

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

POSLOVNI NAČRT ZA DRUŽABNI CENTER

ŽIVA KRAJNC

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

POSLOVNI NAČRT ZA DRUŽABNI CENTER

Živa Krajnc

Koper, 2010

Mentor: doc. dr. Massimo Manzin

POVZETEK

Na Obali še ne obstaja organizacija, ki bi mladim ponujala prostor za zabavo, druženje, in sprostitev, poleg tega pa izvajala tudi dodatno izobraževanje, športne aktivnosti in kulturne prireditve. Mladi si želijo novo družabno središče, ki bi združeval toliko različnih aktivnosti za preživljanje prostega časa na enem mestu. Tu pa se pojavi tržna priložnost za podjetje Diva, ki svojo prednost vidi predvsem v raznolikosti dejavnosti in kakovosti storitev. Podjetniška ideja se v poslovnem načrtu izkaže za donosno, poleg tega pa dobro organizirani pogoji za preživljanje prostega časa pri mladih preprečujejo negativne oblike vedenja ter razne oblike zasvojenosti in odklonov.

Ključne besede: poslovni načrt, podjetništvo, družabno središče, prosti čas, strategija, tržna analiza, konkurenca

SUMMARY

On the Slovenian coast there is not yet an organization that would offer young people a place to have fun, to hang out and relax at, and besides that implement additional education. Young people wish to have a new social center that would combine so many different activities for spending their free time in one place. And here appears a business opportunity for the company Diva that primarily sees their advantage in the diversity of activities and the quality of their services. In the business plan the business idea shows up as profitable and besides that well organized conditions for spending free time prevent negative forms of behavior and different forms of addiction and deviations.

Key words: business plan, entrepreneurship, social center, free time, strategy, market analysis, competition

UDK: 005.511(083.92)(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Namen in cilji diplomskega dela	1
1.2	Predpostavke in omejitve	2
1.3	Metode dela	2
2	Pomen poslovnega načrta.....	3
3	Poslovni načrt.....	7
3.1	Povzetek poslovnega načrta	7
3.1.1	Poslanstvo in vizija	7
3.1.2	Cilji podjetja.....	8
3.1.3	Tržna priložnost in ključni dejavniki uspeha	8
3.2	Opis podjetja	9
3.2.1	Pravno-organizacijska oblika in lastništvo podjetja.....	9
3.2.2	Načrt ustanovitve podjetja	10
3.2.3	Lokacija in prostori podjetja	11
3.3	Izdelek (storitev)	15
3.3.1	Opis izdelka (storitve).....	15
3.3.2	Konkurenčna primerjava.....	17
3.3.3	Poslovni proces	17
3.3.4	Tehnologija.....	17
3.3.5	Prihodnje storitve	18
3.4	Tržna analiza	18
3.4.1	Tržni segmenti.....	19
3.4.2	Strategije za ciljne tržne segmente.....	20
3.4.3	Analiza panoge in konkurence.....	22
3.5	Strategija in izvedba	25
3.5.1	Strategija	25
3.5.2	Konkurenčna prednost	26
3.5.3	Trženjska strategija	26
3.5.4	Pozicioniranje	27
3.5.5	Cenovna strategija.....	27
3.5.6	Promocijska strategija.....	28
3.5.7	Programi trženja.....	29

3.5.8	Distribucijska strategija	30
3.5.9	Prodajna strategija.....	30
3.5.10	Strateške povezave	32
3.5.11	Terminski načrt	34
3.6	Management	34
3.6.1	Organizacijska struktura	35
3.6.2	Managerska ekipa	37
3.6.3	Vrzeli v managerski ekipi in svetovalci	38
3.6.4	Načrt osebja	39
3.7	Finančni načrt	40
3.7.1	Pomembne predpostavke	40
3.7.2	Ključni finančni in poslovni kazalci	41
3.7.3	Načrt izkaza uspeha	41
3.7.4	Načrt izkaza denarnega toka	42
3.7.5	Načrt bilance stanja	42
3.7.6	Analiza točke preloma	43
3.7.7	Analiza tveganja.....	43
3.7.8	Strategija žetve	44
4	Sklep.....	45
	Literatura	47
	Priloge	49

PONAZORILA

Slika 3.1	Lastništvo podjetja.....	10
Slika 3.2	Geografski prikaz lokacije.....	13
Slika 3.4	Organizacijska struktura podjetja.....	36
Tabela 3.1	Nabavna vrednost opreme	14
Tabela 3.2	Nabavna vrednost opreme za bar/diskoteko.....	14
Tabela 3.4	Nabavna vrednost opreme za igrišče.....	15
Tabela 3.5	Nabavna vrednost opreme za sobo za delavnice in krožke	15
Tabela 3.6	Seznam pomembnejših konkurentov.....	24
Tabela 3.7	Programi trženja	30
Tabela 3.8	Načrtovana prodaja – bar in restavracija	31
Tabela 3.9	Načrtovana prodaja – delavnice, zabave	32
Tabela 3.10	Načrtovanje stroškov zaposlenih.....	39
Tabela 3.11	Načrtovanje stroškov študentov.....	39
Tabela 3.12	Načrtovanje stroškov zunanjih sodelavcev.....	40
Tabela 3.13	Načrtovanje skupnih stroškov osebja za prva tri leta	40

1 UVOD

Razvedrilo in zabava sta značilni potrebi mlade generacije in pomemben stil življenja odraslih. Zabava in razvedrilo ustvarjata prijetno razpoloženje ugodja in uživanje, stanja, ki bogatijo človekovo življenje, ga spodbujajo v njegovih dejavnostih, hkrati so pomembno sredstvo komunikacije in medosebnih odnosov. Zabava je človekova dejavnost, ki jo včasih preveč podcenjujemo. Lahko tudi soustvarja razmere, ki omogočajo duhovno in socialno bogatitev delovnih ljudi ter občanov, da bi razvijali celovito družbeno usmerjeno osebnost. Vplivi na interes in prebujanje potreb po zabavi še vedno predstavljajo dokaj odprto področje, saj so še vedno prepuščeni naključju oziroma večji ali manjši pobudi managerjev in turistični industriji. Tu je vzrok, da cilji, ki jih uresničujemo z obstoječimi možnostmi in sredstvi za zabavo, niso vselej usklajeni s širšimi vzgojnimi, socializacijskimi in družbenimi cilji (Kristančič 2007, 21–128).

Človek svojega prostega časa ne izkorišča svobodno, kajti njegov prosti čas določata industrija in tržišče tako kot vse drugo, kar kupuje. To pomeni, da drugi usmerjajo in uravnavajo njegov okus, razvedrilo postaja inštrument tehnološke porabe, ki jo kupuje. Prosti čas je določen s tržiščem in s človekom (Kristančič 2007, 21).

Koncept ustvarjalnega podjetništva se vedno začne pri problemu, s katerim se soočamo ljudje kot posamezniki ali organizacije. Podjetništvo pomeni reševanje problemov in večji kot je problem (več ljudi, kot ga ima), boljšo osnovo imamo za dobro poslovno idejo (Kos 2009). Kot pripadnica mlajše populacije na Obali opažam, da mladi nimajo veliko možnosti za zabavo in aktivno preživljanje prostega časa, predvsem ne v popoldanskem času. Zato sem se odločila za izdelavo poslovnega načrta za ustanovitev družabnega središča, ki bi podnevi mladim ponujal razne športne, kulturne, izobraževalne in družabne delavnice in prireditve, v nočnem času pa bi se mladi lahko zabavali v diskoteki, kjer bi potekale tudi tematske zabave, animacije, nastopi in družabne igre.

Poslovna ideja je jedro, okrog katerega nastaja in se razvija bodoči posel. Pred pričetkom poslovanja je treba vsako poslovno idejo preveriti na več področjih in ugotoviti smiselnost nadaljevanja aktivnosti za začetek poslovanja. Za izkoriščanje opredeljene priložnosti je treba pripraviti dober poslovni načrt. To je verjetno najtežja stopnja podjetniškega procesa.

1.1 Namen in cilji diplomske naloge

Za izdelavo poslovnega načrta za omenjeno dejavnost sem se odločila, ker v zadnjem času opažam nezadovoljstvo mladih na Obali s ponudbo kulturnih in družabnih dogajanj, poleg tega pa mi je ta tematika zelo blizu, saj tudi sama spadam med mlado populacijo na tem območju. Namen diplomske naloge je oblikovati poslovni načrt za dnevno-nočni lokal (nekakšno družabno središče), ki bi mladim ponujal zabavo in

sprostitev, poleg tega pa bi ponujal tudi koristna izobraževanja, krožke in kulturne vsebine. Cilji diplomske naloge so:

- preučiti, ali na trgu obstajajo potrebe po tovrstni dejavnosti,
- prikazati prednosti in slabosti ustanovitve družabnega središča z vidika priprave poslovnega načrta,
- preučiti donosnost naložbe.

1.2 Predpostavke in omejitve

Predpostavljam, da s pridobivanjem informacij v zvezi s pripravo poslovnega načrta ne bom imela večjih težav, saj menim, da bo ciljni segment anketiranih pripravljen odgovarjati na anketni vprašalnik. Večjih težav tudi ne predvidevam pri pridobivanju literature, saj je na izbrano temo dostopne dovolj literature.

1.3 Metode dela

V diplomski nalogi bom uporabila več različnih metod. Z metodo analize bom preučila relevantno literaturo z izbranega področja. Z deskriptivno metodo bom predstavila najpomembnejše ugotovitve avtorjev ter opisala rezultate raziskave in podala sklepne ugotovitve. Z anketnim vprašalnikom, ki ga bom izvedla na vzorcu 300 prebivalcev obalnih občin v starosti med 18 in 25 leti, bom pridobila podatke, ki mi bodo služili kot osnova za oblikovanje podjetniške ideje in pripravo poslovnega načrta. Z metodo deskripcije bom tudi predstavila predlog poslovnega načrta za družabno središče Diva.

2 POMEN POSLOVNEGA NAČRTA

Poslovni načrti, ki jih poznamo danes, so nastali predvsem na zahtevo vlagateljev, posameznikov in organizacij, od katerih podjetniki pričakujejo vlaganje sredstev v njihove posle. Vlagateljem poslovni načrt pomaga pri spoznavanju primerne možnosti naložbe. Poslovni načrti so se v Evropi pojavili v osemdesetih letih preteklega stoletja, v Sloveniji pa so postali sestavni del podjetniškega izobraževanja in usposabljanja v začetku devetdesetih let.

Poslovni načrt je nujno potreben, ko podjetnik želi investirati v nov proizvod oziroma storitev, ali pa mu služi kot pripomoček pri vodenju podjetja. Po Kirbyju (2003, 234) je bistveni namen poslovnega načrta, »da pomaga ustanovitelju podjetja kristalizirati njegovo idejo ter pri tem upoštevati vse vidike posla in ugotoviti, kako se med seboj ujemajo«. Izdelava poslovnega načrta podjetniku predstavlja vodilo, ki mu pomaga pri tehtnem razmisleku oz. predstavlja prvi korak od razmišljanja do uresničitve poslovne ideje. Poslovni načrt predstavi poslovno priložnost in pokaže, kako bi podjetnik izkoristil to priložnost oz. dosegel cilje. Je tudi dokument, na podlagi katerega se potencialni investitor odloči za vlaganje v podjetnikove ideje. Poslovni načrt kot dokument je pomemben tudi za pridobitev zaupanja nadzornih svetov in lastnikov podjetja.

Prvi koraki v podjetništvu so največkrat povezani predvsem s tem, da imamo kot izhodišče dobro poslovno idejo z bolj ali manj velikim potencialom, tim ljudi z znanjem in drugimi sposobnostmi, potrebnimi za uresničenje ideje, ter kapital za ustanovitev, zagon in rast podjetja. Seveda pa je izjemno pomembno tudi, da je potencial ideje preverjen v poslovnem načrtu, ki je za podjetnika iz več razlogov izjemno pomemben dokument (Kos 2009).

Podjetnik, zlasti takšen, ki še nima veliko izkušenj s posli in se morda loteva prvega samostojnega podjetja, potrebuje poslovni načrt predvsem zato, da bo ocenil, ali ima poslovno zamisel, s katero lahko uspe in preživlja svojo družino. Brez takšne ocene je mogoče, da ga občutek, da bo uspešen, vara in da bo sledilo razočaranje (Glas 2005, 41).

Poslovni načrt je običajno tista prelomnica v podjetniškem procesu, ko od razmišljanja o poslu preidemo k stvarnemu uresničevanju posla, če je poslovni načrt seveda pokazal, da poslovna zamisel obeta dovolj donosno poslovanje, ki upravičuje vložena sredstva in čas. Poslovni načrt, ki bi potrdil, da je naša poslovna zamisel dobra, naj bi bil sprožilec procesa uresničevanja posla, ko od razmišljanja preidemo k dejanskemu podjetniškemu procesu in s tem prevzamemo resnična tveganja. Prav zato mora biti poslovni načrt dober, zanesljiv, saj na podlagi načrta porabljammo sredstva, se zadolžimo, dajemo ustrezne obljube kupcem, poslovnim partnerjem, zaposlenim (Glas 2005, 46).

Dober poslovni načrt ni pomemben le za razvijanje priložnosti, temveč je bistven pri določanju višine potrebnih sredstev, za pridobivanje teh sredstev in za uspešno vodenje podjetja. Prav tako je treba opredeliti sredstva, potrebna za izkoriščanje priložnosti. Proces se začne z oceno sredstev podjetnika. Paziti moramo, da ocenjena sredstva niso prenizka in da upoštevamo raznovrstnost potrebnih sredstev. Upoštevati in oceniti je treba tudi tveganje izgube zaradi nezadostnih ali neustreznih sredstev (Antončič et al. 2002, 57).

S poslovnim načrtom preverimo poslovne zamisli in se izognemo številnim čerem nekritičnega navdušenja nad določeno idejo. Z zbiranjem informacij in pripravo vseh projekcij spoznamo ekonomiko in organizacijo posla in se pripravimo na vodenje. S poslovnim načrtom ugotovimo, katera znanja nam manjkajo, in poiščemo primerne sodelavce s takimi znanji. Z načrtom ocenimo potrebna sredstva in pretehtamo načine, na katere si jih bomo pridobili. Z izdelanim pisnim poslovnim načrtom se lahko predstavimo poslovnim bankam, raznim skladom, na razpisih za državne (in tuje) pomoči ter drugim partnerjem (Glas 2005, 42).

Poslovni načrt mora zaradi različnih skupin, ki se zanimajo zanj, združiti izrazito tržno naravnost (koristi za kupce oziroma uporabnike) s finančnimi obeti (za vlagatelje) in pokazati podjetnikom, da bodo v poslu uživali. Seveda mora dobro predstaviti osnovne dejavnike, ki vplivajo na uspešen posel. V sodobni konkurenci je vselej težko uspeti, saj se na trgu srečujemo s sposobnimi, racionalnimi tekmeci. Dober poslovni načrt povečuje naše možnosti za uspeh, vendar ga ne zagotavlja. Brez priprave je mnogo verjetneje, da bomo delali napake (morda tudi usodne), doživeli neuspeh, frustracije, stres (Glas 2005, 42–44).

Izdelan načrt podjetniku pomaga, da je bolj realističen, kar pa vodi do večjega zadovoljstva zaposlenih zaradi večje varnosti glede prihodnosti. Podjetnik lažje ugotovi, na katerih področjih mu manjka znanj, zmožnosti in izkušenj, in se bolje pripravi (se izobražuje, najame svetovalce, se poveže s sodelavci, ki imajo potrebna znanja), stvarneje oceni trg in bolj premišljeno izbere lokacijo podjetja ter razvrsti posamezne dejavnosti. Lažje tudi premisli, kakšno sestavo finančnih virov si lahko privošči in kakšni pogoji financiranja so zanj sprejemljivi glede na pričakovane poslovne rezultate ter načrtuje denarne tokove, da se ne bi znašel v položaju, ko ne bi mogel plačati zapadlih obveznosti.

Od podjetnikov, ki pišejo poslovni načrt za resničen posel, pričakujemo, da bo dober poslovni načrt (Glas 2005, 45):

- zapisan jasno, jedrnato, preprosto in prepričljivo;
- pošteno podal podjetnikovo »zgodbo« o uspehu in opozoril tudi na tveganja, ne le na pričakovane dobičke in druge učinke;

- zasnovan na zrelem poslovnem premisleku, dobrem razumevanju lastnih zmožnosti, znanj in izkušenj, na poznavanju najpomembnejših dejavnikov posla, ne pa na pravnih in finančnih špekulacijah;
- imel dovolj »rezerve«, če bi stvari potekale nekoliko drugače, kot je bilo predvideno, seveda pa mora izražati zmožnost podjetniške skupine, da se hitro odziva, prilagodi spremenjenim okoliščinam in ne sledi slepo načrtu;
- dobro razporedil ključne vloge med člane skupine in jim obetal tudi takšne nagrade, ki bodo sodelavce spodbujale k delu in bodo tudi zaradi njih poslu popolnoma vdani;
- ne le osnutek ali predlog, temveč pretehtan dokument, ki bo vseboval dovolj podatkov in ocen in podajal osnovno zamisel posla z nekaterimi prepričljivimi podrobnostmi, kakršne so navedene v prilogi k poslovnemu načrtu.

3 POSLOVNI NAČRT

3.1 Povzetek poslovnega načrta

3.1.1 Poslanstvo in vizija

Davidson (2002) ugotavlja: »Poslanstvo opisuje namen oziroma smisel obstoja podjetja.«

Kot jedro identitete podjetja, kot osrednji temelj ravnanj podjetja in njegovih ljudi opredeljuje odgovornost podjetja do zaposlenih, vodstva, lastnikov, ustanoviteljev, uporabnikov in širše družbe. Jasen občutek poslanstva motivira zaposlene h kakovostnemu delu, managerje h kakovostnemu in učinkovitemu vodenju, uporabnikom in širši skupnosti pa vzbuja zaupanje v podjetje. Učinkovita izjava o poslanstvu poveže globlja občutenja ljudi z razlogi obstoja podjetja. S tem utrjuje občutek smiselnosti dela in notranjega zadovoljstva ob njem. Zato je pomembno, da učinkovito in jedrnato opiše podjetje, njegove značilnosti, storitve, izdelke, tržišče, temeljno filozofijo in cilje (Musek Lešnik 2008, 31–32).

