

DIPLOMSKA NALOGA

MATEJ GRILJC



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

POSLOVNI NAČRT PODJETJA ZA DISTRIBUCIJO IN  
TRŽENJE ZAMRZNJENIH IZDELKOV

Matej Griljc

Koper, 2011

Mentor: pred. mag. Lina Kaldana



## **POVZETEK**

Diplomska naloga obravnava projekt ustanovitve novega podjetja za distribucijo in trženje zamrznjenih izdelkov. Teoretični del razlaga pojme o podjetništvu, zamrznjenih izdelkih in poslovnem načrtu, empirični pa poslovni načrt ustanovitve podjetja. Poglavja sem skušal navezati, nato pa z osvojitvijo teoretičnih definicij uporabiti znanje pri izdelavi drugega dela naloge, ki ponazarja poslanstvo, vizijo in cilje novoustanovljenega podjetja. Z definiranjem storitve, tržne in prodajne analize, strategije in finančnega načrta sem skušal dokazati upravičenost zastavljenega projekta.

*Ključne besede:* podjetništvo, poslovni načrt, LBTZ, blagovna znamka, zamrznjeni izdelki.

## **SUMMARY**

The thesis discusses a project of establishing a new company for the distribution and marketing of frozen foods. The theoretical part explains the concepts of entrepreneurship, frozen food products and a business plan, whereas the empirical part presents a business plan for establishing the company. In the second part of the thesis, which illustrates mission, vision and goals of the new company, I tried to connect all the chapters and use the knowledge by conquering theoretical definitions. I also tried to justify the project by defining its services, market and sales analysis, strategy and financial plan.

*Keywords:* entrepreneurship, business plan, private label, trademark, frozen foods.

**UDK:** 005.511(043.2)



## **ZAHVALA**

Za strokovno pomoč in veliko koristnih nasvetov pri pripravi diplomske naloge se zahvaljujem mentorici pred. mag. Lini Kaldani. Kljub obveznostim mi je uspela v najkrajšem času nuditi potrebne informacije, ki so mi bile v pomoč pri izdelavi naloge.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča.....	1
1.2	Namen in cilj diplomskega dela.....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev.....	2
1.4	Predpostavke in omejitve pri distribuciji in trženju zamrznjenih izdelkov .....	3
<b>2</b>	<b>Podjetništvo.....</b>	<b>4</b>
2.1	Opredelitev podjetništva .....	4
2.1.1	Podjetnik.....	4
2.1.2	Mala podjetja .....	5
2.2	Podjetniški proces .....	5
2.2.1	Življenjski slog in želja po neodvisnosti .....	6
2.2.2	Delovne izkušnje in znanje.....	6
<b>3</b>	<b>Zamrznjeni izdelki kot del prehrane .....</b>	<b>8</b>
3.1	Uporaba zamrznjene hrane.....	8
3.2	Širina programa.....	8
3.3	Način distribucije .....	9
<b>4</b>	<b>O poslovnem načrtu.....</b>	<b>10</b>
4.1	Definicija poslovnega načrta.....	10
4.2	Namen in ključni cilji poslovnega načrta.....	10
<b>5</b>	<b>Poslovni načrt podjetja za distribucijo in trženje zamrznjenih izdelkov.....</b>	<b>11</b>
5.1	Povzetek za management .....	11
5.1.1	Poslanstvo in vizija.....	11
5.1.2	Cilji podjetja .....	12
5.1.3	Tržna priložnost in ključni dejavniki uspeha.....	12
5.2	Opis podjetja .....	13
5.2.1	Lastništvo in pravno – organizacijska oblika podjetja .....	13
5.2.2	Načrt ustanovitve podjetja .....	13
5.2.3	Lokacija in prostori podjetja.....	14
5.3	Storitev .....	14
5.3.1	Opis storitve.....	14
5.3.2	Konkurenčna primerjava .....	15
5.3.3	Poslovni proces.....	15
5.3.4	Prihodnje storitve.....	16
5.4	Tržna analiza .....	16
5.4.1	Tržni segmenti .....	17
5.4.2	Strategija za tržne ciljne segmente .....	17
5.4.3	Analiza panoge in konkurence .....	18
5.5	Strategija in izvedba.....	20
5.5.1	Strategija.....	21
5.5.2	Konkurenčna prednost.....	21
5.5.3	Trženjska strategija.....	21
5.5.4	Prodajna strategija .....	22
5.5.5	Terminski načrt .....	25

5.6	Finančni načrt.....	25
5.6.1	Pomembne predpostavke.....	26
5.6.2	Ključni finančni kazalci.....	26
5.6.3	Načrt izkaza uspeha.....	26
5.6.4	Načrt izkaza denarnega toka.....	28
5.6.5	Načrt bilance stanja.....	30
5.6.6	Analiza točke preloma.....	31
5.6.7	Analiza tveganja.....	31
5.6.8	Strategija žetve.....	32
<b>6</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>33</b>
	<b>Literatura.....</b>	<b>35</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Mesto podjetnika glede na lastnosti – akcijo in vizijo.....	6
Slika 2: Razdelitev distribucijske pokritosti v letu 2010 .....	17
Slika 3: Prodaja sladoleda v deležih po skupinah – trgovinski del 2010.....	19
Slika 4: Vrednostna prodaja sladoledov v deležih po dobaviteljih – trgovinski del 2010 .....	20
Slika 5: Gotovinski saldo .....	28
Slika 6: Točka preloma .....	31

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Plan aktivnosti za določenega ključnega kupca za leto 2011 in 2012 .....	23
Preglednica 2: Načrtovanje prodaje po mesecih in blagovnih skupinah.....	24
Preglednica 3: Poslovni in finančni kazalci .....	26
Preglednica 4: Načrt izkaza uspeha.....	27
Preglednica 5 Izkaz denarnih tokov za zagonsko leto 2011/2012 v EUR .....	29
Preglednica 6: Bilanca stanja .....	30

## **KRAJŠAVE**

LBTZ	lastna blagovna trgovska znamka
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point ali analiza tveganja na kritičnih točkah
RIP	računalniška izmenjava podatkov
FIFO	(first-in first-out) ali uporaba blaga, ki je prvo prišlo v skladišče

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

S pisanjem poslovnega načrta za diplomsko delo bomo proučili možnost ustanovitve novega podjetja za distribucijo in trženje zamrznjenih izdelkov. Ideja je že dolgo česa čakala na realizacijo, dozorela pa je z začetkom pisanja tega dela. Da se podjetje ustanovi in sčasoma konsolidira na zahtevnem trgu, je potrebnih več faz.

Faza razvoja podjetja se začne, ko se pojavi nova ideja po njegovi ustanovitvi. Ta faza vsebuje zbiranje velike količine podatkov, ki se vključijo v razvojno fazo. Podjetje, ki prestane predstavitev, lahko prične z uvajanjem na trgu. Faza razvoja podjetja je največkrat obdobje porabe denarja brez povračila. Faza uvajanja podjetja vsebuje umeščanje podjetja na način, da bo njegova pojava na trgu vzbudila največjo možno odzivnost. Ker takojšen vstop na vse trge ni mogoč, mora imeti novoustanovljeno podjetje izdelan jasn načrt, na katere trge bo najprej vstopilo in kakšne izdelke bo ponujalo (Antončič idr. 2008, 252).

Tako bomo izkušnje na področju trženja zamrznjene prehrane nadgradili s pridobljenim znanjem in kvalitetno blagovno znamko, ki sta pogoj za uspešen začetek nekega posla. Obdobje velike ponudbe in manjšega povpraševanja je vsekakor neugoden za vključevanje novosti na trg, vendar še vedno primeren za uvrstitev kvalitetnih izdelkov z ustrezno cenovno politiko.

Uspešnost podjetja na trgu temelji na konkurenčnosti v panogi. Ti se od panoge do panoge razlikujejo, včasih tudi znotraj ene panoge. Za podjetje so najpomembnejši tisti dejavniki uspešnosti, ki mu (Thompson in Strickland 1998 v Biloslavo 2006, 73):

- omogočajo dobičkonosno rast,
- pridobivanje novih konkurenčnih prednosti in
- so v skladu z obstoječimi zmožnostmi podjetja oz. s tistimi, ki jih podjetje lahko pridobi sorazmerno hitro.

Na podlagi rasti prodaje in širitve asortimentov na področju zamrznjene prehrane bo to odločilno vplivalo za ustanovitev podjetja za distribucijo in trženje teh izdelkov ključnim kupcem in manjšim neodvisnim odjemalcem. Dogovor o začetku sodelovanja z večjim dobaviteljem zamrznjene prehrane je porodil zamisel o vstopu na trg z izdelavo LBTZ za enega izmed večjih slovenskih kupcev. Stroškovno je to najbolj učinkovito, saj bi s temi artikli lahko prihranili veliko denarja in prodrali v celotno prodajno mrežo tega trgovca. Z uspešno uveljavitvijo izdelkov LBTZ v prodajalnah bi v nadaljevanju začeli z uvrščanjem nove blagovne znamke, ki pokriva celotni asortiment zamrznjenih jedi (sladoleđ, ribe, meso, močnati izdelki itd.).

Vedno večje povpraševanje po raznovrstni hrani pomeni rast segmenta zamrznjene prehrane, saj le tako lahko sezonsko hrano uživamo tudi v mesecih, ko te ni mogoče kupiti sveže.

## **1.2 Namen in cilj diplomskega dela**

Antončič idr. (2008) menijo, da je začetek posla v veliki večini zahtevna in dostikrat tudi tvegana naloga. Za omilitev tega pa je priporočljivo izdelati poslovni načrt, ki nam bo služil kot pripomoček pri samokontroli, načrtovanju in črpanju sredstev za zagon posla.

»Poslovni načrt je namenjen različnim tipom bralcev, zato mora biti podjetnik pozoren, da zajame različne vidike, s katerimi bo zadovoljil potrebe vseh bralcev, ne glede na to, komu bo njegov izdelek ali storitev namenjen.« (Antončič idr. 2008, 284)

Namen diplomskega dela je proučitev možnosti vstopa na trg z novo blagovno znamko zamrznjenih izdelkov. Omenjenega projekta se bo potrebno lotiti z veliko znanja, pridobljenimi izkušnjami in priložnostmi, ki jih ponuja trženje in distribucija zamrznjenih izdelkov. Na začetku so distributerji zamrznjenih izdelkov stranke oskrbovali predvsem s sladoledi, kar je pomenilo koncentracijo posla od meseca aprila do konec septembra. Z vedno večjim naborom zamrznjenih artiklov se je sezona prodaje podaljšala skozi vse leto in tako omogoča podjetjem, ki se ukvarjajo s to dejavnostjo, normalno delovanje tudi v zimskem obdobju. Proučevanje prodaje teh artiklov nam bo v veliko pomoč pri izboru asortimenta pri vključevanju nove blagovne znamke na naš trg.

McNamee (1992 v Biloslavo 2006, 111) navaja, da ima podjetje dva osnovna cilja, rast in preživetje. Rast podjetja je zaželena, ker se tako ohranja njegov sorazmerni delež na trgu ter veča njegova varnost in stabilnost (Pučko 1996, 39). Preživetje pa zagotavlja obstoj podjetja kot instrumenta za uresničevanje interesov lastnikov in temu so v kriznem obdobju podrejeni vsi cilji delovanja.

Cilj tega poslovnega načrta je vsekakor izdelek, ki ne bo sam sebi namen, pač pa pomoč pri ustanovitvi podjetja, črpanju sredstev za njegovo delovanje in pozneje pri doseganju zastavljenih načrtov. Z ustanovitvijo podjetja in poznejšo konsolidacijo na slovenskem trgu želimo v obdobju petih let ponudbo teh izdelkov razširiti tudi v države nekdanje Jugoslavije.

## **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev**

Za pripravo poslovnega načrta so potrebne metode pridobivanja in analiziranja podatkov, ki so bistvenega pomena pri načrtovanju prodaje, optimiziranju zalog, izpeljavi aktivnosti itd. Pridobivanje podatkov bo potekalo prek programa Oracle Discoverer, kjer lahko dobimo dnevno zalogo blaga ter prodajo po artiklih in kupcih. Uporabili bomo prodajne podatke sladoleda in zamrznjenih močnatih izdelkov iz prejšnjih let od znanega distributerja.

Za teoretičen del bomo pridobivali spoznanja, stališča in zaključke drugih avtorjev iz znanstvene literature. S tem bomo poskušali voditi rdečo nit od raziskovanja do končnih rezultatov samega dela, ki bo temeljilo na preverjenih dejstvih različnih avtorjev znanstvenih del in naše analize podatkov prodaje iz prejšnjih let.

