dejansko opravljene tržne analize in dolgoletnih delovnih izkušenj. Podjetje bo v prvem letu razširitvene in nove dejavnosti ustvarilo 5.661 EUR čiste izgube (2015). Že naslednje leto bo ustvarilo 15.927 EUR čistega dobička in tako pokrilo izgubo iz preteklega leta. Čisti dobiček bo do zadnjega leta ocene finančne projekcije (2025) dosegel vrednost 81.030 EUR. Dobiček bomo uporabili za nove naložbe v novo opremo in za dopolnitev ponudbe v lokalu (npr. domači sladoled – proizvodna linija). Gibanje denarja bo ves čas pozitivno, podjetje bo v vsakem trenutku likvidno in sposobno poravnati tekoče obveznosti. Neto sedanja vrednost potencialne naložbe je pozitivna, torej z gotovostjo potrdi donosnost naložbe. Interna stopnja donosa bo 30,90 %.

3.9 Managerska ekipa

Podjetje Kontroling plus, d. o. o., je sedaj organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo in ne bo spremenilo pravnoorganizacijske oblike. Lastnica in direktorica družbe je Elena Mikolič, ki v podjetju skrbi za vodenje in iskanje novih strank, računovodske storitve pa opravlja zaposlena računovodkinja. Za administrativne posle družbe skrbi tajnica.

Z razširitvijo dejavnosti bomo število zaposlenih za računovodske storitve povečali za 1 osebo, ki bo zadolžena za pomoč direktorici pri opravljanju zahtevnejših nalog s področja računovodstva in davčnega svetovanja.

Novi projekt »poslovni objekt« bo dodatno odprl 6 delovnih mest, in sicer za 3 zaposlene v strežbi, 2 v kuhinji (kuharja in kuharskega pomočnika) in skupno gospodinjo, ki bo zadolžena za vzdrževanje reda, čistoče, higiene v prostorih in zunanjo ureditev. Pri tem je lahko gospodinja tudi oseba brez izobrazbe in starejša od 50 let.

Z razširitvijo dejavnosti bi uprava družbe ostala nespremenjena, torej direktorica, ki bo hkrati tudi lastnica družbe. Direktorica bo odgovorna za vodenje poslov družbe kot dobra gospodarica, za pravilno in ažurno evidentiranje vseh poslovnih dogodkov posameznih segmentov družbe ter za motivacijo in skrb za zaposlene, prav tako pa bo pokrivala področje računovodstva. Novo delovno mesto bi se oblikovalo za pomočnika direktorja, ki bi skrbel za dejavnosti trženja izdelkov in storitev, uvajanje nove ponudbe, skrb za naložbe ter za zaposlene v novem projektu »poslovni objekt«. Pomočnik direktorice bi bil odgovoren tudi za izvajanje popustov in akcij ter za nabavo hrane, pijače in informacijsko tehnologijo. V sektorju računovodstva bi prav tako ohranili delovno mesto tajnice.

Vsi zaposleni bodo delovali v duhu teamskega dela, s spoštovanjem medsebojnih predlogov za nenehne izboljšave. Prav tako se bo od njih zahteval izreden občutek za posluš navad ljudi in uvajanje teh v našo ponudbo.

4 OPIS IN LOKACIJA NALOŽBE

Družba Kontroling plus, d. o. o., ima namen od ponudnika Mitje Bolčiča, s. p., kupiti zgrajen in dokončan poslovni objekt s pripadajočim zemljiščem v OIC Hrpelje–Kozina. Za nakup objekta družba Kontroling plus, d. o. o., zaproša za nepovratna sredstva. Objekt bo zgrajen v skladu z najnovejšimi smernicami s področja energetske učinkovitosti, vgrajeni bodo tudi pasivni sistemi oz. gradbeni elementi, ki bodo izboljšali energetske učinkovitost in na tak način povečali ekološki učinek. Prostori bodo razdeljeni na lokal v pritličju ter pisarne v 1. nadstropju. Družba Kontroling plus, d. o. o., trenutno dosega 100 % prihodke iz naslova glavne dejavnosti, tj. računovodskega, davčnega in finančnega svetovanja ter priprav zaključnih bilanc in drugih poročil za razne institucije. Zamisel v OIC Hrpelje–Kozina ponuditi kakovostno prehrano za zaposlene v obstoječih podjetjih ter poskrbeti za njihovo zdravje s pripravo kakovostne hrane in pijače ter sprostitev je nastala pred približno 6 meseci. Odločilni trenutek za izpeljavo naložbe je bila možnost sodelovanja na razpisu za nepovratna sredstva, katerega uspeh je ključni dejavnik pri odločitvi za nakup objekta ter za razširitev dejavnosti. Tudi tržna raziskava, ki smo jo izvedli, je pokazala nujnost in smotrnost odprtja in nudenja tovrstnih izdelkov in storitev, saj je 93 od 100 anketiranih odgovorilo, da podpirajo lokal v neposredni bližini. Novi projekt »poslovni objekt« bo že takoj na začetku ponujal pester izbor pijače, dobro kavo ter sveže pripravljene malice in prigrizke. V ponudbo bomo takoj vključili domače sladice, sveže pripravljene sokove in pester izbor solat. Gostilniške storitve bomo podkrepili še s »kotičkom« za zaposlene v coni.

4.1 Natančen opis in lokacija naložbe

Družba Kontroling plus, d. o. o., ima namen od ponudnika, nepovezane in tretje osebe, Mitje Bolčiča, s. p., kupiti zgrajen in dokončan poslovni objekt v tlorisni izmeri dimenzij 29,47 x 9,89 m, etažnosti P+1, nepravilne oblike, s pripadajočim zemljiščem. Lokacija nakupa poslovnega objekta je OIC Hrpelje–Kozina, ki leži na parceli št. 3351/3 k.o. Hrpelje, za katero poteka parcelacija na samostojno parcelo št. 3351/6 k.o. Hrpelje v izmeri 565,00 m² in na katerem bo samostojno in ločeno zgrajen poslovni objekt, predmet prodaje/nakupa.

Prodajalec Mitja Bolčič, s. p., ima za izgradnjo objekta pridobljeno pravnomočno gradbeno dovoljenje št. 351-431/2008-11 z dne 5. 11. 2013 z veljavnostjo 3 let ter spremembo in dopolnitev gradbenega dovoljenja za gradnjo št. 351-196/2011-5 z dne 16. 6. 2014. S spremembo in dopolnitvijo gradbenega dovoljenja se to dopolni tako, da se v izreku natančneje opredeli namembnost prostora v pritličju v objektu 2 (salon kot gostinski lokal – kava bar) ter delitev objekta 1 na 10 faz.

Gradbeno dovoljenje je sicer izdano za gradnjo industrijske hale (objekta 1) in salona (objekta 2) na zemljišču parc. št. 257/10, 3323/3 in 3351/3, vse k.o. Hrpelje, predmet nakupa družbe Kontroling plus, d. o. o., pa je objekt 2, ki predstavlja povsem ločen objekt, stoječ na samostojni parceli št. 3351/6 k.o. Hrpelje.

Prodajalec se zavezuje, da bo za gradnjo posamezne faze (objekta 1) zaprosil za nepovratna sredstva, medtem ko za gradnjo ločenega poslovnega objekta, stoječega na samostojni parceli št. 257/10 k.o. Hrpelje, ne bo, saj za nepovratna sredstva za nakup objekta zaproša družba Kontroling plus, d. o. o., ki je s prodajalcem sklenila Predpogodbo št. 01/2014 z dne 29. 6. 2014, iz katere izhaja, da je predmet nakupa dokončan poslovni objekt, samostojno stoječ na parceli št. 3351/3 (oz. novi parceli 3351/6) Hrpelje k.o. Hrpelje.

Za nameravani nakup poslovnega objekta je Mitja Bolčič, s. p., predložil tudi načrt arhitekture, ki je skladen z najnovejšimi smernicami s področja energetske učinkovitosti in upošteva načela Pravilnika o učinkoviti rabi energije v stavbah (PURES 2010). Prav tako bodo v objekt vgrajeni tudi pasivni sistemi oz. gradbeni elementi, ki bodo izboljšali energijsko učinkovitost in na ta način povečali ekološki učinek.

Ob objektu bomo uredili še poletno teraso za strežbo hrane in pijače ter zadostno število parkirišč. Objekt je v dveh nadstropjih. Pritlični del objekta bo namenjen lokalu, prvo nadstropje pa bo namenjeno pisarnam.

Poslovni objekt bo urejen sistematično in pregledno, da bomo lahko pri delu dosegli visoko učinkovitost in kakovost. Mitja Bolčič, s. p., je družbi Kontroling plus, d. o. o., predložil tudi načrt arhitekture, iz katerega je razvidno, da bodo prostori ustrezali vsem predpisom in zajemajo:

- lokal v pritličju in
- pisarne (salon) v 1. nadstropju.

Stroške začetne naložbe ocenjujemo na 395.739,47 EUR brez DDV (preglednica 1).

Preglednica 1: Predvideni stroški naložbe v nakup poslovnih prostorov in opreme

Aktivnosti	Dobavitelj	Vrednost v eur brez ddv
Nakup nepremičnine	Mitja Bolčič, s. p.	300.000,00
Nakup opreme lokala	Ixteh, d. o. o.	93.307,83
Rač. oprema lokala, program	Projekt.si, d. o. o.	2.431,64

Skladno z razpisnimi pogoji razumemo stroške naložbe, ki bodo nastali za nakup nepremičnine in opreme, upravičeni stroški naložbe pa so v našem primeru višji, saj obsegajo še stroške povračila plač zaposlenih do predvidene maksimalne višine 20 % vrednosti naložbe, kar v našem primeru znaša 79.147,89 EUR.

Dobro namero za predviden nakup nepremičnine sta prodajalec in kupec izkazala 29. 6. 2014 s podpisom Predpogodbe št. 01/2014, iz katere izhajajo jasno opredeljen predmet nakupa, pogoji nakupa in vrednost nakupa nepremičnine. Prodajalec je družbi Kontroling plus, d. o. o., predložil tudi gradbeno dovoljenje z rokom veljavnosti 3 let ter spremembo in dopolnitev navedenega gradbenega dovoljenja. Prav tako je predložil kopijo vodilne mape projektanta družbe PROART, d. o. o., dopolnitev vodilne mape ter načrt arhitekture, vse vodeno pod št. 586/2007. Prav tako je predložil izjavi odgovornega projektanta načrta arhitekture, Arturja Mlinarja, u.d.i.a., z datumom junij 2014 glede energetske učinkovitosti nepremičnine in nadgradnje na SZ strani v smeri zimskega vrta, za katerega ni potrebna sprememba oz. dopolnitev gradbenega dovoljenja.

Iz načrta arhitekture družbe PROART, d. o. o., izhaja, da je v pritličju objekta predviden lokal v skupni izmeri 103,10 m², ki zajema kava bar, skladišče, sanitarije, garderobo in vhod čisto/nečisto. Ker ima družba Kontroling plus, d. o. o., v lokalu namen ponujati tudi malice in tople prigrizke, je zaradi nujnosti predvidene kuhinje treba nameniti prostor tudi pripravi hrane. To bi družba izvedla s pomočjo zamaknitve zgornje etaže nad pritličjem tako, da bi tvorilo pokrito teraso, ki bi jo lahko uporabili kot zimski vrt in tako pridobili na energetski učinkovitosti in učinkoviti izrabi prostora. S tem bi dobili tudi dodaten prostor za umestitev kuhinje – pripravljavnice hrane, namembnost lokala pa se s tem ne bi spremenila.

Ker se vodilna mapa in načrt arhitekture nanašata na celoten kompleks, torej objekt 1 in objekt 2, je družba Kontroling plus, d. o. o., poslovnemu načrtu predložila le posamezne izseke za naveden predmet nakupa, torej le za objekt 2.

Družba Kontroling plus, d. o. o., bo tako od prodajalca kupila že zgrajen objekt – poslovni prostor z zaključenimi obrtno-instalacijskimi deli.

Ker je cilj družbe postati lokalno naravnano podjetje, je družba za predračun za opremo lokala poiskala lokalno podjetje, in sicer podjetje IXTEH, d. o. o., v Sežani. Družba Kontroling plus, d. o. o., s podjetjem ni povezana na nikakršen način, prav tako v preteklosti ni sodelovala z njim, prvi stik se je vzpostavil pri iskanju predračuna za opremo lokala in kuhinje. Družba IXTEH, d. o. o., je sestavila predračun za opremo lokala in kuhinje št. 0229-2014 z dne 29. 6. 2014 pod tržnimi pogoji do tretje osebe in z upoštevanjem najvišjih popustov.

Pri iskanju predračuna za programski paket gostinstva pa se je družba za izdelavo predračuna obrnila na družbo Projekt.si, d. o. o., iz Ljubljane. Družba Kontroling plus, d. o. o., ima namreč za vodenje poslovnih knjig in drugih evidenc že program omenjene družbe in je zaradi prenašanja podatkov iz pomožnih knjig v glavno knjigo smiselno obstoječi program v uporabi le nadgraditi. Racionalnost poslovanja se namreč kaže tudi v tem, da se bodo podatki gostinstva avtomatsko prenašali v glavno knjigo, prav tako prevzemi materiala (nabava), zato ne bo treba imeti dvojnega računovodstva.

