

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

ALJOŠA OSTROŽNIK

KOPER, 2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

POSLOVNI NAČRT PODJETJA ZA GOJENJE
POTOČNIH RAKOV

Aljoša Ostrožnik

Koper, 2012

Mentor: pred. mag. Lina Kaldana

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava poslovni načrt podjetja, ki se ukvarja z gojenjem potočnih rakov. Teoretični del diplomskega dela vsebuje teoretično ozadje s področja podjetništva, izdelave poslovnega načrta in dejavnosti gojenja potočnih rakov. Empirični del diplomskega dela vsebuje konkreten poslovni načrt. Poslovni načrt podjetja opisuje razvoj podjetja od poslovne ideje do novih investicij podjetja. Predstavljena je tržna analiza, ki je bila opravljena z anketo med potencialnimi strankami. Opisan je terminski načrt, ki razdeli podjetje na tri najpomembnejše začetne faze. Poleg tega je predstavljen tudi finančni načrt in vse strategije poslovanja.

Ključne besede: poslovni načrt, podjetje, finančni načrt, gojenje potočnih rakov, prehrabna industrija.

SUMMARY

Diploma thesis deals with a business plan of a company in crayfish farming business. The theoretical part of diploma thesis includes theoretical background in the field of entrepreneurship, business plan and crayfish farming. The empirical part of diploma thesis includes concrete business plan. Business plan describes company development from business idea to company's new investments. Market analysis is presented, carried out with survey among potential customers. Time-schedule that splits company into three most important starting phases is described. Withal, financial plan and all business strategies are also presented.

Keywords: business plan, company, financial plan, crayfish farming, food industry.

UDK: 005.511:639.51(043.2)

ZAHVALA

Zahvalil bi se rad svoji mentorici, pred. mag. Lini Kaldani za strokovno pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se prof. Nevenki Janež za lektoriranje diplomske naloge.

Iskrena hvala tudi staršem in sestri, ki so mi v času študija stali ob strani.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredeleitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
2	Podjetništvo	4
2.1	Zgodovina podjetništva	4
2.2	Pomen podjetništva	5
2.2.1	Oblike podjetništva	6
2.2.2	Snovanje in ustanovitev podjetja	8
2.2.3	Razvoj, rast in upravljanje podjetja	8
2.2.4	Tržne strukture	9
2.3	Podjetniška ideja in priložnost	11
2.4	Podjetnik	12
2.4.1	Podjetniške lastnosti in zmožnosti	12
2.4.2	Osnovni tipi podjetnikov	12
2.5	Podjetništvo v Sloveniji	12
2.6	Pravne osnove v podjetništvu	13
3	Poslovni načrt	15
3.1	Kaj je poslovni načrt	15
3.2	Namen poslovnega načrta	15
3.3	Sestavine poslovnega načrta	15
3.3.1	Povzetek poslovnega načrta	16
3.3.2	Opis podjetja	16
3.3.3	Proizvod	17
3.3.4	Tržna analiza	17
3.3.5	Strategija in izvedba	18
3.3.6	Management	19
3.3.7	Finančni načrt	20
3.4	Predstavitev poslovnega načrta	20
4	Gojenje sladkovodnih rakov	22
4.1	Vrste sladkovodnih rakov	22
4.1.1	Vrste v Sloveniji	22
4.1.2	Vrste, primerne za gojenje	24
4.2	Gospodarski pomen gojitve sladkovodnih rakov	25
4.2.1	Prehrambna industrija	26
4.2.2	Vloga v ekosistemu	26
4.3	Gojenje rakov v Sloveniji in v tujini	26
4.4	Proces gojenja sladkovodnih rakov	29
4.4.1	Vodni vir	29
4.4.2	Infrastruktura	29
4.4.3	Reprodukcija in gojenje sladkovodnih rakov	32
4.5	Ogroženost in varstvo sladkovodnih rakov	33

4.5.1	Nevarnost tujerodnih vrst	33
4.5.2	Račja kuga	33
4.5.3	Onesnaževanje in odvzemi vode	33
4.5.4	Naseljevanje avtohtonih vrst sladkovodnih rakov	34
4.5.5	Znanstvene raziskave	34
4.5.6	Naravovarstveni projekt Natura 2000	34
5	Zakonska podlaga in dovoljenja za izvajanje dejavnosti.....	36
6	Poslovni načrt gojilnice sladkovodnih rakov	38
6.1	Povzetek poslovnega načrta	38
6.1.1	Poslanstvo in vizija	39
6.1.2	Cilji podjetja	39
6.1.3	Tržna priložnost in ključni dejavniki uspeha	39
6.2	Opis podjetja	39
6.2.1	Pravno-organizacijska oblika in lastništvo podjetja	40
6.2.2	Načrt ustanovitve podjetja	40
6.2.3	Lokacija in prostori podjetja	40
6.3	Proizvod	42
6.3.1	Konkurenčna primerjava	42
6.3.2	Poslovni proces	42
6.3.3	Tehnologija	43
6.3.4	Prihodnji proizvodi	43
6.4	Tržna raziskava in analiza	43
6.4.1	Tržni segmenti	44
6.4.2	Analiza panoge in konkurence	45
6.4.3	Rezultati anketiranja	45
6.4.4	SPIN analiza	47
6.5	Strategija in izvedba	48
6.5.1	Trženjska strategija	48
6.5.2	Konkurenčna prednost	48
6.5.3	Prodajna strategija	49
6.5.4	Strateške povezave	49
6.5.5	Terminski načrt	50
6.6	Management	51
6.7	Finančni načrt	51
6.7.1	Pomembne predpostavke	51
6.7.2	Načrt izkaza uspeha	51
6.7.3	Načrt bilance stanja	52
6.7.4	Analiza tveganja	54
6.7.5	Strategija žetve	54
7	Sklep.....	55
	Literatura	57
	Priloge.....	59

SLIKE

Slika 1:	Ekstenziven in intenziven način gojenja sladkovodnih rakov.....	30
Slika 2:	Simboličen prikaz sistema za gojenje rakov.....	31
Slika 3:	Območje Nature 2000 v Sloveniji in lokacija gojilnice	35
Slika 4:	Satelitski posnetek gojilnice	41
Slika 5:	Geografski prikaz lokacije gojilnice	41

PREGLEDNICE

Preglednica 1:	Razvoj teorije podjetništva in izraza podjetnik.....	5
Preglednica 2:	Tržni delež na trgu ZDA po državah	27
Preglednica 3:	Tržni delež na trgu ZDA po vrednosti	28
Preglednica 4:	Izkoristek produkcijskih kapacitet za gojenje rakov v ZDA	28
Preglednica 5:	Potrebna tehnologija	43
Preglednica 6:	Kako dobavljate potočne rake za svojo organizacijo?	45
Preglednica 7:	Kakšno je povpraševanje po potočnih rakih v vašem podjetju?	46
Preglednica 8:	Koliko kilogramov potočnih rakov prodate mesečno?	46
Preglednica 9:	Bi raje kupovali potočne rake iz uvoza ali slovenske proizvodnje?	46
Preglednica 10:	Katero vrsto potočnih rakov bi raje kupovali?.....	46
Preglednica 11:	Ali vam je pomembno sonaravno gojenje potočnih rakov?.....	47
Preglednica 12:	Načrtovana prodaja v prvih treh letih	49
Preglednica 13:	Izkaz uspeha za prva tri leta.....	52
Preglednica 14:	Bilanca stanja ob začetku poslovanja podjetja.....	53
Preglednica 15:	Bilanca stanja za prva tri leta	53

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

V diplomski nalogi bomo predstavili poslovni načrt podjetja, ki se bo ukvarjalo z gojenjem sladkovodnih rakov. Poslovni načrt nam bo v končni fazi pomagal pri odločitvi, ali gre za dobro ali za slabo investicijo. Dobra poslovna ideja in izčrpen poslovni načrt sta prvi korak k produktivnemu in uspešnemu podjetništvu.

Podjetništvo je proces, ki mu podjetniki namenjajo svoj čas in prizadevanja, prevzemajo pripadajoča finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa novega, vrednega in prejmejo pripadajoče nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti. Poleg tega je podjetništvo dinamičen proces ustvarjanja bogastva, ki se povečuje. Bogastvo ustvarjajo posamezniki, ki prevzemajo velika tveganja glede lastniškega kapitala, časa in obveznosti, glede kariere ali dajo vrednost izdelku oziroma storitvi. Izdelek ali storitev morda nista nova ali edinstvena, toda podjetnik jima mora na neki način prinesiti vrednost s prejetjem in najdbo potrebnih veščin in virov (Antončič idr. 2002).

Pšeničny idr. (2000) podjetništvo opredeljuje kot aktivnosti posameznikov, ki jih izvajajo z namenom zadovoljevanja tržnih potreb. Z njimi si ob osebnem prevzemanju tveganja prizadevajo doseči čim večji finančni uspeh.

Podjetnik je posameznik ali podjetniška ekipa, ki inovira in uresničuje, ki je sposoben prepoznati in izkoristiti poslovno priložnost, jo razviti v izvedljivo in tržno zanimivo idejo, vzpostaviti organizacijo za uresničitev poslovne ideje ter z vložkom časa, naporov, denarja in spretnosti ob sodelovanju drugih ustvariti novo vrednost. Pri tem prevzema tveganje na konkurenčnih trgih in ob uspehu požanje nagrado za svoje podjetniško ravnanje (Pšeničny idr. 2000).

Poslovni načrt je opredeljen kot dokument, ki ga zapiše podjetnik ali podjetniška skupina pred začetkom posla ali pred ustanovitvijo podjetja. Poslovni načrt začrta potek posla in z njim povezane aktivnosti za tri ali pet let naprej. Lahko bi rekli, da poleg cilja predvideva tudi poti do cilja. Ponuja nam kontrolne točke, po katerih lahko podjetnik, poslovni partnerji, zaposleni, vlagatelji in ostali vpleteni vedo, kje so in ali razvoj ustreza zastavljenemu načrtu (Vidic idr. 2008).

Upravičenost investicije bomo poleg poslovnega načrta ocenili tudi s pomočjo mnenj strokovnjakov z različnih področij. Projekt ni samo poslovne narave, pač pa je usmerjen tudi naravovarstveno. Ob primerni politiki in zainteresiranosti državnih institucij bi lahko s pomočjo našega podjetja izvršili proces repopulacije sladkovodnih potočnih rakov v Sloveniji.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

V Sloveniji ne beležimo primera podjetja, ki bi se ukvarjalo z intenzivnim gojenjem sladkovodnih rakov. Edina izjema je bilo podjetje, ki se je ukvarjalo z gojenjem sladkovodnih rakov za namen repopulacije, vendar je bilo zaradi naravne katastrofe zaprto. Po drugi strani je bila v Sloveniji v preteklosti bogata tradicija nabiranja in lovljenja potočnih rakov. To nam kaže na ugodne naravne danosti, kar je eden od pogojev za uspeh v panogi. Vsi sladkovodni raki za namen prehranske industrije so dandanes v Slovenijo uvoženi iz Švedske, Armenije, Turčije, Španije, Ukrajine, Finske, Nemčije in Italije. Namen diplomskega dela je dokazati, da lahko ob naravnih danostih v Sloveniji proizvedemo dovolj sladkovodnih potočnih rakov za potrebe prehranske industrije na slovenskem in tudi tujem trgu.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti, ali je investicija v gojilnico sladkovodnih rakov upravičena. Pri pripravi diplomskega dela bomo sodelovali s strokovnjaki z različnih področij. Zato je cilj tudi ugotoviti, ali lahko naše podjetje v sodelovanju z državnimi inštitucijami pomaga pri projektu repopulacije sladkovodnega raka v Sloveniji.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Diplomska naloga vsebuje teoretični in empirični del. Podlaga teoretičnega dela je literatura iz podjetništva, poslovnega načrta in naravoslovja, poleg tega pa tudi razgovori s strokovnjaki za sladkovodne rake. Empirični del vsebuje izdelavo poslovnega načrta in zakonsko podlago, ki pomeni pridobitev ustreznih dovoljenj za izvajanje dejavnosti. Tržna analiza bo opravljena s pomočjo anketnih vprašalnikov, ki bodo izpolnjeni na papirju, medtem ko bo zakonska podlaga posredovana s strani pristojnih na državnih inštitucijah, ministrstvih in nekaterih drugih organizacijah. V diplomskem delu bo uporabljena metoda analize, metoda deskripcije in metoda modeliranja. Metoda analize bo uporabljena pri analizi trga, metoda deskripcije bo uporabljena pri teoretičnem delu diplomske naloge, metoda modeliranja pa bo uporabljena pri sestavi modela poslovnega načrta.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Diplomsko delo prikazuje realno sliko ustanovitve novega podjetja, upoštevajoč slovensko zakonodajo in zakonodajo Evropske unije. Zato predpostavljamo, da pri ustanavljanju podjetja ne bo prišlo do nepotrebnih zapletov s pridobitvijo dokumentacije, oziroma da bodo pri pridobitvi dokumentacije veljali roki, ki so nam jih zagotovili na državnih inštitucijah in nekaterih drugih organizacijah. Poleg tega predpostavljamo, da bo proizvodnja potekala normalno oziroma da ne pride do bolezni ali katerih koli drugih vzrokov, ki bi nam zmanjšali osnovno jato.

Pri tržni raziskavi smo se omejili na slovenski prostor, saj v prvi fazi podjetja iščemo odjemalce na slovenskem trgu. Omejitev nam predstavlja tudi lokacija podjetja, saj se teritorialno nahaja znotraj naravovarstvenega projekta Evropske unije – Natura 2000. Posledica tega je zelo stroga zakonodaja, potrebno je veliko dokumentacije in dovoljenj, kar pomeni višji začetni denarni vložek.

2 PODJETNIŠTVO

Pojem podjetništva predstavlja delo posameznika ali pa skupine ljudi, ki delujejo od poslovne ideje ali prepoznane tržne priložnosti, organiziranja procesa, kombiniranja potrebnih sredstev do uresničitve poslovne priložnosti in v zadnji fazi do ustvarjanja nove dodane vrednosti. Zanimiva je trditev, ki pravi, da bi besedo podjetništvo v slovenskem jeziku lahko primerjali tudi s sinonimom »gospodarjenje z vizijo« (Pšeničny idr. 2000).

Glas (1999b) pa podjetništvo označuje kot proces, v katerem z uporabo potrebnega časa in napora ustvarimo nekaj, kar ima novo, večjo vrednost, pri čemer se srečamo s finančnimi, psihološkimi in socialnimi tveganji, rezultat pa je nagrada bodisi v denarni obliki ali kot osebno zadovoljstvo in neodvisnost.

2.1 Zgodovina podjetništva

Kot pri vsaki stvari gre tudi pri podjetništvu za razvoj skozi zgodovino. Tako kot danes je bil tudi v preteklosti razvoj podjetništva odvisen od naravnih danosti, želja posameznikov, politične situacije, razvoja tehnologije in drugih dejavnikov.

Nekateri viri navajajo Marca Pola kot enega prvih podjetnikov, in sicer v vlogi posrednika, ki je vzpostavljaj in ohranjaj trgovinske odnose z Daljnim Vzhodom. Marco Polo je bil pionir t. i. tveganih kapitalistov, ki so sklepali pogodbe z drugimi kapitalisti. Tvegani kapitalist ali pa trgovec avanturist je prevzel blago od kapitalista in ga skušal prodati, največkrat na raznih potovanjih. Če je trgovec avanturist na potovanju prodal blago, sta si s kapitalistom delila dobiček. 25 % je pripadlo trgovcu avanturistu, medtem ko je kapitalistu preostalo njegovih 75 %. V srednjem veku je pojem podjetništva predstavljal predvsem poslovanje med ljudmi, ki so vodili velike proizvodne projekte, sredstva pa je največkrat zagotavljala državna vlada. Posebnih tveganj za izpeljavo projektov ni bilo. V 17. stoletju so se razmere v podjetništvu nekoliko spremenile, saj je podjetnik sklenil pogodbo z vlado. V pogodbi je podjetnik zagotovil izvedbo storitev ali pa dobavo izdelkov. Pogodbena cena je bila določena, zato je podjetnik prevzel celotno odgovornost za dobiček ali za izgubo. Sledilo je 18. stoletje in pojav industrializacije po vsem svetu. Prišlo je do velikega razvoja novih tehnologij. Ljudje so tačas začeli razlikovati med porabnikom kapitala in dobaviteljem kapitala. Porabnik kapitala je predstavljal podjetnika, medtem ko je dobavitelj kapitala predstavljal tveganega kapitalista. Ta je bil profesionalni manager denarja, ki tvega svoj denar, da bi dosegel visoko dobičkonosnost naložbe. Konec 19. in začetek 20. stoletja se je začela pojavljati oblika podjetnika, ki organizira in vodi podjetje za doseganje lastnega dobička. Za svoj posel plačuje stroške materiala, storitev in kapitala. Poleg tega v posel vlaga tudi svojo energijo, znanje, veščine in intuicijo. Pomembno vlogo v podjetništvu imajo inovacije, ki človeka spremljajo že skozi vso zgodovino. Z napredkom znanosti so se orodja sicer spreminjala, toda gonilo napredka je bila vedno zmožnost inovacij. Pojem podjetnik inovator se je pojavil sredi 20.

stoletja in predstavlja podjetnika, ki izboljšuje in spreminja načine proizvodnje z izkoriščanjem invencij (Antončič idr. 2002).

Preglednica 1: Razvoj teorije podjetništva in izraza podjetnik

srednji vek:	igralec ali oseba, ki je vodila velike projekte.
17. stoletje:	oseba, ki nosi tveganje dobička ali izgube pri pogodbi z nespremenljivo ceno, ki je sklenjena z vlado.
1725:	Richard Cantillon – oseba, ki nosi tveganje, je različna od tiste, ki zagotavlja kapital.
1803:	Jean Baptiste Say – loči dobičke podjetnika od dobičkov kapitala.
1876:	Francis Walker – razlikuje med tistimi, ki zagotavljajo sredstva in dobivajo obresti, in tistimi, ki imajo dobiček zaradi svojih managerskih sposobnosti.
1934:	Joseph Schumpeter – podjetnik je inovator in razvija nepreizkušeno tehnologijo.
1961:	David McClelland – podjetnik je poln energije in prevzema zmerna tveganja.
1964:	Peter Drucker – podjetnik povečuje priložnosti.
1975:	Albert Shapero – podjetnik prevzema pobudo, organizira družbeno-ekonomski mehanizem in prevzema tveganje propada.
1980:	Karl Vesper – podjetnika vidijo drugače ekonomisti, psihologi, poslovneži in politiki.
1983:	Gifford Pinchot – notranji podjetnik je podjetnik v organizaciji.
1985:	Robert Hisrich – podjetništvo je proces ustvarjanja nečesa drugačnega in vrednega, pri čemer se vloži čas in trud, prevzema spremljajoče finančno, psihološko in družbeno tveganje ter pridobi končne nagrade v obliki denarja ali osebnega zadovoljstva.

Vir: Antončič idr. (2002).

2.2 Pomen podjetništva

Podjetje lahko obravnavamo kot organizacijo. Organizacija je skupina ljudi, ki sodeluje z namenom doseganja skupnih ciljev za skupno dobro. Vsak posameznik vstopi v organizacijo, da bi lažje dosegel svoje cilje. Poleg tega pa mora s svojim delovanjem pomagati tudi pri doseganju ciljev organizacije. Bojnec idr. (2007, 38) pravi, da na podjetje lahko gledamo kot na organizacijo, znotraj katere poteka menjava dobrin in storitev. Poleg tega pa je podjetje temeljna enota v gospodarstvu, ki samostojno opravlja določene gospodarske naloge v družbeni delitvi dela in poskuša doseči čim boljši rezultat (dobiček ali vrednost podjetja).

Podjetništvo je način premostitve vrzeli med znanostjo in trgov in pomembno vpliva na gospodarstvo nekega območja, saj postavlja ekonomske temelje in zagotavlja delovna mesta. Podjetništvo je že v mnogih primerih postalo najpomembnejša točka gospodarskega razvoja določene regije (Antončič idr. 2002).

2.2.1 Oblike podjetništva

Pšeničny idr. (2000) oblike podjetništva razdeli tako:

- podjetništvo, malo gospodarstvo in obrt,
- dinamično podjetništvo,
- notranje podjetništvo,
- družinsko podjetništvo,
- podjetništvo na domu,
- žensko podjetništvo,
- franšizing,
- podjetništvo v nepridobitni dejavnosti,
- elektronsko podjetništvo,
- medmrežja, strateške zveze in drugi sodobni trendi.

Podjetništvo lahko opredelimo predvsem kot način razmišljanja in delovanja ljudi, ki jih imenujemo podjetniki. Podjetja najdemo v vseh panogah. Danes podjetja delimo glede na velikost podjetja, dinamiko rasti podjetja, obliko, tip podjetnika, stopnjo v razvoju, način vodenja in upravljanja, dejavnost itd. Najpomembnejši sta delitvi glede na velikost in glede na dinamiko rasti. Slovenska zakonodaja, natančneje Zakon o gospodarskih družbah, ločuje podjetja na mala, srednja in velika. Standardi Evropske unije so nekoliko drugačni, saj podjetja delijo na mikro, mala in srednje velika podjetja. V mikro podjetja spadajo tista, ki zaposlujejo manj kot deset oseb, njihova bilančna vsota pa ne presega 2.000.000,00 EUR. Mala podjetja zaposlujejo manj kot 50 oseb, njihov letni promet ne presega 10.000.000,00 EUR. Srednje velika podjetja so tista, ki imajo zaposlenih manj kot 250 oseb, njihov letni promet pa ne presega 50.000.000,00 EUR. Glede na dinamiko rasti ločimo hitro rastoča, zmerno rastoča, povprečna, podjetja v upadanju in odmirajoča podjetja.

Pšeničny idr. (2000) notranje podjetništvo označi kot sistematično poslovno obliko podjetja, s katero poizkušajo podjetja spodbujati nastajanje podjetniških idej med zaposlenimi v podjetju, odkrivati in selekcionirati te podjetniške ideje, organizirati okrog njih podjetniške skupine, jim pomagati pri uresničevanju idej ter ustanavljati in ukinjati podjetja v različnih organizacijskih in lastniških oblikah znotraj matičnega podjetja. Za začetnika notranjega podjetništva štejemo Gifforda Pinchota, ki je začel z vpeljavo notranjega podjetništva v podjetniško raziskovanje. Antončič idr. (2002) opisuje notranje podjetništvo kot podjetništvo

v obstoječi organizaciji in pomeni način vodenja podjetij. Poudarja uvajanje novosti, ki pomenijo odstopanje od obstoječih rutin delovanja organizacije na različnih področjih.

