

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

POSLOVNI NAČRT PODJETJA Z  
DEJAVNOSTJO KONJEREJE

Tina Šergon

Koper, 2009

Mentor: prof. mag. Massimo Manzin



## POVZETEK

Namen naloge je bil ugotoviti, ali bo ustanovitev podjetja z dejavnostjo konjereje finančno mogoča ter izvedljiva. V prvem delu je predstavljen poslovni načrt in njegove sestavine. Poslovni načrt je bistven pri načrtovanju novega podjetja, saj zajema ključne informacije in prve korake od poslovne ideje do njene poslovne uresničitve. V drugem delu je opis podjetja. Za natančnejšo analizo slovenskega trga smo izvedli anketo z vzorcem 130 oseb. Uporabili smo tudi javno dostopno bazo podatkov za pridobitev ključnih informacij. S pridobljenimi informacijami smo izdelali poslovni načrt za podjetje, ki bo ponujalo storitve s področja konjenišva. Glede na finančno analizo smo ugotovili, da bi bilo podjetje uspešno. Seveda bo za uresničitev zastavljenega poslovnega načrta potrebno intenzivno načrtovanje in usklajevanje strategij ter doseganje sprotih zastavljenih ciljev.

*Ključne besede:* poslovni načrt, anketa, finančna analiza, konjenišvo, konkurenca.

## SUMMARY

The purpose of this work is to find out the financial possibilities and option of establishment of enterprise with horse breeding activity. In first part we present the business plan with its essential information and first steps: from business idea to realisation of it. In second part the description of enterprise is given. For precise analyse of Slovenian trade the questionnaire with sample of 130 persons was performed. In analyse some public available data base was also included. With consideration of all acquired information we made the business plan for enterprise with horse breeding activity. According to financial analyse we found out that enterprise could be successful. For realisation of prepared business plan the intensive planning, reconciliation of strategy and reaching intermediate goals is necessary.

*Key words:* business plan, questionnaire, financial analyse, horse breeding, competition.

**UDK:** 005.511(083.92)(043.2)



## **ZAHVALA**

Iskreno se zahvaljujem mentorju prof. mag. Massimo Manzinu za vse nasvete, usmerjanja in pomoč pri pisanju diplomskega dela. Zahvaljujem se tudi vsem domačim, mami, očetu ter bratu in ostalim za vsestransko pomoč v vseh letih študija ter lektorici Poloni Šergon. Največja zahvala gre fantu Blažu, ki me je v teh dolгих mesecih spodbujal in veliko pripomogel pri nastanku moje diplomske naloge.



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1	Opis problema .....	1
1.2	Namen in cilji .....	1
1.3	Uporabljena metodologija .....	2
1.4	Predpostavke in omejitve .....	2
<b>2</b>	<b>Teoretična izhodišča</b> .....	<b>3</b>
2.1	Kaj je poslovni načrt .....	3
2.2	Sestavine poslovnega načrta .....	4
<b>3</b>	<b>Opis podjetja</b> .....	<b>7</b>
3.1	Lastništvo podjetja .....	7
3.2	Lokacija podjetja .....	7
<b>4</b>	<b>Poslanstvo, vizija, smotri podjetja</b> .....	<b>9</b>
4.1	Poslanstvo in vizija podjetja .....	9
4.2	Temeljni smotri podjetja .....	9
4.3	Temeljni cilji podjetja .....	9
<b>5</b>	<b>Storitev</b> .....	<b>11</b>
5.1	Opis storitve .....	11
5.2	Nadaljnja ponudba podjetja .....	12
<b>6</b>	<b>Tržna analiza</b> .....	<b>15</b>
6.1	Analiza panoge in konkurence .....	15
6.2	Zgodovina panoge .....	15
6.3	Glavni tekmeči in ključni dejavniki uspeha .....	16
6.4	Tržni segmenti .....	17
6.5	Strategija za ciljne tržne segmente .....	18
6.5.1	Tržne potrebe .....	18
6.5.2	Tržni trendi .....	18
6.6	Tržna rast .....	20
<b>7</b>	<b>Strategija in izvedba</b> .....	<b>21</b>
7.1	Strategija .....	21
7.2	Konkurenčna prednost .....	21
7.3	Trženjska strategija .....	21
7.3.1	Pozicioniranje .....	21
7.3.2	Cenovna strategija .....	22
7.3.3	Promocijska strategija .....	23
7.3.4	Distribucijska strategija .....	24
7.4	Prodajna strategija .....	25
7.5	Strateške povezave .....	26

7.6	Terminski načrt.....	26
<b>8</b>	<b>Management .....</b>	<b>29</b>
8.1	Organizacijska struktura.....	29
8.2	Zaposlitveni tim .....	29
8.3	Načrt osebja .....	29
<b>9</b>	<b>Finančni načrt.....</b>	<b>31</b>
9.1	Bilanca stanja .....	31
9.2	Bilanca uspeha .....	34
<b>10</b>	<b>Analiza tveganja .....</b>	<b>39</b>
<b>11</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>41</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>43</b>
	<b>Viri.....</b>	<b>43</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>45</b>



## **SLIKE**

Slika 6.1	Starost anketirancev .....	15
Slika 6.3	Kolikokrat na teden preživljate svoj prosti čas v naravi? .....	19
Slika 6.4	Koliko ljudi pozna terapijo s konji? (v %) .....	19
Slika 6.5	Ali se vam zdi smiselna organizacija tečajev jahanja? .....	20
Slika 7.1	Koliko ste pripravljeni odšteti za uro jahanja? .....	22
Slika 7.2	Kje bi najprej zasledili oglas za ponudnika jahalnih storitev? .....	24
Slika 7.3	Prikaz distribucijske poti .....	24
Slika 8.1	Organigram .....	29

## **TABELE**

Tabela 6.1	Število konj v Sloveniji po letih .....	16
Tabela 6.2	Prikaz prednosti in slabosti naših treh glavnih konkurentov .....	17
Tabela 7.1	Terminski načrt .....	27
Tabela 9.1	Prikaz bilance stanja (v EUR) na dan 31. 12. 2010 .....	32
Tabela 9.2	Prikaz poslovnega izida za prvih pet let poslovanja (v EUR) .....	35

## **KRAJŠAVE**

s. p. samostojni podjetnik

AJPES Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

d. o. o. družba z omejeno odgovornostjo

# 1 UVOD

## 1.1 Opis problema

V današnjem svetu hitrih sprememb, negotove prihodnosti, vedno večje konkurenčnosti in boju za kupca uspejo le podjetja z dobro premišljeno in v ciljne kupce usmerjeno poslovno politiko. Pot za doseglo poslovne uspešnosti in uresničitev ciljev poslovne politike je izdelava poslovnega načrta podjetja, ki predstavlja temeljni plan za njegovo delovanje. Izdelan poslovni načrt pokaže ekonomsko upravičenost oz. smiselnost vlaganja sredstev v ustanovitev novega podjetja ter v širitev ponudbe obstoječega podjetja. Pri ustanavljanju novega podjetja je poslovni načrt tisti dokument, ki njegovemu vodstvu postavlja usmeritve za poslovanje in prepričuje potencialne vlagatelje o smiselnosti investiranja sredstev.

Trenutno je dejavnost konjereje v Sloveniji malo razširjena, čeprav je možno kupcem ponuditi zelo raznolike storitve, od jahalnih tečajev do pomoči in svetovanja pri vzgoji in vadbi konj. Raziskave na tem področju so pokazale, da imajo lahko živali ugoden terapevtski učinek na človeka, kar velja tudi za konje. Danes, ko ljudje neprestano iščejo vedno nove oblike sproščanja, je lahko vadba s konjem v neokrnjeni naravi ena izmed priložnosti za kakovostno preživljanje prostega časa in umik iz vsakdanjega stresa.

V diplomski nalogi bom zato preverila, ali je ustanovitev podjetja za konjerejo ekonomsko upravičena, kar bom storila s pomočjo izdelave poslovnega načrta. Avtorji (Glas 1999b in Vahčič 1998) podrobneje opredeljujejo pomen poslovnega načrta in njegove sestavine, zagotovo pa so najpomembnejše med njimi: predstavitev podjetja in njegovih temeljnih dejavnosti, trženje izdelkov oz. storitev, razvoj izdelka, management, organizacija in lastništvo ter finančne projekcije.

## 1.2 Namen in cilji

Namen naloge je prikazati izdelavo poslovnega načrta za podjetje, katerega dejavnost je usmerjena v rejo konj in ponudbo storitev za drugačno preživljanje prostega časa in sproščanje. Ob vsakdanjih stresnih situacijah si ljudje želimo kakovostno preživljati prosti čas, v stiku z naravo. V Sloveniji ni veliko podjetij za rejo konj, zato sem se odločila, da v nalogi obravnavam takšno podjetje, ki bo gostom omogočalo kakovostno preživljanje prostega časa v družbi konj.

Cilj naloge je:

- preučiti strokovno literaturo s področja konjereje in tako spoznati panogo ter identificirati možnosti za ustanovitev podjetja,
- raziskati ciljne trge in preučiti mnenja potencialnih gostov,

- prikazati različne storitve, ki jih lahko podjetje za konjerejo ponudi trgu in ugotoviti, kakšne so možnosti za prodor na trg.

### **1.3 Uporabljena metodologija**

Pri izdelavi diplomske naloge bom črpala informacije iz tuje in domače literature. Z metodo analize virov bom preučila dokumente konjeniških društev, Kmetijske zbornice Slovenije in Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, ki se dotikajo obravnavane problematike. Informacije bom pridobivala tudi na podlagi različnih raziskav o storitvah konjereje v Sloveniji. Za ugotavljanje pričakovanj kupcev, prihodnosti prodaje in razpoznavnosti storitev, ki jih podjetje za konjerejo lahko ponudi, bom uporabila anketo. Anketa bo anonimna in primerna za širok krog anketirancev. Vprašanja bodo odprtega in zaprtega tipa.

### **1.4 Predpostavke in omejitve**

Diplomsko delo bom zgradila na predpostavki, da je konjereja v Sloveniji poslovna dejavnost, katere razvoj je šele na začetku in ima zato dobre priložnosti za rast in širitev. V Sloveniji sicer obstaja kar nekaj konjeniških društev, vendar bom preučevanje v nalogi omejila le na eno podjetje za konjerejo. Pomembnejšo omejitev predvidevam tudi pri oblikovanju finančnega načrta za izbrano podjetje, saj predvidevam, da mi podjetja, ki jih bom vključila v raziskavo, ne bodo hotela razkriti vseh potrebnih finančnih podatkov.

## **2 TEORETIČNA IZHODIŠČA**

### **2.1 Kaj je poslovni načrt**

Poslovni načrt spada v vedo podjetništva. Podjetništvo na splošno opredelimo kot proces, ki mu podjetniki namenjajo svoj čas in prizadevanja. Pri tem prevzamejo pripadajoča finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa novega, vrednega in prejemajo pripadajoče nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti (Antončič idr. 2002, 30).

Poslovni načrt je pisni dokument, ki ga pripravi podjetnik oz. podjetniška skupina. Vsebovati mora vse zunanje in notranje elemente, vpletene v začetek novega posla ali nadaljevanje razvoja obstoječega posla. Loteva se tako kratkoročnih, kot tudi dolgoročnih odločitev za prva tri leta dejavnosti, za načrtovano obdobje v prihodnosti. S poslovnim načrtom ugotovimo, ali je naša zamisel (ideja) sploh izvedljiva in poslovno privlačna, saj podjetniku predstavlja vodilo, ki mu pomaga pri tehtnem razmisleku in predstavlja prvi korak od razmišljanja do uresničitve poslovne ideje.

Priprava poslovnega načrta je v prvi vrsti koristna za podjetnika, saj le tako preveri svojo poslovno zamisel.

V večini primerov poslovni načrt pripravljamo za določene skupine uporabnikov:

- za podjetnike,
- dejanske kupce,
- investitorje
- ter vlagatelje.

Poslovni načrt je pripomoček za pridobivanje kapitala in temeljni dokument pri iskanju uporabnikov, saj bodo prav ti v podjetje vložili denar ali ga preprosto kreditirali. Seveda je namenjen tudi lastnikom, strankam, zaposlenim in dobaviteljem, torej vsem, ki so vpleteni v poslovni proces (Antončič idr. 2002, 186–204 in Ruzzier idr. 2008, 283–284).