Črpali bomo tudi prodajne in količinske podatke zamrznjenih izdelkov enega izmed večjih slovenskih trgovcev in na podlagi tega ugotavljali možnost uspeha in prodora na trg z novimi izdelki in hkrati novo blagovno znamko. Taka baza podatkov je zelo pomembna pri načrtovanju aktivnosti pri kupcih skozi vse leto, naročanju blaga, optimiziranju zalog, postavitvi cenovne politike in posledično načrtovanju prodaje.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve pri distribuciji in trženju zamrznjenih izdelkov**

S predpostavko, da po zamrznjeni hrani posega že več kot 94 % kupcev, je to segment, ki še vedno ponuja možnost prodora na trg s kvalitetnimi izdelki in konkurenčno ceno. Poleg tega bomo na podlagi prodaje po artiklih skušali določiti širino asortimenta zamrznjene hrane (sadje, zelenjava, meso, ribe, krompir itd.).

Raziskava same prodaje in ponudba bo na začetku omejena samo na ključne kupce (Mercator, Tuš, Spar ...), saj drugih oprijemljivih podatkov ne bomo imeli, ker nameravamo distribucijo blaga vršiti le na njihovo skladišče, in posledično s pospeševanjem blaga po trgovinah, širiti v mrežo trgovin. Na podlagi raziskave trga in analize prodaje bomo proučili možnost razširitve distribucije zamrznjenih izdelkov manjšim strankam. Posluževali se bomo razpoložljive literature, ki jo za izbrano temo ne primanjkuje in nam bo v pomoč pri sprejemanju odločitev.

## 2 **PODJETNIŠTVO**

### 2.1 **Opredelitev podjetništva**

V strokovni literaturi lahko zasledimo veliko definicij o podjetništvu, saj si tako razvejana dejavnost to tudi zasluži.

Hisrich (1986 v Antončič idr. 2008, 15) imenuje podjetništvo kot proces ustvarjanja nečesa drugačnega in vrednega, pri čemer se vloži potreben čas in trud, prevzema spremljajoče finančno, psihološko in družbeno tveganje ter pridobi končne nagrade v obliki denarja ali osebnega zadovoljstva.

Tajnikar (2000 v Antončič idr. 2008, 17) navaja, da podjetništvo lahko nastane povsod, v velikih in malih podjetjih, v starih in novih poslih, v hitro rastočih podjetjih in tistih, ki sploh ne rastejo, v zasebnih, javnih in tudi neprofitnih delih gospodarstva. Podjetništvo je v središču rastočih poslov in nekako pogoj za rastoče posle, če so ljudje, zamisli in viri, torej dejavniki podjetništva, zanj potrebni pogoj.

Antončič idr. (2002) podjetništvo pojmujejo kot najuspešnejšo metodo za zapolnjevanje vrzeli med znanostjo in trgom, za ustanavljanje novih podjetij ter uvajanje novih izdelkov in storitev na trg. Podjetniške dejavnosti postavljajo ekonomske temelje in zagotavljajo delovna mesta ter s tem pomembno vplivajo na gospodarstvo nekega območja.

#### 2.1.1 *Podjetnik*

Uspešen podjetnik bi v vsakem obdobju moral biti deležen določenega spoštovanja, saj zagotavlja kruh sebi, zaposlenim, če jih ima, in plačuje davke državi.

Rebernik (1997, 34) pravi, da je podjetnik oseba, ki vidi, kar so drugi spregledali, in ukrepa, medtem ko se drugi obotavljajo. Razvija nove ideje in jih skuša uresničiti. Pri tem je kljub tveganju trdno prepričan v uresničitev svoje podjetniške ideje in zato vloži svoj čas, denar, trdo delo in pogosto tudi ugled.

Kot podjetnik se lahko opredeli oseba, ki (Rebernik 1994, 31):

- začinja pobudo o kombiniranju prvin poslovnega procesa za doseg končnega cilja,
- sprejema temeljne odločitve, ki zadevajo usodo podjetja,
- sprejme riziko, za kar je nagrajen z dobičkom, oblikuje poslovne organizacije
- in uvaja nove proizvode in tehnike.



### **2.1.2 Mala podjetja**

Spodbude in ugodnosti, ki jih ponuja država, bi morale narekovati ustanavljanje novih malih podjetij, saj bi ta zagotavljala nova delovna mesta in plačilo dajatev, ki so potrebna za nadaljnji razvoj gospodarstva.

Antončič idr. (2008) opredeljujejo velikosti podjetij z različnimi merili. Upošteva kvantitativne (število zaposlenih, vrednost prihodkov, vrednost podjetja, bilančna vsota, panoga dejavnosti) ali kvalitativne dejavnike (tržni delež, neodvisnost podjetja, slog vodenja).

Za mala podjetja lahko rečemo, da imajo nekatere skupne značilnosti (Burns 1996):

- majhna podjetja imajo v primerjavi z velikimi majhen tržni delež, zato nimajo vpliva na tržne cene ali količino prodanega proizvoda na trgu;
- vodstvo majhnih podjetij ponavadi vodi podjetje osebno in ne prek formalizirane vodstvene strukture, hkrati je vsaj delni lastnik;
- vodstvo je samostojno in pri sprejemanju odločitev ni pod vplivom zunanjega nadzora (v Antončič idr. 2008, 19).

Mala podjetja so po mnenju Antončiča idr. (2008) bolj prilagodljiva in odzivna na spremembe na trgu, hkrati pa so zaradi omejenih virov in delovne sile bolj tvegana od večjih.

Primarni cilj poslovanja vsakega podjetja je oplajanje lastniškega kapitala ali z drugimi besedami maksimiranje dobička, maksimiranje prodaje, maksimiranje tržnega deleža, preživetje podjetja in vzdrževanje stabilne stopnje rasti prihodkov (povzeto po Berk idr. 2006, 6).

## **2.2 Podjetniški proces**

Novo podjetje nastane v prvi fazi podjetniškega procesa, ki se začne z zaznavo priložnosti in ustanovitvijo podjetja, ki naj bi to priložnost izbralo za svoj uspeh. Podjetja nastajajo v vseh obdobjih in to navkljub recesiji, inflaciji, visokim obrestnim meram, pomanjkanju infrastrukture, ekonomski negotovosti in celo visoki verjetnosti neuspeha. Na ustanovitev podjetja vpliva osebni človeški proces. Podjetniški odločitveni proces je odločitev postati podjetnik in opustiti sedanje aktivnosti (Antončič idr. 2008, 32).

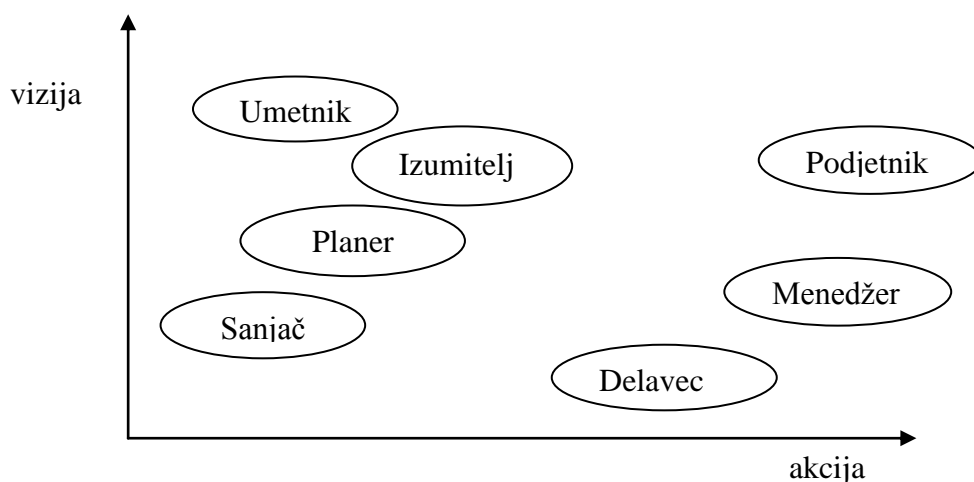
Poleg ovrednotenja priložnosti je za Antončiča idr. (2002) pri podjetniškem procesu pomembna še priprava poslovnega načrta, določitev potrebnih sredstev in vodenje ustanovljenega podjetja.

### 2.2.1 Življenjski slog in želja po neodvisnosti

S pridobitvijo ustreznega znanja, izkušenj in poslovnih vezi se velikokrat porodi potreba po napredovanju na delovnem mestu, njegovi zamenjavi ali celo ustanovitvi lastnega podjetja.

Vse se začne s odločitvijo spremeniti življenjski slog. Najpogostejši motiv za podjetništvo pa je v večini opredelitev želja po neodvisnosti, kar pravzaprav pomeni želja, da smo sami odgovorni za svojo kariero in podjetje, v katerem delujemo (Antončič idr. 2008, 38).

Srečamo se z različnimi lastnostmi ustanoviteljev, ki jih delimo na vizionarje in osebe, ki so usmerjeni v akcijo.



**Slika 1: Mesto podjetnika glede na lastnosti – akcijo in vizijo**

Vir: Pinchot 1985, 13 v Plut in Plut 1995, 50.

Podjetniki so osebe, ki imajo močno potrebo po neodvisnosti in so ponavadi samozavestni, sebični, naklonjeni drugačnosti, postavljajo svoja pravila in imajo notranje mesto nadzora. Poleg visoke stopnje odprtosti do ljudi, novih izkušenj in idej so se podjetniki izkazali za nekoliko bolj ekstrovertirane in obenem manj prilagodljive osebe v primerjavi z ostalo populacijo (povzeto po Antončič idr. 2008, 48–52).

### 2.2.2 Delovne izkušnje in znanje

Delovne izkušnje in znanje sodita med najpomembnejše dejavnike pri ustanovitvi novega podjetja, saj s tem v veliki meri zmanjšamo tveganje same ustanovitve in kasnejšega delovanja podjetja.

Podjetniško znanje po mnenju Plutove (Plut in Plut 1995, 57–58) prav tako predstavlja določeno količino informacij, ki se nanašajo na stvari, predmete in pojave. Informacij se podjetnik uči, da bi jih kasneje v življenju izkoristil pri delu in drugih aktivnostih. Način pridobivanja informacij poteka prek pridobivanja izkušenj in prek sistematičnega učenja, ki

ga nudijo šole. Raziskave v ZDA in Kanadi so pokazale, da so podjetniško naravnane poslovne šole spodbudile veliko diplomantov k samostojnemu podjetniškemu poklicu. Pogosto se to ni zgodilo po končanem visokošolskem študiju, temveč pozneje, po pridobitvi ustreznih poslovnih izkušenj v večjih podjetjih.

Antončič idr. (2008) navajajo pomembnost delovnih izkušenj za podjetnika, saj si z njimi pridobi določene veščine, ki pozitivno vplivajo na poslovno uspešnost. Sem lahko štejemo sposobnost imeti celostno predstavo, vodstvene spretnosti, veščino kritičnosti/analitičnosti, sposobnost timskega dela in gradnje medsebojnih odnosov, sposobnost komuniciranja, sposobnost vplivanja in prepričevanja, sposobnost upravljanja s samim seboj in časom ter sposobnost uspešne predstavitve.

Delovne izkušnje, znanje, poslovni odnosi in poznanstva so dejavniki, ki so po našem mnenju ključni za uspešno delovanje in utrditvi podjetja na trgu.

### **3 ZAMRZNJENI IZDELKI KOT DEL PREHRANE**

Med številnimi načini obdelave hrane (soljenje, sušenje, prekajevanje, konzerviranje, obsevanje) se je zamrzovanje hrane izkazalo za najboljše in najbolj praktično. Prehransko izgubi malo ali nič, izdelki so pripravljene za hitro uporabo v gospodinjstvu. Enostaven in hiter proces kuhanja pa ohranja značilne organoleptične lastnosti (Ena A magazin 2010).

#### **3.1 Uporaba zamrznjene hrane**

Zamrzovanje pri nizki temperaturi pod visokim tlakom skoraj popolnoma ustavi vse biokemične in fermentacijske spremembe na vseh mikroorganizmih v živilih. Postopek zamrzovanja je hiter, da ne bi formiral ledenih kristalov, ki uničujejo celično strukturo. Prav zaradi teh dejstev živila ohranijo več vitaminov in mineralov kot pri drugih obdelavah. Res je, da ta metoda zahteva industrijsko predelavo in povečano porabo energije, je pa vsekakor najbolj varna za hrano (Ena A magazin 2010).

Na Inštitutu Fresenius v Taunussteinu so prišli do spoznanj, da s pobiranjem pridelkov oziroma pripravo in uživanjem industrijsko predelanih živil že po naravi nastaja večji ali manjši časovni zamik. Izdelke je treba najprej dostaviti do trgovine z živilom, kjer se jih do prodaje skladišči. V domačem gospodinjstvu jih navadno še enkrat shranimo, preden jih uporabimo. Da se živila na tej dolgi poti ne bi pokvarila, se že na začetku poskrbi za njihovo obstojnost s konzerviranjem. Danes moderni postopki že omogočajo, da konzervirana živila ohranijo svojo hranilno vrednost in okus. Po ugotovitvah omenjenega inštituta se lahko globoko zamrznjeni izdelki po kakovosti popolnoma primerjajo s svežimi, vendar je za najboljšo kakovost industrijsko konzerviranih živil treba zadostiti naslednjim pogojem: surovine morajo biti v brezhibnem stanju, obrane, ko so ravno prav zrele, in predelane v nekaj urah; za sadje in zelenjavo pomeni, da se to stori pogosto kar na kraju samem (Inštitut Fresenius v Acai Slovenia 2004).

