

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

POSLOVNI NAČRT VINOTEKE INVINOVERITAS D.O.O.

Ljubljana, september 2011

TESA GREGORC

IZJAVA

Študentka Tesa Gregorc izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Roka Stritarja, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12. september. 2011

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	2
1. POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA	2
2. PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE	3
3. TRŽNE RAZISKAVE IN ANALIZA	7
4. EKONOMIKA POSLOVANJA	11
5. NAČRT TRŽENJA	14
6. PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT	16
7. NAČRT RAZVOJA	18
8. VODSTVENA SKUPINA IN KADRI	19
9. SPLOŠNI TERMINSKI PLAN	21
10. KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI	21
11. FINANČNI NAČRT	23
12. PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI	24
SKLEP.....	24
LITERATURA IN VIRI	26

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz kosmatega dobička in dobička iz poslovanja za prvih pet let (v €)	12
Tabela 2: Prikaz čistega dobička po letih za prvih pet let (v €)	12
Tabela 3: Stopnje donosov za prvih pet let (v %)	13
Tabela 4: Sestava stroškov podjetja v strukturi odhodkov podjetja (v %).....	13

UVOD

Kultura vinske trte je stara skoraj 9.000 let in izvira iz dežel srednjega vzhoda, kjer so začeli vzgajati sorte, ki so bile prvotno namenjene proizvodnji soka in kasneje tudi vina. Ob tem se je začetek vinske kulture pričel širiti, sprva po Sredozemlju. Veliko vlogo pri tem so imeli predvsem Feničani, Grki ter Rimljani. Slednji so zaslužni za verjetno vsem zelo znani rek »*In Vino Veritas*« oziroma »*V vinu je resnica*«, kar je navdihnilo tudi nas pri razmišljanju o imenu podjetja. Danes vinsko kulturo delimo predvsem na vina starega sveta (Francijo, Španijo in Italijo) ter vina novega sveta (južna Afrika, Argentina, Avstralija itd.). Poleg tega je vedno bolj v ospredju vrhunska kvaliteta vina pred količino. Prav zaradi tega je bistvenega pomena postala pridelava grozdja in metode vinifikacije.

Vino je enkraten del narave, izvzeto iz skupine drugih alkoholnih pijač. Do vina si je treba privzgojiti poseben odnos, daleč od tega, da ga jemljemo kot alkoholno pijačo, temveč kot del človeške kulture, da spoznamo njegovo pravo vrednost in kakovost in da v njem znamo uživati. Slovenci, na splošno, še vedno premalo vemo o tujih vrstah vina. Res je, da smo vinska dežela, vendar poleg slovenskih vrst, po mojem mnenju, tujih ne poznamo dovolj. Vino je treba zaznavati z vsemi danimi čutili (vid, vonj, okus). Da dosežemo vse to, moramo sprva poskrbeti, da se vino primerno postreže. Zelo pomembna je na primer izbira kozarca in primerne temperature vina. Ko je vino postreženo še ob primerni hrani se užitek lahko prične. Edukacija Slovencev o tuji vinski kulturi je bila tudi ena od vodil v razmišljanju o odprtju vinoteke.

Namen diplomskega dela je predstaviti poslovni načrt vinoteke Invinoveritas, d.o.o. in s tem ponuditi nadalje smernice razvoja vinoteke v prihodnosti. Cilj je prikazati načine in novosti za doseganje čim boljšega poslovanja podjetja, utrditev v panogi in s tem pohod na sam vrh na trgu prodaje tujih vrhunskih vin.

Diplomsko delo je sestavljeno v obliki poslovnega načrta, kot sem ga s kolegi že naredila v drugem letniku pri predmetu Planiranje in ustanavljanje podjetja. Ideja o vinoteki se mi je porodila že pred nekaj časa, saj se oba starša poslovno ukvarjata s tujimi vini, predvsem francoskimi, tako da imam na tem področju že kar nekaj znanja. Naloga vsebuje povzetek poslovnega načrta, panogo dejavnosti s katero se ukvarja, raziskave trga in način trženja, razvoj podjetja, storitveni načrt. Poleg ustanavljanja vinoteke sem poskušala dati poudarek tudi na sami prihodnosti, ki našo bodočo vinoteko še čaka.

Diplomsko delo želi pomagati bodoči vinoteki pri ustanovitvi in uspešnem poslovanju.

1 POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA

1.1 Kratek opis podjetja

Vinoteka Invinoveritas d.o.o. bo ustanovljena januarja 2012. Sedež podjetja bo na Starem trgu v Ljubljani. Glavna dejavnost vinoteke bo po standardni klasifikaciji dejavnosti 2008 registrirana kot G47.250 »trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah s pijačami«, stranska pa P85.520 »izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje na področju kulture in umetnosti«. Drugo bomo izvajali skozi degustacije novih vrst vina, ki bodo koristile predvsem promociji vinoteke, tako da zanjo ne bomo zahtevali plačila.

Organizacijska oblika bo družba z omejeno odgovornostjo – d.o.o. Ustanovitveni kapital v višini 10.000€ bo enakovreden vložek vseh treh ustanoviteljev (celoten znesek v denarju), poleg tega bo potrebno najeti dolgoročni kredit v višini 65.000€.

1.2 Priložnosti in strategija

Priložnost za ustanovitev vinoteke se je pojavila zaradi mnenja, da Slovenci kljub bogati vinski kulturi še vedno premalo vemo o tujih vrstah vina ali smo celo mnenja, da je morda tuje vino od slovenskega dražje. Glavno vodilo za ustanovitev je bila predvsem želja dokazati, da temu ni tako. Poleg tega je eden od ustanoviteljev predhodno že sodeloval z našim bodočim dobaviteljem in ima z njim dober odnos. Tržna analiza je pokazala, da so ljudje sicer seznanjeni s tujimi vrstami vina, vendar so istočasno povedali, da je njihova ponudba v Ljubljani le zadovoljiva, kar pomeni, da ostaja prostor za izboljšave. Pomemben del poslovnega načrta predstavlja trženjska strategija, ki bo igrala ključno vlogo za uveljavitev in prepoznavnost novonastale vinoteke.

1.3 Ciljni trgi

Kupce bodo predstavljale tako pravne kot fizične osebe. Pod pravne osebe uvrščamo restavracije, hotele ter lokale, kjer bodo odgovorni v večjih količinah odkupovali vino ter ga uvrščali v svoje vinske karte. Po drugi strani bodo fizične osebe predstavljali ljudje, ki bodo vino kupovali za lastno korist, za darila ali pa zbiratelji vina, za katere bo pomembno, da bodo v vinoteki ves čas prisotne novosti.

1.4 Konkurenčne prednosti

Na prvi pogled je vinotek v Ljubljani kar nekaj, vendar sem skozi podrobnejšo analizo konkurence spoznala, da ima večina pestro izbiro slovenskih vin, medtem ko na tuje vrste pozabljajo. Ravno v tem vidimo tržno nišo. Poleg tega bomo locirani Stari Ljubljani, na izvrstni lokaciji glede prometne povezanosti in dnevne količine ljudi, ki se tam zbirajo. Iz

vidika cene in kvalitete lahko povem, da bo kvaliteta odlična in cene konkurenčne enako uvrščenemu slovenskemu vinu. Izrednega pomena za nas bo dobra logistika. Vino bomo dobavljali neposredno od francoskega proizvajalca, ki je istočasno dobavitelj in na sedežu podjetja v Strasbourgu združuje vina različnih držav. Ravno to je naša naslednja prednost. Vsa vina, ki bodo že zbrana na istem mestu, bomo v isti pošiljki sortirana pripeljali v Ljubljano. To nam bo močno zmanjšalo logistične stroške in prihranilo čas. Končno, imamo veliko prednost v poznavanju dobavitelja iz predhodnega poslovnega sodelovanja enega od ustanoviteljev.

1.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve

Poslovanje vinoteke bomo pričeli z denarnim vložkom vseh treh ustanoviteljev v višini 10.000€ in z najemom dolgoročnega kredita v višini 65.000€. V prvem letu bomo dosegli izgubo 3.926€, vendar smo predvideli dobiček v višini 49.814€ konec petega leta poslovanja. Interna stopnja donosa za prvih pet let poslovanja znaša 65,0 %. Kljub prvotni izgubi ima podjetje veliko možnosti za razvoj, saj smo predvideli širitev v Zagreb.

1.6 Vodstvena skupina in kadri

Ključno vlogo v podjetju bo imel direktor, delala pa bosta tudi dva prodajalca, ki bosta v začetku zaposlena za določen čas enega leta. Po preteku te dobe se jima bo pogodba, če bo obojestransko zadovoljstvo, lahko podaljša za nedoločen čas. Oba sta plačana tako s fiksnim delom, kot tudi z variabilnim, glede na motiviranost in uspešnost prodaje.

2 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE

2.1 Panoga dejavnosti

Podjetje je registrirano za dve vrsti dejavnosti, pri čemer je ena glavna in druga stranska. Primarna dejavnost, po SKD 2008, s katero se podjetje ukvarja je G47.250 »trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah s pijačami«, stranska pa P85.520 »izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje na področju kulture in umetnosti«.

V panogi je zaslediti več trendov in sicer rast in dvig pomena vina in vinske kulture nad ostalimi alkoholnimi pijačami, vse večji pomen kvalitetnejših vin nad ceneni in količino le teh ter vedno večje zanimanje za tuja vina, še posebej za francoska. Poleg tega se kupci vedno bolj zavedajo, da za isto kvaliteto, slovensko vino veliko več plačaš kot tuje, kar je seveda pogojeno s proizvedeno količino. Če povzamem, lahko rečemo, da prehaja panoga v kateri naj bi se nahajalo bodoče podjetje v fazi rasti in se vedno hitreje razvija, vendar je kljub vsemu še precejšnja niša na trgu na temu področju, kar je naša ključna konkurenčna prednost.

Po raziskavi sem prišla do spoznanja, da je širša konkurenca precejšnja, saj se pri nas veliko ljudi ukvarja z vinom, vendar kar se tiče ožje konkurence, bo imela naša vinoteka vodilno vlogo, saj smo eden redkih ponudnikov pestrega izbora tujih vin, predvsem francoskih. Za vstop v dotično panogo je potrebno imeti dobre poslovne kontakte z dobavitelji, da se ustvari dober vinski sortiment, s katerim se naša vinoteka lahko pohvali. Panoga je privlačna, vendar je večje zasičenje trga na strani slovenskih vin, bolj kot na strani tujih.

Ker je, kot sem že omenila, veliko število vinotek s slovenskim vinom in manj tistih, ki se poleg tega ukvarjajo tudi ali izključno s tujimi vrstami, sem v analizo in raziskavo panoge zajela le slednje. Tako sem našla okoli 8 vinotek, ki se najbolj približajo dejavnosti, s katero se bomo ukvarjali tudi sami. Omenim naj, da so večinoma vse registrirane kot družbe z omejeno odgovornostjo in da spadajo pod kategorijo mikro podjetij, saj nobeno ne zaposluje več kot 4 zaposlene. Velikost trga sem ocenila s pomočjo seštevanja letnih prihodkov posameznih podjetij vključenih v analizo. K temu je treba prišteti še prihodke hipermarketov, ki s svojimi vinotekami soustvarjajo prodajo tujih vin. Skupni prihodki so torej od leta 2008 do 2010 nekoliko padli in sicer iz 2.701.379€ v letu 2008 na 2.184.035€ v letu 2010.

Vstopnih ovir v panogo načeloma ni, vendar je velika prednost v kontaktih z dobavitelji, v poznavanju jezikov (predvsem francoščine) ter tuje vinske kulture. Poleg tega je v preteklosti eden od ustanoviteljev že sodeloval z dobaviteljem s katerim nameravamo poslovati in ima tako na tem področju precej vez in poznanstev. Za tržišče tujih vin na Slovenskem je značilna šibka koncentracija in omejeno število vstopov in izstopov na tržišče. Pri analizi tržišča bi tako morala poudariti predvsem tekmovalnost med obstoječimi konkurenti ter pogajalsko moč kupcev. Morda bi bilo potrebno omeniti še nevarnost substitutov, vendar je slednja bolj šibka. Tekmovalnost med konkurenti je načeloma velika, saj se na našem tržišču veliko podjetij ukvarja z maloprodajo pijač, vendar je ožje konkurence v obliki vinotek izredno malo, zato sem imela nekaj problemov pri izbiri treh največjih konkurentov. Te bom predstavila v nadaljevanju. Proti njim se bomo borili z dobro cenovno politiko, uspešnim tržnim komuniciranjem ter uvajanjem novih proizvodov, ki bodo pritegnili potencialne kupce. Nevarnost za zamenjavo je zanemarljiva, saj ponujamo pester izbor okusov in širok cenovni razpon. Moč dobaviteljev ni velika, saj je na našem trgu malo ljudi, ki bi se ukvarjali s tujimi vini oziroma bi jih tovrstna dejavnost pritegnila, zato dobavitelji težko postavljajo pogoje. Kljub temu pa se zavedamo nevarnosti poslovanja z enim samim dobaviteljem, zato moramo biti pri postavljanju pogojev strpni. Poleg majhne moči dobaviteljev, tudi moč kupcev ni velika. Vzrok je isti. Ker na našem tržišču ni toliko vinotek, kjer bi bilo mogoče kupiti tuje vino, predvsem francosko, kupci težko vplivajo na ceno izdelkov v smislu iskanja cenejšega substituta, predvsem pa ljudi, ki zahajajo v vinoteke, cena ne zanima toliko in so pripravljeni za dobro steklenico odšteti nekoliko več denarja.

2.2 Podjetje

Vinoteka Invinoveritas d.o.o. bo družba z omejeno odgovornostjo. To je kapitalska družba, katere osnovni kapital mora znašati vsaj 7.500€, pri čemer je osnovni vložek lahko zagotovljen v denarju ali kot stvarni vložek, vendar mora biti vsaj tretjina osnovnega vložka v denarju. Pred vpisom v register mora vsak od družbenikov vplačati vsaj eno četrtno zneska osnovnega kapitala. Družba z omejeno odgovornostjo se načeloma ustanovi z družbeno pogodbo, ki mora biti sklenjena v obliki notarskega zapisa in jo podpišejo vsi družbeniki.

Kot sem omenila že v uvodu, Slovenci kljub bogati vinski kulturi ne vedo veliko o tujem vinu in njegovi pridelavi. Obstajajo seveda posamezniki, ki bi ga radi spoznali bodisi kot hobi, bodisi v službene namene ali preprosto kot neke vrste izobraževanje. Na tej podlagi je zrasla ideja o ustanovitvi vinoteke. To bi bil kraj, kjer zainteresirani kupci lahko kupijo najrazličnejše vrste vin starega in novega sveta, pri tem poskusijo kozarec in se po želji izobražujejo, saj načrtujemo različne dogodke in predavanja. Pri navezovanju kontaktov z dobavitelji nam je v veliko pomoč eden od ustanoviteljev, ki je regionalni direktor distribucije tujih vin (posebno francoskih) za JV Evropo. Načeloma bomo poslovali samo z enim večjim dobaviteljem, ki je istočasno tudi proizvajalec in ima sedež v Strasbourgu. Imenuje se »Le GCF Group« (Les Grands Chais De France) in je lastnik številnih blagovnih znamk različnih geografskih področij. Zastopa višje uvrščena vina, ki se imenujejo po gradovih kjer se polnijo in kletarijo. Ta nosijo oznako »*Appellation d'origine contrôlée (AOC)*«.

Sedež podjetja bo na Starem trgu v Ljubljani. Prednji del bo služil vinoteki, zadnji del pa pisarni in občasnemu skladiščenju.

Ustanovitveni kapital, ki znaša 10.000€ se bo razdelil med vse tri ustanovitelje po pravilu tretjine, torej približno 3.333€ na osebo. Poleg tega bo za ustanovitev potrebno najeti dolgoročni kredit v višini 65.000€. Ustanovitelji so trije pri čemer so si med seboj v enakovrednem odnosu in so solastniki. Podjetje, ki ga bomo registrirali v mesecu januarju 2012, v bližnji prihodnosti ne namerava spreminjati pravno organizacijske oblike, tako da bo vinoteka ostala d.o.o.

2.3 Proizvodi oziroma storitve

Vinoteka Invinoveritas d.o.o. ni proizvodno podjetje ampak se ukvarja z maloprodajo tujih vin, ki se delijo na vina starega sveta (Francija, Španija, Italija) ter vina novega sveta (Avstralija, Kalifornija, Čile, Nova Zelandija, južna Afrika in Argentina). Pri prodaji je poudarek na francoskih vinih in Franciji kot državi z najbolj razvito vinsko kulturo na svetu. Poleg tega se kupci lahko izobražujejo na področju vin in vinske kulture, saj bodo v sami vinoteki pogosto organizirana najrazličnejša predavanja.

