

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projekta naloga

POSLOVNI NAČRT VRHUNSKE
RESTAVRACIJE Z MICHELINOVO
ZVEZDICO

Boštjan Slak

Koper, 2008

Mentor: doc. dr. Mitja Ruzzier



POVZETEK

Počasi pričenjamo razumeti, da so prav podjetniki tisti, ki udejanjajo novo tehnologijo, ustvarjajo dodano vrednost in omogočajo vsestranski družbeni, socialni, kulturni in osebni razvoj. Prav tako smo vedno bližje razumevanju, da podjetniki in samo podjetništvo ustvarjajo državo, ekonomijo blagostanja in socialno državo. Če želimo uresničiti podjetniško idejo, moramo imeti podjetniško sposobnost, pogum, motivacijo in seveda finančne vire ter se mednarodno povezati z različnimi državami, ki so podjetniško med najbolj razvitimi na področju pridobivanja novih znanj, idej in finančnih investicij. Želimo se približati podjetniško najrazvitejšim in najdejavnim državam, zato bomo znotraj projektne naloge predstavili poslovni načrt in najpomembnejše elemente, ki so ključni za odprtje vrhunske restavracije, ki bi lahko kasneje kandidirala za pridobitev prestižne svetovne nagrade Michelinova zvezdica. Temeljna teza je, da je Slovenija pripravljena na tako restavracijo in da jo tudi potrebuje. Glede na trenutno ponudbo na trgu bi radi dokazali, da lahko kakovostna restavracija, ki si želi in si prizadeva pridobiti Michelinovo zvezdico, ekonomsko zelo dobro posluje.

Ključne besede: podjetnik, podjetje, podjetništvo, poslovni načrt, Michelinova zvezdica

SUMMARY

We are starting to understand slowly, that businessmen are those who are realizing new technology, creating added value and accelerate general social, social, cultural and personal development. We as well are always closer to understanding that businessmen and enterprise itself create society, economics of welfare and socially secure state. If we want to realize enterprise idea, we must have enterprise ability, courage, motivation and of course financial stocks, possibility to connect internationally with the most developed on field production of new knowledge, of ideas and of financial investments. We want to approach enterprise most developed and most active states, therefore within project task we will present business plan and most important elements for the purpose of opening top restaurant which could also stand for prestigious world award for gain afterward »The Michelin star«. Basic thesis is that Slovenia is prepared for such a restaurant and that it needs it. Considering current offer on market we would like to prove that top quality restaurant can operate economically successful during striving for the greatest prize – The Michelin star.

Key words: businessman, company, enterprise, business plan, The Michelin star

UDK: 640.43:658(043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
2	Opredelitev pojma podjetje	3
2.1	Podjetništvo.....	3
2.2	Poslovni načrt.....	4
3	Vrhunska restavracija	7
3.1	Nastanek Michelinove zvezdice.....	7
3.2	Pomen Michelinovih zvezdic.....	7
4	Zasnova poslovnega načrta vrhunske restavracije	9
4.1	Predstavitev podjetja.....	9
4.1.1	Poslanstvo in vizija podjetja.....	10
4.1.2	Poslovni cilji ustanovljajočega podjetja.....	10
4.2	Tržne priložnosti in ključne zmožnosti.....	11
4.2.1	Konkurenčna primerjava.....	12
4.3	Lastništvo podjetja.....	14
4.4	Načini financiranja podjetja.....	14
4.5	Izdelava celostne podobe podjetja.....	15
5	Tržna analiza	17
5.1	Strategija za ciljne tržne segmente.....	19
5.2	Analiza panoge in konkurence.....	20
5.2.1	Delovanje distribucije.....	20
6	Strategija in izvedba	23
6.1	Trženjska strategija.....	23
6.2	Prodajna strategija.....	23
6.3	Strateške povezave.....	26
6.4	Terminski načrt.....	26
7	Ključni elementi delovanja podjetja	27
7.1	Lokacija in poslovni prostori podjetja.....	27
7.2	Vodstvo in zaposleni.....	27
7.3	Organizacijska struktura.....	28
7.4	Ambient restavracije.....	29
7.5	Izdelek ali storitev.....	30
7.6	Poslovni proces.....	30
7.7	Tehnologija.....	31
8	Finančni načrt	33
8.1	Pomembne predpostavke.....	33
8.2	Ključni finančni kazalniki.....	35
8.3	Načrt izkaza uspeha.....	35

8.4 Načrt bilance stanja.....	36
9 Sklep.....	39
Literatura	41
Priloge.....	43

PONAZORILA

Slika 2.1	Vsebina poslovnega načrta	5
Slika 4.1	Proces ustanavljanja podjetja	9
Slika 7.1	Organizacijska struktura podjetja	28
Slika 7.2	Poslovni proces restavracije	31
Tabela 4.1	PPPP analiza	13
Tabela 6.1	Terminski načrt.....	26
Tabela 8.1	Poslovni in finančni kazalniki (v EUR).....	35
Tabela 8.2	Izkaz uspeha (v tisoč EUR).....	36

KRAJŠAVE

HACCP	Hazard, Analysis, Critical, Control, Point
SRD	Slovenska razvojna družba

1 UVOD

Če želimo Slovenijo narediti bogatejšo, jo približati najbolj razvitim evropskim državam in jih v naslednjih letih tudi prehiteti, se moramo po njih tudi zgledovati in vpeljati podobne stimulatивne mehanizme, kot so različne davčne olajšave, lažje najemanje kreditov, večji poudarek na izobraževanju in ostale vzpodbude, ki bi nas pripeljale do večjega razvoja podjetništva pri nas. Vrhunska kulinarika je lahko ena izmed navedenih dejavnosti z visoko dodano vrednostjo.

Znameniti francoski Le Guide Michelin, rdeča kuharska biblija, velja za najstarejši in najbolj znani vodnik po evropskih hotelih in restavracijah, ki deli tudi zvezdice za kulinarčno izvrstnost. Zvezdice podeljujejo restavracijam z odlično kulinariko ne glede na vrsto kuhinje. Bistvo Michelinovih zvezdic je zelo dobra hrana v zelo različnem okolju (Hotel management network 2007). Za doseg zastavljenega cilja pa je potrebna priprava poslovnega načrta, ki je, kot navajajo Antončič in ostali (2002, 57), najtežja stopnja podjetniškega procesa. Dobro izdelan poslovni načrt je pomemben za pridobivanje finančnih virov pri bankah ali skladih tvegane kapitala ter za sledenje smernicam pri organiziranju podjetnikovih planskih dejavnosti. Zato smo v okviru projektne naloge predstavili poslovni načrt in najpomembnejše elemente za otvoritev vrhunske restavracije in zato da lahko restavracija kasneje tudi kandidira za pridobitev prestižne svetovne nagrade Michelinova zvezdica. V našem primeru smo se v poslovnem načrtu osredotočili predvsem na pridobitev ustreznega kadra, na dobaviteljsko verigo in pa na ustrezno razčlenjevanje bodočih strank, ki bodo koristile naše usluge.

Namen in cilj zaključne projektne naloge je dati slovenskemu trgu prvo pravo vrhunsko restavracijo, ki bo zadovoljevala še tako zahtevnega gosta v vseh pogledih. Veliko pozornost smo namenili kulinariki, kar zahteva izredno dobre in zanesljive tako domače kot tuje dobavitelje, ambientu, inventarju, vinski karti in predvsem storitvam. S takšnimi cilji lahko v prihodnosti postanemo kandidati za pridobitev Michelinovih zvezdic. Ostali cilji projektne naloge pa so:

- predstaviti svojo podjetniško idejo;
- izdelati tržno analizo;
- načrtovati strategijo in izvedbo;
- osredotočiti se na najpomembnejše elemente, ki so temeljni za otvoritev vrhunske restavracije;
- pripraviti povzetek poslovnega načrta;
- svojo vizijo uresničiti v obdobju petih let.

Najpomembnejši cilj pa je pridobivati nove goste in razširiti prepoznavnost naše restavracije v sosedne države. Tako smo na podlagi preučitve poslovne ideje izdelali

poslovni načrt, ki podrobno opredeljuje vsa poglavja, potrebna za dokazovanje značilnosti posla:

- panogo podjetja in njegove proizvode/storitve,
- raziskavo in analizo trga,
- razvoj in izvajanje dejavnosti,
- ekonomiko posla,
- načrt trženja,
- finančne projekcije,
- predvideno ponudbo podjetja,
- oceno tveganj in problemov,
- terminski načrt.

Za izdelavo teoretičnega dela naloge smo uporabili sekundarne vire podatkov: literaturo s področja podjetništva, izdelave poslovnih načrtov, finančnih načrtov ter literaturo o zgodovini Michelinovih zvezdic. V praktično-analitičnem delu smo kot primarni vir podatkov uporabili intervju z g. Andrejem Kuharjem, ki je edini slovenski kuhar, ki mu je uspelo pridobiti Michelinovo zvezdico in nam je pojasnil, katere smernice moramo zasledovati za pridobitev Michelinovih zvezdic ter na kakšen način poteka ocenjevanje in spremljanje restavracij glede njihove kakovosti.

Naloga je razdeljena na dva dela. V prvem delu obravnavamo predvsem teorijo s področja podjetništva in izdelave poslovnega načrta, v drugem delu pa smo predstavili predvsem smisel vrhunske restavracije, kaj vse mora restavracija takega tipa ponujati svojim gostom, da lahko računa na pridobitev Michelinove zvezdice, analizo konkurence ter pomembnost dobre in zanesljive distribucije. V zaključnem delu naloge smo predstavili ključne ugotovitve glede smotrnosti ustanavljanja tipa vrhunske restavracije in pa njeno ekonomsko delovanje.

2 OPREDELITEV POJMA PODJETJE

Podjetje je pravna oseba. To pomeni, da ji zakon predpisuje podobne pravice in dolžnosti kot fizični osebi. Podjetje kot pravna oseba ima pravico posedovanja, sklepanja pogodb, plačevanja dajatev in pravico na druge načine sodelovati v širši družbi. Podjetja so lahko tudi delniška ali neprofitna. Običajno podjetje vodi nadzorni odbor. Tudi upniki (npr. banka) sodelujejo pri nadzoru. Podjetje ustanovimo tako, da ga registriramo pri organih oblasti. Za registracijo med drugim potrebujemo ustanovne listine, sedež podjetja, včasih pa še zastopnika. Imena podjetij se morajo med seboj razlikovati (Wikipedia 2008).

Ustanavljanje podjetja se prične z dobro zamisljivo o dejavnosti in poslovnih ciljih. Zamisel je nato treba preveriti in izdelati poslovni načrt. Glede na področje delovanja, zanimanja in ostale okoliščine izberemo najprimernejšo statusno obliko gospodarske družbe.

Gerber (2004, 85) navaja: »Podjetje ni odvisno od vas, pač pa živi lastno življenje, ločeno od vašega, in se ravna po svojih pravilih in ima svoje cilje. Lahko ga pojmuje kot organizem, ki je odvisen od tega, kako delujejo njegovi notranji organi. Njegova glavna naloga je najti in obdržati kupca.«

2.1 Podjetništvo

Poslovne priložnosti v Sloveniji so: odličen prehod v osrednjo Evropo, stabilna in demokratična država, homogena populacija, dejavno prebivalstvo in vodstvena izkušnost, moderna infrastruktura, hitra gospodarska rast, tradicionalne vezi z najzahtevnejšimi trgi, pridružena članica Evropske unije in članica CEFTA, vladavina liberalne zunanje trgovine, mednarodna kreditna sposobnost, zelen kos Evrope (Zidarič 1999, 11–14).

Antončič in ostali (2002, 30) navajajo: »Podjetništvo je proces, ki mu podjetniki namenjajo svoj čas in prizadevanja, prevzemajo pripadajoča finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa novega, vrednega in prejmejo pripadajoče nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti.«

Če želimo uresničiti podjetniško idejo, pa moramo imeti podjetniško sposobnost, pogum, motivacijo finančne vire. Kot navaja Michael E. Gerber (2004, 30), je podjetnik tisti, ki išče priložnost v navidez nemogočih situacijah, je vizionar in živi za prihodnost. Zato moramo v Sloveniji narediti vse za vzpodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti, se mednarodno povezati z različnimi državami, ki so podjetniško med najbolj razvitimi na področju pridobivanja novih znanj, idej in finančnih investicij. Razlog za tako povezovanje je, da v Sloveniji zelo malo odličnih zamisli preide tudi do končne izvedbe oz. do uresnitve ideje; tako tudi Antončič in ostali (2002, 37) pravijo, da vladna birokracija pogosto ovira pravočasno ustanovitev podjetij.

Izjemnega pomena za podjetništvo je podjetniška infrastruktura. Najbolj podjetniške države se razlikujejo od manj podjetniških predvsem v dostopnosti finančnih virov, dostopnosti znanja in rezultatov razvojno-raziskovalne dejavnosti za podjetnike. Antončič in ostali (2002, 38) menijo, da se tuje organizacije, ki se zavedajo birokratskih ovir, stremenja h kratkoročnim dobičkom, usmerjajo predvsem k razvoju notranje-podjetniškega okolja.

Ne smemo pozabiti na podjetniško kulturo in klimo, ki nedvomno vpliva na podjetniško dejavnost. Kultura in klima podjetja pomenita dobro vzdušje v podjetju, ki ga vsi zaposleni nenehno občutijo. Kupci, dobavitelji in drugi ga občutijo že ob prvem stiku s podjetjem. Za vsakega podjetnika pa je pomembno, da se ju nauči usmerjati v želeno smer ter ju zna nadzorovati.

Podjetništvo zahteva znanje, obveščenost in talent, je poglobljen. Če nekdo nima talenta, mu ne more pomagati nobena šola. S šolanjem postanejo rojeni podjetniki boljši, toda antitalentov nobena šola ne spremeni v podjetnike. Znanje in talent sta med seboj povezana, kajti človek, ki ima za neko stvar talent, se zanjo zanima in posebej zavzeto sprejema informacije o njej (Sirc 1996, 38).

2.2 Poslovni načrt

Za doseg zastavljenega cilja je potrebna priprava poslovnega načrta, ki je, kot navajajo Antončič in ostali (2002, 57), najtežja stopnja podjetniškega procesa. Poslovni načrt je pisni dokument, ki opisuje vse ustrezne notranje in zunanje elemente ter strategije, pomembne za začetek novega posla. Pogosto v njem navedemo vse pomembne delovne načrte, kot so trženje, finance, proizvodnja in kadri, za prva tri leta tako kratkoročnih kot dolgoročnih dejavnosti. Dobro izdelan poslovni načrt je pomemben za pridobivanje finančnih virov pri bankah ali skladih tveganega kapitala ter za sledenje smernicam pri organiziranju podjetnikovih planskih dejavnosti. Poslovni načrt podjetnika je najpomembnejši pisni dokument, ki ga podjetnik pripravi zato, da z njim celovito preveri vse elemente svojega bodočega podjetja, opredeli vizijo, poslanstvo in cilje podjetja ter podrobno opiše strategijo za njihovo uresničevanje. Poslovni plan je nuja in neizbežna naloga podjetnika ob ustanavljanju podjetja (Pšeničny 2000, 100).

