

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

TANJA REŽEK

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

**POSLOVNI NAČRT PODJETJA VIRTUALNA PISARNA D.O.O.**

Ljubljana, september 2010

TANJA REŽEK

## **IZJAVA**

Študentka Tanja Režek izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Stritar Rok, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_



# KAZALO

UVOD .....	1
1 POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA .....	2
1.1 KRATEK OPIS PODJETJA .....	2
1.2 PRILOŽNOSTI IN STRATEGIJA .....	2
1.3 CILJNI TRGI IN PROJEKCIJA .....	2
1.4 KONKURENČNA PREDNOST .....	2
1.5 EKONOMIKA, DOBIČKONOSNOST IN MOŽNOST ŽETVE .....	3
1.6 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI .....	3
2 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE .....	3
2.1 PODJETJE .....	3
2.2 PANOGA DEJAVNOSTI .....	3
2.2.1 KVALITATIVNA ANALIZA PANOGE .....	4
2.3 STORITVE .....	6
2.3.1 OPIS .....	6
2.3.2 STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI .....	9
2.3.3 VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA .....	9
3 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA .....	10
3.1 KUPCEV IN SEGMENTACIJA .....	10
3.1.1 CILJNI SEGMENT .....	10
3.1.2 POTENCIALNI SEGMENT KUPCEV .....	10
3.2 OPIS TRGA IN TRENDI .....	11
3.4 ANALIZA KONKURENCA .....	13
4 EKONOMIKE POSLOVNJA PODJETJA .....	14
4.1 KOSMATI DOBIČEK IN DOBIČEK IZ POSLOVANJA .....	14
4.2 ANALIZA DONOSNOSTI .....	15
4.3 FIKSNI, VARABILNI IN POLVARIABILNI STROŠKI .....	15
4.4 UPRAVLJANJE Z DENARNIM TOKOM PODJETJA .....	17
5 NAČRT TRŽENJA .....	17
5.1 CELOTNA TRŽENJSKA STRATEGIJA .....	17
5.2 CENOVNA STRATEGIJA IN PRODAJNA POLITIK .....	18
5.3 TRŽNO KOMUNICIRANJE .....	18
6 STORITVENI NAČRT .....	19
6.1 GEOGRAFSKA LOKACIJA .....	19
6.2 POSLOVNI PROSTORI .....	19
6.3 PRAVNE ZAHTEVE, DOVOLJENJA IN VPRAŠANJA OKOLJA .....	20
7 NAČRT RAZVOJA .....	20
7.1 STATUS RAZVOJA IN PRIHODNJE NALOGE .....	20
8 PODJETNIŠKA SKUPINA IN KADRIN .....	21
8.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA .....	21
8.2 POLITIKA ZAPOSLOVANJA IN NAGRAJEVANJA V PODJETJU .....	21
8.3 LASTNIŠTVO PODJETJA .....	21
8.4 PROFESIONALNI SVETOVALCI IN STORITVE .....	21
9 TERMINSKI NAČRT .....	22
9.1 KLJUČNE AKTOVNOSTI V PRVEM LETU .....	22
9.2 TERMINSKI NAČRT .....	23
10 PREDVIDEVANJE KRITIČNIH TVEGANJ IN IZZIVOV .....	23
10.1 MAKRO RAVEN .....	23
10.2 RAVEN PODJETJA .....	23
10.3 SIMULIRANJE POSLOVNEGA TVEGANJA .....	24

11 FINANČNI NAČRT .....	24
11.1 PREDRAČUN IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA .....	24
11.2 PREDRAČUN BILANCE STANJA .....	25
11.3 PREDRAČUN BILANC FINANČNIH TOKOV .....	25
11.4 DAVČNI STATUS .....	25
11.5 KONTROLA STROŠKOV .....	25
11.6 KAZALCI USPEŠNOSTI POSLOVANJA .....	25
11.6.1 ROA .....	25
11.6.2 ROE .....	25
12 PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI .....	26
12.1 ZAŽELENO FINANCIRANJE .....	26
12.2 PRIDOBIVANJE VIROV FINANCIRANJA .....	26
12.3 UPRAVLJANJE Z OBRATNIM KAPITALOM PODJETJA .....	26
SKLEP .....	26
LITERATUR IN VIRI .....	27
PRILOGE	

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Porterjev model analize konkurenčnosti panoge .....	6
Tabela 2: Slovenska podjetja v letu 2007 .....	11
Tabela 3: Tuja povezana podjetja po državah in skupinah držav .....	12
Tabela 4: Predvideni prihodki posameznih storitev v 1. letu delovanja .....	14
Tabela 5: Stopnje donosov Virtualne pisarne d.o.o. za obdobje petih let .....	15
Tabela 6: Količina porabljenega materiala, dela in kapitala na enoto storitve .....	16
Tabela 7: Mesečni izdatki za oglaševanje (v evrih) .....	16
Tabela 8: Prikaz vseh stroškov podjetja (v evrih) .....	17
Tabela 9: Terminski načrt Virtualne pisarne v 1. letu od feb. 2011 do jan. 2012 .....	23

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Slika hotelov v centru mesta Ljubljane .....	19
---	----

## UVOD

Pojem virtualnosti si lahko razlagamo, kot nekaj kar fizično ne obstaja, kar obstaja v paralelnem svetu. Virtualna organizacija je navzven podobna tradicionalnim organizacijam, vendar kot taka sploh ne obstaja. Lahko jo opredelimo kot skupino neodvisnih partnerjev, ki delujejo v mreži, za doseganje skupnega cilja. Za njihovo delovanje je zelo pomembna informacijska tehnologija in komunikacija. Brez tega ne bi mogli poslovati; (Bavec, 2002, str. 5).

V težkih gospodarskih razmerah si večina podjetij prizadeva zmanjševati svoje stroške poslovanja. Eden od načinov za zmanjševanje le teh je, da se podjetje odloči za najem virtualne pisarne in s tem finančno prihrani.

Z razvojem informacijske tehnologije, se vzpodbuja rast globalne konkurenčnosti. Zunanji trg zahteva povsem drugačne odzive rastočih malih podjetij. Od podjetij zahteva višjo stopnjo fleksibilnosti, s katero bi se podjetje lahko hitreje prilagajal zahtevam trga (Izzivi virtualnega poslovanja v malem podjetju, 2002).

Pred vsakim pričetkom ustanovitve podjetja je smiselno pripraviti poslovni načrt in predvideti potek poslovanja. V mojem diplomskem delu bom predstavila poslovni načrt za podjetje Virtualna pisarna d.o.o., ki bo ponujalo podjetjem virtualno poslovanje s katere koli lokacije na svetu. To pomeni, da zaposlenim ni treba biti fizično prisoten v skupni pisarni, ampak potrebujejo le svoj prenosni računalnik, saj bodo svoje delo lahko opravljali od kjer koli in ob katerem koli času.

Poslovni načrt mi je omogočil, da svojo podjetniško idejo preverim, saj v diplomski nalogi prikazujem smiselnost ustanovitve novega podjetja.

Skozi diplomsko delo bom predstavila vse ključne točke, ki jih zajema Priročnik za podjetništvo (Drnovšek, Stritar, 2007). V prvem delu so vključene vse ključne lastnosti novoustanovljenega podjetja, v drugem delu pa je prikazan celoten finančni vidik poslovne ideje, ki je najpomembnejši vidik pri zagotavljanju obstoja in delovanja podjetja.

Namen izdelave tega poslovnega načrta je predstaviti mojo podjetniško zamisel, predstavljeno iz vseh vidikov, ki so pomembni za uspešno poslovanje nekega podjetja. Cilj, ki sem ga želela doseči je, da bo poslovni načrt prikazoval realne možnosti za začetek in obstoj tega podjetja.

# **1 POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA**

## **1.1 KRATEK OPIS PODJETJA**

Podjetje Virtualna pisarna d.o.o. bo podjetje, ki bo v celoti ponujalo storitve virtualne pisarne. Strankam bo ponujala profesionalne začasne ali stalne poslovne rešitve. Ponudba bo vključevala: najem celotne virtualne recepcije v katero bo spadal prestižen poslovni naslov v centru mesta, elektronski naslov oziroma domena, telefonsko tajnico, ki sprejema klice v imenu strankinega podjetja in osebo, ki posreduje vso pošto in informacije. Podjetjem bo omogočala tudi samostojno delovno mesto opremljeno z: računalniki, brezžično internet povezavo, telefoni, faksi, fotokopirnimi stroji, skenerji. Virtualna pisarna bo ponujala tudi možnost najema sobe za sestanke in druge dodatne storitve, ki bodo omogočale podjetju profesionalno delovanje.

## **1.2 PRILOŽNOSTI IN STRATEGIJA**

Poslovanje preko interneta dobiva vse večjo razsežnost, zato bi z ustanovitvijo Virtualne pisarne pripomogla k novi poslovni kulturi, ki bi s pomočjo tehnologije omogočila nov način dela za podjetja, ki v tujini deluje že dolgo. Priložnost vidim predvsem v tujih podjetjih v Sloveniji, katerim se ne splača najem lastnih poslovnih prostorov in ljudi za upravljanje podjetja. Priložnost pa vidim tudi v gospodarski krizi, katera nas je doletela. Podjetja so prisiljena zniževati stroške na vseh področjih, zato imam popolno rešitev za podjetja, ki za poslovanje ne potrebujejo nujno svojih lastnih poslovnih prostorov, ampak lahko delujejo kjerkoli so trenutno registrirana. Pri vstopu na trg se bo podjetje posluževalo strategije edinstvenosti in predvsem agresivnosti oglaševanja ter pridobivanje čim več tujih podjetij v prvem letu poslovanja.

## **1.3 CILJNI TRGI IN PROJEKCIJA**

Ciljni trg za Virtualno pisarno d.o.o. so predvsem mikro oziroma mala in srednje velika slovenska in tuja podjetja v Sloveniji. Potencialni kupci bodo vsa tista podjetja, ki sledijo hitremu razvoju trga in se mu prilagajajo tudi na nivoju sodobnega poslovanja. Geografsko ciljni trg ni omejen, saj so pomembna tudi tuja podjetja, ki lahko poslujejo na slovenskem trgu na daljavo. Trženje storitev bo ob pričetku poslovanja temeljilo na povezovanju s tujimi predstavništvi v Sloveniji in z raznolikim oglaševanjem. Skladno z večanjem ciljnega trga bom spreminjala tudi oblike trženja.

## **1.4 KONKURENČNA PREDNOST**

Podjetje bo vstopilo na trg, ki v Sloveniji še ni dosegel zelenega prepoznavanja, kar pomeni, da je številka konkurentov srednje velika. Trenutno konkurenco predstavljajo predvsem računovodska podjetja, ki ponujajo različne pakete virtualne tajnice, ki pa se zelo neprofesionalna in se ne morejo meriti s ponudbo storitev, ki jo bo imelo podjetje Virtualna



pisarna d.o.o.. Ena izmed prednosti je vsekakor nudenje storitev tujim podjetjem, saj imajo skoraj vsa konkurenčna podjetja spletno stran le v slovenskem jeziku, kar pomeni, da njihova ciljna skupina niso tuja podjetja. Druga prednost je, da bo storitev virtualne pisarne predstavljala glavno dejavnost podjetja, ki pa je pri večini konkurentov stranska.

### **1.5 EKONOMIKA, DOBIČKONOSNOST IN MOŽNOST ŽETVE**

Posel Virtualne pisarne postane dobičkonosen v prvem letu poslovanja, v katerem čisti dobiček znaša 13716 EUR. Podjetje nima nobenega dolga. Pridobljene finance se bodo uporabile za povečanje podjetja z oglaševanjem, in sicer v tretjem, četrtem in petem letu po 3000 EUR in z finančnimi naložbami, 5000 EUR v vsakem od omenjenih let.

### **1.6 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI**

Podjetje Virtualna pisarna d.o.o. bom ustanovila Tanja Režek, kot lastnica podjetja bom osnovni kapital priskrbela sama. Za ustanovitev bom potrebovala 7500 €, Zakon o Gospodarskih družbah, (Ur.l. RS, št. 65/2009-UPB3, v nadaljevanju ZGD-1) v 1. odstavku 475. člena. Osnovna sredstva bom namenila za opremo, ki jo bom potrebovala za poslovne prostore. Kot lastnica bom obenem tudi direktor in vodja podjetja. V podjetju bom opravljala ključne naloge. Glavni akter bom pri oglaševanju in povezovanju podjetja z drugimi komplementarnimi podjetji ter pridobivanju novih strank. V podjetju bom imela, vsaj na začetku poslovanja, dva asistenta. Prvi asistent bo vodja pisarne, njegova naloga bo skrb za vse pomembnejše naloge v pisarni, kot so pravne zadeve, pritožbe, sestanki, pomoč pri oglaševanju. Drugi asistent pa bo naša virtualna tajnica.

## **2 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE**

### **2.1 PODJETJE**

Naziv podjetja bo Virtualna pisarna d.o.o., katerega glavna dejavnost bo ponujanje storitve najema virtualne pisarne oziroma po Standardu klasifikacije dejavnosti spada v dejavnost ponudbe pisarniških storitev. Storitve najema virtualne pisarne v širšem pomenu ponuja najem vseh storitev, ki podjetju pomagata pri zniževanju administrativnih stroškov, kot so profesionalna virtualna tajnica, poslovni naslov, urejanje pošte, faks, fotokopiranje, skeniranje, prevajanje, itd. Podjetje bo imelo pravno organizacijsko obliko družbe z omejeno odgovornostjo, Virtualna pisarna d.o.o.. Osnovni kapital bom kot ustanovitelj priskrbela sama. Sedež podjetja bo na Gosposvetski ulici 2 v Ljubljani, registrirano bo aprila 2011. Ustanovitelj podjetja bom Tanja Režek.

### **2.2 PANOGA DEJAVNOSTI**

Po Standardni klasifikaciji dejavnosti, bo podjetje spadalo v panogo N82.110, nudenje celovitih pisarniških rešitev. V omenjeni panogi že nastopa nekaj podjetij z nudenjem

podobnih dejavnosti. Na trgu nastopajo podjetja, ki so v isti panogi, vendar z drugačnim spektrom ponudbe storitev kakor jo bo imelo moje podjetje. Neposrednih konkurentov v Sloveniji je zelo malo, zato zaznavam priložnost v ne zasičenosti panoge. Naši konkurenti so večinoma podjetja, katerih stranska dejavnost je storitev virtualne pisarne. Na podlagi tega sem zaznala priložnost v ustanovitvi virtualne pisarne. Pri analiziranju kazalnikov, sem ugotovila, da obstajajo možnosti za razvoj, saj koncept virtualne pisarne prihaja k nam kot velik trend iz sosednjih evropskih držav.

Sama panoga je še v fazi razvoja in je perspektivna, kar potrjujejo trendi iz tujih držav, ki se s tovrstno dejavnostjo uspešno ukvarjajo že nekaj let, kar potrjuje vse večje število podjetij v tej panogi. Ugotovitve kažejo, da v omenjeni panogi nastopa manjše število malih podjetij, pri katerih storitev virtualne pisarne predstavlja stransko dejavnost in ne glavno, kot bi to bilo pri mojem podjetju. Hkrati članstvo Slovenije v EU omogoča sodelovanje tudi s tujimi virtualnimi pisarnami po Evropi.

Koncept virtualnih pisarn je bil razvit že v sredini 90-ih let. Tehnološki napredek je omogočil hiter razvoj naprav za internet in mobilno telefonijo, tako je delo postalo možno tudi izven tradicionalne pisarne na različnih lokacijah. Čeprav je ideja o poslovanju prek virtualne pisarne prisotna že desetletja, so se vse prednosti virtualne pisarne izpostavile šele v času recesije. Uporaba virtualne pisarne je postala pomembna strateška poslovna odločitev, saj podjetja v času krize poskušajo zniževati stroške. Najem tradicionalnih pisarniških prostorov pa postaja za nekatera podjetja nepotrebno ali celo nesprejemljivo s strani visokih stroškov. Virtualna pisarna prinaša ogromno razliko v načinu poslovanja zlasti manjšim, start-up podjetjem, ki jih fizična lokacija ne omejuje več, saj lahko s pomočjo virtualne pisarne poslujejo kjerkoli na svetu. Podjetju ni potrebno fizično prenesti prostora in zaposlenih. Število aktivnega osebja v podjetju postane fleksibilno. Poleg tega pa so virtualne pisarne koristna rešitev tudi za večja podjetja, saj prinaša občutne prihranke pri: stroških administracije, razpršenost podjetja in njegove pisarne na druge lokacije z prestižnim naslovom in odpravlja potrebo po investicijah v pisarniške stroje in programsko opremo (FlipIT Blog, 2010).

