

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MARIJA SCHWARZMANN



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

POSLOVNI NAČRT PODJETJA ZA PRODAJO  
PLASTENJAKOV

Marija Schwarzmann



## **POVZETEK**

Zaključna projektna naloga predstavlja vlogo poslovnega načrta pri ustanovitvi podjetja, ki bo delovalo na področju prodaje rastlinjakov. V teoretičnem delu nas naloga seznani s podjetništvom, z vrstami gospodarskih družb in postopkom ustanovitve novega podjetja. V nadaljevanju naloga obravnava vlogo in pomen poslovnega načrta, ki vključuje tržno analizo, analizo konkurence, strategijo poslovanja in finančni načrt podjetja z načrtom izkaza poslovnega izida, bilanco stanja, izkazom denarnega toka in ključnih kazalnikov. Namen naloge je ugotoviti smiselnost ustanovitve podjetja za prodajo rastlinjakov. Iz poslovnega načrta in kazalnikov je razvidno, da je ustanovitev upravičena, saj podjetje že v prvih letih poslovanja dosega pozitiven rezultat.

*Ključne besede:* poslovni načrt, podjetništvo, ustanovitev podjetja, rastlinjaki, finančni načrt.

## **SUMMARY**

Final project work presents the role of business plan in establishing a company that sells greenhouses. Theoretical part deals with entrepreneurship, types of business associations and the process of the foundation of a new company. Furthermore, the final project work discusses the role and importance of a business plan that includes market analysis, analysis of the competition, business strategy and financial plan of the company with the plan of a business record, balance and key indicators. The purpose is to determine the sanity of the establishment of a green house-selling company. From business plan and indicators, it is evident, that the establishment is sensible, given that the company already reaches a positive result in its first few years.

*Key words:* business plan, entrepreneurship, establishment of the company, greenhouses, finance plan.

UDK: 005.511(083.92)(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilj zaključne projektne naloge.....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev .....	3
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....	3
<b>2</b>	<b>Podjetje in podjetništvo .....</b>	<b>5</b>
2.1	Opredelitev pojma podjetništvo.....	5
2.2	Opredelitev pojma gospodarska družba.....	5
2.3	Vrste gospodarskih družb.....	6
2.3.1	Osebne in kapitalske družbe .....	6
2.3.2	Družba z neomejeno odgovornostjo .....	7
2.3.3	Komanditna družba.....	7
2.3.4	Tiha družba .....	7
2.3.5	Delniška družba .....	8
2.3.6	Evropska delniška družba .....	8
2.3.7	Komanditna delniška družba.....	8
2.3.8	Družba z omejeno odgovornostjo .....	9
<b>3</b>	<b>Ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo .....</b>	<b>10</b>
3.1	Osnovni kapital družbe z omejeno odgovornostjo .....	10
3.2	Družbena pogodba .....	10
3.3	Odprtje začasnega depozitnega (transakcijskega) računa .....	11
3.4	Točka VEM.....	11
<b>4</b>	<b>Poslovni načrt podjetja .....</b>	<b>13</b>
4.1	Opredelitev poslovnega načrta.....	13
4.2	Zakaj in kdaj poslovni načrt.....	13
4.3	Namen poslovnega načrta.....	14
<b>5</b>	<b>Poslovni načrt .....</b>	<b>16</b>
5.1	Povzetek poslovnega načrta.....	16
5.1.1	Poslanstvo in vizija .....	17
5.1.2	Cilji podjetja .....	18
5.1.3	Tržna priložnost in ključni dejavniki uspeha .....	18
5.2	Opis podjetja.....	19

5.2.1	Pravno-organizacijska oblika in lastništvo podjetja.....	19
5.2.2	Lokacija in prostori podjetja .....	19
5.3	Izdelek.....	19
5.3.1	Opis izdelka in ključnih koristi za kupca.....	19
5.3.2	Analiza konkurenčne ponudbe.....	20
5.3.3	Tehnologija.....	20
5.4	Tržna analiza.....	21
5.4.1	Tržna raziskava in analiza kupcev .....	21
5.4.2	Rezultati raziskave .....	25
5.4.3	Analiza konkurence .....	30
5.4.4	Analiza SPIN .....	32
5.5	Strategija in izvedba.....	32
5.5.1	Trženjska strategija .....	32
5.5.2	Prodajna strategija.....	33
5.5.3	Strategija blagovne znamke .....	34
5.5.4	Terminski načrt .....	35
5.6	Management.....	36
5.6.1	Organizacijska struktura .....	36
5.6.2	Poslovni proces .....	36
5.7	Finančni načrt .....	37
5.7.1	Pomembne predpostavke .....	37
5.7.2	Načrt izkaza poslovnega izida .....	37
5.7.3	Načrt bilance stanja.....	39
5.7.4	Načrt izkaza denarnega toka .....	40
5.7.5	Analiza točke preloma .....	41
5.7.6	Ključni finančni in poslovni kazalniki.....	42
5.7.7	Analiza tveganja.....	43
5.7.8	Strategija žetve.....	43
<b>6</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>44</b>
	<b>Literatura.....</b>	<b>45</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>47</b>



## **SLIKE**

Slika 1:	Podjetnikova pot od motiva za posel do ustanovitve podjetja .....	5
Slika 2:	Izdelava poslovnega načrta.....	14
Slika 3:	Kraj nakupa zelenjave .....	26
Slika 4:	Osnova za nakup zelenjave .....	26
Slika 5:	Zaupanje deklarirani kvaliteti.....	26
Slika 6:	Pogostnost nakupov zelenjave .....	27
Slika 7:	Pripravljenost na lastno pridelavo .....	27
Slika 8:	Kvaliteta zelenjave kot razlog za lastno pridelavo.....	27
Slika 9:	Sveža zelenjava kot razlog za lastno pridelavo .....	28
Slika 10:	Prihranek kot razlog za lastno pridelavo .....	28
Slika 11:	Zanimanje za nakup rastlinjaka.....	28
Slika 12:	Velikost objekta.....	29
Slika 13:	Cena rastlinjaka .....	29
Slika 14:	Prebivališče anketirancev .....	29
Slika 15:	Terminski načrt .....	35
Slika 16:	Poslovni proces prodaje plastenjakov .....	36

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1:	Kriteriji za velikost podjetij v Sloveniji .....	6
Preglednica 2:	Pooblastila vstopnih točk VEM, notarjev in sodišč .....	12
Preglednica 3:	Cilji podjetja Zeleni program, d. o. o. ....	18
Preglednica 4:	Površina zemljišč za vrtnarsko pridelavo in število pridelovalcev, 1. julija 2006.....	23
Preglednica 5:	Površina zemljišč za vrtnarsko pridelavo in število pridelovalcev po velikostnih razredih, 1. julija 2006.....	24
Preglednica 6:	Pridelava zelenjadnic, zelišč, jagod in gojenih gob, 2003 in 2006 .....	24
Preglednica 7:	Količina porabljenih živil na člana gospodinjstva, letno povprečje, 2009.....	25

Preglednica 8: Odstotek potencialnih kupcev glede na starost in izobrazbo .....	30
Preglednica 9: Analiza SPIN.....	32
Preglednica 10: Planirani stroški reklame za prvo leto delovanja.....	33
Preglednica 11: Načrt izkaza poslovnega izida.....	39
Preglednica 12: Načrt bilance stanja .....	40
Preglednica 13: Izkaz denarnih tokov po mesecih za zagono leto .....	41
Preglednica 14: Finančni in poslovni kazalniki .....	42

## KRAJŠAVE

AJPES	Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve
ATVP	Agencija za trg vrednostnih papirjev
e-TRR	Elektronski transakcijski račun
EC-3	Eurokod 3
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
JAPTI	Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije
OZS	Obrtna zbornica Slovenije
PIRS	Poslovni imenik Republike Slovenije
SPIN	Slabosti, prednosti, izzivi, nevarnosti
SSKJ	Slovar slovenskega knjižnega jezika
SURS	Statistični urad Republike Slovenije
VEM	vse na enem mestu
ZDDPO-2	Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb
ZGD-1	Zakon o gospodarskih družbah



# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

S poslovnim načrtom proučujemo smotrnost ustanovitve podjetja, ki bi se ukvarjalo s prodajo plastenjakov, to je objektov za vzgojo rastlin in zelenjave v zaščitenem prostoru.

Obstoječe matično podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo in prodajo konstrukcij, to je industrijskih šotorov, industrijskih hal in drugih namenskih objektov, želi svoj program razširiti na področje kmetijstva in vrtnarstva, za uresničitev programa pa namerava ustanoviti hčerinsko podjetje.

Program bo razdeljen na dva segmenta, in sicer na profesionalne plastenjake, namenjene profesionalnim pridelovalcem zelenjave in vrtnarjem, ter na tako imenovan »hobi« program, namenjen segmentu individualnih kupcev za samooskrbno gospodarjenje.

Pri današnji onesnaženosti ozračja, vzgoja zelenjave v zaščitenem prostoru omogoča pridelavo kakovostne in zdrave prehrane.

Heric (2011) ugotavlja, da postavitve rastlinjaka pridelovalcu zelenjave zagotavlja pridelek ter mu omogoča, da bo s pridelkom prvi na trgu in bo tako dosegel nekoliko višjo odkupno ceno.

V nalogi bomo ugotovili dejanske potrebe trga in poskusili upravičiti ustanovitev podjetja.

Antončič idr. (2002, 29) pravijo, da je ob vsaki podjetniški ideji treba oceniti potrebo po novem proizvodu, prav tako tudi njegovo vrednost za podjetje. Proučiti je treba koristi in tveganja, trg in gospodarske pogoje. Če po nekem izdelku ni potreb ali pa ni koristi za podjetje, se je nujno treba vprašati o smiselnosti uvajanja novega proizvoda. Vrednost nove proizvodne ideje lahko merimo glede na različne vrednostne določljivke, kot so denarni odtok, denarni pritok, neto denarni tok, dobiček in stopnja donosnosti, vse pa moramo primerjati z donosi, ki bi jih imeli v primerjavi z drugimi naložbami.

Smisel podjetništva je namreč ustvarjanje novega, nove vrednosti s prevzemanjem tveganj v zameno za prejemanje nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti (Antončič idr. 2002).

Glede na to, da delujemo v tržnem gospodarstvu, za katerega je značilna privatna lastnina sredstev, je temeljni kriterij za uspeh ali neuspeh poslovanja podjetja višina donosnosti kapitala (Rebernik 1997, 264–265).

Ena najpomembnejših vlog pri ustanovitvi novega podjetja je izdelava poslovnega načrta.

Poslovni načrt je pisni dokument, v katerem se podjetnik dotakne vseh bistvenih vprašanj in problemov, ki čakajo podjetje v naslednjih treh do petih letih. V načrtu mora upoštevati tudi zunanje dejavnike, kot so predpisi, konkurenca in spremenjene potrebe potrošnikov.

Poslovni načrt običajno sestavlja organizacijski načrt, ki opisuje lastništvo in obliko gospodarske družbe ter kadre in organizacijsko strukturo, načrt trženja, ki opisuje način distribucije, določanja cen in trženja izdelkov, ter finančni načrt, v katerem mora podjetnik povzeti predvideno prodajo in predvidene stroške. Finančni načrt vključuje tudi izkaz stanja in uspeha ter denarni tok podjetja (Antončič idr. 2002).

## 1.2 Namen in cilj zaključne projektne naloge

V zaključni projektni nalogi najprej teoretično predstavimo podjetništvo, vrste gospodarskih družb in postopek ustanovitve podjetja, nato pa analiziramo trg plastenjakov in pripravimo poslovni načrt podjetja za prodajo plastenjakov. Namen zaključne projektne naloge je s poslovnim načrtom upravičiti ustanovitev podjetja.

Cilji teoretičnega dela naloge:

- opredeliti podjetništvo,
- navesti in predstaviti vrste gospodarskih družb,
- opisati postopek ustanovitve podjetja,
- predstaviti postopek in namen izdelave poslovnega načrta.

Cilji empiričnega dela naloge:

- opisati novoustanovljeno podjetje in njegov izdelek,
- narediti tržne raziskave ter analizirati kupce in konkurenco,
- predstaviti strategijo podjetja in terminski načrt,
- finančno ovrednotiti celoten projekt ustanovitve podjetja.

Zaključna projektna naloga je sestavljena iz petih poglavij. V uvodnem prvem poglavju na kratko predstavimo vsebino in sestavo naloge.

V drugem poglavju podrobneje predstavimo podjetništvo in spoznamo, kako podjetniška zakonodaja (Zakon o gospodarskih družbah – ZGD-1) opredeljuje podjetja oziroma gospodarske družbe. V naslednjem poglavju spoznamo postopek ustanovitve podjetja, vključno s potrebnim osnovnim kapitalom, družbeno pogodbo in odprtjem transakcijskega računa ter točko VEM (vse na enem mestu), kjer je podjetnikom omogočeno, da na enem mestu uredijo vse formalnosti, potrebne za ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo. V četrtem poglavju teoretično opredelimo poslovni načrt, v petem poglavju pa ga izdelamo za konkretno ustanovljeno podjetje.

### 1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Zaključna projektna naloga je sestavljena iz dveh delov.

Prvi del zajema teoretični vidik, pri izdelavi pa smo uporabili literaturo s področja podjetništva in izdelave poslovnega načrta ter podjetniško zakonodajo. Drugi del zaključne projektne naloge predstavlja poslovni načrt, ki vsebuje analizo konkurence, tržno analizo in analizo SPIN.

Podatke za analizo konkurence smo pridobili iz javnih baz podatkov AJ PES in spletnih strani konkurenčnih podjetij.

Za izdelavo tržne analize kupcev profesionalnih plastenjakov smo uporabili podatke IPIS-a in podatke iz virov Statističnega urada RS, povzetih iz Popisov vrtnarstva za leti 2000 in 2006, ki se nanašajo na vrsto pridelave in obseg pridelovanja v rastlinjakih. Podatki zajemajo število pridelovalcev, obseg pridelave v rastlinjakih in na prostem ter podatke o integriranem oziroma ekološkem kmetijstvu.

Podatke za tržno analizo individualnih kupcev vrtnarjev smo pridobili z anketiranjem ciljne skupine, ki zajema predvsem lastnike individualnih hiš v Ljubljani in njeni okolici. Med obiskovalce vrtnarskega centra v okolici Ljubljane smo razdelili 155 anketnih vprašalnikov, s katerimi smo želeli pridobiti čim več informacij o pridelavi zelenjave za lastne potrebe. Pridobljene podatke smo obdelali v elektronskih preglednicah in jih grafično ponazorili.

Podatke o vrtnarjih, ki so lastniki stanovanj in obdelujejo najete površine, smo pridobili iz publikacije Geografskega inštituta *Vrtnarstvo v Ljubljani* (Jamnik, Smrekar in Vrščaj 2009).

### 1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Pri izdelavi zaključne projektne naloge sta se nam pojavila dva problema.