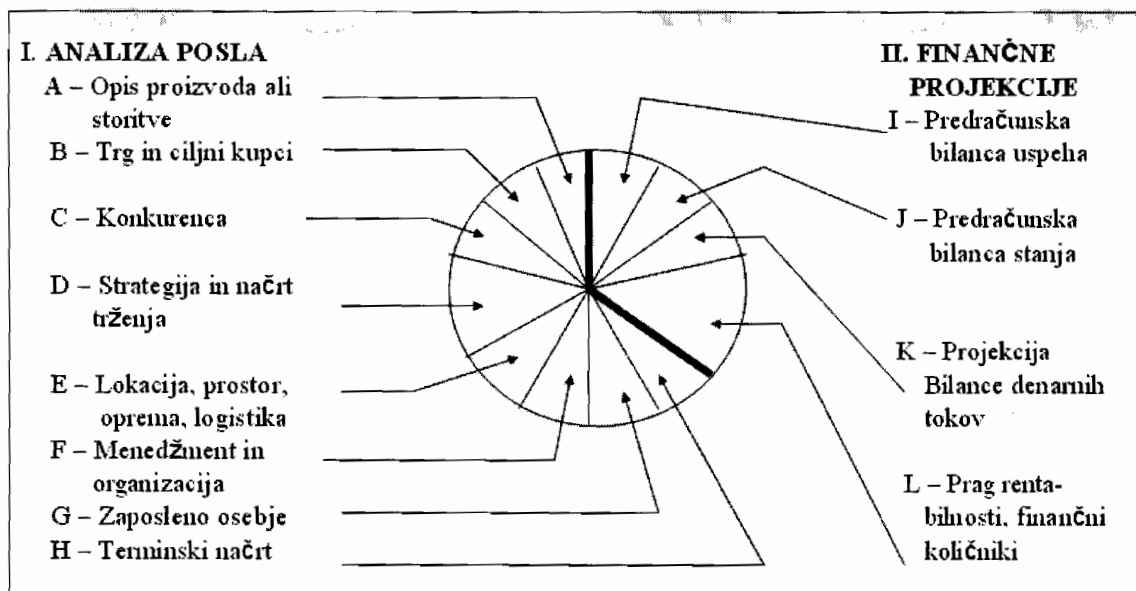
Kot navajata Hodgetts in Kuratko (1992, 81), podjetju nobena banka ne bo posodila denarnih sredstev brez podrobnega poslovnega načrta, ki prikazuje zastavljeno poslovno pot podjetja, kako bo to podjetje izvajalo svoje zastavljene projekte, kako bo služilo denar in kako si je zastavilo finančne plane za povrnitev najetih sredstev. Tudi za podjetnike, ki si ne potrebujejo izposoditi denarja, je dobro izdelan poslovni načrt zelo pomemben za spremljanje rasti podjetja in zastavljenih ciljev. S pojmom poslovni načrt mislimo opis predvidene dejavnosti in ekonomske izračune, ki pokažejo na to, ali bo ob

danih predpostavkah podjetniška ideja lahko zaživela (imela vseskozi pozitivni denarni tok) in koliko naj bi zaslužili v določenem časovnem obdobju (Kadunc 2008).

Poslovni načrt je »zemljevid«, kot vidimo na sliki 2.1, ki nam pove, kje smo glede na svoje podjetniške cilje, kakšne bodo naše prioritete prihodnje leto in kako bomo optimalno izkoristili davčne olajšave, ki zdaj podpirajo predvsem izdatke za raziskave in razvoj. Je temeljni dokument, ki:

- poslovodstvu pomaga vrednostno in količinsko spremljati poslovanje v okviru načrtovanih vrednosti,
- poslovodstvo vodi k razmišljanju o prihodnosti ter postavljanju in uresničevanju ciljev.

Slika 2.1 Vsebina poslovnega načrta



Vir: Zupančič 2007, 4.

Poslovno načrtovanje je temeljna naloga poslovodstva, ki se odraža v letnem poslovnem načrtu, v katerem je dobro vidno kratkoročno izpolnjevanje dolgoročne strategije. S tega vidika je poslovni načrt tudi dokument, ki odraža verodostojnost vodenja in jasno izražene cilje poslovodstva podjetja. Poleg zunanjih ustanov to zanima tudi zaposlene, ki se skupaj z vodstvom želijo identificirati s cilji podjetja in dejavnostmi za doseganje zastavljenih ciljev (Kunček 2006).

Dober poslovni načrt ni namenjen samo povečanju možnosti pri pridobivanju sredstev, ampak je predvsem smernica in pregled razvoja podjetja ter pregled nad možnimi pastmi. Poslovni načrt tako brez težav opredelimo kot orodje za zmanjšanje tveganja ali zaščito pred poslovnimi tveganji.



3 VRHUNSKA RESTAVRACIJA

Pod pojmom vrhunska restavracija razumemo vrhunsko in popolno storitev, ki jo opravijo kuharji in natararji z uporabo najkakovostnejših surovin, ki jih je mogoče dobiti na tržišču, in z izborom vrhunskih vin iz slovenskih in tujih vinorodnih pokrajin poleg ostalih alkoholnih in brezalkoholnih pijač. Takšna restavracija svojim gostom nudi udoben, miren in intimen ambient za vse vrste poslovnih ali osebnih srečanj in praznovanj. Pri izboru jedi, ki jih ponuja gostom, izhaja iz surovin, ki sledijo trenutnemu letnemu času, ki ima za osnovo integrirano ali biološko pridelavo, pa naj gre za zelenjavo ali meso. Priprava jedi temelji na naravnih okusih, brez dodanih koncentratov ali drugih umetnih dodatkov. Ponudba vina zajema najboljše vinarje s celega sveta, kjer se predvsem upošteva način predelave grozdja, lega vinogradov, letniki, sorte in seveda renome. Pri opremi upoštevajo predvsem vrhunsko kakovost namizne opreme in strežnega inventarja, da se gostje počutijo čim bolj udobno in da lahko gostom z uporabo vrhunskega inventarja ponudijo popolno storitev. V svetu so take restavracije ponavadi nagrajene z različnimi priznanji, npr. z Michelinovimi zvezdicami.

3.1 Nastanek Michelinove zvezdice

Znameniti francoski Le Guide Michelin, rdeča kuharska biblija, velja za najstarejši in najbolj znani vodnik po evropskih hotelih in restavracijah, zvezdice za kulinarično izvrstnost (eno, dve ali tri) namreč podeljujejo že od leta 1926 (Wikipedia 2008a). Sistem restavracij s tremi zvezdicami so predstavili leta 1930, vendar pa do leta 1951 nobeni restavraciji niso dosodili najvišje ocene; kasneje so jo dobile tri restavracije v Parizu in štiri v drugih francoskih mestih. Že desetletja je obstajalo samo enaindvajset restavracij s tremi zvezdicami, zato so menili, da lahko samo glavni kuhar doseže to raven. Na začetku je bila originalna kuharska biblija modre, od leta 1931 pa je rdeče barve (Professor Pi 2001).

Kot pravi edini slovenski dobitnik Michelinove zvezdice g. Andrej Kuhar, ocenjevalci večkrat letno anonimno obiščejo restavracijo in ocenjujejo predvsem kakovost kuhinje, način priprave in postrežbe jedi, priporočanje in postrežbo vina ter sprejem in odhod gostov iz restavracije. Prav tako g. Andrej Kuhar pravi, da ni napisanih pravil, kako si priboriti svojo prvo zvezdico; lahko si pomagamo samo s svojim znanjem in ambicioznostjo ter zadovoljnimi gosti.

3.2 Pomen Michelinovih zvezdic

Zvezdice podeljujejo restavracijam z odlično kulinariko ne glede na vrsto kuhinje. Pridobljeni naziv je v tem poslu izjemnega pomena, saj dodatna zvezdica ugled restavracije še poveča, odvzem pa ponavadi pomeni izgubo strank, ugleda in s tem

neredko tudi poslovni propad. Dejstvo je, da zvezdica zahteva tudi velike finančne vloške, saj se s tem priznanjem restavracija uvrsti v višji cenovni razred, čemur je treba potem podrediti vse: ponudbo, osebje, storitev, opremo. Pomen zvezdic:

- tri zvezdice: izjemna kulinarika, vredna poti,
- dve zvezdici: odlična kuhinja, vredna ovinka,
- ena zvezdica: zelo dobra restavracija v svoji kategoriji.

Če priskrbite tri zvezdice za restavracijo, je treba termin za obisk take restavracije skoraj gotovo rezervirati mesece, če ne leta vnaprej (Eat my town 2008).

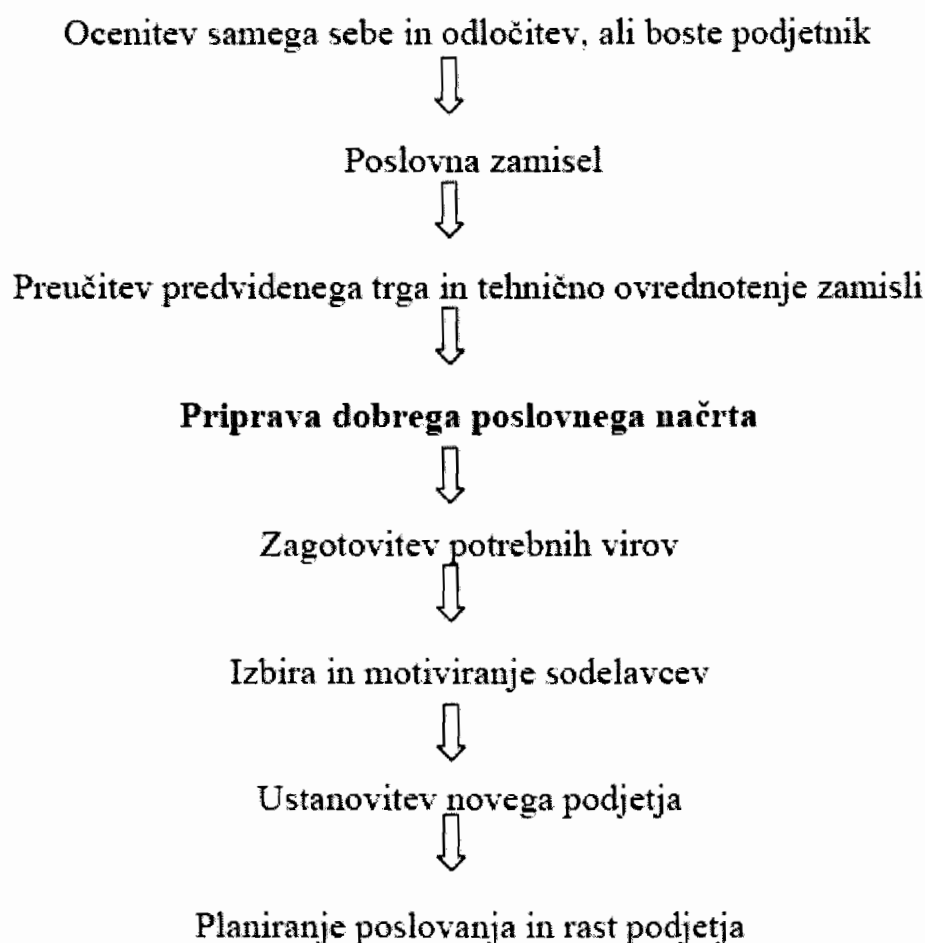
Vodniki Michelinove zvezdice omogočajo rabo različnih simbolov za svetovanje in pridobitev različnih informacij o restavracijah, kot so: restavracija omogoča dostop, sprejema le gotovino, ima udoben okoliš, ima teraso za obed, seznam dobrih vin in še nekaj pomembnih simbolov. Anonimni Michelinovi »kulinarični inšpektorji«, ki niso podkupljivi, pri restavracijah upoštevajo naslednje kriterije: kakovost jedi, mojstrstvo okusov in kuhinje, osebnost kuhinje, dobljeno vrednost za denar in stalnost kakovosti pri različnih obiskih (Norton-Smith 2008).

G. Andrej Kuhar pravi, da je dobitnik Michelinove zvezdice lahko ponosen, da je v ligi najboljših, saj je Michelinov vodič gotovo najboljši, saj ni podkupljiv, je profesionalen in najbolj priznan in uporaben za gastronomske uporabnike.

4 ZASNOVA POSLOVNEGA NAČRTA VRHUNSKE RESTAVRACIJE

Vsak posameznik mora pred ustanovitvijo podjetja skozi določen proces, saj je pogoj, da podjetje obstane že med samo fazo ustanavljanja. Slika 4.1 je sestavljena iz dveh delov. Prvi del predstavlja razmišljanje o poslu, drugi del pa uresničevanje zamišljenega in načrtovanega posla. Vmes je prelomna točka: poslovni načrt. Pri pripravi našega poslovnega načrta nam je bil v veliko pomoč mentor in prijatelj g. Andrej Kuhar, ki je svojo prvo Michelinovo zvezdico prejel v restavraciji Gasthaus Fäth Steinbach leta 1996. Intervju smo izvedli v Vili Bled na Bledu, kjer sedaj poučuje mlade nadobudne kuharje in piše svojo naslednjo kuharsko knjigo.

Slika 4.1 Proces ustanavljanja podjetja



Vir: Vidic in ostali 1999, 193.

4.1 Predstavitev podjetja

Restavracija se bo nahajala na obrobju mesta Ljubljana z velikim lastnim vrtom in parkiriščem. Imenovala se bo Guru. Restavracija bo poznana po svoji odlični gurmanski ponudbi, ki bo zajemala moderno mešanico slovenske in mediteranske kuhinje, ponujala

pa bo najboljša slovenska in svetovna vina in degestive ter vrhunsko storitev. Restavracija in njena vizualna podoba bo predstavljala svež in prestižen videz, ki ga bodo podpirale čiste oblikovne linije, prepletene s tradicionalnimi elementi in materiali toplih barv in svetlobe.

Na vrtu bomo posadili predvsem drevesa in mini grmičevje in pa veliko začimb, kar bo še posebej v poletnih mesecih naredilo lepo vzdušje.

4.1.1 Poslanstvo in vizija podjetja

Poslanstvo je okvir programov, ki so potrebni za doseganje ciljev organizacije. To so predvsem tržni vidiki, konkurenčnost, usmerjenost v odjemalce, vlaganje v razvoj zaposlenih, rast podjetja in pa seveda ekonomska uspešnost podjetja. Vizija je konkretna podoba bodočnosti, kjer so vpleteni interesi udeležencev, ki vplivajo na cilje in strategijo organizacije.

Poslanstvo in vizija našega podjetja bo zagotavljanje vrhunske ponudbe in storitev našim gostom. Predvsem si želimo zagotavljati dobre delovne pogoje za zaposlene, jih spodbujati pri izobraževanju in jih tudi primerno nagrajevati. S tem bomo dosegli, da bodo gostje deležni vrhunske storitve, tako s strani kuhinjskega osebja kot s strani strežnega osebja. Naša želja je, da goste s pomočjo jedilnikov izobražujemo o novitetah, ki prihajajo iz različnih kulinarčnih dežel. Tako bomo postali prepoznavni po vrhunskih storitvah širšemu krogu ljudi, kar za nas pomeni dodatni ugled tudi pri pridobivanju Michelinove zvezdice.

4.1.2 Poslovni cilji ustanovljajočega podjetja

Poslovni cilji organizacije so finančni, strateški, dolgoročni, izzivalni in navsezadnje merljivi in dosegljivi. Cilji morajo biti svojevrstni, merljivi, dosegljivi, realni in časovno določeni.