#### **3.2 Širina programa**

Vedno večje povpraševanje po raznovrstni hrani je pomenilo rast segmenta zamrznjene prehrane, saj le tako lahko sezonsko hrano uživamo tudi v mesecih, ko je ni mogoče kupiti sveže.

Priljubljenost zamrznjenih živil se tako vztrajno povečuje in je že dosegla večino potrošnikov, ki kupujejo zamrznjeno hrano. Clarence Birdseye je posredno s procesom zamrzovanja živil ljudem v sodobnem industrijskem svetu omogočil višjo hitrost priprave hrane in njeno kvaliteto ter prehransko vrednost v primerjavi z drugimi metodami prehranjevanja. Zamrznjena hrana tako postaja vse bolj priljubljena, saj danes lahko skoraj vsa živila zamrznemo (mleko, jogurt, meso, ribe, zelenjava, sadje, pecivo, pica, lazanja, pripravljene

jedi, juhe, jajčne zmesi itd.). Stanje energije in vse več kvalitetnih nizko energetske hladilnikov omogoča vse več zamrznjene hrane tudi v trgovinah (Ena A magazin 2010).

### **3.3 Način distribucije**

Distribucija zamrznjenih izdelkov zahteva dostavna vozila s hladilnimi komorami, ki ustrezajo HACCP predpisom v transportu na - 35 stopinj Celzija. Tako lahko zagotavljajmo ohranjanje kakovosti zamrznjenega blaga vse do vrat odjemalcev. Izdelki morajo biti globoko zamrznjeni na najmanj - 18 stopinj Celzija in vse do uporabe zahtevajo enak režim skladiščenja.

Distribucijo bomo na začetku vršili na skladišča večjih kupcev in nato s pospeševanjem blaga po trgovinah to blago vključili v njihov asortiment. V nadaljevanju bomo vzpostavili tudi ambulantni razvoz blaga do manjših neodvisnih strank in bencinskih servisov, ki se bo izvajal z dostavnim tovornim vozilom.

Frekvenco obiskov strank bomo prilagodili glede na njihovo velikost in doseganje prodajnih rezultatov. Za boljši pregled in optimizacijo poti potencialnih strank bomo napravili plane poti in s tem zmanjšali prevozne stroške.

## **4 O POSLOVNEM NAČRTU**

Kovač (1990 v Plut in Plut1995, 18) pojmuje poslovni načrt kot instrument, s katerim podjetnik načrtuje svojo podjetniško aktivnost od ideje do končnega rezultata. Omogoča preizkus podjetniških zamisli, različnih strategij in taktik, ki zmanjšujejo stroške in tveganost podjetniških odločitev. Mora biti kratek (največ 20 strani), realističen in usmerjen v prihodnost.

Načrt ponavadi vključuje pregled trenutnega stanja podjetja in označitev splošne poslovne strategije za na primer pet let s podrobneje opredeljenima delovnim načrtom in proračunom za prihodnje leto. Strategija in načrt pokrivata vsa področja poslovanja. Najpomembnejša vprašanja se od podjetja do podjetja razlikujejo, na splošno pa so ključni vodstvo, izdelki, trženje in prodaja (Stutely 2003, 8).

### **4.1 Definicija poslovnega načrta**

Poslovni načrt je dokument, ki ga zapiše podjetnik ali podjetniška skupina pred začetkom nekega posla in/ali pred ustanovitvijo novega podjetja oziroma pri nadaljevanju ali razvoju posla v obstoječem podjetju. S poslovnim načrtom podjetnik naredi popis prednosti in slabosti, vpletenih v posel znotraj podjetja, ter predvidi možne priložnosti in nevarnosti na trgu, na katerega se prodaja.

Poslovni načrt začrta potek posla in vseh z njim povezanih aktivnosti za tri ali pet let vnaprej in odgovarja na štiri ključna vprašanja: Kje sem v tem trenutku? Kaj je moj cilj? Katere aktivnosti moram storiti, da bi ta cilj dosegel? Koliko sredstev potrebujem za moje aktivnosti?

Poslovni načrt zahteva ogromno znanj z različnih področij, saj mora podjetnik upoštevati različne vidike bodočega posla – finančnega, proizvodnega, trženjskega, prodajnega in druge (Antončič idr. 2008, 283).

### **4.2 Namen in ključni cilji poslovnega načrta**

Poslovni načrt je po mnenju Antončiča idr. (2008) osnova za pridobivanje sredstev, ki so potrebna za začetek posla. Tako najpogosteje zahtevajo vlagatelji, bankirji in lastniki kapitala, ki bodo v podjetje vložili denar ali ga preprosto kreditirali.

Sicer pa je poslovni načrt namenjen tudi lastnikom, zaposlenim, dobaviteljem, strankam, strokovnjakom, skratka vsem, ki so vpleteni v poslovni proces.

Ključni cilj poslovnega načrta je vsekakor učinkovito pridobivanje finančnih sredstev za začetek nekega posla. Podjetniku pa naj bi služil kot vodnik pri načrtovanju in implementaciji kratkoročnih in pozneje dolgoročnih planov.

## **5 POSLOVNI NAČRT PODJETJA ZA DISTRIBUCIJO IN TRŽENJE ZAMRZNJENIH IZDELKOV**

### **5.1 Povzetek za management**

Projekta se lotevamo predvsem zaradi izkušenj, znanja in priložnosti, ki jo ponuja trženje in distribucija zamrznjene hrane. Na začetku je to pomenilo predvsem oskrbo strank s sladoledom, kar je povzročilo koncentracijo posla od meseca aprila do konec septembra.

Vedno večja ponudba zamrznjenih artiklov je sezono prodaje podaljšala skozi vse leto, kar omogoča podjetjem, ki se ukvarjajo s to dejavnostjo, normalno delovanje tudi v zimskem obdobju. V sodelovanju z manjšo multinacionalko nameravamo vstopiti na naš trg z vsemi njihovimi izdelki, ki jih proizvajajo in predelujejo. Projekta se bomo lotili postopno in to najprej s ponudbo LBTZ za določene kupce in s pomočjo pospeševanja prodaje vključitev teh artiklov v njihove trgovine. Proučevanje prodaje teh artiklov nam bo v veliko pomoč pri izboru asortimenta za vključitev nove blagovne znamke.

Z utrditvijo tega projekta se bomo v nadaljevanju lotili trženja in distribucije blagovne znamke našega dobavitelja na vseh segmentih zamrznjenega programa. Na začetku bomo projekt izvajali preko skladišč ključnih kupcev in njihove lastne distribucije. V roku dveh let nameravamo distribucijo teh izdelkov razširiti na bencinske servise in neodvisne manjše trgovce.

Za izvajanje teh projektov imamo ustrezno infrastrukturo, kot so poslovni prostor in hladilnica v velikosti 20 m<sup>2</sup>, ambulantno dostavo pa bomo lahko vršili z lastnim dostavnim vozilom s hladilnimi komorami.

S poznejšo konsolidacijo našega podjetja na slovenskem trgu želimo v obdobju petih let ponudbo zamrznjenih izdelkov našega dobavitelja razširiti tudi v države nekdanje Jugoslavije.

#### **5.1.1 Poslanstvo in vizija**

Uspešno podjetje v današnjem času pomeni definiranje vizije, poslanstva in strateških ciljev. Naše poslanstvo bo zagotavljanje učinkovitega pretoka blaga od proizvajalcev do končnih uporabnikov pod konkurenčnimi pogoji. Naša naloga bo predvsem omogočiti stroškovno najučinkovitejši prenos blaga od proizvajalcev do uporabnikov. Teritorialno se želimo v obdobju petih let širiti še na sosednje trge bivše Jugoslavije, saj nam to omogoča geografska bližina, kulturno razumevanje in zgodovinska povezanost s temi državami.

Delovati kot distributer blagovne znamke zamrznjenih izdelkov, tržiti zamrznjene izdelke, ponujati logistične storitve so težnje, usmeritve in pričakovanja, ki zajemajo našo vizijo. Na začetku se nameravamo pri glavnih ključnih kupcih razširiti v večino njihovih večjih trgovin

na podlagi produktnega portfelja in izdelave LBTZ, v dveh letih z optimiziranim asortimentom začeti z ambulantno distribucijo manjšim neodvisnim strankam in bencinskim servisom, v obdobju petih let pa se z blagovno znamko želimo širiti v države nekdanje Jugoslavije.

### **5.1.2 Cilji podjetja**

Vizijo bomo uresničevali z naslednjimi cilji:

- dogovoriti in realizirati vključitev dveh produktov LBTZ pri največjem kupcu;
- postopno vključevanje celotnega asortimenta nove blagovne znamke v vse največje ključne kupce do konca leta 2012;
- v obdobju dveh let začeti z ambulantno distribucijo manjšim neodvisnim kupcem;
- spremljati ter izboljšati zadovoljstvo kupcev in
- konsolidirati podjetje, da bo postalo konkurenčno in učinkovito pri uresničevanju zastavljenih ciljev.

Med kratkoročne cilje uvrščamo utrditev odnosov z obstoječim dobaviteljem, finančno stabilizacijo, obdržati dobre pogoje pri naših kupcih in ustvariti dobro ime na slovenskem trgu.

Vse plane določene za naslednje leto smo postavili realno, kar pomeni dosegljivost prometa pri večini naših kupcev. Razdelili smo jih po kupcih in blagovnih skupinah, da lahko zadevo merimo in postavljamo cilje za naslednja obdobja.

Plani oziroma cilji se postavljajo po blagovnih skupinah, mesecih oz. četrtletjih. Na primer: poleti je nesmiselno imeti previsoke plane na področju zamrznjene zelenjave, sadja in močnatih jedi, ker je prodaja omenjenih izdelkov slabša. V tem obdobju se poveča prodaja sladolediv, kar posledično pomeni prilagoditev planov prodaje v poletnem času na tem segmentu. S primera je razvidno, da sta časovna opredelitev in usklajenost zelo pomembni, saj omogočata realno dosegljive cilje.

### **5.1.3 Tržna priložnost in ključni dejavniki uspeha**

Dogovor za sprejetje artiklov v projekt LBTZ pri enem od ključnih kupcev je prvi najpomembnejši korak pri uresnitvi začetka posla z najmanjšimi stroški in poznejšim prodorom na trg z novo blagovno znamko zamrznjenih izdelkov. Širina asortimenta na vseh segmentih zamrznjenega programa, kvalitetni izdelki in konkurenčne cene so ključni dejavniki za vstop na zahteven trg.

V nadaljevanju bomo vzpostavili čim bolj fleksibilno logistično storitev, ki bi nam in odjemalcem zagotavljala večje zadovoljstvo. To pomeni dostavo blaga do vsakega registriranega kupca na slovenskem trgu. Stroškovno to za podjetje pomeni velik zalogaj, nam



pa omogoča maksimalno prilagodljivost pri oskrbi naših kupcev. V zadnjih letih se je pokazalo, da bodo na trgu ostali le najbolj prilagodljivi in učinkoviti distributerji, ki bodo sledili tržnim trendom na področju zamrznjene prehrane. Čas, v katerem živimo, ko je ponudba veliko večja od povpraševanja, pomeni izpopolnjenost logističnih storitev veliko prednost. S tem kupcem omogočimo optimalne zaloge in hitro dobavo.

Naročanje artiklov pri večjih kupcih poteka preko računalniškega programa RIP, kar omogoča optimalne zaloge v njihovih skladiščih. Pri manjših kupcih, ki jim bomo blago dostavljali ambulantno, nameravamo naročila izvajati preko dlančnikov, kar omogoča optimalno naročanje glede na kupčeve zaloge v maloprodaji. Za te kupce je to zelo pomembno, saj imajo lahko z minimalnimi zalogami širok izbor artiklov.

Predvsem prilagodljivost na trgu pripomore k boljšim rezultatom in je v tem trenutku največji ključ do uspeha.

## **5.2 Opis podjetja**

### ***5.2.1 Lastništvo in pravno-organizacijska oblika podjetja***

Podjetje MG d. o. o. za distribucijo in trženje zamrznjenih izdelkov je že ustanovljeno in je v 100 % lasti dveh oseb s polovičnim lastniškim deležem, ki pripada vsakemu izmed njih. Pravno-organizacijska oblika je družba z omejeno odgovornostjo, standardna klasifikacija dejavnosti pa je zavedena pod številko 46.900, kar pomeni nespecializirano trgovino na debelo. Oba lastnika sta realizirala vložek v podjetje v višini 7.500 EUR, kar pomeni v enakih deležih po 3.570 EUR.

