

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,

MARIBOR

DIPLOMSKO DELO

**RAZISKAVA TRGA IN POSLOVNI NAČRT ZA START UP
PODJETJE S FRANŠIZO MEDNARODNE VERIGE S HITRO
PREHRANO SUBWAY V SLOVENIJI**

Kandidat: Peter Peklar

Študent izrednega študija

Številka indeksa: 11190122397

Program: Komercialist

Mentor: Franjo Šauperl, univ. dipl. ekon.

Maribor, december 2012

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani Peter Peklar, št. indeksa 11190122397, sem avtor diplomskega dela z naslovom ***Raziskava trga in poslovni načrt za start up podjetje s franšizo mednarodne verige s hitro prehrano SUBWAY v Sloveniji***, ki sem jo napisal pod mentorstvom Franja Šauperla, univ. dipl. ekon.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oziroma citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oziroma misli kot moje lastne – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (UL št. 16/2007; v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom VŠŠ Academia skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32. členom ZASP dovoljujem VŠŠ Academia objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Maribor, december 2012

Podpis študenta:

ZAHVALA

Zahvala velja vsem, ki so mi na kakršen koli način stali ob strani, me spodbujali, mi zaupali in ne nazadnje vame verjeli.

Posebna zahvala velja mojemu mentorju Franju Šauperlu, univ. dipl. ekon., ki mi je namenil svoj čas in me vodil na poti do zastavljenega cilja. Hvala za potrpežljivost, strokovnost in neprecenljive nasvete pri pripravi diplomskega dela.

Zahvala velja tudi vsem predavateljem in vodstvu Višje strokovne šole Academia za posredovanje znanja ter gospe Mirjani Ivanuša - Bezjak za njeno dobro voljo in usmerjanje med časom študija.

Hvala lektorici Jasmini Vajda Vrhunec za lektoriranje diplomskega dela.

Največja zahvala velja moji družini ter ožjim prijateljem in sodelavcem, ki so mi od vsega začetka stali ob strani, me spodbujali in verjeli vame. Hvala za potrpežljivost, vsakodnevno spodbudo in ljubezen. Iskrena hvala, da ste verjeli v nekaj, nad čemer sem sam že skoraj obupal.

Hvala tudi vsem sošolcem in sošolkam, s katerimi sem preživel lep del svojega življenja.

POVZETEK

V diplomskem delu predstavljamo raziskavo trga in poslovni načrt za start up podjetje s franšizo mednarodne verige s hitro prehrano SUBWAY v Sloveniji. Podjetje bo ponujalo hitro prehrano, natančneje hitro pripravljene sendviče po licenci mednarodne franšize SUBWAY. Sedež podjetja in poslovalnica bosta v Mariboru.

V diplomskem delu smo združili vsa znanja, pridobljena na Višji strokovni šoli Academia in v praksi. Diplomsko delo je nadgradnja poslovnega načrta, ki smo ga izdelali pri predmetu podjetništvo, kjer se je tudi porodila ideja o ustanovitvi podjetja, ki bo ponujalo hitro prehrano.

Raziskovalni del smo opravili s pomočjo anketnega vprašalnika, s katerim smo analizirali prehrabne navade v Mariboru, konkurenco in ne nazadnje tudi prepoznavnost znamke SUBWAY.

S pomočjo strokovne literature smo pojasnili osnovne pojme, kot so podjetništvo, podjetniška ideja, poslovni načrt in franšizing. V osrednjem delu naloge smo predstavili poslovni načrt podjetja, ki je razdeljen na poslovni in finančni del. Ugotovili smo, da lahko podjetniška ideja kljub obstoječi konkurenci postane tudi poslovna priložnost.

Ključne besede: franšiza, hitra prehrana, podjetništvo, podjetniška ideja, raziskava trga, poslovni načrt, ustanovitev podjetja, poslovna uspešnost, podjetniška priložnost.

ABSTRACT

Market survey and business plan for the international fast food franchise SUBWAY, LTD in Slovenija.

In this thesis, we present a market survey and business plan for the international fast food franchise SUBWAY, LTD in Slovenija. Company will offer fast food services, specifically sandwiches under the license from International franchise Subway. The company headquarter and branch office will be in Maribor.

In this thesis, we combine all the skills acquired in VSŠ Academia, at the subject Entrepreneurship and in practice. The thesis is an upgrade of the business plan, which we have made at the subject Entrepreneurship, where the idea of establishing the company, which will offer fast food was born.

Research work was done by questionnaire through which we analyzed the dietary habits of Maribor, competition, and last but not least brand recognition Subway.

With the help of the technical literature, we explain the basic concepts of what entrepreneurship is, what the business idea is, what is the business plan and the meaning of franchising. As a central part of the work, we presented the company business plan, which is divided into business and a financial part. Based on this, we came to the conclusion, that an entrepreneurial idea can become an opportunity as well, despite the existing competition.

Keywords: Franchise, fast food, business, business idea, market research, business plan, business startup, business success, entrepreneurial opportunity.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	11
1.1	Opredelitev obravnavane zadeve	11
1.2	Namen, cilj in osnovne trditve	11
1.3	Predpostavke in omejitve	12
1.4	Uporabljene metode raziskovanja	12
2	PODJETNIŠTVO IN MEDNARODNA FRANŠIZA SUBWAY	14
2.1	Opredelitev pojma podjetništvo	14
2.2	Podjetniška ideja	15
2.3	Poslovni načrt	16
2.4	Franšizing	17
2.4	Mednarodna franšiza SUBWAY	18
2.4.1	Začetki restavracije SUBWAY	18
2.4.2	SUBWAY kot franšiza	19
2.4.3	SUBWAY danes	19
2.4.4	SUBWAY v Sloveniji	20
3	RAZISKOVALNI DEL	22
3.1	Opredelitev problema za raziskavo	22
3.2	Priprava raziskave	22
3.3	Ključna vprašanja za raziskavo trga	22
3.4	Analiza anketnih odgovorov	23
3.5	Sklepne ugotovitve raziskave	41
4	POSLOVNI NAČRT	42
4.1	Dejavnost podjetja	42
4.2	Kratkoročni in dolgoročni cilji podjetja	42
4.2.1	Kratkoročni cilji	42
4.2.2	Dolgoročni cilji	42
4.3	Strategija podjetja	43
4.4	TRŽIŠČE	43
4.4.1	Analiza trga	43
4.4.2	Analiza kupcev	43
4.4.3	Značilnost trga in analiza konkurence	43

4.4.4	SWOT-analiza	44
4.4.5	Načrt tržnih ciljev in strategij	45
4.4.6	Cenovna politika in podjetniška kalkulacija izbranega reprezentanta	46
4.4.7	Napoved prodaje	47
4.4.8	Napoved nabave	49
4.4.9	Drugi tržni dejavniki	50
4.5	Načrt organizacije in človeški viri	50
4.5.1	Makroorganizacija podjetja.....	50
4.5.2	Mikroorganizacija podjetja	50
4.5.3	Kadrovska projekcija.....	50
4.5.4	Načrt stroškov dela.....	51
4.5.5.	Drugi kadrovske pogoji.....	51
4.6	Pogoji poslovanja	51
4.6.1	Znanja.....	51
4.6.2	Poslovni prostori	52
4.6.3	Oprema	52
4.6.4	Načrt amortizacije	52
4.6.5	Vlaganje v naložbe	53
4.6.6	Načrt finančnih virov	53
4.7	Kritična tveganja in problemi ter načrt ukrepov	53
4.7.1	Pričakovana kritična tveganja in problemi	53
4.7.2	Načrt protiukrepov	54
4.8	Finančni načrt.....	54
4.8.1	Uporabljene predpostavke in izhodišča.....	54
4.8.2	Načrt stroškov	55
4.8.3	Načrt izkaza poslovnega izida.....	55
4.8.4	Kazalci uspešnosti	56
4.8.5	Izkaz denarnega toka	56
4.8.6	Prag rentabilnosti.....	56
4.8.7	Izkaz stanja	56
4.8.8	Komentar k finančnemu načrtu	56
4.9.	Terminski načrt	57

5	ZAKLJUČEK.....	58
6	UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI.....	59
6.1	Literatura	59
6.2	Spletni viri.....	59
7	PRILOGE	61
7.1	Anketni vprašalnik	61
7.2	Finančne tabele.....	64

KAZALO TABEL

Tabela 1: Spol.....	23
Tabela 2: Starost	24
Tabela 3: Izobrazba	25
Tabela 4: Poklicni status.....	26
Tabela 5: Socialni status	27
Tabela 6: Mesečni dohodek.....	28
Tabela 7: Kraj bivanja	29
Tabela 8: Kolikokrat na dan se prehranjujete?	30
Tabela 9: Kje se najpogosteje prehranjujete?	31
Tabela 10: Kaj vam je pri izbiri hrane najpomembnejše?.....	32
Tabela 11: Kako ste zadovoljni s ponudbo prehrane pri nas?	33
Tabela 12: Kakšno hrano najpogosteje jeste?.....	34
Tabela 13: Kako pogosto jeste hitro prehrano?	35
Tabela 14: Kakšna se vam zdi ponudba hitre prehrane pri nas?	36
Tabela 15: Ali poznate ponudnika hitre prehrane SUBWAY, ki se ukvarja s pripravo sendvičev po lastni izbiri?	37
Tabela 16: Bi preizkusili oziroma zahajali v restavracijo s hitro prehrano, ki bi vam ponudila nove artikle, ki jih na našem trgu trenutno še ni?	38
Tabela 17: Koliko denarja ste pripravljeni odšteti za obrok hitro pripravljene prehrane?	39
Tabela 18: Ali si naročate hitro pripravljeno hrano tudi na dom ali v službo?	40
Tabela 19: SWOT-analiza	44
Tabela 20: Tržni delež	45
Tabela 21: Kalkulacija izbranega reprezentanta.....	47

Tabela 22: Količinska napoved prodaje	48
Tabela 23: Vrednostna napoved prodaje	48
Tabela 24: Vrednost nabave	49
Tabela 25: Kadrovska projekcija	51
Tabela 26: Načrt stroškov dela	51
Tabela 27: Oprema	52
Tabela 28: Amortizacijski načrt	52
Tabela 29: Vlaganje v naložbe	53
Tabela 30: Viri za naložbe.....	53
Tabela 31: Anuitetni načrt za načrtovani kredit v višini 100.000 EUR na pet let po r 4,5 % + TOM 3,5 %.....	53
Tabela 32: Načrt stroškov in odhodkov v prvem letu normalnega poslovanja	55
Tabela 33: Terminski načrt.....	57

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol	23
Graf 2: Starost.....	24
Graf 3: Izobrazba	25
Graf 4: Poklicni status	26
Graf 5: Socialni status	27
Graf 6: Mesečni dohodek	28
Graf 7: Kraj bivanja.....	29
Graf 8: Kolikokrat na dan se prehranjujete?.....	30
Graf 9: Kje se najpogosteje prehranjujete?.....	31
Graf 10: Kaj vam je pri izbiri hrane najpomembnejše?	32
Graf 11: Kako ste zadovoljni z izbiro hrane pri nas?	33
Graf 12: Kakšno hrano najpogosteje jeste?	34
Graf 13: Kako pogosto jeste hitro prehrano?	35
Graf 14: Kakšna se vam zdi ponudba hitre prehrane pri nas?	36
Graf 15: Ali poznate ponudnika hitre prehrane SUBWAY, ki se ukvarja s pripravo sendvičev po lastni izbiri?	37

Graf 16: Bi preizkusili oziroma zahajali v restavracijo s hitro prehrano, ki bi vam ponudila nove artikle, ki jih na našem trgu trenutno še ni?	38
Graf 17: Koliko denarja ste pripravljeni odšteti za obrok hitro pripravljene prehrane?.....	39
Graf 18: Ali si naročate hitro pripravljeno hrano tudi na dom ali v službo?	40

KAZALO SLIK

Slika 1: Prva restavracija SUBWAY iz leta 1965	19
Slika 2: Restavracije SUBWAY danes.....	20
Slika 3: Uraden logo restavracij SUBWAY, ki je v uporabi od leta 2002 naprej	21
Slika 4: Logotip restavracij SUBWAY	49

1 UVOD

1.1 *Opredelitev obravnavane zadeve*

Na področju Maribora in njegove širše okolice je že veliko ponudnikov hitre prehrane. Izbor hrane je relativno raznolik, nihče pa ne ponuja sendvičev, ki si jih lahko stranke sestavljajo po lastni želji in okusu. Menimo, da je na trgu še dovolj prostora za novega ponudnika hitre prehrane s franšizo mednarodne verige SUBWAY.

V času, ko so naša življenja izpostavljena vedno večjemu stresu, ko je tempo življenja iz dneva v dan hitrejši, ko imamo časa za sebe vedno manj, prav tako časa, ki si ga vzamemo za prehranjevanje, vedno več ljudi išče rešitve, ki so kakovostne, cenovno ugodne in hkrati tudi hitre. Enako je tudi pri prehrani. Po večini vsi ponudniki hitre prehrane v Mariboru in njegovi širši okolici ponujajo enako hrano, mi pa bomo s svojimi izdelki in prepoznavnim imenom na trg hitre prehrane uvedli nekaj novega.

V raziskovalnem delu diplomskega dela smo pripravili raziskavo in analizo trga z ugotavljanjem prehrabnih navad ter prepoznavnostjo franšize SUBWAY.

V praktičnem delu smo pripravili poslovni načrt za start up podjetje. Sestavljen je iz vsebinskega in finančnega dela, z njim pa je opravljen preizkus poslovne ideje. Na ta način smo želeli preveriti, ali je lahko poslovna ideja tudi poslovna priložnost.

1.2 *Namen, cilj in osnovne trditve*

Namen diplomskega dela je s pomočjo raziskave trga in analize ter pripravljenega poslovnega načrta prikazati oziroma preveriti, ali je lahko poslovna ideja ustanovitve podjetja s franšizo mednarodne verige SUBWAY tudi poslovna priložnost.

Cilji diplomskega dela so:

- uporabiti vsa znanja, ki smo jih pridobili na Višji strokovni šoli Academia,
- v teoretičnem delu predstaviti pojme podjetništvo, poslovni načrt in franšizing,
- pripraviti anketni vprašalnik in z njegovo pomočjo ugotoviti prehrabne navade prebivalstva, naše ciljne skupine ter prepoznavnost franšize SUBWAY,

- opraviti SWOT-analizo, s pomočjo katere želimo ugotoviti ovire in možnosti na trgu ter prednosti in slabosti v primerjavi z našo konkurenco,
- pripraviti poslovni načrt za ugotavljanje, ali je naša poslovna priložnost za ustanovitev start up podjetja tudi poslovna ideja.

Osnovne trditve:

- kljub dejstvu, da je v Mariboru in njegovi okolici kar nekaj ponudnikov hitre prehrane, menimo, da je trg dovolj velik in ponudba preslaba ter da je več kot dovolj prostora za novega ponudnika hitre prehrane,
- prepoznavna blagovna znamka je v primerjavi z večino konkurence naša dodana vrednost,
- povpraševanje po hitri prehrani se iz leta v leto povečuje,
- individualna sestava sendviča ali obroka je tisto, kar nas razlikuje od večine drugih ponudnikov,
- pripravljen poslovni načrt potrjuje, da je poslovna ideja lahko tudi dobra poslovna priložnost.

1.3 *Predpostavke in omejitve*

Osnova predpostavka je, da se zaradi vedno hitrejšega načina življenja in posledično zaradi pomanjkanja časa vedno več ljudi prehranjuje v restavracijah s hitro prehrano. Glede na prepoznavnost franšize SUBWAY predpostavljamo, da bo to naša velika prednost pred konkurenco.

Omejitve vidimo pri konkurenci, ki je že uveljavljena na trgu. Omejitve so se pojavile tudi pri raziskavi oziroma pri izpolnjevanju anketnih vprašalnikov, saj nismo dobili vrnjenih toliko izpolnjenih anket, kot smo pričakovali.

1.4 *Uporabljene metode raziskovanja*

Za raziskovalni del diplomskega dela smo uporabili anketno metodo. Anketiranje se je izvajalo prek elektronskega anketnega vprašalnika, ki smo ga pripravili sami in razposlali na različne elektronske naslove in forume. Vse prejete in izpolnjene ankete smo pregledali,

rezultate analizirali in jih obdelali. Vse rezultate smo grafično prikazali v diplomskem delu. Uporabili smo tudi SWOT-analizo, statistične metode in primerjavo konkurence.

2 **PODJETNIŠTVO IN MEDNARODNA FRANŠIZA** **SUBWAY**

2.1 *Opredelitev pojma podjetništvo*

Enotne opredelitve oziroma definicije pojma podjetništvo ni. Različni avtorji v različnih literarnih delih pojem podjetništva opisujejo različno. Je pa vsem opredelitvam skupno, da je končni pomen pri vseh več ali manj podoben. V diplomskem delu bomo predstavili zgolj nekaj opredelitev.