Najpomembnejši cilj ustanovljajočega podjetja je pridobiti in pridobivati nove zadovoljne goste ter nenehno biti prvi na področju kakovosti surovin in storitve. Temu pa sledi cilj, zaradi katerega smo se odločili, da odpremo vrhunsko restavracijo, to je osvojiti Michelinovo zvezdico kot prva restavracija na ozemlju Republike Slovenije. Vendar je to nemogoče, če podjetje nima ustreznega kadra in zanesljivih dobaviteljev. Zato je zelo pomemben cilj pridobiti ustrezen kader in ga tudi primerno plačati, saj bomo le tako lahko izvajali naše poslanstvo in uresničevali našo vizijo. Prav tako pomemben dejavnik so dobavitelji in njihova stalna dobava surovin, ki je zelo pomembna za nemoteno delovanje restavracije. Z izpolnitvijo teh pogojev pa izpolnimo še en zelo pomemben poslovni cilj, to pa je uspešno poslovanje in poslovna učinkovitost, zaradi katere lahko restavracija obstaja.

Tako je ključni cilj pridobivati nove kupce in goste in dodatno utrditi naš ugled in s tem posledično povečati našo poslovno uspešnost in učinkovitost ter navsezadnje

zagotoviti visoko kakovost storitev in omogočati nove zamisli in možnosti zadovoljevanja potreb strank.

Če bolj natančno opredelimo cilje, so trženjski cilji: kakovostna storitev, letno povečanje prihodkov od prodaje, lokacija. Finančni cilji so naslednji: neodvisnost od bank, stalna kreditna sposobnost, likvidnost. Obstaja še cilj ugleda in pa socialni cilji: zdravstvena varnost in skrb za zaposlene, izobraževanje, rast in učenje.

Glede na zastavljene cilje, odlično kadrovske zasedbo in že obširno listo naših rednih gostov, med katerimi je veliko znanih uspešnih slovenskih poslovnežev in zelo uspešnih podjetij, pričakujemo, da bomo že v prvem mesecu realizirali zastavljeni mesečni plan, ki je 164.000 EUR.

4.2 Tržne priložnosti in ključne zmožnosti

Konkurenčno prednost uveljavlja podjetje na tržišču pri obstoječih in potencialnih ciljnih odjemalcih tako, da zadovoljuje njihove potrebe. Te potrebe so temelj privlačnosti tržišča za podjetje. Med konkurenčnostjo podjetja in privlačnostjo tržišča je prostor za tržno uspešnost podjetja.

Uporabljali bomo primerjalno presojanje – benchmarking.¹ Management opravlja primerjalne meritve s pomočjo informacij o drugih podjetjih. Primerjamo lahko z najboljšimi v panogi, z neposrednimi konkurenti in ostalimi. Koraki primerjalnega merjenja so:

- opredelitev jedra,
- zbiranje podatkov v podjetju,
- zbiranje podatkov v okolju,
- analiziranje,
- uvajanje.

Primeri meril za benchmarking:

- kvantitativni: merila za produktivnost, kakovost, dobave in točnost,
- kvalitativni: zmogljivost, zadovoljevanje odjemalcev, trženje in trženjske poti.

Ključna zmožnost naše restavracije bo ponujanje izvirnih storitev ob izvirnem ambientu z nadstandardno kakovostjo ter prepletanju znanj in zamisli zaposlenih.

Tržna priložnost naše restavracije je predvsem v vrhunskih surovinah, bogati izbiri vrhunskih vin s celega sveta, v strokovnem in prijaznem kadru ter v vrhunskih storitvah, ki se začnejo s prihodom gosta na parkirišče in se končajo z odhodom iz restavracije. H

¹ Benchmarking je nepretrgan, sistematičen proces presojanja poslovnih učinkov in delovnih procesov podjetij, ki predstavljajo najboljše prakse, z namenom nenehnega izboljševanja poslovanja podjetja. Benchmarking se začne z opredelitvijo, kaj se zdi pomembno ciljni bazi kupcev (Spendolini in ostali 1999, 58).

ključnim dejavnikom uspeha poleg popolne storitve za gosta sodi predvsem vrhunsko usposobljena kuharska ekipa, ki že ima izkušnje iz restavracije z Michelinovo zvezdico in je tudi ena boljših kuharskih ekip v Sloveniji; na tekmovanjih je dobila različna priznanja.

4.2.1 Konkurenčna primerjava

Za sistematično obdelavo zbranih podatkov v obliki, ki je neposredno uporabna za pripravo trženjskega načrta, si pomagamo s posebnim orodjem, ki mu pravimo SWOT analiza (v slovenskem prevodu nekateri avtorji uporabljajo izraz SPIN analiza). Sestavljajo jo analize štirih elementov: dveh, kjer presojujemo izdelek (prednosti, slabosti), in dveh, kjer presojujemo okolje, v katerem nameravamo tržiti (priložnosti, pasti/pretnje).

IZDELEK	OKOLJE
STRENGTHS/prednosti	OPPORTUNITIES/priložnosti (izzivi)
WEAKNESSES/slabosti	THREATS/pasti (nevarnosti)

Slovensko poimenovanje dobimo iz začetnic (Slabosti – Prednosti – Izzivi – Nevarnosti). SWOT analiza je izhodišče priprave vsakega trženjskega načrta, zato jo moramo izvesti kakovostno in strokovno. Presojamo torej prednosti in slabosti izdelka, ki ga nameravamo tržiti, v primerjavi s konkurenčnimi izdelki ter priložnosti in pasti, ki nam jih pri nameravanem trženju izbranega izdelka ponuja okolje, v katerem bomo tržili.

Naša glavna konkurenta bosta predvsem restavraciji v centru mesta: AS in JB. Obe restavraciji imata zelo dobro ponudbo hrane in vin. Vendar pa ne dajeta takega poudarka na kakovost surovin, kot jih bo dajala naša restavracija, in na ostale storitve. Predvsem pa nas bo ločeval sistem izbire in zaposlovanja osebja, njihovo izobraževanje in stimulatивно nagrajevanje poleg osebnega dohodka. Obe konkurenčni restavraciji imata zaposlene predvsem študente, in sicer za določeno obdobje, na tak način in pri taki fluktuaciji pa vrhunška restavracija na more zagotavljati popolnih storitev in dobre delovne klime med zaposlenimi. Eden izmed naših pomembnih ciljev, ki pa na daljše časovno obdobje pomeni tudi konkurenčno prednost, bo štipendiranje mladih nadarjenih kuharjev in natarjev ter njihovo vključevanje v naš sistem izobraževanja in ustvarjalnega dela v kuhinji in v strežbi. Drugi zelo pomemben poudarek v primerjavi s konkurenco je poudarek na prijateljskem povezovanju z dobavitelji, saj bomo tako imeli prednost pri spoznavanju novih izdelkov in surovin na tržišču ter se dogovorili tudi za kakšne druge oblike sodelovanja na tujih trgih, kar bo povečevalo našo prepoznavnost v tujini.

Tabela 4.1 prikazuje splošno primerjavo ponudbe izdelkov/storitev podjetja kot ene izmed mnogih možnih izbir za možne kupce.

Tabela 4.1 PPPP analiza

Prednosti	Pomanjkljivosti
– kapital	– zaposleni
– urejenost lokala	– storitev
– velikost lokala	– stroški
– zaposleni	
– storitev	
– ponudba	
Priložnosti	Pretnje
– lokacija	– konkurenca
– infrastruktura	– zakonodaja
– modernizacija	– dobavitelji
– novi trgi	
– večanje tržnega deleža	
– Michelinova zvezdica	

Prednosti: kot prvo prednost našega podjetja bi navedli lastništvo. Podjetje ni obremenjeno z najemnino, plačevali bomo le najeti lizing, ki zajema večji del potrebnega inventarja za zagon restavracije. Prednost je tudi v lastnem parkirnem prostoru in lepo urejeni restavraciji ter letnem vrtu. Predvsem pa je naša prednost vrhunska storitev in popolna ponudba.

Pomanjkljivosti: ker vemo, da se prednosti lahko hitro spremenijo v pomanjkljivosti, bomo redno skrbeli za pritek in izobraževanje novega kadra. Verjetno pa ni treba posebej poudarjati nenehne rasti mesečnih stroškov, kot so elektrika, ogrevanje, voda, upravitelji. Velike stroške predstavljajo tudi osnovna sredstva lokala (drobni inventar, aparati in oprema), vzdrževanje (servisiranje aparatov) in obnova (beljenje prostorov, lakiranje parketa) ter nakup novih aparatov.

Priložnosti: priložnost je v povezavah s tujimi partnerji in širitvi našega ugleda v tujino. Z izvajanjem catering storitev si lahko v tujini pridobimo nove goste. S tem pa imamo tudi večjo možnost za obisk Michelinovih preizkuševalcev v Sloveniji in za osvojitve zvezdice.

Pretnje: tudi v naši dejavnosti je ena največjih pretenj konkurenca. Veliko število sicer manjših restavracij v okolici se bori za svoj tržni delež. Tudi z nizkimi udarci, kot so prenizke cene, prijave na inšpekcijske službe ... Zato smo še bolj prepričani v našo

politiko vodenja podjetja. Zelo velika pretnja so tudi dobavitelji, še posebej, če ne zagotavljajo pravočasnih dobav ali ne zagotavljajo kakovostnih surovin.

4.3 Lastništvo podjetja

Lastništvo družbe je odvisno od vložkov oziroma investicij, ki so jih posamezniki vložili, in za kakšne deleže gre.

Podjetje Guru bo registrirano v sodni register kot družba z omejeno odgovornostjo jeseni leta 2008 pri okrajnem sodišču v Ljubljani. Struktura lastništva se bo delila na tri ustanovitelje z enakimi deleži. Za zagon podjetja bomo vložili sredstva v višini 300.000,00 EUR, kar pomeni, da bo vsak ustanovitelj vložil sredstva v višini 100.000,00 EUR. Osnovna sredstva podjetja znašajo 12.000,00 EUR.

4.4 Načini financiranja podjetja

Koliko denarja potrebuje podjetje, kdaj ga potrebuje, koliko denarja lahko pridobi in kako se lotiti pridobivanja kapitala, se sprašuje vsako podjetje, ki je v fazi razvoja.

To vodi v izdelavo poslovne strategije in obratno vpliva na potrebe po kapitalu. Ko podjetje za svojo poslovno priložnost zagotovi možnost za njeno uresničitev, lahko prične z procesom ugotavljanja in iskanja ustreznih financ. Vsaka strategija za pridobitev finančnih virov za podjetje v določenem času pomeni tudi stroške, ki so odvisni od bodočih zmožnosti za financiranje podjetja (Žugelj in ostali 2001, 27).

Viri financiranja za podjetja v Sloveniji so:

- banke, ki ponujajo kratkoročna in dolgoročna posojila,
- občine, ki ponujajo finančno pomoč podjetništvu v obliki ugodnih posojil s subvencionirano obrestno mero,
- Sklad Republike Slovenije za razvoj malega gospodarstva, ki daje ugodnejša posojila predvsem mladim začetnikom, podjetnikom,
- Sklad za regionalni razvoj in ohranjanje poseljenosti slovenskega podeželja, ki pomaga pri financiranju projektov kmetijstva, gospodarske dejavnosti, izvedbe projektov,
- Ekološko-razvojni sklad RS, ki skrbi za različne projekte s področja ekologije,
- Ministrstvo za gospodarstvo, ki z javnimi razpisi spodbuja internacionalizacijo podjetij, razvoj izdelkov in storitev, povečanje produktivnosti ter razvoj različnih infrastruktur;
- tvegani kapital in poslovni angeli, ki delujejo tudi kot svetovalna družba in v sklopu Slovenske razvojne družbe (SRD).

Naše podjetje ima sredstva v višini 300.000,00 EUR ki jih zagotavljajo ustanovitelji. Za opremo kuhinje in točilnega pulta z vsemi potrebnimi aparati, restavracijsko, pisarniško in blagajniško opremo ter nakup transportnega hladilnega

kombija bo podjetje preko banke NLB najelo lizing. Ostalo, kot je nakup surovin in marketinške dejavnosti, pa bo podjetje financiralo z lastnimi sredstvi.

4.5 Izdelava celostne podobe podjetja

Izdelavo celostne podobe restavracije bo prevzelo podjetje Gorenje Design studio, ki bo poskrbelo za grafični in arhitekturni del. Arhitekturni del bo temeljil predvsem v oblikovanju izhodišča vizualne podobe restavracije, ki mora odsevati moderno poslovno ambicijo, prežeto s tradicionalnimi elementi v pravih materialih in oblikah. Ambient restavracije mora biti zlitje sodobnega minimalizma, z uporabo naravnih materialov, toplih barv, s tradicionalističnim pridihom. Poseben poudarek bo na kakovostni izdelavi tal, osvetlitve in primernega pohištva. Grafični del bo zajemal predvsem oblikovanje logotipa, žigov, računov, uniform zaposlenih, embalaže in izdelavo jedilnih listov ter vinske karte.



5 TRŽNA ANALIZA

Analiza trga je eden najzahtevnejših in najpomembnejših delov poslovnega načrta. Vsa dejavnost je podrejena trgu in potrebam kupca. Zavedati se moramo kaj, koliko in za koga proizvajati in kje, na kakšen način prodajati svoje izdelek ali storitve.

Štiri temeljne predpostavke tržnega obnašanja so:

- kakovost izdelka,
- cena izdelka,
- prodajne metode,
- tržna komunikacija.

Na podlagi tržne analize neposrednih konkurentov gostilne AS in restavracije JB iz središča Ljubljane smo prišli do zaključka, da je naša prednost predvsem v kakovosti surovin. Ker konkretnih podatkov o prodaji menijev in prodaji vin ni mogoče pridobiti, ker je to poslovna skrivnost in stvar posameznega lastnika restavracije, smo se naravnali predvsem na kakovost hrane in storitev ter cenovno strategijo. Pri obeh konkurentih smo prišli do enakih zaključkov, in sicer da ponujata visoko kakovost jedi, ki so tudi lepo postrežene, da vložita veliko truda v lep videz hrane na krožniku in da imata dobro izurjeno strežno osebje, ki je gostom na voljo ob vsakem trenutku. Kot smo omenili, bomo v naši restavraciji imeli večji izbor visokokakovostnih surovin, iz katerih bomo lahko pripravljali več različnih vrst jedi kot pa naša neposredna konkurenta. Prav tako bomo s storitvijo naredili več za goste kot naša konkurenta, saj bodo lahko pri nas v vinski kleti tudi hranili svoje vino, imeli pa bodo tudi možnost, da jim ob posebnih dogodkih skuhamo in postrežemo naše jedi v njihovih prostorih. Glede na to, da imamo vsi trije konkurenti v povprečju približno enak cenovni razpon jedi – od 10 EUR za hladne predjedi, 20 EUR za tople predjedi, 30 EUR za glavne jedi in 6 EUR za sladice – bomo mi našim gostom za ta denar ponujali veliko boljše sestavine in dodatne storitve, kot jih za ta denar ponujata konkurenta. Sami smo oblikovali menije v različnih cenovnih razredih, ki pa so vsi sestavljeni iz prvovrstnih sestavin in si jih bodo gostje lahko dnevno izbirali; oblikovali jih bomo glede na letne čase.