Družba Kontroling plus, d. o. o., prav tako ne bo vlagala v novo opremo pisarn, saj ji obstoječa oprema še zadošča in bo tudi v tem primeru ravnala racionalno in v skladu z načelom dobrega gospodarjenja. Družba ima namreč za opravljanje storitev računovodstva vso opremo že sedaj v uporabi, tako pisarniško kot tudi računalniško, ki bo po predvidevanjih v uporabi še vsaj nekaj let.

Vpliv naložbe na okolje: na osnovi izjave projektanta ocenjujemo, da bo imela naložba izrazito pozitiven vpliv na okolje. Načrt arhitekture, na osnovi katerega bo prodajalec, Mitja Bolčič, s. p., zgradil objekt, je namreč skladen z najnovejšimi smernicami s področja energetske učinkovitosti. Prav tako so skladno s PURES 2010 ustrezno projektirani osnovna nosilna konstrukcija objekta in toplotna zaščita ter zbrani taki sistemi ogrevanja, hlajenja, prezračevanja, priprave tople vode in razsvetljave, ki so energijsko varčni in racionalni. V objekt bodo vgrajeni tudi pasivni elementi oz. gradbeni elementi, ki bodo izboljšali energetske učinkovitost.

Z zmanjšano porabo primarnih virov bo povečan tudi ekološki učinek naložbe. Tudi ravnanje z odpadki bo usklajeno z veljavnimi normativi – ločeno zbiranje odpadkov in reciklaža/predelava odpadkov na kraju, kar je ekološko najbolj sprejemljivo.

4.2 Terminski načrt in z njim povezani stroški

Ključne aktivnosti, ki jih predvideva poslovni načrt, so naslednje:

- nakup nepremičnine na parceli 3351/3 k.o. Hrpelje oz. na samostojni parceli št. 3351/6 k.o. Hrpelje – od 1. 10. 2015 do 31. 5. 2016,
- nakup opreme za notranjost lokala (novega projekta »poslovni objekt«) in opremljanje – od 1. 6. do 15. 7. 2016,
- nakup drobnega inventarja (stroški niso vključeni v načrt) – od 15. 7. do 31. 7. 2016,
- nakup zaloge pijače, hrane – od 15. 8. do 31. 8. 2016,
- otvoritev in pričetek delovanja – 1. 9. 2016,
- marketinške aktivnosti – od 15. 8. do 31. 8. 2016.

Preglednica 2: Prikaz terminskih rokov izvedbe naložbe

Terminski plan	2015					2016								
	okt	nov	dec	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sept	okt	nov
nakup nepremičnine	■													
nakup opreme za notranjost in opremljanje	■					■								
nakup drobnega inventarja						■								
nakup zaloge pijače, hrane								■						
marketinške aktivnosti											■			
otvoritev											■			

4.3 Opis ponudbe

Družba Kontroling plus, d. o. o., trenutno dosega 100 % prihodke iz naslova glavne dejavnosti, tj. računovodskega, davčnega in finančnega svetovanja ter priprav zaključnih bilanc in drugih poročil za razne institucije. Družba nudi trgu celovite storitve, kar pomeni, da določeno podjetje z najemom storitev računovodstva v družbi pridobi na enem mestu vso potrebno znanje in kompetence za vodenje poslov svojega podjetja, od svetovanja pri izbiri začetne pravnoorganizacijske oblike do urejanja dokumentacije za odprtje družbe/s. p. Nato nudi kontiranje in knjiženje vseh poslovnih dogodkov in tudi svetovanje pri obravnavni posameznega poslovnega dogodka ter njegovega vpliva na izkaze te družbe/s. p. Podjetnik z izbiro tovrstnih storitev pridobi popolnoma vse potrebne informacije na enem mestu, tako da se lahko posveti razvoju svoje dejavnosti. Ob koncu leta izdelamo tudi zaključno bilanco, med letom pa na željo stranke še medletne izkaze, ki lahko ocenijo poslovanje take družbe/s. p. Podjetnikom prav tako uredimo dokumentacijo za zaposlitev delavca z vsemi ustreznimi prijavi na različne institucije in mu pomagamo pri definiranju in oblikovanju pogodb o zaposlitvi.

Pri tem nas odlikujejo odlično znanje italijanskega in angleškega poslovnega jezika ter natančnost in vestnost pri delu.

Naš slogan ponuditi stranki celovito rešitev bi nadaljevali tudi z razširitvijo dejavnosti na dejavnost okrepčevalnice (lokala). Lokal bi bil oblikovan tako, da bi poleg hladnih in toplih napitkov strankam nudil tudi hladne in tople prigrizke, hladne in tople jedi, solate, sveže stisnjene naravne sokove. Naša ponudba bi temeljila predvsem na uvedbi polnovrednih živil, čim bolj naravno obdelanih, s čim manj primesi, dodatkov, umetnih arom in barvil. V ponudbi bi uvedli tudi naravno sveže stiskane sokove. V lokalu bi pekli tudi kruh, v primeru kupčeve želje pa bi lahko hrano odnesel v pisarno ali domov. Tudi ambient lokala bi bil izdelan iz naravnih materialov s poudarkom na lesu. Zunanja okolica bi bila urejena z drevesi, ki bi nudila naravno senco in zelenico. S tem bi obiskovalcem ponudili trenutek sprostitve ob uživanju ob pijači in prigrizkih ter sprostitve oči v zeleni oazi.

Lokal bi svojim gostom zagotovil tudi brezplačni brezžični internet za tiste, ki imajo prenosne računalnike ali mobilne telefone, ki omogočajo priklop na brezžično omrežje.

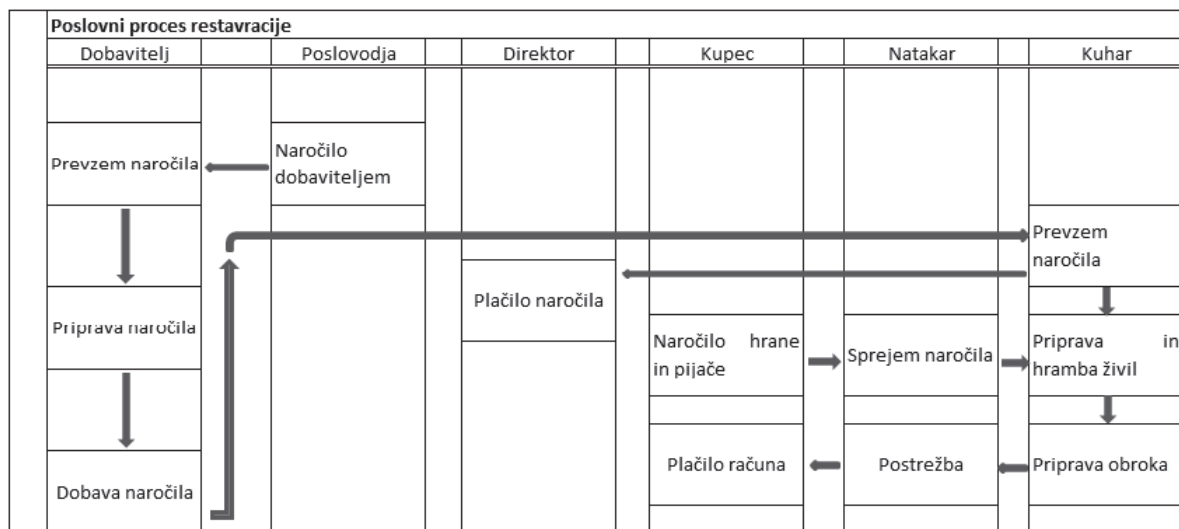
Zamisel ponuditi v OIC Hrpelje–Kozina kakovostno prehrano za zaposlene v obstoječih podjetjih ter poskrbeti za njihovo zdravje s pripravo kakovostne hrane in pijače ter sprostitve je nastala pred približno 6 meseci. Odločilni trenutek za izpeljavo naložbe je bila možnost sodelovanja na razpisu za nepovratna sredstva, katerega uspeh je ključni dejavnik pri odločitvi za nakup objekta ter za razširitev dejavnosti. Tudi tržna raziskava, ki smo jo izvedli, je pokazala nujnost in smotrnost odprtja in nudenja tovrstnih izdelkov in storitev, saj je 93 od 100 anketiranih odgovorilo, da podpirajo lokal v neposredni bližini. Rezultati ankete so nas še

dodatno prepričali, da je poslovna priložnost privlačna in da bo ob vodenju poslov družbe kot dober gospodar pozitivno vplivala na lokalno skupnost.

Naloga zaposlenih v družbi bo predvsem oblikovanje ponudbe za večjo zadovoljstvo zaposlenih v delujočih podjetjih v OIC Hrpelje–Kozina ter posluh za njihove želje in potrebe. Prav tako se nameravamo čim bolj vključiti v lokalno skupnost s sponzoriranjem raznih lokalnih društev in lokalnih kulturnih prireditev.

4.4 Poslovni proces

Poslovodja, ki bo za to imel pooblastila, bo naročal živila in ostale surovine pri dobaviteljih. Dobavitelji bodo prevzeli naročila, jih pripravili in dobavili v dogovorjenem času. Po prevzemu naročila, za kar bo pristojen kuhar, do direktor plačal fakture dobaviteljem. Kuhar bo nato živila pripravil tako, da bodo na voljo za pripravo obrokov. Ko bo kupec pri natakarju naročil obrok, bo natakar naročilo prenesel v kuhinjo. Kuhar bo pripravil obrok, ki ga bo natakar postregel stranki, ta pa bo pred odhodom poravnala račun. Pri naši pretvorbi bomo potrebovali prostor, kjer bo ta dejavnost potekala, razne naprave in dobro opremljeno kuhinjo, zaposlene (natakar, kuhar), računalnike za izpis računov in vodenje drugih evidenc.



Slika 1: Poslovni proces za restavracijo

4.5 Tehnologija

Podjetje pri računovodskih storitvah že uporablja svojo tehnologijo, kamor podjetje všteva računalniško opremo, program in strežnik ter varovanje podatkov. Varnost podatkov strank, ki jim vodimo poslovne knjige, imamo zagotovljeno na najvišji ravni, saj so vsi podatki

shranjeni na strežniku. Vstop v informacijski sistem je podprt z uporabniškim imenom in geslom, ki je v domeni vsakega uporabnika posebej. Trajna dokumentacija je shranjena v ognjevarnih omarah, ki preprečujejo neupravičen dostop in varujejo dokumentacijo pred višjo silo.

Za nov projekt »poslovni objekt« bo podjetje priskrbelo nove, moderne in visoko tehnološko izboljšane aparate, med katere spadajo: oprema za garderobe in sanitarije, oprema skladišča, oprema kuhinje, oprema točilnega pulta in lokala. Prav tako v opremo lokala spadata tudi računalnik (ekran na dotik) in nadgradnja računalniškega programa.

Skrb za hranjenje (hrambo) živil bi bila strogo nadzorovana preko standarda HACCP. Toplotna obdelava hrane bi bila izvedena na čim bolj naraven način, z uporabo najkakovostnejših olj in surovin (ekstra deviško olivno olje, hladno stisnjeno). Naravno sveže stiskane sokove bi stiskali z najsodobnejšim aparatom, ki bi bil tudi ustrezno certificiran.

4.6 Prihodnji izdelki in storitve

V nadaljevanju razširitvene dejavnosti na področju računovodstva nameravamo pridobiti oz. uvesti standard ISO 9001:2008 (sistemi vodenja kakovosti).

Novi projekt »poslovni objekt« bo že takoj na začetku ponujal pester izbor pijače, dobro kavo ter sveže pripravljene malice in prigrizke. V ponudbo bomo takoj vključili domače sladice, sveže pripravljene sokove in pester izbor solat. Gostilniške storitve bomo podkrepili še s »kotičkom« za zaposlene v cono.

Ena izmed potreb, ki bi se s časom pokazala, je morda tudi organiziranje večerov z glasbo (npr. Rudi Bučar) in organizacija zaključkov leta za posamezne družbe za zaposlene.

5 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA

Ciljna skupina lokala bi bili zaposleni v trenutno delujočih halah in drugi redni obiskovalci (poslovni partnerji), ki trenutno v coni nimajo nobenega družabnega prostora za druženje. Prav tako je bil izpostavljen problem, da se določeni lastniki družb v coni ne poznajo, saj ni nobene frekventne točke, kjer bi se srečevali in izmenjali mnenja o storitvah, ki jih nudijo, zato odprtje lokala tudi z vidika skupne frekventne točke še kako podpirajo. Predvsem ženski spol anketirane populacije vidi smotrnost v nudenju solat in druge lahke in zdrave prehrane. V anketo, ki smo jo izvedli od 6. 6. 2015 do 10. 6. 2015 v trenutno delujočih halah v OIC Hrpelje–Kozina, je bilo vključenih 28 podjetij, znotraj teh podjetij pa 100 zaposlenih. Če upoštevamo dejstvo, da je od 100 anketirancev, ki predstavljajo dober reprezentativni vzorec, odprtje lokala podprlo 93 %, na vprašanje o pogostosti obiska in dnevni porabi pa odgovorilo 87 %, lahko naredimo oceno celotnega obsega trga vseh zaposlenih, ki jih je trenutno v družbah v coni – 285.