Element dejavnosti pri nas pomeni izvajanje distribucije in trženje zamrznjenih izdelkov. Podjetje smo registrirali tudi za druge dejavnosti, ki pa se jim trenutno ne bomo posvečali.

### ***5.2.2 Načrt ustanovitve podjetja***

Za doseganje zastavljenih ciljev bomo v podjetju osredotočeni na razvoj treh ključnih »stebrov« podjetja: distribucije, trženja in logistike.

Na začetku bomo distribucijo vršili na skladišča ključnih kupcev in se osredotočali predvsem na uveljavitev in prisotnost izdelkov LBTZ v trgovinah največjega trgovca. Ker že imamo lastno dostavno vozilo Iveco Daily 35 z zamrznjenimi komorami, bomo na začetku naslednjega leta začeli z ambulantno dostavo izdelkov na bencinske servise in večje trgovine ključnih kupcev. Zaradi stroškovne učinkovitosti bomo v začetnem obdobju opravljali tudi logistične storitve za druge stranke in si s tem nižali stroške lastne distribucije.

Z uvajanjem nove blagovne znamke nam bo naš dobavitelj zagotovil petdeset novih skrinj za sladoled, ki jih bomo postavili v najbolj obiskane trgovine, pri nekaterih kupcih pa bomo prostor v skrinjah v sezoni prodaje sladoleda morali zakupiti.

Pri svojem poslanstvu bomo vselej strmeli za korist lastnikov in poslovnih partnerjev. Na tak način bomo zagotovili uspešno uveljavitev blagovne znamke na tržišču po konkurenčnih pogojih in z vrhunskimi storitvami.

### **5.2.3 Lokacija in prostori podjetja**

Naši poslovni prostori z eno pisarno se nahajajo v Kamniku, manjše skladišče za skladiščenje 15 palet zamrznjene hrane pa v Mengšu. Velikost hladilnice je 20 kvadratnih metrov, njena vrednost pa je približno 18.000 EUR. V lasti imamo dostavno vozilo Iveco Daily 35 s hladilnimi komorami v vrednosti 6.000 EUR.

Za večji obseg dela, na začetku predvsem predvidevamo pri distribuciji izdelkov LBTZ, bomo morali najeti dodatnih 10 paletnih mest v hladilnici, kar nam bo omogočalo nemoteno oskrbo strank z našimi proizvodi v zelenem času. Najem paletnih mest bomo zaradi manjših prevoznih stroškov in bližine matičnega podjetja imeli pri podjetju NT Logistika d. o. o., Moste pri Komendi.

## **5.3 Storitev**

### **5.3.1 Opis storitve**

Podjetje MG, d. o. o., bo temeljilo na trženju izdelkov, dobri distribuciji in nudenju kvalitetnih logističnih storitev. Že iz stavka je razvidno, da v podjetju ne bomo nič proizvajali, ampak bomo samo izvajali storitve. Specializirali se bomo v glavnem na trženje in distribucijo zamrznjenih izdelkov.

Za uspešen preboj in hkrati utrditev na trgu morajo biti v tem času izdelki kakovostni, cenovno dostopni in podprti z oglaševanjem. Stvari morajo biti skrbno in premišljeno načrtovane. Vsak izdelek mora biti pravilno umeščen v maloprodaji in podprt z aktivnostmi, da ga ljudje prepoznajo, ga sprejmejo in postanejo njegov stalni odjemalec. Torej, izvajanje vsakega takega programa pomeni načrtovanje in vlaganje potrebnih sredstev, da lahko dobimo dobre rezultate in posledično zelen dobiček.

Tako bomo na začetku celotni trg obvladovali le z LBTZ pri enem kupcu in tako nadgrajevali projekt s postopnim vključevanjem celotnega programa zamrznjenih izdelkov v vse večje kupce na našem trgu. V tem letu nameravamo začeti s ponudbo močnatih jedi, sadja in zelenjave, naslednje leto pa bomo začeli z distribucijo sladoledov.

Vlaganja v podjetje, redni obiski strank, optimiziranje zalog in izobraževanje pa bodo pogoj za dobro poslovanje in rast našega podjetja v prihodnosti.

### **5.3.2 Konkurenčna primerjava**

Usposobljen kader, izkušnje, učinkovit informacijski sistem za spremljanje in analizo podatkov ter geografska lega nam omogočajo, da bomo lahko zelo prilagodljivi in konkurenčni s ponudbo storitev in izdelkov na slovenskem trgu. Tržili bomo tudi blagovno znamko zamrznjenega programa, ki bo pokrivala vse segmente te prehrane (sladoled, močnati izdelki, sadje, zelenjava, meso, ribe, sir), hkrati pa bodo izdelki zelo kvalitetni in cenovno konkurenčni. Širina asortimenta in konkurenčnost cen pa nam bosta omogočali sodelovanje pri naboru izdelkov LBTZ pri vseh večjih kupcih, kar za nas pomeni zelo veliko konkurenčno prednost pred drugimi ponudniki na trgu. Obdobje, ko je ponudba večja od povpraševanja, je po našem mnenju zelo naklonjeno cenovno ugodnim in kvalitetnim izdelkom.

Za poslovno rast, ki jo načrtujemo v prihodnosti, bomo kakovost distribucije do naših kupcev izboljšali do najmanjše podrobnosti, saj bomo z uvedbo ambulantne dostave lahko oskrbovali vse potencialne kupce v Sloveniji. Distribucije se bomo lotili regijsko, saj bo na začetku potrebno v bližnji okolici narediti bazo strank, ki jo bomo v obdobju dveh let širili tako številčno kot tudi teritorialno.

Največjo prednost našega podjetja vidimo v prilagodljivosti, širokemu asortimentu na segmentu zamrznjene hrane ter kvalitetnim in cenovno ugodnim izdelkom.

Vse zgoraj naštetu pa ne bo dajalo dobrih rezultatov, če delo ne bo izpeljano kakovostno, kar je ključ do uspeha in konkurenčnosti.

### **5.3.3 Poslovni proces**

Naša dejavnost bo predvsem oskrbovanje kupcev z našimi izdelki in njihovo trženje. Kvalitetno in učinkovito izvajanje distribucije izdelkov našim kupcem bomo vodili s politiko kakovosti, ki zajema ves potek logističnih procesov, ki so potrebni pri distribuciji blaga.

Potek priprave bomo razdelili v dve fazi:

#### *1. faza*

- naročilo blaga pri našem dobavitelju,
- pri dostavi v naše skladišče, njegov prevzem,
- deklariranje, če bo to potrebno in
- primerno skladiščenje.

#### *2. faza*

- naročila naših kupcev,
- obdelava naročil,

- komisioniranje naročenega blaga in
- končna distribucija.

Za kvalitetno in učinkovito opravljanje omenjenih faz je potrebnih še veliko vmesnih dejavnosti, ki na koncu vplivajo na zadovoljstvo naših odjemalcev. V našem primeru se bo začelo pri naročanju, ki je pomembno glede optimizacije zalog, saj tako kupcu lahko s tem nudimo blago s svežimi roki.

Dostavljeno blago v naše in najeto skladišče je potrebno najprej pregledati in šele nato prevzeti. Določene izdelke bo potrebno deklarirati in nato primerno uskladiščiti. Zelo pomembno je, da pri tem pazimo na roke uporabe, saj le tako lahko potrošnikom omogočimo najbolj kvalitetne proizvode. Omenjeno blago bomo skladiščili po FIFO sistemu, tako da pri komisioniranju in posledično izdajanju ne pride do težav s slabim oz. pretečenim rokom uporabe izdelkov.

Vpogled do vseh podatkov potrebnih v komerciali, kot so zaloge, realizacija prodaje po kupcih, blagovnih skupinah, doseženo razliko v ceni in drugo, ki je potrebno za kakovostno delo v naši branži, nam bo omogočal Oraclov računalniški program Discoverer. Podatki pridobljeni iz tega programa bodo omogočali učinkovito planiranje, optimizacijo zalog in posledično še kakovostnejše nudenje storitev našim kupcem.

#### **5.3.4 Prihodnje storitve**

Za poslovno rast, ki jo načrtujemo v prihodnje, bo poleg razširitve LBTZ na vseh segmentih zamrznjene hrane potrebno vstopiti na trg tudi z novo blagovno znamko.

Naslednje leto nameravamo na trg vstopiti s sladoledi nove blagovne znamke do sredine leta, v nadaljevanju pa bomo temu segmentu počasi začeli priključevati močnate izdelke, ribe, sadje in zelenjavo. Za razpoznavnost novosti bomo namenili tudi sredstva za oglaševanje, promocije in degustacije. Slednje nameravamo izvajati v maloprodajnih mestih v času akcij in drugih aktivnosti.

S širitvijo asortimentov pri kupcih načrtujemo, da jih bomo optimizirali tako, da bodo zajemali izdelke, ki so najbolj prodajani na tem segmentu.

#### **5.4 Tržna analiza**

Tržno analizo smo naredili na podlagi segmentacije kupcev na slovenskem trgu, ki bodo potencialni odjemalci naših izdelkov. Naša ugotovitev je bila, da preko skladišč ključnih kupcev lahko obdelamo približno 900 vrat, ostalih 1400 potencialnih strank pa bo potrebno obdelovati z ambulantno dostavo. Teža prometa obeh segmentov je na strani ključnih kupcev s 73 %, preostali del, ki pa ni zanemarljiv, pa z 28 % pripada samostojnim neodvisnim trgovcem.

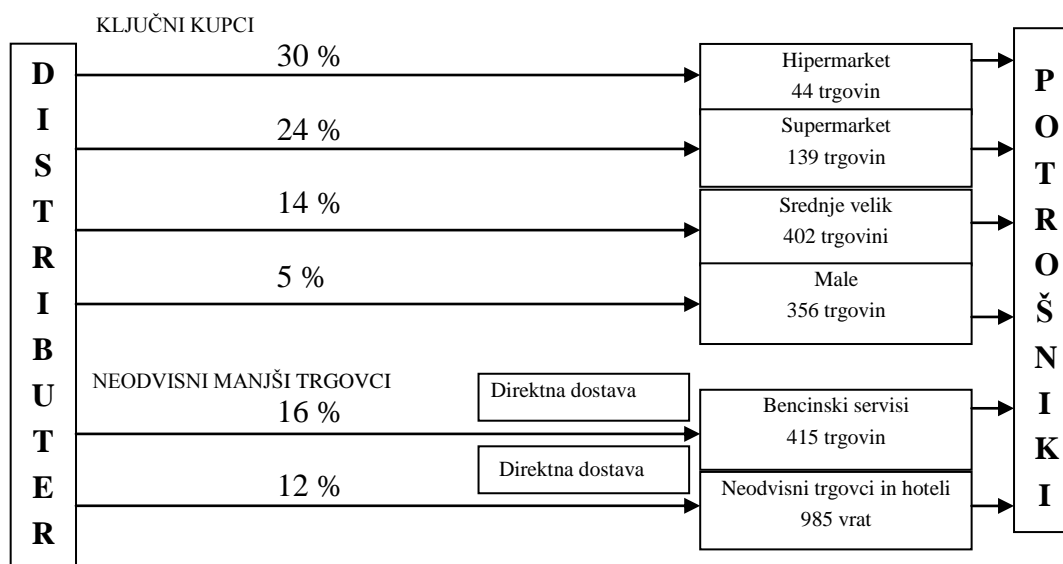
Slednji bodo v prihodnosti za podjetje velik potencial, saj bomo z optimizacijo planov poti za ambulantno dostavo dosegli stroške, ki bodo upravičevali realizacijo tega projekta. Na začetku bomo stroške nižali z izvajanjem logistike drugim strankam in hkrati prilagajali obiske in obdelovali teren z našim blagom.

Podatke smo črpali na podlagi izdelave planov poti in obdelavi prodajnih podatkov v prejšnjem podjetju.

### 5.4.1 Tržni segmenti

V podjetju bomo tržni segment razdelili na dva oddelka glede na oskrbo strank:

- ključni kupci (Mercator, Spar, Tuš, Leclerc) in
- neodvisni manjši trgovci in bencinski servisi.



**Slika 2: Razdelitev distribucijske pokritosti v letu 2010**

Vir: Orbico 2010 Interni podatki. Plani poti za komercialiste

Ključni kupci bodo na podlagi analize glavni nosilec prodaje, kar je razvidno tudi iz slike. Deleži prodaje so izraženi v odstotkih in razdeljeni od najvišjega do najnižjega pri ključnih kupcih kot tudi neodvisnih manjših trgovcih.

### 5.4.2 Strategija za tržne ciljne segmente

Današnje potrebe kupcev so ponudnike prisilile predvsem ponuditi kvalitetno blago po ugodnih cenah. Glede na številne aktivnosti, oglaševanja in akcije je za kupce odločitev vedno težja, saj poplava vsega povzroči obstanek na trgu le najboljšim, ostali pa so prepušteni životarjenju.

Pri izdelkih široke potrošnje je v času velike ponudbe potrebno blago oglaševati, ga ponuditi po ugodnih cenah, hkrati pa mora biti kvalitetno in ustrezati širšim okusom.