Danes posluje na trgu že precej uspešnih podjetij, ki so družinska podjetja in so prisotna vse od mikro podjetij do velikih podjetij. Največkrat družinsko podjetje upravljajo člani ene družine, prav tako imajo tudi večinski delež v podjetju v obliki kontrolnega paketa delnic. Dobre strani družinskega podjetništva so predvsem predanost poslu in dolgoročno razmišljanje v prid podjetja, medtem ko so slaba stran predvsem čustveni vplivi na poslovanje.

Podjetništvo v obliki dela na domu se je začelo pojavljati zaradi razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije in zaradi visokih stroškov delovnih mest. Rezultat dela na domu je nekoliko manjša brezposelnost in manj dela na črno. Pšeničny idr. (2000) podjetništvo v obliki dela na domu definira kot obliko podjetništva, ko podjetnik vodi svoje poslovanje doma ali od doma, kjer je običajno tudi sedež njegovega podjetja. Pri tem je lahko v delovnem razmerju po naročilu ali pogodbi za svojega delodajalca. Podjetništvo na domu je razvito predvsem v ZDA in Kanadi, nekoliko manj v zahodnoevropskih državah, medtem ko je v Sloveniji podjetništvo na domu zaenkrat zelo slabo razvito.

Vedno večji delež h gospodarski rasti prispeva žensko podjetništvo in se kaže predvsem v povečanju aktivnega prebivalstva. Po podatkih Evropske unije se je v letih 1991–1996 število aktivnega prebivalstva povečalo za 1.200.000. Tak porast se je zgodil predvsem zaradi zaposlitve 2.400.000 žensk. Ženske so tako veliko prispevale k povečanju števila aktivnega prebivalstva in izboljšale njegovo kakovost. V podjetništvo pa se podajajo predvsem zaradi ekonomske neodvisnosti in varnosti v starosti (Pšeničny idr. 2000). Zanimiv je podatek, da so razlike v plačah med spoloma v Sloveniji med nižjimi v Evropski uniji. Se pravi, da so razlike majhne. Po drugi strani pa preseneča podatek, da je v slovenskem podjetništvu malo žensk. Rebernik, Tominc in Pušnik (2010) navajajo, da je delež žensk med nastajajočimi in novimi podjetniki v letu 2009 znašal samo 24,2 %. Podobno nizka kot v Sloveniji je bila zastopanost podjetnic leta 2009 v Franciji (22,9 %) in Italiji (24,6 %).

Franšizni sistem podjetništva omogoča drugi stranki, da uporablja proizvod ali storitev ter poslovni sistem po vzoru in pod imenom lastnika. Pri tem je dajalec franšize (franchisor) tisti, ki ponuja franšizno licenco, jemalec franšize (franchisee) pa je tisti, ki pridobi franšizno licenco. Podjetnik, ki pridobi franšizno licenco, je deležen usposabljanja in tržne podpore dajalca franšizne licence, poleg tega pa bo še uporabljal ime, ki ima že uveljavljeno podobo. Franšizno podjetništvo je tudi strategija, ki jo podjetnik lahko uporabi za širitev svojega podjetja, tako da za uporabo imena, procesa, proizvoda in storitve plačajo drugi (Antončič idr. 2002).

Podjetništvo v nepridobitni dejavnosti se kaže skozi nepridobitne organizacije. Smotri nepridobitne organizacije so nepridobitni in praviloma niso neposredno merljivi v denarju. S

podjetniško filozofijo in ravnanjem poskuša država preseči neučinkovitost in neuspešnost nepridobitnih dejavnosti (Pšeničny idr. 2000).

Elektronsko podjetništvo ima v sodobnem podjetništvu in načinu poslovanja vse pomembnejšo vlogo. Elektronsko podjetništvo lahko funkcionira samo ob uporabi sodobne telekomunikacijske in informacijske tehnologije, kjer ima glavno vlogo globalna multimedijaska mreža internet. Razvoj računalniških omrežij se je začel leta 1968, šele z združevanjem informacijske in telekomunikacijske tehnologije pa je elektronsko podjetništvo vedno bolj pridobivalo na svojem pomenu. Največja prednost elektronskega podjetništva je dostopnost vsakomur, ki ima dostop do svetovnega spleta.

2.2.2 Snovanje in ustanovitev podjetja

Podjetniška zamisel in ustanovitev podjetja je odraz produktivnosti in želje po ustvarjanju ali po doseganju rezultatov. Glas (1999a) trdi, da uspešen posel temelji na dobrem načrtu in učinkoviti akciji. Ko že enkrat imamo poslovno idejo, potrebujemo strategijo za vstop na trg. Pšeničny idr. (2000) kot najpogostejše strategije vstopa na trg omenja:

- razvoj novega proizvoda ali storitve,
- razvoj izboljšanega konkurenčnega proizvoda ali storitve,
- nakup franšize ali licence,
- izkoriščenje dela obstoječega proizvoda ali storitve,
- partnerstvo pri ustanavljanju drugega novega podjetja,
- nakup obstoječega podjetja, ki je že na trgu in ima določen tržni delež, ter izboljšanje njegove ponudbe.

V nadaljnjem koraku moramo izbrati pravno obliko podjetja in pripraviti načrt organizacije podjetja. Poleg tega moramo izbrati ekipo, ki bo vodila podjetje in druge zaposlene. Eno najpomembnejših vprašanj pri začetku podjetja pa je financiranje podjetja. Sem štejemo priskrbo sredstev, uporabo sredstev, gospodarjenje s sredstvi, vračanje prejetih sredstev virom financiranja in razporejanje sredstev.

2.2.3 Razvoj, rast in upravljanje podjetja

Začetnih nekaj let je najtežjih in najbolj kritičnih za preživetje podjetja, zato je pomembno, da imamo jasno sliko prihodnosti podjetja in delujemo v smeri uspeha. Ko enkrat podjetje preživi zgodnja leta in začne dosegati uspeh, se začne povečevati pritisk tekmecev. Zato mora podjetnik, ki vodi svoje podjetje, skrbno izbirati poslovne partnerje, strokovne sodelavce in trge, na katerih bo prisotno njegovo podjetje. Ansoff (1965) pozna štiri osnovne strategije rasti:

- povečanje tržnega deleža na istem trgu z istim proizvodom,

- povečanje prodaje na novem trgu z istimi proizvodi,
- povečanje tržnega deleža na obstoječem trgu z novim proizvodom,
- rast z novimi proizvodi na novih trgih ali diverzifikacija.

Pšeničny idr. (2000) opisuje, da je za rast podjetja treba najprej podrobno analizirati podjetje, trg, finance in management, zatem določiti cilje ekspanzije, izdelati poslovni načrt za rast podjetja z jasno definirano vizijo in strategijo, izbrati pravi čas za prehod v novo fazo razvoja in prehod natančno izvajati in podrobno nadzorovati. Za začetek prodora na tuje trge ocenjuje sprejetja naročil iz tujine, v drugem koraku direktni marketing, v tretjem koraku sodelovanje z specializiranimi prodajalci in nazadnje vzpostavitev prodajalnega oddelka na tujem. Za uspeh v mednarodnem okvirju mora podjetnik:

- proučiti potencialne tuje trge,
- preveriti konkurenčnost svojih proizvodov in storitev,
- preveriti ustreznost pakiranja in transporta, zavarovanj blaga, storitev in finančnih transakcij,
- pripraviti realen načrt možnih dobav in prodaj na tujih trgih,
- narediti projekcije stroškov, količin, dobička, investicije in pričakovanih denarnih tokov.

V večjih podjetjih je upravljanje naloga lastnikov podjetja ali pa njihovih pooblaščenec – upravljavcev in upravljalnih organov: skupščina lastnikov, nadzorni svet, usmerjevalni odbori s pomembno pravico postavljanja in odstavljanja vršnega managementa, določanje politike oz. smernice za oblikovanje politike podjetja kot širokega ustvarjalnega okvirja za podjetje in management, nadziranja delovanja podjetja ter čuvanja kapitala. Lastnik oz. vodilni upravljavec je lahko v vlogi podjetnika. Odbori družb se oblikujejo iz lastnikov, včasih pa tudi iz vršnih managerjev, v nekaterih deželah iz predstavnikov zaposlenih in iz zunanjih članov, ki so lahko ugledni gospodarstveniki, znanstveniki, predstavniki poslovnih partnerjev in zainteresiranih bank. V tržnem gospodarstvu so najbolj pogoste oblike podjetniških družb, v katerih poteka upravljanje preko skupščine lastnikov z glasovalno močjo na temelju kapitala in upravljalnih organov, različno poimenovanih odborov, ki se sestajajo pogosteje in dajejo smernice managementu (Kralj 2003, 81).

2.2.4 Tržne strukture

Bojnec idr. (2007) navaja, da tržne strukture v ponudbi na posameznem trgu pomenijo sestavo in tržne deleže posameznih udeležencev ter njihovo grupiranje po podobnih značilnostih ekonomske oblike konkurence. Posamezno podjetje se na tržne razmere v posamezni panogi lahko odziva in se nanje prilagaja bodisi z uporabo ekonomij obsega bodisi z uporabo ekonomij razpona. Tržna struktura je opredeljena s štirimi različnimi tržnimi značilnostmi:

- število in velikost podjetij na določenem trgu,
- ovire za podjetje pri njihovem vstopu na trg in izstopu s trga,

- stopnja diferenciacije proizvodov,
- obseg razpoložljivih informacij, ki jih imajo tako kupci kot prodajalci glede cen, značilnosti proizvoda in tehnik proizvodnje.

Razlikujemo štiri temeljne tipe tržnih struktur, in sicer: popolna konkurenca, monopol, monopolistična konkurenca in oligopol.

Popolna konkurenca velja za idealno delovanje tržnih sil in zagotavlja učinkovitost v potrošnji ter učinkovitost v proizvodnji. Na trgu nastopajo številni ponudniki in kupci, ki prodajajo in kupujejo homogen proizvod, tako da posamezno podjetje nima nadzora pri oblikovanju cene svojih proizvodov na trgu. Poleg tega na trgu za posamezno podjetje ne obstaja nobena možnost, da bi na trgu postavilo višjo ceno od standarda. Značilnosti popolne konkurence:

- na trgu je veliko majhnih kupcev in prodajalcev, nobeden od njih pa ni velik glede na velikost prodaje ali nakupa,
- podjetje proizvaja standardiziran, nediferenciran ali homogen proizvod,
- za podjetje je enostaven vstop na trg in izstop s trga,
- podjetja in potrošniki imajo popolne informacije glede cen, kakovosti in tehnike proizvodnje.

Monopol predstavlja tržišče, kjer je samo eno podjetje. To podjetje zagotavlja ponudbo na celotnem trgu in ima močno izraženo tržno moč, s katero ima nadzor nad oblikovanjem cene in količine proizvoda. Posledično je na monopolnem trgu cena višja in količina proizvoda manjša, kot bi bila v popolni konkurenci. Značilnosti monopola:

- tržišče obvladuje eno samo podjetje, ki je edini ponudnik,
- na monopolnem trgu obstaja specifičen proizvod, ki nima sorodnega nadomestka,
- vstopne ovire na monopolni trg so zelo visoke,
- necenovna konkurenca ni nujna.

Monopolistična konkurenca je vmesna faza med monopolom in popolno konkurenco. Trg monopolistične konkurence je povezan s trgi sorodnih in diferenciranih proizvodov, ki niso homogeni. V tej obliki konkurence ni posebnega nadzora nad cenami, kljub temu imajo podjetja določen nadzor nad ceno proizvoda. Značilnosti monopolistične konkurence:

- veliko število majhnih podjetij, ki delujejo neodvisno,
- podjetje proizvaja diferenciran proizvod in ne gre za homogene temveč sorodne proizvode,
- vstop na trg in izstop s trga monopolistične konkurence sta prosta,
- zaradi diferenciranih proizvodov na trgu je necenovna konkurenca močna.

Oligopol je tržna struktura, ki se nahaja med popolno konkurenco in monopolom. V njem je majhno število ponudnikov, ki imajo določen nadzor nad ceno. Oligopolna podjetja med seboj

sodelujejo pri določanju tržne cene in obsega proizvodnje. V oligopolu se tržna cena in obseg proizvodnje oblikujeta vsakič drugače. Značilnosti oligopola (Bojnec idr. 2007):

- na oligopolnem trgu je majhno število razmeroma velikih podjetij,
- podjetja v oligopolistični konkurenci največkrat proizvajajo homogene in standardizirane, redkeje diferencirane proizvode,
- vstopne ovire na oligopolni trg so visoke,
- med podjetji, ki prodajajo diferencirane proizvode je zelo pomembna necenovna konkurenca.

2.3 Podjetniška ideja in priložnost

Poslovna ideja je sestavni del podjetništva. Hisrich in Peters (1995, 89) kot uporabne vire poslovnih idej navajata uporabnike, izkušnje podjetij, distribucijski kanali, vlada ter raziskave in razvoj. Za dobro poslovno idejo je treba povzeti iz vsake skupine določene informacije, ki skupaj tvorijo nekaj novega.

Glas (1999b) ugotavlja, da dobra poslovna ideja temelji na reševanju problema in nastopi takrat, ko si ljudje želijo nekaj novega, boljšega, prijetnejšega, kar bi jih rešilo iz dejanskih ali domišljenih zagat. Vse mogoče rešitve ne pomenijo podlage za tržno poslovanje. Vrsta problemov v življenju se rešuje s sosedsko pomočjo, z delovanjem neprofitnih organizacij, z dobrodelnostjo do ljudi v težavah. Ko je mogoče iz priložnosti razviti uspešen posel, je treba ponuditi nekaj posebnega, edinstvenega, drugačnega kot ponujajo drugi ponudniki. To je konkurenčna prednost. Začetno idejo je treba dobro premisliti, dopolniti in preizkusiti, šele nato lahko pride do pravega posla. Podjetniki prihajajo dejansko do poslovnih idej na vrsto načinov, tudi bolj ali manj negotovih in tveganih.

Pšeničny idr. (2000) označuje začetek uspešne zgodbe kot rezultat dobre ideje. Ta se utrne ob določeni priložnosti ali dogodku. Ni pa dovolj imeti le eno idejo. Okrog določenega pojava, problema, temeljne ideje moramo ideje generirati na ustvarjalen način. Z generiranjem idej se razvijajo, preverjajo in izpopolnjujejo tudi že obstoječe ideje. Tehnike generiranja idej:

- nizanje idej (brainstorming),
- možgansko zapisovanje,
- zapisovanje idej,
- tehnika prisilnih povezav,
- tehnika »check lista«,
- tehnika »lista atributov«,
- tehnika morfološke analize,
- tehnika sinektika,
- direktne analogije.

2.4 Podjetnik

Glas (1999b) podjetnike označuje kot osebe, ki iščejo priložnosti, ustanavljajo organizacije, v katerih uresničijo poslovni potencial prepoznanih priložnosti in vodijo podjetja k rasti. Poleg tega so podjetniki osebe, ki pokažejo iniciativo in se lotijo akcije. Znajo organizirati in preurejati družbene in ekonomske mehanizme, s katerimi praktično izrabijo situacijo in razpoložljive vire. Nenezadnje so izpostavljeni tveganju in se morajo soočiti z možnostjo poslovnega poloma.

2.4.1 Podjetniške lastnosti in zmožnosti

Podjetnik mora za uspeh posedovati kar nekaj pozitivnih lastnosti. Nekateri celo trdijo, da mora uspešen podjetnik imeti nekatere lastnosti prirojene. Podjetnik mora biti optimističen, vztrajen, delaven, individualist, neodvisen, usmerjen k dobičku, dober vodja, komunikativen, inovativen, intuitiven, ambiciozen in dober organizator. Poleg tega mora znati sprejemati odgovornost, imeti zaupanje vase in imeti močno željo po dosežkih.

2.4.2 Osnovni tipi podjetnikov

Pšeničny idr. (2000) razdeli tipe podjetnikov na:

- podjetnika sanjača,
- podjetnika uresničevalca,
- podjetnika stratega ali dinamičnega podjetnika.

Rebernik, Tominc in Pušnik (2009) pa delijo podjetniške vloge na:

- poslovneže, ki razmišljajo podjetniško,
- poslovneže, ki razmišljajo kot lastniki,
- poslovneže, ki razmišljajo kot ekonomisti,
- poslovneže, ki razmišljajo kot podjetniški finančniki.

2.5 Podjetništvo v Sloveniji

Zgodovina podjetništva je na Slovenskem zelo pestra. Temelj je bila predvsem kmetijska in obrtna dejavnost, obrt se je kasneje cehovsko organizirala. Posamezni cehi so kasneje začeli preraščati v manufakture. Pred 1. svetovno vojno so se začeli pojavljati že prvi industrijski obrati in v Sloveniji je bilo že nekaj podjetij, ki so bila pomembna v svetovnem merilu. Čas med obema vojnama je pomenil padec nivoja podjetništva. Po 2. svetovni vojni so se razvila t. i. socialistična podjetja, večji razvoj svobodne podjetniške pobude pa v Sloveniji beležimo po letu 1980.

Danes je stanje v slovenskem podjetništvu nekoliko drugačno. Kljub svetovni gospodarski krizi velja Slovenija za državo, ki ima solidno razvito podjetništvo. Rebernik, Tominc in Pušnik (2010) ocenjujejo, da je bilo v Sloveniji v letu 2009 okoli 147.000 podjetniško aktivnih posameznikov. Največ podjetnikov ali podjetnic se za ustanovitev podjetja odloči v starostnem obdobju med 25. in 34. letom. Delež žensk med novimi podjetniki je v letu 2009 znašal 24,2 %, med ustaljenimi pa 28,7 %. Izobrazbena struktura podjetnikov pa je dokaj nizka. Med nastajajočimi in novimi podjetniki jih ima 59,1 % srednješolsko izobrazbo ali manj, medtem ko je med ustaljenimi podjetniki takih 53 %.

2.6 Pravne osnove v podjetništvu

Pri ustanovitvi moramo izbrati obliko organiziranosti podjetja in spoštovati zakonodajo. Ustava republike Slovenije v 74. členu določa, da je gospodarska pobuda svobodna. Pravna panoga, ki ureja pravni status gospodarskih subjektov, njihovo notranjo organizacijo in medsebojna razmerja pri prometu blaga in storitev na trgu, je gospodarsko pravo ali tudi korporacijsko pravo. Najpomembnejši vir gospodarskega prava je Zakon o gospodarskih družbah - ZGD-1 (Uradni list RS, št. 42/2006, 26/2007, 33/2007, 67/2007, 10/2008, 68/2008, 23/2009, 42/2009, 65/2009, 83/2009, 33/2011, 91/2011, 100/2011), po katerem je gospodarska družba pravna oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost. Gospodarske družbe se delijo na osebne in kapitalske. Med osebne družbe spadajo: družba z neomejeno odgovornostjo, komanditna družba in tiha družba. Med kapitalske družbe pa spadajo: družba z omejeno odgovornostjo, delniška družba in komanditna delniška družba. V zakonodaji pa lahko najdemo tudi samostojnega podjetnika kot posameznika, ki je fizična oseba in na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost. Samostojni podjetnik za svoje obveznosti odgovarja z vsem svojim premoženjem.

Poleg Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1) so pomembni viri gospodarskega prava tudi: Obligacijski zakonik (OZ), Zakon o trgu vrednostnih papirjev (ZTVP-1), Zakon o nematerializiranih vrednostnih papirjih (ZNVP), Zakon o prevzemih (Zpre), Zakon o investicijskih skladih in družbah za upravljanje (ZISDU-1), Zakon o zadrugah, Zakon o sodnem registru, Zakon o industrijski lastnini, Zakon o zavarovalništvu, Zakon o bančništvu, Zakon o standardizaciji, Zakon o gospodarskih javnih službah, Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju in Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji.

Zirnstein, Balde in Bohinc (2005) navajajo, da ima tudi gospodarsko pravo Evropske unije svoje pomembne zakone, ki so podani predvsem z direktivami in uredbami. Pravni viri gospodarskega prava Evropske unije so naslednji:

- Prva direktiva Sveta 68/151/EG,
- Druga direktiva Sveta 77/91/EGS,
- Tretja direktiva Sveta 78/855/EGS,

- Četrta direktiva Sveta 78/660/EGS,
- Šesta direktiva Sveta 82/891/EGS,
- Sedma direktiva Sveta 83/349/EGS,
- Osmo direktiva Sveta 84/253/EGS,
- Enajsta direktiva Sveta 89/666/EGS,
- Dvanajsta direktiva Sveta na področju prava družb 89/667/EEC,
- Trinajsta (prevzemna) direktiva,
- Uredba Sveta 2137/85/EGS o Evropskem gospodarskem združenju,
- Uredba Evropskega parlamenta in Sveta 1606/2002/ES o uporabi mednarodnih računovodskih standardov,
- Uredba Komisije 1725/2003/ES o sprejemu določenih mednarodnih računovodskih standardov.

3 POSLOVNI NAČRT

Poslovni načrt je nadaljevanje poslovne ideje, ki poda bolj jasno sliko posla in pokaže približen časovni in finančni okvir projekta. Zahteva preučevanje sredstev, tržišč, poslovnih partnerjev in zakonodaje.

3.1 Kaj je poslovni načrt

Poslovni načrt je pisni dokument, ki ga pripravi podjetnik in ki opisuje vse pomembne zunanje in notranje elemente, vpletene v začetek novega posla. Pogosto gre za skupek delovnih načrtov, kot so trženje, finance, proizvodnja in kadri. Loteva se tako kratkoročnih kot dolgoročnih odločitev za prva tri oz. za prvih pet let (Antončič idr. 2002).

Glas (1999a) pa pravi, da je poslovni načrt pisni dokument, v katerem je zapisano razumevanje posla, o katerem podjetnik razmišlja.