Pomemben je pri načrtovanju prihodnjega poslovanja. Današnje razmere na trgu (globalizacija, močnejša konkurenca, odprava meja, recesija) kažejo vsakodnevne spremembe v svetu in imajo močan vpliv na tok gospodarstva, ekonomije in poslovanja, zato nam strategija in pravilno načrtovanje v poslovnem načrtu kažeta prave smernice za razvoj novih poslov.

Dobro pripravljen poslovni načrt nam pomaga razrešiti vrsto tipičnih napak, ki so neugodne za današnje razmere na trgu (Glas 1999a, 6):

- pomanjkljiva tržna analiza,
- neprimerna struktura finančnih virov,
- neugodni pogoji financiranja,

## *Teoretična izhodišča*

- nestvarne ocene stroškov,
- napačno izbrana lokacija,
- neupoštevanje predpisov,
- neprimerna statusna oblika podjetja.

Poslovni načrt ima svoje pomanjkljivosti, na katere moramo biti pri pripravi zelo pozorni:

- preveliko zaupanje v pridobljene podatke,
- predčasno odzivanje na realne razmere,
- oportunitetni strošek časa (odločimo se, da bomo pripravili poslovni načrt, torej moremo vzeti v zakup oportunitetne stroške časa, ki ga porabimo za to).

### **2.2 Sestavine poslovnega načrta**

Poslovni načrt se izdelava v več fazah (Glas 1999a, 6–7):

- Prva faza: podjetnik sistematično zapiše svoje vedenje o poslu.
- Druga faza: zbere informacije o dobaviteljih in konkurentih ter preuči vidike posla.
- Tretja faza: pripravi besedilo, nato sledi predstavitev potencialnim družabnikom in investitorjem.

Sodobna literatura nam priporoča več struktur poslovnega načrta, izbira pa je osebna. Kljub temu poslovni načrt sledi določenemu zaporedju in zajema vse sestavine, ki jih mora poslovni načrt vsebovati. Sestavine si sledijo po sledečem vrstnem redu (Glas 1999a, 10–30 in Antončič idr. 2002, 207–227 ter Podjetniški portal 2009):

#### *Povzetek poslovnega načrta*

Povzetek mora biti jasen, natančen in jedrnat, saj utemeljujemo poslovno priložnost. Je skupek vseh sestavin poslovnega načrta, poudariti moramo, kaj je posel podjetja, konkurenčno prednost, managersko skupino ter glavne finančne podatke in obliko investiranja. V povzetku zajamemo vse sestavine, saj le tako pridobimo več možnosti pri iskanju potencialnih investitorjev za ustanovitev novega podjetja.

#### *Panoga, podjetje in proizvodi/storitve*

Natančno opišemo koncept posla podjetja, razkrijemo storitve/proizvode ter opišemo značilnosti panoge, v kateri bo podjetje poslovalo. Opis storitve/proizvoda mora biti jasen in kakovosten ter utemeljen na trdni podlagi z dejstvi.

### *Raziskava in analiza trga*

Podjetje se s svojim novim poslom srečuje in je povezan s trgom. Zato je potrebno opisati in opredeliti vse postavke, ki so povezane s tem. Pomembno je, da je trg dovolj velik in primeren za posel posameznega poslovnega načrta ter da obstaja dovolj potencialnih kupcev. Od analize ožjega in širšega družbenega, poslovnega in naravnega okolja je odvisen uspeh organizacije.

### *Razvoj in storitve*

Podjetje na trgu ponuja proizvode/storitve ter se tako sooča z različnimi omejitvami. V tej fazi se opiše, koliko časa in predvsem sredstev potrebujemo za dokončanje načrtovanega. Pri razvoju moramo biti pozorni tudi na posamezne omejitve in aktivnosti, kot so razna soglasja, dovoljenja, a-testi, licence in kontrole.

### *Načrt strategije in izvedbe*

Potrebno je izdelati marketinški načrt, pri katerem upoštevamo tržne okoliščine, konkurenco in kupno moč ciljnih kupcev, saj sta načrt prodaje in strategije trženja bistvena za uspeh. Marketinški načrt opisuje stanje tržišča v povezavi s strategijo ter prikaže, kako so proizvodi/storitve distribuirani, ovrednoteni in oglaševani. Dober marketinški načrt omogoča, da skupek teh aktivnosti prinese v blaginjo podjetja denar.

### *Management, organizacija in lastništvo*

V tem poglavju opisujemo podjetniško skupino, ki je temeljni zaklad podjetja. Opiše se prednosti in slabosti vsakega člana ekipe ter njihovo razporeditev po delovnih mestih v organizacijski strukturi. Za vsako delovno mesto se napiše zadolžitve in obveznosti. Za lažjo predstavbo se nariše organigram, ki prikazuje strukturo podjetja in predstavlja postavitev zaposlenih.

### *Finančne projekcije*

Predstavimo celotno finančno plat poslovanja, ki izhaja iz sedanjega stanja in iz napovedi za naslednjih tri do pet let. Natančno opredelimo predpostavke, ki so uporabljene pri cenah, ter jih podamo v obliki razpredelnic in besedila. Ključno je, da predvidimo optimalen finančni tok podjetja skozi predvideno in načrtovano obdobje. Najboljše poslovanje je seveda poslovanje podjetja z dobičkom.

### *Ocene kritičnih tveganj in problemov*

V vsakem poslu se skrivajo različna tveganja in nepričakovani problemi, ki jih poskusimo opredeliti, ter poiščemo vzrok za njihov nastanek. Ti problemi so lahko

## *Teoretična izhodišča*

izguba dela ali izguba celotnih vloženih sredstev ter tudi nezadovoljstvo zaposlenih z delovnim položajem.

### *Terminski načrt*

V obliki tabele napišemo ter označimo najpomembnejše aktivnosti, ki naj bi se dogajale pred začetkom poslovanja. Opišemo, kaj je vse potrebno storiti v določenem času in ponudimo način organizacije, ki bi bil najprimernejši za posamezno izvedbo različnih bistvenih opravil.

### *Sklep*

Vsak poslovni načrt nas privede do drugačnih razmišljanj in videnj, zato je od vsakega posameznika odvisno, kaj opiše v zadnjem poglavju. Največkrat so to razmišljanja o samem delu.



### **3 OPIS PODJETJA**

Podjetje z dejavnostjo konjereje se bo ukvarjalo z jahalnimi tečaji in se v prihodnje specializiralo na terapevtsko – pedagoško jahanje. Nahajali se bomo v bližini Postojne, blizu vasi Planina, kjer bomo dostopni vsem ljubiteljem narave in ljudem, željnim adrenalina. Zaposleni bomo fleksibilni in bomo našim povpraševalcem nudili ugodne razmere ter usklajene urnike. Podjetje bo imelo poleg lastnika še dva zaposlena.

#### **3.1 Lastništvo podjetja**

Podjetje bo v začetku prevzelo obliko samostojnega podjetnika. Lastnik – glavni manager podjetja z dejavnostjo konjeništv, je eden, in sicer Tina Šergon. Ime podjetja se glasi Tina Šergon, s. p., konjeništv. Poleg lastnika – glavnega managerja, sta v podjetju še dva zaposlena (inštruktor 1, 2).

#### **3.2 Lokacija podjetja**

Podjetje bo imelo svoje prostore v bližini Postojne, in sicer v vasi Planina. Na tem področju je zelo malo ponudnikov te storitve, zato konkurenca ni velika. Širša okolica nam nudi svoje naravne ter kulturne znamenitosti, kot so Postojnska jama, Pivka jama in Črna jama, Jama pod Predjamskim gradom, Planinska jama, Planinsko polje ter Predjamski grad. Prav zaradi omenjenih znamenitosti je naša lokacija privlačna tudi za tuje obiskovalce, zato bomo stremeli k dobremu oglaševanju in s tem k večji razpoznavnosti med ljudmi.

Na naši lokaciji bomo imeli:

- kupljeno parcelo, na kateri se bo nahajala jahalna maneža (20 x 40 metrov) za izvajanje šole jahanja, štiri boksi, shramba za krmila in drugo konjsko hrano ter sedlarna (prostor za konjsko opremo).
- Travnate izpuste (dva večja izpusta površine 5000 m<sup>2</sup>), ki bi jih najeli za daljše obdobje.



## **4 POSLANSTVO, VIZIJA, SMOTRI PODJETJA**

### **4.1 Poslanstvo in vizija podjetja**

Poslanstvo prikazuje bistvo naše dejavnosti – našo poslovno zamisel podjetja za prvih pet let poslovanja, vizija pa na splošno opredeli, kakšna bo naša dejavnost v prihodnosti (po petih letih poslovanja). Razlika med poslanstvom in vizijo je ta, da je poslanstvo opisano na trdnih temeljih, vizija pa je neka vidna zaznava brez trdne podlage (Stutely 2003, 56–57 in Ruzzier idr. 2008, 286–287).

Naše poslanstvo je nudenje sproščujočih izletov, učnih ur ter sprehodov v naravi in stika s konjem. Naše podjetje se bo prilagajalo potrebam posameznika in na najugodnejši način poskušalo ugoditi njegovim željam.

Podjetje stremi k uveljavljanju na samem trgu, želi izboljšati in razširiti storitve ter nuditi najboljše in najučinkovitejše odjemalcu, ki bo svoje zadovoljstvo širil naprej.

Vizija našega podjetja je:

- postati vodilno podjetje na področju konjenišтва,
- utrditi vezi s odjemalci,
- povečati svojo konkurenčnost na ostalih področjih.

### **4.2 Temeljni smotri podjetja**

Temeljni smotri so tiste smernice poslovanja, ki jih želimo doseči s prizadevanjem (Stutely 2003, 56–57):

- postati uspešno podjetje,
- nuditi kakovost in varnost kupcem,
- ohranjati konkurenčno prednost z nenehnim prilagajanjem na trgu,
- ohranjati ugled,
- osredotočiti se na vse segmente in se jim prilagajati,
- prispevati k boljšemu odnosu med zaposlenimi,
- ostati vodilno podjetje v svoji regiji,
- ohranjati in povečati premoženje in dobiček.

### **4.3 Temeljni cilji podjetja**

Dobro zastavljeni cilji pripomorejo k boljši produktivnosti podjetja. Biti morajo merljivi in konkretni, zastavimo pa jih za ključne poslovne ideje in dosežke glede tržnega deleža, obsega prodaje in dobička (Stutely 2003, 56–57 in Ruzzier idr. 2008, 286–287).

Zato so naši cilji naslednji:

- zadovoljiti odjemalce,

### *Poslanstvo, vizija, smotri podjetja*

- razširiti panogo po enem letu,
- dodati nove storitve v treh do štirih letih,
- povečati konkurenčnost na tem področju,
- imeti trden položaj na trgu,
- ustvarjati nova delovna mesta,
- zagotavljati rast premoženja podjetja,
- doseči čim boljši tržni položaj.

## 5 STORITEV

### 5.1 Opis storitve

Podjetje se bo na začetku osredotočilo na manjše skupine uporabnikov, saj z začetnimi vložki širitev v velike projekte ne bo možna.

Poslovanje bo vključevalo jahalno šolo, v kateri bodo uporabljeni trije konji in dva ponija. Jahalna šola bo ponujala začetni tečaj jahanja ter nadaljevalni tečaj jahanja, izpit za jahača 1 ter jahača 2. Poudarek bo na jahalni šoli za otroke in mladostnike (do 15. leta starosti).

Naše jahače bomo v začetni fazi učili:

- pristop do konja,
- vzpostavitev stika s konjem,
- navade konj,
- pravilno ravnanje s konjem.

Vsak jahač ima svoje želje, zato bomo omogočili usmeritev na različnih področjih jahanja. Na začetku bi za vsako disciplino najprej učili razne figure ter kombinacijo le-teh, nato pa bi se jahač naknadno osredotočil na eno disciplino in v njej napredoval. Discipline bi si sledile v naslednjem vrstnem redu (Konjeniška zveza Slovenije 2009):

- *Jahanje na lonži*  
Začetna faza vsakega jahača, namenjena čistim začetnikom, ki se vpišejo v šolo jahanja. Začetniki spoznajo konja in njihove lastnosti, ter opremo za oskrbo konja. Naučijo se pristopa v hlevu in očistiti konja. Ko spoznajo vsa dejstva in opremo začnejo s praktičnim tečajem in uporabo teorije. Inštruktor pomaga jahaču pri prvih korakih na konju s pomočjo lonže.
- *Dresura*  
Dresura zahteva najpopolnejšo povezanost med jezdecem in konjem. Je tekmovalna disciplina, ki poudarja predvsem popoln, usklajen razvoj psihofizičnih lastnosti konja.
- *Preskakovanje zaprek*  
Je tehnična disciplina. Na prvem mestu je seveda varnost konja in jezdeca, zato nam ta disciplina ponuja predvsem veliko estetskih užitkov ob opazovanju njune harmonije. Od jezdeca zahteva veliko občutka in znanja, od konja pa izšolanost, ki jo lahko dosežemo le s potrpežljivostjo in dolgotrajnim delom.
- *Terensko jahanje*  
Je prosta disciplina. Izvaja se odvisno od želje jahača.

