

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

**STRATEŠKI NAČRT KOT PODLAGA ZA  
USTANOVITEV PODJETJA**

Gašper Smerkolj

Mentor: doc. dr. Mirko Markič

Koper, 2007



## **POVZETEK**

Namen diplomskega dela je uporabiti empirične in teoretične podatke ter informacije in z njihovo pomočjo izdelati poslovno zanimiv in finančno privlačen strateški (poslovni) načrt za podjetje v ustanavljanju. Z namenom natančnejšega vpogleda v značilnosti slovenskega trga smo opravili anketo, ki je vsebovala vzorec 90 oseb. Z nadaljnjo raziskavo in uporabo javno dostopnih baz podatkov smo izdelali poslovni načrt za podjetje, ki bo ponujalo tako imenovane »wellness« (nega telesa) in gostinske storitve. Poslovni oziroma strateški načrt je prvi korak od poslovne ideje do njene poslovne uresničitve. Slovenski trg raste, je sprejemljiv za inovacije in potrošniško usmerjen, kar predstavlja primeren prostor za načrtovani projekt. Za uresničitev poslovnega načrta bo potrebno intenzivno načrtovanje, natančno usklajevanje posameznih faz in uveljavljanje strategij za doseganje ciljev. Zagotoviti bo treba tudi zadostna finančna sredstva in proučiti področja, ki urejajo zakonske predpise, omejitve ipd.

*Ključne besede:* anketa, izdelek, management, podjetje, poslovni načrt, storitev, strategija.

## **ABSTRACT**

The purpose of the diploma is to use empirical, theoretical data and information and furthermore prepare an interesting and financially attractive strategic (business) plan for a new company. In order to obtain more specific facts about Slovenian market, we performed a survey which contained a 90-person pattern. We further more explored the market and with the help of publicly available data prepared a business plan for a company that will offer wellness and catering services. Business, strategic plan is the first step from a business idea to its fulfillment. Slovenian market is growing, opened to innovations and has a money-spending oriented society. Therefore it presents an ideal place for the planned project. The fulfillment of the plan demands an intensive planning, thorough matching of its phases and implementing strategies for achieving company goals. It also requires a substantial funding and studying of all the areas concerning laws, limitations and so on.

*Key words:* business plan, company, management, product, service, strategy, survey.

**UDK:** [658:005(043.2)]



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Področje raziskovanja ter opis problema.....	1
1.2	Namen in cilji .....	1
1.3	Predpostavke in omejitve raziskave .....	2
1.4	Uporabljena metodologija .....	2
<b>2</b>	<b>Teoretična izhodišča .....</b>	<b>3</b>
2.1	Poslovni načrt .....	3
2.2	Poslanstvo in vizija.....	4
2.2.1	Poslanstvo .....	4
2.2.2	Vizija .....	4
2.3	Smotri in cilji.....	5
2.4	Tržna priložnost in ključne zmožnosti .....	5
2.5	Lastništvo družbe .....	7
2.6	Načrt ustanovitve družbe.....	7
2.7	Poslovni prostori in lokacija.....	8
2.8	Storitev .....	8
2.9	Poslovni proces .....	9
2.10	Tehnologija .....	9
2.11	Cena in plačilni pogoji .....	10
2.12	Človeški viri .....	10
2.13	Finančni načrt .....	11
2.13.1	Bilanca stanja .....	11
2.13.2	Izkaz poslovnega izida .....	12
<b>3</b>	<b>Aplikativni del.....</b>	<b>13</b>
3.1	Raziskava .....	13
3.2	Analiza rezultatov in ugotovitve .....	13
3.2.1	Demografski podatki.....	13
3.2.2	Rezultati in ugotovitve raziskave.....	14
<b>4</b>	<b>Zasnova poslovnega načrta za turško kopel in turško restavracijo.....</b>	<b>23</b>
4.1	Predstavitev pojma turške kopeli .....	23
4.2	Poslanstvo in vizija podjetja.....	23
4.2.1	Poslanstvo podjetja .....	23
4.2.2	Vizija podjetja .....	23
4.3	Cilji podjetja.....	24
4.4	Tržna priložnost in ključne zmožnosti podjetja.....	25
4.5	Lastništvo podjetja .....	27
4.6	Načrt ustanovitve podjetja.....	27
4.7	Lokacija in poslovni prostori podjetja.....	29
4.7.1	Lokacija podjetja.....	29



4.7.2 Poslovni prostori podjetja .....	30
4.8 Storitve .....	30
4.8.1 Opis poteka storitve .....	31
4.8.2 Vsebina storitve .....	32
4.9 Poslovni proces .....	33
4.9.1 Procesi pred začetkom poslovanja .....	33
4.9.2 Procesi po začetku poslovanja .....	33
4.10 Tehnologija .....	34
4.11 Cena in plačilni pogoji .....	35
4.12 Analiza kupcev in konkurence .....	36
4.12.1 Analiza ciljne skupine odjemalcev .....	36
4.12.2 Analiza konkurence .....	36
4.13 Človeški viri .....	37
4.14 Finančni načrt .....	37
<b>5 Sklep.....</b>	<b>43</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>45</b>
<b>Priloge .....</b>	<b>47</b>





## **SLIKE**

Slika 2.1	Organizacija in tržišče .....	6
Slika 3.1	Struktura anketiranih glede na spol .....	13
Slika 3.2	Struktura anketiranih glede na starost .....	13
Slika 3.3	Številčni prikaz uporabnikov "wellness" storitev v Sloveniji .....	14
Slika 3.4	Razlogi za neuporabo "wellness" storitev .....	14
Slika 3.5	Prepoznavnost turške kopeli .....	15
Slika 3.6	Ponudba "wellness" centrov v Sloveniji, po oceni anketiranih .....	15
Slika 3.7	Ponudba turških kopeli v Sloveniji, po oceni anketiranih .....	16
Slika 3.8	Pripravljenost poskušanja novih načinov sproščanja telesa in duha .....	16
Slika 3.9	Primernost spoznavanja z novimi kulturami in navadami .....	17
Slika 3.10	Primernost pristnih turkov in pristne turške masaže .....	17
Slika 3.11	Možnost samoizbire spola maserja .....	18
Slika 3.12	Pripravljenost izpostavljanja svojega telesa drugim osebam .....	18
Slika 3.13	Povprečna ocena rangiranja elementov kakovosti ponudbe .....	19
Slika 3.14	Izkušnje s turško kulinariko .....	19
Slika 3.15	Prepoznavnost obstoječe turške restavracije v Sloveniji .....	20
Slika 3.16	Primernost uporabe kulturno-zabavnega programa pri obedu .....	20
Slika 4.1	Predvidena struktura organiziranosti podjetja .....	29
Slika 4.2	Predvidena ponudba storitev podjetja .....	31
Slika 4.3	Število podjetij, ki imajo svojo dejavnost prijavljeno pod številom 093.040 – dejavnost salonov za nego telesa, v Sloveniji .....	36

## **TABELE**

Tabela 4.1	Predvidene velikosti poslovnih prostorov .....	30
Tabela 4.2	Nabavne potrebe podjetja v načrtovanju in možni dobavitelji .....	34
Tabela 4.3	Potreba sredstva za začetek poslovanja .....	38
Tabela 4.4	Predvidena bilanca stanja pred začetkom poslovanja .....	39
Tabela 4.5	Predvidena bilanca stanja po prvem letu poslovanja .....	40
Tabela 4.6	Predvideni izkaz poslovnega izida po prvem letu poslovanja .....	41



# 1 UVOD

## 1.1 Področje raziskovanja ter opis problema

Področje raziskovanja je izdelava poslovnega oziroma strateškega načrta, kot predpogoj za morebiten nastanek novega podjetja. Obravnavani primer opisuje načrt za ustanovitev podjetja, ki ponuja »wellness« storitve, in sicer turško kopel ter gostinske storitve v obliki turške restavracije. Temelji na teoriji s področij poslovnega in strateškega menedžmenta. Strateški načrt vsebuje različne dele menedžmenta. Zato je področje raziskovanja zelo široko in ni orientirano samo na določen del. Predmet raziskave je možnost vpeljave predlagane organizacije in njenih storitev na slovenski trg, potrebna strategija za uresničitev projekta, določitev pogojev, ki morajo biti za to izpolnjeni, in predvsem razmišljanje, na kakšen način oziroma s kakšnimi omejitvami jih je mogoče izpolniti. Za vzpostavitev podjetja bo treba vložiti veliko finančnih sredstev. Za uspešno pridobivanje je zelo pomemben privlačen poslovni načrt, ki bo prepričeval morebitne vlagatelje o ustreznosti naložbe.

## 1.2 Namen in cilji

Danes ljudje v razvitejših državah posvečamo veliko časa zadovoljevanju raznovrstnih potreb (npr. ugodje, sprostitve, lagodno življenje itd.). V kapitalizmu, kjer z denarjem lahko kupimo vse, je vedno večja pestrost izdelkov in storitev nujna in povpraševanje tako veliko, da mu ponudba težko sledi. Eden načinov razvijanja človeka je sproščanje v raznovrstnih oblikah in »wellness« centri so ena od teh oblik. Glede na poslovno priložnost je temeljni namen diplomske naloge uporabiti empirične in teoretične podatke ter informacije ter izdelati poslovno zanimiv in finančno privlačen strateški načrt za gospodarsko družbo, ki bo ponujala omenjene storitve.

Cilji:

- Analiza strokovne literature s področja menedžmenta, strateškega menedžmenta ter predstavitev ključnih izidov, ki so povezani z izdelavo strateškega načrta.
- Opraviti anketo in interpretacijo odgovorov na zastavljena vprašanja, ki so povezana z izdelavo strateškega načrta za ustanovljeno gospodarsko družbo.
- Zasnovati strateški načrt gospodarske družbe.

### **1.3 Predpostavke in omejitve raziskave**

Pri pripravi poslovnega načrta smo za boljšo tržno predstavo uporabili anketo, ki je nudila vpogled v poznanje in morebitno zanimanje za podjetje v načrtovanju na območju Slovenije oziroma Ljubljane in nam je bila v pomoč pri oblikovanju strategij. Vsebuje vzorec 90 ljudi (različna starost, socialno in geografsko okolje). Za dober poslovni načrt morajo biti med seboj natančno usklajeni vsi njegovi elementi. Predpostavljamo, da je načrtovani projekt uresničljiv in finančno dovolj zanimiv, da bo privabil vlagatelje oziroma družbenike.

Pri izdelavi poslovnega načrta smo imeli omejen dostop do podatkov in informacij, saj nimamo sredstev za dostop do vseh. Zato nekatere informacije temeljijo zgolj na predvidevanjih in logiki in so prirejene oziroma spremenjene. Manjša omejitve so prav tako anketirani, saj bi bilo treba za natančnejšo analizo in podrobnejše izide izbrati večji vzorec populacije. Največjo omejitev ankete predstavlja dejstvo, da ni bila izvedena med ciljno skupino odjemalcev, temveč naključno (različni spol, starost in ekonomski status). Zaradi subjektivne odločitve raziskovalca je bila omejena uporaba literature in internih virov. Bile so še običajne omejitve, kot so pomanjkanje časa, omejen dostop do podatkov ipd.

### **1.4 Uporabljena metodologija**

Pri empiričnem delu naloge smo obdelali raznovrstne podatke in informacije, ki smo jih delno pridobili s pomočjo literature, delno pa s pomočjo raziskave in z internimi razgovori z morebitnimi vlagatelji ter strokovnjaki z različnih področij (zakonodaje, zdravstva in zaposlovanja).

Glede na izide ankete smo se z analitičnim pristopom odločali, kako razvijati posamezne sestavine poslovnega načrta in jih prilagodili za naš trg, katerega značilnosti je pokazala prav anketa.

Z ozirom na to, da je za ustanovitev in delovanje podjetja treba upoštevati različne zakone, predpise in akte, smo uporabljali tudi baze javno dostopnih podatkov, da smo izvedeli, kateri se nanašajo na naš primer.

## 2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

### 2.1 Poslovni načrt

Namen izdelave poslovnega načrta je, da podjetniku predstavlja vodilo, ki mu pomaga pri tehtnem razmisleku in predstavlja prvi korak od razmišljanja do uresničitve poslovne ideje. Poslovni načrt predstavi poslovno priložnost in pokaže, kako bi podjetnik izkoristil poslovno priložnost oziroma dosegel cilje, investitorju pa poslovni načrt predstavlja osnovni vir informacij pri sprejemanju odločitev o investiranju. V tem smislu je poslovni načrt tudi prodajni dokument, ki prodaja idejo ali podjetje morebitnim investitorjem.

Poslovni načrt je namenjen izdelavi strategije in njenemu posredovanju na višje ravni menedžmenta, opravičuje zahteve proračuna ter je instrument za nadzorovanje tekočega razvoja in za vnašanje popravkov pri izvajanju načrta. Z dobrim in učinkovitim poslovnim načrtom ter z njegovim uresničevanjem podjetje izboljša svojo tržno uspešnost in učinkovitost (Kotler 1996, 92).

Poslovni načrt lahko uporabimo pri ustanovitvi novega podjetja ali druge organizacije, pri razširitvi ali prestrukturiranju že obstoječega podjetja oziroma za vsakoletno načrtovanje poslovanja.

