

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POSLOVNI NAČRT IN PLAN VZPOSTAVITVE MEDNARODNEGA
FRANŠIZING PODJETJA**

Ljubljana, september 2011

VILJEM AMBROŽIČ

IZJAVA

Študent Viljem Ambrožič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Aljaža Stareta, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POSLOVNI NAČRT	2
1.1 Komu je namenjen poslovni načrt?	2
1.2 Kaj vsebuje poslovni načrt	3
1.3 Načrt trženja	3
1.3.1 Analiza zunanjega okolja.....	3
1.3.2 Analiza notranjega okolja.....	4
1.4 Konkurenčna prednost.....	4
1.5 Razvoj blagovne znamke kot temelj franšiznega podjetja.	5
1.6 Strategija vstopa na trg	6
1.6.1 Oblikovanje prodajnih cen.....	6
1.6.2 Preizkusno trženje.....	6
1.6.3 Spletni tržni kanal.....	7
1.7 Finančni načrt	7
1.7.1 Kalkulacija cene	7
1.7.2 Projekcija izkaza uspeha.....	8
1.8 Širitev na tuje trge – mednarodno poslovanje	8
2 PROJEKTNI PLAN	9
2.1 Kaj vsebuje projektni plan.....	9
2.2 Terminski načrt.....	10
2.3 Načrt stroškov in virov	10
2.4 Ocena verjetnosti načrtov	10
3 POSLOVNI NAČRT IN PROJEKTNI PLAN ZA PODJETJE ČISTILNI SERVIS KAPLJICA	11
3.1 Načrt trženja	12
3.1.1 Analiza zunanjega okolja v Sloveniji	12
3.2 Analiza zunanjega okolja v Avstriji	14
3.3 Analiza notranjega okolja.....	16
3.3.1 Finančna sredstva	16
3.3.2 Dobavitelji	16
3.3.3 Namen in cilj podjetja.....	17
3.4 Konkurenčna prednost.....	17
3.5 Razvoj blagovne znamke – temelj franšiznega sistema	18
3.6 Strategija vstopa na trg	19
3.6.1 Oblikovanje prodajne cene	20

3.6.2	Preizkusno trženje.....	20
3.6.3	Spletni tržni kanal.....	20
3.7	Finančni načrt.....	21
3.7.1	Kalkulacija cene.....	21
3.7.2	Projekcija izkaza uspeha.....	22
3.8	Terminski načrt širitve poslovanja v Avstrijo.....	23
3.9	Načrt stroškov in virov.....	24
3.9.1	Viri.....	24
3.9.2	Stroški.....	24
	SKLEP.....	24
	LITERATURA IN VIRI.....	26

KAZALO SLIK

Slika 1:	Piramida blagovne znamke.....	5
Slika 2:	Logotip podjetja.....	11
Slika 3:	Naročila globinskih čiščenj preko spletnega mesta.....	13
Slika 4:	Piramida blagovne znamke, po D. Scottovem modelu je predstavljena na sledeč način.....	18
Slika 5:	Obisk spletne strani v primerjavi s stroški in prihodki od prodaje.....	21
Slika 6:	Prikaz deležev stroškov v celotnih stroških storitve globinsko čiščenje.....	22

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Sestava izkaza uspeha za samostojnega podjetnika posameznika po slovenskih računovodskih standardih.....	8
Tabela 2:	Prikaz obiskovalcev spletnih strani po storitvah čiščenja.....	13
Tabela 3:	BDP na prebivalca po metodi SKM za 2010.....	15
Tabela 4:	Primerjava cenika za zelo umazano sedežno garnituro z DDV med podjetji Čistilni servis Kapljica (Slovenija) in podjetja Reinigungskontor Ges.mbH (Avstrija).....	19
Tabela 5:	Kalkulacija cene za kotno sedežno garnituro.....	22
Tabela 6:	Mesečna projekcija izkaza uspeha za slovensko poslovalnico v letu 2012.....	23
Tabela 7:	Mesečna projekcija izkaza uspeha za avstrijsko poslovalnico v letu 2012.....	23

UVOD

V Sloveniji je problematičen majhen trg. Evropska unija (v nadaljevanju EU) je sedaj naša »večja država«. V današnjem času globalizacije in makro povezovanj je pomembno izkoristiti priložnosti, ki nam jih ponuja to obdobje. Za mnoge trge je značilna hiperkonkurenčnost in zato je za preživetje nujna širitev, saj kot pravi stari slovenski rek, nikoli ni pametno nositi vseh jajc v eni košari.

Namen diplomskega dela je preveriti nadaljnjo možnost za razvoj in širitev lastnega podjetja. Predvsem se bom osredotočil na kritične elemente poslovnega načrta, pri izbiranju dobre izvozne storitve, s katero bomo lahko izkoristili sprostitev omejitev opravljanja nekaterih storitev v sosednjih državah članicah EU. Na prvi pogled se zdi najbolj obetaven avstrijski trg, ki se po standardu kupne moči uvršča v sam vrh lestvice 27 evropskih držav.

Cilj diplomske naloge je preko poslovnega načrta, ki se nanaša na realno stanje na trgu, preveriti smotrnost ideje na daljši rok tako v Sloveniji kot v Avstriji ter preko projektnega načrta natančno opredeliti aktivnosti in z njimi povezane stroške, ki so potrebni za vzpostavitev hčerinskega podjetja v drugi državi članici EU.

Diplomska naloga je razdeljena na tri dele. Najprej bom v prvem poglavju izpostavil teoretično osnovo za poslovni načrt, ki predstavlja prvi del diplomske naloge. V drugem delu bom pisal o pogledih različnih slovenskih in tujih avtorjev o projektnem planu. To bo predstavljalo podlago, ki jo bom v zadnjem, tretjem delu, opisanem v tretjem in četrtem poglavju, uporabil na praktičnem primeru poslovnega načrta za nadaljnji razvoj lastnega podjetja – Čistilni servis Kapljica, Viljem Ambrožič s.p. Projektni plan pa bo prikazan na aktualnem projektu podjetja, to je širitvi na avstrijski trg.

V prvem poglavju o poslovnem načrtu bom po splošni definiciji različnih strokovnjakov iz področja pisal o kritičnih elementih načrta, ki so pomembni za smiseln zaključek dela. Tako si bomo podrobno ogledali načrt trženja, ki vsebuje zunanjo in notranjo analizo okolja. Nadalje bom pisal o strategiji vstopa na trg. Razvoj blagovne znamke bo predstavljala temelj franšiznega sistema. V nadaljevanju sledi preizkusno trženje, ter o spletnem tržnem kanalu. Sledi drugi, najpomembnejši del poslovnega načrta, to je finančni načrt. Tu bom pisal o kalkulaciji cene ter o projekciji izkaza uspeha. Prvo poglavje bom zaključil z mednarodnim poslovanjem.

Drugo poglavje sestavljajo deli projektnega plana, ki so za omenjeni projekt ustanovitve hčerinskega podjetja najpomembnejši. Najprej je razloženo, kako različni avtorji gledajo na projekt. Potem sledi podrobnejša razlaga terminskega načrta, načrta stroškov in virov, poglavje pa se bo zaključilo z oceno verjetnosti napake načrtov.

V tretjem delu, ki se začne pri tretjem poglavju, bom na primeru lastnega podjetja, ob upoštevanju predpostavk, ki so podane v prejšnjih poglavjih, najprej analiziral zunanje okolje obeh držav, torej Slovenije in Avstrije, nato pa še notranje okolje. Sledi strategija vstopa na avstrijski trg, ki temelji na uspešni strategiji vstopa podjetja na slovenski trg, razvoju blagovne znamke v Sloveniji, ki bo postala temelj za avstrijski trg, kot tudi kasneje za ostale trge EU. Sledi razlaga strategije poskusnega trženja s pomočjo spletnega tržnega kanala.

1 POSLOVNI NAČRT

Strokovnjaki za podjetništvo opredeljujejo **poslovni načrt** kot pisni dokument, ki opisuje vse notranje in zunanje elemente in dejavnike, ki so pomembni za začetek in srednjeročni razvoj novega posla. V njem so opisane tako kratkoročne kot dolgoročne odločitve za prva tri leta dejavnosti. Odgovarja na tri ključna vprašanja: kje sem zdaj, kam grem in kako bom tja prišel, in tako predstavlja kašipot poslovnih odločitev v prihodnosti. (Antončič, Hirsrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 186).

Korošec (2010) nadalje ugotavlja, da ima večina opredelitev naslednje skupne točke:

- pripravi ga podjetnik,
- je pisni dokument,
- največkrat ga zahtevajo uporabniki, ki zagotavljajo kapital,
- namenjen je predvsem ustanavljanju novih podjetij.

Poslovni načrt običajno **nima časovne omejitve**, torej nima določenega konca. Razlog je v tem, da se enaki postopki ponavljajo v določenem časovnem intervalu. Ob celotnem procesu množice poslovnih postopkov se ustvarja produkt oz. storitev, ki prinaša dodano vrednost za podjetje. Posamezen postopek ali cikel postopkov pa ima lahko določene časovne omejitve (Martin & Tate, 2001, str. 17).

1.1 Komu je namenjen poslovni načrt?

Poslovni načrt je lahko namenjen bančnikom, vlagateljem, lastnikom tveganega kapitala, zaposlenim, dobaviteljem, svetovalcem ali izvedencem. Ker ga lahko bere več interesnih skupin, je treba pri pisanju poslovnega načrta v obzir vzeti vsaj tri vidike. Vsaka od teh interesnih skupin ima svoj razlog, zakaj bere dokument, zato je pomembno, da v njem zadovoljimo potrebe vseh bralcev. Prvi vidik je podjetnikov vidik. On najbolj ve, kaj je bistvo posla, in mora biti jasen pri izražanju tega bistva. Pri drugem, prodajnem vidiku je pomembno, da podjetnik na svoj posel gleda skozi oči svojih strank. Tretji vidik je vidik vlagatelja. Pri slednjem je najpomembnejše, da lahko predstavi trdne finančne napovedi, na katere bodo izredno pozorni možni vlagatelji, ki bodo pregledovali podjetnikov načrt (Antončič et al., 2002, str. 200–201; Drnovšek & Stritar 2007, str. 16–19).

1.2 Kaj vsebuje poslovni načrt

V poslovnem načrtu so opisane tako kratkoročne kot dolgoročne odločitve za prva tri leta dejavnosti.

Sestavljen je iz več delovnih načrtov in tako A. Vahčič kot tudi ostali strokovnjaki iz področja podjetništva se strinjajo, da mora dober poslovni načrt vsebovati naslednje elemente: uvod, predstavitev proizvoda oz. storitve, podjetja in panoge, opis posla, proizvodni načrt, raziskavo in analizo trga, strategijo vstopa na trg, načrt trženja, organizacijski načrt, razvoj izdelka ali storitve, poslovni proces in proizvodne vire, kadre in organizacijo, kritična tveganja in probleme, finančni načrt in kalkulacijo cene ter na koncu povzetek (Antončič et al., 2002, str. 186–190; Sahlman, 1997, str. 98–108).

V nadaljnjem opisu posameznih delov poslovnega načrta se bom osredotočil na elemente načrta, ki so pomembni za smiselno obdelavo in zaključek izbrane teme v drugem, praktičnem delu diplomske naloge. Torej, v nadaljevanju bom podrobneje opisal okvire, ki se nanašajo na sledeče sestavne elemente poslovnega načrta: kalkulacijo cene, raziskavo trga, strategijo vstopa na trg, načrt trženja, projekcijo izkaza uspeha, širitev na tuje trge.

1.3 Načrt trženja

Načrt trženja je eden izmed pomembnejših delov poslovnega načrta, predvsem zaradi dejstva, da opisuje tržno strategijo distribucije in promocije izdelkov oz. storitev. Za možne vlagatelje ima načrt trženja odločilen pomen, saj je iz dokumenta razvidno, kakšni so poslovni cilji. Načrt je izdelan za dolgi rok in na podlagi tega se določi letne cilje z mesečnimi strategijami, ki omogočajo doseganje dolgoročnega cilja (Antončič et al., 2002, str. 240–241; Kotler, 1931, str. 368–370; Timmons, 1990, str. 23–26).

1.3.1 Analiza zunanjega okolja

Pri tem poglavju poslovnega načrta opišemo, kateri zunanji dejavniki bodo imeli vpliv na trženje v prihodnjem obdobju in kako. V večini primerov vsebuje povzetek gospodarskih dejavnikov in napovedi in opiše, kakšen vpliv bodo imeli na naše trženje. Pri analizi okolja večina tržnih načrtov analizira naslednje spremenljivke okolja: gospodarstvo, kulturo, tehnologijo, povpraševanje v panogi, pravna vprašanja, konkurenco ter razpoložljivost surovine. Osredotočili se bomo le na tiste dele, ki so pomembni za naš primer (Antončič et al., 2002, str. 240–241).

Gospodarstvo – Pri uspešnem načrtu trženja je treba upoštevati makroekonomske smernice, kot so bruto domači proizvod, razpoložljivi dohodek in brezposelnost po geografskih regijah. Treba je ugotoviti odnos panoge do teh smernic in jih upoštevati pri načrtu (Antončič et al., 2002, str. 240–241).