Prvi problem je analiza konkurence, ki je otežena zlasti zaradi težko dostopnih podatkov. Podatki o konkurenčnih podjetjih so sicer dostopni v javnih bazah podatkov, vendar pa so težko primerljivi, kajti iz prihodkov ni razvidno, na katere proizvode se nanašajo. Na trgu namreč ni ponudnika, ki bi nudil samo rastlinjake, ampak večina podjetij nudi celoten asortiman vrtnarske opreme; gre za trgovine, ki poleg rastlinjakov prodajajo številne druge izdelke in niso proizvodna podjetja z montažo lastnih izdelkov.

Naša ciljna skupina pri anketiranju so lastniki individualnih stanovanjskih hiš, starejši od 40 let. Predpostavljamo, da bi to lahko bile predvsem ženske, ki svoj prosti čas preživljajo na vrtu, hkrati pa skrbijo za družinski proračun in zdravo, ekološko pridelano prehrano.

## *Uvod*

Problem, ki se je pojavil pri anketiranju ciljne skupine, je pridobitev naslovov za anketiranje. Ta problem smo poskusili rešiti s tem, da smo raziskavo izvedli osebno pri kupcih v vrtnih centrih.



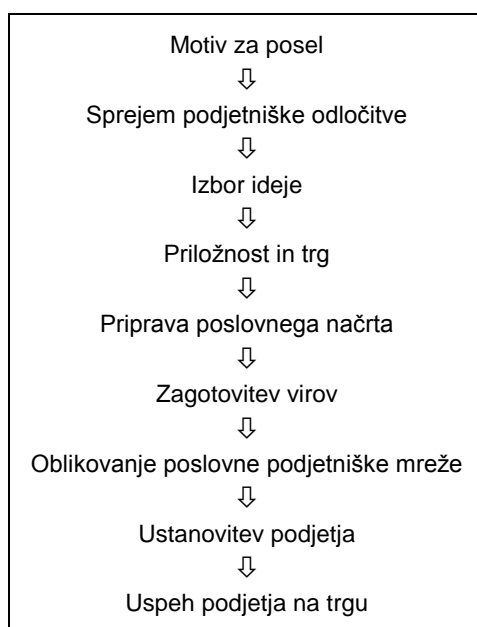
## 2 PODJETJE IN PODJETNIŠTVO

### 2.1 Opredelitev pojma podjetništvo

Strokovnjaki, ki proučujejo podjetja in podjetništvo, se zlasti ukvarjajo z vprašanji: kaj, zakaj in kako poteka podjetniški proces.

Rebernik (1997, 56) podjetništvo definira kot proces iskanja in ustvarjanja poslovnih priložnosti ter njihovo izkoriščanje, neodvisno od virov, s katerimi podjetnik trenutno razpolaga.

Špilak (1999, 17) pa podjetništvo opredeli kot najbolj zahteven način gospodarskega udejstvovanja, kjer je bistvenega pomena ustvarjanje in prodajanje dobrin za zadovoljevanje potreb kupcev. Podjetnik se sooča s tveganjem, da se bo na trgu pojavil tekmeč, ki bo poskušal potrebe zadovoljevati bolje od njega.



**Slika 1: Podjetnikova pot od motiva za posel do ustanovitve podjetja**

Vir: Steblovnik Župan idr. 2000.

### 2.2 Opredelitev pojma gospodarska družba

V strokovni literaturi najdemo več definicij podjetja, vendar pojma podjetje neposredno ne ureja noben zakon.

Podjetje je dejansko abstrakten pojem, kajti ljudje se lahko pogajajo le z drugimi ljudmi ne pa s podjetjem (Prašnikar in Domadenik 2005).

V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika* je podjetje opredeljeno kot »samostojna gospodarska enota z določenimi nalogami na področju proizvodnje, trgovine, storitev« (SSKJ 2000).

Rebernik (1997, 30) ugotavlja, da so podjetja dejansko le posredniki med potrošniki in dobavitelji proizvodnih virov. To pomeni, da ob nakupu izdelka v bistvu plačamo dobavitelja sestavnih delov, nekoga, da to sestavi, in nekoga, da nam to dostavi.

Z vidika lastnika je podjetje le naložba, od katere lastniki pričakujejo maksimiranje vrednosti, ki so jo vložili v podjetje (Rebernik in Repovž 2000).

Grilc (2011) podjetje definira kot zbirni pojem za skupnost organiziranega premoženja, ki je namenjeno za opravljanje gospodarske dejavnosti. Ko premoženje pridobi status pravne osebe, to ni več podjetje kot golo organizirano premoženje, ampak že gospodarska družba, zavod ali javno podjetje.

Gospodarsko družbo kot organizirano obliko podjetja obravnava Zakon o gospodarskih družbah, po katerem je »gospodarska družba pravna oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost«. Pridobitna dejavnost pa je »vsaka dejavnost, ki se opravlja na trgu zaradi pridobivanja dobička« (ZGD-1, čl. 3).

ZGD-1 v 55. členu deli gospodarske družbe na mikro, majhne, srednje in velike. Določeno velikost dosega družba, ki izpolnjuje dve od meril, navedenih v preglednici 1.

### **Preglednica 1: Kriteriji za velikost podjetij v Sloveniji**

Merilo	Mikro	Majhno	Srednje	Veliko
Povprečno število zaposlenih	< 10	< 50	< 250	> 250
Prihodki od prodaje	< 2.000.000 €	< 7.300.000 €	< 29.200.000 €	> 29.200.000 €
Vrednost aktive	< 2.000.000 €	< 3.650.000 €	< 14.600.000 €	> 14.600.000 €

Vir: ZGD-1.

## **2.3 Vrste gospodarskih družb**

### **2.3.1 Osebne in kapitalske družbe**

Po ZGD-1 so gospodarske družbe lahko organizirane kot osebne ali kapitalske družbe.

Osebne gospodarske družbe so družbe, pri katerih družbeniki za obveznosti družbe odgovarjajo tudi z osebnim premoženjem, mednje pa spadajo družba z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.), komanditna družba (k. d.) in tiha družba (t. d.).

Kapitalske družbe so tiste, kjer družba za svoje obveznosti odgovarja samo s svojim lastnim premoženjem. Med kapitalske družbe spadajo družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), delniška družba (d. d.) in evropska delniška družba (S. E.)

### **2.3.2 Družba z neomejeno odgovornostjo**

ZGD-1 družbo z neomejeno odgovornostjo opredeli kot osebno družbo, ki jo ustanovita dva ali več družbenikov, ki za obveznosti družbe odgovarjajo z vsem svojim premoženjem. Višina osnovnega kapitala ni predpisana, vendar naj bi vsi družbeniki vplačali enake vložke. Svoj delež lahko vložijo v denarju, stvarnih vložkih, pravicah ali storitvah.

Oznaka družbe je d. n. o., poleg tega pa mora ime firme vsebovati priimek vsaj enega družbenika z navedbo, da je družbenikov več.

Upravljanje družbe so upravičeni in dolžni voditi vsi družbeniki. Če se družbeniki z družbeno pogodbo dogovorijo, da je vodenje družbe preneseno na enega ali več družbenikov, ostali družbeniki ne smejo voditi poslov.

Dobiček se deli med družbenike po enakih delih, prav tako se pokriva izguba.

### **2.3.3 Komanditna družba**

Komanditna družba je osebna družba, ki jo ustanovita dva ali več družbenikov, od katerih vsaj eden odgovarja za obveznosti družbe z vsem svojim premoženjem (komplementar), medtem ko vsaj en družbenik za obveznosti družbe ni odgovoren (komanditist).

Komanditist ni upravičen do vodenja družbe, ima pa pravico do nadzora komplementarjev, ki vodijo družbo.

Sicer za komanditno družbo, če to ni drugače določeno, veljajo določila ZGD-1 kot za družbo z neomejeno odgovornostjo.

### **2.3.4 Tiha družba**

Tiha družba je osebna družba, v katero vstopi tihi družbenik, ki na osnovi vložka pridobi pravico do udeležbe pri dobičku. Tihi družbenik ne sme biti imenovan v firmi družbe, sicer odgovarja za obveznosti nosilca družbe solidarno z vsem svojim premoženjem.

### **2.3.5 Delniška družba**

Delniška družba je kapitalska družba, katere osnovni kapital se glasi na nominalni znesek v evrih in je razdeljen na delnice. Najnižji znesek osnovnega kapitala delniške družbe je 25.000,00 €.

Ustanovljena je lahko na simultani način, kjer kapital delniške družbe vpišejo vnaprej znani vlagatelji, ali pa na sukcesiven način, kjer je sestavni del ustanovitve poziv javnosti, da naj vpiše delnice. Za poziv javnosti je treba pridobiti dovoljenje ATVP in v posebnem prospektu razkriti vse bistvene lastnosti družbe.

Delniška družba ima lahko enotirni ali dvotirni sistem upravljanja. V enotirnem delujeta skupščina in uprava, skupščina pa opravlja tudi funkcije nadzornega sveta, medtem ko v dvotirnem delujejo skupščina, nadzorni svet in uprava, sistem pa je obvezen za velike družbe.

Delniška družba je upnikom za svoje obveznosti odgovorna z vsem svojim premoženjem, medtem ko delničarji za obveznosti družbe upnikom niso odgovorni.

### **2.3.6 Evropska delniška družba**

Je kapitalska družba z minimalnim osnovnim kapitalom 120.000,00 €, ki je razdeljen na delnice. Delničarji za obveznosti družbe ne odgovarjajo s svojim premoženjem.

Delničar ne more postati fizična oseba, ampak le pravna oseba, kajti namenjena naj bi bila velikim podjetjem. Namen ustanovitve je predvsem poenostavitev pravnih možnosti za poslovanje obstoječih gospodarskih subjektov na ozemlju drugih držav članic EU. Načeloma gre za združitve pravnih oseb iz vsaj dveh različnih držav članic.

Družba je komplicirana predvsem zaradi prepletanja tujih zakonodaj, zato je njihovo poznavanje ob ustanavljanju evropske delniške družbe nujno potrebno.

### **2.3.7 Komanditna delniška družba**

Za komanditno delniško družbo se za večino vprašanj smiselno uporabljajo določbe ZGD-1 o delniški družbi, razen za vprašanje odgovornosti družbenikov in pravnih razmerij med družbeniki.

Komanditna delniška družba je namreč družba, pri kateri najmanj en družbenik, to je komplementar, za obveznosti družbe odgovarja z vsem svojim premoženjem, medtem ko komanditni delničarji, ki imajo delež v osnovnem kapitalu, za obveznosti družbe do upnikov niso odgovorni.

### **2.3.8 Družba z omejeno odgovornostjo**

Družba z omejeno odgovornostjo je družba, katere osnovni kapital sestavljajo osnovni vložki družbenikov. Ustanovi se z družbeno pogodbo, ki mora biti sklenjena v obliki notarskega zapisa, ustanovi pa jo lahko ena ali več fizičnih ali pravnih oseb, ki z ustanovitvijo družbe postanejo družbeniki. Družbeniki za obveznosti družbe niso odgovorni, ampak družba za svoje obveznosti odgovarja s svojim lastnim premoženjem. Vsak družbenik lahko ob ustanovitvi prispeva le en osnovni vložek in ima le en poslovni delež. Za poslovne deleže ni mogoče izdati vrednostnih papirjev (ZGD-1). Upravljanje družbe izvaja skupščina.

Bistvena razlika v primerjavi z delniško družbo je v tem, da gre za manjše število družbenikov, ki imajo večji, neposredni vpliv na upravljanje družbe, zaradi česar so družbeniki neposredno zainteresirani za poslovanje družbe. Več o družbi z omejeno odgovornostjo bomo predstavili v naslednjem poglavju.

### **3 USTANOVITEV DRUŽBE Z OMEJENO ODGOVORNOSTJO**

#### **3.1 Osnovni kapital družbe z omejeno odgovornostjo**

ZGD-1 definira osnovni kapital kot kapital, ki je potreben za ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo (delež v kapitalu) ali delniške družbe (delniški kapital). Je del kapitala, ki je nominalno določen v aktu o ustanovitvi družbe in ga vplačajo družbeniki ob ustanovitvi, vpisan pa je v sodnem registru.

Osnovni kapital (osnovna glavnica) družbe z omejeno odgovornostjo mora znašati vsaj 7.500,00 €, vsak osnovni vložek pa najmanj 50,00 € evrov.

Osnovni kapital lahko družbeniki zagotovijo v denarju z vplačilom na račun družbe ali pa kot stvarni vložek. Stvarni vložek se mora v celoti izročiti pred prijavo za vpis v sodni register, družbeniki pa lahko kot stvarni vložek vložijo premičnine in nepremičnine, pravice in podjetje ali del podjetja.

#### **3.2 Družbena pogodba**

Družba z omejeno odgovornostjo se ustanovi s pogodbo, ki je lahko sklenjena v obliki notarskega zapisa ali na posebnem obrazcu, v fizični ali elektronski obliki (ZGD-1). Obličnost je predpisana, ustna pogodba ni možna.

ZGD-1 predpisuje vsebino družbene pogodbe:

- ime in priimek ter prebivališče ali firmo in sedež vsakega družbenika;
- firmo, sedež in dejavnost družbe;
- znesek osnovnega kapitala in vsakega osnovnega vložka posebej;
- osnovni vložek vsakega družbenika in njegov poslovni delež;
- čas delovanja družbe, če je ustanovljena za določen čas;
- morebitne obveznosti družbenikov poleg vplačila osnovnega vložka;
- morebitne obveznosti družbe do družbenikov.

Družbeno pogodbo podpišejo vsi družbeniki pred uslužbencem organa, ki opravlja naloge točke VEM. Če družbeniki pošiljajo obrazec družbene pogodbe v elektronski obliki, mora vsak družbenik pogodbo podpisati z varnim elektronskim podpisom s kvalificiranim potrdilom. Vse spremembe družbene pogodbe mora potrditi notar, o spremembah pa odločajo družbeniki na skupščini (Grilc 2011).

### **3.3 Odprtje začasnega depozitnega (transakcijskega) računa**

Po sklenitvi pogodbe o ustanovitvi gospodarske družbe družbeniki izberejo banko, pri kateri družba odpre transakcijski račun v skladu s pravili poslovanja banke. To je začasni depozitni (transakcijski) račun za vplačilo ustanovnega kapitala družbe. Na ta račun družbeniki nakazujejo svoje kapitalske vložke v višini, kot je dogovorjeno v družbeni pogodbi, po vplačilu pa jim banka izda potrdilo o vplačanem kapitalu. Potrdilo o vplačanem ustanovnem kapitalu je obvezna priloga predloga za vpis v sodni register. Po registraciji družbe v sodni register se začasni depozitni račun spremeni v transakcijski račun pravne osebe, s katerega družba poravnava svoje obveznosti.