Naša strategija za vstop na trg bo temeljila na podpisu pogodbe z največjim trgovcem za izdelavo njihove LBTZ na segmentu močnatih jedi, rib in sladoledov. Z izdelavo njihove LBTZ nameravamo na trg plasirati šest izdelkov, ki nam bodo omogočili prodajo teh izdelkov po točno dogovorjeni ceni in količini, ki se dorečeta v letni pogodbi. Stroškovno in logistično za nas to pomeni normalen začetek posla brez večjega tveganja. Z utrditvijo tega posla bomo v začetku naslednjega leta začeli postopno s prodiranjem na trg z novo blagovno znamko sladoledov v vse ključne kupce (Mercator, Spar, Tuš, Leclerc). Sčasoma bomo portfelj izdelkov dopolnjevali z zamrznjenim sadjem, zelenjavo, ribami, ocvrtnim sirom in močnatimi izdelki.

V obdobju dveh let bomo nadaljevali z razvijanjem ambulantne dostave za neodvisne male trgovce, bencinske servise, hotele in druge potencialne stranke. Vse te stranke bomo morali oskrbeti s skrinjami in drugim reklamnim materialom, ki je potreben za ureditev določenega prodajnega mesta. Sredstva za ta namen bomo pridobili od našega dobavitelja, ki se zaveda pomembnosti vlaganja v naš trg, saj le tako lahko dosežemo učinkovit razvoj nove blagovne znamke.

Z optimiziranim asortimentom na vseh segmentih naše ponudbe bomo tako lahko vstopili na zahteven trg in našim kupcem ponudili kvalitetne izdelke po zelo ugodnih cenah.

### ***5.4.3 Analiza panoge in konkurence***

Na podlagi dolgoletnega delovanja pri prodaji sladoledov, analizi panoge in konkurence smo ugotovili priložnost vstopa na naš trg z novo blagovno znamko visoke kakovosti in konkurenčnih cenah. Slovenski trg pokrivata s celotnim programom zamrznjenih izdelkov le dva večja distributerja, Ledo in Brumec-Ručigaj. Ostala konkurenca v večini trži sladoled in nekaj posameznih izdelkov zamrznjene hrane.

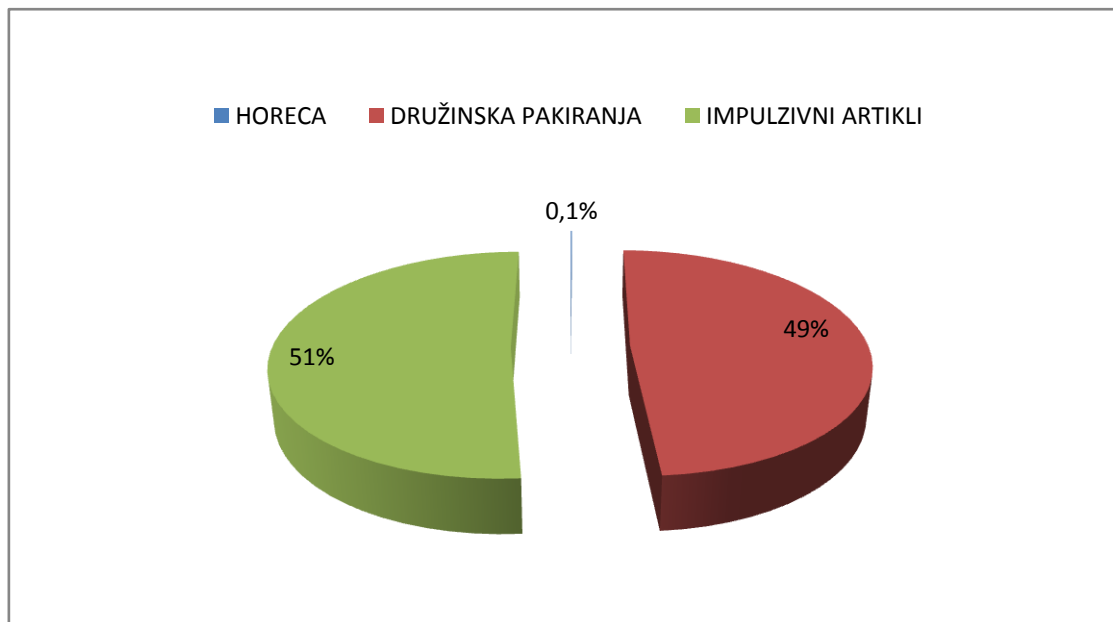
Danes večina kupcev strmi k dobaviteljem, ki tržijo celotni asortiment nekega segmenta, ponujajo kakovostne izdelke po ugodni ceni in so sposobni narediti LBTZ izdelka za določenega odjemalca.

Naše podjetje namerava na trg vstopiti s podpisom pogodbe za izdelavo LBTZ za največjega kupca v Sloveniji, in sicer na segmentu močnatih jedi in rib. Na segmentu močnatih jedi se dogovarjamo za izdelavo listnatega testa 500 g, kar bo količinsko pomenilo prodajo 500.000 kosov tega izdelka na letnem nivoju po neto neto cenah. Enako velja za izdelavo LBTZ izdelkov na segmentu rib, kjer se dogovarjamo za izdelavo treh izdelkov, in sicer: zamrznjenega fileja osliča 500 g (50.000 kosov), zamrznjenih morskih sadežev 350 g (25.000 kosov) in zamrznjenih svežih postrvi 500 g (5.000 kosov). Tudi za te artikle se dogovarjamo v

neto neto cenah, kar pomeni, da za izdelke LBTZ v pogodbah ni navedenih nobenih naknadnih rabatov.

Za omenjeni projekt nameravamo podpisati pogodbo v novembru 2011, tako da bomo v začetku naslednjega leta lahko nemoteno začeli s trženjem sladoleda nove blagovne znamke.

Začetek trženja in plasiranje novih sladoledov na trg je v tem času vsekakor zahtevna naloga. Na podlagi podatkov prodaje sladoleda, ki jih je pridobilo podjetje za izdelavo tržnih analiz MERMB v letu 2010 smo se odločili na trg uvrstiti deset impulzivnih artiklov (sladoledi na palici, lončki, korneti, sladoled z igračko) in osem družinskih pakiranj (banjice, večji lončki, skupna pakiranja).



**Slika 3: Prodaja sladoleda v deležih po skupinah – trgovinski del 2010**

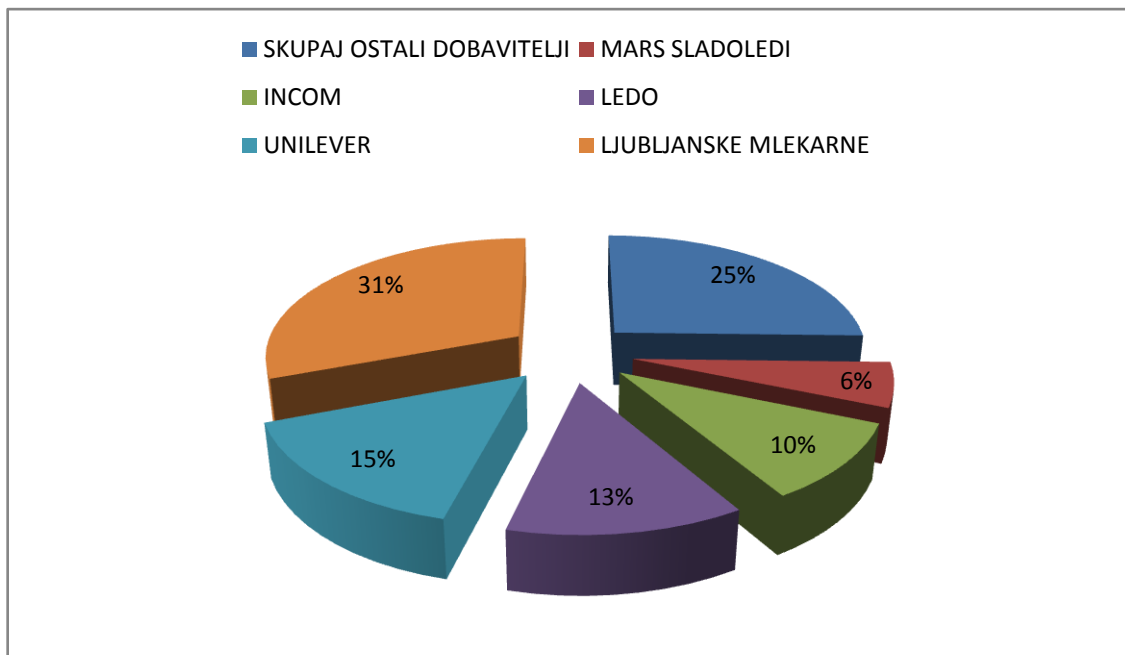
Vir: MERMB 2010.

S ključnimi kupci se dogovarjamo za distribucijo teh sladoledov na njihova skladišča, kar pomeni v nadaljevanju vključevanje teh izdelkov v njihova maloprodajna mesta. Za večje trgovine, kot so hipermarketi in supermarketi, se bomo dogovorili za vključitev našega sladoleda v planograme skrinj, kar z vidika stroškov pomeni zmanjšanje slednjih, saj nam to omogoča avtomatsko prisotnost z novimi izdelki v trgovinah.

V prvi polovici naslednjega leta nameravamo na bencinske servise vključiti dva sladoleda v obliki igračke za otroke, ki bo novost in popestritev asortimenta tega segmenta. Za izvedbo projekta nameravamo z enim dostavnim vozilom z omenjenima artikloma oskrbeti približno 160 večjih bencinskih servisov po Sloveniji.

Spodnji graf nam prikazuje tržne deleže po dobaviteljih na slovenskem trgu. Več kot 50 % delež pripada slovenskima proizvajalcema sladoledov (Ljubljanske mlekarne in Incom), ki

poleg rednega asortimenta izdelujeta tudi veliko izdelkov LBTZ. Zaradi tega tudi dosegata tak tržni delež, saj sta tako s svojimi izdelki prisotna skoraj povsod.



**Slika 4: Vrednostna prodaja sladoledov v deležih po dobaviteljih – trgovinski del 2010**

Vir: MERMB 2010.

Naše podjetje načrtuje v naslednjem letu doseči 2 – 4 % tržni delež na segmentu sladoledov, kar v številkah pomeni okoli 460.000 EUR prometa. Podjetja navedena v grafu, ki so naši največji konkurenti, imajo zelo dobro distribucijsko pokritost slovenskega trga in velik portfelj uveljavljenih izdelkov.

S pomočjo nakupnih navad kupcev in prilagoditvijo njihovim zahtevam bomo skušali biti konkurenčni največjim distributerjem, kot so Ljubljanske mlekarne, Ledo, Unilever, Incom in Mars, ostale distributerje, ki pa niso omenjeni, pa bo potrebno spremljati njihov razvoj in poskušati biti boljši od njih.

## 5.5 Strategija in izvedba

Sprememba situacije na trgu zahteva nove prijeme pri prodaji, saj se je ponudba izdelkov močno povečala in s tem tudi težavnost trženja produktov. Temu lahko sledi le sprotno informiran in hkrati izkušen kader ter posledično dobri odnosi s kupci, da izdelke vključujejo v trgovske verige in izvajajo aktivnosti za lažjo doseglo zastavljenih ciljev. Za izvedbo navedenega pa je potrebna dobra strategija, ki bo pomagala pri lažjemu vstopu in poznejši prepoznavnosti podjetja na trgu.



### **5.5.1 Strategija**

Večja ponudba od povpraševanja in posledično manjše trošenje ljudi je na trgu povzročilo veliko povpraševanje po izdelkih, ki so kvalitetni in cenovno ugodni. Za obstanek na trgu je potrebno vlagati veliko denarja v aktivnosti, oglaševanje in cenovne akcije, ki dobaviteljem znižuje dobičke in jih posledično prisili k optimizaciji poslovanja in iskanju tržnih niš za preživetje na trgu.

Po podatkih največje vodilne tržnoraziskovalne hiše na svetu AC Nielsen delež trgovskih znamk v nekaterih državah srednje in vzhodne Evrope raste tudi do 11 % letno, v najrazvitejših državah pa do 4 %. Ugotovitev, da je bilo v letu 2003 pozornih na blagovno znamko kar 83 % ljudi, pet let kasneje pa samo še 57 %, govori vedno bolj v prid izdelavi izdelkov LBTZ (Hrastar 2008).

Na podlagi širitve LBTZ pri vseh kupcih bomo v našem podjetju na začetku veliko energije in znanja posvečali temu segmentu. Lažji prodor na police trgovcev, krčenje konkurence, lažje načrtovanje prodaje in določen donos so največje prednosti, ki ga omogoča izdelava LBTZ in so potrebni za začetek poslovanja in kasnejšo rast novega podjetja. Z utrditvijo tega posla bo naša strategija usmerjena v vključevanje in promoviranje nove blagovne znamke sladoleđov na naš trg. S preišljenim naborom izdelkov, postavitvijo novih skrinj in oglaševanjem v medijih nameravamo v naslednjem letu ustvariti prepoznavnost te blagovne znamke pri naših kupcih.