Za omenjene proizvode je glavna konkurenčna prednost cena in kvaliteta vina. Če primerjamo tuje in slovensko vino enake kakovosti, je tujega možno dobiti po veliko nižji ceni. Slovensko vino pogosto precenjeno, vendar se tega dejstva ljudje zaradi pomanjkanja znanja na tem področju ne zavedajo. Naš izziv je med drugim pokazati, da vsesplošno prepričanje, da so tuja vina draga, ne drži. Konkurenčno prednost imamo tudi v logistiki, saj bomo vino dobavljali neposredno od proizvajalca, brez posrednikov, in si tako zagotovili cenejšo blago. Poleg tega bodo vina že v sami pošiljki sortirana in bomo tudi na ta način prihranili in prehiteli konkurente.

Če naše izdelke opredelim v treh nivojih, lahko rečem, da je jedro izdelka oziroma njegova končna uporabnost predvsem nakup in uživanje kvalitetnega, cenovno dostopnega vina, ter možnost izobraževanja v sami vinoteki z osebnim pristopom do kupcev, posebej ob nakupu AOC vin za zbiratelje. Glede otipljivosti izdelka naj povem, da so vsa vina vrhunske kvalitete, da prihajajo iz starega in novega sveta ter se prodajajo po konkurenčnih cenah. Vina bomo imenovali predvsem po geografskih apelacijah, saj je to bistvenega pomena. Končno, naša vinoteka bo kupcu nudila možnosti nakupa vina tako z gotovino kot s kreditnimi karticami, pri čemer bomo nudili tudi možnost dostave blaga na dogovorjeno lokacijo v primeru nakupa večje količine vina (vsaj 12 steklenic oziroma dva kartona). Poleg tega bomo nudili možnost svetovanja, ki jo vsi naši konkurenti, na primer hipermarketi, ne omogočajo.

Pri odprtju vinoteke se opiramo na dejstvo, da je na tem področju precejšnja tržna niša. Poleg tega vidim priložnost v velikem potencialu francoskega dobavitelja, saj ima celoten izbor vin, kar je iz vidika logistike in stroškov zelo ugodno. Nasprotno predstavlja nevarnost predvsem padec kupne moči ter sezonsko nihanje prodaje (padec prodaje rdečega vina poleti), vendar je slednje dokaj zanemarljivo, saj zmanjšano prodajo nadoknadimo okoli novega leta in velike noči, ko je prodaja večja.

2.4 Strategija vstopa oziroma rasti

Vizija naše vinoteke je postati glavni ponudnik tujih vin v Sloveniji. Poslanstvo tako predstavlja zagotoviti kupcem vino vrhunske kakovosti po čim ugodnejši ceni, ter jih čim bolj izobraziti o tujih vinih, ki jih morda še ne poznajo dovolj.

Odločili smo se, da bomo ob odprtju vinoteke priredili zabavo ter povabili ljudi, za katere vemo (iz osebnih ali poslovnih poznanstev), da se zanimajo za francosko kulturo, bodisi kot hobi, bodisi izključno poslovno. Pri tem računamo, da bomo tako pridobili že prve kupce, saj bo na zabavi istočasno potekala degustacija različnih vrst vina ter manjša predstavitev vinskih držav, ki jih bo naša vinoteka pokrivala.

Načrtovano je, da bomo ob uvajanju, ko je dobiček še relativno nizek, ubrali strategijo počasnega prodiranja na trg. Kupce bomo sprva skušali privabiti s šibkim komuniciranjem, kot je deljenje letakov in morda objava manjšega oglasa v revijah namenjenim vinoljubom in

gostincem. Pri vstopu na trg moramo biti previdni, da cene ne bodo postavljene previsoko, saj bi to kupce lahko odvrnilo. Nasprotno cene ne smejo biti prenizke, saj nočemo dati vtisa, da vino ni kakovostno. Poleg tega si moramo pustiti »nekaj prostora« za morebitna znižanja.

Ko govorimo o ciljnih segmentih kupcev imamo v mislih predvsem ljudi, ki mednarodno poslujejo, zbiratelje vin ter gostince, ki bi želeli naša vina uvrstiti v svoje vinske karte. Kupce bomo skušali pridobiti s pestrim izborom vrhunskih vin z možnostjo dostave na dogovorjeno lokacijo, oziroma olajšanim nakupnim procesom, z dobrimi predavanji o vinu pri katerih bodo sodelovali zanimivi gosti ter navsezadnje z urejeno in estetsko opremljeno vinoteko.

V prihodnjih letih bomo v fazi rasti poskušali razširiti prodajni sortiment in tako privabiti še druge segmente kupcev, pri čemer bomo razmislili o razširjenem trženjskem komuniciranju, odvisno od naše finančne zmožnosti. Posvetili se bomo izboljševanju poslovanja, povečanju prodaje, prometa, tržnega deleža ter ostalih ekonomskih kazalcev. Po petih letih, odvisno od uspešnosti poslovanja vinoteke v Stari Ljubljani, planiramo odprtje nove vinoteke v Zagrebu, vendar ob predpostavki sprostitev tamkajšnjih carinskih omejitev.

3 TRŽNE RAZISKAVE IN ANALIZA

3.1 Kupci

Za lažje razumevanje in segmentiranje kupcev vinoteke Invinoveritas d.o.o. sem na nekaterih spletnih portalih naredila anketo, kjer sem zajela 120 ljudi. Iz rezultatov ankete je možno razbrati glavne demografske značilnosti kupcev, kako pogosto kupujejo vino in v kakšnih količinah, kdaj se odločijo za nakup in kam se odpravijo, koliko denarja so pripravljene odšteti za kvalitetno steklenico vina in končno, vina katerih držav imajo najraje. V poslovni načrt sem vključila podrobnejšo analizo odgovorov vseh anketirancev, medtem ko je dodatni povzetek ankete vključen v prilogo 1.

Pred analizo ankete, na katero sem se pri identifikaciji kupcev oprla, je potrebno vedeti, da ima le ta manjšo pomanjkljivost. Pri izbiranju spletnih strani in forumov (www.facebook.com, www.med.over.net, www.kulinarika.net, www.mojirecepti.com, www.finance.si, www.lunin.net, www.slovino.si) sem poskušala zajeti kar največjo populacijo iz različnih interesnih okolij v želji, da bi pridobila kar najbolj relevantne podatke, vendar se mi zdi, da cilj ni bil v celoti dosežen. Problem je v tem, da je velik delež anketirancev do ankete prišel preko spletne strani www.facebook.com, ki pa ni najbolj primerna za raziskavo trga, ki ga preučujem. Pred samim izvajanjem ankete, sem si s pomočjo raziskave konkurence na grobo že izoblikovala ciljne segmente kupcev, ki pa jih moja anketa v celoti ni potrdila, saj z njo nisem ciljala na dovolj raznovrstne kroge ljudi. Tu imam predvsem v mislih gostince in hotelirje na eni strani ter zbiratelje vina na drugi strani, ki se jih nisem uspela dotakniti.

Kot sem že omenila je na mojo anketo odgovorilo 120 ljudi od tega je bilo 82,5 % žensk in 17,5 % moških. Večina anketirancev je bila ženskega spola, kar pa vsekakor ni najbolj reprezentativno za končno populacijo in je zgolj naključje. Predpostavljamo, da se bodo za nakup vina odločali tako moški, kot ženske, zato naj bi bil v realnosti odstotek obeh spolov bolj enakomeren. Po anketi sodeč je največ ljudi starih od 18 do 30 let (problem prepogostih odgovorov preko www.facebook.com), vendar so v praksi ravno kupci starejši od 30 let naš ključni ciljni segment.

Najpomembnejša segmentacija kupcev je definitivno po namenu nakupa vina. Trg bomo tako razdelili na fizične in pravne osebe. Tu ponovno pride do problema, saj moja analiza dobro opredeli fizične osebe, medtem ko se pravnih ne dotakne najbolje, a preko raziskave kupcev konkurence vemo, da so ti prav tako pomembna ciljna skupina kupcev vinoteke. Pod fizične osebe, kot večinski segment kupcev, bomo šteli vsakdanje potrošnike, ki bodo vino kupovali za lastne potrebe ter za darila (po anketi sodeč je teh 85 %). Zraven bomo šteli tudi zbiratelje vin, ki naj bi jih bilo le 4%, vendar jih bo v resnici nekoliko več. Nasprotno imamo pod pravnimi osebami v mislih restavracije, lokale in hotele. Teh bo manj kot fizičnih oseb, vendar je ravno ta segment navadno redni kupec večjih količin vina, potrebnih za oskrbo svojih vinskih kart. Če združim rezultate ankete, izkušnje enega od ustanoviteljev, ki se z vinom ukvarja že dalj časa in raziskavo kupcev konkurence bi lahko trdili, da v grobem pričakujemo 80% kupcev fizičnih oseb (70 % kupcev za lastne potrebe in 10 % zbirateljev) ter 20 % pravnih oseb v obliki restavracij, lokalov in hotelov.

Glede pogostosti nakupa vina je 41 % anketirancev odgovorilo, da vino kupujejo od enkrat do dvakrat mesečno po eno steklenico hkrati. Glede na to, da so na anketo odgovarjale predvsem fizične osebe, to velja predvsem za njih. Pravne osebe bodo prav gotovo kupile hkrati večjo količino vina.

Poleg tega sem poskušala raziskati, kje ciljni segmenti največkrat nakupujejo vino. Tu je kar 75 % anketirancev odgovorilo, da se odpravijo v hipermarkete in le 24 % potrošnikov kupujejo vino v vinotekah. Tu se nam potrdi dejstvo, da so vinoteke znotraj trgovine pravzaprav naš največji konkurent.

S pomočjo ankete sem prišla tudi do informacij za kolikšen razpon cene so ciljni segmenti dovzetni in katera vina moramo za začetek uvrstiti v naš sortiment. Te informacije so ključnega pomena za zadovoljstvo kupcev in našo začetno orientacijo. Kar 54 % anketiranih je odgovorilo, da bi za vino namenili do 10€, naslednjih 23 % pa je mnenja, da bi za kvalitetno vino odšteli do 15€. Na vprašanje po katerih vinih najraje posegajo so po številu odgovorov na prvih mestih slovenska, francoska, italijanska, čilenska in španska vina.

3.2 Obseg trga in trendi

V nadaljevanju tega poglavja bom poskušala skozi uvoz tujih vin utemeljiti prodajo tujih vin pri nas, torej podati končno oceno slovenskega trga za prodajo tujih vin.

Slovenija je po podatkih Wine Institute USA na dvanajstem mestu po porabi vina na prebivalca (Stevenson, 2005, str. 51). Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) je povprečni Slovenec v letu 2009 popil 38,3 litra vina. Če bi zraven dodali še neregistrirano vino, bi popita količina narasla na 50 litrov na prebivalca (SURS, 2009). Kljub temu, naj bi se potrošnja vina nekoliko zmanjšala, vendar predvsem na račun neregistriranega vina. Nasprotno se delež uvoženih vin povečuje, kjer Francija predstavlja glavno državo izvoznico (Stevenson, 2005, str. 51).

Po Ministrstvu za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano (v nadaljevanju MKGP) se je uvoz tujega vina najbolj povečal po letu 2000, predvsem uvoz kakovostnega rdečega vina, vendar se je nato glede na leto 2003 zmanjšal na 4,8 milijona litra (MKGP, 2007). Bogdan Perko, izredni profesor na biotehniški fakulteti je napovedal, da se bo z vstopom Slovenije v Evropsko unijo začutil večji pritisk tujih vin na slovenski trg in še dodal, da jim bomo lahko pripisali tudi do 20 % tržni delež (Perko, 2003). V zadnjem času, po besedah direktorja Vinske družbe Slovenije, uvoz tujih vin zopet narašča (Zaplotnik, 2009).

Poročilo o stanju kmetijstva, živilstva in gozdarstva navaja, da se je leta 2009 uvoz vina po triletni rasti zmanjšal za 5 % in sicer iz 6,8 milijona litra v letu 2008 na 6,4 milijona litra v letu 2009. Če uvoz izrazim v denarni enoti je bilo leta 2008 uvoženega za 8.586.000€ vina, leta 2009 pa manj in sicer za 7.315.000€ (MKGP, 2009)

3.3 Konkurenca

V kategorijo širše konkurence bi uvrstila vse manjše in večje ponudnike vina, ne glede na vinorodno področje, še posebej supermarkete kot E. Leclerc, Mercator in Spar, ki imajo v večjih poslovalnicah pravzaprav male vinoteke znotraj same trgovine, kjer ponujajo najrazličnejše vrste vina različnih porekel. Poleg tega bi pod isto kategorijo štela še vse ponudnike »na črno«, ki brez prijavljene dejavnosti prodajajo svoje vino, vendar je ta pretežno slovenskega porekla.

Konkurenca v panogi je zelo velika, vendar hkrati nastaja problem kaj obravnavati kot neposredno konkurenco. Tako sem poskusila glede na lokacijo in izdelčni splet določiti in raziskati tri ponudnike, ki se nahajajo v Ljubljani in se najbolj približajo dejavnosti s katero se bo ukvarjala naša vinoteka. To so Evino d.o.o., Movia Vesna Kristančič s.p. in Provin d.o.o.

Evino d.o.o je razmeroma mlada vinoteka, ki stoji ob Šmartinski cesti v Ljubljani in ima samo dva zaposlena. Poudarek daje slovenskim vrstam vina, vendar imajo tudi tuja, predvsem italijanska, francoska in portugalska, različnih cenovnih razredov, tako da ponujajo okoli 600 različnih vrst vin. Njihovi čisti prihodki od prodaje so od leta 2007 do 2010 nekoliko nihali. Najnižjo vrednost so dosegli leta 2007 v višini 147.181€, najvišjo pa leta 2010 z 951.736€. Najnižjo stopnjo čistega dobička je vinoteka izkazala leta 2007, ko so dosegli 911€, vendar so ga že naslednje leto dvignili na 24.160€. Vinoteka si je za svojo dejavnost izbrala geslo »vinoteka z okusom«, v kateri poleg prodaje vina na steklenice ponujajo pokušino preko 20 vrst vina na kozarec, zraven pa ponujajo prigrizke in organizirajo vinske predstavitve in predavanja. Za svojo prepoznavnost skrbijo tudi tako, da strankam zjutraj postrežejo kavo ter rogljiček. Poleg tega vsako popoldne organizirajo dogodek »vino aperitiv«, kjer lahko kupci preizkusijo brezplačne prigrizke. Za stranke se vinoteka bori tudi s konceptom »vino kluba«, ki je zastavljen tako, da kupci za plačano članarino, 4 krat letno dobijo paket vin (število steklenic in vina so odvisna od izbranega paketa), ter še druge ugodnosti ne glede na izbran paket.

Vinoteka Movia ima nekoliko drugačen nastanek kot vinoteka Evino. Vse skupaj izvira iz leta 1820, ko sta se poročili družini Kristančič in Movia in se je začela družinska tradicija razvijati iz pridelave sadja, v pridelavo vina. Mlajša generacija je predčasno odprla vinoteko v Ljubljani, ki stoji na Mestnem trgu 2 in ima 4 zaposlene. Poleg pestrega izbora slovenskih vin imajo tudi veliko tujih vrst med drugim portugalska, čilenska, ameriška, južno afriška, grška, španska, libanonska, francoska in novo zelandška. Vinoteka je največjo vrednost čistih prihodkov od prodaje dosegla leta 2007 z 449.539€, leta 2010 pa najnižjo v zadnjih štirih letih z 263.995€. Nasprotno, čisti dobiček po letih niha, vendar najvišjo vrednost doseže leta 2010 z 41.745€. Dolgo ime vinoteke se glasi po ustanovitelju: Movia Vesna Kristančič s.p. Družina je vinoteko odprla z namenom, da bi v slovenski prostor uvedla najvišje standarde kakovosti in odgovornega uživanja vina.

Vinoteka Provin d.o.o, ki ima 4 zaposlene, stoji na Slovenčevi ulici 97 v Ljubljani. Njihovo delovanje se je začelo pred 15 leti z grosistično prodajo gostincem, ki se je razširila na prodajo veletrgovcem. Kmalu zatem se je odprla trgovina namenjena posameznim nakupom, kateri je sledila ideja vinske galerije. Provin d.o.o. ponuja številna vina iz vseh vinorodnih dežel in vinogradniških pokrajin sveta ter poleg tega vinski pribor od kozarcev do pripomočkov za odpiranje, natakanje in shranjevanje vina. Kljub pestrosti izbire pa je tudi ta konkurent daje prednost slovenskim vrstam, saj ima od tuje ponudbe le francoska, madžarska in španska vina. Čisti prihodki od prodaje se gibajo med 1.482.173€ leta 2008 in 906.188€ leta 2010. Najvišjo stopnjo čistega dobička je Provin d.o.o. dosegel lansko leto z 68.046€. Vinoteka ima podobne ciljne segmente kupcev kot mi, saj cilja na vodje restavracij in lokalov, zbiratelje vin ter vsakdanje ljudi, ki bodo vino kupovali za svojo lastno uporabo. Poleg tega se ponašajo z odličnim vinskim svetovanjem in oblikovanjem vinske ponudbe za restavracije, sodelujejo na mnogih vinskih sejmih in pogosto, v degustacijski sobi, organizirajo

najrazličnejše vodene degustacije do 16 oseb. Za kupce se borijo tudi s pomočjo darilnih bonov od 20€ do 100€ v veljavnosti šest mesecev od nakupa.