Podjetništvo je proces, ki mu podjetniki namenjajo svoj čas in prizadevanja, prevzemajo pripadajoča finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa novega in vrednega ter prejemajo pripadajoče nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti (Antončič et al., 2002, 30).

Podjetništvo opredeljujemo kot prilagodljiv proces ustvarjanja splošnih dobrin (proizvodov in storitev) s ciljem ustvarjanja nove dodane vrednosti (Šauperl, 2009, 9).

Podjetništvo je torej proces ustvarjanja poslovnih idej in oblikovanja določene ideje v poslovno priložnost z vzpostavitvijo kontrole nad obstoječimi in razpoložljivimi viri. Podjetništvo je tudi človeška ustvarjalna dejavnost z vključeno človekovo energijo in iniciativo, zato zahteva jasno vizijo, močno pripadnost ideji in spodbudo za njeno uresničitev. Navsezadnje je podjetništvo prizadevanje za doseg čim večjega finančnega uspeha (Šauperl, 2009, 9).

O pomembnosti realizacije ideje lahko najdemo veliko literature, v kateri uspešni podjetniki in poslovni guruji navajajo, da je sama ideja vredna okoli 5–10 %. Vso preostalo težo nosi realizacija. To pomeni, da takoj ko zaznamo podjetniško priložnost, prevzamemo celotno odgovornost, tvegamo, angažiramo lastne in druge resurse (ljudi, kapital itd.), ki jih potrebujemo za realizacijo ideje. Vse te resurse tudi učinkovito organiziramo in potencial ideje uresničimo na trgu prek svojega podjetja, kar je pravzaprav definicija podjetništva (<http://www.poslovniangeli.si/za-podjetnike/podjetnistvo/poslovna-ideja/>, 8. 12. 2012).

2.2 *Podjetniška ideja*

Najboljše poslovne ideje rešujejo točno določene probleme, odpravljajo bolečino. Večja, kot je bolečina, več ljudi/organizacij, kot jo ima, in več, kot so nam pripravljeni plačati za našo rešitev, boljše poslovno idejo običajno imamo. Poslovne ideje kot rešitve so lahko na štirih nivojih:

- boljše, hitrejše ali cenejše rešitve,
- rešitve do sedaj znanih, a še nerešenih problemov,
- rešitve prej neznanih problemov,
- rešitve, ki iščejo probleme.

Tudi če se nam osebno zdi naša rešitev izjemna, je pomembno, da preden podrobno vrednotimo svojo podjetniško idejo, preverimo, če naša ideja ustreza osnovnima kriterijema. Le tako lahko zagotovimo dolgoročni uspeh v podjetništvu (<http://www.poslovniangeli.si/za-podjetnike/podjetnistvo/poslovna-ideja/>, 8. 12. 2012).

Prvi element, ki ga mora imeti vsaka ideja, je kompetenca (core competence). Vsebovati mora neko določeno sposobnost, ki jo bo posedovalo naše podjetje – to je sposobnost, s katero delamo v podjetju denar na dolgi rok in je konkurenca ne more z lahkoto skopirati. Povsem preprosti primeri so tehnologija, znanje z visoko dodano vrednostjo, določene poslovne skrivnosti (recept za Coca Colo), baza podatkov, dostop, strateška povezava, organizacijska struktura, pristop itd. (<http://www.poslovniangeli.si/za-podjetnike/podjetnistvo/poslovna-ideja/>, 8. 12. 2012).

Kompetenca podjetja se nato pogosto razvije v tržni diferenciator. Tu gre že za bolj trženjsko kategorijo, ki jo nekateri poznajo bolj kot edinstveno prodajno prednost. Pogosto je že sama kompetenca podjetja diferenciator, lahko pa je nekaj povsem drugega. Najpogosteje so to vrednote, ki jih ima neko podjetje. Diferenciator je tisto, kar nas na trgu loči od drugih – zakaj ljudje kupujejo pri nas in ne pri konkurenci. Če posedujemo določeno tehnologijo, s katero edini znamo rešiti določen primer, torej imamo monopol, je že to naš diferenciator, saj bodo kupci enostavno primorani kupovati pri nas. Drugi ekstrem je, če se lotimo nečesa, s čimer je trg že zasičen. Tudi tukaj lahko najdemo priložnost. Picerij v ZDA, na primer, je bilo že na tisoče, vendar je podjetnik z idejo Domion's Pizza na podlagi vrednote hitrost (dostave)

zgradil na milijone dolarjev vreden posel (<http://www.poslovniangeli.si/za-podjetnike/podjetnistvo/poslovna-ideja/>, 8. 12. 2012).

Temeljna osnova, na katero večkrat pozabimo, pa je, da ima naša ideja tržni potencial. Hitreje, kot želimo rasti, in večje, kot želimo imeti podjetje, več ekonomskih kriterijev je, katerim moramo zadovoljiti. Če ni trga, naša ideja ni vredna nič. Paziti torej moramo, da ne začnemo loviti tam, kjer ni rib; in vedno moramo biti pripravljeni zamenjati smer naše podjetniške plovbe. Kot pravijo Američani: »Follow the money.« (<http://www.poslovniangeli.si/za-podjetnike/podjetnistvo/poslovna-ideja/>, 8. 12. 2012)

Kot vir za razvijanje podjetniških idej uporabljamo lastno znanje, znanje drugih, literaturo, izobraževanje in usposabljanje, sejme, poslovne in druge obiske, ekskurzije, razstave, ustvarjalne delavnice, spletne strani itd. (Šauperl, 2009, 26).

Vsaka podjetniška dejavnost se začne z idejo. Poslovna ideja je največkrat rezultat izkušenj, znanja in razmišljanja ter predstavlja rešitev nekega problema, ki bo kupcem prinašala določeno korist. V prvi fazi procesa razvijanja idej je treba zbrati čim več poslovnih idej, kar spodbujamo s tehnikami za generiranje idej (npr. viharjenje možganov), ki so posebej uspešne, kadar sodeluje več ljudi. V drugi fazi pa moramo izbrati poslovno idejo, ki obeta največ, in jo znati spremeniti v poslovno priložnost (<http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje>, 10. 12. 2012).

Nobena podjetniška dejavnost se ne začne brez podjetniške ideje. Načinov za oblikovanje podjetniške ideje je veliko, v bistvu pa gre pri vseh za ustvarjalni proces, katerega namen je reševati določeni problem. Ideja izhaja iz posameznika, ki do nje pride skozi hobije, delo, opazovanje sveta okoli sebe in razmišljanje o reševanju problemov (<http://www.inkubator-rs.si/vkljucitev-v-inkubator/imam-podjetnisko-idejo.html>, 8. 12. 2012).

2.3 Poslovni načrt

Poslovni načrt je listina oziroma dokument, ki ga oseba ali podjetje s podjetniško idejo pripravi pred ustanovitvijo novega podjetja. Poslovni načrt se prav tako pripravlja v primeru širitve že obstoječega posla. To ni uraden dokument oziroma pogoj za ustanovitev podjetja, je pa v vsakem primeru dokument, s katerim lahko že pred ustanovitvijo oziroma širitvijo

obstoječega posla spoznamo, kje so naše prednosti ali slabosti in kje bi lahko bile potencialne prednosti ali pa nevarnosti na trgu. S pripravo poslovnega načrta lahko ugotovimo finančno upravičenost podjetniške ideje in je dobra podlaga za predstavitev le-te potencialnim investitorjem ali kupcem.

Poslovni načrt je podjetniška zamisel na papirju, kjer si podjetnik odslika svojo poslovno idejo in jo preizkuša kot poslovno priložnost. Podjetniška ideja postane poslovna priložnost tedaj, ko so začrtani in domišljeni vsi pogoji njene uresničitve in ko preizkus poslovne uspešnosti pokaže pričakovano uspešnost. Poslovni načrt je torej preizkus ideje in njene uspešnosti na papirju, ki zahteva samo naš čas (ne pa denarja). Odločitev po poslovnem načrtu bo lažja, argumentirano bomo lahko prepričevali partnerje, vlagatelje in posojilodajalce, poslovanje bomo lahko usmerjali po načrtu in ga tudi primerjali z načrtovanim ter temu primerno ukrepali (Šauperl, 2009, 32).

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 – ali kot mu včasih pravijo pravila igre ali cestna karta – odgovarja na vprašanja, kot so: kje sem zdaj, kam grem, kako bom tja prišel (Antončič et. al., 2002, 186).

2.4 *Franšizing*

Poenostavljeno bi lahko rekli, da je franšizing nakup licence ali dogovor dveh ali več poslovnih partnerjev o medsebojnem sodelovanju, s čimer dobi franšizojemalec v upravljanje tudi blagovno znamko, potek poslovanja, trženje oziroma po navadi že utečen sistem poslovanja (<http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/fransizing>, 10. 12. 2012).

Ko govorimo o pojmu franšize, mislimo na poseben koncept razpečevanja blaga ali storitev v obliki poslovnega sodelovanja med pravno neodvisnimi poslovnimi subjekti. Tu gre za pomembno razliko med franšizo in podružnico, pri čemer je slednja le del matičnega podjetja. Franšizing je pogodbeno razmerje, v katerem dajalec franšize (franšizor) pridobitelju franšizinga (franšizi) odstopi pravico do uporabe zaščitene konkurenčnih prednosti, ki jih je

razvil. Tako imenovani franšizni paket zajema uporabo zaščiteneh pravic, nabavni, prodajni in organizacijski koncept, oblikovanje enote, šolanje, informiranje, poslovne skrivnosti in znanja ter izkušnje za uporabo zaščiteneh konkurenčnih prednosti (<http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/fransizing>, 10. 12. 2012).

Vse to ustvarja enoten koncept poslovanja, ki temelji na skupni storitveni znamki in enotni pojavi obliki. Pogosto dobimo napačen vtis, da gre pri franšizi zgolj za poslovno enoto, ki je v lasti matične družbe (<http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/fransizing>, 10. 12. 2012).

Franšizing je sistem trženja blaga in/ali storitev in/ali tehnologije, ki temelji na tesnem in stalnem sodelovanju med pravno in finančno ločenimi in samostojnimi podjetji, franšizorjem in posameznimi franšiziji. Pri tem franšizor daje posameznim franšizijem pravico, obenem pa nalaga dolžnost, da poslujejo v skladu s franšizorjevim konceptom. Ta pravica in dolžnost pooblašča vsakega franšizija ter ga hkrati zavezuje, da uporablja franšizorjevo trgovsko ime in/ali trgovsko znamko in/ali storitveno znamko, znanje (know-how), poslovne in tehnične metode, sistem postopkov in druge pravice, ki izhajajo iz intelektualne lastnine. Franšizor pa jim pri tem zagotavlja stalno poslovno in tehnično pomoč na način in za čas, kot ju določa franšizna pogodba, ki sta jo s tem namenom sklenila franšizor in franšizij (<http://www.franchise-slovenia.net/fransizing/kaj-pomeni--fransizing>, 10. 12. 2012).

2.4 Mednarodna franšiza SUBWAY

2.4.1 Začetki restavracije SUBWAY

SUBWAY je bil ustanovljen leta 1965. Lastnik Fred deLuca je želel postati zdravnik, za izobrazbo in preživetje pa je potreboval denar. Družinski prijatelj mu je tedaj svetoval, naj odpre prodajalno sendvičev v obliki podmornice. Tako je iz nuje nastala poslovna ideja, ki se je razvila v poslovno priložnost.

S pomočjo posojila v višini 1.000 USD je dr. Peter Buck postal poslovni partner deLuce in tako je nastalo podjetje, ki je spremenilo trg hitre prehrane.

Prva restavracija se je odprla avgusta leta 1965 v mestu Bridgeport v zvezni državi Connecticut. Poslovna partnerja sta si postavila cilj, da v naslednjih desetih letih odpreta še

dodatnih enaintrideset restavracij. Fred deLuca se je hitro naučil osnov vodenja podjetja kot tudi pomembnosti dejstva, da kupcem ponudi dobro in kakovostno prehrano s kakovostno postrežbo. Prav tako se je naučil, kako ohranjati nizke stroške poslovanja in poiskati dobre lokacije za nove restavracije. Te zgodnje izkušnje so še dandanes osnova za uspešnost restavracij SUBWAY po celem svetu (http://www.subway.com/subwayroot/about_us/history.aspx, 10. 12. 2012).



Slika 1: Prva restavracija SUBWAY iz leta 1965

Vir: <http://www.subway.com/subwayroot/images/AboutUs/history-main-photo.jpg>, 15. 12. 2012

2.4.2 SUBWAY kot franšiza

Do leta 1974 sta lastnika odprla in upravljala šestnajst restavracij po vsej zvezni državi Connecticut. Zaradi spoznanja, da zastavljenega cilja o dvaintridesetih restavracijah v desetih letih ne bosta dosegla, sta se odločila za franšizing. Blagovna znamka SUBWAY je imela že od samega začetka izjemno rast, ki se kaže še danes (http://www.subway.com/subwayroot/about_us/history.aspx, 10. 12. 2012).

2.4.3 SUBWAY danes

Danes ima blagovna znamka SUBWAY več kot 37.000 restavracij po celem svetu. Postala je prva izbira za ljudi, ki iščejo dobro, hitro in hranljivo prehrano, v kateri lahko uživa celotna

družina. Ustanovitelj Fred deLuca je imel za blagovno znamko SUBWAY že od samega začetka jasno vizijo in postavljene cilje. Njegova strast, da zadovolji stranke s pripravo svežih, okusnih in po naročilu pripravljenih sendvičev, je še danes glavno vodilo pri nadaljnji rasti franšize (http://www.subway.com/subwayroot/about_us/history.aspx, 10. 12. 2012).

Franšiza SUBWAY je že več let zapored ocenjena kot najboljša franšizna priložnost na svetu. V primerjavi z drugimi ima relativno nizke začetne stroške. Gledano globalno, se v industriji hitre prehrane letno odpre največ restavracij SUBWAY.



Slika 2: Restavracije SUBWAY danes

Vir: http://www.subway.com/subwayroot/Own_A_Franchise/brochure/docs/English-Europe.pdf, 1. 12. 2012

2.4.4 SUBWAY v Sloveniji

Restavracija SUBWAY je že bila prisotna na slovenskem trgu. Leta 2004 se je odprla v Ljubljani, natančneje na Bavarskem dvoru. Iz nam neznanih razlogov je restavracija nekaj let kasneje svoja vrata zaprla.

SUBWAY nenehno išče nove lokacije in nove poslovne partnerje, zadnja leta predvsem v Srednji in Vzhodni Evropi. Samo v mesecu novembru 2012 je SUBWAY odprl sedeminpetdeset novih restavracij in prodal dvainšestdeset novih franšiz.

Neuradno smo izvedeli, da želi SUBWAY že od leta 2010 v Sloveniji poiskati poslovnega partnerja, ki bo kupil franšizo in odprl nekaj restavracij. Zaenkrat mu ga še ni uspelo najti, mi pa upamo, da bomo z našo poslovno idejo dokazali, da je to lahko tudi poslovna priložnost in da bomo stopili na trg kot ponudnik sendvičev pod blagovno znamko SUBWAY.



Slika 3: Uradni logo blagovne znamke SUBWAY, ki je v uporabi od leta 2002 naprej

Vir: <http://www.subway.com>, 1. 12. 2012

3 RAZISKOVALNI DEL

3.1 *Opredelitev problema za raziskavo*

Zaradi vedno hitrejšega načina življenja se vedno več ljudi prehranjuje s tako imenovano hitro prehrano. Pri otrocih in mladostnikih je ta že od nekdaj posebej priljubljena. Prvotno je bila hitra prehrana etiketirana kot nezdrava, kar pa se je v zadnjih letih, predvsem zaradi vedno bolj ozaveščenih ljudi, tudi pri ponudnikih hitre prehrane spremenilo. V Mariboru in njegovi širši okolici je ponudnikov hitre prehrane relativno veliko, vsi pa ponujajo več ali manj podobno hrano in obroke.

Cilj naše raziskave je bil ugotoviti, kakšne so prehranske navade prebivalcev, kakšno je njihovo zadovoljstvo s trenutno ponudbo in ali poznajo blagovno znamko SUBWAY. Na podlagi teh informacij in opravljenih analiz smo želeli preveriti, ali je lahko naša podjetniška ideja tudi tržno zanimiva podjetniška priložnost.

3.2 *Priprava raziskave*

Raziskavo trga smo opravili s pomočjo anketnega vprašalnika, ki smo ga sestavili premišljeno in prenesli v spletno aplikacijo. Anketni vprašalnik je bil poslan na različne elektronske naslove in forume. Ciljna skupina so bili tako občani mesta Maribor in njegove širše okolice kot tudi obiskovalci mesta. Rezultati anketnega vprašalnika so za nas pomembni, saj je od njih odvisno, ali bo ostalo zgolj pri podjetniški ideji ali pa se bo iz nje razvila tržno iskana podjetniška priložnost.