Povpraševanje v panogi – Podatki o panožnem povpraševanju nam dajo vpogled v stanje panoge. Podjetnik s tem pridobi podatke, ki so pomembni, ko se odloča o tem, kaj lahko s poslom doseže in kaj lahko pričakuje. Ti podatki so, ali trg raste ali upada, koliko je novih konkurentov, katere so možne spremembe pri potrebah potrošnikov (Antončič et al., 2002, str. 240–241).

Konkurenca – Dober prodajni načrt prav tako vsebuje analizo nevarnosti in tveganj, ki jih povzročajo konkurenti na trgu. Z analizo njihovih prednosti in slabosti je možno izpeljati uspešnejši prodajni načrt. Večino konkurentov podrobneje spoznamo na trgu. V današnjem času pa jih je mogoče dokaj podrobno ter časovno in stroškovno učinkovito preveriti tudi na spletnih iskalnikih (Antončič et al., 2002, str. 240–241).

1.3.2 Analiza notranjega okolja

Podjetniki pri razvijanju ustreznega prodajnega načrta vključijo tudi analizo notranjega okolja podjetja. Analiza teh dejavnikov je kritična, saj je v nasprotju z zunanjim okoljem nadzorljiva (Antončič et al., 2002, str. 240–241).

Finančna sredstva – Namen finančnega dela trženjskega načrta je, da oriše finančne potrebe novega posla, oziroma prikaže razpoložljiva sredstva, ki bodo lahko porabljena za nadaljnjo rast. Vsak načrt trženja bi moral vsebovati podatek o količini potrebnih sredstev za izpolnjevanje načrtovanih ciljev, kot tudi razpoložljivost teh virov v danem trenutku (Antončič et al., 2002, str. 240–241).

Dobavitelji – Vključitev dobaviteljev v načrt trženja je pomembna zaradi stroška zalog ter dobavnih rokov, saj lahko ti podatki vplivajo na mnoge tržne odločitve (Antončič et al., 2002, str. 240–241).

Namen in cilj podjetja – Izjava o namenu in cilju poslovanja ali poslovna definicija bo vodila podjetje skozi dolgoročno odločanje o politiki njegovega poslovanja. To je navedba, ki opredeljuje poslanstvo, vizijo, naloge ter cilje podjetja. V temelju opisuje vrsto posla in kaj bo podjetnik s poslovanjem dosegel. V načrt trženja je vključena zato, ker želijo podjetja s trženjem sporočiti kupcem sporočila, ki so usklajena z njihovim namenom in ciljem (Antončič et al., 2002, str. 240–241; Timmons, 1990, str. 23–26).

1.4 Konkurenčna prednost

Za uspešen vstop in delovanje na trgih ni dovolj, da podjetje ustvari le visoko absolutno dodano vrednost, pomembna je dodana vrednost v primerjavi s tekmeci. »**Konkurenčna prednost** pomeni zmožnost podjetja, biti uspešno na področjih, kjer jih tekmeci ne zmorejo ali nočejo slediti.« (Kotler, 1931, str. 82) V večini primerov konkurenčna podjetja kmalu v svoja poslovanja uvedejo konkurenčne prednosti začasno vodilnih podjetij, zato so stalne

konkurenčne prednosti redke. V kolikšnem času se konkurenčna podjetja lahko prilagajajo, je odvisno predvsem od tehnične zahtevnosti in finančnih vložkov, ki so povezani s spremembo poslovnega modela. Vsaka konkurenčna prednost bi morala biti istočasno tudi prednost »v očeh kupca«. Podjetja se morajo orientirati na kreiranje prednosti »v očeh kupca« in tako za kupca ustvariti visoko vrednost in zadovoljstvo. To je prvi korak, ki vodi k ponovnim nakupom in posledično visoki donosnosti podjetja. (Kotler, 1931, str. 82–83).

1.5 Razvoj blagovne znamke kot temelj franšiznega podjetja.

Strokovnjak s področja trženja, P. Kotler, opiše blagovno znamko kot temelj in umetnost trženja. Lahko se pojavlja v oblikah, kot so slika, simbol ali beseda, ali kombinacija vseh naštetih. Predstavljena je lahko tudi kot slogan ali zvok, ki razkriva »zgodbo« za določenim izdelkom ali storitvijo. Prijavo za blagovno znamko lahko podjetnik vloži na Uradu za intelektualno lastnino RS. Po pridobitvi je njegova izključna pravica in dolžnost, da blagovno znamko uporablja, v nasprotnem primeru, se mu jo po pretečenih petih letih neuporabe odvzame. Blagovna znamka je kompleksni simbol, ki lahko sporoča do šest ravni pomenov:

- **Lastnosti**; blagovna znamka nas spomni na določene lastnosti.
- **Koristi**; te lastnosti je treba prevesti v čustvene in funkcionalne koristi.
- **Vrednote**; blagovna znamka nam pove tudi o vrednotah podjetja za njo.
- **Kultura**; blagovna znamka lahko pomeni tudi neko kulturo.
- **Osebnost**; blagovna znamka lahko nakazuje določeno osebnost.
- **Uporabnik**; blagovna znamka lahko nakaže vrsto uporabnika/potrošnika.

Slika 1: Piramida blagovne znamke



Vir: S. Davis, *Brand asset management: Driving profitable growth through your brands*, 2000, str. 15–19.

Trženjski strokovnjak s področja blagovnih znamk, S. Davis, predlaga prikaz blagovne znamke v obliki piramide. Na prvi, najnižji ravni so lastnosti blagovne znamke, nato sledijo koristi blagovne znamke na drugem mestu. Na tretjem mestu, v vrhu piramide pa so prepričanja in vrednote blagovne znamke. Registracija blagovne znamke je prvi pravni korak,

ki omogoča razvoj franšiznega sistema, saj omogoča formalno souporabo enakega imena za več samostojnih podjetij, ki so del skupine (Antončič et al., 2002, str. 174; Kotler, 1931, str. 418–425; Davis, 2000, str. 15–19; Debaut, Deschoolmeester & Pavlin 1997, str. 45–56).

1.6 Strategija vstopa na trg

Strategija vstopa na trg bo iz teoretičnega vidika predstavljena na podlagi oblikovanja prodajnih cen ter preizkusnega trženja z uporabo spletnega tržnega kanala.

1.6.1 Oblikovanje prodajnih cen

Oblikovanje cen storitev, ki jih podjetnik prodaja na trgu, je ključnega pomena za uspeh podjetja. Razlog je v dejstvu, da ta odločitev neposredno vpliva na dobiček in na prodano količino. V osnovnem pogledu mora biti cena dovolj nizka, da nam omogoča prodor na trg in hkrati dovolj visoka, da nam omogoča pokritje stroškov in dobiček iz poslovanja. Poznamo tri metode oblikovanja prodajnih cen:

- prodajna cena na temelju stroškov,
- prodajna cena na temelju povpraševanja in
- prodajna cena glede na konkurenco.

V nadaljevalnem, praktičnem delu bom uporabil metodo oblikovanja cene glede na konkurenco, pri kateri izhajamo iz podatkov o cenah podobnih storitev na trgu. Upoštevanje, v čem se naša storitev razlikuje, lahko omogoča višje cene, če podjetju uspe z inovacijami in trženjskimi aktivnostmi povečati dodano vrednost v očeh kupca. Ob slabši kakovosti pa lahko zahteva tudi nižjo. Vsekakor pa je treba pri oblikovanju cen vzeti v obzir, da lahko nižja cena daje v očeh kupca občutek cenenosti in ima lahko, pri določeni ciljni skupini kupcev, negativen učinek na prodajne količine (Glas, 2004, str. 41; Turk, 1997, str. 149–173).

1.6.2 Preizkusno trženje

Pri zagonu novega posla, načrtovanju novega izdelka ali nastopa na novem tržišču je za podjetnike zelo priporočljivo, da izpeljejo obdobje preizkusnega trženja. S takim procesom pridobimo dragocen vir informacij o porabnikih, posrednikih, uspešnosti našega načrta trženja in tržnem potencialu nove storitve. Tako nam pridobljeni podatki dajo vpogled v dejansko stanje na trgu. Obseg preizkusnega trženja je odvisen od vrednosti naložbe in tveganja na eni strani, ter časovne omejitve in stroškov preizkusnega trženja na drugi. Poznamo več oblik preizkusnega trženja: raziskava prodaje po valovih, poskusno trženje na simuliranem trgu, poskusno trženje na nadzorovanem trgu ter **poskusna prodaja**. Podrobneje si bomo ogledali le slednjo, ki bo predstavljala okvir za praktični del. Ena metoda poskusne prodaje, ki ni primerna za vse izdelke in storitve, poteka na način, da si podjetje izbere nekaj tržnih kanalov in na njih nastopi s trženjem storitev. Ko kupci naročijo storitev ali izdelek, jih obvestijo, da

je storitev ali izdelek v razvoju in jim priznajo popust za nakup izdelka (Stutely, 1955, str. 151; Kotler, 1931, str. 368–370).

1.6.3 Spletni tržni kanal

V zadnjih letih je napredek internetne prodaje in uporaba interneta nasploh, ponudila mnoge možnosti in ugodnosti za mala podjetja. Internet je zmanjšal ovire, ki so jih imela podjetja pri vstopu na trg, in danes omogoča vstop na številne, tudi bolj oddaljene trge z znatno nižjimi stroški. Običajni koraki za vzpostavitev spletnega tržnega kanala so naslednji. Spletni nastop se pri večini podjetij začne s predstavitveno **spletno stranjo** in uporabi splet kot nov medij za predstavitev. Spletna stran vsebuje **spletni katalog** in predstavitve izdelkov in storitev, dobra spletna stran deluje informativno, orientirana pa mora biti prodajno. Nato nadaljujejo z **elektronsko prodajo** izdelkov in storitev. Za mala podjetja je lahko zelo koristno, če si organizirajo spletno elektronsko prodajo na podlagi spletnega kataloga, pri tem pa omogočijo naročila po telefonu, elektronski pošti, navadni pošti ali faksu. Najboljša izbira pa je spletna prodaja preko neposrednih spletnih naročilnic, saj podjetjem ti podatki o kupcih in naročilih omogočajo nekatere nadaljnje poslovne analize (Glas, 2004, str. 41; Kotler, 1931, str. 86.).

1.7 Finančni načrt

Finančni načrt podjetniku oriše popolno sliko o tem, koliko sredstev prihaja v organizacijo in kdaj, kam ta sredstva gredo, koliko denarja je na voljo in kakšno je načrtovano finančno stanje podjetja. Dodatno predstavlja kratkoročni temelj za proračunski nadzor in igra ključno vlogo pri preprečevanju »denarnega primanjkljaja«, ki lahko dela preglavice novoustanovljenim podjetjem. Poleg tega je namen finančnega načrta, da vsakemu možnemu vlagatelju prikaže, kako bo podjetnik izpolnil finančne obveznosti in ohranil likvidnost, da bo lahko odplačal dolg ali omogočil donosnost naložbe. V finančni načrt mora biti vključena tudi napoved za nadaljnja tri leta poslovanja, s tem da mora prvo leto prikazovati podatke na mesečni ravni. Elementi, ki morajo biti vključeni v finančni načrt, so projekcija o izkazu uspeha, analiza točke preloma ter o virih in uporabi namenskih sredstev (Drnovšek & Stritar, 2007, str. 16–19; Comiskey & Mulford, 1998, str. 30–42).

1.7.1 Kalkulacija cene

Kalkulacija cene je prva, odločilna komponenta vsakega dobrega finančnega načrta, saj nam omogoča vpogled v strukturo cene, iz katere lahko ugotovimo, kolikšno dodano vrednost ustvarjamo s prodajo storitve. Cena je prav tako odločilna za prodajno količino in ima zato zaradi obeh kritičen pomen za izdelavo dobre projekcije izkaza uspeha. Predstavlja pa razdelitev prodajne cene po posameznih stroških. (Turk, 1997, str. 149–173).

1.7.2 Projekcija izkaza uspeha

Projekcija izkaza uspeha je temeljni cilj poslovnega načrta novega podjetja in predstavlja izid med vsemi prihodki in vsemi odhodki. Sestavni del dobrega poslovnega načrta je projekcija poslovnega izida za naslednjih 12 mesecev in za najmanj tri leta poslovanja (Antončič et al., 2002, str. 264–267).

Tabela 1: Sestava izkaza uspeha za samostojnega podjetnika posameznika po slovenskih računovodskih standardih

	Stroški
1.	Nakup materiala in blaga
2.	+ Zmanjšanje zalog materiala in blaga
3.	– Povečanje zalog materiala in blaga
4.	= Stroški porabljenega materiala in prodanega blaga
5.	Stroški storitev
6.	Stroški dela
7.	Stroški amortizacije
8.	Stroški obresti
9.	Drugi stroški in odhodki
10.	Dajatve, ki niso odvisne od poslovnega izida
11.	Podjetniški dohodek (imenovan dobiček)
	Donosi
12.	Prihodki od prodaje
13.	+ Povečanje zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje
14.	– zmanjšanje zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje
15.	= Donosi od poslovanja
16.	Drugi prihodki
17.	Izguba

Vir: I. Turk et al., Finančno računovodstvo, 1999, str. 228.