V panogi vidim velik potencial, saj se praksa iz tujine hitro premika na slovenski trg. Priložnost je, da bo prvo podjetje v Sloveniji, ki bo v celoti ponujalo paket virtualne pisarne s profesionalnimi poslovnimi prostori v centru mesta in ustrezno izobraženim osebjem. Slovenskim in tujim podjetjem bom nudila kakovostne storitve začasne ali stalne virtualne pisarne.

### **2.2.1 KVALITATIVNA ANALIZA PANOGE**

Povpraševanje po tej dejavnosti na slovenskem trgu ni na tako visokem nivoju, kot bi si želela, saj podjetja niso seznanjena z možnostmi te storitve. Glede na to, da imamo po statističnih podatkih Statističnega urada RS največje število mikro podjetij moramo le ta

ozavestiti o možnostih storitve virtualne pisarne. Ker je panoga še v razvoju, je število konkurentov majhno, ideja pa predstavlja veliko priložnost na slovenskem trgu.

Na podlagi Porterjevega modela konkurenčnosti panoge sem ugotovila sledeče:

**Vstop za nove konkurente** ni težak, saj ni nobenih večjih ovir. Podjetje ne zahteva velikega osnovnega kapitala ter ne predstavlja velikih stroškov poslovanja, ki je še dodatna privlačnost panoge.

**Nevarnosti novih substitutov** predstavljajo klasične oblike pisarne. Podjetja se odločijo za klasično obliko poslovanja in tako najamejo lastne prostore, lastno tajnico in ostala sredstva. Omenila pa bi tudi *Greenfield* investicije, pri katerih podjetje v tuji državi zgradi nove poslovne, proizvodne ali trgovske obrate (Poslovni utrip, 2007). Posledično menim, da je nevarnost novih substitutov srednja.

**Pogajalska moč kupcev** je srednja. Ponudba storitev virtualne pisarne je v Sloveniji trenutno zelo majhna, zato imajo kupci manjšo pogajalsko moč. Primarna konkurenca ni velika, zato si lahko privoščim višje cene v ponudbi. Imam pa, kar visoko število konkurentov s strani klasičnih pisarn, kar bo povišalo pogajalsko moč kupcev. Panoga sicer ima nadomestke, a ne glede na naše substitute bo pogajalska moč srednja, saj fizične pisarne za nekatera podjetja postajajo nepotreben strošek.

**Pogajalska moč dobaviteljev:** podjetje se bo ukvarjalo z nudenjem celovitih pisarniških rešitev, pri tem pa bom imela nekaj zunanjih sodelavcev, ki mi bodo pomagali pri vzdrževanju pisarne in nudenju dodatnih storitev. Glavni zunanji poslovni partner bo podjetje z informacijsko tehnologijo, ki bo naši pisarni nudil vso informacijsko podporo in zaščito. Priskrbel bo vso informacijsko tehnologijo ob ustanovitvi ter bo njen skrbnik v času našega delovanja. Eden izmed zunanjih sodelavcev bo tudi servis s hrano in pijačo, ki mi bo omogočal naročanje vseh gostinskih zadev ob različnih konferencah, sestankih in podobnih poslovnih dogodkih. Ostali manj pomembni zunanji sodelavci pa bodo računovodski servis, servis za selitev, servis za najem avtomobila, prevajalska služba, notarska in odvetniška pisarna, itd. Pogajalska moč dobaviteljev v mojem primeru bo nizka, saj glede na vrste storitev, ki jih opravljajo moji bodoči zunanji sodelavci, je na trgu izbira velika.

**Rivalstvo znotraj panoge** ali z eno besedo konkurenčnost sem na kratko opisala že zgoraj. Ob raziskovanju konkurence na internetu sem naletela na devet podjetij, ki se približujejo ponudbi podjetja Virtualna pisarna d.o.o. Rivalstvo je vsekakor prisotno, a se ne občuti v veliki meri, saj konkurenti ne ponujajo virtualne pisarne kot njihovo glavno dejavnost in s tem Virtualni pisarni d.o.o. omogočajo večjo moč na trgu, nekatera podjetja pa niso v Ljubljani, zato jih zaradi geografske razlike težko upoštevamo kot primarna konkurenca.

*Tabela 1: Porterjev model analize konkurenčnosti panoge*

Nevarnost vstopa novih konkurentov	visoka
Nevarnost substitutov	srednja
Pogajalska moč kupcev	srednja
Pogajalska moč dobaviteljev	nizka
Rivalstvo znotraj panoge	nizka
Privlačnost panoge	visoka

Rezultati dokazujejo, da je panoga zelo privlačna, saj ovire za vstop novim konkurentom ne predstavljajo problema. Osnovi kapital in osnovna sredstva ne predstavljajo ogromnega investicijskega vložka, so sprejemljiva investicija. Probleme lahko povzročita nevarnost substitutov in s tem krepitev pogajalske moči kupcev in vse večja konkurenca. Največjo skrb predstavlja visoka nevarnost vstopa konkurentov, ki bo v primeru, da se na trgu pojavijo novi ponudniki, obrnila situacijo na glavo.

**Temeljni dejavnik uspeha v panogi** je predvsem razširitev koncepta virtualne pisarne, da le ta lahko omogoča znatno znižanje začetnih stroškov, sprostitev administrativnih zadev ter pridobitev privlačnega poslovnega naslova v centru mesta. Dejavnik uspeha v panogi bo predvsem prvovrstnost ponudbe na slovenskem trgu ter prilagajanje in dodajanje storitev glede na uporabnikovo željo. Pomemben del uspeha pa bo, tudi dober marketinški načrt in uresničitev le tega.

**Obstoječi trendi in prihodnja pričakovanja**, obstoječi trendi še vedno niso tako močni kot v tujini, a vsekakor le ti prihajajo na slovenski trg, kjer bo prisotnost virtualne pisarne kmalu dobila svoj pomen za slovenska podjetja. Že posledica gospodarske krize opozarja na pomembnost virtualne pisarne za podjetja, ki si ne morejo privoščiti visokih stroškov najema prostorov in stroškov zaposlitve tajnice, kar bom uporabniku omogočila za fiksni mesečni strošek. Prihodnja pričakovanja pa so vsekakor razširitev pisarne v prvo profesionalno elektronsko pisarno v Sloveniji, ki bo nudila kakovostne storitve uporabnikom in razvoj podjetja glede na potrebe trga. Ena od prihodnjih pričakovanj je tudi razširitev na tuje trge ter možnost povezave in sodelovanje s virtualnimi pisarnami, ki že obstajajo v drugih državah.

**Vpliv državne regulativne dejavnosti** je predvsem odprtost do tujih neposrednih investicij, in promocija naše države v tujini, kar bo pripomoglo k investiranju v slovenski trg in s tem zviševanje možnosti za uspeh mojega podjetja.

## **2.3 STORITVE**

### **2.3.1 OPIS**

Podjetje Virtualna pisarna d.o.o. bo ponujala celotno storitev pisarniških rešitev, med katerimi so:

## **Virtualna recepcija**

Najem virtualne pisarne bo uporabnikom omogočila vrsto storitev kot so prvovrsten poslovni naslov, posredovanje pošte kjerkoli na svetu bo naš uporabnik in sprejemanje in posredovanje telefonskih klicev v imenu strankinega podjetja.

## **Poslovni naslov 1 in 2**

Najem poslovnega naslova, strankam omogoča prestižen poslovni naslov, ki ga imajo tudi na njihovih poslovnih karticah in tako daje občutek velikega podjetja s poslovnimi prostori v središču glavnega mesta. Stankam bom poleg prestižnega poslovnega naslova omogočila tudi nizke stroške za to storitev, saj se znebijo velikega fiksnega stroška najemnine poslovnih prostorov.

- Poslovni naslov 1: do 10 pisem na mesec
- Poslovni naslov 2: nad 10 pisem na mesec

## **Telefonsko tajnico**

Najem profesionalne telefonske tajnice je, da bo virtualna tajnica od 9. do 17. ure sprejemala vse klice v imenu strankinega podjetja, ter jim posredovala le te kjerkoli na svetu se trenutno nahajajo. Tajnici bo profesionalen IP telefon omogočil, da vsaki stranki da svojo številko, katero bo imela tudi na svojih poslovnih karticah. Tako bo ob vsakem klicu na zaslonu telefona pokazalo, kateremu podjetju je klic namenjen in tako dal tajnici možnost, da se na dohodni klic oglasi v imenu podjetja za katerega je klic. Za stranke iz tujine, bom omogočila tudi sprejemanje telefonskih klicev v angleškem jeziku. Tako bom omogočila strankam, da se skoncentrirajo na njihovo glavno dejavnost in prepustijo telefonske klice meni oziroma mojim sodelavcem.

Poleg profesionalne telefonske tajnice, ki bo sprejemala klice v imenu določenega podjetja pa bom nudila tudi storitev telefonske tajnice, ki deluje v času ko me ni v pisarni, z možnostjo snemanja vseh telefonskih klicev, ki so prejeti v času zaprtja virtualne pisarne.

## **Pre-pošiljanje pošte**

Glede na to, da bo stranka najela moj poslovni naslov, bo k meni prihajala tudi njihova poslovna pošta, zato bo ena izmed storitev podjetja tudi pre-pošiljanje pošte na naslov, katerega mi bodo zaupali ob sklenitvi pogodbe.

## **Delovna postaja 1 in 2**

Virtualna pisarna bo ponujala tudi možnost najema delovnih postaj. Na primer, če bo imel uporabnik virtualne pisarne delo, se bo oglasil v prostorih virtualne pisarne in najel delovno mesto, kjer bo v miru opravil vso potrebno delo. Delovno mesto za stranke bo opremljeno z vso potrebno računalniško opremo, brezžičnim internetom in možnostjo uporabe telefona, razmnoževalnega stroja, skenerja in faksa. Ponudila bom delovna mesta, ki bodo med seboj ločena s pregradami, tako da bom stranki omogočila mir in zasebnost pri delu, ter delovno mesto v zelo profesionalnem delovnem okolju. Delovno mesto bo plačljivo glede na uro uporabe, z možnostjo rezervacije. Virtualna pisarna d.o.o. bo ponujala tri delovna mesta 1 in pet delovnih mest 2.

- Delovno mesto 1: opremljeno z računalnikom in ostalimi dodatki.
- Delovno mesto 2: brez računalnika, a vključuje dostop do internetne povezave in ostale dodatke.

## **Sejna soba**

V primeru sestankov bom uporabnikom nudila možnost najema sejne sobe za največ 10 oseb, opremljeno z LCD televizorjem za predstavitve, možnost povezave računalnika s televizorjem, predstavitveno stojalo z listi in možnost naročila pijače in hrane v sobo po želji. Sejna soba bo plačljiva glede na uro uporabe z možnostjo rezervacije.

## **Skupna pisarna**

Skupna pisarna ponuja možnost najema delovnega mesta 1, za en mesec. V ceno je vključeno tudi sprejemanje klicev za stranke in uporaba telefona, kopiranja, skeniranja in faksiranja.

## **Druge storitve**

Pod to storitev bom ponujala možnost faksiranja, fotokopiranja in skeniranja ter možnosti klicanja kamorkoli po svetu.

## **Druge administrativne in poslovne storitve**

Druge storitve bodo predvsem tiste, ki jih bom prilagodila glede na povpraševanje, to so možnosti najema hostes, prevoza do letališča, prevajalske storitve. Storitve vzpostavitev spletne strani, gostovanje domene, oglaševanje strankinega podjetja in selitvene storitve.

Najem virtualne pisarne bo predstavljal glavo dejavnosti, načrtujem, da bo to najvišji vir prihodkov podjetja. Storitev najema konferenčne sobe in delovnega mesta bo predstavljala manjši prihodek, ki bo odvisen predvsem od mesečnega povpraševanja.

Ostale dodatne dejavnosti po dogovoru, ki jih bodo želeli uporabniki, pa bodo predstavljale dodaten prihodek podjetja.

### **Oglaševanje na LCD zaslonih**

V podjetju bodo tudi LCD televizorji za oglaševanje, ki bodo postavljeni na zelo vidni in strateško pomembni točki, v centru mesta, na primer: na vhodu v virtualno recepcijo. To bi predstavljalo dodatni vir zaslužka. Za oglaševanje na teh zaslonih bi targetirala predvsem podjetja kot so: taksi podjetja, nepremičninska podjetja, dobre restavracije in bari v Ljubljani, masažni in spa saloni. Vsa podjetja, katerih potencialne stranke so poslovneži oziroma tujci. V prilogi 1 je cenik z vsemi storitvami, tudi storitev oglaševanja na LCD zaslonih.

### **2.3.2 STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI**

Podjetje Virtualna pisarna d.o.o. bo na trg vstopilo dokaj enostavno, saj število konkurentov, ki bi bili lahko nevarni ni velika. Strategija vstopa bo predvsem biti edinstven, z edinstvenim paketom celotne ponudbe virtualne pisarne, predvsem pa strategija osredotočenja na tuja podjetja, ki si želijo vstopa na slovenski trg. Na trg bo podjetje vstopilo s cenovno politiko zmernih cen in visokokakovostnih storitev. Cene bodo primerno višje kot pri konkurentih, saj to možnost dovoljuje edinstvenost celotne ponudbe storitev virtualne pisarne. Osredotočila se bom predvsem na ponudbo v angleškem jeziku in povezovanje s tujimi podjetji, kar je tudi ena izmed priložnosti.

Podjetje bo vsekakor imelo pestro ponudbo dodatnih storitev, vendar se z rastjo obeta veliko novih projektov, kot je razširitev ponudbe, razpoznavnost podjetja in povezovanje podjetja s tujimi virtualnimi pisarnami po svetu, ter posledično pridobitev več tujih strank.

Ob rasti podjetja pa si bom prizadevala ohraniti tržni delež, predvsem s tržnimi načini kot so prilagajanje željam povpraševalcev in stalne izboljšave ponudbe storitev ter dodajanje novih inovativnih storitev, ki bodo pritegnile domača in tuja podjetja.

### **2.3.3 VIZIJA IN POSLANSTVO PODJETJA**

*Vizija:*

*Podjetje Virtualna pisarna d.o.o. bo iz enega prvih ponudnikov storitev virtualne pisarne v Sloveniji postala eden največjih ponudnikov tovrstnih storitev v Sloveniji. Z najbolj kakovostno ponudbo stalnih in začasnih poslovnih rešitev, bo postala ena izmed najbolj prepoznavnih virtualnih pisarn v Sloveniji, ki se bo povezovala tudi, z priznanimi evropskimi virtualnimi pisarnami.*

*Poslanstvo:*

*Podjetje bo prva virtualna pisarna v Sloveniji, ki bo slovenskemu trgu predstavila model virtualne pisarne kot jih poznamo v tujini. Podjetje bo strankam v celoti ponujalo vse pisarniške rešitve, ki jim bodo pomagale pri zmanjševanju administrativnih stroškov in posledično pri povečevanju uspešnosti njihovega podjetja. Cilj je pridobiti čim večje število tujih podjetij in jim omogočiti profesionalno poslovanje na slovenskem trgu z nizkimi fiksnimi stroški na vrhunskem nivoju.*

## **3 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA**

### **3.1 KUPCEV IN SEGMENTACIJA**

#### **3.1.1 CILJNI SEGMENT**

Izbran ciljni segment za Virtualno pisarno so mala in srednje velika slovenska in tuja podjetja in naključni poslovneži, ki se nahajajo po hotelih v Ljubljani.

Prvi segment so slovenska podjetja, ciljamo predvsem na tista, ki si želijo poslovne prostore v središču glavnega mesta oziroma, ki so podlegla gospodarski krizi in morajo zmanjševati fiksne stroške.

Drugi pomembni segment so tuja podjetja, ki želijo vstopiti oziroma razmišljajo o razširitvi na slovenski trg in bi najeli virtualno pisarno za pomoč pri nepoznavanju slovenskega trga, zaradi nižjih začetnih stroškov ter iskanja svojih lastnih poslovnih prostorov. Nekatera tuja podjetja bodo imela potrebo po imetju poslovnih prostorov in naslova v Sloveniji, zaradi poslovnih prednosti, saj ima Slovenija zelo dobro tranzitno lego in prednost članstva v Evropski uniji.

Tretji segment pa so naključni poslovneži, ki se trenutno v Ljubljani in si želijo profesionalnega delovnega prostora oziroma ostalih administrativnih storitev. V tem primeru pa bi bili zame še posebno pomembni slovenski hoteli, kjer poslovneži ponavadi prebivajo. Zato bi v hotelih primerno oglaševala Virtualno pisarno d.o.o..

Če povzamem, Virtualna pisarna je poleg omejenih segmentov ustvarjena za vsa podjetja, ki želijo znižati stroške in poslovati v prijetnem okolju in so v koraku s časom.