5.1 Analiza stanja

Kontroling plus, d. o. o., trenutno trži le obstoječo dejavnost, tj. dejavnost računovodstva in davčnega svetovanja. V letu 2015 smo aktivnosti in sredstva usmerili v izdelavo celostne podobe, ki je zajemala izdelavo reprezentativnega logotipa, ki je izdelan profesionalno in na resen način odraža našo profesionalnost in strokovnost na področju računovodstva in davčnega svetovanja. Izdelali smo tudi novo spletno stran, v katero smo vključili celostno podobo družbe. Internetna stran je izdelana na način, da so v sredini strani vidno predstavljena vsa večja področja, s katerimi se ukvarjamo, na levi strani pa je seznam vseh storitev, ki jih nudimo. S tem lahko obiskovalec naše spletne strani takoj dobi vse informacije, ki jih potrebuje pri iskanju storitev. Spletna stran je narejena tudi v italijanskem in angleškem jeziku, zanjo pa je opravljena tudi optimizacija kot proces vključitve in pojavljanje preko ključnih besed na spletnih brskalnikih. Domeno smo registrirali tudi pri italijanskem (www.aziendainslovenia.net) in angleškem ponudniku domen (www.businessinslovenia.net).

Težava, s katero se trenutno ukvarjamo, je, da smo na trgu premalo prepoznavni, zato smo vse aktivnosti usmerili v prepoznavnost blagovne znamke Kontroling plus, in sicer na način enakega pojavljanja z logotipom na vseh medijskih nosilcih: spletna stran, vizitke, žig družbe, folije na oknih ipd.

5.2 Analiza tržnih odjemalcev in njihovih potreb

Praktične izkušnje preteklih let so pokazale, da se stranke, ki pridejo k nam na prvi posvet, vedno odločijo za naše računovodske storitve. Do sedaj niti ena stranka, ki je bila na informativnem razgovoru, ni sporočila, da se ne bo odločila za naše storitve. Zato smo na spletni strani objavili »darilo«, torej povsem brezplačen prvi posvet, s čimer želimo v našo

sredino privabiti še več strank. Naše potencialne stranke za računovodstvo in davčno svetovanje so lastniki posameznih družb ali pa samostojni podjetniki, ki želijo pridobiti celovite rešitve za svoje poslovanje, od knjiženja in kontiranja do izdelave zaključnih računov ter medletnih izkazov poslovanja in ne nazadnje tudi podpore pri poslovnem odločanju.

Na osnovi podatkov AJPES je bilo v letu 2015 v za nas ciljnih občinah Hrpelje–Kozina ter Divača na novo registriranih več kot 40 poslovnih subjektov, samo v Občini Hrpelje–Kozina več kot polovica teh. Med njimi so tudi poslovni subjekti (družbe) s tujim kapitalom, ki so naše potencialne stranke. Na začetku poslovanja je za stranke bistveno, da imajo računovodstvo na doseg roke, zato se bomo usmerili v lokalna na novo odprta podjetja oz. s. p., trenutne stranke pa bomo obdržali, saj jim oddaljenost računovodstva ne odtehta kakovosti opravljenih storitev. Tem strankam bomo ponudili tudi prevzem dokumentacije na njihovem sedežu na obali.

V anketo, ki smo jo opravili v tednu od 6. 6. 2015 do 10. 6. 2015 v trenutno delujočih halah v OIC Hrpelje–Kozina, je bilo vključenih 28 podjetij, znotraj teh podjetij pa 100 zaposlenih. Kontaktne osebe, ki smo jim že v začetku predstavili namen ankete, so izrazile željo po odprtju lokala v OIC Hrpelje–Kozina, saj vidijo nujno in smotrno potrebo po nujenju malic in drugih napitkov v coni. Prvotne informacije po opravljenih osebnih informativnih razgovorih je potrdila tudi anketa (93 od 100 anketirancev podpira odprtje lokala).

Ciljna skupina lokala bi bili zaposleni v trenutno delujočih halah in drugi redni obiskovalci (poslovni partnerji), ki trenutno v coni nimajo nobenega družabnega prostora za druženje. Prav tako je bila izpostavljena težava, da se določeni lastniki družb v coni ne poznajo, saj ni nobene frekventne točke, kjer bi se srečevali in izmenjali mnenja o storitvah, ki jih nudijo. Zato odprtje lokala podpirajo tudi z vidika skupne frekventne točke. Predvsem ženski spol anketirane populacije vidi smotrnost v nujenju solat in druge lahke in zdrave prehrane.

5.3 Obseg trga in trendi

Po opravljeni temeljiti tržni raziskavi, ki je zajela vzorec 100 anketirancev in od katerih je na vprašanje o pogostosti obiska in dnevne porabe odgovorilo 87 anketiranih (torej 87 %), bi bil potencialni obseg trga mesečno 5.830 EUR. Znesek je bil izračun upoštevajoč tudi dejavnik pogostosti obiska lokala ter porabe na dan. Če upoštevamo dejstvo, da je od 100 anketirancev, ki predstavljajo dober reprezentativni vzorec, odprtje lokala podprlo 93 %, na vprašanje o pogostosti obiska in dnevni porabi pa odgovorilo 87 %, lahko naredimo oceno celotnega obsega trga vseh zaposlenih, ki jih je trenutno v družbah v coni – 285. Če od celotne populacije na osnovi vzorca odštejemo tiste, ki lokala ne podpirajo, pridemo do številke 265 obiskovalcev. Če v nadaljevanju upoštevamo še oceno ljudi, ki so odgovorili na vprašanje o pogostosti obiska in dnevni porabi, lahko ugotovimo, da na mesečni ravni pričakujemo prihodke iz naslova prodaje v lokalni v višini 17.490 EUR.

Menimo, da je višina prihodkov, pridobljena na osnovi ankete, realna, upoštevajoč dejstvo, da zaposleni v coni pogrešajo kakovosten topel obrok v prijetnem vzdušju. Če bi ocenjevali tudi trend spremenjenih potreb v prihodnje, ki kažejo nagibanje k čim bolj naravni hrani, pridelani v Sloveniji, preko nadzorovane kakovosti, bi rast prihodkov verjetno lahko bila tudi višja.

5.4 Tržna rast

Izhajajoč iz podatkov izkaza poslovnega izida za leto 2015, ocenjujemo, da se bodo prihodki od prodaje računovodskih storitev na domačem trgu v letu 2016 malenkostno znižali, saj smo vse aktivnosti usmerili v povečanje prihodkov od prodaje računovodskih storitev na tujem trgu, ki bodo po naših predvidevanjih v letu 2016 dosegli raven 60.000 EUR. Gre predvsem za velik projekt, ki je že v fazi pogajanj in za katerega nameravamo skleniti pogodbo o sodelovanju za 10 let. Rast prihodkov na domačem trgu ocenjujemo letno na 10 %, medtem ko rasti na tujem trgu ne pričakujemo oz. bo imel trenutni nameravan projekt stalno ceno.

Tržna rast novega projekta »poslovni objekt«

Povečanje prihodkov v prihodnjih letih smo ocenili le na osnovi indeksa cen življenjskih potrebščin, ki se v Republiki Sloveniji po podatkih Statističnega urada za hrano in brezalkoholne pijače v preteklih letih giblje okoli 2 %.

Rezultati tržne analize, ki smo jo opravili, temeljijo izključno na zaposlenih v podjetjih v coni, vendar realno pričakujemo, da bi s svojimi storitvami privabljali tudi lokalne prebivalce v občini ter prebivalce tržaškega dela Italije, s čimer bi verjetno še dodatno dosegli rast prihodkov.

Ker je za gostinstvo značilno, da temelji v večji meri na storitvah, se zavedamo, da je treba dobre izdelke (jedi) ponuditi na primeren način – s kakovostno in prijazno postrežbo, kar nas bo razlikovalo od drugih tekmecev in prispevalo k rasti novega projekta. Rast bomo zagotavljali tudi z raznoliko ponudbo in kakovostjo storitev, za katero bomo skrbeli vsi zaposleni v družbi.

5.5 Analiza panoge in konkurence

Podjetja v naši panogi večinoma poskušajo konkurirati s cenami. Naše podjetje se je odločilo, da bo konkuriralo predvsem z raznoliko ponudbo in kakovostjo storitev. Kakovost ponudbe se kaže v pristnosti surovin in postopku predelave. Ponudba bo temeljila na bio hrani in svežih napitkih, ki niso sestavljeni iz zmesi škodljivih snovi. Sveža bio hrana vsebuje do 50 % več vitaminov, mineralov, encimov in drugih koristnih organizmov kot klasično pridelana hrana. Organska oziroma ekološko pridelana hrana je tista, ki je bila pridelana brez uporabe sintetičnih gnojil, genetsko modificiranih organizmov, pesticidov in drugih okolju, živalim in

ljudem škodljivih snovi. Pri vzreji živali oziroma pridobivanju živalskih proizvodov (mleka, jajc, mlečnih izdelkov, mesa itd.) pa ne uporabljajo antibiotikov ali rastnih hormonov.

Analizo panoge in konkurence smo presojali z vidika dejavnosti¹, kar pomeni:

- analiza panoge dejavnosti računovodstva in davčnega svetovanja,
- analiza panoge lokala.

Neposredno konkurenco dejavnosti računovodstva in davčnega svetovanja predstavljajo računovodski servisi, posredno pa tudi razne druge družbe, ki se ukvarjajo s poslovnim svetovanjem in med svojimi storitvami nudijo storitve računovodstva.

Po temeljito obdelanih podatkih uradnih evidenc (AJPES) smo ugotovili, da je v občini Hrpelje–Kozina registriranih 12 poslovnih subjektov, ki imajo kot svojo dejavnost registrirano dejavnost računovodstva, revizije in davčnega svetovanja (šifra SKD 69.200), od tega 11 samostojnih podjetnikov in 1 družba z omejeno odgovornostjo. Čisti prihodki od prodaje vseh 12 poslovnih subjektov so v letu 2014 po uradno objavljenih podatkih AJPES znašali 207.280 EUR. Ker imajo določeni poslovni subjekti med svojimi dejavnostmi registrirane tudi druge dejavnosti, dejanske višine čistih prihodkov od prodaje samo od računovodskih storitev in davčnega svetovanja ne moremo oceniti, prav tako je iz podatkov razvidno, da imajo nekateri subjekti v letu 2014 v vseh izkazih same 0, kar nam lahko da vedeti, da določeni niso oddali zaključnih računov. Tudi če podjetje ne posluje, ima zagotovo določene fiksne stroške (vsaj bančno provizijo), zato same 0 v izkazih kažejo, da zaključni računi niso bili oddani. Od 12 registriranih poslovnih subjektov imajo 4 sedež na Kozini, 2 v Hrpeljah, 3 v Materiji, 2 v Obrovu, le eden pa v Petrinjah.

Analiza panoge in konkurenčnosti lokala: v občini Hrpelje–Kozina je po temeljito opravljeni analizi javno objavljenih podatkov AJPES registriranih 20 poslovnih subjektov, ki imajo kot svojo dejavnost opredeljeno bodisi strežbo pijače bodisi okrepčevalnice ali pa restavracije in gostilne. Poslovnih subjektov, ki imajo kot svojo glavno dejavnost registrirano dejavnost strežbe pijače (SKD 56.300), je 6, 13 je tistih, ki imajo restavracije in gostilne (SKD 56.101), le eden pa ima kot dejavnost registrirano dejavnost okrepčevalnic in podobnih obratov (SKD 56.102).

Omenjeni konkurenti v večini primerov nudijo razne vrste pic, kosila, jedi po naročilu in jedi z žara, v barih pa predvsem sendviče. Naša ponudba se bo od konkurence razlikovala po tem, da bomo imeli precej novosti, po katerih se bomo razlikovali od ostalih ponudnikov.

¹ Lambin, Jean Jacques. 2004. *Marketing strategico e operativo*. Milano: The McGraw-Hill Companies, Publishing Group Italia.

Z zelo ozkega stališča bomo kot edini ponudnik tovrstnih storitev v OIC Hrpelje–Kozina monopolist. V bližnji okolici pa je kar nekaj obratov, barov, gostiln, picerij in restavracij, ki imajo v svoji ponudbi tudi hrano, vendar niso naši neposredni konkurenti, saj je njihova ponudba predvsem standardna ponudba hrane. Naša ponudba se od obstoječe razlikuje v tem, da je lokacija v OIC Hrpelje–Kozina, ki jo lahko obravnavamo kot zaprto lokacijo, in da bomo ponujali najbolj celovito ponudbo, ki bo za razliko od obstoječe modernejša. Poleg tega bomo s cenovno strategijo enako ugodni ali celo ugodnejši od ostalih ponudnikov, zato sklepamo, da se bodo kupci odločali za obisk pri nas.

Prav tako je pri analizi panoge treba upoštevati tudi dejstvo, da so poleg obratov, ki nudijo hrano in pijačo, pomembni še drugi dejavniki, ki posredno ali neposredno vplivajo na kakovostno gostinstvo (hoteli, prireditve, igralništvo, samooskrba, ostali prenočitveni obrati, turistične kmetije).

Temeljita analiza trga je tudi pokazala, da so v bližini lokali, predstavljeni v preglednici 3.