1.8 Širitev na tuje trge – mednarodno poslovanje

Mednarodno podjetništvo je proces, ko podjetje začne izvajati svoje aktivnosti v več kot eni državi. Mednarodno podjetništvo v svetu pridobiva na pomenu, saj veliko podjetij danes tekmuje v hiperkonkurenčnem globalnem gospodarstvu. Pri odločanju o vstopu na mednarodni trg mora podjetnik poznati odgovore na ključna vprašanja:

- Ali je vodenje mednarodnega posla drugačno od vodenja posla v eni državi?
- Katera strateška vprašanja je treba rešiti z mednarodnim poslovnim menedžmentom?
- Kakšne so možnosti za vstop v mednarodno poslovanje?
- Kako lahko nekdo ovrednoti odločitev o vstopu na mednarodni trg?

Odločitve o mednarodnem poslovanju so kompleksnejše zaradi delovanja v različnih okoljih in posledično večjega števila zunanjih neobvladljivih dejavnikov, kot so; gospodarstvo, politika, kultura, tehnologija ter razlike v pravnih standardih poslovanja. Na te dejavnike morajo biti podjetja, ki širijo svoje poslovanje na mednarodne trge, izredno pozorna pri sestavi strateškega načrta (Antončič et al., 2002, str. 108–113; Acs Zoltan et al., 1997, str. 7–20).

2 PROJEKTNI PLAN

Strokovnjaki s področja projektnega upravljanja definirajo **projekt** kot ciljno usmerjen in zaključen proces razvijanja dejavnosti, ki imajo namen doseganja končnega cilja, ki se lahko dosega postopoma, z določanjem posameznih podciljev, ali pa se zaključi s samo enim glavnim ciljem. Pobudnik projekta je lahko posameznik, podjetje, javna organizacija, državna institucija ali mednarodna organizacija, ki je v večini primerov tudi naročnik projekta. Slednji običajno postavi tudi cilje projekta. Za uspešno izvedbo projekta je v večini primerov treba določiti vodje projekta in poiskati izvajalce. Menedžer projekta ima pri organiziranju, upravljanju in vodenju projekta odločilno vlogo, zato je določitev primerne vodje projekta zelo pomembna. Manager projekta ima nalogo načrtovanja in kontrole izvajanja posameznih aktivnosti projekta ter jih mora tehnično, časovno in finančno uskladiti. (Paul, 1993, str. 16–17). Projekti so lahko majhni ali veliki. Pri manjših projektih, kjer je pobudnik posameznik, je v veliko primerih posameznik tudi manager in član manjše ekipe izvajalcev projekta. Manjši projekti imajo v večini primerov manjše ekipe, katere člani opravljajo več funkcij in nalog v projektu. Vsi projekti so časovno omejeni, predviden mora biti začetek in zaključek projekta. Uspešno izvajanje projekta glede na trenutno situacijo na trgu zahteva tudi dobro postavljen informacijski sistem za komunikacijo znotraj projektne ekipe (Levine, (2002, str. 2–12). Projektni menedžment sestavlja vrsta orodij, tehnik in znanja, ki ga usmerjeno uporabimo z namenom doseganja boljšega rezultata za projekt (Martin & Tate, 2001, str. 7–9).

2.1 Kaj vsebuje projektni plan

Različni strokovnjaki iz področja projektnega menedžmenta v svojih delih ugotavljajo, da naj bi dober projektni plan načrtoval naslednjih deset stvari: terminski načrt, plan obvladovanja projekta, plan obsega, terminski plan, stroškovno planiranje, planiranje obvladovanja tveganj, plan kakovosti, plan oskrbe, plan komuniciranja ter plan kadrovanja.

V nadaljevanju se bom osredotočil na dve teoretični podlagi, ki bosta podrobneje raziskali terminski načrt in plan stroškov, saj so za moj manjši, večinoma enoosebni projekt, z le nekaj zunanjimi sodelavci, ostale sestavine projekta manj pomembne.

2.2 Terminski načrt

Terminski načrt vsebuje vse aktivnosti, ki jih je treba opraviti za uspešno dokončanje projekta. Prikazane so v obliki razpredelnice, po časovnem zaporedju začetka aktivnosti. Določeno je tudi, koliko časa bo potrebno za dokončanje posamezne aktivnosti in koliko virov potrebujemo za to. Nekatere aktivnosti se ne morejo pričeti, dokler ne dokončamo določenih predhodnih aktivnosti. Zaporedje takih aktivnosti imenujemo kritična pot, ker so neposredno povezane s ciljnim datumom zaključka projekta. Zaradi tega je kritično pomembno, da so te aktivnosti dokončane v načrtovanem roku, sicer je naš celoten projekt ogrožen, da bo dokončan z zamudo. Ta aktivnosti lahko grafično prikažemo z različnimi programi za menedžment projektov. Eden izmed njih je tudi »CERT« diagram (angl. *Contractor Process Flow Diagram*, prevod: diagram zaporedij procesov), ki nam omogoča, da nazorno vidimo kritično pot projekta, kot tudi zaporedje in povezanost ostalih aktivnosti (Martin & Tate, 2001, str. 117–121; Levine, 2002, str. 76–89; Project management associaton, 2004, str. 138–148).

2.3 Načrt stroškov in virov

Načrt stroškov in virov je pomemben sestavni del projektnega plana, saj vsebuje oceno potrebnih finančnih sredstev ter človeških in drugih virov, ki so potrebni za izpeljavo projekta. V osnovi obstajata dve vrsti stroškov, ki jih vključimo v načrt. Prvi so interni stroški, ti nastanejo znotraj organizacije, kot na primer strošek delovnih ur zaposlenih v organizaciji. Drugi pa so zunanji stroški, kot denimo nakup opreme ali najem storitev. Zaradi neposredne povezanosti s stroški je pomembno, da podrobno predvidimo, koliko ur dela bo potrebno za uspešno izpeljavo projekta. Prav tako je treba narediti podroben seznam zunanjih storitev in nakupov opreme, ki bodo potrebni za namene projekta. V zunanje stroške spadajo tudi stroški potovanj, uradnih dajatev, zalog in pošiljanja (Martin & Tate, 2001, str. 147–155; Levine, 2002, str. 162–171).

2.4 Ocena verjetnosti načrtov

Pri načrtovanju prihodnjih aktivnosti v projektu veliko temelji na naših ocenah. Glede na izkušnje vodje projekta, oziroma odgovorne osebe, je pri načrtovanju projekta vedno smiselno dodati oceno napake v načrtovanih vrednostih. Poleg tega je pri oceni napake treba upoštevati tudi nekaj drugih dejavnikov – kako izkušeni so ljudje, ki bodo sodelovali na projektu, ali so že prej delali na podobnih projektih, ter časovno trajanje projekta. Daljše ko je trajanje projekta, večja je verjetnost za napako v načrtih, prav tako velja za manj izkušene vodje in člane projektne ekipe. Glede na te faktorje ločimo tri osnovne vrste ocene napake: nizka možnost napake (+/-10 %), srednja možnost napake (+/-25 %) ali visoka možnost napake (+/-50 %). Na ta način je rezultat ocene načrtov podan v obliki ranga in ne več kot absolutna vrednost. Verjetnost, da bo projekt zaključen v določenem rangi, je veliko večja, kot če določimo absolutno vrednost. Tako so lahko bolj jasno in točno sporočeni podatki, ki tudi

zmanjšajo možnost nepričakovanih presenečenj med samim izvajanjem projekta. (Martin & Tate, 2001, str. 151–152).

3 POSLOVNI NAČRT IN PROJEKTNI PLAN ZA PODJETJE ČISTILNI SERVIS KAPLJICA

Podjetje: Čistilni servis Kapljica, Viljem Ambrožič s.p.

Ustanovitev: 18. 8. 2008

Število zaposlenih: 2

Dejavnost podjetja: 81.210 – splošno čiščenje stavb.

Slika 2: Logotip podjetja



Vir: Čistilni servis Kapljica, 2011.

Odločitev za dejavnost podjetja je bila podprta predvsem z dejstvom, da so za to dejavnost potrebni dokaj nizki ustanovni stroški, po drugi strani pa so možnosti dobičkov, v sorazmerju z vloženimi sredstvi dokaj visoke (Entrepreneur, 2011).

Nizki ustanovni stroški – sorazmerno majhno finančno tveganje. Na začetku poslovanja se je podjetje, predvsem iz dveh razlogov, orientiralo na opravljanje vseh storitev čiščenja. Prvi razlog je bil v tem, da bi se kar se da hitro povrnila prvotna investicija v strojno opremo, drugi pa v tem, da bi se v najkrajšem možnem času izgradila kolikor je mogoče široka prepoznavnost blagovne znamke na domačem trgu. Tako je podjetje od ustanovitve do 1. 7. 2011 trgu nudilo vse vrste čiščenja: globinska čiščenja (itisoni, preproge, sedežne garniture, vozila), redna in generalna čiščenja podjetij, redna in generalna čiščenja stanovanj, generalna čiščenja novogradenj, odstranjevanje in nanos novih premazov, čiščenje steklenih površin, izposoja naprav za čiščenje. Med načrtovanjem poslovne enote v Avstriji, o katerem bom natančneje pisal v kasnejših poglavjih, sem ugotovil, da le ena od storitev podjetja dosega zadostno dodano vrednost v povezavi z vloženim časom, energijo in sredstvi, in sicer storitve globinskega čiščenja. Zaradi tega dejstva je podjetje s 1. 7. 2011 spremenilo poslovni model podjetja, ki se zdaj osredotoča le na storitve globinskih čiščenj, ki so: čiščenje sedežnih garnitur, čiščenje preprog, izposoja naprav za globinsko čiščenje. Prav tako bomo obdržali stranke rednih čiščenj, ki so redni plačniki; ne sprejemamo pa novih tovrstnih strank. Vse ostale storitve čiščenja bomo predali partnerskim podjetjem, katerim bomo zaračunali licenčnino za souporabo blagovne znamke »Čistilni servis Kapljica«, o izgradnji katere bom pisal malo kasneje.

Podjetje je na začetku delovalo na območju celotne Slovenije in bo z 11. 11. 2011 začelo delovati tudi na avstrijskem trgu, sprva le na območju avstrijske Koroške, nato pa postopno po celotnem območju Avstrije.

3.1 Načrt trženja

V načrtu trženja bom na teoretični osnovi najprej analiziral zunanje in notranje okolje poslovanja. Sledi poglavje o naši konkurenčni prednosti, strategija blagovne znamke, pa je opisana pred zadnjim poglavjem, ki odkriva strategijo vstopa na trg.

3.1.1 Analiza zunanjega okolja v Sloveniji

Gospodarstvo – V oktobru leta 2008, ko se je podjetje predstavilo trgu, se je pričela globalna gospodarska kriza, vendar to za dejavnost čiščenja ne pomeni prevelikega tveganja, saj je za ta trg značilno, da imajo gospodarske krize nanj zanemarljiv vpliv. To dejstvo se je dokazalo tudi v praksi, saj podjetje že tri leta vztrajno raste. (Entrepreneur, 2011). Ker so države v EU vse bolj razvite, je Zavod RS za zaposlovanje objavil, da je dejavnost čistilnih servisov eden izmed poslov prihodnosti v EU, z velikim potencialom za rast. (Virtualno središče, 2011). V zadnjih letih se je v razvitih državah, zlasti na področju Evropske unije, močno uveljavil »eko« trend, ki omogoča doseganje višjih dodanih vrednosti (Dermelj, 2006).

Povpraševanje v panogi – Po podatkih spletnega portala entrepreneur.com, ki objavlja seznam najhitreje rastočih franšiz na svetu, je danes med prvimi desetimi kar sedem čistilnih servisov, med njimi tudi prvo- in drugouvrščeni (Entrepreneur, 2011).

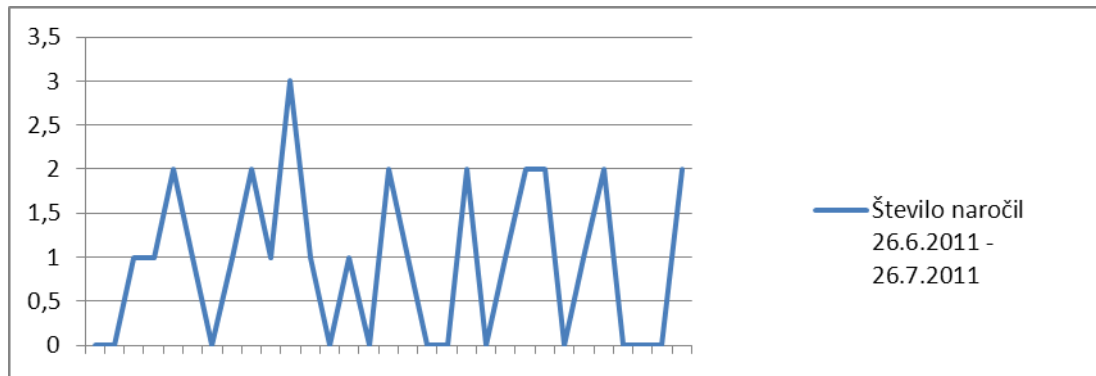
Za namene raziskave o povpraševanju v panogi bomo uporabili podatke o naročilih globinskih čiščenj in ogledih spletnih strani, ki vsebujejo informacije o globinskih čiščenjih iz spletnega mesta www.kapljica.eu. Menim, da ta metoda lahko pokaže najbolj realno situacijo na slovenskem trgu, saj se spletno mesto za ključno besedo »globinsko čiščenje« nahaja na prvih šestih rezultatih na iskalniku google.si in na drugem in tretjem mestu na strani z rezultati slovenskega spletnega iskalnika Najdi.si (Google, 2011).