#### **3.1.2 POTENCIALNI SEGMENT KUPCEV**

Potencialni kupci, ki jih lahko pridobim so vsa podjetja, ki imajo željo po poslovnih prostorih v centru glavnega mesta, manjših mesečnih stroških in ki imajo možnost poslovanja na moderen način kot se izvaja v virtualni pisarni.



### 3.2 OPIS TRGA IN TRENDI

Statistika kaže, da je bilo leta 2007 v področju dejavnosti od C do K SKD<sup>1</sup> evidentiranih skupaj 105.272 podjetij, od tega 92,8% mikro in 5,7% malih podjetij in 1,5% srednje velikih in velikih podjetij. Ta podatek je za podjetje ugoden, saj bi bila virtualna pisarna zanimiva prav za mikro, mala in srednje velika podjetja, ki nimajo veliko zaposlenih pri katerih bi bila opcija virtualne pisarne lažje izvedljiva (Statistični urad Republike Slovenije 2009, str. 1).

Tabela 2: Slovenska podjetja v letu 2007

Kategorija podjetij	Število podjetij	Delež podjetij v %
Mikro podjetja	97.649	92,8
Mala podjetja	6.017	5,7
Srednje velika podjetja	1.311	1,2
Velika podjetja	295	0,3
Skupaj	105.272	100

Vir: Prevezeto po SURS 2008.

Odstotek tujih investicij v Sloveniji v letu 2009 se je znižal, predvsem zaradi posledice gospodarske krize, ki je prizadela Evropo. Podatki v poročilu pravijo, da Slovenija še vedno ostaja med državami EU z najnižjim stanjem vhodnih neto investicij v primerjavi z BDP<sup>2</sup>. Nižje deleže od Slovenije imajo le Grčija, Italija, Nemčija in Litva. Tokovi in spremembe stanja neto tujih investicij v letu 2009 pa kažejo močan negativen vpliv gospodarske recesije in poslabšanje učinka neto tujih investicij (v nadaljevanju NTI) na plačilno bilanco. Na neto odliv NTI v letu 2009 kaže tako dezinvestiranje tujih podjetij v Sloveniji v obliki zmanjševanja neto obveznosti slovenskih podružnic, do povezanih podjetij, kakor tudi odlivi dobičkov tujih investitorjev iz Slovenije, kar pa ni dober podatek za podjetje Virtualna pisarna, saj se s tem zmanjša število potencialnih uporabnikov. Večji odliv vhodnih NTI iz Slovenije, od zmanjšanja izhodnih NTI ter zlasti povečevanje odliva dobičkov tujih investitorjev po letu 2006 kaže, da tuji investitorji dojemajo Slovenijo kot vedno bolj neprijazno poslovno okolje. (Poročila o razvoju 2010, Urada za makroekonomske analize in razvoj, str. 91).

Na straneh Statističnega urada Republike Slovenije sem našla podatek o številu tujih notranjih povezanih podjetij oziroma podjetij pod tujim nadzorom. V letu 2007 je v Sloveniji delovalo v nefinančnih dejavnostih (področja C do I in K Standardne klasifikacije dejavnosti, 2002) 2032 tujih povezanih podjetij, oziroma podjetij pod tujim nadzorom. Njihov delež v skupnem številu vseh 100.318 aktivnih podjetij v omenjenih dejavnostih je tako znašal 2 %. Med vsemi tujimi povezanimi podjetji je največ podjetij delovalo v področju trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe (44 %). Drugi največji delež podjetij pod tujim nadzorom je bil v področju nepremičnine, najem in **poslovne storitve (21 %)**, tretji pa v predelovalnih dejavnostih (16 %) (Statistični urad Republike Slovenije, 2007).

<sup>1</sup> Standardne klasifikacije dejavnosti

<sup>2</sup> Bruto domači proizvod

Med podjetji pod tujim nadzorom v Sloveniji so obsegala največji delež podjetja držav članic Evropske unije (67 %). V teh podjetjih je bilo na območju Slovenije zastopanih 22 držav članic. Šest držav članic Evropske unije – Avstrija, Italija, Nemčija, Nizozemska, Francija in Združeno kraljestvo – je imelo pod nadzorom dobro polovico vseh podjetij (56 %), preostalih 16 držav članic pa 11 % vseh tujih povezanih podjetij. Največji delež tujih povezanih podjetij v Sloveniji je imela Avstrija; pod njenim nadzorom je bila namreč dobra petina (22 %) vseh podjetij pod tujim nadzorom v Sloveniji (Statistični urad Republike Slovenije, 2007).

*Tabela 3: Tuja povezana podjetja po državah in skupinah držav*

	Število držav	Podjetja	Delež v %
<b>Vsa podjetja pod tujim nadzorom</b>	<b>57</b>	<b>2.032</b>	<b>100</b>
<b>Podjetja pod nadzorom držav EU</b>	<b>22</b>	<b>1.365</b>	<b>67,2</b>
Avstrija	1	455	22,4
Italija	1	265	13
Nemčija	1	243	12
Nizozemska	1	74	3,6
Francija	1	49	2,4
Združeno kraljestvo	1	49	2,4
Druge države članice EU	16	230	11,3
<b>Podjetja pod nadzorom držav, ki niso članice EU</b>	<b>35</b>	<b>667</b>	<b>32,8</b>
Hrvaška	1	198	9,7
Druge države z območja nekdanje Jugoslavije	4	159	7,8
Švica	1	99	4,9
Združene države Amerike	1	69	3,4
"Off shore" države	9	48	2,4
Rusija	1	28	1,4
Druge države, ki niso članice EU	18	66	3,2

*Vir: Statistični urad Republike Slovenije.*

Zelo pomembno za podjetje je, da je država naklonjena tujim investitorjem v Sloveniji, saj to povečuje delež potencialnih strank. Na podlagi ugotovitev, položaja RS znotraj enotnega evropskega trga ter interesa za izboljšanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva je Državni zbor Republike Slovenije v letu 2004 sprejel Zakon o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij (Ur.l. RS, št. 107/2006), ki pa je pravna podlaga za sprejem novega Programa Republike Slovenija za spodbudo internacionalizacije podjetij za obdobje 2010-2014, ki definira spodbujanje internacionalizacije kot dejavnosti in ukrepe, ki prispevajo k večji konkurenčnosti v mednarodni menjavi rezidentov, predvsem s spodbujanjem izvoza, spodbujanjem racionalizacije nabavnih virov in spodbujanjem izhodnih tujih neposrednih investicij (Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije, 2010, str. 3).

Vlada Republike Slovenije je dala soglasje k Programu dela in Finančnemu načrtu Javne agencije Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije za leti 2010 in 2011. Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije je objavila javni razpis za spodbujanje tujih neposrednih investicij v Republiki Sloveniji v letih 2010 in 2011 v

vrednosti 14,5 milijonov evrov. Cilj razpisa je povečanje tujih neposrednih naložb za približno dva odstotka na leto. Na ministrstvu za gospodarstvo računajo, da bodo tuji vlagatelji pri nas predvidoma v prihodnjih treh letih odprli približno 1.500 novih delovnih mest. Z razpisom bi radi privabili zlasti takšne naložbe, ki bi zagotavljale tudi tako imenovane spin učinke tudi v drugih podjetjih in dejavnostih (Javne agencija za podjetništvo in tuje investicije Republike Slovenije, 2010).

Ena od nalog Javne agencije Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije pa je tudi spodbujanje neposrednih investicij, ki temelji na pridobivanju tujih neposrednih investicij, predvsem v projekte z višjo dodano vrednostjo ter dvigu prepoznavnosti Slovenije kot primerne lokacije za investiranje (Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije Republike Slovenije, 2010).

Trend virtualne pisarne se hitro razvija ter se prilagaja hitremu življenju ljudi in hitremu razvoju tehnologije. Ljudje veliko časa preživimo ob računalniku, saj obseg dela stalno narašča. Zato virtualna pisarna posameznikom omogoča, da do svojega delovnega okolja dostopajo ne glede na svojo fizično lokacijo. Virtualna pisarna temelji na sodobnih informacijsko-komunikacijskih tehnologijah (pomemben dejavnik je računalništvo v oblaku), ki omogočajo dostop do dokumentov in medsebojno komuniciranje ob katerem koli času in s katere koli lokacije na svetu. To pomeni, da podjetnikom in njihovim zaposlenim ni več pomembno biti fizično prisotni v skupni pisarni. Potrebujejo le svoj prenosni računalnik; svoje delo pa neomejeno opravljajo od kjer koli in ob katerem koli času. To nam prinaša fleksibilnost delovnega časa ter harmonijo med zasebnim življenjem in delom (Nikolić, 2009).

Če povežemo trend virtualne pisarne, ki hitro raste in se prilagaja rasti tehnologije in človekovemu tempu življenja, moramo priznati, da ta panoga v Sloveniji še ni tako poznana. Zato mislim, da je izvrstna priložnost za njen razvoj in razširitev ponudbe vsem podjetjem, ki že poslujejo ali si tega želijo na slovenskem trgu.

### **3.4 ANALIZA KONKURENCA**

Pri analizi konkurence sem imela kar nekaj težav pri iskanju primarnih konkurentov. Dejavnost podjetja spada pod šifro N82.110- nudenje celovitih pisarniških rešitev. Veliko podjetij ponuja drugačne storitve kot podjetje Virtualna pisarna d.o.o.. Pri iskanju sem si pomagala s ključno besedo »virtualna pisarna«, ki sem jo vstavila v spletni iskalnik ter našla sledeče zadetke. Našla sem devet zadetkov podjetij. Vsa ta podjetja ponujajo podobne storitve kot jih ponuja podjetje Virtualna pisarna d.o.o.. Zato se mi zdi pomembno, da preučim njihovo ponudbo storitev in vidim kako lahko vse te storitve, ki jih ponuja konkurenca ponudim bolje, oziroma dodam nove storitve, ki jih konkurenti še nimajo in izkoristim to kot mojo prednost.

V Sloveniji imamo skupno 9 podjetij s ponudbo storitev virtualne pisarne, in sicer naslednje:

- Podjetje Pisarniške rešitve d.o.o.
- Podjetje Data d.o.o.
- Podjetje Računovodski servis Zvezda
- Neostill d.o.o.
- Podjetje MD svetovanje d.o.o.
- Podjetje Spisek
- Podjetje Ask Global
- Podjetje Magnif d.o.o.
- Arak Group

V prilogi tri lahko najdete podrobnejši opis konkurenčnih podjetij, njihovo ponudbo in cene. Pri cenovni strategiji lahko opazim, da so si vsi konkurenti zelo podobni, oziramo skoraj identični. Vsa podjetja ponujajo isto in vsa ponujajo storitve virtualne pisarne kot stransko dejavnost podjetja. Moti me, da nobeno od podjetji ne ponuja možnost slikovnega prikaza prostorov virtualne pisarne, ki se mi zdi zelo pomembna zaradi vtisa na stranko. Večina podjetij pa ima spletno stran le v slovenskem jeziku.

## 4 EKONOMIKE POSLOVNJA PODJETJA

### 4.1 KOSMATI DOBIČEK IN DOBIČEK IZ POSLOVANJA

*Tabela 4: Predvideni prihodki posameznih storitev v 1. letu delovanja*

STORITEV	CENA (EUR)	KOLIČINA (letno)	LETNI PRIHODKI (€)
Virtualne recepcija	200 na mesec	84	16.800
Telefonska številka in tajnica	100 na mesec	36	3.600
Poslovni naslov 1	80 na mesec	60	4.800
Poslovni naslov 2	100 na mesec	36	3.600
Delovna postaja 1	10 na uro	240	2.400
Delovna postaja 2	8 na uro	360	2.880
Sejna soba	25 na uro	360	9.000
Skupna pisarna	350 na mesec	12	4200
Druge storitve			
- uporaba telefona	Odvisno (od 0,20 do 0,45 €)	360	144
- faksiranje, skeniranje, fotokopiranje	Odvisno (od 0,10 do 1,75 €)	7.200	7.200
- naročila pijače in hrane v sejno sobo	Odvisno od pijače (od 1,50 do 3,80 €)	1.500	5.700
Oglaševanje na LCD zaslonih	480 na leto	12	5.760
Dodatne administrativne in poslovno podpirne storitve	Odvisno od vrste storitve	84	4.200
<b>SKUPAJ</b>			<b>70.284</b>

*Vir: Priročnik za pisanje poslovnih načrtov, Finančni izkazi, Poglavje XII.*

Celotni prihodki enoletnega delovanja bodo ob predpostavki, da so ocene povpraševanja točne, znašali 70.284,00 €.

## 4.2 ANALIZA DONOSNOSTI

Tabela 5: Stopnje donosov Virtualne pisarne d.o.o. za obdobje petih let

STOPNJE DONOSOV	Leto I	Leto II	Leto III	Leto IV	Leto V
ROA	0,71	0,51	0,37	0,32	0,30
ROE	1,28	0,75	0,47	0,39	0,36
ROS	0,14	0,17	0,18	0,21	0,25

Vir: Finančni izkazi, poglavje XII.

## 4.3 FIKSNI, VARABILNI IN POLVARIABILNI STROŠKI

**Variabilni stroški** v „virtualni pisarni“ so tisti stroški, ki naraščajo s številom prodaje storitev. Med te stroške spadajo: stroški potrošenega pisarniškega materiala, stroški telefonije, stroški za pošto, druge storitve itd.

- Stroški telefonije

Odvisni bodo od števila klicev na mesec; približno 150€ mesečno.

- Stroški pošte in pisarniških materialov

Mesečni stroški poštnih storitev bodo predvidoma okoli 50€ na mesec.

Pisarniške materiale bom naročala pri podjetju Office1, ki je eden izmed vodilnih podjetij za dostavo pisarniškega materiala. Pri njih bo podjetje naročalo pisarniške materiale, glede na potrebo naše pisarne. Predvidevamo 150 € na 3 mesece, to pa bo predvsem za fotokopirni papir, kartuše, mape, pisemske kuverte in ostale pisarniške pripomočke.

- Stroški pijače in hrane

Ta strošek je odvisen od števila oddaj sejne sobe in naročila strank.

Med **fixne stroške** štejemo stroške, ki so po mesecih enaki, in niso odvisni od prodaje storitev podjetja.

- Stroški najemnine

Stroški najemnine pisarniških prostorov so 700€ mesečno v njih pa so vključeni tudi stroški elektrike, vode. Stroški čiščenja nas bodo dodatno stali 50€ na mesec.

- Plača zaposlenih

*Tabela 6: Količina porabljenega materiala, dela in kapitala na enoto storitve*

	Študent 1	Vodja pisarne	Direktor
Poraba materiala	80ur	80ur	160ur
Cena na enoto	5 €	8 €	/
Skupaj	400 €/mesec	640 €/mesec	1.600 €/mesec
Skupaj stroški na enoto: 2.640 €/mesec			
<b>Skupno letno: 31.680 €</b>			

- Stroški računovodskega servisa

Po cenah preverjeni pri podjetju Digital logic d.o.o. nas bo strošek mesečnega vodenja računovodstva stalo 190 € na mesec. Skupaj letno 2280 €.

- Stroški podpore elektronske opreme v podjetju iz strani podjetja za informacijsko tehnologijo

Pri tem strošku sem si pomagala s cenikom podjetja FlipIT, ki je eno vodilnih ponudnikov informacijske tehnologije v Sloveniji. (Cenik podjetja je pod viri.)

Pri omenjenem podjetju bom najela sledeče storitve:

- delovno mesto Flip IT napredni 95 € na mesec in 3 delovna mesta FlipIT BACIS 75 € za vsakega na mesec, skupaj 320 € na mesec
- telefonsko opremo, in sicer IP telefon Cisco 20 € na mesec
- brezžični dostop do interneta 16 € na mesec

Skupni stroški letno znašajo 752 € .

- Stroški za oglaševanje:

*Tabela 7: Mesečni izdatki za oglaševanje (v evrih)*

VRSTA	Mesečno	letno
Izdelava spletne strani	750	Pred začetkom poslovanja
Letaki/ brošure za hotele	204 (1000 kosov na 3 mesece) <a href="http://www.natisni.com">www.natisni.com</a>	820
Oglas v reviji Ljubljana in You Pocket	250 na 3 mesece	1.000
Poslovne vizitke	50 (200 kosov), <a href="http://www.vizitke.tv/">http://www.vizitke.tv/</a>	100
<b>SKUPAJ</b>		<b>1.920</b>

Tabela 8: Prikaz vseh stroškov podjetja (v evrih)

Vrsta stroškov:	Mesec	Leto 1
<b>a) VARIABILNI</b>		
stroški telefonije	150	1.800
stroški za pošto	50	600
pisarniški material	150	600
stroški za pijačo in hrano	30	360
<b>b) FIKSNI</b>		
stroški najemnine	700	8.400
čistilni servis	50	600
Plače	2.540	31.680
računovodski servis	190	2.280
IT podpora	752	9.024
Oglaševanje	160	1.920
<b>SKUPAJ:</b>		<b>57.264</b>

#### 4.4 UPRAVLJANJE Z DENARNIM TOKOM PODJETJA

V prvih dveh letih poslovanja ves presežen denar bom pustila na računu podjetja. V tretjem, četrtem in petem letu poslovanja bom denar vložila v širitev podjetja in investicije.

