

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OCENA PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI NA PRIMERU KOREJSKE  
RESTAVRACIJE V SLOVENIJI**

Ljubljana, oktober 2017

ALJAŽ LAVRENČIČ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Aljaž Lavrenčič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Ocena podjetniške priložnosti na primeru korejske restavracije v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s s svetovalko doc. dr. Alenko Slavec Gomezel

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

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

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 TEORETIČNI OKVIR.....</b>	<b>4</b>
1.1 Poslovna priložnost .....	4
1.1.1 Opredelitev poslovne priložnosti .....	4
1.1.2 Prepoznavanje poslovne priložnosti.....	5
1.1.3 Razvoj poslovne priložnosti.....	6
1.1.4 Udejanjanje poslovne priložnosti.....	7
1.2 Podjetništvo .....	8
1.2.1 Opredelitev podjetništva in njegov pomen v ekonomiji .....	8
1.2.2 Opredelitev in struktura poslovnega načrta .....	9
1.3 Podjetništvo v gostinstvu.....	13
<b>2 OCENA POSLOVNE PRILOŽNOSTI NA PRIMERU KOREJSKE RESTAVRACIJE .....</b>	<b>18</b>
2.1 Opis metod zbiranja primarnih podatkov .....	18
2.1.1 Anketa .....	19
2.1.2 Fokusna skupina.....	20
2.1.3 Intervju .....	23
2.2 Analiza rezultatov.....	25
2.2.1 Ugotovitve na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika .....	25
2.2.2 Ugotovitve na podlagi intervjuja.....	33
2.2.3 Ugotovitve na podlagi fokusnih skupin .....	39
2.2.3.1 Fokusna skupina 1 .....	39
2.2.3.2 Fokusna skupina 2 .....	43
2.3 Poslovni načrt korejske restavracije .....	48
2.3.1 Povzetek za vodstvo.....	48
2.3.2 Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve .....	49
2.3.3 Tržna raziskava in analiza.....	52
2.3.4 Ekonomika poslovanja podjetja .....	53
2.3.5 Načrt trženja .....	55
2.3.6 Načrt dizajna in razvoja .....	57
2.3.7 Proizvodni in storitveni načrt.....	59
2.3.8 Vodstvena skupina in kadri.....	61
2.3.9 Terminski načrt .....	62
2.3.10 Kritična tveganja in izzivi .....	64
2.3.11 Finančni načrt.....	65
2.3.12 Pridobivanje in upravljanje z viri.....	67
2.3.13 Preglednice, finančni prikazi in dodatki .....	68
2.4 Glavne ugotovitve na podlagi poslovnega načrta.....	69

<b>SKLEP</b> .....	<b>69</b>
--------------------	-----------

<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>71</b>
---------------------------------	-----------

## **PRILOGE**

### **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Število podjetij v panogi gostinstva med leti 2012–2015 .....	50
Tabela 2: Finančni kazalci podjetja Aejeong d.o.o. ....	53
Tabela 3: Stopnje donosnosti podjetja Aejeong d.o.o. ....	54
Tabela 4: Ključno vodstveno osebje podjetja Aejeong d.o.o. ....	61
Tabela 5: Terminski načrt podjetja Aejeong d.o.o. za prvo leto poslovanja (2017–2018)..	63
Tabela 6: Finančni kazalci podjetja Aejeong d.o.o. (v EUR) .....	65
Tabela 7: Bilanca stanja podjetja Aejeong d.o.o. (v EUR) .....	66
Tabela 8: Denarni prilivi in odlivi podjetja Aejeong d.o.o. (v EUR).....	67

### **KAZALO SLIK**

Slika 1: Odstotkovni prikaz odgovorov anketirancev na vprašanje: Zakaj restavracij ne obiskujete pogosteje? (v %) .....	26
Slika 2: Odstotkovni prikaz odgovorov anketirancev na vprašanje: Koliko časa običajno ostanete v restavraciji, po končanem obroku? (v %) .....	27
Slika 3: Povprečne vrednosti odgovorov na vprašanje: Kako pomembni so za vas določeni faktorji pri izbiri restavracije? (v %).....	28
Slika 4: Odstotkovni prikaz odgovorov anketirancev na vprašanje: Kako pogosto obiskujete restavracije, kjer strežejo vam še ne poznano hrano? (v %).....	29
Slika 5: Stopnja obiska nepoznanih restavracij / Splošna stopnja obiskov restavracij (v %).....	30
Slika 6: Odstotkovni prikaz odgovorov anketirancev na vprašanje: Kako bi ocenili okus korejske hrane? (v %).....	31
Slika 7: Odstotkovni prikaz odgovorov anketirancev na vprašanje: Kako bi ocenili celotno izkušnjo obiska korejske restavracije? (v %) .....	31
Slika 8: Koliko časa običajno ostanete v restavraciji po končanem obroku? / S kakšno verjetnostjo bi obiskali korejsko restavracijo, če bi se le-ta odprla v Sloveniji? (v %).....	32

## UVOD

Prepoznavanje in izbira pravih priložnosti za ustanovitev novega podjetja sodita med najbolj pomembne sposobnosti uspešnega podjetnika (Stevenson, Roberts, & Grousbeck, 1985). Posledično je razlaga odkrivanja in razvoja poslovnih priložnosti ključna pri podjetniškem raziskovanju (Venkataraman, 1997). Kljub temu, da so določeni elementi poslovnih priložnosti splošno poznani, pa Ardichvili, Cardozo in Ray (2003) v raziskovalnem delu ugotavljajo, da podjetniki priložnosti ne iščejo, ampak jih ustvarjajo. Tako skrbna analiza in pozornost na potrebe trga kakor tudi sposobnost prepoznavanja neoptimalne razporeditve sredstev, lahko podjetniku pomagajo pri začetku razvoja poslovne priložnosti, ki se lahko kasneje razvije v novo podjetje.

Lah (2009) v svojem učbeniku »Podjetništvo« pravi, da je podjetništvo v zadnjih tridesetih letih postalo eden najzanimivejših pojmov v ekonomski literaturi tako za akademike kot snovalce ekonomske politike. Sodobne teorije prikazujejo podjetništvo predvsem kot dinamičen proces oziroma kot pomemben faktor v procesu gospodarske rasti. Model sodobnega podjetništva lahko razdelimo na štiri glavne dele: zamisel, preverjanje zamisli, preverjena zamisel in izvedba. Glavni gradnik preverjanja zamisli in preverjene zamisli je izdelava poslovnega načrta, na kar se bom osredotočal v mojem magistrskem delu.

S poslovnim načrtom podjetniki preverjajo donosnost, izvedljivost in zaželenost poslovne priložnosti ter načrtujejo svojo poslovno aktivnost od ideje do podjetja in končnega cilja poslovanja, ki je v tržni ekonomiji dobiček. Temeljni razlog za pripravljanje poslovnih načrtov je pri večini podjetnikov preverba oziroma čim bolj natančna ocena svoje poslovne zamisli, njenih prednosti in slabosti, ter načinov, kako se izogniti dragim napakam. Hkrati pa podjetnikom in podjetniškim skupinam poslovni načrt pomaga pri zagotavljanju kapitala, saj investitorji, banke in upravitelji skladov tveganega kapitala zahtevajo pisno opredelitev podjetniške priložnosti.

Prepoznavanje poslovnih priložnosti v gostinstvu in ostalih storitvenih dejavnostih je vedno bolj pomembno tudi na slovenskem trgu. Kotnik (2013) v svoji analizi ugotavlja, da je gostinstvo v slovenskem storitvenem sektorju ena izmed panog z najhitrejšo rastjo zaposlenosti in prihodkov ter pozitivno rastjo izvoza. Med leti 2002 in 2007 je gostinska panoga zabeležila porast števila restavracij za 11 %, v naslednjih štirih letih pa še nadaljnjih 6,4 %. Iz teh podatkov lahko razberemo, da v Sloveniji povpraševanje po gostinskih storitvah narašča. Poleg tega se je v zadnjih letih povečala tudi raznolikost ponudbe na tem področju, ki se zelo dobro odraža tudi na področju azijskih restavracij. Poleg do sedaj dobro uveljavljenih restavracij, ki strežejo kitajsko hrano, se v Sloveniji odpirajo tudi različne restavracije s ponudbo hrane iz drugih azijskih držav. Restavracije kot so Sushi mama, Thai inn pub, The wok in podobne restavracije, kjer strežejo unikatno azijsko hrano, po podatkih spletnega portala Stop neplačniki (b.l.), vsako leto privabljajo večje število ljudi in povečujejo svoj čisti letni dobiček.

Ne glede na navedeno, pa v Sloveniji še vedno ni mogoče zaslediti restavracije, ki bi se specializirala za pripravo tradicionalne korejske hrane. Zakaj je to problematično? Poleg dejstva, da restavracije z »neobičajno« hrano v Sloveniji postajajo vedno bolj popularne, ne smemo zanemariti dejstva, da narašča povezanost in interes med Slovenijo in Južno Korejo. Organizacija Korea Tourism Organization (Korea, monthly statistics of tourism, b.l.) je namreč v svoji raziskavi zabeležila porast obiska Južne Koreje s strani prebivalcev iz manjših evropskih držav, med katere spada tudi Slovenija, ki se je v primerjavi z letom 2015 povečalo za kar 23,4 %. Največjo porast je bilo možno opaziti prav na področju turističnih izletov, kar kaže na porast zanimanja za raziskovanje in spoznavanje Južne Koreje in njene kulture. Kljub temu, da se poslovni obiski med državama v tem obdobju niso bistveno spremenili, pa ta številka ostaja dovolj visoka, in nakazuje na določeno stopnjo poslovno povezanost držav. Do podobnih rezultatov so prišli tudi v turistični organizaciji I feel Slovenia (Slovenska turistična organizacija, 2017), kjer so v letu 2015 zabeležili kar 46,7 % več korejskih turistov kot v letu 2014. S porastom prihoda korejskih turistov v Slovenijo, bodo tudi slednji postali pomemben segment kupcev, katerim bi, poleg ostalih tujcev in Slovencev, ki imajo radi hrano z azijskim pridihom, korejska restavracija zadovoljila potrebo po uživanju domačih jedi.

Namen magistrskega dela je preveriti poslovno priložnost odprtja korejske restavracije v Sloveniji, prav tako pa tudi njeno zaželenost pri porabnikih, tehnično izvedljivost zamišljene poslovne ideje in izračunati ekonomiko poslovanja. Preverba poslovne priložnosti otvoritve restavracije je slabo zastopana z vidika strokovne in znanstvene literature. S svojo magistrsko nalogo tako nameravam doprinesiti k boljšemu razumevanju prepoznavanja te poslovne priložnosti in izpostaviti probleme, s katerimi se podjetniki lahko srečajo pri izvedbi podobnih projektov.

Cilje magistrskega dela lahko strnem na pet glavnih ciljev:

1. Pregled literature na področju podjetništva, s poudarkom na literaturi o poslovnih načrtih, gostinstvu in razvoju sprejemanja korejske kulture na evropskem trgu. V tem okviru sem preučil tako strokovne članke in knjige kot tudi zapise in opazke potrošnikov na prehrabnih blogih, forumih in drugih socialnih omrežjih.
2. Pridobivanje primarnih podatkov:
  - a) Primarni podatki pridobljeni s strani potencialnih (in obstoječih) potrošnikov na področju Slovenije in Evrope. Te podatke sem pridobil z izvedbo anket med potrošniki in dvema ločenima fokusnima skupinama.
  - b) Primarni podatki pridobljeni s skupnim individualnim intervjujem (v nadaljevanju intervjujem), opravljenim z lastnikoma, managerjem in šefom kuhinje v korejski restavraciji Cro.k.
3. Preučiti različne tipe korejskih restavracij in na podlagi pridobljenih rezultatov določiti tistega, ki bi prinesel največje zadovoljstvo slovenskim potrošnikom.

4. Z izdelavo poslovnega načrta razložiti poslovno idejo, preveriti njeno izvedljivost in opredeliti njen položaj na slovenskem trgu.
5. Oceniti, ali bi bila otvoritev korejske restavracije v Sloveniji donosna.

Glavno raziskovalno vprašanje mojega magistrskega dela je: Ali je otvoritev korejske restavracije v Sloveniji dobra poslovna priložnost? Na to vprašanje sem odgovoril s treh vidikov. Prvi se nanaša na potrošnike, saj moram najprej ugotoviti, ali bi bila korejska restavracija za slovenski trg zanimiva. Drugi je praktičen vidik s katerim želim ugotoviti, ali bi bilo odprtje korejske restavracije izvedljiva in dobičkonosna ideja. Tretji vidik pa je teoretične narave, s katerim bom na podlagi literature ugotavljal, katere so determinante uspeha poslovnih priložnosti v gostinstvu.

Magistrsko delo sem razdelil na štiri glavne segmente: Uvod, teoretični okvir, praktični okvir in analiza, ter sklep. V uvodnem delu sem opisal problematiko, namen magistrskega dela ter njene cilje. V zaključnem poglavju sem na podlagi pridobljenih rezultatov in informacij povzel glavne ugotovitve ter odgovoril na vprašanje, ali je otvoritev korejske restavracije v Sloveniji dobra poslovna priložnost, s katero bi lahko potrošnikom približali del korejske kulture.

V prvem (teoretičnem) delu magistrskega dela, analiza temelji na opisnih metodah in metodah kompilacije, s katerimi sem združil spoznanja različnih avtorjev. Osredotočil sem se na znanstveno in strokovno literaturo ki opisuje razvijanje poslovnih priložnosti, njihovo identifikacijo, aplikacijo ter njen razvoj v storitvah in gostinstvu. Za lažje razumevanje preostale vsebine magistrskega dela, sem manjši del teoretičnega poglavja posvetil opredelitvi in obrazložitvi podjetništva, poslovnega načrta ter vlogi podjetnika pri iskanju in prepoznavanju poslovnih priložnosti.

Drugi del magistrskega dela temelji na praktičnem delu in raziskavah. Raziskave so podprte s tremi metodami raziskovanja: intervjujem, anketo in fokusnima skupinama. Intervju je polstrukturiran. Vanj sem vključil vprašanja, s katerimi sem pridobil dobre podatke o tem, na kakšen način so intervjuvanci prepoznali poslovno priložnost za svojo restavracijo in kako so to priložnost razvili v uspešno podjetje. Druga metoda, s katero sem zbiral podatke, so ankete. Ker je anketa dokaj obsežna, je po večini vsebovala zaprte tipe vprašanj z Likertovo lestvico. Anketne vprašalnike sem razdelil med približno 300 prebivalcev Slovenije z različnimi socio demografskimi ozadji. Kot tretjo metodo zbiranja podatkov sem določil dve fokusni skupini. V prvo sem vključil 7 oseb, ki so že obiskale vsaj eno korejsko restavracijo in poskusile že vsaj eno tradicionalno korejsko jed, v drugo pa sem vključil 8 oseb, ki korejske hrane še niso okusile. Moderator fokusnih skupin bom jaz. Na podlagi pridobljenih podatkov vseh zgoraj opisanih metod bom v zaključnem delu praktičnega poglavja oblikoval poslovni načrt za korejsko restavracijo v Ljubljani, s čimer bom analizo in rešitve izzivov odprtja korejske restavracije sestavil iz sekundarnih in primarnih virov.