Tabela 2: Prikaz obiskovalcev spletnih strani po storitvah čiščenja

spletna stran	unikatni ogledi strani	ogledi strani	Povprečen čas na strani	% klikov nazaj
1. http://www.cistilniservis-kapljica.com/index.html	856	1368	0:01:03	36.84%
2. nova-izdelava-globinskoc.html	262	596	0:00:14	33.33%
3. globinsko-ciscenje-oblazinjenega-pohistva.html	285	573	0:00:42	29.14%
4. cenik-ciscenja-posamezniki.html	259	357	0:01:34	50.00%
5. nova-izdelava-globinsko.html	157	311	0:00:11	0.00%
6. ciscenje-stanovanja-ali-hise.html	199	307	0:00:42	32.14%
7. globinsko-ciscenje-avtomobila.html	170	266	0:01:16	35.48%
8. nova-izdelava-o-podjetju.html	132	248	0:00:17	0.00%
9. cistilni-servis-kapljica.html	169	210	0:01:09	25.00%
10. narocilo-ciscenja.html	114	208	0:00:20	0.00%
Skupaj obiskovalcev	1747			
Obiskovalcev, za globinska čiščenja	874			
Ostale storitve in informacije	873			

Vir: Arhiv Čistilnega servisa Kapljica, Google Adwords, julij 2011

Slika 3: Naročila globinskih čiščenj preko spletnega mesta



Vir: Arhiv Čistilnega servisa Kapljica, Google Adwords, julij 2011

Iz tabele 2 zgoraj vidimo, da si je spletno mesto www.kapljica.eu v juliju ogledalo 1747 obiskovalcev in točno polovico od teh, torej 874, je zanimala informacija o globinskih čiščenjih. Od skupaj 874 potencialnih kupcev, ki so si ogledali informacijo o globinskih čiščenjih, se jih je 29 odločilo za nakup storitve, kot je razvidno iz grafa ??, ki prikazuje število naročil po dnevih.

Te podatke bom uporabil za izračun stroška oglaševanja na eno naročilo, ki ga bom kasneje uporabil pri kalkulaciji cene. Enačba, ki jo najdemo pri storitvi za oglaševanje na iskalniku Google, Google ADwords, nam pove odstotek uspešnosti nakupov v razmerju s številom obiskovalcev.

$$\frac{\text{število naročil}}{\text{število obiskovalcev}} \times 100 = \text{stopnja konverzije (conversion rate *)} \quad (1)$$

Enačba 1: Odstotek uspešnosti nakupov v razmerju s številom obiskovalcev.

V enačbo nato vstavimo podatke iz tabele 2 na prejšnji strani in ugotavljam, da je naša stopnja konverzije, za globinska čiščenja, 3,318 %.

$$\frac{29}{874} \times 100 = 3,318\% \quad (2)$$

Ta podatek je zelo koristen za načrtovanje in planiranje rezultatov podjetja, saj nam pove, koliko intenzivneje mora podjetje izvajati tržne aktivnosti, da bi dosegli zastavljeni cilj. Iz tega je tudi razvidno, da bi bil lahko postopek naročanja izboljššan v smeri, da bi se več obiskovalcev odločilo za nakup. Tako ta podatek prav tako kaže smer razvoja trženja vnaprej in je še posebej uporaben zaradi dejstva, da se lahko vsak mesec sproti meri uspešnost dela v trženju, in ga po potrebi nadalje prilagaja. Stroški oglaševanja za julij so bili 291,76 EUR, kar je na spletno stran pripeljalo 1747 obiskovalcev, od tega se jih je 50 % zanimalo za globinska čiščenja, torej je bil strošek oglaševanja za globinska čiščenja 145,88 EUR. Ta znesek delimo s številom naročil in dobimo podatek o povprečnem strošku oglaševanja na eno naročilo, ki znaša 5,03 EUR, kar predstavlja 3,318 % celotnega stroška oglaševanja.

Konkurenca – Na slovenskem trgu trenutno deluje nekaj več kot tisoč štiristo čistilnih servisov. Od vseh podjetij, ki so na tržišču, jih le okoli 100 opravlja tudi storitve globinskega čiščenja sedežnih garnitur, nobeno pa se ni specializiralo za tovrstna čiščenja. Po pregledu konkurenčnih podjetij na spletnih iskalnikih, ugotavljam, da imajo skoraj vsi slabo izdelano strategijo za spletno trženje. Tak pregled konkurence je v tem primeru najprimernejši, saj bo naš glavni poudarek na trženju preko spletnega iskalnika Google (Google, 2011).

3.2 Analiza zunanjega okolja v Avstriji

Gospodarstvo – Po podatkih Evropskega statističnega urada spada Avstrija med najrazvitejše trge v EU, kar je razvidno iz tabele ??, ki prikazuje vrednost BDP na prebivalca po metodi SKM. »Življenjski standard v različnih državah primerjamo tako, da izmerimo cene izdelkov in storitev v vsaki državi glede na prihodek, pri čemer uporabimo skupno fiktivno valuto, imenovano standard kupne moči (SKM). S primerjavo med BDP na prebivalca in SKM dobimo pregled življenjskega standarda v državah EU.« (Evropa, 2011)

Za razvitejše trge je značilno, da so delavniki zaposlenih z višjimi dohodki daljši. To pomeni, da se ob pomanjkanju prostega časa in višjih dohodkih povečuje povpraševanje po storitvah, ki omogočajo več prostega časa in ne predstavljajo prevelikega deleža v osebnem proračunu. To lahko razberemo iz liste desetih najhitreje rastočih franšiznih sistemov na svetu, saj vseh sedem najhitreje rastočih čistilnih servisov na seznamu prihaja iz ZDA. Torej lahko logično sklepam, da bo podjetje v Avstriji ob enakih predpostavkah raslo hitreje kot v Sloveniji, ker kot vidimo iz tabele 4, lahko razberemo, da je Slovenija pod evropskim povprečjem, Avstrija pa se uvršča v sam vrh te lestvice (Entrepreneur, 2011).

Poleg tega je v Avstriji še močnejše prisoten okoljevarstveni trend, kar je prav tako značilno za razvitejše trge Evropske unije. Kot del mojega cilja, zgraditve enotne evropske blagovne znamke, bomo v Avstriji gradili našo blagovno znamko na enakih temeljih kot v Sloveniji, ki so opisani v prejšnjem poglavju. Menim, da so take vrednote ob globalizaciji Evrope cenjene tudi med avstrijskimi potrošniki.

Tabela 3: BDP na prebivalca po metodi SKM za 2010

Država	BDP na prebivalca po SKM 2010
Luksemburg	268
Irska	131
Nizozemska	130
Avstrija	124
Švedska	120
Danska	117
Nemčija	116
Belgija	115
Finska	110
Francija	107
Španija	104
Italija	102
EU(27 držav)	100
Ciper	98
Grčija	95
Slovenija	86

Pravne omejitve – Za slovensko podjetje, ki želi razširiti poslovanje v Avstrijo, sta po 1. 5. 2011, ko se je popolnoma odprl avstrijski trg storitev za sosednje države, članice EU, sedaj odprti dve možnosti:

- opravljanje začasne dejavnosti v Avstriji, kot slovensko podjetje,
- odprtje poslovne enote v Avstriji.

Pri **prvi** je **prednost** to, da lahko z že obstoječim podjetjem v Sloveniji, prosto opravljamo storitve v Avstriji. Potrebujemo le priglasitveni list ter registracijo za namene DDV v Avstriji, vendar slednje le v primeru, če ima podjetje namen izdajati račune končnim kupcem. Tako se **izognemo večini stroškov**, ki so potrebni za drugo opcijo, torej odprtje poslovalnice v

Avstriji, vendar pa je s tem načinom poslovanja **prepovedano oglaševanje na avstrijskem trgu**.

V primeru, da se podjetje odloči za drugo opcijo, pa lahko nastopa na avstrijskem trgu enako, kot vsa avstrijska podjetja. S tem so seveda povezani stroški, ki se jim pri prvi opciji izognemo. Iz tega lahko sklepam, da je za podjetja, ki si želijo resno nastopiti na avstrijskem trgu, najbolj smiselno ustanoviti poslovno enoto v Avstriji (Pravni portal, 2011).

Povpraševanje v panogi – Zaradi enake geografske pozicije, podobnega zgodovinskega in kulturnega ozadja, je možno sklepati, da so trendi v Avstriji vsaj taki, kot so v Sloveniji. Ker je Avstrija po standardu kupne moči pred Slovenijo, lahko pričakujemo še močnejšo prisotnost trendov in večje povpraševanje.

Konkurenca – Za raziskavo konkurence na avstrijskem trgu, sem uporabil spletni iskalnik google.at. To metodo sem uporabil zaradi dejstva, da bomo na trg vstopili preko tega kanala. Ugotavljam, da se na avstrijskem Koroškem s to dejavnostjo ukvarja 15 podjetij. Konkurenca ima enake značilnosti kot na slovenskem trgu.

3.3 Analiza notranjega okolja

Sedaj, ko podrobno poznam okvire v kateri bo poslovalo naše podjetje, je pomembna analiza znotraj podjetja, ki mi bo omogočala najučinkovitejše delovanje v danem zunanjem okolju.

3.3.1 Finančna sredstva

Začetek poslovanja oziroma obdobje preizkusnega trženja sem financiral iz svojih prihrankov. Po zadovoljivih rezultatih preizkusnega trženja, ki je opisano v kasnejšem poglavju, sem vir financiranja za investicijo v strojno opremo pridobil od družine. Takšna oblika financiranja je bila v tistem času edina možnost. Nadaljnja rast podjetja pa je bila financirana iz denarnega toka podjetja. Tako bo tudi največji del finančnih virov za rast na domačem in širitev na tuje trge zagotovljen iz denarnega toka tekočega poslovanja podjetja. Kratkoročne potrebe po sredstvih, ki bodo presegale denarni tok iz tekočega poslovanja, pa bodo zadovoljene s strani poslovne banke, pri kateri imamo odobreni limit v vrednosti devet tisoč evrov. Vir financiranja v takšni obliki je za poslovanje podjetja v tem trenutku najprimernejši, saj je strošek sredstev le 8,1 % letno, obračunava pa se le na sredstva v uporabi in je tako še bolj ekonomičen.

3.3.2 Dobavitelji

Politika poslovanja v odnosu do dobaviteljev bo ostala enaka, kot si jo je podjetje zastavilo na začetku delovanja v letu 2008. Podjetje bo izbralo krog dobaviteljev in se z njimi tesneje poslovno povežalo. V zameno za boljše dobavne pogoje bo dobaviteljem ponudilo

oglaševanje na spletni strani, pod rubriko poslovni partnerji. Taka oblika sodelovanja nima pozitivnega učinka le na promocijo dobavitelja, temveč predstavlja naše podjetje v očeh stranke v veliko bolj pozitivni luči. Na primer, ker smo povezani z distributerjem proizvajalca strojne opreme za čiščenje Kärcher, ki ima pri kupcih ugled kvalitetne blagovne znamke, je tudi naša blagovna znamka v očeh naših kupcev kvalitetna blagovna znamka. Dobavitelji iz Slovenije, bodo oskrbovali tudi potrebe novega avstrijskega podjetja.

3.3.3 Namen in cilj podjetja

Namen podjetja je zmanjšati škodljiv vpliv človeka na naravo, predvsem na vodne vire. Verjamemo, da je voda življenje ... in življenje želimo, da ostane živo. **Cilj** podjetja je uveljaviti pojem ekološki čistilni servis v pravem, čisto novem in za zdaj še nepredstavljenem pomenu. Podjetje je zavezano prispevati večji delež k zmanjševanju škodljivega vpliva na okolje, kot to zahteva zakon. Z našim delovanjem nameravamo spodbujati ekološko osveščenost prebivalcev Slovenije, Evrope in celega sveta (Čistilni servis Kapljica, 2011).