Začasni transakcijski račun lahko družbenik odpre preko spletnega portala e-TRR, za prijavo pa potrebuje kvalificirano digitalno potrdilo. Vse informacije za odprtje začasnega računa so dostopne na spletnih straneh Ministrstva za javno upravo RS (2010).

### **3.4 Točka VEM**

Vstopne točke VEM (vse na enem mestu) je odprla država zaradi poenostavitve postopkov registracije gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov. Tako je ustanovitev, spremembe in izpis gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov možno izvesti na vseh izpostavah AJPEŠ, pa tudi v okviru GZS, OZS, DURS, upravnih enot, JAPTI in pri notarjih.

Namen točke VEM je, da podjetniki lahko na enem mestu uredijo vse formalnosti v zvezi z registracijo in spremembami družbe, kajti zaposleni na točki VEM jim pomagajo pripraviti in izpolniti vse potrebne listine, hkrati pa jih opozorijo na morebitne manjkajoče dokumente in jih po kompletiranju v družbenikovem imenu vložijo.

V primeru ustanovitve enostavne družbe z omejeno odgovornostjo se morajo na točki VEM zglasiti vsi družbeniki in poslovodje, s seboj pa morajo prinesiti le osebni dokument za identifikacijo.

Registracija enoosebne družbe z omejeno odgovornostjo in samostojnega podjetnika je možna tudi preko spletne točke e-VEM. Vse storitve spletnega portala e-VEM so brezplačne, vendar uporabnik potrebuje kvalificirano digitalno potrdilo, ki ga lahko pridobi pri enem od ponudnikov. Ponudniki so Ministrstvo za javno upravo, Pošta Slovenije, d. d., Nova ljubljanska banka, d. d., in Halcom, d. d. (Ministrstvo za javno upravo RS 2011).

V preglednici 2 je razvidno, katera pooblastila za opravljanje posameznih postopkov pri registraciji gospodarske družbe ali samostojnega podjetnika imajo VEM točke oziroma notarji in sodišča.

**Preglednica 2: Pooblastila vstopnih točk VEM, notarjev in sodišč**

<i>Gospodarske družbe in drugi subjekti vpisa v Sodni register</i>			
	Ustanovitev	Vpis sprememb	Izbris
VEM	DA, za d. o. o., če so izpolnjeni določeni pogoji	DA, za d. o. o., če so izpolnjeni določeni pogoji	
	DA, za podružnice d. o. o.	DA, za podružnice d. o. o.	DA, za podružnice d. o. o.
Notarji	DA	DA	DA
Sodišča	DA, če je vlogo dovoljeno vložiti v pisni obliki	DA, če je vlogo dovoljeno vložiti v pisni obliki	DA, če je vlogo dovoljeno vložiti v pisni obliki
		DA, za vse spremembe po uradni dolžnosti	DA, za vse spremembe po uradni dolžnosti
Oddaljeni dostop	DA, za enoosebne d. o. o.		
<i>Poslovne enote gospodarskih družb in drugih subjektov vpisa v sodni register<sup>2</sup></i>			
	Ustanovitev	Vpis sprememb	Izbris
VEM	DA	DA	DA
<i>Samostojni podjetniki</i>			
	Ustanovitev	Vpis sprememb	Izbris
VEM	DA	DA	DA
Oddaljeni dostop	DA	DA	DA

Vir: AJ PES 2011.



## **4 POSLOVNI NAČRT PODJETJA**

### **4.1 Opredelitev poslovnega načrta**

»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, kadri« (Antončič idr. 2002, 186).

Špilak (1999, 203) opredeli letni poslovni načrt kot temeljni dokument in instrument, s katerim lahko lastnik oziroma upravljavci podjetja usmerjajo in nadzirajo delovanje podjetja, medtem ko poslovodstvu omogoča vodenje poslovanja.

Poslovni načrt je eden izmed prvih dokumentov, ki bi se mu moral posvetiti vsak, ki razmišlja o vstopu v podjetništvo. Gre za neke vrste zemljevid, ki nas usmerja pri poslovanju podjetja in nam pomaga, da pravočasno odkrijemo morebitne pomanjkljivosti pri naši podjetniški ideji (Kos, 2011).

### **4.2 Zakaj in kdaj poslovni načrt**

Poslovni načrt je treba izdelati za vsako poslovno priložnost. Pri tem ne gre samo za ustanavljanje novih podjetij, ampak tudi za poslovne ideje obstoječih podjetij, ki iščejo zunanje vire ali pa želijo s poslovnim načrtom preveriti, ali je poslovna ideja res prava poslovna priložnost, ki bo podjetju omogočila ustvarjanje dobička oziroma ustvarjala ali povečevala neko vrednost.

Motive za izdelavo poslovnega načrta razdelimo na notranje in zunanje (Venturelab 2011).

Notranji motivi:

- preverjanje potenciala poslovne ideje,
- načrt poti realizacije,
- izogibanje nepremišljenim napakam,
- merjenje uspešnosti.

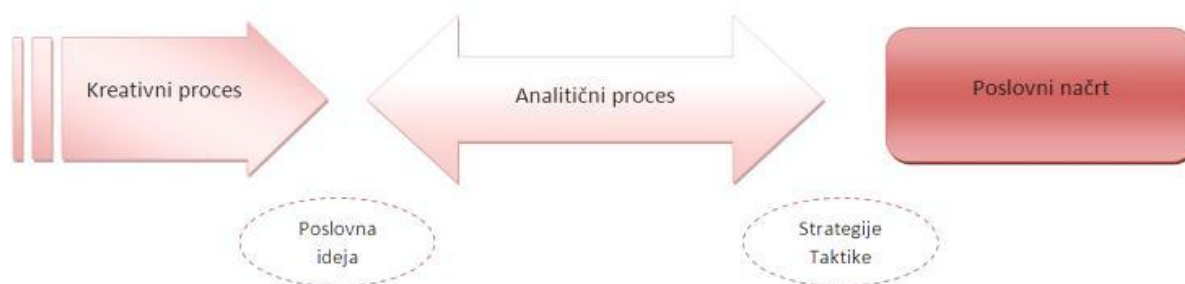
Zunanji motivi:

- gradnja podjetniškega tima,
- prodajni dokument za financiranje, to je banke in investitorje tveganega kapitala,
- nepovratna sredstva.

Ideja sama po sebi za podjetnika še ne pomeni poslovne priložnosti, zato mora podjetnik narediti poslovni načrt, s katerim bo upravičil vložek v podjetje oziroma v novi proizvod ali storitev. Vsak vlagatelj namreč svoj vložek smatra kot naložbo, to pa primerja s pologom

denarja v banki. Pri tem seveda upravičeno pričakuje neko večjo stopnjo donosnosti, ki je običajno odvisna od tveganja naložbe.

Pogosto se namreč zgodi, da ima podjetnik napačno predstavo o uspešnosti projekta, ker ob pridobitvi ideje ni imel pravih informacij. Šele po natančni proučitvi tržišča, obstoječih konkurentov, morebitnih nevarnosti in priložnosti ter oceni dobičkonosnosti posla z izdelavo planiranih bilanc stanja, izkazov uspeha in denarnega toka bo podjetnik lahko naredil pravo oceno in pravi načrt.



**Slika 2: Izdelava poslovnega načrta**

Vir: Venturelab 2011.

Slika 2 prikazuje dva ključna procesa, ki ju zajema poslovno načrtovanje. Gre za kreativni proces, s katerim definiramo poslovno idejo ter pričetek in rast podjetja, ter za analitični proces, s katerim analiziramo tržišče, možnost rasti ter naredimo strategijo, s katero bomo nastopali na tržišču (Venturelab 2011).

### **4.3 Namen poslovnega načrta**

Osnovni namen poslovnega načrta je predvsem preverjanje poslovne ideje z vseh treh elementarnih sestavin, to je trga, investitorja in proizvajalca ter iskanje kritičnih točk (Rebernik in Repovž 2000).

Če želimo idejo presoditi z vidika trga, moramo poznati povpraševanje po naših izdelkih oziroma storitvah, poznati temeljne značilnosti tržnega segmenta, v katerega vstopamo, potencialne kupce in potencialne konkurente. Prav tako moramo dobro proučiti vstopne pregrade in našo dolgoročno konkurenčno prednost ter poznati naše slabosti, zato izdelamo analizo SPIN.

Z vidika proizvajalca moramo ugotoviti, kako lahko izdelek naredimo, da bo ustrezal kriterijem kupca, kakšni materiali bodo potrebni, kdo so naši potencialni dobavitelji, ko bo potekal proizvodni proces, in kako bo potekalo trženje izdelka.

Vidik investitorja je predvsem zahteva po maksimiranju vrednosti, ki jo je vlagatelj vložil v podjetje, zato sta potrebna natančna izdelava bilance stanja, bilance uspeha, denarnega toka in izračun kazalnikov gospodarjenja. V poslovnem načrtu opredelimo tako potrebna kot razpoložljiva sredstva za izvedbo poslovne ideje, s tem pa ugotovimo tudi presežna in manjkajoča sredstva, za katera moramo poiskati dodatne vire. Če s poslovnim načrtom ne bomo uspeli zagotoviti uspešnosti poslovne ideje, investitor ne bo imel interesa po vlaganju.

## 5 POSLOVNI NAČRT

### 5.1 Povzetek poslovnega načrta

Idejo o ustanovitvi podjetja sta lastnika podjetja MS, d. o. o., oblikovala v začetku leta 2011 predvsem zaradi spremenjenih razmer na tržišču in zaradi propagiranja intenzivnega usmerjanja v samooskrbno gospodarjenje s prehrano. Matično podjetje se je sicer že ob ustanovitvi leta 1993 ukvarjalo s proizvodnjo rastlinjakov, vendar jo je zaradi intenzivne preusmeritve na področje izdelave jeklenih konstrukcij za industrijo že pred leti povsem opustilo. Zaradi povpraševanja nekdanjih kupcev po profesionalnih in polprofesionalnih rastlinjakih sta lastnika predvsem zaradi znanja in že obstoječe poznane blagovne znamke na področju vrtnarstva začela razmišljati o morebitni ustanovitvi novega podjetja, ki bi se ukvarjalo s prodajo profesionalnih plastenjakov, poleg tega pa bo zaradi povečanih potreb samooskrbe gospodinjestev pričelo tudi s prodajo hobi rastlinjakov.

Podjetje bo predvidoma ustanovljeno in vpisano v sodni register aprila 2012 v Ljubljani kot družba z omejeno odgovornostjo.

Osnovna dejavnost podjetja bo prodaja rastlinjakov, namenjenih dvema ciljnim skupinama, in sicer profesionalnim pridelovalcem sadik in zelenjave ter vrtnarjem pa tudi fizičnim osebam, ki za svoje lastne potrebe pridelujejo zelenjavo, tako imenovanim vrtičkarjem.

Ustanovitelja sta prepričana v obstoj priložnosti na področju prodaje rastlinjakov iz petih pglavitnih razlogov:

- nujnost kontrolirane klime za kvalitetno pridelavo zelenjave,
- nujnost samooskrbnega gospodarjenja,
- osveščenost kupcev, ki želijo zdravo, ekološko pridelano zelenjavo,
- uveljavljenost blagovne znamke,
- svojevrsten način trženja.

Podjetje bo zaradi lastnega razvoja in proizvodnje preko matičnega podjetja lahko kupcu nudilo dobro tehnično podporo v procesu prodaje in kvalitetno montažo. Z nudenjem celovite rešitve in zagotavljanjem dogovorjenih dobavnih rokov se bo tudi bistveno razlikovalo od konkurence.

Po podatkih popisa vrtnarstva je le 8,34 % vseh površin za pridelovanje zelenjave, sadnic in cvetja v zaščitenem prostoru, ta odstotek pa se bo zaradi današnje onesnaženosti ozračja vsekakor moral dvigniti, kajti le vzgoja v zaščitenem prostoru omogoča pridelavo kakovostne in zdrave prehrane. Prav tako morajo domači pridelovalci poskrbeti, da bodo s pridelkom prvi na trgu in bodo tako dosegli nekoliko višjo odkupno ceno.

Po začasnih podatkih popisa kmetijstva je bilo leta 2010 v Sloveniji 1114 tržnih pridelovalcev zelenjadnic, ki so skupaj obdelovali okrog 1200 hektarjev osnovnih površin.

V primerjavi z letom 2003 je število pridelovalcev zelenjadnic do leta 2006 upadlo iz 1416 na 1045, potem pa do leta 2010 spet zraslo na 1114, to je za 6,6 %.

Od leta 2003 se je sicer zmanjšala osnovna površina, ki so jo obdelovali pridelovalci, vendar pa ne na račun pokritih površin. Število pridelovalcev sadik se je povečalo za 10,6 %.

Trženje bomo usmerili predvsem na pridelovalce, ki v zaščitenem prostoru že zdaj obdelujejo vsaj 0,1 hektarja. Vseh proizvajalcev velikostnega razreda nad 0,1 hektarja je 560, kar predstavlja zadostno bazo potencialnih kupcev.

Načrt prodaje za leto 2012 predvideva letni obseg prodaje v višini 255.000,00 €, od katerega naj bi prodaja profesionalnih in polprofesionalnih rastlinjakov predstavljala 60,80 %, prodaja potopnih miz za vrtnarstvo in prodaja hobi rastlinjakov pa vsaka po 19,60 % celotnega prometa. Podjetje načrtuje rast prihodkov v prihodnjih letih približno 10 % letno, dobiček pa naj bi po izračunih poslovnega načrta kljub zagonskim stroškom izkazalo že v prvem letu, in sicer 5.000,00 €, v naslednjih letih pa naj bi bil ta še večji.

Prepričani smo, da se bo novoustanovljeno podjetje razvijalo v skladu z načrtom, saj smo opravili temeljito raziskavo panoge, proizvoda in trga.

Nosilca podjetniške ideje bosta kot solastnika preko matičnega podjetja v novoustanovljeno podjetje vložila lastni kapitalski vložek v višini 15.000,00€.

### **5.1.1 Poslanstvo in vizija**

Vizija je postati vodilni vzhodnoevropski proizvajalec plastenjakov, katerega poslovanje temelji na kakovosti, fleksibilnosti in zaupanju med poslovnimi partnerji, vodstvom in zaposlenimi.

Poslanstvo podjetja je skrb za koristi tako vsakega posameznika, vpetega v dejavnost podjetja, kot za družbeno okolje. To pomeni kupcem zagotavljati kvalitetne rastlinjake po konkurenčnih cenah s spoštovanjem dobavnih rokov, s poslovnimi partnerji pa vzpostavljati trajne odnose na temelju obojestranskih interesov. Za zaposlene bomo zagotavljali primerno delovno okolje in informiranje o poslovanju in načrtih podjetja. Ker večina zaposlenih prebiva v kraju sedeža podjetja, se bo podjetje vsekakor vključevalo tudi v dejavnosti družbenega okolja.