Poslanstvo družabnega središča Diva je omogočiti mladim kakovostno preživljanje prostega časa, saj so analize pokazale, da na Obali mladi pogrešajo organizacijo, ki bi jim to omogočala. Družabno središče bo mladim ponujalo širok nabor možnosti za aktivno preživljanje prostega časa, ki bo obsegal športne aktivnosti (tečajji, srečanja, tekmovanja različnih športnih disciplin), kulturne vsebine (razne prireditve, gledališke predstave, umetniške razstave, predvajanje filmov, pevski in plesni nastopi), družabne prireditve (tematske zabave, družabne igre), poleg tega pa bo omogočalo tudi dodatna izobraževanja in poučne delavnice, ki jih bodo izvajali na sproščen in zabaven način, tako da bodo mladi poleg zabave in druženja odnesli tudi veliko poglobljenega znanja. Želimo si, da bi se mladi v družabnem središču Diva dobro počutili in našli sprostitev in zabavo ter se z veseljem vračali. Prosti čas je za mlade pomemben zaradi neformalnega izobraževanja, vrstniške socializacije in razvoja societalnih kompetenc. Dobro organizirani pogoji in sredstva za preživljanje prostega časa imajo zelo pomembno vlogo tudi pri preprečevanju negativnih oblik vedenja in pri odpravljanju različnih oblik zasvojenosti in odklonov pri mladih.

Jasen občutek poslanstva je najbolj učinkovit, kadar ga spremlja tako jasno razumevanje osnovnih skupnih vrednot podjetja kot tudi privlačna vizija prihodnosti. Vizija je posplošen opis zelene prihodnosti podjetja, predstava njegove privlačne prihodnje podobe. Lahko bi jo opredelili tudi kot večdimenzionalen opis podjetja, kakršno naj bi postalo, ko bo učinkovito doseglo predvidene cilje. Pri viziji ne gre le za opis, kam se bo podjetje usmerilo v prihodnosti, kakšno bo in kaj naj počne. Učinkovita vizija je ključen element motivacije: izzove trenutni status quo v podjetju in prebudi njegove ustvarjalne potenciale. Postavi osnove za strateške načrte in scenarije, s

katerimi podjetje predvidi poti, po katerih jo bo uresničevalo. Vizija ne sme biti sama sebi cilj. Prava vizija ni izolirana od dogajanja v podjetju, ampak izvira iz njega. Učinkovita je le, če izraža dovolj vabljivo podobo prihodnosti, ki jo lahko podjetje doseže s primernim trdom (Musek Lešnik 2008, 32).

Vizija družabnega središča Diva je postati do leta 2013 vodilni organizator družabnih dogodkov in zabav (po številu obiskov ter po prometu). S svojimi storitvami želi podjetje prispevati k zmanjšanju negativnih oblik vedenja in zasvojenosti med mladimi. S kakovostjo in raznolikostjo ponudbe želi doseči prepoznavnost med mladimi, kar je vodilo k poslovnemu uspehu, zadovoljstvu obiskovalcev in zaposlenih. Do leta 2016 se podjetje želi razširiti tudi na ostala območja Slovenije (Ljubljana, Maribor).

3.1.2 Cilji podjetja

Cilji so konkretne naloge, ki si jih zada podjetje na poti proti viziji, so oporne točke, ki premostijo vrzel med trenutno stvarnostjo podjetja (kar in kjer je) in vizijo (kam želi priti). Ne samo podjetje, tudi njegovi ljudje rabijo cilje. Cilji, ki temeljijo na jasni viziji, pa odločajo, da se zaposleni predano posvetijo tistemu, kar je za podjetje v danem trenutku najbolj pomembno. Dobro opredeljeni cilji so osredotočeni na posamezno dejavnost, točno določijo časovni rok za izvršitev naloge, so merljivi in določajo odgovornosti posameznikov oz. skupin (Musek Lešnik 2008, 35).

Cilji družabnega središča Diva so vsakoletna stalna rast prometa, vsakoletna rast dobička, rast števila invencij, nadpovprečna stopnja zadovoljstva obiskovalcev in zaposlenih. Cilj podjetja je doseganje prihodkov v znesku cca. 300.000 EUR letno (okoli 125.000 EUR s prodajo pijač in prigrizkov v baru ter okoli 175.000 EUR z vstopninami za delavnice, krožke in koncerte ter z najemninami od igrišč). V podjetju računajo, da bo že prvo leto poslovanja dobičkonosno. Skupni prihodki naj bi vsako leto bolj rasli zaradi povečanega obsega prodaje in zaradi vključitve novih storitev. Podjetje namerava v prvih petih letih pridobiti 30 % tržni delež vseh končnih kupcev na Obali.

3.1.3 Tržna priložnost in ključni dejavniki uspeha

Da bi se podjetnik izognil situaciji, v kateri bi se na videz dobra zamisel na trgu izkazala za neuspešno, poskuša opredeliti, kje vidi tržno priložnost za svoj izdelek ali storitev in na kakšen način jo bo poskusil izkoristiti.

Večina dobrih poslovnih priložnosti se ne pojavi kar nenadoma, temveč so posledica podjetnikove pozornosti na priložnosti ali, v nekaterih primerih, rezultat vzpostavljenih mehanizmov za opredeljevanje potencialnih priložnosti. Ne glede na to, ali je podjetnik opredelil priložnost v pogovoru s potrošniki, poslovnimi partnerji, člani distribucijskih poti ali tehniki, mora vsako priložnost pazljivo preveriti in ovrednotiti. Ovrednotenje priložnosti je verjetno ključni del podjetniškega procesa, saj v njem

podjetnik oceni, ali bo določen izdelek ali storitev prinašal dobičke glede na potrebna sredstva. Priložnost mora ustrezati osebnim sposobnostim in ciljem podjetnika. Še posebno je pomembno, da ima podjetnik dovolj časa in v podjetje vложи dovolj truda. Podjetnik mora tako zelo verjeti v priložnost, da vложи trud, potreben za razvoj in vodenje organizacije (Antončič et al. 2002, 55–56).

Podjetje Diva vidi tržno priložnost v več dejavnikih. Primarni razlog, zaradi katerega se je podjetje odločilo za ustanovitev družabnega središča, je pomanjkanje celovite, raznovrstne in kakovostne ponudbe možnosti za preživljanje prostega časa mladih na Obali. To sem sprva ugotovila na podlagi pogovorov s prijatelji in znanci, svoje ugotovitve pa sem podkrepila tudi z anketo, ki sem jo izvedla na vzorcu 300 prebivalcev obalnih občin v starosti med 18 in 25 leti. Pomemben dejavnik uspeha je tudi zelo sposobna, inovativna in odgovorna managerska ekipa, ki ima bogate izkušnje v gostinskem in storitvenem sektorju.

3.2 Opis podjetja

Pravno-organizacijska oblika podjetja Diva je družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.). Podjetje ima tri lastnike, eden izmed njih ima 50 % lastniški delež, ostala dva pa vsak po 25 % delež. Večinska lastnica opravlja tudi funkcijo direktorice podjetja. Družabno središče se nahaja na Belvederju nad Izolo (Dobrava 17).

3.2.1 Pravno-organizacijska oblika in lastništvo podjetja

Div a, d. o. o.

Dobrava 17, 6310 Izola (SLO)

Telefon št.: 00386 (0)40 356856 – Telefaks št.: 00386 (0)5 76 65 877

Številka transakcijskega računa pri:

Banka Koper, d. d., PE Koper: 02374 – 00176874693

elektronski naslov: diva@gmail.si

Ustanovni kapital: 40.000 EUR Vložek Srg 1/07256/00

ID št. za DDV: SI 35729953

Lastništvo: Živa Krajnc (50 %), Sanja Gaber (25 %), Gregor Novak (25 %)

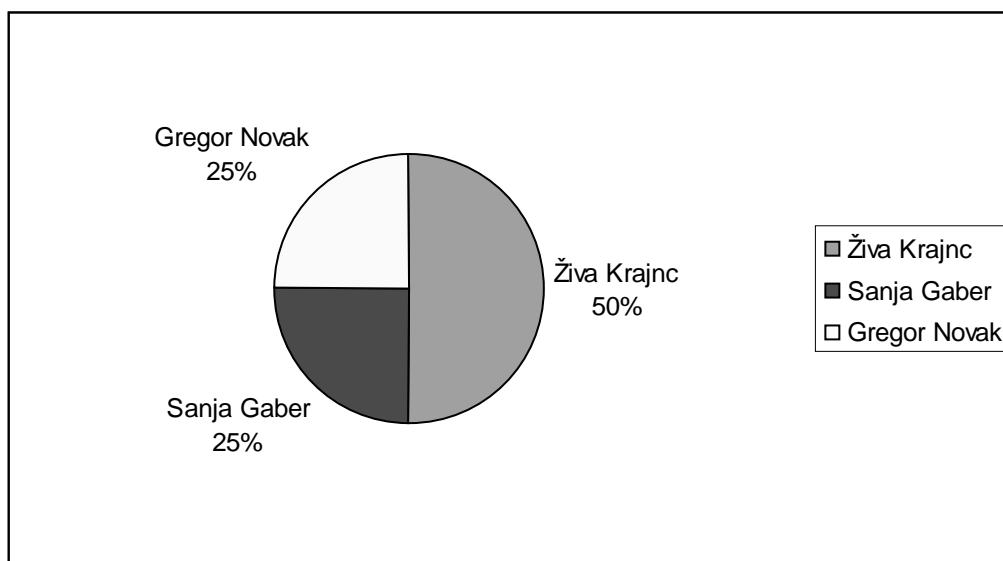
Direktor podjetja: Živa Krajnc

Prokurist: Gregor Novak

Ker gre za družbo z omejeno odgovornostjo, in sicer večosebno, lastniki družbe ne odgovarjajo za obveznosti družbe s svojim premoženjem, temveč za svoje obveznosti odgovarja družba kot pravna oseba.

Živa Krajnc ima 50 % lastniški delež, Sanja Gaber in Gregor Novak pa imata vsak 25 % delež.

Slika 3.1 Lastništvo podjetja



3.2.2 Načrt ustanovitve podjetja

Podjetje Diva bo začelo delovati januarja 2011. Registracija podjetja bo izvedena preko vstopne točke e-VEM. E-VEM je državni portal za podjetja in podjetnike. Portal uporabnikom omogoča lažje, enostavno, hitro in brezplačno poslovanje z javno upravo. Preko portala e-VEM lahko podjetja ali podjetniki opravijo elektronske storitve, ki so povezane z ustanovitvijo podjetja in z nekaterimi drugimi postopki, ki jih poslovni subjekt opravi ob ustanovitvi ali po njej. Nekaterne storitve lahko podjetniki ali podjetja opravijo sami preko spleta, za nekatere pa je treba obiskati točko VEM ali notarja (Državni portal za podjetja in podjetnike 2010).

Družbena pogodba bo sklenjena v obliki in vsebini obrazca, ki je dostopen na vstopni točki e-VEM. Ves osnovni kapital bodo družbeniki zagotovili pred vpisom družbe v sodni register, stvarnih vložkov pa družbeniki ne vlagajo. Družbena pogodba ne vsebuje posebnosti glede upravljanja in podobno, temveč le obvezne sestavine po ZGD-1. Da bi se izognili stroškom notarske overitve podpisov, bodo družbeniki pogodbo podpisali v prisotnosti uslužbenca točke e-VEM.

Pred prijavo za vpis družbe v sodni register morajo družbeniki preveriti pravilno izbiro firme (to lahko storijo na spletni strani Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve – AJ PES). Obvezne sestavine firme so ime, oblika in dejavnost. Kar se tiče označbe pravno-organizacijske oblike, se to v firmi označi z ustrezno krajšavo (v tem primeru d. o. o.). Označba dejavnosti v firmi mora vsebovati predvsem bistveno označbo najpomembnejšega področja poslovanja družbe. Poleg naštetih obveznih sestavin ima lahko firma tudi dodatne sestavine, ki družbo dodatno individualizirajo. Sem sodijo predvsem kratice, fantazijska poimenovanja ali imena in skovanke iz besed živega oziroma mrtvega jezika, ki v običajni jezikovni rabi nimajo

posebnega pomena. Za kapitalske družbe so te dodatne sestavine obvezne, saj se po tej sestavini družbe med seboj razlikujejo. Firma družbe mora biti taka, da se razlikuje od firm drugih družb. Napisana mora biti v slovenskem jeziku, kar pomeni, da so v njej lahko le črke, ki jih pozna slovenska abeceda (izjema so priimki družbenikov v tujem jeziku). Firma ne sme vsebovati uradnih znakov ali imen tujih držav ali mednarodnih organizacij; znakov ali besed, ki nasprotujejo zakonu ali morali; znakov ali besed, ki vsebujejo ali posnemajo znano znamko drugega. V sodni register se lahko vpiše tudi skrajšana firma (ki nima vseh obveznih sestavin). V tem primeru se lahko na poslovnih listinah uporablja tudi skrajšana firma, sicer pa zakon predpisuje obvezno uporabo celotne firme (Ruzzier et al. 2008, 295).

Za začetek delovanja podjetje potrebuje (Ruzzier et al. 2008, 298):

- izbiro statusne oblike, določitev dejavnosti, sedeža in firme,
- sestavljeno družbeno pogodbo (obrazec na svetovnem spletu),
- vpis gospodarske družbe v sodni register (preko točke e-VEM, brez stroškov),
- odprtje transakcijskega računa pri poslovni banki.

Stroški ustanovitve podjetja znašajo 40.000 EUR. Stroški zajemajo:

- ustanovitveni kapital v višini 20.000 EUR,
- najem dolgoročnega posojila pri banki Koper v višini 20.000 EUR z letno obrestno mero 6,7 % in dobo odplačevanja 48 mesecev. Ta sredstva bodo namenjena za nakup osnovne opreme in za pokritje ustanovitvenih stroškov ter stroškov najemnine.

3.2.3 Lokacija in prostori podjetja

Lokacija podjetja je prostor, v katerem stoji podjetje, natančneje, njegovi poslovni prostori. V številnih storitvenih poslih je lokacija podjetja kritični dejavnik za uspešno poslovanje, saj le primerna lokacija pritegne dovolj kupcev. Podjetnik pogosto nima veliko izbire glede lokacije, saj v posameznem kraju ni veliko prostih dobrih lokalov ali lokacij za gradnjo poslovnih prostorov. Zlasti nova podjetja se srečujejo s tem, da so najboljše lokacije že zasedene, to pa jim oteži tržni prodor. Če ima podjetje možnost izbire, bi moralo pri odločitvi za dobro lokacijo upoštevati številne vidike (Glas 2004, 20).

Dejavniki, ki jih mora podjetnik upoštevati pri izbiri poslovne lokacije, so:

- ciljne skupine kupcev (gostota prebivalstva v neposredni in širši bližini lokacije, težnje v spreminjanju števila kupcev, privlačnost lokacije z vidika dopolnilnih dejavnosti v okolju, koncentracija drugih dejavnosti, ki lahko pritegnejo kupce, ter življenjski cikel soseske),

- konkurenca (število istovrstnih dejavnosti v okolici, število prostih delovnih mest v bližnjem okolju, denarni obseg prodaje najbližjega konkurenta),
- analiza ugodnosti prometnih tokov (starost in spol pešcev, ki prihajajo na bližnje področje in kam so namenjeni, število slučajnih mimoidočih, število potencialnih kupcev z avtomobili, značilnosti prometnih tokov v prometni konici, možnost parkiranja),
- logistični vidik (oblike prevoza ljudi, izdelkov, surovin, cestni sistem, druge vrste transportnih sistemov, ki so na voljo),
- privlačnost zgradbe in prostorov (fizična opaznost podjetja, lokacija prostorov glede na stran ulice ali ceste, fizična lokacija prostorov v zgradbi, videz prostorov glede na vrsto in potrebe posla),
- zgodovinski razvoj lokacije (preteklost, ugled v očeh kupcev, prihodnje razvojne možnosti),
- finančni vidik (kupna vrednost oziroma stroški najema, možnost, da lastnik še v času najema prostore proda, drugi stroški, povezani z lokacijo in okoljem),
- ugled in varnost soseske, stroški varovanja podjetja,
- možni neugodni vidiki lokacije (neurejena gradnja v bližini, neugledna soseska, opuščanje poslov in stečaji podjetij v okolici).

Izbiranje lokacije lahko razdelimo na dva koraka (Vahčič et al. 2000, 74):

1. podjetnik izbere geografsko območje, ki ga bo pokrivalo novo podjetje; to pomeni, da se glede na različne dejavnike odloči, v kateri pokrajini države bo podjetje delovalo, temu sledi izbira konkretnega prostora;
2. v drugem koraku se podjetnik odloči, v katerem predelu izbranega mesta bo iskal primeren prostor.

Pri iskanju primerne lokacije si podjetnik lahko pomaga z najrazličnejšimi viri informacij (mestne uprave, različne raziskovalne in tržne agencije, agencije za promet nepremičnin, izobraževalne institucije).

Različne demografske projekcije, ki jih opravlja vlada, kažejo demografski potencial posameznih regij in pričakovani naravni prirast prebivalstva. Tržni potencial je večji v regijah, kjer je prirast prebivalstva pozitiven, zato je novoustanovljenim podjetjem na teh območjih lažje izboriti tržni delež kot na območjih z omejeno možnostjo širjenja trga (Vahčič et al. 2000, 74).

Glede na razpoložljiva finančna sredstva se podjetnik pred izbiro lokacije odloči, ali bo poslovne prostore za svoje podjetje najel, kupil ali na novo zgradil.