*Glas ugotavlja: »Dobro pripravljen poslovni načrt lahko opozori na napake poslovanja ter nam jih pomaga rešiti.« (1999, 27)*

Poslovni načrt omogoča preverjanje poslovnih zamisli in s tem zmanjšuje stopnjo negotovosti podjetnika pri odločitvah za prihodnost. S poslovnim načrtom lažje obvladamo različne stresne situacije, bolje poznamo in zmanjšamo moč konkurence, podjetnik pa z njim preveri pravilnost svoje poslovne ideje. Pri izdelavi načrta spoznamo tudi dejavnike, ki so ključni za uspeh in se prepričamo katera je naša konkurenčna prednost na trgu.

## **2.2 Poslanstvo in vizija**

### **2.2.1 Poslanstvo**

Poslanstvo organizacije je okvir, ki zajema vse pomembne programe za doseganje ciljev organizacije. Slednja napaja s sredstvi za delovanje samo tiste dejavnosti, ki so v tem okviru; za morebitne dejavnosti, ki še niso vključene v poslanstvo, je treba najprej dokazati, da opravičujejo porabo sredstev organizacije, da bodo dovolj prispevale k doseganju njenih ciljev. Usmeritev dejavnosti organizacije pa opredeljuje koncepte, po katerih organizacija izvaja svoje dejavnosti, uokvirjene v poslanstvo. Gre za kratkoročno ali dolgoročno naravnost, za rast ali vztrajanje na obsegu ali celo za krčenje, za vplivanje ali odzivanje, za prevzemanje večjih ali manjših tveganj in tako naprej. Poslanstvo naj bo takšno, da daje podjetju zadostno varnost ob zunanjih vplivih, na primer nihanjih na tržiščih ipd. (Tavčar 2002, 75–100).

### **2.2.2 Vizija**

Vizija smiselno povezuje in izraža interese pomembnih, vplivnih udeležencev organizacije, ki vanjo verjamejo in se zanjo zavzemajo. Vizija je neka konkretna podoba bodočnosti. Biti mora dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva in dovolj oddaljena, da zbuja navdušenje v organizaciji za novo stvarnost. Biti mora enostavna, smiselna, spodbudna in izzivalna. Vizija ima lahko materialni in nematerialni (duhovni) vidik, kajti organizacija ne more biti uspešna, če ne prispeva k dobrobitu udeležencev in družbe nasploh. Dve glavni sestavini vizije sta njena temeljna zamisel, ki je hkrati temeljni namen in razlog za obstoj organizacije. Druga sestavina pa je smisel vizionizacije prihodnosti s smotri organizacije, za daljše obdobje. Dobra vizija mora biti odprta, v stikih z drugimi udeleženci organizacije, usmerjena mora biti v nenehno učenje in usposabljanje, spontana in ustvarjalna in pa predvsem realna. Vizija pomaga organizaciji, da se ta nenehno uči in izpopolnjuje ter si tudi s tem zagotavlja konkurenčno prednost na trgu (Glas 1999, 23).

### **2.3 Smotri in cilji**

Vizija je najbolj dolgoročna in trajna usmeritev organizacije, ki jo v uspešni organizaciji usvoji pretežen del udeležencev, zlasti sodelavcev organizacije. Smoter je konkretna sestavina vizije, kateremu so podrejeni cilji. Slednji morajo biti primerni za udejanjanje, opredeljeni glede obsega in vsebin, časovnega poteka in nosilcev oziroma izvajalcev, sredstev itd. Cilji organizacije zadevajo številne dejavnosti, časovna obzorja, enote organizacije, skupine in posameznike v njej. Razvrstimo jih po pomembnosti, povezanosti in času. Podrejeni so maloštevilnim smotrom. Dobri smotri in cilji morajo biti merljivi, dosegljivi, spodbudni ter skladni med seboj.

Ciljev organizacije ni mogoče natančno in dovolj zanesljivo načrtovati in niso več točno opredeljene vrednosti, temveč ciljna področja. Zato kaže cilje načrtovati alternativno ter jih rangirati (Tavčar 2002, 82).

Smotri morajo biti skladni med seboj in z vizijo organizacije kot rezultanto interesov vplivnih udeležencev. Cilji morajo biti koraki ali stopnje v doseganju smotrov in skladni tako s smotri kot z drugimi cilji. Primerna morajo biti tudi merila uspešnosti ter učinkovitosti za doseganje teh smotrov in ciljev. Vendar pa vse to ni dovolj. Zaradi kompleksnosti organizacije in presoje z različnih vidikov je potrebno udejanjanje strategije. Razsežnosti strategije so dejavnosti, urejenost in sredstva organizacije. Te sestavine pa morajo biti skladne med seboj in s cilji, h katerim vodijo.

### **2.4 Tržna priložnost in ključne zmožnosti**

Opredelitev tržnih priložnosti je pomemben del poslovnega načrta, kajti prav od temeljite analize ožjega in širšega družbenega, poslovnega in naravnega okolja je odvisen uspeh organizacije. Uspešna bo tista, v kateri znajo tržniki prepoznati nezadovoljene potrebe in se z izdelkom ali storitvijo nanje odzvati.

Sodobni ponudniki spoznavajo, da ni dovolj le proizvajati, ampak je treba upoštevati tudi značilnosti in spreminjanje potreb povpraševalcev. Aktivneje nastopajo na trgu in se vse bolj posvečajo aktivnostim (s katerimi vplivajo na povpraševanje in se mu prilagajajo). Dobro poznavanje odgovorov na vprašanje, zakaj odjemalci kupujejo in uporabljajo proizvode, predstavlja za organizacijo, ki namenja proizvode menjavi, izhodišče za njene trženjske in številne druge aktivnosti. Zavedati se je treba, da

odjemalci kupujejo in uporabljajo proizvode zato, da zadovoljujejo potrebe (Snoj in Gabrijan 2004, 13-65).

Vplivne udeležence organizacije zadevajo njeni cilji in strategije. Dejavniki večjega ali manjšega zadovoljstva vplivnih udeležencev so lahko katerekoli sestavine politike organizacije, bodisi posamično, bodisi v sinergičnih povezavah. Te dejavnike imenujemo ključne zmožnosti organizacije. Ključne zmožnosti so lahko cilji organizacije ali sestavine strategije organizacije pa tudi količina in vrsta sredstev, bodisi materialnih, nematerialnih, s katerimi organizacija razpolaga za svoje delovanje. Obstoječe ključne zmožnosti omogočajo organizaciji izrabo priložnosti na tržišču oziroma nasploh v menjalnih razmerjih z vplivnimi udeleženci. So povezane sestavine politike, ki jih je organizacija ustvarila v procesih učenja (Tavčar 2002, 77).

**Slika 2.1** Organizacija in tržišče

+ PRILOŽNOSTI	- TEŽAVE
Notranje prednosti	Notranje slabosti
<b>KONKURENČNOST</b> trajna konkurenčna prednost	
<b>PRIVLAČNOST TRŽIŠČA</b> ključni dejavniki uspešnosti	
Zunanji izzivi	Zunanje nevarnosti

Vir: Tavčar 2002, 77.

Tekoče ključne zmožnosti dajejo organizaciji možnost, da uspešno deluje v današnjih tržiščih ob današnjih proizvodih konkurentov. Malo je verjetno, da bi bile današnje ključne zmožnosti tudi temelj jutrišnje uspešnosti. Razlogi so, da se okoliščine za uspešnost spreminjajo. Poleg tega so današnje ključne zmožnosti vsem na očeh in ni sredstva, ki bi preprečilo konkurentom, da tudi oni usvojijo te ključne zmožnosti. Nastajajo nove panoge, obstoječe se spreminjajo. Okoliščine delovanja so kompleksne in spremenljive. Zelo verjetna je domneva, da si organizacija lahko obeta nadpovprečno uspešnost le, če bo zgradila ključne zmožnosti, ki bodo nadpovprečno povečevale koristi udeležencev (zlasti odjemalcev) – skratka, če bodo ključne zmožnosti



organizacije presegale ključne zmožnosti konkurentov. Za to večinoma niso dovolj le novi, privlačni proizvodi, temveč nabor takšnih sestavin politike organizacije, ki se med seboj podpirajo in povečujejo koristi za ciljne udeležence (Tavčar 2002, 78).

## 2.5 Lastništvo družbe

Lastništvo družbe je v največji meri odvisno od vložkov oziroma investicij, ki so jih posamezniki vložili in v kakšnih deležih ti vložki so. Glede na to, da dandanes obstaja le redkokateri posel, ki ga lahko posamezniki s svojimi minimalnimi vložki uresničimo, se ljudje povezujejo v različne gospodarske družbe. V Sloveniji je pogostejša oblika gospodarske družbe družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), ki je sad prizadevanja, da se tudi manjšemu kapitalu zagotovi pravnoorganizacijska oblika, ki bi imela enake prednosti kot delniška družba (Ivanuša-Bezjak 1996, 5-22).

## 2.6 Načrt ustanovitve družbe

Glede na pričakovanja posameznika ali skupine podjetnikov nastopi odločitev o obliki družbe. Prvi korak je lista družbenikov (v primeru s. p. ne) in določitev direktorja. Sledi sestava pogodbe o ustanovitvi (če je družbenikov več) oziroma akta o ustanovitvi podjetja. Pri sestavi pogodbe je treba biti pozoren na sleherno točko in nobeno stvar prepustiti naključju (nepredvidljiva prihodnost). Zakon o gospodarskih družbah (ZGD, 474. člen) ob ustanovitvi družbe z neomejeno odgovornostjo (oblika družbe v načrtovanju) predpisuje naslednje obvezne sestavine družbene pogodbe: *navedba imena in prebivališča oziroma firme in sedeža vsakega družbenika, firma, sedež in dejavnost družbe, navedba zneska osnovnega kapitala, čas delovanja družbe, morebitne obveznosti družbenikov do družbe ali družbenikov.*

Sledi določitev delov, kot so: načini glasovanja, načini odločanja, pristojnosti direktorja, zastopanje, prednostni odkupi deležev, delitev čistega dobička itd. S pogodbo oziroma aktom o ustanovitvi nato z banko sklenejo pogodbo o deponiranih sredstvih in pri agenciji za plačilni promet odprejo začasni račun. Sledi izpolnitev obrazcev za vpis v sodni register. Nato Statistični urad Republike Slovenije izda obvestilo o razvrstitvi po dejavnosti. Urediti je treba še inšpekcijska dovoljenja, sklepe, odločbe, odpreti stalni račun in zdaj lahko podjetje začne delovati.

## **2.7 Poslovni prostori in lokacija**

Sedež organizacije je kraj, ki je kot sedež družbe vpisan v poslovni register. Za sedež je mogoče določiti kraj, kjer družba opravlja dejavnost, ali kraj, kjer se v glavnem vodijo njeni posli, ali kraj, kjer deluje poslovodstvo organizacije (Uradni list Republike Slovenije, št. 42/2006; Zakon o gospodarskih družbah, 5. člen).

Vsaka organizacija naj bi imela svoj sedež. V večini primerov je to tudi poslovni prostor, kjer opravlja svojo poslovno dejavnost. Poslovni prostor ni pomemben le zaradi izvajanja dejavnosti, temveč je treba zanj imeti tudi lastniško ali najemno pogodbo. Pri izbiri poslovnega prostora je treba biti pozoren na lokacijo objekta, možnost parkiranja, višino mesečne najemnine, opremljenost prostorov, plačilne pogoje ipd.

## **2.8 Storitve**

Pri opredeljevanju storitev je najprej treba opredeliti vsebino, ki je po industrijskem zgledu osnova za obvladovanje kakovosti ter obsega časovne (odziv), količinske, vsebinske in druge kazalnike. Sledi opredeljevanje poteka storitev, ki predpisuje zaporedje delovnih postopkov (tistih »na odru«, ob navzočnosti uporabnika, in tistih »za odrom« ter prepletanje obojih), kakor tudi standardne odločitve, ki izhajajo na primer iz želja uporabnika storitve. Naposled je na vrsti prilagajanje storitev okoliščinam (Tavčar 2002, 119).

Vsako proizvodnjo je pravzaprav storitev, le da je bilo po tradicionalnem pojmovanju proizvodnjo ločeno od uporabnikov dobrin. To je dobro s stališča večje učinkovitosti proizvodnje in slabo zato, ker lahko postane proizvodnja svet zase.

Uporabnik je pogosto neposredno vključen v izvajanje storitev, čeprav v različnem obsegu. Pri tem vplivajo nanj izvajalci storitve, drugi uporabniki in okolje storitve. Osebe družbe, ki ponuja storitve, s katerimi je uporabnik največkrat v neposrednem stiku, storitve bolj ali manj prilagaja željam uporabnika in jih skuša opraviti tako, da je uporabnik zadovoljen. Pri izvajanju storitev uporabnik pogosto ni sam, zato nanj vplivajo s svojo pojavnostjo, ravnanjem in stališči tudi drugi uporabniki. Ti ga lahko odbijajo, da se zato odpove storitvi, lahko ga privlačijo, vplivajo na njegovo oceno kakovosti storitve, na njegove odnose z izvajalci storitev ipd. Naposled je pomembno tudi okolje storitve, saj storitev pogosto poteka v prostorih in z opremo izvajalca in ne odjemalca.

Podjetje mora biti sposobno ugotavljati potrebe in plačilno sposobno povpraševanje ter sproti zaznavati tržne spremembe in se jim prilagajati. Trg je tisti, ki ocenjuje ne le kakovost storitve, ampak še veliko drugih prvin (Devetak 2000, 68).