3.4 Konkurenčna prednost

Med praktičnim delovanjem na trgu ugotavljam, da smo na trgu globinskih čiščenj uspešnejši od konkurenčnih ponudnikov, predvsem iz naslednjih vzrokov:

- Trgu smo ponudili boljši in krajši postopek čiščenja.
- Specializacija za globinska čiščenja.
- Storitve lahko opravimo tudi ekološko.
- Delo opravimo na domu, brez stroškov prevoza.
- Malo konkurence (v primerjavi z ostalimi dejavnostmi čiščenja), zaradi dokaj visoke začetne investicije v strojno opremo (v primerjavi z ostalimi storitvami čiščenja).
- Visoka dodana vrednost pri storitvah globinskega čiščenja v Sloveniji.
- Slovenski trg te storitve še ne pozna zadosti.
- Nižja cena od konkurence.
- Uspešno spletno trženje
 - dobra informativno-prodajna spletna stran,
 - prvih šest pozicij na google.si, pri ključni besedi »globinsko čiščenje«,
 - uspešne Google ADwords kampanje,
 - uspešna uporaba novih načinov trženja (kolektiva.net, 1nadan.si, kupujmo.si),
 - zaradi vodilnih pozicij na iskalnikih se je podjetje posledično pojavilo tudi v raznih PR člankih in TV prispevkih (Facebook, 2011).

3.5 Razvoj blagovne znamke – temelj franšiznega sistema

Ker je od leta 2008 blagovna znamka podjetja za storitve čiščenja postala dokaj prepoznavna, je podjetje s 1. 9. 2011 registriralo ime »Čistilni servis Kapljica« pri Patentnem uradu Republike Slovenije kot blagovno znamko. S tem je podjetje pridobilo izključno pravico za uporabo imena in logotipa podjetja. Istočasno pa je to omogočilo novo dejavnost podjetja, franšizing, ki sedaj daje lastno blagovno znamko v souporabo drugim podjetjem po vsej Sloveniji. Tako bomo lahko gradili skupno vseslovensko blagovno znamko. Stroški oglaševanja bodo zaradi enotnosti manjši na posamezno poslovno enoto.

Slika 4: Piramida blagovne znamke, po D. Scottovem modelu je predstavljena na sledeč način.



Vir: Čistilni servis Kapljica, 2011.

Lastnosti blagovne znamke storitev čistilnega servisa so: kvaliteta opravljene storitve, prijaznost, korektnost vseh vpletenih v storitveni proces, udobnost in brezskrbnost strank pri naročanju storitev, med samim opravljanjem in tudi po opravljeni storitvi, zaradi strokovnosti opravljenega dela. **Koristi** naše blagovne znamke za stranke so prihranek časa, brežhibna čistoča in primerna cena. **Vrednote**, ki jih zastopa naša blagovna znamka, pa so ekološka osveščenost, socialna skrb in evropska enotnost. **Kultura**, ki jo blagovna znamka želi zastopati, je »new age«, ki se vrača k naravi. Zaradi narave naše storitve, po kateri je povpraševanje zelo veliko, ne želi blagovna znamka zastopati nobene **osebnosti**, temveč želi delovati čim bolj široko. Tipičen **uporabnik**, ki uporablja blagovno znamko, je ekološko osveščena oseba iz višjega razreda.

Po uspešni izgradnji mreže poslovalnic po Sloveniji bo podjetje po uvodnem letu poslovanja v Avstriji leta 2012, začelo graditi blagovno znamko na enakih principih, z enakim logotipom in avstrijskim, smiselnim prevodom imena našega podjetja. Registracija pri avstrijskem patentnem uradu je predvidena za 12. 12. 2012. V Sloveniji se podjetje imenuje Čistilni servis Kapljica, v Avstriji pa bo ime podjetja Tiefreinigung Alpentropfe (nem. *Globinsko čiščenje Alpska kapljica*).

3.6 Strategija vstopa na trg

Glavna strategija vstopa na slovenski trg je bila preko spletnega trženjskega kanala, torej:

- Postavitev dobre, prodajno orientirane, informativne in uporabniku prijazne spletne strani, ki se bo uvrščala na prva mesta v iskalnikih.
- Oglaševanje spletnega mesta preko letakov v blokih.
- Standardizirano spletno naročanje storitev.
- Plačana postavitev na prvo mesto na iskalniku google.si.
- Aktivno delovanje na socialnih omrežjih in forumih.

Ker je bila vstopna strategija na slovensko tržišče uspešna, bo tudi ob odprtju podjetja v Avstriji strategija vstopa enaka. Po registraciji domene www.tiefreinigung-alpentropfe*.at (*prevod iz nemškega jezika: Globinsko čiščenje Alpska kapljica) bom objavil nemški prevod slovenske spletne strani www.kapljica.eu. Na trg bomo vstopili s storitvijo »globinsko čiščenje sedežnih garnitur« in jo s pomočjo spletnega programa Google AdWords postavili, kot oglas, na prvo mesto na iskalniku Google.at, ki bo oglaševal otvoritveno promocijsko akcijo s 27-odstotnim popustom. Sedemindvajset zato, ker je danes toliko članic Evropske unije. S tem nekako nakazujemo naše evropsko poslanstvo, ki se je začelo z vstopom na avstrijski trg. Na začetku bomo poslovanje in trženje omejili le na področje avstrijske dežele Koroške, saj bom na začetku samostojno opravljal storitve z dnevnim transferom iz Slovenije. To je mogoče zaradi lokacije sedeža podjetja v Sloveniji, ki je dvajset kilometrov oddaljena od meje z Avstrijo. Na ta način se bom za obdobje enega leta izognil fiksnemu strošku zaposlitve delavca v Avstriji. Ko bo zgrajena prepoznavnost naše avstrijske različice blagovne znamke do te mere, da ne bo več prihajalo do prevelikih nihanj v povpraševanju, bom lahko razmislil o zaposlitvi v Avstriji. Začetno trženje bomo še podkrepili z deljenjem letakov po vhodih večstanovanjskih blokov, ki bodo prav tako oglaševali otvoritveno promocijsko akcijo na spletni strani.

Tabela 4: Primerjava cenika za zelo umazano sedežno garnituro z DDV med podjetji Čistilni servis Kapljica (Slovenija) in podjetja Reinigungskontor Ges.mbH (Avstrija)

Število sedežev	Avstrija (konkurent) v EUR	Slovenija (Kapljica) v EUR	Razlika v EUR
3	161,60	53	108,6
4	198,52	63	135,52
5	228,85	73	155,85
6	254,26	85	169,26
7	275,89	95	180,89
8	294,84	110	184,84
9	311,69	140	171,69

3.6.1 Oblikovanje prodajne cene

Tako kot v Sloveniji, kjer sem prodajne cene oblikoval po cenah konkurentov na trgu, bomo v Avstriji storili enako, saj kot smo videli na primeru kalkulacije cene za slovenski trg, dosegajo zadovoljive dodane vrednosti. V Avstriji so zelo cenjene storitve in obrti, ki zahtevajo delo rokodelca ali obrtnika. To se dobro vidi iz tabele 3, ki prikazuje cene globinskih čiščenj sedežnih garnitur bodočega konkurenta v Avstriji, v primerjavi s cenikom našega podjetja za zelo umazano kotno sedežno garnituro ter razliko med cenama.

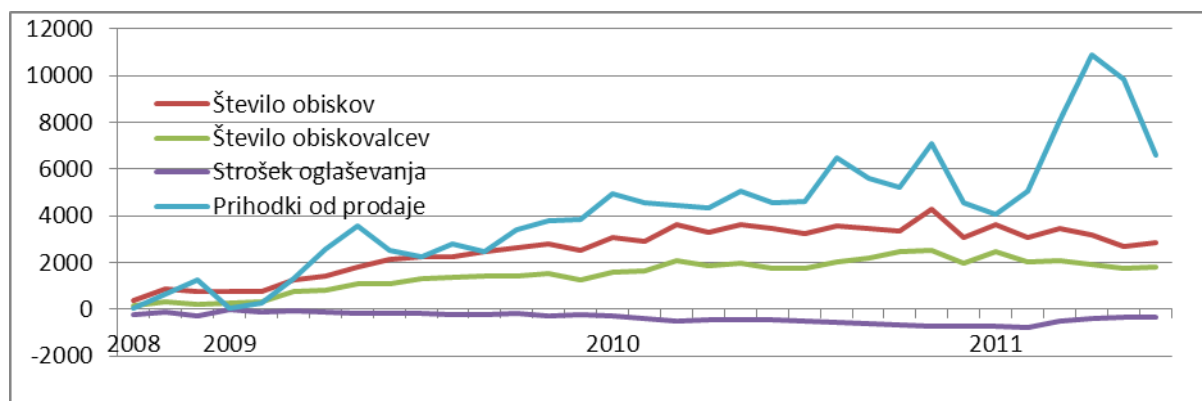
3.6.2 Preizkusno trženje

Strategija raziskovanja trga je bila, da je podjetje na spletni strani objavilo čisto vse možne storitve, ki jih opravljajo čistilni servisi v Sloveniji. Po treh mesecih tovrstnega dejanskega preverjanja povpraševanja na trgu, je podjetje ugotovilo, da je le-to največje za naslednje storitve: globinsko čiščenje sedežnih garnitur, itisonov in preprog, generalno čiščenje novogradenj in objektov po adaptaciji, generalno čiščenje stanovanj, redno čiščenje podjetij in stanovanj ter čiščenje steklenih površin. Ta podatek je dal smernico razvoja podjetja, saj je dejansko pokazal, katere storitve bodo najbolj prodajane. Te storitve je podjetje pregledalo po uradnem ceniku Sekcije čistilcev Slovenije pri Obrtni zbornici Slovenije in iz tega ugotovilo, katere storitve so najbolj cenjene, na podlagi tega pa smo določili storitve z najvišjimi vrednostmi. Najbolj so izstopale naslednje storitve: vsa zgoraj omenjena globinska čiščenja, generalno čiščenje novogradenj in odstranjevanje in nanos novih premazov. S temi podatki je podjetje lahko v decembru leta 2008 preišljeno investiralo sredstva v nakup osnovnih sredstev, v obliki strojne opreme, s katero smo lahko opravljali storitve, ki imajo tako visoko dodano vrednost kot tudi zadostno povpraševanje. Pri vstopu na avstrijski trg v samem začetku ne bom uvedel preizkusnega trženja, saj bomo na trg vstopili le s storitvijo »globinsko čiščenje«, za katero smo v Sloveniji ugotovili, da obstaja dober trg, ki omogoča dobro dodano vrednost. Avstrijski trg pa ima večjo kupno moč, kar pomeni višji potencial povpraševanja ter višjo ceno, kar omogoča tudi večjo dodano vrednost.

3.6.3 Spletni tržni kanal

Uporaba orodja za spletno oglaševanje na iskalniku Google, Google Adwords, omogoča podjetjem plačano postavitev oglasa za spletno stran podjetja na vrh strani z rezultati za iskane ključne besede. Za to vrsto oglaševanja smo se odločili predvsem zaradi merljivosti in stroškovne učinkovitosti oglaševanja, kar se dobro vidi na grafu 2, spodaj. Graf prikazuje obiskanost spletne strani, na njem je dobro viden odnos med stroški oglaševanja in prihodki, ki jih prinaša. Prikazani podatki so v primeru tega podjetja resnično primerljivi, saj se podjetje oglašuje le preko spletnega tržnega kanala.

Slika 5: Obisk spletne strani v primerjavi s stroški in prihodki od prodaje



Vir: Čistilni servis Kapljica, 2011.

3.7 Finančni načrt

Finančni načrt nam omogoča vpogled v prihodnje finančne tokove podjetja. Zelo priporočljivo je, da napovedi temeljijo na preteklih izkušnjah, namesto na predpostavkah, saj je tako verjetnost točnosti večja.

