

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA

MARIBOR

**POSLOVNI NAČRT ZA USTANOVITEV IN
DELOVANJE RAČUNOVODSKEGA SERVISA
RAČUNKO PLUS, D.O.O.**

Kandidatka: Ksenja Kitak

Vrsta študija: študentka izrednega študija

Študijski program: Ekonomist

Mentorica predavateljica: mag. Vida Perko, univ. dipl. ekon.

Lektor: Nina Skube, profesor slovenščine

Maribor, 2016

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Ksenja Kitak, sem avtorica diplomskega dela z naslovom Poslovni načrt za ustanovitev in delovanje računovodskega servisa Računko plus, d.o.o., ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Vide Perko, univ. dipl. ekon.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS 16/2007 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/2013 in 56/2015); (v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia Maribor skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32. členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia Maribor objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Maribor, junij 2016

Podpis študentke:

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici mag. Vidi Perko, univ. dipl. ekon. za mentorstvo, vse nasvete, napotke, strokovno in ažurno pomoč pri pisanju diplomske naloge.

Zahvala velja vsem profesorjem, ki so me poučevali in mi predajali svojemu znanje in celotnemu kolektivu Višje strokovne šole Academia Maribor.

Hvala lektorici Nini Skube, profesorici slovenščine, za lektoriranje.

Ne nazadnje se zahvaljujem mojima otrokoma in možu za podporo in stiskanje pesti v času mojih izpitov.

POVZETEK

Trenutne gospodarske razmere v Sloveniji, ki imajo za posledico zmanjševanje števila delovnih mest, mnoge posameznike silijo v to, da sami poiščejo vir zaslužka. Nemalo le-teh se odloča za ustanovitev lastnega podjetja. Zaradi finančnih sredstev, ki so povezana z ustanovitvijo kapitalskih družb, se posamezniki v veliki meri na začetku raje odločajo za ustanovitev osebne družbe, za katero zakon ne predpisuje obveznega ustanovitvenega kapitala.

V diplomskem delu smo prikazali postopek ustanovitve podjetja - od prvotne poslovne zamisli do preizkusa le-te v praksi preko poslovnega načrta- za obdobje štirih let. Namen diplomskega dela je, da raziščemo in analiziramo smiselnost ustanovitve novega računovodskega servisa v Mariboru. Hkrati bomo skozi raziskavo trga potrdili uresničljivost ideje oz. interes podjetij. Iz poslovnega načrta je moč razbrati, kakšne cilje in strategijo poslovanja ima podjetje, napoved prodaje in nabave za 4-letno obdobje ter finančni načrt. Iz ankete na terenu pa je mogoče razumeti, kakšne so potrebe mikro, malih in srednjih podjetij v Mariboru in okolici, na lokaciji torej, ki bi jo pokrival novo-ustanovljeni računovodski servis.

S poslovnim načrtom smo ugotovili primernost ustanovitve računovodskega servisa. Iz izračunanih finančnih kazalnikov je razvidna tudi njegova ekonomska upravičenost.

Ključne besede: podjetništvo, računovodstvo, registracija podjetja, analiza tržišča, poslovni načrt, finančni načrt.

ABSTRACT

BUSINESS PLAN FOR THE ESTABLISHMENT AND OPERATION OF THE ACCOUNTING SERVICE RAČUNKO PLUS, D.O.O.

Today's economic situation in Slovenia with reduced number of jobs due to the economic crisis, is forcing many individuals to seek new sources of incomes. And many of them decide to open their own company. There is the legal financial obligation according to which the initial capital is needed for registration of the limited liability company. And because the individuals do not have this money, they rather decide for other types of companies where this capital is not needed.

In this document we have described the procedure of opening and registering the company from the beginning, and from the initial business idea to the test of this idea in the business plan prepared for the following four years. The purpose of this document is to research and analyse the reasonableness of the registration of the accounting service business in Maribor. With the market research, we also proved that the idea could be realised and that there is enough interest on the market. In the business plan, there are goals and company's strategies presented. There are also a sales and a purchasing forecasts prepared for the next four years, as well as the financial plan. From the prepared field survey, we now understand the needs of micro, small, and medium sized companies in Maribor and its surroundings. This is also the location which our business with its accounting services should cover.

The prepared business plan confirms the adequacy of the accounting business registration. There are also financial indicators calculated which show the economic viability.

Keywords: entrepreneurship, accounting, company registration, market research, business plan, financial plan.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	11
1.1	OPREDELITEV OBRAVNAVANE ZADEVE	11
1.2	NAMEN, CILJI IN OSNOVNE TRDITVE.....	11
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	12
1.4	PREDVIDENE METODE RAZISKOVANJA.....	13
2	PODJETNIŠTVO	14
2.1	OPREDELITEV POJMA PODJETNIŠTVO IN PODJETNIK	14
2.2	POZITIVNE IN NEGATIVNE LASTNOSTI PODJETNIŠTVA	16
2.3	KAKO SE JE NAJBOLJ SMISELNO ODPRAVITI NA PODJETNIŠKO POT.....	17
2.4	ZNANJA, KI JIH POTREBUJE RAČUNOVODSKI SERVIS.....	19
2.5	RAČUNOVODSKI SERVISI V SLOVENIJI DANES	20
3	RAZISKOVALNI DEL.....	24
3.1	OPREDELITEV PROBLEMA ZA RAZISKAVO TRGA	24
3.2	PRIPRAVA NA RAZISKAVO TRGA	25
3.3	ANALIZA ANKETNIH VPRAŠALNIKOV	26
3.4	SKLEPNE UGOTOVITVE RAZISKAVE IN ANALIZE TRGA	39
4	POSLOVNI NAČRT RAČUNOVODSKEGA SERVISA RAČUNKO PLUS, D.O.O.....	40
4.1	KAJ JE POSLOVNI NAČRT	40
4.2	UVOD IN PREDSTAVITEV POSLOVNE ZAMISLI	41
4.3	SMOTER, CILJI IN STRATEGIJA POSLOVANJA.....	42
4.3.1	SMOTER POSLOVANJA	42
4.3.2	CILJI POSLOVANJA.....	42
4.3.3	STRATEGIJA POSLOVANJA	43
4.4	PANOGA, PODJETJE IN PONUDBA	44
4.4.1	PANOGA IN ORGANIZACIJSKE OBLIKE	44
4.4.2	PREDMET PONUDBE	44

4.5	TRŽIŠČE.....	44
4.5.1	ANALIZA TRGA	44
4.5.2	ANALIZA KONKURENCE.....	45
4.5.3	SWOT- ANALIZA	46
4.5.4	NAČRT TRŽNIH CILJEV	47
4.5.5	NAČRT TRŽNE STRATEGIJE	48
4.5.6	CENOVNA POLITIKA	49
4.5.7	NAPOVED PRODAJE	50
4.5.8	NABAVA.....	52
4.5.9	DRUGI TRŽNI DEJAVNIKI	52
4.6	NAČRT ORGANIZACIJE IN ČLOVEŠKIH VIROV	53
4.6.1	NAČRT ORGANIZACIJE	53
4.6.2	VODILNI KADER	53
4.6.3	KADROVSKA PROJEKCIJA.....	54
4.7	POGOJI POSLOVANJA	54
4.7.1	ZNANJE.....	54
4.7.2	POSLOVNI PROSTORI.....	54
4.7.3	OPREMA	55
4.7.4	DRUGI POGOJI POSLOVANJA.....	56
4.8	KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI TER NAČRTI KUPCEV	56
4.8.1	KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI.....	56
4.8.2	UKREPI ZA ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI.....	57
4.9	FINANČNI NAČRT	57
4.9.1	UPORABLJENE PREDPOSTAVKE IN IZHODIŠČA	57
4.9.2	NAČRT STROŠKOV IN FINANČNIH ODHODKOV POSLOVANJA V PRVEM LETU	58
4.9.3	NAČRT POSLOVANJA ZA PRVA ŠTIRI LETA POSLOVANJA.....	59
4.9.4	NAČRT IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA	60

4.9.5	NAČRT KAZALCEV USPEŠNOSTI	61
4.9.6	NAČRT IZKAZA DENARNEGA TOKA.....	62
4.9.7	NAČRT PRAGA RENTABILNOSTI	62
4.9.8	NAČRT IZKAZA STANJA SREDSTEV IN VIROV SREDSTEV	64
4.10	TERMINSKI PLAN.....	65
5	SKLEP	66
6	VIRI, LITERATURA.....	68
7	PRILOGA	70
7.1	ANKETA	70

KAZALO SLIK

SLIKA 1: PODJETNIŠKI PROCES	15
SLIKA 2: PRIPRAVA POSLOVNEGA NAČRTA	40

KAZALO TABEL

TABELA 1: ZAČETNI IN NADALJNI VIRI LASTNIŠKEGA FINANCIRANJA.....	18
TABELA 2: ŠTEVILO RAČUNOVODSKIH SERVISOV PO REGIJAH	21
TABELA 3: STATUSNA OBLIKA DRUŽBE	26
TABELA 4: VELIKOST DRUŽBE PO ZGD-1	27
TABELA 5: GLAVNA DEJAVNOST DRUŽB.....	28
TABELA 6: PLANIRAN PROMET V LETU 2016.....	29
TABELA 7: ALI STE MNENJA, DA SO PRAVILNE IN PRAVOČASNE RAČUNOVODSKE INFORMACIJE KLJUČNEGA POMENA PRI ODLOČANJU POSLOVODSTVA?.....	30
TABELA 8: SISTEM VODENJA POSLOVNIH KNJIG	31

TABELA 9: KATERO ETIČNO NAČELO RAČUNOVODIJ SMATRATE KOT NAJPOMEMBNEJŠE?.....	32
TABELA 10: NAČIN VODENJA POSLOVNIH KNJIG IN SESTAVLJANJA RAČUNOVODSKIH IZKAZOV	34
TABELA 11: KAJ JE ZA VAS ODLOČILNO PRI IZBIRI RAČUNOVODSKEGA SERVISA?	35
TABELA 12: KATERA OPRAVILA OPRAVLJATE SAMI?.....	36
TABELA 13: KATERA OPRAVILA OPRAVLJA ZA VAS ZUNANJI RAČUNOVODSKI SERVIS?	37
TABELA 14: ALI BI VAS ZANIMALO SODELOVANJE Z NAŠIM RAČUNOVODSKIM SERVISOM?.....	38
TABELA 15: SWOT - ANALIZA.....	46
TABELA 16: ŽELENI TRŽNI DELEŽ.....	47
TABELA 17: PODJETNIŠKA KALKULACIJA REPREZENTANTA	50
TABELA 18: KOLIČINSKA NAPOVED PRODAJE	51
TABELA 19: VREDNOSTNA NAPOVED PRODAJE	51
TABELA 20: VREDNOSTNA NAPOVED NABAVE	52
TABELA 21: NAČRT ČLOVEŠKIH VIROV	54
TABELA 22: NAČRT STROŠKOV DELA.....	54
TABELA 23: NAČRT OPREME	55
TABELA 24: VLAGANJA V NALOŽBE	55
TABELA 25: NAČRT VIROV ZA NALOŽBO	56
TABELA 26: NAČRT VRAČILA KREDITA	56
TABELA 27: NAČRT STROŠKOV IN FINANČNIH ODHODKOV POSLOVANJA V PRVEM LETU.....	58
TABELA 28: NAČRT STROŠKOV IN FINANČNIH ODHODKOV POSLOVANJA ZA PRVA ŠTIRI LETA POSLOVANJA.....	59
TABELA 29: NAČRT IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA	60
TABELA 30: NAČRT KAZALCEV USPEŠNOSTI	61
TABELA 31: NAČRT IZKAZA DENARNEGA TOKA.....	62
TABELA 32: NAČRT PRAGA RENTABILNOSTI	62
TABELA 33: NAČRT IZKAZA STANJA SREDSTEV IN VIROV SREDSTEV.....	64
TABELA 34: TERMINSKI PLAN.....	65

KAZALO GRAFOV

GRAF 1: STATUSNA OBLIKA DRUŽBE	26
GRAF 2: VELIKOST DRUŽBE PO ZGD-1	27
GRAF 3: GLAVNA DEJAVNOST DRUŽB.....	28
GRAF 4: PLANIRAN PROMET V LETU 2016.....	29
GRAF 5: ALI STE MNENJA, DA SO PRAVILNE IN PRAVOČASNE RAČUNOVODSKE INFORMACIJE KLJUČNEGA POMENA PRI ODLOČANJU POSLOVODSTVA?.....	30
GRAF 6: SISTEM VODENJA POSLOVNIH KNJIG	31
GRAF 7: KATERO ETIČNO NAČELO RAČUNOVODIJ SMATRATE KOT NAJPOMEMBNEJŠE?.....	32
GRAF 8: ALI POPOLNOMA ZAUPATE SVOJEMU RAČUNOVODJI?	33
GRAF 9: NAČIN VODENJA POSLOVNIH KNJIG IN SESTAVLJANJA RAČUNOVODSKIH IZKAZOV	34
GRAF 10: KAJ JE ZA VAS ODLOČILNO PRI IZBIRI RAČUNOVODSKEGA SERVISA?	35
GRAF 11: KATERA OPRAVILA OPRAVLJATE SAMI?.....	36
GRAF 12: KATERA OPRAVILA OPRAVLJA ZA VAS ZUNANJI RAČUNOVODSKI SERVIS?	37
GRAF 13: ALI BI VAS ZANIMALO SODELOVANJE Z NAŠIM RAČUNOVODSKIM SERVISOM?.....	38

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavane zadeve

Vsaka družba potrebuje za spremljanje svojega poslovanja računovodske storitve, saj so osnova za spremljanje poslovanja podjetja in sprejemanja odločitev posloводства. Na osnovi kasnejših računovodskih analiz lahko lastniki in poslovodstvo odločajo o izboljšanju uspešnosti poslovanja podjetja.

V današnjem času, času krize in likvidnostnih težav, je sprotno spremljanje poslovanja podjetja še toliko bolj pomembno. S takšno presojo si ustvarjamo mnenje o razmerju med sredstvi in obveznostmi do virov sredstev ter o strukturi le-teh. Z analizo bilance stanja in izkaza poslovnega izida lahko proučimo finančni položaj podjetja in s tem povezano likvidnost ter ugotovimo donosnost in gospodarnost poslovanja družbe.

Računovodske informacije morajo služiti službam planiranja, nadziranja in vodenja. Računovodstvo mora zagotoviti takšne informacije, da bodo poslovodstvu pomagale pri odločitvah, nikakor pa ne more računovodstvo odločati, ter izvajati nadziranja in planiranja. Oblikovanje računovodskih informacij za podjetje predstavlja strošek. Zato bo ta strošek koristen le takrat, ko bo poslovodstvu omogočalo lažje odločanje.

V diplomski nalogi se bomo osredotočili zgolj na proučevanje potreb po računovodskih storitvah novoustanovljenih podjetij v Podravski regiji. V vzorec raziskave bomo vključili podjetja, ustanovljena v letu 2016. Podatke o teh podjetjih bomo pridobili na spletni strani Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, ki objavlja vpise poslovnih subjektov v sodni register.

Z izdelavo poslovnega načrta želimo poslovno idejo tudi teoretično preizkusiti in bo kot takšna dobra osnova za dejansko poslovanje podjetja – računovodskega servisa.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Glavna dejavnost podjetja je izvajanje računovodskih storitev za novoustanovljena podjetja v letu 2016 v Podravski regiji, samostojne podjetnike, zavode in društva. Strankam bomo zagotavljali kakovost opravljenih storitev, ki so primerne za njihovo dejavnost.

Želimo postati kakovosten računovodski servis v Podravski regiji, ki bo temeljil na ugledu, strokovnosti, zanesljivosti in prijaznosti. Na podlagi strokovnosti, z uporabo dobrega informacijskega sistema in s stalno skrbjo za stranke, si želimo storitve izboljševati.

Cilji diplomske naloge so:

- teoretično predstaviti pojem in značilnosti podjetništva,
- proučiti trg in ugotoviti, kakšne so naše priložnosti in ovire na trgu,
- ugotoviti potrebe proučevanih podjetij po računovodskih storitvah,
- ugotoviti dodatne potrebe proučevanih podjetij po drugih administrativnih storitvah,
- izdelati poslovni načrt, na osnovi katerega bo poslovna ideja preizkušena in pot v podjetništvo pripravljena.

Osnovne trditve v diplomskem delu so:

- pravilne in pravočasne računovodske informacije so ključnega pomena poslovodstvu za sprejemanje odločitev oz. s pravočasnimi in pravilnimi odločitvami je lahko podjetje korak pred konkurenco,
- mikro in male družbe se v večini odločajo za zunanje računovodstvo,
- mikro in male družbe pričakujejo od računovodskega servisa tudi opravljanje raznih administrativnih nalog,
- pri izbiri računovodskega servisa sta za večino podjetnikov odločilnega pomena cena in obseg računovodskih storitev,
- večina podjetnikov zaupa svojim računovodjem pri opravljanju njihovega dela.