Na področju oblikovanja novih storitev lahko podjetje zelo aktivno vpliva na utrjevanje svoje konkurenčne pozicije. Tudi izdelovalno podjetje mora zagotoviti storitve za kupce, ki dopolnjujejo izdelke. To so storitve pred prodajo, kot so tehnični nasveti, zanesljiva dobava ter tudi storitve po prodaji (povzeto po Kotler 1996, 483).

## **2.9 Poslovni proces**

Procesi so poteki delovanja dejavnosti organizacije. V njih je treba urediti tokove poslovnih dejavnikov, zlasti materiala, sredstev, dela in informacij in udejanjati poteke posameznih dejavnosti od začetka do konca z izvajalci, vsebino in naravnostjo.

Organiziranje procesov se nanaša na oblikovanje smotrnih zaporedij izvajanja delovnih nalog (funkcij) in delov teh nalog (operacij). Z organiziranjem členimo dejavnosti na potrebne operacije in postavljamo logično zaporedje njihovega izvajanja. Logično zaporedje operacij je zato proces. Organiziranje procesov pomeni pravzaprav odgovor na to, kako je treba nekaj napraviti, izpeljati. Okviri tega so v vodilih in pravilih ciljnega obnašanja vse do formaliziranih postopkov (predpisov) poteka, ki upošteva tudi vložke in izide. Vmes pa je proces, ki je pravzaprav preoblikovanje vložkov v izide. To pomeni tudi določanje količin, kakovosti in časa. Predpisani postopki naj bi bili čimbolj umni, da bi vodili k učinkovitosti in uspešnosti, pa tudi urejenosti in uglednosti, torej k vsem sestavinam kakovosti poslovanja. Organiziranje procesov lahko poteka na različne načine, po ravneh podjetja, po nalogah, delnih nalogah, delih nalog ipd., kar nas navaja tudi na misel, da so procesi okvirni. Opredeljeni so lahko na široko, z vidika podjetja pa vse bolj podrobno do posamične izvajalne naloge (Kralj 2003, 431– 432).

## **2.10 Tehnologija**

*Marn ugotavlja: »Tehnologija obsega znanja in veščine o postopkih za obdelavo ali predelavo v proizvodnji, pa tudi skupnost teh postopkov ali tudi opremo za njihovo proizvajanje« (1994, 26). Nekatere značilnosti tehnologij:*

- Po temeljni obliki so tehnologije za pridobivanje materiala, za presnovo materiala, za preoblikovanje materiala, za pretvarjanje in prenos energije.

- Po časovnem toku so tehnologije enkratne ali občasne, periodične ali neprekinjene, zvezne, kontinuirane.
- Po količini proizvodov in pogostosti enakega načina izdelave so tehnologije posamične, serijske ali množinske.

### **2.11 Cena in plačilni pogoji**

Cena je odvisna od sestavin trženjskega spleta. Odjemalec plača za izdelek ali storitev toliko, kolikor se ocenjuje vrednost koristi, ki mu jih obeta. Dobavitelj lahko vpliva nanjo s priporočanjem, dokazovanjem in podobno. Na določanje cene in drugih pogojev vpliva tudi razmerje moči dobavitelja in odjemalca. Pogosto je cena najpomembnejša sestavina trženjske ponudbe (Vidic 1998, 152).

Cene, plačilni in kreditni pogoji imajo komunikacijski značaj in tako lahko tržnik s pravilno postavljeno ceno ter ustreznimi plačilnimi in kreditnimi pogoji daje ciljni skupini določena sporočila o sebi, svojem izdelku, izdelkovni skupini in celotnem asortimentu. Ciljne skupine pogosto uporabljajo plačilne in kreditne pogoje, zlasti pa ceno, kot kazalec kakovosti celotnega izdelka ali storitve (Kotler 1996, 488).

Cena se določa v skladu s cenovno politiko podjetja ali druge organizacije. Prodajna cena zajema vse stroške, maržo, popuste, kreditne in plačilne pogoje. Odvisna je tudi od elastičnosti povpraševanja ter ponudbe in cene konkurence. Podjetja lahko nudijo razne količinske, sezonske, promocijske, akcijske popuste, kompenzacije itd.

### **2.12 Človeški viri**

Namen ravnanja s človeškimi viri je, s pomočjo ustreznih aktivnosti in ukrepov, vplivati na zaposlene tako, da bodo sposobni in pripravljeni dosegati vnaprej zastavljene strateške cilje in planirane naloge.

Pri izbiri zaposlenih je pomembno, da organizacija zaposli čim več inovativnih in kreativnih ljudi. Zaposlene je treba primerno seznaniti ter pripraviti na delo tako z obstoječimi kot tudi z novimi proizvodnimi in informacijskimi-komunikacijskimi tehnologijami. Pri tem ne gre pozabiti na nagrajevanje. Primerno plačilo za kakovostno opravljeno delo je namreč učinkovit motivacijski dejavnik, ki pripomore k prizadevanju zaposlenih, da bi bili uspešni pri svojem delu. Konkurenčna prednost organizacije je precej odvisna od njene sposobnosti za organiziranje in vodenje zaposlenih. Podjetja vse bolj uporabljajo tak način organiziranosti, ki povečuje motiviranost zaposlenih na

njihovih delovnih mestih in izboljšuje učinkovitost podjetij. Pomembno je zadovoljstvo pri delu, saj v nasprotnem primeru prihaja do odpovedi delovnega razmerja, odsotnosti z dela, manjše in počasnejše učinkovitosti pri delu in celo tatvin ter nasilja. Zaposleni naj bi sodelovali pri odločitvah, ki se nanašajo na preoblikovanje njihovega dela, saj ga bodo tako z veseljem opravljali in bodo pri tem uspešni. Po potrebi naj bi se delo popestrilo in tako spodbudilo v zaposlenih občutek pomembnosti njihovega dela (Treven 1998, 16-30).

### **2.13 Finančni načrt**

Kakovostno finančno načrtovanje bistveno prispeva k boljšemu poslovanju organizacije. Omogoča, da sprejemamo predvsem pretehtane poslovne odločitve ter se izognemo tistim, za katere obstaja verjetnost, da se bodo izkazale kot nepravilne. Dobro finančno načrtovanje omogoča tudi sproti nadzor nad poslovanjem, kar omogoča pravočasne poslovne odločitve za preprečitev velikih odstopanj.

V finančnem načrtu določimo cilje ter načine delovanja za doseganje teh ciljev. Finančno načrtovanje v širšem pomenu zajema načrtovanje dobička. Gre za opredelitev višine dobička v prihodnjem obdobju in možno variabilnost dobička glede na verjetne ravni v obsegu prodaje, glede na strukturo stalnih in spremenljivih stroškov poslovanja in glede na način financiranja organizacije. Finančni načrt mora biti uporabnikom razumljiv, zanesljiv in primerljiv. Med uporabnike finančnih načrtov štejemo sedanje in možne vlagatelje, zaposlene, posojilodajalce, dobavitelje in druge dajalce blagovnih kreditov, kupce, vlado in njene organe ter javnost. Finančni načrt majhnih podjetij je sestavljen iz *bilance stanja* in *izkaza poslovnega izida*.

#### **2.13.1 Bilanca stanja**

Predračunska ali obračunska bilanca stanja je temeljno računovodsko poročilo o vnaprej izračunanem ali uresničenem obsegu in sestavi sredstev ter obveznosti do virov sredstev določenega poslovnega sistema za določen trenutek. Namenjena je najvišjim organom odločanja poslovnega sistema. Izkazuje na eni strani premoženjsko podobo z izkazovanjem sredstev, na drugi strani pa lastniško podobo z izkazovanjem obveznosti do virov sredstev (Melavc in Milost 2003, 137).

### **2.13.2 Izkaz poslovnega izida**

Če bi v določenem poslovnem sistemu izoblikovali le bilanco stanja, bi ostali brez informacij o poslovnem izidu. Pravzaprav nam tudi bilanca stanja omogoča ugotoviti dobiček ali izgubo toda le, če imamo dve različni bilanci stanja za dva različna predračunska ali obračunska trenutka. Ker pa je temeljni poslovni izid – dobiček ali izguba – razlika med vsemi prihodki in vsemi odhodki določenega časovnega razdobja, je možno z oblikovanjem računovodskih informacij o odhodkih in prihodkih ugotavljati temeljni poslovni izid neposredno kot razliko med njimi. Take računovodske informacije oblikujemo in izkazujemo v bilanci ali izkazu poslovnega izida. Izkaz poslovnega izida sestavljajo: *prihodki od poslovanja, prihodki od financiranja, izredni prihodki, odhodki za poslovanje, odhodki za financiranje, izredni odhodki, poslovni izid* (Melavc in Milost 2003, 146–157).

### 3 APLIKATIVNI DEL

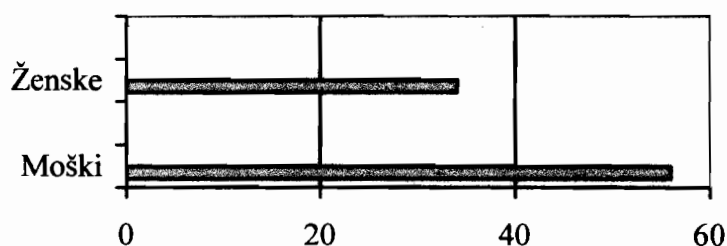
#### 3.1 Raziskava

Glede na to, da so ene izmed ključnih oseb za nemoteno delovanje podjetja v načrtovanju stranke, smo želeli pridobiti osnovne podatke in informacije njihovih predstav in pričakovanj o »wellness« centrih, turški kopeli in turški kulinariki. Za vzorec smo vzeli 150 oseb z različnih demografskih in ekonomskih okolij ter različnih starosti. Anketo smo razposlali preko e-pošte in preko nje dobili 90 odgovorov. Anketa je vsebovala trditve, z možnostjo izbire odgovorov od ena do pet, pri čemer 1 pomeni popolno nestrinjanje, 5 pa popolno strinjanje s trditvijo. Drugi tipi vprašanj so imeli na voljo odgovore *da*, *ne* in *ne vem*. Pripravljenost sodelovanja ljudi pri anketi je bila 60 % in zadovoljiva. Anketni vprašalnik se nahaja v Prilogi 1.

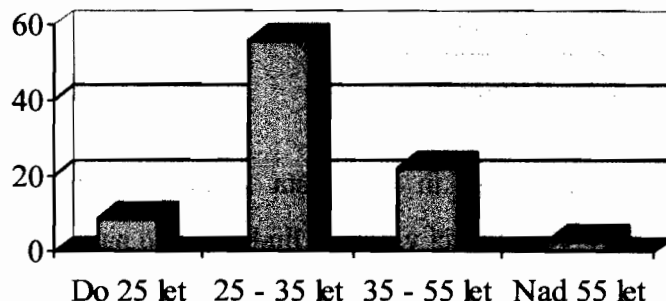
#### 3.2 Analiza rezultatov in ugotovitve

##### 3.2.1 Demografski podatki

Slika 3.1 Struktura anketiranih glede na spol

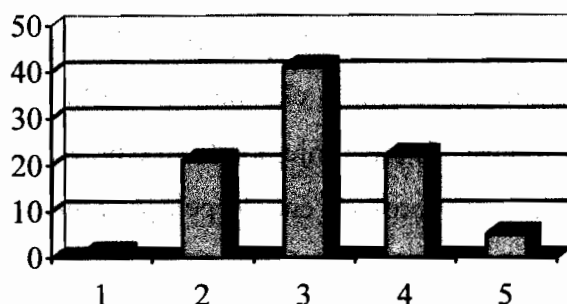


Slika 3.2 Struktura anketiranih glede na starost



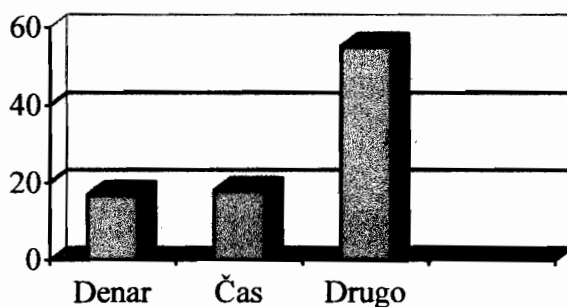
### 3.2.2 Rezultati in ugotovitve raziskave

**Slika 3.3** Številčni prikaz uporabnikov »wellness« storitev v Sloveniji (1 - nikoli, 5 - pogosto)



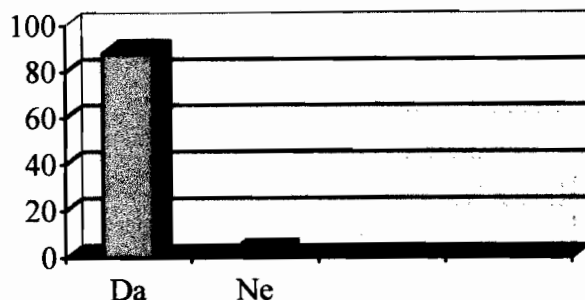
Iz izidov slike 3.3 sledi, da se večina anketiranih nima za uporabnika/co »wellness« storitev. To je v skladu s pričakovanji, poudariti pa je treba, da ostaja dovolj visok odstotek tistih, ki kažejo na ugoden tržni potencial. Zelo zanimiva je naslednja ugotovitev: četudi je ciljna skupina odjemalcev skupina z visoko plačilno sposobnostjo in bi bilo anketo smiselno razdeliti mednje, je odstotek oseb, ki uporabljajo »wellness« storitve med ostalimi ljudmi (različna starost, ekonomski položaj, demografske lastnosti itd.) še vedno visok.