Lokacija družabnega središča Diva bo na Belvederju nad Izolo. Ta lokacija je ugodna, saj se nahaja nekje med Koprom in Piranom oziroma Portorožem, blizu pa je tudi Izoli. Lastniki dvonadstropne hiše s 7000 m² zemlje celotno posest oddajajo v

najem. Hiša je bila obnovljena leta 2004. Je rahlo odmaknjena od ceste in na samem, tako da hrup ne bo motil nikogar. Vseeno pa je dostopna z avtomobilom, pred njo pa je tudi velik parkirni prostor (za okoli 100 avtomobilov). Avtobusna postaja je od zgradbe oddaljena okoli 700 m, tako da bo družabno središče dostopno tudi z javnim prevozom.

Slika 3.2 Geografski prikaz lokacije



Vir: Koštabona 2004.

Poslovne prostore bo podjetje najelo po ceni 3.000 EUR mesečno. Prostoru ustrezajo vsem predpisom, podjetje jih bo za svoje potrebe priredilo in uredilo, da bodo pregledni, sistematični in funkcionalni, hkrati pa okusno opremljeni in udobni. To bo zagotovilo večjo kakovost in učinkovitost pri delu.

Poslovni prostori družabnega središča Diva zajemajo:

- pisarno (pisarniško pohištvo, telekomunikacijske naprave),
- bar/diskoteko (mize stoli, hladilniki, naprave za pripravo napitkov in drugo),
- zunanja igrišča (za odbojko, nogomet, namizni tenis),
- sobo za tečaje, delavnice (miza, stoli, računalnik, projektor).

Tabela 3.1 Nabavna vrednost opreme

Pisarniška oprema	Kom	Predvidena nabavna cena (EUR)
Pisalna miza	1	100,00
Pisarniški stol	3	147,00
Omara	1	105,00
Računalnik	2	998,00
Tiskalnik	1	63,00
Telefon	1	23,00
Telefaks	1	76,00
Skupaj		1512,00

Tabela 3.2 Nabavna vrednost opreme za bar/diskoteko

Oprema za bar	Kom.	Predvidena nabavna cena (EUR)
Naprava za pripravo toplih napitkov	1	500,00
Pomivalni stroj	1	669,00
Mikrovalovna pečica	1	74,00
Računalniška blagajna	1	380,00
Hladilnik z izdelovanjem ledenih kock	1	229,00
Točilna miza z vgrajenimi hladilniki	1	3400,00
Električni stiskalec agrumov	1	55,00
Efektni sistem osvetlitve	1	155,00
Sistem ozvočenja	1	1050,00
Video nadzorna kamera	2	400,00
Miza	15	1230,00
Stol	50	2800,00
Barski stol	8	384,00
Plazma TV	1	558,00
Skupaj		11.884,00

Tabela 3.3 Nabavna vrednost opreme za igrišče

Oprema igrišč	Kom	Predvidena nabavna cena (EUR)
Mreža za odbojko	1	78,00
Gol za nogomet	2	196,00
Miza za namizni tenis	1	213,00
Klop	5	180,00
Skupaj		667,00

Tabela 3.4 Nabavna vrednost opreme za sobo za delavnice in krožke

Oprema sob	Kom	Predvidena nabavna cena (EUR)
Miza	1	40,00
Stol	20	560,00
Računalnik	1	490,00
Projektor	1	347,00
Skupaj		1437,00

Skupna nabavna vrednost opreme celotnega poslovnega prostora znaša 15.500,00 EUR.

3.3 Izdelek (storitev)

Osrednja dejavnost podjetja Diva je družabno središče, ki mladim omogoča aktivno in kakovostno preživljanje prostega časa. Družabno središče obsega bar, ki ob koncu tedna prireja tudi zabave, zunanje igrišče za različne športe ter raznolike krožke, delavnice in plesne tečaje. Poleg tega podjetje Diva mladim omogoča obisk zunanjih dejavnosti, prireditev, izletov po bolj ugodnih cenah.

Družabno središče je na obalnem območju edino tovrstno podjetje, ki mladim ponuja tako celovito in raznoliko ponudbo aktivnosti za preživljanje prostega časa.

3.3.1 Opis izdelka (storitve)

Podjetje bo izvajalo storitve, s katerimi bo mladim omogočalo kakovostno preživljanje prostega časa. Družabno središče bo odprto vse dni v letu, izvajalo pa bo naslednje storitve:

- Bar Diva bo lepo urejen in udoben lokal, kjer se bodo obiskovalci lahko sprostiti in poklepetali ob pijači ali prigrizku. Za poletne dni in za kadilce bo urejena tudi zunanja terasa. V baru bo tudi televizijski sprejemnik, tako da si

bodo obiskovalci lahko ogledali razne tekme, oddaje, filme itd. V baru bodo potekali tudi večeri 'stand-up comedy', kjer bodo obiskovalci lahko ostale zabavali s šalami, ter karaoke, kjer se bodo obiskovalci lahko preizkusili v petju. Bar Diva bo zmagovalce tudi nagradil. Ob petkih in sobotah zvečer bo bar obratoval kot diskoteka, kjer bodo organizirane razne zabave. Poskrbljeno bo za dobro in raznoliko glasbo, gostje pa bodo uživali ob zabavnem programu in družabnih igrar, v katere bodo aktivno vključeni. Ker se mladi hitro naveličajo monotonih zabav, bo bar Diva poskrbel za raznolikost in pestrost zabav. Zato bodo vsak teden organizirane različne tematske zabave, kar pomeni, da se bodo gostje tudi oblekli temi primerno (npr. kavbojski večer, 'all white party', 'summer party' gala večer, 'Chicago night' itd.). Med tednom bo bar obratoval od 8-ih do 24-ih, ob petkih in sobotah od 9-ih do 4-ih, ob nedeljah pa od 9-ih do 24-ih.

- V zgornjih prostorih bo soba, kjer bodo potekale razne delavnice, krožki, izobraževanja itd. Organiziran bo filmski krožek, kjer si bodo obiskovalci ogledali film in nato o njem tudi razpravljali, knjižni krožek, kjer bodo mladi lahko predstavili svoje najljubše knjige, se o njih pogovarjali ter iz njih prebrali kakšen zanimiv odlomek, hkrati pa je to lahko iztočnica za pogovor o različnih življenjskih temah. Mladi si bodo lahko ogledali tudi kakšen dokumentaren film ali poslušali potopise različnih gostov. Potekal bo tudi umetniški krožek, ki bo poskušal zajeti in predstaviti čim več področij umetnosti (različne vrste slikarstva, kiparstva, glasbe ...). Člani tega krožka bodo lahko sami ustvarjali, hkrati pa bodo obogatili svoje znanje na področju umetnosti. Delavnice bodo gostile številne goste, ki bodo predavali in poučevali o temah z raznih področij. Namen teh aktivnosti je dodatno izobraževanje mladih na zabaven in sproščen način. Študentje in dijaki bodo v prostorih družabnega centra imeli možnost dostopa do brezžičnega interneta in prostor, kjer bodo lahko ustvarjali razne naloge, projekte ipd. V prostorih družabnega središča Diva pa bodo potekali tudi tečajji plesne šole Latino, kjer se bodo obiskovalci naučili različnih zvrsti plesa.
- Na zunanjih površinah bodo različna igrišča – za odbojko in nogomet ter miza za namizni tenis. Mladi se bodo tako lahko rekreirali, potekali pa bodo tudi turnirji in tekmovanja.
- Podjetje bo mladim omogočalo tudi obiskovanje zunanjih tečajev, prireditev, gledaliških predstav, umetniških razstav, izletov itd. (ki jih organizirajo študentske organizacije) po bolj ugodni ceni.

3.3.2 Konkurenčna primerjava

Podjetnik mora svoje izdelke ali storitve primerjati z že obstoječimi izdelki ali storitvami na trgu. Ugotoviti mora, katere so njegove prednosti pred konkurenco, torej zakaj se bodo kupci odločili prav za njegov izdelek ali storitev in ne za konkurenčnega.

Na Obali je veliko dnevnih barov ter kar nekaj diskotek, vendar nobena izmed njih ne ponuja tako raznolikega dogajanja kot Diva. Razne delavnice in izobraževanja organizirajo študentske organizacije ŠOUP (Študentska organizacija Univerze na Primorskem), KŠOK (Klub študentov občine Koper), KIŠD (Klub izolskih študentov in dijakov) ter KŠOP (Klub študentov občine Piran). Na Obali so tudi prosto dostopna igrišča (npr. Bonifika v Koprju, šolska igrišča v Koprju, Izoli, Luciji).

Posamezne storitve podjetja Diva torej izvajajo številne druge organizacije, vendar nobena izmed njih ne ponuja celovite rešitve za preživljanje prostega časa mladih, torej prostora, kjer se mladi lahko sprostijo, družijo, zabavajo, izobražujejo in rekreirajo.

3.3.3 Poslovni proces

Poslovni proces prikaže, katere vložke (kapital, material, zaposleni, informacije) mora podjetje vložiti, da bi prišlo do zelenih koristi (izdelkov ali storitev), s prodajo katerih pride podjetje do prihodkov. Natančno definiranje poslovnega procesa pred pričetkom posla pripomore k optimizaciji nabave, proizvodnje in distribucije, saj podjetnik pravočasno zazna morebitne težave pri proizvodnem procesu, hkrati pa lažje preverja kakovost opravljenih nalog.

Direktorica bo imela pooblastila, da naroča pijačo, živila in druge surovine, potrebne za delovanje bara in druge dejavnosti. Dobavitelji bodo naročila prevzeli, jih pripravili in dobavili ob dogovorjenem času. Ko bo vodja strežbe prevzel naročilo, bo direktorica plačala dobaviteljem. Natakariji bodo nato pijačo in živila pripravili za postrežbo (zložili v hladilnike). Ko bo gost pri natakariju naročil pijačo, bo natakarij pijačo pripravil ter postregel gostu, ki bo pred odhodom poravnal račun. Pri pretvorbi bo potreben prostor, kjer bo ta dejavnost potekala, razni aparati in dobro opremljen bar (kavomat, hladilniki, pomivalni stroj, mikrovalovna pečica itd.), zaposleni (natakariji), računalnik za izpis računov in vodenje drugih evidenc.

3.3.4 Tehnologija

Podjetje bo uporabljalo nove in sodobne aparate, ki so danes v ustaljeni uporabi v gostinstvu. Bar za delovanje potrebuje gostinske aparate (naprava za pripravo toplih napitkov, pomivalni stroj, mikrovalovna pečica, blagajna, hladilnik z izdelovanjem ledenih kock, hladilniki, električni stiskalec agrumov), sistem ozvočenja in osvetlitve ter nadzorne kamere. Poleg tega pa podjetje potrebuje tudi pisarniško opremo (računalnik, tiskalnik, telefon, telefaks).

Predvidene nabavne cene tehnologije, potrebne za obratovanje družabnega središča, so prikazane v poglavju 3.2.3.

3.3.5 Prihodnje storitve

Steblovnik in ostali (2001, 114) ugotavljajo: »Vedno hitrejša vsesplošna sprememba in aktivna konkurenca nas silijo k razvoju novih izdelkov ter novih storitev.«

Zaradi hitrega razvoja tehnologije ter sprememb pri konkurentih in potencialnih kupcih, je potreben konstanten razvoj in prilagajanje trgu. O novem izdelku ali storitvi mora podjetnik razmišljati, še preden na trgu nastopi z izdelkom ali storitvijo, ki je predmet poslovnega načrta. Ob razmisleku o možnih prihodnjih izdelkih ali storitvah podjetnik ne sme zanemariti tržnih gibanj, ki jih je ugotovil v tržni analizi; upoštevati mora omejitve, ki jih podaja država z zakonodajo, možne odgovore konkurentov, obstoječo tehnologijo ter možen razvoj ipd. (Ruzzier et al. 2008, 310).

V prvem letu po odprtju bo družabno središče za mlade obsegalo bar, diskoteko, športne objekte ter organizacijo delavnic in krožkov. Ko pa se bo središče na trgu dobro uveljavilo, bo podjetje razširilo ponudbo dejavnosti. Podjetje načrtuje prirejanje koncertov znanih domačih in tujih glasbenikov ter izgradnjo igralnice, kjer bodo obiskovalci lahko igrali biljard, namizni nogomet, pikado in druge igre na različnih aparatih. V prihodnosti bo podjetje opremilo tudi lasten fitness center s sodobnimi napravami za telesno vadbo. Na zunanjih površinah bo tudi plavalni bazen in jacuzzi za sprostitev, ob bazenu pa bo deloval tudi cocktail bar.

3.4 Tržna analiza

Tržna analiza je proces zbiranja, zapisovanja, razvrščanja in analiziranja podatkov o kupcih, konkurentih in drugih dejavnikih, ki oblikujejo odnose med ponudniki proizvodov in storitev in njihovimi kupci. Ta del poslovnega načrta je eden od najtežjih in najkompleksnejših za pripravo, vendar je tudi eden od najbolj pomembnih. Skoraj vsi nadaljnji deli poslovnega načrta so odvisni od ocen prodaje, ki so prikazane oziroma utemeljene v tem delu. Raven prodaje, predvidena s tržno raziskavo in analizo, neposredno vpliva na obseg proizvodnje, na tržni načrt in na višino dolga oziroma lastniškega kapitala, ki ga bo podjetje potrebovalo. Izkušnje kažejo, da ima večina podjetnikov velike težave pri pripravi in predstavitvi tržne analize, ki bi prepričala potencialne investitorje, da so ocene bodoče prodaje podjetja solidne, zanesljive in dosegljive (Vahčič et al. 2000, 19).

Hisrich in ostali (2005, 221) ugotavljajo: »Glavni cilj tržne analize je zagotoviti zadostno znanje o okolju podjetja (državni in lokalni trg), kar lahko vpliva na odločanje o marketinški strategiji.«

Tržna analiza družabnega središča temelji na primarnih podatkih (opazovanje, anketa na vzorcu 300 prebivalcev obalnih občin v starosti med 18 in 25 leti) in sekundarnih podatkih (Statističnega urada Republike Slovenije 2010).

V prilogi 1 je priložen anketni vprašalnik.

3.4.1 Tržni segmenti

Zaradi lažje analize kupcev ter lažje določitve ciljnega trga in oblikovanja tržnih strategij, primernih posameznemu ciljnemu trgu, pred analizo razdelimo kupce v homogene skupine – segmente. Kupci znotraj posameznega segmenta so si zelo podobni, merila za segmentacijo pa izberemo glede na značilnosti kupcev ali pa glede na značilnosti proizvoda. Segmentacija kupcev podjetja vpliva tudi na druge tržne odločitve v podjetju – na prodajno politiko, politiko poprodajnih storitev in druge (Vahčič et al. 2000, 21).

Merila, ki jih uporabljamo pri segmentaciji kupcev, so:

- geografske osnove (področje bivanja, velikost kraja, podnebne razmere, tip pokrajine),
- demografske in socioekonomske osnove (starost, spol, velikost gospodinjstva, dohodek, poklic, stopnja izobrazbe, narodnost, vera),
- psihografske osnove (kultura, referenčne skupine, družbeni razred, osebnost, stališča),
- vedenjske osnove (priložnost nakupa, iskane koristi nakupa, stopnja porabe, stopnja lojalnosti do blagovne znamke, pripravljenost za nakup, status porabnika).

Razlogi za segmentacijo trga so naslednji (Steblovnik et al. 2001, 84):

- lažja določitev konkurenčnih prednosti,
- lažja določitev novih tržišč,
- zmanjšanje stroškov trženja,
- manjše tveganje,
- lažje definiranje in čiščenje podatkovnih baz.

Podjetje Diva bo s svojimi storitvami privabljal naslednji segment kupcev:

- prebivalci obalnih občin (Koper, Izola, Piran),
- stari od 18 do 25 let,
- študenti, ki med študijem prebivajo na Obali.

V občini Koper je bilo v letu 2009 5.138 prebivalcev, starih od 19 do 26 let, v občini Izola 1.680, v občini Piran pa 1.811; skupaj v vseh obalnih občinah torej 8.629 (Statistični urad Republike Slovenije 2010).

V letu 2007 je bilo na Univerzi na Primorskem v dodiplomske študijske programe vpisanih 5.343 študentov, na podiplomske pa 1.339. Podatka o tem, koliko študentov ni prebivalcev obalnih občin, nisem našla. Vendar pa sama kot študentka opažam, da je na obalnih fakultetah tudi veliko študentov iz vseh koncev Slovenije.

3.4.2 Strategije za ciljne tržne segmente

Potencialni obiskovalec družabnega središča Diva je torej prebivalec obalnih občin, star približno od 18 do 25 let. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (2010) je takih prebivalcev na obali 8.629. Večinoma so to študenti dodiplomskih in podiplomskih študijskih programov, nekateri pa imajo srednjo poklicno izobrazbo in so že zaposleni. Potencialni obiskovalci so tudi študenti iz vse Slovenije, ki med študijem prebivajo na Obali. Čeprav večina študentov ob študiju tudi dela, pa si ne morejo privoščiti dragih zabav in dejavnosti. Zato bodo cene storitev družabnega središča Diva študentom dostopne, izvajali pa bomo tudi razne akcije. Ker so vse aktivnosti namenjene mladim, bomo delavnice, krožke, izobraževanja ... izvajali na zabaven in sproščen način, tudi osebe in predavatelji bodo mladi (študenti), da se obiskovalci ne bodo počutili kot v šoli, temveč bodo skozi zabavo in druženje pridobili dodatna znanja in izkušnje.

Tržne potrebe

Vahčič in ostali (2000, 20–21) ugotavljajo: »Kupci proizvodov in storitev ne kupujejo zgolj z namenom zadovoljiti svoje funkcionalne potrebe, ampak tudi druge potrebe, ki se jih včasih sami niti ne zavedajo. Podjetje mora ugotoviti, katere so najpomembnejše potrebe, ki jih mora s svojimi proizvodi ali storitvami zadovoljiti.«

Podjetnik mora pri razvoju izdelka ali storitve upoštevati dejstvo, da imajo ljudje različnega spola, starosti, prebivalci različnih geografskih področij, pripadniki različnih etničnih in verskih skupin različne potrebe. Če jim želi podjetnik svoje izdelke ali storitve prodati, jim jih mora prilagoditi.