Na podlagi izvedene tržne analize smo ugotovili, da bomo lahko uspešnejši samo na podlagi dveh stvari:

- boljših storitev, kar pomeni zaposliti dovolj vrhunskega strežnega in kuharskega osebja ter ga tudi dobro plačati in ga z različnimi izobraževanji, delavnicami tudi motivirati,
- izbrati dobavitelje, ki bodo sposobni zanesljivo in stalno dobavljati vrhunske surovine ob vsakem času.

Ocenjujemo, da bomo samo za zaposleno strežno ekipo štirih natakarjev in ekipo štirih kuharjev mesečno namenili približno 34.000 EUR, za mesečno dobavo surovin za kuhinjo 37.000 EUR, za nabavo vina in žganih pijač pa 21.000 EUR.

Primer menijev iz restavracije Guru

Meni 1

Couver

(rezina patanegre)

Gosja terina s figovo marmelado

Prekajen losos s keta kaviarjem

Kapesanta na žafranovi rižoti

Gosja jetra na mangovem pireju

File lista, nadevan z jastogom

Teletina, nadevana s posušenim paradižnikom, na rezinah bučk

Cremme brulle

Cena na osebo: 100 EUR

Meni 2

Goveji carpaccio s tartufi in parmezanom

Špinačna kremna juha

File teletine na rezinah popečenega krompirja z beluši

Crepes crocant

Cena na osebo: 45 EUR

Meni 3

Gosja terina s sesekljanimi tartufi

Čista piščančja juha z zelenjavo

Jastogov ragu z raviolom, polnjenim s skuto in beluši

File morske žabe na toplen paradižnikovem raguju

Kokosov mouss z ananasovim pirejem

Cena na osebo: 70 EUR

5.1 Strategija za ciljne tržne segmente

V uspešnih podjetjih se zavedajo, da se v tržnem okolju neprestano pojavljajo nove priložnosti in ovire. Zato je življenjskega pomena za vsako podjetje stalno spremljanje dogajanja v okolju in prilagajanje spremembam. Uspešna so tista podjetja, ki znajo prepoznati nezadovoljene potrebe in trende ter se odzvati nanje.

V današnjem času je konkurenca med gostinskimi lokali zelo velika, vendar še vedno obstajajo potrošniki v višjih in srednjih dohodkovnih razredih, ki bolj cenijo vrhunsko kakovost ponudbe in postrežbe, ne glede na to, da morajo za to plačati več. Ti namreč niso toliko občutljivi na cene kot na samo storitev.

Naša restavracija se bo po svojih storitvah uvrščala v višji cenovni razred, kar pomeni, da so naše ciljne stranke dobro stoječa podjetja in dobro situirane fizične osebe, ki si želijo nekaj več kot pa samo postrežbo krožnika na mizo.

Uspešnost vstopa na trg bo odvisen predvsem od kakovostne ponudbe hrane, pijače in storitev. Ker bomo imeli zagotovljeno veliko lastniško parkirišče, bomo imeli usposobljene osebe, ki bodo gostom parkirale avtomobile, ter zaposlene hostese, ki bodo goste pri vratih sprejele in jih popeljale do njihovih rezerviranih miz. Restavracija bo imela kratek jedilni list, ki se bo sezonsko menjaval, ter dnevno priporočilo, ki bo temeljilo na dnevno sveži in sezonski ponudbi sestavin. Vinska klet bo obsežna, saj bodo vključeni vsi najboljši slovenski in svetovni vinarji. Ponujali bomo tudi širok izbor najprestižnejših konjakov, viskijev in cigar.

V restavracijskem delu bo prostora za približno 40 oseb, mize bodo med seboj diskretno ločene v obliki separejev, po obedu pa si bodo gostje lahko privoščili tudi degestiv v ločeni sobi z udobnimi fotelji.

Poseben poudarek bo tudi na izboru strežnega inventarja od krožnikov, kozarcev, pribora do svečnikov in namiznih prtov najvišjega kakovostnega razreda.

5.2 Analiza panoge in konkurence

Preden začnemo z izbrano dejavnostjo, se moramo prepričati, da smo sposobni uspešno tekmovati s konkurenco, saj je konkurenčni boj trd in neizpros.

Pogosta opredelitev panoge pa ni tako enostavna, saj nekatera podjetja posegajo v več kot eno samo panogo. Zelo pomembno je, da jasno opredelimo vlogo in mesto podjetja ter ciljne skupine. Konkurenco preučujemo, ker jo je treba dobro poznati in ker se od nje lahko veliko naučimo. Pri analizi konkurence je smotrno razmišljati:

- kdo so naši konkurenti, nato pa preučiti njihovo velikost, lokacijo, vrsto storitev in druge vidike njihovega poslovanja,
- katere izdelke oziroma storitve ponujajo naši konkurenti, nato moramo preučiti razlike in podobnosti z našo ponudbo,
- strategija konkurentov, preučimo njihove cilje,
- ciljna tržišča,
- prednosti in pomanjkljivosti.

Neposredno konkurenco predstavljata gostilna AS v Knafljevem prehodu, ki ima odlično pozicijo in lep letni vrt z vrhunsko ponudbo, ter restavracija JB na Miklošičevi ulici v Ljubljani, ki pa ima eno veliko pomanjkljivost – parkirišče. Glede na to, da je Slovenija zelo majhna in da z avtomobilom zelo hitro prevozimo razdaljo z enega konca na drugi konec, lahko med posredne konkurente uvrstimo še restavracijo na dvorcu Zemono ter restavracijo pri Danilu iz Reteč pri Škofji Loki, kjer dajejo velik poudarek na domače slovenske jedi. Restavracija na dvorcu Zemono slovi po ustvarjalni okrasitvi krožnikov in po lepo urejenem ambientu.

Lastno prednost pred konkurenco vidimo predvsem v dostopnosti in lastnem parkirišču, poudarku na storitvah ter na izboru in kakovosti jedi in vrhunskih vin. Naši gostje bodo lahko v spremstvu natararja odšli v vinsko klet in si izbrali vino, ki ga pri obedu želijo popiti, ter si tudi zakupili določene letnike steklenic vina, ki jih bomo hranili mi v naši vinoteki. Da bomo lahko zagotavljali vrhunsko storitev, se bomo predvsem posvetili izobraževanju kadra, ga pošiljali na izobraževanja v tujino, na ogled različnih tematskih sejmov ter na izlete, na katerih bodo spoznavali nove jedi, nove načine priprave jedi, prehranjevalne običaje z drugih koncev Slovenije in z različnih koncev sveta. Prav tako se želimo povezati z domačimi slovenskimi pridelovalci sadja in zelenjave ter tako uresničevati vizijo sveže in naravno pridelane hrane.

5.2.1 Delovanje distribucije

Tradicionalna strategija nabavljanja narekuje razporejanje nabavnih količin za pomembne materiale med več konkurenčnih dobaviteljev. Prednosti tega so, da

odjemalec spodbuja tekmovanje med konkurenčnimi dobavitelji, ima pa tudi rezervo za morebiten izpad enega dobavitelja. Slabost pa je vzdrževanje poslovnih odnosov z več dobavitelji, ki povzročajo občutne stroške.

Sodobna strategija zagovarja koncept enega dobavitelja, kar omogoča tesnejše sodelovanje, odprtost in zaupanje. Prednost je enostavnost in ekonomičnost poslovanja ter možnost, da se razmerje med odjemalcem in dobaviteljem iz tržno konkurenčnega razvije v ekskluzivno razmerje ali celo zavezništvo. Slabost te strategije je tveganje, če edini dobavitelj odpove, vendar pa vzdrževanje rezervnih dobaviteljev terja stroške in je nezanesljivo.

Šibek dobavitelj se hitro odziva in prilagaja odjemalcu, medtem ko je močan dobavitelj bolj počasen in tog pri odzivanju na odjemalčeve predloge. Pri izboru dobaviteljev podjetja največkrat upoštevajo politiko nizke nakupne cene. Prav tako je nakupna cena največji, ne pa edini strošek, ki nastane, preden pride material v podjetje. Tako moramo pri izboru dobaviteljev upoštevati še transportne možnosti dobav, količine in načine oblikovanja tovorov ter navsezadnje kapacitete skladišča za skladiščenje materiala.

Bistvo distribucije našega podjetja je dostava blaga ob pravem času na pravo mesto z najnižjimi stroški. Pri nabavi izdelkov pa moramo pretehtati stroške glede na količino in pogostost naročanja.

Naša restavracija se bo s surovinami, ki jih bo potrebovala za pripravo jedilnika, pretežno oskrbovala preko tujega distributerja Jolande del Colo iz Italije, ki je specializiran predvsem za gosje specialitete in ostale ekskluzivne surovine s celega sveta. To je za našo restavracijo ključnega pomena, če želimo dosežati vrhunsko kakovost in zasledovati našo vizijo, ki je prejeti priznanje Michelinova zvezdica. Povezali se bomo še z različnimi slovenskimi dobavitelji surovin, predvsem na področju domače pridelave sadja in zelenjave se bomo povezali z domačijo Jeraj iz Zbilj, ki nam bo dostavljala sadje in zelenjavo, pridelano z integralno pridelavo. Za dobavo kakovostnih testenin, olj, kisov, francoskih sirov bo skrbelo podjetje Saromax, d. o. o., iz Ljubljane, za dobavo svežih rib pa majhno podjetje iz Kopra, Kocjančič, d. o. o. Za dobavitelje, ki bodo oskrbovali vinsko klet, bomo izbrali domača zasebna podjetja, kot so Hiša dobrih vin Koželj iz Most pri Komendi, ki nam bo dobavljala predvsem tuja in domača vina, Vinart, d. o. o., ki nam bo dostavljala konjake, porte, calvadose, Avioborza, ki trži prestižno penino Tattinger, ter podjetje DVC, ki trži blagovne znamke, kot so penine Moet & Chandon, Dom Perignon in cognaci Hennessy. Na podlagi načrtovane prodaje bomo mesečno za nabavo vina in različnih žganih pijač porabili približno 21.000 EUR, za nabavo svežih rib, olj, kisov, testenin in ostalih delikates pa približno 37.000 EUR.



6 STRATEGIJA IN IZVEDBA

Strategija je celota vseh ciljev, ki jih organizacija želi doseči v daljšem obdobju.

Pri utemeljevanju naše strategije vstopa na trg moramo upoštevati odločnost, da bo naša ponudba in storitev vrhunska, upoštevajoč visoke zahteve naših uporabnikov (gostov). Strategija prodajnih cen bo temeljila predvsem na podlagi tega, da lahko z usmerjenostjo v vrhunsko kakovost surovin in storitev upravičeno postavimo višje cene kot konkurenca. S tako strategijo bomo pritegnili goste, ki si želijo in so tudi pripravljeni plačati višjo ceno za vrhunsko storitev, ki je v drugih restavracijah niso deležni. Nagrada za trud bo prejem Michelinove zvezdice, kar nam bo še dodatno pomagalo pri uveljavitvi v domačem in tujem prostoru.

6.1 Trženjska strategija

Podjetje se iz tržnega okolja oskrbuje z materialnimi in nematerialnimi sredstvi za delovanje in je uspešno le, če uspeva okolju prodajati svoje izdelke in storitve. Spoznavanje tržišča obsega organizirano in nenehno spremljanje stanj in sprememb v tržnem okolju organizacije.

Gerber (2004, 171) navaja: »Strategija marketinga se rodi, živi in umre skupaj z vašim kupcem. Pri njenem načrtovanju je torej zelo pomembno, da pozabite na svoje ideje, vizije, interese, da torej pozabite nase in na vse, kar ni neposredno povezano z vašimi strankami. Najpomembnejše je, da upoštevate kupca in njegove želje.« Tako bomo tudi mi zasledovali naš osnovni cilj, ki je ugoditi vsem željam gostov in jim ponuditi najboljše.

Glede na težnjo, ki se sedaj uveljavlja, da različna podjetja najemajo vrhunske restavracije za izpeljavo različnih dogodkov, kot so pogostitve ob raznih predstavitev, otvoritvah, je naša strategija trženja predvsem to, da si preko takih dogodkov pridobimo publiko, ki bo koristila naše usluge. Zato bomo glede na razpoložljivo infrastrukturo gostom ponujali najem restavracije za različne dogodke in predstavitve. Prav tako bodo lahko najeli naše kuharje za kuhanje na domu. S takimi storitvami bomo močno povečali svoj krog gostov, ki bodo koristili naše usluge.

6.2 Prodajna strategija

Podjetja se največkrat srečujejo s problemom razvoja in oblikovanja prodajnega programa in spremljajočih storitev. Podjetje mora upoštevati izdelke in številne druge elemente, na katere ne more vplivati, mora pa jih dobro poznati za oblikovanje kakovostne zaloge oz. izbire, s katero bo uspelo zadovoljiti potrebe in želje kupcev. Za uspešno oblikovanje in prilagajanje prodajnega programa je bistveno tudi poznavanje življenjskega ciklusa izdelkov, nabavnega trga, različnih dobaviteljev, prodajnih pogojev, možnosti distribucije ipd.

Prodajna strategija bo temeljila predvsem na izobraževanju natakarjev, da bodo znali gostom predstaviti in ponuditi izbrane jedi, vina, konjake, cigare.

Prav tako bodo lahko gostje najeli naše kuharje za kuhanje na domu za posebne priložnosti, izvajali bomo zunanje pogostitve ob različnih dogodkih, predstavitev vendar ne več kot za 200 oseb, prav tako pa bodo gostje imeli možnost zakupa restavracije.

Ponudba bo temeljila na ustnem priporočilu strežnega osebja gostom, kaj tisti dan ponujamo oz. kaj smo posebnega pripravili, jedi pa bodo pripravljene iz svežih sestavin in prilagojene letnemu času.

Predvidevamo, da bomo v restavraciji dnevno pogostili približno 40 oseb, približna cena na osebo bo znašala 150 EUR, medtem ko pričakujemo, da bomo mesečno izven restavracije izpeljali približno dve pogostitvi, na katerih bo povprečna cena na osebo približno 100 EUR.

Primer restavracijskega menija

Meni

Nadevani bučkini cvetovi z mozzarella in paradižnikom

Nadevan file lista s škampi in mavrahi na omaki iz mladih špinačnih listov

Gosja jetra na jabolčnem ratatuille s svežo vanilijo

Jagnječji kotletki na sveži mladi zelenjavi
in z balzamičnim kisom

Millefoglie s svežimi malinami in vanilijevo kremo

Cena na osebo: 90 EUR

Primer zunanje izvedbe menija

Hladno-topli bife

Hladne jedi

- Nabodalca iz kraljevih rakov s salso
- Nabodalca iz buffale mozzarelle, zavite v rezine popečenih bučk v dippingu iz posušenega paradižnika
- Solata iz artičok, črnih in zelenih oliv s popečenim filejem divjega brancina (postreženo v skodelicah)
- Brokolijska pena s skuto in prekajeno postrvjo (postreženo v kozarcu)
- Palačinkine roladice s tatarskim biftkom
- Kocke govejega roastbeefa v ingverjevi omaki
- Popečene mešane školjke na solati iz zelenih belušev, mariniranimi s črnimi tartufi (postreženo v skodelicah)

Tople jedi

(vse postreženo v skodelicah)

- File jagnjetine na zelenjavi po provansalsko
- File morske žabe na toplim paradižnikovem raguju
- File tune z rozinami in kakavom
- Testenine s tartufi
- Svedrčki s curryem in prekajeno gosko

Sladice

- Jagode v beli in črni čokoladi
- Čokoladna pena z višnjami in čilijem (postreženo v martini kozarčkih)
- Kokosova mousse s praženimi lešniki in popečenim ananasom (postreženo v martini kozarčkih)
- Pehtranov narastek s skuto (postreženo v skodelicah)

6.3 Strateške povezave

Za uspešno poslovanje restavracije je strateškega pomena povezovanje z dobavitelji, predvsem z dobavitelji surovin za kuhinjo. S povezovanjem si bomo pridobili dobre pogoje pri dobavah surovin, lahko se bomo povezali s tujimi restavracijami podobnega tipa ali na kakšen drugačen način sodelovali na določenih predstavitev restavracij in naših jedi v tujini na različnih tekmovanjih, sejmih, predstavitev.