Še do nedavnega je bila Sloveniji najbližja avtentična korejska restavracija v München-u, v zadnjih dveh letih pa se je ta razdalja zmanjšala, ponudba pa povečala, saj so korejske restavracije začeli odpirati na Dunaju, v Zagrebu, in drugih večjih mestih po Evropi. To nakazuje tako na porast povpraševanja kot tudi na večjo dostopnost surovin, potrebnih za pripravo avtentične korejske hrane. Z otvoritvijo korejske restavracije v Sloveniji bi potrošnikom omogočil lažjo dostopnost do avtentične korejske hrane. Prvi korak v to smer je naredila že trgovina Svilna pot, ki je trenutno edina v Sloveniji, ki uvaža korejske začimbe, jedi in pijače. S širšega zornega kota je mogoče razbrati, da je korejska kultura v zadnjih letih postala globalno prisotna, kljub temu pa še vedno predstavlja zadostno mero novosti in vznemirljivosti za povprečnega slovenskega potrošnika.

## **1 TEORETIČNI OKVIR**

### **1.1 Poslovna priložnost**

V zadnjem času so raziskave osredotočene predvsem na percepcijo in sledenje priložnosti, ki veljata za glavni aktivnosti podjetništva (Shane & Venkataraman, 2000). Podjetnike razlikujemo po njihovih sposobnostih dojemanja in izkoriščanja priložnosti, ki so jih drugi spregledali (Schumpeter, 1942).

#### **1.1.1 Opredelitev poslovne priložnosti**

Kratek pregled literature o podjetniških priložnostih pokaže primere fragmentacije, kontradikcije, definicijske dvoumnosti in druge probleme, zaradi katerih je le-ta velikokrat kritizirana (Hansen, Lumpkin, & Hills, 2011). Renko, Shrader in Simon (2012) izpostavljajo, da podjetniška priložnost velikokrat nima vzpostavljene definicije, zato morajo bralci sami sklepati, kaj akademiki mislijo, ko omenjajo poslovne priložnosti. Nekateri članki sicer ponujajo določene smernice s katerimi bi lahko postavili okvirno definicijo poslovne priložnosti. Akademiki, kot na primer Kirzner, (1997), Schumpeter, (1942), Shane, (2003), Shane in Venkataraman, (2000) priložnosti vidijo kot za podjetnike zunanji, diskreten pojav, ki izhaja iz zunanjih okoliščin, med katere spadajo nove tehnologije ali družbene spremembe. Drugi priložnosti opisujejo kot neločljivo povezane in izhajajoče iz lastnih spoznanj podjetnika. (npr. Gartner, Carter, & Hills, 2003; Sarason, Dean, & Dillard, 2006; Edelman & Yli-Renko, 2010).

V nekaterih primerih avtorji podjetniško priložnost uporabljajo izmenično z idejo ali poslovnim konceptom (Singh, 1998), ali celo kot podjetniški podvig (DeCarolis & Saporito, 2006). Poslovne priložnosti v glavnem bistvu opredelimo kot situacije, v katerih lahko nove proizvode, storitve, surovine in organizacijske metode uvedemo in prodamo po višji ceni kot so stroški njihove proizvodnje (Shane & Venkataraman, 2000). Taka definicija implicira verjetnost po zadovoljitvi potreb (interesov ali želja) trga preko kreativne kombinacije sredstev, za doseganje superiorne vrednosti (Ardichvili et al., 2003).



Kljub temu, da zaradi že omenjenih razlogov sama definicija podjetniške priložnosti ni popolnoma jasna, se o samem prepoznavanju poslovne priložnosti najde veliko znanstvenih člankov in druge strokovne literature.

### **1.1.2 Prepoznavanje poslovne priložnosti**

Podjetniške priložnosti ter razlikovanje med prepoznavanjem in izkoriščanjem poslovne priložnosti so že dolgo predmet razprav znanstvene literature (Kuckerts, Kollmann, Krell, & Stöckmann, 2017). V nadaljevanju poglavja se bom osredotočil na to, kako podjetniki prepoznajo poslovne priložnosti, ne pa na samo definicijo prepoznavanja poslovne priložnosti.

Baron (2006) kot eno izmed možnosti, ki jo predlagajo raziskave o človeškem spoznanju, navaja, da podjetniki poslovne priložnosti prepoznajo z uporabo kognitivnih okvirjev, ki so jih pridobili preko izkušenj po prepoznavanju povezav med na videz nepovezanimi dogodki in trendi v zunanjem svetu. Povedano drugače, svoje kognitivne okvirje uporabljajo za povezovanje točk med spremembami v tehnologiji, demografiji, trgu, vladnimi politikami in drugimi faktorji. Vzorci, ki jih prepoznajo v teh situacijah in trendih narekujejo ideje za nove proizvode in storitve – ideje, ki jih podjetniki potencialno lahko uporabijo za osnovo pri ustanovitvi novega podjetja. Prepoznavanje takih vzorcev je zelo uporabno iz različnih vidikov, v prvi vrsti pa pomaga pri integraciji treh faktorjev, ki so jih akademiki predstavili kot pomembne gradnike pri prepoznavanju poslovnih priložnosti, v en osnoven okvir, in sicer: sodelovanje v aktivnem iskanju poslovnih priložnosti; pozornost na poslovne priložnosti; in predhodno znanje o industriji oziroma trgu.

Mnogi avtorji med drugim izpostavljajo, da kognitivno razmišljanje pomaga razložiti notranjo povezanost med temi (in tudi nekaterimi drugimi) faktorji. Na primer, nekateri avtorji so mnenja, da aktivno iskanje poslovnih priložnosti ni potrebno v kolikor je pozornost na nove poslovne priložnosti dovolj visoka. Perspektiva prepoznavanja vzorcev tudi pomaga razložiti zakaj nekateri podjetniki, ne pa vsi, identificirajo specifične poslovne priložnosti. Kot tretjo in zadnjo vlogo perspektive prepoznavanja vzorcev Baron (2006) navaja to, da okvir prepoznavanja vzorcev predstavlja specifične načine, s katerimi obstoječi in bodoči podjetniki lahko dodatno izboljšajo svoje sposobnosti prepoznavanja poslovnih priložnosti.

Kuckertz et al. (2017) povzamejo definicijo prepoznavanja poslovne priložnosti kot pozornost na potencialne poslovne priložnosti, aktivno iskanje le-teh ter zbiranje informacij o novih idejah za proizvode in storitve. Čeprav je odkrivanje in prepoznavanje poslovne priložnosti nujen pogoj za podjetništvo, pa Shane and Venkataraman (2000) poudarjata, da ni samozadosten. Ko je poslovna priložnost prepoznana, se mora potencialni podjetnik namreč odločiti, da jo izkoristi in razvije.

### 1.1.3 Razvoj poslovne priložnosti

Prepoznavanje in izbira pravih priložnosti za ustanovitev novega podjetja sodita med najpomembnejše sposobnosti uspešnega podjetnika (Stevenson et al., 1985), s čimer ključno vlogo v podjetniških raziskavah igra obrazložitev prepoznavanja in razvoja poslovne priložnosti (Venkataraman, 1997). Ardichvili et al. (2003) razlagajo, da ustanovitev uspešnega podjetja sledi uspešnemu procesu razvoja poslovnih priložnosti. Ta proces vključuje prepoznavanje priložnosti, njeno oceno in razvoj. Razvojni proces je ciklični in interaktiven, saj bo podjetnik namreč oceno poslovne priložnosti zelo verjetno izvajal večkrat in na različnih stopnjah njenega razvoja. Ocena poslovne priložnosti lahko pripelje tudi do odkrivanja novih priložnosti, ali pa prilagoditve trenutno preučevane poslovne priložnosti.

Glavni faktorji, ki vplivajo na prepoznavanje in razvoj poslovnih priložnosti, katere vodijo do ustanovitve podjetja, vključujejo (Ardichvili et al., 2003):

- podjetniško pozornost / budnost,
- asimetrijo podatkov in predhodno znanje,
- socialna omrežja,
- sam tip poslovne priložnosti.

Razvojni proces poslovne priložnosti se začne, ko podjetniška pozornost doseže določeno stopnjo. Na povečanje pozornosti vpliva sovpadanje večih faktorjev: določene osebnostne lastnosti podjetnika (na primer kreativnost in optimizem), relevantna predhodna znanja in izkušnje, ter socialna omrežja. Na posamične aktivnosti znotraj procesa razvoja poslovnih priložnosti vplivata tudi stopnja specifičnega znanja o potrebah trga in dostopnih sredstvih.

Priložnosti se začnejo kot preprosti koncepti, ki postanejo bolj kompleksni, ko jih podjetniki razvijajo (Ardichvili et al., 2003). Podobno kot pri razvoju novih proizvodov, proces razvoja poslovnih priložnosti vključuje proaktivni trud, pri čemer pri razvoju poslovnih priložnosti podjetnik v večini primerov ustvari novo podjetje v celoti in ne le proizvoda (Pavia, 1991). Nekateri avtorji, kot na primer Kirzner (1997), smatrajo prepoznavanje poslovnih priložnosti kot proces odkrivanja nečesa, kar je že bilo do neke mere izoblikovano. Predvsem sodobni avtorji pa gledajo na razvoj poslovnih priložnosti kot neprekinjen, proaktiven proces, ključen za ustanovitev podjetja.

Priložnosti se razvijejo, ko posamezni podjetniki (ali skupine podjetnikov) preoblikujejo osnovne ideje v celoti izdelan in oblikovan poslovni načrt. Kljub temu pa je proces razvoja poslovne priložnosti v svojem bistvu precej različen od prepoznavanja ali identifikacije poslovne priložnosti. V preteklosti so raziskave zagovarjale, da podjetniki razvijajo poslovne priložnosti z namenom ustvarjanja in zagotavljanja vrednosti za deležnike v perspektivnih podjetjih. Čeprav lahko določene elemente poslovnih priložnosti prepoznamo, pa podjetniki priložnosti ne odkrivajo, temveč jih ustvarjajo. Ob natančnem

pregledu trga ter občutljivosti na potrebe trga in na neoptimalno lansirana sredstva, pa lahko podjetniku pomagajo pri začetku razvoja poslovne priložnosti, ki se lahko kasneje razvije v novo podjetje. Vendar pa razvoj poslovne priložnosti vključuje tudi kreativni vložek podjetnikov. V tem smislu je razvoj priložnosti bolj natančen izraz za opis procesa formiranja poslovne priložnosti kot termin prepoznavanje poslovne priložnosti. Potreba ali sredstva, ki jih podjetnik »prepozna«, se ne morejo razviti v uspešna podjetja brez tega »razvoja« (Ardichvili et al., 2003).

Sodobni avtorji (Shane (2003), Sarason et al. (2006), Ardichvili et al. (2003)) ugotavljajo, da obstoječa literatura ponuja veliko različnih konceptov, pomen katerih med sabo velikokrat mešajo (prepoznavanje, ocena in razvoj poslovnih priložnosti). Te koncepti sovpadajo z osnovnimi aktivnostmi, ki jih podjetniki izvajajo pred ustanovitvijo ali preoblikovanjem podjetja. Čeprav je razločevanje med temi tremi procesi pomembno za njihovo pravilno interpretacijo in analizo, se v praksi vsi procesi med seboj prepletajo in vplivajo drug na drugega. Nekatere razvojne aktivnosti se namreč lahko izvajajo preden je poslovna priložnost sploh prepoznana s strani ostalih, ki v začetno fazo razvoja niso bili vpleteni, čeprav bi lahko logično sklepali, da prepoznavanje poslovne priložnosti pride pred njenim razvojem. Poslovno priložnost se med samim procesom njenega razvoja ocenjuje v več stopnjah in več ponovitvah.

#### **1.1.4 Udejanjanje poslovne priložnosti**

Ko je poslovna ideja prepoznana in dovolj razvita, jo lahko podjetnik aplicira na praktičnem primeru. O sami teoriji aplikacije poslovne priložnosti ne obstaja veliko znanstvene literature, saj je poslovna priložnost zaključena enota, ki je ne moremo aplicirati po nekem vnaprej določenem vzorcu. Poslovne priložnosti zavzemajo različne oblike. Poslovna priložnost je lahko vezana na vpeljavo nove storitve, proizvoda, podjetja, franšize itd., ali zgolj na razvoj oziroma spremembo blagovne znamke, ponudbe podjetja, vizije; z drugimi besedami, karkoli podjetnik prepozna kot potencialno izboljšanje ponudbe na trgu. V večini primerov aplikacija poslovne ideje pomeni ustanovitev novega podjetja. Ni pa temu vedno tako. Poslovna ideja se lahko ponudi že obstoječemu podjetju. Ko podjetnik takšno idejo aplicira, s tem obogati svoje podjetje na tak ali drugačen način. V vsakem primeru pa je pred aplikacijo poslovne ideje potrebno izdelati poslovni načrt. Tudi sam sem v svojem magistrskem delu sestavil poslovni načrt na podlagi poslovne priložnosti, ki sem jo prepoznal, tekom magistrskega dela pa tudi (do neke mere) razvil. Aplikacija poslovne priložnosti bo sledila, ko bo poslovni načrt do konca izdelan, podatki pa poznani, analizirani in dovolj zanesljivi, da bo aplikacija smiselna. Na tej točki bi želel poudariti, da aplikacija poslovne priložnosti ni nujen korak, kadar govorimo o priložnosti kot taki, v kolikor pa do njega pride, pa je zagotovo zadnji korak. Z drugimi besedami, poslovna ideja je na začetku, ko jo podjetnik prepozna, lahko videti obetavna, lahko pa se v končni fazi izkaže kot neprimerna in v taki obliki ne bo doživela aplikacije. Vloga dobrega

podjetnika je torej, da s pomočjo poslovnega načrta ugotovi kako lahko poslovno priložnost aplicira oziroma kako jo mora dodelati, da bo primerna za aplikacijo.

## **1.2 Podjetništvo**

Kot izpostavljata Shane in Venkataraman (2000), podjetništvu manjka konceptualni okvir. Problem se namreč začne že pri sami definiciji podjetništva, saj, kot Venkataraman (1997) razlaga, večina raziskovalcev podjetništvo definira zgolj v konceptu kdo podjetnik je in s čim se ukvarja oziroma kaj počne. Venkataraman (1997) nadaljuje, da je problem takšnega pristopa v tem, da podjetništvo povezuje dva fenomena: prisotnost dobičkonosnih priložnosti in prisotnost podjetniško usmerjenih posameznikov. Njegove dvome je opisal že Gartner (1988), ki pravi, da so, z definicijo podjetništva zgolj na podlagi posameznikov, raziskovalci področja podjetništva ustvarili nepopolne definicije podjetništva, katere ne zdržijo nadzoru ostalih raziskovalcev. Ravno zaradi te nekonsistentnosti in pomanjkanja dejanskih oprijemljivih in preprostih definicij sem se odločil, da bom del moje magistrske disertacije posvetil teoriji in ugotovitvam raziskovalcev tega področja.