Potrebo mladih na Obali po organizaciji, ki bi ponujala primeren prostor in široko ponudbo aktivnosti za kakovostno preživljanje prostega časa, sem najprej zasledila v pogovorih s svojimi vrstniki, prijatelji in znanci. Za potrditev svojih domnev sem opravila tudi anketo. Rezultati ankete so pokazali, da si skoraj vsi želijo nov družabni objekt na Obali. V anketi je sodelovalo 167 žensk in 133 moških, od tega jih je bilo 115 starih od 18 do 21 let in 185 od 22 do 25 let. 47,7 % anketirancev živi v občini Koper, 24 % v občini Izola in 28,3 % v občini Piran. Najljubši način preživljanja prostega časa mladih so zabave in družabni dogodki (zanje se je odločilo kar 272 anketirancev), priljubljen je tudi šport (za 169 anketirancev) in počitek (za 121 anketirancev). Radi tudi hodijo na izlete in potovanja (90 anketirancev) ter na kulturne prireditve (25 anketirancev). 74,7 % mladih ima največ prostega časa ob koncu tedna. Kar 60 %

anketiranih svojega prostega časa ne preživlja tako, kot bi si želeli. Pri tem pa jih ovira predvsem pomanjkanje denarja (135 vprašanih) in premalo možnosti – prostorov, organiziranih zabav (112 vprašanih), nekateri tudi nimajo prave družbe (šest vprašanih) ali pa jih ovira partner (trije vprašani). Mladi na Obali najraje zahajajo v naslednje nočne lokale: 103 v Bowling Planeta Tuš, 76 v Alaya Cocktail Bar, 55 v Tivoli Club, 42 v Paprika Club, 13 v Planet Pub, pet v Pub33, štirje v Base Club ter dva v Coco cafe. Le 27 % mladih se v prostem času posveča tudi dodatnemu izobraževanju. 174 anketiranih na Obali najbolj pogreša družabne prireditve, 87 jih pogreša športne aktivnosti, 39 pa kulturne prireditve. Le 32 anketiranih meni, da na Obali obstaja posamezna organizacija oziroma ustanova, ki mladim ponuja dovolj široko paleto možnosti za aktivno preživljanje prostega časa, od tega jih je 20 kot tako ustanovo navedlo Študentsko organizacijo Univerze na Primorskem (ŠOUP), 12 pa Klub študentov občine Koper (KŠOK). Kar 99,3 % vprašanih bi si na Obali želelo novo družabno središče, ki bi mladim ponujalo športne, kulturne in zabavne vsebine za kakovostno preživljanje prostega časa.

Tržni trendi

Ruzzier in ostali (2008, 317) pravijo, da: »trendi spreminjanja trga kvalitativno opisujejo gibanje trga skozi čas«. Spremembe potreb kupcev, mode, sloga, demografskih značilnosti ipd. lahko povzročijo spremembe trga ali poslovne dejavnosti. Analiza tržnih trendov podjetniku pomaga prikazati, kaj se bo s tržnimi segmenti dogajalo v času, ki prihaja.

Na podlagi opazovanj, pogovorov ter lastnih izkušenj sem ugotovila, da se mladi hitro naveličajo številnih diskotek, zato te po letu ali dveh obratovanja zaprejo svoja vrata. To se dogaja predvsem zato, ker ne poskrbijo za raznolikost in pestrost dogajanja. Vedno več mladih tudi posega po alkoholu in drogah, saj se brez teh substanc preprosto ne znajo več zabavati. Zato je mlade treba usmeriti predvsem k takim dejavnostim, ki preprečujejo družbeno negativne, družbi in posameznikom škodljive pojave. Take dejavnosti pa so športne aktivnosti, krožki, delavnice, dodatna izobraževanja, zabave z družabnimi igrami itd.

Tržna rast

Pri napovedi tržne rasti mora podjetnik upoštevati obseg trga in njegovo rast v preteklosti ter druge dejavnike, ki lahko na rast vplivajo neposredno (družbeno-ekonomske razmere, spremembe tehnologij, državno monetarno in fiskalno politiko, vplive konkurence ipd.).

Fakultete, članice Univerze na Primorskem, vsako leto uvajajo nove programe študijev, zato se za študij na Obali odloča tudi vedno več študentov iz drugih slovenskih

pokrajini. Na tej osnovi predvidevam, da bo na Obali v nekaj letih še več študentov, potencialnih obiskovalcev družabnega središča Diva.

Predvidevam, da nove študentske organizacije ne bodo ustanovljene, saj ima vsaka izmed občin že svojo študentsko organizacijo.

3.4.3 Analiza panoge in konkurence

Za pripravo učinkovite tržne strategije morajo v podjetju proučiti obstoječe in možne odjemalce ter konkurente. To je še zlasti pomembno na trgih z nizko rastjo, saj lahko pridejo do kupcev le, če jih prevzamejo konkurentom. Za podjetje so največji tekmeči tista podjetja, ki skušajo zadovoljiti potrebe istih kupcev in imajo podobno ponudbo. Podjetje mora biti pozorno tudi na prikrite konkurente, ki za zadovoljevanje istih potreb odjemalcev nudijo nove poti. Pri prepoznavanju konkurentov mora podjetje uporabljati tržno analizo in analizo panoge (Steblovnik et al. 2001, 85).

V analizi konkurence mora podjetnik opredeliti večja podjetja, ki poslujejo na njegovem trgu dela, oceniti njihove izdelke in storitve, cenovne politike, tržne deleže, donosnosti in strategije. Če ugotovi, da v njegovi panogi deluje veliko število podjetij, lahko tekmece kategorizira. Najti mora strateške kategorije in vanje vključiti podjetja, ki se bodo ob določenih dogodkih odzvala podobno.

Značilnosti panoge

Po Kotlerju, Bowenu in Makensu (1999, 16) so značilnosti gostinske panoge predvsem: »neoprijemljivost storitvene komponente gostinskega proizvoda, neločljivost gosta od storitve, variabilnost kakovosti storitve in nezmožnost skladiščenja storitve«. Značilna je tudi nehomogenost in neprimerljivost gostinskih obratov. Ti namreč poslujejo v pogojih monopolistične konkurence in skušajo dosežati višje cene in čim bolj diferencirane proizvode. Posebnost dejavnosti je tudi dejstvo, da zadovoljuje široko paleto potreb svojih gostov. Najpogosteje gre pri gostih za kombinacijo različnih potreb z bolj ali manj določeno hierarhijo med njimi in za vsako kombinacijo je primeren nekoliko drugačen proizvod.

Delovanje distribucije

V fizičnem in ekonomskem smislu je to kraj, kjer poteka menjava. Sem sodi tudi razlikovanje grosistične in maloprodajne mreže ter različnih prodajnih mest. Tipični primeri distribucije so: neposredna prodaja, veleprodaja in maloprodaja, prodaja prek katalogov, prodaja prek interneta, prodaja prek telefona, prodaja prek avtomatov.

Distribucija v panogi storitev za zabavo in razvedrilo je majhnega obsega, saj organizacije svoje storitve (pa tudi izdelke) prodajajo neposredno končnim kupcem. Za delovanje potrebne surovine (pijača in hrana za bare, materiali in pripomočki za delavnice, oprema prostorov) pridobivajo na različne načine, in sicer:

- v trgovskih centrih,
- v 'cash and carry' diskontih,
- pri grosistih pijač,
- pri manjših in večjih specializiranih podjetjih za opremo gostinskih lokalov.

Tudi distribucija z vidika kupcev ni posebno zahtevna, saj v večini primerov poteka na osebni ravni in z neposredno prodajo. Neposredna distribucija pomeni, da se kupec na podlagi trženja ali zgolj naključno oglasi v lokalni oz. centru, kjer nato naroči storitev in jo po konzumaciji plača. Pri neposredni distribuciji so izjema organizacije, ki nekatere svoje dogodke in prireditve priredijo na drugi lokaciji.

Konkurenca in nakupne navade

Na vsakem trgu se podjetnik sreča tudi s konkurenti, ki jih mora dobro poznati, če želi uspešno tekmovati z njimi in se paziti, da ga ne bodo presenetili. Nikakor ne sme podcenjevati konkurence, ne sme biti preveč zaverovan v svoj posel in imeti varljive predstave o tem, da ima izrazite tržne prednosti – tudi konkurenti napredujejo. Konkurenti, ki so se uveljavili na trgu in uspešno poslujejo, imajo očitno določene prednosti, ki jih je koristno spoznati (Glas 1999, 15).

Konkurenčnost se poraja zaradi tržnega neravnovesja med ponudbo in povpraševanjem. Konkurenco dejavnosti podjetja predstavljajo proizvajalci v panogi, proizvajalci, ki v panogo šele vstopajo, morebitni substituti oziroma nadomestki ter kupci in dobavitelji, ki na različne načine izsiljujejo svoje pogoje poslovanja (Steblovnik et al. 2001, 86).

Podjetnik bi se pri analizi konkurentov moral vprašati:

- kdo so njegovi glavni konkurenti,
- s katerimi sestavinami ponudbe jim konkurira,
- kakšen je njegov posel v primerjavi s konkurenčnimi,
- kako ravnajo konkurenti, kakšne so njihove strategije, možnosti,
- kateri so novi potencialni konkurenti v prihodnosti,
- ali obstajajo ovire za vstop novih konkurentov.

Podatke o konkurenci podjetnik dobi v raznih statističnih virih, ki prikazujejo kazalce poslovanja panog podjetij. Podatki so zbrani v letnih poročilih, včasih so na voljo poročila raziskovalnih organizacij o panogi, o izdelku, ki podjetnika zanima. Določene informacije pa lahko dobi tudi od zaposlenih v podjetjih.

Ko podjetje prepozna svoje konkurente, jih lahko razdeli na primarne (glavni tekmeči), sekundarne (ponudniki substitutov) in potencialne. Za vsako skupino podjetje oblikuje drugačno poslovno strategijo.

Podjetje Diva primarne konkurence nima, saj na tem območju ne obstaja tovrsten mladinski objekt z barom, diskoteko, igrišči itd., ki bi mladim ponujal tako pestro ponudbo aktivnosti za preživljanje prostega časa na enem mestu.

Sekundarno konkurenco predstavljajo vsi dnevni bari, diskoteke, športni centri, študentske organizacije, ki delno zadovoljujejo iste potrebe odjemalcev kot družabno središče Diva. Podjetja v panogi gostinstva si večinoma konkurirajo s kakovostjo storitev, študentske organizacije, ki ponujajo zelo ugodne možnosti razvedrila in rekreacije, pa s cenami. Kupci v panogi se med različnimi ponudniki storitev odločajo predvsem na podlagi pestrosti ponudbe, trenutnih trendov, pa tudi cen.

Podjetje Diva se je odločilo, da bo konkuriralo predvsem z raznoliko ponudbo, pa tudi z ugodnimi cenami.

Glavni tekmeci in ključni dejavniki uspeha

Študentske organizacije spadajo med neprofitne organizacije, zato ponujajo storitve po zelo ugodnih cenah (nekateri dejavnosti celo zastonj). Njihova prednost so torej ugodne cene, vendar pa ne razpolagajo z lastnim prostorom, kjer bi dejavnosti organizirali, nimajo tudi svojega bara in diskoteke. Tukaj je torej prednost družabnega središča Diva.

Tabela 3.5 Seznam pomembnejših konkurentov

Študentske organizacije	Dnevni lokali	Nočni lokali
– ŠOUP	– Bar Planet Tuš	– Bowling Planeta Tuš
– KŠOK	– Calypso	– Alaya Cocktail Bar
– KIŠD	– Rok bar	– Paprika Club
– KŠOP	– Cacao	– Planet Pub
	– Moby Dick	– Tivoli Club
	– Flok bar	

Dnevni lokali si konkurirajo predvsem s cenami in kakovostjo storitev, njihova prednost pa je, da so že pozicionirani pri kupcih. Gostje večinoma iz navade redno zahajajo v isti lokal, saj jim je všeč okolje in vzdušje, navajeni so na osebje, počutijo se kot doma. Vendar pa bar Diva ponuja tudi športne in izobraževalne aktivnosti na istem mestu. Tako se lahko na primer obiskovalci po odigrani nogometni tekmi osvežijo v baru.

Nočni lokali ponujajo kakovostne storitve, primanjkuje pa jim raznolikosti dogajanja. Zato se bo podjetje Diva usmerilo predvsem na pestro dogajanje, tematske zabave, družabne igre ipd. Nekateri izmed lokalov (npr. Alaya, Paprika) imajo občutno

višje cene od ostalih, poleg tega pa so sezonske narave (Alaya obratuje samo od maja do septembra).

Največjega konkurenta družabnemu središču Diva predstavlja trgovski center Planet Tuš, saj je tam bowling, ki poleg stez za kegljanje obsega tudi dnevni bar s teraso. Zvečer se v bowlingu odvijajo zabave in razni koncerti. Poleg tega je v trgovskem centru tudi kino in številne restavracije. Planet Tuš trenutno ponuja najbolj raznoliko dogajanje na Obali po ugodnih cenah in je najbližje ponudbi družabnega središča Diva. Družabno središče Diva svojo prednost vidi v tem, da bo vzdušje v njem bolj domače, izbira dejavnosti bo večja, saj ponuja tudi športne in izobraževalne aktivnosti, poleg tega pa bo lokacija bolj ugodna, saj bo bližje tudi mladim iz Izole in Pirana.

Drugi dejavniki, ki vplivajo na panogo

Iz prejšnjega poglavja je razvidno, da na panogo pomembno vplivajo tudi ponudniki substitutov (dnevni in nočni lokali, študentske organizacije). Vstopne ovire za nove konkurente v panogi so majhne. Pomemben dejavnik, ki lahko vpliva na panogo, je tudi standard študentov in mladih. Od višine njihovih dohodkov je odvisno, koliko denarja bodo pripravljene porabiti za zabavo in sprostitve. Na njihove dohodke pa vplivajo višine štipendij v državi in višina plačil za študentsko delo. Na panogo lahko vplivajo spremembe zakonodaje v Sloveniji, kot npr. Zakon o malem delu, ki bo stopil v veljavo prav leta 2011 in bo znatno omejil dohodke študentov.

3.5 Strategija in izvedba

Na podlagi poznavanja tržišča, konkurence, svojih zmožnosti in na podlagi predvidevanj razvoja dogodkov se podjetje odloča za svojo strategijo poslovanja.

Tržna strategija mora odgovoriti na vprašanja (Steblovnik et al. 2001, 89):

- o načinu – kako bomo tekmovali s konkurenti,
- kje so naše konkurenčne prednosti,
- kje bomo tekmovali, konkurirali,
- komu bomo konkurirali.

3.5.1 Strategija

Strategija je nekakšen načrt podjetnikove poti. Pove mu, kam bi rad šel in kako misli tja priti, ne pove pa mu, kako opraviti z vsemi težavami, na katere naleti na poti. Strategija je pomembna tako kratkoročno kot tudi dolgoročno.

Podjetje se bo osredotočalo predvsem na kupce in njihove potrebe ter jim zagotavljalo kakovostne storitve. V storitvenem sektorju je strategija osredotočanja na kupce najpogostejša. Družabno središče Diva bo kupcem ponujalo predvsem storitve.

Obiskovalcem bara je predvsem pomemben način postrežbe, prijaznost in ustrežljivost natararjev, udobje in prijetno vzdušje ipd. Pri oblikovanju ponudbe mora podjetje upoštevati svoj ciljni segment kupcev. V primeru podjetja Diva so to mladi, zato mora družabno središče poskrbeti predvsem za zabavo, združeno s koristnimi vsebinami (izobraževanja, delavnice). Da bi se razlikovalo od konkurence, bo podjetje nudilo raznoliko izbiro možnosti za preživljanje prostega časa na enem mestu. Cene bodo v povprečju enake cenam nekaterih konkurentov z nižjimi cenami, kot je recimo Planet Tuš, saj je mladim poleg ostalih dejavnikov pomembno tudi to, da cene niso previsoke.

Družabno središče se bo skušalo tudi strateško povezati z drugimi podjetji, institucijami in društvi. Med temi so tudi dobavitelji pijač. Dobro sodelovanje z njimi je izredno pomembno, saj lahko podjetje tako doseže nižje nabavne cene in s tem večjo dodano vrednost storitve. Podjetje bo veliko pozornosti namenilo strokovnosti osebja. Skrbelo bo za njihovo nenehno izobraževanje in izpopolnjevanje.

3.5.2 Konkurenčna prednost

Po Stutelyju (2003, 91–93) je konkurenčna prednost relativna zadeva. Pojavi se iz najmočnejših mest na podjetnikovi lestvici vrednosti v primerjavi s konkurenco. Te prednosti niso povsem enake bistvenim zmožnostim podjetja, ker so lahko njegovi konkurenti sposobnejši na istih področjih. Lahko pa so tudi slabši na področjih, kjer gre podjetniku le srednje dobro. Seveda lahko tako stanje popravi ta ali kak nov konkurent. Vsekakor so najboljše konkurenčne prednosti tiste, ki držijo dalj časa.

Konkurenčna prednost družabnega središča Diva je v tem, da je edini tovrsten poslovni subjekt na obalnem območju, predvsem pa je podjetje edino, ki na enem mestu ponuja tako široko paleto možnosti za preživljanje prostega časa – bar, diskoteka, športne aktivnosti, kulturne vsebine, delavnice, krožki, izobraževanja itd. Storitve podjetja bodo kakovostne, saj jih bodo izvajalo usposobljeno osebje. Storitve bodo v podjetju redno izboljševali in posodabljali, tako da bodo v skladu s trendi ter željami in potrebami kupcev. Konkurenčno prednost predstavlja tudi ugodna lokacija, saj je razmeroma blizu vsem trem obalnim občinam, poleg tega pa je dostopna tudi z javnim prevozom. Družabno središče ke na samem, ima veliko parkirišče in igrišča.