### 5.1.2 Cilji podjetja

V preglednici 3 so prikazani cilji novoustanovljenega podjetja Zeleni program, d. o. o., za obdobje prihodnjih treh do petih let.

#### **Preglednica 3: Cilji podjetja Zeleni program, d. o. o.**

Strateški cilji za 3–5 let	Indikatorji za merjenje/trenutna vrednost/ciljna vrednost
Ekonomski	Povečanje prometa za 10 % letno
Trženje	Priprava sistema za trženje novega izdelka Merjenje odziva na tržne aktivnosti Spremljanje zahtev trga in usmerjanje razvoja
Razvoj, tehnološka prenova	S povečanjem kapacitet vzpostaviti tehnološko pot za povečanje učinkovitosti Povečanje dodane vrednosti z enakim številom zaposlenih
Človeški viri	Usposobiti ekipo za stalen razvoj Pridobitev novih znanj pri konstruiranju Dvig organizacijske ravni izvedbe projektov

### 5.1.3 Tržna priložnost in ključni dejavniki uspeha

Pri današnji onesnaženosti ozračja pridelovalci kmetje in pridelovalci zelenjave nimajo jamstva za zdravo pridelavo brez pokritih površin, to je rastlinjakov.

Z investiranjem v kontrolirano klimo in razmere za pridelavo zelenjave so takoj omogočeni pogoji za začetek intenzivne pridelave.

Tak način obdelovanja in gojenja ima tudi to veliko prednost, da omogoča izkoriščanje kmetijske površine čez vse leto, kar pomeni večji pridelek in zaslužek, ne le sezonsko, kot je to mogoče na odprtih površinah.

V segmentu vrtičkarjev je bistvena tržna priložnost osveščenost kupcev, ki ne zaupajo deklarirani kakovosti prodajalcev, ampak želijo svojim družinam ponuditi zdravo, ekološko pridelano zelenjavo.

Poleg same osveščenosti je bistveno tudi dejstvo, da moramo v Sloveniji nujno povečati prehransko samooskrbnost gospodinjstev z lastno naravno pridelavo.

## **5.2 Opis podjetja**

### ***5.2.1 Pravno-organizacijska oblika in lastništvo podjetja***

KS, d. o. o., kot matična družba je v mesecu juniju 2009 zaradi nove strategije agresivnejše prisotnosti na trgu in oblikovanja skupine »S« spremenila svoj naziv v MS, d. o. o., in ustanovila hčerinsko družbo z istim nazivom KS, d. o. o.

Po ustanovitvi hčerinske družbe je z njo sklenila in podpisala pogodbo o prenosu dela podjetja, na podlagi katere je bila dejavnost proizvodnje kovinskih konstrukcij in njihovih delov prenesena na novoustanovljeno hčerinsko družbo. S hčerinsko družbo sta sklenjeni pogodba o najemu obstoječih prostorov, v katerih se opravlja dejavnost proizvodnje kovinskih konstrukcij in njihovih delov, ter licenčna pogodba za uporabo blagovne znamke, tako da delo poteka nemoteno naprej v obstoječih prostorih in pod obstoječo znamko. Matična družba MS, d. o. o., v nadaljevanju opravlja le dejavnosti posredovanja in razvoja.

Podatki o matični družbi: MS, d. o. o., Polhov Gradec.

Podatki o obstoječi hčerinski družbi: KS, d. o. o., Polhov Gradec.

Novo podjetje bo ustanovljeno kot hčerinska družba z omejeno odgovornostjo v lasti podjetja MS, d. o. o.

Podatki o novoustanovljeni hčerinski družbi: Zeleni program, d. o. o., Polhov Gradec.

### ***5.2.2 Lokacija in prostori podjetja***

Novoustanovljeno podjetje Zeleni program, d. o. o., bo imelo v najemu poslovne prostore matičnega podjetja na lokaciji Pristava 12a, 1355 Polhov Gradec. Za svoje poslovanje bo uporabljalo pisarno v velikosti približno 20 m<sup>2</sup>.

Matično podjetje bo opravljal dejavnost razvoja izdelkov, dejavnost proizvodnje zelenega programa pa bo v obstoječi proizvodni hali zanj izvajalo hčerinsko podjetje KS, d. o. o.

## **5.3 Izdelek**

### ***5.3.1 Opis izdelka in ključnih koristi za kupca***

Dejavnost podjetja Zeleni program, d. o. o., bo usmerjena v dva segmenta kupcev, in sicer v profesionalne vrtnarje, cvetličarje in pridelovalce sadik ter individualne kupce, tako imenovane vrtničkarje.

Ena od ključnih koristi za kupce je upoštevanje lastnega razvoja kot interaktivne dejavnosti v hčerinskih podjetjih, ki se kaže v sodelovanju komercialne pri oblikovanju funkcionalnih in posredno tudi tehničnih rešitev, saj razpolagajo z direktno informacijo o pričakovanjih in zahtevah kupcev.

Povratni učinek tega sodelovanja je dobro poznavanje vseh novosti in rešitev, ki jih komercialisti lahko ponudijo kupcu v obliki dobre tehnične podpore ter kvalitetne in celostne informacije o izdelkih, ki jih prodaja podjetje.

Ključni dejavniki za poslovni uspeh v dejavnosti so:

- lasten razvoj in proizvodnja nam omogočata prilagajanje kupčevim željam,
- svojevrsten, učinkovit način prodaje z veliko možnostjo dograjevanja, ki se ga konkurenca ne poslužuje v celoti,
- točno načrtovanje rokov (dobave in montaže) je velika prednost pred konkurenco.

### **5.3.2 Analiza konkurenčne ponudbe**

Prednost konkurence je začetna navidezna nizka cena, ki zajema samo ceno materiala, dostavljenega do kupca ali celo franco proizvajalec. Manjši delež kupcev se odloči za to navidezno cenejšo varianto, kar ima za posledico lastno organizacijo montaže, iskanje izvajalcev, dvomljivo strokovnost opravljenih del in omejeno garancijo, saj je montaža izvedena brez pooblaščenega nadzora proizvajalca.

Rezultat tovrstnega »dobrega posla« pa je seštevek vseh nastalih dodatnih stroškov, ki je nemalokrat enak ali večji prvotni razliki v ceni. Zaradi narave teh podjetij, ki običajno zaposlujejo le eno osebo, na servis in ostale poprodajne storitve ni mogoče računati.

Podjetje Zeleni program, d. o. o., bo poprodajne aktivnosti lahko kvalitetno zagotavljalo preko skupine »S«. Cilj novoustanovljenega podjetja ni biti ponudnik cenениh rastlinjakov, ampak ponudnik izdelkov in storitev po pošteni ceni za pošteno vrednost.

### **5.3.3 Tehnologija**

Plastenjaki so najbolj razširjena oblika rastlinjakov in omogočajo pokrivanje večjih obdelovalnih površin. Namenjeni so za pridelavo zelenjave, vzgojo cvetja in sadik dreves.

Objekt je lahko opremljen med drugim s sistemom za avtomatsko bočno in strešno prezračevanje, senčilno energijsko zaveso, s sistemom za zalivanje.

Materiali, ki so vgrajeni v plastenjak, so izbrani na osnovi standardov (za celinsko podnebje je upoštevana obremenitev s snegom in vetrom po EC3), ki veljajo za jeklene konstrukcije,



njihovo dimenzioniranje in protikorozijsko zaščito. Sestavni deli so oblikovani in izdelani tako, da izpolnjujejo zahteve po nosilnosti, funkcionalnosti in estetskem videzu rastlinjaka. Nosilno konstrukcijo plastenjaka tvorijo stebri, ki so izdelani iz okroglih cevi premera 60 milimetrov.

Na stebre so s posebnimi konstrukcijskimi elementi pritrjeni prečni okviri parabolične oblike.

Prečni okviri so nameščeni na medsebojnem razmaku dveh ali dveh in pol metrov (odvisno od višine objekta, rastra stebrov in zahtevane nosilnosti).

V območju zaokrožitve okvirov so nameščene opore, ki razbremenjujejo ta mesta z največjimi obremenitvami. Za zmanjšanje pomikov pri obtežbi z vetrom so prečni okviri dodatno sidrani.

Čez okvire je napeta dvojna ponjava oziroma folija.

Okviri so izdelani iz jeklenih cevi premera 60 milimetrov. Polnilne palice so iz jeklenih cevi, okviri pa so medsebojno povezani z distančnimi palicami premera 32 milimetrov.

Za zagotavljanje stabilnosti v vzdolžni smeri in med montažo so v vzdolžnih stenah v najmanj dveh poljih nameščena zavetrovanja sistema nateznih diagonal. Diagonale so iz cevi premera 32 milimetrov.

Konstrukcije plastenjakov so prekrte z dvojno folijo, ventilator pa vzdržuje izolacijsko zračno blazino med folijama. Na bočni strani plastenjaka je po vsej dolžini zračnik. Pod zračnikom je zaščitni pas dvojne folije, ki preprečuje vdor hladnega zraka in vode v objekt.

## **5.4 Tržna analiza**

### **5.4.1 Tržna raziskava in analiza kupcev**

Najprej moramo ugotoviti, kdo sploh bodo kupci našega izdelka.

V našem primeru bomo kupce delili na dva segmenta, in sicer na profesionalne vrtnarje, cvetličarje in pridelovalce sadik, ki bodo izdelek uporabljali kot svoje osnovno sredstvo za opravljanje svoje dejavnosti (vrtnarstvo in zelenjadarstvo), ter na individualne kupce, tako imenovane vrtničkarje, ki bodo izdelek uporabljali za lastno uporabo, to je za samooskrbno pridelavo zelenjave.

Ko se vprašamo, kaj kupci dejansko kupujejo, ugotovimo, da kupci v resnici kupujejo koristi, te so v primeru nakupa plastenjaka: olajšano delo, zaščita pred slabim vremenom in možnost gojenja v razmerah, ki jih brez plastenjaka ne bi mogli zagotavljati.

Tako postavitev rastlinjaka pridelovalcu zelenjave zagotavlja pridelek ter mu omogoča, da bo s pridelkom prvi na trgu in bo tako dosegel višjo odkupno ceno. Postavitev rastlinjaka vrtnarju omogoča, da goji rastline v zaprtem prostoru v primerni klimi, ki je na prostem ne bi mogel zagotoviti.

Pri vprašanju, kdaj kupci kupujejo, ugotovimo, da je čas nakupa odvisen od značaja izdelka oziroma storitve in prioritete kupcev. Izdelki oziroma storitve se lahko uporabljajo vse leto ali pa imajo izrazit sezonski značaj. Kupovanje plastenjakov ima večinoma sezonski značaj, sezona pa je odvisna od dejavnosti, s katero se potencialni kupec ukvarja. Vrtnarji, ki se profesionalno ukvarjajo s proizvodnjo cvetja, večinoma kupujejo plastenjake spomladi (okrog 1. maja), ko s prodajo balkonskega cvetja pridobijo sredstva za nakup novega plastenjaka, v katerega posejejo krizanteme, po zaključku jesenske sezone, po 1. novembru, pa v novem plastenjaku gojijo božične zvezde.

Zelenjadarji, ki se ukvarjajo s prodajo sadik, imajo sezono vse leto, tisti, ki se ukvarjajo s proizvodnjo, na primer, paprike ali paradižnika, pa potrebujejo nov plastenjak spomladi.

Eden bistvenih dejavnikov je tudi pri nakupu plastenjakov cena, vendar pri večjih kupcih, ki so že uporabniki plastenjakov, ugotavljamo, da so pomembni tudi osebni stik, kvaliteta plastenjaka in zagotavljanje roka montaže plastenjaka.

V preglednici 4 so navedeni podatki o pridelovalcih izdelkov, ki so primerni za gojenje v zaprtih prostorih (rastlinjakih). Leta 2006 je bilo od skupaj 1.582,0 hektarjev površin, namenjenih pridelavi zelenjave, zelišč, jagod, gob, sadik in cvetja, samo 131,9 hektarjev (8,34 %) v zaščitenem prostoru.

**Preglednica 4: Površina zemljišč za vrtnarsko pridelavo in število pridelovalcev, 1. julija 2006**

Vrsta pridelka	Na prostem		V zaščitenem prostoru		Skupaj	
	Površina (ha)	Pridelovalci (število)	Površina (ha)	Pridelovalci (število)	Površina (ha)	Pridelovalci (število)
Zelenjadnice	1.296,5	965	59,5	361	1.355,9	1.039
Zelišča	11,5	33	0,2	22	11,8	49
Jagode	345,0	119	30,6	71	65,1	171
Gojene gobe	–	–	0,4	9	0,4	9
Sadike zelenjadnic, zelišč in jagod	2,1	61	8,3	336	10,4	390
Rezano cvetje	2,3	23	6,2	156	85,0	172
Drugo cvetje	77,2	68	21,5	258	98,7	283
Sadike cvetja	27,1	19	5,0	48	32,1	55
Skupaj	1.451,1	1.131	131,9	783	1.582,9	1.393

Vir: SURS 2006.

Od pridelovalcev, ki obdelujejo v zaščitenem prostoru, je večina v velikostnih razredih do pol hektarja (456 oziroma 58,2 %), vendar pa ostalih 327 pridelovalcev (41,8 %) obdeluje kar 96,7 hektarjev, to je kar 73,3 % celotne površine zemljišč za vrtnarsko pridelavo v zaščitenem prostoru (preglednica 5).

Sto osemindvajset pridelovalcev, ki spadajo v velikostni razred do 0,05 hektarja, skupaj v zaščitenem prostoru obdeluje le 2,9 hektarja, kar pomeni povprečno na pridelovalca le 0,02 hektarja, to je pokriti prostor v velikosti 200 kvadratnih metrov. Pridelovalci tega velikostnega razreda v prihodnosti verjetno ne bodo širili svoje proizvodnje, zato nas kot potencialni kupci ne zanimajo. Prav tako nas za zdaj ne zanimajo proizvajalci velikostnega razreda od 0,05 do 0,1 hektarja. Trženje bomo usmerili predvsem na pridelovalce, ki v zaščitenem prostoru že zdaj obdelujejo vsaj 0,1 hektarja. Vseh proizvajalcev velikostnega razreda nad 0,1 hektarja je 560.

**Preglednica 5: Površina zemljišč za vrtnarsko pridelavo in število pridelovalcev po velikostnih razredih, 1. julija 2006**

Velikostni razred (ha)	Na prostem		V zaščitenem prostoru		Skupaj	
	Površina (ha)	Pridelovalci (število)	Površina (ha)	Pridelovalci (število)	Površina (ha)	Pridelovalci (število)
< 0,05	1,8	73	2,9	128	4,6	174
0,05–0,10	3,8	73	5,2	95	9,0	135
0,10–0,25	22,6	170	12,0	117	34,6	224
0,25–0,50	70,4	222	15,1	116	85,5	248
0,50–1,00	119,3	194	17,3	94	136,6	204
1–2	229,3	182	17,8	92	247,1	187
2–3	182,5	80	5,5	43	187,9	80
3–5	266,7	76	22,7	56	289,4	79
> 5	554,8	61	33,4	42	588,2	62
Skupaj	1.451,1	1.131	131,9	783	1.582,9	1.393

Vir: SURS 2006.