3.2 Namen poslovnega načrta

Namen poslovnega načrta je predstaviti poslovno idejo. Vidic idr. (2008) opisuje namen poslovnega načrta tudi kot osnovo za pridobivanje sredstev, ki so potrebna za začetek posla. Najpogosteje ga zahtevajo vlagatelji, bankirji in lastniki tveganega kapitala, ki imajo namen v podjetje investirati denar. Poleg tega je poslovni načrt namenjen tudi lastnikom, zaposlenim, dobaviteljem, strankam, strokovnjakom in vsem drugim, ki so vpleteni v poslovni proces. Zato moramo biti pri pisanju poslovnega načrta pozorni, da zajame različne vidike, s katerimi bo zadovoljil potrebe vseh bralcev, četudi bo naš izdelek ali storitev na trgu namenjen samo ožji ciljni skupini. Antončič idr. (2002) nadalje piše, da obstajajo vsaj trije vidiki, ki jih je treba premisliti in upoštevati, ko pripravljamo poslovni načrt. Prvi je vidik podjetnika, ki iz prve roke ve, kakšen ustvarjalni proces in tehnologija bosta vključena v nov posel. Podjetnik mora jasno izraziti, kaj je bistvo celotnega posla. Drugi je prodajni vidik, ki pojasnjuje, kdo so kupci proizvoda. Podjetnik mora tukaj na posel pogledati z očmi svojih kupcev. Tretji vidik pa je vidik vlagatelja. Podjetnik mora upoštevati interes vlagateljev, ki po navadi zahtevajo trdne finančne napovedi.

3.3 Sestavine poslovnega načrta

Poslovni načrt sestavlja podjetnik. V poslovni načrt mora vnesti različne vsebine. Pri tem mora upoštevati ogromno podatkov in informacij, ki posredno ali pa neposredno vplivajo na vsebino poslovnega načrta in projekta. Pri sestavljanju mora upoštevati mnenja pravnih in tržnih strokovnjakov ter strokovnjakov v panogi, s katero se bo ukvarjalo njegovo podjetje.

Stutely (2003) poslovni načrt razdeli na tri korake. Prvi korak je povzetek, drugi korak je jedro in tretji korak je zaključek. Vsi trije koraki morajo skupaj pokazati, da podjetje ima vizijo, predstavo o razvoji proizvoda ali storitve ter ustvarjalno in dinamično mentaliteto.

3.3.1 Povzetek poslovnega načrta

Namen povzetka poslovnega načrta je predvsem, da spodbudi in prepriča vse tiste, ki jim je poslovni načrt poslan, da ga je vredno prebrati. Običajno je povzetek napisan takrat, ko je poslovni načrt že napisan. Gre za združitev bistvenih sestavin, ki so natančneje opisane in obrazložene v posameznih poglavjih poslovnega načrta (Glas 1999a).

Vidic idr. (2008) povzetek poslovnega načrta opisuje kot izložbeno okno, skozi katerega se podjetje predstavlja okolici. Ključne sestavine povzetka so poslanstvo, vizija, cilji podjetja, tržna priložnost in ključni dejavniki uspeha.

Stutely (2003, 43) pa utemeljuje, da je povzetek načrt v pomanjšani obliki. Zastavlja tudi smer načrta in je verodostojna tržna izjava, ki prodaja vizijo in cilje podjetja.

3.3.2 Opis podjetja

V tem delu poslovnega načrta je podrobneje opisano podjetje. Vidic idr. (2008) to poglavje razdeli na tri pomembne dele, in sicer:

- pravno-organizacijska oblika in lastništvo podjetja,
- načrt ustanovitve podjetja ali pa načrt nadaljevanja prejšnjega podjetja,
- lokacija in prostori podjetja.

V prvem delu je določena pravno-organizacijska oblika podjetja. Lahko gre za eno od osebnih, kapitalskih ali za katero od drugih oblik družbe. Na pravno-organizacijsko obliko vpliva dejavnost podjetja, obseg poslovanja, tveganja, višina začetnega kapitala, predvideno število lastnikov, stroški in postopek ustanovitve.

V načrtu ustanovitve podjetja oz. načrtu nadaljevanja prejšnjega podjetja je prikazana pot podjetja od odločitve glede pravne oblike dalje. Prikazuje postopek ustanovitve, ki se začne z registracijo. Pri tem mora podjetje poskrbeti za vpis v sodni register. Podati je treba ime firme, s katerim bo družba poslovala, in sedež družbe, ki je v kraju, kjer je podjetje vpisano v sodni register. Poleg tega je treba v sodni register vpisati tudi zastopnike družbe.

Vidic idr. (2008) ugotavlja, da je lokacija podjetja eden od ključnih dejavnikov uspeha. Poleg tega je izbira lokacije odvisna od dejavnosti, v kateri bo podjetje delovalo. Dejavniki, ki so pomembni pri izbiri lokacije, so: lokacija konkurence, prehodnost ciljnih kupcev, transportni

in logistični vidiki, privlačnost mikrolokacije, finančni in davčni vidik lokacije in vidik delovne sile.

3.3.3 *Proizvod*

V literaturi je sicer to poglavje poimenovano »Izdelek ali storitev«, toda zaradi konkretnega primera uporabljamo raje besedo proizvod, ki zveni nekoliko bolj pravilno. Težko bi namreč potočne rake za potrebe prehranske industrije označili kot izdelek. V kolikor bi gojili potočne rake za naravovarstvene namene za potrebe državnih inštitucij, bi to dejavnost mogoče lahko uvrstili pod storitev.

Pri običajnem poslovnem načrtu je osrednja tema poglavja opis proizvoda ali opis storitve. Glas (1999a) podaja napotke pri opisu proizvoda ali storitve:

- navesti je treba natančen in razumljiv opis tehničnih lastnosti proizvoda,
- pojasniti je treba koristnost proizvoda za kupce,
- utemeljiti je treba posebnosti in prednosti proizvoda,
- proizvod je treba primerjati s konkurenčnimi proizvodi.

Vidic idr. (2008) to poglavje razdeli na podpoglavja: opis izdelka ali storitve, konkurenčna primerjava, poslovni proces, tehnologija in prihodnji izdelki ali storitve. K opisu izdelka ali storitve sodi podroben seznam vseh izdelkov oz. storitev in njihov opis. Poleg tega so opisane tudi značilnosti in koristi za kupce ter potrebe, ki jih zadovoljujejo. V konkurenčni primerjavi izdelke oz. storitve podjetja primerjamo s tistimi na trgu in na ta način ugotovimo prednosti pred konkurenti. V poslovnem procesu je razloženo, katere inpute mora podjetje vložiti, da bi prišlo do zelenih outputov. V poglavju tehnologija je opisana vsa potrebna tehnologija, ki je potrebna pri delovanju podjetja. V zadnjem poglavju so opisani prihodnji izdelki ali storitve in njihove povezanosti s sedanjimi glede tržnih segmentov, potreb potrošnikov, tržnega povpraševanja, tehnologij in razvoja izdelkov oz. storitev.

3.3.4 *Tržna analiza*

Tržna analiza je zelo pomemben del poslovnega načrta. Poleg poslovne ideje je poslu namreč treba zagotoviti tržišče, ki je dovolj veliko, da bo podjetje lahko prodajalo svoje izdelke oz. storitve. Najprej moramo vedeti, kdo so naši kupci. So to druga podjetja, razne organizacije ali pa posamezni končni potrošniki. Za uspešen posel je treba imeti tržišče s plačilno sposobnimi kupci. Najbolje za posel je, da je življenjski standard na najvišjem možnem nivoju, saj na ta način prihaja do velikega pretoka kapitala. Zato je v tržno analizo treba vključiti analizo ciljnih kupcev. Analizirati je treba njihove socialno-ekonomske lastnosti in geografsko razporejenost, poleg tega pa tudi nakupovalne navade, zvestobo določenim blagovnim znamkam, odzivanje na spremembo cene in kvalitete.

Vidic idr. (2008) poglavje tržna analiza razdeli na tržne segmente, strategije za ciljne tržne segmente ter analizo panoge in konkurence. Na tržno raziskavo se je treba dobro pripraviti, da iz nje lahko pridobimo realne in uporabne rezultate. V poslovnem načrtu moramo prikazati rezultate tržne analize, medtem ko v prilogo dodamo ankete in izračune raziskav. Raziskava poteka v naslednjih korakih:

- opredelitev raziskovalnega problema in ciljev raziskave, kjer ugotovljamo, ali obstaja trg za naš izdelek ali storitev, kako velik je ta trg in koliko lahko na tem trgu prodamo,
- priprava načrta raziskave, kjer je opredeljen način raziskave, metode, čas raziskave itd.,
- zbiranje in obdelava podatkov,
- predstavitev rezultatov raziskave v poslovnem načrtu.

Tržno segmentiranje pomeni razdelitev kupcev v določene skupine na podlagi demografskih in socio-demografskih značilnosti. Lahko pa rečemo, da je segmentiranje tudi postavljanje meja ciljnega trga. Strategije za ciljne tržne segmente nam pomagajo segmente določiti. Še preden definiramo svoj proizvod ali storitev, je treba ugotoviti, katere so najpomembnejše potrebe, ki jih mora naš proizvod ali storitev zadovoljevati. Poleg tega moramo opisati tržne trende, ki kažejo gibanje trga skozi čas, in predvideti rast trga v prihodnje. To storimo na podlagi raziskav. Ko analiziramo panogo in konkurenco, moramo opisati značilnosti panoge, delovanje distribucije, konkurenco, nakupne navade, glavne tekmece, ključne dejavnike uspeha in druge dejavnike, ki kakor koli vplivajo na panogo.

3.3.5 Strategija in izvedba

Stutely (2003) strategijo označi kot načrt poti. Pove vam, kam bi radi prišli in kako mislite tja priti, ne pove pa vam, kako voziti in kako opraviti z vsemi težavicami, na katere naletite na poti. Strategija je pomembna kratkoročno in dolgoročno. Strategijo je treba dokumentirati, da lahko uporabniki načrta vedo, kako naj se odzovejo, ko bodo postali jasni izidi kakih dogodkov v prihodnosti. Poslovne strategije se delijo v štiri skupine, in sicer:

- integracijske strategije,
- tržno intenzivne strategije,
- razširitvene strategije,
- obrambne strategije.

Kriteriji za oceno strategije pa so (Stutely 2003):

- donosnost naložbe,
- tveganje izgube naložbe,
- lastništvo in nadzor,
- možnost rasti,
- stabilnost zaposlitev in zaslužkov,
- prestiž,

– družbena odgovornost.

Vidic idr. (2008) pa piše, da podjetje s strategijo določi vse strategije in taktike, ki mu bodo pomagale pri uresničevanju ciljev iz prvega poglavja. Podjetje mora vedeti, katere so konkurenčne prednosti, v katerih elementih so boljši od konkurentov. Trženjska strategija so podatki o tržnem pozicioniranju, cenovni politiki, promocijskih strategijah in ostalih načrtih. Ta del vsebuje ključne napotke za doseganje načrtovane prodaje in določa predvsem strategijo vstopa na trg ter strategijo trženja. Pozicioniranje pomeni odločitev o tem, kako podjetje ponudi izdelek na ciljnem trgu, medtem ko cenovna strategija pomeni predvsem sestavljanje in oblikovanje cene. Pri oblikovanju cene podjetje upošteva stroške, povpraševanje, kupno moč kupcev, ponudbo konkurentov, konkurenčne cene itd. Promocijska strategija določa, katera promocijska orodja bodo uporabljena pri informiranju kupcev glede izdelkov ali storitev, ki jih ponuja podjetje. Program trženja je podroben seznam točno določenih trženjskih aktivnosti, ki morajo biti izvedeni, da se bo doseglo trženjske cilje. Distribucijska strategija določa, katere prodajne poti in kakšno prodajno mrežo bo podjetje uporabilo, da bo proizvod ali storitev prišla od proizvajalca do kupca. Prodajna strategija določa načrtovano prodajo in program prodaje, medtem ko strateške povezave določajo odvisnost od drugih podjetij in sodelovanje z drugimi podjetji. Terminski načrt pa je seznam vseh programov in merljivih aktivnosti, ki vključuje začetne datume, roke dokončanja, odgovorne osebe in proračune.

3.3.6 Management

Na uspeh ali pa neuspeh posla v največji meri vplivajo ljudje. Zato bo vsak, ki bo imel opravka s podjetjem, pogledal tudi, kdo so ljudje, ki bodo poslovni načrt poskušali uresničiti. Kralj (2003) management označi kot proces vodenja podjetja k izidom. Lahko pa je management tudi organ v podjetju, ki vodenje opravlja, ali pa so to vsi managerji v podjetju. Glavna naloga managementa je urejanje zadev in odločanje v podjetju. Urejanje zadev je prepoznavanje problemov, iskanje rešitev, odločanje o razrešitvah, izvajanje in izvedba odločitev, tekoče spremljanje izidov in povratno informiranje. Odločanje pa je del urejanja zadev kot proces razreševanja problemov in izbira razrešitve, kar je odločitev.

Vidic idr. (2008) pa management kot poglavje poslovnega načrta razdeli na štiri podpoglavja. Prvo podpoglavje je organizacijska struktura, ki je največkrat prikazana shematsko. Tako je najbolje prikazano, katere naloge so v podjetju ključnega pomena in kdo jih bo opravljal. V drugem podpoglavju je opisana managerska ekipa podjetja. Tu je predstavljen vsak član skupine, ki pripravlja poslovni načrt. Prav tako so opisane naloge vsakega posameznika in izkušnje, ki so podlaga za dodelitev teh nalog. Podjetniška ekipa je predstavljena po pomembnosti udeležencev. V tretjem podpoglavju so opisane vrzeli v managerski ekipi, ki razkrivajo slabosti managerske ekipe. Prav tako so opisani zunanji strokovnjaki, ki bodo s svojim svetovanjem in izkušnjami pomagali managementu pri vodenju podjetja. V četrtem

podpoglavju pa je podan še načrt osebja, kjer so obravnavani oddelki, zaposleni ljudje, plače, nagrajevanje, predpostavke, potrebe po novih zaposlitvah, stroški in koristi.

3.3.7 Finančni načrt

Finančni načrt je narejen, ko so enkrat posel, stroški in prihodki podrobno analizirani. Vidic idr. (2008) finančni načrt označi kot najpomembnejši del poslovnega načrta, saj preko finančnega načrta vlagatelji ocenjujejo donosnost posla, podjetnik pa lahko predvideva delovanje podjetja z različnih finančnih vidikov. Obenem pa finančni načrt razdeli na osem podpoglavij:

- pomembne predpostavke,
- ključni finančni in poslovni kazalci,
- načrt izkaza uspeha,
- načrt izkaza denarnega toka,
- načrt bilance stanja,
- analiza točke preloma,
- analiza tveganja,
- strategija žetve.

Pomembne finančne podatke nam prikazujejo: kazalec deleža kapitala v financiranju, kazalec čiste donosnosti kapitala, kazalec likvidnosti, kazalec ekonomičnosti, kazalec dobičkonosnosti prihodkov, izkaz uspeha, izkaz denarnega toka in izkaz bilance stanja.

Kazalec deleža kapitala v financiranju pove, kolikšen del kapitala podjetje potrebuje za financiranje posla. Kazalec čiste donosnosti kapitala prikazuje dobiček, ki ga ustvari vloženi kapital, kazalec likvidnosti pa prikazuje razpolaganje podjetja z denarjem. Kazalec ekonomičnosti relativno izraža poslovni izid, medtem ko kazalec dobičkonosnosti prihodkov izkazuje doseženi čisti poslovni izid gospodarske družbe na denarno enoto doseženih poslovnih prihodkov. Izkaz uspeha prikazuje odhodke, prihodke in poslovni izid poslovnega sistema v obračunskem obdobju. Izkaz denarnega toka sestavljajo prejemki in izdatki, razlika med njima pa je neto denarni tok. Izkaz bilance stanja pa prikazuje stanje sredstev in obveznosti do virov sredstev v določenem trenutku in je stanje poslovnega sistema, ki ima dve uravnovešeni strani.

3.4 Predstavitev poslovnega načrta

Glas (1999a) omenja, da je poslovni načrt dokument, ki podjetniku omogoča, da pride do potrebnih sredstev in uspešno začne s poslovanjem. Zato je treba poslovni načrt pogosto predstaviti tudi ustno, predvsem bančnikom, večjim kupcem in dobaviteljem. Pisna oblika poslovnega načrta in njegova ustna predstavitev tvorita nekakšno celoto in skupaj na poslovne

partnerje delujeta bolj prepričljivo. Običajno se poslovni načrt partnerjem pošlje nekako sedem dni pred načrtovanim srečanjem, da ga lahko v miru preučijo. Predstavitev mora biti dobro organizirana in zanimiva. Z njo se je treba prilagoditi odzivu in vprašanjem poslušalcev. Pisni del poslovnega načrta pa mora biti tržno privlačen, prijetno berljiv in pregleden. Dajati mora vtis uresničljivega in obetavnega posla.

4 GOJENJE SLADKOVODNIH RAKOV

V tem poglavju so opisane vrste potočnih rakov, ki živijo v Sloveniji, in tiste vrste, ki so primerne za gojenje. Predstavljen je tudi načrt našega podjetja za nakup osnovne jate, poleg tega pa je narejena analiza gojenja rakov v tujini in podkrepljena s podatki. To poglavje vključuje tudi opis procesa gojenja potočnih rakov.

4.1 Vrste sladkovodnih rakov

Govedič (2006) piše, da potočne rake, ki živijo v Sloveniji, uvrščamo v skupino rakov deseteronožcev, kamor na svetu spada približno petsto sladkovodnih vrst. V Sloveniji najdemo tri domorodne vrste sladkovodnih potočnih rakov. To so jelševca, koščak in koščenic. Zastopani pa sta tudi dve tujerodni vrsti, to sta signalni rak in rak ozkoškarjavec.

4.1.1 Vrste v Sloveniji

*Jelševca (*Astacus astacus*)*

Poimenovan je tudi plemeniti rak. Je največji predstavnik domorodnih vrst potočnih rakov. Razširjen je po vsej Evropi, pri nas ga najdemo v južni in vzhodni Sloveniji. Jelševca je bil nekdanj velikega gospodarskega pomena za človeško prehrano, saj je bil pomemben vir beljakovin in zato zelo zaželen na jedilnikih, še posebej v času krščanskega posta. Zaradi tega so ga naselili v ribnike ob gradovih in ob samostanih. Njegov življenjski prostor so potoki, reke, gramoznice, jezera in ribniki. Zadržuje se v globljih vodah. Ustreza mu tudi senca obrežne drevesne vegetacije, prodnato in peščeno dno ter ilovnat breg, kamor koplje luknje, poimenovane račine. Jelševca doseže telesno dolžino 15 do 17 cm. Barva njegovega telesa je svetlo rjava lahko pa tudi črna. Škarje so oranžne ali rdeče barve.

Pri nas ga najdemo v Prekmurju, v večjih potokih na Goričkem, v Rudniškem jezeru pri Kočevju, v Blejskem jezeru, v potokih na Bloški planoti in na Logaškem polju, v porečju reke Reke in v reki Krki (Govedič 2006).

*Koščak (*Austropotamobius torrentium*)*

V Sloveniji je koščak pogostejši od jelševca. Živi v majhnih in plitvih gozdnih potokih. Težak in trden oklep mu omogoča preživetje v mrzlih in hitro tekočih potokih, ki imajo močan tok. Najraje za svoj življenjski prostor izbere potok s skalnatim dnom, kjer se lahko skriva v luknje pod kamni. Ne najdemo pa ga v prodnatih in hudourniških potokih ter v stoječih vodah. Živi na višjih nadmorskih višinah. Koščak je nekoliko manjši od jelševca. Zraste okoli 10 cm v

dolžino. Telo je temne barve, spodnja stran škarij je svetla, največkrat rjave barve. Njegova življenjska doba je približno osem let.

Razširjen je od Nemčije do Makedonije in od Španije do Romunije. Je slovenska domorodna vrsta, saj ga na območju Slovenije nikoli niso načrtno gojili. Dokumentirana je le ena načrtna preselitev. V Sloveniji ga najdemo predvsem v porečju Drave in Save, v potokih zahodnega Pohorja delno tudi v hudourniških potokih v osrednjem delu Julijskih in Kamniško-Savinjskih Alp. V porečju Mure ga najdemo v potoku Ceršaku, v povodju Soče pa v zgornjem toku reke Idrijce. Najdemo ga tudi v porečju Kolpe (Govedič 2006).

Koščenec ali primorski koščak (Austropotamobius pallipes)

Koščenec ali primorski koščak je tretja od avtohtonih, domorodnih vrst sladkovodnih rakov v Sloveniji. Po strukturi telesa je zelo podoben koščaku. Prav tako po barvi. Zraste približno 12 cm.

Razširjen je na celotnem območju zahodne Evrope. Od Irske do Portugalske in od Litve do Makedonije. V potokih Španije, Francije in Velike Britanije je najbolj pogosta vrsta sladkovodnih rakov. V Sloveniji ga najdemo v Jadranskem povodju, tudi v porečju Reke, v povodju Dragonje in v reki Rižani. Poleg tega je precej pogost v pritokih Soče in Vipave. Najdemo ga tudi v potokih, ki poleti popolnoma presahnejo, na robu Krasa in Vipavske doline. Zateka se v luknje med kamenjem, kjer je dovolj vlage (Govedič 2006).

Ozkoškarjevec (Astacus leptodactylus)

Ozkoškarjevec je tujerodna vrsta. Poimenovan je tudi barjanski, močvirni, jezerski, galicijski ali ruski rak. Doma je v vzhodni Evropi. Najdemo ga v počasi tekočih potokih in rekah ter v zaraščenih stoječih vodah. Zraste od 15 do 16 cm. Barva njegovega telesa je siva, rjava ali zelena. Ima svetlo spodnjo stran škarij. Pri samcih so škarje ozke in dolge.

V preteklosti ga v Sloveniji sicer še niso našli, vendar strokovnjaki domnevajo, da bo kmalu prisoten v naših vodah, predvsem zaradi nevednosti in neozaveščenosti o tem, da tujerodnih vrst ali vrst, katerih porekla ne poznamo, ne smemo spuščati v naravo. Poleg tega je to posledica neupoštevanja zakonodaje glede natančnega označevanja izdelkov. Ozkoškarjevece namreč lahko v boljše založenih ribarnicah in trgovskih centrih kupimo kot sladkovodne potočne rake (Govedič 2006).