## 5 NAČRT TRŽENJA

### 5.1 CELOTNA TRŽENJSKA STRATEGIJA

Storitve so namenjene predvsem mikro, malim in srednje velikim organizacijam v Sloveniji in tudi tujim podjetjem, ki si želijo poslovati na Slovenskem trgu, in ki si želijo znižati stroške poslovanja. Namenjene so tudi poslovnem, ki poslovno prebivajo v ljubljanskih hotelih.

Poudarek bo predvsem na storitvi virtualne recepcije, katerega način dela za podjetje pomeni precej manj stroškov, in bistvo, gre za bolj ekološko poslovanje. Slovenskemu podjetniku želim približati sodoben podjetniški svet, ki gaamenjujejo vse daljši delovniki ter potreba po mobilnosti in veliki fleksibilnosti zaposlenih, kar pa vse v enem ponuja virtualna pisarna.

Tržna strategija je, da malemu podjetju, ki dejansko ne potrebuje lastne tajnice, tehničnih strokovnjakov, administrativnih in tehničnih storitev, omogočim vse to za mesečno plačilo najema virtualne pisarne. Ker gre pri virtualni pisarni za delitev več podjetij, gre pri tem za ekonomijo obsega, kar pomeni precej nižje stroške, kot bi jih imelo podjetje drugače.

## **5.2 CENOVNA STRATEGIJA IN PRODAJNA POLITIK**

Glede na to, da konkurenti ponujajo storitve virtualne pisarne, kar predstavlja njihovo stransko dejavnost, vsekakor ne moram pričakovati, da bodo cene prilagojene konkurenci. Podjetje virtualna pisarna, se bo zgledovalo po ceniku tujih virtualnih pisarn, kot so E-office, Your City Office, Regus in Davinci, pri tem bom pazljiva, da cene niso previsoke in da bodo prilagojene slovenskemu trgu. Višjo ceno kot konkurenti si bom lahko dovolila, zaradi pomembne lokacije podjetja, saj bom strankam omogočila prestižni poslovni naslov v središču mesta. Glavna prednost pred konkurenti bo, da je glavna dejavnost »virtualne pisarne« nudenje storitve virtualne recepcije. Cena bo prilagodljiva, če bo stranka plačala za pol leta v naprej (10%) oziroma za eno leto v naprej (20%).

## **5.3 TRŽNO KOMUNICIRANJE**

Glavna tržna strategija podjetja virtualna pisarna je predstaviti koncept podjetja virtualne pisarne čim večjemu številu. Zato se bom najprej lotila tele-marketinga in preko elektronske pošte pošiljala ponudbe storitev mojega podjetja čim večjemu številu podjetjem po Sloveniji.

Ena izmed ciljnih skupin bodo nova Slovenska start - up podjetja. Vsak teden bom targetirala 10 novih podjetji in jim poskušala predstaviti idejo virtualne pisarne in njene prednosti ter se dogovoriti za sestanek.

Glede na to, da imamo v Sloveniji povpraševanje po neposrednih tujih investicijah, so ena najpomembnejših potencialnih strank tudi tuja podjetja, ki se zanimajo za poslovanje v Sloveniji. V stik s tujimi podjetji mi bodo pomagala tuja predstavništva v Sloveniji, kot so ambasade, konzulati in tuje gospodarske zbornice.

Načrt je, da preko elektronske pošte pošljem ponudbo Virtualne pisarne, z opisom celotnih storitev, ki pa jih bom poslala vsem tujim predstavništvom v Sloveniji. Namen bo, da tujim veleposlaništvom predstavim koncept podjetja in si tako zagotovim, da me bodo priporočili v primeru tujih investicij v Sloveniji.

Ena izmed začetnih oblik oglaševanja bo tudi profesionalna spletna stran, ki je dandanes za podjetje zelo pomembna. Preko e-strani pa si bom zviševala prepoznavnost in tako tudi število novih strank, kar pa je glavni cilj.

Za pisarno bo zelo pomembna povezava s hoteli v Ljubljani, kasneje tudi v drugih krajih po Sloveniji, saj so v njih locirane vse ciljne stranke, poslovneži iz tujine in Slovenije.

V drugem letu se bom poskušala s hotelirji dogovoriti za oglaševanje preko brošur v slovenskem in angleškem jeziku, ki jih bodo delili gostom ob prihodu v hotel, z 10% popustom na storitve, če je le ta gost iz hotela s katerim bom imela dogovor.



Podjetje bo oglaševalo tudi v reviji Ljubljana in Your Pocket, katera je namenjena tujcem, ki obiščejo Slovenijo.

Poleg vseh naštetih opcij oglaševanja in tako večanje prepoznavnosti virtualne pisarne bom pisarno Virtualna pisarna d.o.o. vključila tudi v poslovno omrežje LinkedIn, Facebook in Twitter. Konstanto bom iskala nove povezave, ki bodo pomagale podjetju k rasti in razvoju ter pridobivanju novih strank. Iskala bom poslovne partnerje, ki mi lahko pomagajo pri izboljševanju in konstantni nadgradnji naših storitev.

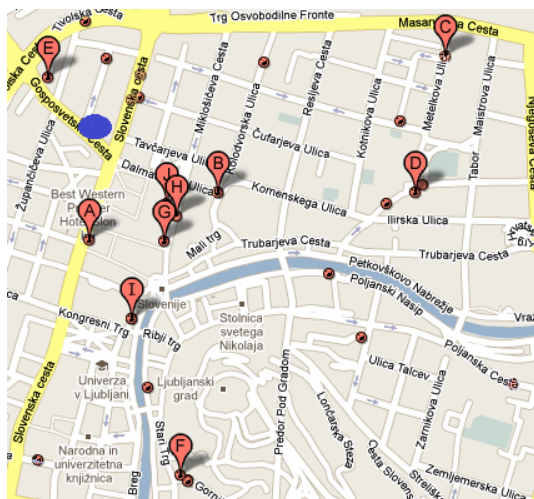
## 6 STORITVENI NAČRT

### 6.1 GEOGRAFSKA LOKACIJA

Podjetje bo locirano v središču mesta Ljubljane, natančneje v poslovnih prostorih na Gosposvetski cesti 2, mimo katere se dnevno pelje in hodi veliko ljudi, saj je ena izmed najbolj prometnih ulicah v centru Ljubljane. Na tej cesti je veliko butikov, trgovin in podjetij, kar je vsekakor pozitivna informacija za prepoznavnost podjetja. Lokacija je ugodna tudi zaradi bližine hotelov, v katerih so poslovneži iz tujine. Pomembna pa je tudi prestižnost lokacije podjetja, saj se nahaja v središču glavnega mesta.

Spodaj je prikazana slika hotelov v središču Ljubljane, ki se prikažejo kot zadetki, če v spletni iskalnik vpišemo »Ljubljana hoteli«.

Slika 1: Slika hotelov v centru mesta Ljubljane.



Vir: Google zemljevidi.

Legenda:

- A- Best Western Hotel Slon
- B- B- City hotel Ljubljana
- C- D-Hotel Park
- D- E- Hotel Lev
- E- F- Antiq Hotel
- F- G- Grand Hotel Union
- G- H- Grand Hotel Union Business
- H- I- Hotel Emonec

Modra pika prostori Virtualne pisarne.

### 6.2 POSLOVNI PROSTORI

Poslovni prostori, bodo v spodnjem delu stavbe s pogledom na ulico. Podjetje ima zelo lep pogled na ulico, zaradi velikih izložbenih oken, ki bodo omogočala da bodo ljudje lahko pogledali v notranjost podjetja. Ponujeni prostor se razprostira na približno 50 m<sup>2</sup>.

Vso opremo bom kupila takoj po registraciji podjetja, ko bom vložila začetni kapital v gotovini. Denar bo namenjen za plačilo začetnih treh najemnin in prenovitvi in nabavi opreme prostorov. Seznam opreme, ki jo bom potrebovala pred pričetkom delovanja pisarne je prikazana v prilogi 3. V stroške začetne opreme bom vključila tudi stroške za obnovo prostorov, to so barva za beljenje, luči, in druga oprema. V prilogi 2 je slika lokacije prostora podjetja ter nekaj slik virtualne pisarne, za lažjo predstavbo.

### **6.3 PRAVNE ZAHTEVE, DOVOLJENJA IN VPRAŠANJA OKOLJA**

V dejavnosti kakšnih posebnih pravnih zadev ne bo veliko, dovoljenj in vprašanj okolja ni potrebnih za začetek in izvajanje storitev. Najpomembnejša stvar je lokacija naših prostorov in najem le teh. S pravnega vidika je pomembna organizacijska oblika podjetja. Pomembne so tudi pogodbe, ki jih bom sklenila s strankami, tako da bom najela odvetnika po potrebi.

## **7 NAČRT RAZVOJA**

### **7.1 STATUS RAZVOJA IN PRIHODNJE NALOGE**

Podjetje Virtualna pisarna d.o.o. bo mikro podjetje, ki bo na trgu ponujalo storitve virtualne pisarne, ki bo uporabnikom omogočalo uspešno poslovanje. S tem mislim na udobno in profesionalno okolje za delo. Razvoj Virtualne pisarne je zelo odvisen od finančnih uspehov podjetja v prvem letu. In sicer, če bo poslovanje podjetja preseglo plane, bom vsekakor namenila del presežka za agresivno oglaševanje. S tem mislim na oglaševanje v revijah, kot so: The Slovenia Times, Finance, itd. Sponzorstvo na pomembnih prireditvah tujih predstavništev, gospodarskih prireditvah, in podobno.

Glede na razvoj storitev, bom v prihodnje storitve nadgrajevala glede na povpraševanje in želje strank. Dodajala bom nove storitve, ki bodo v okviru finančnih zmožnosti.

V prihodnjih treh letih poslovanja, želim, da se število strank ohrani oziroma poveča. Glede na uresničitev ciljev bom v 4. letu, če bo le ta tako uspešen kot prejšnja leta, začela pripravljati načrt za širitev. Na začetku širitve si želim povezati s tujimi virtualnimi pisarnami po svetu.

Kasneje, v naslednjih letih, natančneje po približno petih letih uspešnega delovanja na domačem trgu, želim dvigniti nivo našega podjetja na mednarodno raven in tako razširiti model virtualne pisarne na sosednjo državo Hrvaško, saj bo njen vstop v Evropsko unijo omogočil lažji vstop na hrvaški trg in druge države, kjer koncept virtualne pisarne še ni razširjen.

## **8 PODJETNIŠKA SKUPINA IN KADRIN**

### **8.1 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA**

Na vrhu organizacijske strukture bom glavni ustanovitelj podjetja, tako bodo ključne odločitve strogo centralizirane name. Funkcije se bodo hierarhično pomikale navzdol. Odgovornejše naloge bo imel vodja pisarne, ki bo nadzoroval delo v pisarni ter poročal tedensko direktorju, ukvarjal pa se bo tudi z vsemi pravnimi zadevami in pritožbami strank, prav tako pa bo lahko opravljal naloge virtualne tajnice. Najmanj odgovornosti bo imel študent, ki bo opravljal naloge virtualne tajnice in bo skrbel za storitve virtualne recepcije.

Lastnik podjetja, ki je na vrhu hierarhične lestvice, bo ključna vodstvena oseba, določal bo tedenski delovni načrt. Hkrati pa bo tudi vodja trženja in predstavnik podjetja v vseh pomembnih zadevah. Glede razširitve podjetja, bom temu primerno povečala število zaposlenih, pogoj za povečanje števila zaposlenih pa bo večanje števila uporabnikov.

### **8.2 POLITIKA ZAPOSLOVANJA IN NAGRAJEVANJA V PODJETJU**

Zaradi majhnosti podjetja ne bom imela posebne politike zaposlovanja in nagrajevanja. Plače zaposlenih sem navedla že v poglavju stroški, Tabela 4; količina porabljenega materiala, dela in kapitala na enoto storitve.

### **8.3 LASTNIŠTVO PODJETJA**

Višina ustanovnega kapitala, kot sem že omenila pri opisu podjetja, bo vsaj 7500 EUR, kar predstavlja minimalni začetni kapital za ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo. Kapital bo v celoti v denarju. Podjetje bo imelo enega lastnika: Tanjo Režek, ki bom vložila celotna sredstva v denarju.

### **8.4 PROFESIONALNI SVETOVALCI IN STORITVE**

Seveda kot vsako majhno podjetje, bo tudi podjetje Virtualna pisarna sodelovalo z zunanjimi izvajalci. Na začetku, ob ustanovitvi, bom potrebovala notarsko pomoč pri ustanovitvenih zadevah. Pri A banki bom odprla tekoči račun podjetja in poskrbela za elektronsko bančništvo ter druge bančne zadeve. Ob ustanovitvi bom za podjetje najela računovodski servis Digital Logic d.o.o. Eden od najpomembnejših partnerjev bo podjetje Virtu d.o.o oziroma FlipIT, ki bo poskrbel za celovito informacijsko- tehnološko podporo.

## **9 TERMINSKI NAČRT**

### **9.1 KLJUČNE AKTOVNOSTI V PRVEM LETU**

V tabeli 9 so prikazane ključne aktivnosti, ki jih načrtujem ob pričetku poslovanja podjetja. Poslovni načrt bom po potrebi spremenila, saj se lahko do takrat pojavijo spremembe, ki jih prej ni bilo mogoče predvideti.

Pred začetkom delovanja podjetja je potrebno urediti nekatere temeljne stvari. Prva pomembna stvar je izdelava poslovnega načrta, ki mi bo pokazal ali je ideja finančno stabilna. Po uspešnem prikazu poslovnega načrta bom konec februarja 2011 podjetje registrirala. Podjetje Virtualna pisarna bo ustanovljeno kot družba z omejeno odgovornostjo, formalnosti v zvezi s tem, pa bom opravila pri podjetju Točka Vem.

Naslednji korak je iskanje in najem primernih poslovnih prostorov, kjer bom izvajala dejavnost. Poslovni prostor bo na Gosposvetski cesti 2, v centru mesta Ljubljana, na površini 50 m<sup>2</sup>. Z stroškom najemnine prostora bom deležna prvih finančnih odливov. Ko bo prostor najet, bom začela s prenavljanjem in opremljanjem prostora. Potrebno bo kupiti vso potrebno pohištvo in informacijsko tehnologijo. V času opremljanja bom poskrbela tudi za spletno stran podjetja, saj si želim zagotoviti stranke še pred odprtjem podjetja.

Hkrati bom ves ta čas intenzivno iskala zaposlitvene kadre in začela z oglaševanjem pisarne. Prve odlive je pričakovati po registraciji in sicer z najemom in opremljanjem poslovnega prostora, prve prilive pa v prvem mesecu začetka delovanja podjetja. Prav tako bom tik pred začetkom delovanja podjetja morala urediti vse potrebne formalnosti z zunanjimi partnerji, da bo podjetje lahko ob začetku izvajanja dejavnosti lahko začelo normalno funkcionirati.

## 9.2 TERMINSKI NAČRT

Tabela 9: Terminski načrt Virtualne pisarne v 1. poslovnem letu od feb. 2011 do jan. 2012

Aktivnost	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	E	J
Priprava posl. načrta	■											
Vpis v poslovni register		■										
Prijava na DURS, ZZZS		■										
Odprtje računa		■										
Najem posl. prostorov		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Opremljanje posl. prostorov		■	■									
Izdelava spletne strani		■										
Iskanje kadrov		■	■									
Začetek delovanja			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Oglaševanje		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Prve stranke		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
odlivi sredstev		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
prilivi sredstev					■	■	■	■	■	■	■	■

## 10 PREDVIDEVANJE KRITIČNIH TVEGANJ IN IZZIVOV

### 10.1 MAKRO RAVEN

Pod to vrsto tveganja uvrščamo dejavnike, ki na podjetje nimajo vpliva. Z vidika našega podjetja so to makroekonomski dejavniki, ki vplivajo na poslabšanje gospodarstva. V našem primeru je to lahko padec deleža neposrednih tujih naložb v Sloveniji, zaprtost države za tuje investitorje, nezanimiv trg, ki ga povzročajo slabi gospodarske razmere. Trenutno bi bila to gospodarska kriza v kateri smo, ki pa je hkrati tudi pozitivna stran, saj so podjetja prisiljena zniževati stroške poslovanja.