3.5.3 Trženjska strategija

Ta del poslovnega načrta združuje podatke o tržnem pozicioniranju, cenovni politiki in promocijskih strategijah. Vsebuje torej vse ključne napotke, ki jih podjetje potrebuje za doseganje načrtovane prodaje in drugih ciljev.

Podjetje Diva je svojo strategijo oblikovalo tako, da si bodo mladi družabno središče zapomnili po odlični zabavi, sproščenem vzdušju, dobri postrežbi. V podjetju bi radi, da bi se mladi v središču počutili kot doma in da bi se z veseljem vedno znova

vračali. Od konkurenčnih podjetij se bo središče razlikovalo po celoviti ponudbi možnosti za zabavo, rekreacijo in izobraževanje na enem mestu.

Cene storitev družabnega središča bodo zmerne. Cena pijač in prigrizkov v baru je določena glede na njihovo nabavno vrednost in prišteti del za maržo podjetja. Cene se ne bodo veliko razlikovale od cen konkurentov (razen od tistih z občutno višjimi cenami). Cene ostalih dejavnosti (delavnice, zabave, športne aktivnosti) bodo odvisne tudi od cen potrebnih materialov, gibale pa se bodo med 4 in 10 evri.

Oglaševanje bo na začetku bolj intenzivno, kasneje pa zmerno, vendar nenehno. V prvem letu poslovanja bo podjetje namenilo približno 15.500 EUR za trženjske dejavnosti.

3.5.4 Pozicioniranje

Ta del poslovnega načrta vsebuje ključne napotke, ki jih podjetje potrebuje za doseganje načrtovane prodaje in drugih ciljev, predstavlja pa podatke o tržnem pozicioniranju, cenovni politiki, promocijskih strategijah ter o vseh, z njimi povezanih načrtih.

Da bi si pridobilo zaupanje in zadovoljstvo kupcev, bo podjetje Diva ponujalo kakovostne storitve, vendar ob dostopnih cenah. Osredotočilo se bo na točno določeno ciljno skupino kupcev (prebivalci obalnih občin, stari med 18 in 25 let). Da bi pritegnilo zanimanje potencialnih obiskovalcev, bo podjetje poskrbelo za intenzivno in udarno reklamo.

3.5.5 Cenovna strategija

Cena proizvodov in storitev je najpogostejši dejavnik, ki vpliva na nakupne odločitve potrošnikov. Cena, ki jo je kupec pripravljen plačati, pove, kakšno vrednost mu določeni proizvodi in storitve predstavljajo. Pri postavljanju cen za proizvode in storitve mora podjetje oblikovati cene, ki bodo odražale vrednost proizvodov in storitev v očeh kupca, in ne cen, ki so po njegovem mnenju idealne za posamezne proizvode in storitve. Cena, ki jo podjetje oblikuje za svoje proizvode in storitve, bo vplivala tako na obseg prodaje podjetja kot tudi na njegov dobiček (Vahčič et al. 2000, 55).

Pomembno je, da podjetje razume dinamiko cen svojih izdelkov, da ve, kaj se zgodi s povpraševanjem, ko se cene spremenijo. To je odvisno od elastičnosti cen. Če je povpraševanje elastično (zelo fleksibilno), bodo ljudje ob znižanju cen kupovali več in prihodek od prodaje se bo povečal (in obratno ob povišanju cen). Če pa je povpraševanje neelastično (precej stalno) bodo ljudje ob povišanju cene še vedno kupovali enako količino in prihodek od prodaje se bo povečal (ob znižanju cene pa bo prihodek padel). Preden podjetnik napihne cene, mora vedeti, ali je njegovo tržišče cenovno elastično (in kako elastično je).

Drugo področje določanja cen, pri katerem se je vredno malce ustaviti, je izbira med dobro znano formulo stroški plus marža in določanjem cen po vrednosti (kolikor prenese trg). Če podjetnik res razume svoje tržišče, bo določanje cen po vrednosti povečalo prihodke (Stutely 2003, 112).

Poleg cenovne elastičnosti mora podjetnik pri oblikovanju cene upoštevati stroške, povpraševanje po izdelku, kupno moč potencialnih kupcev, ponudbo obstoječih konkurentov, konkurenčne cene, sezonske vplive, lokacijo podjetja, plačilne pogoje, psihološke dejavnike itd.

Podjetje Diva je povprečne cene pijač in prigrizkov izračunalo predvsem na podlagi nabavnih cen in tem prištelo še določen delež za svojo maržo. Pri tem je upoštevalo tudi cene svojih konkurentov, da bi jim lahko cenovno konkurirali. Kupna moč mladih ni visoka, čeprav so za dobro zabavo pripravljeni zapraviti kar nekaj denarja.

V prilogi 2 je prikazan cenik pijač in prigrizkov.

Ob koncu tedna, ko bodo potekale tematske zabave, bo vstopnina 4 EUR, vsak obiskovalec pa s plačilom vstopnine dobi tudi eno pijačo zastonj.

Cene ostalih storitev (krožki, delavnice) so spremenljive, odvisne so od vrste aktivnosti, programa, vsebine. Nekatero izmed dejavnosti so brezplačne (dejavnosti, ki za izvedbo ne potrebujejo materialov, surovin, posebnih gostov), npr. filmski in knjižni krožek. Cena umetniških krožkov, kjer obiskovalci dobijo tudi material za delo in svetovanje strokovnjakov z izbranega področja, bo v povprečju 5 EUR (posamezne delavnice bodo imele različne cene).

Cena uporabe igrišča za odbojko ali nogomet bo 10 EUR na uro (za celotno ekipo), cena uporabe mize za namizni tenis pa 5 EUR na uro.

3.5.6 Promocijska strategija

Promocija zajema vrsto aktivnosti, s katerimi skuša podjetje pridobiti in obdržati kupce. V promocijski splet vključujemo pet skupin dejavnosti (Glas 2005, 162):

- oglaševanje (reklamo),
- osebno prodajo,
- pospeševanje prodaje,
- publiciteto in odnose z javnostmi,
- promocijo prek spletne strani.

Z oglaševanjem podjetja skušajo spodbuditi množično prodajo ter prek različnih oglaševalskih medijev s svojimi sporočili pritegniti čim večji krog kupcev in pri njih spodbuditi odločitev za nakup njihovega izdelka ali storitve. Običajno za to uporabijo različne vrste oglaševanja, s katerim kupcem posredujejo najpomembnejše informacije. Oglaševanje so vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije zamisli, storitve ali dobrin. Vselej pa je treba primerjati stroške oglaševanja z njegovimi koristmi.

Podjetja z oglaševanjem želijo doseči svoje ciljne skupine ali potencialne kupce, saj preostala javnost z vidika prihodkov podjetja ni tako pomembna.

Podjetja želijo z oglaševanjem doseči:

- prodajo (potencialne kupce, ki podjetja še ne poznajo, želijo pritegniti k nakupu),
- zavedanje (podjetje želijo vpeljati na trg, da bi se kupci začeli zavedati, da je to podjetje resnična alternativa zanje),
- podobo (podobo podjetja želijo ustvariti in posredovati),
- prepoznavanje imena (pri kupcih želijo doseči, da bi pri razmišljanju o izdelkih ali storitvah takoj dobili jasno asociacijo o podjetju),
- uvedbo novega izdelka ali storitve (pri kupcih želijo ustvariti potrebo po takšnih izdelkih ali storitvah).

Oglaševanje družabnega središča Diva bo nekaj mesecev pred otvoritvijo in nekaj mesecev po njej intenzivno in udarno, saj mora podjetje poskrbeti, da veliko mladih izve za otvoritev družabnega središča, kasneje pa, da so sproti obveščeni o dogodkih v družabnem središču. Pomembno je, da s promocijo podjetje doseže vsaj del segmenta, ki bo nato deloval kot promocija od ust do ust. Podjetje bo v prvem letu poslovanja za trženjske dejavnosti namenilo okoli 15.500 EUR.

Omenjeni znesek bo podjetje uporabilo za oglaševanje preko radijskih postaj (vsakodnevni oglasi na Radiu Capris), po obalnih fakultetah bodo študenti enkrat mesečno zalepili plakate, ki bodo obveščali o aktualnih dogodkih, poleg tega bodo v okolici fakultet trikrat tedensko delili letake. Podjetje bo ustanovilo tudi svojo skupino na Facebooku, kjer bodo objavljene vse potrebne informacije. Članom skupine bo družabno središče redno pošiljalo vabila za vse dogodke. Ta način promocije je zaradi priljubljenosti spletnega omrežja Facebook med mladimi izredno uspešen, poleg tega pa je brezplačen.

3.5.7 Programi trženja

Podjetje bo svoje storitve tržilo preko radijskih oglasov, s postavitvijo plakatov, z deljenjem letakov ter preko spletnega omrežja Facebook.

Izvedba trženja bo potekala redno skozi celo leto, vendar bo en mesec pred otvoritvijo ter prve tri mesece poslovanja oglaševanje nekoliko bolj intenzivno (oglasi na radiu večkrat na dan, bolj pogosto deljenje letakov). Predvideni stroški za posamezne aktivnosti trženja so predstavljeni v tabeli 3.6.

Tabela 3.6 Programi trženja

Aktivnost	Čas izvedbe	Strošek	Odgovorna oseba
Radijski oglasi	nenehno (začetek ob odprtju)	5.000 EUR	Sanja Gaber
Spletni oglasi	nenehno (začetek en mesec pred odprtjem)	/	Gregor Novak
Deljenje letakov	nenehno, enkrat na teden (začetek en teden pred odprtjem)	tisk: 3.000 EUR študenti: 7.200 EUR	Sanja Gaber (vodja študentov)
Plakati	nenehno, menjava enkrat na mesec (začetek en mesec pred odprtjem)	tisk: 300 EUR	Sanja Gaber

3.5.8 Distribucijska strategija

Za storitve je značilna neposredna prodajna pot in tako bo tudi v družabnem središču Diva. Obiskovalec bo v središču naročil zelene storitve (gostinske storitve, športne aktivnosti, delavnice). Pri koriščenju teh storitev ga bo spremljalo osebje, mu nudilo pomoč in potrebne informacije ter na koncu tudi izstavilo račun. Na prodajni poti tako ne bo nobenih posrednikov.

Posredovanje bo nastopilo pri organizaciji tečajev plesne šole Latino in v primeru koriščenja zunanjih prireditev in dogodkov. V tem primeru bodo druga podjetja organizirala celoten dogodek ter tudi izstavila račun, končni uporabnik pa bo zgolj koristil dogovorjeno storitev.

3.5.9 Prodajna strategija

V tem delu podjetnik povzame ključne informacije o prodajnih strategijah, torej načrt osnovne informacije o načrtovani prodaji in programih prodaje, s katerimi jih bo uresničil.

Podjetju bo prodaja v naslednjih petih letih rasla predvidoma tako, kot je prikazano v naslednji točki. Ločeni so prihodki od prodaje pijač in prigrizkov v baru in diskoteki ter prihodki od vstopnin (zabave, krožki, delavnice). Podjetje bo služilo tudi s športnimi aktivnostmi in oddajanjem prostorov plesni šoli. Vse aktivnosti bodo potekale preko celega leta, vendar podjetje v zimskih mesecih pričakuje nekoliko manj gostov, predvsem pri športnih aktivnostih. Ves čas poslovanja bodo cene družabnega središča Diva razmeroma nizke. Po nekaj letih bo podjetje vpeljalo nekaj novih storitev (igralnica, koncerti, bazen, fitness) in s tem še povečalo prihodke od prodaje.

Z nudenjem cenejših storitev zunanjih prirediteljev pa podjetje ne namerava služiti, temveč le zagotoviti širšo ponudbo aktivnosti.

Načrtovana prodaja

Ocena prodaje je v poslovnem načrtu izredno pomembna, saj so od prodaje neposredno odvisni tako prihodki kot stroški in s tem možen dobiček. Če podjetje načrtuje več izdelkov ali storitev, mora prodajo oceniti za vsakega izmed njih, saj se lahko njihova prodaja giblje z različno dinamiko. S prodajnim načrtom naj bi podjetnik ocenil prodajo v 3–5 letih (ocena za manj kot tri leta ne pove dovolj o možnostih rasti obsega posla, ocena za več kot pet let pa je negotova, saj so v tem času možne velike spremembe trga, tehnologije itd.). Ocena prodaje v prvem letu po mesecih pa je potrebna predvsem zaradi dveh razlogov (Glas 2005, 111):

- s tem upoštevamo, da se lahko prodaja po mesecih zelo spreminja (sezonska nihanja), odvisno od vrste izdelka ali storitve,
- tako ocenimo, ali bo pritok denarja lahko pokrival potrebna plačila obveznosti (plače, najemnine, drugi redni stroški, nabava surovin, blaga itn.).

V tabeli 3.7 so predstavljeni podatki o prihodkih od prodaje pijač in prigrizkov v baru in diskoteki za prvo leto po mesecih ter za prvih pet let.

Tabela 3.7 Načrtovana prodaja – bar in restavracija

Mesec/leto	Št. prodanih enot	Povpr. cena enote	Prihodki (v EUR)
Januar	5.900		13.098
Februar	5.600		12.432
Marec	5.800		12.876
April	6.150		13.653
Maj	6.700		14.874
Junij	6.950		15.429
Julij	7.400		16.428
Avgust	7.600		16.872
September	7.100	2,22 EUR	15.762
Oktober	6.900		15.318
November	6.850		15.207
December	6.900		15.318
2011	79.850		177.267
2012	82.000		182.040
2013	85.000		187.000
2014	88.500		194.700
2015	90.000		198.000

V tabeli 3.8 so predstavljeni podatki o prihodkih od vstopnin (zabave, krožki, delavnice) za prvo leto po mesecih ter za prvih pet let.

Tabela 3.8 Načrtovana prodaja – delavnice, zabave

Mesec/leto	Št. prodanih enot	Povpr. cena enote	Prihodki (v EUR)
Januar	790		5.372
Februar	680		4.624
Marec	850		5.780
April	990		6.732
Maj	1.110		7.548
Junij	1.320		8.976
Julij	1.460		9.928
Avgust	1.670		11.356
September	1.430	6,8 EUR	9.724
Oktober	1.250		8.500
November	1.080		7.344
December	1.030		7.004
<hr/>			<hr/>
2011	13.660		92.888
2012	15.000		102.000
2013	17.500		119.000
2014	20.000		136.000
2015	22.500		153.000

Poleg tega bo podjetje na leto zasluži še 9.600 EUR z oddajanjem plesne dvorane in dodatnih 15.000 EUR z oddajanjem igrišč za nogomet, odbojko in namizni tenis ter s sodelovanjem s turistično agencijo.

Programi prodaje

Podjetje Diva bo izvajalo naslednje programe prodaje: pijača in prigrizki, tematske zabave, najem igrišč za nogomet, odbojko in namizni tenis, plesni tečaji ter družabne, kulturne, umetniške in izobraževalne delavnice. Vsi programi se bodo začeli izvajati ob odprtju in se bodo izvajali skozi vse leto.

Za izvedbo prodajnega načrta bosta zadolžena direktorica podjetja ter vodja strežbe. V zagonskem letu in naslednjih treh letih se bo podjetje financiralo preko prihodkov in premostitvenega posojila v višini 20.000 EUR, kasneje pa izključno iz ustvarjenih prihodkov.

3.5.10 *Strateške povezave*

Nobeno podjetje ne more uspešno rasti brez določene podpore številnih ljudi. Noben podjetnik ne ve vsega, zato potrebuje strokovno znanje, nasvete in informacije drugih. Pri tem je odvisen od neformalnih (družinski člani, prijatelji, poslovni znanci) in

formalnih mrež (svetovalci, finančniki, pravniki, računovodje, osebe v državnih institucijah). Podjetniške mreže so urejena, strukturirana, koristna razmerja med posamezniki, skupinami ali organizacijami, ki jih podjetnik uporablja za to, da pridobi kritične ekonomske in neekonomske vire, potrebne za začetek in tekoče opravljanje poslov. Mreže so lahko komunikacijske (za posredovanje in izmenjavo informacij), menjalne (za zamenjavo izdelkov in storitev) in normativne (take mreže vključujejo družbena pričakovanja).

Pri povezovanju z drugimi osebami in podjetji je razumljivo, da mora proces mreženja zagotoviti obojestransko korist. Zato si obe strani želita zvezo ohranjati in tudi poglobljati. Najpomembnejši načeli razvijanja učinkovito delujočih mrež sta:

- recipročnost: dobra zveza vselej pomeni »dajanje in dobivanje«, čeprav ne nujno v istem trenutku in morda ne vselej v natančno enakem obsegu, ter
- vzdrževanje mrež: povezave je treba nenehno ohranjati, negovati, vnašati nove spodbude; pri tem ne gre za obvezna razmerja (ki bi vsebovala tudi formalna plačila). Če jih ne osvežujemo in razvijamo, lahko ugasnejo. Pozneje jih težko obnovimo.

Za dobre povezave mora podjetnik razmisliti, kaj je tisto, kar lahko v razmerju prispeva drugim, da zadovolji njihove potrebe, jim pomaga uresničiti cilje, povečati blaginjo. Mreže temeljijo na medsebojnem spoštovanju, prijateljstvu, dobrem razumevanju, na skupnih interesih in dejavnostih (Glas 2004, 110–113).

Družabno središče Diva bo sodelovalo z dobavitelji, ki ga bodo oskrbovali s pijačo, prigrizki, letaki za promocijo, materialom za delavnice in krožke ipd. Za zadovoljstvo vseh vpletenih je z dobavitelji treba vzpostaviti dober odnos. Stutely (2003, 84) ugotavlja: »Podjetnik mora spremljati konkurenčne pritiske med dobavitelji, da se prepriča, da kupuje od najboljših virov in da njihova ponudba ni zastarala zaradi, na primer, tehnološkega napredka kje drugje.«

Družabno središče se bo povezalo s plesno šolo Latino, ki bo najela njegove prostore za plesne tečaje. Povezalo se bo tudi s turistično agencijo Moje potovanje, preko katere bo mladim ponujalo razne izlete (Gardaland, Benetke, Beograd ipd.). Družabno središče Diva bo turistično agencijo in njeno ponudbo oglaševalo med mladimi ter jim tako pridobilo stranke. Z agencijo se bo podjetje pogodbeno dogovorilo za delež od dobička (za več kot 20 strank 10 % od njihovega zaslužka na izlet). Poleg tega pa bo podjetje sodelovalo tudi z obalnimi študentskimi organizacijami. V zameno za oglaševanje njihovih dogodkov med svojimi gosti in za pridobljene stranke bodo študentske organizacije gostom omogočile ogled raznih prireditev, razstav, udeležbo na različnih dogodkih itd. po 10 % ugodnejši ceni. Z zagotavljanjem cenejših storitev zunanjih prirediteljev podjetje ne namerava služiti, temveč si želi le zagotoviti širši nabor dejavnosti.