Prednost Invinoveritasa d.o.o. bi bila predvsem v tem, da bi se specializirali izključno za tuja vina, med njimi predvsem za francoska, kar pomeni, da bi imel kupec ob nakupu veliko izbiro. Tako smo se odločili, ker je ponudba slovenskih vin na našem trgu precej zasičena. Poleg tega bomo imeli dobro organizirane logistične poti, kar prihrani stroške. Kot sem že omenila imamo pri tem v mislih predvsem dobava vina neposredno od proizvajalca, brez posrednikov ter sortiranje vina že v sami pošiljki. Po opisih delovanja vinotek naših konkurentov ti nimajo teženj po odprtju več vinotek, medtem ko se bomo mi trudili naše poslovanje razširiti tudi onstran slovenskih meja, saj se v druge kraje Slovenije, zaradi manjšega zanimanja za tovrstno ponudbo praktično ne spleča. Naša prednost je tudi v tem, da bomo imeli vina različnega cenovnega razpona in bomo tako poskušali zajeti ljubitelje, ki so pripravljeni za vino odšteti različno, pri čemer pa bomo kljub morda nižji ceni še vedno ponujali kvalitetna vina, saj bo to ena od naših ključnih lastnosti, s čimer se bomo tudi borili proti konkurenci.

Nasprotno je naša specializiranost na tuja vina lahko tudi pomanjkljivost, saj je končni potrošnik lahko razočaran, kajti slovenskih vin ne bomo prodajali. Če se bo v praksi pokazalo dovolj veliko povpraševanje bomo po potrebi vinski sortiment razširili še na domače vrste. Kot pomanjkljivost lahko navedem tudi izključno pokušino vin in ne hrane, kot jo organizirajo naši največji tekmeči. Razen manjših prigrizkov ob kozarcu vina (francoski siri, tipične račje paštete), strankam pri nas ne bomo stregli hrane.

4 EKONOMIKA POSLOVANJA

4.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja

Kosmati dobiček izračunamo na podlagi postavk; od prihodkov iz poslovanja odštejemo proizvodjalne stroške in amortizacijo. Da dobimo dobiček iz poslovanja moramo od kosmatega dobička odšteti še stroške uprave in prodaje.

S pomočjo finančnih projekcij pridemo do zaključka, da bo vinoteka v prvem letu poslovala z izgubo v višini 959€. Drugo leto izgube ne bo več, v petem letu pa načrtujemo 62.268€ dobička.

Tabela 1: Prikaz kosmatega dobička in dobička iz poslovanja za prvih pet let (v €)

	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Prihodki iz poslovanja	166.709	191.715	220.473	253.544	291.575
- Proizvajalni stroški	130.096	142.608	156.998	173.545	192.575
-Amortizacija	1.452	1.452	1.452	1.452	1.452
Kosmati dobiček iz prodaje	35.161	47.655	62.023	78.546	97.548
-Stroški prodaje	9.960	9.120	9.120	9.120	9.120
-Stroški uprave	26.160	26.160	26.160	26.160	26.160
Dobiček iz poslovanja	-959	12.375	26.743	43.266	62.268

4.2 Analiza donosnosti

Čisti dobiček predstavlja, dobiček iz poslovanja zmanjšan za davek od dohodka pravnih oseb. Načrtujemo da se bo čisti dobiček vsako leto povečeval. V prvem letu načrtujemo izgubo v višini 3.926€, vendar bomo konec petega leta poslovali z 49.814€ dobička. V spodnji tabeli je prikazana rast dobička v prvih petih letih poslovanja. Interna stopnja donosa projekta vinoteke Invinoveritas d.o.o. za prvih pet let poslovanja znaša 65,0 %.

Tabela 2: Prikaz čistega dobička po letih za prvih pet let (v €)

	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Dobiček pred davki	-3.926	11.975	26.743	43.266	62.268
-Davek od dohodka	0	1.610	5.349	8.653	12.454
Čisti dobiček	-3.926	10.365	21.394	34.613	49.814

Donosnost poslovanja podjetja je mogoče prikazati s tremi kazalniki:

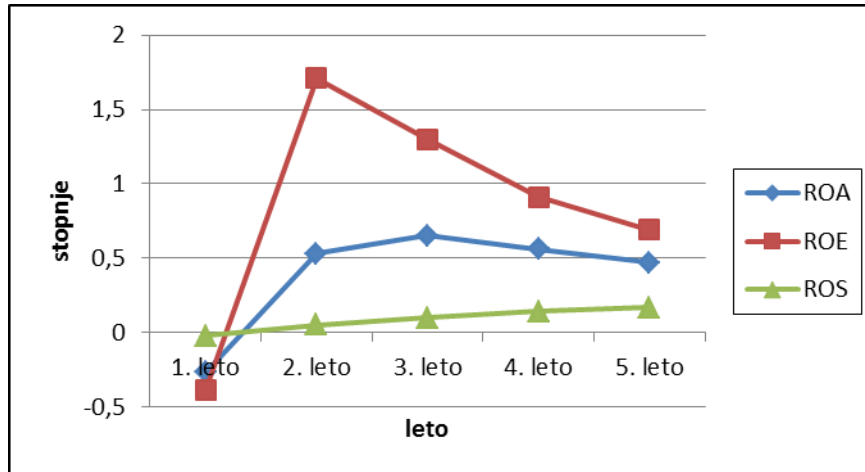
- **donosnost sredstev (ROA)** nam pove, koliko enot dobička ustvari 100 enot sredstev;
- **donosnost lastniškega kapitala (ROE)** nam pove, koliko čistega dobička/izgube je ustvarjeno z denarno enoto vloženega kapitala;
- **donosnost prodaje (ROS)** meri delež dobička v prihodkih prodaje.

Spodnja tabela in slika prikazujeta gibanje stopenj donosa v prvih petih letih poslovanja vinoteke. V prvem letu so vsi kazalci negativni, saj vinoteka beleži izgubo. ROS nato narašča vseh pet let, medtem ko ROE drugo leto poslovanja začne padati. Prav tako ROA tri leta narašča potem pa zadnji dve leti pade.

Tabela 3: Stopnje donosov za prvih pet let (v %)

	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
ROA	-0,27	0,53	0,65	0,56	0,47
ROE	-0,39	1,71	1,30	0,91	0,69
ROS	-0,02	0,05	0,10	0,14	0,17

Slika 1: Prikaz stopenj donosov za prvih pet let



4.3 Sestava stroškov podjetja

V sestavi stroškov prevladujejo fiksni stroški. Ti so predvsem sestavljeni iz plače prodajalcev in direktorja, stroškov elektrike, vode iz vzdrževanja, stroškov najema prostora za vinoteko, stroškov postavitve spletne strani in njenega vzdrževanje, stroškov oglaševanja in prevoza ter stroškov računovodskega servisa. Med fiksnimi stroški največji odstotek zajemajo proizvodjalni stroški.

Tabela 4: Sestava stroškov podjetja v strukturi odhodkov podjetja (v %)

Vrsta kategorije / leto	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Stroški materiala (VC)	47,2	47,2	47,2	47,2	47,2
Stroški dela (VC)	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8
Proizvajalni stroški (FC)	35,2	30,6	26,6	23,1	20,1
Stroški prodaje (FC)	6,0	4,8	4,1	3,6	3,1
Stroški uprave (FC)	15,7	13,6	11,9	10,3	9,0

4.4 Upravljanje z denarnim tokom podjetja

Pri naši vinoteki bo bistvenega pomena, da bodo kupci račun poravnali sproti, torej takoj ob nakupu oziroma dostavi vina na dogovorjeno lokacijo. Izjeme bomo naredili le za redne

stranke, ki bodo dobri plačniki. Ti bodo imeli odlok plačila do 30 dni. Najbolj pomembno pri samem poslovanju bo, da bo denar na računu skozi vsa leta pozitiven. Za to bomo poskrbeli z zagonskimi sredstvi v višini 10.000€, prav tako pa bomo morali najeti dolgoročni kredit v vrednosti 65.000€. V prvih petih letih ne načrtujemo nobenih finančnih naložb.

5 NAČRT TRŽENJA

5.1 Celotna tržna strategija

Ker podjetje še ne obstaja, bomo morali komunikacijo s potencialnimi kupci začeti že takoj na začetku ter določen del prilagoditi posamezni ciljni skupini (na primer gostincem). Ob otvoritvi bomo pripravili manjši dogodek, kamor bomo povabili ljudi, za katere vemo, da jih vino zanima in s katerimi ima eden od ustanoviteljev že nekaj poznanstev. Ostale bomo privabili predvsem z deljenjem letakov po centru Ljubljane. Na ta način jih bomo obvestili o otvoritvi, kasneje pa razmišljamo, da bodo letaki služili kot bon ob nakupu v naši vinoteki. Tu bomo ciljali tako na pravne, kot na fizične osebe.

Drugi način komunikacije bomo vzpostavili preko spletne strani, kjer si bodo vsi ključni kupci lahko ogledal s čim se naša vinoteka ukvarja, kakšno je naše poslovanje, kje nas lahko najdejo in kontaktirajo. Tam se bo nahajal tudi spletnega katalog, kjer si bodo kupci lahko ogledali in naročili po kategorijah razvrščene vrste vina. Kljub temu, da je dandanes internet najbolj razširjena vrsta komunikacije, smo se poleg spletnega kataloga odločili, da bomo na šest mesecev izdelovali tudi tiskano verzijo in jo pošiljali najbolj donosnim kupcem. Stalne stranke bomo identificirali s pomočjo računalniške baze, ki bo beležila vse nakupe, izmed katerih bo nato določila tiste, ki so pri nas najpogosteje kupovali. Slednje bomo za lojalnost nagrajevali z občasnimi popusti. Dogovarjali smo se tudi glede manjših oglasov v revijah in časopisih, pri čemer se lahko najlažje osredotočimo na ciljno skupino kupcev. Časopis Delo ali Dnevnik bo na primer naslovljen na skupino fizičnih oseb ter revija Gostinec na restavracije, hotele in lokale. Čez nekaj let pridejo morda na vrsto jumbo plakati, radio in televizija, vendar se zavedamo da so ti mediji izredno dragi in ne nujno najboljši. Ker je osebna komunikacija zelo učinkovito orodje, bo direktor podjetja skrbel, da bo pogosto obiskoval nove lokale in restavracije in jim osebno predstavil našo ponudbo. Iz izkušenj enega od ustanoviteljev je to zelo uspešen način trženja.

Za postavitev spletne strani bomo v prvem letu odšteli 1.500€ ter nato mesečno 60€ za njeno vzdrževanje. Poleg tega bomo na leto namenili okoli 48.000€ ostalim vrstam oglaševanja, kar pomeni da vseh načinov oglaševanja vsekakor ne bo mogoče zagotoviti hkrati, a postopoma.

Predvideli smo 15 % letno rast, kar bomo skušali doseči z dobro komunikacijsko mrežo (internet, kataloška prodaja, letaki, oglasi v revijah, osebni stik itd.), s sodelovanjem na vinskih sejmih (predvsem zaradi novih idej) ter organiziranjem zanimivih predavanj s

pomembnimi gosti, s čimer bomo pritegnili nove potrošnike. Poleg tega se moramo truditi za hiter odziv na tržne razmere in potrebe ter potrošniku čim bolj olajšati nakupni proces.

5.2 Prodajna strategija in cenovna politika

Odločitev glede oblikovanja prodajnih cen artiklov je za podjetje najodločilnejša, najobčutljivejša in hkrati najtežja naloga, zato je pomembno, da je že na začetku dobro začrtana. Pri vsem tem moramo paziti, da ne dajemo prevelikega poudarka stroškovni orientiranosti in da hkrati upoštevamo spremembe na trgu.

Kot nov subjekt na trgu se bomo morali potegovati za čim večji tržni delež. V začetku bomo določili cene končnih izdelkov, ki pa bodo v povprečju nižje od cen konkurentov. Prednost v naši cenovni politiki se skriva v zelo dobri prodajni poti, saj bomo kupovali vino neposredno od enega samega proizvajalca, brez posrednikov in bomo tako edini člen, ki bo nabavni ceni dodal maržo (več o prodajnih poteh v poglavju 5.4). Prav zaradi tega bo ta lahko višja in se bo gibala od 95 % do 184 %. Poleg tega bo končna cena variirala tudi glede na kakovosti vina, letnik in količino naročila. S tako oblikovanimi cenami pričakujemo pokritje vseh nastalih stroškov, maksimiranje dobička ter hkrati želimo doseči 15 % letno rast prodaje.

Prizadevali si bomo, da bodo vsi ključni segmenti našli nekaj po svojem okusu, pri čemer pa bomo ohranjali izvrstno kvaliteto. Ljudem želimo pokazati, da tuja vina niso nujno draga vina. To dejstvo jim bomo skušali približati skozi degustacije in vinske dogodke. Kot orientacijo pri določanju cenovne politike bomo sledili naši konkurenci in jo prilagajali razmeram na trgu.

Poleg cenovne politike je potrebno določiti tudi politiko popustov. Dogovarjali smo se, da bomo popuste delili na količinske in posebne. Količinske popust bomo določili sproti, glede na kupljeno količino (do 20 %) ter na določeno vrsto vina ali pa v obliki dodatnih steklenic npr. če kupite pet steklenic, dobite dodatno zastonj (*5+1 gratis*). Glede posebnih popustov smo imeli v mislih predvsem akcije okoli velikih praznikov (novo leto, božič itd.) ter nagrajevanje naših najbolj stalnih strank.

5.3 Tržno komuniciranje

Kot sem že omenila bomo na leto za oglaševanje namenili okoli 4.800€, ki jih bomo vložili v tiskanje letakov in katalogov, organiziranje vinskih dogodkov in izobraževanja ter v oglase v raznih revijah in časopisih. Ko bodo prihodki višji, bomo v oglaševanje vložili tudi več denarja, do takrat pa se bomo posluževali cenejših, a prav tako učinkovitih načinov komuniciranja.

5.4 Prodajne poti

Poslovanje vinoteke uvrščamo v dejavnost, ki uporablja posredne prodajne poti, saj bo naša vinoteka uvoznik in maloprodaja istočasno. Kot posrednik bo nabavljala vina od francoskega proizvajalca GCF (Le Grands Chais De France) ter ga nato prodaja naprej končnim potrošnikom, ki pa lahko kupljene steklenice prevzamejo v naši vinoteki, ali pa jim jih dostavimo na želeno lokacijo. Poslovanje tako poteka po poti proizvajalec-maloprodajakončni potrošnik, kar pomeni, da naš edini dobavitelj vin GCF v cisternah dobi vino iz vsega sveta, ga v Strasbourgu, sedežu podjetja, predela in ustekleniči ter ga nato pošlje naprej. Je lastnik večine blagovnih znamk, saj ima v svojem okrilju vina španskega, italijanskega in francoskega porekla ter istočasno vina novega sveta. Ko v GCF-ju dobijo naročilo, tako pošljejo v eni pošiljki sortirana vina različnih porekel, kar močno zmanjša logistične stroške. Ker tako kupujemo neposredno od proizvajalca obidemo še enega posrednika, trgovca na debelo. Vse to se občuti pri končni ceni steklenice, s čimer potrošnike odvrnemo od konkurence. Končna cena je vsota nabavne cene ter marže, ki jo pribije naša vinoteka. Kljub temu, da se zavedamo slabosti enega samega dobavitelja, nam trenutno nižji stroški ter prihranek časa na komunikaciji pretehtata. Edino razliko pri celotni prodajni verigi vidimo v višje uvrščenih vinih, ki se s tujko imenujejo »*Appellation d'origine contrôlée (AOC)*«, kar je oznaka za vina, ki se morajo polniti na geografski lokaciji, kjer nastanejo ter se po njej tudi imenujejo. Pri nas bomo dobavljali na primer Château Laroque iz St. Emilion (okolje Bordeaux-a) ter Chianti iz Toskane. Kar za nas predstavlja veliko prednost je, da nam ne bo potrebno voziti steklenic iz različnih geografskih lokacijah, ampak jih bomo le naročili pri našem dobavitelju GCF, ki jih bo predhodno skladiščil na svojem sedežu v Strasbourgu. Glede prodajne poti naj omenim še, da slednja ostaja enaka ne glede na segment kupcev, saj bodo tako pravne kot fizične osebe steklenice odkupovale od nas. Pri tem bomo, kot sem že omenila, nudili dostavo na dogovorjeno lokacijo kupcem, ki bodo kupili večje količine vina.