## Storitve

### – *Endurance*

Bistvo te discipline je vrhunska telesna pripravljenost konja in jezdeca, pa tudi visoka stopnja njunega medsebojnega poznavanja. Govorimo o tekmovanju v vzdržljivosti.

Za omogočanje usmeritev v različne discipline so zaposleni razvrščeni na posamezna področja, skladno s svojim znanjem.

Bistvo naše storitve je, da zadovoljuje potrebo po adrenalinu in se zato lahko primerja z različnimi adrenalinskimi športi. Omogoča ponudbo storitev za drugačno preživljanje prostega časa in sproščanje. Zaradi vsakodnevnih stresnih situacij si ljudje želimo kakovostnega preživljanja prostega časa, v stiku z naravo.

Sama infrastruktura podjetja predstavlja velik zalogaj. Za začetek bomo izpuste za konje (travnate izpuste) najeli za daljše obdobje. Glede na prilive denarja bomo kupili parcelo, na kateri bo:

- jahalna maneža na prostem (dimenzije 20 x 40 metrov), za izvedbo jahalne šole,
- štiri boksi v velikosti 3 x 3 metre (z napajalnikom za vodo, nastlani z žagovino),
- nad boksi narejen prostor za seno ter shramba za krmila in drugo konjsko hrano,
- ter sedlarna (prostor za shranjevanje opreme za konja).

## 5.2 Nadaljnja ponudba podjetja

Osnovna storitev našega podjetja je ponudba jahalnih storitev (začetni tečaj jahanja ter nadaljevalni tečaj jahanja, izpit za jahača 1 ter jahača 2). V prihodnje bomo še vedno izvajali jahalne storitve, vendar se bomo specializirali za terapevtsko – pedagoško jahanje, za katero bomo potrebovali večjo količino razpoložljivega kapitala (Terapevtsko jahanje 2009).

Naš tim zaposlenih je tako formiran, da ima eden od članov dovolj izkušenj ter vsa potrebna znanja in licence za izvajanje terapevtskega jahanja. Terapevtsko jahanje temelji na dejstvu, da konj nastopa kot pedagog in »vzgojitelj«, ki pripomore k izboljšanju psihofizičnih sposobnosti oseb s posebnimi potrebami (invalidi ...).

Ljubezen do živali osebi omogoča, da »premaga« samo sebe (se sooča z ovirami, neskladji). S tem pridobiva pozitivne in negativne izkušnje, si izpolni čas, ki bi ga sicer tratala z dolgočasjem, nedelom. Največja prednost je ta, da oseba preživi svoj prosti čas z enako mislečimi vrstniki in tako sklepa nova prijateljstva in poznanstva.

V našem podjetju bi terapevtsko jahanje posvetili osebam:

- z motnjami v duševnem razvoju,

- slepim in slabovidnim,
- gluhim in naglušnim,
- gibalno oviranim osebam,
- osebam z motnjami vedenja in osebnosti.

Terapija s pomočjo konjev ima učinek na treh področjih: na področju senzomotorike, emocionalno-kognitivnem ter socialnem področju (Ustanova – fundacija Nazaj na konja 2009).

*Opis področij:*

1. Razvoj senzomotoričnega področja:
  - izboljšanje ravnotežja, koordinacije in reakcijskih sposobnosti,
  - izboljšanje usklajenosti in drže telesa,
  - olajšanje mobilizacije sklepov preko povečevanja gibljivosti medeničnega dela, kar vpliva na gibčnost kolkov in omogoča balansiranje hrbtenice,
  - sprostitvev.
2. Razvoj emocionalno-kognitivnega področja:
  - povišanje koncentracije,
  - graditev discipline,
  - sprejemanje, priznavanje in premagovanje strahov,
  - pridobivanje občutka varnosti,
  - graditev občutka odgovornosti.
3. Razvoj socialnega področja:
  - učenje sprejemanja drugih živih bitij,
  - prepoznavanje in upoštevanje skupno postavljenih pravil,
  - dajanje in prejemanje pomoči,
  - izgradnja stikov in zaupljivih odnosov do konja, terapevta in drugih prijateljev jahačev.

Šola terapevtskega pedagoškega jahanja se prične s pridobitvijo osnovnih znanj o konjih, kar osebe vzpodbudi k navezovanju lastnega odnosa z živaljo. Naučijo se skrbeti za konja, ga negovati, hraniti ter jahati brez sedla. Spretnost jahanja je pomaknjena v ozadje, pomembno je, da si osebe krepijo samozavest in pridobijo pozitivne izkušnje v mirnem in sproščenem okolju.

Dodatne storitve bomo preoblikovali glede na povpraševanje naših strank. Omogočili bomo več svobode pri izbiri jahalnih tečajev ter naše tečajnike učili drugih disciplin. Za interesente bomo izvajali razna predavanja o različnih temah (splošno o

## *Storitve*

teoriji konja, discipline jahanja, pravilna drža, metode jahanja, napredki v Sloveniji na področju konjenišva ...).

V sodelovanju z ostalimi slovenskimi konjenišskimi klubi bi obiskovali razne prireditve (kot je blagoslov konj, ki se izvaja vsako leto). Organizirali bi tudi piknike, zabave za najmlajše (zabave ob rojstnih dnevih) ter pohode, kar bi nam omogočalo skupno druženje in spoznavanje tečajnikov med seboj. V zameno za sponzorstvo bomo raznim podjetjem omogočili, da svojim poslovnim partnerjem ponudijo brezplačno jahanje, zabave, pohodništvo ali le stik s konjem.

Organizirali bi ogled raznih prireditev: festival Saeta Equina, Erazmov viteški turnir, Kmetijski sejem Koper, Sejem Verona, Sejem Essen ter galopske dirke.

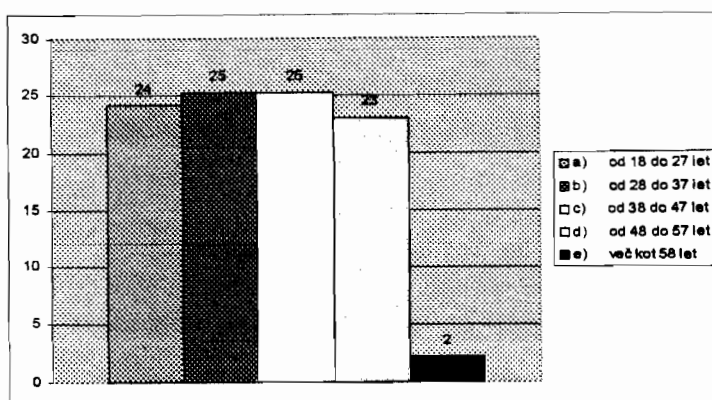
Prihodnje storitve so za naše podjetje zelo pomembne, saj stremimo k izboljšanju ponudbe, da občutimo zadovoljstvo kupcev in s tem povečamo prihodek.



## 6 TRŽNA ANALIZA

Pri izvedbi tržne analize sem si pomagala z anketami, ki so vključevale vzorec 130 oseb. Za pomoč sem zaprosila tudi dve podjetji, ki se ukvarjata s to storitvijo. Pri anketi je sodelovalo 56 % žensk ter 44 % moških. Status oseb je različen, največ povprašanih, kar 55 %, je zaposlenih, študentov je 33 %, dijakov 5 %, upokojencev 4 %, drugih pa le 2 %. Starost anketirancev je razvidna na sliki 6.1.

Slika 6.1 Starost anketirancev



### 6.1 Analiza panoge in konkurence

Glede odprtja podjetja smo bili na začetku malo skeptični, saj je to nekaj novega na tem področju Notranjske, vendar smo se po raziskavah in preučitvi konkurence odločili, da bomo tvegali in poizkusili.

Na Notranjskem smo našli tržno nišo in zaenkrat v okolici nimamo še prave konkurence. Sklepamo, da bomo tako imeli večje povpraševanje, saj bo ponudba pritegnila mnoge tujce, mlade in vse ostale, ki si želijo poizkusiti nekaj novega. Zavedamo se, da moramo paziti na kakovost storitve in poskrbeti za varnost naših jahačev.

### 6.2 Zgodovina panoge

Evolucija današnjega konja sega šestdeset milijonov let v našo preteklost. Predhodniki konja so se razvili na območju jugovzhodnega dela Severne Amerike. Tu so verjetno pred 8000 leti izumrli in se naprej razvijali v Aziji, Afriki ter Evropi.

Povezanost kopnega je pripomogla k razširjenosti konj in pasem. Takrat so se konjske pasme vrstile po naslednjih vrstah: Eohippus, Mesohippus, Miohippus, Merychippus, Pliohippus (Glastovec 2009).

Konje so začeli udomačevati pred 5000–6000 leti. Na začetku se je konja uporabljalo za varovanje drobnice in goveda, kasneje pa za vleko bojnega voza. Ko je

človek spoznal njegovo moč, je postal splošno prevozno sredstvo in prevzel pomembno vlogo pri vojskovanju. Konje so nato začeli udomačevati po vsem svetu.

Skozi stoletja je konj pomemben pomočnik človeka, saj velja za najplemenitejšo žival, je močan in odporen. Začelo se ga je uporabljati pri kmečkih opravilih, vlekel je vozove, bil je zaveznik vojakov med vojno, služil je pri športu in razvedrilu. Zaradi vse večje modernizacije je konja zamenjal stroj, danes pa nam služi le še kot »prijatelj« za šport in prosti čas (Wikipedia 2009).

Konjenišтво ima korenine v srednjeveških dirkah, lovu in organiziranju različnih konjeniških šol jahanja za potrebo vojaške vzgoje konjev. V Angliji se je razvilo že v 12. stoletju, v 16. stoletju v Španiji, Italiji in Franciji. Na Slovenskem je bilo konjenišтво kot šport organizirano v 19. stoletju (Wikipedia 2009).

V Sloveniji se število konj povečuje (razvidno v tabeli 6.1). Nekaj let nazaj (5–10 let) je konj v Sloveniji veljal za »luksuzno dobrino«, privoščil si ga je lahko le tisti, ki je imel dovolj dohodka za njegovo vzdrževanje. Konj zahteva od človeka skrb, voljo, ugodne bivalne razmere, hrano, zdravstvo, kar nam lahko nudi le večji dohodek. Iz raziskav je vidno, da so ljudje spoznali, da konj pripomore k boljši volji, zmanjšuje stres ter izpopolnjuje prosti čas. Zato ima veliko ljudi konja zaradi omenjenih razlogov, drugi pa še vedno za tekmovanja.

**Tabela 6.1** Število konj v Sloveniji po letih

Leto	2003	2005	2007
Žrebeta do enega leta	4.146	3.990	4.128
Mladi konji (1–3 leta)	2.087	3.157	2.777
Plemenske kobile in breje žrebice	8.382	8.139	8.791
Žrebci za delo in pleme	1.009	1.402	1.286
Poniji	0	563	511
Drugi konji	1.254	1.998	2.129
Konji skupaj	16.879	19.249	19.623

Vir: SURS 2009.

V tabeli 6.1 je prikazano število konj v Sloveniji v letih 2003, 2005 in 2007. Opazimo lahko, da se je število konj od leta 2003 do leta 2007 povečalo za 16 %, kar je za slovenski standard (glede na dohodek) veliko.

### 6.3 Glavni tekmeci in ključni dejavniki uspeha

S podatki, ki smo jih pridobili od naslednjih konjeniških klubov, smo lahko prevzeli njihove prednosti in slabosti:

- Konjeniški klub Gibanje,
- Konjeniški klub Medljan,

- Konjeniški klub Lastrada,
- Konjeniški klub Cavallo,
- Konjeniški klub Strmol,
- Konjeniški klub Velenje,
- Konjeniški klub Ljubljana.