3.3 *Ključna vprašanja za raziskavo trga*

Anketiranih je bilo 127 oseb. Anketa zajema, z izjemo ene, osebe, starejše od šestnajst let, stanujoče v Mariboru in njegovi širši okolici ter naključne obiskovalce mesta. Ob klasičnih vprašanjih o spolu, starosti, izobrazbi ipd. smo z vprašalnikom želeli izvedeti, kakšno je zadovoljstvo ljudi s trenutno ponudbo in ponudniki, koliko so pripravljeni odšteti za obrok hitre hrane, kje se najpogosteje prehranjujejo, če in kolikokrat jedo hitro hrano ter ali poznajo mednarodno franšizo SUBWAY. Anketni vprašalnik je dodan kot priloga diplomskega dela.

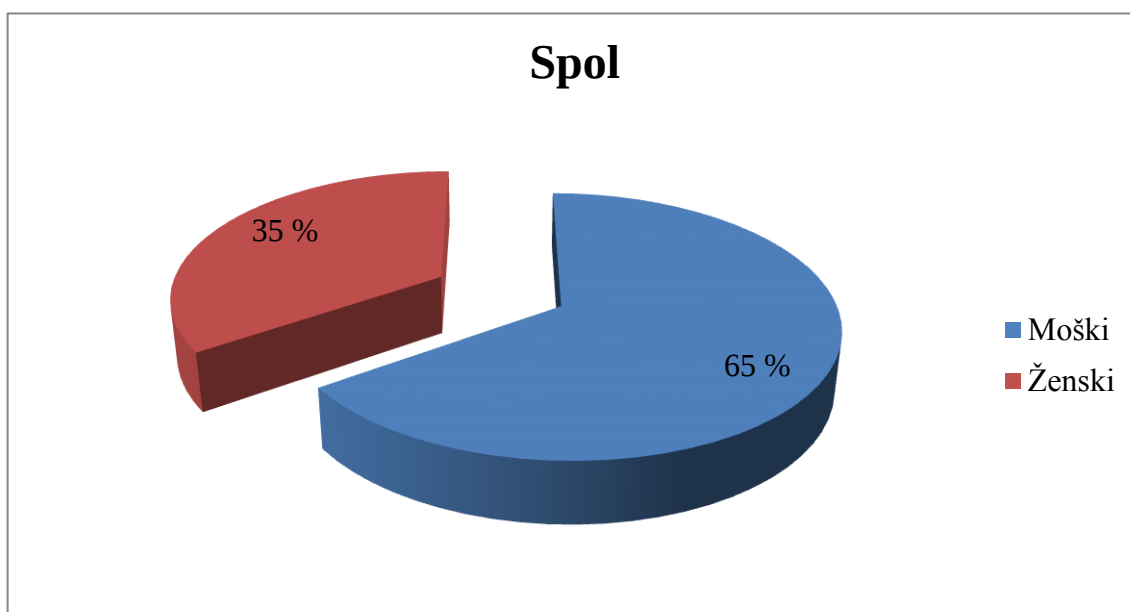
3.4 Analiza anketnih odgovorov

1. vprašanje: SPOL

Spol	Odgovori	Odstotek
Moški	83	65 %
Ženski	44	35 %
SKUPAJ	127	100 %

Tabela 1: Spol

Vir: Anketa



Graf 1: Spol

Vir: Lasten

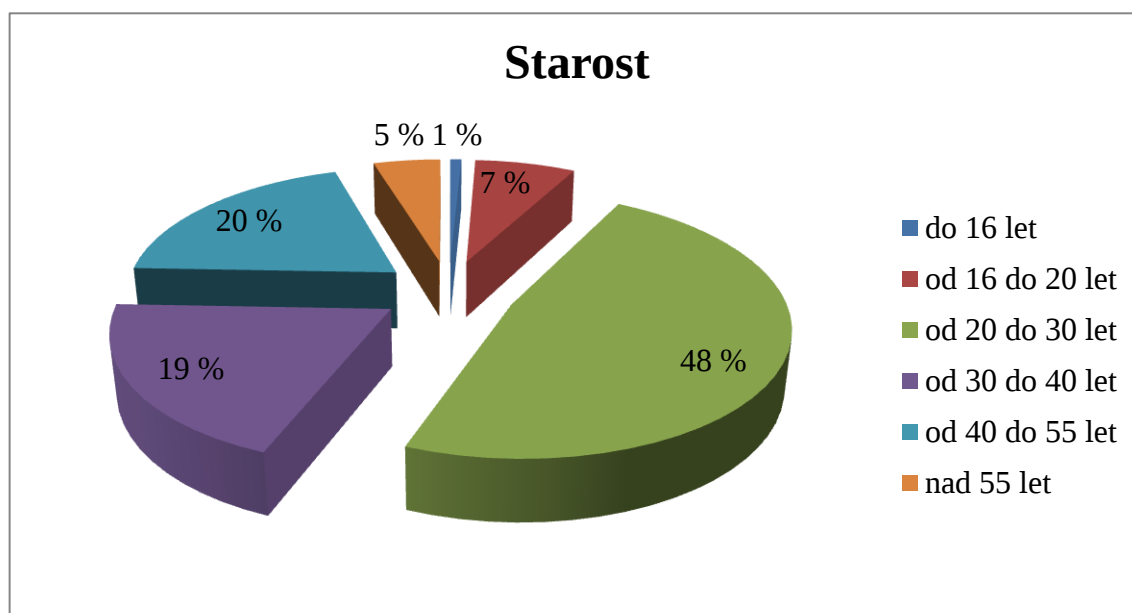
V anketnem vprašalniku je sodelovalo 127 anketirancev, od tega 83 moških (65 %) in 44 žensk (35 %).

2. vprašanje: **STAROST**

Starost	Odgovori	Odstotek
do 16 let	1	1 %
od 16 do 20 let	9	7 %
od 20 do 30 let	61	48 %
od 30 do 40 let	25	20 %
od 40 do 55 let	25	20 %
nad 55 let	6	5 %
SKUPAJ	127	100 %

Tabela 2: Starost

Vir: Anketa



Graf 2: Starost

Vir: Lasten

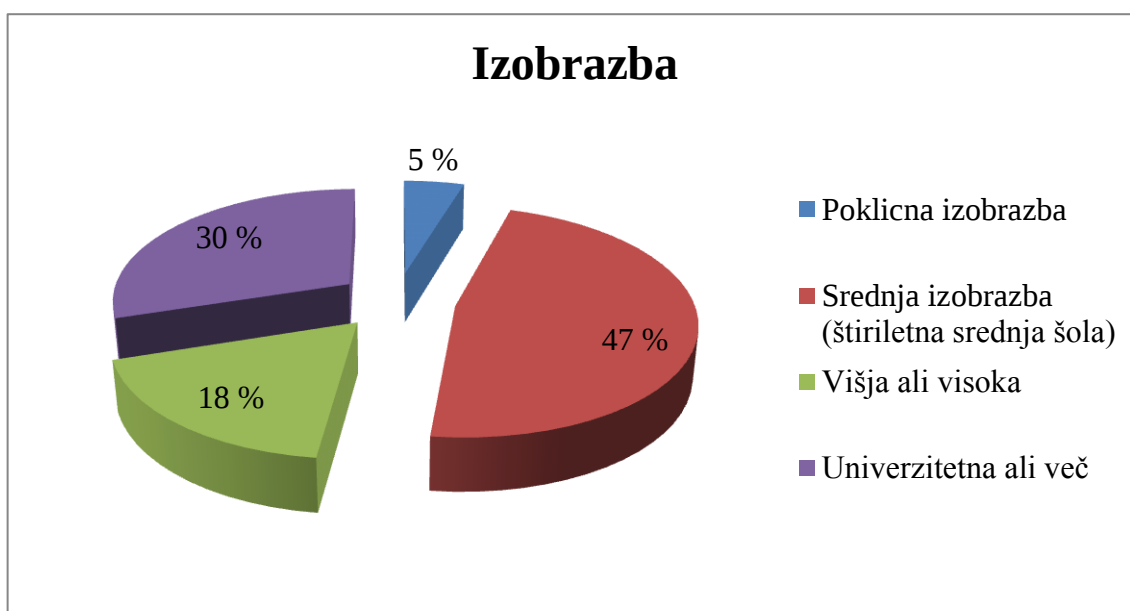
Največ anketirancev je bilo starih med 20 in 30 let (48 %), sledijo anketiranci, stari med 30 in 40 let (20 %) ter 40 in 55 let (20 %). Devet anketirancev je bilo starih med 16 in 20 let (7 %), šest jih je bilo starejših od 55 let (5 %), eden pa je bil mlajši od 16 let (1 %).

3. vprašanje: **IZOBRAZBA**

Izobrazba	Odgovori	Odstotek
Poklicna izobrazba	6	5 %
Srednja izobrazba (štiriletna srednja šola)	60	47 %
Višja ali visoka	23	18 %
Univerzitetna ali več	38	30 %
SKUPAJ	127	100 %

Tabela 3: Izobrazba

Vir: Anketa



Graf 3: Izobrazba

Vir: Lasten

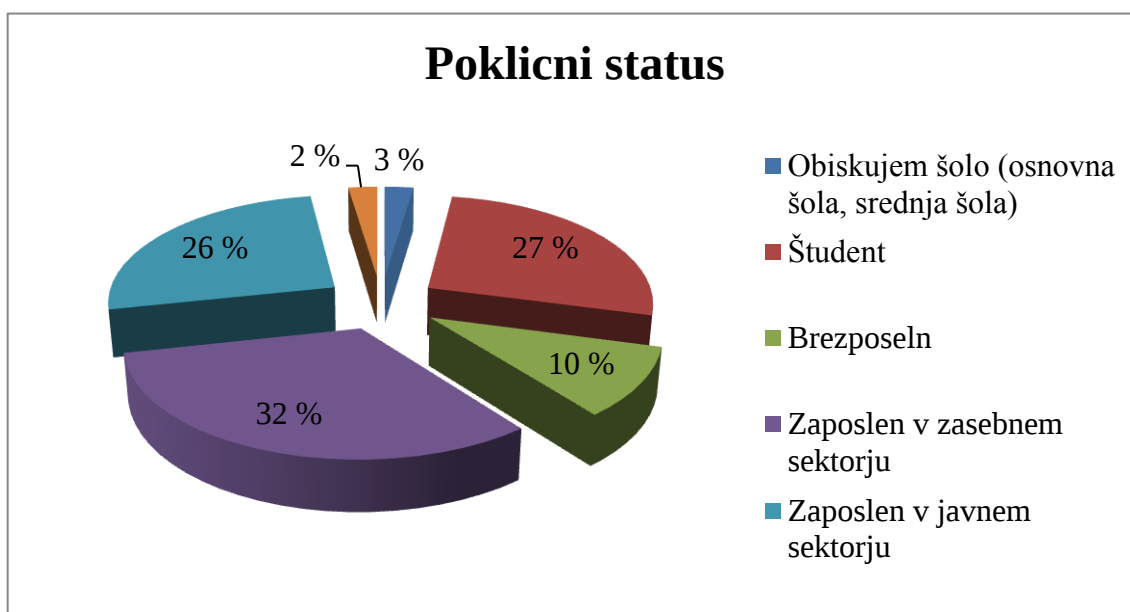
Največ anketirancev je s srednjo izobrazbo (47 %), osemintrideset jih ima univerzitetno izobrazbo ali več (30 %), triindvajset višjo ali visoko izobrazbo (18 %) in šest poklicno izobrazbo (5 %).

4. vprašanje: **POKLICNI STATUS**

Poklicni status	Odgovorov	Odstotek
Obiskujem šolo (osnovna šola, srednja šola)	3	2 %
Študent	34	27 %
Brezposeln	13	10 %
Zaposlen v zasebnem sektorju	41	32 %
Zaposlen v javnem sektorju	33	26 %
V pokoju	3	2 %
SKUPAJ	127	100 %

Tabela 4: Poklicni status

Vir: Anketa



Graf 4: Poklicni status

Vir: Lasten

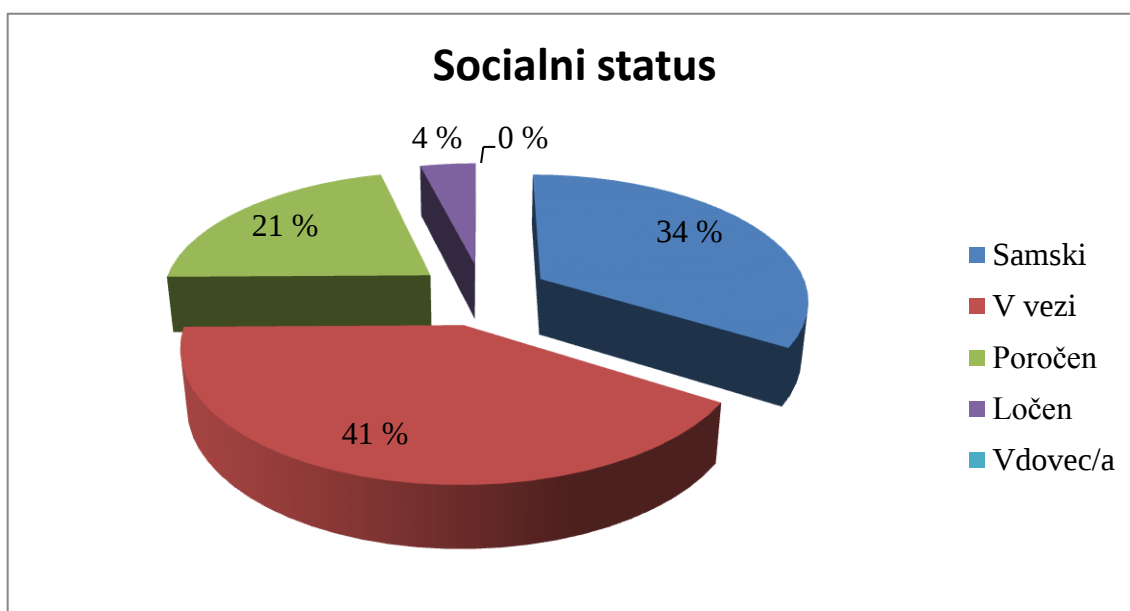
Med anketiranci jih je enainštirideset zaposlenih v zasebnem sektorju (32 %) in triintrideset v javnem sektorju (26 %). Štiriintrideset anketirancev je študentov (27 %), trije obiskujejo osnovno šolo (2 %), trinajst je brezposelnih (10 %) in trije so v pokoju (2 %).

5. vprašanje: **SOCIALNI STATUS**

Socialni status	Odgovorov	Odstotek
Samski	43	34 %
V vezi	52	41 %
Poročen	27	21 %
Ločen	5	4 %
Vdovec	0	0 %
SKUPAJ	127	100 %

Tabela 5: Socialni status

Vir: Anketa



Graf 5: Socialni status

Vir: Lasten

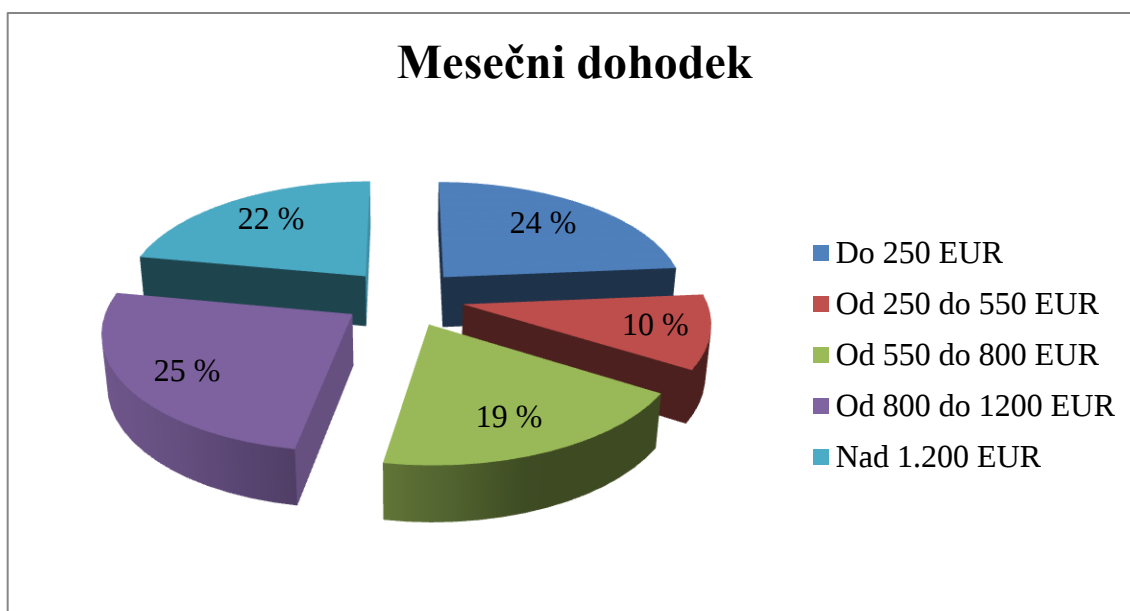
Pri opravljanju ankete smo ugotovili, da je dvainpetdeset anketirancev v zvezi (41 %), triinštirideset jih je samskih (34 %), sedemindvajset poročenih (21 %) in pet ločenih (4 %). Nihče izmed anketirancev ni vdovec.