**Slika 3.4** Razlogi za neuporabo »wellness« storitev

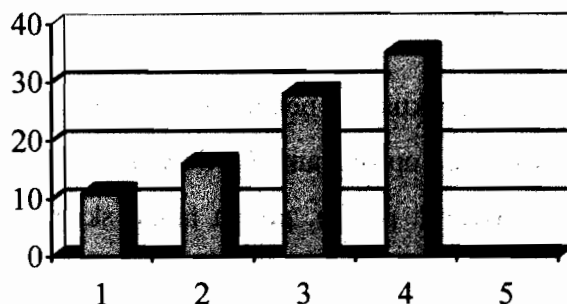


Iz slike 3.4 je razvidno, da denar in čas nista najpomembnejša razloga za neobisknost »wellness« centrov. Razlog tiči v kulturi ljudi, ki niso navajeni na uporabo takih storitev. Prisoten je strah pred nepoznanim, skrb za finančno stabilnost in pa predvsem nezanimanje ljudi za svojo duhovno in telesno rast.



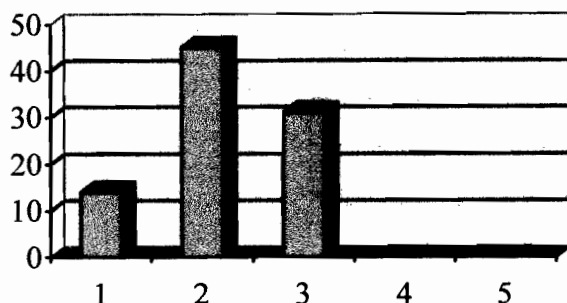
**Slika 3.5** Prepoznavnost turške kopeli

Iz slike 3.5 je razvidno, da je večina vprašanih že slišala za turško kopel (98 %). To predstavlja prednost, ki onemogoča doživljanje strahu pred nepoznanim. Slednji velikokrat prekriža načrte podjetjem. Prav tako je večina odgovorila, da še ni obiskala pristne turške kopeli; v Sloveniji in ne drugje (92 %). Ta ugotovitev kaže, da je torej potencial strank visok, vendar pod pogojem, da jih privabimo, naredimo nanje pozitiven vtis in obdržimo z njimi stik. Prav zanimiv je odgovor na anketno vprašanje št. 6, kjer je kar 95 % anketiranih odgovorilo, da bi izrabili možnost uporabe izvorne turške kopeli, če bi jo imeli.

**Slika 3.6** Ponudba »wellness« centrov v Sloveniji, po oceni anketiranih (1 – zelo slaba, 5 - zelo dobra)

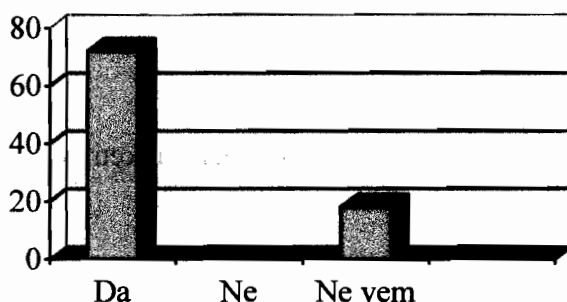
Povprečna vrednost odgovorov je število tri. To pomeni, da anketirani ne poznajo dovolj dobro, kakšna je ponudba »wellness« storitev v Sloveniji. Večina ljudi namreč takih storitev ne uporablja in se posledično tudi ne zanima za njih. Drugi, ki delujejo nasprotno, pa vedno znova iščejo inovativne različice razvajanja človeškega telesa.

**Slika 3.7** Ponudba turških kopeli v Sloveniji, po oceni anketiranih (1 - zelo slaba, 5 - zelo dobra)

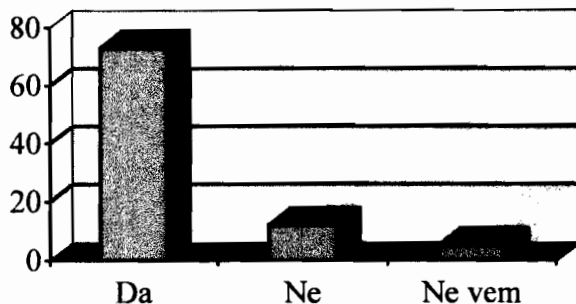


Iz izidov slike 3.7 sledi, da je ponudba turških kopeli pri nas zelo majhna oziroma zelo nepoznana med ljudmi (četudi nekatere obstajajo), kar kaže na nenasičenost določenega dela trga in predstavlja visok tržni potencial za naše podjetje.

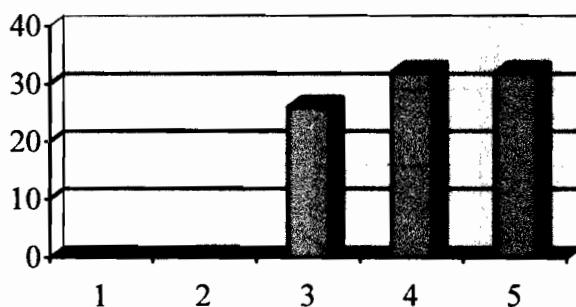
**Slika 3.8** Pripravljenost poskušanja novih načinov sproščanja telesa in duha



Izidi potrjujejo hipotezo, da ljudje radi poskušamo nekaj novega, izvirnega in se ob tem učimo in doživljamo izjemne izkušnje. Če upoštevamo še, da v Sloveniji potrošimo vedno več sredstev za zadovoljevanje osebnih potreb, potem lahko sklepamo, da bo podjetje v načrtovanju doživelo prijeten odziv in zanimanje zanj. Ob tem nameravamo uporabiti strategijo prehitevanja, ki nam bo omogočala biti, vedno en korak, pred konkurenco in nam pomagala narekovati smernice v alternativni »wellness« ponudbi. Naša temeljna zmožnost bo ponujanje proizvodov, ki jih konkurenca nima in pa uveljavljanje visoke stopnje inovativnosti.

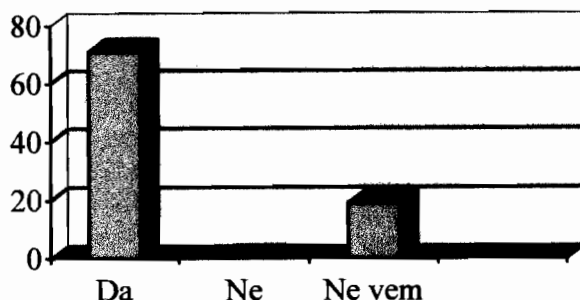
**Slika 3.9** Primernost spoznavanja z novimi kulturami in navadami

Ta podatek potrjuje dejstva, da se Slovenci zelo radi spoznavamo s tujci, potujemo in srečujemo nove načine navad, kultur in običajev. Če lahko nekaj podobnega ponudimo ljudem, praktično pred lastnim domom, potem lahko sklepamo, da bo podjetje v načrtovanju deležno pozitivnega odziva.

**Slika 3.10** Primernost pristnih turkov in pristne turške masaže (1 – nestrinjanje, 5 – strinjanje)

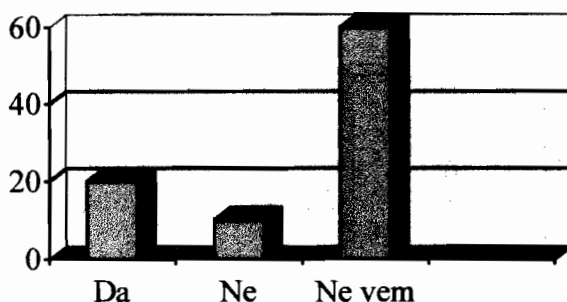
Izidi slike 3.10 kažejo malenkostne kulturne ter vedenjske značilnosti, in sicer, da nekateri vprašani doživijo obliko nelagodja in nezaupanja, ko pomislijo, da bi jih masirali tujci. Vendar je to lahko tudi pozitivno, kajti upamo da tisti, ki bodo deležni naše ponudbe, doživetja ne bodo pozabili. Še več, pristna turška masaža bo paradni del podjetja v načrtovanju in prav zaradi tega naslova pričakujemo konstantno zasedenost in večanje povpraševanja.

**Slika 3.11** Možnost samoizbire spola maserja



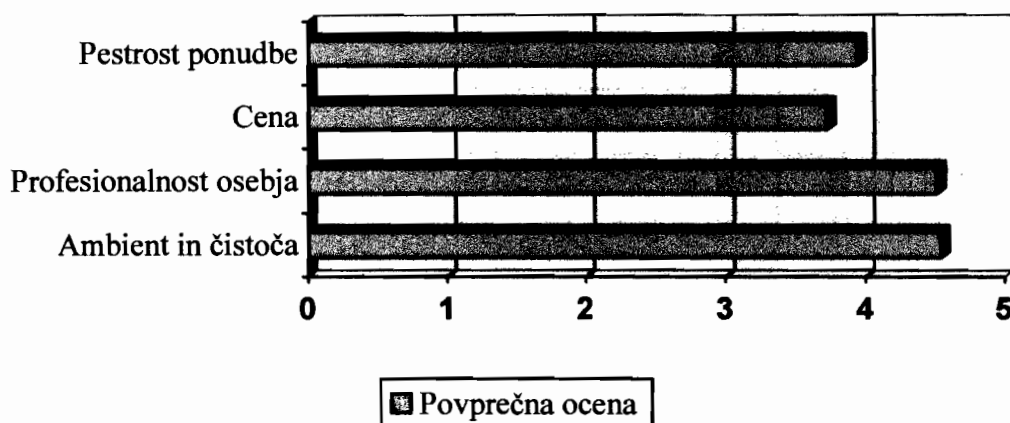
Anketirani so pri anketnem vprašanju št. 13 v veliki večini (60 %) odgovorili, da jim ni mar katerega spola je maser (navada). Izidi slike 3.11 pa kažejo, da bi kljub temu želeli imeti možnost izbire. To so ključna vprašanja, ki zadevajo kulturne spremembe in zahtevajo prilagoditve storitev ter izdelkov glede na značilnosti slovenskega trga. Zato bomo v podjetju uveljavili možnost izbire maserja oziroma njegovega/njenega spola.

**Slika 3.12** Pripravljenost izpostavljanja svojega telesa drugim osebam



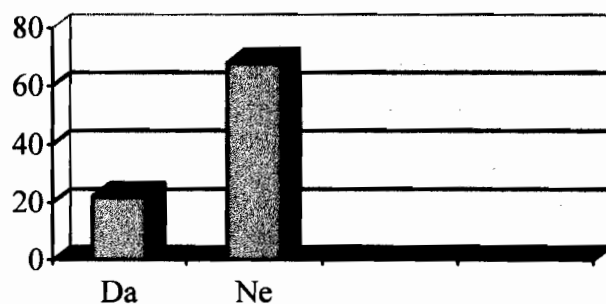
Slika 3.12 kaže obetajoč izid, saj je v turški kopeli veliko stikov med ljudmi, kar mnogim ne ugaja (tudi v kategoriji naše ciljne publike). Prav zaradi tega bomo obratovanje kopeli omejili na dneve za moške, dneve za ženske in dneve za pare. S tem bomo rešili problem nelagodja pred nasprotnim spolom. To potrjuje tudi anketno vprašanje št. 17, kjer se je večina (54 %) opredelila, da se strinja oziroma vsaj delno strinja s tem, da so prostori ločeni za moške ter ženske.

Slika 3.13 Povprečna ocena rangiranja elementov kakovosti ponudbe



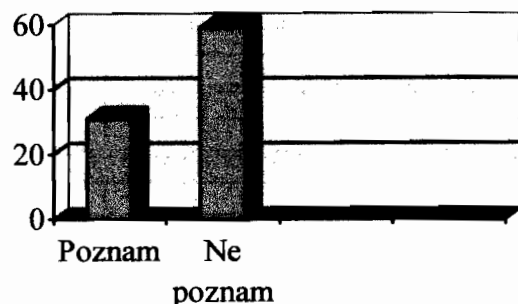
Vsi našeti elementi predstavljajo anketiranim znatno pomembnost, kar je tudi v skladu s pričakovanji. Pozitivno preseneča edino element cena, kjer smo pričakovali višjo povprečno oceno. To smo pričakovali še posebej zato, ker so bile anketirane osebe raznolike in niso predstavljale naše ciljne publike (za katero je znano, da jim cena storitev navadno ne predstavlja ključnega elementa pomembnosti). To pomeni, da bo treba vestno uveljaviti vse omenjene postavke in jih postaviti za vodila v podjetju.

Slika 3.14 Izkušnje s turško kulinariko



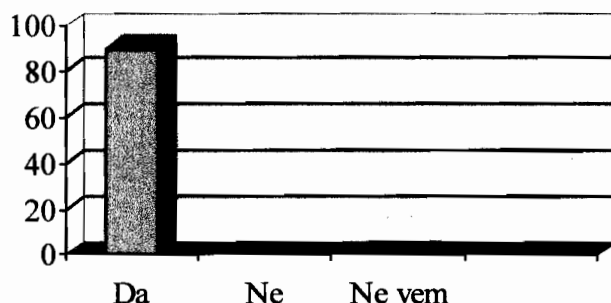
Iz slike 3.14 je razvidno, da večina anketiranih še ni izkusila turške kulinarike (76 %). Tisti anketirani, ki so jo že izkusili, so to doživeli na potovanju v Turčiji ali pa tam, kjer imajo turške restavracije. Slovenski trg je nenasičen s turškimi restavracijami in ob zadostni promociji oziroma oglaševanju, bi nova okusila zanimanje in znatno povpraševanje. Obstoječi turški restavraciji sta namreč znani po tem, da ne zmoreta zadovoljiti višino povpraševanja in zato opravljajo selekcijo pri strankah.