Po začasnih podatkih popisa kmetijstva je bilo v letu 2010 v Sloveniji 1114 tržnih pridelovalcev zelenjadnic, ki so skupaj obdelovali okrog 1200 hektarjev osnovnih površin (SURS 2011b).

**Preglednica 6: Pridelava zelenjadnic, zelišč, jagod in gojenih gob, 2003 in 2006**

Vrsta pridelka	Pridelovalna površina (ha)		Indeks	Število pridelovalcev		Indeks
	2003	2006	2006/2003	2003	2006	2006/2003
Zelenjadnice	1.708	1.630	95,4	1.416	1.045	73,8
Gojene gobe	4	1	25,0	18	9	50,0
Jagode	75	67	89,3	200	187	93,5
Zelišča	13	12	92,3	64	57	89,1
Sadike	15	14	93,3	423	468	110,6

Vir: SURS 2006.

Po podatkih v preglednici 6 je bilo leta 2003 kar 1416 pridelovalcev zelenjadnic, nato je število do leta 2006 upadlo na 1045, potem pa do leta 2010 spet zraslo na 1114, to je za 6,6 %.

Od leta 2003 se je sicer zmanjšala osnovna površina, ki so jo obdelovali pridelovalci, vendar pa ne na račun pokritih površin. Število pridelovalcev sadik se je povečalo za 10,6 %.

V preglednici 7 so podatki o letni porabljeni količini zelene solate na člana gospodinjstva v letu 2009. Kar 52,4 % porabljene količine zelene solate je bilo pridelane v lastni proizvodnji, medtem ko je bilo lastno pridelanega paradižnika 35,3 % in paprike 25,7 %.

**Preglednica 7: Količina porabljenih živil na člana gospodinjstva, letno povprečje, 2009**

Vrsta pridelka	Porabljene količine (v kg)		
	skupaj	kupljene	iz lastne proizvodnje
Zelena solata	10,3	4,9	5,4
Paradižnik	8,5	5,4	3,0
Paprika	3,5	2,5	0,9

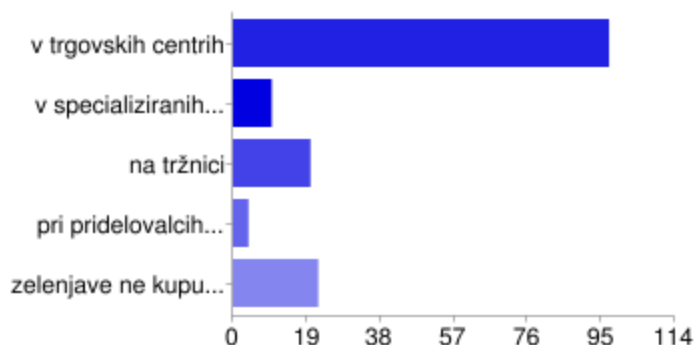
Vir: SURS 2011a, prirejeno iz priloge Količina porabljenih živil in pijač na člana gospodinjstva, letno povprečje, 2009.

#### 5.4.2 Rezultati raziskave

Podatke za tržno analizo individualnih kupcev vrtničkarjev smo pridobili z anketiranjem obiskovalcev vrtnega centra in kupcev pridelovalca zelenjavnih sadik v okolici Ljubljane. Sprva smo kot ciljno populacijo nameravali upoštevati ženske nad 40 let, ki so lastnice individualnih hiš. Ker smo anketo izvajali izven sezone vrtnih opravil, ko je obisk vrtnih centrov manjši, smo se odločili, da anketirancev ne bomo omejevali s starostjo in spolom.

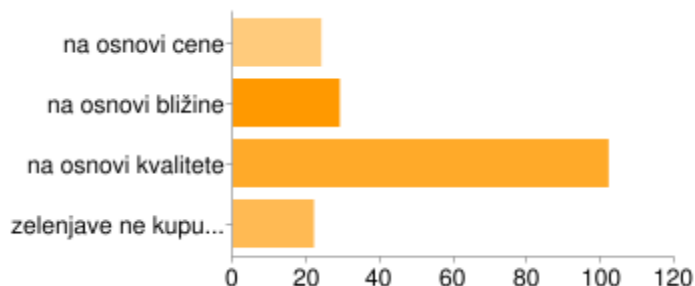
Anketni vprašalnik, s katerim smo želeli pridobiti čim več informacij o pridelavi zelenjave za lastne potrebe, je izpolnilo 155 anketirancev. Pridobljene podatke smo obdelali v elektronskih preglednicah in jih grafično ponazorili.

S prvim vprašanjem smo želeli pridobiti informacije o tem, kje anketiranci kupujejo zelenjavo. Ugotovili smo, da v trgovskih centrih kupuje zelenjavo kar 63 % anketirancev, samo 7 % anketirancev je navedlo, da zelenjavo kupuje v specializiranih trgovinah s sadjem in zelenjavo, medtem ko na tržnici nakupuje 13 %, direktno pri pridelovalcih zelenjave pa 3 % anketirancev. Kar 14 % anketirancev zelenjave ne kupuje, ampak jo v glavnem pridelajo sami (slika 3).



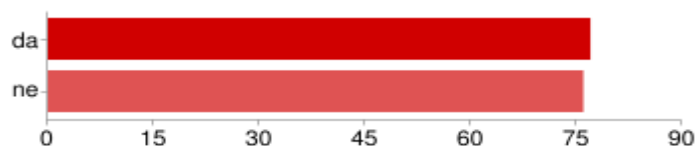
**Slika 3: Kraj nakupa zelenjave**

Z odgovori na drugo vprašanje smo izvedeli, da je pri izbiri kraja nakupa bistvena kvaliteta zelenjave in ne cena. Kar 102 anketirancev (67 % vseh anketirancev) zelenjavo kupujeta na osnovi kvalitete, le 19 % jih zelenjavo kupuje na osnovi bližine, samo 16% pa na osnovi cene. 14% anketirancev zelenjavo prideluje doma (slika 4).



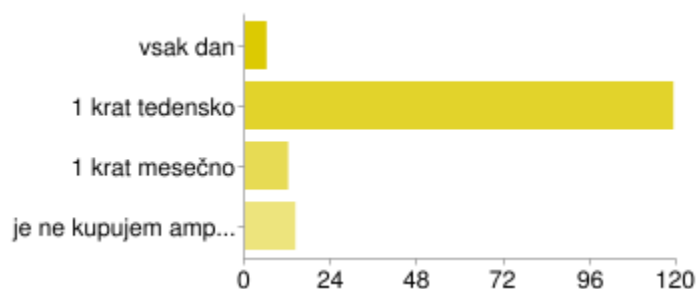
**Slika 4: Osnova za nakup zelenjave**

Odgovora na vprašanje o zaupanju kupcev glede deklarirane kvalitete zelenjave sta izenačena. Kvaliteti, ki jo deklarira prodajalec, zaupa 77 anketirancev, 76 anketirancev pa prodajalcem ne zaupa (slika 5).



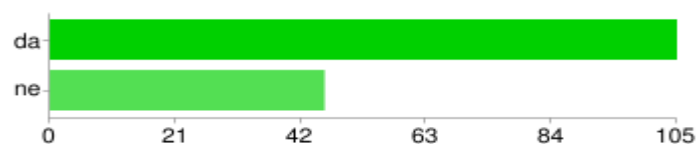
**Slika 5: Zaupanje deklarirani kvaliteti**

Slika 6 prikazuje pogostnost nakupa zelenjave. Večina anketirancev (199 oziroma 78 % vseh) zelenjavo kupuje enkrat tedensko, 14 anketirancev (9 %) zelenjave ne kupuje, ti jo v celoti pridelajo sami, 8 % zelenjavo kupuje le enkrat mesečno, samo 4 % pa vsakodnevno.



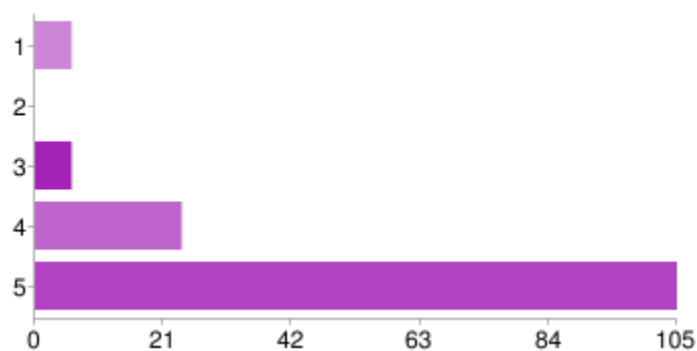
**Slika 6: Pogostnost nakupov zelenjave**

Kar 105 anketirancev (70 % vseh) je pri odgovoru na vprašanje o pripravljenosti na lastno pridelavo zelenjave že razmišljalo, da bi zelenjavo pridelovali doma, kar govori v prid teoriji o povečanem samooskrbnem gospodarjenju gospodinjstev na področju prehrane (slika 7).



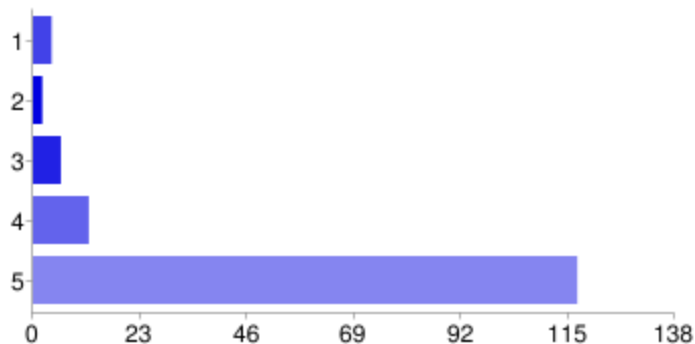
**Slika 7: Pripravljenost na lastno pridelavo**

Kvaliteta je zelo pomemben razlog za lastno pridelavo zelenjave za kar 68 % anketirancev, za 15 % anketirancev je kvaliteta pomemben razlog, medtem ko se le 4 % anketirancev kvaliteta zelenjave zdi nepomemben razlog (slika 8).



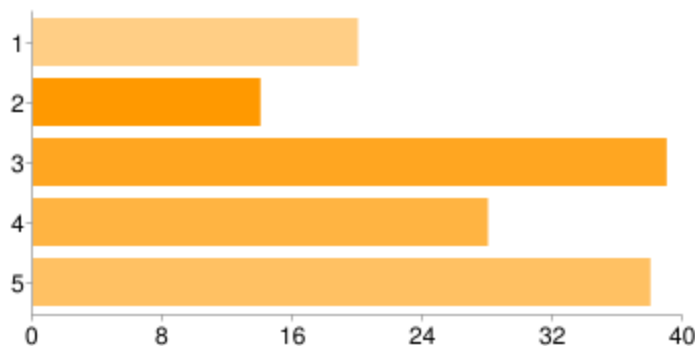
**Slika 8: Kvaliteta zelenjave kot razlog za lastno pridelavo**

Kar 117 anketirancev (75 %) je ocenilo dostop do vedno sveže zelenjave kot zelo pomemben razlog za lastno pridelavo, saj bi s tem svoji družini lahko nudili vsak dan svežo zelenjavo, medtem ko se le 3 % anketirancev sveža zelenjava ne zdi dovolj pomemben razlog (slika 9).



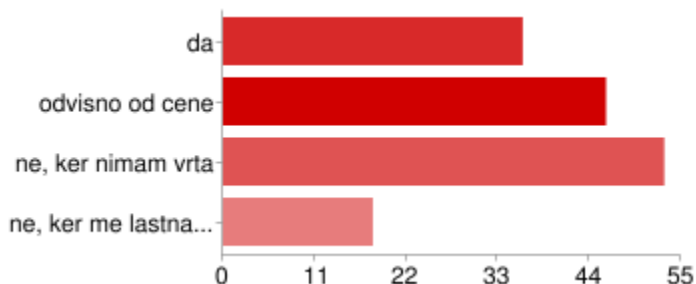
**Slika 9: Sveža zelenjava kot razlog za lastno pridelavo**

Prihranek ni bistven pri odločitvi za lastno pridelavo zelenjave, saj ga je kot zelo pomemben razlog za lastno pridelavo ocenilo le 25 % anketirancev (slika 10).



**Slika 10: Prihranek kot razlog za lastno pridelavo**

Dalje smo želeli dobiti odgovor na vprašanje, koliko anketirancev sploh zanima nakup rastlinjaka. Nakup rastlinjaka bi zanimal kar 54 % vseh anketirancev, vendar je pri tem treba upoštevati, da je pri 30 % pripravljenost za nakup odvisna predvsem od cene rastlinjaka. Nakup ne zanima 35 % anketirancev, predvsem ker nimajo možnosti postavitve rastlinjaka. Samo 10 % anketirancev lastna pridelava sploh ne zanima (slika 11).

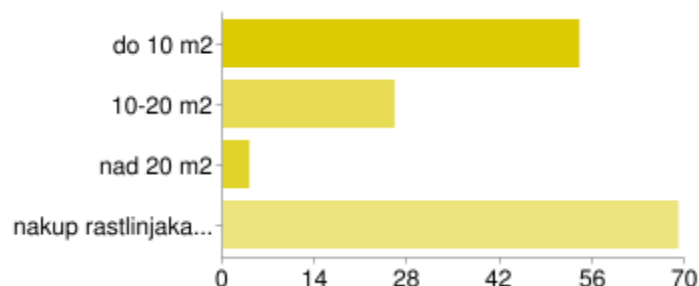


**Slika 11: Zanimanje za nakup rastlinjaka**

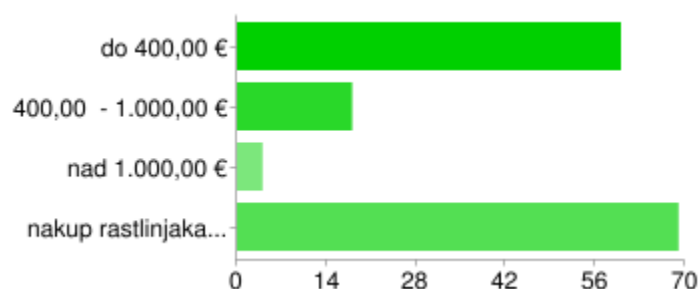
Velikost in cena objekta sta medsebojno povezani, kar je razvidno tudi iz slik 12 in 13 v nadaljevanju. Največ anketirancev zanima nakup manjšega rastlinjaka do 10 kvadratnih metrov (54 anketirancev oziroma 35 %) in do vrednosti 400,00 € (39 % anketirancev).



Rastlinjak nad površino 20 kvadratnih metrov oziroma nad vrednostjo 1000,00 € pa zanima le 3 % vseh anketirancev.