6. vprašanje: **MESEČNI DOHODEK**

Mesečni dohodek	Odgovorov	Odstotek
Do 250 EUR	30	24 %
Od 250 do 550 EUR	13	10 %
Od 550 do 800 EUR	24	19 %
Od 800 do 1200 EUR	32	25 %
Nad 1200 EUR	28	22 %
SKUPAJ	127	100 %

Tabela 6: Mesečni dohodek

Vir: Anketa



Graf 6: Mesečni dohodek

Vir: Lasten

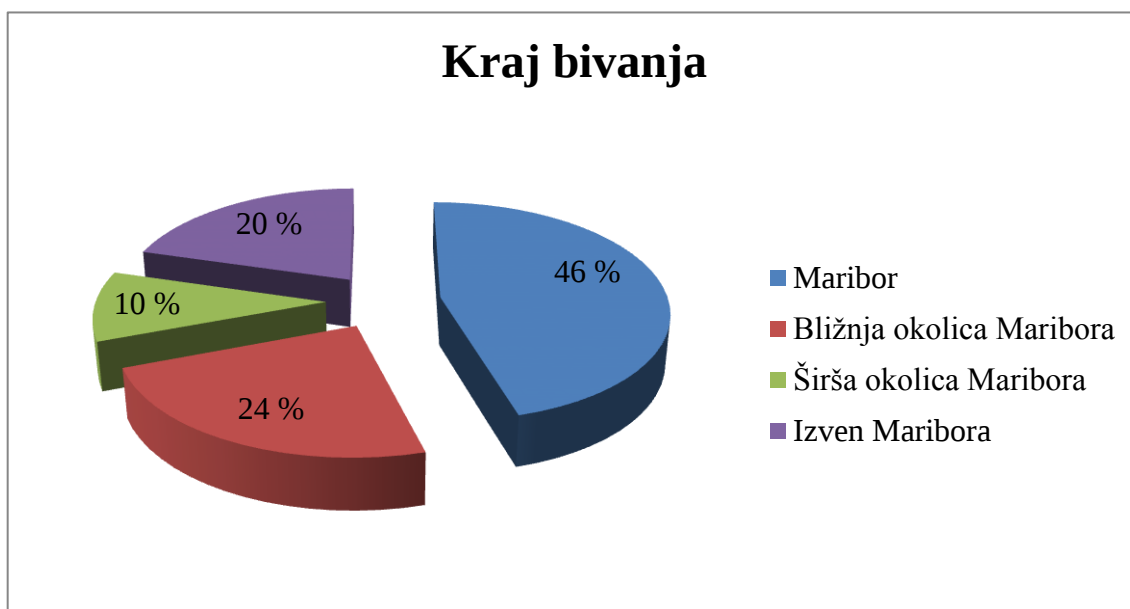
Pri opravljanju ankete smo ugotovili, da ima dvaintrideset anketirancev mesečni dohodek med 800 in 1200 EUR (25 %), trideset anketirancev do 250 EUR (24 %), osemindvajset anketirancev več kot 1200 EUR (22 %), štiriindvajset anketirancev med 550 in 800 EUR (19 %) ter trinajst anketirancev med 250 in 550 EUR (10 %). Na vprašanje je odgovorilo vseh 127 anketirancev.

7. vprašanje: **KRAJ BIVANJA**

Kraj bivanja	Odgovorov	Odstotek
Maribor	58	46 %
Bližnja okolica Maribora	30	24 %
Širša okolica Maribora	13	10 %
Izven Maribora in njegove okolice	26	20 %
SKUPAJ	127	100 %

Tabela 7: Kraj bivanja

Vir: Anketa



Graf 7: Kraj bivanja

Vir: Lasten

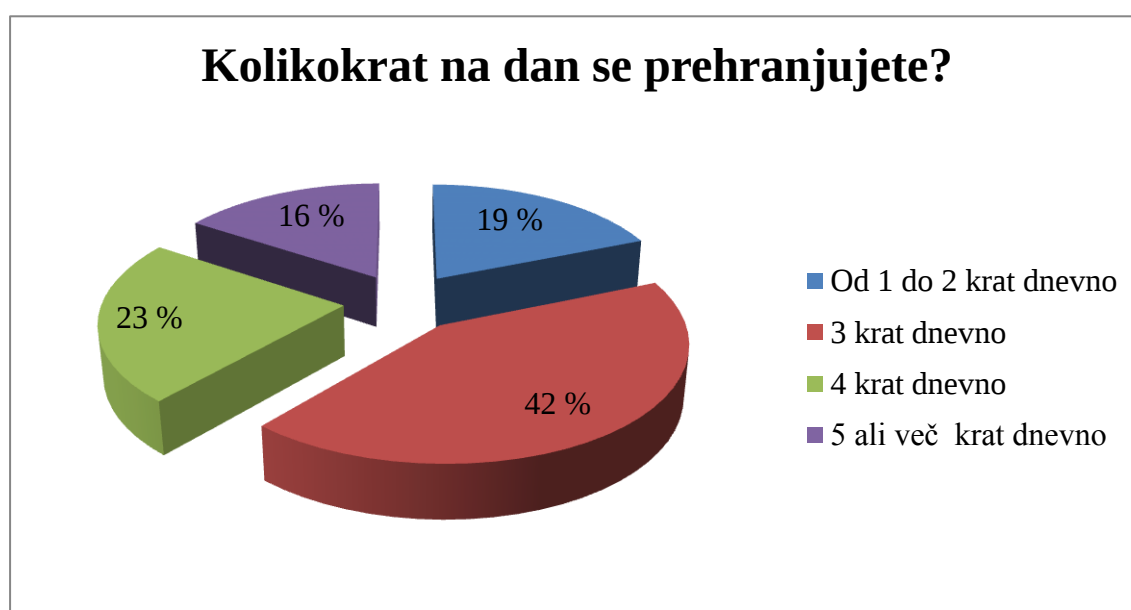
Največ anketirancev, to je osemindvajset, jih živi v Mariboru (46 %), trideset v bližnji okolici Maribora (24 %), šestindvajset izven Maribora in njegove okolice (20 %) in trinajst v širši okolici Maribora (10 %).

8. vprašanje: **KOLIKOKRAT NA DAN SE PREHRANJUJETE?**

Kolikokrat na dan se prehranjujete?	Odgovori	Odstotek
Od 1- do 2-krat dnevno	24	19 %
3-krat dnevno	54	43 %
4-krat dnevno	29	23 %
5- ali večkrat dnevno	20	16 %
SKUPAJ	127	100 %

Tabela 8: Kolikokrat na dan se prehranjujete?

Vir: Anketa



Graf 8: Kolikokrat na dan se prehranjujete?

Vir: Lasten

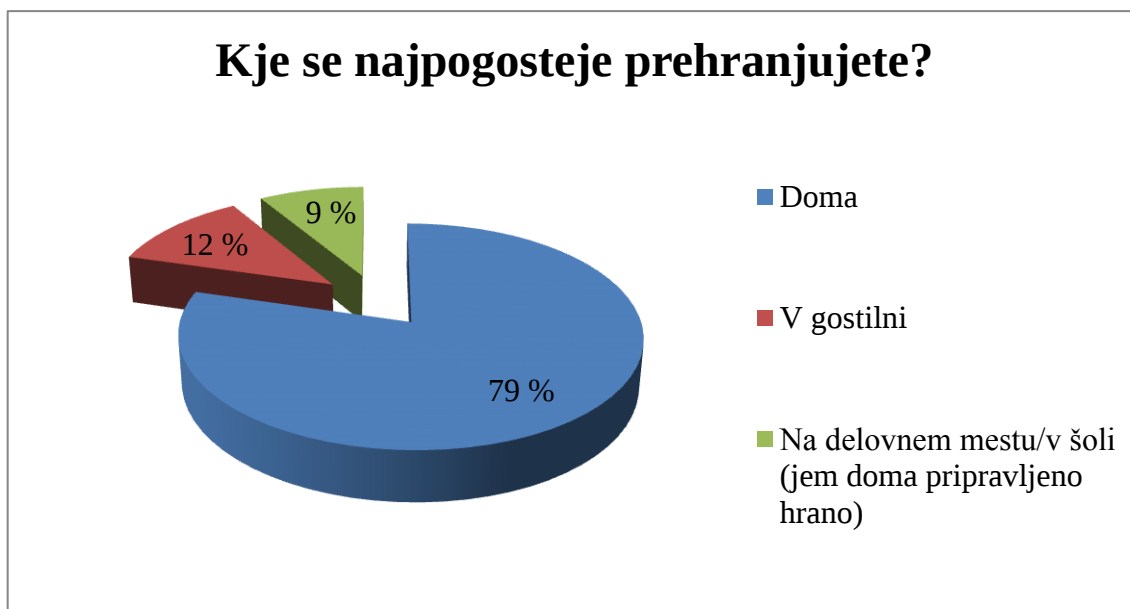
Večina anketirancev, to je štiriinpetdeset, je odgovorila, da se prehranjuje 3-krat dnevno (43 %), devetindvajset se jih prehranjuje 4-krat dnevno (23 %), štiriindvajset od 1- do 2-krat dnevno (19 %) ter dvajset 5- ali večkrat dnevno (16 %).

9. vprašanje: **KJE SE NAJPOGOSTEJE PREHRANJUJETE?**

Kje se najpogosteje prehranjujete?	Odgovori	Odstotek
Doma	101	79 %
V gostilni	15	12 %
Na delovnem mestu/v šoli (jem doma pripravljeno hrano)	11	9 %
SKUPAJ	127	100 %

Tabela 9: Kje se najpogosteje prehranjujete?

Vir: Anketa



Graf 9: Kje se najpogosteje prehranjujete?

Vir: Lasten

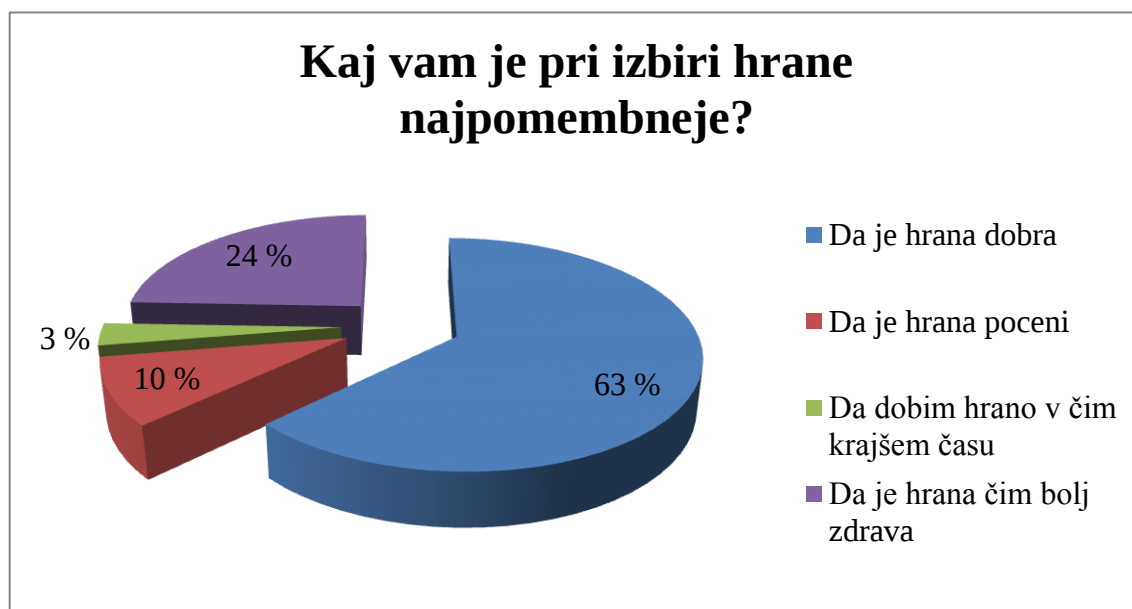
Na naše vprašanje o tem, kje se anketiranci najpogosteje prehranjujejo, je 101 anketiranec odgovoril, da doma (79 %), petnajst jih je odgovorilo, da v gostilni (12 %), in enajst, da na delovnem mestu ali v šoli (9 %).

10. vprašanje: **KAJ VAM JE PRI IZBIRI HRANE NAJPOMEMBNEJE?**

Kaj vam je pri izbiri hrane najpomembneje?	Odgovori	Odstotek
Da je hrana dobra	80	63 %
Da je hrana poceni	12	9 %
Da dobim hrano v čim krajšem času	4	3 %
Da je hrana čim bolj zdrava	31	24 %
SKUPAJ	127	100 %

Tabela 10: Kaj vam je pri izbiri hrane najpomembneje?

Vir: Anketa



Graf 10: Kaj vam je pri izbiri hrane najpomembneje?

Vir: Lasten

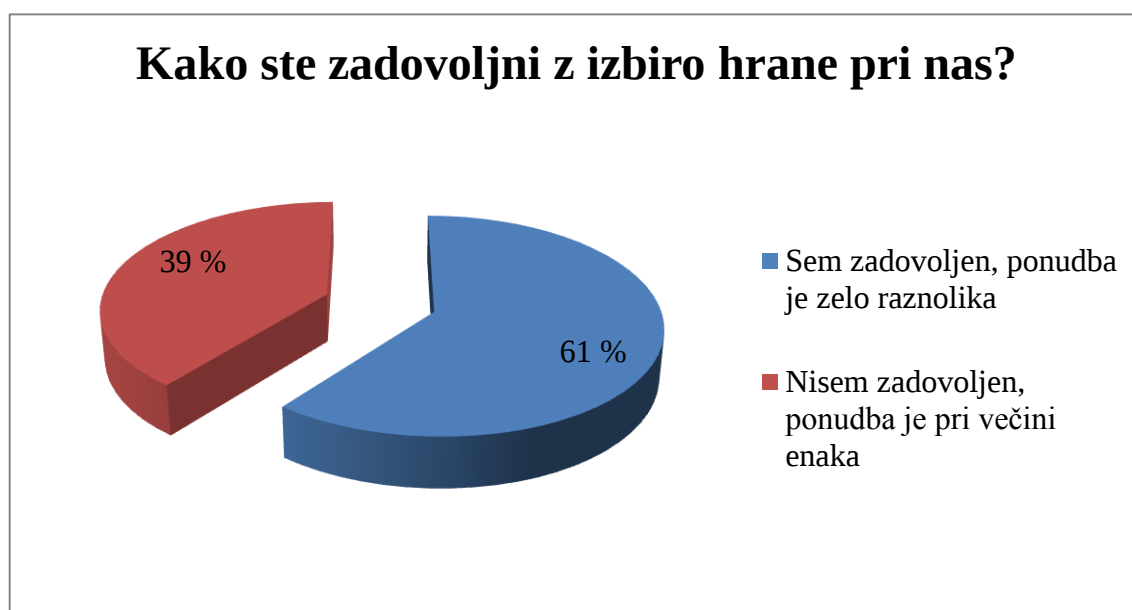
Pri vprašanju, kaj je anketirancem pri izbiri hrane najpomembneje, jih je osemdeset odgovorilo, da jim je najpomembneje, da je hrana dobra (63 %), enaintrideset, da je hrana čim bolj zdrava (24 %), dvanajst, da je hrana čim bolj poceni (9 %), in štirje, da dobijo hrano v čim krajšem času (3 %).

11. vprašanje: **KAKO STE ZADOVOLJNI Z IZBIRO HRANE PRI NAS?**

Kako ste zadovoljni s ponudbo prehrane pri nas?	Odgovori	Odstotek
Sem zadovoljen, ponudba je zelo raznolika	77	61 %
Nisem zadovoljen, ponudba je pri večini enaka	50	39 %
SKUPAJ	127	100 %

Tabela 11: Kako ste zadovoljni s ponudbo prehrane pri nas?

Vir: Anketa



Graf 11: Kako ste zadovoljni z izbiro hrane pri nas?