Našteli bi lahko še katerega, vendar so ti ključni konkurenti. Konkurenca se nahaja na drugih koncih Slovenije, zato je odveč bojazen, da poslovanje ne bi uspelo. Naš ključni dejavnik uspeha je, da smo locirani v naravi in da okolica nudi svoje naravne znamenitosti, ki pritegnejo mnogo turistov, kar je v prid našemu podjetju.

Če želiš uspeti v tej panogi, moraš kakovostno izvajati svoje delo: poskrbeti za varnost jahača, ustreči njegovim željam, biti dovolj fleksibilen, ponuditi nekaj novega, atraktivnega in zanimivega.

**Tabela 6.2** Prikaz prednosti in slabosti naših treh glavnih konkurentov

	Prednosti	Slabosti
Konjeniški klub Gibanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ustvarjati prijazno okolje za rekreativne ljubitelje konj</li> <li>- napredovanje v veščinah jahanja</li> <li>- usposobljeni kadri</li> <li>- vrhunski trenerji</li> <li>- sodobna infrastruktura</li> <li>- ponudba različnih dejavnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- veliki stroški za najemnino prostorov</li> <li>- stroški vzdrževanja so veliki, zaradi velikih površin</li> <li>- dražja ponudba glede na ostalo konkurenco</li> </ul>
Konjeniški klub Cavallo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- napredovanje v veščinah jahanja</li> <li>- ponudba različnih dejavnosti</li> <li>- ponudba za otroke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- veliki stroški za najemnino prostorov</li> <li>- veliki stroški s prehrano in zdravili v primeru bolezni ali poškodbe konja</li> </ul>
Konjeniški klub Strmol	<ul style="list-style-type: none"> <li>- napredovanje v veščinah jahanja</li> <li>- sodobna infrastruktura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- veliki stroški za najemnino prostorov</li> <li>- zaradi nadpovprečno velike maneže so stroški vzdrževanja le-te veliki</li> <li>- stroški vzdrževanja okolice in pašnikov so veliki</li> </ul>

#### 6.4 Tržni segmenti

Naše podjetje se bo osredotočilo na otroke, šolarje, odrasle, tujce, poslovne partnerje in posameznike, željne adrenalina in vsakodnevne sprostitve v naravi. V prihodnje pa se bo naš segment kupcev povečal še za eno skupino, to so otroci s

posebnimi potrebami. Vsak segment ima svoje želje in potrebe, zato bomo stremeli k fleksibilnosti tima in ugoditvi potrebam strank. Možna je prilagoditev tečaja glede na njihove želje in zmožnosti.

Starostna skupina kupcev se giblje med 5. in 60. letom. Največ povpraševanja smo opazili pri mladih med 15. in 30. letom starosti. Prav zato načrtujemo prilagojene razmere za omejeno skupino odjemalcev, saj se bomo osredotočili predvsem nanje. Ponudili jim bomo boljše pogoje ter več možnosti izbire pri tečajih.

### **6.5 Strategija za ciljne tržne segmente**

Ugotovili smo, da je na Notranjskem odprta tržna niša kar se tiče organizacije tečajev jahanja, tako da podjetje ne bi imelo prave konkurence. Iz tržnih potreb in trendov smo razbrali veliko potrebo po avanturizmu in zanimivih poučnih izletih. Glede na izbor naših ciljev smo ugotovili, da bomo vsakemu segmentu posebej prilagodili svoj program. Skupina kupcev bi tako od naših storitev odnesla veliko znanja, predvsem pa prijetne spomine, izkušnje in doživetja.

#### **6.5.1 Tržne potrebe**

Seveda imamo različne skupine odjemalcev. Vsaki skupini bomo poskušali prilagoditi program glede na naše zmožnosti. Cenik bo enoten za vse tržne segmente, saj nam primerjava s konkurenco ne omogoča dodatnega nižanja cen. Zato pa vsakemu tržnemu segmentu posebej ponujamo dodatne ugodnosti.

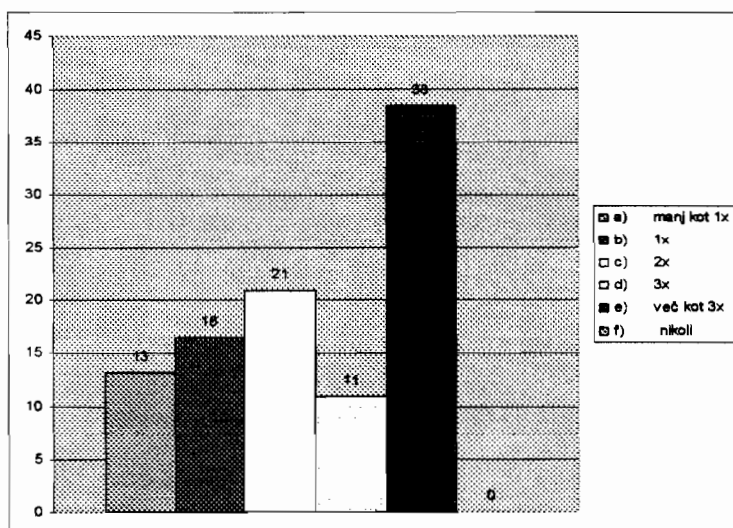
- Našim najmlajšim bomo omogočili razne dodatne funkcije v podjetju, kot je pomoč pri sedlanju in čiščenju konja ter sprostitev v naravi (delavnice, risarski krožek).
- Pri uvedbi dodatnih storitev bomo šolarjem omogočili razne izlete, ki bi pripomogli k spoznavanju Slovenije in s tem k splošni razgledanosti in izobraževanju mladih.
- Za odrasle in tujce bodo storitve prilagojene glede na njihove želje. Fleksibilni bomo glede ure in dneva jahanja. Vsi zaposleni bomo govorili vsaj en tuj jezik, zato bo stik ter delo s tujci toliko lažje (imeli bomo razne brošure ter letake o naravnih in kulturnih znamenitostih Slovenije v tujih jezikih).
- Otrokom s posebnimi potrebami pa bo naše podjetje v prihodnje popolnoma prilagojeno.

#### **6.5.2 Tržni trendi**

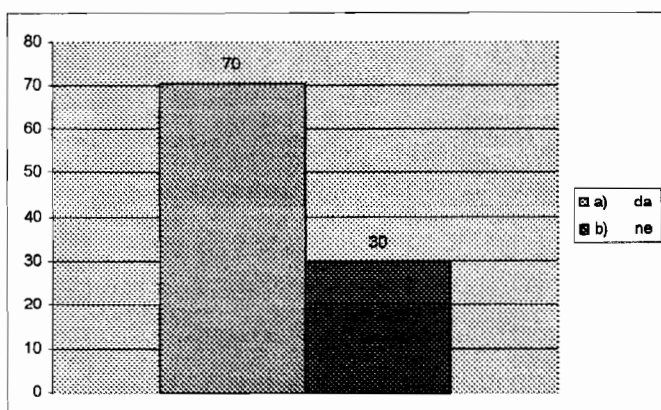
S pomočjo ankete smo prišli do zanimivih rezultatov. Zanimalo nas je, koliko ljudi preživi svoj prosti čas v naravi. Procenti zelo nihajo, vendar kar 30 % vprašanih preživi svoj prosti čas v naravi več kot trikrat na teden. Podatek je za naše podjetje zelo

koristen, saj nam razlaga, da se ljudje sproščajo in umirjajo v naravi. Zato bi bilo potrebno v našem oglaševanju poudariti prav ta segment in usmeritev v to smer, ki bi strankam dokazoval, da organizacija tečajev jahanja stremi k temu. Tečaj poteka v naravi in nam omogoča, da le tako izpolnimo svoj prosti čas in s tem koristimo našemu zdravju. S pomočjo ankete smo izvedeli, da 91 % vprašanih verjame, da konj lahko poboljša naš vsakdanjik in naš prosti čas, le ostalih 9 % to zanika. Kot že zgoraj omenjeno, je to v naš prid, saj se podjetje s tem ukvarja in svojo rast širi v to smer. Ugotovili smo tudi, da 70 % ljudi pozna terapijo s konji. To dodatno razkrije, da se lahko poslovanje v prihodnje širi v terapevtsko – pedagoško jahanje, in nas usmeri v krepitev našega znanja na tem področju (slika 6.3).

**Slika 6.2** Kolikokrat na teden preživljate svoj prosti čas v naravi?



**Slika 6.3** Koliko ljudi pozna terapijo s konji? (v %)

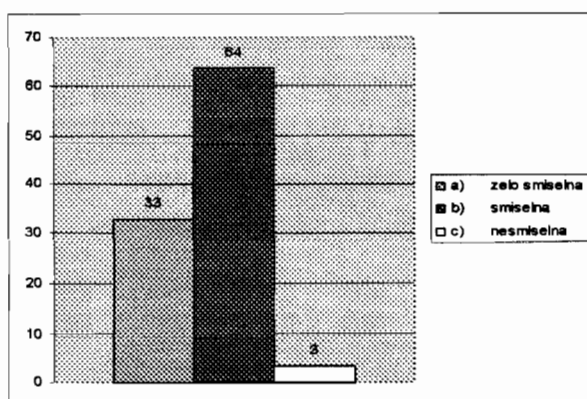


## 6.6 Tržna rast

Naša storitev zajema dejavnost, ki zanima velik krog ljudi. Glede na izvedene ankete ter na narejene analize smo prišli do spoznanja, da se ljudem organizacija tečajev jahanja zdi smiselna (razvidno v sliki 6.4). Sklepamo namreč, da le malokoga ne zanima tečaj jahanja ali konjenišтво nasploh. Za ostale, ki se jim organizacija tečajev jahanja zdi zelo smiselna, pa verjamemo, da so že vključeni v razna konjeniška društva in to dejavnost že poznajo oziroma bi se vključili vanjo, če bi se izvajala v njihovi okolici.

Rezultati kažejo na povečanje povpraševanja, zato moramo v prvi fazi našemu podjetju pripisati dobro ime. Le tako bomo namreč razpoznavni in bomo lahko ustvarjali ugodno klimo za naše odjemalce ter jim nudili željno storitev.

**Slika 6.4** Ali se vam zdi smiselna organizacija tečajev jahanja?



## **7 STRATEGIJA IN IZVEDBA**

Strategija podjetja je, da bomo na trgu cenovno ugodni in se bomo prilagajali našim strankam s fleksibilnostjo in hitro odzivnostjo. Prikazovali bomo dobro promocijo, saj smo še majhno podjetje in potrebujemo dober ugled. Na začetku se bomo usmerili na mlajšo populacijo in kasneje na ljudi s posebnimi potrebami.

### **7.1 Strategija**

Naša strategija temelji na osredotočenju na kupca, saj želimo v čim večji meri zadovoljiti njegove želje in potrebe. Želimo biti fleksibilni in prilagodljivi različnim segmentom naših odjemalcev. Zavedamo se, da bodo naši kupci le tako zadovoljni z našo storitvijo in se bodo počutili varne. Obenem bomo cenovno ugodnejši v primerjavi z ostalimi konjenskiškimi klubi.

### **7.2 Konkurenčna prednost**

Naša konkurenčna prednost bo temeljila na varnosti izvedbe storitve ter na ugodno postavljeni ceni, ki je primerljiva s konkurenco. Menimo namreč, da varnost pri izvedbi storitve pripomore k večji zaupljivosti strank ter s tem k večjemu povpraševanju. Prednost vidimo tako v tržni niši, saj bomo edini v Notranjski regiji, ki nudimo to storitev. Naše propagiranje temelji na tem, da kupcem predstavimo ugodnosti naših storitev in programov.

V program bomo vključili še ostale storitve, kot je pohodništvo, razni pikniki, zabave ter program za otroke, ki bi jih prirejali na željo stranke in s tem večali našo konkurenčnost v primerjavi z ostalimi. Konkurenčnost vidimo tudi v majhnosti podjetja, saj bomo podjetje z le tremi zaposlenimi, ki si med seboj pomagamo ter uresničujemo skupne in individualne želje. Znali se bomo uskladiti in uravnnavati želje naših kupcev.