### 10.2 RAVEN PODJETJA

Tveganja na ravni podjetja so tista, ki pretijo v organizaciji in njihovem neposrednem poslovnem okolju. Ena izmed tveganj, na katero mora biti lastnik podjetja vsekakor pripravljen je vstop novih konkurentov na trg. Ideja virtualne pisarne je na Slovenskem trgu zelo nerazvita, a zelo privlačna za nove konkurente, kar pa predstavlja tudi eno od tveganj.

Konkurenčna podjetja, ki že obstajajo na trgu, ponujajo storitve po zelo nizkih cenah v primerjavi z našim cenikom, kar pa vsekakor podcenjuje kvaliteto storitve in tako predstavlja eno izmed tveganj podjetja.

Nepoznavanje koncepta virtualne pisarne in zavračanje podjetij, moderen način poslovanja lahko zmanjša število naših potencialnih strank. Poleg tega je tudi mentaliteta ljudi tista, ki vpliva na zavračanje in upiranje konceptu virtualnega poslovanja.

### **10.3 SIMULIRANJE POSLOVNEGA TVEGANJA**

Opisana tveganja zgoraj, sem vključila v izdelavo simulacij v prilogi sedem in tako prikazala, finančni vidik poslovanja v primeru, če se tveganja uresničijo. Ob vsaki simulaciji pa podajam rešitve, s katerimi bom nastale simulacije v podjetju odpravila ali ublažila.

V prvi simulaciji sem prikazala stanje, za katerega menim, da se bo po vsej verjetnosti uresničilo. Simulacija je izdelana na podlagi vseh podatkov, ki so prikazani v poslovnem načrtu. Že v prvem letu bi poslovala z dobičkom.

Druga simulacija prikazuje uresničitev enega izmed tveganj na makro ravni, in sicer padec tujih neposrednih naložb v Sloveniji in s tem manj tujih strank. S simulacijo sem prikazala finančne podatke podjetja v primeru, da bi bila dejanska prodaja storitev 20% nižja od predvidene.

Pri tretji simulaciji pride do trka med gospodarsko krizo, kot enem izmed tveganj na makro ravni in med nasprotnim učinkom gospodarske krize, ko podjetja povprašujejo po storitvah virtualne pisarne, saj so prisiljena zniževati stroške. Nasprotna učinka ublažita padec prodaje storitev. Druga simulacija prikazuje le 10% padec dejanske prodaje storitev v primerjavi s predvideno.

Četrta simulacija prikazuje bolj optimistične razmere od pričakovanih. Prikazala sem finančne podatke, ki bi jih podjetje beležilo, če bi v prvih letih prodalo 20% več storitev od predvidenega števila prodaje. Višja prodaja bi posledično vplivala na višji znesek čistega dobička. Vrednost denarja bi po letih naraščala, kar pa bi izkoristila in pričela z naložbami v širitev.

Peta simulacija prikazuje finančno stanje podjetja v primeru, da bi se prodaja podjetja povišala za 30% glede na predvideno prodajo.

## **11 FINANČNI NAČRT**

### **11.1 PREDRAČUN IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA**

Predračun izkaza uspeha temelji na predvideni prodaji in točnosti ocene vseh stroškov delovanja. V predračunu sem prikazala, da so vsa leta poslovanja uspešna. Podjetje ne posluje z izgubo, saj so stroški nižji od prihodkov. Prihodki od poslovanja vsa leta naraščajo.

## **11.2 PREDRAČUN BILANCE STANJA**

Začetni kapital podjetja bo znašal 7500 EUR, kar je minimalni znesek za ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo. Od tega bo v obliki ne-opredmetena sredstva vloženi 750 EUR in opredmetena sredstva 2945 EUR, ostalo bodo predstavljala denarna sredstva. Kapital podjetja se skozi leta delovanja povečuje, v tretjem letu preseže 40.000 EUR, v petem letu pa preseže znesek 80.000 EUR.

## **11.3 PREDRAČUN BILANC FINANČNIH TOKOV**

Pred začetkom poslovanja bo podjetje imelo 3695 EUR sredstev, takoj po pričetku obratovanja pa se bodo sredstva povečala na 5881 EUR, saj se bodo od takrat naprej tukaj upoštevali tudi nakup treh LCD televizorjev, najem računalnikov in nabava pisarniškega materiala. Pri načrtu poslovanja sem pazila, da je denar skozi vsa leta pozitiven.

## **11.4 DAVČNI STATUS**

Podjetje Virtualna pisarna d.o.o. bo davčni zavezanec, s tem se bo obvezalo, da bo strankam zaračunavalo 20% DDV in ga nato odvedlo državi. Dobiček podjetja bo obdavčen po predpisani 25% stopnji. Kot davčni zavezanec bo podjetje registrirano pri Davčnem uradu Republike Slovenije v Ljubljani.

## **11.5 KONTROLA STROŠKOV**

Glede na to da podjetje nima velikih stroškov, bi to spremembo kar hitro opazila, zato mislim da ne bom potrebovala posebne kontrole. V primeru, da bodo dejanski odlivi višji od pričakovanih, bo potrebno izvesti analizo in ugotoviti vzrok višanja stroškov in temu primerno ukrepati.

## **11.6 KAZALCI USPEŠNOSTI POSLOVANJA**

### **11.6.1 ROA**

Rentabilnost sredstev, ki je opredeljena kot razmerje med čistim dobičkom in zanj vloženi sredstvi, je v vseh mesecih pozitivna. Najvišjo vrednost zavzema prav ob pričetku poslovanja, in sicer 0,71 v kasnejših mesecih pa se znižuje.

### **11.6.2 ROE**

Donosnost kapitala nam prikazuje, koliko čistega dobička je organizacija dosegla na vsako enoto vložnega kapitala. Tudi ROE bo skladno z dobičkom v vseh letih poslovanja zavzemal pozitivno vrednost. Najbolje bo podjetje poslovalo v pričetku poslovanja, in sicer 1,28.

## **12 PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI**

### **12.1 ZAŽELENO FINANCIRANJE**

Velike potrebe po financiranju podjetja ob pričetku poslovanja niso potrebne. Vsa oprema, ki jo bom potrebovala za pričetek poslovanja dosega bruto vrednost 2945 EUR. Znesek bom v celoti pokrila ob nakupu. Podjetje ne bo zadolženo.

### **12.2 PRIDOBIVANJE VIROV FINANCIRANJA**

»Za ustanovitelja je zelo pomembno, da ima večinski delež podjetja predvsem v začetni fazi poslovanja« (M. Drnovšek, R. Stritar, Podjetništvo, Priročnik, str. 132). Zato bom 100% celotnega ustanovitvenega kapitala financirala sama, in sicer iz lastnih prihrankov. V podjetje bom vložila 2945 EUR opredmetenih sredstev, 750 ne-opredmetenih sredstev in 3805 denarnih sredstev. Vložek 7500 EUR sem opisala že pri lastništvu podjetja. Med vložena opredmetena sredstva spadajo vsa oprema pisarne. Med ne-opredmetena sredstva spada izdelava spletne strani podjetja.

### **12.3 UPRAVLJANJE Z OBRATNIM KAPITALOM PODJETJA**

Obratni kapital podjetja predstavljajo sredstva, ki omogočajo sprotno poslovanje podjetja. Najpomembnejšo obliko obratnega kapitala v podjetju bo predstavljal denar, ki ga bom prejela od strank. Te so lahko redne stranke, ki bodo plačevale mesečni račun za storitve ali naključne stranke, ki bodo plačale z denarjem ali kartico.

## **SKLEP**

V diplomskem delu prikazujem poslovni načrt Virtualne pisarne d.o.o., pri katerem sem si kot glavni cilj določila, da bo poslovni načrt prikazoval realne možnosti za začetek in obstoj podjetja. Glede na trenutne gospodarske razmere, menim da bo podjetje zmožno pridobiti ustrezen tržni delež in s tem uresničiti predviden načrt prodaje. Dobički bodo vsa leta pozitivni, kar mi bodo omogočili dokaj nizki stroški poslovanja.

Poslovni načrt, ki sem ga napisala, temelji na realnih predpostavkah in ugotovitvah. Zavedam se, da lahko pride do odstopanja med predvidenimi in realnimi rezultati. Če bodo le ti visoki, bom morala ubrati novo strategijo delovanja. Vseeno pa mislim, da sem predvidela vse možne zunanje vplive v poslovnem načrtu in tako s pripravo simulacij ocenila scenarije za nadaljnje ukrepe.



## LITERATUR IN VIRI

1. *Ask global*. Najdeno 1. maja 2010 na spletnem naslovu <http://ask-global.eu/>
2. Bavec, C. (2002). Na poti k teoriji virtualne organizacija. *Organizacija*, 35 (4), 1-12.
3. *City Office*. Najdeno 29. aprila 2010 na spletnem naslovu [http://www.yourcityoffice.com/about\\_us.php](http://www.yourcityoffice.com/about_us.php)
4. *Data d.o.o.* Najdeno 1. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.data.si/index.php?PageID=307>
5. *Digital Logic d.o.o.* Najdeno 15. avgust 2010 na spletnem naslovu <http://www.digiracunovodja.si/>
6. *E-office*. Najdeno 29. aprila 2010 na spletnem naslovu [http://www.eoffice.net/about\\_eoffice/about\\_us.html](http://www.eoffice.net/about_eoffice/about_us.html)
7. FlipIT (2010). Cenik podjetja. Najdeno 10. avgust 2010 na spletnem naslovu [http://www.flipit.si/images/flipit\\_cenik\\_storitev.pdf](http://www.flipit.si/images/flipit_cenik_storitev.pdf)
8. FlipIT (2010). Virtualna pisarne. Najdeno 5. maja 2010 na spletnem naslovu <http://www.flipit.si/NewsItem.aspx?ID=98&cat=Novice>
9. Invest Slovenija (2010, 14. januar). Major investors. *Invest Slovenia*. Najdeno 10. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.investslovenia.org/en/shared-content/facts-figures/foreign-direct-investment-in-slovenia/major-investors/>
10. Integra d.o.o. Najdeno 18. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.pisarne.net/>
11. Javne agencije za podjetništvo in tuje investicije Republike Slovenije (2009, 23. junij). JAPTI z novim programom za rast in razvoj tujih investicij. *JAPTI*. Najdeno 15. julija 2010 na spletni strani <http://www.japti.si/index.php?t=news&id=172>
12. Javne agencije za podjetništvo in tuje investicije Republike Slovenije (2010, 19. april). Tujim investitorjem dodatne spodbude za investicije v Sloveniji. Najdeno 15. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.imamidejo.si/novice/2010-04-19-Tujim-investitorjem-dodatne-spodbude-za-investicije-v-Sloveniji>
13. Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije (2010). Program vlade Republike Slovenije za spodbujanje internacionalizacije podjetij za obdobje 2010- 2014. Najdeno 7. avgust 2010 na spletnem naslovu

[http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DEOT/Internacionalizacija\\_TNI/internacionalizacija\\_program\\_deot\\_100730.pdf](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/DEOT/Internacionalizacija_TNI/internacionalizacija_program_deot_100730.pdf)

14. *Neostill d.o.o.* Najdeno 1. maja na spletnem naslovu <http://www.pitstop.si/neostill/>

15. Nikolic, D.. Virtual offices are green. *Superarticles*. Najdeno 29. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.sooperarticles.com/business-articles/virtual-offices-green-5216.html>

16. *Računovodski servis Zvezda d.o.o.* Najdeno 1. maja 2010 na spletnem naslovu <http://freeweb.siol.net/fnose1/index2.html>

17. Penger, S. (2002, 20. maj). Izzivi virtualnega menedžiranja v malem podjetju. *Finance*. Najdeno 26. maja 2010 na spletnem naslovu [http://www.finance.si/24291/Izzivi\\_virtualnega\\_mened%BEiranja\\_v%20\\_malem\\_podjetju](http://www.finance.si/24291/Izzivi_virtualnega_mened%BEiranja_v%20_malem_podjetju)

18. Poslovni utrip (2007, 5. november). Neposredne tuje investicije v Sloveniji in EU. *Poslovni utrip*. Najdeno 29. avgust 2010 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-utrip.si/2007/11/neposredne-tuje-investicije-v-sloveniji-in-eu/>

19. *Spisek d.o.o.* Najdeno 1. maja 2009 na spletnem naslovu <http://spisek.si/index.php>

20. Statistični urad Republike Slovenije (2009, 23. februar). Statistične informacije. Najdeno 17. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/doc/statinf/14-si-188-0901.pdf>

21. Statistični urad Republike Slovenije (2007, 17. oktober). Statistika o tujih notranjih povezanih podjetjih, Slovenija, 2003 in 2004. Najdeno 5. avgusta 2010 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=1210](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1210)

22. Statistični urad Republike Slovenije (2009, 1. oktober). Statistika o tujih notranjih povezanih podjetjih, Slovenija 2007. Najdeno 10. julija 2010 na spletnem naslovu [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=2669](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2669)

23. Urada za makroekonomske analize in razvoj (2010). Letno poročilo, Delež izvoza in uvoza v BDP. Najdeno 17. julija 2010 na spletnem naslovu [http://www.umar.gov.si/fileadmin/user\\_upload/publikacije/pr/2010/POR\\_\\_2010.pdf](http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2010/POR__2010.pdf)

24. Uradni list Republike Slovenije. Zakon o gospodarskih družbah, (Ur.l. RS, št. 65/2009-UPB3). Najdeno 29. avgust 2010 na spletnem naslovu <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200965&stevilka=3036>

25. Uradni list Republike Slovenije. Zakon o spodbujanju tujih neposrednih investicij in internacionalizacije podjetij (Ur.l. RS, št. 107/2006). Najdeno 20. avgusta 2010 na spletnem naslovu <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2006107&stevilka=4585>

26. *Vaše tajništvo d.o.o.* Najdeno 1. maja 2010 na spletnem naslovu <http://vasetajnistvo.si/>



## **PRILOGE**

Priloga 1: Cenik storitev Virtualne pisarne d.o.o.

Priloga 2: Opis konkurence

Priloga 3: Fotografije poslovnih prostorov Virtualne pisarne d.o.o.