### **1.2.1 Opredelitev podjetništva in njegov pomen v ekonomiji**

Yetisen et al. (2015) kot osnovno definicijo podjetništva navajajo proces oblikovanja, lansiranja in vodenja novega posla, kateri se običajno začne kot manjše podjetje (na primer zagonsko podjetje), ki ponuja proizvode, procese, ali storitve za prodajo ali najem, posamezniki, ki to počnejo pa so podjetniki. Nadalje nekateri podjetništvo definirajo tudi kot kapaciteto in voljo za razvoj, organizacijo in vodenje poslov, vključno z vsemi tveganji, ki jih ta posel lahko prinese, zaradi želje po dobičku (Entrepreneurship, b.l.). Predvsem v zadnjih letih raziskovalci ugotavljajo, da kljub svoji pravilnosti, takšne definicije niso dovolj natančne, saj je treba predvsem odgovoriti na tri sklope vprašanj: zakaj, kdaj in kako priložnosti za ustvarjanje proizvodov in storitev nastanejo; zakaj, kdaj in kako nekateri posamezniki te priložnosti odkrijejo in jih izkoristijo, medtem ko jih drugi ne; in zakaj, kdaj in kako so različni prijemi in ukrepi uporabljeni za izkoriščanje teh podjetniških priložnosti (Shane & Venkataraman, 2000).

Zanimanje za podjetniško izobraževanje se je v zadnjih letih znatno povečalo. Veliko zaslugo za to ima interes študentov po podjetniških predmetih, bodisi zaradi dejanskega interesa po podjetniških predmetih, bodisi zato, ker študentje vidijo podjetniško izobraževanje kot dodatno prednost pri zaposlovanju in samozaposlovanju v času negotove zaposlitve (Kobia & Sikalieh, 2010). Zato se je potrebno vprašati, kakšno vlogo oziroma pomen dejansko ima podjetništvo v ekonomiji. Neck in Greene (2011) definirata podjetništvo kot ustvarjanje in implementacijo novih priložnosti v okolju, zaznamovanem z visoko stopnjo kompleksnosti in negotovosti. Kot takšno je opisano kot ključno gonilo rasti in trajnosti ekonomije, pa tudi kot mehanizem za družbeni razvoj (Rasmussen & Sørheim, 2006). Poleg tega avtorji, kot na primer Gray (1998), spodbujanje podjetniške

kulture opisujejo kot orodje za reševanje kompleksnih problemov, kot so nizka produktivnost, upad ali ekonomska stagnacija in visoka stopnja nezaposlenosti tako med mladimi kot tudi starejšimi prebivalci države. Veliko različnih publikacij zato ugotavlja, da kljub temu, da podjetništvo kot tako nima splošno uveljavljene definicije, spodbujanje podjetništva in podjetniško usmerjenega mišljenja igra pomembno vlogo tako v ekonomskem kot tudi socialnem smislu. Tudi nekatere vladne organizacije v Evropi močno spodbujajo ekonomski razvoj s tem, da poskušajo povečati nabor podjetniško usmerjenih posameznikov, kateri odkrivajo in ustvarjajo splošne podjetniške priložnosti in znanje, predvsem na področju tehnološko obarvanih priložnosti (European Commission, 2012). Skupni imenovalec raziskav je ta, da podjetništvo na splošno dobro vpliva in ima velik pomen v ekonomiji tako razvitih držav kot tudi držav v razvoju.

### **1.2.2 Opredelitev in struktura poslovnega načrta**

Smiselnost poslovne priložnosti lahko preverimo s pripravo dobrega poslovnega načrta. Poslovni načrt je za podjetje pomemben, saj z njim podjetnik začrta prihodnost podjetja, opredeli in pomaga razviti nadaljnje stopnje razvoja podjetja, pomaga definirati in razdeliti finančni tok in nenazadnje z njim oblikuje strateški izstop iz trga, če bi to bilo potrebno.

Hormozi, Sutton, McMinn in Lucio (2002) članek začnejo s citatom, ki zelo dobro ponazarja, kako pomembno vlogo ima poslovni načrt pri ugotavljanju stopnje uspeha, ki ga podjetje realizira: »Če ne veš kam potuješ, te vse poti vodijo tja«. Avtorji nadaljujejo, da je osnovni element za uspeh podjetja identifikacija ciljev, čemur sledi razvoj strategije za doseganje teh ciljev. Eno izmed najprimernejših orodij za doseganje tega elementa je zagotovo poslovni načrt, kar velja tako za podjetnike, ki želijo na novo ustvariti podjetje, kot tudi tiste, ki so del že ustanovljenih, a manjših podjetij. Namen poslovnega načrta je torej definirati posel ter kar mogoče podrobno razložiti, kako bo novo podjetje delovalo na trenutnem trgu. Mnogi lastniki podjetji imajo zadržke do pisanja poslovnih načrtov, vendar pa dobro postavljen načrt prinaša neomejene prednosti (Arkebauer, 1995).

Drnovšek, Stritar in Vahčič (2005) navajajo poslovni načrt kot način preverjanja podjetniške ideje, v katerem podjetnik na sistematičen način preveri, ali je ideja tržno, finančno in organizacijsko dovolj zrela, da jo lahko obravnavamo kot poslovno priložnost. Nadaljujejo, da se na podlagi poslovnega načrta podjetnik odloči, ali je smiselno ustanoviti lastno podjetje. Poslovni načrt je torej pisni dokument, v katerem podjetnik jasno opredeli svoje poslovne cilje ter opredeli strategije, s katerimi namerava te cilje doseči.

Med pregledom literature na temo poslovnega načrta sem zasledil več struktur, ki pa se med seboj bistveno ne razlikujejo. Večina sodobnih avtorjev se sicer opira na strukturo poslovnega načrta, ki jo je opredelil J. A. Timmons leta 1985 in nato ponovno leta 1999. Poslovni načrt po Timmonsu sestavlja 14 točk:

1. povzetek za vodstvo,

2. panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve,
3. tržna raziskava in analiza,
4. ekonomika poslovanja podjetja,
5. načrt trženja,
6. načrt dizajna in razvoja,
7. proizvodni in storitveni načrt,
8. vodstvena skupina in kadri,
9. terminski načrt,
10. kritična tveganja in izzivi,
11. finančni načrt,
12. pridobivanje in upravljanje z viri,
13. preglednice in finančni prikazi,
14. dodatki.

**Povzetek za vodstvo.** Povzetek za vodstvo mora vsebovati naslednjih 6 točk: kratek opis podjetja, priložnosti in strategija, ciljni trgi, konkurenčne prednosti, ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve, ter vodstvena skupina in kadri. S temi podatki damo bralcu možnost, da spozna bistvo poslovnega načrta, brez da bi ga moral prebrati v celoti. Prav zato mora povzetek vsebovati zgolj bistvene informacije in običajno ni daljši od dveh strani.

**Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve.** Tudi ta del poslovnega načrta lahko podjetnik razdeli na več odsekov. Poleg dela o panogi dejavnosti, podjetju ter proizvodih in storitvah, lahko pisec poslovnega načrta doda še del o strategiji vstopa in rasti. Cilj tega poglavja je vpeljati bralca (investitorja) v kontekst, v okviru katerega lahko razume vse tisto, kar se v poslovnem načrtu pojasnjuje glede proizvoda in trga (Drnovšek et al., 2005). V temu delu poslovnega načrta se običajno opiše tudi vizijo in poslanstvo podjetja.

**Tržna raziskava in analiza.** Naloga tega dela poslovnega načrta je, da bralcu pokaže, zakaj lahko neka poslovna priložnost kljub konkurenci na določenem trgu uspe. Tržna raziskava in analiza zahtevata dokaj kompleksno pripravo, saj lahko na njuni podlagi podjetnik upraviči nadaljnje dele poslovnega načrta. Pri tržni raziskavi se je pametno opirati tako na primarne kot tudi sekundarne vire podatkov. Ankete, fokusni skupini in intervju, ki sem jih izvedel za namene magistrskega dela, so dober primer tržne raziskave. Področja, ki jih je potrebno raziskati in preučiti pri tržni raziskavi, so: kupci, obseg trga in trendi, konkurenca ter sprotno ocenjevanje trga.

**Ekonomika poslovanja podjetja.** V ekonomiki poslovanja podjetja so pri poslovnem načrtu zajeti: kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja, analiza donosnosti, fiksni, variabilni in polvariabilni stroški ter upravljanje z denarnim tokom podjetja. Te finančni izračuni so pomembni za investitorje, saj z njimi lahko ocenijo finančno privlačnost in

izvedljivost podjetnikove poslovne priložnosti. Potrebno je ugotoviti ali je ideja dobičkonosna, koliko časa naj bi bila dobičkonosna in kakšen bo ta dobiček.

**Načrt trženja.** Z načrtom trženja podjetnik investitorjem predstavi način, na katerega bo podjetje dosegalo prodajo, predvideno v poslovnem načrtu. Z drugimi besedami, z načrtom trženja podjetnik predstavi trženjski splet, ki ga je oblikoval zato, da bi privabil potrošnike. Pri oblikovanju poslovne strategije podjetja je potrebno imeti dobro sliko o tem, kako se bo podjetje predstavljalo navzven. To pomeni, da v kolikor so proizvodi ali storitve podjetja visoke kakovosti, luksuzne ali dosegljive za manjše število ljudi, jih mora podjetnik kot take s pomočjo trženja tudi predstaviti potencialnim porabnikom. Pomembno je, da podjetje ohranja svojo podobo kot si jo je zamislilo na začetku. V kolikor bi želeli spremeniti svojo podobo, bi morali spremeniti tudi način trženja svojih izdelkov in s tem ustvariti povsem novo zgodbo o podjetju. Načrt trženja vsebuje naslednja poglavja: strategija vstopa na trg, cenovna strategija, tržno komuniciranje, prodajne poti in posebni poudarki v trženju storitev.

**Načrt dizajna in razvoja.** V temu delu poslovnega načrta podjetnik opiše stroške načrtovanja in razvoja proizvoda. Tudi v primeru podjetji, ki ponujajo storitve, se je potrebno zavedati pomembnosti tega dela poslovnega načrta, saj je uspeh podjetja odvisen tudi od zmožnosti podjetja, da na trgu ponudi nekaj novega. Že z vidika doseganja konkurenčne prednosti mora vsako podjetje stremeti k čim višji kakovosti, uporabnosti proizvodov in storitev ter njihovi inovativnosti. Pomembno je, da podjetje stremi k temu, da nudi storitve in proizvode, po katerih povprašuje trg, in ne le tistih, ki jih v danem trenutku lahko proizvajajo z danimi sredstvi. V poslovnem načrtu je tako potrebno opisati status razvoja in prihodnje naloge, izboljšave proizvoda in nove proizvode, sredstva namenjena razvoju ter industrijsko lastnino.

**Proizvodni in storitveni načrt.** Bistvo proizvodnega planiranja je opredeliti proizvodni proces. Odločitve glede proizvodnje se delijo na taktične in strateške. V splošnem je ta proces dolgotrajen in kompleksen in sestoji iz več delov (izbira lokacije, izbira vrste proizvodov (katera se deli še na pet drugih sklopov), načrtovanje zalog, materialno poslovanje in kontrola kakovosti). V sami predstavitvi oziroma poslovnem načrtu lahko te dele strnemo in opišemo z naslednjimi poglavji: geografska lokacija podjetja, poslovni prostori, operativni cikel, ter pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja.

**Vodstvena skupina in kadri.** V poslovnem načrtu lahko s predstavitvijo kakovostne vodstvene skupine in kadrov investitorjem pokažemo, da bo podjetje uspešno poslovalo. Potrebno je, da ima vodstvena skupina zadosti pravega znanja za uspešno vodenje podjetja, ki ga podjetnik predstavlja. Sam obstoj vodstvene skupine ne zadostuje, temveč mora biti za to podjetje tudi primerna. Vodstvena skupina in kadri v poslovnem načrtu predstavi naslednje točke: organizacijska struktura, ključno vodstveno osebje, politika zaposlovanja

in nagrajevanja v podjetju, upravni odbor, drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve, profesionalni svetovalci in storitve.

**Terminski načrt.** S terminskim načrtom podjetnik v poslovnem načrtu postavi časovni okvir za večje aktivnosti, povezane z doseganjem ciljev podjetja. Z njim se opredeli časovne roke za uresničitev teh aktivnosti, njihovo časovno zaporedje, predvideno trajanje in roke, do katerih jih je potrebno opraviti. Kot navajajo Drnovšek et al. (2005), dobro pripravljen in realen terminski plan kaže na zmožnost vodstva podjetja, da načrtuje rast podjetja na način, da priznava ovire ter minimizira tveganja investitorja. Terminski načrt mora vsebovati ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu in grafično ponazoritev terminov.

**Kritična tveganja in izzivi.** Kritična tveganja in izzivi izpostavljajo situacije, ki bi lahko ogrozile poslovanje. Pomembno je, da se tveganja izpostavi tako, da investitorji tekom predstavitve ne bodo sami našli še kakšnih, ki bi morala biti očitna tudi podjetniku. S tem se namreč precej zmanjša tako kredibilnost podjetja kot tudi lastna kredibilnost kot bodoči vodja in lastnik, saj je potrebno znati predvideti različne situacije (tudi tiste, ki za podjetje niso dobre) in jih primerno razrešiti. Tveganja je potrebno opredeliti na makro ravni in ravni podjetja, v zadnjem delu pa je potrebna še izdelava finančnih simulacij poslovna tveganja. Pri makro ravni mora podjetnik opisati tveganja na katera sam nima vpliva. Tveganja na ravni podjetja so bolj kontrolirana, saj jih z aktivnim delom lahko podjetnik sam razreši. Pri simuliranih poslovnih tveganjih pa gre za izdelavo finančnih simulacij, ki ponazarjajo spremembe, ki bi nastale zaradi spremenjenih predpostavk v poslovnem načrtu.

**Finančni načrt.** S finančnim načrtom podjetnik oceni investicijsko priložnost poslovne ideje in definira finančni potencial naložbe. Finančni načrt je potrebno še posebej natančno in kvalitetno izvesti, saj bodo potencialni investitorji ta del zelo verjetno najpodrobneje pregledali. V poslovnem načrtu je v tem delu potrebno predstaviti: predračun izkaza uspeha, predračun bilanc stanja, predračun bilanc finančnih tokov, davčni status in kontrolo stroškov. Med prilogami (pod Priloga 7) so vsi podatki, ki sem jih uporabil kot osnovo za finančne projekcije.

**Pridobivanje in upravljanje z viri.** Pridobivanje in upravljanje z viri prikazuje željeno višino sredstev, ki jih bo podjetje imelo na razpolago in vire, od katerih bo podjetnik ta sredstva pridobil. Poleg tega je v tem poglavju poslovnega načrta potrebno predstaviti politiko ravnanja podjetja z obratnim kapitalom. Drnovšek et al. (2005) zagovarjajo, da je pridobivanje financ eden najtežjih delov v procesu ustvarjanja podjetja in poudarjajo, da mora podjetnik o tekočih finančnih potrebah premisliti tako, da upošteva izposojena in lastniška sredstva ter uporabo zunanjih oziroma notranjih denarnih sredstev kot finančnega vira. V tem delu poslovnega načrta je tako potrebno zajeti naslednje dele: zaželeno financiranje, pridobivanje virov financiranja in upravljanje z obratnim kapitalom podjetja.