Preglednica 3: Analiza konkurence

Naziv poslovnega subjekta:	Lokacija	Prihodki 2014 v EUR
Sabina Petrinja, s. p., Bar Vis-a-Vis	Kozina (Mestni trg)	89.745
Nevenka Segulin, s. p., kava bar Fontana	Kozina (Mestni trg)	114.784
Milan Ceglar, s. p., Nane bar	Kozina (objekt TUŠ)	121.248
Marija Mahnič, s. p., gostinstvo Mahnič	Kozina	1.451.129
Miroslav Vokić, s. p., restavracija Miro	Kozina (Mestni trg)	2.773
Elvis Rastoder, s. p., picerija Ob kaminu	Kozina (križišče)	11.437
Alenka Bajt, s. p., Še ´n bar Kozina	Kozina	25.312
V8 Bellavia Bar	Kozina (kam. terminal)	ni podatka
OMV Slovenija – bar bencinska črpalka	Kozina	ni podatka
Pavel Dekleva, s. p., picerija Amico	Materija	70.073
Stanislav Gatarić, gostilna Amfora	Hrpelje	48.736
Emil Batič, s. p., pivnica Flora	Krvavi Potok	60.000
Nikola Gatarić, s. p., Motel Jadranka	Hrpelje	263.581

Vir: Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. 2015.

Skupen letni promet lokalov, ki jih štejemo med neposredne konkurente, znaša 2.256.045 EUR. Povprečni skupni prihodki v letu 2014 znašajo 205.095 EUR, kar pomeni 17.091 na mesec. Ta podatek je predvsem pomemben z vidika razumevanja kupne moči kupcev.

Za nekatera podjetja nismo uspeli pridobiti podatkov, saj imajo kot glavno dejavnost registrirano drugo temeljno dejavnost in prihodki bara niso razvidni (V8, Bellavita Bar in bar na bencinski črpalki na Kozini). Nekaterih podatkov po našem mnenju prav tako ne smemo jemati za dejanska na letni osnovi, kot npr. čistih prihodkov od prodaje Restavracije Miro (2.773 EUR) – družba je bila registrirana 1. 12. 2010, in Picerije ob Kaminu (11.437 EUR) – družba je bila registrirana 1. 8. 2010.

Na panogo lahko vplivajo tudi drugi dejavniki, in sicer razne bencinske črpalke v bližini, ki nudijo prehrano, bari, supermarketi, pekarnice in slaščičarne. Torej gre za substitute, ti pa lahko predstavljajo močno konkurenco. Odločujoč dejavnik pri nas je zagotovo lokacija lokala, saj gre za cono, ki je z vidika obiskovanja zaposlenih zaprta v smislu, da zaposleni lahko na malico odidejo »čez cesto«, torej brez nepotrebne izgube časa za vožnjo z avtomobilom. V Sloveniji Zakono delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 42/2002, 103/2007, 154. člen) je odmor za malico tudi časovno omejen na 30 minut, zato je lokacija vsekakor ključen dejavnik.

6 NAČRT TRŽENJA

Bistvena konkurenčna prednost našega podjetja je prav gotovo lokacija, saj podjetje že s postavitvijo lokala omogoča uspešno trženje. Prodajne cene bomo oblikovali v višini povprečnih cen naših konkurentov, dejavnik, ki bo pritegnil goste, pa bosta lep ambient in pestra ponudba. Ciljni trg novega projekta so v prvi vrsti zaposleni v industrijski coni OIC Hrpelje. Tržno komuniciranje bomo usmerili v izdelavo celostne podobe, ki bo reprezentativno odražala našo vizijo.

6.1 Celotna marketinška strategija

Marketinška strategija je v družbi razdeljena na dva segmenta, in sicer na strategijo trženja računovodskih storitev in storitev davčnega svetovanja ter na strategijo trženja nove ponudbe v okviru Projekta »poslovni objekt«.

Strategija trženja obstoječe dejavnosti, torej računovodskega in davčnega svetovanja, bo temeljila na iskanju novih strank na celotnem obalno-kraškem območju, strategija trženja novega projekta »poslovni objekt« pa bo usmerjena predvsem v lokalne obiskovalce.

Pri nujenju storitev novega projekta »poslovni objekt« se moramo zavedati, da gostom ni dovolj le dobra hrana. Tudi način postrežbe, ambient, estetika ipd. bistveno vplivajo na to, ali se bo nekdo odločil za našo ponudbo. Podjetje se bo predvsem osredotočilo na kupce in njihove potrebe ter na kakovost. To je značilno za storitvene sektorje. Pri gostišču gre bolj za storitve kot za prodajo izdelkov (čeprav je obrok navsezadnje izdelek). Zaposlenim v obrtni coni in v drugih podjetjih v bližnji okolici bomo ponudili malice in kosila. To bo naša primarna ponudba. Da bi se razlikovali od konkurence, bomo ponudili še druge storitve, in sicer bio prehrano, različne naravne sokove, veliko izbiro piv, domačih in tujih kakovostnih vin, smoothijev, osvežilnih mešanih pijač in podobno. Prehrana bo izredno raznolika in prilagojena sezonskemu značaju. Na ta način bomo strankam vedno nudili kulinarčne novosti.

Strateško se bomo skušali povezati tudi z drugimi podjetji, društvi in institucijami na lokalni ravni (dobavitelji). Sodelovanje z dobavitelji se nam zdi zelo pomembno, saj lahko z dobro mrežo dobaviteljev zagotovimo nizke nabavne cene in s tem tudi večjo dodano vrednost. Pozorni bomo tudi na strokovnost osebja in njihovo izpopolnjevanje in izobraževanje.

Našo strategijo bomo oblikovali tako, da si nas bodo gostje zapomnili po dobri postrežbi in okusni, sveže pripravljani hrani. Oglaševanje bo zmerno, ne preveč agresivno in dolgotrajno, saj ciljamo predvsem na dobro poslovanje na dolgi rok. Letno nameravamo za trženjske dejavnosti nameniti med 7.000 in 8.000 EUR.

Konkurenčna prednost: nudenje bogate gostinske ponudbe na dostopni lokaciji je gotovo velika prednost našega podjetja pred vsemi neposrednimi konkurenti. Bistvena konkurenčna prednost našega podjetja je prav gotovo lokacija, saj podjetje že s postavitvijo lokala omogoča uspešno trženje, saj so prav zaposleni v industrijski coni OIC Hrpelje ključni kupci podjetja.

6.2 Prodajne poti

Tržno komunikacijo bomo prilagodili specifičnim zahtevam po programih, in sicer storitve trženja računovodskih storitev izvajamo preko B2B, medtem ko ponudbo lokala preko B2C.

Računovodske storitve tržimo neposredno našim potencialnim strankam. Na spletnem portalu AJPES dnevno spremljamo novoustanovljena podjetja, ki jim pošljemo naš predstavitveni letak. Podjetjem s tujim kapitalom pošljemo letak v tujem jeziku (italijanski, angleški). V začetku leta 2014 smo tudi prenovili našo spletno stran www.kontrolingplus.si in veliko vložili v optimiziranje strani na način, da so v ozadju vnesene ključne besede, ki se najpogosteje uporabljajo pri potencialnih strankah kot iskalni kriterij. Spletno stran v italijanščini smo registrirali tudi z italijansko domeno www.aziendainslovenia.net, v angleščini pa www.businessinslovenia.net.

Trženje storitev računovodstva nameravamo v nadaljevanju izvajati tudi z vpisom spletne strani v druge iskalnike, ena od teh je spletna stran <http://racunovodski-servisi.org>, ki se pojavlja dokaj visoko na spletnih iskalnikih.

V OIC Hrpelje–Kozina pričakujemo odziv potencialnih strank z neposrednim obiskom našega podjetja, saj bi jim lahko ponudili računovodske storitve na isti lokaciji kot delujoče strankino podjetje.

Trženje računovodskih storitev izvajamo tudi tako, da smo vpisani kot kontaktno podjetje pri Istituto Sloveno per gli affari esteri (torej na italijanskem veleposlaništvu), kamor se potencialne stranke s tujim kapitalom obrnejo po nujenju informacij.

Menimo tudi, da bomo z obiskom strank v lokalni povečali obseg računovodskih storitev, saj pričakujemo tudi dnevne obiske poslovnih partnerjev, ki jim bomo predstavili tudi tovrstno dejavnost. Razmišljali smo tudi o tisku logotipa družbe Kontroling Plus na sladkorje in objavi predstavitvenega letala v lokalni.

Trženje novega projekta »poslovni objekt« pa bomo izvajali neposredno končnim kupcem, in sicer najprej z obvestilom širše lokalne javnosti o odprtju novega lokala. To bomo izvedli preko lokalnega radia, z natisom »jumbo« plakata in postavitvijo tega na frekventnih točkah v občini Hrpelje–Kozina, z letaki ter neposrednimi vabili družbam v OIC Hrpelje–Kozina.

Z neposredno prodajo storitev projekta »poslovni objekt« stopamo s kupci v neposreden stik, zato bomo morali trud vložiti v zadovoljevanje potreb in želja strank. Za nov projekt »poslovni objekt« bomo izdelali tudi spletno stran, ki bo dnevno/tedensko vsebovala posodobljene podatke o malicah in kosilih, prav tako pa bomo preko spletne strani obveščali javnost o raznih akcijah in prireditvah. Na spletni strani nameravamo odpreti tudi »kotiček« za povezovanje zaposlenih v podjetjih v coni ter izmenjavo mnenj.

Trženje novega projekta »poslovni objekt« bomo posredno izvajali tudi preko sponzoriranja lokalnih prireditev in obetajočih društev. V lokalno skupnost bi se radi čim bolj vključili z namenom postati del lokalnega okolja.

6.3 Prodajne cene

Tako na področju računovodskih storitev kot na področju gostinstva si podobna podjetja poskušajo konkurirati s cenami. Naše podjetje pa se je odločilo, da bo konkuriralo s kakovostjo storitev in raznoliko ponudbo.

Na področju računovodskih storitev konkuriramo predvsem s tem, da stranka pri nas pridobi celovito rešitev za svoje poslovanje, od začetnega svetovanja pri izbiri pravnoorganizacijske oblike do urejanja dokumentacije za odprte družbe/s. p. ter ne nazadnje tekočega spremljanja ekonomike poslovanja in urejanja dokumentacije za zaposlene. Pri tem nas odlikujejo kakovost opravljenih storitev, znanje in natančnost pri delu. Cene računovodskih storitev so glede na panogo nekoliko višje zastavljene, vendar to lahko upravičimo z izredno kakovostjo in obravnavanjem stranke v celoti. Cene toplih napitkov bodo med 0,9 in 1,5 EUR, sokovi in sveži napitni med 1,5 in 3 EUR. Alkoholne pijače in koktajli od 1,5 do 5 EUR. V dnevni ponudbi bo cena pripravljenih malic 4,9 EUR, zajtrk in hladni prigrizki od 1,5 do 7,5 EUR. Sveže pripravljeno sadje od 1,5 do 3 EUR. Solatni krožnik pa od 4 do 6 EUR.

Z novim projektom bomo konkurenco vzpostavili predvsem s prijetnim ambientom, raznoliko ponudbo in različnimi dnevnimi meniji. Prav tako bomo gostom ponudili domače sladice, odlično kavo, sveže stisnjene sokove ter razne solate in lahke prigrizke. Prodajne cene bomo zato oblikovali v višini povprečnih cen naših konkurentov, dejavnika, ki bosta pritegnila goste, pa bosta lep ambient in pestra ponudba.

Preglednica 4: Cenik ponudbe v lokalu

Cenik pijače	EUR	Cenik hrane	EUR
Topli napitki ILLY	0,90–1,50	Zajtrki	2,20–5,50
Sokovi v stekleničkah, voda	1,50–2,50	Hladni prigrizki	1,50–5,90
Sveže stisnjeni naravni sokovi	2,20–3,00	Tapasi	1,50–5,90
Smoothies	2,50–3,00	Topli prigrizki	3,00–6,00
Osvežilni napitki s sladoledom	2,50–3,50	Hladne jedi	4,50–6,00
POP drinks	2,00–3,00	Tople jedi	4,50–7,50
Old and Malt Whisky	2,00–5,00	Solate	4,00–6,00
Konjaki	3,00–5,00	Testenine	5,00–7,00
Grenčice	2,00–4,00	Rižote	5,00–7,00
Žgane pijače	2,00–4,00	Domače sladice	1,80–2,50
Desertna vina	2,00–4,00	Brioši, tortice	1,70–2,40
Likerji	2,00–4,00	Sveže sadje	1,50–3,00
Točena slovenska piva	2,00–3,20	Dodatki	1,00–3,00
Točena tuja piva	2,20–3,50	PRIPRAVLJENE	4,90
		MALICE	
		Peresniki s tuno in kaprami	
Piva v steklenici slovenska	2,50–3,50	Fuži s pršutom in olivami	
		Špinačna zloženska	
Piva v steklenici tuja	3,00–4,50	File ribe na zelenjavnem pireju	
		Rižota z gamberi	
Slovenska vina	1,50–3,50	Bavete – paradižnik in mozzarella	
		Jurčki na žaru s polento	
Tuja vina	2,50–4,50	Mesna lasagna	
		Mediterska solata	
Desertna vina	3,00–5,00	Solata s piščančjimi trakci	
		Mešana solata s feta sirom	
Ostalo (arašidi, čips, tortilje)	1,50–3,50	Sestavljena testeninska solata	

6.4 Pozicioniranje

Temeljni dejavnosti družbe bosta dve dejavnost računovodskih storitev in davčnega svetovanja ter dejavnost okrepečevalnice (lokala).

Ciljni trg razširjene dejavnosti računovodskih storitev so zagotovo na novo odprti poslovni subjekti v občini Hrpelje–Kozina in ostalih mejnih občinah (Divača, Sežana), predvsem podjetja s tujim kapitalom, ki pri svojem poslovanju iščejo celovite storitve na enem mestu. Ciljni trg novega projekta »poslovni objekt« pa so v prvi vrsti zaposleni in vodstveni kader podjetij v coni, ki jih je na osnovi dejansko opravljene ankete 285. Prav ti povprašujejo po lahkih in hitrih obrokih in osvežilni pijači. Največje povpraševanje bo v času kosil, med 11. in 13. uro.