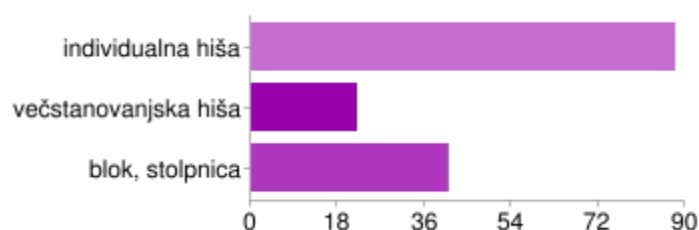


**Slika 12: Velikost objekta**



**Slika 13: Cena rastlinjaka**

Z možnostjo postavitve plastenjaka je povezano tudi prebivališče anketirancev (slika 14). Glede na to, da v individualni hiši, ki omogoča postavitev rastlinjaka, prebiva samo dobra polovica (58%) vseh anketirancev, so odgovori na prejšnja vprašanja vzpodbudni. Kažejo namreč na to, da je večina pripravljena na lastno pridelavo zelenjave, pa tudi na nakup rastlinjaka, kar novoustanovljenemu podjetju omogoča pripravo optimističnega poslovnega načrta.



**Slika 14: Prebivališče anketirancev**

V preglednici 8 je prikazan odstotek potencialnih kupcev glede na starost in izobrazbo. Kar 64 % anketirancev, ki jih zanima nakup rastlinjaka, je starih od 40 do 50 let, kar dokazuje našo prvotno tezo, da bodo naši potencialni kupci hobi rastlinjakov posebna skupina prebivalstva, lastniki individualnih hiš v starosti nad 40 let. Hkrati je zanimiv podatek, da ima kar 70 % potencialnih kupcev vsaj višjo izobrazbo (60 % višjo ali visoko izobrazbo, 10 % pa

magisterij ali doktorat), medtem ko je potencialnih kupcev s srednješolsko izobrazbo 29 %. Osveščenost o nujnosti samooskrbe je glede na gornje podatke povezana z izobrazbo.

**Preglednica 8: Odstotek potencialnih kupcev glede na starost in izobrazbo**

Izobrazba	< 30 let	30–40 let	40–50 let	> 50 let	Skupaj
Osnovna	0	0	0	2	2
Srednja	6	6	11	6	29
Višja ali visoka	0	11	46	2	60
Magisterij ali doktorat	0	2	7	0	10
Skupaj	6	19	64	11	100

### 5.4.3 Analiza konkurence

Poznavanje konkurentov je zelo pomembno, saj nam daje realno predstavo o položaju na trgu. Zato je potrebno ugotoviti, kateri konkurenti ponujajo primerljive izdelke oziroma storitve ter katere so njihove prednosti in slabosti in kako se giblje njihova prodaja.

Pri raziskovanju konkurence na področju profesionalnih plastenjakov smo ugotovili, da se na tržišču pojavljajo naslednja podjetja.

*Podjetje Rastlinjaki Gajšek, d. o. o.*, se ukvarja s proizvodnjo plastenjakov tako za domačo kot profesionalno rabo, s proizvodnjo steklenjakov, vrtnih centrov ter opreme za rastlinjake (pomične poplavne mize raznih dimenzij, namakalne rampe, ogrevanje, avtomatsko prezračevanje, oprema vrtnih centrov in cvetličarn). Po podatkih o poslovanju, dostopnih na spletnih straneh AJPES, je podjetje v letu 2010 s šestimi zaposlenimi doseglo 521.548,00 € prihodkov in ustvarilo 18.140,00 € dobička.

*Podjetje RAR Novi, d. o. o.*, izdeluje rastlinjake po lastnih načrtih v dveh serijskih izvedbah, in sicer: F-V širine 6, 8, in 9 metrov ter F-M širine 10 in 12 metrov. S štirimi zaposlenimi so v letu 2010 dosegli 322.211,00 € prihodkov, kar ni zadoščalo za ustvarjanje dobička, ustvarili so 21.137,00 € izgube.

V podjetju *Termoflor, d. o. o.*, so najbolj prepoznavni na področju izvedbe vseh vrst nadstreškov, nadstreškov za avtomobile, aluminijastega stavbnega pohištva, zimskih vrtov, predelnih sten, izdelujejo pa tudi rastlinjake in tople grede. Od vseh konkurenčnih podjetij je v letu 2010 doseglo največ prihodkov, in sicer 892.712,00 €, ter s 14 zaposlenimi doseglo 2.300,00 € dobička.

*BILKA, d. o. o.*, je trgovina s kmetijskim in reprodukcijskim materialom, ukvarjajo pa se tudi s proizvodnjo rastlinjakov. Nudijo namakalne mize, namakalne rampe, opremo za rastlinjake, hobi program, folije za rastlinjake, objemke za folijo, mreže proti toči, mreže za senco, mrežnike, steklenjake in montažne tunele za priročna skladišča.

*Albert Zupan, s. p.*, ima v proizvodnem programu plastenjake, pokrite z enojno ali dvojno folijo ali s trdo kritino iz polivinilklorida, steklenjake, opremo za vrtničkarje, to je loke za male tunnelske rastlinjake, tople grede s folijo ali trdo kritino iz polivinilklorida ter manjše vrtno rastlinjake, namakalne sisteme, senčenje, ogrevanje, mize in plastična korita, izdelavo ter prekrivanje nadstrešnic, pergol, bazenov, zimskih vrtov in raznih konstrukcij. En zaposleni je v letu 2010 dosegel 77.424,00 € prihodkov in 218,00 € dobička.

Na področju hobi plastenjakov smo ugotovili, da se na tržišču pojavljajo tri ista podjetja kot na področju profesionalnih plastenjakov, pojavi pa se tudi novo podjetje, to je Profilplast. Ponudniki so naštet v nadaljevanju.

*RAR novi, d. o. o.*, izdeluje serijske vrtno rastlinjake širine štirih in petih metrov. Vsi rastlinjaki, daljši od šestih metrov, imajo bočna okna z navijanjem po celi dolžini in z obeh strani. Krajši rastlinjaki so brez bočnih oken, imajo pa zato drsna vrata na obeh straneh rastlinjaka, ki omogočajo zadovoljivo prezračevanje.

V podjetju *Termoflor, d. o. o.*, izdelujejo plastenjake z dvoslojno termoizolacijsko kritino Lexan Termoclear, konstrukcija pa je iz aluminijastih profilov, nudijo pa jih z montažo ali brez nje.

*Profilplast, d. o. o.*, se ukvarja z orodjarstvom in predelavo plastike, izdeluje pa tudi plastenjake širine od dveh do štirih metrov, dolžine od enega do desetih metrov in višine 2,3 metra. Enostavni rastlinjak standardnih dimenzij 3 x 4 metre je vedno na zalogi, cena za izdelek je 240,00 € z vključenim DDV, brez montaže in brez dostave. Cena rastlinjaka dimenzije 4 x 10 metrov znaša približno 750,00 € z vključenim DDV, brez montaže in dostave. V letu 2010 je sedem zaposlenih ustvarilo 513.903,00 € prihodkov in 38.230,00 € dobička.

Podjetje *Rastlinjaki Gajšek, d. o. o.*, nudi hobi plastenjake s površino 6–30 kvadratnih metrov, cene pa se gibljejo od 280,00 € do 1.056,00 €. Montaža ni vključena v ceno, za doplačilo 300,00 € jo je mogoče naročiti pri proizvajalcu, plastenjak pa lahko kupec postavi tudi sam, kajti embalaži je priložen CD z navodili za montažo.

Največji problem pri primerjanju prihodkov konkurenčnih podjetij je zlasti njihovo delovanje na več področjih, kajti v skupnih prihodkih so poleg prihodkov od prodaje rastlinjakov v bilančnih podatkih vključeni tudi prihodki od prodaje ostalih izdelkov, na primer razni

nadstreški za zaščito avtomobilov, izdelava zimskih vrtov in prekrivanje bazenov. Novoustanovljeno podjetje se bo ukvarjalo izključno s prodajo kvalitetnih rastlinjakov.

Ponudba novoustanovljenega podjetja Zeleni program, d. o. o., se bo od konkurenčne razlikovala predvsem po specializiranosti, prilagoditvi željam kupcev, kvaliteti in zagotavljanju dobavnih rokov.

#### **5.4.4 Analiza SPIN**

V preglednici 9 je prikazana analiza SPIN, ki bo vodstvu podjetja pomagala pri določanju strategije podjetja. Ta bo gradila na prednostih, odpravljala pomanjkljivosti, izkoristila priložnosti in se izogibala nevarnostim.

#### **Preglednica 9: Analiza SPIN**

Prednosti	Slabosti
Lastna proizvodnja širše palete izdelkov za isto ciljno skupino kupcev (objekti in oprema)	Nujnost prilagajanja sezonskim vplivom
Osebni pristop do kupcev	Majhnost slovenskega tržišča
Poznavanje firme s strani kupcev po dobri kvaliteti izdelkov	
Dobro razvite poprodajne storitve (servis)	
Lastni razvoj in razvojni kadri	
Prilagodljivost in odzivnost na zahteve trga	
Izzivi	Nevarnosti
Možnost strateških povezovanj	Pojav kvalitetne konkurence
Naročanje rastlinjakov v spletni trgovini	Sprememba zakonodaje na področju postavitve rastlinjakov
Postopno, vendar sistematično osvajanje novih trgov (Avstrija, Madžarska, Češka, trgi na področju bivše Jugoslavije)	Pridobivanje delovnih dovoljenj ob morebitnem vstopu na tuje trge
Proizvodnja vzporednih izdelkov za nove skupine kupcev	
Možnost za prevzem šibkejše konkurence	

### **5.5 Strategija in izvedba**

#### **5.5.1 Trženjska strategija**

Podjetje bo zaradi nižjih stroškov dajalo poudarek na spletno trženje, kjer bo šlo predvsem za oglaševanje preko spletnih iskalnikov s ključnimi besedami (plastenjaki, rastlinjaki, pridelava

zelenjave ...). Če nas potencialni kupci s spletnimi iskalniki ne bodo našli, bomo spletno pojavnost podjetja poskusili povečati s sponzoriranimi povezavami in pasicami.

Vpisali se bomo tudi v različne baze podatkov, predvsem tiste brezplačne, kot so PIRS, register GZS, register OZS, register IPIS, Izvozno okno, Kompas in podobne.

Komunikacija s potencialnimi kupci bo potekala tako direktno preko komercialistov na terenu in v podjetju kot preko spleta s pošiljanjem elektronske pošte ter preko socialnih omrežij in blogov. Poskusili bomo namreč izkoristiti čim več brezplačne komunikacije, ki nam jo omogoča splet.

V preglednici 10 so navedeni planirani stroški reklame za prvo leto delovanja, ti bodo predvidoma znašali 2.290,00 €. Podjetje planira reklamni oglas v specializiranem časopisu, sejmov se zaradi visokih stroškov ne namerava udeleževati, ob direktnih stikih s kupci pa bodo komercialisti za predstavitev uporabljali CD-vizitke in prospekte.

V pripravi je spletna stran, na kateri bodo predstavljeni profesionalni, polprofesionalni in hobi rastlinjaki, hobi rastlinjake bo možno naročiti direktno na spletni strani. Zaradi razširjenosti in velikega števila uporabnikov bo izdelan tudi profil izdelka na socialnem omrežju Facebook, kjer bomo redno objavljali novice, posamezne nasvete glede uporabe rastlinjakov, gojenja vrtnin in podobno.

#### **Preglednica 10: Planirani stroški reklame za prvo leto delovanja**

Stroški reklame	€/enoto	Enot	Skupaj €
Prospekti	0,30	500	150,00
Internetni mailing	0,00	10.000	0,00
Internet	500,00	1	500,00
CD-vizitke	1,30	300	390,00
Darila, reklamne majice	5,00	150	750,00
Oglasi	500,00	1	500,00
Sejmi			0,00
Skupaj			2.290,00

#### **5.5.2 Prodajna strategija**

Glede na nestabilne razmere smo se odločili, da bo imela pomembno vlogo izbira kupcev. Preverjanje bonitete vsakega poslovnega partnerja je prvi korak, ki mora biti opravljen pred pripravo ponudbe. Plačilni pogoji in zavarovanja pri manj zanesljivih kupcih so naslednje orodje za izbiro poslov.

Če razmere ne bodo dovoljevale povečanja v zelenem obsegu, smo si postavili alternativni cilj. Ta je izboljšanje poslovnega rezultata na račun izbiranja projektov, racionalizacije stroškov in učinkovitega pogajanja z novimi dobavitelji.

### **5.5.3 Strategija blagovne znamke**

Blagovna znamka »S« zajema več skupin izdelkov in je pravzaprav krovna znamka za izdelke, namenjene ciljni skupini kupcev, ki se ukvarjajo z vzgojo zelenjave in drugih pridelkov v pokritih objektih. Asortiman izdelkov pod to blagovno znamko zajema objekte različnih razsežnosti in funkcionalnosti ter opremo, ki je dopolnilo oziroma nadgradnja za večjo uporabnost in boljše razmere v teh objektih.

Simbol blagovne znamke je logo podjetja (firma).

Razlogov za tako odločitev je več. Ciljna skupina kupcev ostaja enaka in večina jih pozna ime podjetja in si pod tem predstavlja naše izdelke. Kupci so naklonjeni tradiciji, zato vsaka sprememba predstavlja določen dvom. Izkušnje z uporabo logotipa, ki izhaja iz kombinacije imena slovenskih lastnikov in podobe izdelka, potrjujejo zaupanje v kvaliteto slovenskih proizvodov s podzavestnim zaupanjem v nemško zvoneče ime.

Uporabnost znamke je široka, ker v njej ni imena izdelka, pač pa njegov izvor. Njena univerzalnost nam omogoča širitev na nove ali nadomestne izdelke.

Blagovna znamka »S« predstavlja v očeh kupcev podobo podjetja, ki za njihove potrebe proizvaja kvalitetne izdelke, v katere so vgrajene preizkušene komponente, sodobne tehnološke rešitve in funkcionalne dopolnitve, ki so plod dolgoletnega sodelovanja in izmenjave informacij s kupci. Pri odločanju za nakup pričakujejo nasvete na področjih, ki jih ne poznajo, in celo dostop do virov informacij, ki jih podjetje ima. Za mnoge je nakup našega izdelka začetek sodelovanja z vsemi vzdrževalnimi in servisnimi storitvami, kar je po mnenju kupcev, poleg kvalitete, bistvena konkurenčna prednost.

Pri širjenju blagovne znamke na nove izdelke bo posebna pozornost namenjena njihovem preizkušanju, kontroli kvalitete in odzivu kupcev. Pred vključitvijo novega izdelka bodo naštetih kriteriji pogoj, ker ne želimo pokvariti ugleda, ki ga blagovna znamka predstavlja. Pri vključevanju inovativnosti med lastnosti blagovne znamke bomo zasledovali strokovno podlago, realne cilje in izpopolnjenost posameznih rešitev.