### **5.5.2 Konkurenčna prednost**

Nekatere izmed potencialnih prednosti, ki so pomembne pri delovanju našega podjetja na trgu, so:

- dobro sodelovanje s sedanjim dobaviteljem,
- prilagodljivost tržnim razmeram (kakovost, cena, hitra odzivnost in izdelava LBTZ),
- širina portfelja zamrznjenih izdelkov in dobri odnosi s kupci in
- optimizirani stroški v podjetju.

Naštete prednosti v zgornjih alinejah bodo pripomogle h konkurenčni prednosti in hkrati k izpolnjevanju zastavljenih ciljev.

### **5.5.3 Trženjska strategija**

Prizadevali si bomo spremljati in izboljševati zadovoljstvo tako našega dobavitelja kot kupcev naših izdelkov in storitev. Velikokrat se je že izkazalo, da dosejajo podjetja s progresivnimi metodami merjenja in spremljanja zadovoljstva dobaviteljev in kupcev pozitivne končne rezultate. Zato je glavni cilj našega podjetja učinkovitost na tistih področjih, kjer se kažejo

potenciali in prednosti pred konkurenti. V ta sklop sodijo predvsem zavzetost pri trženju naših izdelkov in posledično pokritosti trga.

Za artikle nove blagovne znamke bomo poskrbeli, da

- bodo vključeni v maloprodajna mesta naših kupcev;
- bodo ustrezno umeščeni v planograme skrinj in zamrzovalnih otokov;
- se bodo izvajale aktivnosti in promocije (degustacije, nagradne igre, izpostavitve itd.);
- se bodo izvajale cenovne akcije in projekti trajnih znižanj in
- da bodo ustrezno oglaševani v tiskanih medijih, ki so namenjeni prehrani in kulinariki.

Tako s kupci kot tudi z dobavitelji želimo razviti partnerska razmerja, zato bomo energijo in znanje usmerjali v dvig njihovega zadovoljstva, kar bo posledično povečalo prihodke in ugled podjetja. Prednost naše blagovne znamke je v uveljavljenosti in vrhunski kakovosti, zato si bo na trgu zaslužila dobro pozicijo pri vseh trgovcih, ki se zavedajo, da s tem ponujajo najbolj kvalitetne izdelke po najboljši ceni.

Vse zadeve, ki so povezane s trženjem, bomo imeli terminsko usklajene, saj se bomo v različnih časovnih obdobjih pri kupcih dogovarjali za aktivnosti, izpostavitve, nagradne igre in druge trženjske prijeme, ki nam bodo pomenili povečanje prodaje in trženjsko rast.

#### **5.5.4 Prodajna strategija**

Prodajna strategija temelji predvsem na aktivnostih, akcijah, promocijah in nagradnih igrah. Sklop naštetega v času velike ponudbe pripomore k večji prodaji, zato smo za vsakega kupca pripravili po blagovnih skupinah plan aktivnosti. Ta določa terminsko, kdaj bodo aktivnosti potekale, kakšne bodo in na katerih izdelkih se bodo izvajale.

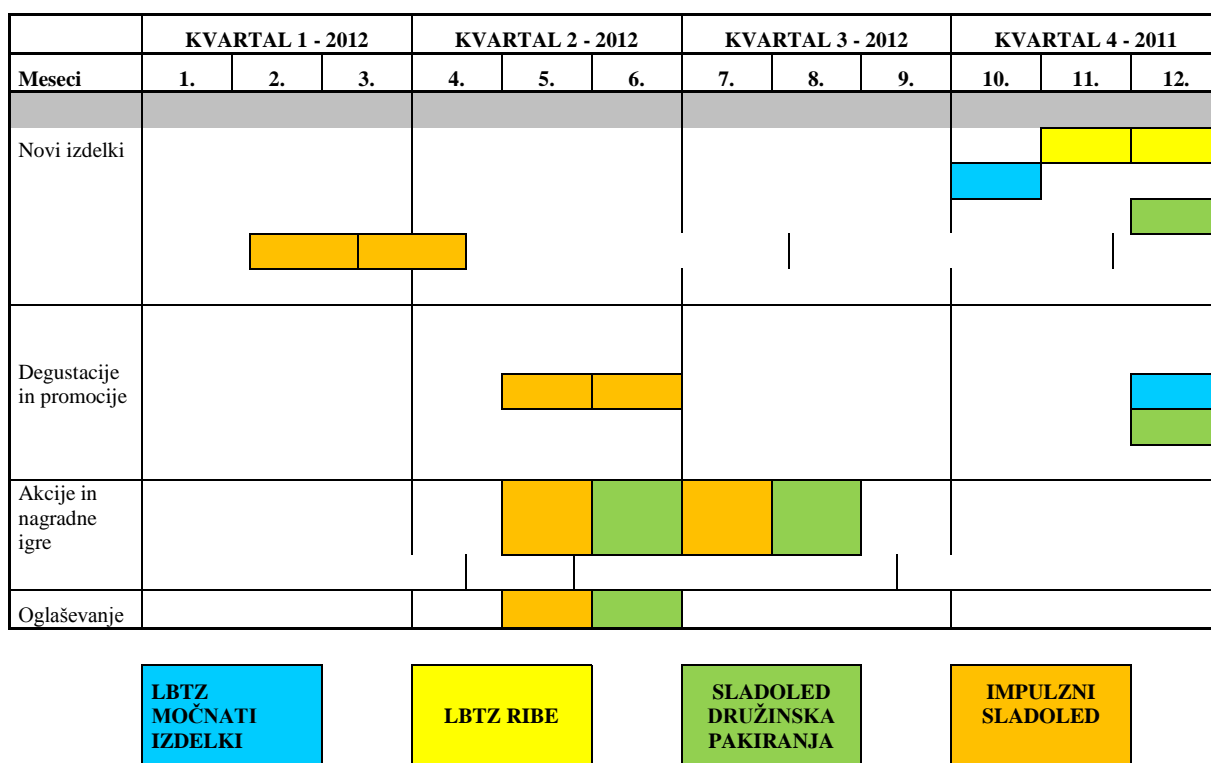
Pomembno je tudi vključevanje novih artiklov in razširitev asortimentov na posameznih segmentih pri naših kupcih in seveda posledično terminsko usklajevanje promocij in oglaševanja. Vsi našeti projekti in aktivnosti se pri kupcih ne smejo prekrivati, saj v nasprotnem primeru pride do kršitve dogovorjenih pogodbenih določb, kar je še posebno izpostavljeno pri izpeljavi aktivnosti nižanja cen v katalogih.

V času vključevanja novosti in realizacije aktivnosti načrtujemo oglaševanje izdelkov in degustacije v večjih maloprodajnih mestih. Pri vključevanju novosti se dogovarjamo z vodji programov glede širine asortimenta, za pravilno umeščanje novih izdelkov v planogram določene blagovne skupine pa se posvetujemo s plansko službo. Zelo pomemben dejavnik pri prodaji je pravilno pozicioniranje izdelkov v planograme, saj mora biti izdelek viden in pravilno umeščen med cenovno in kakovostno primerljive izdelke. To pomeni, da morajo biti izdelki znanih blagovnih znamk in višjih cen umeščeni skupaj na vidnejših mestih, saj dražji izdelki ustvarjajo boljšo razliko v ceni, cenovno ugodnejše izdelke pa kupci iščejo, zato ne potrebujejo tako vidnega mesta v skrinjah ali na polici.

Preglednica 1 nazorno prikazuje dogajanje na področju prodaje, novosti in aktivnosti, ki se bodo odvijale v letošnjem in naslednjem letu pri določenem kupcu.

Sprememba situacije na trgu zahteva nove prijeme pri prodaji, saj se je ponudba izdelkov močno povečala in s tem tudi težavnost trženja produktov. Temu lahko sledi le sprotno informiran in hkrati izkušen kader, ter posledično dobri odnosi s kupci, da izdelke vključujejo v trgovske verige in izvajajo aktivnosti za lažjo dosego zastavljenih ciljev. Za izvedbo navedenega pa je potrebna dobra strategija, ki bo pomagala pri lažjemu vstopu in kasnejši prepoznavnosti podjetja na trgu.

**Preglednica 1: Plan aktivnosti za določenega ključnega kupca za leto 2011 in 2012**



Z letnim planiranjem vseh aktivnosti, ki jih bomo načrtovali za vsakega posameznega kupca, nameravamo že v začetku leta terminsko zaključiti in pridobiti potrditve za večino predvidenih akcij, aktivnosti in novosti predvidenih za tekoče leto. Le tako lahko učinkovito planiramo in se izognemo križanju in podvajanju akcij.

### *Načrtovana prodaja*

Plan prodaje za naslednje tekoče leto smo razdelili na segment sladoleda in segment LBTZ. Vse segmente bomo v nadaljevanju razdelili po kupcih izdelkih in mesecih, tako da bomo v naslednjih letih lahko natančno spremljali prodajo. Taki podatki so nujno potrebni, da lahko

nemoteno vstopamo in delujemo na trgu z novimi izdelki in hkrati optimiziramo zalogo obstoječega asortimenta vključenega pri naših kupcih.

Časovno razdelitev plana smo naredili po mesecih in kvartalnih. Na ta način prikazujemo prodajo in obrat izdelkov v tekočem letu, ki so vezani na lanskoletno realizacijo z dodano nekaj odstotno rastjo za naslednje planirano leto. Tako spremljanje prodaje nam mesečno kaže ali rastemo in dosegamo zastavljene cilje ali pa nam pokaže, da smo pri načrtovanju prodaje ali izbiri artiklov nekaj zgrešili.

Preglednica 2 prikazuje načrtovanje prodaje po kupcu, blagovnih skupinah in mesecih.

### **Preglednica 2: Načrtovanje prodaje po mesecih in blagovnih skupinah**

Mesec	Program (v 000 EUR)	2011 LBTZ		2011 sladoled	
		plan	realizacija	plan	realizacija
Januar		38		5	
Februar		27		10	
Marec		30		25	
April		40		35	
Maj		35		70	
Junij		28		110	
Julij		25		100	
Avgust		45		60	
September		38		20	
Oktober		42		10	
November		34		5	
December		48		10	
Skupaj		430		460	

Tabelo imamo razdelano tudi po posamezni blagovni skupini (sladoled, močnate jedi, sadje zelenjava, krompir idr.), znotraj te skupine po izdelkih in mesecih, tako da bomo lahko točno spremljali prodajo vsakega izdelka in konec naslednjega leta tako na segmentu LBTZ kot tudi drugih segmentih optimizirali asortiment izdelkov, po katerih ljudje povprašujejo.

Razpredelnice so narejene tudi za druge kupce, na koncu pa je prikazana še skupna vsota planiranega zneska za vsakega kupca in dobavitelja.

Plane smo postavili realno, tako da jih bomo z vsemi načrtovanimi aktivnostmi in cenovnimi akcijami lahko tudi dosegli. Na koncu morajo biti plani realni tudi za naše kupce, saj nam bo to olajšalo delo pri usklajevanju in podpisovanju pogodb.

Po zaključenem načrtovanju v podjetju bomo vse sile usmerili v omenjeno smer, da bomo zastavljene cilje dosegali na vseh segmentih.

### **5.5.5 Terminski načrt**

Navedba in planiranje obstoječih programov pomeni dogajanje na ponujenih izdelkih in kupcih skozi vse leto razdeljeno na mesece in kvartale. V preglednicah 1 in 2 smo prikazali samo osnovno razdelitev planiranja blagovne znamke po segmentih, kupcih in mesecih. Planiranje po blagovnih skupinah ali segmentih mora biti vedno prilagojeno termiskim viškom prodaje in nasprotno. Za sladoled nameravamo postopno dvigovati številke v marcu, ki bodo dosegle vrh v juliju, nato pa bodo proti koncu leta zneski začeli padati.

Zadnji kvartal in posledično konec leta bo namenjeno lovljenju zastavljenih ciljev in pripravi planov za naslednjo leto.

Načrtovano leto bo pri nas razdeljeno na štiri časovna obdobja in vse načrtovane dejavnosti se bodo letno ciklično ponavljale:

- V prvem četrletju vsakega leta se bo izvedel splošen nadzor poslovanja na osnovi predhodno definiranega strateškega načrta in letnega poslovnega načrta.
- V drugem četrletju se bo nadaljeval s splošnim spremljanjem poslovanja, izvede se tudi prva primerjava strateškega načrta z letnim poslovnim načrtom.
- V tretjem četrletju bomo pripravili poslovni načrt za prihodnje leto in nadaljevali s spremljanjem načrtovanih rezultatov v primerjavi z dejansko doseženimi rezultati.
- V zadnjem četrletju bomo potrdi letni načrt za prihodnje leto in v primeru pomembnih odstopanj od strateških usmeritev, definiranih v preteklem strateškem načrtu naredili spremembe.