Druga ciljna skupina, ki pa je v anketo nismo zajeli, so zagotovo tudi lokalni prebivalci v občini Hrpelje–Kozina ter prebivalci tržaškega dela Italije, predvsem v popoldanskem in večernem času kot obisk lokala za miren in sproščujoč klepet in zabavo. Ker ankete nismo opravljali tudi v tej ciljni skupini, prihodkov nismo ocenili, zagotovo pa lahko trdimo, da bo del prihodkov od prodaje posledica tudi gostov te ciljne skupine. Ciljna skupina zajema prebivalce Hrpelje–Kozina in obmejnega območja Dolina. Čeprav se površini dveh obmejnih območij precej razlikujeta, je število prebivalcev skoraj enako, celo višje v Italiji (5.926 proti 4.256). Povprečna plača v mesecu januarju 2015 je bila 1.536,96 EUR bruto in 1.002,85 EUR neto na zaposlenega, kar regijo uvršča med gospodarsko uspešne regije. Stopnja skupne brezposelnosti na območju je malenkost nižja od stopnje skupne brezposelnosti na območju celotne Slovenije. Stopnja brezposelnosti v letu 2014 znaša 9,6 %. V občini Dolina je 70 % slovensko govorečih prebivalcev, ki radi zahajajo na kraško območje na kulinarčni izlet. Lokacija novega poslovnega objekta ni primerna za turistična kosila, zato ne pričakujemo obiskovalcev iz maloobmejnega območja. (Središče Rotunda. 2012.)

6.5 Tržno komuniciranje

S strankami obstoječe dejavnosti računovodstva vzpostavljamo predvsem osebni stik, saj si želijo individualne obravnave. Prvi kontakt se navadno zgodi s pomočjo povpraševanja preko elektronske pošte. Ta storitev se je bistveno povečala od začetka leta 2014 zaradi optimizacije spletne strani.

V primeru povratnega klica, ko novim strankam pošljemo letak, smo takoj na razpolago za sestanek, na katerem ta oseba navadno pridobi vse informacije, občasno pa že pride do prvih svetovalnih storitev. V tem primeru ji storitev ne zaračunamo.

Pri vzpostavitvi in nadaljevanju komuniciranja s strankami, ki potrebujejo računovodske storitve, smo zelo prilagodljivi, prilagodimo se glede časa in kraja sestanka, pripravljene smo na dogovor za sestanek tudi popoldne in ob sobotah. Prav tako se od zaposlenih v družbi zahteva znanje italijanskega in angleškega jezika, zaposlene pa v primeru osvežitvenega znanja poslovnega tujega jezika tudi pošljemo na tečaj.

Ob priložnostih srečanja potencialne nove stranke pri notarju, na banki ipd. ponudimo svojo vizitko, ki sledi celostni podobi družbe in na kateri so navedeni vsi kontaktni podatki družbe. Vizitke imamo prav tako izdelane v več jezikih, med njimi tudi v slovenščini.

V podjetju se zavedamo, da je pristop k tržnemu komuniciranju v lokalni okolici lahko povsem drugačen. S strankami bomo vzpostavili prijazen in prijeten neposreden odnos. Komuniciranje bo delno potekalo z obiskovanjem nove spletne strani, kjer bomo strankam nudili vse informacije o ponudbi in dogajanju v lokalni okolici. Prav tako nameravamo s sponzoriranjem lokalnih prireditev vzpostaviti komuniciranje z lokalnim prebivalstvom tudi na nek dober način. Če se bomo uspeli z lokalnim vodstvom dogovoriti, smo pripravljene na javnih prireditvah gostom nuditi tudi izdelke naše ponudbe na premičnih stojnicah (veselice).

V obeh dejavnostih pa se zavedamo, da moramo aktivnosti usmeriti v izdelavo celostne podobe in prepoznavnega reklamnega materiala (vizitke, letaki, plakati, lončki, serviete, vžigalniki, kemični svinčniki, dežniki, torbe).

Posebno pozornost bomo definitivno namenili izdelavi celostne podobe, ki bo reprezentativno odražala našo vizijo. Tako bomo predvsem v lokalni okolici prenosno embalažo za odnos hrane in pijače domov (angl. *take away*) opremili s prepoznavnim logotipom. Logotip se bo pojavljal na vseh reklamnih materialih lokala kakor tudi znotraj lokala in na spletni strani.

6.6 SWOT analiza

V SWOT analizi so predstavljene prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti nove investicije. Prikazuje nam pozicioniranje investicije kot odločilni kriterij za presojanje rasti in razvoja nove poslovne priložnosti.

Preglednica 5: SWOT analiza

Prednosti	Slabosti
Računovodske storitve, davčno svetovanje Prilagodljivost: podjetje je izredno prilagodljivo in odzivno pri zadovoljevanju potreb strank. Strokovnost: odlikuje nas strokovnost, saj je	Računovodske storitve, davčno svetovanje Neprepoznavnost: trenutna neprepoznavnost kakovosti storitev, delno tudi zaradi slabo zakonsko urejenega trga opravljanja storitev v RS (niso potrebne licence, izobrazba ipd.).

Prednosti	Slabosti
<p>direktorica družbe univ. dipl. ekon., ki študij nadaljuje na magistrskem študiju davčnega prava na Pravni fakulteti v Mariboru.</p> <p>Znanje tujih jezikov: odlikuje nas odlično poznavanje poslovnega italijanskega in angleškega jezika.</p> <p>Lokacija v coni: trenutno v coni ni nobenega delujočega podjetja, ki bi nudilo tovrstne storitve.</p> <p>Novi projekt poslovni objekt – lokal:</p> <p>Lokacija: glavna prednost je zagotovo lokacija, saj v coni ni nobenega lokala, ki bi zaposlenim nudil kosila in prijetno okolje. Prav tako je ponudba okoliških konkurentov standardna in nam ne predstavlja velike konkurence.</p> <p>Nakup objekta, zgrajenega z naravnimi materiali: prijetno okolje s povezavo z materiali (les, steklo).</p>	<p>Novi projekt poslovni objekt – lokal:</p> <p>Visoki stroški zaposlenih: obremenitev prihodkov z dokaj visokimi stroški plač.</p> <p>Ocena prihodkov na osnovi ankete: tveganost zbranih podatkov od anketirancev glede dnevne porabe in pogostosti obiska.</p> <p>Ozka lokacija: sorazmerno malo poseljeno območje, zaradi česar je potrebno intenzivno vlaganje v kakovost.</p>
Priložnosti	Nevarnosti
<p>Računovodske storitve, davčno svetovanje</p> <p>Povečanje obsega prodaje storitev: zaradi spremembe sedeža v hitro rastočo cono, kjer trendi napovedujejo zanimanje tujih vlagateljev za nakup nepremičnin v coni ter bližine italijanske meje.</p> <p>Novi projekt poslovni objekt – lokal:</p> <p>Nov trg: z novo dejavnostjo bi osvojili povsem nov trg. V coni trenutno ni nobenega delujočega lokala, prav tako lokali v posredni bližini ne predstavljajo konkurence.</p> <p>Hitro rastoča cona: delovanje v hitro rastoči coni in posledično zagotavljanje obsega prihodkov.</p>	<p>Računovodske storitve, davčno svetovanje</p> <p>Izguba velike stranke: zaradi selitve podjetja v druge, davčno prijaznejše države.</p> <p>Upad zanimanja tujih vlagateljev: upad zanimanja za vlaganje v RS.</p> <p>Finančna kriza: trenutno je slabost morda tudi v nevlaganju strank v gospodarstvo, posledično manj odpiranja novih družb, ki so naše potencialne stranke.</p> <p>Novi projekt poslovni objekt – lokal:</p> <p>Finančna kriza: nižja potrošnja.</p>

6.7 Tržne strategije

Strategijo bomo oblikovali tako, da si nas bodo gostje zapomnili po dobri postrežbi in okusni hrani. Želimo si, da si bodo naše ime zapomnili in se bodo še večkrat hoteli vrniti. Od konkurenčnih podjetij se bomo razlikovali predvsem po pestri izbiri za vse ciljne skupine in nepozabnem ambientu.

Strategija trženja novega projekta »poslovni objekt« bo potekala na več načinov. Najpomembnejši način bo zagotovo seznanitev obstoječih zaposlenih v coni. To bomo izvedli na način, da bomo vse zaposlene, lokalne prebivalce, predstavnike lokalne skupnosti in druge udeležence povabili na odprtje lokala. Vabila bomo dostavili osebno, saj kontakte že imamo na osnovi opravljene ankete, in po pošti.

Naslednji pomemben način trženja programa »poslovni objekt« bo izdelava oglaševalnih tabel, ki jih bomo postavili na več lokacij. Mesta, kjer bi postavili table, so:

- križišče stara cesta Kozina (pri OMV Istrabenz),
- vhod v OIC Hrpelje–Kozina z glavne ceste Kozina–Reka,

Prav tako se bomo poskušali dogovoriti za reklamne letake na frekventnih točkah, oglaševanje bo usmerjeno predvsem v mimoidoče obiskovalce:

- Tuš Kozina,
- OMV Kozina,
- občina Hrpelje–Kozina.

Vzpostavili bomo tudi spletno stran www.dva15.si in se z našo predstavitvijo prikazovali tudi na vedno bolj popularnih spletnih in socialni omrežjih (Facebook, Twitter).

Reklamni oglas bomo predvajali tudi na lokalnem radiu, pripravili bomo letake, ki jih bomo postavili na primernih stojalih na frekventnih lokacijah. Letake bomo razdelili tudi delujočim podjetjem v coni in lokalnim prebivalcem.

7 MANAGEMENT

Družba je izbrala funkcijsko organizacijsko strukturo. Podjetje bo vodila direktorica družbe Elena Mikolič. Družba bo zaposlovala osem delavcev, ki bodo z ustrezno izobrazbo, znanjem in veščinami podjetje uspešno vodili k uspehu. Nekih posebnih slabosti v managerski ekipi ne vidimo, v primeru potreb pa bomo za posamezne posle najeli pravnika.

7.1 Organizacijska struktura

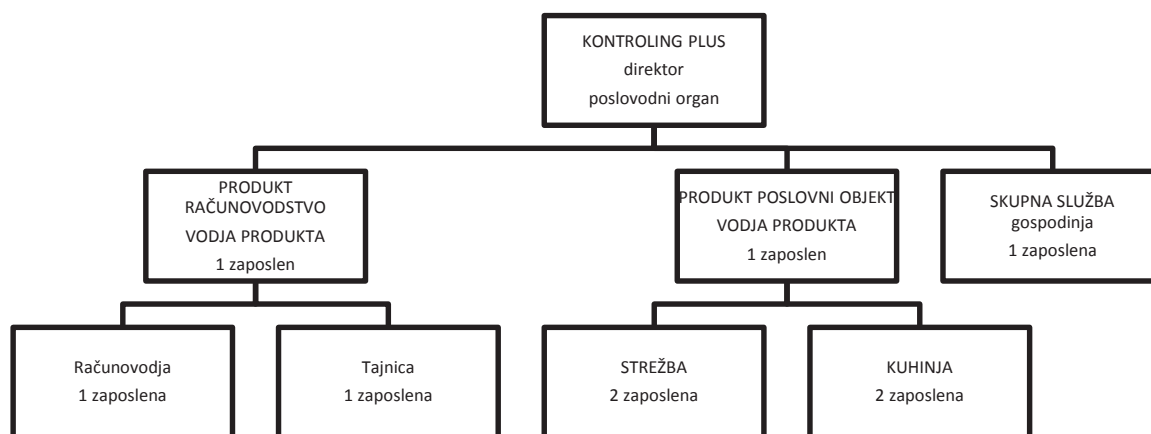
Organizacijska struktura na ravni celotne družbe je prikazana z organigramom na sliki 2. S sivo barvo so obarvana trenutna delovna mesta (zaposlitve), z modro barvo pa nove zaposlitve v primeru »zaživitve« novega projekta »poslovni objekt«.

Direktorica družbe bo še vedno Elena Mikolič, ki bo z razširitvijo dejavnosti računovodskih storitev opravljala zahtevnejša dela za naročnike tovrstnih storitev s področja računovodstva in davčnega svetovanja. Direktorica družbe bo odgovorna tudi za dobro gospodarjenje, finančne rezultate in ekonomiko poslovanja novega projekta. Direktorica družbe je zaposlena na osnovi zavarovalne podlage 040, kar pomeni, da je poslovodni organ, ki ne prejema plače in si prispevke za ustrezna zavarovanja plačuje skladno s spremembo zakonodaje ZPIZ-a s 1. 1. 2011 kot fizična oseba. V poslovnem načrtu za direktorico družbe niso predvideni stroški poslovodstva. Skladno s filozofijo družbe je direktorica nagrajena le z dobičkom podjetja.

Z uvedbo nove dejavnosti projekta »poslovni objekt« bo družba v segmentu strežbe zaposlila 2 zaposlena, v segmentu priprave hrane pa ravno tako 2. Družba si je kot skupno zaposleno tako za področje računovodskih storitev kot novega projekta »poslovni objekt« zamislila skupno gospodinjjo, katere naloge bi bile predvsem vzdrževanje reda in čistoče, ohranjanje čistega in urejenega zunanjega okolja ter skrb za čistočo delovnih oblek zaposlenih.