**Preglednice, finančni prikazi in dodatki.** V zadnjem delu poslovnega načrta mora podjetnik vključiti še dve točki. Prva so preglednice in finančni prikazi, druga pa dodatki. Gre za neke vrste priloge, ki pojasnjujejo, kako je podjetnik prišel do ugotovitev, predstavljenih v poslovnem načrtu. Običajno v poslovnem načrtu to sledi delu o pridobivanju in upravljanju z viri. V mojem primeru bom vse preglednice, finančne prikaze in druge dodatke, ki jih na primeru poslovnega načrta nisem prikazal, dodal med priloge magistrskega dela.

### **1.3 Podjetništvo v gostinstvu**

Podjetništvo v gostinstvu igra pomembno vlogo, morda celo bolj pomembno, kot mu jo pripisujejo. Bolje rečeno, podjetništvu v gostinstvu bi morali (vsaj na slovenskem trgu) namenjati več pozornosti.

Statistični urad Republike Slovenije (2010) gostinstvo opredeljuje kot področje, v katero spadajo enote, ki nudijo strankam prenočišče in/ali pripravo obrokov, prigrizkov in pijač za takojšnjo uporabo. Pogosto ista enota opravlja obe dejavnosti. To so lahko tradicionalne restavracije, samopostrežne restavracije, okrepčevalnice, tudi take, kjer gost odnese postreženo jed s seboj. Sem spadajo tudi stalne ali začasne stojnice (z ribami, zavitki, hrenovkami ipd.), ki lahko imajo sedišča ali pa ne. Za razvrščanje dejavnosti enot podgostinstvo je odločilno, da nudijo jedi, pripravljene za takojšnje zaužitje.

Podjetništvo povečuje produktivnost panoge. Kljub temu, da je v obdobju med leti 2010 in 2015 produktivnost v gostinstvu počasi rasla, Močnik, Crnogaj in Hojnik (2017) v svoji publikaciji izpostavljajo, da je v letu 2015 še vedno tretje najslabša produktivnost dosežena prav v dejavnosti I: Gostinstvo (v vseh velikostnih razredih), v kateri je zaposleni v povprečju ustvaril 27.489 evrov (v nadaljevanju EUR) dodane vrednosti ali 36 % manj od slovenskega povprečja. Zaostajanje se je sicer v triletnem obdobju (2012–2015) v tej dejavnosti zmanjšalo za eno odstotno točko. Nizka dodana vrednost v gostinstvu je posledica tudi slabih plačilnih pogojev v tej dejavnosti, saj je ta dejavnost v letu 2016 dosegala drugo najslabšo povprečno bruto plačo (1.085,27 EUR) (Statistični urad Republike Slovenije, 2017), velik delež zaposlenih pa dela za določen čas.). Ukinjene so bile tudi zahtevane stopnje izobrazbe za opravljanje dela v gostinstvu in turizmu. Rebernik Širec in Močnik (2014) opozarjajo, da se v tej dejavnosti precej dela opravlja na črno, o čemer občasno poročajo slovenski mediji. Račič (2012) je za časnik Delo poročal, da je v letu 2012 skoraj tretjina vseh zaposlenih v gostinstvu svoje delo opravljala na črno.

Kot navajajo Močnik et al. (2017), je gostinstvo doseglo tudi visoko nadpovprečni delež stroškov dela v dodani vrednosti, in sicer 65 %, kar je za eno odstotno točko manj kot leta 2014 oziroma 5 odstotnih točk manj kot leta 2010, ko je delež znašal 70 %. Gostinstvo je imelo leta 2014 tako v Sloveniji kot tudi preostali Evropi sicer visok delež zaposlenih v mikro podjetjih (EU-27: 42,1 %; Slovenija: 50,6 %) in tudi v malih podjetjih (EU-27:

27,9 %, Slovenija: 20,9 %), vendar pa so bili ravno delavci zaposleni v gostinski dejavnosti najmanj produktivni od vseh. Povprečni delavec je v tem sektorju ustvaril 16.000 EUR dodane vrednosti, kar pomeni, da je produktivnost v gostinstvu leta 2014 zaostajala za povprečjem slovenskega nefinančnega sektorja gospodarstva v letu 2010 za kar 44 % (Rebernik et al., 2014).

Glede na nizko produktivnost celotnega sektorja gostinstva na eni strani, in visoko stopnjo zaposlenosti in vlaganja v ustvarjanje dodane vrednosti na drugi, bi podjetništvu v gostinstvu tako na slovenskem kot splošno evropskem trgu morali posvečati večjo pozornost. Večina člankov vezanih na podjetništvo in podjetnike v gostinstvu opisuje, kako so se podjetniki spopadali s splošnimi problemi, s katerimi se srečujejo podjetja vseh področij (ustvarjanje dobička, preživetje, tveganja trga, konkurence in podobno). Malo pa je takšnih, ki bi se osredotočali na to, kako se podjetništvo v gostinstvu razlikuje od podjetništva v ostalih sektorjih. To sta bolj natančno opredelila Williams in Tse (1995), ki razlagata, da so podjetniške raziskave gostinskih obratov pokazale, da lahko pri majhnih podjetjih močno vpliva na določanje strategije in strukture podjetja dejstvo, kakšen je njihov vodja. Obstaja več tipologij, katere se ločeno ukvarjajo z vsakim okoljem, strukturo in strategijo podjetja, vsak izmed teh dejavnikov pa vpliva na naravo podjetništva. Vodja podjetja ima tudi pomembno vlogo kot vplivna oseba pri usmerjanju organizacije, še posebej v fazi nastanka podjetja.

Van de Ven (1980) pa izpostavlja, da prisotnost formalnega planiranja (strategije) v začetni fazi razvoja podjetja bistveno prispeva k njegovemu uspehu. To v svojem magistrskem delu izpostavljam zato, ker sta Williams in Tse (1995) na podlagi teh ugotovitev določila dva tipa podjetnikov: »obrnitiški podjetniki« in »oportunistični podjetniki«. Po definiciji ima vsak tip podjetnikov določene karakteristike, ki jih različni avtorji včasih sicer različno poimenujejo, vendar pa bistvo tipa podjetnika ne glede na ime ostaja enako. Ko pa govorimo specifično o podjetništvu v gostinstvu, določeni avtorji poleg prej omenjenih tipov podjetnikov navajajo še tretji tip: humanistični podjetniki. Ta tip podjetnikov opisujejo kot posameznike, ki imajo veliko željo po človeški interakciji in iskreno skrb za svoje zaposlene. Zadovoljstvo gostov je merilo za uspešnost. Small (1987) je v svoji raziskavi na podlagi vzorca 161 restavracij po Južni Karolini preverjal prav to tipologijo podjetnikov. Odkril je, da je bilo v nekaterih restavracijah zaznati očitno prisotnost tako obrtniških kot tudi oportunističnih podjetnikov, da pa je bil humanistični kriterij univerzalno prisoten v celotnem vzorcu. Small (1987) v svoji raziskavi sicer ni upošteval velikosti, kot tudi starosti in stopnje življenjskega cikla preučevanih podjetij (zakaj je to pomembno bom opisal v nadaljevanju). Kljub temu pa njegove raziskave dokazujejo uporabnost te terminologije pri podjetništvu v gostinstvu.

Naslednja pomembna točka pri pregledu podjetništva v gostinstvu je strategija, ki jo uporabljajo podjetniki. Kot opisujeta Williams in Tse (1995), strategije običajno razdelimo na tri oziroma štiri različne tipe, ki vsebujejo različne vzorce konkurenčnih pozicij,

investicijskih strategij in konkurenčnih prednosti. Med bolj priznanimi opredelitvami teh strategij štejemo opredelitev po Milesu in Snowu (1978):

1. Iskalci so organizacije, ki delujejo v hitreje spreminjajočih se okoljih in stalno iščejo nove tržne priložnosti. To so organizacije, katerim se morajo v večini primerov prilagajati ostali, saj so iskalci tisti, ki sprožajo spremembe na trgu. Iskalci se primarno osredotočajo na novo nastale trende z raziskavami novih proizvodov in razvojem izdelkov in storitev.
2. Branilci so organizacije, ki delujejo v bolj ozkem in stabilnem trgu. Managerji so visoko usposobljeni v svojem, sicer omejenem, polju poslovanja, niso pa nagnjeni k iskanju zunanjih, novih priložnosti. Kot taki se primarno osredotočajo na izboljšanje svojih obstoječih proizvodov.
3. Analisti (uradni prevod sicer analizerji – analysers) so organizacije, ki se gibljejo med ekstremi iskalcev in branilcev, in imajo torej karakteristike obeh. Pozorno spremljajo konkurenco, nato pa prevzamejo najbolj obetavne nove ideje.
4. Odzivneži pa so organizacije, pri katerih managerji ne morejo sprejeti sprememb in negotovosti. Dolgoročno ta strategija ne mora uspeti.

Vedno več raziskav te tipologije pripisuje tudi podjetjem, ki poslujejo na področju gostinstva. V grobem lahko na tem področju najdemo variacije teh strategij v različnih sektorjih gostinstva, pri čemer nekatera podjetja bolj, druga manj natančno sledijo tem strategijam. V splošnem se je sicer izkazalo, da gostinski obrati, ki poslujejo v bolj stabilnih trgih, najbolje delujejo, če sledijo strategiji branilcev, medtem ko podjetja, ki poslujejo v bolj gibljivih in nestabilnih trgih, po večini sledijo strategiji analistov, saj se je ta strategija, po podatkih raziskav, v tem primeru izkazala za najuspešnejšo. Kljub temu, da večina raziskav ne opisuje povezave med strategijo in tipom podjetništva, pa tiste, ki so temu dale poudarek, namigujejo na to, da določena stopnja povezanosti lahko obstaja. Miller in Toulouse (1986) sta zapisala, da med vsemi osebnostnimi karakteristikami vodij obstajajo tri, ki jih lahko neposredno povežemo s strategijo in strukturo mnogih podjetij: fleksibilnost, želja po dosežku in mesto nadzora (lokust kontrole). Miller, Kets de Vries in Toulouse (1982) so ugotovili, da obstaja močna povezava med mesti nadzora in strateško usmerjenem vedenju. Avtorji ugotavljajo tudi to, da obstaja večja verjetnost za usklajenost, ki temelji na osebnosti, kot za usklajenost, ki temelji na organizaciji. To v osnovi pomeni, da so našli podporo za hipotezo, da osebnost vodje vpliva na oblikovanje njihove strategije, kar pomeni, da je osebnost vodje pomembna pri določanju strategije podjetja. Oblikovanje in sledenje strategiji podjetja ima zelo pomembno vlogo predvsem v fazi nastanka podjetja, saj se s tem lažje oblikuje nadaljnji razvoj podjetja.

Kljub temu, da se podjetniško raziskovanje povečuje, obstajajo velike razlike med definicijo in kriteriji, ki se uporabljajo za določanje »podjetniškega« statusa, pravita Williams in Tse (1995). V nadaljevanju se bom osredotočil predvsem na njune ugotovitve, saj sta v svojem delu najbolje združila ugotovitve različnih avtorjev, ki jih lahko

posplošimo na celoten sektor gostinstva. Za raziskave podjetnikov v gostinstvu, sta uporabila gostilne z naslednjimi kriteriji: tiste, ki poslujejo manj kot osem let, tiste, ki poslujejo najmanj tri leta in tiste, ki zaposlujejo 2–19 ljudi. Različni avtorji upoštevajo različne kriterije (nekateri jih celo v celoti zanemarijo) za opredelitev podjetnikov. Williams in Tse (1995) pa sta se na te kriterije osredotočila zato, da sta dopustila zadosti časa, da se podjetnik zaveda svojih strateških usmeritev, na drugi strani pa je v tem času obratovanja restavracija še vedno »mlada in podjetniška«.

Poleg prej omenjenih kriterijev, so restavracije v tej raziskavi morali ustvariti podjetniki, lastniki pa so morali biti managerji. Iz raziskave so bile izključene tudi franšize, o podjetništvu katerih bom več razložil v zadnjem delu tega poglavja. Na podlagi svoje raziskave sta ugotovila, da je tipologija podjetnikov po Smithu (1967) preveč preprosta, da bi jo učinkovito lahko uporabili tudi v sektorju gostinstva. Williams in Tse (1995) sta, a priori, z grupiranjem sestavila dve skupini podjetnikov, glede na definicije, ki jih je postavil Smith. Ugotovila sta, da je bila ena skupina bistveno večja od druge. Glede na prejšnje raziskave v drugih sektorjih, sta bili obe skupini podjetnikov približno enako veliki. Zato lahko sklepamo, da je podjetnike v gostinstvu bolje razdeliti v tri skupine. Ko sta analizirala večjo skupino podjetnikov sta ugotovila, da kažejo značilnosti oportunističnih podjetnikov, podjetniki v manjši skupini so kazali bolj »obrnitiške« lastnosti, tretja skupina podjetnikov pa je kazala kombinacijo značilnosti drugih dveh skupin.

Na nastanek tretje skupine podjetnikov je verjetno vplivalo več faktorjev. Eden izmed njih je zagotovo ta, da je klasifikacija podjetnikov po Smithu nastala že leta 1967. Poslovno okolje se je v tem času seveda drastično spremenilo, saj je bolj dinamično in tekmovalno, od posameznikov se zahteva vedno širši nabor znanja in sposobnosti. Nekatere lastnosti oportunističnih podjetnikov, kot na primer načrtovanje za prihodnost in sledenje konkurenci, postajajo nujne za vse nosilce dejavnosti, še posebej v tekmovalnem sektorju gostinstva (Williams & Tse, 1995). Na drugi strani do izraza prihajajo karakteristike kot so osredotočenost na zadovoljstvo strank in odnos s strankami, kar je bila prej lastnost zgolj obrtniških podjetnikov.

Z uporabo grupiranja in faktorske analize, ki sta jo opravila Williams in Tse (1995), rezultati kažejo na očitno prisotnost štirih vrst strategije v vzorcu. Izmed teh so tri jasno kazale korespondenco s tistimi, ki sta jih identificirala že Miles in Snow (1978): branilec, iskalec in analist. Četrta skupina v analizi ni kazala nobenih skupnih znakov, zato jo avtorja klasificirata kot skupino odzivnežev, katera, kot že rečeno, ne more obstajati na dolgi rok. Diskriminantna analiza dokazuje povezavo med tipom podjetnika in tipom strategije. Strategija grozdenja se je izkazala za precejšnjega diskriminatorja med različnimi skupinami podjetnikov. Namen raziskave sicer ni bil identifikacija kateri tip strategije diskriminira kateri tip podjetnika, lahko pa iz rezultatov raziskave izluščimo nekatere nominativne implikacije. Možno je, da različni tipi podjetnikov lahko vplivajo na

izbiro strategije, ki ji bodo sledili. Strategija iskanja bi bila verjetno najbolj primerna strateška izbira za oportunistične podjetnike. Najbolj verjetno je tudi to, da bi tretja, »prepletajoča se« skupina, izbrala kombinacijo med strategijo iskanja in strategijo branjenja, po rezultatih raziskave, ki sta jo opravila Williams in Tse (1995).