Vir: Lasten

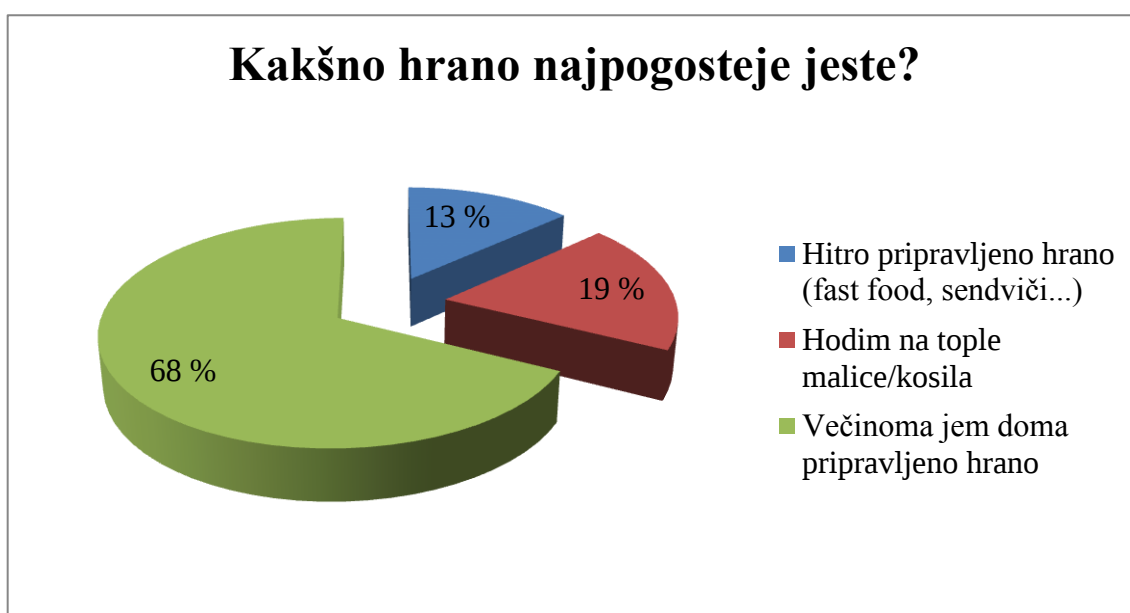
Na naše vprašanje, kako so anketiranci zadovoljni z izbiro hrane pri nas, jih je več kot polovica, to je sedeminsedemdeset (61 %), odgovorila, da so s ponudbo zadovoljni, da je ta raznolika, preostalih petdeset anketirancev (39 %) pa meni, da je ponudba nezadovoljiva, saj je pri večini ponudnikov enaka.

12. vprašanje: **KAKŠNO HRANO NAJPOGOSTEJE JESTE?**

Kakšno hrano najpogosteje jeste?	Odgovori	Odstotek
Hitro pripravljeno hrano (fast food, sendviči itd.)	17	13 %
Hodim na tople malice/kosila	24	19 %
Večinoma jem doma pripravljeno hrano	86	68 %
SKUPAJ	127	100 %

Tabela 12: Kakšno hrano najpogosteje jeste?

Vir: Anketa



Graf 12: Kakšno hrano najpogosteje jeste?

Vir: Lasten

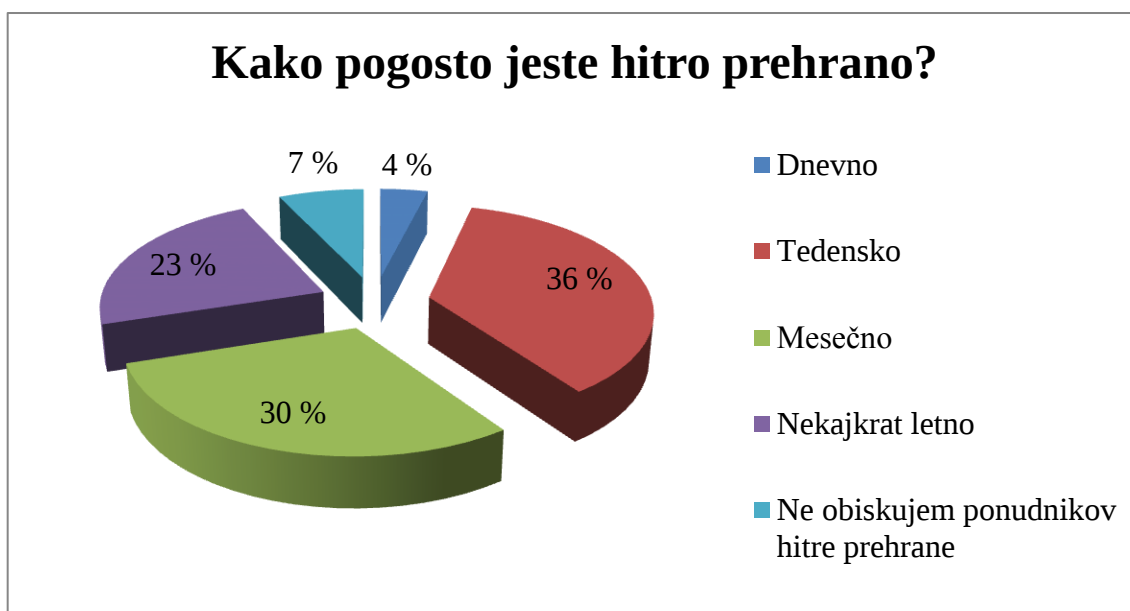
Pri tem vprašanju smo ugotovili, da večina anketirancev, to je šestinosemdeset (68 %), najpogosteje je doma pripravljeno hrano, štiriindvajset jih hodi na tople malice in kosila (19 %), preostalih sedemnajst pa najpogosteje je hitro pripravljeno hrano oziroma tako imenovani fast food (13 %).

13. Vprašanje: **KAKO POGOSTO JESTE HITRO PREHRANO?**

Kako pogosto jeste hitro prehrano?	Odgovori	Odstotek
Dnevno	5	4 %
Tedensko	46	36 %
Mesečno	38	30 %
Nekajkrat letno	29	23 %
Ne obiskujem ponudnikov hitre prehrane	9	7 %
SKUPAJ	127	100 %

Tabela 13: Kako pogosto jeste hitro prehrano?

Vir: Anketa



Graf 13: Kako pogosto jeste hitro prehrano?

Vir: Lasten

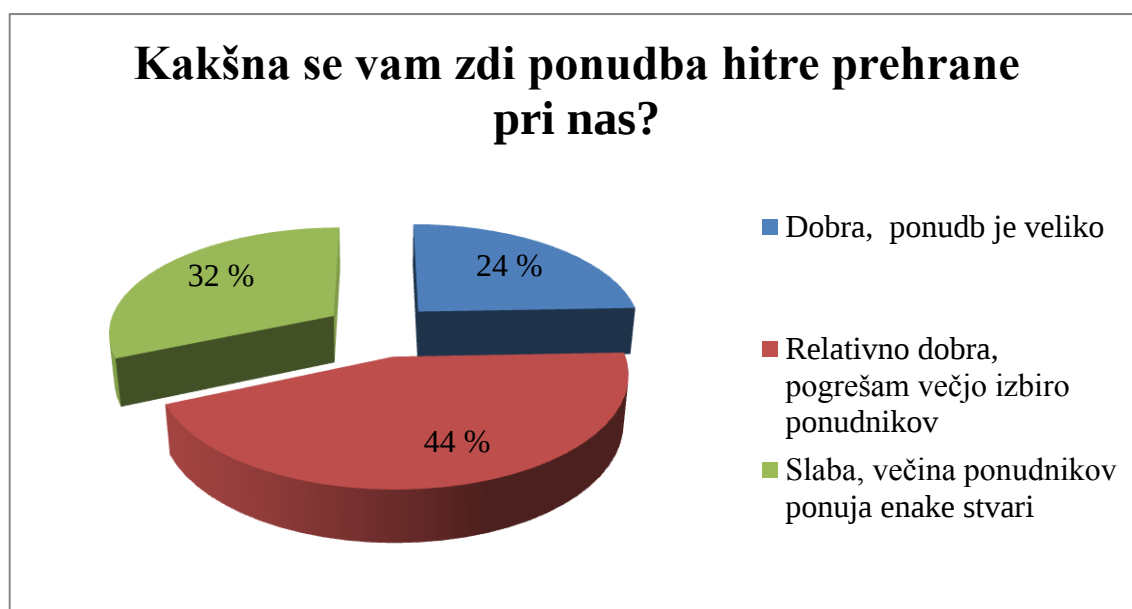
Pri tem vprašanju je največ anketirancev, to je šestinštirideset, odgovorilo, da jejo hitro prehrano tedensko (36 %), osemtrideset jih je odgovorilo, da mesečno (30 %), devetindvajset jih obiskuje ponudnike hitre prehrane le nekajkrat letno (23 %), pet pa se jih s hitro prehrano prehranjuje dnevno (4 %). Devet od 127 anketirancev je odgovorilo, da hitre prehrane ne jejo, kar predstavlja 7 %.

14. vprašanje: **KAKŠNA SE VAM ZDI PONUDBA HITRE PREHRANE PRI NAS?**

Kakšna se vam zdi ponudba hitre prehrane pri nas?	Odgovori	Odstotek
Dobra, ponudb je veliko	31	24 %
Relativno dobra, pogrešam večjo izbiro ponudnikov	56	44 %
Slaba, večina ponudnikov ponuja enake stvari	40	32 %
SKUPAJ	127	100 %

Tabela 14: Kakšna se vam zdi ponudba hitre prehrane pri nas?

Vir: Anketa



Graf 14: Kakšna se vam zdi ponudba hitre prehrane pri nas?

Vir: Lasten

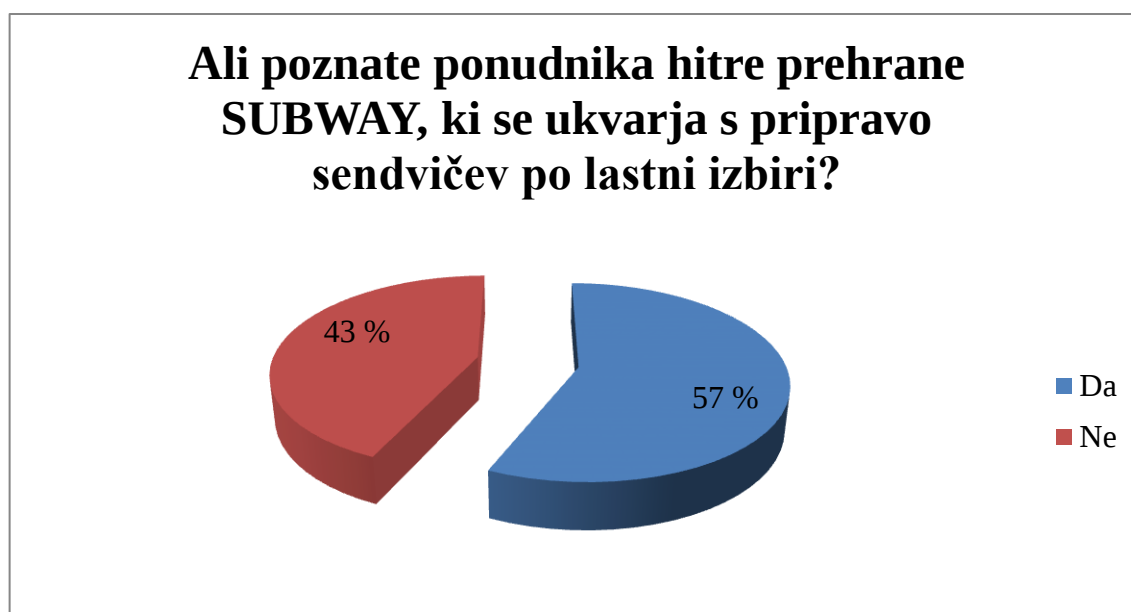
Pri tem vprašanju smo ugotavljali zadovoljstvo s ponudbo hitre prehrane pri nas. Ugotovili smo, da je ta za šestinpetdeset anketirancev relativno dobra, vendar vseeno pogrešajo večjo izbiro ponudnikov (44 %), štirideset jih meni, da je ponudba slaba (32 %), preostalih enaintrideset pa, da je ponudba pri nas dobra (24 %).

15. vprašanje: **ALI POZNATE PONUDNIKA HITRE PREHRANE SUBWAY, KI SE UKVARJA S PRIPRAVO SENDVIČEV PO LASTNI IZBIRI?**

Ali poznate ponudnika hitre prehrane SUBWAY, ki se ukvarja s pripravo sendvičev po lastni izbiri?	Odgovori	Odstotek
Da	72	57 %
Ne	55	43 %
SKUPAJ	127	100 %

Tabela 15: Ali poznate ponudnika hitre prehrane SUBWAY, ki se ukvarja s pripravo sendvičev po lastni izbiri?

Vir: Anketa



Graf 15: Ali poznate ponudnika hitre prehrane SUBWAY, ki se ukvarja s pripravo sendvičev po lastni izbiri?

Vir: Lasten

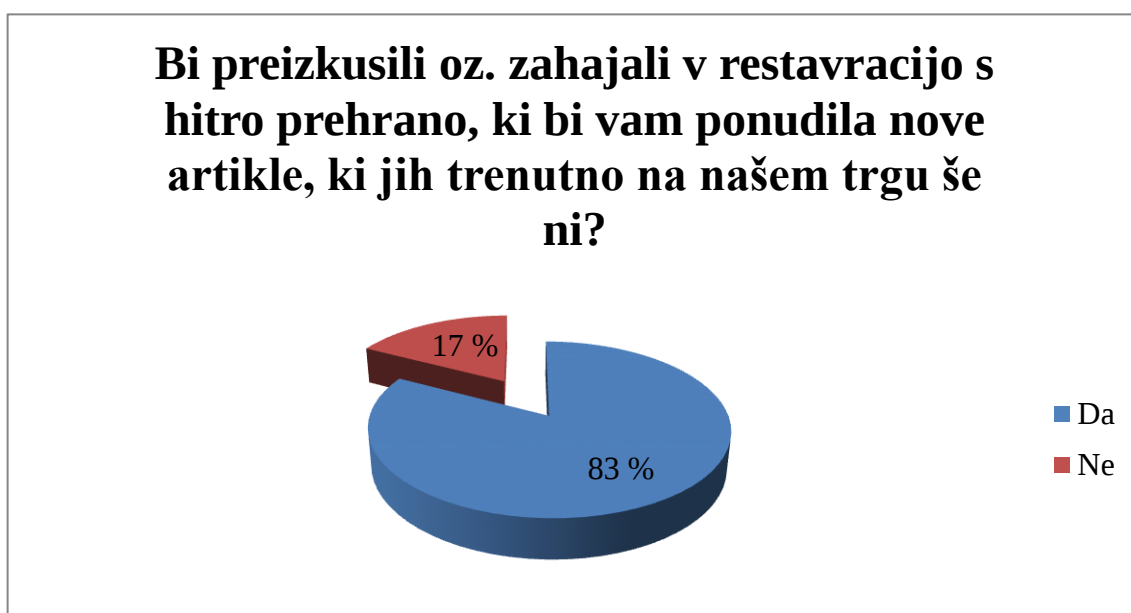
S tem vprašanjem smo ugotavljali, ali je blagovna znamka SUBWAY pri nas že znana, in ugotovili, da dvainsedemdeset anketirancev že pozna ponudnika SUBWAY (57 %), preostalih petinpetdeset anketirancev pa zanj še ni slišalo (43 %).

16. vprašanje: **BI PREIZKUSILI OZIROMA ZAHAJALI V RESTAVRACIJO S HITRO PREHRANO, KI BI VAM PONUDILA NOVE ARTIKLE, KI JIH NA NAŠEM TRGU TRENUTNO ŠE NI?**

Bi preizkusili oziroma zahajali v restavracijo s hitro prehrano, ki bi vam ponudila nove artikle, ki jih na našem trgu trenutno še ni?	Odgovori	Odstotek
Da	105	83 %
Ne	22	17 %
SKUPAJ	127	100 %

Tabela 16: Bi preizkusili oziroma zahajali v restavracijo s hitro prehrano, ki bi vam ponudila nove artikle, ki jih na našem trgu trenutno še ni?

Vir: Anketa



Graf 16: Bi preizkusili oziroma zahajali v restavracijo s hitro prehrano, ki bi vam ponudila nove artikle, ki jih na našem trgu trenutno še ni?

Vir: Lasten

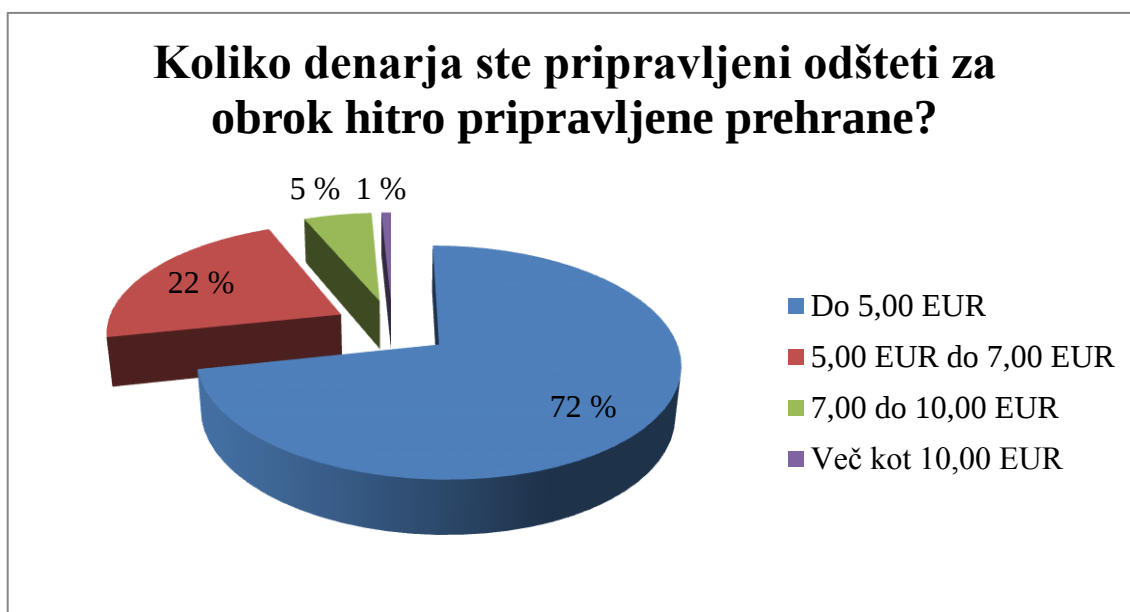
Večina anketirancev oziroma natančneje 105 bi jih preizkusilo novo restavracijo (83 %), preostalih dvaindvajset anketirancev pa je odgovorilo, da novega ponudnika ne bi preizkusili (17 %).