### **7.3 Trženjska strategija**

Naš obseg ponudbe bomo prilagajali potrebam na trgu. Zavedam se, da naša dejavnost še ni najbolj uveljavljena oziroma izkoriščena, in da bo pot do prepoznavnosti podjetja in dobrega imena dolga. Da bi si pridobili kupce in njihovo zaupanje, moramo za začetek graditi predvsem na marketingu – oglaševanju, pospeševanju prodaje in promoviranju. Naš kader ima komunikativne in sposobne ljudi, ki obvladajo tuje jezike in so poučeni na področju konjenskištva. Cene smo prilagodili tako, da so dosegljive širšemu krogu ljudi, so konkurenčne in kljub temu pokrivajo naše stroške.

#### **7.3.1 Pozicioniranje**

Gradili bomo na prepoznavnosti našega podjetja z namenom, da si v očeh kupcev pridobimo in zagotovimo vidno mesto z določeno vrednostjo. Cene bomo prilagajali

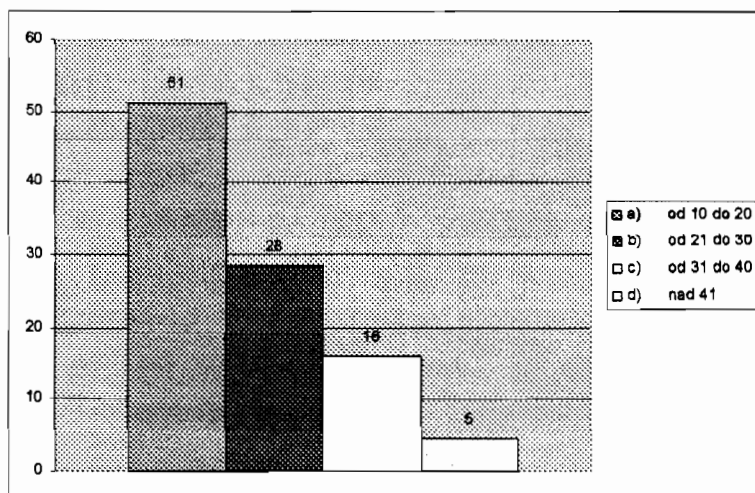
tako, da bodo dosegljive širšemu krogu ljudi in bodo kljub temu pokrivala naše stroške. Smo zelo fleksibilni, naša ponudba je pestra, saj vključuje različne aktivnosti; jahalni tečaj je osnova. Naša konkurenčna prednost se kaže predvsem v uporabljanju novih znanj in zamisli na tem področju. Na tej lokaciji smo zaenkrat še edini in da bi pridobili kupce in njihovo zaupanje, moramo graditi za začetek predvsem na promociji.

### **7.3.2 Cenovna strategija**

Če želimo vstopiti na trg, se moramo prilagoditi tržnim razmeram, zato smo cenovno strategijo opredelili glede na konkurenco in rezultate ankete (slika 7.1).

Cene konkurenčnih jahalnih klubov so javno objavljene, zato smo naš cenik podjetja opredelili glede na razmerja cen različnih klubov (Konjenski klub Gibanje, Cavallo, Strmol, Medljan, Lastrada, Velenje ter Ljubljana). Cenik smo prilagodili tudi glede na analizo ankete ter ugotovili, da se naša cena za uro jahanja sklada z večino odgovorov povprašanih.

**Slika 7.1** Koliko ste pripravljeni odšteti za uro jahanja?



Cenik jahalnih storitev (v prilogi 2):

- cena za uro jahanja se giblje med 10 in 15 EUR (jahanje v maneži ali na terenu),
- cena za tečaj jahanja (začetni in nadaljevalni), vključuje 12 ur jahanja je od 120 do 140 EUR,
- izpit za jahača 1 ter jahača 2 od 200 do 230 EUR + teoretični del (okoli 50 EUR).

Naše prihodnje storitve bodo prinesle še dodatne cene, in sicer:



- tržiti bomo začeli storitve predavanj. Zamislili smo si, da bi bilo potrebno za eno uro predavanja odšteti 5 EUR. Če se predavanja udeleži več ljudi, se cena skladno s tem zniža.
- vpeljali bomo storitev piknikov in pohodništva, cena bi se vrtela med 45 in 50 EUR. Seveda velja enako kot pri storitvi predavanja: če se udeleži več ljudi, se cena skladno s tem zniža.

Cenik ni stabilen in lahko niha zaradi ugodnosti in popustov. S pomočjo rezultatov ankete smo prišli do zanimivih podatkov. Vprašali smo »S kom preživljate svoj prosti čas v naravi?«. Odgovori so bili različni, največ prostega časa, kar 38 % preživimo z družino, 28 % s prijatelji, 25 % s partnerjem ter 9 % drugo. Rezultati nam pomagajo tvoriti ugodnosti:

- Uvedli bomo storitev »skupno jahanje«. Seveda bo cena te storitve nižja od cene tečaja za posameznika. Celotna družina se bo vključila v tečaj jahanja, skupaj preživela prosti čas v naravi in v stiku s konjem (enako velja s prijatelji in partnerji).
- Če jahač konča začetni ali nadaljevalni tečaj jahanja, mu podjetje nudi eno uro brezplačnega jahanja.
- Glede na želje jahačev bomo nudili še ostale ugodnosti, saj vodimo politiko fleksibilnosti.

V začetni fazi razvoja podjetja je cenovna strategija vpeljana le okvirno. Cene bomo spremljali in jih spreminjali glede na povpraševanje in potrebe na trgu.

### **7.3.3 Promocijska strategija**

Naše podjetje bo izvajalo različne vrste promocijskih strategij, da bo uspelo na trgu ter da bo pritegnilo kupčevo pozornost.

Za začetek se bomo osredotočili na oglaševanje v raznih medijih, predvsem na radiu. Oglaševali bi tudi v časopisih ter v raznih specializiranih revijah za konjeništvu. Oglaševanje bi razširili na internet, kjer bi imeli svojo spletno stran ter se povezali s spletnimi stranmi turističnih agencij. Pomagali si bomo tudi z raznimi letaki in plakati ter uporabljali oglaševanje preko turističnih katalogov. Povezali se bomo s turističnimi agencijami, ki bodo svojim strankam ponujale našo storitev. V bodoče bi se povezali s podjetji, ki bi nas finančno in materialno podpirala (naši sponzorji).

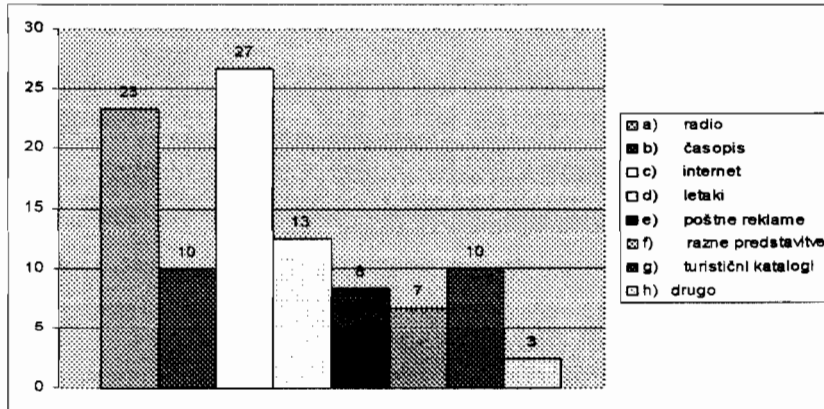
V samem podjetju bomo izvajali razne predstavitve za bodoče stranke. Tako jih bomo lahko obveščali o novih storitvah, ki bi jih izvajali v prihodnje, o novih pridobitvah, o novi varnostni zaščiti, o novih kadrih in podobnem.

Vemo, da je osebni stik s stranko na prvem mestu, zato bi gojili dobre odnose ter nudili vse potrebne informacije, da bi se lahko naše dobro ime širilo tudi v druge kraje.

## Strategija in izvedba

Naši stroški bi bili na začetku dejavnosti veliki, čez čas bi se zmanjšali in postali konstantni. Pomembna je promocija storitve, saj le tako pritegnemo in zadržimo kupca.

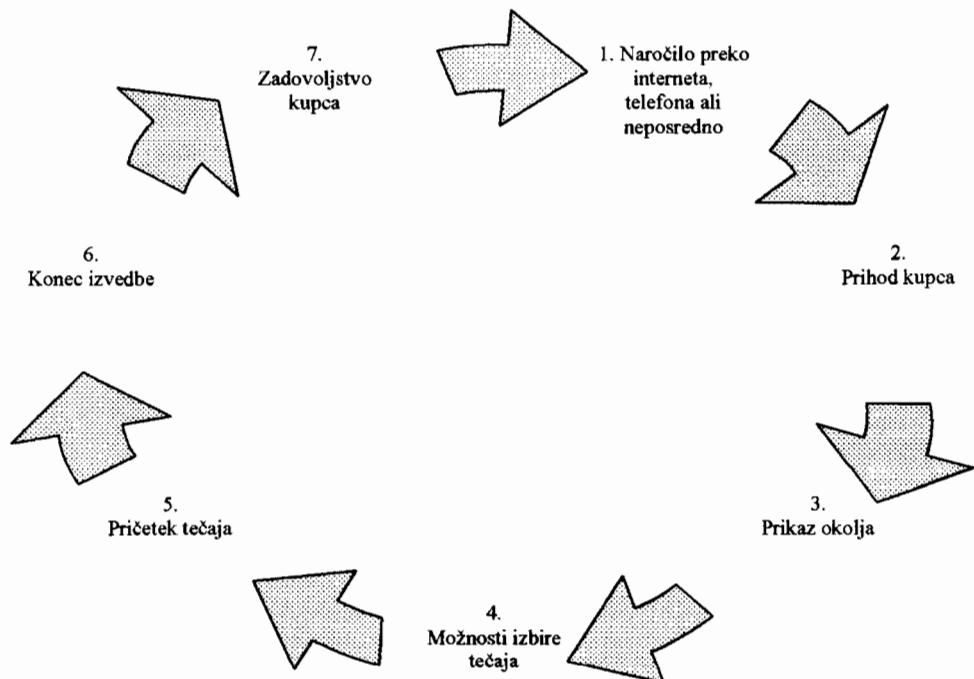
**Slika 7.2** Kje bi najprej zasledili oglas za ponudnika jahalnih storitev?



### 7.3.4 Distribucijska strategija

Distribucija se začne s pomočjo oglaševanja, ki smo ga omenili v prejšnjem poglavju. Imamo direktno prodajo ali pa naročilo preko interneta in telefona. Ko pride kupec na kraj izvedbe, se z njim najprej pogovorimo o njegovih željah in potrebah pri izvedbi storitve. Nato mu razkažemo prostore, se dogovorimo za ceno, dan in uro izvedbe storitve.

**Slika 7.3** Prikaz distribucijske poti



Prednost je v tem, da imamo neposreden stik s kupcem že na samem začetku distribucijske poti. Pomembno je tudi, da pri prvem stiku prikažemo varno in prijetno okolje, tako da se med izvedbo storitve ne pojavi strah.

#### **7.4 Prodajna strategija**

Podjetje bo usmerjeno predvsem v širši krog kupcev in tudi storitve so namenjene skoraj vsakemu posamezniku, ki je željan adrenalina. Naše želje in pričakovanja bodo na začetku poslovanja skromne, saj se želimo le vključiti v sam trg. Stroški bodo sprva ogromni, saj bo potrebno kupiti vso opremo, ki je bistvenega pomena za poslovanje. Kasneje se bomo posvetili oglaševanju, ki ga bomo nadgrajevali in dopolnjevali. K temu bodo pripomogle razne raziskave, tako med kupci, kot pri konkurenci. Naša prodajna strategija pa se bo prilagajala tudi tržnim spremembam, okolju in splošnim naravnim pogojem.

Podjetje bo poslovalo predvsem med mesecem marcem in oktobrom. V ostalih mesecih, od novembra do februarja, jahalnega tečaja ne bo, saj zaradi neugodnih vremenskih razmer (mraz, dež) niso primerni za jahanje. V teh mesecih bomo organizirali piknike in pohode ter ustvarjali nove ideje za prihodnost.

Postavili smo si urnik jahalnih tečajev, in sicer:

- Marca in aprila bo urnik prilagojen, saj je na kraju, kjer smo stacionirani (na Notranjskem) še mrzlo in večkrat pride do poplav (tečaj glede na vremenske pogoje).
- Urnik maj–junij:
  - od 7.00 do 12.00
  - od 15.00 do 21.00
- Urnik julij–avgust:
  - od 7.00 do 10.00
  - od 17.00 do 22.00
- Urnik september–oktober:
  - od 7.00 do 12.00
  - od 15.00 do 20.00

#### *Programi prodaje*

Naše podjetje bo veliko pozornosti posvetilo oglaševanju in pospeševanju prodaje. Med različnimi metodami smo se na začetku bazirali predvsem na medijsko oglaševanje (radio, internetna stran, časopisje).