Priloga 4: Seznam opreme, ki jo bo potrebno kupiti pred začetkom delovanja podjetja

Priloga 5: Bilanca

Priloga 6: Projekcije

Priloga 7: Kazalniki

Priloga 8: Simulacija

## **Priloga 1: Cenik storitev**

### **1.) Virtualna recepcija**

#### ***Vključuje storitve:***

- Sprejemanje telefonskih klicev
- Takojšnje posredovanje prejetih sporočil
- Poslovni naslov
- Upravljanje s pošto & posredovanje pošte

**Cena € 200,00 na mesec**

### **2.) Telefonska številka in tajnica**

- Dodelitev lastne telefonske številke
- Tajnica, ki sprejema vse klice v strankinem imenu
- Do 10 klicev na dan, nad 10 klicev na dan dodatno plačilo

**Cena € 100,00 na mesec**

### **3.) Poslovni naslov 1 in 2**

#### ***Storitev vključuje:***

- Upravljanje s pošto in posredovanje pošte do 10 in nad 10 pisem na mesec

**Cena € 80,00 na mesec ali € 100**

### **4.) Začasna delovna postaja 1 in 2**

#### ***Storitev vključuje:***

- Postaja 1 je opremljena z računalnikom
- Postaja 2 brez računalnika, le za delo z lastnim računalnikom
- Brezplačen dostop do interneta
- Dostop do pisarniških storitev – tiskanje, skeniranje & fotokopiranje

**Cena € 10,00 ali € 8,00 / uro**

### **5.) Sejna soba**

#### ***Storitev vključuje:***

- Zasebno sejno sobo za maksimalno 10 oseb
- TV zaslon
- Flipchart – listno tablo

**Cena € 25,00 na uro**

### **6.) Skupna pisarna**

#### ***Storitev vključuje:***

- Delovno postajo
- Poslovni naslov
- Sprejemanje in posredovanje pošte
- Sprejemanje telefonskih klicev
- Takojšnje posredovanje sporočil

**Cena € 350,00 na mesec**

### **Druge storitve**

#### **1.) Uporaba telefona**

- Klici v omrežje Mobitel € **0,30 na minuto**
- Klici v omrežje SiMobil € **0,30 na minuto**
- Klici v omrežje TUŠ € **0,35 na minuto**
- Klici v omrežje T2 € **0,30 na minuto**

- Klici v omrežje Debitel € **0,35 na minuto**
- Klici v stacionarna omrežja po Sloveniji € **0,30 na minuto**
- Mednarodni klici v stac. omrežja (EU, Kanada, ZDA & Avstralija) € **0,20 na minuto**
- Mednarodni klici v stac. omrežja (preostale države) € **0,45 na minuto**

## **2.) Faksiranje**

- Dohodni faks € **0,30 na stran**
- Odhodni faks - Slovenija € **0,80 na stran**
- Odhodni faks - Evropa € **1,00 na stran**
- Odhodni faks - ZDA & Kanada € **1,50 na stran**
- Odhodni faks - ostale države € **1,75 na stran**

## **3.) Skeniranje**

- Skeniranje v PDF € **0,30 na stran**

## **4.) Fotokopiranje**

### *Vključno s papirjem:*

- Fotokopije formata A4 črno belo € **0.10 na stran**
- Fotokopije formata A4 barvno € **0,20 na stran**

## **5.) Sejna soba – osvežilne pijače**

### *Tople pijače*

- Kava (za do 10 oseb) € **21,00**
- Vrč čaja (za do 10 oseb) € **24,00**
- Vrč pomarančnega soka (za do 10 oseb) € **17,00**

### *Brezalkoholne pijače*

- Mineralna voda (25ml) € **1,50**
- Mineralna voda (1l) € **3,80**
- Coca Cola (25ml) € **2,40**
- Fanta (25ml) € **2,40**
- Schweppes (25ml) € **2,40**
- Ledeni čaj (33ml) € **2,40**

### *Alkoholne pijače Cena ob povpraševanju*

### *Topli prigrizki Cena ob povpraševanju*

## **6.) Dodatne administrativne in poslovno podporne storitve**

- Poslovna asistenca € **30,00 na uro**
- Prevajanje € **30,00–€ 50,00 na prev. str.**
- Tolmačenje € **150,00–€ 200,00 na uro**
- Najem taksija **Cena ob povpraševanju**
- Gostovanje domene € **25 na mesec**
- Postavitev vaše spletne strani **Od € 750,00**
- Povezovalni link do vaše spletne strani na strani središča Virtualne pisarne **Od € 75,00**
- Mednarodne selitvene storitve **Cena ob povpraševanju**

## **7.) Oglaševanje**

- Oglaševanje v poslovnem središču Virtualne pisarne **Od € 480,00 na leto**

## **Priloga 2: Konkurenca**

### **a. Podjetje Data d.o.o.**

Podjetje Data se ukvarja s dejavnostjo podpore in ustanavljanja podjetij. Glavna dejavnost je pomoči podjetniku začetniku, ki si želi ustanoviti podjetje, računovodsko in davčno svetovanje, izobraževalni programi namenjeni podjetnikom začetnikom ter računovodski in študentski servis.

Podjetje Data d.o.o. kot svojo stransko dejavnost ponuja virtualno pisarno in pomoč ustanovitve podjetja za tujce, kar ga uvršča v skupino naših konkurentov. Ena izmed prednost podjetja Data d.o.o. je, da ima svojo internetno stran v angleškem in nemškem jeziku.

Konkurent ponuja dva različna paketa:

Standardni paket, kjer vsebuje najem poslovnega naslova, kamor prejemajo strankino pošto in jo preusmerjajo k njej, za ceno 50 € + DDV za poslovni naslov in 15 € + DDV za preusmerjanje pošte.

Profesionalni paket, kjer poleg najema poslovnega naslova ponujajo še sprejemanje telefonskih klicev oziroma najem telefonske in faks številke z posredovanjem le teh.

Cena le tega pa je 50 € + DDV ter dodatni stroški poštnin in drugega materiala, dodatni stroški nad 5 klicev mesečno, ki so za vsak dodaten vhodni/izhodni klic 0,1 € na minuto. Ter najem pisarne za sestanke 15€ na uro.

Paketa, ki jih ponuja konkurent sta zelo osnovna, kar se odraža tudi v cenovni politiki. Cenovna strategija podjetja je ponudba nizkih cen storitev, saj je razvidno tudi pri branju ponudbe podjetja, da so njihove potencialne stranke predvsem začetni podjetniki, ki rabijo pomoč. Cenovna politika pa tudi odraža, da virtualna pisarna ni njihova glavna dejavnost, ampak daje občutek, da so dodali to storitev zaradi vse večjega povpraševanju po le tej.

### **b. Podjetje Računovodski servis Zvezda**

Podjetje ponuja neke vrste virtualno pisarno oziroma le delček ponudbe virtualne pisarne. Računovodski servis Zvezda se ukvarja predvsem z računovodskimi zadevami, kar lahko razberemo že iz imena podjetja ter z svetovanjem pri ostali pravnih, organizacijskih zadevah.

Na njihov strani sem zasledila storitev pomoč pri ustanovitvi d.o.o.-ja za tujce, ki vsebuje najem poslovnega naslova in posredovanja pošte za 40 € na mesec + dodatni stroški poštnine in drugi materialni stroški.



Druga storitev pa je najem virtualne tajnice, sprejemanje klicev v imenu strankinega podjetja ter posredovanje le teh, cena pa je odvisna od dogovora.

Kot prvo slabost njihove storitve bi izpostavila, da je stran le v slovenskem jeziku, zato je nerazumljivo kako naj bi to bila ponudba za tujce. Stran je zelo pomanjkljiva in reference, katere imajo navedene so le iz strani slovenskih podjetij. Njihova prednost, pa je nudenje možnosti urejanja vseh potrebnih dokumentacij za tujce.

### **c. Podjetje MD svetovanje d.o.o.**

Podjetje ponuja zelo raznoliko vrsto dejavnosti, ki niso ravno v povezavi z virtualno pisarno. Ponuja vse od oglaševanja, ustvarjanje spletne strani, čiščenje pisarne, prodaja pisarniškega materiala, varstvo in zdravje pri delu, inženiring, itd. Kar lahko predstavlja veliko slabost podjetja, saj se ne more profesionalno posvečati le virtualni pisarni, ampak mora zraven skrbeti tudi za druge storitve iz njene ponudbe. Ena od slabosti je tudi, spletna stran je le v slovenskem jeziku in reference so le s strani slovenskih podjetij.

Kot sem omenila zgoraj, se pri tako raznoliki ponudbi lahko pojavi problem zanemarjanja ene izmed storitve. Naredila sem test, ter jim poslala elektronsko pošto v kateri sem se zanimala za storitev virtualne pisarne, odgovor sem dobila šele po dveh dneh. Druga slabost pa je, da se podjetja nahaja v Pijavi Gorici. Kot prednost podjetja MD d.o.o. pa bi navedla, da ponujajo celotno podporo trženja, direktor podjetja pa je zelo izkušen na področju trženja.

Podjetja ponuja 3 različne pakete virtualne pisarne.

Paket 1:

- najem poslovnega naslova in posredovanje vse pošte za 1,97 € na dan + DDV.

Paket 2:

- najem poslovni naslov in posredovanje pošte stranki za isto ceno kot pri paketu 1
- najem telefonske tajnice, ki sprejema klice v imenu strankinega podjetja ter jih posreduje le tej, cena je 0,00 € do 5 klicev na mesec, vsak nadaljnji klic 0,1 € na minuto + DDV. Izhodni klic 0,2 € na minuto + DDV ter pisarniško delo 25 € na uro + DDV.

Paket 3:

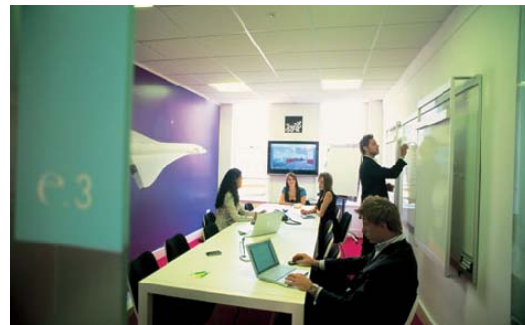
- ponuja vse že zgoraj naštetu z možnostjo občasnega najema pisarne za razgovore, sestanke
- možnost urejanja in arhiviranja poslovnih dokumentacij, vodenje in organiziranje poslovnih terminov, urejanje podatkovne baze, poslovna darila in dobava vseh pisarniških materialov, cena vsega pa je odvisna od dogovora.

**Priloga 3: Fotografije poslovnih prostorov Virtualna pisarna d.o.o.**

*2. a: Slika poslovnih prostorov na Gospodsvetske ulice 2, v Ljubljani.*



*2. b: Slike virtualne pisarne*



## Priloga 4: Seznam opreme, ki jo bo potrebno kupiti pred začetkom delovanja podjetja

### Priloga 3. a: Seznam opreme

<b>OPREMA RECEPCIJE:</b>	<b>825</b>
• recepcijski pult	500
• kavč	90
• omara	50
• predalnik	35
• pisarniški material	50
• stol	60
• mizica	40
<b>OPREMA DELOVNE POSTAJE 1 in 2</b>	<b>900</b>
• 3 delovne mize	360
• 3 španske stene	100
• 3 predalniki	105
• 3 stoli	180
• delovni pult	55
• 5 stolov	100
<b>OPREMA SEJNE SOBE</b>	<b>1225</b>
• 1 sejna miza	500
• 8 stolov	480
• mini hladilnik	105
• kozarci in dodatki	100
• stoječa tabla (Flip Chart)	40
<b>PISARNIŠKI MATERIAL</b>	<b>179</b>
• 10 registrator	40
• mape, kuverte, listi	100
• pisarniški pripomočki (spenjač, luknjač, itd.)	30
• 3 stojala za dokumente	9
<b>3 LCD TELEVIZORJI</b>	<b>1500</b>

*Vir: Lasten*

## Priloga 5: Bilanca

OBDOBJE:	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
<b>BILANCA STANJA</b>																		
SREDSTVA	7500	9187	9225	10801	11029	10822	11447	12830	14411	16829	18027	19083	19517	19517	30922	44437	62345	84741
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	3895	5955	5747	5800	5502	5490	5398	5207	5109	5011	4913	4814	4716	4716	3537	7358	8179	5000
NEOPREDMETENA SREDSTVA	750	738	725	713	700	688	675	663	650	638	625	613	600	600	450	300	150	0
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	2945	5059	4974	4886	4802	4716	4631	4545	4459	4373	4286	4202	4116	4116	3087	2058	1029	0
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5000	5000	5000
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	158	48	0	0	86	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DENAR	3805	3232	3478	5001	5527	5333	6141	7422	9302	11818	13114	14249	14801	14801	27385	37079	56186	79741
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	7500	9187	9225	10801	11029	10822	11447	12830	14411	16829	18027	19083	19517	19517	30922	44437	62345	84741
KAPITAL	7500	8854	8884	9842	10288	10136	10591	11458	12794	14633	15741	16819	17069	17069	26895	43902	61210	83170
OSNOVNI KAPITAL	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500
ZADRŽANI DOBIČEK	0	1354	1384	2342	2788	2636	3091	3958	5294	7133	8241	9119	9569	9569	22395	36402	53710	75670
DOLG	0	333	341	759	742	688	856	1172	1617	2196	2286	2445	2449	2449	1027	534	1135	1571
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	333	341	759	742	688	856	1172	1617	2196	2286	2445	2449	2449	1027	534	1135	1571
<b>IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA</b>																		
PRIHODKI POSLOVANJA		6547	4998	6054	5416	4709	5427	5940	6525	7152	6240	5954	5421	70284	75798	77672	82198	88612
PROIZVAJALNI STROŠKI		2892	2892	2892	2892	2892	2892	2892	2892	2892	2892	2892	2892	34704	35784	35784	35784	35784
AMORTIZACIJA		98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	1179	1179	1179	1179	1179
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE		3557	1908	3063	2426	1718	2437	2950	3535	4182	3250	2964	2431	34401	38833	40709	45235	51649
STROŠKI PRODAJE		270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	3240	3600	4000	4400	5000
STROŠKI UPRAVE		1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	19200	19200	19200	19200	19200
DOBIČEK IZ POSLOVANJA		1687	38	1193	558	-152	567	1080	1665	2292	1380	1094	561	11981	16033	17509	21835	27449
PRIHODKI FINANCIRANJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ODHODKI FINANCIRANJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA		1687	38	1193	558	-152	567	1080	1665	2292	1380	1094	561	11981	16033	17509	21835	27449
IZREDNI PRIHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	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
DOBIČEK PRED DAVKI		1687	38	1193	558	-152	567	1080	1665	2292	1380	1094	561	11981	16033	17509	21835	27449
DAVEK OD DOHODKA		333	7	236	110	0	112	213	329	453	273	216	111	2392	3207	3502	4327	5490
ČISTI DOBIČEK		1354	30	958	448	-152	455	867	1336	1839	1108	878	450	9589	12826	14007	17308	21959
<b>IZKAZ DENARNIH TOKOV</b>																		
DENAR KONEC OBDOBJA	3805	3232	3478	5001	5527	5333	6141	7422	9302	11818	13114	14249	14801	14801	27385	37079	56186	79741
ČISTI DOBIČEK		1354	30	958	448	-152	455	867	1336	1839	1108	878	450	9589	12826	14007	17308	21959
AMORTIZACIJA		98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	1179	1179	1179	1179	1179
POVEČANJE DOLGA		333	7	419	-18	-55	170	316	446	578	90	159	4	2449	-1422	-493	601	436
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)		2356	-110	-48	0	86	-86	0	0	0	0	0	0	2200	0	5000	0	0
DENARNI TOK		-573	246	1523	527	-195	809	1281	1880	2516	1296	1135	552	10996	12584	9694	19088	23575