Največ sodobnih raziskovalcev podjetništva v gostinstvu se še vedno opira na ugotovitve Williamsa in Tsea. Ker pa v njunem vzorcu restavracij ni bilo franšiz, sem se odločil, da bom za podjetništvo in podjetnike franšiznih restavracij namenil poseben segment tega poglavja, saj se ugotovitve raziskav na tem področju deloma razlikujejo od ugotovitev prej omenjenih avtorjev.

Franšizing bi morali preučevati kot sestavno območje znotraj značilne domene podjetniškega raziskovanja (Kaufmann & Dant, 1999). Čeprav so v preteklosti študije, osredotočene na franšizing, redko jemale franšizing kot obliko podjetništva, novejša raziskave uporabljajo pristop, ki pride zelo blizu podjetništva (Tuunanen, 2007). Franšizniki so bili v mnogo raziskavah zanemarjeni tudi zato, ker so dolgo časa kot podjetnike šteli zgolj ustanovitelje franšiz, ne pa tudi drugih vodij franšiz. Lastniki franšiz naj bi namreč zgolj sledili modelom, ki so jih postavili ustanovitelji, s čimer so prikrajšani za podajanje inovativnih idej.

Poleg tega se lastniki franšiz običajno odrečejo določeni stopnji samostojnosti, saj jih omejujejo franšizni dogovori. Vedno več avtorjev pa zagovarja, da kljub prejšnjemu mišljenju, temu ni tako, in da so tako ustanovitelji kot tudi lastniki franšiz zelo podjetniško usmerjeni. Dada, Watson in Kirby (2015) v svoji raziskavi ugotavljajo, da ustanovitelji franšiz cenijo podjetniške osebnosti pri lastnikih svojih franšiz, kar kaže tudi njihov proces izbiranja lastnikov franšiz. Nadalje navajajo namreč, da lastniki franšiz za vodenje njihovih franšiz po večini zaposlujejo takšne ljudi, ki kažejo podjetniške znake (med bolj pogostimi so ambiciozni, neodvisni in kreativni ljudje, ki so odprti za sprejemanje tveganj in imajo radi nadzor v svojih rokah).

Za franšize v gostinski dejavnosti je vedno bolj pogosto, da se odločajo za tako imenovan »proces podjetniške strategije«. Več avtorjev podjetniško strategijo navaja kot vzorec odločitev in ukrepov, s katerimi identificiramo in odgovarjamo na priložnosti za nova podjetja in organizacijsko vedenje. Raziskave podjetniške strategije v franšiznih restavracijah omenjajo še tri faktorje, ki jih je potrebno povezati z njo: zunanje okolje, mahanistično-organsko strukturo in finančno uspešnost. Zunanje okolje naj bi imelo negativen vpliv na finančno uspešnost franšiznih restavracij, medtem ko naj bi podjetniška strategija v povezavi z organsko strukturo franšiznega podjetja vodila v finančno uspešnost. Sul in Khan (2006) v svoji raziskavi ugotavljata, da franšizne restavracije dojemajo probleme v odnosu med ustanovitelji in lastniki franšiz kot najpomembnejši aspekt za podjetniške strategije ustanoviteljev franšiz in njihovo finančno uspešnostjo. Franšizodajalci se zanašajo na pomoč franšizojemalcev za pridobivanje informacij o

zunanjem okolju. To je za njih tudi precej ceneje, kot če bi te raziskave morali izvajati sami. Franšizne restavracije tekmujejo z ostalimi restavracijami na lokalnih trgih, distribucijski kanali franšiznih enot pa so locirani blizu njihovih strank, tako da so lahko pozorni na potrebe strank. Franšizojemalci so bolj seznanjeni z večjimi spremembami v lokalnem okolju, saj lahko franšizodajalce o teh spremembah, s pomočjo franšiznih komunikacijskih kanalov, obveščajo. Prost pretok informacij med franšizodajalci in franšizojemalci je zato ključnega pomena. Na podlagi informacij, ki jih franšizodajalci prejmejo, lahko vključijo elemente lokalnega okolja v njihovo podjetniško strategijo. Sul in Khan (2006) kot glavne produkte podjetniške strategije franšizinga v gostinstvu navajata: razvoj novih konceptov restavracij, agresivne širitve franšiznih enot, franšizne razširitve v netradicionalnih območjih, strateške zaveze s hoteli, inovativne sisteme razvoja, agresivno trženje ter razvoj menijev, s katerimi zadovoljijo lokalne potrebe.

Podjetništvo v franšizah se nekoliko razlikuje od podjetništva v nefranšiznih organizacijah. Razlike se poznajo predvsem v odnosu, ki ga imajo gostinski franšizodajalci s franšizojemalci, v primerjavi z odnosom vodij nefranšiznih podjetij z vodji poslovnih enot podjetja. Gostinski franšizodajalci lahko uporabijo odnose med njihovim zunanjim okoljem, podjetniško strategijo, mehanistično-organizacijsko strukturo in finančno uspešnostjo z vidika franšizojemalcev, kot orodje za ocenjevanje njihovih podjetniških aktivnosti (Sul & Khan, 2006), kar pomeni, da je ta odnos lahko teoretično orodje, s katerim franšizojemalci objektivno lahko ocenijo, kakšno podjetniško strategijo bo franšizodajalec želel izbrati.

V splošnem znanstvena literatura opisuje predvsem kako podjetništvo v sektorju gostinstva vpliva na strategijo podjetja in uspeh poslovanja podjetja, ter kakšne lastnosti ima podjetnik v sektorju gostinstva. Zelo malo pa je govora o samem podjetništvu v gostinstvu, in vlogi podjetnikov v specifično teh sektorjih. Razlog je tudi v tem, da se podjetništvo v podjetjih, ki so iz gostinskega sektorja, ne razlikuje veliko od ostalih podjetij. Cilji podjetnikov so namreč enaki, ne glede na sektor: oblikovanje, lansiranje in vodenje posla, kateri bo v končni fazi ustvaril zaslužek. Podjetništvo ima tudi pred ustanovitvijo podjetja pomembno vlogo – prepoznavanje dobre poslovne priložnosti.

## **2 OCENA POSLOVNE PRILOŽNOSTI NA PRIMERU KOREJSKE RESTAVRACIJE**

### **2.1 Opis metod zbiranja primarnih podatkov**

Drugi del magistrskega dela temelji na praktičnem delu in raziskavah. Raziskave so podprte s tremi metodami raziskovanja: anketo, dvema fokusnima skupinama in intervjujem.

### 2.1.1 Anketa

Kot prvo metodo zbiranja primarnih podatkov sem izbral spletno anketo. Anketa, je metoda zbiranja podatkov, kjer preverjamo javno mnenje dotičnega vzorca populacije. Business dictionary (Opinion poll, b.l.) anketo definira kot tehniko tržnega raziskovanja, ki se uporablja za pridobivanje javnega mnenja o posebnih političnih, družbenih ali drugih vprašanjih. Anketarji analizirajo odgovore anketnega vprašalnika, v katerem sodelujejo naključno izbrani anketiranci, ki predstavljajo vzorec preučevane populacije. Na podlagi odgovorov anketarji nato ugotovitve lahko posplošijo na celotno preučevano populacijo, v kolikor je vzorec seveda dovolj velik in statistično reprezentativen. Ankete javnega mnenja so običajno zasnovane tako, da predstavljajo mnenje prebivalstva z vodenjem različnih vprašanj in nato ekstrapolacijo splošnosti v razmerju ali v intervalih zaupanja. Ankete so lahko sestavljene iz treh različnih tipov vprašanj: zaprti tip vprašanj, kjer so odgovori podani vnaprej (takšna vprašanja so za analizo najenostavnejša), odprti tip vprašanj, ki anketirancem omogoča več svobode pri podajanju odgovorov (ta tip vprašanj je za analizo nekoliko bolj zahteven) in kombiniran (odprt in zaprt) tip vprašanj.

Anketiranje predstavlja eno osrednjih komponent družboslovne metodologije. Z razvojem računalniško podprtih metod zbiranja podatkov, interneta in z njim povezane tehnologije, je spletno anketiranje kot raziskovalno orodje vse pomembnejše. Zato sem se odločil, da bom za pridobivanje podatkov uporabil spletno anketo. Najpogosteje uporabljeni sta neposredno spletno anketiranje (to vrsto anketiranja sem uporabil tudi sam) in anketiranje po elektronski pošti, ki pa se z razvojem tehnologije vse bolj stapljata v enoten in integriran proces. Spletne ankete dandanes niso le komplementarna ali alternativna metoda anketnega zbiranja podatkov, pač pa postajajo vodilni način sodobnega zbiranja podatkov (Fakulteta za družbene vede, Center za družboslovno informatiko, b.l.). Tudi zato, ker je preučevana ciljna skupina (potencialni gosti korejske restavracije) zelo široka, je spletno anketiranje za pridobivanje določenih informacij najboljša izbira, saj omogoča hitro zbiranje podatkov, brez geografskih in časovnih omejitev. Spletna anketa tudi nima visokih stroškov povezanih z izvajanjem ankete. Nenazadnje pa je tako izvedba same ankete kot tudi analiza rezultatov bolj enostavna in natančna.

S svojo anketo sem v splošnem želel spoznati prehranjevalne navade potrošnikov, s fokusom na prehranjevanjem v gostilnah. V anketi sem zajel potrošnike z različnimi socio-demografskimi ozadji iz vseh starostnih skupin. Anketne vprašalnike sem razdelil več kot stotim različnim anketirancem, kateri so nato spletno povezavo do moje ankete posredovali drugim ljudem s prošnjo, da tudi sami to anketo posredujejo čim večjemu številu ljudi, in tako naprej. Anketo sem poslal preko elektronske pošte ter socialnega omrežja Facebook. S to metodo sem v obdobju enega meseca (4. 7. 2017–14. 8. 2017) zajel zadostno število dovolj različnih porabnikov, da bom podatke lahko posplošil na celoten slovenski trg in dobil dobro sliko o navadah povprečnega porabnika.

Anketni vprašalnik je dolg štiri strani, sestavlja pa ga 27 vprašanj z 92 spremenljivkami. Vprašanja so vsebovala štiri vrste spremenljivk: dihotomne, nominalne, ordinalne in razmernostne. Tri od vprašanj so vsebovala dihotomne spremenljivke, devet vprašanj je bilo sestavljenih iz nominalnih spremenljivk, dvanajst iz ordinalnih spremenljivk, tri vprašanja pa so vsebovala razmernostne spremenljivke. Anketni vprašalnik je bil vsebinsko razdeljen na štiri glavne sklope. V prvem sklopu sem želel spoznati bolj splošne navade porabnikov in njihove prehranjevalne navade v gostilnah. Drugi sklop sem namenil vprašanjem, s katerimi sem želel izvedeti, do kakšne mere so anketiranci pripravljene poskusiti in sprejeti jedi, ki jih še ne poznajo. V tretjem sklopu ankete sem se osredotočil specifično na korejsko hrano. Izvedeti sem želel koliko anketirancev korejsko hrano pozna, kakšno je njihovo mnenje o njej, njihovo pripravljenost za preizkušanje korejske hrane, in podobno. Zadnji sklop sem, kot je za ankete značilno, namenil socio-demografskim vprašanjem. Na nagovor ankete je skupaj kliknilo 308 anketirancev, od tega jih je 187 anketo rešilo ustrezno. 172 ljudi je anketo rešilo v celoti, ostalih 15 pa na določena socio-demografska vprašanja niso želeli odgovarjati. Kljub temu je število ustrezno izpolnjenih anket dovolj veliko za kvalitetno analizo podatkov.

### **2.1.2 Fokusna skupina**

Kot drugo metodo zbiranja primarnih podatkov sem uporabil fokusni skupini (za lažje razumevanje tega poglavja bom od tu naprej vedno uporabljal množino). Kitzinger (1995) fokusne skupine definira kot obliko skupinskega intervjuja, ki izkorišča komunikacijo med udeleženci raziskave, z namenom ustvarjanja podatkov. Čeprav se skupinske intervjuje uporablja zgolj za hitro in enostavno pridobivanje informacij od večjega števila ljudi hkrati, je za fokusne skupine eksplicitno značilno to, da uporabljajo skupinske interakcije kot eno izmed metod zbiranja podatkov. To pomeni, da spraševalec ne postavlja vprašanj tako, da nato vsak posameznik posebej odgovarja na njih, temveč spodbuja komunikacijo med vsemi intervjuvanci hkrati. Spodbujati je potrebno postavljanje vprašanj, komentiranje na poglede drugih udeležencev, izmenjavanje anekdot ter izkušenj, in podobno.

Fokusne skupine so še posebej uporabne za raziskovanje znanja in izkušenj ljudi. Lahko se jih uporablja za preučevanje ne samo tistega, kar ljudje mislijo, ampak tudi kako in zakaj razmišljajo. Ideja fokusnih skupin je, da z medsebojnim komuniciranjem pomagajo udeležencem v skupini bolj izraziti mnenja, do katerih bi se težje opredelili pri intervjuju. Z dobro dinamiko v skupini in sodelovanjem z moderatorjem, lahko raziskava zavije v povsem drugačno smer, na katero spraševalec pred izvedbo morda niti ni pomislil. Tako skupinsko delo lahko pomaga raziskovalcem izkoristiti številne različne, bolj vsakodnevne oblike komunikacije, kot so recimo anekdote, spori, draženje, šaljenje, in podobno. Kitzinger (1995) pojasnjuje, da je pridobivanje dostopa do takšne vrste komunikacije koristno, saj znanje in odnosi ljudi niso v celoti vključeni v utemeljene odgovore na neposredna vprašanja. Nadaljuje, da nam vsakodnevne oblike komuniciranja lahko povedo ravno toliko (če ne več) o tem, kaj ljudje vedo ali doživljajo.



V tem smislu fokusne skupine dosežejo dele, ki jih druge metode ne morejo doseči, ter razkrivajo razsežnosti razumevanja, ki pogosto ostanejo neizkoriščene pri bolj konvencionalnih metodah zbiranja podatkov. Do neke mere sodelovanje v skupinskih razpravah olajša tudi razpravo o tabu temah, kjer bolj odprti člani fokusne skupine pomagajo razbiti led za ostale udeležence. Udeleženci lahko tudi nudijo medsebojno podporo pri izražanju občutkov, ki so skupni njihovi skupini, vendar menijo, da odstopajo od običajne kulture (ali domnevne kulture raziskovalca).

Krueger in Casey (2014) v svoji knjigi zelo natančno opisujeta uporabnost fokusnih skupin v poslovnem svetu, njihove prednosti in slabosti. Kot prvo uporabo izpostavita preverjanje zadovoljstva porabnikov. S fokusnimi skupinami lahko definiramo koncept zadovoljstva, identificiramo komponente zadovoljstva in odkrijemo pogoje, ki na zadovoljstvo porabnikov vplivajo. S temi informacijami lahko raziskovalci oblikujejo orodja za povečanje zadovoljstva porabnikov glede na različne variable (demografija, regija, način uporabe izdelka/ sprejemanja storitve itd.). Fokusne skupine ponujajo tudi vpogled v probleme pri organizacijskem razvoju podjetja (morala, vpletenost v družbo, produktivnost, zadovoljstvo uslužbencev, itd.). Kljub temu, da imajo vodilne osebe v podjetju določeno predstavo o stanju na teh področjih, se mnogokrat spregledajo mnenja, želje, skrbi, ideje zaposlenih v podjetju, katere lahko enostavno preverimo s fokusno skupino.