17. vprašanje: **KOLIKO DENARJA STE PRIPRAVLJENI ODŠTETI ZA OBROK HITRO PRIPRAVLJENE PREHRANE?**

Koliko denarja ste pripravljeni odšteti za obrok hitro pripravljene prehrane?	Odgovori	Odstotek
Do 5,00 EUR	91	72 %
5,00 do 7,00 EUR	28	22 %
7,00 do 10,00 EUR	7	5 %
Več kot 10,00 EUR	1	1 %
SKUPAJ	127	100 %

Tabela 17: Koliko denarja ste pripravljeni odšteti za obrok hitro pripravljene prehrane?

Vir: Anketa



Graf 17: Koliko denarja ste pripravljeni odšteti za obrok hitro pripravljene prehrane?

Vir: Lasten

Pri tem vprašanju je dvaindevetdeset anketirancev odgovorilo, da so za posamezen obrok pripravljeni odšteti do 5,00 EUR (72 %), osemindvajset jih je pripravljenih odšteti med 5,00 in 7,00 EUR (22 %), sedem bi jih odštelo med 7,00 in 10,00 EUR (5 %), le eden pa je pripravljen za obrok odšteti več kot 10,00 EUR (1 %).

18. vprašanje: **ALI SI NAROČATE HITRO PRIPRAVLJENO HRANO TUDI NA DOM ALI V SLUŽBO?**

Ali si naročate hitro pripravljeno hrano tudi na dom ali v službo?	Odgovori	Odstotek
Da	58	46 %
Ne	69	54 %
SKUPAJ	127	100 %

Tabela 18: Ali si naročate hitro pripravljeno hrano tudi na dom ali v službo?

Vir: Anketa



Graf 18: Ali si naročate hitro pripravljeno hrano tudi na dom ali v službo?

Vir: Lasten

Pri vprašanju, kjer smo ugotavljali, ali si anketiranci hitro pripravljeno hrano naročajo tudi na dom ali v službo, je devetinšestdeset anketirancev odgovorilo, da ne (54 %), osemindeset pa si jih hrano naroča tudi na dom ali na delovno mesto (46 %).

3.5 *Sklepne ugotovitve raziskave*

Z raziskavo smo zadovoljni, saj smo z njo pridobili veliko koristnih informacij. Predvsem nas veseli, da je mednarodna franšiza SUBWAY pri več kot 50 % anketirancev že danes znana in da je velika večina anketirancev pripravljena poskusiti nekaj novega, kar za nas pomeni, da bo podjetniška ideja s tržnega vidika lahko prešla v podjetniško priložnost.

Večina anketirancev je starih med 30 in 40 let, zaposlenih in ima srednjo izobrazbo. Med vsemi vprašanimi se jih večina prehranjuje 3-krat dnevno (43 %) in je najpogosteje doma (79 %). Večini je najpomembneje, da je hrana dobra, kar je odgovorilo 63 % vseh vprašanih, prav tako pa je s trenutno ponudbo pri nas zadovoljnih 61 % anketirancev. Glede na odgovore pri vprašanju, kje se najpogosteje prehranjujejo, smo tako tudi pričakovali, da bo večina na vprašanje, kakšno hrano najpogosteje jedo, odgovorila, da domačo, kar je odgovorilo 68 % anketirancev. Sedemnajst vprašanih, to je 13 %, je izbralo odgovor, da najpogosteje jedo hitro hrano. Od vseh 127 anketiranih jih je zgolj devet odgovorilo, da hitre hrane ne jedo, kar predstavlja 7 %. Večina je s ponudbo relativno zadovoljna. 57 % anketirancev je odgovorilo, da pozna mednarodno franšizo SUBWAY, kar je za nas zelo dober in razveseljiv podatek. Prav tako je zelo pomemben podatek, da bi kar 105 od 127 anketirancev v primeru, da bi se pojavil nov ponudnik, poskusilo novo hrano.

Z anketnim vprašalnikom smo dobili odgovore na vprašanja, na katera si sami nismo znali odgovoriti. Spoznali smo prehranske navade ljudi, njihove želje in pričakovanja, na nas pa je, da pridobljene podatke čim bolje uporabimo in da naredimo iz poslovne ideje za kupce zanimivo poslovno priložnost.

4 POSLOVNI NAČRT

4.1 Dejavnost podjetja

Dejavnost, s katero se bo podjetje ukvarjalo, spada pod dejavnost gostinstva, natančneje dejavnost okrepčevalnic. S svojim prepoznavnim imenom, vpeljanim sistemom dela, dobro, kakovostno in hitro ponudbo bomo kupcem ponudili nekaj več, nekaj, česar se v Mariboru do tega trenutka še ne da kupiti. Prav tako bomo ponudili pripravo hrane za različna srečanja, tako poslovna kot tudi zasebna. Hrano bomo ponudili za na dom ali pa bomo za srečanja ponudili v najem kar našo restavracijo.

4.2 Kratkoročni in dolgoročni cilji podjetja

Naš osnovni cilj je postati prepoznaven ponudnik hitre hrane, kri bo ponujal hitro, kakovostno ter predvsem zdravo in cenovno ugodno prehrano. Ciljna skupina so prebivalci mesta Maribor in njegove širše okolice, turisti ter naključni gosti mesta. Prav tako bodo za nas ciljna skupina večje zaključene družbe in pravne osebe.

4.2.1 Kratkoročni cilji

Kratkoročni cilji so:

- doseči čim večjo prepoznavnost,
- pridobivanje strank,
- nuditi hitro, kakovostno, dobro in cenovno ugodno prehrano,
- zadovoljiti vsakega posameznega kupca,
- doseči okoli 900.000 EUR prometa in pozitiven rezultat.

4.2.2 Dolgoročni cilji

Dolgoročni cilji so:

- postati priznan ponudnik hitre prehrane,
- postati drugi največji ponudnik hitre prehrane v mestu Maribor,
- prevzeti konkurenci čim več kupcev,
- pridobiti in obdržati čim več stalnih, zadovoljnih kupcev,

- doseči približno en milijon prometa in nad 15 % dobička s petimi zaposlenimi.

4.3 Strategija podjetja

Zastavljene cilje bomo poskušali doseči s profesionalnim pristopom, kakovostnimi storitvami, dobro in okusno pripravljeno hrano ter ne nazadnje z našo prilagodljivostjo, s katero bomo lahko vsakemu posamezniku pripravili obrok po lastni želji in okusu.

Ker so način poslovanja, recepture, trženje oziroma celoten sistem že vpeljani in jih v celoti pridobimo z nakupom franšizne licence, bo to naša velika prednost pred konkurenco, saj bo veliko kupcev že vnaprej vedelo, kaj lahko pri nas dobijo. Naša tržna strategija bo temeljila na predstavitvi oziroma dokazovanju, da je lahko tudi hitra hrana hkrati dobra in zdrava ter tudi cenovno sprejemljiva. Vizija podjetja je, da postanemo drugi največji ponudnik hitre prehrane v naši regiji.

4.4 TRŽIŠČE

4.4.1 Analiza trga

Ciljna skupina so osebe, stare med 7 in 65 let. V to skupino spadajo šoloobvezni otroci, dijaki in študentje, zaposlene in brezposelne osebe ter tudi upokojenci.

4.4.2 Analiza kupcev

Glede na lokacijo podjetja (nakupovalni center v Mariboru) bodo kupci predvsem stalni in začasni prebivalci Maribora, močno pa računamo tudi na naključne obiskovalce mesta in turiste.

4.4.3 Značilnost trga in analiza konkurence

Za trg je značilno predvsem to, da je ponudnikov relativno veliko, ponudba pa je pri večini več ali manj enaka. Stranke so tako stalne kot tudi občasne ali enkratne.

Konkurenti so predvsem lokalni oziroma domači ponudniki. Največji konkurent je vsekakor mednarodna franšiza McDonald's, ki je tudi drugod po svetu največja konkurenca franšize SUBWAY. Drugi konkurenti so še Burger Hill, Kebab Paša, Okrepčevalnica ČAO ČAO, Pizzerija Un Mommento.

Glavni konkurenti so na trgu prisotni že več let, zato že imajo svojo razpoznavnost in določeno število stalnih kupcev. Največji konkurent ima zraven vsega naštetega tudi mednarodno prepoznavno ime, kar je po našem mnenju tudi naša prednost.

Vsekakor vidimo slabost konkurence v več ali manj podobni ponudbi – večina jih ponuja zgolj hamburgerje, hot doge in pizze. Prav tako je njihova slabost ta, da so neprilagodljivi. Stranke lahko dobijo samo to, kaj je trenutno na menijih, z manjšimi odstopanji, nobeden pa ne ponuja sestavljanja obroka po lastni želji in okusu.

Cene storitev so na trgu dokaj podobne. Pri vseh se dobi za podoben znesek podoben obrok.

Razen največjega konkurenta McDonalda nobeden izmed konkurentov ne uporablja posebnega trženja oziroma se ne oglašujejo. Izjemoma kateri izmed njih ob posebnih dnevih objavi v kakšnem od lokalnih medijev reklamno sporočilo. Za večino je trženje prenos dobrega imena od ust do ust in postavitve reklamne table pred samo poslovalnico.

4.4.4 SWOT-analiza

Med najpogostejšimi in najbolj popularnimi analizami za oblikovanje tržne strategije je SWOT-analiza, s pomočjo katere smo opredelili tržne priložnosti in nevarnosti ter lastne prednosti in slabosti. Analizo le-teh prikazujemo v naslednji tabeli.

PREDNOSTI	SLABOSTI
– znanje – novost na tržišču – veliko potencialnih kupcev – prepoznavno ime – dobra lokacija – prilagodljivost	– neizkušenost v podjetništvu – spremembe na trgu – vedno nove spremembe zakonodaje – visoki stroški najemnin – neuveljavljenost na domačem trgu
PRILOŽNOSTI NA TRGU	OVIRE NA TRGU
– vedno hitrejši način življenja – večje povpraševanje po hitri prehrani – širok krog potencialnih kupcev – lokacija z veliko frekvenco kupcev – prevzem kupcev konkurenci	– konkurenca je že uveljavljena – nelojalno delovanje konkurence – pojav nove konkurence – dvig cen osnovnih surovin

Tabela 19: SWOT-analiza

Vir: Lasten

4.4.5 Načrt tržnih ciljev in strategij

Naš tržni cilj je, da v prvem letu poslovanja dosežemo 5-odstotni tržni delež, v drugem in tretjem letu ga želimo povečati na 15 %, po tretjem letu pa želimo ta delež še preseči.

	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Tržni delež do 5 %	X			
Tržni delež od 5 do 15 %		X	X	
Tržni delež nad 15 %				X

Tabela 20: Tržni delež

Vir: Lasten

Oblika prodaje

Podjetje bo v celoti samo izvajalo storitev postrežbe in prodaje – 100 %.

Lokacija prodaje

Restavracija se bo nahajala v največjem nakupovalnem središču v severovzhodnem delu Slovenije, to je v mariborskem Europarku.

Trženjska strategija

Temeljila bo na promociji imena SUBWAY, ki že ima določeno težo in prepoznavnost v svetu. Promocije se bodo izvajale prek raznih medijev (televizija, radio, tiskani mediji, elektronski mediji, novi mediji) ter oglasov in letakov. Oglaševanje pred odprtjem je zajeto v nakup franšizne licence in opreme. Velik del trženja oziroma najpomembnejši del le-tega se bo nanašal na prenašanje od ust do ust naših zadovoljnih strank.

Cenovna strategija

Pri pregledu in oceni konkurentov smo ugotovili, da bodo cene nekje v okviru konkurence oziroma celo nekoliko nižje, saj bo ob naročanju raznih menijev za manj možno dobiti več. Cene artiklov bodo med sabo dokaj podobne, so pa sendviči v primerjavi s konkurenco večji, tako da stranka dejansko dobi več za enako oziroma nižjo ceno.

Prodajna strategija

Prodajna politika podjetja bo temeljila na skrbi za visoko kakovost naših proizvodov, redni kontroli kakovosti, svežih sestavinah, urejenosti prostorov. Stranke bomo poskušali postreči kar se da hitro in dobro.

Strategija konkurenčnosti

Na trgu bomo konkurirali s kakovostno ponudbo in strokovnim osebjem. Naša prednost bo individualna priprava menija, česar trenutno na trgu še ni.

Poprodajna strategija

V primeru, da bo prišlo do nepričakovanih zapletov oziroma bo stranka morala čakati na svoje naročilo dlje, kot je predvideno, ji bomo brezplačno ponudili napitek ali sladico. Prav tako bomo v primeru reklamacij ustrezno ukrepali in stranki celotno naročilo na novo pripravili ali ji ponudili druge artikle – seveda brezplačno.

Strategija oglaševanja in promocije

Med najpomembnejše oblike reklame v našem poslu štejemo ustne reference zadovoljnih strank, ki nas priporočijo svojim znancem, prijateljem, poslovnim partnerjem ipd. Vendar ta vrsta reklame ni dovolj, vsaj na začetku poslovanja ne. Za promocijo dejavnosti bo na voljo spletna stran, redno se bomo reklamirali v različnih medijih, izdelati bomo dali tudi letake in poslovne vizitke.

4.4.6 Cenovna politika in podjetniška kalkulacija izbranega reprezentanta

Naš cilj je kupcem ponuditi prehrano po konkurenčnih cenah, kar bo tudi naše vodilo pri določanju cen. Pri določanju cen bomo upoštevali stroške surovin, prav tako bodo cene odvisne od naših fiksnih stroškov, kot so najemnine prostorov, cene energentov in stroški dela.

Podjetniška kalkulacija reprezentanta

Izbran reprezentant: sendvič

Načrtovana količina: 182.500 v prvem letu

Delež reprezentanta v predvideni strukturi prodaje: $(584.000 : 907.950) = 64 \%$ celotnih prihodkov

POSTAVKA	VREDNOST
Strošek dela (BOD + prispevki + regres + prehrana) $70.845 \times 0,64 : 182.500$	0,25
Strošek poslovanja (stalni stroški – stroški dela) $233.939 \times 0,64 : 182.500$	0,82
Strošek materiala $500.000 \text{ €} \times 0,64 : 182.500$	1,75
Lastna cena	2,82
Želen dobiček (12 %)	0,34
Prodajna cena	3,16

Tabela 21: Kalkulacija izbranega reprezentanta

Vir: Lasten

Komentar k podjetniški kalkulaciji

Ocenjujemo, da bomo v prvem letu poslovanja prodali največ sendvičev. V odstotkih ocenjujemo, da bo ta delež znašal 64 %. V prvem letu je načrtovanih 182.500 prodanih sendvičev oziroma povprečno 500 dnevno. Glede na cene konkurence, ki se gibljejo med 2,00 in 4,50 EUR, je naša kalkulirana cena še vedno pod srednjo vrednostjo tiste, ki je prisotna na trgu.

4.4.7 Napoved prodaje

Hrano bomo ponujali v nakupovalnem središču, tako da bo obseg prodaje skozi celotno leto približno enak. Povečano prodajo pričakujemo zgolj ob praznikih in šolskih počitnicah.

Osnove za realistično napoved:

- rezultati anketnega vprašalnika,
- vedno večje povpraševanje po hitri prehrani,
- prepoznavno ime, blagovna znamka,
- ponudba konkurence je več ali manj enaka,
- dobra lokacija restavracije,
- velika dnevna frekvenca obiskovalcev nakupovalnega centra.

Osnove za pesimistično napoved

- vedno slabše stanje v gospodarstvu,
- slabša kupna moč prebivalstva,
- višji stroški od načrtovanih,

- nova konkurenca,
- poslabšanje obiska trgovskega središča.

Osnove za optimistično napoved:

- prepoznavnost,
- gospodarska rast,
- povečanje kupne moči prebivalcev,
- propad določenih konkurentov.