Signalni rak (Pacifastacus leniusculus)

Signalni rak je tako kot ozkoškarjevec tujerodna vrsta. Prvič se je pojavil v Muri na avstrijsko-slovenski meji leta 2003. V nekaj naslednjih letih se je razširil do izliva reke

Ščavnice. V sedemdesetih letih dvajsetega stoletja so ga naseljevali v številnih državah Evrope. Tako tudi v Avstriji, od koder se je razširil v Slovenijo. Signalni rak doseže od 15 do 17 cm telesne dolžine. Barva njegovega telesa je lahko svetlo ali temno rjava. Njegova značilnost je bela ali pa svetlo modra lisa na pregibu škarij. Od tod tudi njegovo ime. Spodnja stran škarij je rdečkaste barve. Živi v podobnem življenjskem okolju kot jelševcevec.

Signalni rak je vrsta, ki prihaja iz Severne Amerike. V Evropi so ga naselili v devetnajstem in dvajsetem stoletju. Leta 1988 je bilo na Avstrijskem Štajerskem znanih pet najdišč signalnega raka. Danes je na območju Avstrije najdišč ogromno. Signalnega raka nekateri strokovnjaki v Evropi obravnavajo kot invazivno vrsto, nekateri pa ga uvrščajo celo med škodljivce, saj s svojo prisotnostjo ogroža evropske domorodne vrste sladkovodnih rakov. Nevaren je namreč kot prenašalec račje kuge, poleg tega v primerjavi z evropskimi vrstami zavzame več življenjskega prostora in hrane. Ima velik vpliv na vodni ekosistem, saj lahko poje ikre na drstiščih salmonidnih ali pa ciprinidnih vrst rib. Ne glede na nevarnost, ki jo predstavlja signalni rak, ga zaradi okusnega mesa in hitre rasti ponekod še vedno naseljujejo (Govedič 2006).

4.1.2 Vrste, primerne za gojenje

Načeloma so vse vrste sladkovodnih rakov primerne za gojenje. Dejstvo pa je, da bi radi v čim krajšem času proizvedli čim več, tako kot pri vsaki drugi vrsti proizvodnje. Zato moramo izbrati vrsto, ki izpolnjuje kar največ pogojev za uspešno gojenje. Pri izbiri vrste, ki jo nameravamo gojiti za potrebe prehranske industrije, moramo upoštevati:

- ali je gojenje vrste zakonsko dovoljeno,
- odpornost na bolezni,
- prilagodljivost na novo okolje,
- prirast (čas, ki je potreben, da žival doseže prodajno težo),
- zahtevnost (glede hrane in higiene),
- povpraševanje po določeni vrsti.

V našem podjetju smo se po teh kriterijih odločili, da bomo gojili vrsto primorski koščak oz. koščenec (*Austropotamobius pallipes*). Potok, ki teče po posesti, kjer bo lokacija podjetja, je poseljen s to vrsto rakov. To pomeni, da je ta vrsta že prilagojena na te razmere in zato bo manj problemov s prilagajanjem na okolje, kot bi bilo s katero koli drugo vrsto. Voda in temperature so za to vrsto ugodni, saj gre za avtohtono vrsto raka, ki je na to okolje že prilagojen. Poleg tega velja za zelo odporno vrsto in je prilagojen na skromne razmere. Od dobrem hranjenju bi bil tudi prirast velik, še posebej ob dobrem genetskem materialu. Ker gre za avtohtono vrsto, je povpraševanje po njej veliko.

Slovenska zakonodaja prepoveduje lovljenje ali odvzem potočnih rakov iz njihovega naravnega okolja ne glede na vrsto. To prepoveduje Zakon o ohranjanju narave – ZON

(Uradni list RS, št. 56/1999, 31/2000, 110/2002, 119/2002, 22/2003, 41/2004, 96/2004, 61/2006, 63/2007, 117/2007, 32/2008, 8/2010). Po pogovoru z ljudmi na Agenciji Republike Slovenije za okolje odvzem živali iz okolja tudi za pridobitev osnovne jate ni mogoč. Odvzem iz okolja je mogoč samo za namen repopulacije, kar pa mora biti interes državnih institucij. Po posvetu s strokovnjakom, bi bilo najbolje genetski material uvoziti. Pomembno pa je, da živali uvozimo iz države, kjer lahko najdemo isto vrsto in kjer imajo podobne podnebne razmere, predvsem kar se tiče vode. Lokacija podjetja je namreč na približno 750 m nadmorske višine, zato je voda tukaj nekoliko bolj hladna.

Iz dveh razlogov smo se odločili, da bomo genetski material uvozili iz Velike Britanije. Prvi razlog je približno ista temperatura vode, kjer raki rastejo. To je pomembno pri prilagoditvi živali, saj lahko v primeru, da živali naselimo v neenako okolje, pride do velikega pogina živali. To je seveda moralno sporno, po drugi strani pa gre tudi za materialno škodo. Drugi razlog pa je dosegljivost. Britanska vlada je namreč v sodelovanju z nekaterimi okoljevarstvenimi organizacijami pričela projekt repopulacije te vrste raka. Mimogrede, gre za isto vrsto raka – *Austropotamobius pallipes*, le da je vrsta v Sloveniji poimenovana primorski koščak ali koščenic, v Veliki Britaniji pa ga imenujejo White clawed crayfish, Lereboullet ali pa Atlantic stream crayfish (Holdich b. l.). Vrsta je namreč domorodna tako v Veliki Britaniji kot v Sloveniji. V vodah Velike Britanije je ameriški signalni rak zaradi zasedanja življenjskega prostora to vrsto zmanjšal že za 95 %. V roku tridesetih let bi tej vrsti sledilo izumrtje. Britanske državne inštitucije so skupaj s South West White Clawed Crayfish Conservation Group, Avon Wildlife Trust in Environment agency pričele enega najbolj uspešnih gojitvenih programov. Vzpostavljen je bil leta 2003 v kraju Yorkshire Dales. Projekt je trajal dve leti, vanj pa je bilo vloženih 210.000,00 funtov. Financirala ga je organizacija Natural England, voden pa je od organizacij Bristol Conservation in Science Fundation (The Guardian 2009). South West White Clawed Crayfish Conservation Group je leta 2003 začela z lovljenjem teh vrst rakov in jih prenesla v gojilnice, kjer so vrsto številčnejše namnožili in jo kasneje vlagali v britanske vode. To je intenzivno trajalo dve leti, dokler niso dobili močne osnovne jate. Danes ga samo še ob določenih ciklikih vlagajo v vode (South West White-clawed Crayfish Conservation Group 2010). Te živali so nam na voljo tudi za nakup, seveda ob primerni dokumentaciji.

Tako bi se odločili za nakup osnovne jate v tujini. Kupili bi 400 živali, in sicer 300 živali ženskega in 100 živali moškega spola. S tem bi pridobili osnovno jato, ki bi bila eden od temeljev uspešnosti našega podjetja.

4.2 Gospodarski pomen gojitve sladkovodnih rakov

Z gospodarskega vidika je gojenje sladkovodnih potočnih rakov imelo velik pomen predvsem v preteklosti. Zaradi pomanjkanja prehrane se je rake gojilo praktično povsod. Tako ob

gradovih in samostanih kot tudi ob čisto preprostih vaseh. Gojenje rakov ima dandanes vlogo v prehrabni industriji in v naravovarstvu.

4.2.1 Prehrabna industrija

Sladkovodni potočni raki kot hrana veljajo za specialiteto. Zato jih ne najdemo na jedilnikih v vsaki restavraciji. Prav tako jih težko najdemo tudi v ribarnicah. V Sloveniji jih najdemo v ribarnicah v Leclercu in Mercatorju. Danes je velika večina sladkovodnih rakov, ki so vzgojeni intenzivno ali ekstenzivno, namenjena za potrebe prehrabne industrije. Največjo tradicijo gojenja sladkovodnih rakov za potrebe prehrabne industrije imajo Združene države Amerike, Kitajska, Avstralija in Tajska.

Rakovo meso je cenjeno iz več vzrokov. To meso najdemo le v boljših restavracijah in je zelo redka dobrina. Glavni vzrok cenjenosti pa je v tem, da rakovo meso sestavljajo celice, ki proizvajajo velike količine bakra, cinka in kadmija. Zato rakovo meso vsebuje veliko koncentracijo teh treh snovi. Le malo je virov, kjer bi bilo toliko teh snovi proizvedeno v takšnih količinah.

4.2.2 Vloga v ekosistemu

Sladkovodni potočni raki so največji sladkovodni nevretenčarji pri nas. Lahko premagajo velike razdalje, tudi proti toku. Zaradi svoje velikosti, gostote in prehranskih povezav so v ekosistemu pomembni kot plenilci in tudi kot plen. Zaradi pomanjkanja hrane rakov ne najdemo blizu izvirov potoka. Najdemo jih v spodnjem delu toka, kjer lahko najdejo hrano. Poleg tega je številčnost rakov odvisna tudi od prostorov, kjer se lahko rak zadržuje v dnevnem času in se takrat zaščiti pred plenilci in pred močnim tokom (Govedič 2006).

Lahko rečemo, da je sladkovodni potočni rak za gojilce gospodarsko pomemben tudi zaradi svoje vloge v ekosistemu. V Sloveniji so vse vrste raka zaščitene. Lov nanje je prepovedan, saj po nekaterih vodah rakov sploh ni več. Prav zato se je v zadnjem času na državnih inštitucijah začela pojavljati ideja, da bi sladkovodnega potočnega raka spet začeli naseljevati v vode, kjer je enkrat že bil. Tukaj se pojavi priložnost za dodatno prodajo in sodelovanje z državo pri projektu repopulacije sladkovodnega raka.

4.3 Gojenje rakov v Sloveniji in v tujini

V Sloveniji statistika ne beleži niti ene gojilnice sladkovodnih rakov niti ne kakršnega koli drugega obrata, ki bi se ukvarjal s to dejavnostjo. Pred nekaj leti je za kratek čas sicer obratovala gojilnica v Brežicah, ki pa je bila zaradi naravne katastrofe zaprta. Firma se je nato preselila v tujino. To je bil v novejši zgodovini edini registrirani obrat, katerega dejavnost je

bila gojenje sladkovodnih potočnih rakov. Praktično vsi sladkovodni raki, ki so kupljeni na slovenskem trgu, so uvoženi.

V tujini je situacija glede gojenja nekoliko drugačna, saj se zakonodaja spreminja od države do države. Največji proizvajalec in država z največjo industrijo gojenja sladkovodnih rakov so Združene države Amerike. To je sicer tudi posledica že dolge tradicije, saj so se s to dejavnostjo ukvarjali že prvi evropski naseljenci. Danes največ pridelajo v zvezni državi Louisiana, kar 90 % celotnega pridelka ZDA. Od tega 70 % porabijo za ameriški trg, ostalo pa gre v izvoz. Samo zvezna država Louisiana je leta 1949 proizvedla 671.770,00 kg v vrednosti 188.700,00 dolarjev. Leta 1957 je proizvod znašal 1.814.370,00 kg v vrednosti 1.000.000,00 dolarjev. Leta 1992 je Louisiana proizvedla 50.000,00 t sladkovodnih rakov. Industrija gojenja sladkovodnih rakov je največja industrijska akvakultura v ZDA. V Luisiani je 1.600 profesionalnih gojilnic s skupnimi površinami okoli 44.920,00 ha. Industrija ima tudi velik vpliv na ekonomijo Luisiane, saj znaša dobiček okoli 120.000.000,00 ameriških dolarjev letno. Industrija zaposluje približno 7.000 ljudi samo v Luisiani. Druga največja proizvajalka v ZDA je zvezna država Florida. V tej državi je 95 % proizvodnje iz ulova rakov v naravi. Največji industrijski obrat na Floridi je v lasti Thompson Enterprises, Inc. Po velikosti proizvodnje sledita še zvezni državi Texas in Arkansas, ki pa proizvedeta že kar nekaj manj. Celotna letna produkcija ZDA znaša od 35.000.000,00 do 55.000.000,00 kg.

Druga največja država proizvajalka sladkovodnih rakov je Kitajska. Kitajska je v industriji gojenja sladkovodnih rakov dosegla razcvet šele v zadnjih dvajsetih letih. Zanimivo, da po podatkih Združenih narodov še leta 1972 Kitajska ni imela niti ene registrirane akvakulturne industrije. Največji porast industrijske gojitve sladkovodnih rakov je Kitajska dosegla med letom 1993 in 1996. V teh letih je proizvodnja Kitajske narasla za 350 %. To ji je uspelo predvsem zaradi ugodne politike. Cene so nekako dvakrat nižje od ameriških. Leta 1992 je celoten proizvod Kitajske znašal 40.000,00 t.

Preglednica 2: Tržni delež na trgu ZDA po državah

Leto	ZDA (%)	Kitajska (%)	Ostali (%)	Celoten uvoz (%)	Količina uvoza (t)
1994	42.4	57.6	0	57.6	2.391
1995	21.1	78.9	0	78.9	4.036
1996	13.2	86.8	0	86.8	4.320
1997	38.2	61.8	0	61.8	1.716
1998	21.5	74.0	4.5	78.5	3.641
1999	20.2	71.1	8.7	79.8	2.237
2000	4.6	80.2	15.1	95.4	3.098
2001	4.6	92.2	3.2	95.4	6.153
2002	13.1	84.2	2.8	86.9	4.784

Vir: Louisiana State University b. l.

Iz druge in tretje preglednice lahko razberemo podatke glede tržnega deleža na trgu ZDA po količini uvoza in po vrednosti. Četrta preglednica pa nam kaže izkoristek produkcijskih kapacitet za gojenje rakov v ZDA. Opazimo lahko, da največjo vlogo v mednarodni trgovini in produkciji sladkovodnih rakov igrata ZDA in Kitajska. Ti dve državi sta tudi največji proizvajalki in porabnici mesa sladkovodnih rakov. Prav tako je iz preglednic razvidno, da je tržni delež Kitajske na ameriškem trgu velik. To je posledica nizkih cen kitajskega blaga. Tudi izkoristek proizvodnih površin je v ZDA dokaj nizek. Zgleda, da se ameriškim podjetjem izplača tudi uvažanje mesa sladkovodnih rakov, saj na ta način dopolnjujejo domači trg.

Preglednica 3: Tržni delež na trgu ZDA po vrednosti

Leto	ZDA (%)	Kitajska (%)	Ostali (%)	Celoten uvoz (%)	Vrednost uvoza (1000\$)
1994	53.8	46.2	0	46.2	21.304
1994	30.1	69.9	0	69.9	34.364
1996	23.9	76.1	0	76.1	29.753
1997	65.7	34.3	0	34.3	12.570
1998	50.7	45.9	3.4	49.3	21.288
1999	51.9	42.8	5.3	48.1	12.992
2000	6.6	3.5	9.9	3.4	5.744
2001	8.9	88.1	3.1	91.1	51.273
2002	25.7	71.9	2.5	74.3	32.860

Vir: Louisiana State University b. l.

Preglednica 4: Izkoristek produkcijskih kapacitet za gojenje rakov v ZDA

Leto	Produkcijska kapaciteta (t)	Produkcija (t)	Izkoristek produkcije (%)
1994	1.626	1.015	62.4
1995	1.411	855	60.6
1996	1.479	572	38.6
1997	1.894	590	31.1
1998	2.211	702	31.8
1999	1.913	435	22.7
2000	1.751	140	8.0
2001	1.884	260	13.8
2002	1.955	591	30.2

Vir: Louisiana State University b. l.

Tretja država, ki je pomembna kot proizvajalka, je Avstralija. V Avstraliji je poleg industrijske gojitve sladkovodnih rakov dovoljen tudi lov nanje. Avstralska vlada gleda na razvoj industrije gojenja sladkovodnih rakov zelo ambiciozno. V letu 2004 je bilo samo v

zvezni državi Queensland za izgradnjo infrastrukture namenjenih 25.000.000,00 dolarjev. Od leta 1996 do leta 1999 je Avstralija vsako leto povprečno proizvedla 421,00 t letno. Avstralija največ svojega proizvoda izvozi na trg Evropske unije, južne in vzhodne Azije, Japonske, Koreje, Tajvana in ZDA (Australian Centre for International Agricultural Research 2004).

Ostale države so manjši proizvajalec. V Evropski uniji je največji proizvajalec Španija, in sicer podjetje Alfocan, ki je dobavitelj sladkovodnih rakov tudi za slovensko podjetje Delmar (Delmar b. l.). V Španiji podjetja rake enostavno ulovijo v naravnem okolju (Alfocan b. l.). Podobno je v Armeniji in Turčiji, kjer sta lov in prodaja rakov zakonsko dovoljena. Na Švedskem lahko v naravi lovijo samo tujerodne vrste. S tem omogočajo življenjski prostor domorodnim vrstam in ob tem ustvarjajo dobiček. Prodajajo jih kuhane in zamrznjene. V Avstriji lahko gojijo rake v naravi, vendar le za potrebe lastne proizvodnje. Med države, ki jih lahko štejemo za proizvajalke, lahko uvrstimo še Italijo, Ukrajino, Finsko in Nemčijo.

4.4 Proces gojenja sladkovodnih rakov

V tem poglavju je opisan proces gojenja od začetka do konca. Imamo že izbrano vrsto, ki jo bomo gojili, in lokacijo gojilnice. Poleg tega imamo izvrstne naravne danosti in smo edini proizvajalec v Sloveniji.

4.4.1 Vodni vir

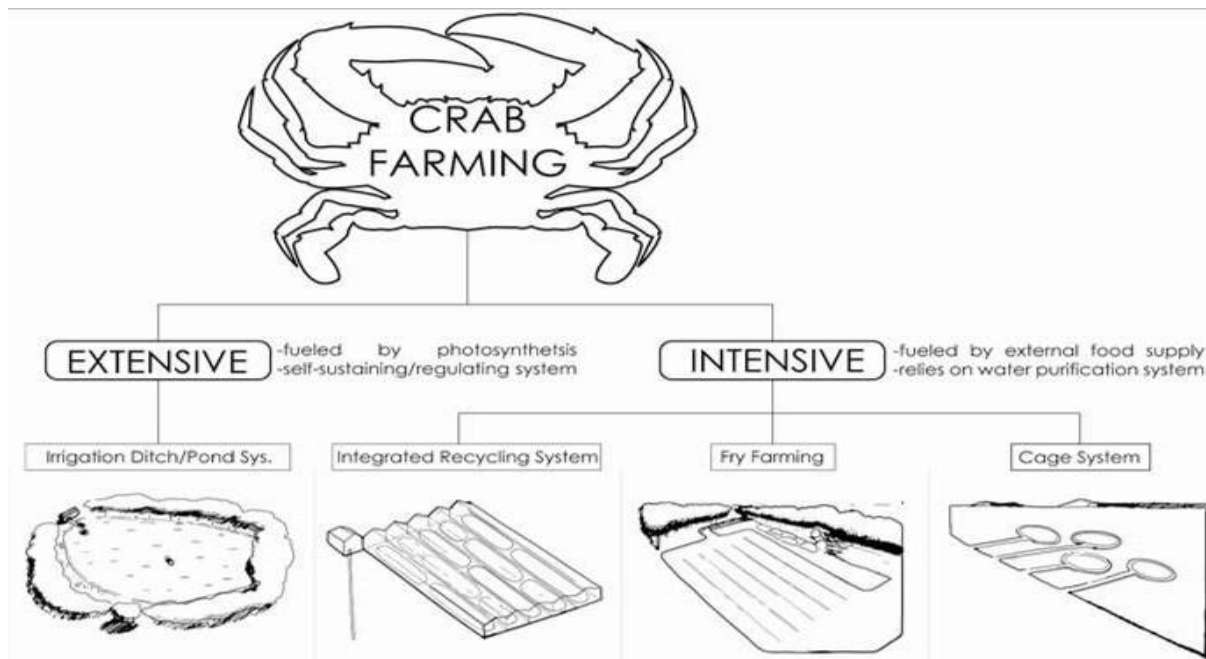
Vodni vir je najpomembnejša in najosnovnejša komponenta vsake gojilnice sladkovodnih rakov. Voda mora biti naravna, ne sme biti onesnažena in ne sme vsebovati drugih snovi. Potočni raki še posebej živijo izključno v čistih vodah. V vodni sistem gojilnice moramo vključiti čim manj črpalk, motorjev in pip, saj to v vodo vnaša negativne informacije. Kdor ima v gojilnici vodo, ki vsebuje določene snovi, mora v vodo dodajati preparate, ki vodo nevtralizirajo. Kakovost vode za potrebe gojenja sladkovodnih rakov se meri na podlagi vsebnosti kisika, PH vode, vodne trdote, alkaličnosti, vsebnosti amonijaka, vsebnosti nitrita, vsebnosti železa in vsebnosti vodikovega sulfida.

Naša gojilnica bo oskrbovana z vodo, v kateri živijo raki že v svojem naravnem okolju. Prepričani smo, da bo prav naravna in čista voda ena od naših konkurenčnih prednosti. V našo vodo pri gojenju ne bomo dodajali nevtralizatorjev, tako da se bodo živali lahko razvijale skoraj tako, kot bi se v svojem naravnem okolju. Pričakujemo, da se bodo živali ob dobrem hranjenju in ugodnih pogojev razvijale veliko hitreje, njihovo meso pa bo okusnejše.

4.4.2 Infrastruktura

Sladkovodne rake lahko gojimo na dva načina, in sicer v naravi ali v gojilnici. Gojenje v naravi velja za ekstenziven način gojenja, gojenje v gojilnici pa za intenziven način gojenja.

Poznamo tri sisteme intenzivnega načina gojenja: sistem pokritega bazena, sistem odkritega bazena in sistem lukenj.