Podjetje Diva bo sodelovalo tudi s čistilnim servisom, varnostno službo in računovodskim servisom, ki bodo kot zunanji izvajalci prevzeli nekatere funkcije v podjetju. V sodelovanju z obalnimi fakultetami pa bo podjetje gostilo tudi razne predavatelje in študente.

3.5.11 Terminski načrt

Terminski načrt je okvir, v katerega so vpete vse aktivnosti načrtovanja novega podjetja, od identifikacije poslovne ideje do realizacije te ideje z ustanovitvijo novega podjetja. Terminski načrt kaže časovni okvir in medsebojno odvisnost vseh večjih aktivnosti, ki so potrebne za ustanovitev podjetja in realizacijo ciljev. Terminski načrt je torej bistveni del poslovnega načrta, saj kaže povezavo med različnimi aktivnostmi v podjetju in časovni vidik njihove povezanosti (kaže, koliko časa traja posamezna aktivnost, kdaj se lahko začne druga). Poleg tega, da je to pripomoček za načrtovanje in da prikazuje roke, kritične za uspeh podjetja, je dobro pripravljen terminski plan izjemno učinkovito prodajno orodje za pridobitev denarja od potencialnih investitorjev. Dobro pripravljen in realističen terminski plan kaže na zmožnost vodstvene skupine, da načrtuje rast podjetja na tak način, da priznava ovire in minimizira tveganje investitorja (Vahčić et al. 2000, 99).

Pomembno je, da je podjetnik realističen pri določanju potrebnega časa in sredstev, saj ga lahko preveč napet terminski načrt zaplete v težave, kar povzroči napetost, nervozo in pesimizem. Ker je za nekatere stvari pogosto potrebnega več časa, kot bi pričakovali (nepričakovane težave, podjetnik nima vsega pod nadzorom, manjše zanimanje ostalih udeležencev, počasni uradniški pristopi itd.), je treba upoštevati tudi možnost odstopanja dejanskih rokov za izvedbo posameznih aktivnosti od načrtovanih.

V prilogi 3 je prikazan terminski plan.

3.6 Management

Kljub pomembni vlogi tehnologije so jedro vsakega posla ljudje in njihove sposobnosti: njihove zmožnosti, motiviranost in vdanost poslu določajo uspeh. Pri tem je ključna podjetniška skupina in kakovost poslovnega načrta mnogi najprej ocenijo po kakovosti podjetniške skupine, ki naj bi posel uresničila. Sposobna podjetniška skupina je zato pravo premoženje novega podjetja (Glas 2004, 72).

Tennent in Friend (2005, 256) pravita: »Veliko investitorjev bi kot najpomembnejšo sestavino uspešnosti posla navedlo prav managerje. Investitorji morajo verjeti in zaupati managerjem. Zaupanje pa lahko pridobijo prav preko kakovostnega poslovnega načrta.«

Namen tega poglavja poslovnega načrta je predstaviti potencialnim vlagateljem in poslovnim partnerjem ljudi, ki naj bi uresničili prikazano poslovno zamisel in razvili uspešno podjetje.

Poleg managerske ekipe (direktorica, organizatorica dogodkov in vodja strežbe), bosta v družabnem središču Diva zaposlena še dva natararja. Podjetje bo najelo še štiri študente za delo natararja in dva študenta za promocijo ter nekaj zunanjih sodelavcev (čistilni servis, varnostna služba, računovodski servis).

3.6.1 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura prikazuje naloge podjetja, njihove nosilce in odnose med njimi. Če je v podjetju zaposlenih več oseb, sta organizacija podjetja in način vodenja pomembna dejavnika načina dela, delovnega ozračja, motivacije in razvoja podjetja. Zelo majhno podjetje ne potrebuje formalne organizacijske sheme, saj se v njem lahko o vsem sprti in učinkovito dogovorijo. Ko preseže 10–15 zaposlenih, pa je treba razmisliti o bolj formalni porazdelitvi nalog, pristojnosti in odgovornosti. Pri tem je treba ohraniti preprosto organiziranost, v kateri podjetnik neposredno nadzoruje ključne osebe.

Kdaj podjetje potrebuje bolj razčlenjeno organizacijo, je odvisno od številnih dejavnikov, kot so (Glas 2005, 194):

- vrste posla (proizvodnja, storitve ali kombinacija),
- obsega posla,
- strukture opravljanja posla: v podjetju, v več razpršenih enotah, zunanji sodelavci,
- tehnične zahtevnosti posla.

Na organizacijsko strukturo podjetja pa vpliva tudi proizvodni proces podjetja, število zaposlenih in predvsem faza življenjskega cikla, v kateri se nahaja podjetje. V začetni fazi so poslovne funkcije v podjetju enostavne, zato je lahko vodstvena skupina manjša (sestavljajo jo ustanovitelji podjetja). Med sabo si razdelijo nadzor nad vsemi zaposlenimi in procesi, ki so vključeni v poslovanje. Ustanovitelji sami vodijo proizvodnjo, prodajo, trženje in druge poslovne funkcije ter obvladujejo vsa potrebna administrativna dela (Vahčič et al. 2000, 90).

Organizacijska struktura podjetja Diva ni zelo razčlenjena, saj podjetje nima veliko zaposlenih in nima veliko raznovrstnih storitev. Lastniki podjetja bodo predvsem na začetku pomagali pri vseh delih; če bo potrebno, bodo tudi stregli v baru. Organizacija temelji na sodelovanju med zaposlenimi ter na medsebojni pomoči. Vsi zaposleni za svoje delo sicer odgovarjajo direktorici, vendar z njo tudi sodelujejo pri vodenju, njihovi nasveti, mnenja in predlogi bodo upoštevani, sodelujejo pri odločanju, pri svojem delu so samostojni in odgovorni za svoje uspehe oz. neuspehe. Direktorici se zdi pomembno medsebojno sodelovanje in udeležba vseh zaposlenih v vodenju in odločanju.

Slika 3.3 Organizacijska struktura podjetja



Opis funkcij:

- Direktorica podjetja Živa Krajnc bo odgovorna za poslovanje celotne družbe. Bo tudi edina pooblaščenca za plačevanje računov in sklepanje pogodb. Direktorica bo najemala osebje in se dogovarjala z dobavitelji in zunanjimi sodelavci.
- Za trženje bo zadolžena ena izmed lastnic podjetja, Sanja Gaber. Usklajevala bo trženjske aktivnosti, skrbela bo za nenehno in intenzivno oglaševanje ter usklajevala delo študentov, ki bodo delili letake.
- Študenti, ki bodo skrbeli za promocijo, bodo enkrat tedensko delili letake v okolici fakultet ter enkrat mesečno po obalnih fakultetah zalepili plakate z napovedjo dogodkov.
- Organizatorica delavnic, krožkov ter drugih prireditev bo prav tako Sanja Gaber, in sicer ob pomoči direktorice. Pripravljala bo urnike in razporeditve dogodkov, nabavljala potrebne pripomočke ter najemala predavatelje, strokovnjake in študente različnih strok. Poleg tega bo sprejemala prijave za delavnice in prejemale plačila zanje.
- Predavatelji in študenti bodo pripravili zanimive in poučne vsebine ter mladim prenesli veliko novega znanja na različnih področjih.
- Vlogo vodje gostinskega obrata bo prevzel tretji lastnik, Gregor Novak. Skrbel bo, da bo v baru in diskoteki vse potekalo tako, kot je treba. Organiziral bo

delo v strežbi, nadzoroval natararje in jim pomagal, preverjal zaloge pijač, sprejemal dobavljeno pijačo, usklajeval urnike dela natararjev ipd.

- Natararji bodo pripravljali pijače in prigrizke, stregli gostom, izdajali račune, prejeli plačila, skrbeli za red in čistočo lokala, pospravljali in pomivali posodo, polnili hladilnike, poleg tega pa bodo prejeli tudi plačila za najem zunanjih igrišč.
- Čistilni servis bo skrbel za čistočo celotnega objekta (bar, soba za delavnice, pisarna, zunanje površine).
- Računovodsko funkcijo bo prevzel računovodski servis kot zunanji izvajalec. Vodil bo vse račune ter spremljal stroške in donose dejavnosti.
- Varnostna služba bo skrbel za varnost in red na večjih prireditvah (zabave, koncerti itd.).

V poletnih mesecih, ko v podjetju pričakujejo povečanje obsega dela, bodo najemali tudi študente, ki bodo pomagali pri delu obstoječim zaposlenim. Število zaposlenih se v bližnji bodočnosti predvidoma ne bo spreminjalo, saj bo podjetje trenutna povečanja obsega dela reševalo z najemanjem dodatnih študentov.

3.6.2 Managerska ekipa

Če se poslovne zamisli loti posameznik, je to zelo tvegano, saj so le redki ljudje tako vsestranski, da lahko uspešno opravljajo različne naloge, povezane z vodenjem, trženjem, financami ipd. Poleg tega posameznik lahko zboli ali se mu kaj pripeti, to pa povzroči veliko motnjo v poslovanju. Če je posel bolj razvejan, posameznik tudi ne more pokriti številnih nalog, saj za to nima dovolj časa.

Prisotnost kakovostne podjetniške skupine je ena največjih razlik med podjetjem, ki omogoča svojemu ustanovitelju samo nadomestilo zaposlitve, in podjetjem z velikimi možnostmi rasti. Študije kažejo, da je možnost preživetja podjetja v začetnih letih obstoja večja, če pri njegovi ustanovitvi sodeluje podjetniška skupina, kot pa če podjetje ustanovi podjetnik posameznik, saj vlagatelji v mlada podjetja verjamejo v pomembnost skupinskega dela. Seveda pa to ne pomeni, da so podjetja, ki jih ne vodijo podjetniške skupine, obsojena na neuspeh, le razvoj takega podjetja je mnogo težavnejši in dolgotrajnejši. Podjetniška skupina ne samo bolje pokriva vsa funkcijska področja v novo ustanovljenem podjetju, kot bi jih posameznik, skupina kot celota se tudi laže sooča s stresi, pritiski in drugimi težavami, ki se pojavljajo v poslovanju podjetja (Vahčič et al. 2000, 90).

Za uspešno opravljanje določenih nalog v podjetju so bistvena strokovna znanja, izkušnje, pa tudi osebnostne lastnosti.

Managersko ekipo podjetja Diva bodo sestavljali direktorica, organizatorica dogodkov in vodja strežbe.

Direktorica Živa Krajnc je strokovno znanje pridobila na Fakulteti za management v Kopru. Skrbela bo za računovodske, finančne in pravne zadeve, predvsem pa bo koordinirala delo zaposlenih, jih nadzorovala ter jim pomagala, se dogovarjala z dobavitelji in ostalimi partnerji. Na tem področju ima nekajletne izkušnje, saj je pomagala pri vodenju družinskega podjetja.

Organizatorica delavnic, krožkov in drugih dogodkov, Sanja Gaber, je diplomirala na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in ima dolgoletne izkušnje z delom v marketingu. V družabnem središču Diva bo skrbela za oglaševanje, prevzela bo tudi vlogo vodje študentov, ki bodo delili letake. Poleg tega bo organizirala kulturne, izobraževalne in družabne dogodke.

Vodja strežbe Gregor Novak je obiskoval Višjo strokovno šolo za gostinstvo in turizem Maribor ter tam pridobil potrebna znanja za vodenje gostinskega lokala. Poleg tega ima izkušnje na tem področju, saj že dešte let uspešno dela v gostinstvu.

3.6.3 Vrzeli v managerski ekipi in svetovalci

Za podjetnika je pomembno, da se zaveda svojih zmožnosti poseduje in tudi svojih slabosti. Pri slednjih si mora pomagati z drugimi strokovnjaki, da bodo v podjetju prisotne vse potrebne zmožnosti. Tudi za določene strokovne naloge, ki so potrebne le občasno, morda tudi le enkrat, podjetje navadno nima svojega strokovnega osebja, ker bi bilo premalo izkoriščeno in predrago. Zato te naloge zanj opravljajo specializirana podjetja ali strokovnjaki. Običajna podpora, za katero se podjetje dogovori z zunanjimi osebami, vključuje računovodske storitve, pravno zastopanje podjetja v možnih sporih in pomoč pri sklepanju pogodb, davčno svetovanje (pri bolj zahtevnem poslovanju), storitve marketinških agencij za posamezne trženjske akcije ali raziskave, arhitekta za zunanjo in notranjo opremo podjetja ter oblikovalce za razvoj in oblikovanje izdelkov (Glas 2004, 75).

Posebnih slabosti v managerski ekipi podjetja Diva ni, saj bodo ključne funkcije opravljali ljudje z izkušnjami na tem področju. Vendar pa se člani managerske ekipe še niso preizkusili v vlogi podjetnikov in v vodenju lastnega podjetja. Da bi se izognili morebitnim težavam, bo managerska ekipa poskrbela za nenehno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje.

V podjetju ne razpolagajo z znanjem računovodstva, zato bodo sodelovali z računovodskim servisom. Poleg tega je najem zunanjega izvajalca cenovno bolj ugoden kot zaposlitev lastnega računovodje.

Glede pravnih zadev se bodo v podjetju posvetovali s pravnikom, ki bo na začetku poslovanja poskrbel tudi za ureditev vseh potrebnih dokumentov in pogodb.

Člani managerske ekipe bodo ob morebitnih težavah pridobivali tudi podporo, nasvete in pomoč družinskih članov, prijateljev in znancev.

3.6.4 Načrt osebja

Podjetje uspe ali propade glede na zmožnosti osebja. Zato so zaposleni, njihovo znanje, zmožnosti in motiviranje izjemnega pomena za uspeh podjetja. Podjetnik mora dobro premisliti, koliko osebja potrebuje sedaj in koliko ob načrtovani rasti poslovanja. Določena dela je mogoče opraviti tudi z zunanjimi izvajalci. Mnogokrat je taka storitev tudi cenejša in boljša oz. višje kakovosti (Steblovnik et al. 2001, 120).

V družabnem središču Diva bo pet redno zaposlenih (direktorica, organizatorica dogodkov, ki bo odgovorna tudi za trženje, vodja strežbe ter dva natarjarja). Poleg tega bo podjetje najelo še dva študenta za deljenje letakov in štiri študente, ki bodo delali kot natarjari (večinoma ob koncu tedna oz. ob povečanem obisku). Po potrebi bo podjetje v poletni sezoni povečalo število študentov. Za študente, ki bodo zadolženi za promocijo, bo odgovorna Sanja Gaber, za študente natarjarje pa vodja strežbe, Gregor Novak. Urna postavka študentov bo 5 EUR. Poleg zaposlenih in študentov bo podjetje najemalo tudi zunanje sodelavce (računovodski servis, čistilni servis, varnostna služba), za vodenje delavnic in krožkov bo najemalo predavatelje in študente, ki jim bo plačalo povprečno 20 EUR na uro (študentom 15 EUR in predavateljem 25 EUR). Seznam osebja in izračun njihovih stroškov je prikazan v tabeli 3.9.

Tabela 3.9 Načrtovanje stroškov zaposlenih

Osebj	Število	Mesečna bruto plača na zaposlenega	Skupaj mesečne bruto plače
Direktor	1	1.700 EUR	1.700 EUR
Org. dogodkov	1	1.500 EUR	1.500 EUR
Vodja strežbe	1	1.300 EUR	1.300 EUR
Zaposleni natarjari	2	1.100 EUR	2.200 EUR

Nagrajevanje zaposlenih bodo v podjetju uvedli šele čez kakšno leto, ko bo podjetje dovolj dobro poslovalo in bo imelo dovolj dobička. Na začetku bodo zaposleni nagrajeni le nematerialno, s pohvalo direktorice. Nagrajevanje bo temeljilo na marljivosti, prijaznosti in strokovnosti pri delu. Vodja strežbe bo direktorici posredoval ocene natarjarjev, ta pa jih bo nagradila. Nagrajevanje bo finančno (dodatek k plači oziroma stimulacija) in materialno (praktične nagrade, potovanja, plačani prosti dnevi ipd.).

Tabela 3.10 Načrtovanje stroškov študentov

Naloga študentov	Število	Mesečno plačilo	Skupaj mesečne plače
Natarjari	4	370 EUR	1.480 EUR
Promotorji	2	100 EUR	200 EUR

Tabela 3.11 Načrtovanje stroškov zunanjih sodelavcev

Zunanji sodelavec	Mesečno plačilo za storitve
Čistilni servis	400 EUR
Varnostna služba	700 EUR
Računovodski servis	100 EUR
Predavatelji, študenti	1.000 EUR

Tabela 3.12 Načrtovanje skupnih stroškov osebja za prva tri leta

Leto	Skupni strošek osebja
2011	146.160 EUR
2012	146.160 EUR
2013	146.160 EUR

Izračun velja za vse, tako zaposlene, študente, kakor tudi za zunanje sodelavce.

3.7 Finančni načrt

Podjetnik mora v poslovnem načrtu tudi oceniti, ali se mu posel sploh splača opravljati. Ideja o nekem poslu je podjetniku lahko zelo všeč in si jo želi uresničiti, vendar pa je dokončen odgovor na vprašanje, ali bo to res izvedel, povezan s finančnim obračunom posla. Finančne projekcije lahko podjetniku potrdijo, da ima v mislih pravi posel, ki bo prinašal zadovoljiv dobiček, ali pa mu pokažejo, da od zamišljenega posla ni mogoče živeti. Od dobre, podrobne vsebinske analize celotnega posla je odvisno, ali so tudi finančne ocene posla dobra, realistična napoved dejanskega poslovanja.