6.4 Terminski načrt

Ključne dejavnosti prikazuje terminski načrt v tabeli 6.1. Dolžina črte desno od posamezne dejavnosti ponazarja trajanje izvajanja te dejavnosti, pri tem puščice pomenijo dejavnost, ki ima kontinuiteto, se pravi, da se nadaljuje skozi celoten poslovni proces od oktobra 2008 do septembra 2009.

Tabela 6.1 Terminski načrt

Dejavnost	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S
Priprava posl. načrta												
Registracija podjetja												
Najem prostorov												→
Pridobitev zaposlenih												
Tržno komuniciranje												→
Pričetek poslovanja												→
Prejem naročil												→
Izplačilo plač												→
Prejem pijač in prodajnih artikl.												→
Prilivi sredstev												→
Odlivi sredstev												→

7 KLJUČNI ELEMENTI DELOVANJA PODJETJA

Za delovanje podjetja so ključni elementi pomembni zato, da podjetje sploh lahko deluje in je na koncu uspešno.

7.1 Lokacija in poslovni prostori podjetja

Strateška usmeritev podjetja je bila pridobitev lokacije na področju, ki bo poslovno zelo dobro razvito; podjetnik je mora sprejeti v zgodnji fazi načrta. Za odločitev mora preučiti pomembna vprašanja, kot so oddaljenost od kupcev in dobaviteljev, razpoložljivost prostorov za širitev v prihodnosti, delovna sila in javna infrastruktura, vpliv lokalnih stroškov, odnos javnosti do lokacije, razvitost infrastrukture in ponudba surovin.

Poslovni prostori so prostori, ki jih podjetje potrebuje za opravljanje svoje dejavnosti, kot so prostori za proizvodnjo, prodajo, skladiščenje. Pri majhnih podjetjih je običajno, da so ti prostori na isti lokaciji, pri večjih pa to ni nujno in mogoče tudi ne preveč racionalno. Ko se podjetniki odločajo, kje bodo vzeli v najem ali kupili poslovne prostore za svoje gostinske ali druge storitvene dejavnosti, največkrat omahujejo med zelo visoko najemnino v nakupovalnem središču, kjer bodo imeli velik obisk in lep prihodek, in nižjo najemnino z manjšim prometom v starem mestnem jedru.

Z lokacijo restavracije na obrobju Ljubljane, ki jo ima eden izmed naših partnerjev v lasti in mu bomo mesečno plačevali najemnino v višini 3.000 EUR, bomo imeli prednost zlasti zaradi velikega delno pokritega parkirnega prostora, kar v centru mesta skoraj ni mogoče. Poslovni prostori restavracije se delijo na glavni restavracijski prostor, vinsko klet, vrt, toaletne prostore in na garderobno sobo, kjer lahko gostje odložijo svojo garderobo. Drugi del so prostori, ki jih bo uporabljalo predvsem osebje, to so kuhinja, mini pisarna, garderobe, toaletni prostori.

7.2 Vodstvo in zaposleni

Ljudje smo v organizaciji oboje: cilj in sredstvo. Sodelavci so temeljni pogoj za obstoj in delovanje vsake organizacije.

Učenje in rast zaposlenih so ključ do izidov poslovanja, kot so produktivnost zaposlenih, zadovoljstvo, vzdušje podjetnosti, zvestoba in zmožnosti zaposlenih. Sodelavci so tudi neposredno najdražje sredstvo za pretežno večino organizacij. So najdražja sredstva zaradi stroškov, ki jih ima podjetje z njimi, preden se uvedejo ter si pridobijo posebne zmožnosti za delo, ki ga opravljajo.

V našem podjetju bomo dajali poseben poudarek na izobraževanje kadra in na štipendiranje bodočega kuharskega in natakarskega podmladka. S tem si želimo zagotoviti možnost za trajno rast in uspešnost poslovanja podjetja, saj se zavedamo, da

lahko le z vrhunskim in zadovoljnim kadrom dosegamo poslovno konkurenčnost in uspešnost.

7.3 Organizacijska struktura

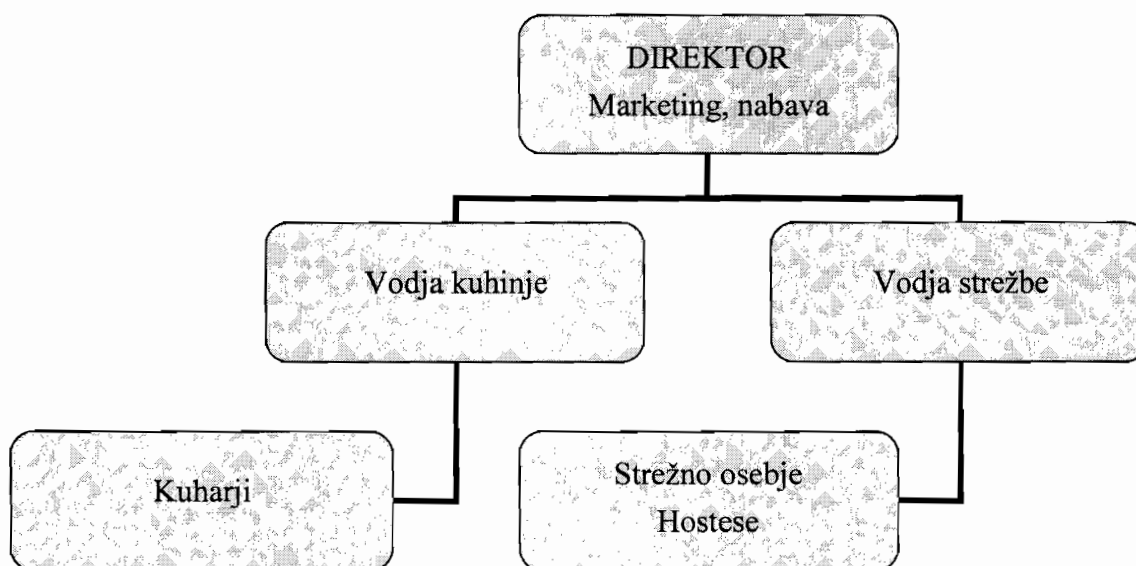
Podjetje je organizacijsko urejeno, če ima:

- opredeljeno organizacijsko strukturo, ki določa delitev dela in pristojnosti zaposlenih,
- opredeljene delovne procese, ki potekajo v skladu z organizacijsko strukturo, saj je vsak delovni proces vezan na določeno delovno mesto ali organizacijsko enoto,
- zagotovljene skupne infrastrukturne sisteme, ki podpirajo temeljne funkcije podjetja.

Organizacijske strukture morajo zagotoviti tako delitev dela in pristojnosti, da bo podjetje doseglo cilje in da se bo posameznik podrejal skupnim ciljem podjetja.

Strukture pa so povezane in soodvisne od delovnih procesov. Povezava med strukturami in procesi, kot prikazuje slika 7.1, je najbolj vidna v organizacijskih predpisih, ki določajo, kaj se dela, kdo dela, kako se dela in druge procese dela (Bavec 2007, 17–20). Bavec (2007, 138) navaja: »Organizacijske strukture morajo na makroravni podpirati strategijo podjetja, ki jo je določil management, hkrati pa morajo omogočati posamezniku, da je lahko inovativen in svoboden pri iskanju najboljših rešitev na mikroravni.«

Slika 7.1 Organizacijska struktura podjetja



V našem podjetju bomo zaposleni ustanovitelji podjetja, ki bomo imeli med seboj jasno opredeljene naloge, in sicer bo eden zadolžen za kulinariko, drugi za strežbo in tretji za trženje in nabavo. Poleg ustanoviteljev bo v podjetju zaposleno še kuharsko in strežno osebje. Računovodstvo, čiščenje, varovanje ter hišniška popravila bomo imeli najeta preko zunanjih izvajalcev. Prav tako bomo za izvajanje oglaševanja, tiskanja jedilnih listov in vinskih kart najemali zunanje svetovalce.

7.4 Ambient restavracije

Pregovor, ki pravi, da nikoli ne dobimo druge priložnosti za prvi vtis, je v tem primeru še kako na mestu. Še preden pride gost prvič v restavracijo, si ustvari določena pričakovanja bodisi na podlagi oglasov bodisi vtisov drugih ljudi ali svojih preteklih izkušenj. Predhodni vtis lahko dobi že na podlagi oglasa iz medijev, telefonskega klica za rezervacijo mize, zunanjega videza stavbe, objave jedilnih listov ali notranjih prostorov. Ob prvem vstopu v restavracijo je gost poln pričakovanj in predhodnih vtisov, zato je to zelo pomemben trenutek, saj si takrat ustvari prvi neposredni vtis.

V našem podjetju se zavedamo, da je prvi vtis najtrajnejši, zato je treba pri ustvarjanju ambientsa usmeriti pozornost na marsikaj, še preden gost vstopi v restavracijo. Ne glede na to, ali gre za znano osebo, rednega gosta, gosta, ki je prvič vstopil v restavracijo, je treba vsakemu ob vstopu nameniti enako pozornost. Zelo žaljivo za gosta je, da je bila oseba pred njim sprejeta z navdušenjem, sam pa take pozornosti ni bil deležen. Drugi dejavniki, ki ustvarjajo ambient, so:

- čistoča jedilnih in toaletnih prostorov,
- hrana, izvirnost in poznavanje ponudbe,
- prijaznost, ustrežljivost osebja,
- tekstura in vzorci, okrasitev miz, prostornost,
- barve in svetloba,
- oprema, okrasitev, udobnost,
- temperatura, vonjave, zvoki,
- stil in tip restavracije,
- osebje,
- lokacija, parkirišče,
- ponakupna pozornost.

Barva, ki nas obdaja, je eden ključnih elementov, ki s svojimi psihološkimi lastnostmi zelo vpliva na naše počutje v prostoru ter na obnašanje, ustvarjalnost. Barva je med bistvenimi elementi, saj v kombinaciji s celotno grafično podobo podjetja predstavlja podobo, ki jo podjetje želi sporočiti v okolico. Tako na primer kombinacija uglajene temne barve, kot je zelena, modra ali rdeča s pridihom zlate, izžareva eleganco,

sofisticiranost in prestiž. Tudi veliki kontrasti med belo in črno lahko pomenijo visoko stopnjo elegance, na primer tople bele s poudarkom črne ali zlate.

Svetloba vpliva na počutje in s tem tudi na delovno učinkovitost, zato sta izbira in postavitve prave osvetlitve v delovnih prostorih ključnega pomena. Treba je izhajati iz namembnosti prostora, torej iz tega, kaj bomo v prostoru počeli.

Zato bomo v našem podjetju že ob prihodu gosta na restavracijsko parkirišče naredili nekaj več, kar pri nas še ni v navadi, in sicer bomo imeli zaposleno osebje, ki bo skrbelo, da gostom odpirajo avtomobilska vrata in jim avto tudi preparkirajo, nato pa bo hostesa pri vratih restavracije goste sprejela, jim pomagala pri garderobi in jih odpeljala k mizi. Velik poudarek bomo dali na izdelavo kakovostnih tal, ki bodo pokrita s preprogo, ter na kakovostno in pravilno postavljeno osvetlitev restavracije in zunanjega vrta. Vrt bomo opremili s tikovim podom, tudi mize in stoli bodo iz tikovine, na sredini vrta bo stala delujoča fontana, ki bo zvečer primerno osvetljena, cel vrt bo okrašen z velikimi lonci, v katerih bodo posajena zelišča, ki bodo v poletnih mesecih oddajala prijeten vonj. Ponoči bomo vrt okrasili tudi z baklami, tako da bomo naredili kar se da prijetno in sproščujoče ozračje.

7.5 Izdelek ali storitev

Uspešen podjetnik pri razvijanju priložnosti prevzema tudi zamišljeno podobo svojega izdelka ali storitve. Vnaprej si mora zamišljati podobo svojega izdelka na trgu čez nekaj let. Razmišljati mora o spremembi okusa kupcev v prihodnosti. Ves idejni koncept se navezuje na pojem vizije proizvoda ali izdelka (Pšeničny in ostali 2000, 93).

Pri naši storitvi oziroma izdelku se bomo osredotočili predvsem na eno popolno doživetje, kjer nobena stvar na bo prepuščena naključju. Gostom bomo ponudili vrhunske sestavine, ki jih bodo naši kuharji oblikovali v ustvarjalne stvaritve na krožniku, natakarji pa bodo poskrbeli za pravilno izbiro vina k hrani. Na željo gostov bomo lahko enako kulinarčno vzdušje pričarali tudi na njihovem domu ali v njihovih poslovnih prostorih ob različnih dogodkih, kjer jim bomo lahko postregli jedi v obliki »finger fooda«, v obliki hladnega ali hladno toplega bifeja.

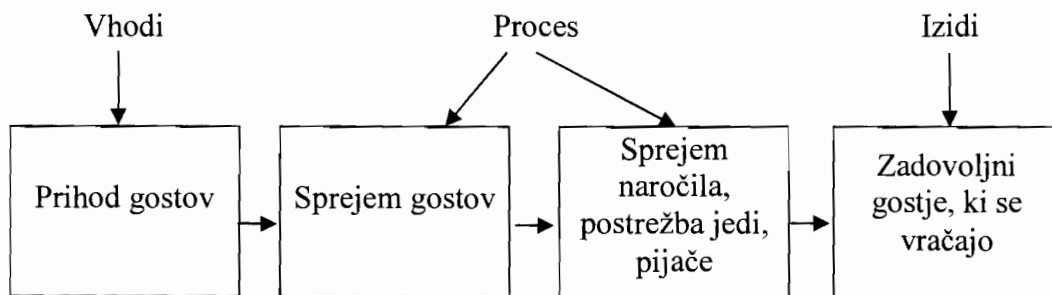
7.6 Poslovni proces

Poslovni proces opredeljujemo kot sestavo logično med seboj povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov oziroma dejavnosti, katerih posledica oziroma izziv je načrtovani izdelek ali storitev.

Glede na obliko organiziranosti in prijetno vzdušje bo struktura naših gostov zelo zahtevna, kar je tudi naš namen. Značilnosti in strategija do odjemalcev pa bo skozi poslovni proces, kot prikazuje slika 7.2, ustreči njihovim željam, zahtevam, potrebam s kakovostjo izdelkov, storitvami in skrbjo za vzdušje in okolje, v katerem se bodo nahajali.