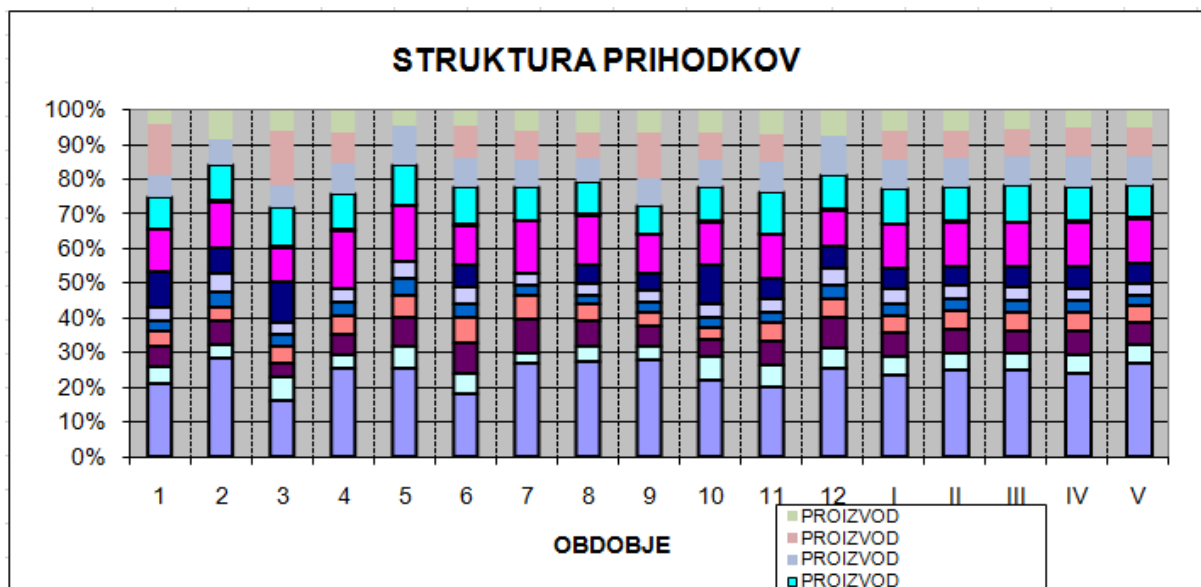




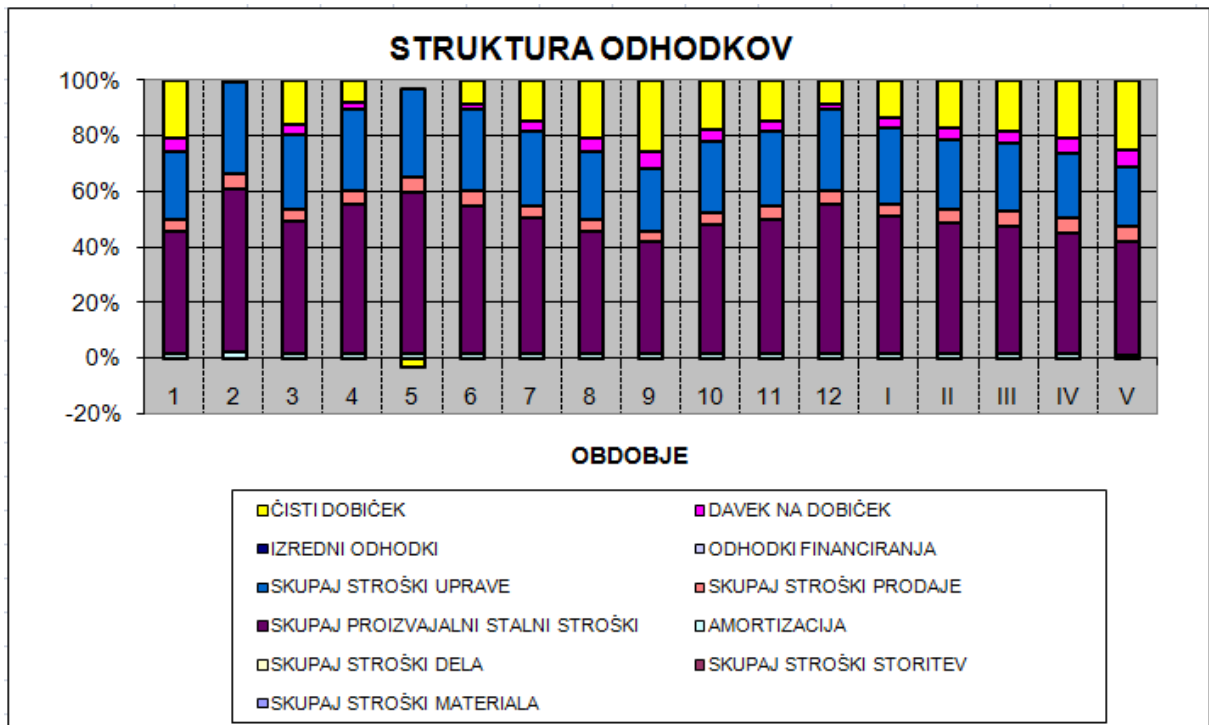


## Projekcija 7: Kazalniki

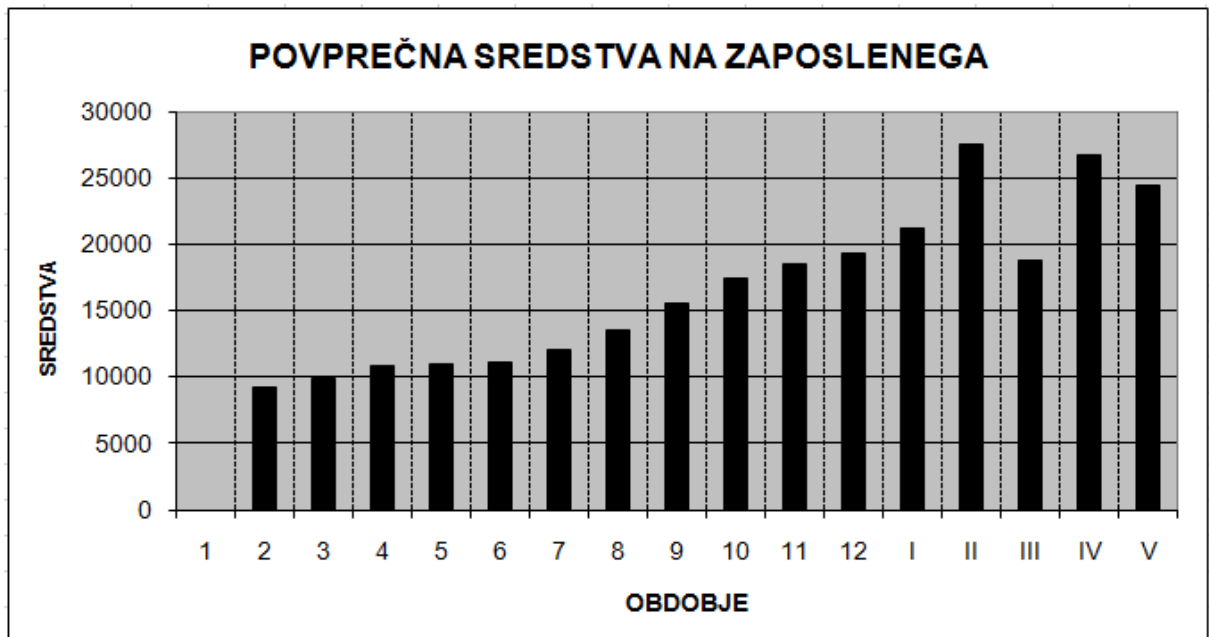
OBDOBJE:	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
<b>CILJNE SPREMENLJIVKE</b>																		
KAPITAL	7500	8854	8884	9842	10288	10136	10591	11458	12794	14633	15741	16619	17069	17069	29895	43902	61210	83170
DOBIČEK	0	1354	30	958	446	-152	455	867	1336	1839	1108	878	450	9569	12826	14007	17308	21959
DENAR	3805	3232	3478	5001	5527	5333	6141	7422	9302	11818	13114	14249	14801	14801	27385	37079	56166	79741
<b>STRUKTURA PRIHODKOV (v %)</b>																		
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
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
PROIZVOD		21,4	28,6	16,5	25,8	25,5	18,4	26,9	27,6	28,0	22,4	20,2	25,8	23,9	25,1	25,0	24,3	27,1
PROIZVOD		4,6	4,1	6,6	3,7	6,4	5,5	3,4	4,6	4,2	6,4	6,7	5,5	5,1	5,1	5,1	5,5	5,4
PROIZVOD		6,1	6,5	4,0	5,9	8,5	8,8	9,4	7,4	5,6	5,1	6,7	8,9	6,8	6,8	6,4	6,6	6,2
PROIZVOD		4,6	4,1	5,0	5,5	6,4	7,4	6,7	4,6	4,2	3,2	5,0	5,5	5,1	5,3	5,3	5,4	5,0
PROIZVOD		2,7	4,5	3,3	3,5	4,9	4,2	3,0	2,8	2,7	3,4	3,0	3,9	3,4	3,4	3,4	3,3	3,1
PROIZVOD		3,7	5,4	3,7	4,3	5,1	4,6	3,6	3,3	3,6	3,7	4,0	5,0	4,1	3,8	3,8	3,6	3,3
PROIZVOD		10,7	7,1	11,6	0,0	0,0	6,4	0,0	5,4	4,9	11,2	5,9	6,5	6,0	5,5	5,9	6,4	5,9
PROIZVOD		11,8	13,3	9,9	16,6	15,9	11,5	15,2	14,2	11,2	12,4	12,6	10,1	12,8	12,9	12,9	12,8	12,7
PROIZVOD		0,2	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
PROIZVOD		9,3	10,6	11,2	10,2	11,6	11,1	9,8	9,6	8,4	9,9	12,3	9,8	10,2	9,9	10,3	10,0	9,4
PROIZVOD		6,4	7,4	6,5	8,8	11,3	8,3	7,8	6,9	7,4	7,9	8,6	11,4	8,1	8,1	8,6	8,7	8,6
PROIZVOD		14,7	0,0	15,9	8,9	0,0	8,8	8,1	7,4	13,4	7,7	8,1	0,0	8,2	8,2	8,0	8,2	8,1
PROIZVOD		3,8	8,2	5,8	6,5	4,2	4,6	5,9	6,1	6,3	6,4	6,7	7,4	6,0	5,7	5,1	5,1	4,9
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
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



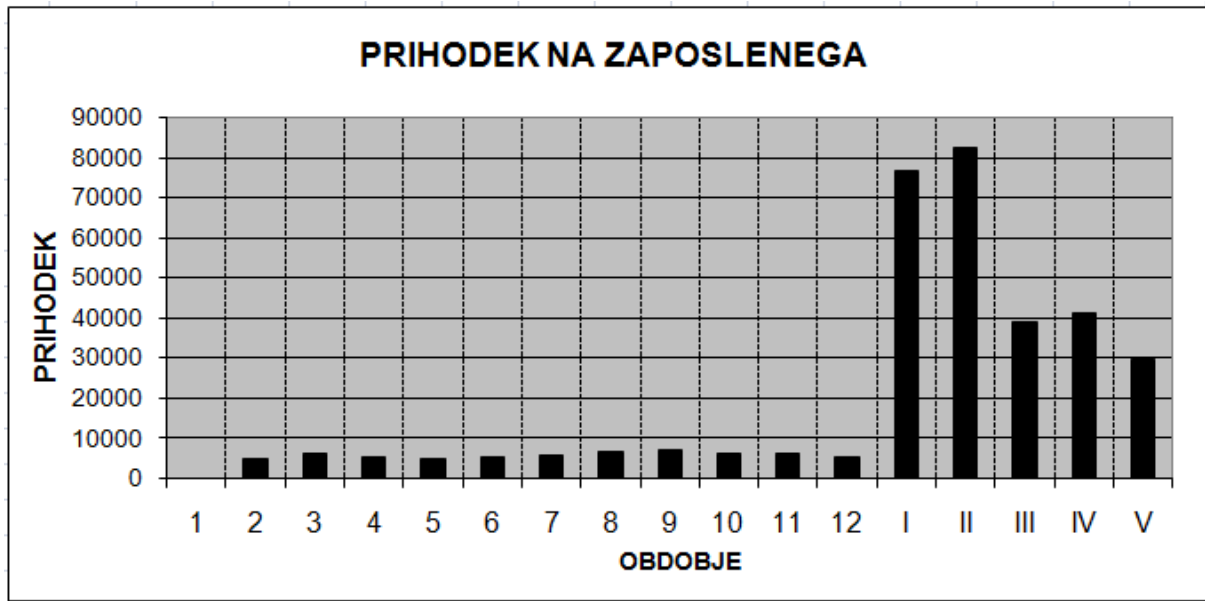
STRUKTURA ODHODKOV (v %)																		
SKUPAJ PRIHODKI		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SKUPAJ STROŠKI STORITEV		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SKUPAJ STROŠKI DELA		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
AMORTIZACIJA		1,5	2,0	1,6	1,8	2,1	1,8	1,7	1,5	1,4	1,6	1,7	1,8	1,7	1,6	1,5	1,4	1,3
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI		44,2	59,0	47,8	53,4	61,4	53,3	48,7	44,3	40,4	46,3	48,6	53,4	49,4	47,2	46,1	43,5	40,4
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE		4,1	5,5	4,5	5,0	5,7	5,0	4,5	4,1	3,8	4,3	4,5	5,0	4,6	4,7	5,1	5,4	5,6
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE		24,4	32,7	26,4	29,5	34,0	29,5	26,9	24,5	22,4	25,6	26,9	29,5	27,3	25,3	24,7	23,4	21,7
ODHODKI 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
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		5,1	0,2	3,9	2,0	0,0	2,1	3,6	5,0	6,3	4,4	3,6	2,0	3,4	4,2	4,5	5,3	6,2
ČISTI DOBIČEK		20,7	0,6	15,8	8,2	-3,2	8,4	14,6	20,5	25,7	17,7	14,7	8,3	13,6	16,9	18,0	21,1	24,8



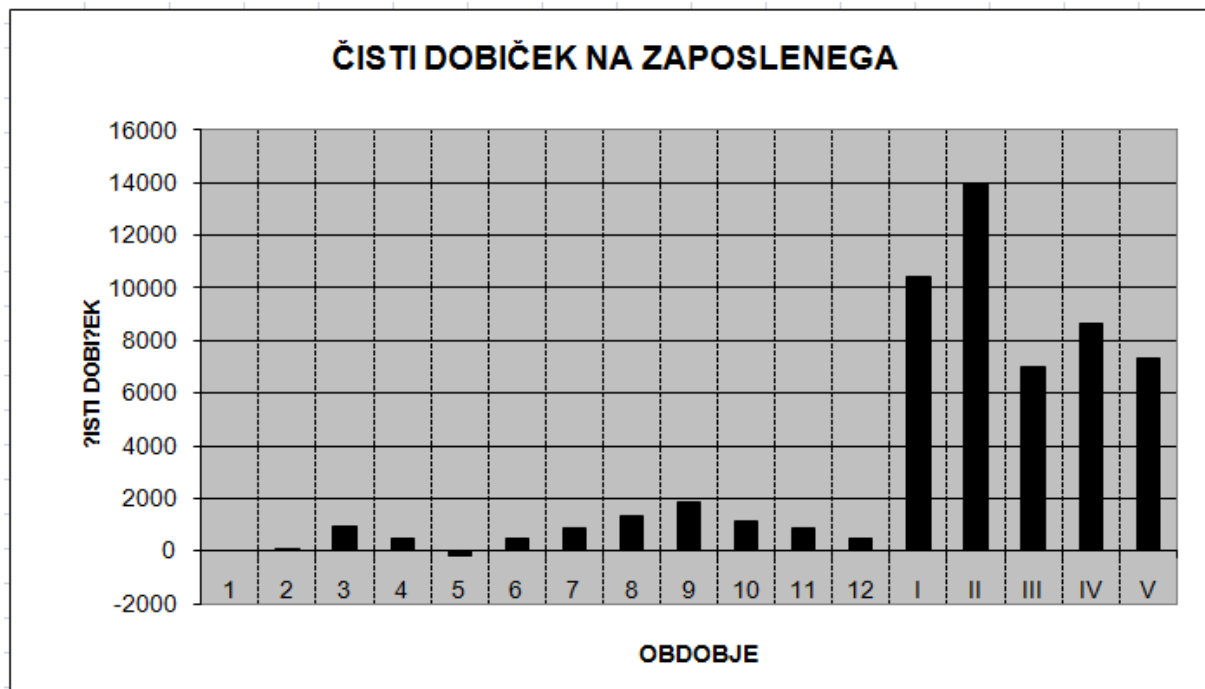
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU																	
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA	#DEL/O'	9208	9913	10815	10926	11135	12038	13521	15620	17428	18545	19290	21292	27512	18840	26696	24514



PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA																	
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA	#DEL/O'	4898	6054	5416	4709	5427	5940	6525	7152	6240	5954	5421	76673	82687	38836	41099	29537

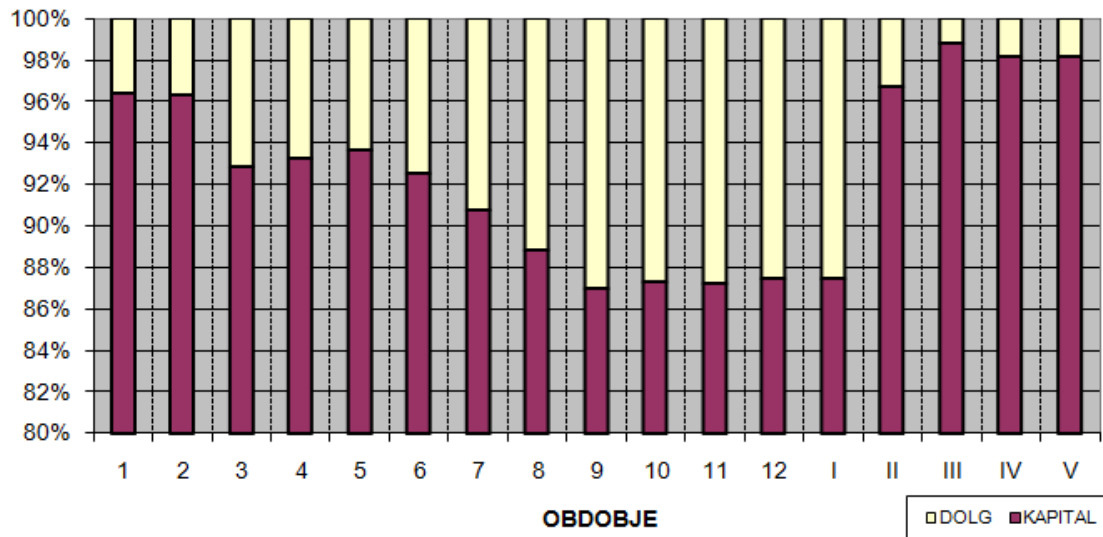


ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA																
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA																
#DELJO!	30	958	446	-152	455	867	1336	1839	1108	878	450	10439	13992	7004	8654	7320