**Slika 3.15** Prepoznavnost obstoječe turške restavracije v Sloveniji



Iz slike 3.15 je razvidno, da velika večina anketiranih ne ve, da pri nas obstajata turški restavraciji. Odgovor za to je predvidoma v nezadostnem oglaševanju in nezainteresiranosti lastnikov obstoječih restavracij, da bi povečevali obseg poslovanja v skladu z obsegom povpraševanja. Upoštevati je treba tudi monotonost ljudi in strah pred nepoznanim, kar mnogim preprečuje uporabo takih storitev in tudi povzroča nezavedanje o njihovem obstoju.

**Slika 3.16** Primernost uporabe kulturno-zabavnega programa pri obedu



Pri podjetju v načrtovanju nameravamo uporabiti možnost izvajanja kulturno-zabavnega programa. Slednji se bo izvajal med kosili in večerjami. Namen je zabavati goste in jim ponuditi dodano vrednost, ki je konkurenca nima. Stranke želimo tudi izobraževati in jim omogočiti posebno doživetje pred lastnim domom. Rezultati slike 3.16 kažejo, da bi prav vsi anketirani radi videli to možnosti ob obisku restavracije.

Obiskanost »wellness« centrov je v Sloveniji dokaj nizka. Največ jih obiskujejo tisti, ki imajo probleme z zdravjem in jim to predpiše zdravnik. Te storitve v velikem obsegu izvajajo številna slovenska zdravilišča, ki sprejmejo znaten odstotek vseh obiskovalcev. Zdravilišča in toplice so veliki centri, s široko ponudbo na enem mestu. To za bolne predstavlja veliko prednost. Znano je tudi, da manjši »wellness« centri, masažni saloni, savne in kopeli pri nas ne doživljajo pretiranega povpraševanja. To ni pozitivno dejstvo za podjetje v načrtovanju in predstavlja zunanjo nevarnost. Prav zato se je smiselno v tak projekt podati samo v primeru, da je obsojen na uspeh na trgu, kjer se bo nahajal. Pri nas to zagotovo zahteva visoko stopnjo dodane vrednosti in ponudbo nečesa, česar trg še ne pozna. Prav zato so vse analize konkurence in odjemalcev odveč, kajti pričakujemo, da prave konkurence ne bo.





## **4 ZASNOVA POSLOVNEGA NAČRTA ZA TURŠKO KOPEL IN TURŠKO RESTAVRACIJO**

### **4.1 Predstavitev pojma turške kopeli**

Turška kopalnica (*hamam*) je ena izmed starodavnih, svetovno zelo razširjenih navad in hkrati tudi ena izmed še vedno skrivnostnih in slabo raziskanih. Hamam je od nekdaj veljal za prostor, kjer so verniki (muslimani) lahko izpolnjevali svoje obveze, ki jih narekuje religija glede čistoče ter osebne higiene. Hamam je neizbežno postal vez z vsakdanjim življenjem in prostor, ki je družil ljudi vseh političnih nazorov ter družbenih kast. Tu so se omenjeni lahko svobodno in brez zadržkov družili, izmenjavali mnenja, obravnavali trenutne dogodke ter zraven uživali v umivanju in masaži. Značilnosti hamama so v posebnih načinih umivanja človeškega telesa in masaži, ki omogoča zdravilne učinke.

### **4.2 Poslanstvo in vizija podjetja**

#### **4.2.1 Poslanstvo podjetja**

- Ponujanje storitev ter izdelkov, ki omogočajo sprostitev, užitek in dobro počutje.
- Omogočanje možnosti uporabe, za slovenski trg, povsem novih in nenavadnih proizvodov, ki glede na značilnosti naše družbe prinašajo svežino in novosti.
- Ponujanje novih, pozitivnih vtisov in energije ter posredno širjenje te.
- Širjenje tuje kulture in znanja, vplivanje na duhovno razpoloženje ljudi.
- Ponujanje visoke kakovosti in dodane vrednosti proizvodov.
- Obširna skrb za zaposlene, njihovo socialno varstvo ter izobraževanje.
- Delovanje v skladu z naravo, poudarek na ekološki ozaveščenosti.

#### **4.2.2 Vizija podjetja**

- Biti edino podjetje v Sloveniji, ki ponuja pristno turško kopalnico.
- Postati vodilni ponudnik alternativne »wellness« storitve v Sloveniji (hamam).
- Uspešno ponujati storitve turške restavracije s tradicionalno hrano, izvajati kulturno-izobraževalni program, prodajati izdelke in storitve.
- Nenehno dopolnjevati ponudbo in ustvarjati »nekaj novega«.
- Izpolnjevati interese vplivnih udeležencev, imeti redne in zanesljive stranke.

- Vplivati na urbanistične poglede v državi, ponujati sveže poglede na arhitekturo. urejanje prostora.

### **4.3 Cilji podjetja**

Trženjski cilji:

- Uveljaviti se kot inovativno podjetje, ponujati kakovostne proizvode.
- Letno povečevati prihodke od prodaje (približno za 10 %), v povezavi z neprestanim širjenjem in povečevanjem obsega poslovanja.
- Začetna lokacija poslovanja v Ljubljani, namen nadaljnjega širjenja in odpiranja novih obratov po drugih večjih slovenskih mestih in ne nazadnje tudi v tujini.

Cilji donosnosti:

- Povečevati dobiček v povezavi s povečanimi prihodki od prodaje.
- Delež dobička v čistih prihodkih od prodaje investirati v dokapitaliziranje in povečevanje obsega dejavnosti.
- Povrnitev vloženih sredstev investitorjem in konstanten dobiček iz poslovanja.

Finančni cilji:

- Neodvisnost od bank in drugih finančnih institucij.
- Konstantna kreditna sposobnost, prilivi in likvidnost.

Cilji ugleda in moči:

- Unikatnost.
- Odvisnost od odjemalcev, dobaviteljev in nikogar drugega.
- Močna podpora odjemalcev in družbenega okolja.
- Humanitarni, ideološki in pozitiven vpliv na ljudi ter družbo.

Socialni cilji:

- Rast podjetja in prihodkov iz poslovanja ter posledična rast plač zaposlenih.
- Socialna, zdravstvena varnost in skrb za zaposlene.
- Možnost osebne in finančne rasti, izobraževanja in izpopolnjevanja zaposlenih.

Družbeni cilji:

- Zagotavljati visoko kakovost storitev in izdelkov ter ponujati nekaj »več«.
- Omogočati nove, zanimive možnosti zadovoljevanja osebnih potreb in širiti pozitivno energijo v družbi.

- Širiti tujo kulturo, navade in vzorce razmišljanja v naši državi in tistim, ki bodo uporabili naše storitve skušati »odpreti oko«.
- Varovati naravno okolje, prispevati k razvoju, sponzorirati kulturo in dobrodelnost.

Želimo, da bi ime našega podjetja postalo znano, da bi ga povezovali s profesionalnostjo, z dobrim poslovanjem in da bi ne nazadnje postalo blagovna znamka. Za doseganje zastavljenih ciljev bomo vpeljali sisteme, vzorce in strategije, katerim bodo sledili in se jih držali vsi zaposleni.

#### **4.4 Tržna priložnost in ključne zmožnosti podjetja**

Analizo trga smo opravili, da bi si lažje predstavljali kako »pozicionirati« podjetje v načrtovanju. Pri tem smo si pomagali z anketo in koristili informacije, ki smo jih pridobili s pomočjo baz javno dostopnih podatkov, spleta, opazovanja in internih razgovorov z nekaterimi lastniki podjetij, ki ponujajo »wellness« storitve. V pomoč so bili tudi strokovnjaki z različnih področij. Glede na izide raziskave smo ugotovili naslednje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja v načrtovanju:

Notranje prednosti:

- Kar 98 % anketiranih pozna pojem turška kopel.
- Ponudba unikatnih storitev na našem trgu.
- Nadpovprečna skrb za zaposlene, ki se bo kazala predvsem pri pogojih dela in višini plače.
- Zaznamovalna podoba objekta (po vzhodnjaških smernicah).

Notranje slabosti:

- Pomanjkljiva finančna sredstva.
- Možnost nezainteresiranosti za podjetje, ki se kaže v majhni uporabi »wellness« storitev (50 % anketiranih) in posledičen neuspeh poslovanja.
- Visoki stroški za vzpostavitev delovanja podjetja (1.000.000,00 €).

Zunanji izzivi, priložnosti:

- 92 % anketiranih še nikoli ni obiskalo pristne turške kopeli.
- 95 % anketiranih bi izrabilo možnost obiska pristne turške kopeli, če bi jo imeli.

- 65 % anketiranih ne ve, da pri nas obstajata turški kopeli, kar kaže na neprofesionalnost in nezanimanje podjetij, ki ju ponujajo.
- Na našem trgu *pristine* turške kopeli ni.
- Večina anketiranih (65 %) ne ve, da pri nas obstajata turški restavraciji.
- Večina anketiranih (80 %) bi izrabila možnost obiska turške restavracije.
- Vsi anketirani so navdušeni nad tem, da se v restavraciji izvaja kulturno-zabavni program.
- Večina anketiranih (81 %) se rada spoznava z novimi kulturami in navadami.
- Povezovanje z drugimi podjetji.

Zunanje nevarnosti:

- Več kot 50 % anketiranih se je opredelilo za neuporabnika/co »wellness« storitev. Od ostalih jih samo 6 % uporablja pogosto.
- Možnost strahu pred nepoznanim.
- Na našem trgu je registrirano 481 podjetij, ki ponujajo storitve nege telesa.
- Možen neuspeh pri zagotavljanju pogojev za zagon in nadaljnje poslovanje podjetja.
- Omejitve ali ukrepi proti vzpostavitvi predvidene oblike poslovanja.
- Nepredvidljiva prihodnost.

Na začetku nam ni pomemben tržni delež, ampak samo ustrezno pozicioniranje na trg, zanimanje za storitve, redne stranke itd. Konkurenca na tem področju (»wellness« storitve) je v Sloveniji prisotna (visoko število zdravilišč). Namen je, da vsa ta podjetja navsezadnje ne bodo predstavljala nikakršne konkurence (posledica izvirnosti, unikatnosti in visoke dodane vrednosti podjetja v načrtovanju). Ključna zmožnost podjetja je vzpostava boljšega počutja in višje duhovnosti ljudi. Sicer se to lahko sliši nerealno, vendar je namen, da ljudje to izkusijo, se potem vedno znova vračajo in pridobijo omenjene vrline. Dober in osebni odnos s strankami je pomemben del poslovanja podjetja, posledica tega je širjenje pozitivnih informacij o poslovanju in proizvodih podjetja. Ključna zmožnost je ponujanje izvernih proizvodov, ob izvirem ambientu z nadstandardno kakovostjo, ki ga na našem trgu v taki obliki ni. Ključna zmožnost je prav tako v prepletanju znanj, idej in raznovrstnih misli zaposlenih ter ustvarjanje sinergije v podjetju.

#### 4.5 Lastništvo podjetja

Poslovni načrt je dokument za vzpostavitev delovanja nekega podjetja. Če podjetnik nima ustreznih sredstev za uresničitev načrta, oziroma niti toliko, da bi si poiskal partnerje, lahko idejo (če je kakovostna) proda. V tem primeru avtomatično izpade iz nadaljnih izidov delovanja podjetja ali druge organizacije. Vendar to ni naš namen. Glede na prvotno zamisel ter osebno vpletenost v idejo, bomo skušali pridobiti družbenike, s katerimi bomo (z enakomerno porazdeljenim tveganjem) vstopili v posel. Koliko bo teh družbenikov je odvisno od višine predvidenih stroškov. Zaželeno je, da jih je malo (približno 5). Iskanje teh bo zelo težka naloga. Ljudje smo po naravi skeptiki in zelo previdni pri poslih. Prav zato je ustrezen strateški načrt pomemben dejavnik pri prepričevanju podjetij oziroma ljudi o primernosti investicije. Pomembno je tudi, da idejni vodja projekta tvega in razpolaga z vsem svojim premoženjem, kar kaže na prepričanost v izvedljivost načrta. Zaželeno je, da so vsi družbeniki osebno vpleteni v projekt. Zato je d. n. o. primerna oblika družbe, ker obvezuje vse družbenike, da odgovarjajo z vsem svojim premoženjem. To je zavarovanje, ki omogoča, da dajo vsi vpleteni od sebe največ.

#### 4.6 Načrt ustanovitve podjetja

Kot je že bilo omenjeno, bo iskanje morebitnih investorjev ena izmed ključnih sestavin dejanske uresnitve projekta. Investitorji so lahko različna večja podjetja, ki med drugim ponujajo tudi »wellness« storitve. To so zdravilišča in toplice v Sloveniji. Podobno velja za fizične osebe (z željo investiranja), ki nimajo ideje ali pa družbenikov, s katerimi bi idejo lahko izpeljali. Potrebno bo tudi osebno angažiranje pri iskanju investorjev, pri tem lahko znatno pripomorejo osebne zveze, poznanstva in informacije. Glede na to, da investicija ni med najvišjimi, nam iskanje morebitnih investorjev ne bi smelo predstavljati velikega problema.