6 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT

6.1 Geografska lokacija

Podjetje bo poslovalo na Starem trgu v Ljubljani. Ravno v času, kot smo iskali lokacijo za vinoteko, se prodajalna torbic Picard seli na drugo lokacijo, tako da bo prostor prazen in nam na razpolago. Stari mestni trg že od nekdaj velja za stičišče večjih in malih trgovin, lokalov, restavracij in arhitekturnih birojev, kjer se ves čas zbirajo tako domačini kot turisti.

Ob izbiri geografske lokacije, ki smo jo iskali v Ljubljani, smo korenito premislili, posebej glede tamkajšnjega konkurenčnega vpliva, prometne infrastrukture in pretoka ljudi ter s tem tržnega potenciala. Kot sem že prej omenila, bomo locirani v samem centru Ljubljane, tako da se nam s pretokom potencialnih kupcev ni treba obremenjevati, saj je ravno stari del mesta prostor, kjer se skozi vse leto zbirajo ljudje. Nekoliko manj obiska bi lahko pričakovali le julija in avgusta, ko so ljudje na dopustih, vendar pa je takrat nekoliko več turistov. Težavneje

je iz vidika logistike, saj je v bližini le avtobus, dostop z avtom pa je zaradi centra Ljubljane nekoliko otežen. Kljub temu je v bližini dovolj veliko parkirišče, poleg tega pa ponujamo možnost dostave na dogovorjeno lokacijo v primeru nakupa večjih količin steklenic. Nedaleč od lokacije naše bodoče vinoteke se nahajata predvsem dva konkurenta, ki bi nas lahko ogrožala bolj iz vidika lokacije kot pa s strani njihovega izdelčnega spleta, saj oba ponujata pestrejši izbor slovenskih vin kot tujih. To sta Vinoteka Movia Vesna Kristančič s.p. na Mestnem trgu 2 ter Vinoteka Dvorni bar na Dvornem trgu 2.

6.2 Poslovni prostori

Odločili smo se, da bomo na Starem trgu najeli prostor, ki nam bo istočasno služil za vinoteko ter manjšo pisarno. V začetku poslovanja bo to prav gotovo zadostovalo. V Stari Ljubljani stane kvadratni meter prostora okoli 33€, tako bomo torej za 30 m², kolikor je velik omenjeni prostor, odšteli 1000€ mesečno. Razdelili ga bomo na dva dela. Prednji prostor v velikosti 15 m² bo služil vinoteki, preostali del pa bomo namenili pisarni in manjšemu skladiščenju. Kljub nekoliko dražji najemnini nam vinoteka in pisarna na istem mestu prihrani stroške prevoza zalog. Če se bodo v prihodnosti pokazale potrebe, ali se bo rešitev izkazala za predrago, bomo pisarno preselili na cenejšo lokacijo.

6.3 Operativni cikel

Operativni cikel se bo pričel z dobaviteljem GCF, pri katerem bomo naročali vino, glede na trenutne potrebe. Paziti moramo, da naročila ne bodo prevelika in da bodo v isti pošiljki sortirana raznovrstna vina, saj s tem zmanjšamo stroške transporta. Presežek vina bomo skladiščili v našem poslovnem prostoru za vinoteko, in ga po potrebi zlagali na police. Glede plačila, se bomo z dobaviteljem pogodili za 60 dnevni plačilni rok. Ves čas bo potrebno spremljati prodajni program ter internetno naročanje. Preko tega bomo razbrati katera vina se kupujejo bolje, kar nam bo v pomoč pri nadaljnjih naročilih. Prav tako bodo te informacije ključnega pomena, saj nam bodo identificirale naših stalne stranke, ki jih bomo nato, kot sem že omenila, nagradili v obliki popustov. Kupci bodo svoj nakup poravnali neposredno v sami vinoteki, v primeru dostave na zeleno lokacijo, pa bomo zaradi varnosti zahtevali plačilo vnaprej.

6.4 Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja

Podjetje za svoje poslovanje ne potrebuje posebnih dovoljenj, odobritev ali licenc. Pravna oblika podjetja bo družba z omejeno odgovornostjo, ki jo bomo januarja 2012 tudi vpisali v sodni register v Ljubljani. Dejavnost se bo prav tako opravljala v skladu z veljavnimi zakoni in dobrimi poslovnimi običaji. Pri poslovanju in opravljanju dejavnosti ne pričakujemo nobenih omejitev. V skladu zakona o trošarinah znaša trošarina za vsa mirna in peneča vina z manj kot 15 % alkohola 0€.

Dejavnost podjetja ne vpliva na okolje in zato kar zadeva vprašanje okolja in naravovarstva ne potrebuje nobenih dodatnih dovoljenj. Edina stvar, kateri bi morali posvetiti pozornost je pravilno recikliranje odpadkov (steklenic), ki bi ostale prazne po koncu degustacij.

7 NAČRT RAZVOJA

7.1 Trenutni status razvoja in bodoče naloge

Dejavnost, s katero se podjetje ukvarja, ni proizvodna, zato bo v tem poglavju malo drugačen pogled na načrt, dizajn in razvoj. Naša vinoteka bo kupovala in naprej prodala že ustekleničeno vino. Skoraj ves razvoj in naloge se izvajajo v proizvodnji GCF-ja v Strasbourgu. V tem poglavju, torej ni potrebno razlagati tehnološke pridelave in stekleničenja vina.

Da lahko izdelke ponudimo na trgu, jih je potrebno pred tem naročiti pri proizvajalcu, ki je istočasno naš dobavitelj. Steklenice z vinom pri tem opremimo s ceno, pri čemer nabavni ceni dodamo svojo maržo. Nato jih vnesemo v računalniški program za prodajo in jih dostavimo v vinoteko.

Vinoteko, kot sem že omenila bomo sprva oglaševali preko naše spletne strani ter letakov, poleg tega pa bomo tiskali katalog ter kasneje objavili tudi oglase v različnih revijah. Razvoj spletne strani bi lahko trajal od enega tedna do meseca dni, odvisno od tega, kako hitro bi nam ustrezno rešitev postavilo najeto podjetje za oblikovanje in postavljanje spletnih strani.

Morda bi v to poglavje sodila tudi izdelava kataloga, ki bo pomemben element poslovanja vinoteke, zato je potrebno v njegovo izdelavo vložiti veliko truda. Izdajali ga bomo na pol leta oziroma pred božičem in veliko nočjo, torej pred večjimi prazniki, ko se navadno vino dobro prodaja. Kljub temu katalog ne bo vezan izključno na praznike, ampak bomo preko njega predstavljali novosti našim rednim strankam, ki jih bomo identificirali z računalniško bazo prodaje. Na podlagi opazovanja konkurence, trga, dobavitelja in trendov, se bomo sprti odločali kaj bomo uvrstili v prodajni program. Sestavljeni katalog se bo moral predhodno računalniško obdelati, dodati bo potrebno cene in ga končno poslati ciljnim strankam.

7.2 Kritična razvojna vprašanja

Večjih problemov vinoteka pri oblikovanju kataloga načeloma ne bo imela, saj je pri izdelavi prisoten ustaljen postopek. Zgled kataloga je sicer možno spreminjati, vendar bo načeloma obdržal enotno obliko. Ravnali se bomo po oblikovanju katalogov podobnih podjetij. Po določenem času bi morda katalog spremenili v modernejšega.

7.3 Sistem izboljševanja in uvajanja novih proizvodov

Kar se tiče izboljšav proizvodnje vina, stekleničenja ali etiketiranja nimamo vpliva, saj se ukvarjamo izključno z maloprodajo ter pripravo dogodkov in degustacij. Nasprotno imamo odprte roke glede razširitve izdelkov, kar pomeni, da bomo z razvojem vinoteke in z željo biti boljši od konkurence vsekakor redno ponujali nove vrste vin, ki jih bomo dali za pokušino na degustacijah in tako videli odziv trga.

7.4 Sredstva namenjena razvoju

Z razvojem za nas ni povezanih nobenih stroškov, saj se naša vinoteka direktno ne ukvarja z proizvodnjo in stekleničenjem vina, temveč se bo proizvajalec sam. Kljub vsemu bomo namenjali določena sredstva za razvoj sortimenta vin (prirejanje degustacij in vinskih dogodkov), saj bomo le tako konkurirali tekmečem.

7.5 Industrijska lastnina

Problem zaščite industrijske lastnine v vinoteki Invinoveritas d.o.o. ni smiseln, ker industrijske lastnine ne bomo imeli. Vsi izdelki, ki bodo pri nas v prodaji, so zaščiteni že iz strani proizvajalca. Naša naloga bo, da to lastnino spoštujemo in jo tržimo po proizvajalčevih normativih.

8 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI

8.1 Organizacijska struktura

Vinoteko bomo opredelili kot majhen d.o.o. s tremi ustanovitelji, od katerih pa bo eden direktor, ostala dva pa bosta udeležena v delitvi dobička konec leta. Na začetku bodo zaposlene tri osebe, direktor in dva prodajalca. Direktor bo skrbel za nemoteno delovanje vinoteke; naročanje, nabavo, plačevanje računov, razporejanje dela ter administrativno delo. Ostala redno zaposlena bosta neposredno odgovorna njemu. Plača direktorja bo fiksna v višini 2200 € bruto. V primeru, da se vinoteka uveljavi, bomo razmislili o odprtju nove vinoteke v Zagrebu, kar pomeni, da bomo v istem času dodatno zaposlili nove prodajalce.

8.2 Ključno vodstveno osebje

Ključno funkcijo vinoteke na Starem trgu bo imel direktor, ki bo istočasno soustanovitelj. Kasneje se bo s ciljem ustanovitve enake vinoteke v Zagrebu poiskalo lokalnega partnerja, ki bo z ustanovitelji v Ljubljani odprl novo vinoteko. V tem primeru bo lastniška struktura 51 % prvotnih ustanoviteljev in 49 % hrvaškega investitorja, ki bo istočasno direktor novonastale vinoteke. Ta cilj bo realen predvsem z vstopom Hrvaške v Evropsko unijo, po letu 2013.

Strokovnjak za vino bo eden od ustanoviteljev, ki ima z vinom že nekaj izkušenj, saj je, kot sem že prej omenila, predhodno že deloval v isti panogi. Pogosto se mu bodo pridružili tudi gostje, vinarji ali njihovi predstavniki, kot tudi ostali strokovnjaki z področja vinarstva.

8.3 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju

Oba prodajalca bosta v začetku zaposlena za določen čas enega leta. Po preteku te dobe se jima pogodba, če bo obojestransko zadovoljstvo, lahko podaljša za nedoločen čas. Na podlagi pogodbe o zaposlitvi, zaposlencem pripada plača, regres, povračilo stroškov na delo, malica, plačilo za morebitno nadurno delo ter vsi stroški, ki jih mora po zakonu plačati delodajalec. Osnovna fiksna plača prodajalcev bo mesečno znašala 1200€ bruto. Variabilni del, bo odvisen od angažiranosti, motivacije in prometa vinoteke Invinoveritas d.o.o.

Zaposlili bomo ljudi, ki imajo s prodajo že izkušnje in bodo predhodno opravili izobraževanje v eni od vinskih šol, saj bo naš koncept temeljil na prodaji z nasveti in izobraževanju ljudi. Ravno zato nam ni vseeno koga bomo zaposlili. Dober primer je na primer vinska šola Belvin, kjer ljudi učijo degustacijskih veščin ter kako vino ustrezno predstaviti.

8.4 Upravni odbor

Vinoteka bo registrirana kot družba z omejeno odgovornostjo, zato nima upravnega odbora. Gre za družbo s tremi ustanovitelji. Vsi trije se glede strateških odločitev posvetujejo med seboj. Poleg tega direktor ves čas komunicira s prodajnim osebjem, ki ima neposredni stik s kupci in spremlja vsakodnevno prodajo. V prihodnje ne planiramo prestrukturiranja v drugo organizacijsko obliko.

8.5 Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve

Ob ustanovitvi bodo prisotni samo omenjeni trije lastniki, pri čemer drugih investitorjev ne bo.

8.6 Profesionalni svetovalci in storitve

Invinoveritas d.o.o ne bo imel najetih posebnih profesionalnih svetovalcev razen računovodkinje, ki nas bo letno stala 2.160€ in bo prihajala po potrebi, kakor bomo naročili. Njeno delo bo zajemalo predvsem knjiženje poslovnih dogodkov, poleg tega pa bo na začetku vsakega koledarskega leta sestavila in oddala bilanco stanja, izkaz uspeha ter druge bilance in izkaze.

Za potrebe plačilnega prometa bomo odprli račun pri Novi Ljubljanski Banki d.d. poslovna enota Ljubljana.

Morda bi bilo potrebno omeniti še ljudi, kot so fotografi in tiskarji, ki nam bodo pomagali pri izdelavi kataloga. Njihovi stroški so vsi vključeni v stroške oglaševanja.

9 SPLOŠNI TERMINSKI PLAN

9.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu

V prvem poslovnem letu delovanja vinoteke Invinoveritas d.o.o. bodo potekale naslednje aktivnosti:

- izdelava poslovnega načrta
- registracija podjetja
- zaposlovanje prodajalcev in direktorja
- prva dobava vina
- nakup najosnovnejše opreme za vinoteko
- vzpostavitev internetne strani in spletnega kataloga
- vzpostavitev računalniškega prodajnega programa
- trženjske aktivnosti (kontaktiranje ciljnih kupcev in tiskanje letakov)

9.2 Terminski načrt

Tabelo terminskega načrta glej v prilogi.

10 KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI

10.1 Makro raven

Problemi, ki se lahko pojavijo na makro ravni so različni in se vsi ne dogajajo enako pogosto. Najmanj verjetni problemi se pojavljajo v obliki naravnih katastrof, kot so potresi, požari ali poplave. V tem primeru bi uveljavljali pravice zavarovalnih premij, saj bomo za takšne primere vinoteko zavarovali.

Kar se tiče panoge ni zaslediti nič pomembnega, saj se v njej ne trguje s strateškim blagom, oziroma se ne prodaja nič monopolnega, zato v prihodnje ne pričakujemo državnih ukrepov na področju zakonodaje, ki bi omejevala poslovanje v panogi.

Najbolj verjeten problem se bi lahko pojavil v primeru slabe letine vina, zaradi različnih boleznih na vinogradih ali neugodnega vremena. Posledično bi se vina podražila in bi ga ljudje seveda kupovali v manjših količinah.

Poleg slabe letine pa je možen tudi problem državne blaginje s pojavom recesije. Večja bo državna blaginja, večji bo promet vinoteke in obratno. Poleg tega je logično, da bodo ljudje in

podjetja v obdobju recesije za vino namenjali manj denarja kot sicer. Na ravni teh dveh problemov bomo dokaj nemočni. Vse kar lahko storimo je, da spremljamo dogajanje v prihodnosti.

10.2 Raven podjetja

Na mikro ravni je več nevarnosti in problemov kot na makro ravni. Med največje nevarnosti spada vstop novih konkurentov v panogo. Pri tem nas najbolj skrbi odprtje kakšne nove vinoteke s tujimi vini v centru Ljubljane, saj je že tako ali tako na tem mestu nekaj vinotek, vendar nas direktno ne ovirajo. V primeru odprtja nove vinoteke s tujimi vini pa nas bodo navsezadnje reševale naše konkurenčne cene. Največ kar lahko storimo je, da spremljamo dogajanje na trgu in se nanj prilagajamo.

Drug možen problem so zaloge vinoteke. V primeru, da jih ne naročamo optimalno, je v njih lahko vezana prevelika količina denarja. Problem bi se pojavil, če bi napačno ocenili trg in povpraševanje ter dobavili preveliko količino steklenic, ki je nato ne bi uspeli prodati. Ena izmed rešitev je, da bi preveliko zalogo prodali pod normalno ceno, vsekakor pa bi bilo bolje čim bolj skrbeti za racionalno nabavo zalog. Ker najbolj zanesljive rešitve glede zalog ni, se bomo skušali posluževati kombinacije različnih prijemov za lajšanje omenjene težave.

Naslednji problem je lahko plačilna nedisciplina, ki je v Sloveniji pogosta težava. Dogovorili smo se, da bomo problem preprečevali z avansi, torej bo moral kupec vino v celoti plačal pred prevzemom, še posebej v primeru dostave blaga na dogovorjeno mesto. Ta ukrep oža krog kupcev in zmanjšuje konkurenčnost, vendar se bomo tako sami najbolj obvarovali.

10.3 Simulirana poslovna tveganja

Za prikaz spremenljivih predpostavk poslovnega načrta vinoteke Invinoveritas d.o.o. bom uporabila finančni model za prikaz finančnih projekcij in simulacij. V simulacijah bodo prikazana morebitna tveganja.