3.7.1 Kalkulacija cene

Kalkulacijo cene bomo izpeljali le za storitev globinsko čiščenje sedežnih garnitur, ki je glaven vir prihodka iz naslova globinskih čiščenj. Podrobni podatki za izračun so podani v prilogi 7. Skupni promet v juliju 2011, od devetindvajsetih naročil, ki so prikazana v grafu ?? zgoraj, je znašal 1892 EUR. Iz tega sledi, da je bila povprečna cena naročila čiščenja sedežne garniture v tem mesecu 65,24 EUR. Zato sem za prikaz odstotka deleža stroškov v grafu 4 spodaj izbral »srednje veliko sedežno garnituro«, po podatkih iz tabele 3. Iz grafičnega prikaza je mogoče jasno razbrati, da je delež stroška:

- dela: 28 %
- prevoza (gorivo, čas): 25 %
- amortizacije (vozila in oprema): 21 %
- oglaševanja (spletno): 13 %
- administracije: 7 %
- materiala: 6 %

Slika 6: Prikaz deležev stroškov v celotnih stroških storitve globinsko čiščenje

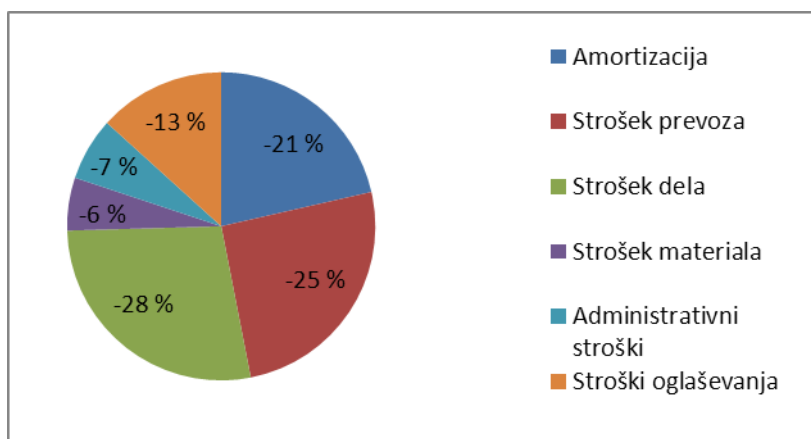


Tabela 5: Kalkulacija cene za kotno sedežno garnituro, vir: arhiv Čistilnega servisa Kapljica, julij 2011

Kalkulacija cene kotna sedežna garnitura				
v EUR	Mala	Srednja	Velika	Zelo velika
Amortizacija	-8,11	-8,11	-8,11	-8,11
Strošek prevoza	-9,65	-9,65	-9,65	-9,65
Strošek dela	-7,46	-10,46	-13,56	-16,56
Strošek materiala	-1,70	-2,10	-2,60	-3,50
Administrativni stroški	-2,50	-2,50	-2,50	-2,50
Stroški oglaševanja	-5,03	-5,03	-5,03	-5,03
Skupaj stroški	-34,45	-37,85	-41,45	-45,35
Tržna cena brez DDV	60,00	70,00	80,00	90,00
Dobiček	25,55	32,15	38,55	44,65
Stopnja dobička v %	42,58	45,93	48,19	49,61
Povprečna stopnja dobička v %	46,58			

Iz tabele 3 lahko nadalje razberemo, da imajo naše storitve globinskega čiščenja dokaj visoko dodano vrednost, ki povprečno znaša 46,58 %. Kljub temu je cena storitve zelo dostopna in zagotavlja kvaliteten rezultat opravljene storitve.

S storitvijo z visoko dodano vrednostjo je sedaj, z združevanjem Evrope v Evropsko unijo, vsekakor vredno razmisliti tudi o širitvi poslovanja na trge Evropske unije.

3.7.2 Projekcija izkaza uspeha

Iz tako zbranih podatkov lahko izdelamo projekcije izkaza uspeha za naslednje leto. Podatki se prav tako nanašajo na pretekle podatke o mesečnem poslovanju, ki se nahajajo v prilogi 5. Tukaj bom opisal projekcijo izkaza uspeha na mesečni ravni za prvo leto poslovanja avstrijske poslovalnice ter za prvo leto poslovanja na slovenskem trgu, po novem modelu. V

prilogi 1, se nahaja razpredelnica, ki prikazuje projekcijo izkaza uspeha, za oba trga za nadaljnjih pet let.

V Sloveniji so prihodki od prodaje dokaj visoki že od samega začetka, kar je rezultat triletne prisotnosti na trgu. Stroški dela predstavljajo plačo dveh zaposlenih in prispevke za samostojne podjetnike. Strošek amortizacije je strošek uporabe osnovnih sredstev, ki so prikazana samo za slovenski trg, saj bo avstrijska poslovalnica v letu 2012 uporabljala osnovna sredstva slovenskega matičnega podjetja. Pravni stroški predstavljajo stroške računovodstva ter zavarovanja pravne zaščite v vsaki državi posebej.

Tabela 6: Mesečna projekcija izkaza uspeha za slovensko poslovalnico v letu 2012

Slovenija	2012											
Mesec	januar	februar	marec	april	maj	junij	julij	avgust	september	oktober	november	december
Prihodki od prodaje	5789	6325	7519	7237	8652	7518	6782	4789	7262	7627	7657	6527
Strošek oglaševanja	-350	-350	-350	-350	-350	-350	-350	-350	-350	-350	-350	-350
Stroški dela	-2545	-2545	-2545	-2545	-2545	-4265	-2545	-2545	-2545	-2545	-2545	-2545
Izdatki za gorivo	-300	-300	-350	-400	-400	-350	-300	-250	-300	-350	-300	-300
Stroški materiala	-246	-267	-300	-267	-273	-370	-268	-200	-236	-356	-230	-200
Amortizacija	-189	-189	-189	-189	-189	-189	-189	-189	-189	-189	-189	-189
Stroški poslovalnice	-700	-700	-700	-700	-700	-700	-700	-700	-700	-700	-700	-700
Pravni stroški	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120
Poslovni izid	1339	2674	3785	3486	4895	1994	3130	1255	3642	3837	4042	2943

V Avstriji bo strošek oglaševanja skozi celo leto 50 % višji kot v Sloveniji, zaradi vstopne strategije na trg in graditve blagovne znamke na tem trgu.

Tabela 7: Mesečna projekcija izkaza uspeha za avstrijsko poslovalnico v letu 2012

Avstrija	2012											
Mesec	januar	februar	marec	april	maj	junij	julij	avgust	september	oktober	november	december
Prihodki od prodaje	1200	2129	3012	3502	4000	4256	4017	2671	4561	4317	2891	3782
Strošek oglaševanja	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500
Stroški dela	-100	-300	-400	-500	-600	-400	-450	-250	-400	-500	-350	-250
Izdatki za gorivo	-70	-150	-280	-300	-400	-300	-300	-300	-200	-200	-200	-300
Stroški materiala	-50	-100	-150	-150	-200	-200	-250	-100	-150	-100	-50	-100
Amortizacija	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stroški poslovalnice	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
Pravni stroški	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120
Poslovni izid	260,12	1079	1682	2052	2300	2856	2517	1521	3311	3017	1791	2632

3.8 Terminski načrt širitve poslovanja v Avstrijo

Odprtje podjetja v Avstriji se bo zgodilo na dan 11. 11. 2011. Do takrat je najpomembneje, da se končajo vse aktivnosti, ki vključujejo pravne zahteve za vstop na avstrijski trg. Podroben seznam aktivnosti je na voljo za ogled v prilogi 2. Iz seznama je tako razvidno, da so ključne naloge za uspešno dokončanje projekta v določenem roku, naloge številka 8, 9 in 10. Te predstavljajo pravne zahteve za zagon podjetja v Avstriji in so kritičnega pomena, kar se vidi tudi v prilogi 3, ki prikazuje CERT diagram s kritično potjo projekta, saj se vse tri aktivnosti

nahajajo na kritični poti projekta. Kritična pot je na diagramu označena z rumenimi polji. Naslednje kritične naloge projekta se nanašajo na cilj marketinškega vstopa na trg, ki smo ga določili za 15. 11. 2011. Aktivnosti postavitve oglasov na spletne iskalnike in oglaševanja preko letakov se ne bosta mogli začeti, če ne bomo prej dokončali aktivnosti prevoda tekstov spletne strani v nemščino ter oblikovali avstrijske spletne strani, z vsemi pripadajočimi grafičnimi podobami, prirejenimi za nemško govoreči trg. Zaradi tega so za aktivnosti vstopa na trg, ki sta v prilogi 2 opisani pod točkama 30 in 31, kritične naloge, ki se nanašajo na dokončanje zgoraj omenjenih aktivnosti. Vse te je možno podrobneje analizirati v prilogi 2, pod točkami 6, 7, 28 ter 29. Prav tako je za doseg cilja marketinškega vstopa na trg do načrtovanega datuma kritično pomembno, da je podjetje v Avstriji prav tako registrirano do 11. 11. 2011, saj je to nujni pravni pogoj za oglaševanje na avstrijskem trgu.

3.9 Načrt stroškov in virov

Dokument nam da vpogled v to, koliko finančnih sredstev bo potrebnih, za uspešen zaključek projekta. Istočasno prikazuje vire, ki so kritični za izpeljavo korakov projekta.

3.9.1 Viri

Večino porabljenih virov, ki bodo prikazani v stroških kot notranji stroški projekta, bo predstavljala moja poraba delovnih ur. Za uspešno dokončanje projekta sem ocenil, da bo potrebno med 200 in 240 ur vloženega dela vodje projekta. Poleg tega bo treba najeti zunanjšega sodelavca za prevod spletne strani ter za njeno postavitvev. Podrobnosti načrta virov so razvidne iz priloge 2.

3.9.2 Stroški

Načrt stroškov, ki je prikazan v prilogi 2, dokaj točno prikazuje oceno potrebnih sredstev za uspešen zaključek projekta, saj je večina stroškov zunanjih. Ti se pojavljajo predvsem v obliki pravnih dajatev in plačila storitev, ki pa so že vnaprej določeni in je zato zelo malo verjetno, da bo prišlo do sprememb. Pri notranjih stroških, ki v celoti predstavljajo moje vložene ure dela v projekt, pa je verjetnost napake pri oceni večja. Zaradi teh dejstev in ker gre za krajši projekt, sem se odločil za uporabo nizke stopnje možnosti napake ocene z desetodstotno variacijo.

SKLEP

Namen izdelave poslovnega načrta in projektne plana je na teoretičnih modelih preveriti smiselnost novega poslovnega modela v Sloveniji in ustanovitve prve podružnice v tujini. Dokumenta bosta predstavljala osnovo za nadaljnje odločitve, ki bodo potrebne za strateško uresničevanje planov. Ob vsakodnevnem stiku s kupci lahko na poslovni načrt gledamo z optimizmom, saj so dejanske tendence v rasti podjetja pozitivne v vedno večji meri. Iz

ugotovitev lahko logično sklepam, da konkurenčna podjetja na trgu niso, ali vsaj niso bila, sposobna zadovoljiti potreb stranke po celovito dobri storitvi.

Pri zunanji analizi okolja sem ugotovil, da razmere na trgu, tako na globalnem, kot na lokalnem, na ravni države niso popolne. Kljub temu, narava dejavnosti, v kateri delujemo, dopušča rast. Kljub velikemu številu konkurenčnih podjetij je prostor za nova inovativna podjetja, ki znajo izkoristiti priložnosti, ki jih ponuja doba, v kateri živimo. Inovativnost se je v pozitivni luči pokazala tudi pri notranji analizi podjetja, pri kateri smo pridobili dodatno konkurenčno prednost, s svojevrstnim sodelovanjem z dobavitelji.

Ob analizi kalkulacije cene sem ugotovil, da dosegamo dovolj veliko stopnjo dobička. Največji delež za to so prispevale vodilne uvrstitve na spletnih iskalnikih, ki so prav tako tesno povezane z rastjo podjetja v preteklosti in pozitivnimi napovedmi za prihodnja leta. Z gradnjo blagovne znamke pa bomo ta dejstva še podkrepili, se zaščitili pred zlorabami konkurenčnih podjetij. To nam bo tudi omogočilo nadaljnjo širitev na drugih trgih čiščenja, ki jih bomo prepustili franšizam. Na ta način bomo vsem strankam lahko ponudili celoten spekter storitev, kar bo pozitivno vplivalo na vsa podjetja, ki bodo nastopala pod našo blagovno znamko.

Finančne projekcije izkaza uspeha kažejo, da se ob nadaljevanju trendov, ki so trenutno prisotni na trgu, dobre mesečne napovedi za leto 2012. Enako velja za letne projekcije za nadaljnjih pet let. Na podlagi poslovanja v letu 2011, lahko dokaj točno napovem sezonska gibanja prihodkov od prodaje in s tem povezanih variabilnih in fiksnih stroškov na mesečni ravni. Na podlagi podatkov o stopnji rasti podjetja v prvih treh letih poslovanja, pa je tudi možno tudi dolgoročno planiranje z manjšo možnostjo napake.

Po temeljiti raziskavi zakonskih določil v Sloveniji in Avstriji sem lahko izdelal podroben projektni plan, korake, ki so potrebni za ustanovitev hčerinskega podjetja v Avstriji. S CERT diagramom sem prikazal naloge, ki se morajo za otvoritev poslovalnice z 11. 11. 2011 in tržni vstop na trg do 15. 11. 2011 končati v določenem roku, sicer je zaključek projekta ogrožen. Možnost napake napovedi pa je zaradi preteklih izkušenj s poslovanjem sorazmerno majhna.