Vodja novega projekta »poslovni objekt« bo zaposleni, ki bo skupaj z direktorico družbe odgovoren za kadrovsko politiko novega projekta. Njegove naloge bodo obsegale tudi notranji nadzor, nabavo hrane in pijače ter za to, da delavci vestno in po najboljših močeh opravljajo delo. Skrbel bo za celostno podobo novega projekta in o vseh zadevah redno poročal direktorju.

Družba Kontroling plus, d. o. o., bi tako z novim projektom odprla skupaj 7 novih delovnih mest, potencialne zaposlitvene kandidate bi poiskala znotraj lokalne skupnosti, s čimer bi verjetno prispevala tudi k vključevanju v lokalno prebivalstvo in upoštevala njegove želje in potrebe.



Slika 2: Predstavitev obstoječe in razširjene managerske ekipe družbe

7.2 Znanja in veščine zaposlenih ter njihova izobrazba

Od zaposlenih, ki se znotraj družbe ukvarjajo z računovodskimi storitvami, se pričakuje izredno natančnost in občutek za računovodstvo. Zaposleni imajo na razpolago vso gradivo, zakonske publikacije in različne dostope do plačljivih portalov. V družbi stremimo k cilju, da v primeru neznanja pri evidentiranju poslovnega dogodka za njegovo rešitev vprašamo direktorico. Ta koncept se je izkazal za zelo učinkovitega, saj zaposleni praktično ne delajo strokovnih napak.

Od zaposlenih se pričakuje tudi pogovorno znanje tujih jezikov ter prijaznost in ustrežljivost pri delu s strankami. Vodilo v družbi je, da je cilj, da je delo narejeno, zato so zaposleni dokaj prilagodljivi pri upravljanju s svojim časom in posledično tudi pri odhodu/prihodu v službo. Direktorica se izredno zavzema za sproščujoče delovno okolje, saj se zaveda, da ljudje v službi preživimo tretjino svojega časa. Z zaposlenimi se opravljajo tudi pogosti razgovori, v družbi smo izoblikovali posluh za vsakega posameznika.

Od zaposlenih v novem projektu »poslovni objekt« se glede znanj in veščin pričakuje predvsem komunikativnost in prijaznost ter razvit občutek za želje naših strank. Prav tako se od ljudi v strežbi pričakuje osebna urejenost. Zaposleni v strežbi bodo skrbeli za strežbo gostom, red v lokalu, izdajanje računov in prejemanje plačil.

Naloge zaposlenih v kuhinji se bodo nanašale predvsem na delo v kuhinji: priprava hrane, red v kuhinji, pomivanje posode in druge naloge po nalogu vodje novega projekta »poslovni objekt«. Skupna gospodinja bo skrbela za čistočo celotnega objekta, od lokala do pisarn ter zunanjih prostorov.

Direktorica družbe je univ. dipl. ekonomistka, študij pa nadaljuje na magistrskem podiplomskem študiju Davčnega prava na Pravni fakulteti v Mariboru. Trenutni dve zaposleni Ester Mikolič in Valentina Božič imata končano srednješolsko izobrazbo. Izobrazba zaposlenih v novem projektu »poslovni objekt« bo srednješolska, torej iz vrst natakarjev in kuharjev. Gospodinja ima lahko končano tudi osnovnošolsko izobrazbo, s čimer bomo dali poudarek tudi težje zaposljivim skupinam oseb. Zahtevane bodo predhodne izkušnje z gostinskega področja.

7.3 Načrtovani stroški zaposlenih

Stroški bruto plač zaposlenih v družbi so opredeljeni na letni ravni v višini 108.000 EUR, ki se letno povečujejo skladno z rastjo cen življenjskih potrebščin (2 % letno). K stroškom bruto plač smo prišteli še prispevke delodajalca v višini 16,10 % od bruto plač, stroške prehrane in prevoza na/z dela v maksimalni višini skladno z Uredbo o povračilih stroškov zaposlenih ter stroške regresa. Skupne stroške zaposlenih na letni ravni tako ocenjujemo v višini 167.148 EUR, kot je razvidno iz preglednice 6.

Preglednica 6: Stroški plač vseh zaposlenih

Osebj	Št.	Mesečna bruto plača v eur	Prispevki delodajalca v eur	Prehrana, prevoz v eur	Bruto regres v eur
Vodja računovodstva	1	1.300,00	209,30	120,00/200,00	800,00
Računovodja	2	1.000,00	161,00	120,00/200,00	800,00
Vodja poslovni objekt	1	1.200,00	193,20	120,00/200,00	800,00
Natakar	2	900,00	144,90	120,00/200,00	800,00
Kuhar	1	1.100,00	177,10	120,00/200,00	800,00
Pomočnik kuharja	1	800,00	128,80	120,00/200,00	800,00
Gospodinja	1	800,00	128,80	120,00/200,00	800,00
SKUPAJ/leto	9	108.000,00	17.388,00	34.560,00	7.200,00

7.4 Vrzeli v managerski ekipi in svetovalci

Nekih posebnih slabosti v managerski ekipi ne vidimo, saj bodo na ključnih funkcijah zaposleni ljudje z izkušnjami v tem sektorju. Računovodstvo bo opravljala družba znotraj poslovanja, v primeru potreb bomo za posamezne posle najeli pravnika.

8 EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA

Pomembno dejstvo pri analizi ekonomike podjetja so nepovratna sredstva, za katere kandidira družba. V primeru pridobitve nepovratnih sredstev v višini 300.000 EUR brez DDV se ekonomičnost naložbe bistveno poveča. Družba je v finančni konstrukciji zagotovila razliko med dodeljenimi nepovratnimi sredstvi in dejansko vrednostjo naložbe s dokapitalizacijo družbe v višini 82.500 EUR in posojilom družbenika v višini 112.500 EUR. Neto sedanja vrednost² je pozitivna, kar kaže na smotrnost naložbe, interna stopnja donosnosti pa znaša 30,90 %.

8.1 Pomembne predpostavke

Družba Kontroling plus, d. o. o., je pri izdelavi finančne konstrukcije projekta upoštevala naslednje predpostavke:

- ekonomska doba naložbe nakupa nepremičnine je 10 let, torej od 1. 9. 2016 do 31. 8. 2026, skupno 120 mesecev, ovrednoteno po modelu nabavne vrednosti,
- nepremičnine in oprema bodo dani v uporabo 1. 9. 2016, ko se bo pričelo tudi z amortiziranjem,
- amortizacijska stopnja nepremičnine – poslovnega objekta znaša 10 % letno,
- življenjska doba opreme je 5 let, torej od 1. 9. 2016 do 31. 8. 2021, skupno 60 mesecev, ovrednoteno po modelu nabavne vrednosti,
- poslovna amortizacija je enaka davčno priznani amortizaciji,
- edini družbenik družbe Elena Mikolič ima na razpolago 150.000 EUR lastnih sredstev, s katerimi bo dokapitalizirala kapital družbe v višini 87.500 EUR, tako da bo skupni kapital družbe znašal 100.000 EUR (25 % celotne naložbe),
- preostanek sredstev v višini 62.500 EUR bo družbenica posodila podjetju na osnovi dolgoročne posojilne pogodbe, posojilo se ne bo obrestovalo, z dobo vračanja od 1. 1. 2017 do 30. 11. 2022, mesečno po 1.000 EUR, ter dodatnih 50.000 EUR za nakup nepremičnine in opreme,
- rast čistih prihodkov od prodaje računovodskih storitev na slovenskem trgu družba ocenjuje 10 % letno, rasti čistih prihodkov od prodaje računovodskih storitev na tujem trgu pa ne načrtuje, saj trenutno potekajo pogajanja z večjo stranko glede dogovora o dolgoročnem vodenju knjig s fiksnim mesečnim pavšalom,
- rast čistih prihodkov od prodaje gostinskih storitev (nov projekt) pa družba ocenjuje na 2 % letno, skladno z rastjo cen življenjskih potrebščin v Republiki Sloveniji,
- družba rast cen stroškov materiala, storitev in plač ocenjuje na 2 % letno, skladno z rastjo cen življenjskih potrebščin v Republiki Sloveniji,

² Brealey, Richard A., Steward C. Myers in Sandro Sandri. 2003. *Principi di finanza aziendale*. Milano: The McGraw-Hill Companies, Publishing Group Italia.

- družba je pri izračunu davka od dobička upoštevala 20 % davčno stopnjo ob predpostavki, da so vsi poslovni stroški družbe tudi davčno priznani,
- za izračun neto sedanje vrednosti je družba uporabila splošno diskontno stopnjo 7 %.

8.2 Analiza bilance stanja

Družba Kontroling plus, d. o. o., je pri izdelavi bilance stanja upoštevala življenjsko dobo naložbe, in sicer 120 mesecev, v začetnem letu 2016 razporejenih na 4 mesece (od 1. 9. 2016), od leta 2017 do leta 2025 po 12 mesecev, v letu 2025 pa še preostanek 8 mesecev.

Družba Kontroling plus, d. o. o., je pri analizi bilance stanja izhajala iz leta 2014, torej iz stanja družbe na dan 31. 12. 2014. Med dolgoročnimi sredstvi (postavka 002) družba v vrednosti izkazuje preostanek vrednosti opreme, nabavljene še pred in v letu 2014, od 1. 9. 2015 pa preostanek vrednosti poslovnega objekta in opreme (nabavna vrednost, zmanjšana za popravek vrednosti tekočega leta – amortizacija). Družba izkazuje preostanek vrednosti za zgradbo ločeno od preostanka vrednosti za opremo, in sicer za zgradbo v postavki 007, opremo pa v postavki 008.

Med kratkoročnimi sredstvi (postavka 015) izkazuje zaloge materiala, in sicer na osnovi 15-dnevnega stanja zalog. Koeficient obračanja zalog ocenjuje na 23,5, kar pomeni, da se zaloge obrnejo v povprečju na 15 dni.

Med kratkoročnimi poslovnimi terjatvami (postavka 021) izkazuje kratkoročne poslovne terjatve do kupcev doma in v tujini samo iz naslova računovodskih storitev, medtem ko terjatev iz naslova prodaje gostinskih storitev ne izkazuje, saj gre za gotovinsko poslovanje in se bodo pologi gotovine opravljali dnevno. Družba tako med terjatvami iz naslova računovodskih storitev izkazuje samo odprte terjatve zadnjega meseca v posameznem letu (tj. december), saj je plačilni rok za navedene storitve 15 dni.

V postavki 024 – denarna sredstva izkazuje višino denarnih sredstev na TRR na zadnji dan posameznega leta, katerih vrednost je usklajena z izkazom denarnih tokov. Bilančna vsota družbe Kontroling plus, d. o. o., se tako giblje od 486.256 EUR v letu 2015 do 601.623 EUR v letu 2025. Med obveznostmi do virov sredstev družba izkazuje kapital, in sicer v letu 2016 100.000 EUR (postavka 030) ter povečanje zakonskih rezerv v višini 10 % osnovnega kapitala. V postavkah 034, 035 družba izkazuje preneseni čisti dobiček oz. preneseno čisto izgubo, v postavkah 036 in 037 pa čisti dobiček oz. čisto izgubo poslovnega leta.

Družba samo v prvem letu delovanja, torej v letu 2016, pričakuje čisto izgubo, in sicer v višini 5.661 EUR, v ostalih letih pričakuje čisti dobiček, in sicer s trendom rasti, od nominalne višine 15.927 EUR čistega dobička poslovnega leta 2017 do višine 81.030 EUR čistega dobička poslovnega leta 2026. Izgubo prvega leta, torej 2016, bo pokrila s prenesenim čistim dobičkom iz preteklih let (2014, 2015). Družba je v vsakem primeru dolgoročno

plačilno sposobna in zadostuje kriterijem po Zakonu o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju.

Med dolgoročnimi pasivnimi časovnimi razmejitvami izkazuje prejeta nepovratna sredstva v višini 50 % upravičenih stroškov naložbe, kamor spadajo nakup nepremičnine – poslovnih prostorov, opreme in stroški dela v maksimalni priznani višini. Vrednost začetne naložbe je tako 395.739,47 EUR, od tega maksimalni strošek upravičenih stroškov plač zaposlenih 20 %, kar predstavlja 79.147,89 EUR. Družba je med dolgoročne pasivne časovne razmejitve razporedila nepovratna sredstva za pokrivanje amortizacije poslovnega prostora in opreme ter stroške dela v višini 50 % upravičenih stroškov (79.147,89 EUR) sorazmerno za vsako leto posebej. Izkazovanje dolgoročnih pasivnih časovnih razmejitev za poslovni prostor in opremo je izkazala v bilanci stanja skladno s SRS 10 (2006).

V postavki drugih dolgoročnih obveznosti (postavka 044) izkazuje posojilo edinega družbenika, Elene Mikolič, prejeto v letu 2016 za začetek financiranja naložbe z dobo vračila 2026, in sicer vsako leto po 1.000 EUR/mesec. Posojilo se ne bo obrestovalo.

Med kratkoročnimi poslovnimi obveznostmi v postavki 052 izkazuje kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev in druge kratkoročne poslovne obveznosti. Družba bo vse obveznosti poravnala v roku, na zadnji dan leta pa so izkazane nezapadle obveznosti do dobaviteljev za mesec november in december (družba namreč pričakuje plačilne roke 60 dni). Na zadnji dan posameznega leta so prikazane tudi tekoče obveznosti do zaposlenih (plače, prispevki).