- **Osnovna simulacija:** V prvi simulaciji bomo uporabili osnovne podatke, ki so predstavljeni v celotnem poslovnem načrtu.
- **Pesimistična simulacija št. 1:** Upoštevamo 5 % padec letne prodaje ob predpostavki, da določene postavke v vinskem sortimentu končni potrošniki ne bodo kupovali.
- **Pesimistična simulacija št. 2:** Upoštevamo 10 % padec letne prodaje, zaradi morebitne izgube določenih stalnih strank.
- **Pesimistična simulacija št. 3:** V skrajni pesimistični simulaciji upoštevamo 13 % padec prodaje zaradi morebitnih težav z našim edinim dobaviteljem.
- **Optimistična simulacija:** V zadnji simulaciji bomo upoštevali 20 % letno rast prodaje h kateri bo pripomoglo uspešno oglaševanje in dobro izbran vinski sortiment.

11 FINANČNI NAČRT

Pri branju finančnih projekcij je pomembno, da se zavedamo, da gre predvsem za predvidevanja in oceno dogodkov v prihodnjih petih letih. Težko je namreč predvideti, kako se bodo gibale količine prodanih steklenic v določenem mesecu oziroma letu.

Za razliko od drugih panog je sezonska komponenta, ki vpliva na povpraševanje in posledično prodajo, sicer prisotna, vendar nima velikega vpliva. Predpostavila sem nekolikšno povečanje prodaje okoli velike noči in novega leta, torej aprila in decembra ter zmanjšanje prodaje v poletnih mesecih, ko so ljudje na dopustih.

11.1 Predračun izkaza uspeha

Predračun izkaza poslovnega izida sem naredila ob upoštevanju predvidenih prihodkov in stroškov podjetja za prvih pet let poslovanja. Prihodki podjetja so sestavljeni iz prihodkov vseh postavk vina, torej francoskih, italijanskih, španskih, južnoafriških ter ameriških. Največji delež stroškov predstavljajo stroški materiala. Ostali izračuni so priloženi v prilogi 3.

11.2 Predračun bilance stanja

Lastniki bomo z denarnim vložkom 10.000€, ki si ga bomo enakovredno razdelili in s kreditom v višini 65.000€ v prvem letu opremili vinoteko, ter nakupili vso potrebno opremo za prodajo in izvajanje degustacij. V prvih petih letih ne načrtujemo nobenih finančnih naložb. Prav tako ne predvidevamo zamudnih obresti, saj bomo svoje obveznosti poravnali v dogovorjenih rokih. Z morebitnimi neplačniki ne bomo imeli opravka, saj bodo kupci poravnali svoje obveznosti takoj ob nakupu ali v naprej v primeru dostave na dogovorjeno mesto.

11.3 Predračun izkaza finančnega izida

Predračun izkaza finančnega izida nam prikaže pridobivanje in porabljanje sredstev podjetja ter kakšno je njihovo stanje na začetku in koncu obdobja. Vinoteka Invinoveritas d.o.o. bo sredstva na začetku obdobja pridobila v denarni obliki in sicer z vložkov vseh treh lastnikov v višini 10.000€. Poleg tega bo potrebno za pozitivno denarno stanje in njegovo ohranjanje najeti kredit v višini 65.000€. Ostale podrobnosti finančnega izida so razvidne v prilogi 3.

11.4 Davčni status

Ker bo vinoteka Invinoveritas d.o.o. davčni zavezanec Republike Slovenije se bo vstopni in izstopni davek na dodano vrednost obračunal po 20 % davčni stopnji. V primeru, da bo Invinoveritas d.o.o. dosegla letni dobiček, bo konec leta plačala davek na dobiček.

11.5 Kontrola stroškov

Kontrola stroškov bo zaradi obsežne investicije ena najpomembnejših nalog direktorja podjetja. Slediti bo moral predvideni finančni konstrukciji, ki ne bo smela presežati predvidenih sredstev za ustanovitev podjetja. Poleg tega bodo morali zaposleni z vinoteko racionalno upravljati. Pri tem mislim predvsem na varčevanje ob uporabi energentov, ki pa ne sme vplivati na kakovost poslovanja.

12 PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI

12.1 Zaželeno financiranje

Zagonska sredstva vinoteke v višini 10.000€ bodo v denarni obliki prispevali vsi trije ustanovitelji in solastniki. Preostali del investicije bo vinoteka Invinoveritas d.o.o. financirala z dolgoročnim kreditom v višini 65.000€. Del denarja bo v prvem letu porabljen za samo ustanovitev vinoteke ter za nakup vse potrebne opreme in pripomočkov namenjenih poslovanju. Preostali del kapitala bo ostal na transakcijskem računu za potrebe poravnavanja tekočih obveznosti v prvih mesecih poslovanja vinoteke (trženjske aktivnosti podjetja, računovodstvo ipd.). Ustvarjeni dobiček si bomo vsi trije ustanovitelji konec leta enakovredno razdelili.

12.2 Pridobivanje virov financiranja

Glede na sestavo virov financiranja bo 86,7 % dolžniškega in 13,3 % lastniškega kapitala. Dolžniški kapital bo vinoteka Invinoveritas d.o.o. financirala z najemom dolgoročnega kredita pri banki.

12.3 Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja

Obratni kapital vinoteke je presežek gibljivih sredstev nad kratkoročnimi obveznostmi. Ta sredstva bodo namenjena predvsem poravnavanju tekočih obveznosti pri poslovanju vinoteke.

SKLEP

Vsaka ustanovitev podjetja bodočemu podjetniku predstavlja izziv, saj je v začetku prisotnih veliko tveganj in omejitev. Ravno zato je poslovni načrt najpomembnejša stvar, ki jo podjetnik pred ustanovitvijo opravi. Z njim najlažje razišče dobičkonosnost poslovne ideje, spremembe na trgu ter se pripravi na določene nevarnosti s katerimi se podjetje v začetku lahko sreča.

Prav tako smo tudi mi pričeli s poslovno idejo, ki je temeljila predvsem na dodatni edukaciji Slovencev glede tujih vrst vina. To smo si zamislili doseči predvsem preko degustacij in izobraževanj. Idejo smo nato prelili v poslovni načrt, kjer smo postopoma preverjali razmere na trgu ter dobičkonosnost same ideje.

Končni rezultat poglobljenega raziskovanja v tem poslovnem načrtu kaže na dokaj konkurenčno okolje, vendar imamo kljub vsemu prednost v dobro izbranem vinskem sortimentu, konkurenčnih cenah, logistiki in poznavanju dobavitelja. Kljub dokaj velikemu zagonskemu vložku in dolgoročnemu kreditu pri banki smiselnost investicije za zagon vinoteke potrjujejo obetavne finančne projekcije in bilance, ki so bile izdelane na podlagi tržne analize trenutnega stanja na trgu in vključujejo možna pričakovanja prihodnjih razmer ter napovedujejo uspešno poslovanje vinoteke, še posebej po petem letu poslovanja. To se lahko čez nekaj let še izboljša, saj načrtujemo širitev v Zagreb. Po začetni prvoletni izgubi načrtujemo postopno uvajanje na trg ter s pomočjo spretnega oglaševanja vedno večjo prepoznavnost. Sočasno bo dobiček podjetja vedno večji.

Našo največjo nevarnost predstavljajo prevelike zaloge vinoteke, ki kaj hitro lahko postanejo prevelike in s tem za nas velik strošek. Zaradi tega bomo veliko skrb posvečali čim bolj racionalni nabavi steklenic vina. S strani konkurence večjih groženj ni, saj so, kot sem že omenila, obstoječe vinoteke bolj skoncentrirane na ponudbo slovenskih vin, vendar moramo večjo pozornost posvečati vinotekam znotraj hipermarketov, saj glede na tržno analizo, ljudje tja zahajajo pogosteje kot v vinoteke. Proti temu se bomo, ponovno, skušali boriti z preišljenim oglaševanjem.

Ker se zavedamo da uspeh ni vedno samodejen in trajen se bomo neprekinjeno trudili zagotavljati vinske novosti in organizirati čim bolj zanimiva predavanja in pogoste degustacije. Poleg tega bo za bodočo rast tržnega deleža potrebno od začetka vlagati veliko truda v tržne aktivnosti in v prihodnjo skrb za prepoznavnost podjetja.

Končno je izzivov vedno veliko, prav tako problemov s katerimi se nova podjetja, ki si utirajo pot do uspeha, srečujejo. Le čas bo pokazal pravilnost predvidevanj našega poslovnega načrta.

LITERATURA IN VIRI

1. *Analiza panoge in konkurenčnih podjetij*. Najdeno 21. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://gvin.com/>
2. *Dobavitelj Le GCF Group*. Najdeno 12. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.gcfplanet.com/en/Accueil-2.html?idLangue=12>
3. Drnovšek, M., & Stritar, R. (2007). *Podjetništvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. *Kako ustanoviti d.o.o.* Najdeno 11. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.karticaobrtnik.si/media/uploads/file/ustanovitev_d_o_o_f30.pdf
5. *Kako ustanoviti d.o.o.* Najdeno 11. februarja 2011 na spletnem naslovu http://vem.data.si/pogosta_vprasanja/
6. Kotler, P. (1998). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Ljudska knjiga.
7. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
8. Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. (2007). Najdeno 30. julija 2011 na spletnem naslovu http://www.mkgp.gov.si/fileadmin/mkgp.gov.si/pageuploads/saSSo/zakonodaja/2009_Poembna_porocila/ZP_2007_trgi.pdf
9. Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. (2009). Najdeno 30. julija 2011 na spletnem naslovu http://www.mkgp.gov.si/fileadmin/mkgp.gov.si/pageuploads/Aktualno/Porocila_delovnih_skupin1608-1.VERZIJA_brez_DS_TK_220909.pdf
10. *Obračun stroškov pri najemu poslovnega prostora*. Najdeno 6. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.durs.gov.si/si/davki_predpisi_in_pojasnila/arhiv_pojasnil_ddv_od_1_1_2007_do_31_12_2009/stopnja_ddv/obracun_stroskov_pri_najemu_poslovnega_prostora/
11. *Paradoks patentne zaščite*. Najdeno 7. maja 2011 na spletnem naslovu <http://mestomladih.si/spodbujamo-inovativnost/paradoks-patentne-zascite-inkonkurence/105>
12. *Patentirati ali ne patentirati*. Najdeno 7. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.finance.si/253498/Patentirati_ali_ne_patentirati
13. *Patentna pisarna*. Najdeno 7. maja 2011 na spletnem naslovu <http://patent.si/>
14. Perko, B. (2003, 6. Marec). Obeta se večji izvoz vina. *Finance*. Najdeno 5. julija 2011 na spletnem naslovu http://www.finance.si/42380/Obeta_se_ve%EB8ji_uvoz_vina
15. *Pojasnila postavk iz bilanc stanja*. Najdeno 16. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/fipo/Pojasnila_za_gd.asp
16. Potočnik, V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV Založba.
17. *Prodaja vina na domačem trgu v letu 2010*. Najdeno 30. julija 2011 na spletnem naslovu http://www.siol.net/gospodarstvo/2011/06/prodaja_vina_na_domacem_trgu_v_2010_poraisla_izvoz_padel.aspx

18. Statistični urad Republike Slovenije. (2008). Standardna klasifikacija dejavnosti 2008. Najdeno 8. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=4978>
19. Statistični urad Republike Slovenije. (2009). Bilanca za vino za tržno leto Slovenije 2009. Najdeno 8. Avgusta 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3633
20. *Seznam vinotek v Ljubljani*. Najdeno 9. marca 2011 na spletnem naslovu <http://www.ljubljana.si/si/zivljenje-v-ljubljani/imenik-organizacij/11372/seznam.html>
21. Stevenson, T. (2005). *The Sotheby's wine encyclopedia* (4th ed.). London: Dorling Kindersley Limited
22. *Število podjetij v dejavnosti*. Najdeno 6. maja 2011 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
23. *Trošarina za vino*. Najdeno 5. julija 2011 na spletnem naslovu http://www.carina.gov.si/si/vprasanja_in_odgovori/vprasanja_in_odgovori/trosarine/kolik_sna_je_trosarina_za_vino_ali_mora_slovenski_kupec_v_primeru_vnosa_vina_iz_druge_drzave_clanice_pridobiti_trosarinsko_stevilko_in_ce_je_to_potrebno_kateri_organ_je_dod_eli/
24. *Vinska kultura in Slovenci*. Najdeno 9. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.slovino.si/objave.php?objava_id=25
25. *Vinska šola Belvin*. Najdeno 8. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.belvin.si/vinska-sola.sppx>
26. *Vinoteka Evino d.o.o.* Najdeno 10. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.evino.si/>
27. *Vinoteke Movia Vesna Kristančič s.p.* Najdeno 10. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.movia.si/>
28. *Vinoteka Provin d.o.o.* Najdeno 10. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.provin.si/>
29. Zaplotnik, Ž. (2009). Slovenci imamo raje domače kot tuje vino. *Finance*. Najdeno 5. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/259987>
30. *Zgodovina vina*. Najdeno 9. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.slovino.si/zgodovina.php>

PRILOGE

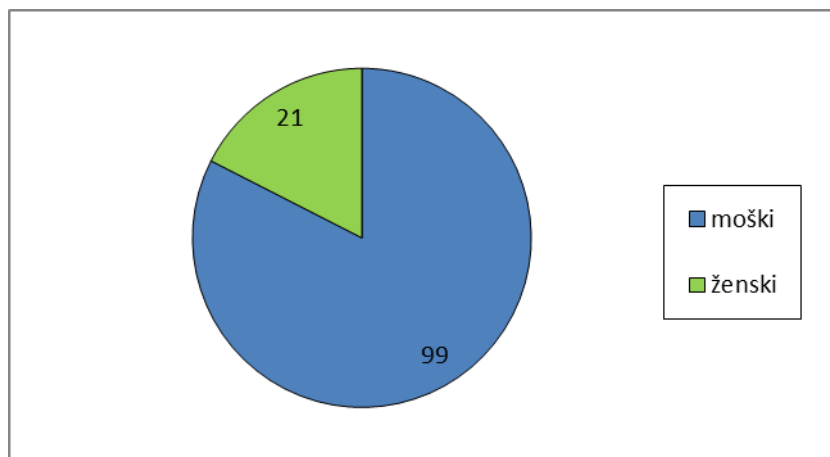
KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Analiza ankete.....	1
PRILOGA 2: Terminski načrt aktivnosti vinoteke Invinoveritas d.o.o. v prvem letu poslovanja..	8
PRILOGA 3: Finančne projekcije vinoteke Invinoveritas d.o.o. za prvih pet let poslovanja.....	9
PRILOGA 4: Kazalniki vinoteke Invinoveritas d.o.o. za prvih pet let poslovanja.....	14
PRILOGA 5: Simulacije vinoteke Invinoveritas d.o.o. za prvih pet let poslovanja	18

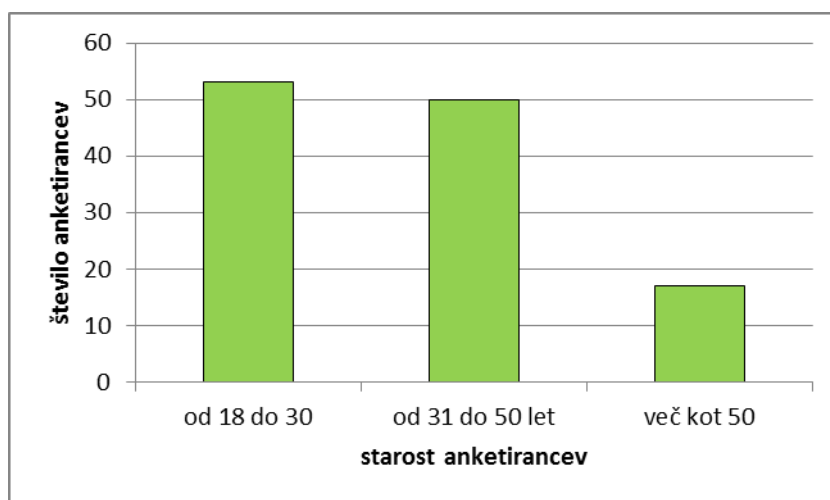
PRILOGA 1: Analiza ankete

1.1 Starostna in spolna struktura anketirancev

Slika 1: Število vseh anketirancev po spolu (N=120)



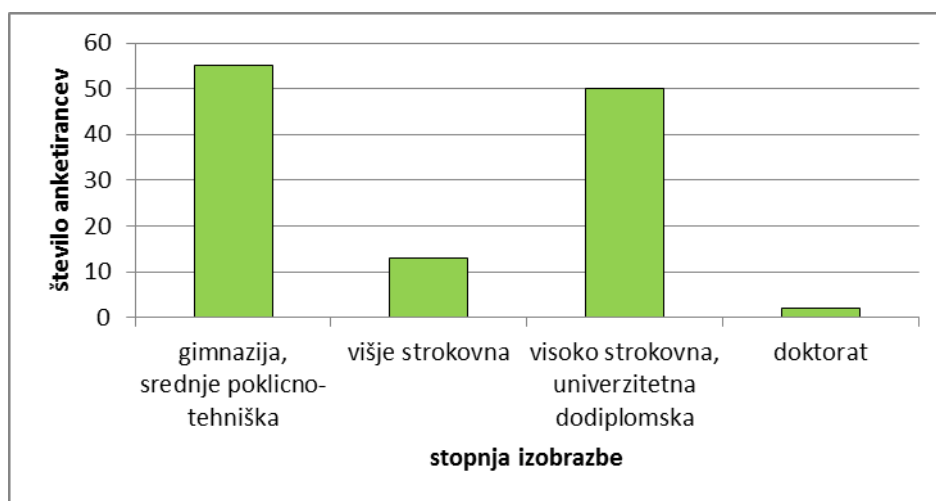
Slika 2: Število vseh anketirancev po starosti (N=120)



V anketo, ki sem jo izvedla na spletnih straneh in forumih www.facebook.com, www.med.over.net, www.kulinarika.net, www.mojirecepti.com, www.finance.si, www.lunin.net, www.slovino.si je bilo vključeni 120 ljudi, od tega 99 moških in 21 žensk od 18 let dalje. S samo anketo sem poskušala ciljati na populacijo starejšo od 30 let, saj se mlajši redkeje zanimajo za vinsko kulturo, kar pomeni, da mi sami ne bi mogli dati popolne slike problematike, ki sem jo raziskovala. Prav zaradi izvajanja ankete preko strani www.facebook.com, je morda delež ljudi starih od 18 do 30 let nekoliko večji, kot bi bil sicer.