Naša naloga je, da obveščamo in stimuliramo kupce z namenom, da se odločijo za naše storitve. Zaposleni se bomo udeleževali izobraževanj, saj si želimo pridobiti

potrebna znanja, tako s področja trženja kot s področja psihologije prodaje. Želimo namreč uvesti ugodnosti za naše zveste kupce, ki bi pri večkratnih obiskih dobili določene popuste pri izvedbi storitev.

Ob koncu vsake sezone bomo izvajali krajšo raziskavo o našem podjetju med uporabniki. S tem želimo pridobiti informacije o samem poteku izvajanja storitev, o zadovoljstvu potrošnikov in o prihodnjih pričakovanjih. Za mnenje o našem podjetju bomo povpraševali tudi naše konkurente. Z vsem tem želimo, da bi nam podatki in informacije koristile in nas v poslovanju vodile naprej.

Denarna sredstva, namenjena samemu oglaševanju in povečanju prodaje, bodo sprva zmerna, saj si želimo na začetku naše podjetje le uvesti v samo stroko in ga predstaviti ožji množici. Po končani začetni fazi bomo lahko opredelili cilje za nadaljnjo oglaševanje in sredstva morda povečali za pridobitev večje prepoznavnosti.

### **7.5 Strateške povezave**

Pri promociji in prodaji naših storitev bi se povezali z različnimi strateškimi partnerji. Podjetjem, ki bi nas finančno ali materialno podpirala, bi nudili razne ugodnosti. Ponudili bi jim poseben program jahalnega tečaja za njihove poslovne partnerje. Povezali bi se z različnimi turističnimi agencijami, kjer bi oglaševali in promovirali naše storitve. S tem bi lahko dosegli velik potencial kupcev iz tujine. Pomagali bi si z mladinskimi časopisi, kjer bi promovirali našo storitev za otroke.

S strateškimi povezavami bo naše podjetje imelo velike koristi, saj si prizadevamo za boljši ugled in dobro ime na trgu. Ob začetku strateških povezav bodo stroški veliki, vendar sklepamo, da bodo kasneje upadli zaradi povečanega povpraševanja in prepoznavnosti podjetja.

### **7.6 Terminski načrt**

Terminski načrt nam prikazuje faze, ki so za začetek poslovanja ključnega pomena. Seveda je v prvi fazi potrebno napisati poslovni načrt, nato pa lahko novo nastajajoče podjetje preide v druge faze, ki mu pomagajo do popolne ustanovitve in pričetka poslovanja.

**Tabela 7.1** Terminski načrt

	Nov.	Dec.	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	Maj	Jun.	Jul.	Avg.	Sep.	Okt
Poslovni načrt	*	*										
Registracija podjetja						*						
Nakup parcele			*									
Najem travnatih površin			*									
Nakup osnovnih sredstev				*								
Oglaševanje po radiu				*	*	*	*	*	*	*	*	*
Oblikovanje in oglaševanje na internetu						*	*	*	*	*	*	*
Oglaševanje v časopisu						*		*		*		*
Opravljanje storitve							*	*	*	*	*	*
Fakture							*	*	*	*	*	*

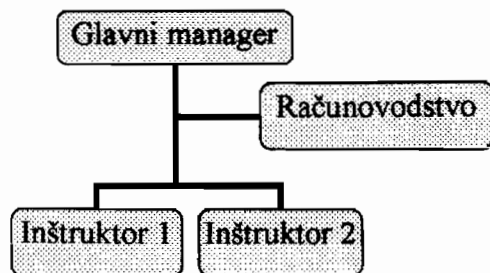


## 8 MANAGEMENT

### 8.1 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura se deli na glavnega managerja in dva inštruktorja.

Slika 8.1 Organigram



Vir: Pšeničny 2000, 96–97.

Glavni manager vodi finance in marketing, motivira in uravnava vzdušje v podjetju ter skrbi za zaposlena. Računovodski del bomo prepustili zunanjemu izvajanju (outsourcing), saj nihče od zaposlenih nima dovolj izkušenj za vodenje računovodskega sektorja. Pri administraciji bomo delovali povezano in skupaj, saj je del terenskega tipa. Vsi v podjetju bomo skrbeli za vzdrževanje okolice in konj, nudili strankam jahalni tečaj ter vzdrževali ugodne odnose.

V prihodnje se bo organizacijska struktura spreminjala. Zaradi večanja in rasti podjetja bomo morali zaposlovati nove ljudi. Ne odvrčamo pa se tudi od dejstva, da bomo spremenili našo pravno obliko iz s. p. (samostojni podjetnik) v d. o. o. (družba z omejeno odgovornostjo).

### 8.2 Zaposlitveni tim

Naš zaposlitveni tim je nastal zaradi odlične podjetniške ideje, tržne priložnosti in želje po ustanovitvi manjšega podjetja. Vsi zaposleni verjamemo, da s skupnim močmi in izkušnjami prodremo na trg. Zavedamo se, da smo dovolj izkušeni na danih področjih ter da se bomo med seboj dopolnjevali in si pomagali. Cilj je seveda dosegati najboljše rezultate v prihodnjih letih.

Zavedamo se pa tudi, da imamo določene slabosti. Vsak od nas je dovolj izkušen na danih področjih, vendar podjetja še nismo vodili skupaj. Zato bo potrebna vključitev vseh znanj in moči, da bo naše podjetje doseglo zastavljene cilje in pričakovanja.

### 8.3 Načrt osebja

Naš kader predstavlja največji potencial in konkurenčno prednost za organizacijo. Vsi zaposleni imajo ustrezno izobrazbo za vodenje svojih funkcij. Število zaposlenih in

## *Management*

potrebo po njihovih znanjih in izkušnjah bomo planirali glede na poslovna predvidevanja, vezana na prihodnji obseg, kakovost in razvoj naših storitev.

Predvidevamo, da bomo v četrtem letu odprli še eno delovno mesto, saj bo zaradi večanja storitev primanjkovalo kadra.



## 9 FINANČNI NAČRT

Finančne projekcije nam pomagajo pri določanju finančne (kapitalske) strukture podjetja. Odločajo pri priskrbi virov sredstev, kapitala in dolgov. Zato moramo izdelati finančne projekcije, ki zajemajo Bilanco stanja in Bilanco uspeha (Ruzzier idr. 2008, 348 in Filipič in Mlinarič 1999, 96–99).

### 9.1 Bilanca stanja

Ponuja nam sliko finančnega zdravja podjetja v določenem trenutku. Razkazuje nam, kaj imamo v lasti in kaj dolgujemo. Postavke v bilanci stanja se delijo na dva dela, in sicer na sredstva in obveznosti do virov sredstev, vsota teh dveh postavk pa mora biti enaka:  $sredstva = obveznosti\ do\ virov\ sredstev$  (Stutely 2003, 202–205 in Ruzzier idr. 2008, 356–357 ter Antončič idr. 2002, 271–274).

Sredstva razdelimo na:

- *Kratkoročna sredstva (tudi gibljiva sredstva)* so tista sredstva, ki jih bomo spremenili v denarna sredstva v roku leta dni. Sestavljajo jih:
  - denarna sredstva (vključujejo valuto, stanje na tekočem računu in depozitne certifikate),
  - zaloge (so naše surovine, nedokončani izdelki in končani izdelki, ki jih bomo prodajali),
  - terjatve (so dohodki iz naše bilance uspeha, za katere še nismo prejeli plačila),
  - razno (predujmi – predplačila ter vplačani depoziti – vračljive vsote).
- *Dolgoročna sredstva (tudi stalna sredstva)* delimo na:
  - naložbe (dolgoročni manjšinski deleži v drugih podjetjih),
  - opredmetena osnovna sredstva (posesti, stroji, oprema, vse, kar imamo v lasti),
  - naravni viri,
  - neopredmetena dolgoročna sredstva (stroški razvoja in raziskav, patenti, dobro ime podjetja).

Obveznosti do virov sredstev razdelimo na:

- *Kratkoročne obveznosti*, ki nam predstavljajo plačila, ki jih bomo morali izplačati v roku leta dni. Sestavljajo jih:
  - obveznosti iz poslovanja,
  - kratkoročne obveznosti (posojila),
  - zapadle dolgoročne obveznosti,
  - razno (vnaprej vračunani stroški, rezervacija za davke, prejeti depoziti).

## Finančni načrt

- *Dolgoročne obveznosti* delimo na:
  - dolgoročna bančna posojila,
  - kredite ter
  - pokojninske obveznosti.
- *Trajni kapital* delimo na:
  - kapital (denar, ki ga v podjetje vложи zasebnik, partnerji, delničarji) ter
  - zadržani dobiček (dobiček, ki ga lastnik ali partnerji niso porabili ali ga niso razdelili kot dividende).

V podjetju smo naredili končno bilanco stanja na dan 31. 12. 2010. Sredstva in obveznosti do virov sredstev na kocu leta 2010 znašajo 30.740,00 EUR.

**Tabela 9.1** Prikaz bilance stanja (v EUR) na dan 31. 12. 2010

Sredstva		30.740
A.	Dolgoročna sredstva	28.240
I.	Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	-
1.	Neopredmetena sredstva	-
a)	Dolgoročne premoženjske pravice	-
b)	Dobro ime	-
c)	Dolgoročno odloženi stroški razvijanja	-
č)	Druga neopredmetena sredstva	-
2.	Dolgoročne aktivne časovne razmejitve	-
II.	Opredmetena osnovna sredstva	28.240
1.	Zemljišča	20.000
2.	Zgradbe	6.240
3.	Proizvajalne naprave in stroji	-
4.	Druge naprave in oprema, drobni inventar in druga opredmetena osnovna sredstva	2.000
5.	Biološka sredstva	-
6.	Opredmetena osnovna sredstva v gradnji in izdelavi	-
7.	Predujmi za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	-
III.	Naložbene nepremičnine	-
IV.	Dolgoročne finančne naložbe	-
1.	Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	-
a)	Delnice in deleži v družbah v skupini	-
b)	Druge delnice in deleži	-
c)	Druge dolgoročne finančne naložbe	-
2.	Dolgoročna posojila	-
a)	Dolgoročna posojila družbam v skupini	-
b)	Druga dolgoročna posojila	-
V.	Dolgoročne poslovne terjatve	-
1.	Dolgoročne poslovne terjatve do družb v skupini	-
2.	Dolgoročne poslovne terjatve do kupcev	-
3.	Dolgoročne poslovne terjatve do drugih	-

Tabela 9.1 – nadaljevanje

VI.	Odložene terjatve za davek	-
B.	Kratkoročna sredstva	2.500
I.	Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	-
II.	Zaloge	-
1.	Material	-
2.	Nedokončana proizvodnja	-
3.	Proizvodi	-
4.	Trgovsko blago	-
5.	Predujmi za zaloge	-
III.	Kratkoročne finančne naložbe	-
1.	Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	-
a)	Delnice in deleži v družbah v skupini	-
b)	Druge delnice in deleži	-
c)	Druge kratkoročne finančne naložbe	-
2.	Kratkoročna posojila	-
a)	Kratkoročna posojila družbam v skupini	-
b)	Druge kratkoročna posojila	-
IV.	Kratkoročne poslovne terjatve	500
1.	Kratkoročne poslovne terjatve do družb v skupini	-
2.	Kratkoročne poslovne terjatve do kupcev	500
3.	Kratkoročne poslovne terjatve do drugih	-
V.	Denarna sredstva	2.000
C.	Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	-
	Za bilančna sredstva	-
	Obveznosti do virov sredstev	30.740
A.	Kapital	9.850
I.	Vpoklicani kapital	38.000
1.	Osnovni kapital	38.000
2.	Nevpoklicani kapital (kot odbitna postavka)	-
II.	Kapitalske rezerve	-
III.	Rezerve iz dobička	-
1.	Zakonske rezerve	-
2.	Rezerve za lastne delnice in lastne poslovne deleže	-
3.	Lastne delnice in lastni poslovni deleži (kot odbitna postavka)	-
4.	Statutarne rezerve	-
5.	Druge rezerve iz dobička	-
IV.	Presežek iz prevrednotenja	-
V.	Preneseni čisti dobiček	-
VI.	Prenesena čista izguba	-
VII.	Čisti dobiček poslovnega leta	-
VIII.	Čista izguba poslovnega leta	28.150
B.	Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitve	-
1.	Rezervacije	-
2.	Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	-