Priprava projekcij finančnih izkazov je gotovo eden izmed najtežjih delov pri pripravi poslovnega načrta. Ne samo, da zahteva od podjetnika ali osebe, ki izdeluje poslovni načrt, veliko znanja; pomemben je tudi zato, ker bodo potencialni investitorji in bankirji verjetno najbolj natančno preučili ravno ta del. Zato je treba ta del še posebej skrbno pripraviti, poskrbeti, da se ne pojavljajo kakšne napake ali prevelika odstopanja v primerjavi s sorodnimi podjetji (Vahčič et al. 2000, 104).

3.7.1 Pomembne predpostavke

- Ko bodo v podjetju Diva dosegali dobiček, bodo denarne presežke posojali oziroma plasirali po 10 % obrestni meri.
- Če se bodo v podjetju odločili za nakup delnic, bodo pričakovali 10 % donose.
- Posojilo za začetne investicije bo podjetje najelo po 6,7 % obrestni meri.
- Podjetje bo svojim dobaviteljem plačevalo v roku enega meseca, kar je v gostinski panogi običajno.

- Kupci bodo za storitve plačevali takoj, ob opravljeni storitvi, kar je za panogo običajno.
- Zaloge pijač in prigrizkov v baru bo podjetje potrebovalo za dva tedna.
- Uporabljali bodo 16,7 % stopnjo amortizacije, saj se sredstva, ki jih potrebujejo za delo, obrabijo v šestih letih.

3.7.2 Ključni finančni in poslovni kazalci

V finančnem načrtovanju uporabljamo:

- poslovne kazalce (prikazujejo zgolj rezultate poslovanja): celotni prihodki in odhodki poslovanja, kosmati dobiček iz prodaje in čisti dobiček podjetja v letu, ter
- finančne kazalce:
 - delež kapitala v financiranju: pove, kolikšen del kapitala podjetje potrebuje za financiranje posla,
 - čista donosnost kapitala: prikaže, koliko dobička ustvari vloženi kapital (dobiček delimo s kapitalom),
 - likvidnost: je plačilna sposobnost podjetja v določenem trenutku, pove torej, ali ima podjetje dovolj denarja za plačila stroškov,
 - ekonomičnost (gospodarnost): prikazuje intenzivnost odmika prihodkov od odhodkov oziroma relativno izraža poslovni izid,
 - dobičkonosnost prihodkov: izkazuje doseženi čisti poslovni izid gospodarske družbe na evro doseženih poslovnih prihodkov (če beleži čisto izgubo, ima kazalnik negativno vrednost).

V prilogi 4 so prikazani finančni in poslovni kazalci za prvih pet let poslovanja.

3.7.3 Načrt izkaza uspeha

Cilj poslovanja vsakega podjetja je čim večji dobiček v določenem obračunskem obdobju. Izračun dobička nam pokaže izkaz uspeha. V negotovih poslovnih razmerah, zlasti na začetku poslovanja, ko posel še ni tržno uveljavljen, ne moremo pričakovati, da bomo vselej dosegli dobiček; lahko se zgodi, da doseženi prihodki ne pokrijejo vseh stroškov, zato imamo izgubo pri poslovanju. Pomembno je, da se poslovanje hitro izboljšuje in morebitno začetno izgubo čim prej nadomesti dobiček. Poslovni dobiček pomeni razliko med vsemi prihodki in odhodki v obračunskem letu, izkaz uspeha pa dobimo z razčlenitvijo oziroma razvrščanjem prihodkov in odhodkov po različnih skupinah, ki nam omogoča analizo in poslovno ukrepanje za izboljšanje poslovnega rezultata (Glas 2005, 211).

V prilogi 5 je prikazan izkaz uspeha za prvih pet let poslovanja.

Viri prihodkov od poslovanja (od prodaje na domačih trgih) so: prodaja pijače in prigrizkov v baru ter vstopnine za posamezne delavnice, krožke, zabave in najem igrišč. Prihodki v prvem letu poslovanja skupaj znašajo 294.755 EUR.

Odhodke v podjetju predstavljajo: stroški pisarniškega materiala, nabavna vrednost prodanega blaga, stroški bruto plač, davki in prispevki, amortizacija, stroški reklame, vzdrževanja, ogrevanja, energije, najemnine, telefona, poštnin, avtorski honorarji in pogodbe o delu, računovodske in podobne storitve, stroški izobraževanja, odhodki financiranja in drugi nepredvideni stroški. Odhodki v prvem letu skupaj znašajo 286.954 EUR.

Podjetje bo že v prvem letu poslovanja doseglo čisti dobiček v višini 5.851 EUR. Z leti se bo dobiček znatno poveševal (zaradi povečanega obsega prodaje, uvedbe novih storitev, zmanjšanja stroškov).

3.7.4 Načrt izkaza denarnega toka

Za novo podjetje je zelo pomembno, da vanj tekoče priteka denar od prodaje proizvodov in storitev, saj mora na drugi strani tekoče plačevati svoje obveznosti do dobaviteljev, plače zaposlenim, davke in drugo. Bistveno je, da so pritoki večji, saj tako podjetje pridobi sredstva za plačilo obveznosti v dogovorjenem roku, to pa mu zagotavlja ugled dobrega partnerja, s katerim je lahko poslovati (Glas 2005, 215).

Izkaz denarnega toka prikazuje bodoče predračunane pritoke in odtokove z namenom ugotavljanja vzrokov povečanja ali zmanjšanja denarja v določenem časovnem obdobju. Finančni odtoki nastanejo kot posledica povečanja nedenarnih oblik sredstev in zmanjšanja obveznosti do virov sredstev. Pritoki so posledica zmanjšanja nedenarnih oblik sredstev in povečanja obveznosti do virov sredstev. Da lahko pripravimo izkaz finančnih tokov, potrebujemo podatke za dva različna trenutka, saj v bilanci finančnih tokov izkazujemo pobotana stanja nedenarnih oblik sredstev in obveznosti do virov sredstev (Turk in Melavc 1994, 431).

V prilogi 6 je predstavljen izkaz denarnega toka za prvo leto po mesecih.

3.7.5 Načrt bilance stanja

Bilanca stanja opisuje položaj na koncu vsakega leta, s tem pa nam daje projekcijo gibanja kapitala, s katerim podjetje posluje, in sicer glede na sestavo tega kapitala ter na vire sredstev zanj. Za razliko od izkaza uspeha prikazuje stanje na določen trenutek (ob koncu leta). Bilanca stanja na eni strani (imenujemo jo tudi aktiva) opisuje zmožnost podjetja za proizvodnjo, izraženo s stanjem sredstev, in poslovanje na splošno. Na drugi strani (pasiva) pa je navedena sestava financiranja teh sredstev – koliko ima podjetje lastniškega kapitala (to je kapital lastnikov, ki so ga vložili v podjetje) in koliko dolgov, ki jih mora vrniti ali nadomestiti z novimi posojili (Glas 2005, 213–214).

Aktiva in pasiva v bilanci stanja sta vedno enaki, saj je logično, da morajo biti vsa sredstva v podjetju nekako financirana (z lastnim kapitalom ali pa s sposojenimi sredstvi).

Za nov posel ali podjetje pa podjetnik sestavi tudi otvoritveno bilanco stanja, ki vključuje sredstva in obveznosti do virov sredstev ob ustanovitvi podjetja ali ob začetku posla.

V prilogi 7 sta prikazani otvoritvena bilanca stanja in bilanca stanja za prvih pet let poslovanja.

Ob ustanovitvi bo imelo podjetje Diva za 40.000 EUR sredstev (opremo v vrednosti 15.500 EUR, zaloge v vrednosti 2.000 EUR in 22.500 EUR denarnih sredstev) ter prav tako 40.000 EUR obveznosti do virov sredstev (20.000 EUR lastnega kapitala in 20.000 EUR najetega posojila).

V prvih petih letih poslovanja bo podjetje povečevalo vrednost opreme, zalog in denarnih sredstev.

3.7.6 Analiza točke preloma

Ko podjetnik začneja z novim podjetjem, je zelo koristno, če ve, kdaj bo začel dosegati dobiček. Ta ocena je pomembna kot dodaten prikaz finančnega potenciala novega podjetja ali posla. Točka preloma je količina in vrednost prodaje, pri kateri se celotni stroški izenačijo s celotnimi prihodki, torej ko je dobiček enak nič (Antončič et al. 2002, 268).

V prilogi 8 je predstavljen izračun točke preloma za bar in delavnice.

Točka preloma nastopi pri prodaji 7.391 enot v vrednosti 22.911 EUR. Tolikšno prodajo pa bo podjetje doseglo v petem mesecu poslovanja.

3.7.7 Analiza tveganja

Vseh dogodkov, ki bodo v prihodnosti vplivali na poslovanje podjetja, ni mogoče predvidevati, zato se podjetje še vedno srečuje z določenimi tveganji. V tem poglavju poslovnega načrta podjetnik preizkusi svoje sposobnosti predvidevanja možnih težav in njihovega reševanja, priprava tega dela poslovnega načrta pa je tudi dobra vaja pred začetkom poslovanja podjetja. Vsebina tega poglavja je zanimiva tudi za potencialne investitorje, ki jih zanima predvsem, kje v poslovanju podjetja se skrivajo težave, ki bi lahko povzročile izgubo investiranih sredstev (Vahčič et al. 2000, 101).

Tveganja lahko izhajajo iz podjetja samega (iz zaposlenih, odnosa z dobavitelji, tehničnih težav ipd.), iz okolja (kupna moč, splošna gospodarska in politična gibanja ipd.), iz države (v obliki davčnih in zakonskih predpisov, političnih nemirov, določil tehničnih standardov ipd.) ter iz panoge (konkurenčne razmere, zasičenost trga, težave s sindikati, višje vstopne ovire ipd.) (Ruzzier et al. 2008, 360).

Največje tveganje v podjetju Diva vidijo v zvezi z osebjem, saj se zavedajo, da je v storitvenem sektorju dober delavec ključnega pomena. Če podjetje ne bo uspelo pridobiti primerne osebja, lahko to ogrozi dobro poslovanje podjetja. Podjetje se bo težavam v zvezi z osebjem poskušalo izogniti tako, da bo zaposlovalo ljudi, s katerimi so lastniki podjetja že sodelovali v preteklosti in imeli z njimi pozitivne izkušnje, oziroma ljudi, ki bodo pokazali, da so marljivi, odgovorni in vredni zaupanja.

Naslednja grožnja za podjetje je Zakon o malem delu, ki se bo predvidoma začel izvajati prav v letu 2011 in bo omejil delo študentov in dijakov na največ 14 ur tedensko. Študentje in dijaki bodo tako imeli manjše prihodke in bodo morda pripravljene porabiti manj denarja za zabavo, dodatno izobraževanje, športne aktivnosti ipd. V podjetju Diva bodo v tem primeru poskušali znižati cene nekaterih storitev oziroma uvesti več brezplačnih dejavnosti.

Grožnjo podjetju predstavljajo tudi novi morebitni konkurenti. Če se bo na Obali v prihodnosti pojavilo podjetje, ki bo ponujalo podobne storitve kot družabno središče Diva, bo to še naprej skrbelo za diverzifikacijo, kakovost storitev in najširšo ponudbo aktivnosti za preživljanje prostega časa ter tako obdržalo svoje kupce.

3.7.8 Strategija žetve

V poslovnem načrtu podjetnik zaključi načrtovanje s predpostavkami o povrnitvi investicije, o prodaji sredstev, o spremembah lastništva in ugotavljanju naslednikov. Pomembno je tudi predvidevanje o nadaljevanju razvoja podjetja, o možnostih prodaje, izplačilu določenih investorjev, o aktivnejšem vključevanju drugih, preoblikovanju v drugačno pravno obliko podjetja ipd.

Lastnikom družabnega središča Diva se bo investicija povrnila v petem letu poslovanja. V prihodnosti bodo nekatera sredstva zamenjali z novimi, stara pa prodali (če bo to mogoče). Obstaja možnost, da direktorica podjetja Diva izplača ostala dva lastnika in tako postane edina lastnica podjetja (to je odvisno od dogovora med lastniki). Ker je za podjetje najbolje, da posel ostane v družini, bodo nasledniki najverjetneje otroci lastnikov, lahko pa tudi kateri izmed delavcev (če se bo izkazal za marljivega, poštenega in odgovornega). Možno je tudi, da bodo lastniki podjetja družabno središče nekoč prodali z vsemi zaposlenimi in dodano vrednostjo.

4 SKLEP

Za novo, nastajajoče podjetje predstavlja uspeh na trgu težko nalogo in velik izziv. Da podjetnik nekoliko zmanjša tveganje neuspeha, je pomembno, da pred začetkom poslovanja izdelava poslovni načrt, v katerem opiše podjetje, njegove izdelke ali storitve, opravi tržno analizo, predstavi vodstvo in osebje, določi svoje strategije ter pripravi finančni načrt.

V diplomski nalogi sem pripravila poslovni načrt podjetja Diva, ki načrtuje odprtje družabnega središča za mlade na Obali, ki bo združeval družabne dogodke, kulturne, dejavnosti in športne aktivnosti, poleg tega pa bo mladim nudil dodatno izobraževanje. V prostorih podjetja bodo potekali tudi plesni tečaji, podjetje pa bo sodelovalo tudi s turistično agencijo in študentskimi organizacijami. Skozi nalogo sem prikazala, da je ustanovitev takšnega podjetja smiselna in bi poslovanje podjetja uspešno. Podjetje bo točko preloma doseglo že v prvem letu poslovanja. Dobiček v prvem letu bo sicer nizek, vendar se bo v naslednjih letih znatno povečeval.

Raziskava trga je pokazala, da na trgu sicer obstajajo ponudniki posameznih storitev, ki jih bo nudilo tudi podjetje Diva, vendar pa še ne obstaja organizacija, ki bi ponujala toliko različnih aktivnosti za preživljanje prostega časa na enem mestu. Mladi so tudi naveličani ponavljajočih se zabav. Na podlagi izvedene ankete sem ugotovila, da si skoraj vsi mladi na Obali želijo nov objekt, kjer bi lahko preživljali svoj prosti čas. Podjetje Diva ima torej dobro možnost, da z organizacijo raznolikih tematskih zabav, delavnic, športnih aktivnosti ipd. pridobi veliko gostov. Ker so ciljni kupci predvsem študentje, ki nimajo visokih dohodkov, bodo cene storitev zmerne, nekatere dejavnosti pa bodo celo brezplačne.

Ključno vlogo pri uspešnem poslovanju storitvenega podjetja ima kakovost storitev in seveda osebje ter vodstvo podjetja. Zato bodo podjetje Diva vodili usposobljeni strokovnjaki z obilo izkušenj in znanja na področju dejavnosti podjetja. Za uspešnost tovrstnega družabnega središča pa je izrednega pomena tudi ugodna lokacija.

Cilj podjetja Diva je postati vodilni ponudnik storitev, namenjenih kakovostnemu preživljanju prostega časa mladih na Obali, in glede na tržno raziskavo ima za to dobre možnosti. Podjetje si s svojim delovanjem želi tudi spodbuditi mlade k dodatnemu izobraževanju in prispevati k zmanjšanju negativnih oblik vedenja ter različnih vrst zasvojenosti in odklonov pri mladih.

Podjetje Diva namerava v prihodnosti še razširiti ponudbo storitev za preživljanje prostega časa. V podjetju se tudi zavedajo, da je v času hitrih sprememb nujno slediti novim potrebam, trendom in tehnologijam. Zaradi naraščajoče konkurence je treba ne samo ohranjati, temveč nenehno izboljševati kakovost storitev in skrbeti za izobraževanje in izpopolnjevanje vodstva in osebja. Vodilnim v podjetju se poleg zadovoljstva kupcev zdi zelo pomembno tudi zadovoljstvo zaposlenih, zato bodo ti

Sklep

vključeni v odločanje, njihovi predlogi in želje bodo dobrodošli in upoštevani ter ob doseženem uspehu tudi primerno nagrajeni.

Ker podjetnik ne more predvideti vseh dogodkov v podjetju in njegovem okolju, mora v poslovnem načrtu predvideti tudi morebitne težave in tveganja. V podjetju Diva upajo, da se bodo z vnaprej predvidenimi težavami in rešitvami zanje negativnim vplivom uspešno izognili.

Sama si kot pripadnica mlade populacije na Obali resnično želim, da bi v bližini začelo delovati tovrstno družabno središče za mlade, v katerem bi se lahko s prijatelji zabavali, se rekreirali in se še kaj koristnega naučili.