Terminski načrt bo tako pomembno sredstvo nadzora in bo pomenil poslovno odgovornost, obenem pa nas bo zavezoval k skrbi za večjo poslovno učinkovitost našega podjetja.

## **5.6 Finančni načrt**

Novo ustanovljeno podjetje MG d.o.o. namerava na trg vstopiti z vključitvijo LBTZ v največjega slovenskega kupca. Za tako podjetje je to stroškovno gledano najcenejši način vstopa na trg in hkrati tudi možnost, da raste že na začetku njegovega delovanja. Pri tem projektu vlaganje v oglaševanje in kader praktično ni potrebno, pomembna je najboljša cena in kakovost ponujenega proizvoda.

Na podlagi tega načrtujemo v prvih štirih letih konstantno rast med 4 in 6 %, v petem letu pa pričakujemo večjo rast, vendar bo ta posledica vstopa našega podjetja na hrvaški trg.

V izkazu uspeha imamo prikazano dinamiko rasti podjetja in spremljajočih stroškov, ki so povezani z delovanjem vsakega podjetja. Obdobje petih let bo za naše podjetje vsekakor zelo pomembno, da se bo konsolidiralo in postalo prepoznavno v slovenskem prostoru.

### 5.6.1 Pomembne predpostavke

V finančnem načrtu bomo navedli nekaj predpostavk, ki bodo pomembno vplivale na naše poslovanje in nam prikazalo (povzeto Antončič idr. 2008, 349):

– Po kakšni obrestni meri bomo plasirali presežek denarnih sredstev?	4,30 %
– Kakšen donos pričakujemo od kapitala vloženega v delnice in deleže?	10 %
– Po kakšni obrestni meri bomo najeli posojilo?	3,50 %
– V kolikšnem času bomo poravnali obveznosti do dobaviteljev?	60 dni
– V kakšnem času nam bodo plačevali dobavitelji?	45 – 90 dni
– Za koliko časa rabimo zalogo?	14 dni
– Kakšno stopnjo amortizacije bomo uporabljali?	15 %

### 5.6.2 Ključni finančni kazalci

Preglednica s poslovnimi kazalci prikazuje rezultate poslovanja za obdobje petih let. Ugotovimo lahko, da nam bo dobiček konstantno rasel prva štiri leta, zadnje leto pa bo na račun investicij in širitve poslovanja na nove trge manjši.

Podobno sliko poslovanja nam prikazujejo tudi finančni kazalci, ki prikazujejo koliko kapitala bomo potrebovali za financiranje posla, koliko dobička ustvari vloženi kapital, plačilno sposobnost podjetja in doseženi poslovni izid podjetja (povzeto po Antončič idr. 2008, 350).

#### Preglednica 3: Poslovni in finančni kazalci

<b>kategorije v EUR</b>	<b>1. leto</b>	<b>2. leto</b>	<b>3. leto</b>	<b>4. leto</b>	<b>5. leto</b>
Prihodki	890.000	925.600	990.400	1.070.600	1.605.900
Odhodki	843.866	876.453	926.982	1.000.267	1.563.222
Dobiček	46.134	49.147	63.418	70.333	42.678
Dobiček po obdavčitvi	34.600	36.860	47.564	52.749	32.009
<b>Delež kapitala v financiranju</b>	11,93 %	11,91 %	14,21 %	12,70 %	11,15 %
<b>Čista donosnost kapitala</b>	124,99 %	127,45 %	147,92 %	151,01 %	70,60 %
<b>Likvidnost</b>	1,85	3,54	2,05	1,67	1,37
<b>Ekonomičnost</b>	1,05	1,06	1,07	1,07	1,03
<b>Dobičkonosnost prihodkov</b>	3,89 %	3,98 %	4,80 %	4,93 %	1,99 %

### 5.6.3 Načrt izkaza uspeha

Že v prvem letu pričakujemo pozitivni poslovni rezultat, saj ne bomo imeli večjih vložkov v infrastrukturo, opremo in vozni park. Izkoristili bomo osnovna sredstva navedena v prejšnjih točkah in si prizadevali projekt peljati z optimalnimi stroški. Na začetku bomo blago LBTZ sukcesivno vozili v naše skladišče, nato pa naprej v skladišče našega kupca. Zaradi tega nam

tudi ne bo treba najemati večjih kreditov, saj nam ne bo potrebno financirati celotne zaloge, ki bo pogodbeno dogovorjena za eno leto.

Optimiziranje zalog bomo vodili na podlagi dinamike prodaje določenih izdelkov pri kupcu, hkrati pa bomo uskladili roke plačil z našimi kupci in dobavitelji. Strmimo k temu, da bi imeli enak rok plačila do našega dobavitelja, kot ga imajo naši kupci do nas.

Iz preglednice 4 je razvidna rast prometa in posledično tudi dobička v prvih štirih letih. V prvih dveh letih naj bi dobiček rasel za okoli 6 %, v tretjem letu naj bi bila rast največja zaradi konsolidacije podjetja in poslov, hkrati pa ne bo nobenih večjih vložkov. Četrto leto pričakujemo zopet realno rast okoli 10 %, saj naj bi bili posli v tem obdobju že utečeni, rast pa bi bila plod aktivnosti, novosti in širitve asortimentov LBTZ.

#### **Preglednica 4: Načrt izkaza uspeha**

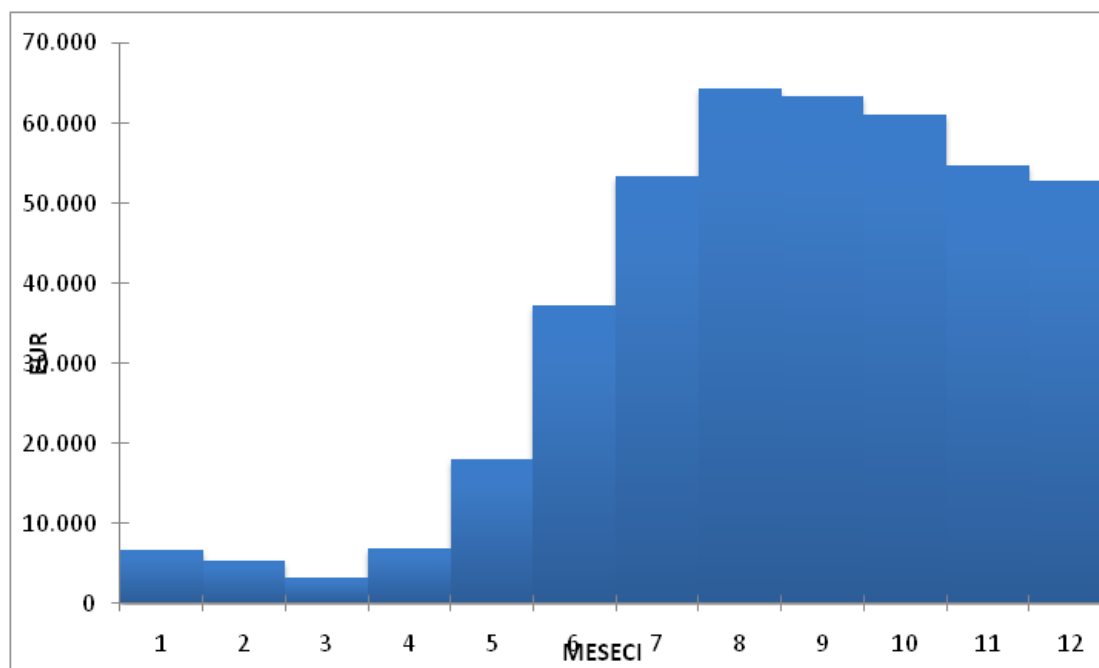
<b>kategorije v (EUR)</b>	<b>1. leto</b>	<b>2. leto</b>	<b>3. leto</b>	<b>4. leto</b>	<b>5. leto</b>
<b>Prihodki skupaj</b>	<b>890.000</b>	<b>925.600</b>	<b>990.400</b>	<b>1.070.600</b>	<b>1.605.900</b>
Prihodki od poslovanja	890.000	925.600	990.400	1.070.600	1.605.900
Prodaja na domačih trgih	890.000	925.600	990.400	1.070.600	1.605.900
<b>Odhodki skupaj</b>	<b>843.866</b>	<b>876.453</b>	<b>926.982</b>	<b>1.000.267</b>	<b>1.563.222</b>
Stroški prodanega blaga	672.100	699.200	747.794	808.000	1.211.000
Stroški materiala	4.600	5.000	5.000	5.000	6.500
Nabavna vrednost prod. blaga	667.500	694.200	742.794	803.000	1.204.500
Stroški bruto plač	65.000	65.000	65.000	70.000	110.000
Davki in prispevki (bod*0,226)	14.690	14.690	14.690	15.820	24.860
Amortizacija	2.250	2.850	2.750	2.900	5.100
Drugi stroški poslovanja	88.435	93.265	95.565	101.890	210.450
Reklama	10.000	13.000	15.000	18.000	28.000
Potni stroški	30.000	25.000	25.000	25.000	50.000
Vzdrževanje, ogrevanje, energija itd.	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Najemnine	25.000	28.000	28.000	30.000	40.000
Zavarovanja	2.500	3.500	3.500	3.500	5.000
Članarine	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Stroški telef. in poštнин, prisp. za stavb. zemlj., drugo	2.200	2.700	2.700	2.700	6.500
Računovodske, odvetniške in podobne storitve	2.500	3.000	3.000	3.500	45.000
Izobraževanje	1.200	2.400	2.400	2.400	5.000
Drugo (nepredvideni stroški)	11.535	12.165	12.465	13.290	27.450
Odhodki financiranja	1.391	1.448	1.183	1.657	1.812
<b>Dobiček pred obdavčenjem</b>	<b>46.134</b>	<b>49.147</b>	<b>63.418</b>	<b>70.333</b>	<b>42.678</b>
<b>Davek od dobička (25 %)</b>	<b>11.533</b>	<b>12.287</b>	<b>15.855</b>	<b>17.583</b>	<b>10.670</b>
<b>Čisti dobiček</b>	<b>34.600</b>	<b>36.860</b>	<b>47.564</b>	<b>52.749</b>	<b>32.009</b>

Peto leto pričakujemo povečanje stroškov zaradi vlaganj v postavitve in razvoj našega podjetja zaradi vstopa na hrvaški trg. Kljub povečanju prometa bo dobiček v tem obdobju padel za skoraj 40 %, nastop na novi trg pa nameravamo izpeljati po istem vzorcu kot na domačem trgu.

#### 5.6.4 Načrt izkaza denarnega toka

Tabela izkaza denarnega toka prikazuje dinamiko prometa za LBTZ po mesecih v enem letu. Navedeni so prejemki in izdatki po mesecih, razlika med njimi pa prikazuje denarni tok. Na podlagi planirane dinamike bomo v začetnih mesecih morali za likvidnost podjetja denar črpati iz lastnih rezerv, saj v začetni fazi predvidevamo manjši obrat artiklov in postopno širjenje asortimenta v trgovine.

Denarni tok predvidevamo zato, da bi zagotavljali likvidnost podjetja v času, ko bo prodaja še zelo omejena, ter zato, da ugotovimo, kdaj se bo denar začel kopičiti na računu in ga bo treba vložiti v nove investicije (Antončič idr. 2008, 354).



Slika 5: Gotovinski saldo



**Preglednica 5 Izkaz denarnih tokov za zagonsko leto 2011/2012 v EUR**

meseci	2	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Prejemki od												
vplačila kapitala	7.500											
prodaje	43.000	37.000	55.000	75.000	105.00	138.00	125.00	105.00	58.000	52.000	39.000	58.000
					0	0	0	0				
prejemki skupaj	50.500	37.000	55.000	75.000	105.00	138.00	125.00	105.00	58.000	52.000	39.000	58.000
					0	0	0	0				
Izdatki za												
plačila dobaviteljem	32.250	27.750	41.250	56.250	78.750	103.50	93.750	78.750	43.500	39.000	29.250	43.500
						0						
vračilo posojil in kreditov	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917	2.917
bruto plače	0	0	5.417	5.417	5.417	5.417	5.417	5.417	5.417	5.417	5.417	5.417
davki in prispevki	1.224	284	314	-643	-597	-513	-509	-442	-317	-292	401	618
plačilo drugih stroškov poslovanja	7370	7370	7370	7370	7370	7370	7370	7370	7370	7370	7370	7370
izdatki skupaj	43.761	38.321	57.268	71.311	93.857	118.69	108.94	94.012	58.887	54.412	45.355	59.822
						1	5					
<b>Prejemki - izdatki (neto prejemki)</b>	<b>6.739</b>	<b>-1.321</b>	<b>-2.268</b>	<b>3.689</b>	<b>11.143</b>	<b>19.309</b>	<b>16.055</b>	<b>10.988</b>	<b>-887</b>	<b>-2.412</b>	<b>-6.355</b>	<b>-1.822</b>
<b>Prenos gotovinskega salda</b>		<b>6.739</b>	<b>5.418</b>	<b>3.150</b>	<b>6.839</b>	<b>17.981</b>	<b>37.291</b>	<b>53.346</b>	<b>64.334</b>	<b>63.447</b>	<b>61.035</b>	<b>54.684</b>
<b>Gotovinski saldo</b>	<b>6.739</b>	<b>5.418</b>	<b>3.150</b>	<b>6.839</b>	<b>17.981</b>	<b>37.291</b>	<b>53.346</b>	<b>64.334</b>	<b>64.447</b>	<b>61.035</b>	<b>54.681</b>	<b>52.859</b>

### 5.6.5 Načrt bilance stanja

Običajno bilanco stanja pripravimo v začetku poslovanja ter na koncu poslovnega leta; slednjo nato pripravljamo vsako leto, saj to zahteva tudi država oz. DURS (Antončič idr. 2008, 356).