Če potegnemo črto pod ugotovitvami, lahko rečemo, da je smotrno investirati čas, energijo in sredstva v izpolnitev zadanih načrtov, saj je možnost bogate žetve zelo velika. S podrobnejšo analizo kritičnih delov poslovnega načrta in projektne plana je možnost za neuspeh zmanjšana na minimum. Kljub temu pa je treba imeti v mislih prilagoditve in spremembe načrtanih smernic, ob danih situacijah in spremembah, tako v zunanem, kot tudi v notranjem okolju poslovanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Acs Zoltan, J., Morck, R., Shaver, M. J., & Yeung, B. (1997). The Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A policy Perspective. *Small business Economics*, 9(1), 7–20.
2. Antončič, B., Hirsrich, R. D., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
3. Comiskey, E. E., & Mulford, C. W. (1998). Analyzing Small-company Financial statements: Some Guidance for Leaders. *Commercial Lending Review*, 13(3), 30–42.
4. Čistilni servis Kapljica, (2011). Arhiv podjetja 2008–2011. Radovljica: Čistilni servis Kapljica, Viljem Ambrožič s.p.
5. Davis, S. M. (2000). *Brand asset management: Driving profitable growth through your brands*. San Francisco: Jossey-Bass.
6. Debaut, A., Deschoolmeester, D., & Pavlin, I. (1997). *Franšizing. Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo.
7. Dermelj, M. (2006). Zeleni podjetniški trendi. *Podjetnik*. Najdeno 7. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=293&ClanekID=3097>
8. Dinsmore, P. C. (1993). *The AMA handbook of project management*. New York: AMACOM.
9. Drnovšek, M., & Stritar, R. (2007). *Planiranje in ustanavljanje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Entrepreneur. (2011). Fastest growing franchises. Najdeno 7. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.entrepreneur.com/franchises/rankings/fastestgrowing-115162/2011.html>
11. Facebook. (2011). Čistilni servis Kapljica. Najdeno 27. julija 2011 na spletnem naslovu <https://www.facebook.com/kapljica.eu?sk=info>
12. Fariselli, P., Oughton, C., Picory, C., & Sugden, R. (1999). Electronic Commerce and the future for SMEs in a Global Market-Place: Networking and Public Policies. *Small Business Economics*, 12(3), 261–275.
13. Glas, M. (2004). *Podjetništvo 2: Pripravljam poslovni načrt: Priročnik za učence*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
14. Google AdWords. (2011). Campaign Management. Najdeno 27. julija 2011 na spletnem naslovu https://adwords.google.com/cm/CampaignMgmt?__u=4548485785&__c=7273909525&stylePrefOverride=2
15. Google. (2011). Najdeno 7. julija 2011 na spletnem naslovu http://www.google.si/search?hl=sl&q=%C4%8Distilni+servis&oq=%C4%8Distilni+servis&aq=f&aqi=g10&aql=1&gs_sm=e&gs_upl=34186013453431013458651151151017171112321125510.5.217
16. Korošec, N. (2010). *Kdo naj napiše poslovni načrt*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
18. Levine, H. A. (2002). *Practical Project Management*. New York: Wiley.

19. Martin, P., & Tate, K. (2001). *Getting Started in Project Management*. New York: Wiley.
20. Michael, K., Corrin, B., & Corrin, J. (2001). Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality. *Journal of Marketing* vol. (65), 34–49.
21. Pravni portal. (2011). Kako poslovati z Avstrijo po 1. maju 2011. Najdeno 29. julija 2011 na spletnem naslovu <http://pravniportal.gzs.si/slo/54516>
22. Project management associaton. (2004). Project Management Body of Knowledge 3.0. Pennsylvania: Project management institute Inc.
23. Reinigungskontor. (2011). Najdeno 29. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.teppichreinigung.co.at/polstermoebelreinigung.php>
24. Sahlman, W. A. (1997). How to write a great business plan. *Haward business review*, 75(4).
25. Stutely, R. (2003). *Uspešen poslovni načrt*. Ljubljana: Primath.
26. Timmons, J. A. (1990). *New Venture Creation*. Boston: Irwin.
27. Turk, I. (1997). *Uvod v ekonomiko gospodarske družbe*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
28. Turk, I., Kavčič, S., Kokotec-Novak, M., Koželj, S., Melave, D., & Odar, M. (1999). *Finančno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.
29. Virtualno središče. Poklici prihodnosti. (2011). Najdeno 7. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.virtualno-sredisce.si/poklici-prihodnosti>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Pričakovani prihodki in stroški v letih od 2011 do 2015	1
Priloga 2: Razpredelnica nalog s prikazom stroškov in virov	2
Priloga 3: CERT diagram.....	4
Priloga 4: Terminski načrt aktivnosti.....	5
Priloga 5: Prikaz prometa podjetja od 2008–2011	6
Priloga 6: Prikaz prometa na spletni strani kapljica.eu v primerjavi s stroški spletnega oglaševanja in prihodki od prodaje podjetja od 2008–2011.....	8

Priloga 1: Pričakovani prihodki in stroški v letih od 2011 do 2015

Tabela 1: Pričakovani prihodki in stroški v letih od 2011 do 2015

SLOVENIJA

Vse v EUR	2011	2012	2013	2014	2015
Prihodki od prodaje	83.000,00	83.000,00	120.000,00	150.000,00	180.000,00
Strošek oglaševanja	-5.300,00	-3.900,00	-5.000,00	-7.000,00	-8.000,00
Stroški dela	-36.000,00	-25.700,00	-35.000,00	-45.000,00	-65.000,00
Izdatki za gorivo	-4.800,00	-7.100,00	-9.200,00	-10.300,00	-12.800,00
Stroški materiala	-12.300,00	-6.000,00	-9.000,00	-11.000,00	-13.000,00
Amortizacija/osnovna sredstva	-42,44	-3.800,00	-3.800,00	-2.100,00	-3.800,00
Stroški poslovalnice	-1.400,00	-8.400,00	-8.400,00	-8.400,00	-8.400,00
Pravni stroški	-2.560,00	-2.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-4.000,00
Poslovni izid	20.597,56	26.100,00	46.600,00	63.200,00	65.000,00
Stopnja dobička v %	24,82	31,45	38,83	42,13	36,11

AVSTRIJA

VSE V EUR	2011	2012	2013	2014	2015
Prihodki od prodaje	2.500,00	35.000,00	70.000,00	150.000,00	250.000,00
Strošek oglaševanja	-1.000,00	-6.000,00	-5.000,00	-7.000,00	-9.000,00
Stroški dela	-500,00	-4.500,00	-25.000,00	-45.000,00	-95.000,00
Izdatki za gorivo	-300,00	-3.000,00	-6.000,00	-12.300,00	-15.800,00
Stroški materiala	-100,00	-2.000,00	-6.000,00	-11.000,00	-17.000,00
Amortizacija/osnovna sredstva	0,00	0,00	-1.800,00	-1.800,00	-2.800,00
Stroški poslovalnice	-200,00	-1.200,00	-1.200,00	-2.400,00	-2.400,00
Pravni stroški	-1.000,00	-1.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-4.000,00
Poslovni izid	-600,00	17.300,00	22.000,00	67.500,00	104.000,00
Stopnja dobička v %	-24,00	49,43	31,43	45,00	41,60

Obe državi skupaj

VSE V EUR	2011	2012	2013	2014	2015
Celotni prihodki	85.500,00	118.000,00	190.000,00	300.000,00	430.000,00
Celotni stroški	-65.502,44	-74.600,00	-121.400,00	-169.300,00	-261.000,00
Skupni poslovni izid	19.997,56	43.400,00	68.600,00	130.700,00	169.000,00
skupna stopnja dobička v %	23,39	36,78	36,11	43,57	39,30

Priloga 2: Razpredelnica nalog s prikazom stroškov in virov

Tabela 2: Razpredelnica nalog s prikazom stroškov in virov

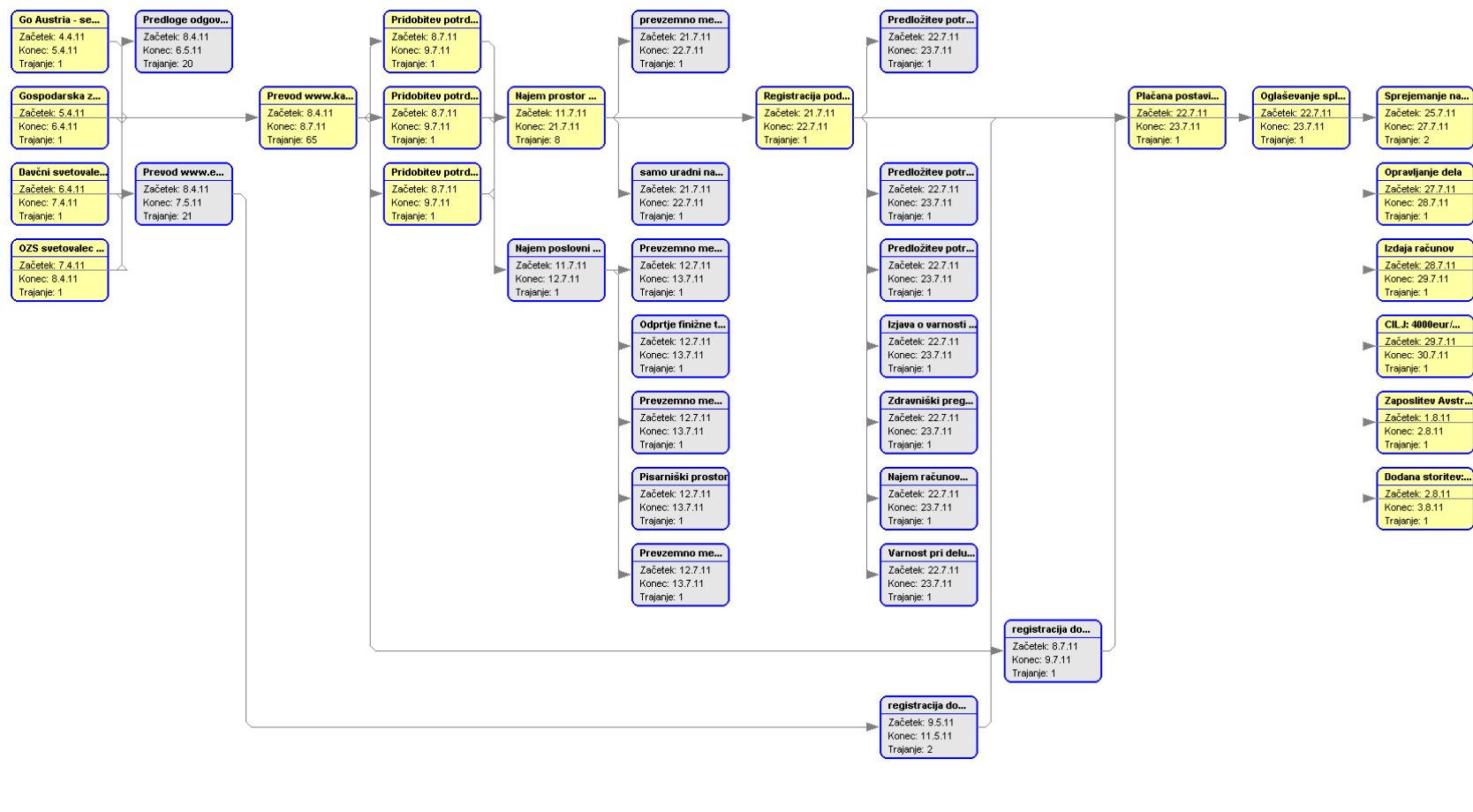
Zaporedna številka	Aktivnost s krajem opravljanja	Začetni datum	Končni datum	Poraba delovnih ur	Vir	Finančni strošek (zunanji)
1	Go Austria - seminar [AUT]	4. 4. 11	5. 4. 11	4	Viljem Ambrožič	20,00 EUR
2	Gospodarska zbornica [AUT]	18. 4. 11	19. 4. 11	4	Viljem Ambrožič	20,00 EUR
3	Davčni svetovalec [AUT]	21. 4. 11	22. 4. 11	4	Viljem Ambrožič	20,00 EUR
4	OZS svetovalec za Avstrijo [SLO]	25. 4. 11	26. 4. 11	4	Viljem Ambrožič	10,00 EUR
5	Predloge odgovorov na e-naročila v nemščini	1. 8. 11	27. 8. 11	10	Viljem Ambrožič	0,00 EUR
		1. 8. 11	27. 8. 11	0	Prevajalka	250,00 EUR
6	Prevod www.ecoshop.si	1. 9. 11	30. 9. 11	15	Viljem Ambrožič	0,00 EUR
		1. 9. 11	30. 9. 11	0	Prevajalka	100,00 EUR
7	Prevod www.kapljica.eu	1. 8. 11	29. 10. 11	20	Viljem Ambrožič	0,00 EUR
		1. 8. 11	29. 10. 11	0	Prevajalka	300,00 EUR
8	Pridobitev potrdila o nedvojnem obdavčevanju [SLO]	31. 10. 11	1. 11. 11	1	Viljem Ambrožič	0,00 EUR
9	Pridobitev potrdila o višini plačanih prispevkov [SLO]	31. 10. 11	1. 11. 11	1	Viljem Ambrožič	0,00 EUR
10	Pridobitev potrdila o nekaznovanju [SLO]	31. 10. 11	1. 11. 11	1	Viljem Ambrožič	0,00 EUR
11	Najem prostora Avstrija	1. 11. 11	11. 11. 11	10	Viljem Ambrožič	100,00 EUR
12	Samo uradni naslov	11. 11. 11	12. 11. 11	1	Viljem Ambrožič	0,00 EUR
13	Prezemno mesto za post.at - dostava shopeco.st	11. 11. 11	12. 11. 11	1	Viljem Ambrožič	0,00 EUR
14	Registracija podjetja [AUT]	11. 11. 11	12. 11. 11	1	Viljem Ambrožič	55,12 EUR
15	Najem poslovni prostor [SLO]	1. 11. 11	2. 11. 11	5	Viljem Ambrožič	550,00 EUR
16	Prezemno mesto za spletne nakupe	2. 11. 11	3. 11. 11	1	Viljem Ambrožič	0,00 EUR
17	Pisarniški prostor	2. 11. 11	3. 11. 11	1	Viljem Ambrožič	0,00 EUR
18	Prezemno mesto za čiščenje preprog	2. 11. 11	3. 11. 11	1	Viljem Ambrožič	0,00 EUR
19	Prezemno mesto za najem čistilnih strojev [SLO]	2. 11. 11	3. 11. 11	1	Viljem Ambrožič	0,00 EUR