1.3 Predpostavke in omejitve

Pri izdelavi diplomske naloge smo izhajali iz naslednjih predpostavk:

- pisanje diplomske naloge bo temeljilo na znanju, ki sem ga pridobila v času študija na Visoki strokovni šoli Academia, in delovnih izkušnjah,
- zaradi brezposelnosti se bodo posamezniki odločali za ustanovitev lastnega podjetja in izkoristili nepovratna sredstva in subvencije s strani države,
- predvsem majhni podjetniki nimajo dovolj znanja s področja računovodstva, prav tako pa predstavlja zaposlitev računovodje za takšna podjetja prevelik strošek.

Omejitve pri pisanju diplomske naloge so bile:

- ciljna skupina bodo novoustanovljena podjetja v Podravski regiji,
- pri iskanju baze novoustanovljenih podjetij bom uporabila javno objavljene podatke na spletni strani www.ajpes.si.

1.4 Predvidene metode raziskovanja

Pri pisanju diplomske naloge bom uporabila naslednje raziskovalne metode:

- opisno oziroma deskriptivno metodo, s pomočjo katere so predstavljeni teorija, pojmi in ugotovljena dejstva;
- metodo anketiranja, s pomočjo katere bom raziskovala in zbirala podatke ter informacije. Pripravila bom anketni vprašalnik, ki ga bodo anketiranci izpolnili. Ankete bom poslala po e-pošti, anketirancem, katerih e-mail naslovi ne bodo znani, pa bom poslala vprašalnike po pošti;
- statistično metodo, pri kateri bom zbrane podatke prikazala v obliki grafikonov ter obrazložila tako dobljene podatke, ki bodo služili za nadaljnje odločanje v podjetju.

2 PODJETNIŠTVO

2.1 *Opredelitev pojma podjetništvo in podjetnik*

V literaturi najdemo ogromno odgovorov na vprašanje, kaj je podjetništvo. Lahko bi rekli, da je definicij toliko, kolikor je avtorjev, ki so se ukvarjali z omenjeno tematiko. Vsem pa je skupno dejstvo, da podjetništvo že precej let osvaja svet in je kot tako tudi pomemben del slovenskega gospodarstva.

Moderna gospodarska teorija podjetništva sega v začetke delovanja irskega bančnika Richarda Cantillona. Cantillon omenja pojem podjetništva prvič v svoji slavni razpravi »Esej o trgovini na splošno«, ki ga je izdal sredi 18. stoletja in se je dolgotrajno vtisnil v spomin. Od takrat naprej se je teorija stalno razvijala (Brosch, 2012).

Kasneje je sledilo veliko definicij. Erst Knight (1921) jo je ponovno objavil v literaturi v začetku 20. stoletja, v kateri je poudarjal, da podjetniki presojujejo možno prihodnjo perspektivo in da je dobiček odvisen od pripravljenosti sprejemanja tveganja (Brosch, 2012).

Z današnjega vidika bi lahko strnili, da je podjetništvo proces ustvarjanja dodane vrednosti, pri katerem morajo biti vzpostavljene edinstvene povezave z resursi in pri katerem je treba zagrabit prave poslovne priložnosti. Hkrati torej podjetništvo označuje aktiven, v priložnosti usmerjen in na kupce orientiran proces, ki večinoma predpostavlja sprejemanje tveganj (Brosch, 2012).

»Podjetništvo lahko opišemo kot zaznavanje potreb ljudi in družbe, prepoznavanje priložnosti in načinov za njihovo zadovoljevanje ter uresničevanje teh potreb. V moderni družbi so se potrebam pridružile tudi želje, kar še povečuje možnosti podjetnih ljudi za opravljanje različnih dejavnosti.« (podjetništvo, 2016).

»Podjetništvo opredeljujemo kot prilagodljiv proces ustvarjanja splošnih dobrin (proizvodov in storitev) s ciljem ustvarjanja nove dodane vrednosti.« (Šauperl, 2009).

»Podjetništvo je proces, v katerem podjetniki namenjajo svoj čas in prizadevanje, prevzamejo finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa novega – vrednega in za to prejmejo pripadajoče nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti.« (Kos, 2016).

Definicija podjetništva poudarja štiri elemente:

- ustvarjalni proces – ustvarjanje nečesa novega, vrednega,

- poslu je treba nameniti čas in prizadevanje,
- prevzemanje tveganj,
- nagrada podjetniku, med katerimi je ponavadi najpomembnejša neodvisnost.

»Podjetništvo je proces ustvarjanja vrednosti, v katerem podjetnik na enem mestu zbira vsa sredstva, ki so potrebna za realizacijo poslovne priložnosti. Ker pa ponavadi podjetnik nima na razpolago vseh potrebnih virov, zahteva realizacija poslovne priložnosti premostitev razkoraka med potrebnimi sredstvi in sredstvi, ki so mu na razpolago. Premostitev tega razkoraka zahteva številne odločitve o izbiri med možnostmi.« (Boltavzer, 2003).

»Podjetniški proces, katerega rezultat je novo podjetje in s tem ponudba novih proizvodov in storitev, poteka v naslednjih korakih:« (Boltavzer, 2003).



Slika 1: Podjetniški proces

Vir: (Boltavzer, 2003)

Proces ustvarjanja nove vrednosti ali podjetniški proces je rezultat interakcije treh sil, in sicer:

- podjetnika/ustanovitelja (podjetniškega tima),
- podjetniške priložnosti,
- potrebnih sredstev.

»Podjetnik je oseba, ki aktivno išče in prepoznava priložnosti, razvija nove ideje in oblikuje načrte za njihovo uresničitev. Organizira delovna sredstva in ljudi v organizacijo, ki idejo materializira v obliki izdelka ali storitve in z njo zadovolji povpraševanje porabnikov. Podjetnik je pripravljen prevzemati tveganje, in sicer tvega svoj denar, čas, trdo delo in pogosto tudi ugled. Dobro je, če podjetnik razume stopnjo tveganja, ga zna nadzorovati in zmanjšati do najmanjše možne mere.« (Omerzel, 2010).

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

2.2 Pozitivne in negativne lastnosti podjetništva

Podjetnik lahko postane vsak, ki ima dobro podjetniško idejo in močno željo po uspehu.

Podjetništvo zahteva predanost. Je psihično in fizično naporno, zato je pomembno, da si vsak, ki želi postati podjetnik, odgovori na vprašanje, zakaj sploh želi postati podjetnik. Ravno razlogi, zakaj postati podjetnik, so glavna motivacija in gonilna sila na poti do uspeha. Če ne bodo dovolj močni, bo po vsej verjetnosti podjetje zašlo v težave.

ČAS

Podjetnik je sam svoj šef in temu primerno lahko oblikuje tudi svoj delovni čas. To marsikomu zelo veliko pomeni, kar je ena izmed prednosti podjetništva. Zakaj? Ker je tako čudovito biti v torek dopoldan v savni, saj je skoraj povsem prazna, in ker je tako čudovito na potovanje iti marca in ne avgusta, ko je povsod gneča. Potrebno pa je biti pozoren. Tako kot je čas lahko nekaj najboljšega v podjetništvu, lahko podjetnika tudi pokoplje. Ena izmed največjih pasti podjetništva je prav ta časovna svoboda. Tako si mora podjetnik zelo skrbno določiti, kdaj in koliko časa bo delal. Samodisciplina ni le prednost, ampak je v podjetništvu nuja (Škarja, 2012).

Delovni dnevi podjetnika niso rutina. Vsaj na začetku podjetniške poti je potrebnega veliko trdega dela, tudi pozno v noč.

ZASLUŽKI

Zasluzki so zelo mikavni, še bolj privlačno pa je dejstvo, da niso navzgor omejeni. Zelo pogosto so dobra motivacija za delo. V javnosti velja splošno prepričanje: kdor več dela, bo tudi več imel. In obratno: kdor dnevno oddela malo ur, je len. Vendar temu ni tako. Merljivost dela se odraža v rezultatih ne glede na to, koliko časa in truda je posameznik vložil za dosego le-teh.

»Prav tako velja dejstvo, da je uspešnejše timsko delo. Vse noro dobre ideje, podjetja, ki spreminjajo svet, so se začela v nekih mislih. In ta oseba je neke misli povedala še nekomu in še nekomu in nastala je skupinica, ki je delala, da te misli uresniči, in iskala nove ideje in izboljšave, skupina se je povečevala in nastanejo na primer Apple, Google, Microsoft,... Prav zato je včasih pametno nehati z delom, se ustaviti. Se usesti v miren kotiček in razmišljati ter iskati nove ideje.« (Škarja, 2012).

Vendar pa ne smemo pozabiti omeniti, da tudi spodnja meja zaslužkov ni postavljena in da obstajajo tudi negativne vrednosti.

SAM SVOJ ŠEF

To je res čudovito. Pri tem pa je pomembno, da moramo biti šef tudi samemu sebi, da se znamo motivirati, kaznovati in nagraditi, ko je to potrebno. Privilegij »biti sam svoj šef« pomeni, da se sami odločamo, kdaj začnemo in končamo z delom, si sami kreiramo dopuste in proste dneve, kdaj gremo na malico in odmor. Moramo pa se izkazati, da smo šef samemu sebi tudi takrat, ko nečesa ne naredimo, ko nekaj pozabimo. Le na takšen način se bomo naučili disciplinirati sami sebe. Kajti v lastnem podjetništvu nas nihče ne vodi, ni množice, ki bi ji lahko sledili.

Dober predlog je, da se enkrat tedensko usedemo za mizo in si določimo tedenske naloge in cilje. Določimo tudi tedenski urnik in pregledamo aktivnosti preteklega tedna. Ocenimo, kaj smo dobro izpeljali, kaj bi lahko še bolje in na kaj smo mogoče pozabili oz. za kaj nam je zmanjkalo časa. Pri vsem tem je pomembno, da vse omenjeno zapišemo in da se držimo zapisanih določil. Na začetku bi verjetno steklo brez zapisanega, vendar je verjetno, da bi na dolgi rok zadeve začele uhajati iz rok (Škarja, 2012).

UGLED

Ugled je zelo pozitivna lastnost podjetništva, ki pa se tesno prepleta z negativno. O uspešnih podjetnikih se veliko govori in piše, mnenja so različna, pozitivna in negativna. Priporočljivo je, da se podjetniki naučijo komentarje spregledati ali se z njimi sprijazniti. Ne glede na to, kako podjetniki delajo, kako uspešni so, kako so poštene, vedno bodo deležni tudi negativnih kritik (Škarja, 2012).

2.3 Kako se je najbolj smiselno odpraviti na podjetniško pot

Vedno več ljudi se odloča za samostojno podjetniško pot. Razlogi za to so različni: od izgube redne zaposlitve do tega, da jim dosedanje delo postaja dolgočasno in je zaslužek premo sorazmeren času, preživetem v službi. Mnogim se porodi dobra poslovna ideja, ki jo velja izkoristiti. Dostikrat se zgodi tudi, da nekdo najde možno poslovno priložnost v svojem hobiju in na takšen način izživi svoje sanje, ki se jim prej zaradi obilice dela ni mogel posvetiti.

Preden resno stopimo na podjetniško pot in zaženemo lastno podjetje, je smiselno proučiti več dejavnikov in zakonitosti, saj je na takšen način lahko pot do uspeha krajša in lažja.

Seveda je treba najprej imeti dobro poslovno idejo, ki jo želimo realizirati. Idejo razvijemo in jo preverimo preko poslovnega načrta. Poslovni načrt v prvi fazi potrebujemo za se, kasneje pa tudi za druge institucije. V sami fazi pisanja poslovnega načrta je pomembno, da predvidimo poslovni tim, kateremu bomo zaupali in ki bo pripravljen slediti smernicam, zapisanim v poslovnem načrtu. Naslednja zelo pomembna stvar, ki jo potrebujemo, je kapital. Zelo malo novih podjetij se ustanovi brez lastnih denarnih sredstev. Naslednji najpogostejši vlagatelji so družina, nato prijatelji in nenazadnje tudi vlagatelji tveganega kapitala. V spodnji tabeli so prikazani začetni in nadaljnji viri lastniškega financiranja. Brez zagotovljenih začetnih lastnih virov financiranja, se ne moremo podati na lastno podjetniško pot. Dejstvo je, da podjetnika začetnika v začetni fazi, bančne in druge finančne institucije ne bodo pripravljene financirati s svojimi viri financiranja.

Tabela 1: Začetni in nadaljnji viri lastniškega financiranja

Začetni viri lastniškega financiranja	Nadaljnji viri lastniškega financiranja
Podjetnik ali podjetniška ekipa	Podjetnik ali podjetniška ekipa, družina in sorodniki,
Družina in sorodniki	prijatelji in drugi posamezniki, podjetja tveganega kapitala
Prijatelji	Investicijske družbe in skladi
Drugi posamezniki	Javnost (zasebna ponudba deležev, javni razpis delnic)
Podjetja tveganega kapitala	

Vir: (Boštjan Antončič, 2002)

Poleg dobre ideje, poslovnega načrta, podjetniškega tima in kapitala potrebujemo še veliko energije, elana in vztrajnosti. Vse to so osnove, ki jih je smiselno opredeliti in imeti, ko se podamo na samostojno podjetniško pot. Kasneje sledi izvršljivost le-teh in sledenje zastavljenim ciljem.

V primeru, da nam zastavljena ideja ne uspe, se poskusimo zaposliti kje drugje, v drugem podjetju, ali pa se lotimo nove poslovne ideje. Pomembno je, da smo prilagodljivi in da sledimo svojim željam in potrebam.

Vendar velja opomniti, da če ne poskusimo, ne bomo nikoli vedeli. (Kos, www.blazkos.com, 2016).

2.4 Znanja, ki jih potrebuje računovodski servis

»Računovodska funkcija je počasi in zelo potihoma prerasla okvire knjigovodenja, tako da se je začela končno jasno razlikovati od funkcije knjigovodstva. Minili so časi, ko je bilo za računovodjo dovolj, da je znal poslovne dogodke samo ustrezno poknjižiti, še več, iz funkcije navadnega birokrata, se je računovodja prelevil v vsestranskega poslovnega svetovalca, brez katerega urejeno podjetje ni sposobno več pravilno funkcionirati. Računovodje prihodnosti s tem podirajo zakoreninjene stereotipe.« (Slovenski inštitut za revizijo, 2005).

Avtorici (Kavčič, Mihelič, 2005, 20-28) v svojem delu navajata štiri pomembna znanja, ki jih morajo pri svojem delu obvladati računovodje:

- **poglobljeno strokovno znanje:** osnovne računovodske zadolžitve, kot je knjiženje poslovnih dogodkov, predstavljajo le še slabih 10% dela računovodje. Sodobni računovodski servisi se morajo poglobiti v spremljanje aktualne zakonodaje, slovenskih in mednarodnih računovodskih standardov ter njihovo uporabo aplicirati v podjetje. Njihovo delo temelji na analizi bilanc in računovodskih izkazov. Ne zadostuje, da jih pregledajo enkrat letno, saj je takrat lahko že prepozno. Koristno je, da je vzpostavljen sistem mesečnega preverjanja poslovnega rezultata, saj pravilne in pravočasne računovodske informacije omogočajo koristne napotke za odločanje uprave podjetja in drugih služb v podjetju;
- **splošna poslovna znanja:** računovodje ne analizirajo zgolj preteklih dogodkov. Poslovne informacije povezujejo s svojim strokovnim znanjem, sodelujejo z drugimi službami v podjetju, opozarjajo na morebitne vplive na poslovni izid in sodelujejo pri sprejemanju odločitev v podjetju. Pomembno je, da računovodje informacije podajajo na način, ki ga vodstvo podjetja razume;
- **mehka znanja:** dober računovodja komunicira s poslovodji, lastniki, zaposlenimi, partnerji in nenazadnje tudi državo. Tako mora pri svojem delu poleg strokovnosti obvladati tudi delo z ljudmi, komunikacijo in prezentacijo. Pri svojih odločitvah mora biti prepričljiv. Določene izmed teh lastnosti so lahko prirojene, se pa lahko računovodje teh veščin priučijo z ustreznimi izobraževanji;
- **informacijska znanja:** na trgu je ogromno ponudnikov sodobne programske opreme, ki omogoča hitrejšo obdelavo in vnos podatkov. Tako je spremljanje

stroškov, prihodkov, denarnega toka in uspešnosti poslovanja podjetja bistveno lažje in hitreje, kot je bilo v preteklosti. Če so vneseni podatki pravočasni in točni, lahko pregled določenih poročil dobimo s klikom na gumb. Računovodja mora biti obveščen o vseh spremembah zakonov in le-to znanje prenesti na razvijalce programske opreme, če uporabljajo lastni informacijski sistem.