##### *Pogodba o ustanovitvi družbe*

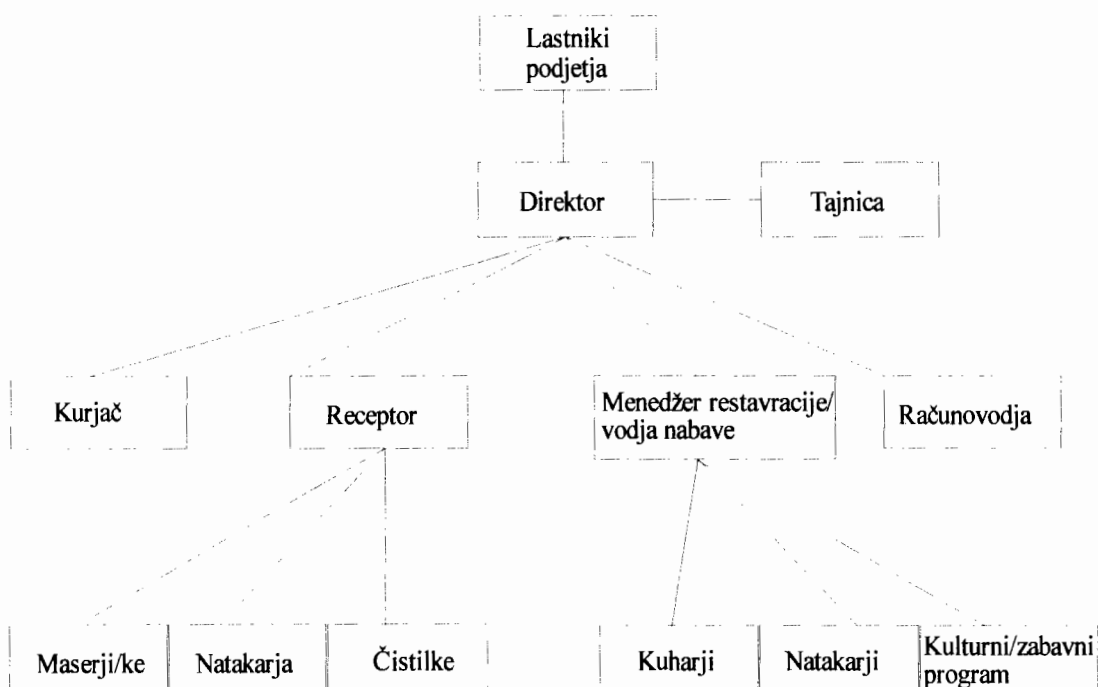
- Ime in priimek vsaj enega družbenika, ki je fizična oseba oziroma celotna firma, ki je pravna oseba: HAMAM – turška kopel in restavracija d. n. o.
- Firma, sedež in dejavnost družbe:
  - HAMAM – turška kopel in restavracija d. n. o.,
  - 1000 Ljubljana,

\*093.040 dejavnost salonov za nego telesa, \*H55.301 dejavnost restavracij in gostiln, \*H55.400 točenje pijač (SURs, standardna kvalifikacija dejavnosti).

- Znesek osnovnega kapitala : 1.000.000,00 €
- Čas delovanja družbe: neomejeno oziroma po posvetovanju z družbeniki
- Obveznosti družbenikov do družbe ali družbenikov:

Investitorji so natančno poučeni o načrtovanih okoliščinah in izgledu delovanja podjetja. Odločitve se sprejemajo na skupinski ravni in le s stoddotnim strinjanjem družbenikov. Ko želi nekdo izstopiti iz razmerja, se to stori po zakonu in z upravičenim odškodninskim zneskom. Višina zneska je odvisna od višine prvotnega vložka družbenika, dobička podjetja in členov pogodbe. Družbeniki se dobivajo na rednih sejah, kjer se analizira poslovanje in načrtuje strategije za prihodnost. Odločitve se sprejema glede na izide poslovanja, trenutne trende, povratne informacije strank, analizo bodočega stanja, intuicijo itd. Pristojnosti direktorja podjetja so, da formalno zastopa podjetje, je v interakciji z dobavitelji, poslovnimi partnerji in zaposlenimi, sprejema dnevne odločitve, nadzira uspešnost, organizira delovne procese, usmerja dejavnosti zaposlenih, načrtuje cilje in strategije (v sodelovanju z družbeniki) itd. Zakoniti zastopnik podjetja je direktor, ki izraža voljo vseh družbenikov. Velik poudarek je na neoporečnosti in poštenem pristopu do projekta (predvsem v pravnem smislu). Zato nameravamo uporabiti možnost sodelovanja z zunanjim sodelavcem (pravnikom), ki nam svetoval pri pravnih zadevah.

Slika 4.1 Predvidena struktura organiziranosti podjetja



Vir: Strateški načrt.

## 4.7 Lokacija in poslovni prostori podjetja

### 4.7.1 Lokacija podjetja

Glede na demografske in ekonomske značilnosti Slovenije je najprimernejša lokacija za objekt, mesto Ljubljana. Slaba značilnost Ljubljane je v vsaj 30 % višji povprečni ceni zemljišč in najema prostorov v primerjavi z ostalo Slovenijo. Lokacija mora biti deležna velikega pretoka ljudi. Biti mora na vidnem mestu in v ugledni soseski. Zagotovljene mora imeti pogoje za nemoteno delovanje podjetja (dovoz do poslovnih prostorov, parkirnih mest, možnosti dostave itd.). Ena izmed primernih lokacij je na Regentovi cesti v Ljubljani, zraven centra za keglanje (*Klub 300*) in pa »wellness« centra (*Sunny studio*), ki prav tako ponuja *izvirne* storitve.

Ostale primerne lokacije so BTC, industrijska cona Rudnik, Dolgi most itd. Stroški lokacije bodo nižji, če bo objekt lociran na obrobju mesta. Glede na to, da se stranke na masažo ponavadi pripeljejo z avtom (ker so utrujene po masaži, imajo še druge opravke, nimajo »wellness« centra v bližini itd.), je zadnjo možnost smiselno upoštevati.

#### 4.7.2 Poslovni prostori podjetja

Poslovni prostori podjetja bodo prva izmed »posebnih« sestavin projekta. Za naše bo potrebna novogradnja, katere značilnosti bodo v specifični (vzhodnjaški) obliki, ki se ne bo ujemala z urbanistično arhitekturo mesta in lahko predstavlja problem (v duhu navad, kulturnih vzorcev, arhitekturnih zadržkov in v drugih omejitvah). Sklepamo lahko, da bi nenavadna podoba objekta prej kot navdušenje izvala strah, nezaupanje in negotovanje. Izgled zgradbe naj bi s svojo specifično podobo namreč močno »bodel« v oči in bo deležen pogleda vseh mimoidočih.

**Tabela 4.1** Predvidene velikosti poslovnih prostorov

Poslovni prostor	Predvidena velikost/m <sup>2</sup>
Turška kopel (z vsem potrebnim)	230 m <sup>2</sup>
Restavracija (z vsem potrebnim)	150 m <sup>2</sup>
Prostor za osebje	70 m <sup>2</sup>
Prostor za opremo in zaloge	30 m <sup>2</sup>
<b>Skupaj</b>	<b>480 m<sup>2</sup></b>

Upoštevajoč še parkirna mesta in dovoz do objekta, potrebujemo parcelo v velikosti 600–700 m<sup>2</sup>.

#### 4.8 Storitve

Prav storitve podjetja v načrtovanju bodo paradna disciplina in jim namenimo večji del pozornosti. Ponudba bo vključevala »wellness« storitve, in sicer izvorno turško kopel (savna, parna kopel, umivanje in masaža) in pa pristno turško restavracijo, ki bo del podjetja. Načrtovana je tudi prodaja izdelkov, povezanih s storitvami. Uporabiti nameravamo strategijo stroškovne prednosti in se osrediniti na usmerjenost v stroške. Obenem nameravamo uporabiti še strategijo diferenciacije in odjemalcem ponujati »nekaj več«.



Slika 4.2 Predvidena ponudba storitev podjetja



Vir: Strateški načrt.

#### 4.8.1 Opis poteka storitve

Predvidoma bo stranka ob vhodu v objekt vstopila v prostor z recepcijo. Slednji bo ponujal popolnoma drugačen (orientalski) svet. Na zaslonih se bodo prikazovali posnetki turške kopeli, kulture in njihovega načina življenja, na stenah bodo ornamenti, prisotne bodo dišave in arome. Vse to, da se bo obiskovalec takoj ob vstopu počutil posebno, nenavadno in izgubil stik z realnostjo. Glede na namen obiska ga bo receptor usmeril v restavracijo ali pa v slačilnice in dalje v hamam.

##### *Turška kopel (hamam)*

Ob prihodu v slačilnico si bo stranka izbrala kabino za preoblačenje, kjer jo bo čakala brisača za telo in posebni čevlji za kopel. V prostoru s kabinami bodo prisotne slike, ornamenti in značilni arhitekturni poudarki, ki kažejo tradicionalne značilnosti turške kopeli. S tem bomo posredno izpolnjevali tudi eno izmed poslanstev podjetja (širjenje tuje kulture in znanja). Stranka bo v kabini pustila osebne stvari, si ključ nadela okoli zapestja in se odpravila v kopel. Temperatura v glavnem prostoru bo znosna, tako da bo lahko oseba tam dolgo. Kasneje pride na vrsto umivanje in masaža. Maser stranko najprej očisti z grobo krtačo, ki ji odstrani vso odmrlo kožo. Sledi terapija z zračnim mehrom in vpihovanje toplega zraka v telo. Nazadnje nastopi masaža, ki je zelo posebna, vendar naj bi prinašala izjemne učinke. Stranka je po vsem tem procesu fizično izmučena in pripravljena na izstop iz kopeli. Pred prostorom za osušitev (kjer je tudi bar) zaposleni prevzame strankino brisačo in jo zavije v suhe brisače. Zatem jo napoti v prostor za osušitev ter ponudi vodo, čaj, prigrizke oziroma izdelke iz širše ponudbe. Tudi ta prostor je tradicionalno okrašen, možnost je kaditi vodno pipo, igrati družabne igre itd. Posebnost storitve je prav v njeni izvirnosti, posebnem doživetju in nepozabnem ambientu. Na samem začetku poslovanja bo proces v kopeli potekal

prirejeno, kajti ljudje pri nas ne poznajo tradicionalnega hamama in poteka njegovega delovanja. Prav zato jih bomo sproti poučevali in izobraževali. S časom naj bi se obiskovalci navadili, širili znanje drugim in s tem omogočali boljši potek poslovanja.

#### *Turška restavracija*

Da bi gosti lahko okusili tudi kulinarčno plat Turčije ter zaradi visokega tržnega potenciala, smo se odločili v ponudbo vključiti še turško restavracijo (s turško in mediteransko hrano). Pri tem nameravamo vpeljati še redni kulturno-zabavni program, ki bo vključeval ples trebušnih plesalk, skeče, živo glasbo itd. Obenem nameravamo prodajati izdelke, ki bodo povezani z ambientom. Cilj je, da se gostom ponudi zanimivost ter nekaj, česar ne morejo izkusiti in poskusiti nikjer drugje v Sloveniji.

#### **4.8.2 Vsebina storitve**

##### *Časovno*

Obisk kopeli (z dodatki) naj bi trajal približno dve uri. Glede na to, da je v naši navadi, da se nam vedno mudi, bo proces krajši. Ob prihodu v objekt bo stranka porabila približno deset minut, da bo pripravljena za vstop v kopalnico. Masaža bo trajala petnajst minut, prav toliko čiščenje in drgnjenje telesa. Sledila bo osušitev v posebnem prostoru. Ker bo stranka v tistem trenutku od procesa zelo utrujena, bo morala tam preživeti še najmanj pol ure. Računamo, da bo v restavraciji vsaka stranka preživela približno dve uri. Podjetje namerava poslovati vse dni v letu od jutra do večera, ne glede na letni čas in druge omejitve.

##### *Količinsko*

Pričakovanja so, da bodo zmogljivosti kopeli ves čas zasedene 50–100 odstotno. Mišljeno je tudi, da bo restavracija odprta od poldneva do poznega večera in imela vsaj 50-odstotno zasedenost. Za nemoteno delovanje kopeli in restavracije bomo potrebovali naslednje kadre: *poslovna sekretarka, receptor, 10 maserjev/maserk (turškega porekla), 2 čistilki, računovodja, odvetnik, 2 kurjača, menedžer restavracije, 2 kuharja, 5 turških natarjev, osebje za izvajanje kulturno-zabavnega programa (5 oseb), vodja nabave materiala in zalog.*

#### **4.9 Poslovni proces**

- Proces, ki so potrebni za pridobitev investitorjev, poslovnih partnerjev, zunanjih izvajalcev, ustreznega kadra, dovoljenj, dokumentacije in vsega ostalega, potrebnega za začetek poslovanja (*procesi pred začetkom poslovanja*).
- Proces, ki zadevajo poslovanje podjetja, in sicer delovni procesi, tehnološki procesi, preoblikovalni procesi itd. (*procesi po začetku poslovanja*).