8.3 Analiza izkaza poslovnega izida

Družba je izkaz poslovnega izida prilagodila življenjski dobi naložbe, in sicer 120 mesecev. Čiste prihodke od prodaje tvorijo čisti prihodki od prodaje računovodskih storitev na domačem in tujem trgu in čisti prihodki od prodaje gostinskih storitev (lokal).

Vrednost čistih prihodkov od prodaje računovodskih na domačem trgu od leta 2016 smo ocenili na osnovi čistih prihodkov od prodaje računovodskih storitev na domačem trgu v letu 2015 z neko realno stopnjo povečanja. Nadaljnja rast čistih prihodkov od prodaje računovodskih storitev na domačem trgu pa temelji na oceni rasti panoge, torej 10 % letno, in bo v letu 2026 dosegla višino 142.656 EUR.

Vrednost čistih prihodkov od prodaje računovodskih storitev na tujem trgu ocenjujemo na 60.000 EUR letno, in sicer brez trenda povečanja. Razlog v tem je, da v letu 2015 potekajo pogajanja z večjo tujo stranko, ki bi najela prav našo družbo za vodenje poslovnih knjig za dobo 10 let in mesečnim pavšalom 5.000,00 EUR.

Čiste prihodke od prodaje gostinskih storitev (novi projekt »poslovni objekt«) smo ocenili na osnovi dejansko opravljene tržne analize na terenu. Na osnovi dejansko opravljene ankete zaposlenih v OIC Hrpelje–Kozina in na osnovi odgovorov na vprašanja o povprečni porabi na dan v lokalu smo mesečno vrednost prihodkov ocenili na 17.490,00 EUR. Na osnovi zbranih anket smo ugotovili, da je v celotni coni zaposlenih približno 285 ljudi. Anketo je izpolnilo 100 zaposlenih, 93 % pa jih je odgovorilo, da podpirajo odprtje lokala. Od teh 93 % jih je na vprašanje o povprečni porabi odgovorilo le 87, zato smo na osnovi teh 87 zaposlenih utemeljili relevantne podatke. Teh 87 zaposlenih bi ob upoštevanju pogostosti obiskovanja lokala in dnevne porabe porabilo 5.830 EUR na mesec. Če vzamemo 87 zaposlenih kot reprezentativni vzorec celotne populacije, ki je za nas zanimiva, in tudi v celotni populaciji upoštevamo delež tistih, ki lokala ne podpirajo, pridemo do številke populacije 261 zaposlenih, kar je točno 2-krat več. Mesečne prihodke na osnovi vzorca v višini 5.830 EUR torej pomnožimo s 3 in dobimo 17.490 EUR na mesec.

Ocenjujemo, da smo z analizo porabe na dan dobili dokaj realne podatke, ki so tudi visoki, zato si v poslovnem načrtu nismo upali napovedati še dodatne rasti prihodkov od pričakovanja gostov lokalne populacije. Rast prihodkov od prodaje gostinskih storitev nadaljnjih 10 let smo tako utemeljili le na povišanju prihodkov iz naslova povišanja cen življenjskih potrebščin (2 % letno).

Čisti prihodki od prodaje družbe bodo tako v letu 2026 dosegli raven 453.482 EUR, kar je za približno 145,17 % več kot leta 2016.

Poslovni odhodki družbe so sestavljeni iz stroškov blaga, materiala in storitev, stroškov dela, amortizacije in drugih stroškov. Največjo postavko v poslovnih odhodkih družbe (postavka 070) tvorijo stroški plač, in sicer dosegajo raven med 51,7 % (2016) in 44,04 % (2026) v čistih prihodkih od prodaje skupaj. Stroške plač smo ocenili na osnovi bruto plač zaposlenih, prispevkov delodajalca in povračil za prehrano in prevoz na/z dela ter bruto regresa, kot izhaja iz preglednice 6 na strani 31 navedenega poslovnega načrta, in sicer letno v višini 167.148 EUR, z upoštevanjem povečanja stroškov plač skladno z 2 % rastjo cen življenjskih potrebščin do leta 2026.

Nabavna vrednost materiala vsebuje le nabavno vrednost materiala novega projekta »poslovni objekt«. Izračunana je na osnovi marže, in sicer za gostinstvo velja pravilo, da tvori nabavna vrednost materiala 30 % stroškov v prihodkih. Nabavna vrednost materiala se tako giblje med 20.988 EUR (2016) do 75.248 EUR (2026). Tudi pri teh stroških smo upoštevali rast cen življenjskih potrebščin 2 % letno.

Med stroške porabljenega materiala smo uvrstili stroške drobnega inventarja, stroške vzdrževanja osnovnih sredstev in podobne stroške, njihovo vrednost pa v prvem letu (2016) ocenili na 36.200 EUR (nakup drobnega inventarja), od leta 2017 do leta 2026 pa na 9.600 EUR letno z upoštevanjem rasti cen življenjskih potrebščin 2 % letno.

Stroški energije tvorijo na letni osnovi 9.000 EUR, vanje pa smo zajeli stroške elektrike, vode in ogrevanja. Do leta 2026 se višina stroškov konstantno povečuje na osnovi rasti cen življenjskih potrebščin 2 % letno.

Med drugimi stroški materiala smo upoštevali stroške prenosne embalaže (angl. *take away*), serviet, slamic, servirnega sladkorja, pisarniškega materiala in druge stroške podobnega materiala za opravljanje dejavnosti, njihovo višino pa ocenili na 1.000 EUR mesečno. In sicer ločeno za računovodske storitve 200 EUR mesečno, za lokal pa 800 EUR mesečno, z upoštevanjem rasti povišanja cen drugih stroškov materiala na osnovi 2% povišanja cen življenjskih potrebščin.

Stroške storitev smo prav tako ocenili na mesečni osnovi, rast storitev pa na osnovi 2 % rasti cen življenjskih potrebščin. Stroški storitev znašajo v prvem letu poslovanja 2.300,00 EUR mesečno, do konca leta 2026 pa dosežejo raven 2.688,92 EUR mesečno. V prvem letu smo za obdobje do 31. 8. 2016 upoštevali še stroške najemnine poslovnih prostorov, v katerih družba trenutno deluje. S 1. 9. 2016 pa bomo zaživel v lastnih poslovnih prostorih, zato stroškov najemnine od 1. 9. 2016 nismo več upoštevali. Povračila stroškov zaposlenec v zvezi z delom vsebujejo mesečno kilometrino zaposlenih, ki za poslovne namene uporabljajo zasebno vozilo, skladno z Uredbo o povračilih stroškov zaposlenih v zvezi z delom.

Med drugimi stroški storitev smo upoštevali stroške za reklamo, razne članarine, takse, nadomestilo za avtorske pravice (ZAMP, SAZAS in Zavod IPF). Stroške ocenjujemo mesečno v višini 10.000,00 EUR.

Življenjsko dobo zgradbe smo ocenili na 10 let, opreme na 5 let, računalniške opreme pa na 2 leti in skladno s tem upoštevali amortizacijske stopnje. Amortizacija novega projekta tako znaša mesečno 4.156,42 EUR, in sicer beležimo prvo zmanjšanje s 1. 9. 2018, ko se nam računalniška oprema amortizira v celoti, drugo zmanjšanje pa 1. 9. 2020, ko amortiziramo opremo lokala. Amortizacija zgradbe tako preneha 1. 9. 2026, v zadnjem letu je torej upoštevana le za 8 mesecev.

Med druge poslovne odhodke smo uvrstili stroške donacij lokalnim skupnostim, društvom in drugim osebam in jih ocenili na 1.000 EUR letno.

V prvih treh letih (2016-2019) bo imela družba na osnovi ocenjenega izkaza poslovnega izida izgubo iz poslovanja. Dobiček iz poslovanja prične dosegati v letu 2018 in do leta 2026 beleži rast. Če upoštevamo nepovratna sredstva v postavki 096, bo družba le v prvem letu poslovala z izgubo, ki bo minimalna, in sicer bo dosegla raven 5.661 EUR. Od leta 2017 do konca ocenjenega izkaza poslovnega izida bo družba dosegala čisti dobiček, in sicer od višine 15.927 EUR v letu 2017 do višine 81.030 EUR v letu 2026. Iz čistega dobička leta 2017 bo družba tudi pokrila izgubo iz leta 2016.

Davek od dohodkov pravnih oseb je družba izračunala na osnovi trenutno veljavne stopnje 20 % in ob predpostavki, da so vsi prihodki in odhodki davčno priznani, razen v letu 2017, ko bo najprej iz celotnega dobička v višini 18.494 EUR pokrivala celotno izgubo iz leta 2016, davek od dohodkov pravnih oseb pa izračunala od osnove 12.833,00 EUR.

Izkaz bilančnega dobička/izgube je tesno povezan z izkazom poslovnega izida in bilance stanja. Glede na izdelano finančno projekcijo bo Bilančni dobiček družbe leta 2026 dosegel višino 445.465 EUR.

8.4 Analiza izkaza denarnega toka

Analiza denarnega toka temelji na finančni projekciji bilance stanja in izkaza poslovnega izida družbe Kontroling plus, d. o. o., za prihodnjih 10 let. Denarni izid v posameznem obdobju je skozi celotno poslovanje pozitiven, prav tako tudi končno stanje denarnih sredstev.

Prejemki denarnih sredstev so v prvem letu dokapitalizacija družbe, posojilo edinega družbenika, poplačilo terjatev iz naslova računovodskih storitev, inkaso lokala in nepovratna sredstva.

Družba je nepovratna sredstva izračunala skladno z razumevanjem razpisnih pogojev, in sicer: kot stroške naložbe razumemo stroške, ki bodo nastali za nakup nepremičnine in opreme, upravičeni stroški naložbe pa so v našem primeru višji, saj obsegajo še stroške povračila plač zaposlenih do predvidene maksimalne višine 20 % vrednosti naložbe (395.739,47 EUR brez DDV), kar v našem primeru znaša 79.147,89 EUR.

Upravičeni stroški celotne naložbe tako znašajo 474.887,36 EUR in so sestavljeni iz vrednosti nakupa poslovnih prostorov v višini 300.000,00 EUR brez DDV, vrednosti nakupa opreme v višini 95.739,47 EUR brez DDV in 20 % povračila plač delavcev od vrednosti naložbe, kar predstavlja 79.147,894 EUR. Družba je skladno z razpisnimi pogoji upravičena do povračila 50 % nepovratnih sredstev od upravičenih stroškov naložbe, kar pomeni 237.443,68 EUR.

Družba je v finančni konstrukciji zagotovila razliko med dodeljenimi nepovratnimi sredstvi in dejansko vrednostjo naložbe na naslednji način:

- dokapitalizacija družbe v višini 82.500 EUR,
- posojilo družbenika v višini 112.500 EUR.

Družba bo tako prispevala 42,115 % lastnih sredstev v upravičeni vrednosti naložbe, kar znaša 200.000,00 EUR, s čimer zadosti kriteriju o zagotovitvi najmanj 25 % lastnih sredstev upravičene vrednosti naložbe. Izdatke za izplačilo plač pa bo družba, kot prikazano v izkazu denarnega toka, zagotavljala iz mesečnih prejemkov (prihodkov) družbe.

Povečanje osnovnega kapitala družbe bo edina družbenica izvedla v višini 87.500 EUR, kar pomeni povečanje osnovnega kapitala na 100.000 EUR. Družbenica bo v družbo vložila tudi lastna sredstva v obliki posojila v višini 112.500 EUR, ki bodo služila za nakup nepremičnine in opreme, vračilo sredstev pa je prav tako zajeto v izkazu denarnega izida v postavki 138. Prejemke v postavki 117 (računovodske storitve) je družba ocenila na osnovi prihodkov iz izkaza poslovnega izida, upoštevajoč tudi odprte terjatve (nezapadle) iz naslova izstavljenih računov za računovodske storitve iz bilance stanja.

Prilivi iz naslova gostinskih storitev pa ustrezajo prihodkom, saj gre za gotovinsko poslovanje in se bodo pologi gotovine opravljali dnevno. Izdatke družbe tvorijo izdatki za nakup nepremičnine, izdatki za opremo, za plačilo materiala, storitev, izdatki za plače in prispevke delavcev, za lokalna sponzorstva in vračilo posojila družbenice. Izdatki za nakup nepremičnine in opremo v prvem letu poslovanja znašajo 474.887 EUR (z DDV).

Družbi na osnovi izkaza denarnega toka v zadnjem letu poslovanja ostane 581.600 tekočih likvidnih sredstev, kar je razvidno iz bilance stanja na dan 31. 12. 2026 (postavka 024).

8.5 Analiza kazalnikov, neto sedanje vrednosti in točke preloma

Dodana vrednost na zaposlenega je v temeljnem letu 2014 znašala 17.755 EUR. Družba Kontroling plus, d. o. o., bo povečanje dodane vrednosti na zaposlenega v celotnem 10-letnem obdobju povečala na 34.377 EUR, kar je v primerjavi s temeljnim letom 2010 51,6 % povečanje, v prvih treh letih pa za 26,58 %.