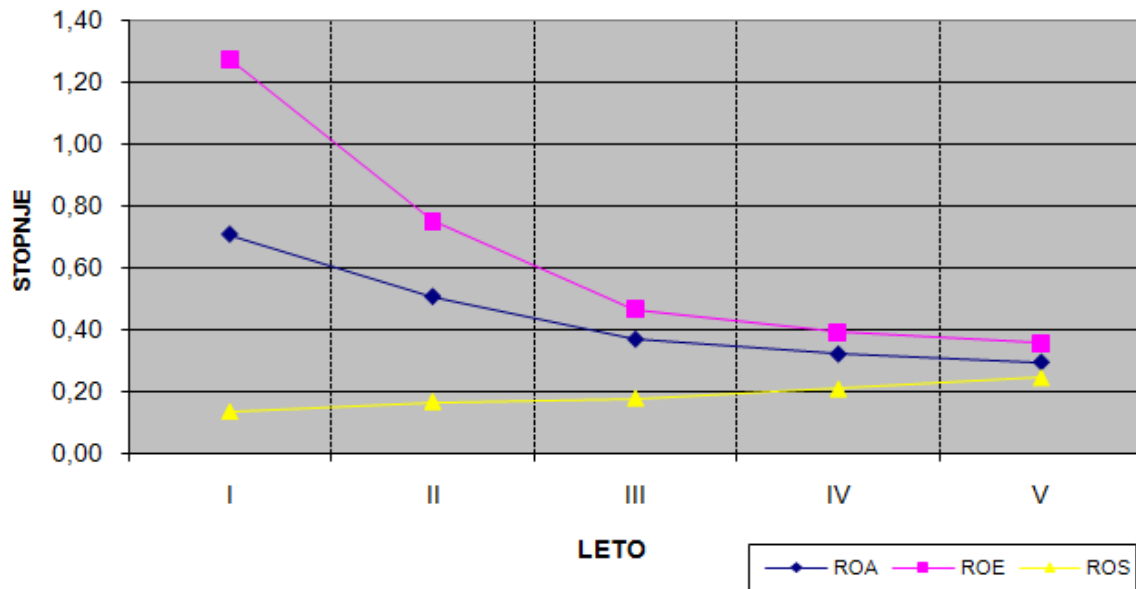
STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)																	
CELOTNE OBVEZNOSTI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
KAPITAL	96,4	96,3	92,8	93,3	93,7	92,5	90,7	88,8	87,0	87,3	87,2	87,5	87,5	96,7	98,8	98,2	98,1
DOLG	3,6	3,7	7,2	6,7	6,3	7,5	9,3	11,2	13,0	12,7	12,8	12,5	12,5	3,3	1,2	1,8	1,9

## STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA



STOPNJE DONOSOV																		
ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	1,95	0,04	1,16	0,50	-0,17	0,49	0,86	1,19	1,41	0,76	0,57	0,28	0,71	0,51	0,37	0,32	0,30
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	1,99	0,04	1,23	0,53	-0,18	0,53	0,94	1,32	1,61	0,88	0,65	0,32	1,28	0,75	0,47	0,39	0,36
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	ROS	0,21	0,01	0,16	0,08	-0,03	0,08	0,15	0,20	0,28	0,18	0,15	0,08	0,14	0,17	0,18	0,21	0,25

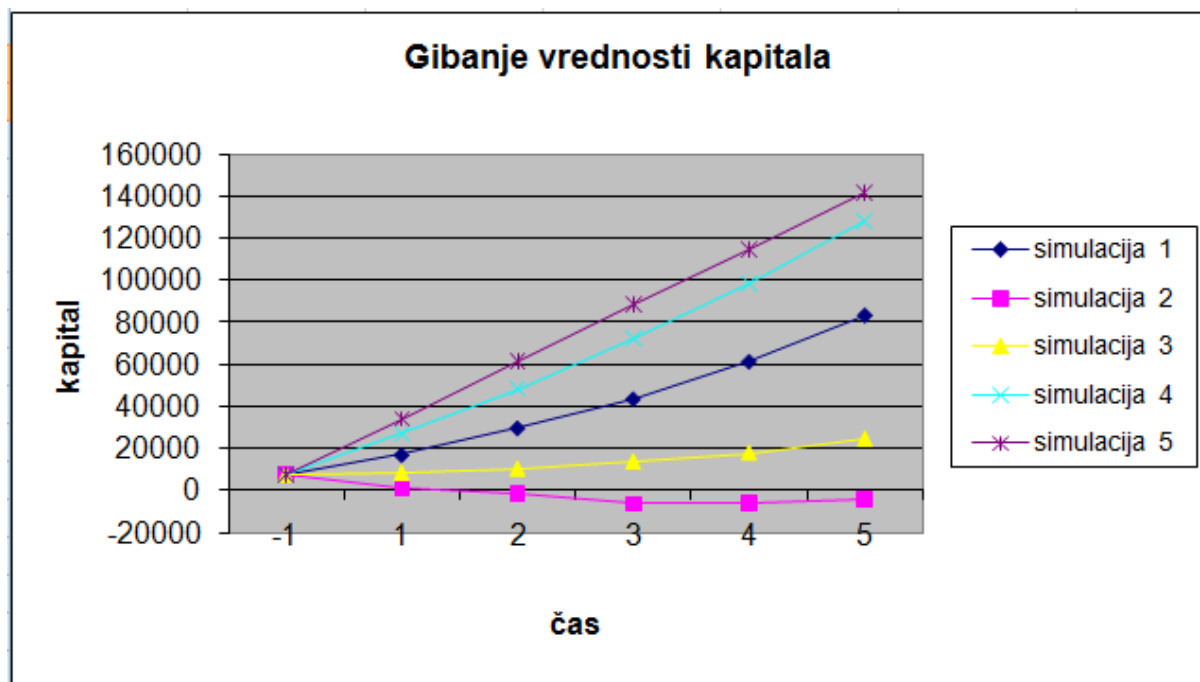
## STOPNJE DONOSOV



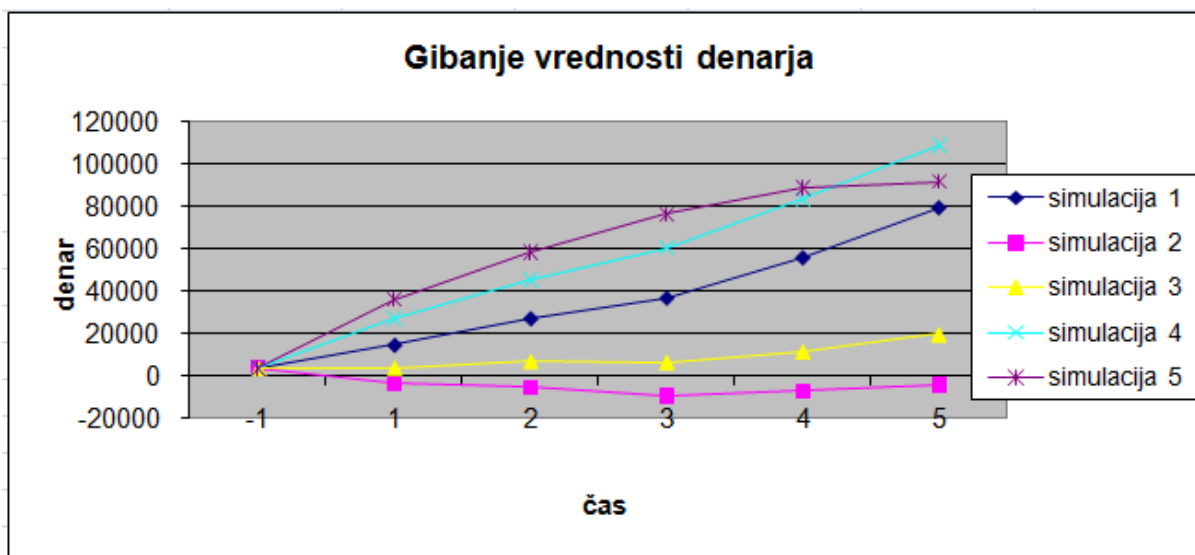
INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)									
INTERNA STOPNJA DONOSA	61,8%								

## Priloga 8: Simulacija

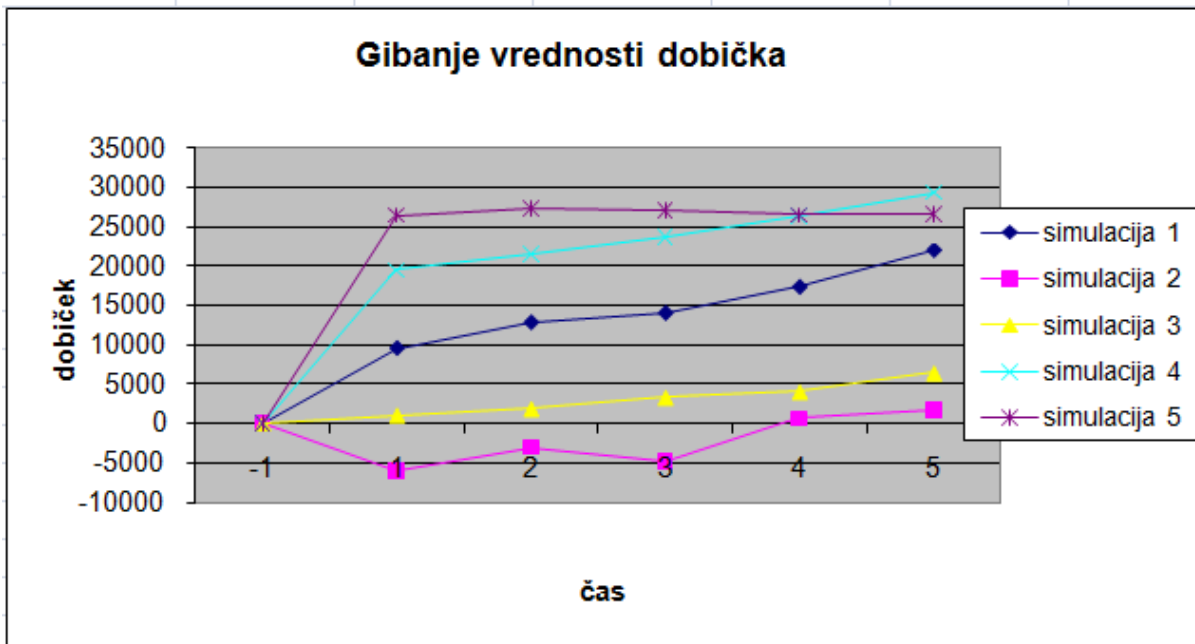
KAPITAL	Obdobje					
Številka simu	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	7500	17069	29895	43902	61210	83170
simulacija 2	7500	1426	-1566	-6423	-5764	-4088
simulacija 3	7500	8571	10463	13794	17853	24330
simulacija 4	7500	26993	48449	72116	98531	127887
simulacija 5	7500	33963	61296	88437	114939	141475



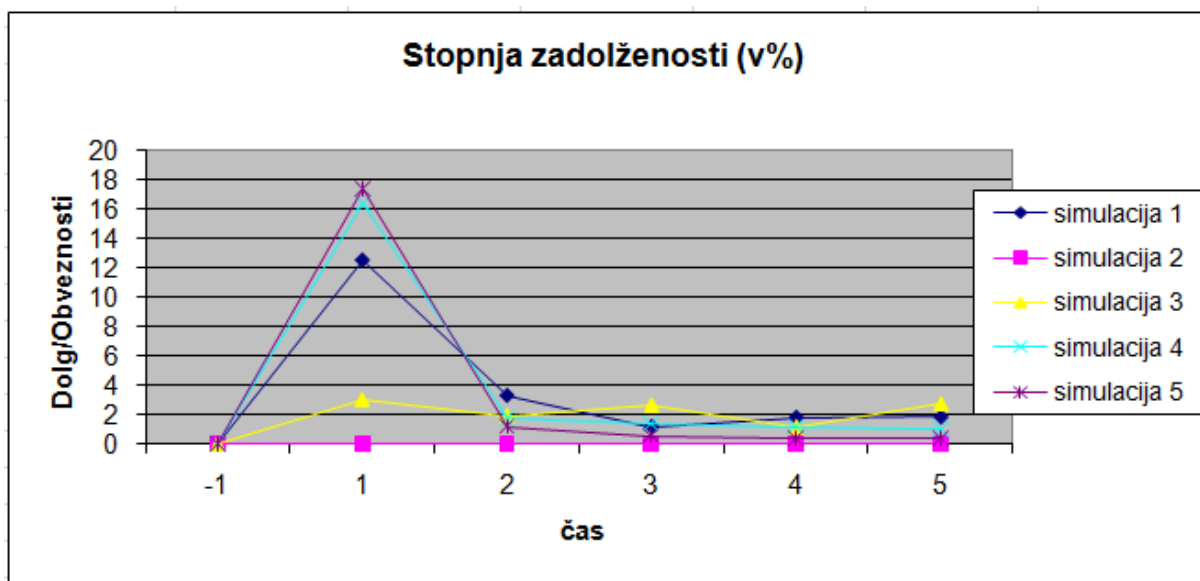
DENAR	Obdobje					
Številka simu	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	3805	14801	27385	37079	56166	79741
simulacija 2	3805	-3468	-5208	-8916	-6986	-4114
simulacija 3	3805	4058	7116	6812	11886	20017
simulacija 4	3805	27571	45797	60752	83537	109184
simulacija 5	3805	36403	58496	76547	89105	91988



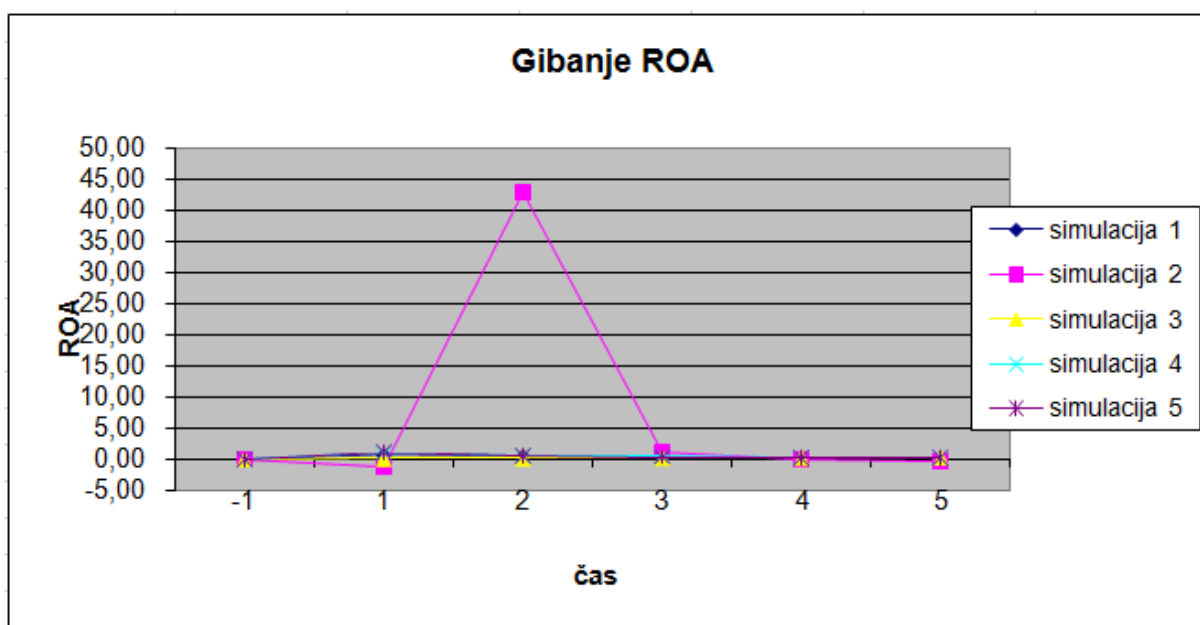
DOBIČEK	Obdobje					
Številka simu	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0	9569	12826	14007	17308	21959
simulacija 2	0	-6074	-2992	-4857	659	1676
simulacija 3	0	1071	1892	3332	4058	6478
simulacija 4	0	19493	21456	23668	26414	29357
simulacija 5	0	26463	27334	27141	26502	26535



Dolg/Obvezn	Obdobje					
Številka simu	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0	13	3	1	2	2
simulacija 2	0	0	0	0	0	0
simulacija 3	0	3	2	3	1	3
simulacija 4	0	16	2	1	1	1
simulacija 5	0	17	1	1	0	0



ROA	Obdobje	-1	1	2	3	4	5
<b>Številka simu</b>							
simulacija 1		0,00	0,71	0,51	0,37	0,32	0,30
simulacija 2		0,00	-1,36	42,87	1,22	-0,11	-0,34
simulacija 3		0,00	0,13	0,19	0,27	0,25	0,30
simulacija 4		0,00	0,98	0,53	0,39	0,31	0,26
simulacija 5		0,00	1,09	0,53	0,36	0,26	0,21



ROE	Obdobje	-1	1	2	3	4	5
<b>Številka simu</b>							
simulacija 1		0,00	1,28	0,75	0,47	0,39	0,36
simulacija 2		0,00	-0,81	-2,10	3,10	-0,10	-0,29
simulacija 3		0,00	0,14	0,22	0,32	0,29	0,36
simulacija 4		0,00	2,60	0,79	0,49	0,37	0,30
simulacija 5		0,00	3,53	0,80	0,44	0,30	0,23