##### **4.9.1 Procesi pred začetkom poslovanja**

Proces iskanja morebitnih investitorjev bomo začeli na smiselnih naslovih. Sledila bo pridobitev ustreznih dovoljenj, dokumentacije in ustrezne lokacije za podjetje ter iskanje dobaviteljev, partnerjev itd. Nato nastopi gradnja objekta. Za izgradnjo turške kopeli bomo uporabili že obstoječe načrte, ki jih bomo priredili glede na dimenzije in značilnosti našega objekta. Ob tem bomo, s pomočjo turške kadrovske agencije, skušali poiskati primerne kadre. Poslovno se bomo povezali z lastniki edine turške restavracije v Ljubljani. Z njimi si bomo morebiti delili znanje, informacije, delovno silo in stranke za poslovanje obeh restavracij.

##### **4.9.2 Procesi po začetku poslovanja**

Vodja nabave bo kontaktiral z dobavitelji ter priskrbel ves bistven material, potreben za začetek delovanja turške kopeli, restavracije in bara. Ta oseba bo tudi razporejala ves material na namenjena mesta. Poslovanje podjetja bo nadzoroval direktor in bo v neposrednem in neprestanem stiku z vplivnimi udeleženci. Pri tem mu bo v pomoč poslovna sekretarka. Maserji in maserke se bodo ukvarjali/e s strankami v kopeli, natakarji pa v prostoru za osušitev. Glede na to, da je to načrt za še ne nastalo podjetje in da bo to malo podjetje (pribl. 30 zaposlenih), je poslovne procese možno urejati sproti. Pretirano načrtovanje je mnogokrat v nasprotju z nastalo situacijo. Poslovne procese je treba organizirati tako, da bodo vodili k uspešnosti.

Vsi poslovni procesi bodo vsebovali elemente, ki bodo potrjevali kakovost in neoporečnost proizvodov. Vpeljani bodo sistemi zagotavljanja kakovosti (redno uveljavljanje standardov in standardiziranih izdelkov, kontroliranje inventarja, kakovosti in poslovanja podjetja, postopki za minimiziranje problemov reklamacij oziroma nezadovoljstva strank itd.). Osebjem bomo redno izobraževali, izpopolnjevali in bomo z njimi v neprestanem kontaktu.

V podjetju ne bomo proizvajali lastnih izdelkov in ne bomo potrebovali veliko kooperantov za izvajanje poslovanja. Stalne dobavitelje bomo potrebovali za les, gostinski material ter masažne pripomočke. Poiskati nameravamo uveljavljene in cenovno ugodne dobavitelje, ki imajo dobro ime in ne predstavljajo nevarnosti.

**Tabela 4.2** Nabavne potrebe podjetja v načrtovanju in možni dobavitelji

<b>Nabavne potrebe</b>	<b>Možni dobavitelji</b>
Gradbeni material	Mix d. o. o., Topdom d. o. o., AB invest d. o. o., Isomat d. o. o., drugi.
Oprema za notranjost	Tapro Grosist, veletrgovina d. o. o., THS d. o. o., Exim ex d. o. o., drugi.
Les za kurjavo (2-3 m <sup>3</sup> dnevno)	PLP d. o. o., Svea Litija d. o. o., drugi.
Material za gostinsko dejavnost	Poudarek na slovenskem poreklu.
Sprotna oprema, inventar	Podjetja v Turčiji.

Vir: Telefonski imenik Slovenije 2005.

Nakup nove opreme in njene izboljšave nameravamo obvladovati ob upoštevanju amortizacije in pa prilagajanju sprotnim okoliščinam. V Prilogi 2 je časovni načrt ukrepov, ki jih je treba izvesti za uspešen zagon poslovanja podjetja.

#### **4.10 Tehnologija**

Izvirno znanje zaposlenih (turška masaža, nepozabna etnična doživetja itd.) bo eden ključnih faktorjev, ki ga bodo stranke okusile ob obisku in s tem jih nameravamo privabljeti nazaj. Posebnih tehnologij bo deležno celotno podjetje. Ob uporabljenem materialu, arhitekturnih podvigih in dodatku edinstvenega doživetja, bo to predstavljalo visoko dodano vrednost na trgu. Material, ki bo uporabljen za objekt, bo kakovosten in bo posledično povzročal nizke stroške amortizacije ter vzdrževanja. Za notranji material sta ključni predvsem dve fazi; pridobitev ustrezne količine kvalitetnega marmorja za opremo kopeli in oskrbovanje s primerno kurjavo. Tudi zadnji dve sestavini predstavljata visoko dodano vrednost.

#### 4.11 Cena in plačilni pogoji

##### Trženjski splet 4P

- Izdelek oziroma storitev
  - Turška kopel (umivanje in drgnjenje telesa), masaža, gostinske storitve.
  - Turška restavracija, kulturno-zabavni program, prodaja izdelkov.
- Cena
  - Turška kopel (savna, parna soba) z umivanjem, drgnjenjem in masažo: 50€.
  - Turška kopel (savna, parna soba) brez dodatnih storitev: 20€.
  - Cenik v restavraciji in baru se bo priredil glede na trenutne tržne razmere.
  - Cene izdelkov za prodajo se bodo določile naknadno.
- Prostor

Recepcija, kabine, sanitarije, turška kopel s savno in parno sobo, prostor za osušitev, restavracija, prostor za kurjenje, prostor za opremo, prostori za zaposlene, prostor za dovoz in parkiranje vozil.
- Promocija

Za promocijo nameravamo delno posnemati način trženja, ki ga uporabljajo pri podjetju *Zara*. Slednje namreč ne namenja sredstev za oglaševanje. V mestu oziroma prestolnici, kjer nameravajo vzpostaviti trgovino, kupijo ali najamejo najbolj privlačno, vidno in nezgrešljivo lokacijo. Ta je ponavadi v strogem centru in jo vsi meščani dobro poznajo. Ljudje torej zvedo za podjetje tako, da gredo preprosto mimo. Uporabili bomo tudi možnost krajših reklamnih sporočil na radiu, letakov (na ulici in v poštnih nabiralnikih), plakatov, posterjev itd. Kasneje se nameravamo povezati s katero od priznanih oglaševalskih agencij, ki nam bo izdelala televizijski oglas in kakovostno spletno stran. Ne nazadnje si želimo, da bi se »dobra beseda« prenesla kar od ust do ust. Cene proizvodov so okvirno že zasnovane, vendar jih bomo prilagajali glede na odzive strank, višino stroškov, želje po dobičku itd. Po predhodnem dogovoru z dobavitelji, odjemalci in lastniki bomo uveljavljali popuste, letne karte in druge kompenzacije. Ker naš obseg poslovanja ne bo velik, je način in strategija nabave podrejena trenutnim situacijam. Strategija dobave na dolgi rok, po predvidenem obsegu poslovanja, odpade. Večino plačilnih

pogojev bomo uskladili po standardiziranih postopkih ali po dogovoru. Plačilne pogoje nameravamo sproti prilagajati glede na tržne razmere in trenutne trende.

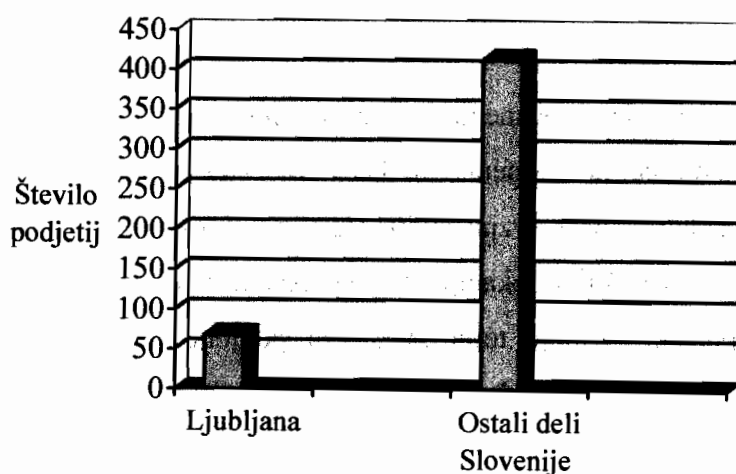
#### 4.12 Analiza kupcev in konkurence

##### 4.12.1 Analiza ciljne skupine odjemalcev

Ciljna skupina odjemalcev so osebe »višjega plačilnega razreda«, ki jim cena proizvodov ne predstavlja pomena, vendar v zameno pričakujejo dobre in profesionalne storitve. Objekt ni načrtovan v »velikih razsežnostih«. Zato je smiselno ciljati na premožnejše osebe in jim proizvode drago zaračunati. Tako se lahko investicija v zglednem času povrne in začne »pritekati« dobiček. Uporabili bomo strategijo osredinjanja na določeno skupino.

##### 4.12.2 Analiza konkurence

**Slika 4.3** Število podjetij, ki imajo svojo dejavnost prijavljeno pod številom 093.040 – dejavnost salonov za nego telesa, v Sloveniji



Vir: AJPES 2005.

Iz slike 4.3 je razvidno, da je na 1.000 prebivalcev v Sloveniji (po predpostavki, da jih je 2.011.614) le 0,24 podjetij, ki ponujajo »wellness« storitve. To pomeni približno eno podjetje na 4.000 prebivalcev. Za Ljubljano je podatek podoben (0,27), kar predstavlja tržno vrednost, nišo in prednost za predlagano podjetje.

Različnih tipov kopeli in masaž je pri nas veliko (finska savna, švedska masaža, tajska masaža itd.). Ponavadi jih eno podjetje ponuja več hkrati in tako ne privošči

pravega pomena posamezni. V Sloveniji sta (po podatkih dostopnih s spleta) dve turški kopeli, vendar nam ti ne predstavljata nikakršne konkurence, saj sta nedodelani, spremenjeni in prirejeni. To je še ena velika konkurenčna prednost in tržna priložnost.

Restavracij je v Sloveniji veliko (ne spleča se ugotoviti konkurenčnega stanja) in jih ne štejemo za tekmice. Vsaka restavracija je namreč zgodba zase in si razvija svoje »dobro ime«. Zato računamo, da bo naša restavracija predstavljala konkurenco za druge, ker bo inovativna (z veliko dodane vrednosti) in unikatna.

Načrtovana strategija do konkurentov bo t. i. strategija vodje, ker nameravamo imeti 100 % tržni delež na področju pristne turške kopeli v Sloveniji. Ob tem velja omeniti tudi strategijo prehitevanja, ki jo bomo uveljavljali s pomočjo unikatnih temeljnih zmožnosti našega podjetja.

#### **4.13 Človeški viri**

Pridobivanje in ravnanje s človeškimi viri bo načrtovano, natančno in temeljito. Zaposleni bodo namreč prvi stik s strankami, zato bomo pri tem delu še posebej previdni. Inovativnost, kreativnost in profesionalnost bodo ključne omejitve pri izbiri. Vpeljevali bomo vrsto ukrepov na zaposlene, da bodo usposobljeni dosegati zastavljene naloge in cilje. Pustili bomo znatno možnost sodelovanja zaposlenih pri odločitvah, še posebej pri tistih, ki bodo vplivale na preoblikovanje njihovega dela. Spodbujali bomo ustvarjalno mišljenje, upoštevali ideje in se skupaj trudili naučiti kar največ o turških navadah, običajih, tradicionalnih vrednotah ipd. Pri tem nam bodo v znatno pomoč turški maserji. Želimo si, da se bodo zaposleni počutili kot del ekipe, radi prihajali na delo in s tem dodajali visoko dodano vrednost storitvam. Ob tem jim bomo nudili možnost izobraževanja, usposabljanja in osebne rasti. Ker bodo turški državljani verjetno ob prihodu v Slovenijo doživeli kulturni šok, jim bomo skušali zagotoviti osnovne in druge potrebe ter možnost učenja slovenskega jezika. Vse to z namenom primerne vključitve v družbo. Enako velja tudi za ostale zaposlene.

#### **4.14 Finančni načrt**

Podjetje bo razpolagalo z lastnimi finančnimi viri, ki jih bodo prispevali investitorji oziroma lastniki podjetja. Načrtovano je, da sredstev od bank ali drugih finančnih institucij ne bomo potrebovali. V približno petih letih se pričakuje povračilo investicij vsem družbenikom podjetja. Za pridobitev vseh potrebnih sredstev je potreben temeljit

načrt. Treba je pridobiti podatke o najugodnejših dobaviteljih, urediti pravne zadeve in se soočiti s »postopki birokracije«. Obenem je treba vsa dejanja časovno uskladiti in si pri tem prizadevati za kar najmanjše stroške. Poleg izdelave časovnega načrta faz moramo imenovati še osebe, čas in način udejanjanja posameznih faz.

**Tabela 4.3** Potrebna sredstva za začetek poslovanja

<b>NEOPREDMETENA SREDSTVA</b>	Računalniški programi (potrebni za delovanje procesov), izvorni filmi, zvočni posnetki, delo (proizvedeno za lastne potrebe), znanje pristne turške masaže, kulturne predstavitve itd.
<b>OPREDMETENA SREDSTVA</b>	
<b>Zgradbe in zemljišča</b>	600–700m <sup>2</sup> , gradbeni material za izgradnjo objekta, izvajalci, notranja opremljenost itd.
<b>Naprave in stroji</b>	Naprave za izvajanje storitev, sistemi savn, parnih sob, peči, druga tehnologija itd.
<b>Drobni inventar</b>	Marmor, ploščice, pipe, posode za vodo, les, ornamenti, vrata, mize, stoli, fontane, pisarniška oprema, oprema za gostilno, računalniki, olja, mila, aromatična sredstva, blazine, vzglavniki, cokle, ključi, čistilna oprema, maserska oprema, igralni pripomočki, stikala, kljuke itd.