Da lahko računovodje zadostijo vsem zgoraj naštetim veščinam, se morajo nenehno izobraževati, tako na svojem strokovnem področju kot na pridobivanju komunikacijskih in vodstvenih sposobnosti. Diploma kot formalni zaključek formalne poklicne izobrazbe ne sme predstavljati konec izobraževanja. Dober računovodja je oseba, ki govori več tujih jezikov, ki ga zanima kultura dogajanja. Gre za človeka, ki rad bere za svojo osebno rast. Veliko razmišlja in je dejaven na več področjih. Je človek, ki ima širok spekter znanja in od katerega se je mogoče tudi veliko naučiti (Slovenski inštitut za revizijo, 2003).

2.5 Računovodski servisi v Sloveniji danes

»Organizacije, ki izvajajo računovodske storitve, so računovodski servisi, ki v Sloveniji nimajo dolge zgodovine. V prejšnjem sistemu so prevladovale večje organizacije združenega dela, ki so imele računovodstvo organizirano znotraj podjetja. Namenjeno je bilo predvsem državnemu nadzoru nad družbeno lastnino, zato povpraševanja po računovodskih storitvah skoraj ni bilo. Število ponudnikov računovodskih storitev je začelo naraščati po letu 1990.

Za opravljanje te dejavnosti še danes ni nobenih strokovnih omejitev, zato se s tovrstnimi posli lahko pri nas ukvarja vsak, ki je polnoleten in opravilno sposoben. Posamezniki, ki so izgubili službo v velikih podjetjih, v katerih so mogoče opravljali samo ozko specializirana računovodska dela, kot je npr. vodenje saldakontov kupcev, so začeli ustanavljati računovodske servise. Vstop konkurentov v to dejavnost je še vedno zelo lahek, zato je vse več pobud, da se določijo pogoji, pod katerimi bi se lahko opravliale računovodske storitve.« (Glažar, 2011).

»Mala podjetja računovodje oz. računovodske storitve potrebujejo pretežno zaradi zahtev davčnih organov, izračuna plač in izdelave predpisanih računovodskih izkazov, ki so namenjeni zunanjim uporabnikom.

Večja podjetja se zaradi zniževanja stroškov vse bolj odločajo za zunanja računovodstva. Računovodski servisi so praviloma cenejši od lastnih računovodstev. Poleg tega se naročniki

računovodskih storitev izognejo tveganju, ki je povezano z omejeno usposobljenostjo lastnih računovodij. Računovodski servisi, ki ponujajo svoje storitve večjim uporabnikom, morajo zanje opravljati tudi naloge iz računovodskega predračunavanja in analiziranja. Največji problem je v tem, da računovodski servisi zelo težko pridejo do strokovnjakov, ki bi bili usposobljeni za takšne naloge.

Računovodski servisi so v Sloveniji majhna podjetja.« (Glažar, 2011).

Tabela 2: Število računovodskih servisov po regijah

Št.računovodskih servisov po regijah	Leto 2013	Leto 2014	Leto 2015
Gorenjska	388	373	345
Goriška	262	253	223
JV Slovenija	183	187	169
Koroška	128	120	108
Obalno-kraška	349	327	286
Osrednjeslovenska	1.461	1.415	1.322
Podravska	603	584	487
Pomurska	135	131	126
Posavska	107	102	97
Primorsko-notranjska	85	84	74
Savinjska	474	439	406
Zasavska	54	54	76
SKUPAJ	4229	4069	3719

Vir: (AJPES, 2016)

Iz prikazane tabele lahko razberemo, da je trend števila računovodskih servisov od leta 2013 do leta 2015 v padanju. Upad je prisoten v vseh slovenskih regijah, razen v Zasavski. To lahko razlagamo z več dejavniki. Padec je deloma posledica gospodarske krize in počasnega okrevanja slovenskega gospodarstva. Morda je padec števila računovodskih servisov tudi posledica večjega povezovanja med njimi. Zagotovo pa vsi vemo, da pomembna vloga le-teh ostaja, kakor tudi, da jih podjetja potrebujejo.

Za primerjavo smo podatke za dejavnost M 69.200 - računovodske, knjigovodske in revizijske dejavnosti, davčno svetovanje -, preverili še v dveh poslovnih imenikih (ki sta plačljiva, nista uradna oz. ne vsebujeta čisto vseh poslovnih subjektov).

Tako smo v Poslovnem imeniku Republike Slovenije (PIRS, 2016) za območje celotne Slovenije našli za področje računovodstva vpisanih (plačljiv vpis podjetja) 4.922 računovodskih podjetij (samo matična podjetja). Za področje Štajerske, Koroške in Pomurja je prikazanih 376 podjetij. Številke so razumljive in so nižje od uradnih (iz AJPES). Niso pa tu prikazana vsa podjetja, ker gre za prostovoljni in plačljivi vpis podjetja v bazo. Vsekakor pa tudi ti podatki pomagajo podjetju pri ocenjevanju stanja na trgu oz. ponudbe računovodskih storitev.

V Poslovnem imeniku Bisnode Slovenija v bazi BONITETE (BONITETE, 2016) pa je objavljenih celo 7.993 poslovnih subjektov s to dejavnostjo. V Podravski regiji je tako registriranih 1.713 podjetij za opravljanje računovodskih storitev. Če uporabimo kriterij »aktivna podjetja«, potem se ta številka zmanjša in je vseh aktivnih podjetij s področja računovodstva v Sloveniji 6.797, od tega v Podravski regiji 955, v Pomurski regiji 230, v Koroški regiji 181 in v Savinjski regiji 688. Bolj podrobno smo pregledali Podravsko regijo in nekaj bližnjih oz. sosednjih regij, od koder bi načrtovano podjetje lahko pridobivalo stranke.

Sicer pa je Bisnode Slovenija zbirka spletnih poslovnih informacij za regijo Alpe Adria.

Podatke lahko razložimo tako, da je sicer v Sloveniji v tej dejavnosti (M 69.200) registriranih veliko podjetij, vendar vsa niso aktivna, vsa niso sposobna pokrivanja oz. nudenja storitev večjemu številu strank. Veliko je mikro in malih ponudnikov, katerih obseg storitev je omejen.

»Pomen računovodskih servisov v širšem gospodarskem prostoru, predvsem pa na področju malega gospodarstva, je izredno velik. Računovodski servisi so že v zgodnjem obdobju svojega razvoja zaznali potrebo po združevanju in jo začeli leta 1996 uresničevati z zahtevo po samostojnem združenju znotraj Gospodarske zbornice Slovenije. 3.12.1996 so ustanovili Sekcijo podjetij računovodskih, knjigovodskih, revizijskih in davčno svetovalnih storitev-SRKRD. Sekcija se je leta 1998 preoblikovala v samostojno Združenje računovodskih servisov, ki se je s 1.1.2009 preimenovalo v Zbornico računovodskih servisov (ZRS).

Danes Zbornica računovodskih servisov združuje 500 družb in samostojnih podjetnikov posameznikov, ki opravljajo dejavnost računovodskih servisov ter so v skladu s standardno klasifikacijo dejavnosti 2008 razvrščeni pod šifro delavnosti 69.200. S svojim delovanjem skrbi za ugled računovodske dejavnosti in zastopa ter ščiti interese svojih članov, tako na strokovnem kot tudi na poslovnem področju.« (GZS, 2016).

»Za opravljanje dejavnosti računovodskih servisov niso predpisani nobeni pogoji. Ker pogojev ni, lahko računovodski servis ustanovi kdorkoli, brez ustrezne izobrazbe, brez tekočega strokovnega izobraževanja in brez ustreznega zavarovanja za poklicno odgovornost. Naročniki računovodskih storitev nimajo zadostnega znanja, da bi preverili, ali je bila računovodska storitev opravljena kakovostno, pri čemer zastopniki oziroma direktorji podjetij nosijo zakonsko odgovornost (ZGD-1) za neustrezno pripravljene bilance stanja, izkaze poslovnih izidov in pojasnil k izkazom. Zaradi nestrokovno opravljenih računovodskih storitev ali premalo izkušenih računovodij se lahko podjetje znajde v resnih poslovnih težavah.« (GZS, www.gzs.si, 2016).

Tako AJPES, kot tudi Združenje bank Slovenije in Finančna uprava RS podpirata Zvezo računovodij Slovenije na področju razvoja računovodskih servisov.

»Z vidika vloge, nalog in pristojnosti AJPES ter z vidika večje urejenosti in preglednosti poslovanja poslovnih subjektov AJPES podpira vsakršno prizadevanje ZRS za dvig kakovosti računovodskih izkazov, da le-ti prikazujejo realno in pošteno stanje ter finančni položaj poslovnih subjektov.« (GZS, www.gzs.si, 2016).

»Standard izvajalcev računovodskih storitev, ki ga je predpisala Zbornica računovodskih servisov za svoje člane, določa enotne osnovne pogoje za doseganje kakovosti izvajalcev. Kakovosten izvajalec računovodskih storitev omogoča podjetju zanesljive in pravočasne informacije o poslovanju, te pa so nujne tako za dobre poslovne odločitve kot za pravilno izpolnjevanje davčnih obveznosti.« (GZS, www.gzs.si, 2016).

»Strategija Finančne uprave Republike Slovenije predvideva razvoj novih načinov sodelovanja in gradnjo vzajemnega zaupanja med deležniki, zato Finančna uprava Republike Slovenije podpira vsa prizadevanja strokovnih in gospodarskih združenj, ki vodijo k izboljšavam na davčnem področju.« (GZS, www.gzs.si, 2016).

3 RAZISKOVALNI DEL

3.1 *Oprelitev problema za raziskavo trga*

Z raziskavo trga pridobimo informacije in odgovore na vprašanja o potrebah na trgu, konkurenci in navadah potrošnikov še pred plasiranjem izdelka ali storitve na trg. Dobljene informacije mora podjetje razumeti, in če jih pravilno razume, so lahko v veliko pomoč pri odločanju.

Po podatkih iz Poslovnega registra Republike Slovenije, je bilo v Sloveniji konec leta 2015 vpisanih dobrih 3600 poslovnih subjektov več kot pred enim letom. Porast števila subjektov je najvišja pri samostojnih podjetnikih (1808). To je zelo spodbuden podatek za gospodarsko rast Republike Slovenije.

Vsako podjetje pa potrebuje tudi računovodsko funkcijo. Lahko jo zagotovi z zaposleno osebo v svojem podjetju ali pa najame računovodski servis. Lastniki ponavadi nimajo dovolj strokovnega znanja s področja računovodstva, davčna zakonodaja se nenehno spreminja, zaposlitev računovodje pa za novoustanovljena podjetja predstavlja velik strošek. S tega vidika se lastniki manjših podjetij odločajo za vodenje računovodstva v zunanjem računovodskem servisu.

To so razlogi, zaradi katerih smo pristopili k raziskavi trga. Raziskava trga nam poda sliko o stanju na trgu, o tem, kakšne so potrebe in navade ciljnih uporabnikov in njihovi resnični motivi za nakup. Pridobimo tudi sliko o tem, kateri so tisti proizvodi in storitve, ki ciljne kupce najbolj pritegnejo. Dobimo informacijo o prisotnem tveganju, o konkurenci in zakonitostih, ki veljajo na trgu. Na osnovi tega lahko določimo zaloge, ki jih bomo potrebovali pri svojem poslovanju, opredelimo prodajne metode ter določimo ceno, kakovost in obseg svojih proizvodov in storitev. Glavni namen raziskave je bil, da ugotovimo, kakšne so potrebe podjetij po računovodskih storitvah, in da s pomočjo poslovnega načrta ugotovimo, kakšne so možnosti za ustanovitev in delovanje lastnega računovodskega servisa.

3.2 Priprava na raziskavo trga

Velikokrat slišimo stavek: raziskave trga ne potrebujem, saj sem vrsto let delal v isti ali podobni panogi. Poznam tržne navade, konkurenco, navade kupcev in njihova pričakovanja.

Vendar je to mnenje zmotno, saj je raziskava trga zelo koristna. S pridobljenimi podatki lažje opredelimo, kateri so tisti produkti oziroma storitve, po katerih naša ciljna skupina kupcev najbolj povprašuje. Na ta način je tveganost naše investicije nižja.

V svojem primeru smo kot metode tržne raziskave uporabili anketo. Pripravili smo anketni vprašalnik, ki je anonimen. Poslali smo jih po pošti novoustanovljenim podjetjem v Podravski regiji. Nekaterim, ki so imeli dostopne podatke o elektronski pošti, smo jih poslali tudi po tej. Podatke o ciljni skupini anketirancev smo pridobili v poslovnem registru Republike Slovenije, s pomočjo aplikacije ePRS, ki je brezplačno dostopna na spletni strani Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. Anketne vprašalnike smo poslali 60-tim izbranim poslovnim subjektom, ki so predmet raziskave. Vrnjenih je bilo 40 vprašalnikov. Vsi so bili izpolnjeni v celoti in tako ustrezni za statistično obdelavo.

Anketni vprašalnik vsebuje 13 vprašanj. Na nekatera vprašanja je mogoče odgovoriti z več odgovori. Prvi del ankete zajema splošna vprašanja: o statusni obliki družbe, velikosti, glavni dejavnosti, planiranem prometu. Drugi del anketnega vprašalnika pa je namenjen računovodski funkciji v podjetju. Predvsem nas zanima, kako so podjetniki zadovoljni z opravljenimi računovodskimi storitvami, katerim etičnim načelom računovodje pripisujejo največjo težo, kakšno zaupanje imajo do svojih računovodij in, ali imajo računovodstvo organizirano v lastnem podjetju. Zavedamo se, da v podjetjih, ki se odločajo za najem računovodskih storitev pri zunanjih ponudnikih, nekatera računovodska opravila opravljajo sami, saj s tem privarčujejo pri ceni najema. Zato nas je zanimalo tudi, katera so ta opravila in - nenazadnje tudi - ali bi jih zanimalo konkretno sodelovanje z našim računovodskim servisom.

Anketni vprašalnik je tudi priloga diplomske naloge.

V nadaljevanju bomo analizirali odgovore anketirancev. Rezultati bodo predstavljeni v tabelarični in grafični obliki. Vsakemu vprašanju bo sledil tudi komentar.

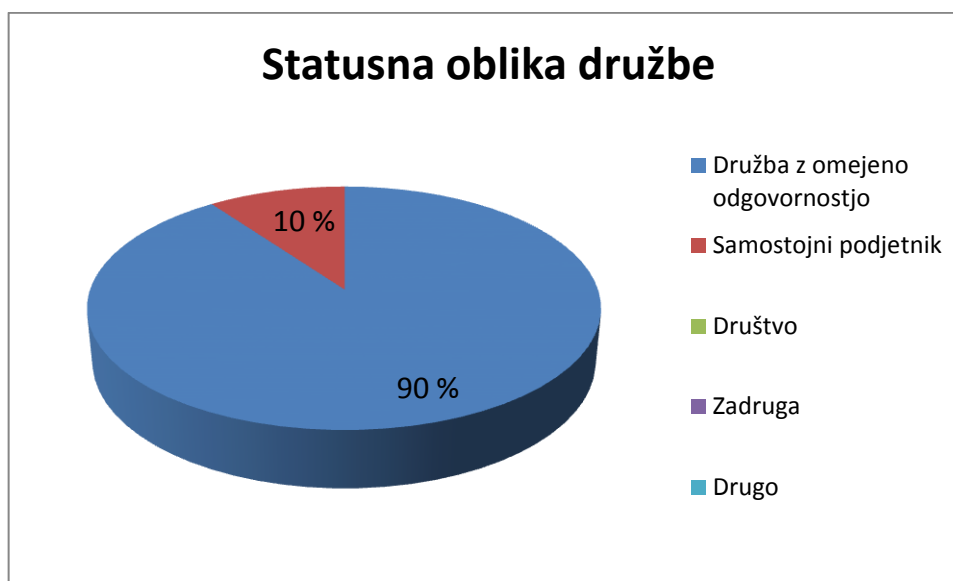
3.3 Analiza anketnih vprašalnikov

1. vprašanje: **STATUSNA OBLIKA DRUŽBE**

Tabela 3: Statusna oblika družbe

	Število	Delež v %
Družba z omejeno odgovornostjo	36	90
Samostojni podjetnik	4	10
Društvo	0	0
Zadruga	0	0
Drugo	0	0
SKUPAJ	40	100

Vir: (Anketa)



Graf 1: Statusna oblika družbe

Vir: (Anketa)

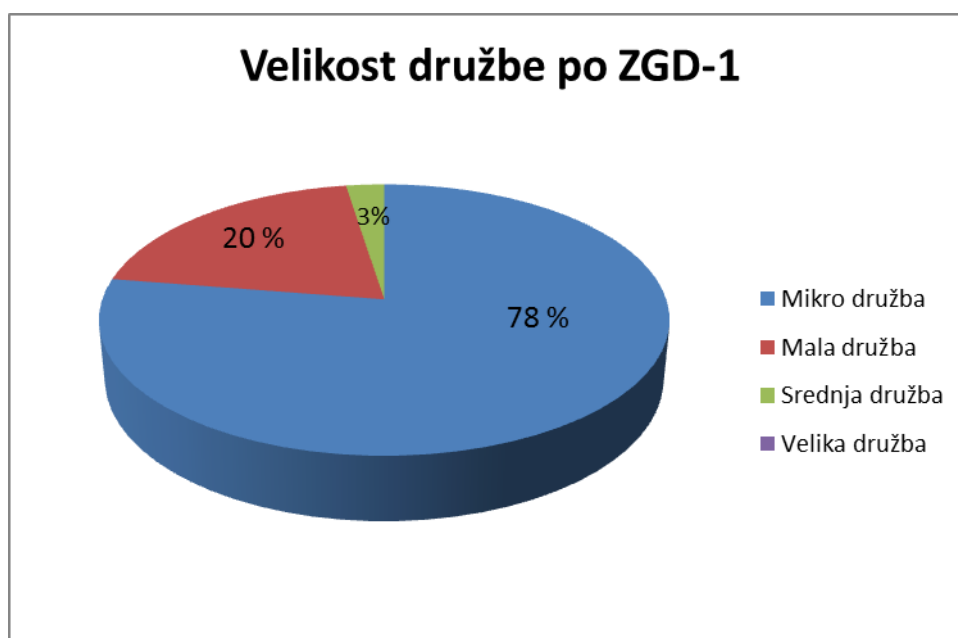
90% anketiranih družb je organiziranih kot družba z omejeno odgovornostjo, ostalih 10% pa je samostojnih podjetnikov. Ostale oblike organiziranosti družb niso zastopane.