Slika 1: Ekstenziven in intenziven način gojenja sladkovodnih rakov

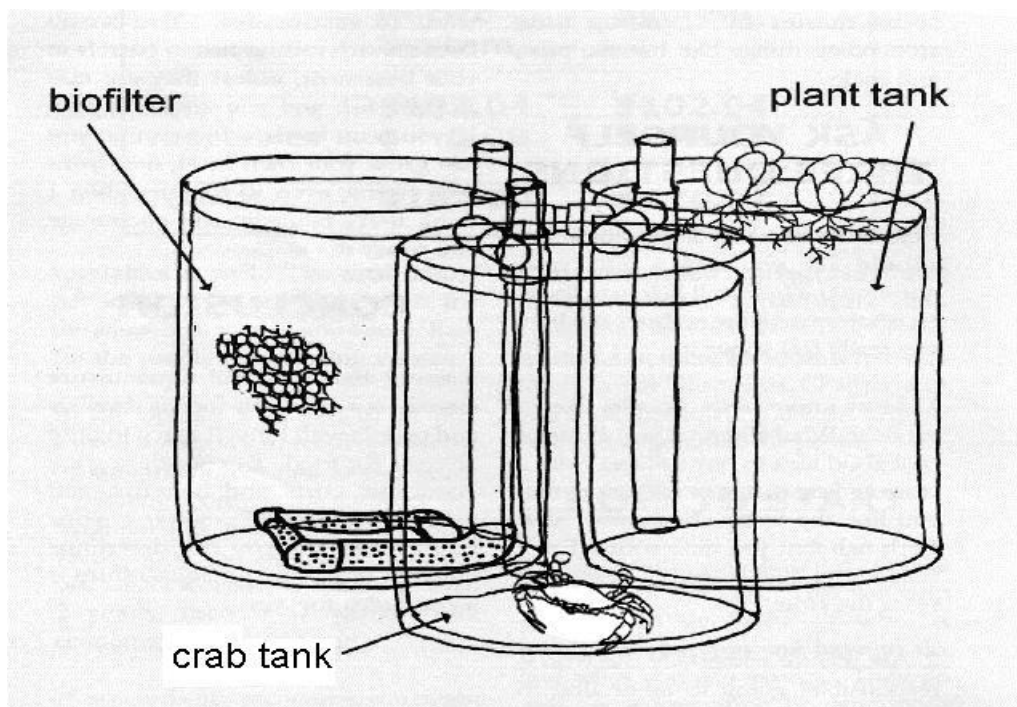
Vir: Lovell 2000.

Gojenje v naravi je najstarejši in najpreprostejši način, saj živali enostavno poberejo iz njihovega naravnega okolja. Že za minimalno pridelavo je treba imeti ogromne površine, saj se živali ob naravnih razmerah ne razvijajo tako, kot bi se ob intenzivnem pridelovanju. Na sliki 1 je to prvi model z leve strani. Sistem pokritega bazena velja za sistem, ki najbolje izkoristi izrabo vodnega vira. V tem primeru moramo rake hraniti. Gre za intenziven način gojenja, živali pa tako dosežejo zadovoljivo težo veliko hitreje. Živali so praviloma nastanjene v bazenih z 20 cm vode. Ta sistem je priporočljiv za gojilnice v državah z bolj neugodnimi podnebnimi razmerami in drugimi naravnimi okoliščinami. Podatki kažejo, da s sistemom pokritega bazena lahko pridelamo do 60 % več kot z gojenjem v naravi. Sistem odkritega bazena je dokaj podoben sistemu pokritega bazena, le da je brez strehe. Sistem je dober za intenziven način pridelave v državah z ugodnimi podnebnimi razmerami. Sistem lukenj je sicer največkrat uporabljen pri intenzivnem industrijskem gojenju morskih rakov, vendar se ga uporablja tudi pri gojenju sladkovodnih rakov. Gre se za bazene, ki imajo dotok vode speljan s kanalom iz jezera ali iz morja. Pri tem sistemu je potreben največji investicijski vložek, poleg tega pa mora gojilnica stati poleg velikega jezera ali pa ob morski obali. Ta sistem zaenkrat uporabljajo samo v ZDA in na Kitajskem.

V našem primeru smo se odločili za sistem pokritega bazena. V lasti imamo namreč dvonadstropni objekt, ki je že okategoriziran kot kmetijska stavba. Objekt vsebuje pritličje z 180 m², prvo nadstropje z 180 m² in podstrešje. Zgradbo nameravamo dograditi, saj se po

slovenski zakonodaji lahko vsak evidentiran objekt, ki je bil legalno zgrajen pred letom 1967, rekonstruira in povečuje, vendar ne več kot 50 %. S tem bi povečali pritličje in tako pridobili dodatnih 90 m² pridelovalnih površin. V pritličju bomo zgradili bazene z gladino vode 20 cm, kjer bomo gojili odrasle živali. V prvem nadstropju bo prostor za reprodukcijo in za gojenje rakov v začetni fazi rasti. Takoj ko bodo živali sposobne samostojnega življenja, bodo preseljene v bazen. Poleg tega nam bo prvo nadstropje služilo kot prostor za hranjenje zamrznjenih rakov, ki so namenjeni za prodajo. Podstrešje nam bo služilo izključno kot skladišče.

Da bi lahko proces gojenja normalno potekal, moramo poleg infrastrukture zagotoviti tudi vodni vir. Na posestvu, kjer bo lokacija podjetja, je tudi izvir vode, v kateri že živijo potočni raki. Voda je visoko kakovostna in je ena od konkurenčnih prednosti našega podjetja. Do gojilnice jo bomo spravili s preprostimi cevmi za vodovod, saj to zadostuje vsem standardom. Potrebno bo okoli 150 m cevi. Ob izviru vode bo treba postaviti rezervoar, kjer se bo nabirala voda in nato odtekala v cev, po kateri bo voda prišla do gojilnice. Postavili bomo preprost betonski rezervoar s prostornino 1 m³. Prav tako bomo morali poskrbeti za odvodnjavanje vode iz gojilnice. Tudi tu bomo postavili betonski rezervoar s prostornino 1 m³ in iz njega napeljali cev. Potrebovali bomo dodatnih 20 m cevi, da bomo vodo spravili do potoka.



Slika 2: Simboličen prikaz sistema za gojenje rakov

Vir: Lovell 2000.

4.4.3 Reprodukcijska in gojenje sladkovodnih rakov

V našem podjetju smo se za gojenje primorskega koščaka (*Austropotamobius pallipes*) odločili zaradi prilagojenosti na naravno okolje, odpornosti na bolezni in dobrega prirasta. Ta vrsta je prilagojena na razmere, v katerih nekatere druge vrste ne bi preživele. Vrsta ima zelo preprost in nezahteven življenjski cikel. Zato je vrsta tudi nezahtevna in za gojenje ne potrebujemo nobene zahtevnejše tehnologije.

Pri gojenju rakov imamo pri zagotavljanju novih živali dve možnosti. Prva možnost je nakup mladih živali in nato gojenje do predvidene starosti oz. teže. Druga možnost pa je, da s pomočjo genetskega materiala lastne osnovne jate vzgajamo mlade živali doma. V naši gojilnici smo se odločili za vzgajanje mladih živali doma. Po raziskavah avstralske Queensland Government research agency lahko s skrbno selekcijo živali za razplod, vrsto v eni generaciji izboljšamo za 15 do 20 %. Izboljšave se kažejo v teži, prirastu in odpornosti na bolezni. Poleg genetskih izboljšav pa nam mladih živali ni potrebno kupovati, kar pomeni manjše stroške. Poleg tega pa pridobivamo izkušnje na področju genetskih izboljšav. Te nam bodo prišle prav v primeru morebitnega sodelovanja z državnimi agencijami pri projektu repopulacije sladkovodnih rakov.

Za reprodukcijo oz. razplod ne potrebujemo posebne infrastrukture ali tehnologije. Dovolj je plastična posoda dolžine in širine dveh metrov, napolnjena z vodo, katere temperatura mora biti pod 10 °C. Oplojeno samico moramo dati v poseben prostor. Po šestih tednih samica izleže jajčeca in iz njih se izvalijo mladi raki. Samice izvalijo od 20 do 160 jajčec. Začetna velikost mladih rakov je približno 12 mm. Mladi raki se še dva tedna držijo samice nato pa postanejo samostojni. Ko so samostojni, jih skupaj z raki enake starosti vložimo v bazen, kjer zaradi možnosti kanibalizma nimajo stika s starejšimi živalmi (Brill 1982).

Vrsta *Austropotamobius pallipes* v naravnem okolju zraste povprečno 12 cm. Odrasla žival v naravi tehta približno 75 g. Razmere pri intenzivni pridelavi so nekoliko drugačne. V kakovostni vodi in ob rednem hranjenju lahko žival v 200 dneh doseže težo 100 g. Ob primerni genetski selekciji bi lahko v par letih prirast še povečali. Strokovnjaki za intenzivno gojenje priporočajo nekako 15 do 20 živali na m² pridelovalnih površin. Ob 270 m² pridelovalnih površin bi tako v naši gojilnici lahko pridelali najmanj 4.050 živali v enem ciklu, ki traja 200 dni. Živali bi prodajali po tržni ceni 24,00 EUR za kilogram.

Pri intenzivni pridelavi je treba rake hraniti vsak dan. V naravi se raki hranijo z vodnim planktonom in rastlinjem. V gojilnici jih je treba hraniti s hrano, ki je temu namenjena in vsebuje kalcij, magnezij, natrij, vitamin A, nikotinsko kislino, železo, riboflavin, holesterin, ogljikove hidrate in beljakovine. V naši gojilnici bomo kupovali hrano za akvakulture danskega proizvajalca Aller Aqua. Podjetje je simbol za kakovost, v panogi pa so prisotni že več kot 40 let. Podjetje ima proizvodne obrate na Danskem, Poljskem in v Nemčiji, prodajne

podružnice pa ima v Italiji, Nemčiji, na Irskem in na Poljskem. Najbližja prodajna podružnica za nas je v Italiji v kraju Casarsa della Delizia, ki je v pokrajini Furlanija-Juljska krajina.

4.5 Ogroženost in varstvo sladkovodnih rakov

Nekoč so bili potočni raki prisotni na celotnem področju Slovenije. Danes veljajo za zelo redke, saj so zaradi račje kuge, regulacij in onesnaženja voda izginili iz marsikaterega vodotoka. V Sloveniji so avtohtone vrste rakov zavarovane. Za delo z raki in raziskovanje je potrebno dovoljenje. Večje raziskave so bile v Sloveniji opravljene v okviru naravovarstvenega projekta Natura 2000.

4.5.1 Nevarnost tujerodnih vrst

Nevarnost tujerodnih vrst se je pojavila predvsem zaradi želje po ekonomski koristi. V vodah, kamor so bili naseljene ameriške vrste rakov, beležimo izumrtje domorodnih vrst. Največ škode je povzročil predvsem signalni rak. Ob signalnem raku pa obstaja grožnja vnosa tudi drugih vrst tujerodnih rakov, ki jih lahko žive kupimo kot potočne rake.

4.5.2 Račja kuga

Povzročitelj račje kuge je gliva *Aphanomyces astaci*. Ta gliva je smrtonosna za vse evropske avtohtone vrste sladkovodnih rakov, medtem ko so ameriške vrste rakov nanjo odporne. Prvič se je pojavila v severni Italiji leta 1860. Nato se je iz srednje Evrope razširila na vse strani. V naših krajih se je prvič pojavila v Dravi in Savi leta 1880. Nazadnje so jo odkrili v Cerkniškem jezeru leta 1909 (Šulgaj 1937). Pojav račje kuge pomeni pogin celotne populacije domačih rakov. Tudi danes sladkovodnim rakom grozi okužba z račjo gripo. Temu botruje predvsem širjenje signalnega raka. Prenaša pa se tudi z ribiško in drugo opremo in s prenašanjem rib, saj glive lahko preživijo izven vode tudi po več dni.

4.5.3 Onesnaževanje in odvzemi vode

Že precej sladkovodnih rakov je bilo uničenih zaradi onesnaževanja voda s komunalnimi in industrijskimi odplakami, padavinsko vodo s cest, pesticidi in mineralnimi gnojili. Za izboljšanje življenjskih pogojev potočnih rakov bi bilo treba zmanjšati intenziteto rabe kmetijskih površin v neposredni bližini voda. Poleg tega bi bilo treba urediti kanalizacijske sisteme in zgraditi čistilne naprave. Dober ukrep bi bila tudi ureditev varstvenega pasu neposredno ob bregovih. Onesnaževanje ima močan daljinski vpliv in je lahko vzrok odsotnosti potočnih rakov daleč od izvira onesnaženja. Onesnaženja, četudi so lokalnega značaja, rakom onemogočajo naselitev v drugih delih potoka. Prav tako na celoten vodni režim negativno vplivajo tudi trajni odvzemi vode, posebno takrat, ko vode presahnejo.

Težave povzročajo tudi hidroelektrarne, saj z lokalnim odvzemom vode, visokimi pregradami in spremembo morfologije struge negativno vplivajo na življenjski prostor sladkovodnih rakov (Govedič 2006).

4.5.4 *Naseljevanje avtohtonih vrst sladkovodnih rakov*

V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja je potekal program repopulacije jelševca. V gramoznice ob Muri in v reko Krko so jelševca prinesli iz ribnika v Logatcu. Ob varstvu narave in izbiri vrst je pomembna tudi genetska pestrost, ki jo moramo upoštevati tudi pri naselitvah na lokalni ravni. Lahko rečemo, da je genetska pestrost slovenskih avtohtonih vrst, predvsem koščaka in koščenca, zelo visoka. Naseljujeta namreč večja porečja z razvejano vodno mrežo. Govedič (2006) takšne populacije označuje kot bazen genetske pestrosti, ki so pomembne za ohranitev vrste. Pomembno vlogo pri obvarovanju domorodnih vrst imajo tudi odročne in težko dosegljive populacije. Tujerodne vrste v težko dosegljive vode ne zaidejo, tako da je v te vode manjša verjetnost njihovega vnosa.

4.5.5 *Znanstvene raziskave*

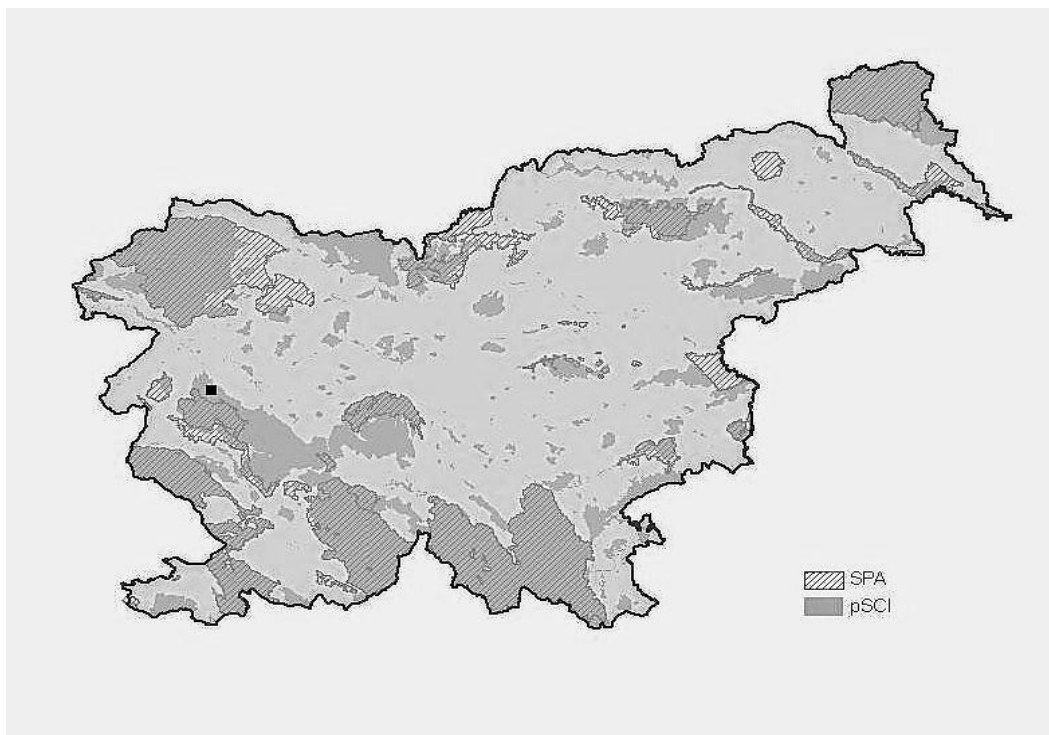
Do danes je bilo večina raziskav narejenih v smeri vzreje jelševca. Nekoliko manj splošnih raziskav je bilo narejenih glede ostalih vrst sladkovodnih rakov v Sloveniji. Zadnjih petnajst let v Sloveniji potekajo tudi tuje raziskave, ki ugotavljajo vrstno pripadnost. Med drugim je bilo v teh raziskavah ugotovljeno, da je bilo na ozemlju današnje Slovenije središče, od koder so se raki po zadnji ledeni dobi selili proti severu. Poleg tega je bila pred kratkim na Oddelku za biologijo Biotehniške fakultete Univerze v Ljubljani zaključena genetska raziskava koščakov. Potrebne pa so tudi raziskave na področju življenjskega prostora vrst. Te raziskave so potrebne za pripravo upravljaljskih načrtov in za predloge varstvenih ukrepov. Če hočemo avtohtone vrste ohraniti, moramo namreč dobro poznati lokalne ekološke zahteve in okoliščine. Raziskave o razširjenosti avtohtonih vrst so bile dokončane leta 2003. Načrtno spremljanje stanja populacij in razširjenosti sladkovodnih rakov se v Sloveniji ne izvaja. Zaradi sodelovanja v naravovarstvenem projektu Natura 2000, morajo državne inštitucije vsakih šest let poročati Evropski uniji, kakšno je stanje slovenskih avtohtonih vrst raka. Kljub sodelovanju v tem projektu pa je podatkov malo, zato je težko spremljati rast ali upadanje populacije.

4.5.6 *Naravovarstveni projekt Natura 2000*

Projekt Natura 2000 je mreža posebej varovanih območij in je glavni steber varstva narave v Evropski uniji. Namen Nature 2000 je ohranjanje biotske raznovrstnosti, ki je dosežena z varovanjem habitatov ogroženih rastlinskih in živalskih vrst, ki so pomembne za Evropsko unijo. Pravno podlago projekta Natura 2000 predstavljata dve direktivi. Prva je Direktiva o

ohranjanju naravnih habitatov ter prosto živečih živalskih in rastlinskih vrst, druga pa je Direktiva o ohranjanju prostoživečih ptic. Vsaka država članica je upravičena do proste izbire območij, ki jih bo pod določenimi pogoji zavarovala v tem projektu. Finančna sredstva za projekt Natura 2000 so črpana iz finančnih programov Evropske unije za sofinanciranje naravovarstvenih projektov, naravi prijaznih oblik kmetovanja in drugih dejavnosti trajnostnega razvoja. To določa Uredba o posebnih varstvenih območjih Natura 2000 (Uradni list RS, št. 49/2004). Do leta 2006 so v Evropski uniji razglasili 4.617 območij po direktivi o pticah, s skupno površino 254.000 km² in 20.862 območij po direktivi o habitatih s površino 560.445 km².

Slovenija je prvi tesnejši stik s projektom Natura 2000 dobila leta 2001, ko je bila izdelana študija z naslovom Razširjenost evropsko pomembnih vrst. Leta 2004 je vlada Republike Slovenije z Uredbo o posebnih varstvenih območjih določila območja Natura 2000 v Sloveniji. Tako je bilo določenih 286 območij v Sloveniji, od tega 260 na podlagi direktive o habitatih in 26 na podlagi direktive o pticah.



Slika 3: Območje Nature 2000 v Sloveniji in lokacija gojilnice

Vir: Natura 2000 b. 1.

5 ZAKONSKA PODLAGA IN DOVOLJENJA ZA IZVAJANJE DEJAVNOSTI

Za registracijo dejavnosti, pridobitev dovoljenj in začetek poslovanja je potrebno kar nekaj dokumentacije, upoštevati pa moramo tudi stroge zakone.

Na Agencijo Republike Slovenije za okolje moramo najprej podati vlogo za pridobitev vodnega dovoljenja za neposredno rabo vode za gojenje sladkovodnih organizmov. Ta vloga mora vsebovati tudi hidrogeološko poročilo, kjer je raziskana sestava tal, kamnine, okolica, meritve pritokov itd. Dovoljenje je izdano praviloma dva meseca po vložitvi popolne vloge. Vloga po dveh letih poteče, v kolikor je ne izkoristimo. Strošek upravne takse za vlogo in odločbo znaša 20,00 EUR. Obrazec za vlogo je podan v prilogi 1 (Agencija Republike Slovenije za okolje 2012).

Nato moramo rejo registrirati. Registriramo jo tako, da izpolnjen obrazec za vpis v register objektov akvakulture in komercialnih ribnikov pošljemo na Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. Tam ga služba za identifikacijo in registracijo potrdi. Na potrdilo je treba počakati eden do dva meseca. Ko smo registrirani od iste službe, dobimo potrdilo. Poleg tega dobimo tudi G-MID kodo, kar pomeni, da je naša dejavnost registrirana. To velja, v kolikor je naša proizvodnja manj kot 3 t letno. Če je več, potrebujemo drugo registracijo. To določa Zakon o veterinarskih merilih skladnosti – ZVMS (Uradni list RS, št. 93/2005). Naša proizvodnja bo na začetku manj kot 3 t, tako da nam ta registracija zaenkrat ustreza. Obrazec za registracijo je podan v prilogi 2 (Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano 2012).

Poleg tega potrebujemo odobritev območnega urada veterinarske uprave in podajo mnenja Zavoda za ribištvo Slovenije. Po naših virih veterinarska uprava samo potrdi mnenje, ki je bilo podano pri presoji vplivov na okolje. Zavod za ribištvo Slovenije poda mnenje k vodnemu dovoljenju, ali gre za naravovarstveno območje in vpliv gojilnice na življenje rib na tem območju. To je določeno v Zakonu o sladkovodnem ribištvu – ZSRib (Uradni list RS, št. 61/2006).

Hidrogeološko poročilo nam bo izdelalo podjetje Geo Aqua iz Ljubljane, ki je hkrati tudi inštitut za hidrogeologijo in okolje. V hidrogeološkem poročilu bo opravljena raziskava površinske vode, terena, kamnin in okolja, v katerem bo lokacija gojilnice, predvsem pa vodni vir. Cena za hidrogeološko poročilo znaša okvirno 800,00 EUR.