1.2 Struktura izobrazbe

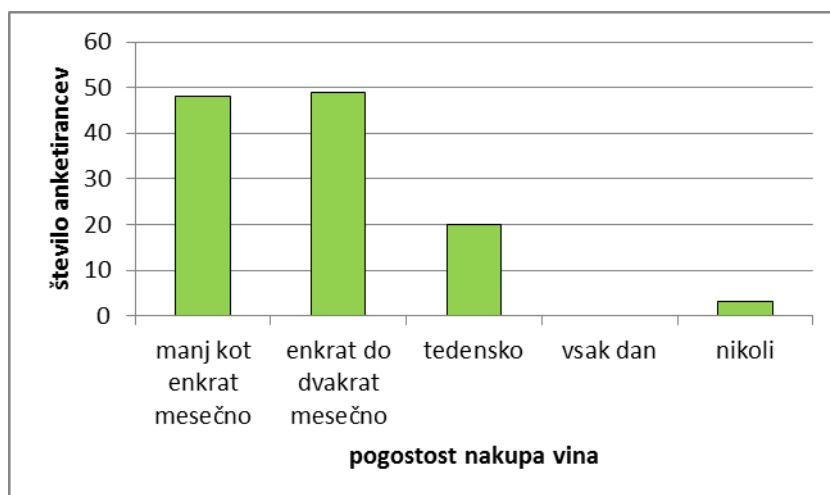
Slika 3: Struktura izobrazbe (N=120)



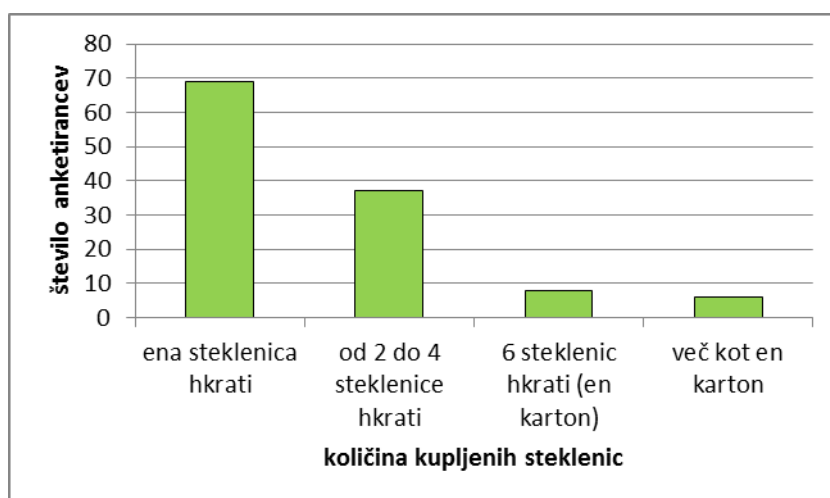
Pri izobrazbeni strukturi sem predpostavila, da se za vino in vinsko kulturo zanimajo predvsem ljudje z višjo stopnjo izobrazbe, kar se mi je tudi potrdilo, saj ima velik delež anketirancev univerzitetno ali visokošolsko izobrazbo, magisterij, ali celo doktorat. Veliko anketirancev, ki so označili, da imajo gimnazijsko ali srednješolsko izobrazbo bodo verjetno čez nekaj let tudi univerzitetno ali visokošolsko izobraženi.

1.3 Pogostost in količina nakupa vina

Slika 4: Pogostost nakupa vina (N=120)



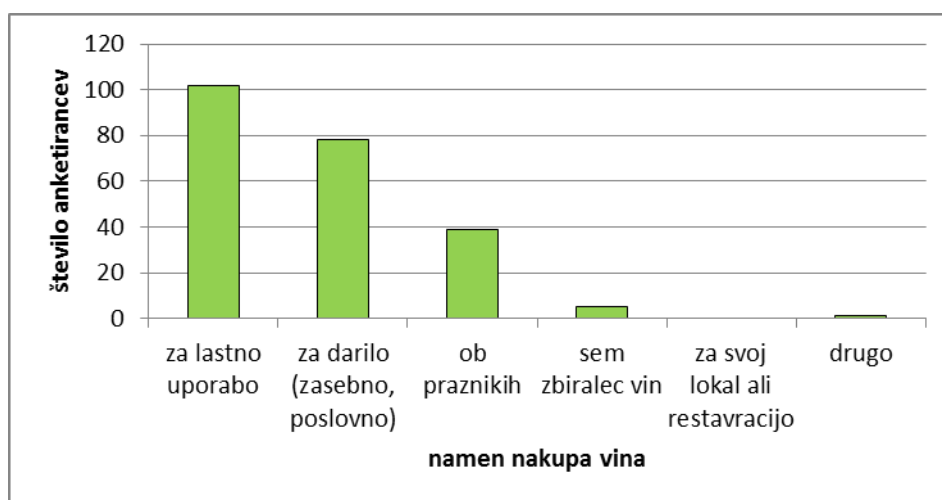
Slika 5: Količina kupljenih steklenic vina (N=120)



Največ anketirancev je odgovorilo, da vino nakupujejo enkrat do dvakrat na mesec, največkrat po eno steklenico naenkrat.

1.4 Namen kupovanja vina

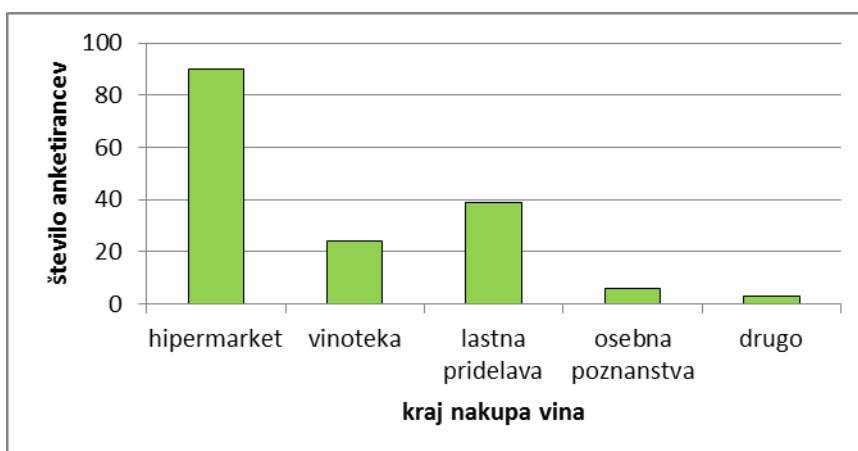
Slika 6: Namen kupovanja vina (N=120)



Kot sem predvidela, bodo največja ciljna skupina kupcev ljudje, ki vino kupujejo za lastne potrebe ter za darila. Po anketi sodeč je zbiratelj vin ter gostincev premalo, da bi jih obravnavali kot samostojna segmenta kupcev, vendar se moramo zavedati, da za tovrstne segmente, ankete nisem izvajala na primernih spletnih straneh. Kljub temu vem, da bodo v praksi ustvarjali velik del naših prihodkov (predvsem gostinci), zato jih bomo vseeno šteli pod ciljni skupini kupcev.

1.5 Kraj nakupa vina

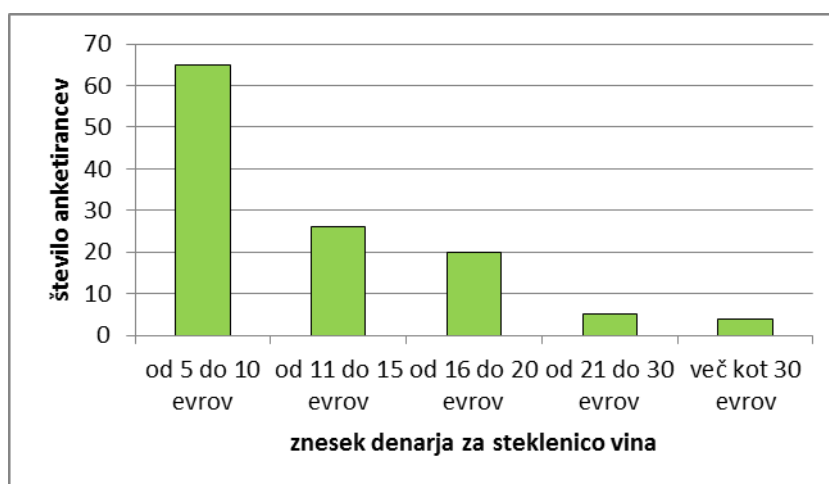
Slika 7: Kraj nakupa vina (N=120)



Iz zgornjega grafa lahko razberemo, da so pravzaprav naša največja konkurenca predvsem hipermarketi, oziroma male vinoteke v okviru samega hipermarketa. Razlog je najverjetneje v bolj udobnem nakupu, saj kupcem ni potrebno hoditi po steklenice vina na drugo lokacijo, temveč jih kupijo istočasno s hrano.

1.6 Višina zneska denarja namenjenega kvalitetnemu vinu

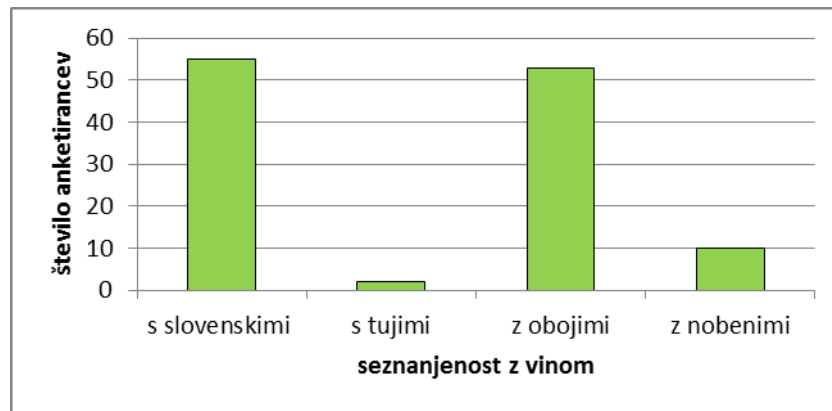
Slika 8: Znesek denarja, ki so ga anketiranci pripravljeni nameniti na steklenico vina (N=120)



Po anketi sodeč bi se logično največ anketirancev odločilo za nakup vina od 5€ do 10€, vendar kot vidimo, bi se odločili tudi za nakup dražjega vina, kar pomeni, da imamo cene, ki se bodo gibale od 8€ do okoli 19€ primerno izbrane.

1.7 Seznanjenosti z vinom

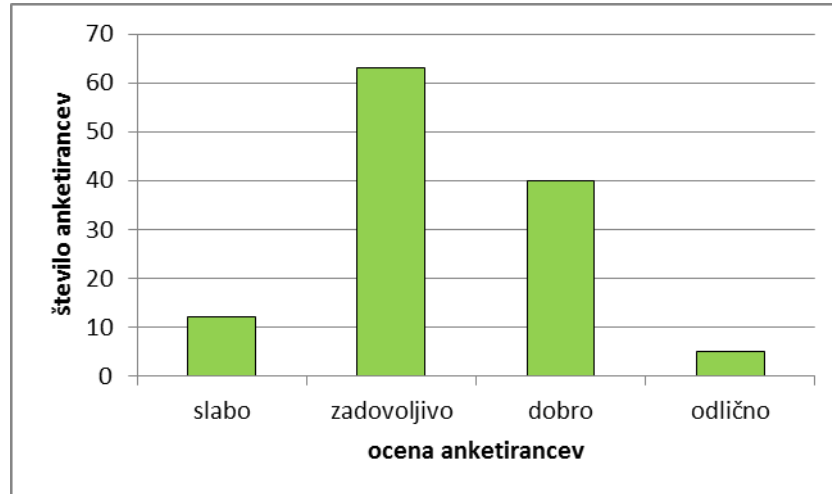
Slika 9: Seznanjenost anketirancev s tujimi in domačimi vrstami vina (N=120)



Kot smo predvideli, so Slovenci, kar se tiče vina in slovenske vinske kulture zelo dobro informirani, vendar jim primanjkuje poznavanja tujih vrst vina.

1.8 Ponudniki tujih vin v Ljubljani

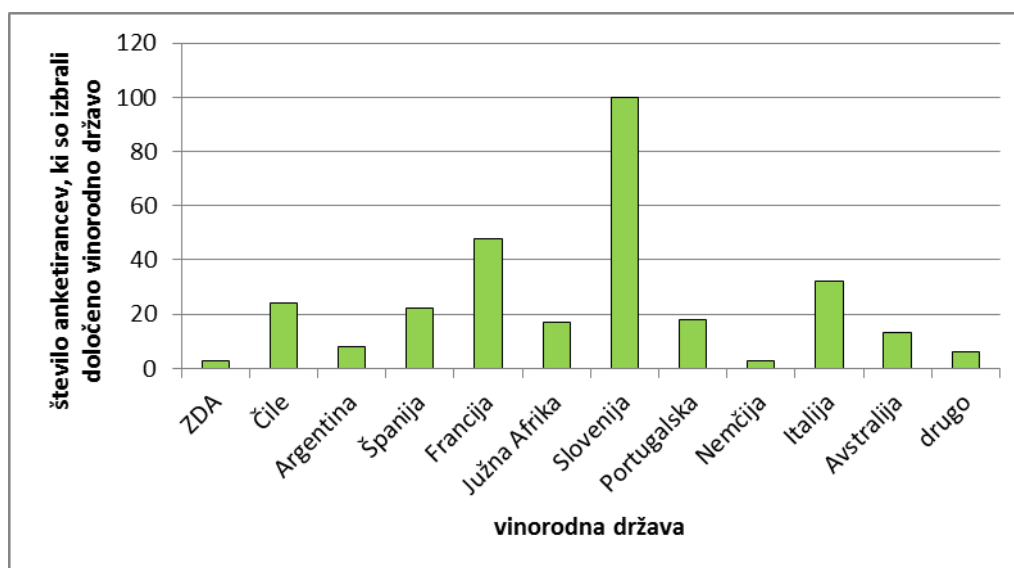
Slika 10: Mnenje anketirancev ponudbi tujih vin v Ljubljani (N=120)



Med vsemi anketiranci jih 53% misli, da je ponudba tujih vin v Ljubljani zadovoljiva, kar pomeni, da naša konkurenca ni tako zanemarljiva, kot smo sprva mislili. To pomeni, da moramo skrbno izbrati svoj sortiment vin ter ves čas skrbeti za zadostno oglaševanje ter spremljati odzive trga.