2. vprašanje: *VELIKOST DRUŽBE PO ZGD-1*

Tabela 4: Velikost družbe po ZGD-1

	Število	Delež v %
Mikro družba	31	78
Mala družba	8	20
Srednja družba	1	3
Velika družba	0	0
SKUPAJ	40	100

Vir: (Anketa)



Graf 2: Velikost družbe po ZGD-1

Vir: (Anketa)

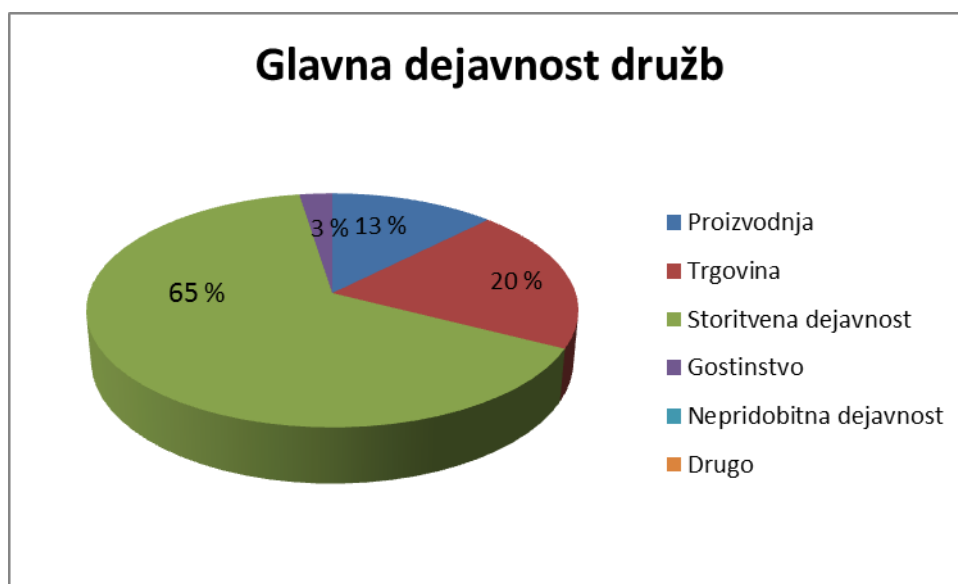
Anketni vprašalnik je izpolnilo 40 anketiranih družb, od tega 31 mikro družb, kar predstavlja 78%, 8 malih družb, kar predstavlja 20%, in 1 srednje velika družba, kar predstavlja 3% v strukturi vseh anketiranih.

3. vprašanje: **KATERA JE VAŠA GLAVNA DEJAVNOST?**

Tabela 5: Glavna dejavnost družb

	Število	Delež v %
Proizvodnja	5	13
Trgovina	8	20
Storitvena dejavnost	26	65
Gostinstvo	1	3
Nepridobitna dejavnost	0	0
Drugo	0	0
SKUPAJ	40	100

Vir: (Anketa)



Graf 3: Glavna dejavnost družb

Vir: (Anketa)

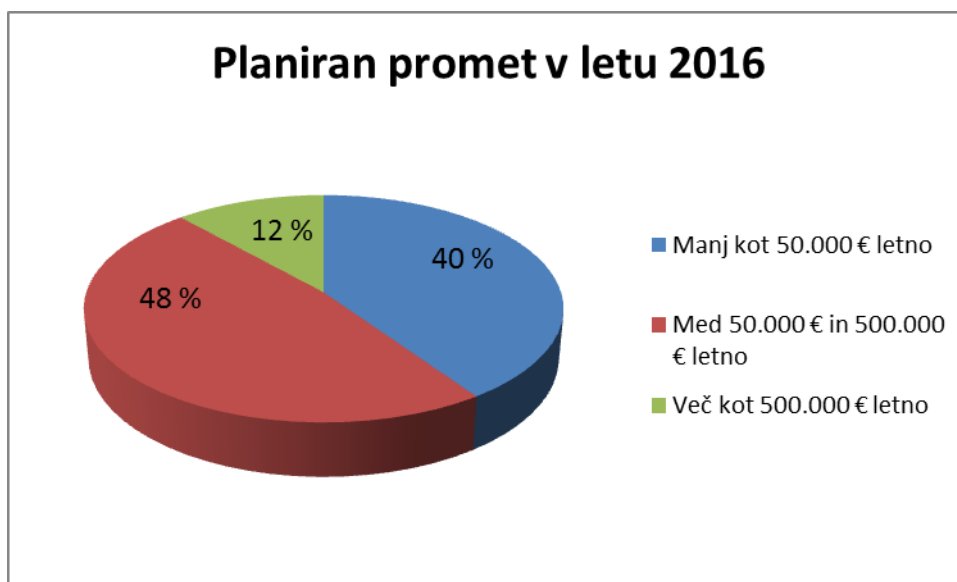
Večina podjetji se ukvarja s storitveno dejavnostjo, kar 65% vseh anketiranih, sledi trgovina z 20%, nato proizvodna dejavnost s 13% in nazadnje gostinstvo s 3%. Ostale dejavnosti niso bile zajete v vzorec raziskave.

4. vprašanje: **PLANIRAN PROMET V LETU 2016**

Tabela 6: Planiran promet v letu 2016

	Število	Delež v %
Manj kot 50.000 € letno	16	40
Med 50.000 € in 500.000 € letno	19	48
Več kot 500.000 € letno	5	12
SKUPAJ	40	100

Vir: (Anketa)



Graf 4: Planiran promet v letu 2016

Vir: (Anketa)

Manj kot 50.000 € letnega prometa v letu 2016 načrtuje 40% podjetnikov. Največ podjetnikov, kar 48%, načrtuje promet v letu 2016 v višini med 50.000 € do 500.000 €. Več kot 500.000 € letnega prometa v letu 2016 pa planira le 12% anketiranih podjetnikov.

5. vprašanje: ***ALI STE MNENJA, DA SO PRAVILNE IN PRAVOČASNE RAČUNOVODSKE INFORMACIJE KLJUČNEGA POMENA PRI ODLOČANJU POSLOVODSTVA?***

Tabela 7: Ali ste mnenja, da so pravilne in pravočasne računovodske informacije ključnega pomena pri odločanju posloводства?

	Število	Delež v %
Ne	3	8
Da	37	92
SKUPAJ	40	100

Vir: (Anketa)



Graf 5: Ali ste mnenja, da so pravilne in pravočasne računovodske informacije ključnega pomena pri odločanju posloводства?

Vir: (Anketa)

Trije podjetniki menijo, da pravilnost in točnost računovodskih informacij ne predstavljata ključnega pomena pri odločanju posloводства, vsi ostali pa smatrajo ta dva dejavnika kot ključna za sprejemanje poslovnih odločitev.

6. vprašanje: **POSLOVNE KNJIGE VODIMO PO SISTEMU**

Tabela 8: Sistem vodenja poslovnih knjig

	Število	Delež v %
Enostavno knjigovodstvo	8	20
Dvostavno knjigovodstvo	32	80
SKUPAJ	40	100

Vir: (Anketa)



Graf 6: Sistem vodenja poslovnih knjig

Vir: (Anketa)

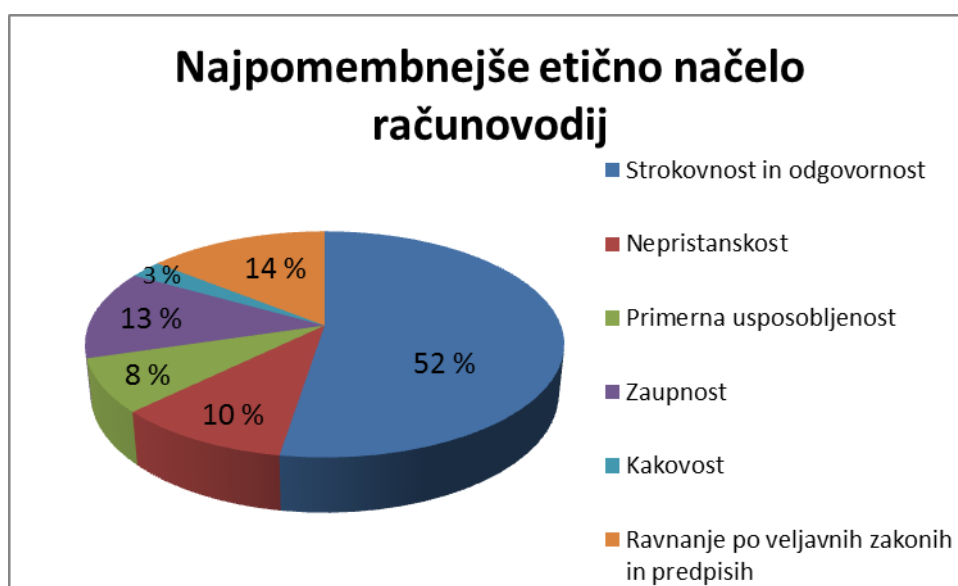
Večina podjetij, kar 80%, vodi svoje poslovne knjige po sistemu dvostavnega knjigovodstva.

7. vprašanje: **KATERO ETIČNO NAČELO RAČUNOVODIJ SMATRATE KOT NAJPOMEMBNEJŠE?**

Tabela 9: Katero etično načelo računovodij smatrate kot najpomembnejše?

	Število	Delež v %
Strokovnost in odgovornost	21	52
Nepristanskost	4	10
Primerna usposobljenost	3	8
Zaupnost	5	13
Kakovost	1	3
Ravnanje po veljavnih zakonih in predpisih	6	14
SKUPAJ	40	100

Vir: (Anketa)



Graf 7: Katero etično načelo računovodij smatrate kot najpomembnejše?

Vir: (Anketa)

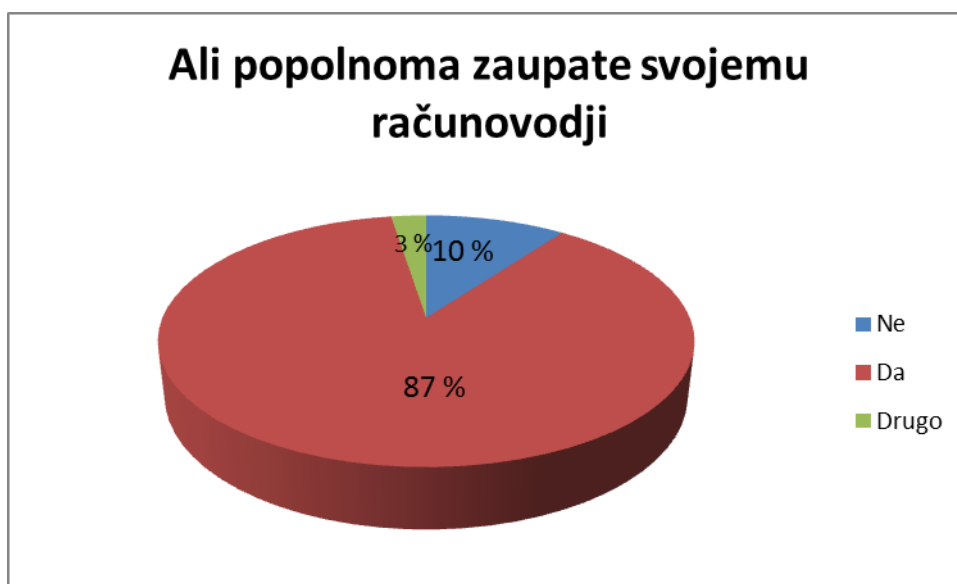
Podjetniki smatrajo strokovnost in odgovornost računovodij kot najpomembnejše etično načelo, tako mislečih je kar 52%. Kakovost opravljenih računovodskih storitev pa kot najmanj pomembno.

8. vprašanje: **ALI POPOLNOMA ZAUPATE SVOJEMU RAČUNOVODJI?**

Tabela 10: Katero etično načelo računovodij smatrate kot najpomembnejše?

	Število	Delež v %
Ne	4	10
Da	35	87
Drugo	1	3
SKUPAJ	40	100

Vir: (Anketa)



Graf 8: Ali popolnoma zaupate svojemu računovodji?

Vir: (Anketa)

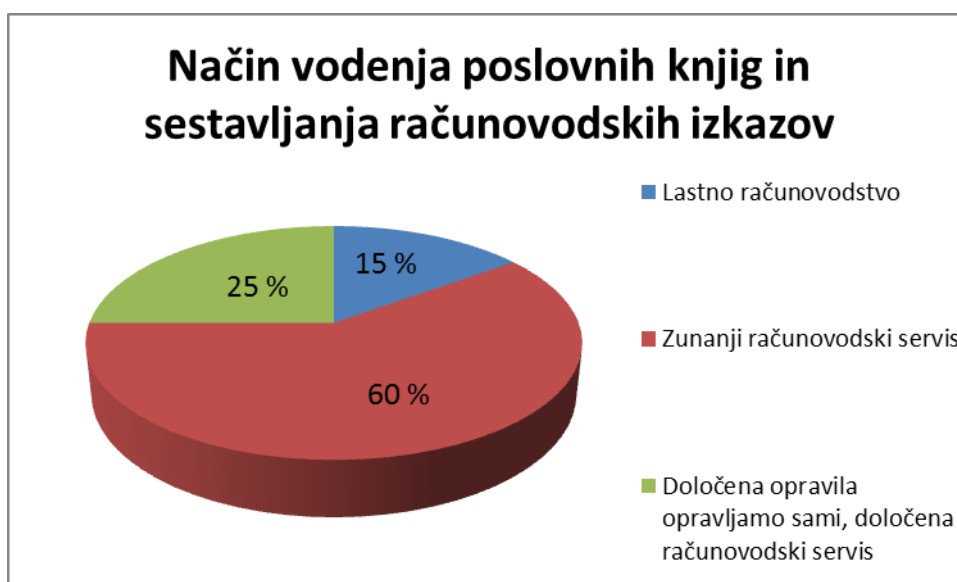
Odstotek, ki prikazuje zaupanje podjetnikov do svojih računovodij je precej visok, in sicer jim zaupa kar 87% podjetnikov. Samo štirje podjetniki od štiridesetih pa tega za svoje računovodje ne morejo reči. En podjetnik je zapisal, da mu še kar zaupa. En podjetnik, ki zaupa računovodji je še zapisal, da podatke preverjajo.

9. vprašanje: **NAČIN VODENJA POSLOVNIH KNJIG IN SESTAVLJANJA RAČUNOVODSKIH IZKAZOV**

Tabela 10: Način vodenja poslovnih knjig in sestavljanja računovodskih izkazov

	Število	Delež v %
Lastno računovodstvo	6	15
Zunanji računovodski servis	24	60
Določena opravila opravljamo sami, določena računovodski servis	10	25
SKUPAJ	40	100

Vir: (Anketa)



Graf 9: Način vodenja poslovnih knjig in sestavljanja računovodskih izkazov

Vir: (Anketa)

60% podjetnikov, ki je oddalo anketne liste, imajo za kompletno izvajanje računovodskih storitev sklenjeno pogodbo z zunanjim računovodskim servisom, 15% jih ima lastno računovodstvo, 25% pa je takih, ki določena opravila opravljajo sami, za določena pa imajo zunanjega izvajalca.