Količinska napoved prodaje

Predmet prodaje	EM	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Sendviči	KOS	182.500	192.300	211.000	216.800
Pijače	KOS	105.000	112.000	125.000	128.000
Sladice	KOS	20.000	21.000	25.000	26.000
Druga živila	KOS	25.475	27.880	28.505	30.725

Tabela 22: Količinska napoved prodaje

Vir: Lasten

Vrednostna napoved prodaje

Predmet prodaje	Cena/EM	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Sendviči	3,20 €	584.000,00	615.360,00	675.200,00	693.760,00
Pijače	2,20 €	231.000,00	246.400,00	275.000,00	281.600,00
Sladice	2,10 €	42.000,00	44.100,00	52.500,00	54.600,00
Druga živila	2,00 €	50.950,00	55.760,00	57.010,00	61.450,00
SKUPAJ realistično		907.950,00	961.620,00	1.059.710,00	1.091.410,00
SKUPAJ pesimistična (-15 %)		771.757,50	817.377,00	900.753,50	927.698,50
SKUPAJ optimistična (+15 %)		1.044.142,50	1.105.863,00	1.218.666,50	1.255.121,50
MESEČNA realistična napoved		75.662,50	80.135,00	88.309,17	90.950,83
Dnevni promet		2.480,74	2.627,38	2.895,38	2.981,99

Tabela 23: Vrednostna napoved prodaje

Vir: Lasten

4.4.8 Napoved nabave

Kot osnovo za napoved nabave smo vzeli letni načrt prodaje in ocenjeno vrednost mesečnih stroškov nakupa vhodnih materialov. V veliko pomoč pri načrtovanju stroškov nam bo tudi statistika drugih franšiznih restavracij, odprtih v podobnem okolju.

Na začetku bomo ves material plačevali sproti, postopoma pa se bomo z dobavitelji poskušali dogovoriti za 30-dnevni rok plačila.

Predmet nabave	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Osnovne surovine	500.000	545.000	580.000	590.000
SKUPAJ	500.000	545.000	580.000	590.000

Tabela 24: Vrednost nabave

Vir: Lasten

Naša najboljša reklama bodo vsekakor zadovoljni kupci, ki nas bodo predlagali in pohvalili znancem, sodelavcem, poslovnim partnerjem. Glede na prepoznavnost blagovne znamke SUBWAY je že ime samo po sebi reklama. Reklamiranje pred odprtjem je všteto v nakup licence, v naslednjih letih poslovanja pa je predviden znesek za reklamiranje 6.000 EUR letno.

Restavracijo imamo namen reklamirati predvsem na lokalnih radijskih postajah, v revijah in časopisih.



Slika 4: Logotip restavracij SUBWAY

Vir: <http://www.subway.com>, 10. 12. 2012

4.4.9 Drugi tržni dejavniki

Ekonomski: povečanje gospodarske krize, naravne katastrofe, ki bi vplivale na rast cen osnovnih surovin, nova in nelojalna konkurenca, padec kupne moči prebivalstva.

Tehnološki: restavracija bo obratovala v najetih prostorih, ki jih bo treba ustrezno prilagoditi in opremiti. Razen rednih vzdrževalnih del druga vlaganja po odprtju niso predvidena.

Vplivi države: govora je o dodatnem davku na nezdravo prehrano, kar bi pomenilo, da bi višja obdavčitev veljala tudi za restavracije s hitro prehrano. Subvencije s strani države za prvo zaposlitev.

4.5 Načrt organizacije in človeški viri

4.5.1 Makroorganizacija podjetja

Podjetje bo registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.).

4.5.2 Mikroorganizacija podjetja

Podjetje bo upravljal direktor. Pisarna bo v istih prostorih kot restavracija, vendar ločena in bolj v ozadju. Naročila in dobave se bodo sprejemale in izvajale prek mobilnega telefona in elektronske pošte. Poseben poudarek bo na samih postopkih in organizaciji dela. Naročila se bodo sprejemala osebno pri naročilnem pultu, kjer bo tudi izdaja hrane. Ključni mikroorganizacijski elementi so vnos naročil in dobav, vodenje evidenc trenutnih zalog in evidenc po sistemu HACCP ter vodenje vseh finančnih listin.

4.5.3 Kadrovska projekcija

Podjetje bo vodil avtor poslovnega načrta, ki bo v podjetju deloval kot direktor. Na začetku bo zraven še dveh zaposlenih prodajalcev tudi sam pomagal pri pripravi in strežbi. V drugem letu je predvideno, da se dodatno zaposli še en prodajalec, od tretjega leta naprej pa naj bi imeli zaposlene štiri prodajalce.

Delovno mesto	Izobrazba	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Direktor	VI.	1	1	1	1
Prodajalec	V.	2	3	4	4
SKUPAJ		3	4	5	5

Tabela 25: Kadrovska projekcija

Vir: Lasten

4.5.4 Načrt stroškov dela

Direktor	Mesečno	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Bruto plača	2.500,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
Regres (770 EUR)	64,17 €	770,00 €	770,00 €	770,00 €	770,00 €
Prehrana (4 EUR/dan)	88,00 €	1.056,00 €	1.056,00 €	1.056,00 €	1.056,00 €
Prodajalec	Mesečno	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Bruto plača	1.100,00 €	26.400,00 €	39.600,00 €	52.800,00 €	52.800,00 €
Regres (770 EUR)	64,17 €	1.540,00 €	2.310,00 €	3.080,00 €	3.080,00 €
Prehrana (4 EUR/dan)	88,00 €	2.112,00 €	3.168,00 €	4.224,00 €	4.224,00 €
SKUPAJ BOD	3.600,00 €	56.400,00 €	69.600,00 €	82.800,00 €	82.800,00 €
SKUPAJ STR. DELA	/	61.878,00 €	76.904,00 €	91.930,00 €	91.930,00 €

Tabela 26: Načrt stroškov dela

Vir: Lasten

4.5.5 Drugi kadrovske pogoji

Zraven že omenjenih stroškov kadra bomo sodelovali še z zunanjim računovodskim servisom, katerega mesečni strošek bo v povprečju znašal 450 EUR.

4.6 Pogoji poslovanja

4.6.1 Znanja

Znanje, ki ga je treba imeti za vodenje podjetja, je direktor pridobil na trenutnem delovnem mestu in z izobraževanjem na višji strokovni šoli. V ceno nakupa licence je prav tako vključeno izobraževanje za vodilni in pomožni kader, ki se izvaja pred odprtjem na eni izmed že odprtih poslovalnic v tujini, po odprtju pa so letna dopolnilna izobraževanja doma kot tudi v tujini.

4.6.2 Poslovni prostori

Poslovne prostore bomo najeli v največjem nakupovalnem središču v severovzhodni Sloveniji, to je v mariborskem Europarku. Nakupovalno središče je v zelo dobrem stanju, redno vzdrževano, takšni so tudi prostori. Mesečna cena najema prostorov znaša 3.000 EUR. Prostori obsegajo pisarno, skladiščni prostor, hladilnico, prodajni del in prostor za prehranjevanje. Svojih sanitarnih prostorov nimamo, je pa v nakupovalnem središču večje število skupnih sanitarnih prostorov.

4.6.3 Oprema

Vrsta opreme	EM	Število	Cena EM v EUR	Skupaj v EUR
Oprema lokala	GRT	1	140.000,00 €	140.000,00 €
Reklamni znak	KOS	1	4.000,00 €	4.000,00 €
Blagajne	KOS	2	2.000,00 €	4.000,00 €
Mobilni telefoni	KOS	2	150,00 €	300,00 €
Računalniška oprema	KOS	1	1.000,00 €	1.000,00 €
Skupaj				149.300,00 €

Tabela 27: Oprema

Vir: Lasten

4.6.4 Načrt amortizacije

Vrsta opreme	Vrednost skupaj v €	Am. st.	Letna amortizacija
Oprema lokala	140.000,00 €	12,5 %	17.500 €
Reklamni znak	4.000,00 €	20 %	800,00 €
Blagajne	4.000,00 €	20 %	800,00 €
Mobilni telefoni	300,00 €	50 %	150,00 €
Računalniška oprema	1.000,00 €	33 %	333,33 €
Skupaj	149.300,00 €		19.583,33 €

Tabela 28: Amortizacijski načrt

Vir: Lasten

4.6.5 Vlaganje v naložbe

Predmet nabave	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Znanje	/	/	/	/
Poslovni prostor	/	/	/	/
Oprema	149.300,00 €	15.000,00 €	15.300,00 €	/
SKUPAJ	149.300,00 €	15.000,00 €	15.300,00 €	- €

Tabela 29: Vlaganje v naložbe

Vir: Lasten

4.6.6 Načrt finančnih virov

Viri naložb	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4
Lastna sredstva	39.000,00 €	15.000,00 €	15.300,00 €	0,00 €
Subvencije	10.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Krediti	100.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
SKUPAJ	149.300,00 €	15.000,00 €	15.300,00 €	0,00 €

Tabela 30: Viri za naložbe

Vir: Lasten

Leto	Ostanek dolga	Glavnica	Obresti	Anuiteta
1	81.720,84	18.279,16	4.500,00	22.779,16
2	62.619,11	19.101,73	3.677,44	22.779,16
3	42.657,81	19.961,30	2.817,86	22.779,16
4	21.798,24	20.859,56	1.919,60	22.779,16
5	0	21.798,24	980,92	22.779,16
Skupaj		100.000,00	13.895,82	113.895,82

Tabela 31: Anuitetni načrt za načrtovani kredit v višini 100.000 EUR na pet let po r 4,5 % + TOM 3,5 %

Vir: Lasten

4.7 Kritična tveganja in problemi ter načrt ukrepov

4.7.1 Pričakovana kritična tveganja in problemi

Zavedamo se, da se določenim težavam in morebitnim tveganjem ni možno izogniti. Za nas lahko kritična tveganja predstavljajo nova konkurenca na trgu, povečan oziroma prevelik

strošek poslovanja, sprememba zakona o davku na dodano vrednost, spremembe cen osnovnih surovin. Kot ključno kritično tveganje lahko izpostavimo zastrupitev naših kupcev z našo hrano. Možna tveganja so tudi upad kupne moči in posledično slabši obisk nakupovalnega centra ali celo morebitno zaprtje nakupovalnega centra.

4.7.2 Načrt protiukrepov

S stalnim spremljanjem konkurence bomo strmeli k temu, da bomo vedno korak pred njimi, tako po cenah kot tudi po kakovosti. Za redne stranke bomo uvedli kartice ugodnosti. S stalno kontrolo hrane bomo skrbeli, da bomo izpolnjevali vse standarde, ki so potrebni v prehranski industriji.

4.8 Finančni načrt

4.8.1 Uporabljene predpostavke in izhodišča

V finančnem načrtu je narejen prikaz prvih štirih let poslovanja. Kot osnovo zanj smo vzeli realistično napoved prodaje, napoved nabave in stroškov poslovanja, vključno z zakupom franšize, ter načrtovane naložbe v opremo in vire zanje.

4.8.2 Načrt stroškov

V tabeli je prikazan načrt finančnih stroškov in odhodkov v prvem letu poslovanja. Računalniški izpis za prva štiri leta je v prilogi s finančnimi tabelami – tabela 1.

Oznaka	Vrsta stroška	Mesečni znesek	Letni znesek
A	Spremenljivi stroški		
	Nabava materiala	41.666,67 €	500.000,00 €
	Spremenljivi del plač – bruto	/	/
	Drugi spremenljivi stroški	/	/
	Skupaj spremenljivi stroški	41.666,67 €	500.000,00 €
B	Stalni stroški		
	Stalni del plač – bruto	4.700,00 €	56.400,00 €
	Davki in prispevki na plače in pog. dela	747,30 €	8.967,60 €
	Režijske tuje storitve	450,00 €	5.400,00 €
	Režijski material in drobní inventar	500,00 €	6.000,00 €
	Amortizacija	1.631,94 €	19.583,33 €
	Stroški zakupa	11.963,04 €	143.556,50 €
	Energija in PTT	1.200,00 €	14.400,00 €
	Najemnina	3.000,00 €	36.000,00 €
	Reklama	500,00 €	6.000,00 €
	Zavarovanje	250,00 €	3.000,00 €
	Potni stroški	150,00 €	1.800,00 €
	Prehrana	264,00 €	3.168,00 €
	Regres	192,50 €	2.310,00 €
	Ostalo	/	/
	Skupaj stalni stroški	25.548,79 €	306.585,43 €
C	Finančni odhodki		
	Obresti za tuje vire	375,00 €	4.500,00 €
A + B + C	SKUPAJ STROŠKI IN ODHODKI	67.590,45 €	811.085,43 €

Tabela 32: Načrt stroškov in odhodkov v prvem letu normalnega poslovanja

Vir: Lasten

4.8.3 Načrt izkaza poslovnega izida

Računalniški izpis je v prilogi s finančnimi tabelami – tabela 2.

4.8.4 Kazalci uspešnosti

Računalniški izpis je v prilogi s finančnimi tabelami – tabela 3.

4.8.5 Izkaz denarnega toka

Računalniški izpis je v prilogi s finančnimi tabelami – tabela 4.

4.8.6 Prag rentabilnosti

Računalniški izpis je v prilogi s finančnimi tabelami – tabela 5.

4.8.7 Izkaz stanja

Računalniški izpis je v prilogi s finančnimi tabelami – tabela 6.

4.8.8 Komentar k finančnemu načrtu

Poslovni izid ali izkaz uspeha je razlika med prihodki in odhodki, ki jih ima podjetje v določenem obračunskem obdobju. Podjetje lahko na koncu leta ugotovi pozitiven poslovni izid (dobiček) ali negativen poslovni izid (izguba). V primeru našega podjetja bo le-to vsa štiri leta poslovalo pozitivno. V prvem letu znaša dobiček 72.648,4 EUR in se vsako leto povečuje, ne glede na to, da bomo dodatno zaposlovali, saj se hkrati povečuje tudi promet.

Gospodarnost nam kaže razmerje med celotnimi prihodki in odhodki. Kazalec gospodarnosti je večji kot 1,00 in je v prvem letu 1,12, kar pomeni, da smo ustvarili za 12 % več prihodkov kot pa odhodkov (podjetje je tako poslovalo z dobičkom). Drugo leto je kazalec gospodarnosti 1,20, v tretjem 1,23 in v četrtem letu 1,25.

Donosnost prihodkov je v prvem letu 10,67 %, v drugem letu 16,69 %, v tretjem 18,50 % in v četrtem letu 19,86 %. Glede na dejavnost to predstavlja dobro donosnost.

Denarni tok je zapis denarja, ki je na voljo v določenem trenutku. Denarni tok tvorijo prejemki (prilivi) in izdatki (odlivi). Denarni tok vpliva na to, kakšna bo plačilna sposobnost podjetja. Naše podjetje bo glede na poslovni načrt likvidno vsaj prva štiri leta, saj je končni znesek gotovine pozitiven.

Prag rentabilnosti je točka, kjer se izenačijo prihodki in odhodki. V našem primeru je to v prvem letu 75,15 %, kar pomeni, da bo podjetje v prvem letu začelo ustvarjati dobiček, ko preseže ta odstotek načrtovane prodaje. V drugem letu je prag rentabilnosti pri 60,60 %, v tretjem letu pri 58,55 % in v četrtem letu pri 56,39 %.

Izkaz stanja ali bilanca stanja nam pokaže finančno stanje podjetja na določen dan v letu. Avtor navaja, da so v bilanci uspeha prikazani prihodki in odhodki poslovnega leta. Saldo le tega pa se pokaže kot letni presežek ali letni primanjkljaj v postavi »lastni kapital«. Avtor navaja, da se v bilanci stanja na aktivni strani nahaja premoženje (uporaba kapitala, vezava kapitala) na pasivni strani pa njegovo financiranje - kapital (vir kapitala). Premoženjska bilanca je prikaz premoženja podjetja v določenem trenutku (stanje na dan bilance), namen bilance uspeha pa je pojasnitev spremembo postavke »lastni kapital« - letni presežek ali letni primanjkljaj, z razčlenitvijo v več postavk donosa in postavk odhodkov (Glogovšek, 2008, 34).

4.9. Terminski načrt

Aktivnost	Termin
Priprava poslovnega načrta	Januar leta 0
Pridobitev finančnih virov	Avgust leta 0
Ureditev poslovnih prostorov	Oktober leta 0
Pridobitev franšizne licence	November leta 0
Nakup opreme	November leta 0
Ustanovitev podjetja	1.1. leta 1
Zaposlitev sodelavcev	1.1. leta 1
Začetek poslovanja	1.1. leta 1
Zaposlitev dodatnega sodelavca	1.1. leta 2
Zaposlitev dodatnega sodelavca	1.1. leta 3

Tabela 33: Terminski načrt

Vir: Lasten

Iz terminskega načrta je razvidno, da bo podjetje začelo s poslovanjem 1. januarja leta 1. Prvo leto bosta v podjetju zraven direktorja zaposlena še dva prodajalca, drugo leto še enega prodajalca in tretje leto še enega. Tako bodo od tretjega leta naprej v podjetju zraven direktorja zaposleni še štirje prodajalci.

5 ZAKLJUČEK

Namen diplomskega dela je bil preveriti, ali je naša poslovna ideja o ustanovitvi start up podjetja z mednarodno franšizo SUBWAY lahko tudi poslovna priložnost. V ta namen smo s pomočjo anketnega vprašalnika opravili raziskavo trga in pripravili poslovni načrt.