LITERATURA

- Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
- Davidson, Hugh. 2002. *The committed enterprise: how to make vision and values work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Državni portal za podjetja in podjetnike. 2010. *Informacije o uporabi*. [Http://evem.gov.si/evem/infoKomuNamenjen.evem](http://evem.gov.si/evem/infoKomuNamenjen.evem) (6. julij 2010).
- Glas, Miroslav. 1999. *Moj poslovni načrt: Kako naj pripravim poslovni načrt za uspešen posel*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.
- Glas, Miroslav. 2005. *Podjetništvo 2: Pripravljam poslovni načrt*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Glas, Miroslav. 2004. *Podjetništvo 2: Pripravljam poslovni načrt: priročnik za učence*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Hisrich, Robert D., Michael P. Peters in Dean A. Shepherd. 2005. *Entrepreneurship*. New York: McGraw-Hill.
- Kirby, David A. 2003. *Entrepreneurship*. New York: McGraw-Hill.
- Kos, Blaž. 2009. *Ustvarjalno podjetništvo*. [Http://www.blazkos.com/ustvarjalno-podjetnistvo.php](http://www.blazkos.com/ustvarjalno-podjetnistvo.php) (27. 6. 2010).
- Koštabona. 2004. [Http://kostabona.primorska.com/](http://kostabona.primorska.com/) (6. junij 2010).
- Kotler, Philip, John T. Bowen in James C. Makens. 1999. *Marketing for hospitality and tourism*. London: Prentice Hall International.
- Kristančič, Azra. 2007. *Svoboda izbire – moj prosti čas*. Ljubljana: A. A. Inserco.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2008. *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja: Organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni elementi strateškega managementa*. Koper: Fakulteta za management.
- Ruzzier, Mitja, Boštjan Antončič, Tina Bratkovič in Robert D. Hisrich. 2008. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper.
- Statistični urad Republike Slovenije. 2010. *Prebivalstvo po izbranih starostnih skupinah in spolu, občine, Slovenija, polletno*. [Http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0520312S&ti=Prebivalstvo+po+izbranih+starostnih+skupinah+in+spolu%2C+ob%2C+Slovenija%2C+polletno&path=../Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/02_05007_stev_strukt/01_05203_s tar_spol/&lang=2](http://www.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0520312S&ti=Prebivalstvo+po+izbranih+starostnih+skupinah+in+spolu%2C+ob%2C+Slovenija%2C+polletno&path=../Database/Dem_soc/05_prebivalstvo/02_05007_stev_strukt/01_05203_s tar_spol/&lang=2) (12. julij 2010).
- Steblovnik, Zdenka, Neda Melink Pavlin, Irena Leban, Tatjana Šček Prebil, Janez Obal, Miha Levstek, Miha Adi Sovinc in Jelka Lorber. 2001. *Podjetništvo*. Ljubljana: Lesarska založba.
- Stutely, Richard. 2003. *Uspešen poslovni načrt*. Ljubljana: Primath.
- Tennent, John in Graham Friend. 2005. *Guide to business modelling*. London: Profile Books.

Literatura

Turk, Ivan in Dane Melavc. 1994. *Uvod v računovodstvo*. Kranj: Moderna organizacija.

Vahčič, Aleš, Branko Bučar, Mateja Drnovšek in Nataša Logar. 2000. *Priročnik za vaje pri predmetu Osnove podjetništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

- Priloga 1 Anketni vprašalnik
- Priloga 2 Cenik pijač in prigrizkov
- Priloga 3 Terminski načrt
- Priloga 4 Poslovni in finančni kazalniki
- Priloga 5 Izkaz uspeha za prvih pet let poslovanja
- Priloga 6 Izkaz denarnega toka za prvo leto po mesecih
- Priloga 7 Otvoritvena bilanca stanja in bilanca stanja za prvih pet let poslovanja
- Priloga 8 Točka preloma

ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem Živa Krajnc, študentka Fakultete za management v Kopru (Univerza na Primorskem) in pripravljam diplomsko delo na temo Poslovni načrt družabnega centra. Diplomsko delo zajema tudi tržno raziskavo, s katero želim ugotoviti, kakšne so navade, želje in potrebe mladih (od 18 do 25 let) na Obali v zvezi s preživljanjem prostega časa. Za pomoč pri izvedbi analize Vas prosim, da odgovorite na anketni vprašalnik, ki je sestavljena iz 13-ih vprašanj. Podatke, pridobljene z anketo, bom uporabila zgolj v raziskovalne namene v svoji diplomski nalogi. Za sodelovanje v anketi se Vam lepo zahvaljujem.

Prosim, obkrožite ustrezen odgovor:

1. Spol: Ž M

2. Starost:

- a) od 18 do 21 let
- b) od 22 do 25 let

3. Občina bivanja:

- a) Koper
- b) Izola
- c) Piran

4. Kateri je Vaš najljubši način preživljanja prostega časa (možnih je več odgovorov)?

- a) šport
- b) kulturne prireditve
- c) zabave, družabni dogodki
- d) počitek
- e) izleti, potovanja
- f) drugo: _____

5. Kdaj imate največ prostega časa?

- a) med tednom
- b) ob koncu tedna

6. Ali svoj prosti čas preživljate tako, kot bi si želeli?

- a) da
- b) ne

Priloga 1

7. Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z NE, kaj vas pri tem ovira (možnih je več odgovorov)?

- a) pomanjkanje denarja
- b) premalo možnosti (prostorov, organiziranih prireditev, zabav)
- c) nimam prave družbe
- d) drugo: _____

8. V katerega izmed naslednjih nočnih lokalov na Obali najraje zahajate?

- a) Bowling Planeta Tuš
- b) Alaya Cocktail Bar
- c) Paprika Club
- d) Planet Pub
- e) Tivoli Club
- f) drugo: _____

9. Ali se v Vašem prostem času posvečate tudi dodatnemu izobraževanju (razni tečaji, krožki, delavnice, predavanja)?

- a) da
- b) ne

10. Katere prireditve za mlade najbolj pogrešate na Obali?

- a) športne aktivnosti (tečaji, srečanja, tekmovanja)
- b) kulturne prireditve (gledališke predstave, predvajanje filmov, razne razstave, plesni in pevski nastopi)
- c) družabne prireditve (tematske zabave, koncerti, družabne igre)
- d) drugo: _____

11. Ali menite, da na Obali obstaja kakšna posamezna organizacija oz. ustanova, ki bi mladim ponujala dovolj široko paleto možnosti za aktivno preživljanje prostega časa (torej zabavne, kulturne, športne in izobraževalne vsebine)?

- a) da
- b) ne

12. Če ste na prejšnje vprašanje odgovorili z DA, katera je po Vašem mnenju ta organizacija oz. ustanova? _____

13. Ali bi si na Obali želeli nov družabni center, ki bi mladim ponujal športne, kulturne in zabavne vsebine za kakovostno preživljanje prostega časa?

- a) da
- b) ne

CENIK PIJAČ IN PRIGRIZKOV

TOPLI NAPITKI	CENA	DESERTNA VINA 0,10L	CENA
KAVA ESPRESSO	1,00	MARTINI BIANCO	2,30
KAVA S SMETANO	1,20	MARTINI ROSSO	2,30
KAVA Z MLEKOM	1,20	MARTINI DRY	2,30
CAPPUCCINO	1,30		
MACCHIATO	1,20	ALKOHOLNE PIJAČE 0,03L	
BELA KAVA	1,30	AMARO RAMAZZOTTI	2,40
BREZKOFEINSKA KAVA	1,50	BACARDI	2,60
KAKAV	1,50	BAILEY'S IRISH CREAM	2,30
VROČA ČOKOLADA 0,20L	2,30	BALLANTINES	2,60
ČAJ	1,30	BOROVNIČEV LIKER	1,80
ČAJ Z LIMONO	1,40	CAMPARI	2,30
ČAJ Z MLEKOM	1,50	CANADIAN CLUB	2,60
MLEKO 0,10L	0,50	CYNAR	2,00
SMETANA 1 kos	0,50	GIN	2,30
MED 1 kos	0,50	J&B	2,60
		JACK DANIEL'S	2,80
BREZALKOHOLNE PIJAČE		JÄGERMEISTER	2,60
CEDEVITA 0,20L	1,80	MALIBU	2,30
COCA-COLA steklenica 0,25L	2,00	RUM	1,80
FANTA steklenica 0,25L	2,00	STOCK '84	2,20
SPRITE steklenica 0,25L	2,00	TEQUILA	2,60
COCKTA steklenica 0,25L	2,00	VODKA BLACK	2,40
FRUCTAL SOKOVI steklenica 0,20L	2,00	VODKA SMIRNOFF	2,40
COCA-COLA 0,10L	1,20		
FANTA 0,10L	1,20	COCKTAILI	
JUICE 0,10L	1,20	CAPIRINHA	
SCHWEPES 0,10L	1,20	(Cachasa, limete, rjavi trsni sladkor)	4,00
SOK GOSTI, JAGODNI 0,10L	1,20	COSMOPOLITAN	
SOK JABOLČNI 0,10L	1,20	(Vodka, Cointreau, limeta, brusnični sok)	4,00
LEDENI ČAJ steklenica 0,25L	2,00	CUBA LIBRE	
ORANGINA steklenica 0,25L	2,00	(Beli rum, limete, Coca-Cola)	4,00
RADENSKA steklenica 0,25L	1,50	MOJITO	
RED BULL pločevinka 0,25L	3,30	(Beli rum, metini lističi, limete, soda)	4,00
SCHWEPES, TONIK steklenica 0,25L	2,00	MARGARITA	
VODA ALOE VERA plastenka 0,50L	3,20	(Tequila, Cointreau, limetin sok)	4,00
ZALA 0,50L	2,00	PINA COLADA	
NARAVNA LIMONADA 0,20L	2,20	(Beli rum, kokosovo mleko, ananasov sok)	4,00
NARAVNI JUICE 100% 0,10L	1,50	AGWA GREEN	
		(Agwa, Sprite, limetin sok, limeta)	4,50
PIVO		APEROL SPRITZ	
BANDIDOS, SMILE steklenica 0,33L	2,10	(prosecco, Aperol)	4,50
BREEZER steklenica 0,33L	3,60		
GUINNESS steklenica 0,33L	2,80	SEZONSKA PONUDBA	
HEINEKEN steklenica 0,33L	2,70	LEDENA KAVA	3,30
LAŠKO steklenica 0,33L	2,10	SHAKE (različni okusi)	2,80
LAŠKO steklenica 0,50L	2,20	FRAPPE (različni okusi)	2,80
UNION steklenica 0,33L	1,90		
		PRIGRIZKI	
VINA 0,1L		ROGLJIČEK	1,20
BELI PINOT	2,40	TOAST	1,80
CHARDONNAY	2,40	SENDVIČI	
CVIČEK	1,20	šunka, sir, namaz	2,50
REFOŠK	1,20	pršut, sir, namaz	3,00
RUMENI MUŠKAT	2,60	tuna, sir, majoneza	3,00
SIVI PINOT	2,40	sir, zelenjava, namaz	2,50

POSLOVNI IN FINANČNI KAZALNIKI

	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
PRIHODKI	294.755	308.640	330.600	355.300	375.600
ODHODKI	286.954	291.204	298.040	305.375	306.875
DOBIČEK	7.801	17.436	32.560	49.925	68.725
DOBIČEK PO OBDAVČITVI	5.851	13.077	24.420	37.443	51.543
	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
DELEŽ KAPITALA V FINANCIRANJU	49,43%	45,78%	37,03%	32,60%	29,15%
ČISTA DONOSNOST KAPITALA	29,25%	65,38%	122,10%	187,22%	257,72%
LIKVIDNOST	0,45	0,48	0,52	0,56	1,99
EKONOMIČNOST	1,03	1,06	1,11	1,16	1,22
DOBIČKONOSNOST PRIHODKOV	1,98%	4,24%	7,39%	10,54%	13,72%

IZKAZ USPEHA ZA PRVIH PET LET POSLOVANJA

	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
PRIHODKI SKUPAJ	294.755	308.640	330.600	355.300	375.600
Prihodki od poslovanja	294.755	308.640	330.600	355.300	375.600
prodaja na domačih trgih	294.755	308.640	330.600	355.300	375.600
prodaja na tujih trgih	0	0	0	0	0
Prihodki od financiranja	0	0	0	0	0
Izredni prihodki	0	0	0	0	0
ODHODKI SKUPAJ	286.954	291.204	298.040	305.375	306.875
Stroški prodanega blaga	59.100	64.600	72.100	80.600	86.600
Stroški materiala	600	600	600	600	600
Nabavna vrednost prodanega blaga	58.500	64.000	71.500	80.000	86.000
Stroški proizvodnih storitev	0	0	0	0	0
Stroški bruto plač	80.400	80.400	80.400	80.400	80.400
Davki in prispevki (BOD * 0.226)	18.170	18.170	18.170	18.170	18.170
Amortizacija	2.589	2.839	4.175	5.010	5.845
Drugi stroški poslovanja	121.360	119.860	117.860	115.860	115.860
reklama	15.500	14.000	12.000	10.000	10.000
potni stroški	0	0	0	0	0
vzdrževanje, ogrevanje, energija itd.	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
najemnine	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
zavarovanja	0	0	0	0	0
članarine	0	0	0	0	0
stroški telefona in poštnin, prispevek za stavbno zemljišče, drugo	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
avtorski honorarji, pogodbe o delu	32.160	32.160	32.160	32.160	32.160
računovodske, odvetniške in podobne storitve	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
izobraževanje	300	300	300	300	300
drugo (nepredvideni stroški)	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Odhodki financiranja	5.335	5.335	5.335	5.335	0
Izredni odhodki (tudi za poravnavo izgube prej. let)	0	0	0	0	0
DOBIČEK PRED OBDAVČENJEM	7.801	17.436	32.560	49.925	68.725
DAVEK OD DOBIČKA (25 %)	1.950	4.359	8.140	12.481	17.181
ČISTI DOBIČEK	5.851	13.077	24.420	37.443	51.543

IZKAZ DENARNEGA TOKA ZA PRVO LETO PO MESECIH

PREJEMKI OD ...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
vplačila kapitala	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333
prodaje	19.770	18.356	20.456	22.185	25.222	27.705	29.656	31.028	27.286	25.618	23.851	23.622
avansov	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
najetih posojil	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333
danih posojil	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
prodaje premoženja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
drugi prejemki	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
prejemki skupaj	26.436	25.022	27.122	28.851	31.888	34.371	36.322	37.694	33.952	32.284	30.517	30.288
IZDATKI ZA ...												
nakup premoženja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
plačila dobaviteljem	4.300	4.000	4.300	4.500	4.800	5.100	5.500	6.000	5.400	5.000	4.900	4.700
avanse dobaviteljem	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
vračilo posojil in kreditov	833.33	833.33	833.33	833.33	833.33	833.33	833.33	833.33	833.33	833.33	833.33	833.33
bruto plače	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700	6.700
davki in prispevki	1.514	1.514	1.514	1.514	1.514	1.514	1.514	1.514	1.514	1.514	1.514	1.514
plačilo drugih stroškov poslovanja	10.379	10.379	10.379	10.379	10.379	10.379	10.379	10.379	10.379	10.379	10.379	10.379
izdatki skupaj	22.893	22.593	22.893	23.093	23.393	23.693	24.093	24.593	23.993	23.593	23.493	23.293
prejemki - izdatki (neto prejemki)	3.543	2.429	4.229	5.758	8.495	10.678	12.229	13.101	9.959	8.691	7.024	6.995

**OTVORITVENA BILANCA STANJA IN BILANCA STANJA ZA PRVIH PET LET
POSLOVANJA (NA DAN 31. 12. 2010)**

Tabela 1 Otvoritvena bilanca stanja

SREDSTVA	40.000
STALNA SREDSTVA	15.500
Neopredmetena dolgoročna sredstva	0
patenti, licence, blag. znamke	0
Opredmetena osnovna sredstva	15.500
zemljišča	0
zgradbe	0
oprema	15.500
drugo	0
GIBLJIVA SREDSTVA	24.500
Zaloge	2.000
Denarna sredstva	22.500

OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	40.000
KAPITAL	20.000
Osnovni kapital	40.000
OBVEZNOSTI	20.000
DOLGOROČNE OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	40.000
najeti krediti in posojila	40.000
KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0
najeta posojila	0

Tabela 2 Bilanca stanja za prvih pet let poslovanja (na dan 31. 12. 2010)

	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
SREDSTVA	40.463	43.692	54.004	61.359	68.609
STALNA SREDSTVA	15.500	17.000	25.000	30.000	35.000
Neopredmetena dolgoročna sredstva	0	0	0	0	0
patenti, licence, blagovne znamke	0	0	0	0	0
Opredmetena osnovna sredstva	15.500	17.000	25.000	30.000	35.000
zemljišča	0	0	0	0	0
zgradbe	0	0	0	0	0
oprema	15.500	17.000	25.000	30.000	35.000
drugo	0	0	0	0	0
Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0
delnice in deleži	0	0	0	0	0
dana posojila	0	0	0	0	0
dani depoziti	0	0	0	0	0
Popravek kapitala	0	0	0	0	0
GIBLJIVA SREDSTVA	24.963	26.692	29.004	31.359	33.609
Zaloge	2.463	2.692	3.004	3.358	3.608
Dolgoročne terjatve	0	0	0	0	0
Kratkoročne terjatve	0	0	0	0	0
terjatve do kupcev	0	0	0	0	0
terjatve za dane predujme	0	0	0	0	0
Kratkoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0
Denarna sredstva	22.500	24.000	26.000	28.000	30.000
Aktivne časovne razmejitev	0	0	0	0	0

TOČKA PRELOMA

Cena **Str./enoto** **Fiksni stroški**
 3,1 1,42 12.414

Mesec	Št. prodanih enot	Prihodki	Variabilni stroški	Prispevek za pokritje	Mesečni fiksni stroški	Skupni stroški	Dobiček pred obdavčitvijo	Skupni stroški / enoto	Dobiček pred obdavčitvijo / enoto	Poslovni vzvod
1	6.690	20.739	9.500	11.239	12.414	21.914	-1.175	3,28	-0,18	-9,57
2	6.280	19.468	8.918	10.550	12.414	21.332	-1.864	3,40	-0,30	-5,66
3	6.650	20.615	9.443	11.172	12.414	21.857	-1.242	3,29	-0,19	-8,99
4	7.140	22.134	10.139	11.995	12.414	22.553	-419	3,16	-0,06	-28,63
5	7.810	24.211	11.090	13.121	12.414	23.504	707	3,01	0,09	18,57
6	8.270	25.637	11.743	13.894	12.414	24.158	1.479	2,92	0,18	9,39
7	8.860	27.466	12.581	14.885	12.414	24.995	2.471	2,82	0,28	6,02
8	9.270	28.737	13.163	15.574	12.414	25.578	3.159	2,76	0,34	4,93
9	8.530	26.443	12.113	14.330	12.414	24.527	1.916	2,88	0,22	7,48
10	8.150	25.265	11.573	13.692	12.414	23.987	1.278	2,94	0,16	10,72
11	7.930	24.583	11.261	13.322	12.414	23.675	908	2,99	0,11	14,67
12	7.930	24.583	11.261	13.322	12.414	23.675	908	2,99	0,11	14,67

PRELOMNA TOČKA PRODAJE: **7.389** enot **22.907** EUR