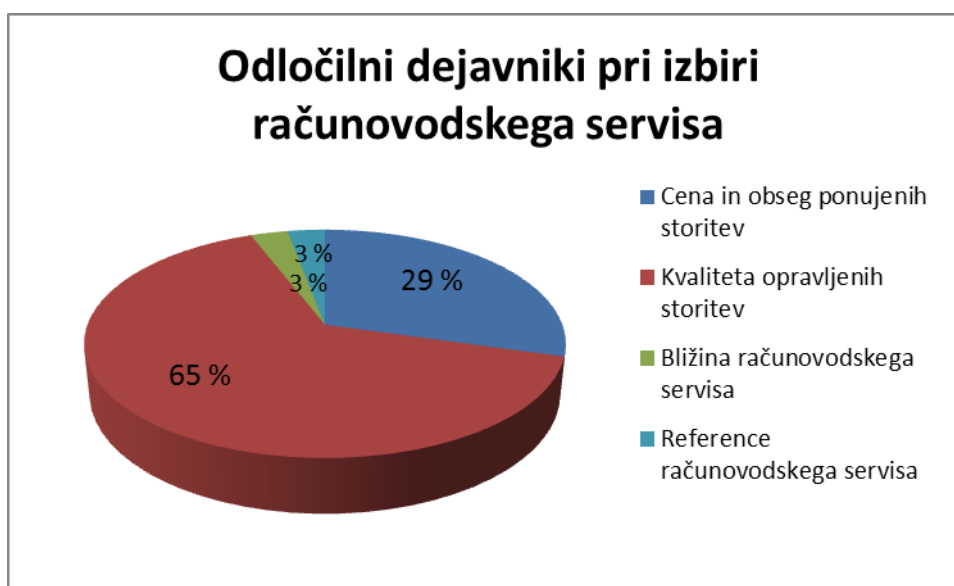
Nas zanimata tisti ciljni skupini podjetij, ki nimata lastnega računovodstva v podjetju.

10. vprašanje: **KAJ JE ZA VAS ODLOČILNO PRI IZBIRI RAČUNOVODSKEGA SERVISA?**

Tabela 11: Kaj je za vas odločilno pri izbiri računovodskega servisa?

	Število	Delež v %
Cena in obseg ponujenih storitev	10	29
Kvaliteta opravljenih storitev	22	65
Bližina računovodskega servisa	1	3
Opravljanje še drugih administrativnih del	0	0
Reference računovodskega servisa	1	3
Drugo	0	0
SKUPAJ	34	100

Vir: (Anketa)



Graf 10: Kaj je za vas odločilno pri izbiri računovodskega servisa?

Vir: (Anketa)

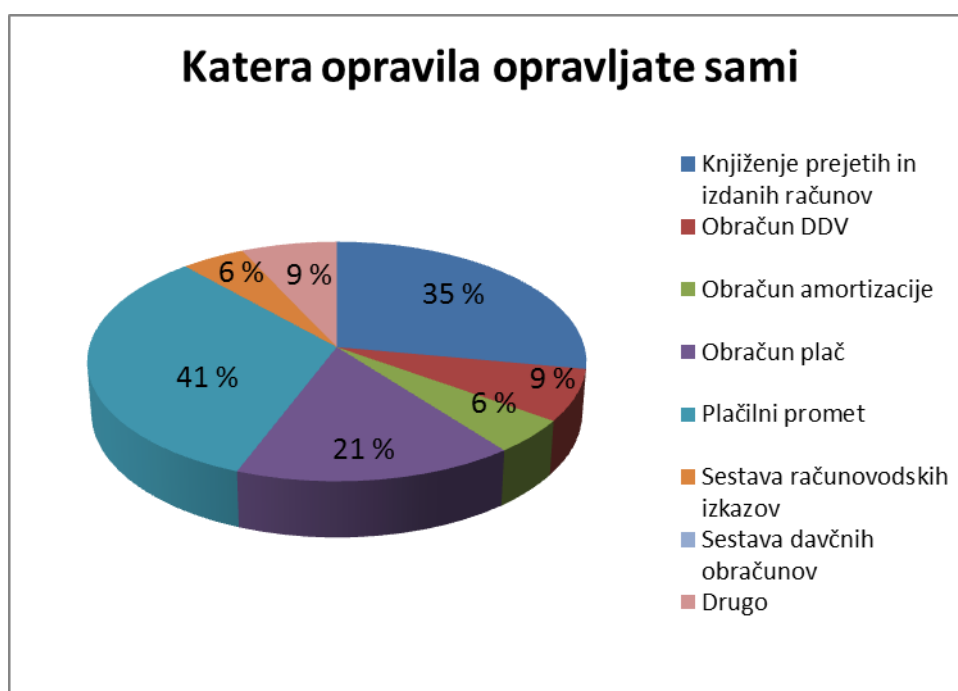
Kot je razvidno iz obdelanih anketnih vprašalnikov, sta za podjetnike pri izbiri računovodskega servisa odločilni kvaliteta in cena opravljenih storitev. Enemu podjetniku je pomembna tudi bližina računovodskega servisa, enemu pa reference, ki jih ima računovodski servis.

11. vprašanje: **KATERA OPRAVILA OPRAVLJATE SAMI?**

Tabela 12: Katera opravila opravljate sami?

	Število	Delež v %
Knjiženje prejetih in izdanih računov	12	35
Obračun DDV	3	9
Obračun amortizacije	2	6
Obračun plač	7	21
Plačilni promet	14	41
Sestava računovodskih izkazov	2	6
Sestava davčnih obračunov	0	0
Drugo	3	9

Vir. (Anketa)



Graf 11: Katera opravila opravljate sami?

Vir: (Anketa)

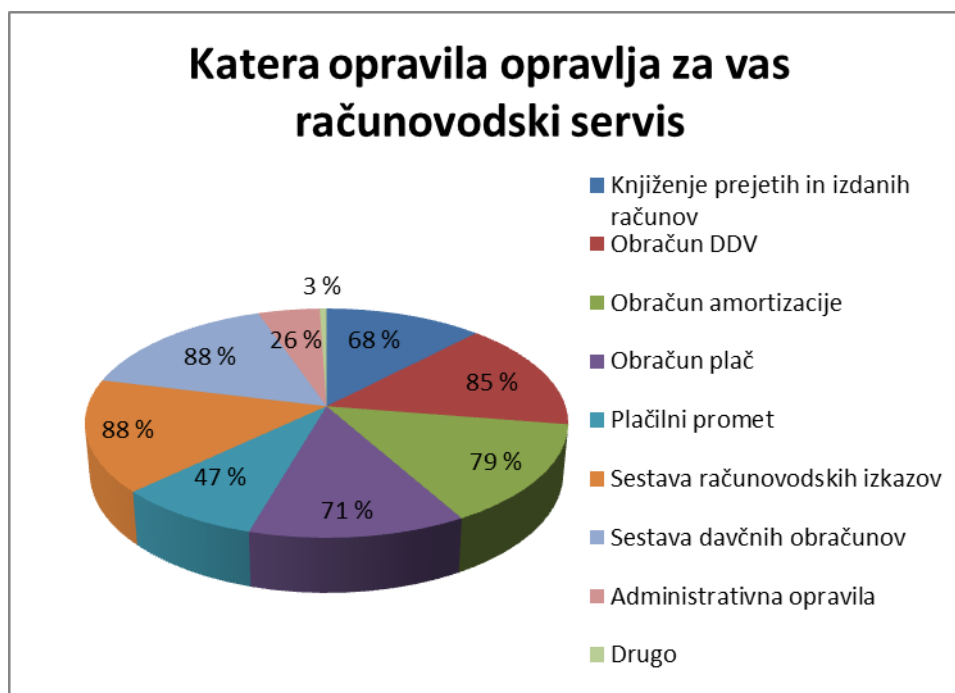
Pri tem vprašanju je bilo možnih več odgovorov. Iz opravljene analize je razvidno, da podjetniki večinoma sami vodijo plačilni promet, knjižijo prejete in izdane račune ter obračunavajo plače. Lahko rečemo, da sami opravljajo lažja računovodska dela.

12. vprašanje: **KATERA OPRAVILA OPRAVLJA ZA VAS ZUNANJI RAČUNOVODSKI SERVIS?**

Tabela 13: Katera opravila opravlja za vas zunanji računovodski servis?

	Število	Delež v %
Knjiženje prejetih in izdanih računov	23	68
Obračun DDV	29	85
Obračun amortizacije	27	79
Obračun plač	24	71
Plačilni promet	16	47
Sestava računovodskih izkazov	30	88
Sestava davčnih obračunov	30	88
Administrativna opravila	9	26
Drugo	1	3

Vir: (Anketa)



Graf 12: Katera opravila opravlja za vas zunanji računovodski servis?

Vir: (Anketa)

Tudi pri tem vprašanju so lahko podjetniki izbrali več ponujenih odgovorov. Največ teh zunanjemu računovodskemu servisu prepušča sestavo računovodskih izkazov, davčnih

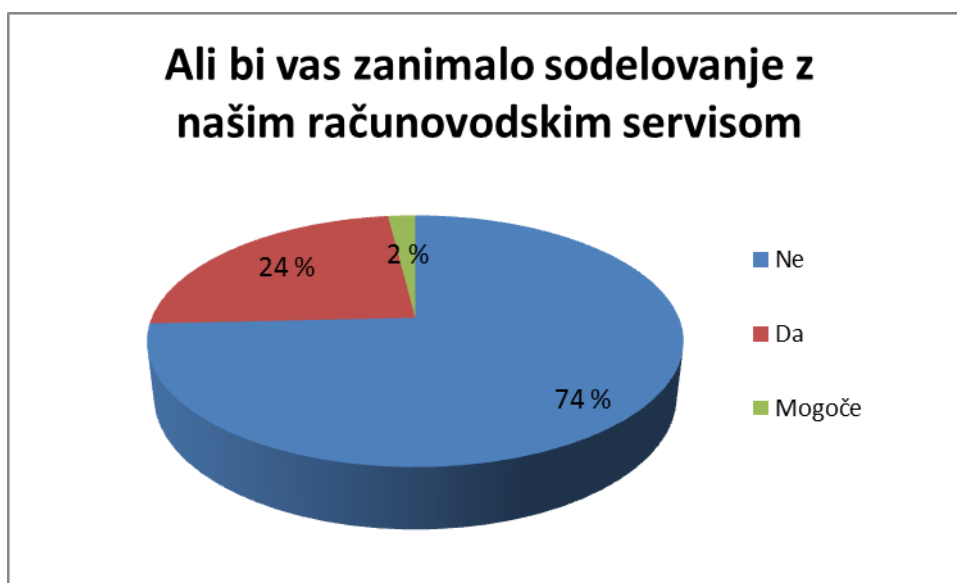
obračunov, obračun DDV, obračun plač in amortizacije ter knjiženje prejetih in izdanih računov, medtem ko se sami večinoma lotevajo plačilnega prometa in administrativnih opravil.

13. vprašanje: ***ALI BI VAS ZANIMALO SODELOVANJE Z NAŠIM RAČUNOVODSKIM SERVISOM?***

Tabela 14: Ali bi vas zanimalo sodelovanje z našim računovodskim servisom?

	Število	Delež v %
Ne	25	74
Da	8	24
Mogoče	1	2
SKUPAJ	34	100

Vir: (Anketa)



Graf 13: Ali bi vas zanimalo sodelovanje z našim računovodskim servisom?

Vir: (Anketa)

Rezultat zadnjega anketnega vprašanja nam pove, da bi kar 24% odstotkov anketiranih podjetij zanimalo sodelovanje z našim računovodskim servisom. Odstotek je precej visok glede na to, da smo anketne vprašalnike pošiljali naključno izbranim podjetjem. Hkrati pa je tudi spodbuden v primeru realizacije poslovne ideje.

3.4 Sklepne ugotovitve raziskave in analize trga

Z rezultatom izvedene ankete smo bili zelo zadovoljni. Odstotek podjetij, ki bi bili z našim računovodskim servisom pripravljeni skleniti pogodbo o sodelovanju, je 24%, kar pomeni 8 podjetij, pri enem podjetju pa bi o tem še razmislili. Glede na to, da nismo znani, da nimamo nobenih referenc, je podatek spodbuden.

Glede na statusno obliko družbe prevladujejo družbe z omejeno odgovornostjo, ki vodijo svoje poslovne knjige po dvostavnem načinu.

Kar 65% podjetij se ukvarja s storitveno dejavnostjo, 20% s trgovino, s proizvodnjo pa le 3%.

Podjetjem, ki smo jim kot računovodski servis zanimivi za sodelovanje, je pri izbiri računovodskega servisa najpomembnejša kvaliteta opravljenih storitev. Za naše podjetje je ta informacija pomembna pri oblikovanju cene naših storitev, saj nam rezultat opravljene ankete pove, da cena ni najpomembnejši dejavnik.

Nekatera podjetja lažja računovodska opravila, kot sta plačilni promet ter knjiženje prejetih in izdanih računov, opravijo sama. Sestavo računovodskih izkazov, davčnih obračunov, obračun DDV, amortizacije in plač pa prepustijo računovodskim servisom.

Z anketo smo dobili odgovor, kaj podjetja pričakujejo od nas. Naša vizija je, podjetjem nuditi celovite rešitve s področja računovodstva in administrativnih opravil. Stremeli bomo k temu, da se bomo svojim uporabnikom čimbolj približali in se prilagodili njihovim potrebam. Storitve bomo nudili tako v lastni pisarni kot tudi na terenu, pri strankah, če bodo tako želeli.

»Sprejmite izziv. Le tako boste začutili veličino uspeha.«

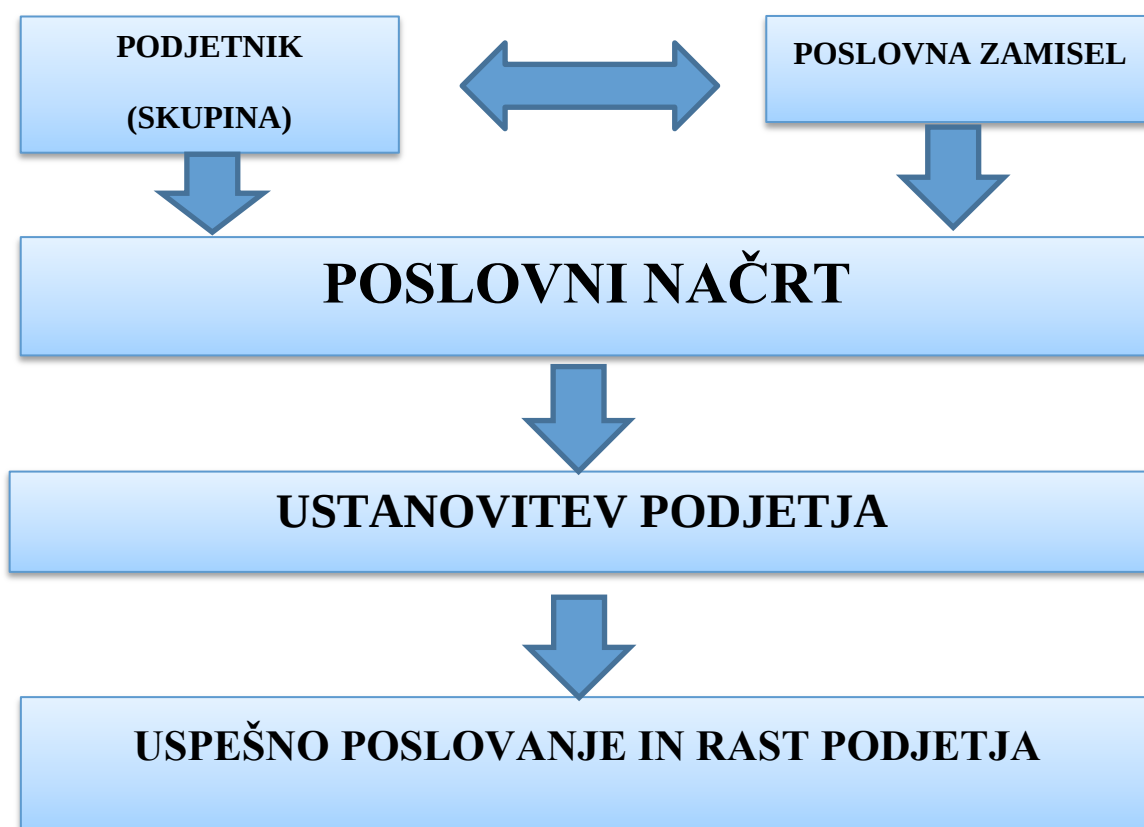
Neznani avtor

4 POSLOVNI NAČRT RAČUNOVODSKEGA SERVISA RAČUNKO PLUS, d.o.o.

4.1 Kaj je poslovni načrt

V teoriji obstaja več terminov oz. definicij poslovnega načrta.

»Poslovni načrt je pisni dokument, ki ga pripravi podjetnik in ki opisuje vse pomembne zunanje in notranje elemente, vpletene v začetek novega posla. Pogosto gre za skupek delovnih načrtov, kot so trženje, finance, proizvodnja in kadri. Loteva se tako kratkoročnih kot dolgoročnih odločitev za prva tri leta dejavnosti. S tem poslovni načrt odgovarja na vprašanja: kje sem zdaj, kam grem, kako bom tja prišel. Možni vlagatelji, dobavitelji in celo odjemalci bodo prosili ali zahtevali poslovni načrt.« (Boštjan Antončič, 2002). Podjetnik mora v fazi ustanovitve in začetka poslovanja podjetja pripraviti poslovni načrt.