S podatkov naše bilance lahko ugotovimo, da pričakujemo rast kapitala v prvih štirih letih za dobrih 25 %, v zadnjem, petem letu pa predvidevamo rast kapitala za slabih 30 % z vstopom našega podjetja na hrvaški trg. Takrat se nam bodo povečale investicije, hkrati pa se nam bo povečeval tudi promet.

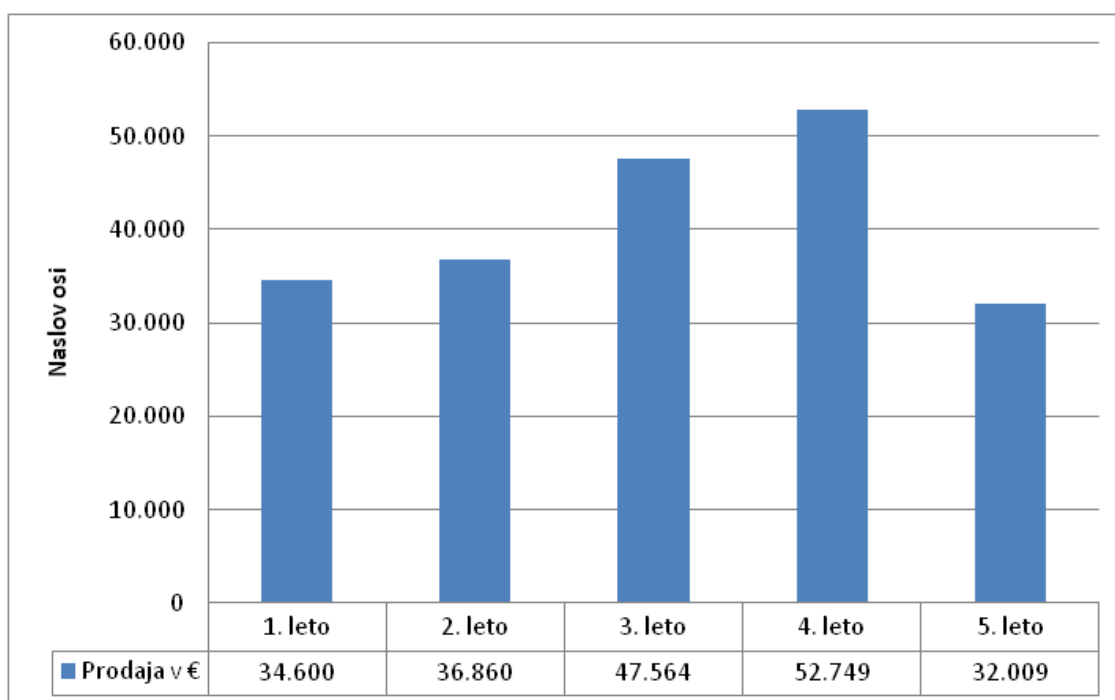
#### Preglednica 6: Bilanca stanja

Na dan 31. 12. - v EUR	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
<b>Sredstva</b>	<b>232.050</b>	<b>242.852</b>	<b>226.273</b>	<b>274.942</b>	<b>406.758</b>
Stalna sredstva	22.500	28.500	27.500	29.000	51.000
Opredmetena osnovna sredstva	22.500	28.500	27.500	29.000	51.000
Oprema	18.000	25.000	25.000	25.000	45.000
Drugo	4.500	3.500	2.500	4.000	6.000
Gibljava sredstva	209.550	214.352	195.819	245.942	355.758
Zaloge	166.750	174.800	168.950	202.000	302.750
Dolgoročne terjatve	0	0		0	0
Kratkoročne terjatve	17.800	18.512	19.808	21.412	32.118
Terjatve do kupcev	17.800	18.512	19.808	21.412	32.118
Denarna sredstva	25.000	21.040	7.061	22.530	20.890
<b>Obveznosti do virov sredstev</b>	<b>232.050</b>	<b>242.852</b>	<b>226.273</b>	<b>274.942</b>	<b>406.758</b>
Kapital	27.683	28.922	32.155	34.930	45.335
Osnovni kapital	22.500	23.400	25.030	27.030	40.545
Rezerve	5.183	5.522	7.125	7.900	4.790
Obveznosti	204.367	213.930	194.118	240.012	361.423
Dolgoročne obvez. iz financir. In posl.	90.932	85.665	98.553	93.122	100.973
Najeti krediti in posojila	90.932	85.665	98.553	93.122	100.973
Kratkoročne obvez. iz financir.	25.000	35.000	0	45.000	50.000
Najeta posojila	25.000	35.000	0	45.000	50.000
Kratkoročne obvez. iz poslov.	88.435	93.265	95.565	101.890	210.450
Obveznosti do dobaviteljev	88.435	93.265	95.565	101.890	210.450

### 5.6.6 Analiza točke preloma

Točko preloma naj bi po naših predvidevanjih morali doseči že v začetku našega poslovanja, saj blaga dobavitelju ne bo potrebno plačati vnaprej, roke plačil z našimi kupci pa bomo uskladili na podlagi našega roka plačila do dobavitelja. Financiranje bomo tako lahko izvedli nemoteno, brez dodatnega kreditiranja, ker se nameravamo dogovoriti za krajše roke plačil z našimi kupci, kot ga bomo imeli mi do našega dobavitelja.

Glede na to da predvidevamo dobičkonosnost podjetja že na začetku z uvrstitvijo LBTZ v največjega kupca, tudi v nadaljevanju pričakujemo prevlado prihodkov nad odhodki. Kredit nameravamo najeti za postopno uvrščanje in promocijo nove blagovne znamke na naš trg.



Slika 6: Točka preloma

### 5.6.7 Analiza tveganja

Naše podjetje se bo ukvarjalo s trženjem blagovne znamke, izdelavo LBTZ in posledično distribucijo blaga. Z izdelavo LBTZ večjih tveganj ob ustrezni kvaliteti blaga ne pričakujemo. Naše največje tveganje pomeni trženje in distribucija sladolediv, saj smo na tem segmentu zelo odvisni od sezone, posledično lepega in toplega vremena. V nasprotnem primeru to lahko pomeni manjšo prodajo sladolediv, kar pa bi težko nadomestili z izdelki na drugih segmentih.

Vsakoletno tveganje bo pomenilo tudi obnovitev pogodbe za izdelavo LBTZ, saj trgovci vseskozi iščejo blago ustrezne kvalitete in najugodnejše cene.

### **5.6.8 Strategija žetve**

V današnjih časih je podjetje velikokrat izpostavljeno raznim pretresom in spremembam, na katere lahko vplivamo ali pa tudi ne. Na trgu je treba biti poslovno elastičen in prilagodljiv, da lahko preživiš in hkrati dosegaš določeno zadovoljivo rast. Sama strategija žetve mora biti postavljena času primerno, kar pomeni, da moramo delati na dolgi rok in z veliko strpnosti.

V našem podjetju bomo preverjali uresničevanje in doseganje zastavljenih ciljev, navedenih v poslovnem načrtu, saj nameravamo postati z ustvarjenim dobičkom in utrditvijo eno od prepoznavnih slovenskih podjetji na področju trženja in distribucije zamrznjenih izdelkov.

Poslovni načrt tako postaja pomembno sredstvo nadzora in pomeni poslovno odgovornost, obenem pa nas zavezuje k skrbi za večjo poslovno učinkovitost.

## 6 SKLEP

S pisanjem tega dela smo nedvomno razširili naše znanje na področju podjetništva, ki smo ga nadgrajevali s pomočjo strokovne literature. V prvem delu smo naredili kratko predstavitev, kaj želimo delati in kako smo si zamislili izpeljavo projekta.

Teoretični del nam je približal podjetništvo in vse, kar je z njim povezano, tako da smo se lažje spoprijeli s pisanjem poslovnega načrta. Poznavanje pojmov nam je ustvarilo sliko podjetništva kot celote, prikazanega ne samo v lepi luči, pač pa tudi s strani težavnosti, ki se pojavljajo že pri sami ustanovitvi in poznejšemu delovanju nekega podjetja.

Naš primer ustanovitve podjetja bo temeljil predvsem na čim manj tveganih potezah, ki posledično pomenijo manjše zasluge in optimiziranje vseh stroškov. Z izdelavo LBTZ za določenega kupca si na začetku z najmanj tveganja odpremo vrata za vstop na trg z določenimi izdelki. Pri tem projektu se dogovorimo za neto neto ceno, plačilne pogoje, letno količino in terminsko dostavo blaga do kupčevega skladišča. Plačilne pogoje skušamo uskladiti z dobaviteljem in kupcem tako, da imamo mi do našega dobavitelja vsaj enake plačilne pogoje, kot jih ima kupec do nas.

Z utrditvijo tega projekta lahko začnemo s trženjem nove blagovne znamke zamrznjenih izdelkov, saj naj bi s prejšnjim poslom že akumulirali dovolj denarja za izpeljavo novega projekta. Na trgu bomo lahko udeleženi v vseh segmentih zamrznjene prehrane, začeli pa bomo z vključevanjem sladoleda v vse naše potencialne kupce. Najprej se je potrebno osredotočiti na ključne kupce in si ustvariti bazo strank, ki jo je mogoče obdelati z minimalnimi stroški. Zelo pomemben je tudi dogovor s plansko službo, da nam artikole umesti v planograme kupcev in s tem omogoči obvezno prisotnost naših artiklov v maloprodaji. Vključitev nove blagovne znamke bo v nadaljevanju zahtevala marketinške vložke, ki bodo potrebni za prepoznavnost in uveljavitev na trgu zamrznjenih izdelkov.

Finančno gledano nameravamo z ustreznim dogovorom rokov plačil med našim dobaviteljem in našimi kupci projekt v začetku izpeljati brez večjih vlaganj ali najemanjem kreditov. S trženjem blagovne znamke in širitvijo asortimenta pri kupcih nameravamo s sukcesivnim vlaganjem v marketing in ostalimi aktivnostmi (promocije, degustacije, izpostavitve v skrinjah ...) povečevati tržne deleže na segmentu zamrznjene prehrane.

Ob upoštevanju vseh navedenih dejavnikov v diplomski nalogi in njihovi natančni izpeljavi smo mnenja uspešnemu začetku delovanja našega podjetja na slovenskem trgu.



## LITERATURA

- Antončič, Boštjan, Mitja Ruzzier, Tina Bratkovič in Robert D. Hisrich. 2008. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba
- Berk, Aleš, Igor Lončarski, Peter Zajec, Silva Deželan, Edita Kuhelj Krajnović, Aljoša Valentinčič in Peter Groznik. 2006. *Poslovne finance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Borchert, Ursula in Marjana Samide. 1982. *Vse o globokem zamrzovanju*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Ena A magazin. 2010. *Zamrznjena hrana*: [Http://druzina.ena.com/Kulinarika/Trendi-v-prehrani/Zamrznjena-hrana.htm](http://druzina.ena.com/Kulinarika/Trendi-v-prehrani/Zamrznjena-hrana.htm) (18. 7. 2011).
- Hauc, Anton. 2007. *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.
- Institut Fresenius v Acai Slovenia. 2004. *Metode konzerviranja živil: zanemarljive izgube pri zamrznjenih izdelkih* : <http://www.institut-fresenius.de> Taunusstein Nemčija; <http://acai-slovenia.si/zamrzovanje> (2. 8. 2011).
- Kovač, Bogomir. 1990. *Uvod v podjetništvo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
- MERMB. 2010. *Deleži sladoledov po segmentih in dobaviteljih*. Tržna raziskava, Ljubljanske mlekarne.
- Orbico. 2010. *Plani poti za komercialiste*. Interni podatki, Orbico.
- Pinchot, Gifford. 1985. *Intreapreneuring*. New York: Harper&Row.
- Plut, Helena in Tadeja Plut. 1995. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Rebernik, Miroslav. 1994. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rebernik, Miroslav. 1997. *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Stutely, Richard. 2003. *Uspešen poslovni načrt*. Ljubljana: Primath.