nadaljevanje

Zaporedna številka	Aktivnost s krajem opravljanja	Začetni datum	Končni datum	Poraba delovnih ur	Vir	Finančni strošek (zunanji)
20	Odprtje fizične trgovine ecoshop.si	2. 11. 11	3. 11. 11	1	Viljem Ambrožič	0,00 EUR
21	Predložitev potrdila o nedvojnem obdavčevanju [AUT]	14. 11. 11	15. 11. 11	1	Viljem Ambrožič	0,00 EUR
22	Predložitev potrdila o višini plačanih prispevkov [AUT]	14. 11. 11	15. 11. 11	1	Viljem Ambrožič	0,00 EUR
23	Predložitev potrdila o nekaznovanju [AUT]	14. 11. 11	15. 11. 11	1	Viljem Ambrožič	0,00 EUR
24	Zdravniški pregled [AUT]	14. 11. 11	15. 11. 11	3	Viljem Ambrožič	250,00 EUR
25	Varnost pri delu [AUT]	14. 11. 11	15. 11. 11	4	Viljem Ambrožič	189,77 EUR
26	Izjava o varnosti z oceno tveganja [AUT]	14. 11. 11	15. 11. 11	2	Viljem Ambrožič	340,80 EUR
27	Najem računovodskega servisa [AUT]	14. 11. 11	15. 11. 11	8	Viljem Ambrožič	150,00 EUR
28	Registracija domene: www.tiefreinigung-alpentropfe.eu/at	31. 10. 11	1. 11. 11	10	Gregor Debelak	16,00 EUR
29	Registracija domene www.shopeco.at	31. 10. 11	1. 11. 11	10	Gregor Debelak	16,00 EUR
30	Plačana postavitve na 1. mesto na google.at [AUT]	14. 11. 11	15. 11. 11	10	Viljem Ambrožič	300,00 EUR
31	Oglaševanje spletnih mest preko letakov	14. 11. 11	15. 11. 11	50	Viljem Ambrožič	100,00 EUR
32	Sprejemanje naročil	15. 11. 11	17. 11. 11	1	Viljem Ambrožič	0,00 EUR
33	Opravljanje dela	17. 11. 11	18. 11. 11	2	Viljem Ambrožič	35,00 EUR
34	Izdaja računov	18. 11. 11	19. 11. 11	1	Viljem Ambrožič	0,00 EUR
35	CILJ: 4000 EUR/mesec	21. 11. 11	22. 11. 11	1	Viljem Ambrožič	0,00 EUR
36	Zaposlitev avstrijskega delavca	22. 11. 11	23. 11. 11	20	Viljem Ambrožič	0,00 EUR
37	Dodana storitev: najem čistilnih strojev v Avstriji	23. 11. 11	24. 11. 11	10	Viljem Ambrožič	0,00 EUR
				SKUPAJ:		2.822,69 EUR
				Bruto cena delovne ure	222	1.487,40 EUR
				Celotni strošek projekta	6,70 EUR	4.310,09 EUR

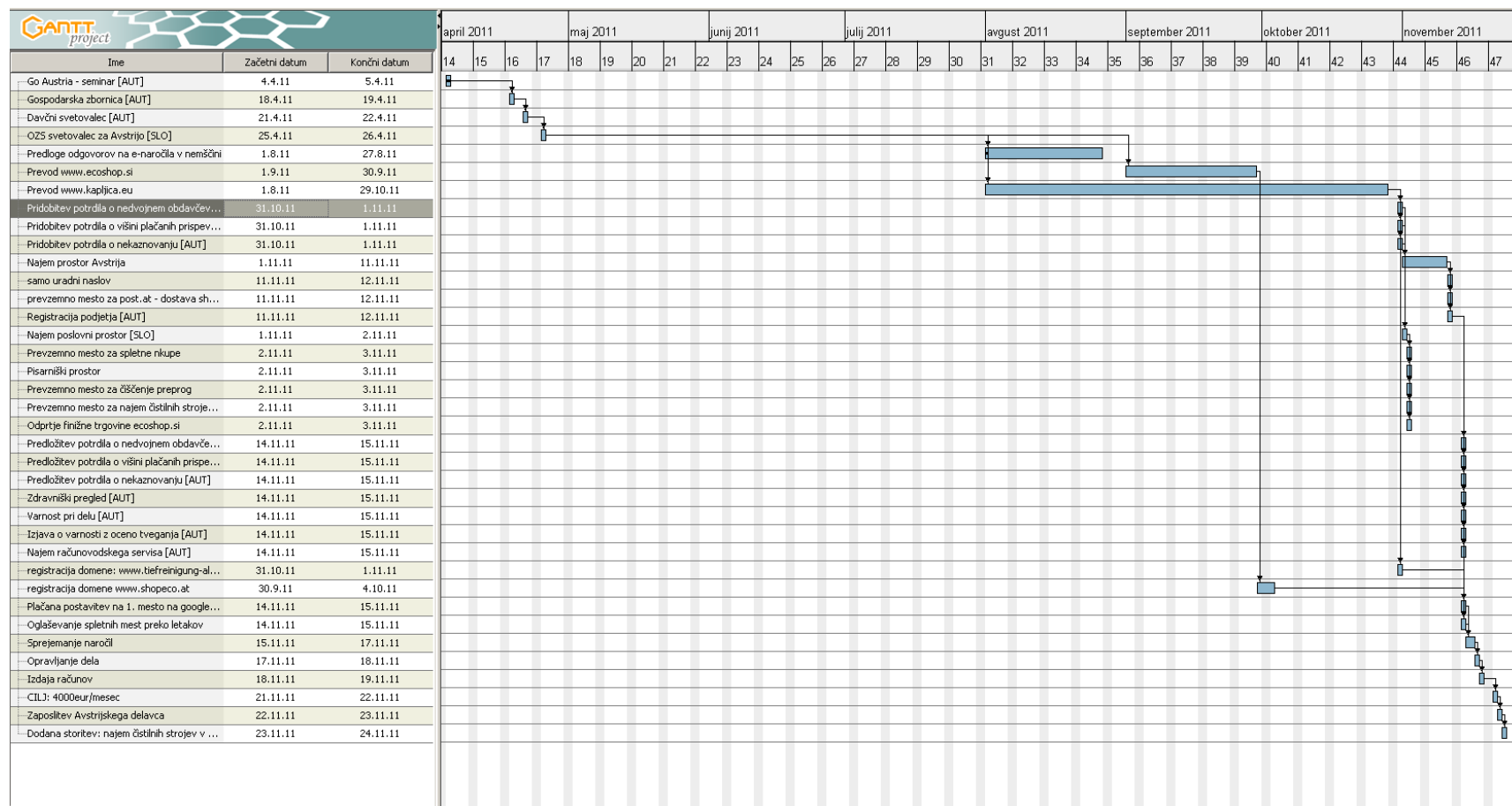
Priloga 3: CERT diagram

Slika 1: CERT diagram



Priloga 4: Terminski načrt aktivnosti

Slika 2: Terminski načrt aktivnost



Priloga 5: Prikaz prometa podjetja od 2008–2011

Tabela 3: Prikaz prometa podjetja od 2008–2011

Leto	2008			2009	
	oktober	november	december	januar	februar
Prihodki od prodaje	63,36	673,39	1247,55	55,2	280
Strošek oglaševanja	-250,00	-100,00	-300,00	0,00	-100,00
Stroški dela	-20,00	-200,00	-400,00	-20,00	-100,00
Izdatki za gorivo	-20,00	-76,00	-156,00	-15,00	-34,00
Stroški materiala	-308,77	-1.016,41	-1.345,78	-287,81	-374,09
Amortizacija/osnovna sredstva	0,00	0,00	-57,24	-57,24	-57,24
Poslovni izid	-535,41	-719,02	-1011,465	-324,845	-385,325
(Adwords) marec	april	maj	junij	julij	avgust
1316,7	2561	3550,91	2497,59	2272,2	2812,8
-64,52	-110,15	-170,21	-166,35	-172,11	-211,46
-450,00	-1.070,20	-980,70	-609,82	-777,33	-1.066,59
-117,00	-254,00	-265,00	-195,00	-208,00	-210,00
-650,22	-698,28	-1.650,67	-716,20	-560,40	-1.087,89
-57,24	-57,24	-57,24	-57,24	-57,24	-57,24
-22,275	371,135	427,095	752,985	497,125	179,625
				2010	
september	oktober	november	december	januar	februar
2469,49	3421,83	3783,2	3863,21	4930,12	4554,99
-220,71	-195,28	-261,25	-220,35	-260,54	-372,50
-966,59	-966,59	-966,59	-1.743,27	-1.729,31	-1.689,29
-196,00	-254,00	-356,00	-412,00	-396,00	-365,00
-978,62	-1.254,71	-1.512,30	-1.345,12	-1.684,00	-1.111,96
-57,24	-57,24	-57,24	-57,24	-57,24	-57,24
50,335	694,015	629,825	85,235	803,035	959,005
(višje uvrstitve) marec	april	maj	junij	julij	avgust
4433,96	4354,56	5036,1	4551,66	4591,58	6487,55
-495,03	-2.973,00	-460,35	-470,06	-492,04	-567,13
-1.567,86	-1.780,43	-2.450,23	-1.902,52	-2.458,47	-2.592,90
-456,00	-452,00	-476,00	-345,00	-374,00	-564,00
-1.356,89	-1.455,67	-768,18	-1.790,71	-730,89	-1.067,23
-114,47	-114,47	-114,47	-114,47	-114,47	-114,47
443,71	-2421,01	766,87	-71,1	421,71	1581,82

nadaljevanje

2011					
september	oktober	(prenova spletnih strani) november	december	januar	februar
5607,6	5193,42	7083,27	4567,39	4089,28	5045,2
-627,56	-685,70	-711,41	-705,50	-739,40	-752,69
-2.089,40	-1.870,35	-3.599,88	-1.989,79	-2.578,92	-2.881,41
-423,00	-345,00	-578,00	-354,00	-312,00	-412,00
-671,18	-1.099,18	-1.900,78	-1.555,20	-1.762,11	-876,78
-114,47	-114,47	-114,47	-114,47	-234,47	-234,47
1681,99	1078,72	178,73	-151,57	-1537,62	-112,15

(optimizacija Adwords) marec	april	maj	junij	julij
8089,12	10883,1	9865,57	5617,32	5566,68
-477,48	-395,24	-347,55	-332,63	-291,76
-3.591,89	-3.567,12	-3.917,21	-3.517,12	-2.545,45
-513,00	-645,00	-543,00	-307,00	-345,00
-1.489,38	-1.316,98	-2.067,27	-1.509,89	-300,00
-234,47	-234,47	-234,47	2.265,53	-189,27
1782,9	4724,29	2756,07	2216,21	1895,2

Priloga 6: Prikaz prometa na spletni strani kapljica.eu v primerjavi s stroški spletnega oglaševanja in prihodki od prodaje podjetja od 2008–2011

Tabela 3: Prikaz prometa na spletni strani kapljica.eu v primerjavi s stroški spletnega oglaševanja in prihodki od prodaje podjetja od 2008–2011

Čas	2008			2009	
	oktober	november	december	januar	februar
Število obiskov	390	859	788	775	739
Število obiskovalcev	134	323	210	262	333
Strošek oglaševanja	-250,00	-100,00	-300,00	0,00	-100,00
Prihodki od prodaje	63,36	673,39	1247,55	55,2	280
marec	april	maj	junij	julij	avgust
1281	1431	1828	2116	2251	2250
745	840	1101	1102	1301	1366
-64,52	-110,15	-170,21	-166,35	-172,11	-211,46
1316,7	2561	3550,91	2497,59	2272,2	2812,8
				2010	
september	oktober	november	december	januar	februar
2478	2635	2779	2544	3058	2930
1437	1407	1538	1242	1590	1656
-220,71	-195,28	-261,25	-220,35	-260,54	-372,50
2469,49	3421,83	3783,2	3863,21	4930,12	4554,99
(višje uvrstitve) marec	april	maj	junij	julij	avgust
3636	3293	3643	3481	3260	3575
2089	1858	1948	1731	1771	2012
-495,03	-473,02	-460,35	-470,06	-492,04	-567,13
4433,96	4354,56	5036,1	4551,66	4591,58	6487,55
				2011	
september	oktober	november	december	januar	februar
3450	3368	4262	3058	3598	3090
2207	2481	2539	1980	2444	2034
-627,56	-685,70	-711,41	-705,50	-739,40	-752,69
5607,6	5193,42	7083,27	4567,39	4089,28	5045,2

(optimizacija Adwords)	april	maj	junij
marec			
3460	3207	2702	2853
2091	1914	1739	1823
-477,48	-395,24	-347,55	-332,63
8089,12	10883,1	9865,57	6617,32