Slika 2: Priprava poslovnega načrta

Vir: (Boltavzer, 2003)

»Poslovni načrt, ki ga podjetniki pripravijo za stvarni posel, mora:

- biti zapisan jasno in jedrnato, preprosto in prepričljivo,
- pošteno podati podjetnikovo zgodbo o uspehu, opozoriti tudi na tveganja, ne le na pričakovanje dobička in druge učinke,
- temeljiti mora na zrelem poslovnem razmisleku, dobrem razumevanju lastnih zmožnosti, znanja in izkušenj podjetnika,
- vsebovati dovolj rezerve, če bi stvari potekale nekoliko drugače, seveda pa mora izražati zmožnost podjetnika, da hitro reagira, se prilagodi spremenjenim okoliščinam in ne sledi slepo načrtu,
- dobro razporediti ključne vloge med člani skupine in jim obetati še kakšne nagrade, da so popolnoma podvrženi poslu,
- ne sme biti le osnutek ali predlog, temveč pretehtan dokument, ki vsebuje dovolj podatkov in ocen in mora podajati temeljno zamisel posla.« (Glas, 2002).

Pri pripravi poslovnega načrta je treba tudi vedeti in upoštevati, kdo so njegovi ključni uporabniki in kaj od njega pričakujejo. Potencialni uporabniki so največkrat:

- podjetniki, ki morajo vedeti, kaj posel od njih zahteva, kakšna tveganja lahko pričakujejo in kaj jim lahko prinaša,
- kupci proizvodov/storitev, ki morajo v poslovnem načrtu prepoznati, katere njihove potrebe bomo zadovoljili ter zakaj bi se naj odločali ravno za nakup iz našega ponudbenega programa,
- investitorji, ki jih zanima, kakšne donose lahko pričakujejo od naložbe v določen posel, kdaj se pričakujeta donosnost posla in ustvarjanje dobička (Glas, 2002),
- banke, ki bodo želele vedeti, ali je podjetje dovolj stabilno, da lahko nudi financiranje, in kakšno finančno projekcijo izkazuje v prihodnosti, saj finančnih sredstev ne bodo odobrile podjetjem, ki imajo negativne finančne kazalnike.

4.2 Uvod in predstavitev poslovne zamisli

Že dalj časa razmišljam o ustanovitvi lastnega računovodskega servisa. Z računovodstvom se ukvarjam že 17 let, zadnjih 12 let pa bolj intenzivno. Izkušnje imam precejšnje, vendar mi vedno nekako zmanjka poguma za udejanjanje teh sanj. Z izdelavo poslovnega načrta bo moja

poslovna ideja preizkušena in pripravljena za pot v podjetništvo, ko se bom za tak korak odločila. Glede na to, da je konkurenca na trgu izvajanja računovodskih storitev izredno velika, sem se osredotočila na vodenje računovodstva za novoustanovljena podjetja v Podravski regiji.

Trenutno sem zaposlena v podjetju Saubermacher Slovenija, d.o.o., ki se ukvarja z izvajanjem storitev gospodarnega ravnanja z odpadki, na delovnem mestu računovodkinje. Zaposleni smo seznanjeni s spremembami, ki se obetajo v letih 2016-2017, med drugim tudi na področju krčenja zaposlovanja. V teh letih bo v naše podjetje v celoti vpeljana programska oprema SAP, ki naj bi povečala učinkovitost na vseh področjih poslovanja. Glede na to, da imam 17 let delovne dobe, bi bila 9 mesecev upravičena do denarnega nadomestila, v tem času pa bi si uredila vse potrebno za odprtje lastnega računovodskega servisa. Izkoristila bi tudi možnost pridobitve nepovratne subvencije za samozaposlitev (na občini, na ZRSZ, če bodo le-te še na voljo).

4.3 Smoter, cilji in strategija poslovanja

4.3.1 Smoter poslovanja

Podjetje se bo ukvarjalo s storitveno dejavnostjo. Glavna dejavnost podjetja bo izvajanje računovodskih storitev za srednja in mala podjetja, samostojne podjetnike, zavode in društva. Strankam bomo zagotavljali kakovost opravljenih storitev, ki so primerne za njihovo dejavnost. Upoštevali bomo individualne potrebe in želje strank ter jim tako pomagali, da bodo lahko brezskrbni glede vodenja svojih poslovnih knjig.

4.3.2 Cilji poslovanja

Želimo postati kakovosten računovodski servis v Podravski regiji, ki bo temeljil na ugledu, strokovnosti, zanesljivosti in prijaznosti. S strokovnostjo, z uporabo dobrega informacijskega sistema in s stalno skrbjo za stranke, si želimo storitve izboljševati.

Kratkoročni cilji našega podjetja so:

- začetek poslovanja v roku 9 mesecev po prenehanju redne zaposlitve,

- zagotoviti primerne poslovne prostore,
- aktivno pridobivanje strank, tudi od konkurence,
- individualno obravnavanje strank glede na njihove želje in potrebe,
- uveljavitev in prepoznavnost na trgu,
- zagotavljanje kakovosti storitev,
- 70-odstotna zapolnitev kapacitet,
- izvajanje računovodskih storitev pri stranki,
- letni promet v znesku 94.000 €,
- prvo leto doseči vsaj 5% dobička glede na prihodke.

Dolgoročni cilji našega podjetja so:

- ohranjati kakovost storitev,
- nenehno izobraževanje,
- povezava z drugimi računovodskimi servisi pri izmenjavi izkušenj,
- 100-odstotna zapolnitev kapacitet,
- letni promet v znesku 200.000 €,
- razširitev dejavnosti na davčno svetovanje oz. povezava z davčnimi svetovalci,
- stalno obvladovanje stroškov,
- razširiti poslovanje na e-računovodstvo, kar pomeni, da lahko stranke določena opravila opravijo same, na sedežu podjetja,
- doseči ugoden tržni položaj.

4.3.3 Strategija poslovanja

S ciljem doseganja strateških ciljev poslovanja bomo zaposleni v podjetju vložili vse razpoložljive vire in vsa svoja znanja v izvajanje razvojne strategije, ki temelji na zagotavljanju kakovostnih računovodskih storitev za naše stranke. Naše poslanstvo bo v tem, da bomo strankam zagotovili vsakodnevni vpogled v stanje njihovega podjetja, kar bo lahko zadostna osnova za sprejemanje poslovnih odločitev.

Svoje storitve bomo izvajali kakovostno in strokovno, si prizadevali za ugled, vlagali bomo v posodabljanje računalniške opreme, v znanje ter poskrbeli za reklamiranje svojih storitev.

4.4 Panoga, podjetje in ponudba

4.4.1 Panoga in organizacijske oblike

Podjetje se bo ukvarjalo s storitveno dejavnostjo, z dejavnostjo računovodskih storitev. Po standardni klasifikaciji dejavnosti bo podjetje spadalo v panogo M 69.200 – računovodske, knjigovodske in revizijske dejavnosti ter davčno svetovanje.

Podjetje bo spadalo med kapitalske družbe in bo registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.).

Naziv podjetja bo: RAČUNKO PLUS, d.o.o.

Registrirano bo na naslovu: Rošnja 61/c, 2205 Starše.

4.4.2 Predmet ponudbe

Predmet ponudbe bodo vse računovodske, administrativne, svetovalne in druge storitve, ki jih podjetniki potrebujejo pri svojem poslovanju.

4.5 Tržišče

4.5.1 Analiza trga

4.5.1.1 Ciljne skupine kupcev

Cilja skupina bodo:

- novoustanovljena podjetja v Podravski regiji,
- podjetja, ki so nezadovoljna s storitvijo računovodskih storitev v zunanjem računovodskem servisu,
- podjetja, pri katerih predstavlja strošek delavca, ki je zaposlen na delovnem mestu računovodje, previsok izdatek.

4.5.1.2 Lokacija kupcev

Osredotočili se bomo na podjetja v Podravski regiji, predvsem na območju manjših občin. Če bo ta trg premajhen, bomo svojo ponudbo širili tudi po večjih občinah. Širitev na tuje trge v strategiji poslovnega načrta ni predvidena.

4.5.1.3 Značilnosti trga

Velik poudarek bo na oblikovanju cen ponujenih storitev, saj je prisotna konkurenca izredno močna. Poslovne odnose nameravamo ohranjati trajno, imajo pa značilnost rednih, mesečnih naročil.

4.5.1.4 Nakupne navade kupcev

Naši kupci želijo čim hitrejšo zagotavljanje storitev, informacije pa morajo biti pravočasne in točne.

4.5.2 *Analiza konkurence*

4.5.2.1 Ključni konkurenti

Naši konkurenti so večji računovodski servisi v Mariboru, ki z nizko ceno pritegnejo podjetja.

4.5.2.2 Značilnosti vodilne konkurence

Naša konkurenca se je na trgu že uveljavila, kar pomeni, da je na trgu prepoznavna, prav tako pa lahko zaradi svoje velikosti ponuja nižjo ceno.

4.5.2.3 Prednosti konkurence

Konkurenca je na trgu že prepoznavna, nudi široko paleto dodatnih storitev, ki jih mi načrtujemo realizirati v daljšem časovnem obdobju. V večletnem poslovanju si je konkurenca že ustvarila kapital, ki ga lahko vlaga v nova znanja, reklamo in nove trge.

4.5.2.4 Slabosti konkurence

Zaradi svoje velikosti, so manj fleksibilni in se težje odzivajo na spremembe na trgu.

4.5.2.5 Cena konkurence

Konkurenca ima lahko nižjo ceno za mesečno izvajanje računovodskih storitev.

4.5.2.6 Način prodaje in tržni pristop pri konkurenci

Konkurenca vodi lastno prodajo svojih storitev. Svoj ponudbo-, tudi s trenutnimi akcijami-, pošiljajo podjetjem na elektronsko pošto, prav tako se poslužujejo raznašanja letakov. Podjetnikom, za katere že opravljajo računovodske storitve, pošiljajo reklamo, na kateri jim ponujajo dodatne ugodnosti, če pripeljejo nove stranke.

4.5.3 SWOT- analiza

Tabela 15: SWOT - analiza

MOŽNOSTI	OVIRE
• ustanavljanje manjših podjetij • rast povpraševanja • potrebe trga • izboljšanje gospodarskih razmer • nenehne spremembe zakonodaje	• likvidacije podjetij • plačilna nedisciplina • neprepoznavnost na trgu • močna konkurenca
PREDNOSTI	SLABOSTI
• konkurenčna cena • kvaliteta storitev • fleksibilnost • izkušnje na strokovnem področju • izvajanje storitev pri stranki • prevzem dokumentacije na sedežu podjetij • lastni poslovni prostori • nizki obratovalni stroški	• finančna nestabilnost • pomanjkanje znanja s področja davčnega svetovanja • majhno število zaposlenih (minimalno) • neuveljavljenost na trgu • neizkušenost v podjetništvu

Vir: (Lasten)

4.5.4 Načrt tržnih ciljev

4.5.4.1 Želeni tržni delež

Tabela 16: Želeni tržni delež

	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
do 5%	x	x	x	x
od 5 - 15%				
nad 15%				

Vir: (Lasten)

4.5.4.2 Ciljni tržni segmenti

Naše stranke bodo srednja in mala podjetja, samostojni podjetniki in društva.

4.5.4.3 Oblike prodaje

Podjetje bo svoje storitve prodajalo samostojno, predvsem s pomočjo oglasov, reklame in na osnovi priporočil zadovoljnih strank.

4.5.4.4 Lokacija prodaje

V tujini prodaje ne načrtujemo. Osredotočeni bomo na prodajo storitev v Podravski regiji.

4.5.4.5 Cenovna politika

Stremeli bomo k temu, da bomo lahko ponudili takšne cene, kot jih ponuja naša konkurenca. Storitve bomo obračunavali enkrat mesečno, z 8-dnevnim odlogom plačila.

4.5.4.6 Politika konkurenčnosti

Prednost našega podjetja pred konkurenco bo v ceni in kakovosti opravljenih storitev, ter v strokovnem in osebnem pristopu do strank in njihovih potreb.

4.5.5 Načrt tržne strategije

4.5.5.1 Strategija izkoriščanja možnosti in prednosti ter premagovanje ovir in slabosti

Strategijo podjetja bomo gradili na zagotavljanju zelo kakovostnih storitev, s čimer si bomo pridobili zaupanje strank in potencialnih kupcev. Strokoven in profesionalen odnos do strank je ključnega pomena.

Možnosti in prednosti bomo poskušali izkoristiti v največji možni meri, oviram in slabostim pa se bomo izognili.

4.5.5.2 Strategija pridobivanja in ohranjanja kupcev

V tej fazi bomo uporabili svoje poznanstvo v lastni občini in se sestali z našimi podjetniki. V nadaljevanju pa predvidevamo, da bodo kupci k nam prihajali na podlagi priporočil, na lokalni televiziji naše in sosednje občine bomo predvajali reklamni oglas. Posluževali se bomo tudi akcijskih ponudb v določenih mesecih. S kvalitetnim, strokovnim in pravočasnim delom bomo upravičili zaupanje strank.

4.5.5.3 Strategija konkurenčnosti

Našo konkurenco bomo poskušali spremljati na področju cen, kakovosti in ažurnosti ter se poskušali cenovno prilagajati. Nenehne izboljšave, s katerimi bomo lahko pospešili opravljanje naših storitev, upoštevanje želja strank in prilagajanje strankam nas bodo vodile v to, da bomo zagotavljali konkurenčnost.

4.5.5.4 Strategija vstopanja na trg, reklamiranja in promoviranja

Pridobiti bomo morali stranke. Pri tem bomo uporabili dosedanje dobre odnose, delili reklamne letake, objavili reklamno sporočilo na lokalni televiziji v naši in sosednji občini ter osebno obiskali podjetnike iz bližje okolice.

Novoustanovljena podjetja bomo poiskali s pomočjo spletne aplikacije AJ PES in z njimi navezani stik. Najprej bo to telefonski pogovor, v katerem bomo poskusili pridobiti termin pri stranki za osebno predstavitev našega podjetja.

4.5.5.5 Strategija rasti obsega trženja

Trženja se bomo v prvi fazi lotili v naši in sosednji občini, kasneje jo bomo razširili na širšo Podravsko regijo. Kako hitro bomo to lahko storili, bomo ocenili na osnovi prvih odzivov strank.

4.5.5.6 Strategija razvoja trženjske kulture

Trženjsko kulturo bomo gradili na korektnem in nezavajajočem odnosu do strank. Gojili bomo profesionalen, strokoven in osebni pristop do strank, ki bo temeljil na visoki ravni kulture.

4.5.5.7 Strategija post-prodajnih aktivnosti

Od kupcev bomo redno pridobivali informacije o zadovoljstvu z našimi aktivnostmi. Rednim strankam bomo ponujali dodatne ugodnosti na naročene dodatne storitve. V kasnejših letih poslovanja nameravamo rednim strankam izdelavo zaključnega računa podariti oz. opraviti brezplačno.

4.5.6 Cenovna politika

4.5.6.1 Cenovna politika

Cena je ključnega pomena pri odločitvi strank, zato je oblikovanju cene treba posvetiti veliko pozornosti. Ne samo previsoka cena, tudi prenizko postavljena cena lahko negativno vpliva na odločitev potrošnikov. Pri kreiranju cenika se bomo držali tarife Združenja računovodskih servisov.

4.5.6.2 Podjetniška kalkulacija izbranega reprezentanta

Kot reprezentant je izbrana storitev vodenja poslovnih knjig, ki v strukturi prihodkov predstavlja 93,75%. Letno število prodanih storitev je 360 (po navodilih avtorja Franja Šauperla, priročnik za predmet podjetništvo).

Reprezentant: vodenje poslovnih knjig

Strošek materiala: stroški materiala v prvem letu* % strukture prodaje v prvem letu/število prodanih storitev v enem letu/100; izračun: $9000 \cdot 93,75 / 360 / 100 = 23$

Strošek dela: stroški plač v prvem letu* % strukture prodaje v prvem letu/število prodanih storitev v enem letu/100; izračun: $36.000 \cdot 93,75 / 360 / 100 = 94$

Strošek poslovanja: (fiksni stroški v prvem letu-stroški plač v prvem letu)* % strukture prodaje v prvem letu/število prodanih storitev v enem letu/100; izračun: $(69.727 - 36.000) \cdot 93,75 / 360 / 100 = 88$

Tabela 17: Podjetniška kalkulacija reprezentanta

Postavka	Vrednost
1. Strošek materiala	23
2. Strošek dela	94
3. Strošek poslovanja	88
4. Lastna cena	205
5. Želen dobiček 5%	10
6. Prodajna cena	215

Vir: (Lasten)

Podjetniška kalkulacija za storitev vodenja poslovnih knjig znaša 215 €, v načrtu prodaje pa je podatek 250 €, kar pomeni, da je podjetniška kalkulacija za 35 € nižja od možne tržne cene.