Fokusne skupine lahko igrajo pomembno vlogo tudi pri postavitvi ciljev podjetja in planiranju prihodnosti. Z izvedbo fokusne skupine med strankami ali poslovnimi partnerji podjetja, izvajalci fokusne skupine pridobijo pomembne informacije in mnenja iz prve roke, stranke pa dobijo občutek, da jim je podjetje pripravljeno prisluhniti. Poleg prej omenjenega pomena fokusnih skupin pri planiranju prihodnosti, podjetja fokusne skupine uporabljajo za prepoznavanje scenarijev, ki lahko nastanejo zaradi politik, programov, bodočih dogodkov ali katastrof. Fokusne skupine tu pomagajo najti bolj nekonvencionalne rešitve za probleme, ki lahko v takih okoliščinah nastanejo. Fokusne skupine se v poslovnem svetu uporabljajo tudi za oceno potreb porabnikov, oceno kvalitetnih premikov, postavitve in testiranje politik podjetja ter druge elemente, ki lahko s pomočjo fokusnih skupin dobijo boljši, drugačen in globlji vpogled v posamezno problematiko.

Fokusne skupine tudi dobro komplementirajo in postavljajo temelje za ostale raziskovalne metode. Z njihovo pomočjo se raziskovalci naučijo jezika, konceptov in prepoznajo faktorje, ki jih lahko implementirajo v kasnejše raziskave. S tem znanjem lahko nato raziskovalci razvijejo potrebne instrumente, ki jih lahko prenesejo na večji vzorec in vključijo v statistično analizo. Na drugi strani pa raziskovalci fokusne skupine velikokrat izvedejo šele po tem, ko so se že poslužili drugih metodologij. Z njihovo pomočjo si namreč lahko bolje interpretirajo ali dodatno razvijejo priporočila za kasnejše študije.

Kljub široki uporabnosti fokusnih skupin v poslovnem svetu, in prednostim, ki jih ta metodologija ima, Krueger in Casey (2014) poudarjata, da nobena metodologija ni popolna. Nekatere slabosti fokusnih skupin so sicer zelo površinske in brez konkretne vsebine, nekatere pa so zelo pomembne in jih je potrebno upoštevati, še zlasti pri analizi odgovorov. Na primer ljudje, ki sodelujejo v fokusnih skupinah, velikokrat sebe zavestno prikažejo kot pozorne, racionalne in reflektivne osebe, kljub temu, da je velik del človeškega mišljenja neracionalen, nereflektiven in se v resnici dogaja v podzavesti posameznika. Fokusne skupine tudi ne prodirajo v resnična čustva intervjuvancev. Ta problematika je posredno vezana na prejšnjo, saj bodo intervjuvanci zavestno velikokrat podajali socialno sprejemljive odgovore, ki jih izpraševalec »želi slišati«.

Intervjuvanci si lahko odgovore preprosto tudi izmislijo, še posebej takrat, ko v fokusni skupini sodelujejo posamezniki, ki niso eksperti na področju, ki ga intervjuvanec želi preučiti. Da bi se izognili situaciji, kjer odgovora zaradi neznanja ne bi podali, si podatke raje izmislijo, kot da bi priznali svoje neznanje preučevane tematike. Fokusne skupine lahko pripeljejo tudi do trivialnih rezultatov, še posebej v večjih fokusnih skupinah ali bolj težko razumljivih tematikah. Dominantni posamezniki lahko vplivajo na odgovore celotne skupine. Temu problemu se lahko izognemo z dobrim moderatorjem, v nekaterih primerih pa lahko celo stvar obrnemo v pozitivno in poučno izkušnjo. Gladwell (2005) je tako mnenja, da se na rezultate fokusnih skupin niti ne moramo zanašati. Svojo izjavo podpira s primerom fokusne skupine, organizirane za oceno pisarniških stolov Aeron. Intervjuvanci so stole namreč ocenili kot slab izdelek, ko pa so stole lansirali na trg, jih je širša javnost zelo dobro sprejela. Seveda je na ta rezultat lahko vplivalo več faktorjev, dejstvo pa ostaja, da fokusna skupina ni prišla do dejansko pravih rezultatov.

Za potrebe svojega magistrskega dela sem izvedel dve fokusni skupini. V vsaki fokusni skupini je sodelovalo osem kandidatov, z različnimi socio demografskimi ozadji. V obeh skupinah so bile zastopane osebe, ki so del mlade družine z otroci, tiste, ki so del družin z že odraslimi otroci, mladi pari, ki ne živijo v skupnem gospodinjstvu, ter osebe, ki same živijo v svojem gospodinjstvu. Kljub temu, da so bili v obeh fokusnih skupinah zastopani predstavniki enakih gospodinjstev, je bila med prvo in drugo skupino pomembna razlika: v prvi so vsi od sodelujočih že obedovali v korejski restavraciji, v drugi pa nihče. Na ta način sem pridobil globlji vpogled v razmišljanje tako oseb, ki do korejske restavracije že imajo določena pričakovanja, kot tudi tistih, ki o sami korejski hrani ne vedo veliko.

Pri obeh fokusnih skupinah sem pred samim začetkom pripravil nekaj vprašanj, ki sem jih imel za oporo pri vodenju fokusne skupine. Tekom pogovora sem določena vprašanja spremenil, dodal ali odvil, glede na potek pogovora. Nekatera vprašanja so bila enaka za obe fokusni skupini, druga pa so bila različna. S slednjimi sem na nekaterih področjih pridobil bolj specifične odgovore za posamezno skupino, z vprašanji, ki so bila enaka za obe skupini, pa sem lažje identificiral specifična stališča vseh sodelujočih. Vprašanja so od bolj splošnih prehajala na zelo specifična, zadnjih nekaj vprašanj pa je služilo kot sklep

posamezne skupine. Bolj natančno bom posamezni fokusni skupini razdelil pri sami analizi odgovorov.

### 2.1.3 Intervju

Kot tretjo in zadnjo metodo zbiranja primarnih podatkov, sem izbral intervju. Merriam Webster Dictionary (Interview, b.l.b) intervju definira kot pogovor, kjer se postavlja vprašanja in na njih podaja odgovore. Gre torej za bolj ali manj formalno diskusijo med dvema ali več osebami, običajno v živo, pri katerem se izmenjujejo informacije z namenom pridobiti specifične podatke s strani intervjuvanca (Interview, b.l.a), ali izvedeti stališča oziroma bolje spoznati sodelujoče v intervjuju. Izraz intervju prihaja iz latinščine in srednje francoščine in pomeni »videti med« ali »videti drug drugega«. Osebi, ki sprašuje vprašanja rečemo z eno besedo intervjuvar, osebi, ki na vprašanja odgovarja pa intervjuvanec.

Običajno ob besedi intervju najprej pomislimo na okoliščine, v katerih zaposlovalec poskuša oceniti primernost intervjuvanca za dotično delovno mesto. Kot rečeno, intervju običajno definiramo kot pogovor med dvema osebama, kjer je ena oseba intervjuvar in druga oseba intervjuvanec. Intervjuvar sprašuje vprašanja, intervjuvanec na njih odgovarja. Tako osebi vzpostavita dialog (najprej vprašanje, nato odgovor, temu ponovno sledi vprašanje). Intervju običajno vsebuje pridobivanje informacij s strani izpraševalca od intervjuvanca, kar je tudi najbolj pogost namen opravljanja intervjuja. Lahko pa pretok informacij potuje tudi v drugo smer (torej od izpraševalca do intervjuvanca), ali v obe smeri hkrati. Kot kontrast intervjuju, ki vsebuje večsmerno izmenjavanje informacij, lahko vzamemo enosmerni pretok informacij, kot je na primer monolog ali govor.

Intervjuji običajno potekajo v živo, vendar pa je sodobna komunikacijska tehnologija, kot na primer internet, omogočila deviacijo od te norme. Pogovori lahko tako potekajo brez fizičnega stika med izpraševalcem in intervjuvanci, ter z velikimi geografskimi razmaki. Telefonski intervjuji (in včasih tudi video konference) seveda potekajo brez vizualnega kontakta. Intervjuji skoraj vedno vsebujejo verbalno komunikacijo med dvema ali več ljudmi, vendar pa lahko v nekaterih primerih »pogovor« poteka tudi neverbalno (udeleženci si odgovore in vprašanja pošiljajo med seboj v pisni obliki, skoraj brez izjeme preko spleta). Intervjuji so lahko nestrukturirani oziroma »*free-wheeling*« in »*open-ended*«, kjer ni vnaprej določenega načrta ter vnaprej pripravljenih vprašanj. Na drugi strani pa so močno strukturirani intervjuji, kjer so vprašanja vnaprej skrbno pripravljena in postavljena v točno določen vrstni red.

Poznamo tudi več različnih oblik intervjujev. Na primer v lestvičnem intervjuju, odgovori respondenta običajno vodijo nadaljnje razgovore, pri čemer je cilj raziskati podzavestne motive anketiranca (Hawley, 2009). Izpraševalec običajno pogovor (ali bolj natančno rečeno, pridobljene informacije) beleži na tak ali drugačen način, bodisi direktno na papir s pisalom, bodisi s pomočjo video ali zvočnih snemalnih naprav. Način beleženja informacij

zavisi od vrste intervjuja, njegove dolžine ter dolžine in kompleksnosti podanih odgovorov. Intervjuji imajo tudi določeno časovno omejitev, v smislu, da vsebujejo uvodni nagovor in zaključek.

V tržnih in akademskih raziskavah se intervjuje uporablja na več različnih načinov. Intervjuji se najpogosteje uporabljajo za kvalitativne raziskave, s katerimi podjetja poskušajo bolje razumeti kako razmišljajo porabniki. Podjetja, ki se ukvarjajo z raziskovanjem navad in želja porabnikov, včasih uporabljajo računalniško podprto telefonsko anketiranje, pri katerem pokličejo naključne telefonske številke, za namene izvedbe zelo strukturiranih telefonskih intervjujev. Pri takem intervjuju so vprašanja in odgovori pisno vneseni neposredno v računalnik (Glossary, b.l.).

Intervju, ki sem ga izvedel v korejski restavraciji Cro.K z lastnikoma restavracije (g. in ga. Wong), managerjem (David Pavlović) in šefom kuhinje (Ivan Žuna), je bil pol strukturiran. Za to vrsto intervjuja sem se odločil zato, ker mi je omogočil večjo fleksibilnost pri postavljanju vprašanj, kar je sicer značilnost nestrukturiranih intervjujev, vseeno pa je ohranil konsistentnost tematike, kar je bolj značilno za strukturirane intervjuje. Kot je značilno za polstrukturiran intervju, sem tako pred samim intervjujem pripravil okvirna vprašanja, s katerimi sem želel pridobiti informacije z različnih tem. Vprašanja so bila splošne narave, z možnostjo daljših, bolj poglobljenih in prostih odgovorov. Intervju je zaradi tega zgledal bolj kot prost pogovor, različne tematike pa so bile predelane, ko smo z intervjuvancema na njih »naleteli«. Seveda sem imel tematike, ki sem jih želel predelati, že v glavi in sem načrtno vodil rdečo nit pogovora, saj sem tako lahko pridobil vse informacije, ki so bile pomembne za moje magistrsko delo.

Intervju sem opravil v živo, odgovore pa sem posnel z mobilnim telefonom, saj sem se tako lahko bolj posvetil intervjuvancem, ter sproti prilagajal in dodajal določena vprašanja. Intervju bi zato lahko označil kot poglobljeni intervju, saj so intervjuvanci imeli proste roke za podajanje informacij v okviru prej postavljene tematike. Intervju bi lahko opisal tudi kot neformalni intervju, saj so, kljub strokovni izvedbi in raziskovalnemu namenu, intervjuvanci imeli proste roke pri podajanju odgovorov, s čemer sem dosegel globlji vpogled v naravo in prioritete intervjuvancev, sam pa sem lahko »šel s tokom« in temu primerno intervju sproti prilagajal in spreminjal.

Intervju sem vsebinsko razdelil na tri dele. V prvem delu sem postavil nekaj splošnih vprašanj o lastnikih restavracije, s čimer sem razbil led in omogočil, da so se intervjuvanci nekoliko sprostili in spoznali način, na katerega bo intervju potekal dalje. Temu je sledil drugi sklop, ki se je osredotočal na samo restavracijo (od ideje, interierja, lokacije, in podobno). V naslednjem sklopu sem povprašal o ekonomskih vidikih vodenja in vzpostavitve restavracije, kako imajo urejene papirje, kje dobivajo surovine za svoje jedi, koga zaposlujejo in zakaj, in podobno. V zadnjem delu sem povprašal o načrtih za prihodnost restavracije. Med posameznimi vprašanji sem postavljajal določena

podvprašanja, relevantna za temo, o kateri je tekel pogovor. Podrobneje bom intervju razdelil v poglavju »Ugotovitve na podlagi intervjuja«.

## **2.2 Analiza rezultatov**

V nadaljevanju bom predstavil ugotovitve na podlagi informacij, pridobljenih s pomočjo anket, intervjuja in fokusnih skupin. Rezultate sem razdelil po sklopih, tako kot so si sledili pri posamezni metodi zbiranja podatkov. V zadnjem odstavku vsakega poglavja bom ugotovitve združil v smiselno celoto in jih na kratko povzel.

### **2.2.1 Ugotovitve na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika**

Kljub temu, da sem o socio-demografskih podatkih spraševal na koncu ankete, jih bom pri analizi rezultatov na kratko predstavil pred ostalimi odgovori. Pri nekaterih vprašanjih je namreč potrebno vzeti v zakup to, da je večina anketirancev spadala v isto starostno skupino, s podobnimi prihodki, zakonskim stanom, itd. Sicer so bili v anketo zajeti različni ljudje, z različnimi socio-demografskimi ozadji, pa je vendarle pri določenih odgovorih jasno, da je odstotek višji v eno ali drugo smer tudi zato, ker ima večina anketirancev podobna socio-demografska ozadja.