Na občinskem nivoju bi potrebovali za odobritev dejavnosti soglasja sosedov, vendar je lokacija gojilnice na samostojnem posestvu in brez bližnjih sosedov, tako da nam soglasij ni treba iskati. Če upoštevamo Zakon o kmetijskih zemljiščih (ZKZ, 3. g člen), moramo spremeniti namembnost stavbe. Objekt je v preteklosti namreč zgrajen za kmetijsko dejavnost in kot tak je tudi registriran. Spremeniti ga moramo v objekt za dejavnost proizvodnje akvakulture. Kot smo že rekli, bomo objekt dogradili oz. rekonstruirali. Po slovenski zakonodaji za namen rekonstrukcije ne potrebujemo gradbenega dovoljenja za objekte, ki so

bili legalno zgrajeni pred letom 1967. Pogoj pa je, da objekta ne povečamo za več kot 50 %. To določa Zakon o graditvi objektov – ZGO-1 (Uradni list RS, št. 110/2002). Pri tem bomo plačali gradbeno takso v vrednosti 300,00 EUR. Poleg tega pa moramo plačati tudi odškodnino zaradi spremembe namembnosti. Glede na boniteto zemljišča bo ta znašala 32,25 EUR.

Poleg tega mora mnenje podati tudi podjetje, ki se ukvarja s preučevanjem vplivov dejavnosti na okolje. To določa Zakon o vodah – ZV-1 (Uradni list RS, št. 67/2002). Za to raziskavo bomo najeli Center za kartografijo favne in flore, ki ima sedež v Miklavžu na Dravskem polju. Gre se predvsem za preučevanje vplivov dejavnosti na okolje. Taka raziskava stane približno 1.000,00 EUR.

Za uvoz osnovne jate bomo potrebovali veterinarsko spričevalo. To je določeno z Uredbo Komisije (ES) št. 719/2009 o spremembi Uredbe (ES) št. 1251/2008 glede seznama tretjih držav in ozemelj, s katerih se nekateri raki ter okrasne vodne živali lahko uvažajo v Skupnost (Uradni list EU, št. L 205/10). Poleg tega pa bomo morali tudi ustanoviti in registrirati s. p.

6 POSLOVNI NAČRT GOJILNICE SLADKOVODNIH RAKOV

V nadaljevanju je podan poslovni načrt, ki je najpomembnejši del diplomske naloge. Poslovni načrt opisuje razvoj podjetja od poslovne ideje do njene realizacije. Ker je to načrt manjšega privatnega podjetja, so nekateri deli poslovnega načrta veliko bolj enostavni kot pri večjih podjetjih.

6.1 Povzetek poslovnega načrta

Poslovna priložnost našega podjetja je gojenje sladkovodnih potočnih rakov za potrebe prehranske industrije. Poleg tega pa tudi sodelovanje z državnimi institucijami pri projektu repopulacije potočnega raka v Sloveniji. Z ustanovitvijo podjetja bomo postali edino podjetje, ki se bo ukvarjalo s to dejavnostjo v Sloveniji. To nam bo v veliko korist pri povečevanju tržnega deleža. Poleg tega bo naša največja konkurenčna prednost naravno okolje, kjer bomo gojili živali. Vsi potočni raki za potrebe slovenskega trga so v Slovenijo uvoženi, zato bi radi postali podjetje, ki bo na slovenski trg ponudilo domač in kakovosten proizvod.

Pravno-organizacijska oblika podjetja bo samostojni podjetnik posameznik. V primeru rasti podjetja se bo podjetje preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo.

Tržna raziskava je pokazala, da bomo na slovenskem trgu zlahka prodali svoje proizvode. Ob predhodnih ocenah bomo tudi ob povečanju proizvodnih kapacitet še vedno imeli dovolj prostora za prodajo na slovenskem trgu. Če bo podjetje zraslo dovolj, bo s kakovostnimi proizvodi lahko prodrlo tudi na tuja tržišča. Menimo, da je le malo podjetij, ki bi nam po kakovosti lahko konkuriralo.

Terminski načrt podjetja je razdeljen v tri faze podjetja. Gre se za tri najpomembnejše korake pri doseganju stabilizacije proizvodnje in poslovanja podjetja. Vse tri faze bodo trajale skupaj štiri leta in šest mesecev. Po tem procesu bo podjetje na trgu stabilno.

Podjetje bo v začetku poslovanja že imelo sredstva v obliki zgradb in zemljišč. Skupna vrednost je 48.000,00 EUR. Poleg tega bo v podjetje vloženi 15.000,00 EUR lastnega kapitala, ki bo porabljen za nakup dodatnih sredstev, potrebnih za delovanje podjetja. Ostalo bo preneseno v denarna sredstva. Kot je razvidno, v prvih dveh letih ne bomo dosegli zastavljene prodaje in proizvodnje. Vzrok so začetni stroški, poleg tega pa je v prvo leto vračunano le polletno delovanje, saj podjetje začne delovati 1. 6. 2013. V tretjem letu bo podjetje že doseglo polno proizvodnjo in prodajo glede na razpoložljive kapacitete. Lahko opazimo, da se bo dobiček podjetja iz leta v leto povečeval. Prav tako bo naraščala vrednost sredstev.

6.1.1 Poslanstvo in vizija

Naše poslanstvo je proizvodnja kakovostnega in zdravega mesa potočnih rakov, vzgojenih v okolju, ki je kar najbolj približano naravnemu. To nam zagotavlja čista voda, ki je predpogoj za kakovostno gojenje. Ob morebitni zainteresiranosti državnih inštitucij je naše poslanstvo tudi sodelovanje v naravovarstvenemu projektu repopulacije potočnega raka *Austropotamobius pallipes*.

Naša vizija je postati podjetje, ki bo s svojo proizvodnjo pokrilo celoten slovenski trg. Ob ugodnih razmerah in v kasnejših fazah podjetja pa tudi izvoz na tuje trge. Prepoznavnost želimo doseči s kakovostjo in imeti sloves gojilnice, ki deluje v neokrnjenih naravnih pogojih in katere produkti so kar najbolj približani naravi. Poleg tega želimo pomagati in sodelovati v naravovarstvenih projektih na državnem nivoju in na nivoju EU.

6.1.2 Cilji podjetja

Cilj podjetja je zagotoviti vir dohodka osebi, ki je samozaposlena. To bo doseženo s postopno stabilizacijo proizvodnje in poslovanja. Po procesu stabilizacije pa povečanje pridelovalnih površin. S tem se bo povečal tudi naš dobiček. Podjetje si je zastavilo dva pomembnejša kratkoročna cilja. Prvi je priprava podjetja do te stopnje, da lahko začne s proizvodnjo. Drugi kratkoročni cilj pa je doseči stabilizacijo proizvodnje in poslovanja v treh letih od začetka proizvodnje, pri čemer hočemo vsako leto doseči vsaj 12.000,00 EUR dobička. Dolgoročni cilj je z rastjo povečevati tržni delež na slovenskem trgu. Rast tržnega deleža je težko napovedati letno, saj je naša prodaja v celoti odvisna od obsega pridelovalnih površin. Pa vendar bi v povprečju vsako leto radi povečali svoj tržni delež na slovenskem trgu za povprečno 6 %.

6.1.3 Tržna priložnost in ključni dejavniki uspeha

Dobro tržno priložnost vidimo v več dejavnikih. Prvi in najpomembnejši dejavnik so naravne danosti, ugodni naravni pogoji in dostop do virov, ki nam omogočajo opravljanje dejavnosti. Poleg tega bomo na slovenskem trgu edini proizvajalec mesa potočnih rakov, ki je zelo cenjena dobrina in je na trgu malo. Podjetje bo ciljalo na ribarnice, restavracije, gostilne in hotele, kjer pripravljajo tovrstno gurmansko specialiteto.

6.2 Opis podjetja

Podjetje se bo ukvarjalo z gojenjem potočnih rakov in s tem postalo edino uradno podjetje v Sloveniji s to dejavnostjo. Dejavnost je sicer kategorizirana kot reja drugih živali. Poleg pridobitvene dejavnosti bo podjetje imelo tudi naravovarstveno noto. Prvi cilj podjetja pa je gojenje zdravih in kakovostnih sladkovodnih potočnih rakov.

6.2.1 Pravno-organizacijska oblika in lastništvo podjetja

Ker smo manjše podjetje, ki v začetku ne bo imelo večjega dobička, smo se odločili, da podjetje registriramo kot obliko samostojni podjetnik posameznik. Ustanovitelj bo edini zaposleni v podjetju in hkrati tudi edini lastnik podjetja. Podjetje bo registrirano na ime Aljoša Ostrožnik s. p., gojenje potočnih rakov. Standardna klasifikacijska številka dejavnosti je A01.25.

6.2.2 Načrt ustanovitve podjetja

Podjetje bo začelo delovati 1. 6. 2013. Pravna oblika podjetja bo samostojni podjetnik posameznik. Podjetje v tej obliki bo ustanovljeno preko spletne strani eVEM s pridobitvijo kvalificiranega digitalnega potrdila. Registracija je brezplačna. Koraki na poti do ustanovitve so naslednji:

- prijava v poslovni register pri AJPES,
- prijava davčnih podatkov točki eVEM,
- prijava podatkov za zdravstveno zavarovanje na območni enoti ZZZS,
- odprtje transakcijskega računa pri izbrani poslovni banki (nujno potrebujemo poslovni račun),
- pridobitev odločbe o izpolnjevanju pogojev za opravljanje izbrane dejavnosti.

6.2.3 Lokacija in prostori podjetja

V našem primeru bosta lokacija proizvodnega obrata in sedež podjetja na dveh različnih mestih. Sedež podjetja bo na naslovu stalnega prebivališča lastnika podjetja, in sicer Modrejce 6, 5216 Most na Soči. Tu imamo poslovni prostor velikosti 4×5 m, ki je namenjen urejanju poslov in ima vso pripadajočo tehnično opremo za normalno poslovanje. Poleg tega bomo ta prostor lahko koristili tudi za sprejemanje strank, ki se bodo obrnile na naš naslov. Na razpolago pa imamo še dodaten prostor velikosti 5×9 m in nam bo služil kot skladišče ali pa kot garaža za službeno vozilo.

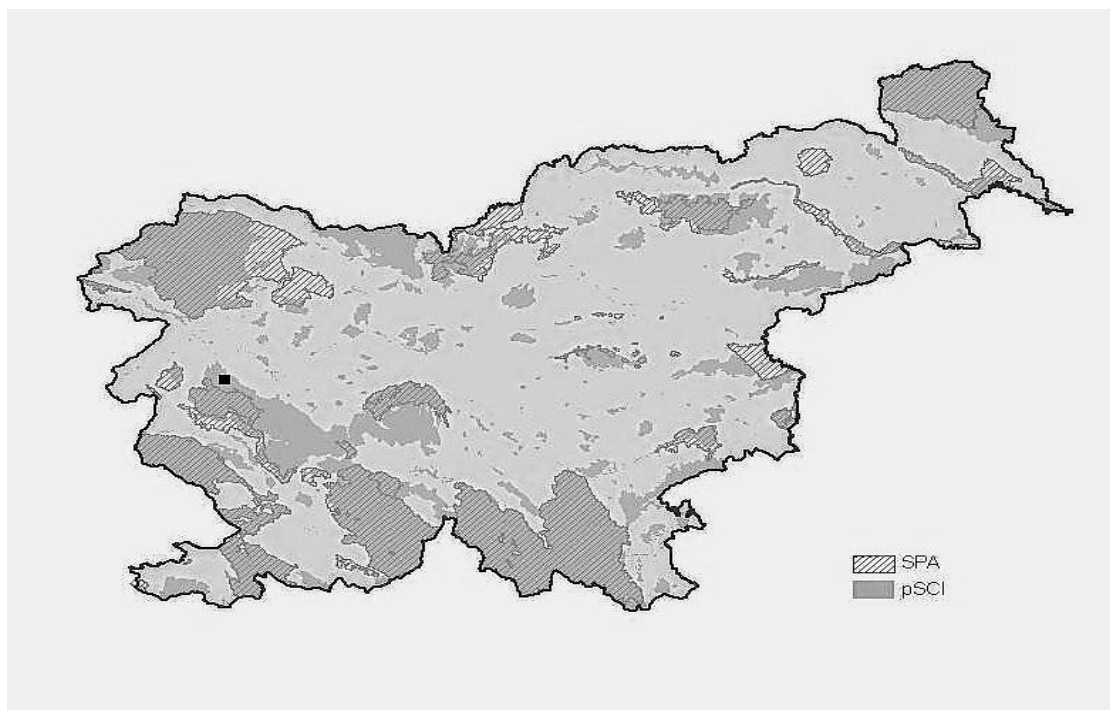
Proizvodni obrat oz. gojilnica bo stala na drugi lokaciji na približno 750 m nadmorske višine, in sicer v katastrski občini Gorenja Trebuša, na naslovu Gorenja Trebuša 74, 5283 Slap ob Idrijci. Na tej lokaciji imamo stavbo velikosti 12×15 m s pritličjem, prvim nadstropjem in nekoliko manjšim podstrešjem. Stavba je v katastru označena s številko 280 in stoji na parceli s številko 228/4. Na parceli imamo tudi vodni izvir, ki ga bomo izkoriščali za vodni vir. Poleg tega imamo na parceli 228/4 tudi tri zemljišča z možnostjo pozidave. To nam bo koristilo pri povečevanju proizvodnih površin. V fazi izgradnje infrastrukture podjetja bomo pritličje stavbe po zakonskih standardih nekoliko povečali in pridobili dodatnih 90 m² pridelovalnih

površin. Pritličje bo namenjeno gojenju odraslih živali. Prvo nadstropje bo imelo plastičen bazen, namenjen vzgoji mladih živali. Prav tako bo v prvem nadstropju skladišče.



Slika 4: Satelitski posnetek gojilnice

Vir: Občina Tolmin b. l.



Slika 5: Geografski prikaz lokacije gojilnice

Vir: Natura 2000 b. l.

6.3 Proizvod

Naš proizvod je meso sladkovodnih potočnih rakov, ki je namenjeno za prehrano. Dobrina je redka in velja za gurmansko specialiteto. Poleg tega ima sloves zdrave prehrane, saj ima rakovo meso veliko vsebnost bakra, cinka in kadmija. Le malo je rastlin ali živali, ki bi imele tako bogato vsebnost, zato je meso rakov priporočljivo tudi za nekatere bolnike, saj pozitivno vpliva na njihovo zdravje. Naš proizvod se lahko koristi tudi za druge namene. V sodelovanju z državo bomo sodelovali pri procesu repopulacije potočnega raka v Sloveniji. V tem primeru bomo prodajali žive živali. Ker je cena sladkovodnih rakov določena glede na kg, smo se odločili, da bomo živali pakirali po približno en kg. Tako bo v enem paketu približno deset rakov.

6.3.1 Konkurenčna primerjava

V Sloveniji je zaenkrat naša gojilnica edina, ne obstaja pa tudi noben drug proizvajalec, ki bi proizvajal isto kot mi. Kot smo že povedali, je pred nekaj leti obstajalo podjetje, ki se je ukvarjalo s proizvodnjo te vrste, vendar je bilo zaradi naravne katastrofe zaprto in preseljeno v tujino. Tako bomo na slovenskem tržišču prvi, zaradi česar bomo lahko imeli velik tržni delež. Poleg tega je raziskava pokazala, da bi kupci raje kupovali meso avtohtonih vrst potočnih rakov kot pa meso tujerodnih vrst rakov. Raje pa bi tudi kupovali od domačega kot od tujega proizvajalca. V tujini je gojilnic več, največ v Slovenijo uvozi špansko podjetje Alfocan S. A., ki zalaga tudi slovensko podjetje Delmar. Po pogovoru z ljudmi v Delmaru, bi bili tudi oni zainteresirani za odkupovanje naših proizvodov. Ker zaenkrat ni bilo domače proizvodnje, pač uvažajo iz tujine. Menimo, da so naši proizvodi kakovostnejši, saj imamo na razpolago kakovostnejši vodni vir.

6.3.2 Poslovni proces

Poslovni proces bomo razdelili na dva dela. Prvi del je vzgoja rakov do končne teže. Drugi del pa je prodaja rakov.

Najprej moramo reproducirati mlade živali in jih postopoma prilagoditi na intenzivno hranjenje. Živali počasi rastejo in v 200 dneh dosežejo težo, ki je primerna za prodajo. Živali moramo v celotnem procesu hraniti in skrbeti za njihovo zdravje.

Ker gre za manjše podjetje je nadaljnji poslovni proces dokaj enostaven. Kupec nam lahko poda naročilo preko elektronske pošte, telefona ali pa kar osebno. Pridobljene stranke nameravamo tudi obdržati, tako da bo dogovarjanje verjetno sprotno in bomo za vsakega že vnaprej vsaj približno vedeli, koliko po navadi naroči. Po naročilu bomo naročeno količino zapakirali. Po želji kupca lahko blago dostavimo ali pa ga prevzame sam. Kupec blago plača po prevzetju. Lahko plača z gotovino ali pa z nakazilom na tekoči račun.

Naši inputi so delo, denar in znanje, outputi pa denar.

6.3.3 Tehnologija

Podjetje bo uporabljalo običajno tehnologijo, ki je potrebna za normalno delovanje objekta za akvakulturo. Bistvo našega podjetja je čim bolj sonaravno gojenje. Podjetje že ima v lasti vso tehnično opremo za pisarno.

Za tehnologijo v gojilnici bomo potrebovali dve črpalke za prečrpavanje vode in dva filtra za prečiščenje vode. Poleg tega pa tudi zamrzovalno skrinjo za začasno shranjevanje rakov. Črpalke in filtra bomo kupili od podjetja FIAP aquaculture, zamrzovalno skrinjo pa bomo kupili v enem od slovenskih podjetij v vrednosti približno 500,00 EUR.

Preglednica 5: Potrebna tehnologija

Naprava	Kos	Predvidena nabavna cena
Črpalka FIAP Aqua Active Eco 6000	2	349,00 EUR
Filter FIAP Aqua Active 12000	2	219,00 EUR
Zamrzovalna skrinja	1	500,00 EUR

6.3.4 Prihodnji proizvodi

V prihodnosti nimamo namena ponujati drugih vrst proizvodov, saj je za podjetje najbolje, da se koncentrira na en proizvod, ki se dobro prodaja. Raje bomo sile usmerjali v povečevanje tržišča. Poleg tega se našega proizvoda ne da spreminjati ali mu dodati še kaj drugega. S pogovori na Ministrstvu za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano RS ter na Agenciji Republike Slovenije za okolje smo opazili zainteresiranost za projekt repopulacije potočnega raka v Sloveniji. Če bi prišlo do sodelovanja z državnimi inštitucijami in bi državi dobavljali živali, bi to za nas pomenilo povečanje tržišča in zagotovljen posel.

6.4 Tržna raziskava in analiza

Cilj tržne raziskave je bil ugotavljanje mnenja potencialnih kupcev glede nakupa našega proizvoda. Podatki glede obsega trga pa so nam bili že poprej približno znani. Pri tem smo se omejili na slovenski trg. Glede na to, da smo na slovenskem trgu edini proizvajalec, smo že vnaprej prepričani, da bomo svoj proizvod zlahka prodali. Poleg tega gre za redko dobrino. Dodaten vzrok pa je spodbujanje kupcev k nakupu domačih proizvodov v prehranbnem sektorju s strani trgovskih verig in državnih inštitucij. To lahko opazimo v oglaševanju na televiziji in v drugih medijih.

Pri tržni raziskavi je treba poudariti še eno stvar. Naše podjetje je proizvodno in ne posredniško. Nam zadostuje trg, na katerem nam uspe prodati toliko, kolikor nam uspe proizvesti glede na naše pridelovalne površine. Posredniška podjetja imajo skoraj neomejene vire in potrebujejo čim večji trg, saj to zanje pomeni večji promet in zaslužek. Povečevanje trga našega podjetja je povezano z izgradnjo novih pridelovalnih površin, kar pa pomeni dodatne investicije. Povečevanje proizvodnih površin je v planu v kasnejših fazah razvoja podjetja, ko bo podjetje na trgu že nekoliko stabilizirano.

Z našega vidika bi za poslovnega partnerja imeli najraje podjetje, ki odkupuje velike količine, četudi za nekoliko nižjo ceno. To bi si želeli predvsem v prvih fazah razvoja podjetja, saj bi se tako lahko koncentrirali na notranji razvoj podjetja.

Pri tržni raziskavi smo pridobivali podatke izključno s pomočjo primarnih virov. Pridobivanje podatkov je potekalo preko telefonskih pogovorov. Pri tem smo imeli izdelan anketni vprašalnik in vsakega spraševali po anketnem vprašalniku. Spotoma smo izvedeli še nekatere druge pomembne informacije. Ker je šlo za raziskavo preko telefonskih klicev, je bilo to raziskovanje včasih zapleteno. Govoriti smo namreč morali z ljudmi, ki imajo v posamezni organizaciji vpliv na prodajo in nakup. Ti ljudje pa so bili večkrat nedosegljivi. Nekateri so bili na raznih sestankih, poslovnih potovanjih, izobraževanjih ali pa kako drugače nedosegljivi. Do nekaterih nam sploh ni uspelo priti, zato smo morali namesto njih vzpostaviti stik z drugimi organizacijami. Lahko pa rečemo, da smo prišli do ogromno koristnih informacij. Anketirali smo ljudi iz dvajsetih organizacij, ki imajo vpliv na prodajo in nakup v svoji organizaciji. Pri tem je bil pogoj, da je organizacija (gostilna, restavracija, hotel, ribarnica ali podjetje) potencialni odjemalec našega proizvoda. Treba je tudi povedati, da smo z določenimi ljudmi morali govoriti več kot enkrat, saj so na podlagi samo enega pogovora težko podali mnenje ali pa se odločili. Tržna raziskava je trajala približno 14 dni. V tem času smo anketirali ljudi iz dvajsetih organizacij. Anketni vprašalnik je priložen v prilogi 3. Podjetja smo izbrali iz vseh slovenskih geografskih lokacij in so enakomerno porazdeljena po vsem slovenskem prostoru. Vsakemu smo zastavili najbolj osnovna vprašanja, saj se določenih stvari ne da izvedeti iz telefonskih pogovorov. Potrebno bi bilo vsaj kakšno srečanje. Tako smo izpustili vprašanje cene, ker bi se vsi radi pogajali in dobili čim nižjo ceno.

6.4.1 Tržni segmenti

Glede na raziskave in razmere na tržišču smo skupine kupcev razdelili na tri segmente. Prva skupina so posamezni uporabniki. V drugo skupino sodijo gostilne, hoteli in restavracije, v tretjo skupino pa smo uvrstili ribarnice in podjetja.