Tabela 9.1 – nadaljevanje

C.	Dolgoročne obveznosti	20.000
I.	Dolgoročne finančne obveznosti	20.000
1.	Dolgoročne finančne obveznosti do družb v skupini	-
2.	Dolgoročne finančne obveznosti do bank	20.000
3.	Druge dolgoročne finančne obveznosti	-
II.	Dolgoročne poslovne obveznosti	-
1.	Dolgoročne poslovne obveznosti do družb v skupini	-
2.	Dolgoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	-
3.	Druge dolgoročne poslovne obveznosti	-
III.	Odložene obveznosti za davek	-
Č.	Kratkoročne obveznosti	890
I.	Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	-
II.	Kratkoročne finančne obveznosti	-
1.	Kratkoročne finančne obveznosti do družb v skupini	-
2.	Kratkoročne finančne obveznosti do bank	-
3.	Druge kratkoročne finančne obveznosti	-
III.	Kratkoročne poslovne obveznosti	890
1.	Kratkoročne poslovne obveznosti do družb v skupini	-
2.	Kratkoročne poslovne obveznosti do dobaviteljev	890
3.	Druge kratkoročne poslovne obveznosti	-
D.	Kratkoročne pasivne časovne razmejitev	-
	Za bilančne obveznosti	-

## 9.2 Bilanca uspeha

Zapisuje finančne tokove v določenem obdobju (meseču ali letu), v njej prikažemo vse stroške, ki izhajajo iz poslovanja, donose in poslovni izid. Prikazuje vse prihodke in odhodke – če so prihodki večji od odhodkov nam to ustvarja pozitiven denarni tok. Čisti dobiček poslovanja dobimo tako, da od celotnih prihodkov odštejemo celotne odhodke in davek (Stutely 2003, 125 in Ruzzier idr. 2008, 352–353 ter Antončič idr. 2002, 264–267). V našem primeru bi dobiček po petih letih poslovanja zrasel na 20.669,00 EUR.

Naša bilanca uspeha (izkaz poslovnega izida) nam prikazuje, da bi v prvih dveh letih poslovanja poslovali z izgubo. Naslednja tri leta pa bi poslovanje potekalo z dobičkom. Vsi izračuni so vezani na prejšnja poslovna obdobja in so samo približni ter informativne narave. V izračunih smo upoštevali povprečno število odjemalcev na mesec (v prilogi 3), povprečne plače zaposlenih ter zajeli vse stroške poslovanja, vezane na dejavnost konjenišтва.

Sama infrastruktura podjetja ter vsi stroški, vezani na konjenišтво, zahtevajo svoj kapital, ki nam v prvih dveh letih prinese izgubo. Nato se to popravi, saj pridobivamo z ugodno oglaševalsko akcijo in večjim številom potrošnikov, zato v podjetje začnejo pritekati večje vsote denarja. Naše podjetje začne pridobivati tudi na ugledu.

Predvidevamo, da se bodo stroški poslovanja z leti večali, saj nameravamo zaposliti še dodatne ljudi ter povečati dosedanjo infrastrukturo in dopolnjevati obstoječo storitev.

**Tabela 9.2** Prikaz poslovnega izida za prvih pet let poslovanja (v EUR)

	Leto:	1.	2.	3.	4.	5.
A.	Čisti prihodki od prodaje	15.440	30.050	41.004	56.366	73.156
I.	Čisti prihodki od prodaje na domačem trgu	15.440	30.050	41.004	56.366	73.156
1.	Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev razen najemnin	15.440	30.050	41.004	56.366	73.156
2.	Čisti prihodki od najemnin	-	-	-	-	-
3.	Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	-	-	-	-	-
II.	Čisti prihodki od prodaje na trgu EU	-	-	-	-	-
1.	Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev	-	-	-	-	-
2.	Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	-	-	-	-	-
III.	Čisti prihodki od prodaje na trgu izven EU	-	-	-	-	-
1.	Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev	-	-	-	-	-
2.	Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala	-	-	-	-	-
B.	Povečanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	-	-	-	-	-
C.	Zmanjšanje vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	-	-	-	-	-
Č.	Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	-	-	-	-	-
D.	Subvencije, dotacije, regresi, kompenzacije in drugi prihodki, ki so povezani s poslovnimi učinki	-	-	-	-	-
E.	Drugi poslovni prihodki	-	-	-	-	-
F.	Kosmati donos od poslovanja	15.440	30.050	41.004	56.366	73.156
G.	Poslovni odhodki	43.640	40.779	40.679	44.747	45.647
I.	Stroški blaga, materiala in storitev	23.850	13.930	13.930	10.930	11.930
1.	Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	-	-	-	-	-
2.	Stroški porabljenega materiala	8.200	4.000	4.000	4.000	5.000
a)	stroški materiala	4.000	2.000	2.000	2.000	3.000
b)	stroški energije	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
c)	drugi stroški materiala	2.200	-	-	-	-
3.	Stroški storitev	15.650	9.930	9.930	6.930	6.930
a)	transportne storitve	200	-	-	-	-
b)	najemnine	3.000	3.000	3.000	-	-
c)	povračila stroškov zaposlencem v zvezi z delom	1.930	1.930	1.930	1.930	1.930

Tabela 9.2 – nadaljevanje

č)	drugi stroški storitev	10.520	5.000	5.000	5.000	5.000
II.	<b>Stroški dela</b>	<b>18.680</b>	<b>25.849</b>	<b>25.849</b>	<b>33.017</b>	<b>33.017</b>
1.	Stroški plač	14.338	21.507	21.507	28.675	28.675
2.	Stroški pokojninskih zavarovanj	1.295	1.295	1.295	1.295	1.295
3.	Stroški drugih socialnih zavarovanj	1.057	1.057	1.057	1.057	1.057
4.	Drugi stroški dela	1.990	1.990	1.990	1.990	1.990
III.	<b>Odpisi vrednosti</b>	<b>1.110</b>	<b>1.000</b>	<b>900</b>	<b>800</b>	<b>700</b>
1.	Amortizacija	1.110	1.000	900	800	700
2.	Prevrednotovalni poslovni odhodki pri neopredmetenih sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih	-	-	-	-	-
3.	Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	-	-	-	-	-
IV.	<b>Drugi poslovni odhodki</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
1.	Rezervacije	-	-	-	-	-
2.	Drugi stroški	-	-	-	-	-
H.	<b>Dobiček iz poslovanja</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>325</b>	<b>11.619</b>	<b>27.509</b>
I.	<b>Izguba iz poslovanja</b>	<b>28.200</b>	<b>10.729</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
J.	<b>Finančni prihodki</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
	<i>Finančni prihodki od obresti (upoštevano že v II. in III)</i>	-	-	-	-	-
I.	<b>Finančni prihodki iz deležev</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
1.	Finančni prihodki iz deležev v družbah v skupini	-	-	-	-	-
2.	Finančni prihodki iz deležev v pridruženih družbah	-	-	-	-	-
3.	Finančni prihodki iz deležev v drugih družbah	-	-	-	-	-
4.	Finančni prihodki iz drugih naložb	-	-	-	-	-
II.	<b>Finančni prihodki iz danih posojil</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
1.	Finančni prihodki iz posojil, danih družbam v skupini	-	-	-	-	-
2.	Finančni prihodki iz posojil, danih drugim	-	-	-	-	-
III.	<b>Finančni prihodki iz poslovnih terjatev</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
1.	Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do družb v skupini	-	-	-	-	-
2.	Finančni prihodki iz poslovnih terjatev do drugih	50	50	50	50	50
K.	<b>Finančni odhodki</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	<i>Finančni odhodki za obresti (upoštevano že v II. in III.)</i>	-	-	-	-	-
I.	<b>Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
II.	<b>Finančni odhodki iz finančnih obveznosti</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
1.	Finančni odhodki iz posojil, prejetih od družb v skupini	-	-	-	-	-

Tabela 9.2 – nadaljevanje

2.	Finančni odhodki iz posojil, prejetih od bank	-	-	-	-	-
3.	Finančni odhodki iz izdanih obveznic	-	-	-	-	-
4.	Finančni odhodki iz drugih finančnih obveznosti	-	-	-	-	-
III.	Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	-	-	-	-	-
1.	Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti do družb v skupini	-	-	-	-	-
2.	Finančni odhodki iz obveznosti do dobaviteljev in meničnih obveznosti	-	-	-	-	-
3.	Finančni odhodki iz drugih poslovnih obveznosti	-	-	-	-	-
L.	Drugi prihodki	-	-	-	-	-
I.	Subvencije, dotacije in podobni prihodki, ki niso povezani s poslovnimi učinki	-	-	-	-	-
II.	Drugi finančni prihodki in ostali prihodki	-	-	-	-	-
M.	Drugi odhodki	-	-	-	-	-
N.	Celotni dobiček	-	-	375	11.669	27.559
O.	Celotna izguba	28.150	10.679	-	-	-
P.	Davek iz dobička (25 %)	-	-	94	2.917	6.890
R.	Odloženi davki	-	-	-	-	-
S.	Čisti dobiček obračunskega obdobja	-	-	281	8.752	20.669
Š.	Čista izguba obračunskega obdobja	28.150	10.679	-	-	-
	Povprečno število zaposlencev	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00
	Število mesecev poslovanja	8	12	12	12	12

Opomba: podatki iz izkaza poslovnega izida v obdobju od 1. 1. do 31. 12. 2010





## 10 ANALIZA TVEGANJA

Obstaja verjetnost, da se bo naše podjetje srečalo s tveganji. Opredelili smo spodaj navedene probleme, ki jih razdelimo v dve skupini, in sicer na splošna tveganja in tveganja iz okolja podjetja (Stutely 2003, 225 in Ruzzier idr. 2008, 360).

1. Splošna tveganja v naši dejavnosti nam predstavljajo:
  - *državna ureditev* z njenimi predpisi (vsaka dejavnost mora upoštevati predpise za izvajanje funkcije in upravljanje storitve na področju konjeništv).
2. Tveganja iz okolja podjetja razdelimo na:
  - *notranje okolje*:
    - Finančne težave; podjetje bo na začetku imelo težave s financami, vendar bomo z dobro ekonomsko propagando privabili kupce, tako da se bo naša bilanca spremenila v pozitiven rezultat.
    - Zaposleni; možnost nezadovoljstva, zato bo prisotna stalna motivacija in razni izobraževalni tečajji.
  - *zunanje okolje*:
    - Nezadovoljstvo kupcev; niso zadovoljni s storitvijo. Prilagodili se bomo njihovim potrebam in željam, znižali cene in priredili našo ponudbo tako, da bo privabila stranke in bomo še vedno lahko pokrili stroške.
    - Prihod novih konkurentov; sicer pa verjamemo v zaupanje naših strank, saj bo naša ponudba vedno konkurenčna in napredna.
    - Sezonska nihanja — večje povpraševanje naših strank pričakujemo spomladi in jeseni, upad povpraševanja pa pozimi in poleti (razvidno iz rezultatov ankete; 65 % ljudi bi se udeležilo tečaja spomladi, 29 % jeseni, 4 % poleti, 2 % pozimi). Problem bomo rešili z različnimi cenovnimi akcijami.



## 11 SKLEP

Skozi potek naloge je prikazan nastanek podjetja z dejavnostjo konjereje. Na začetku izvedbe je bil prisoten dvom, ali bo obstoj takega posla sploh možen. Že med nastajanjem poslovnega načrta pa se je ideja izkazala za dobro. Z raziskavami, ki so pripomogle k izvedbi poslovnega načrta, smo ugotovili, da bosta dejavnost in poslovanje možna, saj si večina ljudi v življenju želi sprememb in boljših pogojev bivanja. Naše podjetje bo ponujalo sproščujoče izlete v naravo na konjskem hrbtu. Dokazano je, da ima konj terapevtski učinek na človeka in nanj deluje pomirjajoče. V človeku ta žival vzpodbudi drugačna razmišljanja ter omogoča umik od vsakdanjih problemov in skrbi.