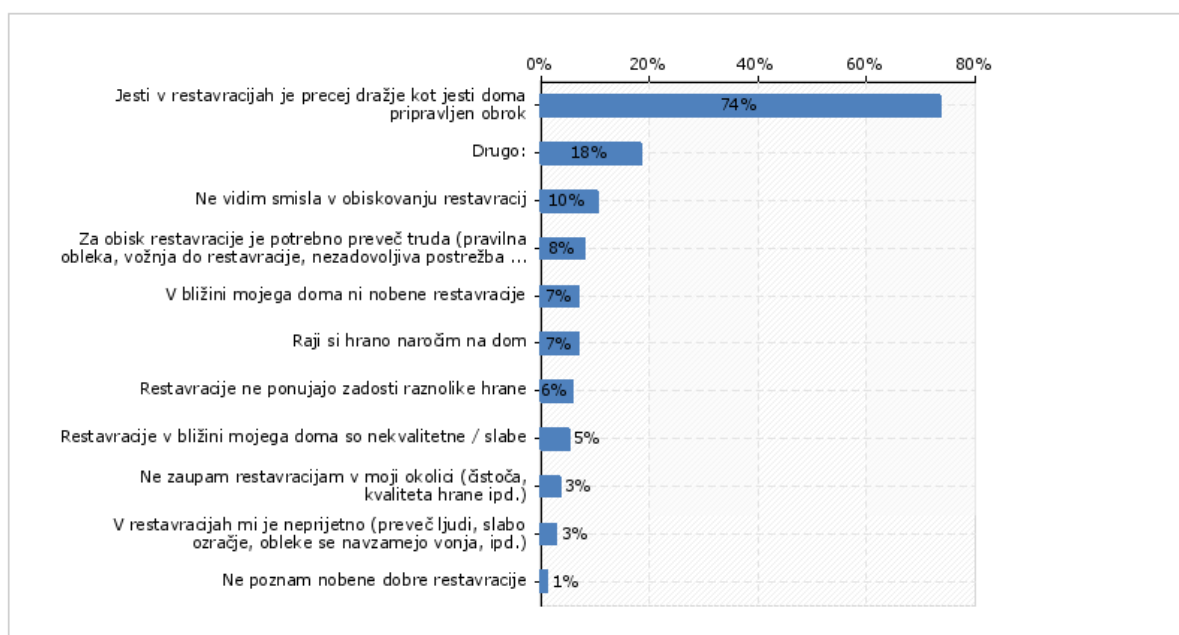
Anketo je v celoti rešilo 187 anketirancev. 27 % je bilo moških, 73 % pa žensk. Večina anketirancev je bila iz starostne skupine 21–40 let. Teh je bilo 61 %. 33 %, je bilo anketirancev starih med 41 in 60 let. 4 % anketirancev je bilo starejših od 61 let, 2 % pa mlajših od 20 let. Po izobrazbi je bilo največ anketirancev takih, ki so zaključili univerzitetni študij (40 %). Na drugem mestu z 22 % so bili anketiranci, ki so dokončali štiritletno srednjo šolo, 13 % pa jih je dokončalo magistrski študij. Največ anketirancev (36 %) je poročenih, 27 % jih je bilo v času izpolnjevanja ankete samskih in nikoli poročenih, 30 % pa v nezakonski zvezi. 32 % anketirancev živi v gospodinjstvu s partnerjem in otroci, 23 % živi v gospodinjstvu s partnerjem, a brez otrok, 18 % jih živi v svojem lastnem gospodinjstvu, ravno toliko pa jih živi s starši. 13 % anketirancev prihaja iz gospodinjstva z mesečnim prihodkom med 2.500 in 3.000 EUR, ravno toliko jih je iz gospodinjstva, kjer je povprečen mesečni prihodek višji od 3.000 EUR. Najvišji odstotek anketirancev (24 %) sicer prihaja iz gospodinjstva z mesečnim prihodkom med 1.500 in 2.499 EUR. Za 3 % manj anketirancev prihaja iz gospodinjstva z mesečnim prihodkom med 1.000 in 1.499 EUR. Glede na kraj, iz katerega so anketiranci, ni bilo večjih razlik, razporejeni so bili dokaj enakomerno. V vseh vrstah naselij namreč živi med 10 in 15 % anketirancev, edina izjema so anketiranci, ki prihajajo iz kraja nad 50.000 prebivalci, katerih je bilo 41 %.

V prvem sklopu vprašanj sem želel spoznati splošne prehranjevalne navede (vezane na obedovanje v gostilnah) anketirancev. Samo ena oseba (ženska, 61 let ali več, dokončan univerzitetni študij, samska, nikoli poročena, 1.000–1.500 EUR mesečnega prihodka), nikoli ne je v restavracijah. 68 % anketirancev v restavraciji je vsaj enkrat na mesec. Moški odstotkovno gledano bolj pogosto obiskujejo restavracije (50 % na vsake dva tedna ali več;

73 % več kot enkrat na mesec) kot ženske (42 % na vsake dva tedna ali več; 68 % več kot enkrat na mesec). 84 % anketirancev v starostni skupini 21–40 več kot enkrat na mesec obišče restavracijo. V starostni skupini 41–60 ta odstotek pade na 47 %. V starostni skupini 61 ali več let pa pade še dodatno na 29 %. Stopnja izobrazbe in prihodek anketirancev, po pričakovanjih, višja kot je, bolj pogosto anketiranci obedujejo v restavracijah. Velikost kraja bivanja na obisk nima pretiranega vpliva. Več kot ljudi živi v gospodinjstvu, manj pogosto obiskujejo restavracije (ta razlika je najbolj očitna pri štirih ali več članih gospodinjstva).

Razlogi za obisk restavracije pri velikem odstotku anketirancev (44 %) niso pomembni. Večina (55 %) restavracije sicer največkrat obišče ob rojstnih dnevih. Pri vprašanju, zakaj v restavracijah ne obedujejo pogosteje, je največ anketirancev (74 %) navedlo razlog, da je to dražje, kot jesti doma. Drugače ni bilo pretiranih razlik med ostalimi razlogi (vsi ostali razlogi so imeli 10 ali manj odstotkov odgovorov, kot prikazuje Slika 1 pod tem odstavkom), so pa nekateri anketiranci izpostavili zanimiv razlog, in sicer ta, da je doma pripravljena hrana bolj zdrava in boljša od tiste, ki jo postrežejo v gostilnah, saj točno veš, kaj vsebuje jed, ki jo pripravljaš (to so zabeležili pod druge razloge).

*Slika 1: Odstotkovni prikaz odgovorov anketirancev na vprašanje: Zakaj restavracij ne obiskujete pogosteje? (v %)*

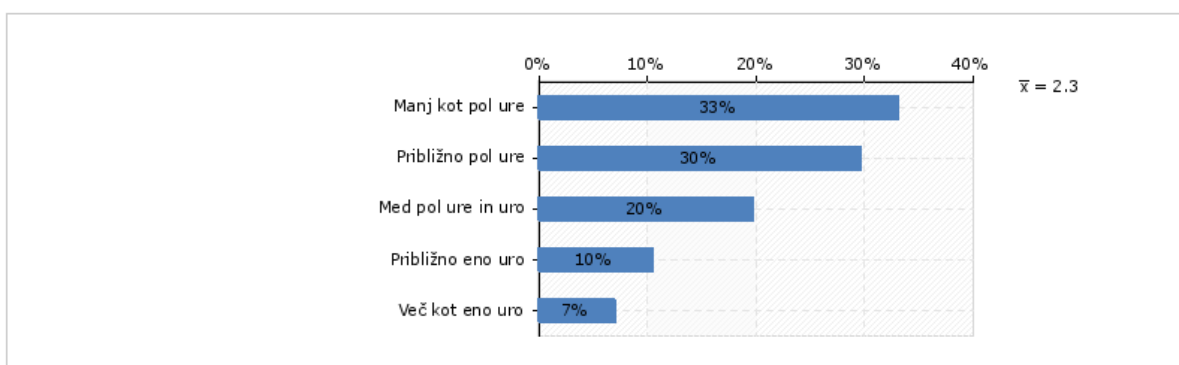


Največ anketirancev (64 %) restavracijo obišče s partnerjem, najmanj pa jih gre v gostilno samih (2 %). Ko gre za prijatelje, družino ali obisk z otroci, se odstotek anketirancev vrtili okoli 20 % (manjša skupina prijateljev je tu izjema – 37 %). Spol na to odločitev nima vpliva. Po pričakovanjih, največji odstotek ljudi, ki restavracije obiskuje samo s partnerjem, prihaja iz starostne skupine 41–60 let (32 %). Na drugem mestu, s 30 %, so anketiranci stari med 21 in 40 let. Zanimivo je tudi to, da so samo v starostni skupini 21–

40 anketiranci, ki včasih v gostilnah obedujejo tudi sami. Ostale socio-demografske povezave niso vplivale na odgovore na to vprašanje.

Največ anketirancev v restavraciji porabi med 10 in 15 EUR (46 %). Manj kot 10 EUR jih porabi 17 %, več kot 50 EUR jih za obrok v restavraciji nameni zgolj 2 %, nihče pa več kot 100 EUR. Spol na razliko tu ne vpliva. Anketiranci, ki so poročeni, v povprečju v restavraciji porabijo več od ostalih. 25 % anketirancev, ki so poročeni, v restavraciji za obrok porabijo med 31 in 100 EUR. 4 % anketirancev, ki so v zvezi, a ne poročeni, v restavraciji za obrok običajno plačajo med 31 in 50 EUR. Vsi ostali anketiranci za obrok porabijo manj kot 30 EUR. 22 % anketirancev v restavraciji porabi med 31 in 100 EUR ob posebnih priložnostih. Ne glede na pogostost obiskov restavracij, večina anketirancev (skupaj 63 %) za obrok porabi manj kot 15 EUR. Največji odstotek anketirancev, ki v restavraciji za obrok plačajo med 31 in 100 EUR, restavracijo takrat obišče z otroci. Največ denarja v restavraciji porabijo anketiranci, ki v restavraciji po končanem obroku ostanejo še vsaj pol ure. Največji odstotek anketirancev (33 %) sicer v restavraciji ostane manj kot pol ure po končanem obroku. Kot prikazuje spodnja slika (Slika 2), več kot mine časa po končanem obroku, manjši odstotek anketirancev še ostane v restavraciji.

*Slika 2: Odstotkovni prikaz odgovorov anketirancev na vprašanje: Koliko časa običajno ostanete v restavraciji, po končanem obroku? (v %)*



71 % vseh anketirancev restavracijo izbira glede na to, katera vrsta hrane jim v tistem trenutku najbolj paše. 28 % se jih za restavracije odloči, če so jim bile priporočene. 16 % restavracije izbira naključno, enak odstotek izbira čimbolj ugodne restavracije.

Pri vprašanju, kako pomembni so določeni elementi pri izbiranju restavracije, so anketiranci kot najpomembnejše označili strokovnost zaposlenih. Povprečna ocena tega elementa je bila 4,6, pri čemer je kar 69 % anketirancev to označilo kot zelo pomembno, 27 % pa kot pomembno. Podobno, a kot nekoliko manj pomembno, so označili avtentičnost hrane in pijače. Ta odgovor je imel povprečno oceno 4,4, 58 % anketirancev je to označilo kot zelo pomembno, 30 % pa kot pomembno. Med višje ocenjenimi elementi je bila tudi možnost parkiranja. Skupno je 78 % anketirancev to ocenilo kot (bolj ali manj) pomembno, končna ocena tega elementa pa je bila 4,1.

Najnižje je bil ocenjen omogočen vstop s hišnim ljubljencem. Ta element je 64 % anketirancev ocenilo kot sploh ni pomembno, 14 % kot ni pomembno, skupna ocena tega elementa pa je bila 1,8. Drugo najslabšo oceno (2,4) so si delili trije elementi: možnost rezerviranja mize, omogočen dostop invalidom in ponudba veganskih/vegetarijskih jedi. Pri možnosti rezervacije, sem pred analizo pričakoval nekoliko višjo stopnjo pomembnosti, ker pa večina anketirancev restavracije po navadi obišče s partnerjem (torej zgolj dva človeka), rezervacije v večini primerov niti niso potrebne. Na to kažejo tudi rezultati, saj je rezervacijo mize kot pomemben element označilo 20 % anketirancev, ki restavracijo največkrat obišče s partnerjem, ter kar 42 % anketirancev, ki gredo v restavracije največkrat v družbi 4 ali več ljudi. Ostali faktorji so bili ocenjeni bližje sredinski vrednosti, brez večjih odstopanj.

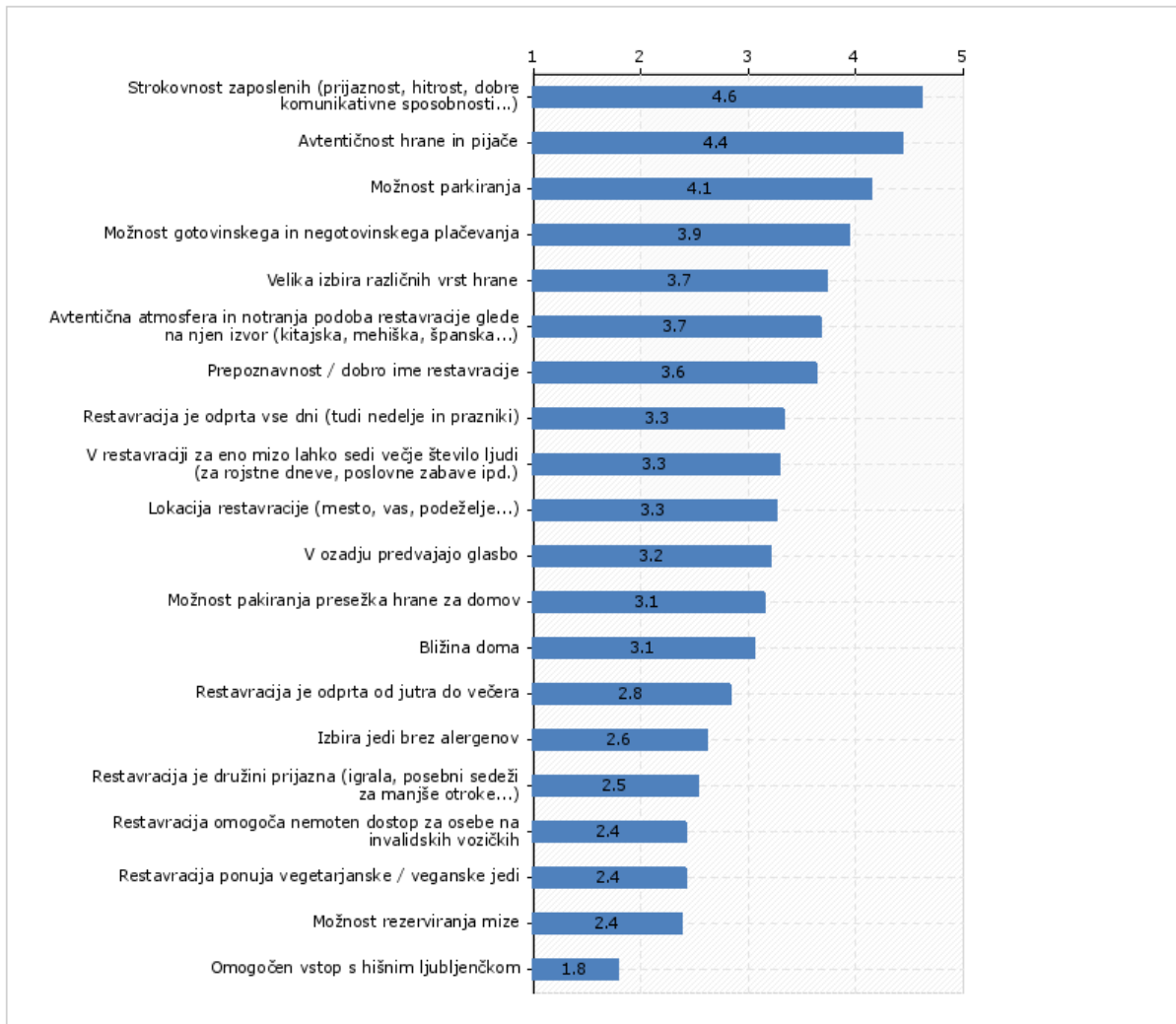
Elementa, za katera je največji odstotek (35 %) anketirancev podal sredinsko vrednost, sta bila bližina doma in možnost pakiranja hrane za domov. Oba ta elementa sta imela skupno oceno 3,1. Pri analizi odgovorov na to vprašanje sem ugotovil, da je pri vseh elementih opaziti enako tendenco odgovorov vseh anketirancev. Določene stvari so tako pomembne ali ne pomembne večini anketirancev, določene pa imajo odgovore bolj kot ne enakovredno razdeljene med vseh pet stopenj pomembnosti, ne glede na socio-demografska ozadja anketirancev. Slika 3 v nadaljevanju natančno prikazuje povprečne vrednosti odgovorov na to vprašanje.