1.9 Najbolj priljubljene vinorodne države

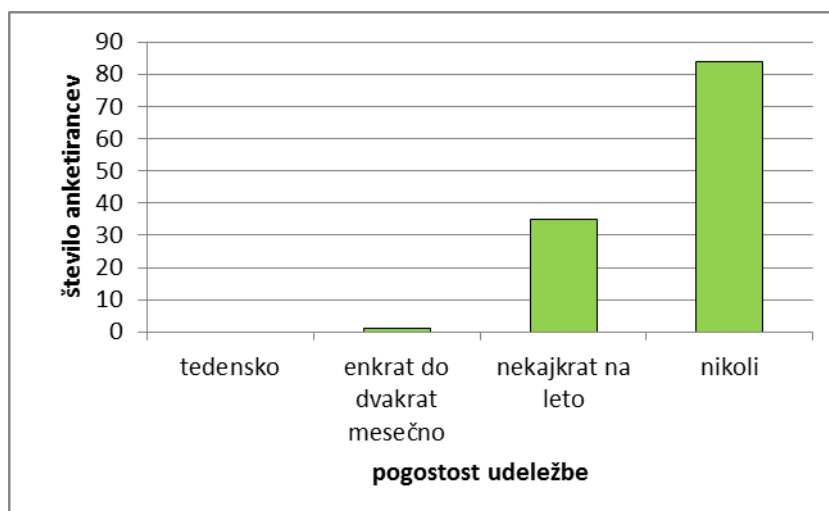
Slika 11: Najbolj priljubljene vinorodne države (N=120)



Zgornji graf se mi zdi eden izmed pomembnejših, saj iz njega razberemo, katere vrste vina bi bilo potrebno uvrstiti v naš vinski sortiment. Kot vidimo s francoskimi, španskimi in italijanskimi ne bomo zgrešili. Poleg tega vidimo kako Slovenci, kot sem že omenila, kljub pestri izbiri še vedno dajejo prednost domačim vrstam vina (kar 100 anketirancev od 120 je poleg ostalih vrst izbralo slovensko vino).

1.10 Pogostost udeleževanja vinskih dogodkov, degustacij in predavanj o vinski kulturi

Slika 12: Pogostost udeležbe anketirancev na degustacijah in vinskih dogodkih (N=120)



Iz ankete je razvidno, da se ljudje zelo malo udeležujejo predavanj na temo vinske kulture in degustacij, kot pa sem že prej omenila, bi bila slika veliko drugačna, če bi bilo več anketirancev iz vrst zbirateljev vina. Poleg tega moja anketa zajema veliko mladih ljudi pod 30 let, ki pa niso najboljša ciljna skupina, saj bodo naši kupci ter gosti predavanj predvsem ljudje srednjih let.

PRILOGA 2: Terminski načrt aktivnosti vinoteke Invinoveritas d.o.o. v prvem letu poslovanja

Slika 13: Terminski načrt aktivnosti vinoteke Invinoveritas d.o.o. v prvem letu poslovanja

	Aktivnost	Mesec											
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1.	izdelava poslovnega načrta	■											
2.	registracija podjetja	■											
3.	zaposlovanje prodajalcev in direktorja	■											
4.	prva dobava vina	■											
5.	nakup najosnovnejše opreme za vinoteko	■											
6.	vzpostavitev internetne strani in spletnega kataloga	■	■										
7.	vzpostavitev prodajnega programa	■											
8.	trženjske aktivnosti (kontaktiranje ciljnih kupcev, tiskanje letakov)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

»nadaljevanje«

Zda (Kalifornija)																			
NETO PRODAJNA CENA		9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2	9,2
PRODANA KOLIČINA		67	67	67	75	67	67	50	50	67	67	67	67	75	786	904	1039	1195	1375
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		16	16	16	19	16	16	13	13	16	16	16	19	19	19	19	19	19	19
PRIHODEK		616	616	616	690	616	616	460	460	616	616	616	690	7231	8316	9563	10998	12647	
IZSTOPNI DDV		123	123	123	138	123	123	92	92	123	123	123	138	1446	1663	1913	2200	2529	
STROŠKI MATERIALA		268	268	268	300	268	268	200	200	268	268	268	300	3144	3616	4158	4782	5499	
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
STROŠKI DELA		27	27	27	30	27	27	20	20	27	27	27	30	314	362	416	478	550	
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		70	70	70	84	70	70	57	57	70	70	70	84	84	84	84	84	84	
VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	
MATERIJA / TRGOVSKO BLAGO	0,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
nabavna cena		4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	
CENA ENOTE MATERIALA		4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
ZUNANJE STORITVE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
STORITEV		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
CENA STORITVE		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
NEPOSREDNO DELO	0,0	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	
variabilni del plače prodajalcev		0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	
CENA DELA		0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI																			
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STI	0	3890	3890	3890	3890	3890	3890	3890	3890	3890	3890	3890	3890	46680	46680	46680	46680	46680	
SKUPAJ VSTOPNI DDV		298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	3576	3576	3576	3576	3576	
bruto plača prodajalca 2		2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	28800	28800	28800	28800	28800	
elektrika		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000	3000	3000	3000	3000	
voda		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440	1440	1440	1440	1440	
vzdrževanje		120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440	1440	1440	1440	1440	
najemnina prostora v stari Ljubljani		1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000	12000	12000	12000	12000	
STROŠKI PRODAJE																			
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	0	2150	710	710	710	710	710	710	710	710	710	710	710	9960	9120	9120	9120	9120	
SKUPAJ VSTOPNI DDV		430	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	1992	1824	1824	1824	1824	
oglaševanje		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4800	4800	4800	4800	4800	
postavitev internetne strani in vzdrževanje		1500	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	2160	720	720	720	720	
stroški prevoza		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000	3600	3600	3600	3600	
STROŠKI UPRAVE																			
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	0	2180	2180	2180	2180	2180	2180	2180	2180	2180	2180	2180	2180	26160	26160	26160	26160	26160	
SKUPAJ VSTOPNI DDV		36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	432	432	432	432	432	
plača direktorja		2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	24000	24000	24000	24000	24000	
računovodski servis		180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2160	2160	2160	2160	2160	
IZREDNI PRIHODKI																			
SKUPAJ IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PRIHODEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
IZREDNI ODHODKI																			
SKUPAJ IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ODHODEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

PRILOGA 4: Kazalniki vinoteke Invinoveritas d.o.o. za prvih pet let poslovanja

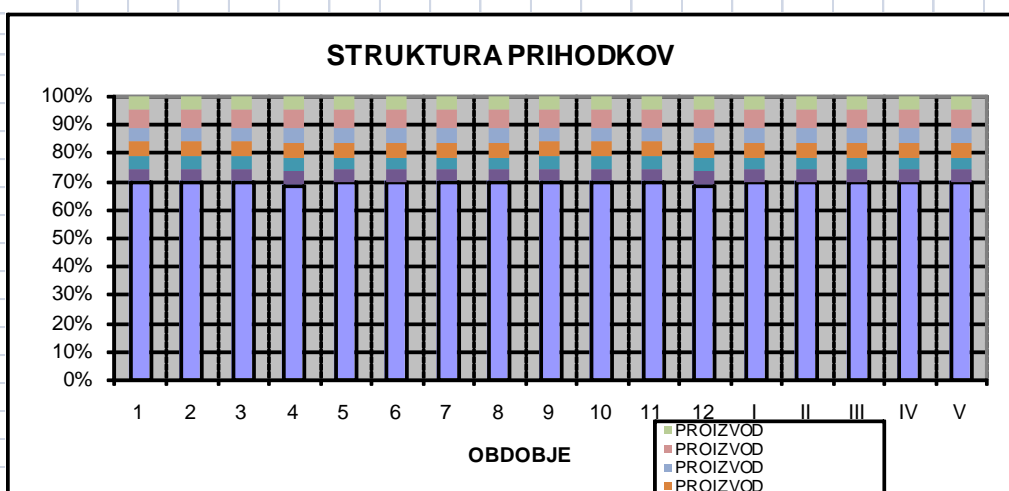
KAZALNIK Izpis kazalnikov

CILJNE SPREMENLJIVKE

KAPITAL	10000	8561	8362	8197	8715	8665	8649	6851	5086	5120	5188	5289	6074	6074	16439	37834	72447	122261
DOBIČEK	0	-1439	-199	-166	518	-50	-17	-1798	-1765	34	68	101	785	-3926	10365	21394	34613	49814
DENAR	10000	61432	58794	53749	49432	44477	39581	32519	25875	21315	16504	11726	7759	7759	11265	36719	72901	125297

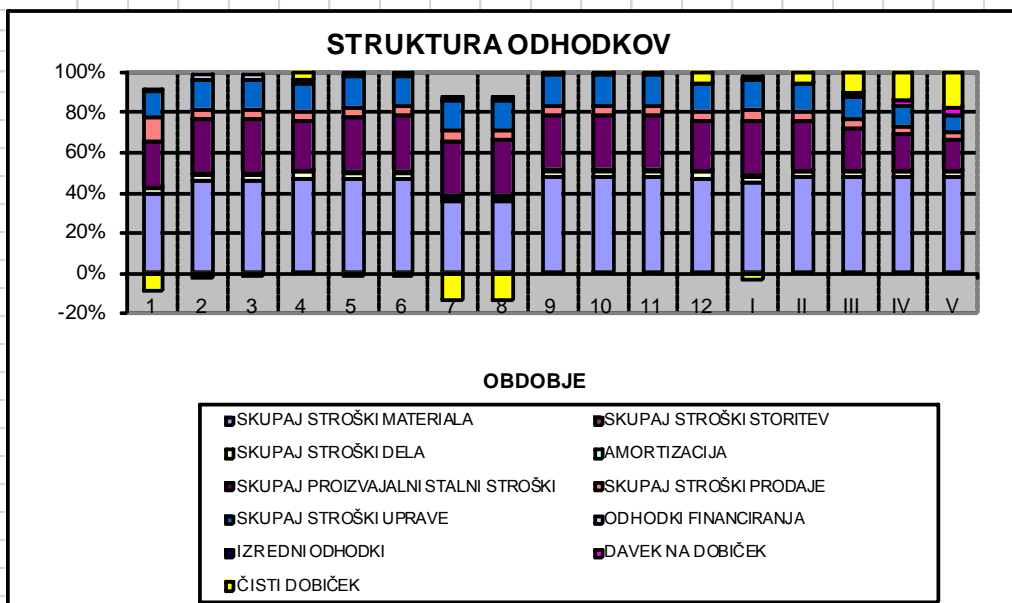
STRUKTURA PRIHODKOV (v %)

SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
PROIZVOD	70,3	70,3	70,3	68,8	69,9	69,9	70,1	70,1	70,3	70,3	70,3	70,3	68,8	69,9	69,9	69,9	69,9	69,9
PROIZVOD	4,2	4,2	4,2	4,8	4,2	4,2	4,0	4,0	4,2	4,2	4,2	4,2	4,8	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3
PROIZVOD	4,2	4,2	4,2	4,8	4,2	4,2	4,0	4,0	4,2	4,2	4,2	4,2	4,8	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3
PROIZVOD	5,4	5,4	5,4	5,5	5,3	5,3	5,6	5,6	5,4	5,4	5,4	5,5	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4
PROIZVOD	4,8	4,8	4,8	5,0	5,4	5,4	5,0	5,0	4,8	4,8	4,8	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
PROIZVOD	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	7,1	7,1	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8
PROIZVOD	4,3	4,3	4,3	4,4	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,4	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3	4,3
PRIHODKI FINANCIRANJA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IZREDNI PRIHODKI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0



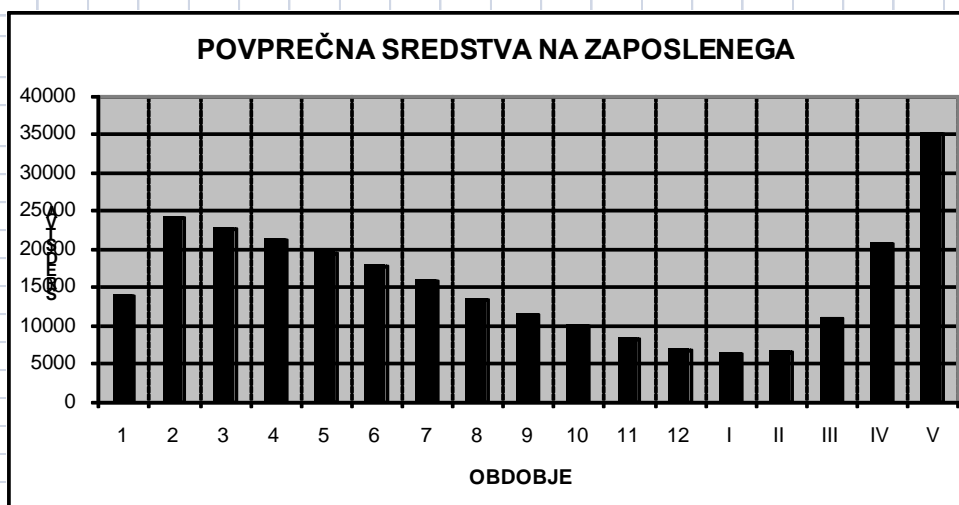
STRUKTURA ODHODKOV (v %)

SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	47,2	47,2	47,2	47,2	47,2	47,2	47,3	47,3	47,2	47,2	47,2	47,2	47,2	47,2	47,2	47,2	47,2	47,2
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SKUPAJ STROŠKI DELA	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8
AMORTIZACIJA	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	1,1	1,1	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,6	0,5
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	27,3	27,3	27,3	25,0	27,1	27,1	36,3	36,3	27,3	27,3	27,3	25,0	28,0	24,3	21,2	18,4	16,0	
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	15,1	5,0	5,0	4,6	5,0	5,0	6,6	6,6	5,0	5,0	5,0	4,6	6,0	4,8	4,1	3,6	3,1	
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	15,3	15,3	15,3	14,0	15,2	15,2	20,3	20,3	15,3	15,3	15,3	14,0	15,7	13,6	11,9	10,3	9,0	
ODHODKI FINANCIRANJA	1,5	2,9	2,7	2,3	2,2	2,0	2,3	2,0	1,3	1,1	0,8	0,5	1,8	0,2	0,0	0,0	0,0	
IZREDNI ODHODKI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
DAVEK NA DOBIČEK	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	2,4	3,4	4,3	
ČISTI DOBIČEK	-10,1	-1,4	-1,2	3,3	-0,3	-0,1	-16,8	-16,5	0,2	0,5	0,7	5,1	-2,4	5,4	9,7	13,7	17,1	



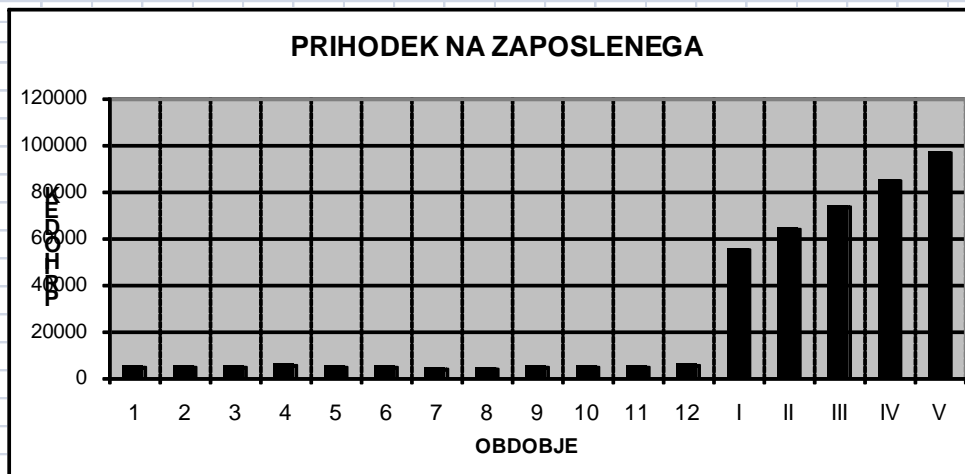
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU

POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA	13927	24050	22718	21153	19567	17849	15760	13379	11542	10010	8371	6895	6235	6577	10920	20709	34988
-----------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	------	------	------	------	-------	-------	-------



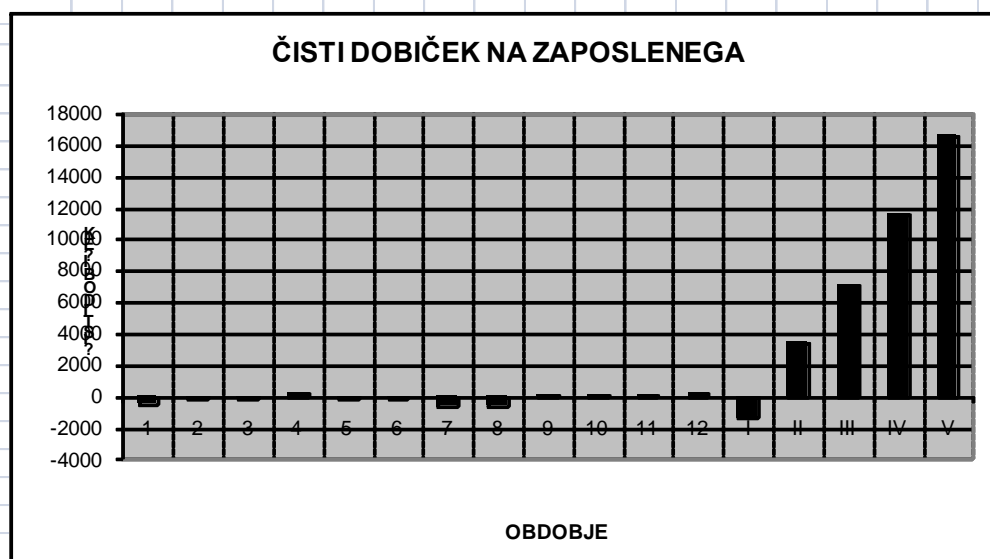
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA

PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA	4751	4751	4751	5178	4779	4779	3575	3575	4751	4751	4751	5178	55570	63905	73491	84515	97192
-------------------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	-------	-------	-------	-------	-------



ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA

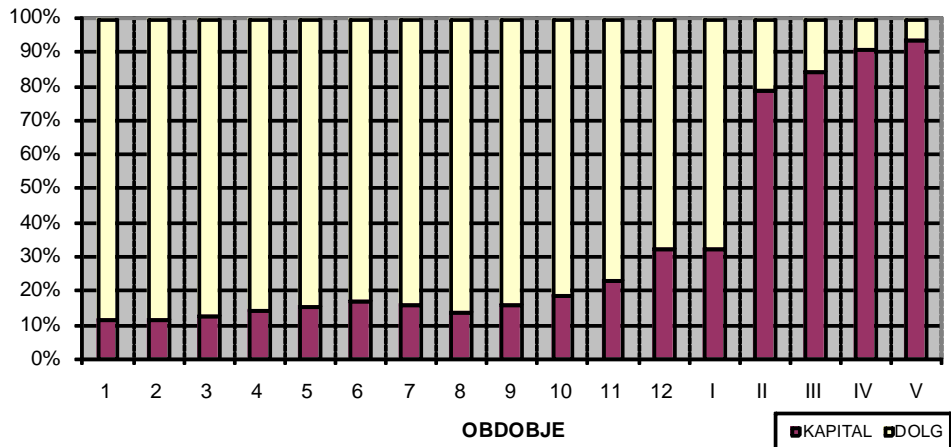
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA	-480	-66	-55	173	-17	-6	-599	-588	11	23	34	262	-1309	3455	7131	11538	16605
------------------------------	------	-----	-----	-----	-----	----	------	------	----	----	----	-----	-------	------	------	-------	-------



STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)

CELOTNE OBVEZNOSTI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
KAPITAL		11,6	11,8	12,5	14,2	15,5	16,9	15,7	13,8	15,8	18,8	23,3	32,5	32,5	79,2	84,5	91,1	93,7
DOLG		88,4	88,2	87,5	85,8	84,5	83,1	84,3	86,2	84,2	81,2	76,7	67,5	67,5	20,8	15,5	8,9	6,3

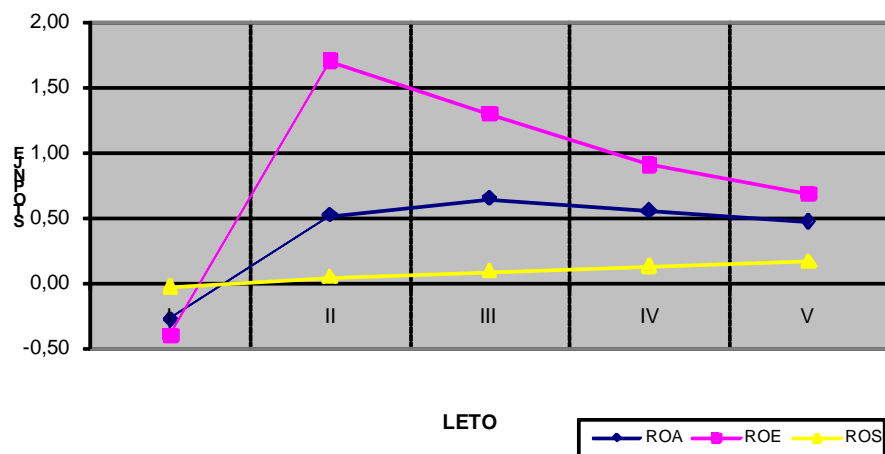
STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA



STOPNJE DONOSOV

ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	-0,41	-0,03	-0,03	0,10	-0,01	0,00	-0,46	-0,53	0,01	0,03	0,05	0,46	-0,27	0,53	0,65	0,56	0,47
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	-1,86	-0,28	-0,24	0,74	-0,07	-0,02	-2,78	-3,55	0,08	0,16	0,23	1,66	-0,39	1,71	1,30	0,91	0,69
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	ROS	-0,10	-0,01	-0,01	0,03	0,00	0,00	-0,17	-0,16	0,00	0,00	0,01	0,05	-0,02	0,05	0,10	0,14	0,17

STOPNJE DONOSOV



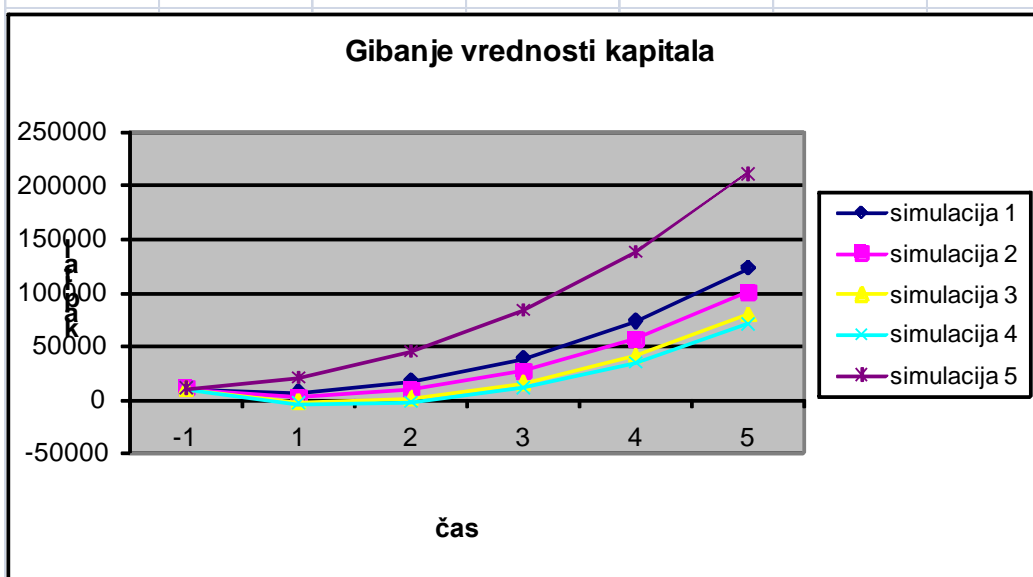
INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)

INTERNA STOPNJA DONOSA	65,0%	-10000	0	0	0	0	122261
------------------------	-------	--------	---	---	---	---	--------

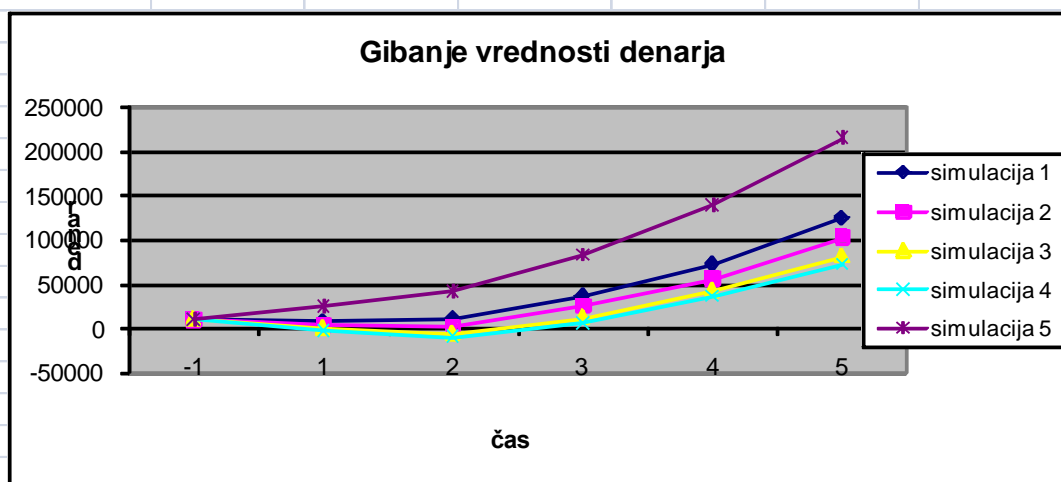
PRILOGA 5: Simulacije vinoteke Invinoveritas d.o.o. za prvih pet let poslovanja

PROJEKCIJE **SIMULACIJE** Izpis simulacij

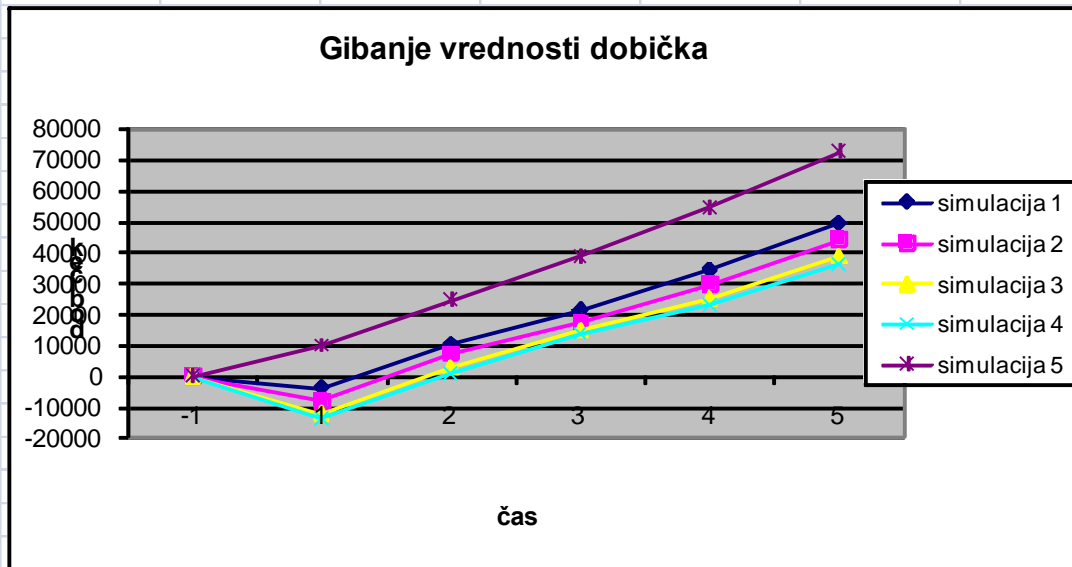
KAPITAL	Obdobje	-1	1	2	3	4	5
Številka sim							
simulacija 1	10000	6074	16439	37834	72447	122261	
simulacija 2	10000	2027	9348	26591	56279	100431	
simulacija 3	10000	-1883	941	15729	40660	79341	
simulacija 4	10000	-3550	-2642	11098	34002	70350	
simulacija 5	10000	19968	44623	83353	137902	210644	



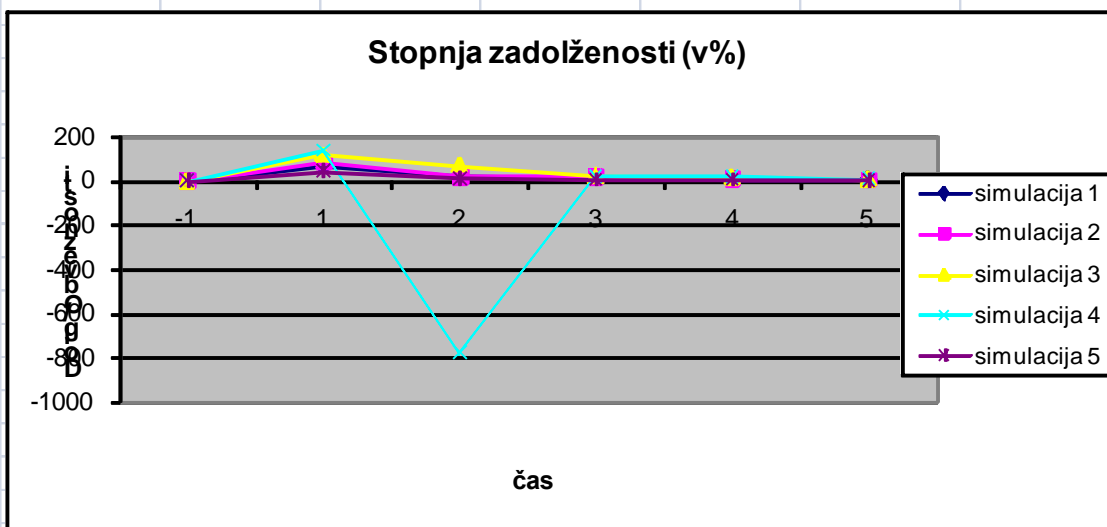
DENAR	Obdobje	-1	1	2	3	4	5
Številka sim							
simulacija 1	10000	7759	11265	36719	72901	125297	
simulacija 2	10000	3555	2408	25707	56499	103047	
simulacija 3	10000	-479	-6148	11957	42208	81550	
simulacija 4	10000	-2216	-9796	6095	36115	72386	
simulacija 5	10000	24762	42139	82742	139839	215384	



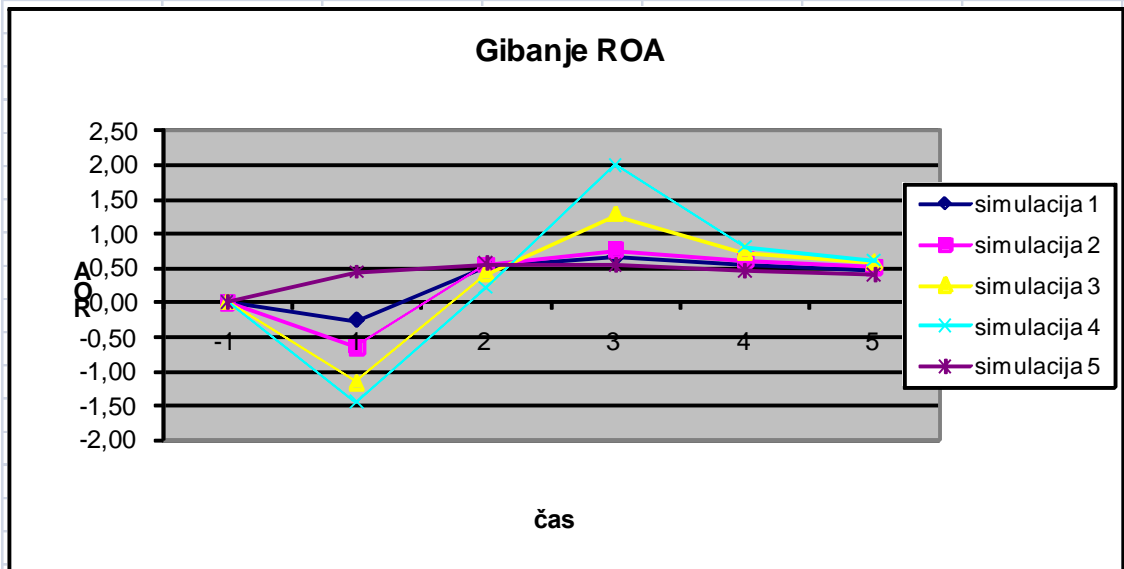
DOBIČEK	Obdobje					
Številka sim	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0	-3926	10365	21394	34613	49814
simulacija 2	0	-7973	7321	17243	29689	44152
simulacija 3	0	-11883	2824	14787	24931	38681
simulacija 4	0	-13550	907	13741	22903	36348
simulacija 5	0	9968	24655	38730	54549	72741



Dolg/Obvezn	Obdobje					
Številka sim	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0	68	21	15	9	6
simulacija 2	0	86	21	21	11	7
simulacija 3	0	118	72	21	17	8
simulacija 4	0	141	-775	21	20	9
simulacija 5	0	44	14	8	6	4



ROA	Obdobje					
Številka sim	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0,00	-0,27	0,53	0,65	0,56	0,47
simulacija 2	0,00	-0,65	0,55	0,76	0,61	0,52
simulacija 3	0,00	-1,16	0,41	1,27	0,72	0,57
simulacija 4	0,00	-1,45	0,22	1,99	0,81	0,60
simulacija 5	0,00	0,44	0,56	0,54	0,46	0,40



ROE	Obdobje					
Številka sim	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0,00	-0,39	1,71	1,30	0,91	0,69
simulacija 2	0,00	-0,80	3,61	1,84	1,12	0,78
simulacija 3	0,00	-1,19	-1,50	15,71	1,59	0,95
simulacija 4	0,00	-1,35	-0,26	-5,20	2,06	1,07
simulacija 5	0,00	1,00	1,23	0,87	0,65	0,53