4.5.7 Napoved prodaje

4.5.7.1 Osnove za realistično napoved prodaje

Pri snovanju realistične napovedi prodaje bomo izhajali iz opravljene analize trga ter čimbolj realne lastne ocene.

4.5.7.2 Osnove za pesimistično napoved prodaje

Do realizacije pesimistične napovedi prodaje lahko pride v primeru poslabšanja likvidnih razmer na trgu in v primeru, da bi zaposleni pri svojem delu bili prepočasni in bi za opravljanje storitev porabili več časa kot ga planiramo.

4.5.7.3 Osnove za optimistično napoved prodaje

Vzroki za optimistično napoved prodaje so povečano povpraševanje po naših storitvah kljub dvigu cene storitev in propad konkurence.

4.5.7.4 Količinska napoved prodaje

Tabela 18: Količinska napoved prodaje

Vrsta prodaje	Enota mere	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Vodenje poslovnih knjig	število podjetij	360	480	600	840
Svetovanje	ura	120	180	330	380
Druge storitve	ura	60	90	170	250

Vir: (Lasten)

4.5.7.5 Vrednostna napoved prodaje

Tabela 19: Vrednostna napoved prodaje

Vrsta prodaje	Povprečna vrednost	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Vodenje poslovnih knjig	250	90.000	120.000	150.000	210.000
Svetovanje	40	4.800	7.200	13.200	15.200
Druge storitve	20	1.200	1.800	3.400	5.000
Skupaj realistična napoved		96.000	129.000	166.600	230.200
Skupaj pesimistična napoved		60.000	80.000	100.000	200.000
Skupaj optimistična napoved		120.000	130.000	150.000	260.000
Povprečna mesečna realizacija		8.000	10.750	13.883	19.183

Vir: (Lasten)

4.5.8 Nabava

4.5.8.1 Predmet nabave

Glavni predmet nabave, je pisarniški material. Glede na to, da bomo storitve opravili tudi pri strankah na sedežu podjetja in po potrebi tudi prevzemali dokumentacijo pri strankah, bo eden izmed pomembnih predmetov nabave tudi gorivo.

4.5.8.2 Osnove za napoved nabave

Nabava je odvisna od števila strank in obsežnosti njihove dokumentacije ter od tega, koliko strankam se bodo storitve vodile na sedežu njihovega podjetja in koliko bo takih, pri katerih bo treba dokumentacijo prevzemati osebno.

4.5.8.3 Napoved nabave

Tabela 20: Vrednostna napoved nabave

Vrsta nabave	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Pisarniški material	6.000	9.000	16.200	19.000
Gorivo	3.000	4.500	8.100	10.000
SKUPAJ	9.000	13.500	24.300	29.000

Vir: (Lasten)

4.5.9 Drugi tržni dejavniki

4.5.9.1 Reklama

Podjetje bo skušalo svojo reklamo graditi na kakovosti opravljenih storitev. Na začetku bodo potrebna večja vlaganja v reklamo in prepoznavnost podjetja. Tako za prvo leto poslovanja načrtujemo, da bomo za reklamne namene porabili 4.000 €.

4.5.9.2 Drugi tržni vplivni dejavniki

- Ekonomski: gospodarska kriza, padec kupne moči, propadanje podjetij, vpliv konkurence, nihanje povpraševanja.

- Tehnološki: zaradi večjih začetnih stroškov pri nabavi poslovne opreme, bomo v začetku poslovanje opravljali z rabljeno programsko opremo.
- Zakonodajni: visoki davki, subvencije za nova podjetja so nizke.

4.6 Načrt organizacije in človeških virov

4.6.1 Načrt organizacije

4.6.1.1 Makroorganizacijska oblika

Podjetje bo registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo, z osnovnim kapitalom v višini 7.500,00 €.

4.6.1.2 Mikroorganizacijski postopki

Podjetje bo vodila direktorica, ki bo tudi skrbela za nabavo in poslovne odnose s strankami.

4.6.2 Vodilni kader

Poslovanje podjetja bom vodila sama in bom v prvih letih poslovanja tudi edina zaposlena oseba. Glede na dolgoročni plan, bo treba v četrtem letu zaposliti še eno osebo na delovnem mestu računovodje.

Za motiviranje zaposlenih bomo poskrbeli v denarni obliki (stimulacije pri mesečnem osebnem dohodku, izplačilo 13. plače ob koncu leta) in v obliki strokovnih izobraževanj ter druženja izven delovnega časa.

4.6.3 Kadrovska projekcija

4.6.3.1 Načrt človeških virov

Tabela 21: Načrt človeških virov

Delovno mesto	Stopnja izobrazbe	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Direktorica, računovodja	VI.	1	1	1	1
Računovodja	VI.				1
SKUPAJ ZAPOSLENI		1	1	1	2

Vir: (Lasten)

4.6.3.2 Načrt stroškov dela

Tabela 22: Načrt stroškov dela

Delovno mesto	BT plača/mesec	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Direktor, računovodja	3.000	36.000	49.200	66.000	72.000
Računovodja	2.500				30.000
SKUPAJ BT PLAČE		36.000	49.200	66.000	102.000
PREHRANA (6,12 €/dan)	135	1.616	1.616	1.616	3.224
REGRES ZA DOPUST	91	1.090	1.090	1.090	2.180

Vir: (Lasten)

4.7 Pogoji poslovanja

4.7.1 Znanje

Redno bomo namenjali sredstva v izobraževanja, saj se zakonodaja nenehno spreminja, in če želimo ohraniti kvaliteto naših storitev, moramo biti seznanjeni z aktualno veljavnimi predpisi. Načrtujemo 6.000 € letnih stroškov za namene izobraževanj in usposabljanj. Te stroške predvidevamo od drugega leta poslovanja naprej.

4.7.2 Poslovni prostori

Za poslovni prostor ne bo treba plačevati najemnine, saj imamo v lastni hiši v kletnih prostorih prostor za dve večji pisarni. Pisarni sta neopremljeni, na tleh je položen parket, tako da je treba nabaviti samo pohištvo in prepleskati stene. Predvideni stroški pleskanja in

obnove parketa znašajo 5.000 €. Ocenjujemo, da bodo mesečni obratovalni stroški znašali 1.200 €.

4.7.3 Oprema

4.7.3.1 Načrt opreme

Tabela 23: Načrt opreme

Vrsta opeme	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Pisarniško pohištvo	5.000			3.000
Računalniška oprema	3.000			2.000
Mobilni telefon	500			200
Transportna oprema	15.000			
Oprema za WC	2.000			
Druga oprema	2.000	500	500	500
SKUPAJ VREDNOST OPREME	27.500	500	500	5.700

Vir: (Lasten)

4.7.3.2 Vlaganja v naložbe

Tabela 24: Vlaganja v naložbe

Vrsta naložbe	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Znanje	6.000	7.000	7.500	11.000
Poslovni prostor	6.000			
Oprema	27.500	500	500	5.700
SKUPAJ VLAGANJA V NALOŽBE	39.500	7.500	8.000	16.700

Vir: (Lasten)

4.7.3.3 Načrt virov za naložbo

Tabela 25: Načrt virov za naložbo

Finančni viri	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Lastna sredstva	7.500	7.500	7.500	16.700
Tuji vračljivi viri	32.000			,
SKUPAJ FINANČNI VIRI ZA NALOŽBE	39.500	7.500	7.500	16.700

Vir: (Lasten)

Tabela 26: Načrt vračila kredita

	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Glavnica	8.000	8.000	8.000	8.000
Obresti	1.700	1.020	680	340
GLAVNICA + OBRESTI	9.700	9.020	8.680	8.340

Vir: (Lasten)

4.7.4 *Drugi pogoji poslovanja*

4.7.4.1 Načrtovanje konkurenčne prednosti

Naša prednost pred konkurenco bo v večji fleksibilnosti, saj bomo dokumentacijo pri strankah prevzemali sami, ter v kvaliteti in ažurnosti storitev. Stranke bodo v našem podjetju dejansko »kralji«, saj bomo veliko truda posvečali prav njim.

4.7.4.2 Ukrepi za zagotavljanje kakovosti

Da bomo lahko ohranili in hkrati vzdrževali kakovost naših storitev, bomo velik del finančnih sredstev namenili izobraževanju zaposlenih.

4.8 *Kritična tveganja in problemi ter načrti kupcev*

4.8.1 *Kritična tveganja in problemi*

Tveganja bodo prisotna vseskozi in rek, ki pravi, da kdor ne tvega, ta ne dobi, še kako drži. Vsem tveganjem se ni moč izogniti, lahko pa veliko naredimo, če se le-teh zavedamo in jih

predvidimo. V našem podjetju predstavlja veliko tveganje število zaposlenih. Glede na to, da bo prva tri leta zaposlena samo ena oseba, je v primeru bolezni tveganje zelo veliko. Veliko tveganje je tudi trenutna plačilna nedisciplina na trgu.

4.8.2 Ukrepi za zagotavljanje kakovosti

V primeru bolniškega dopusta se bomo poskušali dogovoriti z drugim računovodskim servisom, da bo opravil še naše storitve. Tveganju, ki je lahko prisotno zaradi plačilne nediscipline, se bomo izognili na takšen način, da bomo redno spremljali plačila naših strank. Če bodo stranke zamujale s plačilom naših storitev več kot 6 mesecev, bomo pogodbo o opravljanju računovodskih storitev prekinili.

4.9 Finančni načrt

4.9.1 Uporabljene predpostavke in izhodišča

Finančni načrt poslovanja prikazuje prikaz poslovanja za prva štiri leta. Vse napovedi temeljijo na realistični napovedi našega poslovanja.

4.9.2 Načrt stroškov in finančnih odhodkov poslovanja v prvem letu

Tabela 27: Načrt stroškov in finančnih odhodkov poslovanja v prvem letu

Vrsta stroškov	Mesečni strošek (v EUR)	Letni znesek (v EUR)
<i>A. SPREMENLJIVI - DIREKTNI STROŠKI</i>		
1. Nabavna vrednost materiala	750,00	9.000,00
2. Nabavna vrednost blaga		
3. Stroški proizvodnih storitev		
4. Spremenljivi del bruto plač		
5. Pogodbena ali avtorska dela		
6. Drugi spremenljivi stroški	416,67	5.000,00
Skupaj spremenljivi stroški	1.166,67	14.000,00
<i>B. STALNI - FIKSNI STROŠKI</i>		
1. Stalni del plač - bruto	3.000,00	36.000,00
2. Davki in prispevki na bruto OD	483,00	5.796,00
3. Režijske tuje storitve		
4. Režijski material in drobní inventar		
5. Amortizacija	468,75	5.625,00
6. Stroški zakupa		
7. Energija in PTT	1.200,00	14.400,00
8. Najemina	,	
9. Reklama	333,33	4.000,00
10. Zavarovanje	100,00	1.200,00
11. Drugi stroški - v tem:	225,50	2.706,00
potni stroški		
prehrana	134,67	1.616,00
regres	90,83	1.090,00
ostalo		
Skupaj fiksni stroški	5.810,58	69.727,00
<i>C. FINANČNI ODHODKI</i>		
1. Finančni odhodki za obresit	141,67	1.700,00
2. Drugi finančni odhodki		
Skupaj finančni odhodki	141,67	1.700,00
SKUPNI STROŠKI IN ODHODKI	7.118,92	85.427,00

Vir: (Lasten)

4.9.3 Načrt poslovanja za prva štiri leta poslovanja

Tabela 28: Načrt stroškov in finančnih odhodkov poslovanja za prva štiri leta poslovanja

Vrsta stroškov	Leto 1 (v EUR)	Leto 2 (v EUR)	Leto 3 (v EUR)	Leto 4 (v EUR)
<i>A. SPREMENLJIVI - DIREKTNI STROŠKI</i>				
1. Nabavna vrednost materiala	9.000,00	13.500,00	24.300,00	29.000,00
2. Nabavna vrednost blaga				
3. Stroški proizvodnih storitev				
4. Spremenljivi del bruto plač				
5. Pogodbena ali avtorska dela				
6. Drugi spremenljivi stroški	5.000,00		2.000,00	
Skupaj spremenljivi stroški	14.000,00	13.500,00	26.300,00	29.000,00
<i>B. STALNI - FIKSNI STROŠKI</i>				
1. Stalni del plač - bruto	36.000,00	49.200,00	66.000,00	102.000,00
2. Davki in prispevki na bruto OD	5.796,00	7.921,20	10.626,00	16.422,00
3. Režijske tuje storitve				
4. Režijski material in drobní inventar				
5. Amortizacija	5.625,00	5.625,00	4.125,00	4.125,00
6. Stroški zakupa				
7. Energija in PTT	14.400,00	16.000,00	20.000,00	20.000,00
8. Najemnina				
9. Reklama	4.000,00	5.000,00	7.000,00	5.000,00
10. Zavarovanje	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
11. Drugi stroški - v tem:	2.706,00	8.706,00	21.306,00	14.404,00
potni stroški				
prehrana	1.616,00	1.616,00	1.616,00	3.224,00
regres	1.090,00	1.090,00	1.090,00	2.180,00
ostalo-izobraževanje, najeti študentje		6.000,00	18.600,00	9.000,00
Skupaj fiksni stroški	69.727,00	93.652,20	130.257,00	163.151,00
<i>C. FINANČNI ODHODKI</i>				
1. Finančni odhodki za obresti	1.700,00	1.020,00	680,00	340,00
2. Drugi finančni odhodki				
Skupaj finančni odhodki	1.700,00	1.020,00	680,00	340,00
SKUPNI STROŠKI IN ODHODKI	85.427,00	108.172,20	157.237,00	192.491,00

Vir: (Lasten)

4.9.4 Načrt izkaza poslovnega izida

Tabela 29: Načrt izkaza poslovnega izida

Postavka	Leto 1 (v EUR)	Leto 2 (v EUR)	Leto 3 (v EUR)	Leto 4 (v EUR)
A. PRIHODKI				
1. Prihodki od prodaje	96.000,00	129.000,00	166.600,00	230.200,00
2. Prihodki od financiranja				
3. Izredni prihodki				
SKUPAJ PRIHODKI	96.000,00	129.000,00	166.600,00	230.200,00
B. ODHODKI				
1. Stroški začetnih zalog				
2. Stroški končnih zalog				
3. Stroški nakupa materiala	9.000,00	13.500,00	24.300,00	29.000,00
4. Nabavna vrednost blaga				
5. Stroški storitev	5.000,00		2.000,00	
6. Amortizacija	5.625,00	5.625,00	4.125,00	4.125,00
7. Bruto plače	36.000,00	49.200,00	66.000,00	102.000,00
8. Davki in prispevki	5.796,00	7.921,20	10.626,00	16.422,00
9. Ostali stroški poslovanja	22.306,00	30.906,00	49.506,00	40.604,00
10. Odhodki od financiranja	1.700,00	1.020,00	680,00	340,00
11. Izredni odhodki	0,00	0,00	0,00	0,00
12. Pokritje izgube prejšnjih let				
SKUPAJ ODHODKI	85.427,00	108.172,20	157.237,00	192.491,00
C. DOBIČEK PRED OBDAVČENJEM	10.573,00	20.827,80	9.363,00	37.709,00
D. DAVEK OD DOBIČKA	1.480,22	2.915,89	1.591,71	6.410,53
E. ČISTI DOBIČEK	9.092,78	17.911,91	7.771,29	31.298,47
F. SREDSTVA ZA REPRODUKCIJO (6 + E)	14.717,78	23.536,91	11.896,29	35.423,47

Vir: (Lasten)

Podjetje Računko plus, d.o.o., posluje vsa 4 leta pozitivno. V 1. letu poslovanja znaša čisti dobiček 9.092,78 €, v drugem letu se je povečal na 17.911,91 € (zapolnitev vseh kapacitet). V tretjem letu načrtujemo najetje študenta, da bomo lahko dosegli načrtovano realizacijo. Čisti dobiček znaša 7.771,29 €. V četrtem letu je predvidena zaposlitev novega delavca in dvig realizacije, čisti dobiček pa znaša 31.298,47 €.

4.9.5 Načrt kazalcev uspešnosti

Tabela 30: Načrt kazalcev uspešnosti

Kazalec	Enačba	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
	prihodki (A)				
GOSPODARNOST	-----	1,12	1,19	1,06	1,41
	odhodki (B)				
	dobiček (C)				
DONOSNOST PRIH.	----- x 100	9,47	13,89	4,66	13,60
	prihodki (A)				

Vir: (Lasten)

Kazalec gospodarnosti nam prikazuje, koliko dobička iz poslovanja je ustvarilo podjetje. V prvem letu poslovanja ustvarjamo v podjetju 12 € prihodkov na 100 € odhodkov. V drugem letu poslovanja 19 €, v tretjem letu 6 €, v četrtem letu pa 41 €.