Vir: Strateški načrt.



**Tabela 4.4** Predvidena bilanca stanja pred začetkom poslovanja (otvoritvena bilanca)

<b>SREDSTVA (v €)</b>	1.000.000,00
<b>A. STALNA SREDSTVA</b>	1.000.000,00
I. Neopredmetena osnovna sredstva	6.000,00
II. Opredmetena dolgoročna sredstva	994.000,00
Zgradbe in zemljišča	800.000,00
Naprave in stroji	100.000,00
Drobni inventar	94.000,00
III. Dolgoročne finančne naložbe	0
<b>B. GIBLJIVA SREDSTVA</b>	0
I. Zaloge	0
Material in nedokončana proizvodnja	0
Proizvodi in trgovsko blago	0
II. Poslovne terjatve	0
Kratkoročne poslovne terjatve	0
<b>C. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	0
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (v €)</b>	1.000.000,00
<b>A. KAPITAL</b>	1.000.000,00
I. Osnovni kapital	1.000.000,00
II. Kapitalske rezerve	0
III. Rezerve iz dobička	0
IV. Preneseni čisti dobiček	0
V. Prenesena čista izguba	0
VI. Čisti dobiček poslovnega leta	0
<b>B. REZERVACIJE</b>	0
<b>C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI</b>	0
I. Dolgoročne obveznosti	0
II. Kratkoročne obveznosti	0
Kratkoročne obveznosti do bank	0
Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev	0

**Tabela 4.5** Predvidena bilanca stanja po prvem letu poslovanja

<b>SREDSTVA (v €)</b>	1.170.000,00
<b>A. STALNA SREDSTVA</b>	1.159.000,00
I. Neopredmetena osnovna sredstva	6.000,00
II. Opredmetena dolgoročna sredstva	994.000,00
Zgradbe in zemljišča	800.000,00
Naprave in stroji	100.000,00
Drobni inventar	94.000,00
III. Dolgoročne finančne naložbe	159.000,00
<b>B. GIBLJIVA SREDSTVA</b>	11.000,00
I. Zaloge	5.000,00
Material in nedokončana proizvodnja	2.000,00
Proizvodi in trgovsko blago	3.000,00
II. Poslovne terjatve	6.000,00
Kratkoročne poslovne terjatve	6.000,00
<b>C. AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</b>	0
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (v €)</b>	1.170.000,00
<b>A. KAPITAL</b>	1.155.000,00
I. Osnovni kapital	1.000.000,00
II. Kapitalske rezerve	0
III. Rezerve iz dobička	0
IV. Preneseni čisti dobiček	0
V. Prenesena čista izguba	0
VI. Čisti dobiček poslovnega leta	155.000,00
<b>B. REZERVACIJE</b>	0
<b>C. FINANČNE IN POSLOVNE OBVEZNOSTI</b>	15.000,00
I. Dolgoročne obveznosti	0
II. Kratkoročne obveznosti	15.000,00
Kratkoročne obveznosti do bank	1.000,00
Kratkoročne obveznosti do dobaviteljev	14.000,00

**Tabela 4.6** Predvideni izkaz poslovnega izida po prvem letu poslovanja

<b>A. ČISTI PRIHODKI OD POSLOVANJA (v €)</b>	255.000,00
I. Prihodki od prodaje proizvodov in storitev	240.000,00
II. Prihodki od prodaje trgovskega blaga	5.000,00
III. Drugi prihodki od poslovanja	10.000,00
<b>B. PRIHODKI OD FINANCIRANJA (v €)</b>	0
<b>C. ODHODKI IZ POSLOVANJA (v €)</b>	48.000,00
I. Stroški blaga, materiala in storitev	12.000,00
II. Stroški dela	34.000,00
III. Drugi odhodki iz poslovanja	2.000,00
<b>D. DOBIČEK IZ POSLOVANJA (v €)</b>	207.000,00
<b>E. FINANČNI ODHODKI (v €)</b>	52.000,00
<b>F. ČISTI DOBIČEK (v €)</b>	155.000,00



## 5 SKLEP

Poslovni načrt je temeljni dokument, s katerim predstavljamo poslovno idejo, privabljammo investitorje in skušamo določen projekt uresničiti, pa naj bo to le prestrukturiranje dela podjetja ali pa načrt za novo podjetje. V vsakem podjetju naj bi imeli določeno poslanstvo, vizijo, cilje, strategije za doseganje teh ciljev itd. Imelo naj bi primeren kader, tehnologijo, znanje in ne nazadnje zadostna finančna sredstva za zagon in nemoteno delovanje.

Poslanstvo organizacije je okvir, ki zajema vse pomembne programe za doseganje ciljev organizacije. Usmeritev dejavnosti organizacije pa opredeljuje zasnove, po katerih organizacija izvaja svoje dejavnosti, uokvirjene v poslanstvo.

Vizija smiselno povezuje in izraža interese pomembnih, vplivnih udeležencev organizacije ter je neka konkretna podoba bodočnosti. Biti mora dovolj bližnja, da se zdi uresničljiva in dovolj oddaljena, da zbuja navdušenje v organizaciji za novo stvarnost. Smoter je konkretna sestavina vizije, kateremu so podrejeni cilji.

Tekoče ključne zmožnosti dajejo podjetju ali drugi organizaciji možnost, da uspešno deluje v današnjih družbenih okoljih (tržiščih) ob današnjih proizvodih konkurentov.

Procesi so poteki delovanja dejavnosti podjetja. V njih je treba urediti tokove poslovnih dejavnikov, zlasti materiala, sredstev, dela in informacij in udejanjati poteke posameznih dejavnosti od začetka do konca z izvajalci, vsebino in naravnostjo.

Cena izdelka ali storitve je odvisna od sestavin trženjskega spleta. Odjemalec plača za izdelek ali storitev toliko, kolikor ocenjuje vrednosti koristi, ki mu jih obeta.

Namen ravnanja s človeškimi viri je, s pomočjo ustreznih aktivnosti in ukrepov, vplivati na zaposlene tako, da bodo sposobni in pripravljeni dosegati vnaprej zastavljene strateške cilje in planirane naloge.

Kakovostno finančno načrtovanje bistveno prispeva k boljšemu poslovanju podjetja. Finančno načrtovanje podjetja omogoča, da v podjetju sprejemamo predvsem pretehtane poslovne odločitve ter se izognemo odločitvam, za katere obstaja verjetnost, da se bodo izkazale kot nepravilne.

Izidi ankete kažejo, da je načrtovani projekt zaželen. Anketirani so pokazali zanimanje za odkrivanje nove kulture, navad, običajev, kulinarike in možnosti učenja novih stvari. Vse omenjeno bo ponujalo podjetje v načrtovanju.

Na slovenskem trgu je en negovalni salon na 4.000 prebivalcev. Če sklepamo, da jih od slednjih največ 10 % redno uporablja »wellness« storitve, lahko trdimo, da je podjetij, ki ponujajo omenjene storitve, premalo. Nadaljnje raziskave so pokazale, da sta v Sloveniji samo dve, že obstoječi turški kopeli, ki pa nista primerljivi s tradicionalno turško kopeljo. Slednje pomeni, da konkurence načrtovano podjetje sploh ne bo imelo.

Vedno bolj potrošniško usmerjena kultura Slovencev in velika poraba sredstev za zagotavljanje osebnega zadovoljstva zahteva nov pristop do razvoja proizvodov. Kupna moč kapitalizma zahteva nove izdelke in storitve ter višjo stopnjo inovativnosti. Naša ciljna skupina odjemalcev spada v skupino, ki je pripravljena za »nekaj novega« odšteti velik del svojih sredstev in prav to predstavlja tržno priložnost.

Slovenija je poznana kot država, ki nima nemogočih restrikcij ali ukrepov proti vzpostavitvam novih podjetij in njihovih poslovanj. Za naš primer pridejo v poštev zakoni in standardi, predvsem v zvezi s higieno, varstvom pri delu in ustrezno medicinsko usposobljenostjo.

Zelo pomembno je, da se vse faze vzpostavitve delovanja podjetja natančno predvidijo in uskladijo. Pri tem nam je v pomoč poslovni načrt, ki smiselno uredi vse postavke.

Z ozirom na to, da je naš trg odprt do novosti in da jih ljudje z veseljem preizkušamo, lahko sklepamo, da bo pravilno izveden projekt turške kopeli in turške restavracije doživel uspeh. Težko je napovedovati prihodnost (predvsem v finančnem smislu ter vseh povezanih elementih) in uspeh podjetja. Kljub vsemu pa je določena stopnja tveganja potrebna, a mora imeti podporo v načrtovanju ter strategijah za doseg ciljev podjetja.

## LITERATURA

- Devetak, Gabrijel. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Glas, Miroslav. 1999. *Moj poslovni načrt: kako naj pripravim poslovni načrt za uspešen posel*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo, Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.
- Glas, Miroslav. 1999. *Podjetništvo 2: pripravljam poslovni načrt: priročnik za učence*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 1996. *O podjetništvu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Marn, Ferdinand. 1994. *Proizvodni management, skripta za MBA*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Melavc, Dane in Franko Milost. 2003. *Računovodstvo*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Snoj, Boris in Vladimir Gabrijan. 2004. *Osnove marketinga*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management: učbenik za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vidic, Franci. 1998. *Sodobni marketing*. Ljubljana: Gea College.





## **PRILOGE**

**Priloga 1** Anketni vprašalnik

**Priloga 2** Časovni načrt ukrepov



## ANKETA

Spoštovani,

Moje ime je Gašper Smerkolj in sem študent Fakultete za management v Kopru. Za diplomu pripravljам poslovni načrt za podjetje, ki bo ponujalo pristno turško kopel in restavracijo. Ker za njegovo izdelavo potrebujem določene podatke, Vas prosim, da mi z izpolnjevanjem te ankete pomagate priti do njih in mi s tem pomagate pri pisanju diplomske naloge. Anketa je anonimna in podatki bodo uporabljeni izključno v akademske namene.

Vnaprej se Vam zahvaljujem in Vas pozdravljam

*(Prosim, da pri vsakem vprašanju, ki to zahteva, z **odebeljeno BOLD pisavo** označite črko oz. številko, ki predstavlja vaš odgovor pri čemer 1 pomeni nestrinjanje v popolni meri, 2 delno nestrinjanje, 3 nevtrarno, 4 delno strinjanje, 5 pa strinjanje v popolni meri.)*

1. Sem uporabnik(ca) takoimenovanih »wellness« storitev.

1    2    3    4    5

2. »Wellness« storitve uporabljam pogosto.

1    2    3    4    5

3. Če ne uporabljate »wellness« storitev, zakaj?

- a) ne ugaja mi
- b) ne morem si privoščiti
- c) nimam časa
- d) v bližini ni nobenega »wellness« centra
- e) ne uporabljam wellness storitev
- f) drugo \_\_\_\_\_

4. Ste že slišali za turško kopel (*turško* = **hamam**) kot način sproščanja telesa in duha?  
(da, ne)

-----

5. Ste kdaj že izkusili pristno turško kopel (v Turčiji ali kje drugje)?  
(da, ne)

-----

6. Če bi imeli to možnost, bi jo izrabili?  
(da, ne, ne vem)

-----



7. Ponudba »wellness« storitev in centrov v Sloveniji je glede na moje poznanje pestra.

1 2 3 4 5

8. Ponudba turških kopeli v Sloveniji je glede na moje poznanje pestra.

1 2 3 4 5

9. Pripravljen(a) sem poizkusiti nov način sproščanja, ki se razlikuje od »običajnih« masaž.

1 2 3 4 5

10. Spoznavanje z novimi kulturami, navadami, vedenjskimi vzorci se mi zdi primerno.

1 2 3 4 5

11. Rad(a) se spoznavam z novimi kulturami in oblikami navad.

1 2 3 4 5

12. Pristni Turki z ustreznim znanjem in s tem tudi pristna turška masaža se mi zdi primerna.

1 2 3 4 5

Vseeno mi je katerega spola je maser, ki me masira.

1 2 3 4 5

13. Možnost samoizbire spola maserja, ki me bo masiral se mi zdi primerna.

1 2 3 4 5

14. Neugodno bi mi bilo, da se masiram v prostoru z drugimi ljudmi, ogrnjen(a) samo v brisačo, torej kazati, izpostavljeni svoje telo.

1 2 3 4 5

15. Zdi se mi primerno, da so prostori kopeli ločeni za moške in ženske.

1 2 3 4 5

16. Kako rangirate posamezne elemente kakovosti ponudbe (*1 pomeni zelo nepomembno, 5 pa zelo pomembno*)?

a)ambient, čistoča

1 2 3 4 5



b)prijaznost ter profesionalnost osebja

1 2 3 4 5

c)cena

1 2 3 4 5

d)pestrost ponudbe

1 2 3 4 5

17. Ste že kdaj izkusili pristno turško kulinariko?

(da, ne)

-----

18. Če bi imeli to možnost, bi jo izrabili?

(da, ne, ne vem)

-----

19. Ali veste, da v Sloveniji že obstajata 2 turški restavraciji?

(da, ne)

-----

20. Se vam zdi popestritev obeda s kulturno-zabavnim programom primerna?

(da, ne, ne vem)

-----

HVALA ZA SODELOVANJE!