V prvo skupino sodijo preprosti posamezni uporabniki, ki si od časa do časa zaželi potočnih rakov na jedilniku. Ti kupujejo manjše količine in so neredni kupci.

V drugi skupini so gostilne, hoteli in restavracije, ki za svojo ponudbo potrebujejo proizvode in jih s svojim delom in dodano vrednostjo ponudijo svojim kupcem. Ta segmentna skupina potrebuje večje količine.

Tretja skupina pa so ribarnice in podjetja. So stalni odjemalec in kupujejo večje količine. Posel z njimi je najenostavnejši. Še posebej si želimo sodelovati s podjetji, ki poskrbijo da se trg razširi in se na njem prodajajo naši izdelki. Eno od takih podjetij je Delmar, d. o. o., Izola, ki potočne rake trenutno uvažajo iz Španije in jih posredujejo na slovenski trg. Po pogovoru z ljudmi v podjetju bi bili zainteresirani za odkup potočnih rakov slovenske proizvodnje.

6.4.2 Analiza panoge in konkurence

V prehrabni industriji je zdrava in sonaravna pridelava še posebej cenjena. Ob danih naravnih pogojih lahko ponudimo zares kakovostne proizvode. Naša konkurenčna prednost je kakovostna in čista voda, ki jo je v današnjem času zaradi onesnaževanj in drugih sprememb vedno manj. Zato bo naše podjetje na trgu konkuriralo s čisto vodo in drugimi prednostmi, kot so neonesnaženo naravno okolje in sonaravno pridelovanje.

Večina kupcev se za nakup odloči samo na podlagi cene in kakovosti, zato smo prepričani, da bomo z normalnimi cenami brez večjih problemov vse prodali na slovenskem trgu.

6.4.3 Rezultati anketiranja

Rezultati anketiranja so potrdili naše začetne domneve. Analizirali smo dvajset organizacij ali podjetij, ki kupujejo potočne rake. Glede na zmožnost naše trenutne proizvodnje je število anketiranih več kot dovolj. Ves svoj pričakovani proizvod bi namreč zlahka prodali na slovenskem trgu. Poleg anketnih vprašanj smo iz pogovorov izvedeli tudi nekatere druge pomembne informacije. Na primer, restavracija na Blejskem gradu in restavracija na Posestvu Pule nudita jedi iz rakovega mesa samo sezonsko. To je nekako od konca maja do konca oktobra. Poleg tega smo dobili informacije glede tujega trga, na katerega bi s kakovostjo brez težav prodrli. Zaradi omejenih pridelovalnih površin se moramo v začetku držati slovenskega trga. Anketni rezultati so podani v preglednicah.

Preglednica 6: Kako dobavljate potočne rake za svojo organizacijo?

Iz uvoza	16	80 %
Slovenska proizvodnja	0	0 %
Ne želim podati odgovora	4	20 %

Na vprašanje, od kod podjetja ali organizacije dobavljajo potočne rake, je odgovorilo dvajset vprašanih. 80 % jih je odgovorilo, da kupujejo uvoženo blago ali pa uvozijo sami. Nobeden

ne kupuje rakov iz slovenske proizvodnje. To je tudi nemogoče, saj v Sloveniji ni gojilnic, kjer bi rake lahko kupili. 20 % vprašanih teh poslovnih informacij ni želelo izdati.

Preglednica 7: Kakšno je povpraševanje po potočnih rakah v vašem podjetju?

Majhno	5	25 %
Srednje	8	40 %
Veliko	7	35 %

Vprašanje glede povpraševanja je nekoliko subjektivno, saj lahko nanj vsak odgovori s svojega zornega kota. Glede velikosti povpraševanja jih je največ odgovorilo, da je povpraševanje srednje, in sicer 40 %. Najmanj jih je odgovorilo, da je povpraševanje majhno. 35 % vprašanih je odgovorilo, da je povpraševanje veliko.

Preglednica 8: Koliko kg potočnih rakov prodate mesečno?

Manj kot 10 kg	4	20 %
Od 10 do 50 kg	12	60 %
Več kot 50 kg	4	20 %

Količino prodaje smo v anketi razdelili na: manj kot 10 kg, od 10 do 50 kg in na več kot 50 kg. Največ jih sodi v drugi razred, kar 60 %. Za naše podjetje so najbolj zanimive tiste organizacije, ki prodajo več kot 50 kg. Posle bi najraje sklepali s takimi podjetji, vsaj v začetni fazi razvoja podjetja. Tako bi se lahko bolj skoncentrirali na notranji razvoj podjetja. Manj kot 10 kg prodaja 20 %, več kot 50 kg pa prav tako 20 %.

Preglednica 9: Bi raje kupovali potočne rake iz uvoza ali slovenske proizvodnje?

Iz uvoza	2	10 %
Iz domače proizvodnje	5	25 %
Odkvisno od kvalitete in cene	13	65 %

Na vprašanje, ali bi raje kupovali potočne rake iz uvoza ali iz domače proizvodnje, je odgovorilo vseh 20 vprašanih. 10 % jih želi še naprej kupovati iz uvoza. Dve podjetji namreč pripravljata tujerodno vrsto kot specialiteto na njihovem meniju, tako da domači raki tu ne pridejo v poštev. 25 % bi jih raje kupovalo iz domače proizvodnje. Največ, 65 % pa bi se jih odločilo na podlagi kakovosti in cene potočnih rakov.

Preglednica 10: Katero vrsto potočnih rakov bi raje kupovali?

Avtohtone vrste	8	40 %
Tujerodne vrste	2	10 %
Odkvisno od kvalitete in cene	10	50 %

Pri vprašanju, katero vrsto bi kupovali, je bilo kar nekaj zmede, zato smo vrste razdelili samo na avtohtone in na tujerodne. Avtohtone vrste bi kupovalo 40 %, tujerodne vrste pa 10 % vprašanih. Na podlagi cene in kakovosti pa bi se odločilo 50 % vprašanih.

Preglednica 11: Ali vam je pomembno sonaravno gojenje potočnih rakov?

Da	8	40 %
Ne	12	60 %

Anketirance smo povprašali tudi za mnenje glede načina gojenja, in sicer, ali jim je pri gojenju pomembno sonaravno gojenje. 40 % jih je odgovorilo, da jim je sonaravno gojenje pomembno, medtem ko 60 % vprašanih ni pomembno sonaravno gojenje.

6.4.4 SPIN analiza

SPIN analizo sestavljajo štiri besede: slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti. Angleška verzija je kratica SWOT, ki jo sestavljajo besede: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* in *threats*. Tukaj je podana SPIN analiza našega podjetja.

Slabosti:

- neizkušenosť v panogi,
- omejenost trga glede na pridelovalne površine,
- odvisnost od narave,
- dolgotrajno čakanje za pridobitev dokumentacije.

Prednosti:

- edini proizvajalec na slovenskem trgu,
- ugodne naravne danosti (čista voda, čist zrak, neonesnaženo okolje),
- že zgrajen objekt,
- ukvarjanje z dejavnostjo, ki je dokaj nerazvita,
- odprtost trga.

Izzivi:

- osvojitve slovenskega trga,
- sodelovanje v projektu repopulacije potočnega raka v Sloveniji,
- širjenje proizvodnje.

Nevarnosti:

- svetovna gospodarska kriza (zmanjševanje sredstev za luksuzne dobrine),

- cenejša konkurenca iz tujine, predvsem s Kitajske.

6.5 Strategija in izvedba

Uspešnost podjetja bo temeljila na kakovosti. Kakovost je za nas dosegljiva, saj imamo za to ustrezne pogoje. Poleg tega bomo z vsako stranko in poslovnim partnerjem sodelovali v skladu z zakonom, kar bo ljudem dalo občutek zanesljivosti. V začetku proizvodnje in poslovanja bi radi prodajali velike količine in bi bili zato pripravljene tudi nekoliko spustiti ceno, saj bi se tako lahko osredotočili na notranji razvoj podjetja. Podjetje nameravamo zgraditi v treh fazah. Vsaka od faz podjetja bo ena od najpomembnejših korakov v začetku podjetja.

6.5.1 Trženjska strategija

Izkoristili smo naravne danosti in strategijo oblikovali tako, da bo vsak kupec lahko opazil kakovost našega proizvoda. Poleg tega bo vsaka stranka, ki bo imela stik z našim podjetjem, imela občutek, da sodeluje s podjetjem, vrednim zaupanja. Pridobljene kupce bi namreč radi tudi obdržali. Razlika med našimi in konkurenčnimi podjetji bo predvsem v kakovosti, saj je le malo podjetij, ki imajo take naravne pogoje, kot jih ima naše podjetje.

Cena sladkovodnih potočnih rakov se na trgu giblje nekako do 30,00 EUR za kg. Za kg naših potočnih rakov smo določili ceno 24,00 EUR. Najraje bi poslovali z velikim podjetjem, ki bi odkupovalo velike količine. V kolikor bi razvili odnos z zanesljivim podjetjem, bi bili ob nakupu večjih količin pripravljene ceno tudi nekoliko spustiti. Oglaševanje bo minimalno, saj bi lahko v začetku svoj proizvod prodali tudi brez oglaševanja. Tudi v kasnejših fazah razvoja podjetja in ob izgradnji novih pridelovalnih površin bo oglaševanje minimalno.

6.5.2 Konkurenčna prednost

Naša največja prednost pred konkurenco so naravni pogoji. Kot smo že zapisali, je le malo gojilnic, ki bi imele take naravne pogoje, kot jih imamo v našem podjetju. V marsikateri panogi so ugodne naravne danosti predpogoj za začetek dejavnosti. Ugodni pogoji se kažejo v kristalno čisti vodi, čistem zraku in neonesnaženem okolju gojilnice. Daleč naokoli ni nobenih objektov, tako da ni vplivov, ki bi lahko negativno vplivali na živali. Naša najpomembnejša naravna danost je voda. Poleg lokacije teče potok, v katerem so že potočni raki, ki so indikator čiste vode. Poleg tega voda vsebuje snovi, ki so ugodne za rast živali. V vodo nam ne bo potrebno dodajati nevtralizatorjev in drugih dodatkov, kot to morajo početi v nekaterih drugih gojilnicah. Rezultat teh naravnih pogojev bodo zdrave živali, ki bodo zrasle kar ob najbolj naravnih pogojih. To se bo odražalo na kakovosti in nas bo ločilo od konkurence.

Poleg tega bomo delali na izboljševanju svoje reje in na trgu kljub visoki kakovosti nastopali z normalno in dosegljivo ceno.

6.5.3 Prodajna strategija

Z raziskavo trga smo ugotovili, da bomo svoje proizvode na slovenskem trgu zlahka prodali. Na 270 m² pridelovalnih površin bomo lahko letno pridelali najmanj 819 kg potočnih rakov. Če jih na trgu prodamo po ceni 24,00 EUR za kg, lahko na letnem nivoju zanje iztržimo najmanj 19.440,00 EUR. Če to vsoto porazdelimo na dvanajst mesecev, dobimo znesek 1.620,00 EUR mesečno.

Proizvodnja, prodaja in cena bodo v prvih treh letih isti. Vsako leto bomo prodali 810 kg potočnih rakov. V prvih treh letih želimo doseči stabilizacijo podjetja in poslovanja. Po treh letih se bomo glede na prihodke in na dobiček odločali glede nadaljnjih investicij.

Načrtovana prodaja v prvih treh letih je podana v preglednici.

Preglednica 12: Načrtovana prodaja v prvih treh letih

Leto	Število prodanih enot (kg)	Cena enote (EUR/kg)	Znesek prihodka (EUR)
1	810	24,00	19.440,00
2	810	24,00	19.440,00
3	810	24,00	19.440,00
			Skupaj: 58,320,00

6.5.4 Strateške povezave

Kot manjše podjetje posebnih strateških povezav ne bomo sklepali, saj jih v končni fazi niti ne potrebujemo.

Povezani bi bili s podjetjem, od katerega bomo kupovali hrano za akvakulture. To je dansko podjetje Aller Aqua, ki ima prodajno podružnico v italijanskem kraju Casarsa della Delizia. S tem podjetjem bomo v primeru dogovora sklenili enoletno pogodbo o dobavi blaga. Če sklenemo pogodbo, dobimo 8 % popust na blago.

Za nakup osnovne jate se bomo povezali z britanskim podjetjem South West White Clawed Crayfish Conservation Group.

Poleg tega nam bo računovodske storitve opravljalo zunanje računovodsko podjetje, sodelovali pa bomo tudi z veterinarskim inštitutom. Ti so nam že obljubili pomoč in sodelovanje pri procesu reprodukcije in vzgoji mladih živali. Poleg tega pa bomo z njimi sodelovali tudi v morebitnem projektu repopulacije potočnega raka v Sloveniji.

6.5.5 Terminski načrt

Terminski načrt smo razdelili na tri dele. Vsak del terminskega načrta predstavlja ena od pomembnih faz podjetja. Vsaka faza podjetja pomeni enega od ključnih korakov v razvoju podjetja. Faze podjetja so določene časovno, vsebinsko in v denarni vrednosti.

Prva faza podjetja (1. 1. 2012 – 1. 6. 2012)

Prva faza podjetja traja šest mesecev. Najpomembnejši koraki v prvi fazi podjetja so odkritje poslovne ideje, raziskava trga in izdelava poslovnega načrta. Sem lahko vključimo še zbiranje informacij in navezovanje stikov z našimi morebitnimi poslovnimi partnerji. Stroški v tej fazi so minimalni, gre predvsem za telefonske klice in nekaj opravljenih poti in sestankov. Brez dvoma lahko rečemo, da je ta faza najpomembnejša, saj je temelj za izgradnjo podjetja.

Druga faza podjetja (1. 6. 2012 – 1. 6. 2013)

Druga faza podjetja traja eno leto. V enem letu mislimo, da lahko pripravimo vse potrebno za zagon proizvodnje. Drugo fazo sestavljajo trije najpomembnejši koraki:

- pridobitev ustrezne dokumentacije in dovoljenj,
- preureditev infrastrukture,
- nakup tehnologije.

Po zagotovilih na uradih in inštitucijah ne pričakujemo zapletov s pridobitvijo dokumentacije in dovoljenj. Ta del je podrobneje opisan v petem poglavju. Po zaključku te faze bo podjetje pripravljeno za proizvodni proces.

Pridobitev dokumentacije nas bo stala nekje 2.500,00 EUR. Za nakup tehnologije bomo potrebovali 1.636,00 EUR, za preureditev infrastrukture pa približno 7.000,00 EUR. Strošek vsega skupaj bo približno 11.136,00 EUR.

Tretja faza podjetja (1. 6. 2013 – 1. 6. 2016)

Tretja faza je najdaljša od vseh, njen namen pa je predvsem stabilizacija proizvodnje in poslovanja podjetja. V to fazo je vključen tudi nakup osnovne jate in začetek proizvodnega procesa. V tej fazi pričakujemo veliko negotovosti. Zato bomo ohranili proizvodne površine in se osredotočili na notranji razvoj podjetja. Ocenjujemo, da če dobro izpeljemo tretjo fazo, je to izvrstno izhodišče za delovanje podjetja v prihodnje. Pričakujemo, da bomo v začetku tretje faze potrebovali okoli 2.000,00 EUR.

6.6 Management

Vse delo, ki bo potrebno za uspešno delovanje podjetja, bo opravljal lastnik podjetja, ki je tudi edini zaposleni. Tudi vse poslovne odločitve bo sprejel lastnik podjetja. Edina stvar, ki ne bo opravljena v podjetju, bo zunanje računovodstvo in pravna pomoč. Poleg tega pa bo podjetje sodelovalo z veterinarskim inštitutom. Sodelovanje nam bo koristilo predvsem zaradi strokovnih nasvetov pri reprodukciji in nadaljnjem gojenju.

6.7 Finančni načrt

V finančnem načrtu sta podana izkaz uspeha in bilanca stanja za prva tri leta poslovanja. Poleg tega je podana tudi bilanca stanja ob začetku poslovanja podjetja. Iz finančnih izkazov lahko razberemo, da bo poslovanje podjetja uspešno in da bodo prihodki in dobiček vsako leto večji. Poleg tega se bo vsako leto povečevala tudi vrednost sredstev. Poleg tega so v finančnem načrtu podane tudi predpostavke pri poslovanju, tveganje in politika podjetja v prihodnosti.

6.7.1 Pomembne predpostavke

- prva tri leta bodo namenjena stabilizaciji proizvodnje in poslovanja podjetja,
- dobiček iz prvih treh let bomo namenili povečanju proizvodnih površin,
- dobaviteljem bomo plačevali v roku 30 dni,
- kupci nam bodo plačevali v 30 dneh od dobave blaga,
- zalogo materiala bomo potrebovali za en mesec.

6.7.2 Načrt izkaza uspeha

Izkaz uspeha je podan za prva tri leta poslovanja. V bistvu je v prvo leto všteti samo šest mesecev poslovanja, saj bo podjetje začelo delovati 1. 6. 2013. Od tod tudi nižji prihodki. V prve pol leta poslovanja bomo morali všteti tudi stroške pridobitve dokumentacije, stroške nakupa osnovne jate in nekoliko večje druge stroške, ki se bodo skozi leta postopoma zmanjševali. Stroški osnovne jate in stroški dokumentacije v drugem letu odpadejo. Vrednost osnovne jate bo ob našem programu v naslednjih letih povečevala svojo vrednost. Vsako leto bomo dosegli višjo proizvodnjo, vrhunec pa v tretjem letu, ko bomo dosegli polno proizvodnjo. To bo dobro izhodišče za kasnejše poslovanje podjetja in širjenje proizvodnih površin.

Preglednica 13: Izkaz uspeha za prva tri leta

Izkaz uspeha od 1. 1. 2014	1. leto	2. leto	3. leto
PRIHODKI SKUPAJ	9.720	17.206	19.440
Prihodki od poslovanja	9.720	17.206	19.440
prodaja na domačem trgu	9.720	17.206	19.440
ODHODKI SKUPAJ	9.682	5.565	5.561
Stroški prodanega blaga	1.500	1.500	1.500
stroški materiala	1.500	1.500	1.500
Drugi stroški poslovanja	8.182	3.250	3.250
vzdrževanje, ogrevanje, energija	1.100	1.100	1.100
računovodska in odvetniške storitve	1.200	1.200	1.200
stroški telefona in prispevek za			
stavbno zemljišče	650	650	650
stroški zavarovanja	300	300	300
stroški dokumentacije	1.820	0	0
drugo			
stroški nakupa osnovne jate	2.000	0	0
nepredvideni stroški	1.112	815	811
DOBIČEK PRED OBDAVČENJEM	38	11.641	13.879
Davek od dobička	(16 %) 6	(27 %) 3.143	(27 %) 3.747
ČISTI DOBIČEK	32	8.498	10.132

6.7.3 Načrt bilance stanja

Načrt bilance stanja vsebuje dve bilanci. Prva prikazuje stanje podjetja ob začetku poslovanja. Podjetje bo pričelo z delovanjem 1. 6. 2013. Druga bilanca stanja prikazuje stanje v podjetju v prvih treh letih poslovanja. Lahko opazimo, da bo podjetje vrednost svojih sredstev povečevalo, kar je dobra popotnica za prihodnost podjetja in za nadaljnje investicije, kljub negotovemu začetku. Glede na bilanco stanja lahko rečemo, da bo poslovanje podjetja uspešno.

Preglednica 14: Bilanca stanja ob začetku poslovanja podjetja

Bilanca stanja na dan 1. 6. 2013	
SREDSTVA	63.000
Stalna sredstva	58.636
zemljišča	30.000
zgradbe	25.000
oprema	1.636
osnovna jata	2.000
Gibljava sredstva	4.364
denarna sredstva	4.364
OBVEZNOSTI DO VIROV	
SREDSTEV	63.000
Kapital	63.000
osnovni kapital	48.000
vloženi kapital	15.000

Preglednica 15: Bilanca stanja za prva tri leta

Bilanca stanja na dan 31. 12. 2013/14/15	1. leto	2. leto	3. leto
SREDSTVA	63.947	76.523	88.259
Stalna sredstva	58.636	59.636	60.636
zemljišča	30.000	30.000	30.000
zgradbe	25.000	25.000	25.000
oprema	1.636	1.636	1.636
osnovna jata	2.000	3.000	4.000
Gibljava sredstva	5.311	16.887	27.623
kratkoročne terjatve	0	0	0
denarna sredstva	5.311	16.887	27.623
OBVEZNOSTI DO VIROV			
SREDSTEV	63.947	76.523	88.259
Kapital	63.032	72.530	83.662
osnovni kapital	63.000	64.032	73.530
preneseni dobiček ali izguba	32	8.498	10.132
Obveznosti	915	3.993	4.597
kratkoročne obveznosti iz poslovanja	915	3.993	4.597
dobavitelji	909	850	850
davki	6	3.143	3.747

6.7.4 Analiza tveganja

V podjetju se ne bojimo, da svojih produktov v normalnih gospodarskih razmerah ne bi mogli prodati. Trg je praktično odprt, za nameček pa smo edini proizvajalec v Sloveniji. Menimo, da nam največjo grožnjo predstavljata svetovna gospodarska kriza in recesija. Ti s sabo prineseta brezposelnost in negotove gospodarske razmere, po drugi strani pa tudi povečanje sive ekonomije in kriminala. Tako sta kupna moč in pretok kapitala vedno manjša. Povpraševanje na trgu je v takih razmerah samo po najosnovnejših dobrinah in ne po luksuznih dobrinah, med katere lahko štejemo naš proizvod. Podjetje bo z dostopnimi cenami in premišljenimi investicijami to poskušalo premagati.

6.7.5 Strategija žetve

Naše podjetje je zelo majhno. Glede na razmere na trgu in na dejavnost, pa ima veliko možnosti za rast. Poleg tega je podjetje brez zunanje pomoči sposobno povečanja svoje proizvodnje, saj ima možnost povečanja svojih proizvodnih površin v okviru sedanjega kompleksa in izkoriščanju tukajšnjih naravnih danosti. Ob ugodnih razmerah na trgu namerava podjetje dobiček iz prvih let poslovanja investirati v izgradnjo novih pridelovalnih površin. V kolikor bi prišlo do povečanja podjetja, bi se podjetje iz oblike samostojnega podjetnika posameznika preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo.