Proces se prične z nabavo surovin pri dobaviteljih. Veliko pozornosti bomo namenili pravilni in natančni obdelavi živilskih surovin, saj lahko le tako ustvarimo vrhunski končni izdelek, ki dela goste zadovoljne in navdušene. Prav tako bomo namenili veliko pozornosti pravilnemu skladiščenju vinskih zalog. Proces se nadaljuje ob prihodu gostov, ko jih bo hostesa pri vratih sprejela, jim pomagala pri garderobi in jih nato pospremila k mizi. Nato bodo natakarji gostom ponudili aperitiv, jim povedali, kaj kuhinja priporoča, ter jim tudi opisno razložili predlagane jedi. Ko se bodo gostje odločili in naročili jedi, jim bo natakar ponudil vinsko karto in pomagal pri izbiri vina ali pa bo goste popeljal v vinsko klet, kjer si bodo lahko ob priporočilu natakarja izbrali primerno vino za k obedu. Medtem bodo kuharji pripravili jedi, ki so jih gostje naročili, in sicer najprej hladno predjed, nato juho ali toplo predjed, lahko tudi oboje, ter nato še glavno jed in sladico. Vsako jed, ki jo natakar prinese gostom, jo opiše in pove, kaj je prinesel. Med celotnim kosilom natakar skrbi, da gostom ne zmanjka pijače in da se odziva na vse njihove želje. Po končanem obedu jim ponudi degestiv ali kavo. Ko se gostje odpravljajo od mize, jim natakar pomaga odmakniti stole od mize, jih pospremi do garderobe, jim pomaga pri oblačenju ter se od njih vljudno posloviti.

Slika 7.2 Poslovni proces restavracije



7.7 Tehnologija

Od tehnoloških zmožnosti in od položaja, ki ga ima podjetje na tržišču, je odvisna temeljna programska usmeritev podjetja. Odločitve o proizvodih naj bi večinoma prinesle povečanje prihodkov, odločitve o tehnologijah pa zmanjšanje stroškov.

Tehnologija in tehnološki razvoj bo v našem primeru vplivala predvsem na delo v kuhinji, saj bo veliko končnih izdelkov in pa njihova kakovost odvisna od tehnologije, ki jo bomo uporabljali v kuhinji. Zato bo zelo pomembno nenehno vlaganje in zasledovanje novih tehnoloških procesov na področju priprave jedi in njihovega shranjevanja. Predvsem moramo zasledovati higienske standarde – HACCP². HACCP-

² HACCP je preventivni, na znanosti zasnovani sistematični pristop k proizvodnji in prodaji varne hrane. Vključuje industrijska podjetja, gostinske objekte, obrate družbene prehrane in trgovine (Pravilnik o higieni živil 2002).

sistem je sistem kontrole živil, ki temelji na preprečevanju tveganj v zvezi z neoporečnostjo živil.

Veliko pozornosti bomo namenili opreми kuhinje s kuhinjskimi stroji, kot so konvekcijska pečica, indukcijske plošče za kuhanje in pa manjši elektronski pripomočki za izdelavo bolj zahtevnih jedi, kot so sorbeture, namizni jekleni sekljalniki in profesionalni palični mešalniki. Prav tako bomo vložili denar v visoko kakovostno kuhalno posodo, ki jo bomo uporabljali hkrati za kuhanje in za serviranje posameznih jedi.

8 FINANČNI NAČRT

Finančno načrtovanje je pomembna sestavina načrtovanja politike podjetja in domala vsake druge organizacije. Načrtovanje financiranja podjetja obsega delovanje in razvoj finančne funkcije, zagotovitev in naložbe finančnih sredstev, gospodarjenje z njimi, vračanje sredstev in finančne odnose, ki pri tem nastajajo. Načrtovanje zadeva obsege, strukturo in vire financiranja ter finančne izide.

Finančni načrt oziroma finančno planiranje lahko razdelimo na tri razdobja:

- kratkoročni finančni načrt, ki traja do enega leta in se nanaša na taktično planiranje in se fleksibilno prilagaja na spremembe,
- srednjeročni finančni načrt, ki obsega razdobje od enega leta do pet let,
- dolgoročni finančni načrt, od pet let naprej, ki se nanaša na strateško planiranje in je usmerjen predvsem na to, da se izognemo tveganjem in nevarnostim, ki bi lahko ogrozile finančno ravnotežje.

Finančni načrt predstavlja predvideno oceno delovanja podjetja v prihodnosti ter je podlaga za ocenitev investicijske priložnosti.

8.1 Pomembne predpostavke

Začetni kapital predstavlja vložek v višini 300.000,00 EUR.

Glede na ponudbo in ciljno publiko pričakujemo, da bomo dnevno postregli približno 40 gostov, ki bo vsak v povprečju zapravil približno 150 EUR, in da bomo mesečno pripravili dve pogostitvi zunaj restavracije za največ 200 oseb, kjer naj bi račun na osebo v povprečju znašal 100 EUR. Mesečno bi tako lahko ustvarili 164.000 EUR dohodkov, letno pa 1.968.000 EUR prihodkov. Glede na naše zmožnosti predpostavljamo, da bi lahko svoj letni promet vsako leto povečali za 10–12 %.

Zelo pomembna predpostavka za oceno ekonomskega delovanja restavracije so stroški, in sicer:

- za nabavo surovin za kuhinjo in nabavo vina ter ostalih žganih in brezalkoholnih pijač bomo mesečno namenili 58.000 EUR, na letni ravni 696.000 EUR,
- za normalno delovanje restavracije in želeno doseganje vrhunskih storitev in vrhunsko pripravljenih jedi bodo v kuhinji zaposleni štirje kuharji (4 x 4.500 EUR), poleg kuharjev bodo v kuhinji zaposleni še štirje člani pomožnega osebja (4 x 1800 EUR), za strežbo bodo zaposleni štirje natakarji (4 x 4.000 EUR), za opravljanje dela na parkirišču in delo hostes bomo najemali študente, ki jih bomo plačali po 8 EUR na uro, potrebovali pa bomo štiri, vsak od njih naj bi v povprečju mesečno opravil 100 ur (400 ur x 8 EUR); v restavraciji bodo zaposleni tudi lastniki, ki bodo vodili strežno in kuharsko

osebje ter opravljali službo nabave in stikov z javnostjo (3 x 6.000 EUR), kar letno za redno zaposlene znese 710.400 EUR, najem študentov pa 38.400 EUR letno;

- strošek elektrike mesečno 850 EUR, letno 10.200 EUR,
- strošek ogrevanja 18.000 EUR za mesece od septembra do aprila,
- za varovanje in čiščenje restavracije bomo najeli zunanji servis G7, ki nam bo mesečno izstavljal račun za 450 EUR, na letni ravni pa 5.400 EUR,
- za pomožni material, kot so čistila za kuhinjo, žarnice, vrečke za smeti, bomo namenili 800 EUR mesečno, na letni ravni pa 9.600 EUR,
- za naročnino na revije Winespectator, Decanter, Sale & Pepe, Fineschmecker bomo letno namenili 400 EUR,
- za komunikacijo, internet in telefon 30 EUR mesečno, letno 360 EUR,
- prispevek za RTV 29,21 EUR mesečno, letno 350,52 EUR,
- komunalni prispevki 50 EUR mesečno, letno 600 EUR,
- strošek porabe vode naj bi znašal 450 EUR mesečno, letno 5.400 EUR,
- strošek pisarniškega materiala 150 EUR mesečno, letno 1.800 EUR,
- vzdrževanje računalniške programske opreme 125 EUR mesečno, letno 1.500 EUR,
- zavarovanje objekta in odgovornosti 150 EUR mesečno, letno 1.800 EUR,
- reklama v obliki sponzorskih sredstev za različne dobrodelne prireditve 15.000 EUR letno,
- računovodske in odvetniške storitve 7.000 EUR letno,
- za izobraževanje zaposlenih na različnih delavnicah bomo letno namenili 10.000 EUR,
- za potne stroške, ki jih bomo ustvarili z rednim poslovanjem, bomo namenili 1.500 EUR mesečno, letno 18.000 EUR; za ostale potne stroške, ki jih bomo ustvarili s potovanji v tujino na ogleda sejmov ali obisk drugih tujih vrhunskih restavracij, za obiske naših obstoječih dobaviteljev v tujini, bomo namenili 15.000 EUR letno;
- mesečni strošek za izdelavo in dostavo različnih cvetličnih aranžmajev, ter vzdrževanje okrasnega grmičevja in lončnic bo znašal 4.000 EUR, letno 48.000 EUR,
- najem in čiščenje delovnih oblek za osebje pri zunanjem izvajalcu Lindstrom nas bo mesečno stalo 1.200 EUR, letno 14.400 EUR,
- v letnem strošku leasinga, ki znaša 42.072 EUR, je zajeta vsa potrebna strojna oprema za kuhinjo, kot so kuhinjski blok, pečice, kuhalna posoda, prezračevalne naprave, hladilna oprema, hladilna tehnika za vinsko klet, transportni hladilni kombi, restavracijska oprema.

8.2 Ključni finančni kazalniki

Tabela 8.1 prikazuje nekaj ključnih finančnih kazalcev za obdobje treh let: celotni prihodki poslovanja, odhodki poslovanja, kosmati dobiček, dobiček po obdavčitvi, delež kapitala v financiranju, čista donosnost kapitala, likvidnost, ekonomičnost, dobičkonosnost prihodkov.

Kazalniki so relativna števila, dobljena z delitvijo določene ekonomske kategorije s kako drugo. Poudarek v sistemih kazalnikov za finančno analizo je na informacijah o stanju financiranja in stanju investiranja.

Tabela 8.1 Poslovni in finančni kazalniki (v EUR)

	1. leto	2. leto	3. leto
Prihodki	1.968.000	2.164.800	2.381.280
Odhodki	1.808.432	1.992.356	2.198.195
Dobiček	159.568	172.444	183.085
Dobiček po obdavčitvi	122.868	132.782	140.976
Delež kapitala v financiranju	96,60 %	97,04 %	61,12 %
Čista donosnost kapitala	5,14 %	4,59 %	92,09 %
Likvidnost	4,40	0,40	0,58
Ekonomičnost	1,09	1,09	1,08
Dobičkonosnost prihodkov	6,24 %	6,13 %	5,92 %

Vir: Antončič in Ruzzier 2007.

8.3 Načrt izkaza uspeha

Projekcijo izkaza uspeha, ki obsega prikaz prihodkov in odhodkov in njihovo razliko (dobiček ali izguba), za prva tri leta prikazuje tabela 8.2. Družba v vseh treh letih dosega dobiček.

Dobiček v simulaciji poslovnega izida je obdavčen po stopnji 23 %. Glede na veljavno zakonodajo bo stopnja obdavčitve nižja.

V prilogi 3 smo predstavili simulacijo povprečne porabe na osebo pri različnih menijih. Pri meniju za 150 EUR imamo zelo velik dobiček, in sicer v znesku 122.868 EUR, manjši dobiček, 6.659 EUR, je pri meniju za 110 EUR, pri meniju za 80 EUR pa imamo zelo veliko izgubo, 220.783 EUR.

Tabela 8.2 Izkaz uspeha (v tisoč EUR)

	1. leto	2. leto	3. leto
PRIHODKI SKUPAJ	1.968.000	2.164.800	2.381.280
Prihodki od poslovanja	1.968.000	2.164.800	2.381.280
prodaja na domačih trgih	1.968.000	2.164.800	2.381.280
prodaja na tujih trgih			
Prihodki od financiranja			
Izredni prihodki			
IZKAZ USPEHA			
ODHODKI SKUPAJ	1.808.432	1.992.356	2.198.195
Stroški prodanega blaga	696.000	779.520	873.062
Stroški materiala			
Nabavna vrednost prodanega blaga	696.000	779.520	873.062
Stroški proizvodnih storitev	0		
Stroški bruto plač	710.400	781.440	859.584
Davki in prispevki (BOD * 0,226)	160.550	176.605	194.266
Amortizacija			
Drugi stroški poslovanja	241.482	254.790	271.283
Reklama	15.000	16.000	17.920
Potni stroški	33.000	37.950	41.745
Vzdrževanje, ogrevanje, energija itd.	29.900	31.694	33.912
Lizing	42.072	42.072	42.072
Zavarovanja	1.800	1.890	1.984
Članarine			
RTV	710	724	745
Avtorski honorarji, pogodbe o delu	0		
Računovodske, odvetniške in podobne storitve	7.000	7.350	7.500
Izobraževanje	10.000	11.000	13.000
Stroški pomožnega in pisarniškega materiala	11.400	11.970	12.568
Cvetlični aranžmaji	48.000	49.500	50.985
Najemnina	3.000	3.000	3.000
Študenti	38.400	40.320	44.352
Čistilnica in pralnica	1.200	1.320	1.500
Odhodki financiranja			
Izredni odhodki (tudi za poravnavo izgube prej. let)			
DOBIČEK PRED OBDAVČENJEM	159.568	172.444	183.085
DAVEK OD DOBIČKA (23 %)	36.700	39.662	42.109
ČISTI DOBIČEK	122.868	132.782	140.976

Vir: Antončič in Ruzzier 2007.

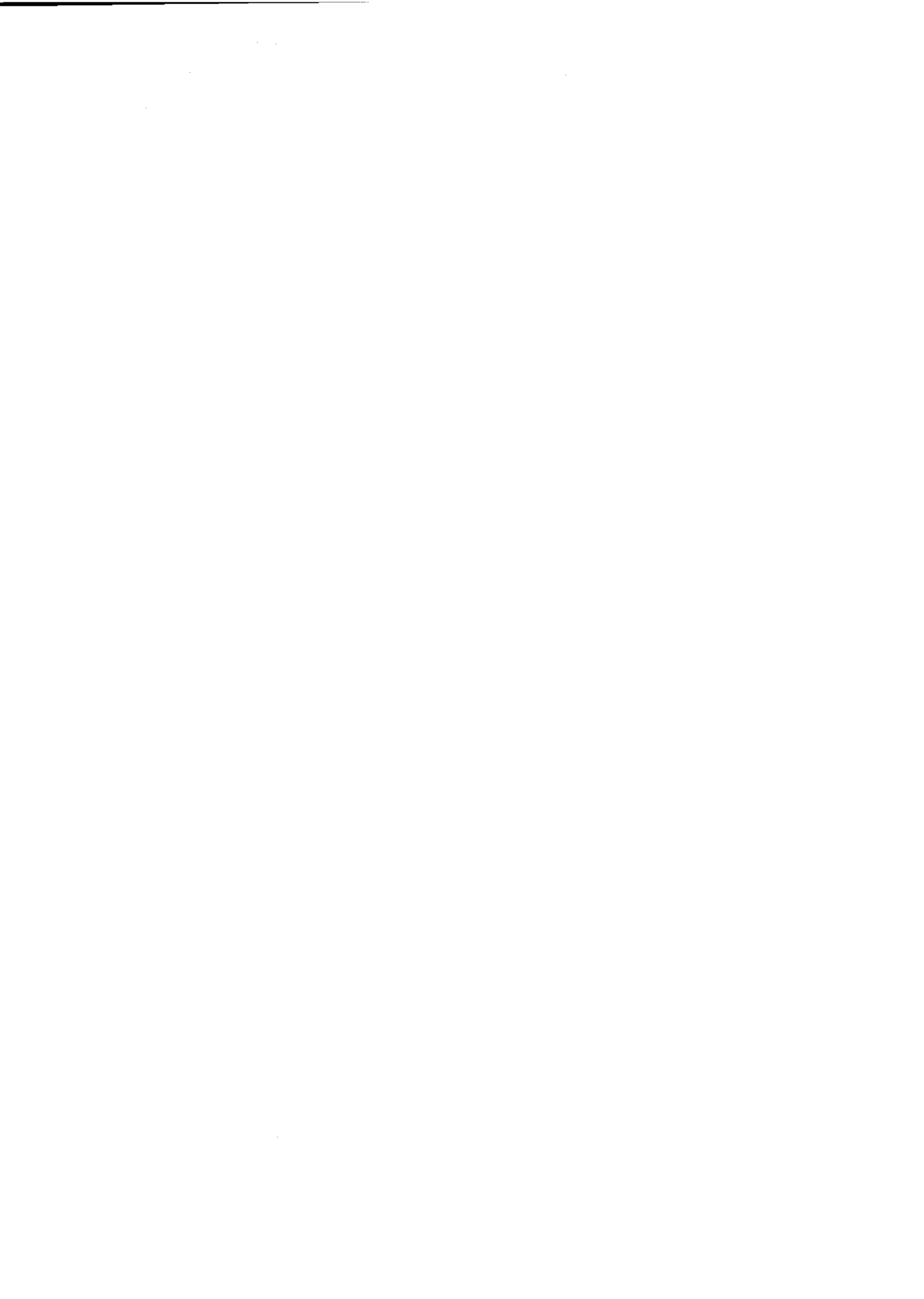
8.4 Načrt bilance stanja

V otvoritveni bilanci stanja v tabeli 8.4 so prikazana potrebna sredstva za zagon in odprtje restavracije. V izkazu uspeha (tabela 8.2) pa je prikazana projekcija poslovanja za obdobje prvih treh let.