Poslovni načrt nam pri pisanju diplomske naloge pomaga, saj se dotika ključnih problemov, ki jih je potrebno opredeliti in razčleniti na več faktorjev. S pomočjo izvedenih anket smo lahko naredili izčrpno tržno analizo, s katero smo ugotovili, da je nastanek podjetja z dejavnostjo konjereje mogoč. Slovenski trg je sicer majhen, ampak vsako naše konkurenčno podjetje ima svoje značilnosti, po katerih se razlikuje. Mi smo eno od tistih, ki ponujajo svojevrstne storitve in omogočajo fleksibilno področje poslovanja v različnih disciplinah. Zato smo tudi opredelili našo strategijo poslovanja, ki temelji na osredotočenju na kupca in na njegove želje in potrebe. Naše cene smo prilagodili glede na cene konkurenčnih klubov in na želje posameznikov. Na začetku se bomo osredotočili na oglaševanje v različnih medijih, sprva bo oglaševanje potekalo na radiu, nato se bo širilo še na druge medije. Poslovanje se bo pričelo s tremi zaposleni, ki bomo sodelovali v timu, se med seboj dopolnjevali in si pomagali. V prihodnje nameravamo zaposliti še dodaten kader, saj pričakujemo, da se bo dejavnost konjenišтва z leti večala. Finančne projekcije so nam sicer prikazale izgubo v prvih letih poslovanja, saj je vložek v infrastrukturo in opremo na začetku velik. Z leti poslovanje steče, saj začetni stroški izginejo in se poslovanje začne širiti. Po prvem letu poslovanja nameravamo povečati našo storitev.

Z narejeno diplomsko nalogo prikazujem nastanek novega podjetja ter opredelitev vseh pomembnih predpostavk, ki so ključne pri tem.

Sama se v vlogi podjetnice vidim, saj je poklic zanimiv in velikokrat poln presenečenj, kar me motivira k novim izzivom. Pri pisanju naloge sem se zavedala, da dobro načrtovan poslovni načrt lahko v prihodnje prinese veliko zmag na poslovnem področju.



## LITERATURA

- Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
- Filipič, Drago in Franjo Mlinarič. 1999. *Temelji podjetniških financ*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Glas, Miroslav. 1999a. *Moj poslovni načrt: kako naj pripravim poslovni načrt za uspešen posel?* Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
- Glas, Miroslav. 1999b. *Podjetništvo*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Pšeničny, Viljem. 2000. *Podjetništvo od podjema do rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Ruzzier, Mitja, Boštjan Antončič, Tina Bratkovič in Robert D. Hisrich. 2008. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Stutely, Richard. 2003. *Uspešen poslovni načrt*. Ljubljana: Primath.
- Vahčič, Aleš. 1998. *Planiranje novega podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta

## VIRI

- Glastovec, Urša. 2009. *Konji*. [Http://javor.pef.uni-lj.si/~racki2006html/ursa\\_glastovec/konji.html](http://javor.pef.uni-lj.si/~racki2006html/ursa_glastovec/konji.html) (15. 5. 2009).
- Konjeniški klub Cavallo. 2009. *Šola jahanja*. [Http://www.kkcavallo.si/](http://www.kkcavallo.si/) (6. 6. 2009).
- Konjeniški klub Gibanje. 2009. *Predstavitev kluba*. [Http://www.kk-gibanje.si/](http://www.kk-gibanje.si/) (6. 6. 2009).
- Konjeniški klub Lastrada. 2009. *Pomudba*. [Http://www.kk.lastrada.tk/](http://www.kk.lastrada.tk/) (6. 6. 2009).
- Konjeniški klub Ljubljana. 2009. *Osnovni podatki in zgodovina*. [Http://www.hipodrom-lj.si/](http://www.hipodrom-lj.si/) (6. 6. 2009).
- Konjeniški klub Medljan. 2009. *Predstavitev*. [Http://www.konjeniskiklub-medljan.si/](http://www.konjeniskiklub-medljan.si/) (6. 6. 2009).
- Konjeniška zveza Slovenije. 2009. *Dresurno jahanje, preskakovanje ovir, endurance*. [Http://www.konj-zveza.si/](http://www.konj-zveza.si/) (15. 6. 2009).
- Konjeniški klub Strmol. 2009. *Vse o klubu*. [Http://www.kk-strmol.com/](http://www.kk-strmol.com/) (15. 6. 2009).
- Konjeniški klub Velenje. 2009. *Ponudba*. [Http://www.kk-velenje.si/](http://www.kk-velenje.si/) (15. 6. 2009).
- Podjetniški portal. 2009. *Poslovni načrt*. [Http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje/poslovni-nacrt](http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje/poslovni-nacrt) (20. 7. 2009).
- SURS – Statistični urad Republike Slovenije. 2009. *Število živine v Sloveniji po letih*. [Http://www.stat.si/](http://www.stat.si/) (13. 5. 2009).
- Terapevtsko jahanje. 2009. *Kaj je terapevtsko jahanje*. [Http://terapevtsko-jahanje.net/domov.html](http://terapevtsko-jahanje.net/domov.html) (28. 5. 2009).
- Ustanova – fundacija Nazaj na konja. 2009. *Terapevtsko jahanje*. [Http://www.nakonju.si/](http://www.nakonju.si/) (30. 5. 2009).

Wikipedia. 2009. *Evolucija konja.*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Glavna\\_stran](http://sl.wikipedia.org/wiki/Glavna_stran) (30. 5. 2009).

## **PRILOGE**

- Priloga 1 Anketni vprašalnik
- Priloga 2 Cenik jahalnih storitev
- Priloga 3 Izračun prihodka za prvih pet let
- Priloga 4 Vzorec kartončka za jahače







## Priloga 1

11. Kje bi najprej zasledili oglas za ponudnika jahalnih storitev?

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> radio    | <input type="checkbox"/> poštne reklame      |
| <input type="checkbox"/> časopis  | <input type="checkbox"/> razne predstavitve  |
| <input type="checkbox"/> internet | <input type="checkbox"/> turistični katalogi |
| <input type="checkbox"/> letaki   | <input type="checkbox"/> drugo _____         |

### *Demografski podatki*

12. Spol

- |                                |                                 |
|--------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> moški | <input type="checkbox"/> ženski |
|--------------------------------|---------------------------------|

13. Status

- |                                   |                                      |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> dijak    | <input type="checkbox"/> upokojenec  |
| <input type="checkbox"/> študent  | <input type="checkbox"/> drugo _____ |
| <input type="checkbox"/> zaposlen |                                      |

14. Starost

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> od 18 do 27 let | <input type="checkbox"/> od 48 do 57 let |
| <input type="checkbox"/> od 28 do 37 let | <input type="checkbox"/> več kot 58 let  |
| <input type="checkbox"/> od 38 do 47 let |  |

**Hvala za vaš čas in trud! Lepo pozdravljeni.**

## CENIK JAHALNIH STORITEV

## CENIK JAHALNEGA TEČAJA

	Trajanje	Cena
		EUR
1. Jahanje v maneži - samostojno	1 h	10
2. Jahanje v maneži - z inštruktorjem	1 h	12
3. Jahanje na terenu - samostojno	1 h	12
4. Jahanje na terenu - vodeno	1 h	15
5. * Začetni tečaj jahanja	12 h	120
6. * Nadaljevalni tečaj jahanja	12 h	140
7. Izpit JAHAAČ 1 (pogoj je opravljen začetni tečaj + izpit jahač 1 + pola KZS)	2 h	200
8. Izpit JAHAAČ 2 (pogoj je opravljen nadaljevalni tečaj + izpit jahač 2 + pola KZS)	2 h	230
9. Izpit JAHAAČ 1 (teoretični del - pola KZS + izpit)		50
10. Izpit JAHAAČ 2 (teoretični del - pola KZS + izpit)		60

**Opombe:** \* 1 ura brezplačna

\* Če jahač pokaže zanimanje za nadaljevanje (v druge stopnje) je 1h terena brezplačna



## IZRAČUN PRIHODKA ZA PRVIH PET LET

	JAU.	FEB.	MAR.	APR.	MAJ	JUN.	JUL.	AVG.	SEPT.	OKT.	NOVE.	DECE.	SKUPAJ EUR
1. leto													
2010	/	/	/	/	160	150	145	130	135	/	/	/	<b>8.640,00</b>
2. leto													
2011	/	/	100	100	175	170	160	150	145	50	/	/	<b>12.600,00</b>
3. leto													
2012	/	/	154	143	195	220	180	190	155	60	/	/	<b>15.564,00</b>
4. leto													
2013	/	/	165	165	220	253	225	230	165	70	/	/	<b>17.916,00</b>
5. leto													
2014	/	/	187	187	270	330	279	290	185	80	/	/	<b>21.696,00</b>
<b>SKUPAJ</b>													<b>76.416,00</b>

	1. leto 2010	2. leto 2011	3. leto 2012	4. leto 2013	5. leto 2014
Jahalne ure	720	1050	1297	1493	1808
Jahalna ura v EUR	12	12	12	12	12
<b>SKUPAJ EUR</b>	<b>8.640,00</b>	<b>12.600,00</b>	<b>15.564,00</b>	<b>17.916,00</b>	<b>21.696,00</b>

*Število ur jahanja v mesecu X jahalna ura = prihodek za posamezno leto*

Priloga 3

	Leto 2010	Leto 2011	Leto 2012	Leto 2013	Leto 2014
Začetni tečaj jahanja	22 kan.	44 kan.	44 kan.	55 kan.	66 kan.
120 EUR	2.640,00	5.280,00	5.280,00	6.600,00	7.920,00
Nadaljevalni tečaj jahanja	22 kan.	44 kan.	44 kan.	55 kan.	66 kan.
140 EUR	3.080,00	6.160,00	6.160,00	7.700,00	9.240,00
Izpit jahača 1	2 kan.	4 kan.	10 kan.	20 kan.	30 kan.
250 EUR	500,00	1.000,00	2.500,00	5.000,00	7.500,00
Izpit jahača 2	2 kan.	4 kan.	10 kan.	20 kan.	30 kan.
290 EUR	580,00	1.160,00	2.900,00	5.800,00	8.700,00
<b>SKUPAJ EUR</b>	<b>6.800,00</b>	<b>13.600,00</b>	<b>16.840,00</b>	<b>25.100,00</b>	<b>33.360,00</b>

Izračun posameznih postavk: koliko prihodka prinese začetni tečaj jahanja, nadaljevalni tečaj jahanja, izpit jahača 1 in izpit jahača 2.

Postavka je izračunana na podlagi:

*Število kandidatov X cene tečaja = prihodek na določen tečaj v enem letu*

Prihodnje storitve nam bodo prinesle tudi dobiček iz trženja predavanj, piknikov ter pohodništva. Postavke so izračunane:

Trženje predavanj	Leto 2010	Leto 2011	Leto 2012	Leto 2013	Leto 2014
1 ura/5 EUR	0	250	500	750	1.000
	0 kan.	50 kan.	100 kan.	150 kan.	200 kan.
<b>SKUPAJ EUR</b>	<b>0</b>	<b>250</b>	<b>500</b>	<b>750</b>	<b>1.000</b>

*Število kandidatov X ura predavanja = prihodek trženja predavanj*

Pikniki, pohodništva	Leto 2010	Leto 2011	Leto 2012	Leto 2013	Leto 2014
45 EUR	0	3.600	8.100	12.600	17.100
	0 kan.	80 kan.	180 kan.	280 kan.	380 kan.
<b>SKUPAJ EUR</b>	<b>0</b>	<b>3.600</b>	<b>8.100</b>	<b>12.600</b>	<b>17.100</b>

*Število kandidatov X ura pikniki/pohodništva = prihodek piknik/pohodništva*

**Skupen prihodek v petih letih:**

	Leto 2010	2011	2012	2013	2014
Skupen prihodek v petih letih (v EUR)	15.440,00	30.050,00	41.004,00	56.366,00	73.156,00

Skupen prihodek v petih letih smo dobili, da smo sešteli vse postavke v zgornjih tabelah:

- Število ur jahanja v mesecu X jahalna ura = **prihodek za posamezno leto**
- Število kandidatov X cene tečaja = **prihodek na določen tečaj v enem letu**
- Število kandidatov X ura predavanja = **prihodek trženja predavanj**
- Število kandidatov X ura pikniki/pohodništva = **prihodek piknik/pohodništva**





## VZOREC KARTONČKA ZA JAHANJE



Vsaka stranka bo dobila kartonček, na katerega bo vpisovala datume in ure tečaja jahanja.