Glede na široko paleto kooperantov, ki so proizvajalci vzporednih izdelkov in opreme za iste kupce, razmišljamo o prodaji licence za uporabo blagovne znamke za tiste izdelke, ki izpolnjujejo naše kriterije za presojo ustreznosti.

#### 5.5.4 Terminski načrt

Na sliki 15 so prikazane aktivnosti, ki so potrebne za ustanovitev in pričetek delovanja podjetja. Dosedanje aktivnosti so bile namenjene predvsem pridobivanju in pripravi informacij za oblikovanje projekta:

- raziskava trga (obiski tržišča),
- seznanitev s konkurenco in izdelki,
- organizacija komercialnih in distribucijskih poti na ciljnih trgih,
- določitev kriterijev za razvoj novega izdelka,
- vzpostavitev sodelovanja z dobavitelji sklopov za nov izdelek,
- priprava kalkulacij in cenovno pozicioniranje izdelka na trgu.

Sledijo naslednje aktivnosti:

- registracija podjetja,
- zagon podjetja,
- vstop na trg,
- pomembnejše oglaševalske akcije.

Aktivnost	2011			2012				
	Okt.	Nov.	Dec.	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	Maj
Analiza trga	■							
Priprava kalkulacij			■					
Priprava poslovnega načrta			■					
Ustanovitev podjetja							■	
Izdelava spletne strani							■	
Zagon podjetja							■	
Razvoj izdelka						■		
Začetek proizvodnje							■	
Oglaševalske akcije							■	
Vstop na trg								■

Slika 15: Terminski načrt

## 5.6 Management

### 5.6.1 Organizacijska struktura

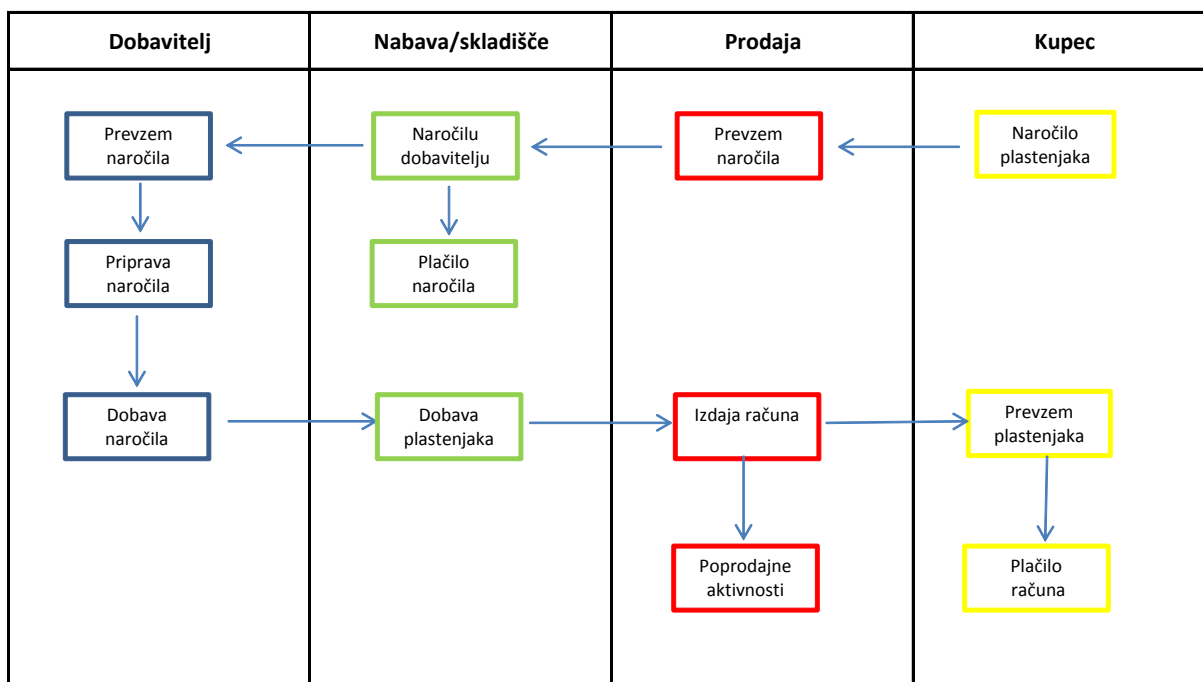
Poslovanje podjetja bo zaradi svojih izkušenj, znanja in poslovnih povezav prevzel solastnik matičnega podjetja, ki bo vsaj v začetnem obdobju opravljal vse vodstvene in prodajne funkcije v novoustanovljenem podjetju.

Z rastjo podjetja bomo postopoma zaposlovali nove sodelavce, zlasti na področju komerciale, medtem ko bo vodstveno funkcijo obdržal solastnik matičnega podjetja.

Za posamezne storitve, kot so računovodstvo, odvetniške storitve in specializirana svetovanja, bo podjetje najemalo zunanje strokovne sodelavce.

### 5.6.2 Poslovni proces

Na sliki 16 je prikazan poslovni proces prodaje plastenjakov, ki poteka od naročila kupca preko prodaje do nabave pri dobavitelju in prevzema naročila do izdaje računa, prevzema in plačila plastenjaka.



Slika 16: Poslovni proces prodaje plastenjakov podjetja Zeleni program d.o.o.



## 5.7 Finančni načrt

### 5.7.1 Pomembne predpostavke

Podjetje na začetku poslovanja ne namerava najeti nobenega posojila, ker bodo sredstva v višini osnovnega kapitala zadostovala za zagon podjetja, predvideni prihodki pa bodo omogočali poslovanje tudi v naslednjih letih.

Če bo podjetje imelo presežek denarnih sredstev, ga bo uporabilo za nabavo potrebnih osnovnih sredstev oziroma za nadaljnji razvoj podjetja. Trenutne presežke denarnih sredstev bo podjetje polagalo na depozitni račun za 15, 30 ali 60 dni, kjer se bodo sredstva v tem času obrestovala po višji obrestni meri kot na transakcijskem računu.

Na začetku poslovanja bo edini dobavitelj matično podjetje, to bo novoustanovljenemu podjetju omogočalo rok plačila 30 dni, v primeru novih dobaviteljev podjetje prav tako pričakuje plačilo svojih obveznosti v roku 30–60 dni.

Kupci bodo svoje obveznosti poravnali v odvisnosti od vrste izdelka, skupnega zneska nakupa in bonitete kupca. Za izdelke iz programa hobi rastlinjakov bodo morali plačati 100-odstotni avans, medtem ko bodo polprofesionalne in profesionalne rastlinjake poravnali v dveh obrokih, to je s predplačilom v višini 50–70 % vrednosti izdelka in doplačilom 50–30 % vrednosti izdelka ob zaključeni montaži.

Amortizacijo za opredmetena osnovna sredstva bo podjetje obračunavalo po metodi enakomernega časovnega amortiziranja po amortizacijskih stopnjah, ki so predpisane v Zakonu o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-2).

Izdelke in storitve bo podjetje tržilo po naslednjih povprečnih cenah, ki bodo v povprečju nekoliko višje od konkurenčnih cen:

- Profesionalne rastlinjake bo podjetje tržilo skupaj z montažo po povprečni ceni 8.000,00 € brez DDV;
- polprofesionalne rastlinjake bo podjetje tržilo skupaj z montažo po povprečni ceni 3.500,00 € brez DDV;
- hobi rastlinjake bo podjetje tržilo po povprečni ceni 1.000,00 € brez DDV;
- povprečna cena za montažo hobi rastlinjakov bo znašala 300,00 €.

### 5.7.2 Načrt izkaza poslovnega izida

V načrtu izkaza v preglednici 11 so prikazani obseg prihodkov in odhodkov ter razlika med odhodki in odhodki, ki se izkazuje v čistem dobičku poslovanja za prvih pet let delovanja. Ker

### *Poslovni načrt*

bo podjetje v prvem letu poslovalo le osem mesecev, smo temu prilagodili tudi prihodke in odhodke poslovanja.

Tako v prvem letu kljub krajšemu poslovanju sorazmerno izstopajo le stroški reklame, ti vključujejo izdelavo spletne strani v višini 500,00 €, kar bo opravilo matično podjetje.

Prav tako bo novoustanovljeno podjetje ob začetku delovanja objavilo reklamni oglas v specializirani reviji Zelena pomlad, s katerim bo potencialne kupce seznanilo o svojem delovanju.

Mesečna najemnina poslovnega prostora znaša 240,00 €, v najemnino so vključeni vsi stroški razen telefona, ti naj bi bili okoli 100,00 € mesečno.

Računovodske storitve bo opravljalo matično podjetje, predvideni so stroški 200,00 € mesečno.

V prvih letih ne načrtujemo nobenega rednega zaposlenega, kajti prodajo bo opravljal pogodbeni komercialist, njegovi mesečni stroški pa bodo skupaj s potnimi stroški znašali predvidoma 20.400,00 € letno.

**Preglednica 11: Načrt izkaza poslovnega izida**

Izkaz poslovnega izida	1. leto (2012)	2. leto (2013)	3. leto (2014)	4. leto (2015)	5. leto (2016)
<i>Prihodki skupaj</i>	255.000	400.000	450.000	500.000	550.000
Prihodki od poslovanja	255.000	400.000	450.000	500.000	550.000
Prodaja na domačih trgih	255.000	400.000	450.000	500.000	550.000
<i>Odhodki skupaj</i>	248.642	393.612	438.712	483.612	528.512
Stroški prodanega blaga	229.500	360.000	405.000	450.000	495.000
Nabavna vrednost prodanega blaga	229.500	360.000	405.000	450.000	495.000
Amortizacija	500	400	500	400	300
Drugi stroški poslovanja	18.642	33.212	33.212	33.212	33.212
Reklama	2.290	2.000	2.000	2.000	2.000
Potni stroški	1.600	2.400	2.400	2.400	2.400
Najemnine	1.920	2.880	2.880	2.880	2.880
Telefon, poština, prisp. za stavb. zemlj.	800	1.200	1.200	1.200	1.200
Avtorski honorarji, pogodbe o delu	8.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Računovodske, odvetniške ipd. storitve	1.600	2.400	2.400	2.400	2.400
Drugo (nepredvideni stroški)	2.432	4.332	4.332	4.332	4.332
<i>Dobiček ali izguba pred obdavčenjem</i>	6.359	6.388	11.288	16.388	21.488
Davek od dohodkov pravnih oseb (20 %)	1.272	1.278	2.258	3.278	4.298
<i>Čisti dobiček ali izguba</i>	5.087	5.110	9.030	13.110	17.190

**5.7.3 Načrt bilance stanja**

V projekciji bilance stanja v preglednici 12 so prikazani sredstva in obveznosti do virov sredstev za prvih pet let delovanja. Najprej smo morali ugotoviti, koliko znaša vsota vseh sredstev in obveznosti do virov sredstev. Vsota sredstev v prvem letu znaša 40.765,00 € (oprema, zaloga materiala, denar na TRR), vsota obveznosti do dobaviteljev pa znaša 20.678,00 € (kratkoročne obveznosti iz poslovanja). To pomeni, da znaša osnovni kapital podjetja 20.087,00 € (sredstva manj ostale obveznosti), saj vedno velja, da mora biti vsota sredstev enaka vsoti obveznosti do virov sredstev. Ker ustanovitelj v prvih petih letih ne namerava izplačevati dobička, se obveznosti do virov sredstev več kot podvojijo, prav tako tudi denarna sredstva, ta pa bo podjetje po potrebi vložilo kot depozit pri banki. V bilanci stanja smo navedli samo osnovne postavke. Sredstva ali obveznosti do virov sredstev, ki jih

podjetje nima, v bilanci stanja niso navedena. Izjemoma so kljub ničelni vrednosti navedene kratkoročne terjatve do kupcev, ki jih podjetje zaenkrat ne bo imelo, kajti v začetni fazi bomo od vseh kupcev zahtevali 100-odstotno predplačilo oziroma dokončno plačilo najkasneje ob zaključku montaže.

**Preglednica 12: Načrt bilance stanja**

Bilanca stanja	1. leto (2012)	2. leto (2013)	3. leto (2014)	4. leto (2015)	5. leto (2016)
<i>Sredstva</i>	40.765	57.965	70.745	87.605	108.545
<i>Dolgoročna sredstva</i>	2.500	2.000	2.500	2.000	1.500
Opredmetena osnovna sredstva	2.500	2.000	2.500	2.000	1.500
Oprema	2.500	2.000	2.500	2.000	1.500
<i>Kratkoročna sredstva</i>	38.265	55.965	68.245	85.605	107.045
Zaloge	4.781	7.500	8.438	9.375	10.313
Kratkoročne terjatve	0	0	0	0	0
Denarna sredstva	33.484	48.464	59.807	76.229	96.732
<i>Obveznosti do virov sredstev</i>	40.765	57.965	70.745	87.605	108.545
<i>Kapital</i>	20.087	25.197	34.227	47.337	64.527
Osnovni kapital	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Preneseni dobiček ali izguba	0	5.087	10.197	19.227	32.337
Nerazp. dobiček ali izguba posl. leta	5.087	5.110	9.030	13.110	17.190
<i>Obveznosti</i>	20.678	32.768	36.518	40.268	44.018
<i>Kratkoročne obveznosti iz poslovanja</i>	20.678	32.768	36.518	40.268	44.018
Obveznosti do dobaviteljev	20.678	32.768	36.518	40.268	44.018

**5.7.4 Načrt izkaza denarnega toka**

V preglednici 13 je prikazana projekcija izkaza denarnega toka, ki obsega mesečni prikaz prejemkov in izdatkov ter njihovo razliko (neto denarni tok) za prvo leto.

**Preglednica 13: Izkaz denarnih tokov po mesecih za zagonsko leto**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Prejemki</i>												
Vplačila kapitala	15.000											
Prodaja					40.000	30.000	20.000	20.000	30.000	35.000	40.000	40.000
Prejemki skupaj	15.000	0	0	0	40.000	30.000	20.000	20.000	30.000	35.000	40.000	40.000
<i>Izdatki</i>												
Nakup premoženja	2.500											
Avansi dobaviteljem	5.000											
Plačila dobaviteljem						35.000	30.000	20.000	20.000	30.000	35.000	40.000
Drugi stroški posl.					1.040	2.140	2.140	2.140	2.140	2.140	2.140	2.140
Izdatki skupaj	7.500	0	0	0	1.040	37.140	32.140	22.140	22.140	32.140	37.140	42.140
Prejemki – izdatki	7.500	0	0	0	38.960	-7.140	-2.140	-2.140	7.860	2.860	2.860	-2.140
Prenos gotov. salda		7.500	7.500	7.500	7.500	46.460	39.320	27.180	25.040	32.900	35.760	38.620
<i>Gotovinski saldo</i>	7.500	7.500	7.500	7.500	46.460	39.320	27.180	25.040	32.900	35.760	38.620	36.480

Denarni tok v veliki meri vpliva na to, kakšna bo plačilna sposobnost podjetja. Pri tem velja, da je podjetje v nekem trenutku, na primer na določen dan, plačilno sposobno, če lahko v tem trenutku poravnava zapadle obveznosti. Gotovinski saldo v preglednici je ves čas pozitiven, kar pomeni, da denarna sredstva zadoščajo za poravnavo obveznosti podjetja.