S poslovnim načrtom smo se prvič seznanili v času študija na Višji strokovni šoli Academia, natančneje pri predmetu podjetništvo. Pridobljeno zanje in lastne izkušnje smo tako uporabili pri pripravi lastnega poslovnega načrta.

Analiza anketnega vprašalnika nam je pokazala, da je ime SUBWAY že znano med anketiranci, prav tako smo iz vprašalnikov pridobili podatek, da bi večina anketirancev poskusila hrano novega ponudnika hitre prehrane, če bi se ta pojavil. Proučili smo naše prednosti in slabosti ter preverili, kje vidimo priložnosti in kje nas čakajo morebitne ovire na poti do zastavljenega cilja.

Prepričani smo, da je na trgu dovolj prostora in novosti željnih kupcev, ki jim lahko s trdim in dobrim delom ponudimo kakovostno storitev, dobro in okusno hrano, ter da lahko tako iz ideje naredimo priložnost.

Avtor diplomskega dela je trenutno redno zaposlen, a žal zaenkrat še ni pridobil dovolj finančnih sredstev, da bi izpolnil zastavljeni cilj o ustanovitvi start up podjetja z mednarodno franšizo SUBWAY. Glede na to, da se v podjetju, kjer je trenutno zaposlen, spogledujejo tudi s to dejavnostjo, pričakuje, da bo dobil priložnost, da vodstvu predstavi v tem delu obdelano idejo in poslovni načrt. Prepričani smo, da bi jim bila tako ideja kot tudi poslovni načrt všeč, s čimer bi bil avtor korak bliže k izpolnitvi svoje dolgoletne želje.

»Nazadnje ga vidi norec, na sredini pametnejši,
samo modrec vidi cilj že na prvem koraku.«

(Triedrich Ruckert)

6 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI

6.1 Literatura

1. Antončič, B., Hisrich, R. D., Vahčič, A., Petrin, T.: *Podjetništvo*, GV Založba, Ljubljana, 2002.
2. Antunović, P.: *Finance podjetja*, Center Brdo, Ljubljana, 1999.
3. Glogovšek, J.: *Osnove financiranja gospodarskih družb*, Založba Pivec, Maribor, 2008.
4. Ivanuša - Bezjak, M., Kralj, M., Kuhar, S.: *Moja pot do diplome*, Academia, Maribor, 2010.
5. Kotler, P.: *Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje in nadzor*, 2. popravljena izdaja, Slovenska knjiga, Ljubljana, 1998.
6. Mendelsohn, M.: *The guide to franchising*, Cassell, London/New York, 1999.
7. Povalej, M.: *Kako s Franchisingom do dobička*, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1992.
8. Shook, C., Shook, R. L.: *Franchising: the business strategy that changet the world*, Prentice Hall, New Jersey, 1993.
9. Šauperl, F.: *Delovni listi za poslovni načrt*, Maribor, 2009.
10. Šauperl, F.: *Navodilo za uporabo računalniške aplikacije za poenostavljen finančni načrt poslovanja pri predmetu podjetništvo*, Academia, Maribor, 2009.
11. Šauperl, F.: *Podjetništvo*, Academia, Maribor, 2008.
12. Vidic, F.: *Kako razviti uspešno podjetje*, GEA College, Ljubljana, 1997.

6.2 Spletni viri

1. <http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/fransizing>, dne 10.12.2012.
2. <http://www.franchise-slovenia.net/fransizing/kaj-pomeni--fransizing>, dne 10.12.2012.
3. <http://www.inkubator-rs.si/vkljucitev-v-inkubator/imam-podjetnisko-idejo.html>, dne 8.12.2012.
4. <http://www.mestomladih.si/spodbujamo-inovativnost/podjetniska-ideja-se-ni-poslovna-priloznost/263>, dne 10.12.2012.
5. <http://www.podjetniski-portal.si/nacrtujem-podjetje>, 10.12.2012.

6. <http://www.poslovniangeli.si/za-podjetnike/podjetnistvo/poslovna-ideja/>, dne 8.12.2012.
7. <http://www.subway.com>, 1. 12. 2012
8. http://www.subway.com/subwayroot/about_us/history.aspx, dne 10.12.2012.
9. <http://www.subway.com/subwayroot/images/AboutUs/history-main-photo.jpg>, dne 15.12.2012.
10. http://www.subway.com/subwayroot/Own_A_Franchise/brochure/docs/English-Europe.pdf, dne 1.12.2012

7 PRILOGE

7.1 *Anketni vprašalnik*

Spoštovani,

sem študent Višje strokovne šole Academia, program Komercialist. Za temo diplomskega dela sem si izbral ustanovitev start up podjetja s franšizo mednarodne verige s hitro prehrano SUBWAY v Sloveniji. Za potrebe raziskave potrebujem vašo pomoč.

Vprašalnik je anonimen, rezultati raziskave pa bodo uporabljeni zgolj v namene priprave diplomskega dela.

1. Spol:

- moški
- ženski

2. Starost:

- do 16 let
- od 16 do 20 let
- od 20 do 30 let
- od 30 do 40 let
- od 40 do 55 let
- nad 55 let

3. Izobrazba:

- poklicna izobrazba
- srednja izobrazba (štiriletna srednja šola)
- višja ali visoka
- univerzitetna ali več

4. Poklicni status:

- obiskujem šolo (osnovna šola, srednja šola)
- študent
- brezposeln
- zaposlen v zasebnem sektorju
- zaposlen v javnem sektorju
- v pokoju

5. Socialni status:

- samski
- v zvezi
- poročen
- ločen
- vdovec

6. Mesečni dohodek:

- do 250 EUR
- od 250 do 550 EUR
- od 550 do 800 EUR
- od 800 do 1200 EUR
- nad 1200 EUR

7. Kraj bivanja:

- Maribor
- bližnja okolica Maribora
- širša okolica Maribora
- izven Maribora

8. Kolikokrat na dan se prehranjujete?

- 1–2 krat dnevno.
- 3-krat dnevno.
- 4-krat dnevno.
- Večkrat dnevno.

9. Kje se najpogosteje prehranjujete?

- Doma.
- V gostilni.
- Na delovnem mestu/v šoli (jem doma pripravljeno hrano).

10. Kaj vam je pri izbiri hrane najpomembneje?

- Da je hrana dobra.
- Da je hrana poceni.
- Da dobim hrano v čim krajšem času.
- Da je hrana čim bolj zdrava.

11. Kako ste zadovoljni s ponudbo prehrane pri nas?

- Sem zadovoljen, ponudba je zelo raznolika.
- Nisem zadovoljen, ponudba je pri večini enaka.

- 12. Kakšno hrano najpogosteje jeste?**
- Hitro pripravljeno hrano (fast food, sendviči itd.).
 - Hodim na tople malice/kosila.
 - Večinoma jem doma pripravljeno hrano.
- 13. Kako pogosto jeste hitro prehrano?**
- Dnevno.
 - Tedensko.
 - Mesečno.
 - Nekajkrat letno.
 - Ne obiskujem ponudnikov hitre prehrane.
- 14. Kakšna se vam zdi ponudba hitre prehrane pri nas?**
- Dobra, ponudb je veliko.
 - Relativno dobra, pogrešam večjo izbiro ponudnikov.
 - Slaba, večina ponudnikov ponuja enake stvari.
- 15. Ali poznate ponudnika hitre prehrane SUBWAY, ki se ukvarja s pripravo sendvičev po lastni izbiri?**
- Da.
 - Ne.
- 16. Bi preizkusili oziroma zahajali v restavracijo s hitro prehrano, ki bi vam ponudila nove artikle, ki jih na našem trgu trenutno še ni?**
- Da.
 - Ne.
- 17. Koliko denarja ste pripravljeni odšteti za obrok hitro pripravljene prehrane?**
- Do 5,00 EUR.
 - 5,00 EUR do 7,00 EUR.
 - 7,00 do 10,00 EUR.
 - Več kot 10,00 EUR.
- 18. Ali si naročate hitro pripravljeno hrano tudi na dom ali v službo?**
- Da.
 - Ne.

Za vaše sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

7.2 Finančne tabele

Tabela 1: NAČRT STROŠKOV

Vrsta stroškov	v EUR			
	leto 1	leto 2	leto 3	leto 4
A. SPREMENLJIVI STROŠKI				
1. Nabavna vrednost materiala	500.000,0	545.000,0	580.000,0	590.000,0
2. Nabavna vrednost blaga				
3. Stroški proizvodnih storitev				
4. Stroški zalog				
5. Spremenljivi del plač – bruto				
6. Pogodbena ali avtorska dela				
Skupaj spremenljivi stroški	500.000,0	545.000,0	580.000,0	590.000,0
B. STALNI STROŠKI				
1. Stalni del plač – bruto	56.400,0	69.600,0	82.800,0	82.800,0
2. Davki in prispevki na plače in pog. dela	8.967,6	11.066,4	13.165,2	13.165,2
3. Režijske tuje storitve	5.400,0	7.200,0	9.000,0	9.000,0
4. Režijski material in drobní inventar	6.000,0	7.000,0	8.000,0	8.000,0
5. Amortizacija	19.583,3	19.583,3	19.583,3	19.250,0
6. Stroški zakupa	143.556,5	67.313,4	74.179,7	76.398,7
7. Energija in PTT	14.400,0	15.000,0	15.000,0	15.000,0
8. Najemnina	36.000,0	36.000,0	36.000,0	36.000,0
9. Reklama	6.000,0	6.000,0	6.000,0	6.000,0
10. Zavarovanje	3.000,0	4.000,0	5.000,0	5.000,0
11. Drugi stroški	7.278,0	9.704,0	12.139,0	12.130,0
v tem: – potni stroški	1.800,0	2.400,0	3.000,0	3.000,0
– prehrana	3.168,0	4224,00	5.280,0	5.280,0
– regres	2.310,0	3.080,0	3.859,0	3.850,0
– ostalo				
Skupaj stalni stroški	306.585,4	252.467,1	280.867,2	282.743,9
C. ODHODKI FINANCIRANJA				
1. Obresti dolgoročnih kreditov	4.500,0	3.677,4	2.817,9	1.919,6
2. Obresti kratkoročnih kreditov				
Skupaj odhodki financiranja	4.500,0	3.677,4	2.817,9	1.919,6
D. IZREDNI ODHODKI				
E. SKUPNI STROŠKI				
	811.085,4	801.144,6	863.685,1	874.663,5

Tabela 2: NAČRT IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA

Postavka	v EUR			
	leto 1	leto 2	leto 3	leto 4
1. PRIHODKI	907.950,0	961.620,0	1.059.710,0	1.091.410,0
1.1. Prihodki od prodaje	907.950,0	961.620,0	1.059.710,0	1.091.410,0
1.2. Prihodki od financiranja				
1.3. Izredni prihodki				
2. ODHODKI	811.085,4	801.144,6	863.685,1	874.663,5
2.1. Stroški začetnih zalog				
2.2. Stroški končnih zalog				
2.3. Stroški nakupa materiala	500.000,0	545.000,0	580.000,0	590.000,0
2.4. Nabavna vrednost blaga	0,0	0,0	0,0	0,0
2.5. Stroški storitev	5.400,0	7.200,0	9.000,0	9.000,0
2.6. Amortizacija	19.583,3	19.583,3	19.583,3	19.250,0
2.7. Plače bruto	56.400,0	69.600,0	82.800,0	82.800,0
2.8. Davki in prispevki	8.967,6	11.066,4	13.165,2	13.165,2
2.9. Ostali stroški poslovanja	216.234,5	145.017,4	156.318,7	158.528,7
2.10. Odhodki od financiranja	4.500,0	3.677,4	2.817,9	1.919,6
2.11. Izredni odhodki				
2.12. Pokritje izgube prejšnjih let				
3. DOBIČEK PRED OBDAVČENJEM	96.864,6	160.475,4	196.024,9	216.746,5
4. DAVEK OD DOBIČKA	24.216,1	40.118,9	49.006,2	54.186,6
5. ČISTI DOBIČEK	72.648,4	120.356,6	147.018,7	162.559,9
6. SREDSTVA ZA REPRODUKCIJO_(2,5 + 5)	92.231,8	139.939,9	166.602,0	181.809,9

Tabela 3: KAZALCI USPEŠNOSTI

Kazalec	Enačba	leto 1	leto 2	leto 3	leto 4
GOSPODARNOST	prihodki(1)				
	-----	1,12	1,20	1,23	1,25
	odhodki(2)				
DONOSNOST PRIH.	dobiček(3)				
	----- x 100	10,67	16,69	18,50	19,86
	prihodki(1)				

Tabela 4: NAČRT IZKAZA DENARNEGA TOKA

Postavka	v EUR			
	leto 1	leto 2	leto 3	leto 4
1. ZAČETNI ZNESEK GOTOVINE	39.000,0	97.868,7	219.609,6	359.837,7
2. VPLAČILA	1.017.950,0	961.620,0	1.059.710,0	1.091.410,0
2.1. Prejemki od prodaje	907.950,0	961.620,0	1.059.710,0	1.091.410,0
2.2. Prejemki izrednih prihodkov				
2.3. Prejemki in financiranja				
2.4. Subvencije	10.000,0			
2.5. Druga vplačila	100.000,0			
3. IZPLAČILA	959.081,3	839.879,1	919.481,9	925.279,3
3.1. Nakup opreme	149.300,0	15.000,0	15.300,0	
3.2. Vlaganja v zgradbe				
3.3. Nakup materiala in blaga	500.000,0	545.000,0	580.000,0	590.000,0
3.4. Plačilo kooperacije in storitev	5.400,0	7.200,0	9.000,0	9.000,0
3.5. Plače in prispevki	65.367,6	80.666,4	95.965,2	95.965,2
3.6. Stroški poslovanja	216.234,5	145.017,4	156.318,7	158.528,7
3.7. Anuitete in obresti	22.779,2	22.779,2	22.779,2	22.779,2
3.8. Davek na dobiček		24.216,1	40.118,9	49.006,2
3.9. Druga izplačila				
4. KONČNI ZNESEK GOTOVINE	97.868,7	219.609,6	359.837,7	525.968,4

Tabela 5: PRAG RENTABILNOSTI

vrsta izračuna	enačba	leto 1	leto 2	leto 3	leto 4
1. Količinski (v kom)	$\frac{\text{stalni stroški}}{\text{pc/ep} - \text{ss/ep}}$				
2. Vrednosti (v %)	$\frac{\text{stalni stroški}}{\text{prihod.} - \text{sprem. str.}} \times 100$	75,15	60,60	58,55	56,39
3. Prag pokritja stalnih str. (v%)	$\frac{\text{stalni stroški}}{\text{prihodki}} \times 100$	33,77	26,25	26,50	25,91

Tabela 6: NAČRT IZKAZA STANJA

v EUR

	per. 31. 12. 1	per. 31. 12. 2	per. 31. 12. 3	per. 31. 12. 4
PREMOŽENJE (aktiva)				
A. STALNO PREMOŽENJE	165.300,0	160.716,7	151.433,3	143.720,8
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva (patenti, licence, zagonski stroški)	16.000,0	16.000,0	16.000,0	16.000,0
2. Opredmetena osnovna sredstva (zemljišče, zgradbe, stroji, oprema)	149.300,0	144.716,7	135.433,3	127.720,8
3. Dolgoročne finančne naložbe (delnice, obveznice)				
B. GIBLJIVO PREMOŽENJE	20.000,0	60.000,0	73.000,0	83.000,0
1. Zaloge materiala, proizvodov, blaga)	10.000,0	25.000,0	30.000,0	35.000,0
2. Dolgoročne terjatve (dana posojila)				
3. Kratkoročne terjatve (kupci)	5.000,0	15.000,0	18.000,0	20.000,0
4. Kratkoročne finančne naložbe				
5. Denar in vrednostni papirji	5.000,0	20.000,0	25.000,0	28.000,0
6. Aktivne časovne razmejitev				
C. SKUPAJ PREMOŽENJE	185.300,0	220.716,7	224.433,3	226.720,8
D. ZUNAJBILANČNO PREMOŽENJE (LEASING)				
VIRI PREMOŽENJA (pasiva)				
A. TRAJNI VIRI PREMOŽENJA	87.648,4	150.356,6	177.018,7	192.559,9
1. Osnovni kapital	15.000,0	30.000,0	30.000,0	30.000,0
2. Revalorizacijske rezerve				
3. Nerazporejeni dobiček	72.648,4	120.356,6	147.018,7	162.559,9
B. DOLGOROČNE REZERVACIJE	5.930,7	7.741,0	4.846,8	12.362,7
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI (dolgoročni krediti)	81.720,84	62.619,11	42.567,81	21.798,24
D. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI (dobavitelji, podjetji, kratkoročni krediti)	10.000,0			
E. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE				
F. SKUPAJ VIRI PREMOŽENJA	185.300,0	220.716,7	224.433,3	226.720,8
G. ZUNAJBILANČNI VIRI PREMOŽENJA				