Tabela 8.4 Otvoritvena bilanca stanja

Oktober 2008	EUR
Sredstva	300.000
Stalna sredstva	0
Neopredmetena dolgoročna sredstva	0
Patenti, licence, blag. znamke	
Opredmetena osnovna sredstva	0
Zemljišča	
Zgradbe	
Oprema	
Drugo	
Gibljava sredstva	300.000
Zaloge	50.000
Denarna sredstva	250.000
Obveznosti do virov sredstev	300.000
Kapital	284.494
Osnovni kapital	12.000
Obveznosti	3.506
Dolgoročne obveznosti iz financiranja	3.506
Najeti krediti in posojila	3.506
Kratkoročne obveznosti iz financiranja	
Najeta posojila	

Vir: Antončič in Ruzzier 2007.



9 SKLEP

Namen poslovnega načrta vrhunske restavracije je bil prikazati, kaj vse mora restavracija zagotavljati, če želi nekoč pridobiti Michelinovo zvezdico. Vpogled v to, kaj vse mora restavracija za to narediti in kakšne so posledice pridobitve Michelinove zvezdice, nam je podal prvi slovenski dobitnik te prestižne nagrade, g. Andrej Kuhar. Kot pravi, je treba vložiti veliko truda in denarja v opremo restavracije, njen ambient in v strokovnost zaposlenih, saj konkurenca ne počiva in se enako trudi za svoje goste, posamezne restavracije pa ločijo malenkosti, ki lahko na koncu pomenijo veliko prednost.

Ob raziskavi in analizi trga konkurenčnih vrhunskih restavracij smo prišli do ugotovitev, da se vse zelo trudijo, poleg vrhunske kulinarike vlagajo veliko truda tudi v odnos do gostov. Sami želimo biti prvi in najboljši ter veliko pozornosti posvetiti ambientu restavracije, izobraževanju zaposlenih, pridobitvi vrhunskih in zanesljivih distributerjev ter osnovni storitvi dodati neko dodano vrednost, kar nas bo delalo boljše od drugih. Glavna prednost naše ponudbe bodo vrhunske in sveže sestavine, ustvarjalne jedi, ki bodo zasledovale letne čase, in bogata vinska ponudba, ki bo zajemala najboljše slovenske in tuje vinarje.

V drugem delu poslovnega načrta smo prikazali strukturo zaposlenih, pri katerih bomo dali posebno velik poudarek na strokovni kader. Vse ostale službe, kot so služba za čiščenje, računovodstvo, varovanje ..., bomo najemali kot zunanje partnerje. V finančnem planu smo prikazali, kakšno število gostov povprečno dnevno pričakujemo in kakšen je povprečni račun na gosta. Za uspešno poslovanje restavracije je pomembna tudi dodatna dejavnost, kot je catering, saj si s tem restavracija pridobiva nov krog gostov, tako domačih kot tujih, in se uveljavlja v mednarodnem prostoru. Kot kaže prikazani finančni načrt za prihodnja tri leta restavracije, bomo poslovali z dobičkom, ki ga bomo lahko letno povečali na 10–12 %, oziroma z uveljavitvijo v mednarodnem prostoru in morebitno Michelinovo zvezdico, bi lahko bil odstotek še večji.

Menimo, da je slovenski prostor zrel za tako vrsto restavracije in da se v Sloveniji povečuje število vedno bolj zahtevnih gostov, ki od vrhunske restavracije pričakujejo nekaj več kot samo postrežbo jedi.

V našem primeru poslovnega načrta vrhunske restavracije smo tudi želeli prikazati, da s pravim odnosom, strategijo in voljo lahko ustvarimo pogoje za ustanovitev vrhunske restavracije, ki lahko s svojo storitvijo in vrhunsko pripravljeno hrano ustvarja pozitiven ekonomski rezultat in lahko zaradi zadovoljnih gostov tudi realno pričakuje obisk Michelinovih kulinarčnih inšpektorjev.

Tako tudi pridemo do končnega zaključka, da je kuharstvo prava umetnost, ki predstavlja harmonijo okusov.



LITERATURA

- Antončič, B. in M. Ruzzier. 2007. *Poslovni načrt – predloga poslovnega načrta*. Zapiski predavanj za študente Fakultete za management Koper v šolskem letu 2007/2008. Interno gradivo, Fakulteta za management.
- Antončič, B., R. D. Hisrich, T. Petrin in A. Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
- Bavec, Cene. 2007. *Urejenost podjetja – strukture*. Zapiski predavanj za študente Fakultete za management Koper v šolskem letu 2007/2008. Interno gradivo, Fakulteta za management.
- Eat my town. 2008. *The Michelin guide*. [Http://www.eatmytown.co.uk/michelin_guide.html](http://www.eatmytown.co.uk/michelin_guide.html) (julij 2008).
- Gerber, E. M. 2004. *Mit o podjetniku*. Ljubljana: Lisac & Lisac, Gea College.
- Hodgetts, M. R. in D. F. Kuratko. 1992. *Effective small business management*. Fort Worth: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Hotel management network. 2007. *Meet the Michelin man*. [Http://www.hotelmanagement-network.com/features/feature1021/](http://www.hotelmanagement-network.com/features/feature1021/) (1. 3. 2007).
- Kadunc, I. 2008. *Kakšen poslovni načrt?* [Http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=521&ClanekID=3999](http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=521&ClanekID=3999) (junij 2008).
- Kuhar, Andrej. *Intervju z avtorjem*. Bled, 15. 8. 2008.
- Kunčec, M. 2006. *Že imate poslovni načrt za leto 2007?* [Http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=387&ClanekID=3233](http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=387&ClanekID=3233) (december 2006).
- Norton-Smith, D. 2008. *History of Michelin Stars: a Guide to the Creation and System of the Michelin red Guides*. [Http://gourmet-restaurants.suite101.com/article.cfm/history_of_michelin_stars](http://gourmet-restaurants.suite101.com/article.cfm/history_of_michelin_stars) (2. 4. 2008).
- Pravilnik o higieni živil. *Uradni list RS*, št. 60/2002.
- Professor Pi. 2001. *Michelin restaurant rating*. [Http://everything2.com/index.pl?node_id=958404](http://everything2.com/index.pl?node_id=958404) (20. 2. 2001).
- Pšeničny, V. 2000. *Podjetništvo: od podjetja do rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Pšeničny, V., J. Berginc, M. Letonja, I. Pavlin, J. Vadnjak in J. Žižek. 2000. *Podjetništvo, podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces in podjem*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Sirc, L. 1996. *Iščemo podjetnike*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Literatura

- Spendolini M. J., D. C. Friedel in J. A. Workman. 1999. *Benchmarking: Devising Best Practices from Others*. Newton: Graphic Arts Monthly.
- Vidic, F., M. Glas, J. Berginc, J. Mayer, V. Pšeničny, M. Kline, J. Bernik in D. Rudolf. 1999. *Kako razviti uspešno podjetje*. Ljubljana: Gea College.
- Wikipedia. 2008. *Podjetje*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Podjetje](http://sl.wikipedia.org/wiki/Podjetje) (julij 2008).
- Wikipedia. 2008a. *Michelin Guide*. [Http://en.wikipedia.org/wiki/Michelin_Guide](http://en.wikipedia.org/wiki/Michelin_Guide) (julij 2008).
- Zidarič, B. 1999. *Doing business in Slovenia*. Ljubljana: Centre for International Cooperation and Development.
- Zupančič, V. 2007. *Strukturni skladi EU v Sloveniji: Module NR. 4 Business planning*. [Http://www.teses.eu/upload/Poslovnnonactovanje-Zupancic.ppt](http://www.teses.eu/upload/Poslovnnonactovanje-Zupancic.ppt) (24. 10. 2007).
- Žugelj, D., P. Penca, N. Slavnič, B. Žunec in J. Vadnjal. 2001. *Tvegani kapital: si upate tvegati?* Ljubljana: Lisac & Lisac.

PRILOGA

- Priloga 1 Intervju z Andrejem Kuharjem
- Priloga 2 Jedilni list, vinska karta, izbor cigar
- Priloga 3 Simulacija izračuna poslovnega izida pri različnih cenah menijev



INTERVJU Z ANDREJEM KUHARJEM

Vaše ime in priimek?

Andrej Kuhar.

Kdaj ste rojeni?

20. 2. 1948.

Kako ste začeli svojo kuharsko pot?

Že kot otrok sem zelo rad kuhal, postati kuhar je bila vedno moja želja.

Zakaj ste se odločili za pot v tujino?

Za tujino sem se odločil zaradi radovednosti, kako se kuha drugje.

Kje ste se učili kuhanja?

Kuhanja sem se učil v gostinski šoli Slatina Radenci, znanje nabiral v različnih restavracijah v Nemčiji in Franciji.

Kateri kuharski mojstri so vam najbližje?

Posebni vzor mi je bil in mi je še vedno kuhar stoletja Eckard Witzigmann.

Kdaj ste dobili svojo prvo Michelinovo zvezdo?

Leta 1996 v restavraciji Gasthaus Fäth Steinbach.

Ali Michelinovo zvezdo lahko dobi vsaka restavracija?

Lahko, če izpolni visoke kulinarične zahteve ocenjevalcev vodiča Michelin.

Kaj je za vas pomenilo to visoko kuharsko priznanje?

Po opravljenem mojsterskem izpitu v Frankfurtu gotovo veliko priznanje dolgoletnemu prizadevanju za vedno boljše kakovost mojega kuharstva.

Kaj je to priznanje pomenilo za vas in vašo restavracijo? Na kaj vse ste morali gledati pri sestavi jedilnikov, strežbe, osebja, vina, urejenosti okolice in kakšni stroški so pri tem nastali, če ste želeli obdržati to priznanje?

Z osvojenimi Michelinovimi zvezdami smo bili naenkrat v „prvi ligi“. Dolgoletno izboljševanje kuhinje in strežbe je bilo nagrajeno, to pa se je moralo tudi potrditi v naslednjih letih. Pri izboru potrebnih proizvodov (hrane in vin) smo nabavljali najboljše, zahtevna jedila in pijačo smo lažje prodali, servis in opremo v restavraciji smo morali izboljšati, kar je pomenilo tudi več investicij v ekipo in opremo.

Kaj to finančno pomeni za restavracijo?

Z osvojenimi Michelinovimi zvezdami se pridobi nova ciljna skupina gostov, ki je pripravljena potrošiti več denarja kot v navadni restavraciji.

Kako kuhar, restavracija sploh lahko kandidira oziroma pridobi Michelinovo zvezdo?

Sam kuhar ne more kandidirati za to priznanje, priporočila gostov in različnih medijev lahko pritegnejo preizkuševalce Michelinina, da si anonimno pogledajo hišo.

Ali se ocenjevalci prej najavijo za obisk ali so popolnoma skriti in anonimni?

Preizkuševalci (različni) anonimno obišejo restavracijo večkrat letno ter zbirajo ocenjene rezultate obiskov na koncu leta (november). Potem se glede na zbrane točke določi, ali bo kuhar dobil Michelinovo zvezdo. Lahko traja tudi nekaj let, da se po odločitvi preizkuševalcev podeli zvezda.

Kaj, kako in na kakšen način ocenjevalci ocenjujejo jedi, postrežbo, restavracijo?

Posebna pozornost inšpektorjev (v glavnem so kuharski mojstri) je usmerjena na kuhinjo: kvalificirana in zelo pazljiva priprava prvorazrednih proizvodov, predstavitev in postrežba jedil s kvalificirano obrazložitvijo priprave jedil (če gost izrazi željo), od kod prihaja proizvod (ni obvezno iz tujine – prvorazredni regionalni proizvodi so zaželeni), priporočila primernih pijač, postrežba mora od sprejema in odhoda gosta funkcionirati suvereno. Tudi ekipa v restavraciji mora številčno zadostiti zahtevam prvorazredne postrežbe.

Kdaj in kako vas obvestijo glede prejema nagrade?

Pridobitev Michelinove zvezde (novembra vsako leto) je gotovo medijski spektakel. Ker je kulinarika v zadnjih letih dosegla zelo značajno vlogo v vsakdanjem in kulturnem življenju, je novembrska podelitev Michelinove zvezde poseben dogodek za ljubitelje dobre hrane.

Kako poteka podelitev in kje?

Podelitev poteka v različnih mestih v Evropi in po celem svetu (Tokio ...) v obliki gala večerij v prisotnosti različnih medijev. Vsak novi nosilec zvezde je posebej predstavljen povabljeni publiki (prominencam iz gospodarstva, politike, zabavne industrije in medijev).

Ali se restavracija lahko oglašuje in izpostavi, da je prejemnica Michelinove zvezde?

V glavnem opravijo to že mediji, je pa vsakemu prepuščeno, kako se predstavlja z osvojenim priznanjem.

Kako pa izbirate svoje dobavitelje, na kaj ste še posebej pozorni pri nakupu surovin?

Sodelujemo z dobavitelji, ki zanesljivo in brez poskusov prodaje slabših proizvodov zagotovijo zeleno kakovost in to večkrat tedensko. Cena pri nakupu potrebnih živil nima prednosti, zaradi tega mora biti tudi proizvod svež in kakovosten.

Kakšna pa je filozofija Michelinovih zvezd, kaj pomenijo za dobitnika?

Michelin je gotovo najboljši vodič na svetu, nepodkupljiv, profesionalen in tudi najboljše poznan pri uporabnikih in tudi pri gastronomih, zato so v rdeči bibliji samo najboljši. Dobitnik je lahko ponosen, da je v ligi najboljših, tudi finančno zvezda pomeni prispevek restavraciji in kuharju.

Ali obstajajo kakšna napisana pravila, kriteriji, po katerih se lahko restavracija, ki želi dobiti Michelinovo zvezdo, ravna?