Presežek denarnih sredstev bo podjetje bo potrebi vložilo kot depozit v banko ali pa morda pri dobaviteljnih izkoristilo dodatne popuste za plačilo avansa in na ta način povečalo dobiček.

**5.7.5 Analiza točke preloma**

Točka preloma je matematični instrument ugotavljanja, kdaj poslovanje podjetja postane dobičkonosno oziroma kolikšen obseg prodaje je potreben, da bo podjetje doseglo ničelno točko (dobiček = 0)

Točko preloma smo izračunali po naslednji formuli: celotni prihodki (TR) – celotni stroški (TC) = 0.

Pri tem smo upoštevali, da fiksni stroški (FC) v prvem letu poslovanja znašajo 19.142,00 €, cena povprečnega profesionalnega rastlinjaka je 8.000,00 €, povprečen stroške nabave (AVC) pa znaša 7.200,00 €.

Podjetje bi ob prodaji 24 rastlinjakov po ceni 8.000,00 € doseglo približno 192.000,00 € prihodkov (TR), celotni stroški (TC) ob prodaji takega števila izdelkov pa bi znašali približno

192.000,00 €, kar pomeni, da smo pri prodaji 24 rastlinjakov dosegli točko preloma, saj je TR = TC. Točko preloma bi dosegli že v prvih osmih mesecih poslovanja.

### 5.7.6 Ključni finančni in poslovni kazalniki

**Preglednica 14: Finančni in poslovni kazalniki**

	1. leto (2012)	2. leto (2013)	3. leto (2014)	4. leto (2015)	5. leto (2016)
Prihodki	255.000	400.000	450.000	500.000	550.000
Odhodki	248.642	393.612	438.712	483.612	528.512
Dobiček ali izguba	6.359	6.388	11.288	16.388	21.488
Dobiček ali izguba po obdavčitvi	5.087	5.110	9.030	13.110	17.190
Delež kapitala v financiranju	49,27	43,47	48,38	54,03	59,45
Čista donosnost kapitala	25,32	20,28	26,38	27,70	26,64
Likvidnost	1,85	1,71	1,87	2,13	2,43
Ekonomičnost	1,03	1,02	1,03	1,03	1,04
Dobičkonosnost prihodkov	1,99	1,28	2,01	2,62	3,13

Kazalniki v preglednici 14 pomagajo podjetniku pri odkrivanju možnosti za izboljšavo poslovanja. Kazalnike smo izračunali za vsako od prvih petih let poslovanja posebej.

Delež kapitala v financiranju nam pove, kolikšen del kapitala podjetje potrebuje za financiranje posla, razlika do 100 % pa je delež tujih sredstev. V našem primeru delež lastnega kapitala v prvih petih letih ves čas znaša od 43,47 do 59,45 %.

Čista donosnost kapitala prikaže, koliko dobička ustvari vloženi kapital; izračunamo ga tako, da dobiček delimo s kapitalom. Čista donosnost znaša od 20,28 do 27,70, kar izpolnjuje pričakovanja lastnikov.

Likvidnost prikazuje razpolaganje podjetja z denarjem in je v našem primeru ves čas večja od ena, kar pomeni, da ima podjetje dovolj denarja za plačila stroškov.

Ekonomičnost oziroma gospodarnost je prav tako ves čas večja od ena.

Dobičkonosnost prihodkov izkazuje doseženi čisti poslovni izid gospodarske družbe na evro doseženih poslovnih prihodkov, v našem primeru je razvidno, da hkrati z rastjo prihodkov raste tudi dobičkonosnost.

### **5.7.7 Analiza tveganja**

Podjetje zaradi razmer na tržišču in velikega povpraševanja trenutno ni izpostavljeno večjim tveganjem. Rast in razvoj podjetja bi lahko zavrl morebiten prihod novega konkurenčnega podjetja na področju kvalitetnih rastlinjakov. Nižanja cen ostalih konkurentov ne jemljemo kot tveganje, kajti cilj podjetja ni biti ponudnik najcenejših, ampak najkvalitetnejših izdelkov. Prezasičenost trga z izdelki sicer predstavlja tveganje, vendar pa se mu bo podjetje lahko uspešno izognilo z vstopom na tuje trge. Z vstopom na tuje trge bi se podjetje uspešno izognilo tudi tveganju v primeru spremembe zakonodaje na področju postavitve rastlinjakov. Vstopnih ovir na tuje trge zaradi že obstoječe prisotnosti matičnega podjetja in s tem povezanih nizkih vstopnih stroškov ne vidimo.

### **5.7.8 Strategija žetve**

Podjetje že v prvem letu poslovanja ustvari pozitiven rezultat, s katerim se povrne znesek začetne investicije. Poslovni načrt predvideva dokaj uspešno poslovanje podjetja, ker pa je slovenski trg zaradi majhnosti omejen, se bo podjetje verjetno usmerilo tudi na tuja tržišča. Stroški vzpostavitve prodaje na tujih trgih ne bodo visoki zlasti zaradi strateške povezave z matičnim podjetjem, ki preko zastopnikov že deluje na tujih tržiščih. Pri prodaji na tujih trgih ne izključujemo sodelovanja s potencialnimi partnerji, ki bi bili zainteresirani za vstop v podjetje. Če bi kateri od večjih evropskih proizvajalcev izkazal interes, je podjetje zainteresirano tudi za prodajo celotnega deleža.

## 6 SKLEP

V zaključni projektni nalogi smo predstavili poslovni načrt novoustanovljenega podjetja za prodajo rastlinjakov. Za izdelavo prvega dela naloge smo uporabili strokovno literaturo s področja podjetništva in izdelave poslovnega načrta, ki nam je bila v pomoč tudi pri izdelavi konkretnega poslovnega načrta, s katerim smo ugotavljali upravičenost ustanovitve podjetja za prodajo rastlinjakov.

Za ugotovitev dejanskega stanja na področju kmetijstva in vrtnarstva smo uporabili podatke Statističnega urada Republike Slovenije, s katerimi smo pridobili informacije o slovenskih pridelovalcih sadik, zelenjave in cvetja. Pridobili smo tako podatke o velikosti posameznih gospodarstev kot tudi o obstoječih zaščitenih pridelovalnih površinah ter o porabi pridelkov. Ugotovili smo, da obstaja trend povečevanja pokritih površin, namenjenih proizvodnji sadik in zelenjave.

Stanje na področju hobi rastlinjakov smo poskusili ugotoviti z izvedbo ankete, s katero smo pridobili informacije o željah in dejanskih potrebah gospodinjstev po lastni pridelavi zelenjave. Anketa nam je pokazala, da kar 54 anketirancev razmišlja o nakupu rastlinjaka, seveda pa je odločitev o nakupu odvisna tudi od cene.

Z raziskavo trga smo ugotovili, da na tržišču sicer že obstaja nekaj ponudnikov enakih oziroma podobnih izdelkov, vendar ima novoustanovljeno hčerinsko podjetje zaradi kvalitete in poznane blagovne znamke kljub temu dobre možnosti za uspeh.

Po izračunih v poslovnem načrtu bo podjetje že v prvem letu poslovanja uspelo ustvariti dobiček, ki se bo v naslednjih letih še povečeval.

Poudarili bi tudi dejstvo, da lastniki in ustanovitelji podjetja s svojimi izkušnjami, znanjem in že vzpostavljenimi poslovnimi stiki na področju vrtnarstva zagotavljajo uspešno delovanje podjetja.

Cilj podjetja je vsekakor postati vodilno podjetje na področju rastlinjakov, za dosego cilja pa bo treba ves čas spremljati razmere na trgu in prilagajati izdelke potrebam potrošnikov.



## LITERATURA

- Agencija RS za javnopravne evidence in storitve (AJPES). 2011. *Vstopna točka VEM*. [Http://www.ajpes.si/Registri/Vstopna\\_tocka\\_VEM/Predpisi](http://www.ajpes.si/Registri/Vstopna_tocka_VEM/Predpisi) (9. 11. 2011).
- Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
- Grilc, Peter. 2011. *Pravna ureditev gospodarskih družb*. Ljubljana: DIZI.
- Heric, Dragica. 2011. *Rastlinjak z gradbenim dovoljenjem ali brez njega*. [Http://www.kmeckiglas.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2146&Itemid=191](http://www.kmeckiglas.com/index.php?option=com_content&task=view&id=2146&Itemid=191) (16. 10. 2011).
- Jamnik, Brigita, Aleš Smrekar in Borut Vrščaj. 2009. *Vrtičkarstvo v Ljubljani*. Ljubljana: GIAM ZRC SAZU.
- Kos, Blaž. 2011. *Poslovni načrt*. [Http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/poslovni-nacrt](http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/poslovni-nacrt) (13. 10. 2011).
- Ministrstvo za javno upravo RS. 2008-2010. *Elektronski transakcijski račun*. Vstopna stran. [Http://evem.gov.si/etr](http://evem.gov.si/etr) (9. 11. 2011).
- Ministrstvo za javno upravo RS. 2005-2011. *E-VEM: državni portal za podjetja in podjetnike*. Vstopna stran. [Http://evem.gov.si/evem/](http://evem.gov.si/evem/) (30. 9. 2011).
- Prašnikar, Janez, in Polona Domadenik. 2005. *Mikroekonomija*. Ljubljana: GV Založba.
- Rebernik, Miroslav. 1997. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
- Rebernik, Miroslav, in Leon Repovž. 2000. *Podjetniški proces od ideje do denarja*. Ljubljana: GV Založba.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ). 2000. *Podjetje*. [Http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=ge=podjetje](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=ge=podjetje) (4. 4. 2012).
- Statistični urad Republike Slovenije (SURS). 2006. *Popis vrtnarstva, Slovenija, 1. julij 2006 – začasni podatki*. [Http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=510](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=510) (5. 9. 2011).
- Statistični urad Republike Slovenije (SURS). 2011a. *Anketa o porabi v gospodinjstvih, Slovenija, 2009 – končni podatki*. [Http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=4055](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4055) (4. 4. 2012).
- Statistični urad Republike Slovenije (SURS). 2011b. *Pomembnejši podatki Popisa kmetijstva: zemljišča, tržno vrtnarstvo, število živine, kmetijska mehanizacija, Slovenija, 2010 – začasni podatki*. [Http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=3818](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3818) (5. 9. 2011).
- Steblovnik Župan, Zdenka, Neda Melink Pavlin, Irena Leban, Tatjana Šček Prebil, Janez Obal, Miha Levstek, Adi Sovinc in Jelka Lorber. 2000. *Podjetništvo*. Ljubljana: Zveza lesarjev Slovenije, Lesarska založba.
- Špilak, Štefan. 1999. *Podjetniški priročnik*. Murska Sobota: Pomurska založba.
- Venturelab. 2011. *Zakaj izdelati poslovni načrt*. [Http://www.venturelab.si/poslovno-nacrtovanje-in-analize/poslovni-nacrt/zakaj-izdelati-poslovni-nacrt](http://www.venturelab.si/poslovno-nacrtovanje-in-analize/poslovni-nacrt/zakaj-izdelati-poslovni-nacrt) (17. 11. 2011).
- Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-2). *Uradni list RS, št. 117/2006*.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS, št. 42/2006 (popr. 60/2006)*.



## **PRILOGE**

Priloga 1      Anketni vprašalnik



Spoštovani!

Moje ime je Marija Schwarzmann. Zaključujem visokošolski strokovni študijski program prve stopnje Management na Fakulteti za management in pripravljam zaključno projektno nalogo z naslovom Poslovni načrt za prodajo plastenjakov. Naloga vključuje tudi raziskavo, zato vas vljudno prosim za sodelovanje in nekaj minut vašega dragocenega časa. Anketa je anonimna. Podatki bodo služili izključno za potrebe raziskave.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

1. Kje najpogosteje nakupujete zelenjavo?

- a) V trgovskih centrih
- b) V specializiranih trgovinah s sadjem in zelenjavo
- c) Na tržnici
- d) Pri pridelovalcih zelenjave
- e) Zelenjave ne kupujem, ampak jo v glavnem pridelujem sam

2. Na osnovi česa se odločate za nakup zelenjave?

- a) Na osnovi cene
- b) Na osnovi bližine
- c) Na osnovi kvalitete
- d) Zelenjave ne kupujem, ampak jo pridelujem sam

3. Ali zaupate deklarirani kvaliteti kupljene zelenjave?

- a) Da
- b) Ne
- c) Me sploh ne zanima

4. Kako pogosto nakupujete zelenjavo?

- a) Vsak dan
- b) Enkrat tedensko
- c) Enkrat mesečno
- d) Je ne kupujem, ampak jo pridelujem sam

5. Ali ste razmišljali, da bi zelenjavo pridelovali doma?

- a) Da
- b) Ne

*Priloga 1*

6. Ocenite razloge za lastno pridelavo (1 – ni pomembno, 5 – zelo pomembno):

- |                          |   |   |   |   |   |
|--------------------------|---|---|---|---|---|
| a) Kvaliteta             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Vedno sveža zelenjava | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Prihranek             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7. Ali bi vas zanimal nakup rastlinjaka za pridelavo zelenjave?

- a) Da
- b) Odvisno od cene
- c) Ne, ker nimam vrta
- d) Ne, ker me lastna pridelava ne zanima

8. Zanima me velikost objekta:

- a) Do 10 m<sup>2</sup>
- b) Od 10 do 20 m<sup>2</sup>
- c) Nad 20 m<sup>2</sup>
- d) Nakup rastlinjaka me ne zanima

9. Kolikšen znesek ste pripravljeni plačati za rastlinjak?

- a) Do 200 evrov
- b) Od 200 do 400 evrov
- c) Nad 400 evrov
- d) Nakup rastlinjaka me ne zanima

10. Vrsta stanovanjske enote, v kateri prebivate:

- a) Individualna hiša
- b) Večstanovanjska hiša
- c) Blok, stolpnica

11. Starost:

- a) Do 30 let
- b) Od 30 do 40 let
- c) Od 40 do 50 let
- d) Nad 50 let

12. Izobrazba:

- a) Osnovna šola
- b) Srednja ali poklicna šola
- c) Višja ali visoka izobrazba
- d) Magisterij ali doktorat

13. Število članov v gospodinjstvu :

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5 ali več

14. Skupni mesečni dohodek vseh članov gospodinjstva:

- a) Do 1000 evrov
- b) Od 1000 do 2000 evrov
- c) Nad 2000 evrov