7 SKLEP

Pri pisanju diplomske naloge smo za pridobitev znanja s področja podjetništva in poslovnega načrta uporabili strokovno literaturo. To nam je pomagalo pri kasnejših poglavjih pri sestavljanju poslovnega načrta.

Teoretično znanje s področja gojenja potočnih rakov smo pridobili s pomočjo tuje literature, internetnih virov in nasvetov strokovnjakov.

Pri načrtovanju podjetja smo morali upoštevati tudi strogo zakonodajo. Zakonska podlaga podjetja temelji na slovenski zakonodaji in pravu Evropske unije. Glede dokumentacije za opravljanje dejavnosti, ki je predpogoj za začetek poslovanja, smo se posvetovali z ljudmi na občinskem uradu, ministrstvih, v nekaterih podjetjih, zvezah in inštitucijah.

Tržna raziskava je pokazala, da bo podjetje svoje proizvode na slovenskem trgu zlahka prodalo. Količina prodaje na trgu je zaradi narave dejavnosti omejena. Naša proizvodnja je omejena glede na proizvodne površine. Z večanjem proizvodnih površin se bo večala naša prodaja in posledično tržni delež. Konkurenčna prednost podjetja so naravne danosti, kot so čista voda, čist zrak in neonesnaženo okolje.

Terminski načrt podjetja je razdeljen na tri pomembne začetne faze, po katerih bo podjetje stabilizirano na trgu. Podjetje bi rado dobilo odjemalca, ki bi kupoval večje količine, saj bi se podjetje tako lahko osredotočilo na notranji razvoj v začetni fazi.

Podjetje je v začetku imelo v lasti sredstva v obliki zgradb in zemljišč v skupni vrednosti 48.000,00 EUR. Poleg tega je bilo vloženih še 15.000,00 EUR za nakup dodatnih sredstev, nakup osnovne jate in obnovo objekta. Ostalo je šlo v denarni znesek.

Ugotovili smo, da zastavljene proizvodnje in prodaje v prvih dveh letih ne bomo dosegli. Vzrok so začetni stroški, poleg tega pa je v prvo leto poslovanja všteti samo šest mesecev poslovanja, saj podjetje prične delovati 1. 6. 2013. V drugem letu želimo proizvodnjo in prodajo že skoraj dosežemo. V tretjem letu dosežemo polno proizvodnjo in prodajo glede na proizvodne kapacitete. Lahko opazimo, da se nam dobiček iz leta v leto viša, čeprav je v prvem letu minimalen. Ob ugodnih razmerah na trgu podjetje namerava dobiček iz prvih treh let investirati v povečanje pridelovalnih površin.

Po našem mnenju gre za dobro investicijo in podjetje, ki bi ob povečanju pridelovalnih površin in normalnih gospodarskih razmerah, dosegalo vedno večji dobiček. Podjetje bi lahko v dokaj kratkem času doseglo največji tržni delež na slovenskem trgu. Podobnega mnenja so tudi nekateri strokovnjaki, ki imajo izkušnje z gojilnicami v tujini. Menijo, da bi se tak projekt v Sloveniji dobro obnesel. Poleg tega bi podjetje lahko sodelovalo pri državnem projektu repopulacije potočnega raka, ki bo izveden v roku desetih let.

LITERATURA

- Agencija Republike Slovenije za okolje. 2012. *Vodna dovoljenja*. [Http://kazalci.arso.gov.si/?data=indicator&ind=163](http://kazalci.arso.gov.si/?data=indicator&ind=163) (5. 1. 2012).
- Alfocan S. A. B. I. *Alfocan company*. [Http://www.alfocan.com/cms/](http://www.alfocan.com/cms/) (15. 1. 2012).
- Ansoff, Igor H. 1965. *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw - Hill.
- Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
- Australian Centre for International Agricultural Research. 2004. *Mud crab aquaculture in Australia and Southeast Asia*. [Http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/118377/2/wp54web.pdf](http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/118377/2/wp54web.pdf) (1. 2. 2012).
- Bojnec, Štefan, Žiga Čepar, Tanja Kosi in Bojan Nastav. 2007. *Ekonomika podjetja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Brill, E. J. 1982. *The relationship between size and blood volume in the crayfish Austropotamobius pallipes (Lereboullet)*. [Http://www.jstor.org/discover/10.2307/20103745?uid=3739008&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=55860677343](http://www.jstor.org/discover/10.2307/20103745?uid=3739008&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=55860677343) (4. 2. 2012).
- Delmar. B. I. *O podjetju*. [Http://www.delmar.si/o-podjetju](http://www.delmar.si/o-podjetju) (23. 1. 2012).
- Glas, Miroslav. 1999a. *Moj poslovni načrt*. Ljubljana: Zavod republike Slovenije za zaposlovanje.
- Glas, Miroslav. 1999b. *Podjetništvo*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Govedič, Marjan. 2006. *Potočni raki Slovenije*. Miklavž na Dravskem polju: Center za kartografijo favne in flore.
- Hisrich, Robert D. in Michael P. Peters. 1995. *Entrepreneurship*. Chicago: Richard D. Irwin, inc.
- Holdich, David. B. I. *Ecology of the White-clawed Crayfish: Conserving Natura 2000 Rivers*. [Http://ec.europa.eu/environment/life/project/Projects/index.cfm?fuseaction=home.showFile&rep=file&fil=SMURF_crayfish.pdf](http://ec.europa.eu/environment/life/project/Projects/index.cfm?fuseaction=home.showFile&rep=file&fil=SMURF_crayfish.pdf) (12. 1. 2012).
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Louisiana State University. B. I. *Crawfish production manual*. [Http://aqua.ucdavis.edu/DatabaseRoot/pdf/CRAWPM.PDF](http://aqua.ucdavis.edu/DatabaseRoot/pdf/CRAWPM.PDF) (5. 1. 2012).
- Lovell, R.T. 2000. *Encyclopaedia of aquaculture*. New York: John Wiley&Sons Inc.
- Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. 2012. *Zakonodaja in dokumenti*. [Http://www.mkgp.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/](http://www.mkgp.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/) (12. 1. 2012).
- Natura 2000. B. I. *Zakonska osnova Nature 2000*. [Http://www.natura2000.gov.si/index.php?id=140](http://www.natura2000.gov.si/index.php?id=140) (3. 1. 2012).
- Občina Tolmin. B. I. *Prostorske informacije*. [Http://www.tolmin.si/sl/117](http://www.tolmin.si/sl/117) (28. 12. 2011).
- Pšeničny, Viljem, Jordan Berginc, Marina Letonja, Igor Pavlin, Jaka Vadnjak in Jan Žižek. 2000. *Podjetništvo*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Rebernik, Miroslav, Polona Tominc in Ksenja Pušnik. 2009. *Rast podjetniške aktivnosti v Sloveniji*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

- Rebernik, Miroslav, Polona Tominc in Ksenja Pušnik. 2010. *Slovensko podjetništvo v letu krize*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- South West White-clawed Crayfish Conservation Group. 2010. *South West White-clawed Crayfish Conservation Strategy 2008-2012*. [Http://www.buglife.org.uk/OneStopCMS/Core/CrawlerResourceServer.aspx?resource=FF4E55A5-D7B0-4992-A61654F38E002565&mode=link&guid=3916ff3fa22f4b038d644937029f1ef0](http://www.buglife.org.uk/OneStopCMS/Core/CrawlerResourceServer.aspx?resource=FF4E55A5-D7B0-4992-A61654F38E002565&mode=link&guid=3916ff3fa22f4b038d644937029f1ef0) (19. 12. 2011).
- Stutely, Richard. 2003. *Uspešen poslovni načrt*. Ljubljana: Založniška hiša Primath d.o.o.
- Šulgaj, Alojzij. 1937. *Naš potočni rak*. Ljubljana: Zveza ribarskih društev Dravske Banovine.
- The Guardian. 2009. *Secret safe havens to save British crayfish from extinction*. [Http://www.guardian.co.uk/environment/2009/jul/21/crayfish-extinction-breeding/](http://www.guardian.co.uk/environment/2009/jul/21/crayfish-extinction-breeding/) (6. 1. 2012).
- Vidic, Lina, Elizabeta Zirnstein, Mitja Ruzzier in Boštjan Antončič. 2008. *Priročnik za pripravo poslovnega načrta*. Piran: Www.tiskpiran.si.
- Zirnstein, Elizabeta, Alen Balde in Rado Bohinc. 2005. *Uvod v pravo*. Koper: Fakulteta za management Koper.

PRAVNI VIRI

- Uredba Komisije (ES) št. 719/2009 o spremembi Uredbe (ES) št. 1251/2008 glede seznama tretjih držav in ozemelj, s katerih se nekateri raki ter okrasne vodne živali lahko uvažajo v Skupnost. *Uradni list EU*, št. L 205/10.
- Uredba o posebnih varstvenih območjih (območjih Natura 2000). *Uradni list RS*, št. 49/2004.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS*, št. 42/2006, 26/2007, 33/2007, 67/2007, 10/2008, 68/2008, 23/2009, 42/2009, 65/2009, 83/2009, 33/2011, 91/2011, 100/2011.
- Zakon o graditvi objektov (ZGO-1). *Uradni list RS*, št. 110/2002.
- Zakon o kmetijskih zemljiščih (ZKZ). *Uradni list RS*, 59/1996, 31/1998, 1/1999, 54/2000, 68/2000, 27/2002, 58/2002, 67/2002, 110/2002, 8/2003, 36/2003, 55/2003, 43/2011, 71/2011.
- Zakon o ohranjanju narave (ZON). *Uradni list RS*, št. 56/1999, 31/2000, 110/2002, 119/2002, 22/2003, 41/2004, 96/2004, 61/2006, 63/2007, 117/2007, 32/2008, 8/2010.
- Zakon o sladkovodnem ribištvu (ZSRib). *Uradni list RS*, št. 61/2006.
- Zakon o veterinarskih merilih skladnosti (ZVMS). *Uradni list RS*, št. 93/2005.
- Zakon o vodah (ZV-1). *Uradni list RS*, št. 67/2002.

PRILOGE

- Priloga 1 Vloga za pridobitev vodnega dovoljenja za neposredno rabo vode za gojenje sladkovodnih organizmov
- Priloga 2 Obrazec za vpis v register objektov akvakulture in komercialnih ribnikov
- Priloga 3 Anketni vprašalnik

**VLOGA ZA PRIDOBITEV VODNEGA DOVOLJENJA ZA
NEPOSREDNO RABO VODE ZA GOJENJE SLADKOVODNIH
ORGANIZMOV****

(125. člen Zakona o vodah, Uradni list RS, št. 67/02, 110/02-ZGO-1,

2/04-ZZdrI-A, 41/04-ZVO-1 in 57/08)

I. OSNOVNI PODATKI O PROSILCU:

1. Za pravno osebo (družba, društvo, občina ...):

firma: _____

skrajšana firma: _____

davčna št.: _____

sedež (naslov): _____

pošta: _____ poštna št.*: _____

zakoniti ali drugi zastopnik: _____

kontaktna oseba: _____

telefon*: _____ e-naslov*: _____

morebitni pooblaščenec: _____

sedež pooblaščenca (naslov): _____

pošta: _____ poštna št.*: _____

II. OSNOVNI PODATKI O ODVZEMU IN IZPUSTU:

Opomba: V primeru več odvzemov-zajetij, izpolnite rubriko II. za vsak odzem-zajetje posebej.

Podatke o mestu odvzema mora pripraviti organizacija, ki izvaja geodetske meritve!

1. Navedite ribiški okoliš, znotraj katerega se bo nahajala ribogojnica oz. ribnik:

2. Opredelitev mesta odvzema vode

2.1 odzem je (predviden) iz (*ustrezno obkrožite in izpolnite*):

- vodotoka (ime): _____
- mlinščice (ime): _____
- izvir (ime): _____
- drugo (ime): _____

2.2 koordinate (Y, X, Z) odvzema-zajetja državnega koordinatnega sistema v Gauss Krügerjevi projekciji, geodetsko odmerjene:

Y: _____ X: _____ Z: _____
_____m.n.m.

kraj: _____ občina: _____

parcelna št.: _____ ident. št. k.o.*: _____ k.o.: _____

3. Za obstoječe zajetje vpišite:

- leto izvedbe: _____

- leto začetka rabe vode: _____

4. Opredelitev mesta izpusta vode

4.1 izpust je predviden v (*ustrezno obkrožite in izpolnite*):

- vodotok (ime): _____
- mlinščico (ime): _____
- drugo (ime): _____

4.2 koordinate (Y, X, Z) državnega koordinatnega sistema v Gauss Krügerjevi projekciji:

Y: _____ X: _____ Z:
_____m.n.m.

kraj: _____ občina:

parcelna št.: _____ ident. št. k.o.*: _____ k.o.:

5. Opredelitev mesta naprave za rabo vode (npr. ribnik):

kraj: _____ občina:

parcelna št.: _____ ident. št. k.o.*: _____ k.o.:

lastnik zemljišča in njegov naslov:

6. Predvideni instalirani odvzem vode (l/s):

7. Ime in priimek oziroma naziv drugih obstoječih uporabnikov vodnega vira na vplivnem območju predvidene gradnje, ki je predmet vloge:

III. OSNOVNI PODATKI O RIBOGOJNICI OZ. RIBNIKU:

1. Vrsta rib, ki se bo vzrejala (*ustrezno obkrožite*):

- a) ciprinide (toplovodne)
- b) salmonide (hladnovodne)

2. Kapaciteta vzreje (kg/leto):

3. Podatki o skupni vodni površini ribnika (gramoznice, zadrževalnika, drugo), če gre za vzrejo ciprinidnih vrst rib ali če gre za izvajanje ribolova na zaprtih vodah, v m²:

4. Kratek opis vseh objektov ribogojnice oz. ribnika (odzemni objekt, dovodni sistem, bazeni, sedimentacijski bazen, odvodni sistem, izpust):

IV. VLOGI PRILAGAM:

(Pravilnik o vsebini vloge za pridobitev vodnega dovoljenja in o vsebini vloge za pridobitev dovoljenja za raziskavo podzemnih voda (Uradni list RS, št. 79/07)

1. Lokacijsko informacijo za gradnjo ki jo izda občina, na območju katere je predvidena gradnja (če gre za novogradnjo objekta)*
2. Načrt parcele z vrisom zajetja in vseh objektov in naprav vezanih na odvzem vode, ki ne sme biti starejši od 6 mesecev.
3. Mnenje Zavoda za ribištvo Slovenije o nameravani uporabi vodnega vira (v primeru vzreje vodnih organizmov za lastno porabo)*.
4. Pregledno situacijo vseh objektov – grafični prikaz objektov (situacija v primernem merilu).
5. Izjava lastnika nepremičnine, na kateri se bo nahajal predviden odzemni objekt (v primeru, ko prosilec ni lastnik nepremičnine).
6. Pisno pooblastilo, v primeru da prosilca zastopa pooblaščenec.

Priloga 1

Prilagam potrdilo o plačilu upravne takse v znesku 22,66 evrov.

V. IZJAVA

Izjavljam, da so vsi podatki, ki sem jih navedel/la v vlogi, resnični, točni in popolni **in za svojo izjavo prevzemam vso materialno in kazensko odgovornost.**

V/Na, dne

podpis vlagatelja/ice

Opomba:

Upravno takso lahko vplačate s plačilnim nalogom na podračun JFP:

Namen: Upravne takse – državne

Številka računa: 0110 0100 0315 637

Referenca: 11 25232-7111002-03552912

ŠIFRA OBJEKTA											
---------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

(izpolni MKGP)

STATUS VNOSA	
--------------	--

(izpolni MKGP)

**OBRAZEC ZA VPIS V REGISTER OBJEKTOV AKVAKULTURE IN
KOMERCIALNIH RIBNIKOV**

1. Podatki o nosilcu dejavnosti

* Izpolnijo pravne osebe, samostojni podjetniki posamezniki

** Podatek ni obvezen.

2. Podatki o nosilcu vodne pravice (če ni isti kot nosilec dejavnosti):

Priloga 2

--	--	--

--	--

* Izpolnijo pravne osebe, samostojni podjetniki posamezniki

** Podatek ni obvezen.

3. Podatki o objektu (v primeru, da naslov ni isti kot pri nosilcu dejavnosti):

--	--

--	--

--	--

Ulica		Hišna št.		*Geogr. koord. X						
Pošta		Poštna št.		*Geogr. koord. Y						
K.O.		Šifra K.O.		Parcelna številka						

* izpolni ZZRS, če naslova ni mogoče opredeliti s hišno številko

4. Podatki o vodnem viru (ustrezno označite)

<input type="checkbox"/>	Tekoča površinska voda	<input type="checkbox"/>	Izvir površinska voda	<input type="checkbox"/>	Talna voda (gramoznice, glinokopi)
<input type="checkbox"/>	Talna voda, črpališče	<input type="checkbox"/>	Morje	<input type="checkbox"/>	Drugo _____

<input type="checkbox"/>	Dotok – iztok vode	<input type="checkbox"/>	Zaprta sistem – recirkulacija
--------------------------	--------------------	--------------------------	-------------------------------

Odvzem vode* (l/s):																														
	Vodna pravica (ustrezno obkroži)	DA								NE																				
	Številka vodnega dovoljenja:																													
	Koordinate odvzema vode*	X:									Y:																			
	Koordinate izpusta vode*	X:									Y:																			
	Koordinate sredine ribogojnice*	X:									Y:																			
Koordinate parcele **	x1									x2							x3							x4						
	y1									y2							y3							y4						

*velja za celinske vode ** velja za morje

5. Podatki o vrsti proizvodnje akvakulture

sladkovodna * (izpolnite točko 8 a)

a) hladnovodna

b) topl vodna

morska ** (izpolnite točko 8 b)

Priloga 2

6. Podatki o gojenih in spremljevalnih vrstah (ustrezno označite):

Zap. št.	ID	Gojene vrste	Zap. št.	ID	Spremljevalne vrste

Najbolj pogoste gojene in spremljevalne vrste (ostale gojene in spreminjevalne vrste so v navodilih).

Priloga 2

Legenda:

* Tip objekta: 1-bazen/kanal, 1.1-valilnik Zuger, 1.2-valilnik kalifornijski, 1.3-korito, 1.4-rotacijski bazen, 1.5-bazen za odrasle ribe,

2-ribnik, 2.1-ribnik za gojitev, 2.2-ribnik za drst, 2.3-ribnik zimovnik, 3-kletke/ograde/boksi, 4-karantenski objekt, 5-objekt za raziskave, 6-komercialni ribnik, 7-usedalni bazen, 8-lovilna jama, 9 - drugo

** Material: 1-beton, 2-zemlja, 3-plastika, 4-les, 5-kovina, 6-steklo

RAKI:

Tip objekta*	Material**	Število objektov	Skupna površina (m ²)	Skupna prostornina (l)	Pretok (l/s)	Kapaciteta ikre (število)	Kapaciteta raki (kg)

Legenda:

* Tip objekta: 1-bazen/kanal, 2-ribnik na kopnem, 3-laguna/ograde/boks, 4-karantenski objekt, 5-objekt za raziskave, 6-drugo

** Material: 1-beton, 2-zemlja, 3-plastika, 4-les, 5-kov

Priloga 2

Legenda:

* Tip objekta: 1-školjčičišče-odprt sistem, 2-školjčičišče-zaprto sistem, 3-center za odpremo, 4-karantenski objekt, 5-objekt za raziskave,

6-center za prečiščevanje, 7-območje gojenja mehkužcev, 8-drugo

RAKI:

Tip objekta*	Material**	Število objektov	Skupna površina (m ²)	Skupna prostornina (l)	Pretok (l/s)	Kapaciteta ikre (število)	Kapaciteta raki (kg)

Legenda:

* Tip objekta: 1-bazen/kanal, 2-ribnik na kopnem, 3-laguna/ograda/boks, 4-karantenski objekt, 5-objekt za raziskave, 6-drugo

** Material: 1-beton, 2-zemlja, 3-plastika, 4-les, 5-kovina

8. Namen proizvodnje**RIBE**

- vališče (valjenje iker, gojenje zaroda)
 gojenje mladice
 plemenska jata
 gojenje za prehrano ljudi
-

MEHKUŽCI IN RAKI

- vališče
 gojenje mladice
 gojenje za prehrano ljudi
 drugo

Možnih je več namenov

9. Objekti za predelavo, ki proizvajajo manjše količine primarnih živil, v skladu s pravilnikom, ki ureja obrate (v sklopu proizvodnje akvakulture):

- prodajalna
 prostor za čiščenje

IZJAVA: S podpisom jamčim za točnost in resničnost podatkov ter prevzemam odgovornost in posledice za napačne ali nepopolne podatke.

Dovoljujem, da se posredovani podatki lahko uporabljajo v obveznih zbirkah podatkov Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano v skladu s predpisi, ki urejajo varstvo osebnih podatkov in za z zakonom dovoljene namene.

V / na _____ ,

		·			·				
--	--	---	--	--	---	--	--	--	--

dan

mesec

leto

Priloga 2

Podpis nosilca dejavnosti oziroma žig (**če obstaja**) ali podpis zakonitega zastopnika:

Anketni vprašalnik

Anketa je bila opravljena z ljudmi, ki so zastopali dvajset slovenskih podjetij. Anketiranje je potekalo preko telefona.

1. Kako dobavljate potočne rake za svojo organizacijo?
 - a) iz uvoza
 - b) slovenska proizvodnja
 - c) ne želim podati odgovora

2. Kakšno je povpraševanje po potočnih rakih v vašem podjetju?
 - a) majhno
 - b) srednje
 - c) veliko

3. Koliko kilogramov potočnih rakov prodate mesečno?
 - a) pod 10 kg
 - b) od 10 do 50 kg
 - c) več kot 50 kg

4. Bi raje kupovali potočne rake iz uvoza ali slovenske proizvodnje?
 - a) iz uvoza
 - b) iz domače proizvodnje
 - c) odvisno od kakovosti in cene

5. Katero vrsto potočnih rakov bi raje kupovali?
 - a) avtohtone vrste
 - b) tujerodne vrste
 - c) odvisno od kakovosti in cene

6. Ali je za vas pomembno sonaravno gojenje potočnih rakov?
 - a) da
 - b) ne