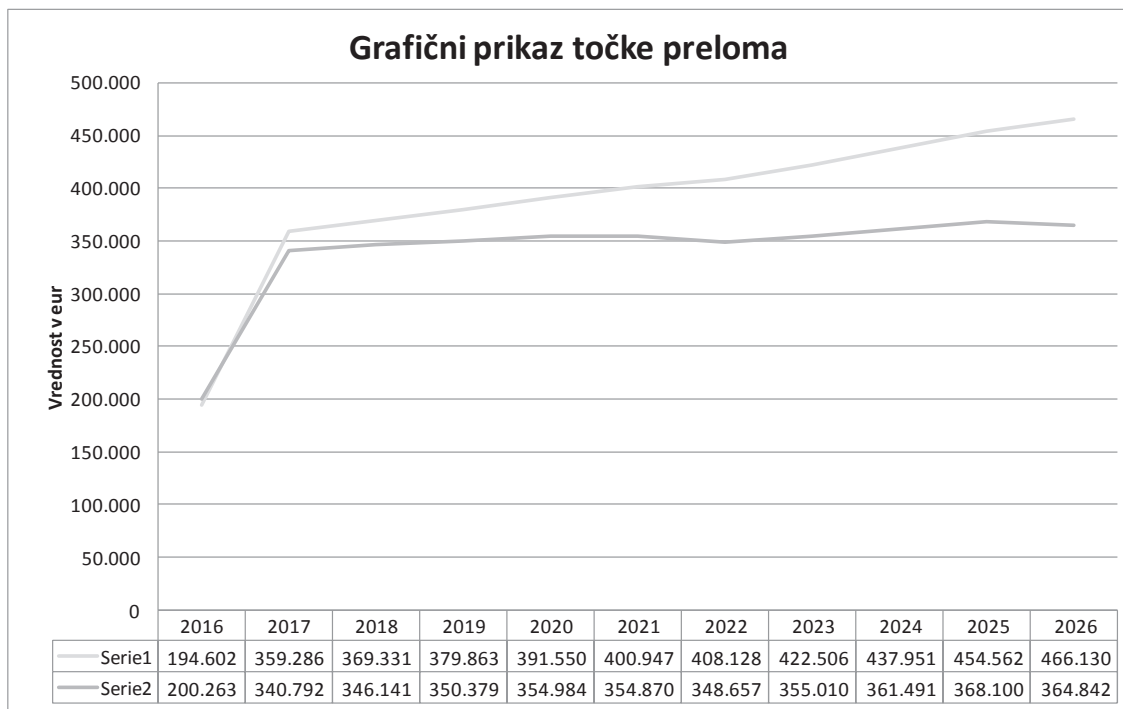
Neto sedanja vrednost projekta znaša 602.675 EUR ob upoštevanju splošne diskontne stopnje 7 % in je pozitivna, kar opravičuje naložbo v dani projekt. Interna stopnja donosa (IRR) projekta pa znaša 30,90 %.

Delež kapitala v financiranju nam pove delež kapitala, ki ga podjetje potrebuje za financiranje posla. Na osnovi finančne konstrukcije se ta giblje od 25,47 % v prvem letu (2016) do 93,24 % v zadnjem letu, kar nam pove, da je v prvih letih razlika do 100, ki nam pove delež tujih sredstev, precej višja kot v zadnjem letu, ko je delež tujih sredstev le 6,76 %.

Čista donosnost kapitala prikaže, koliko dobička ustvari vloženi kapital, ki ga izračunamo tako, da dobiček delimo s kapitalom, kazalnik pa primerjamo z donosi, ki bi jih lahko dosegli, če bi svoj kapital vložili v druga sredstva, npr. v delnice drugega podjetja, v sklad ali banko. V našem primeru ta v letu 2026 znaša 14,44 %. Likvidnost prikazuje razpolaganje podjetja z denarjem, je plačilna sposobnost podjetja v določenem trenutku, pove torej, ali ima podjetje dovolj denarja za plačilo stroškov. V našem primeru se giblje med 0,77 in 14,80. Ekonomičnost oz. gospodarnost prikazuje intenzivnost odmika prihodkov od odhodkov oz. relativno izraža poslovni izid. V našem primeru se giblje okoli 1,15. Dobičkonosnost prihodkov izkazuje doseženi čisti poslovni izid gospodarske družbe na evro doseženih

poslovnih prihodkov, ki je v našem primeru pozitiven od leta 2017 (4,43 %). V letu 2016 ima kazalnik negativno vrednost, saj družba ocenjuje, da bo poslovala z izgubo.

Točko preloma smo ocenili vrednostno in ugotovili, da znaša v prvem letu 202.045 EUR, kar pomeni, da šele v določenem trenutku leta 2017 izenačimo odhodke s prihodki



Slika 3: Točka preloma

9 ANALIZA TVEGANJA IN STRATEGIJA ŽETVE

Največja tveganja vidimo v podjetju v zvezi s spremembo slovenske davčne zakonodaje ter gospodarsko stabilnost v prihodnjem obdobju. Sposobnost Slovenije za uresničevanje ukrepov za krepitev bančnega sistema, javnih financ in gospodarske rasti. Obenem pa številni poslovneži zaradi negotovosti ne zaposlujejo več celo v primerih, ko bi lahko pridobivali naročila.

Glavna dejavnost v podjetju ostaja računovodstvo in poslovno svetovanje, ki je namenjeno podjetnikom. V obdobju recesije, v katerem se nahajamo, smo izpad prihodkov, ki smo jih bili deležni s strani slovenskih podjetnikov nadomestili s tujimi, predvsem iz Italije. Trenutna politične nestabilnosti tudi v očeh tujih investitorjev zbuja samo še dodatno negotovost in tveganje.

10 SKLEP

Glede na vse prikazano v poslovnem načrtu menimo, da je več kot smiselno vložiti sredstva v projekt za razširitev oz. diverzifikacijo dejavnosti podjetja Kontroling plus, d. o. o., z novim programom.

Projekt prinaša zadovoljive denarne donose že v prvem letu poslovanja. Neto sedanja vrednost naložbe kot najboljše merilo za izbiro naložb je pozitivna in zato upravičuje naložbo.

Predvideno postopno zviševanje dobička je odraz tega, da bo podjetje konstantno in vztrajno zasledovalo cilje, opisane v poslovnem načrtu. Naša predvidevanja smo podprli tudi z anketo, s pomočjo katere smo dobili realno sliko trga.

Poslovni načrt pa ne kaže vseh donosov, ki bi jih podjetje imelo z novim projektom. Poleg omenjenih donosov bi projekt pomenil tudi dodatno finančno moč podjetja Kontroling plus, d. o. o., prispeval k njegovi še večji prepoznavnosti, ustvarili pa bi se tudi novi poslovni odnosi z novimi strankami, kar bi lahko vplivalo na povečanje prihodkov iz ostalih obstoječih storitev.

LITERATURA IN VIRI

- Agencija Republike Slovenije za Javnopravne evidence in storitve. Vstopna stran. [Http://ajpes.si/](http://ajpes.si/) (30. 06. 2015).
- Antončič, Boštjan, Robert D. Histrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2020. *Podjetništvo*: učbenik. Ljubljana: GV založba.
- Brealey, Richard A., Steward C. Myers in Sandro Sandri. 2003. *Principi di finanza aziendale*. Milano: The McGraw-Hill Companies, Publishing Group Italia.
- Mladi podjetnik. 2011. *Podjetništvo in ustanovitev podjetja*. Vstopna stran. <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/poslovni-nacrt> (12.02.2015)
- Ruzzier, Mitja, Boštjan Antončič, Tina Bratkovič in Robert D. Histrich. 2008. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Središče Rotunda. 2012. *Obalno-kraška statistična regija*. Vstopna stran. [Http://www.sredisce-rotunda.si/Strategija_NVOOKR_kon_cna.pdf/](http://www.sredisce-rotunda.si/Strategija_NVOOKR_kon_cna.pdf/) (20. 10. 2012)
- Šaupperl, Franjo. 2009. *Podjetništvo*. Maribor: Višja strokovna šola Academia.
- Turk, Ivan in Dane Melavc. 2001. *Računovodstvo*. Kranj: Založba moderna organizacija.
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). *Uradni list RS*, št. 42/2002, 103/2007
- Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ). *Uradni list RS*, št. 109/06 – uradno prečiščeno besedilo, 114/06 – ZUTPG, 10/08 – ZVarDod, 98/09 – ZIUZGK, 38/10 – ZUKN, 61/10 – ZSVarPre, 79/10 – ZPKDPIZ, 94/10 – ZIU, 94/11 – odl. US, 105/11 – odl. US, 110/11 – ZDIU12, 40/12 – ZUJF in 96/12 – ZPIZ-2.

PRILOGE

- Priloga 1 Bilanca stanja
- Priloga 2 Izkaz uspeha
- Priloga 3 Finančni kazalniki

Priloga 3: Finančni kazalniki

KAZALNIKI	Vrednost OTV	Vrednost		Vrednost		Vrednost		Vrednost		Vrednost		Vrednost		Vrednost	
	31.12.14	31.12.15	31.12.16	31.12.17	31.12.18	31.12.19	31.12.20	31.12.21	31.12.22	31.12.23	31.12.24	31.12.25	31.12.26	31.12.27	31.12.28
I. DODANA VREDNOST NA ZAPOSLENEGA	17.755	19.812	11.785	23.313	24.184	25.125	26.145	27.251	28.450	29.752	31.166	32.704	34.377		
povečanje dodane vrednosti (bazno leto 2010)	-	112	66	131	136	142	147	153	160	168	176	184	194		
B. IZRAČUN NVS IN IRR	2.014	2015	2016	2.017	2018	2019	2.020	2.021	2022	2023	2024	2025	2026		
I. PRIHODKI SKUPAJ	93.445	56.387	194.602	359.286	369.331	379.863	391.550	400.947	408.128	422.506	437.951	454.562	466.130		
1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	92.437	52.608	184.960	330.380	340.628	351.564	363.252	375.759	389.160	403.538	418.984	435.595	453.482		
2. FINANČNI PRIHODKI	7	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		
3. DRUGI PRIHODKI	1.001	3.769	9.632	28.896	28.693	28.288	28.288	25.178	18.957	18.957	18.957	18.957	12.638		
II. POSLOVNI ODHODKI (z amortizacijoj)	73.667	52.315	200.263	340.792	346.141	350.379	354.984	354.870	348.657	355.010	361.491	368.100	364.842		
III. POSLOVNI ODHODKI (brez amortizacije)	71.464	50.103	181.434	288.712	294.468	300.336	306.322	312.429	318.657	325.010	331.491	338.100	344.842		
OSTANEK NOMINALNI	-	6.284	13.168	70.574	74.865	79.527	85.228	88.518	89.470	97.495	106.460	116.462	121.288		
VSOTA NOMINALNA	-	6.284	13.168	83.742	158.606	238.133	323.361	411.879	501.250	598.845	705.305	821.767	943.055		
DISKONTNI FAKTOR	-	-	1.0700	1.1448	1.2250	1.3108	1.4026	1.5007	1.6058	1.7182	1.8385	1.9672	2.1049		
NSV (ostanek nominalni)-7% diskontni faktor	-	-	12.306	61.642	61.112	60.671	60.766	58.983	55.718	56.743	57.907	59.203	57.623		
VSOTA NSV	-	-	12.306	73.948	135.060	195.731	256.497	315.481	371.198	427.941	485.849	545.052	602.675		
IRR	0,3090		1,3090	1,7134	2,2427	2,9357	3,8427	5,0299	6,5839	8,6181	11,2807	14,7660	19,3281		
VLOŽEK LASTNA SREDSTVA	200.000													NSV z upoštevanjem IRR 30,896%	200.000
C. IZRAČUN KAZALNIKOV	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026		
I. DELEŽ KAPITALA V FINANCIRANJU	70,63%	92,76%	25,47%	29,54%	35,05%	41,75%	49,64%	58,25%	66,70%	74,87%	82,49%	89,38%	93,24%		
II. ČISTA DONOSNOST KAPITALA	48,70%	8,91%	0,00%	11,40%	11,72%	12,97%	13,89%	14,86%	16,09%	15,48%	14,89%	14,41%	14,44%		
III. LIKVIDNOST	3,74	10,90	0,77	1,03	1,38	1,80	2,38	3,17	4,27	5,79	8,06	11,65	14,80		
IV. EKONOMIČNOST	1,27	1,08	0,97	1,05	1,07	1,08	1,10	1,13	1,17	1,19	1,21	1,23	1,28		
V. DOBIČKONOSNOST PRIHODKOV	17,33%	6,77%	-2,91%	4,43%	5,02%	6,21%	7,47%	9,19%	11,66%	12,78%	13,97%	15,22%	17,38%		
D. IZRAČUN TOČKE PRELOMA	-	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026		
I. PRIHODKI SKUPAJ	-	-	194.602	359.286	369.331	379.863	391.550	400.947	408.128	422.506	437.951	454.562	466.130		
II. ODHODKI SKUPAJ	-	-	200.263	340.792	346.141	350.379	354.984	354.870	348.657	355.010	361.491	368.100	364.842		
a) FIKSNI STROŠKI	-	-	153.675	239.028	242.362	244.544	247.052	244.800	236.496	240.534	244.744	249.039	243.420		
b) VARIABILNI STROŠKI	-	-	46.588	101.764	103.779	105.835	107.932	110.070	112.252	114.477	116.746	119.061	121.422		
TOČKA PRELOMA-vrednostno	-	-	202.045	333.484	337.079	338.992	341.068	337.434	326.095	329.926	333.700	337.417	329.164		