Kazalnik donosnosti prikazuje stopnjo čiste dobičkonosnosti prihodkov. V primeru izgube so kazalniki negativni. V prvem letu poslovanja podjetje Računko plus, d.o.o., na vsakih 100 € prihodkov ustvari 9,47 € čistega dobička, v drugem letu 13,89 €, v tretjem letu 4,66 € in v četrtem letu 13,60 €.

4.9.6 Načrt izkaza denarnega toka

Tabela 31: Načrt izkaza denarnega toka

Postavka	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
	(v EUR)	(v EUR)	(v EUR)	(v EUR)
1. ZAČETNI ZNESEK GOTOVINE	0,0	20.198,00	36.670,58	33.942,69
2. VPLAČILA	135.500,00	129.000,00	166.600,00	230.200,00
2.1. Prejemki od prodaje	96.000,00	129.000,00	166.600,00	230.200,00
2.2. Prejemki izrednih prihodkov				
2.3. Prejemki in financiranja	32.000,00			
2.4. Subvencije				
2.5. Druga vplačila	7.500,00			
3. IZPLAČILA	115.302,00	112.527,42	169.327,89	203.557,71
3.1. Nakup opreme	27.500,00	500,00	500,00	5.700,00
3.2. Vlaganja v zgradbe	5.000,00		2.000,00	
3.3. Nakup materiala in blaga	9.000,00	13.500,00	24.300,00	29.000,00
3.4. Plačilo kooperacije in storitev	0,00	0,00	0,00	0,00
3.5. Plače in prispevki	41.796,00	57.121,20	76.626,00	118.422,00
3.6. Stroški poslovanja	22.306,00	30.906,00	54.306,00	40.504,00
3.7. Anuitete in obresti	9.700,00	9.020,00	8.680,00	8.340,00
3.8. Davek na dobiček		1.480,22	2.915,89	1.591,71
3.9. Druga izplačila				
4. KONČNI ZNESEK GOTOVINE	20.198,00	36.670,58	33.942,69	60.584,98

Vir: (Lasten)

4.9.7 Načrt praga rentabilnosti

Tabela 32: Načrt praga rentabilnosti

Vrsta izračuna	enačba	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
	stalni stroški				
1. Vrednosti (v %)	----- x 100	85,03	81,08	92,84	81,09
	prihod.-sprem.str.				
	stalni stroški				
2. Prag pokritja	----- x 100	72,63	72,60	78,19	70,87
	stalnih str.(v%) prihodki				

Vir: (Lasten)

Prag rentabilnosti ali točka preloma predstavlja tisti del poslovanja, pri katerem podjetje nima ne dobička in ne izgube. Pri tem obsegu prodaje podjetje s prihodki ravno pokrije vse stroške.

Iz izračuna praga rentabilnosti je razvidno, da moramo za pokritje stalnih stroškov v prvem letu poslovanja realizirati 72,63 % prodaje naših storitev.

4.9.8 Načrt izkaza stanja sredstev in virov sredstev

Tabela 33: Načrt izkaza stanja sredstev in virov sredstev

Postavka	31.12. leto 1 (v EUR)	31.12. leto 2 (v EUR)	31.12. leto 3 (v EUR)	13.12. leto 4 (v EUR)
PREMOŽENJE (aktiva)				
A. STALNO PREMOŽENJE	27.500,00	500,00	500,00	500,00
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva (patenti, licence, zagonski stroški)				
2. Opredmetena osnovna sredstva (zemljišče, zgradbe, stroji, oprema)	27.500,00	500,00	500,00	500,00
3. Dolgoročne finančne naložbe (delnice, obveznice)				
B. GIBLJIVO PREMOŽENJE	28.198,00	56.670,58	68.942,69	105.584,98
1. Zaloge (materiala, proizvodov, blaga)				
2. Dolgoročne terjatve (dana posojila)				
3. Kratkoročne terjatve (kupci)	8.000,00	20.000,00	35.000,00	45.000,00
4. Kratkoročne finančne naložbe				
5. Denar in vrednostni papirji	20.198,00	36.670,58	33.942,69	60.584,98
6. Akitvne časovne razmejitve				
C. SKUPAJ PREMOŽENJE	55.698,00	57.170,58	69.442,69	106.084,98
D. ZUNAJBILANČNO PREMOŽENJE (LEASING)				
VIRI PREMOŽENJA (pasiva)				
A. TRAJNI VIRI PREMOŽENJA	16.592,78	34.504,69	42.275,98	73.574,45
1. Osnovi kapital	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
2. Revalorizacijske rezerve				
3. Nerazporejeni dobiček	9.092,78	27.004,69	34.775,98	66.074,45
B. DOLGOROČNE REZERVACIJE				
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI (dolgoročni krediti)	24.000,00	16.000,00	8.000,00	0,00
D. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI (dobavitelji, predujmi, kratkoročni krediti)	15.105,22	6.665,89	19.166,71	32.510,53
E. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE				
F. SKUPAJ VIRI PREMOŽENJA	55.698,00	57.170,58	69.442,69	106.084,98
G. ZUNAJBILANČNI VIRI PREMOŽENJA				

Vir: (Lasten)

4.10 Terminski plan

Tabela 34: Terminski plan

Načrtovana aktivnost	Termin
Priprava poslovnega načrta	Junij leta 0
Nabava opreme	Oktober leta 0
Ureditev poslovnih prostorov	Oktober leta 0
Aktivnosti, povezane z reklamo	Oktober leta 0
Postopek ustanovitve podjetja	Oktober leta 0
Zagotovitev financačnih sredstev - kredit banke	Januar leta 1
Zaposlitev dodatnega kadra	Januar leta 4
Nabava dodatne opreme	Januar leta 4
Aktivnosti, povezane z reklamo	Januar leta 4

Vir: (Lasten)

5 SKLEP

V diplomski nalogi smo s pomočjo anketnega vprašalnika, ki smo ga poslali naključnim novoustanovljenim podjetjem v Podravski regiji poskušali opredeliti, kakšne so potrebe novoustanovljenih podjetij po računovodskih storitvah. Zanimalo nas je, ali se odločajo za vodenje računovodstva znotraj svojega podjetja z zaposlitvijo ustreznega kadra ali za vodenje računovodskih storitev sklepajo pogodbe z računovodskimi servisi. Podrobneje smo preučili, kaj pričakujejo od računovodskega servisa tista podjetja, ki nimajo lastnega računovodstva v svojem podjetju, kajti le-ta so naše potencialne stranke. Analizirali smo tudi, katera etična načela računovodij podjetniki smatrajo kot najpomembnejše in ali popolnoma zaupajo svojim računovodjem. Prav tako smo želeli izvedeti, na osnovi katerih kriterijev se podjetniki odločajo za izbiro določenega računovodskega servisa. Od podjetnikov smo tudi želeli izvedeti ali bi jih zanimalo konkretno sodelovanje z našim računovodskim servisom.

Pisanje diplomske naloge smo zasnovali tako, da smo v prvem delu na kratko predstavili pojem podjetništva, njegove pozitivne in negativne lastnosti. Proučili smo tudi napotke, kako se je najbolj smiselno odpraviti na podjetniško pot ter poskušali nanizati znanja, ki jih potrebuje računovodski servis. V raziskovalnem delu smo prikazali praktičen primer raziskave trga na primeru anketnega vprašalnika, v nadaljevanju smo predstavili in analizirali anketne vprašalnike. Nato smo sestavili poslovni načrt našega podjetja in predstavili vizijo poslovanja v nadaljnjih štirih letih. Proučili smo smoter, cilje in strategijo poslovanja, analizirali tržišče, konkurenco, pripravili tržno strategijo, cenovno politiko, napoved nabave in prodaje. Sestavili smo organizacijsko strukturo podjetja, opredelili pogoje poslovanja, kritična tveganja ter na koncu finančni načrt in terminski plan izvedbe. Pri izdelavi poslovnega načrta smo upoštevali realistične napovedi. Cilje, ki smo jih opredelili na začetku diplomskega dela, smo s pripravo le-tega dosegli.

Predstavili smo podjetniško idejo, o kateri avtorica diplomske naloge razmišlja že dalj časa, vendar se do sedaj ni odločila za njeno realizacijo. Iz finančnega dela poslovnega načrta je razvidno, da je izbira podjetniške ideje pravilna in da se lahko preoblikuje v dobro poslovno priložnost. Vendar se je treba zavedati, da bo treba vložiti veliko truda, angažiranosti in delavnosti, predvsem v prvih letih.

Pri snovanju diplomske naloge sem uporabila teoretična znanja, ki sem jih usvojila na strokovni šoli Academia Maribor, ter praktične izkušnje, ki sem jih pridobila v vseh letih svojega službovanja. Strokovna znanja sem poiskala v strokovni literaturi, in internetnih virih.

Pri pripravi poslovnega načrta smo uporabili model poslovnega načrta, ki smo ga spoznali na strokovni šoli Academia Maribor pri predmetu podjetništvo.

»Če lahko sanjaš o nečem, potem to lahko narediš.«

Walt Disney

6 VIRI, LITERATURA

- AJPES. (16. maj 2016). *www.ajpes.si*. Prevezeto 16. maj 2016 iz *www.ajpes.si*: *www.ajpes.si*
- Boltavzer, Z. (2003). *Podjetništvo*. Maribor: Lesarska šola Maribor.
- BONITETE. (18. maj 2016). *www.bonitete.si*. Prevezeto 18. maj 2016 iz <http://www.bonitete.si/CreditReportsPrimus/Kontrole/Rezultati.aspx?Lang=sl-SI&Mode=SI&App=SI&SearchMode=A&PageSize=20&AdvancedReferrer=1>) : <http://www.bonitete.si/CreditReportsPrimus/Kontrole/Rezultati.aspx?Lang=sl-SI&Mode=SI&App=SI&SearchMode=A&PageSize=20&AdvancedReferrer=1>)
- Boštjan Antončič, R. D. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba d.o.o.
- Brosch, M. (2012). *Erfahrungswerte im Entrepreneurship*. Linz: Johannes-Kepler-Universität Linz.
- Glas, M. (2002). *Podjetništvo 2, pripravljamo poslovni načrt*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Glažar, T. (2011). *Trženje računovodskih storitev v Sloveniji*. Brezovica pri Ljubljani: Inštitut za računovodstvo.
- GZS. (18. maj 2016). *www.gzs.si*. Prevezeto 18. maj 2016 iz https://www.gzs.si/zbornica_racunovodskih_servisov/vsebina/O-nas/O-ZRS. : https://www.gzs.si/zbornica_racunovodskih_servisov/vsebina/O-nas/O-ZRS.
- GZS. (20. maj 2016). *www.gzs.si*. Prevezeto 20. maj 2016 iz https://www.gzs.si/Portals/ZbornicaRacunovodskihServisov/ZRS_predstavitvena%20zlozenka_web.pdf: https://www.gzs.si/Portals/ZbornicaRacunovodskihServisov/ZRS_predstavitvena%20zlozenka_web.pdf
- Kos, B. (13. maj 2016). *www.blazkos.com*. Prevezeto 13.05.2016. maj 2016 iz (<http://www.blazkos.com/podjetnik-ali-manager-kdo-je-bolj-kul.php>).: (<http://www.blazkos.com/podjetnik-ali-manager-kdo-je-bolj-kul.php>).
- Kos, B. (15. maj 2016). *www.blazkos.com*. Prevezeto 15. maj 2016 iz (<http://www.blazkos.com/kako-se-je-najbolj-smiselno-podati-na-podjetnisko>

pot.php).: (<http://www.blazkos.com/kako-se-je-najbolj-smiselno-podati-na-podjetnisko-pot.php>).

Omerzel, D. G. (2010). *Podjetništvo in znanje*. Koper: Fakulteta za management Koper.

PIRS. (16. maj 2016). www.pirs.si. Prevezeto 16. maj 2016 iz PIRS, <http://www.pirs.si/Search/Subjects/696b9811-11e7-4b2d-be84-fa7ab04609e6>): PIRS, <http://www.pirs.si/Search/Subjects/696b9811-11e7-4b2d-be84-fa7ab04609e6>

podjetništvo, S. (10.05.2016. maj 2016). <http://www.socialni-inovatorji.si>. Prevezeto 10.05.2016. maj 2016 iz <http://www.socialni-inovatorji.si/knjiga/socialno-podjetnistvo/21-podjetnost-podjetnistvo>

Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo, podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces in podjem*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo Portorož.

Slovenski inštitut za revizijo. (2003). *6. letna konferenca preizkušenih računovodij, zbornik referatov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.

Slovenski inštitut za revizijo. (2005). *8. letna konferenca računovodij, zbornik referatov*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.

Šauperl, F. (2009). *Podjetništvo*. Maribor: Academia Maribor.

Škarja, P. (2012). *Česar nas niso naučili v šolah*. Ljubljana: Ssamozal.izobraževanja Petra Škarja.

7 PRILOGA

7.1 Anketa

Pozdravljeni!

Sem Ksenja Kitak, izredna študentka Višje strokovne šole Academia v Mariboru. Ker pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Poslovni načrt za ustanovitev in delovanje računovodskega servisa Računko plus, d.o.o., vas prosim za pomoč in izpolnitev kratkega anketnega vprašalnika.

Podatki, pridobljeni z anketnim vprašalnikom, bodo uporabljeni izključno v moji diplomski nalogi. Vprašalnik je anonimen, odgovore pa mi lahko posredujete v priloženi kuverti na moj naslov ali skeniranega preko elektronske pošte: ksenja.kitak@gmail.com.

Že vnaprej se vam lepo zahvaljujem.

1. STATUSNA OBLIKA DRUŽBE:

- a) družba z omejeno odgovornostjo
- b) samostojni podjetnik
- c) društvo
- d) zadruga
- e) drugo

2. VELIKOST DRUŽBE PO ZGD-1:

- a) mikro družba
- b) mala družba
- c) srednja družba
- d) velika družba

3. KATERA JE VAŠA GLAVNA DEJAVNOST?

- a) proizvodnja
- b) trgovina
- c) storitvena dejavnost
- d) gostinstvo
- e) nepridobitna dejavnost

f) drugo _____

4. PLANIRAN PROMET V LETU 2016:

- a) manj kot 50.000 €
- b) med 50.000 € in 500.000 €
- c) več kot 500.000 €

5. ALI STE MNENJA, DA SO PRAVILNE IN PRAVOČASNE RAČUNOVODSKE INFORMACIJE KLJUČNEGA POMENA PRI ODLOČANJU POSLOVODSTVA?

- a) ne
- b) da

6. POSLOVNE KNJIGE VODIMO PO SISTEMU:

- a) enostavnega knjigovodstva
- b) dvostavnega knjigovodstva

7. KATERO ETIČNO NAČELO RAČUNOVODIJ SMATRATE KOT

NAJPOMEMBNEJŠE (označite od 1 do 6, pri čemer je 1 najmanj pomembno, 6 pa najpomembnejše)?

- a) strokovnost in odgovornost
- b) nepristranskost, ki bi prevladala nad strokovnimi presojami
- c) primerna usposobljenost
- d) zaupnost
- e) kakovost
- f) ravnanje po veljavnih zakonih in predpisih

8. ALI POPOLNOMA ZAUPATE SVOJEMU RAČUNOVODJI?

- a) ne
- b) da
- c) drugo _____

9. NAČIN VODENJA POSLOVNIH KNJIG IN SESTAVLJANJA RAČUNOVODSKIH IZKAZOV:

- a) lastno računovodstvo
- b) zunanji računovodski servis

- c) določena opravila opravljamo v lastnem računovodstvu, za določena pa smo sklenili pogodbo z zunanjim računovodskim servisom

Če je vaš odgovor c), prosim, nadaljujte:

10. KAJ JE ZA VAS ODLOČILNO PRI IZBIRI RAČUNOVODSKEGA SERVISA?

- a) cena in obseg ponujenih storitev
- b) kvaliteta opravljenih storitev
- c) bližina računovodskega servisa
- d) opravljanje še drugih administrativnih storitev (npr. prijave delavcev, pisanje raznih dopisov,...)
- e) reference računovodskega servisa
- f) drugo _____

11. KATERA OPRAVILA OPRAVLJATE SAMI?

- a) knjiženje prejetih in izdanih računov
- b) obračun DDV
- c) obračun amortizacije
- d) obračun plač
- e) plačilni promet
- f) sestava računovodskih izkazov
- g) sestava davčnih obračunov
- h) drugo _____

12. KATERA OPRAVILA OPRAVLJA ZA VAS ZUNANJI RAČUNOVODSKI SERVIS?

- a) knjiženje prejetih in izdanih računov
- b) obračun DDV
- c) obračun amortizacije
- d) obračun plač
- e) plačilni promet
- f) sestava računovodskih izkazov
- g) sestava davčnih obračunov
- h) administrativna opravila
- i) drugo _____

13. ALI BI VAS ZANIMALO KONKRETNO POSLOVNO SODELOVANJE Z NAŠIM
RAČUNOVODSKIM SERVISOM?

a) ne

b) da