Napisanih pravil ni, so pa kuharji z izkazanim znanjem ter vodstvom ocenjenih restavracij gotovo kažipot za prvorazredno gastronomijo, po katerem se ambiciozen kandidat lahko ravna. Delo pa mora opraviti sam.

Ali mislite, da imamo v Sloveniji restavracije, ki bi lahko pridobile Michelinovo zvezdo in bi lahko tudi ekonomsko preživele?

Gotovo imamo tudi v Sloveniji že kandidate za zvezdico, Michelinovi ljudje so še malo zadržani glede objave restavracij v vodiču, sem pa prepričan, da bo vztrajno kakovostno delo tudi te gospode prepričalo, da se lahko Slovenija predstavlja z restavracijami, ki so nosilke Michelinove zvezdice. Eno vprašanje je tudi ekonomika, Michelin ima interes, da bi podeljene zvezde dolgo sijale. Je pa tudi res, da veliko obstoječih restavracij z Michelinovo zvezdo lahko ekonomsko preživi le s pomočjo sponzorjev.



JEDILNI LIST

<i>Guru karta za leto 2008/2009</i>	<i>Cena v EUR</i>
Solata z jastogom, zelenimi beluši, vitlofom in tartufi	25,00
Carpaccio iz marinirane govedine z oljčnim oljem	15,00
Terina iz gosjih jeter, nadevana s figami, želejem iz sladkega vina, sesekljanimi tartufi in popečeno bagueto	20,00
Čista paradižnikova juha s paradižnikovim konkasejem in ravioli s pestom	6,50
Špinačna kremna juha s popečeno kapesanto	7,00
Piščančja juha po provansalsko s tartufi	6,50
Topli mangov pire z rezino gosjih jeter in škampovim repkom	30,00
Nabodalo kapesant, zavutih v rezino kraške pancete, žafranova rižota in omaka iz tartufov	35,00
Marinirano jastogovo meso s tortelinom, polnjenim s skuto in beluši, špinačnim listom, paradižnikovim concasejem in šampanjsko omako	40,00
Tagliatelle s školjkami, škampi, lignji, ribo in zelenjavo	30,00
File divjega brancina na popečenih rezinah krompirja, olupljenim paradižnikom, olivami in kaprami	35,00
File sveže tune z rozinami in zrnji kakava	30,50
File morske žabe na toplem paradižnikovem raguju s šalotko	38,00
Ribe v pečici z zelenjavo in krompirjem	65,00
Telečji file z rezino gosjih jeter, beluši in črnimi tartufi	38,00
Jagnječji kare z zeliščno skorjo na ratatuille s popečenim krompirjem	35,00
File divjega pujska s popečenim vitlofom, šampinjoni, stebelno zeleno in polento, mešano s skuto	33,00
File govedine angus na pireju iz zelenih belušev z glazirano šalotko	45,00
Čokoladni mousse cuba s popečenimi rezinami fige in sladko porto omako	6,50
Dušene slive v vinu z makovim moussom	5,50
Mandljev biskvit s kokosovim moussom in ananasovim pirejem	6,50
Crepes Crocant	5,50
Couver	5,50

Vinska ponudba restavracije Guru 2008/2009

Penine

Medot, Igor Simčič, suho peneče vino rumene rebule, 0,75 l, Goriška Brda	50,00
Bjana Brut, suho peneče vino, 0,75 l, Goriška Brda	40,00
Puro rose Movia, suho peneče rose vino, 0,75 l, Goriška Brda	60,00
Villa Rinnaldi, Gran Couvee Bianca, suho peneče vino, 0,75 l, Italija	40,00
Villa Rinnaldi, Rose Di Barricaia, suho peneče vino, 0,75 l, Italija	70,00
Villa Rinnaldi, Dolce Di Creme, suho peneče vino, 0,75 l, Italija	90,00
Möet Chandon Champagne, suho peneče vino, 0,75 l, Francija	70,00
Taittinger, Champagne, suho peneče vino, 0,75 l, Francija	65,00
Veuve Clicquot Posardin Le Gran Damme, Champagne, suho peneče, 0,75 l, Francija	173,00
Krug, Champagne, suho peneče vino, 0,75 l, Francija	188,00
Lauren Perrier Rose, Champagne, suho peneče vino, 0,75 l, Francija	95,00
Dom Perignon, Champagne, suho peneče vino, 0,75 l, Francija	145,00
Crystal Roedere, Champagne, suho peneče vino, 0,75 l, Francija	291,00

Bela vina

Vinorodna dežela Primorska

Rebula Edi Simčič, suho, 0,75 l, Goriška Brda, barrique	32,00
Rebula Brandulin, suho, 0,75 l, Goriška Brda	41,00
Malvazija Capris, suho, 0,75 l, Vinakoper	24,00
Malvazija Capo D'Istria, suho, 0,75 l, Vinakoper	24,00
Malvazija Čotar, suho, 0,75 l, Kras	30,00
Sivi pinot Edi Simčič, suho, 0,75 l, Goriška Brda	32,00
Sivi pinot Batič, suho, 0,75 l, Vipava	30,00
Chardonnay Kristančič, suho, 0,75 l, Goriška Brda	37,00
Sauvignon Edi Simčič, suho, 0,75 l, Goriška Brda	32,00
Sauvignon Reserva Marjan Simčič, suho, 0,75 l, Goriška Brda	27,00
Klarnica Makovec, polsuho, 0,75 l, Vipava	31,00
Zelen Lanthieri, polsuho, 0,75 l, Vipava	27,00
Blaž belo, suho, 0,75 l, Goriška Brda	29,00
Veliko belo Movia, suho, 0,75 l, Goriška Brda	43,00
Pavo belo Kristančič, suho, 0,75 l, Goriška Brda	29,00
Plemenito belo Vinakoper, suho, 0,75 l, Vinakoper	30,00
A + Belo, suho, 0,75 l, Goriška Brda	44,00

*Vinorodna dežela Posavje**Rose vina*

Rose Batič, suho, 0,75 l, Vipava	30,00
Rose Erzetič, polsuho, 0,75 l, Brda	29,00

*Rdeča vina**Vinorodna dežela Primorska*

Refošk Capo D'Istria, suho, 0,75 l, Vinakoper	30,00
Modri Pinot Kristančič Dušan, suho, 0,75 l, Brda	27,00
Modri Pinot Tilia Lemut, suho, 0,75 l, Vipava	35,00
Merlot Kabaj, suho, 0,75 l, Brda	32,00
Merlot Tilia, suho, 0,75 l, Vipava	34,00
Cabernet Shyraz, suho, 0,75 l, Vinakoper	29,00
Cabernet sauvignon Capo D'Istria, suho, 0,75 l, Vinakoper	35,00
Cabernet sauvignon Čotar, suho, 0,50 l, Kras	22,00
Cabernet sauvignon Capo D'Istria Maxim, suho, 0,75 l, Vinakoper	40,00
Cabernet sauvignon Amfora Erzetič, suho, 0,75 l, Višnjevnik	28,00
Cabernet sauvignon Barrique Tilia, suho, 0,75 l, Vipava	30,00
Cabernet sauvignon Marjan Simčič, suho, 0,75 l, Brda	24,00
Cabernet sauvignon Selekcija Marjan Simčič, suho, 0,75 l, Brda	38,00
Gran Couvee refošk Santomas, suho rdeče, Glavina, Koper	60,00
Stara Brajda Ščurek, suho, 0,75 l, Brda	34,00
Rdeči Blaž, suho, 0,75 l, Blažič, Brda	35,00
Veliko rdeče Movia, suho, 0,75 l Brda	52,00
Pavo rdeče Kristančič, suho, 0,75 l, Goriška Brda	28,00
A + Rdeče, suho, 0,75 l, KZ Goriška Brda	55,00
Merlot arhiva 1992 Vi-Vin, suho, 0,75 l, Vipava	49,00
Merlot arhiva 1996 Zaloščan, suho, 0,75 l, Vipava	49,00
Cabernet sauvignon Antonius Arhiva 19999, suho, 0,75 l, Glavina, Koper	154,00

*Predikatna vina**Vinorodna dežela Primorska*

Vipavski beli Pikolit, sladko, 0,375 l, Vipava	44,00
Valentino Batič, sladko, sušeno grozdje, 0,25 l, Vipava	60,00
Leonardo, Marjan Simčič, sušeno grozdje, 0,375 l, Goriška Brda	80,00

Priloga 2

Vinorodna dežela Podravje

Kraljevi traminec Steyer – ledeno vino, sladko, 0,20 l, Radgona - Kapela	134,00
Šipon, ledeno vino, Čurin – Praprotnik, sladko, 0,375 l, Ljutomer – Ormož	134,00
Laški rizling – šampion London, Čurin – Praprotnik, sladko, 0,375 l, Ljutomer – Ormož	151,00

Tuja vina

Argentina

Balbi Chardonnay Reserve 1999, suho belo, 0,75 l	38,00
Balbi Shyraz 1999, suho rdeče, 0,75 l	37,00
Malbec - Altos De Medrano 1999, suho rdeče, 0,75 l	46,00

Avstralija

Chardonnay Wynn S Coonawara 1997, suho belo, 0,75 l, Coonawara	37,00
Cabernet – Merlot Salomon 2001, suho rdeče, 0,75 l, South Australia	35,00
Shyraz Coonawara 1998, suho rdeče, 0,75 l, Coonawara	38,00

Čile

Gran Fortuna cabernet sauvignon 1997, suho rdeče, 0,75 l	30,00
Gran Fortuna Malbec 1996, suho rdeče, 0,75 l	30,00
Cabernet sauvignon, Los Vascos, Rothschild (Lafite), Colchagua, 0,75 l	32,00

Francija

Baron Nathaniel Rotschild 1999, suho rdeče, 0,75 l, Pauillac	44,00
Chateau Margaux 1997, suho rdeče, 0,75 l, Margaux	176,00
Chateau Gazin 2000, suho rdeče, 0,75 l, Pomerol	120,00
Chateau Angelus, suho rdeče, 0,75 l, Saint-Emilion	150,00
Chateau Duhart-Milon, suho rdeče, 0,75 l, Rothschild (Lafite), Pauillac	80,00
Chateau Petrus 1994, suho rdeče, 0,75 l, Pomerol	1100,00
Chateau D'Yquem, sladko belo, 0,375 l, Sauternes	180,00

Italija

Chianti Classico Aziano docg, suho rdeče, 0,75 l, Chianti	42,00
Chianti Ducale Classico Riserva docg, suho rdeče, 0,75 l, Chianti	53,00
Avignonesi Nobile, suho rdeče, 0,75 l, Montepulciano	68,00
Kaj, Paraschos, suho, 0,75 l, Venezia-Julia	52,00
Furat, suho rdeče, 0,75 l, Sicilija	59,00

Barbera D'Alba superiore, suho rdeče, 0,75 l	44,00
La Castellada Bianco, Bensa, suho belo, 0,75 l, Collio	58,00
Ribolla Gravner, suho belo, 0,75 l, Venezia-Julia	67,00
Breg belo Gravner, suho, 0,75 l, Venezia-Julia	67,00
La Castellada Rosso, Bensa, suho rdeče, 0,75 l, Collio	67,00
Oslavje Radikon, suho belo, 0,75 l, Collio	58,42
Ribolla Galla Radikon, suho, 0,75 l, Collio	58,00
Sassicaia, suho belo, 0,75 l, Bolgheri	126,00

Južna Afrika

Rouana Pinotage 1999, suho rdeče, 0,75 l, Južna Afrika	35,00
Rouana Shyras 1999, suho rdeče, 0,75 l, Južna Afrika	35,00

Nova Zelandija

Sauvignon, Cloudy Bay, suho belo, 0,75 l, Nova Zelandija	45,00
--	-------

Španija

Marques De Villamagna Gran, suho rdeče, 0,75 l, Španija	40,00
---	-------

ZDA

Chardonnay Starmont 1998, suho belo, 0,75 l, Kalifornija	60,00
Sauvignon Callaway, suho belo, 0,75 l, Kalifornija	34,00
Pinot Noir Clos Du Bois, suho rdečkasto, 0,75 l, Kalifornija	49,00
Callaway cabernet sauvignon, suho rdeče, 0,75 l, Kalifornija	36,00
Merlot Clos Du Bois, suho rdeče, 0,75 l, Kalifornija	55,00
Zinfandel Clos Du Bois, suho rdeče, 0,75, Kalifornija	60,00
Cabernet Sauvignon Ridge 1999, suho rdeče, 0,75 l	88,00

Priloga 2

Izbor cigar Guru

Chateau Fuente Robusto, Dominikana	7,30
Macanudo Ascot, Dominikana	1,80
Macanudo Ascot Maduro, Dominikana	1,80
Macanudo diplomat, Dominikana	6,90
Zino Platinum chubby, Dominikana	9,60
Zino Mouton cadet no.8, Dominikana	7,50
Montechristo no.4, Kuba	7,50
Hoyo de Monterey excalibur, Dominikana	11,20
Cohiba Panatelas, Kuba	9,40
Cohiba Esplendidos, Kuba	33,00
El Credito torpedo, Dominikana	6,70
Romeo & Juliet Churchill, Kuba	18,80
Quorum Petit Corona, Nikaragva	1,00

**SIMULACIJA IZRAČUNA POSLOVNEGA IZIDA PRI RAZLIČNIH CENAH
MENIJEV (v tisoč EUR)**

Cena menija	150 EUR	110 EUR	80 EUR
PRIHODKI SKUPAJ	1.968.000	1.507.200	1.161.000
Prihodki od poslovanja	1.968.000	1.507.200	1.161.000
prodaja na domačih trgih	1.968.000	1.507.200	1.161.000
prodaja na tujih trgih			
Prihodki od financiranja			
Izredni prihodki			
IZKAZ USPEHA			
ODHODKI SKUPAJ	1.808.432	1.498.552	1.447.732
Stroški prodanega blaga	696.000	386.000	335.000
Stroški materiala			
Nabavna vrednost prodanega blaga	696.000	386.000	335.000
Stroški proizvodnih storitev	0		
Stroški bruto plač	710.400	710.400	710.400
Davki in prispevki (BOD * 0.226)	160.550	160.550	160.550
Amortizacija			
Drugi stroški poslovanja	241.482	241.602	241.782
Reklama	15.000	15.000	15.000
Potni stroški	33.000	33.000	33.000
Vzdrževanje, ogrevanje, energija itd.	29.900	29.900	29.900
Lizing	42.072	42.072	42.072
Zavarovanja	1.800	1.800	1.800
Članarine			
RTV	710	710	710
Avtorski honorarji, pogodbe o delu	0		
Računovodske, odvetniške in podobne storitve	7.000	7.000	7.000
Izobraževanje	10.000	10.000	10.000
Stroški pomožnega in pisarniškega materiala	11.400	11.400	11.400
Cvetlični aranžmaji	48.000	48.000	48.000
Najemnina	3.000	3.000	3.000
Študenti	38.400	38.400	38.400
Čistilnica & pralnica	1.200	1.320	1.500
Odhodki financiranja			
Izredni odhodki (tudi za poravnavo izgube prej. let)			
DOBIČEK PRED OBDAVČENJEM	159.568	8.648	-286.732
DAVEK OD DOBIČKA (23 %)	36.700	1.989	65.948
ČISTI DOBIČEK	122.868	6.659	-220.783