V drugem vsebinskem sklopu vprašanj sem želel pridobiti informacije o tem, kakšen odnos imajo anketiranci do restavracij, kjer strežejo hrano, ki je anketiranci še ne poznajo. Pri vprašanju, katere vrste restavracije anketiranci najpogosteje obiskujejo, sem (glede na informacije, ki sem jih pridobil med raziskavo sekundarnih podatkov) dobil precej pričakovane odgovore. Povežemo jih namreč lahko s številom določenih restavracij v Sloveniji. Ni presenetljivo, da največ anketirancev (28 %) največkrat obišče restavracije z italijansko hrano, saj so te najbolj prisotne na slovenskem trgu. Na drugem mestu so kitajske restavracije z 22 % in na tretjem mehiške s 15 %. 12 % vseh anketirancev najraje obiskuje slovenske restavracije, česar sploh ni bilo na primarnem seznamu vprašanj. Največji odstotek teh anketirancev je v starostni skupini med 41 in 60 letom starosti. V mlajših starostnih skupinah prevladujejo italijanske, kitajske in mehiške restavracije.

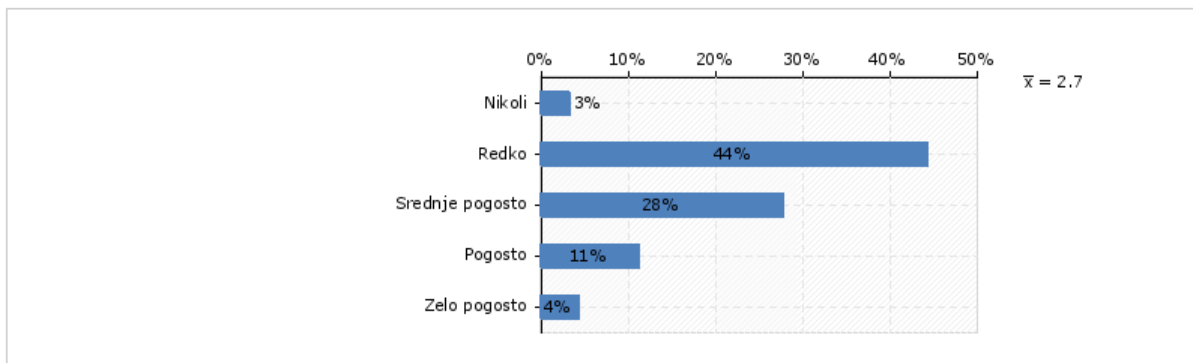
47 % anketirancev redko ali nikoli ne obiskuje restavracij, kjer strežejo njim še ne poznano hrano (kot prikazuje spodnja Slika 4). 15 % to počne pogosto ali zelo pogosto. Pri tem odgovoru so se ženske bolj opredelile od moških, pri katerih je 43 % vseh anketiranih moških na to vprašanje odgovorilo s »srednje pogosto«, medtem ko je takih žensk bilo samo 26 %. Starejši kot so anketiranci, manj so nagnjeni k poskušanju novih jedi v restavracijah. Najpogosteje nove restavracije preizkušajo samski (nikoli poročeni) anketiranci (24 %) in anketiranci v ne zakonski zvezi (23 %). Pri poročenih anketirancih ta odstotek pade na 10 %.



Slika 3: Povprečne vrednosti odgovorov na vprašanje: *Kako pomembni so za vas določeni faktorji pri izbiri restavracije?* (v %)



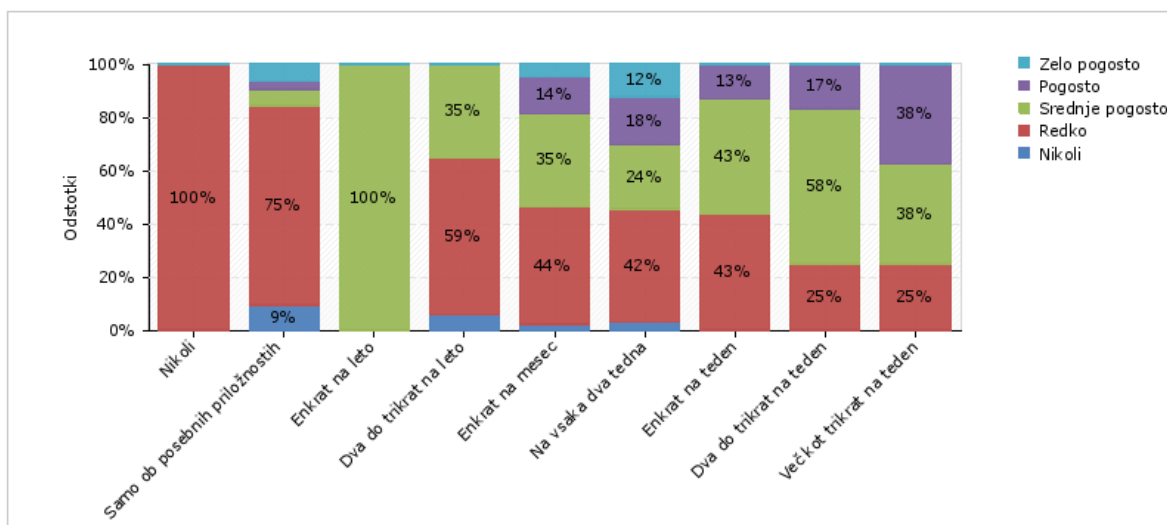
Slika 4: Odstotkovni prikaz odgovorov anketirancev na vprašanje: *Kako pogosto obiskujete restavracije, kjer strežejo vam še ne poznano hrano?* (v %)



Opazil sem, da anketiranci, katerih gospodinjstvo ima mesečni prihodek med 1.000 in 1.499 EUR, odstotkovno gledano, v nepoznanih restavracijah obедуjejo pogosteje kot

ostali anketiranci. 24 % takih anketirancev spada v starostno skupino med 21 in 40 let. 13 % anketirancev, ki nove restavracije obiskuje zelo pogosto, najpogosteje obeduje v japonskih restavracijah. Enak odstotek teh ljudi najpogosteje obeduje v tajskih restavracijah. 30 % vseh anketirancev, ki najpogosteje jedo v tajskih restavracijah, nove restavracije obiše pogosto ali zelo pogosto. Kot prikazuje slika na naslednji strani (Slika 5), 50 % anketirancev, ki nepoznane restavracije obiše zelo pogosto, na splošno obiskuje restavracije na vsake dva tedna. 67 % anketirancev, ki take restavracije obiskuje pogosto, v splošnem obiše restavracijo na vsake dva tedna ali bolj pogosto. Še dodatnih 29 % teh anketirancev v splošnem restavracije obiskuje enkrat na mesec.

*Slika 5: Stopnja obiska nepoznanih restavracij / Splošna stopnja obiskov restavracij (v %)*

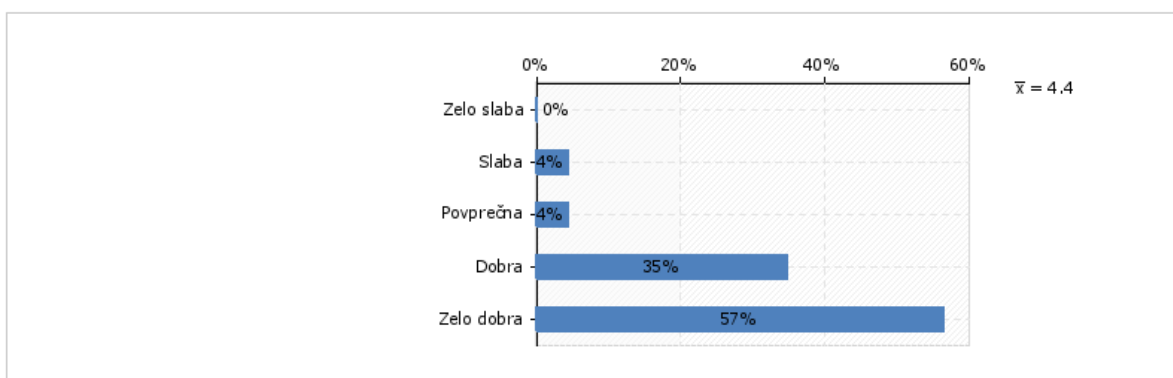


Največji odstotek anketirancev (84 %) je na vprašanje »Na podlagi česa se običajno odločite za obisk restavracije, kjer strežejo hrano, ki je do sedaj še niste okusili?« nove restavracije preizkusilo po priporočilih prijateljev in znancev. Pri tem odgovoru me je presenetilo to, da se za že poznane restavracije, po priporočilih prijateljev in znancev, za njihov obisk odloči zgolj 28 % anketirancev. 60 % se jih za obisk nepoznane restavracije odloči tudi zato, da preizkusijo še nepoznane jedi. Zgolj 10 % se jih za novo restavracijo odloči, če se le-ta odpre v bližini njihovega doma. 53 % teh anketirancev živi v kraju z nad 50.000 prebivalci. Najvišji odstotek anketirancev (36 %), ki jim je pri novi restavraciji pomembna konkurenčna cena, ravno tako prihaja iz teh krajev, na drugem mestu pa so prebivalci iz mest nad 500 do 2.000 prebivalcev, z 32 %. Glede na to, da je večina anketirancev iz kraja z nad 50.000 prebivalcev, in da je na to vprašanje bilo možnih več odgovorov, prevladujejo ti anketiranci pri vseh odgovorih na to vprašanje.

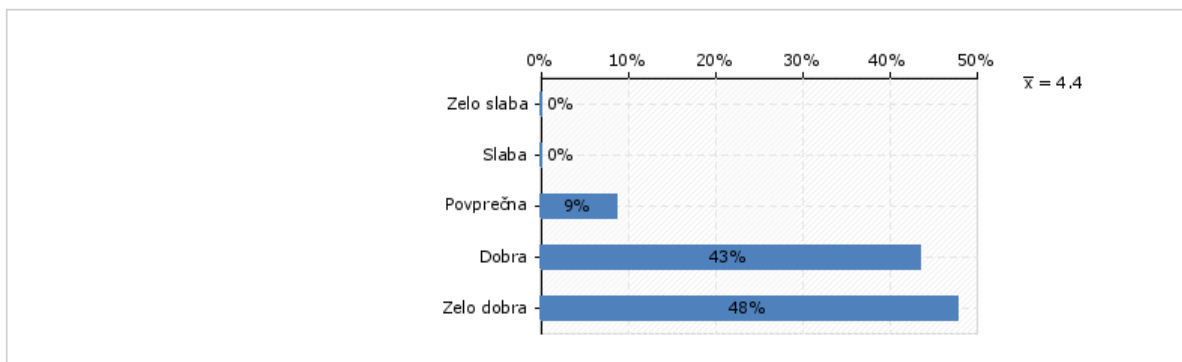
Tretji sklop vprašanj se je nanašal specifično na odnos anketirancev do korejske hrane in korejskih restavracij. 83 % anketirancev, ki so že obedovali v korejski restavraciji, spada v starostno skupino 21–40 let, je pa v vsaki starostni skupini vsaj en anketiranec, ki je v korejski restavraciji že obedoval. V korejski restavraciji je sicer jedlo 14 % vseh

anketirancev. 43 % teh anketirancev je korejsko hrano jedlo v Južni Koreji, 53 % pa v drugih državah. Kar 92 % teh anketirancev je korejsko hrano ocenilo kot dobro (35 %) ali zelo dobro (57 %). Najslabšo oceno korejske hrane (slaba) je sicer izbrala oseba, ki je to hrano jedla v Južni Koreji. Zgolj osebe, ki so korejsko hrano ocenile kot povprečno ali slabo, so svojo izkušnjo v restavraciji označile kot povprečno. Ostalih 91 % je izkušnjo opisalo kot dobro ali zelo dobro. Slika 6 in Slika 7 na naslednji strani, te podatke prikazujeta še grafično.

*Slika 6: Odstotkovni prikaz odgovorov anketirancev na vprašanje: Kako bi ocenili okus korejske hrane? (v %)*



*Slika 7: Odstotkovni prikaz odgovorov anketirancev na vprašanje: Kako bi ocenili celotno izkušnjo obiska korejske restavracije? (v %)*



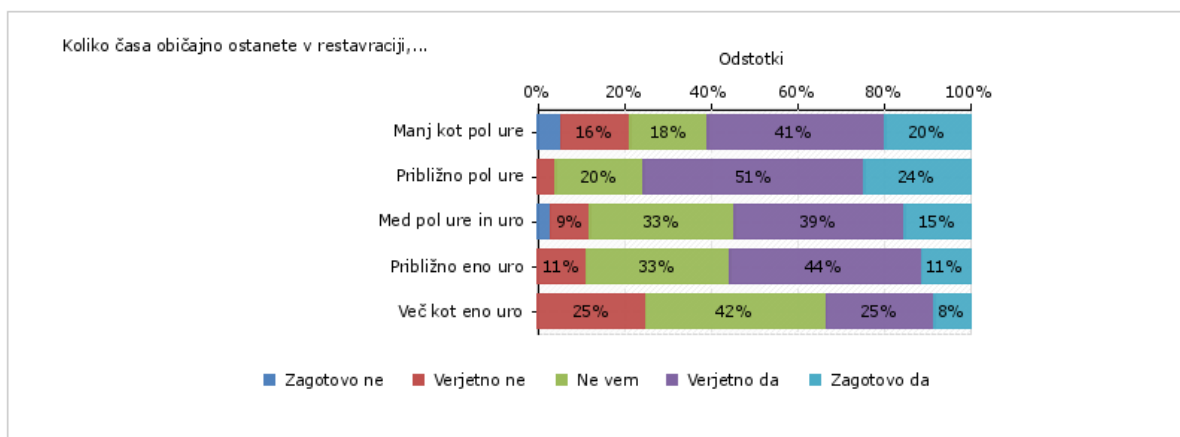
Največji odstotek (35 %) anketirancev, ki je v korejski restavraciji že jedlo, živi s partnerjem/partnerko. Prav tako je 35 % anketirancev, ki je v korejski restavraciji že jedlo, samskih in nikoli poročenih, enak odstotek jih ima partnerja, vendar tudi oni niso poročeni. Med anketiranci, ki so v korejski restavraciji že jedli, jih je 87 % dokončalo univerzitetni študij ali magisterij. 57 % anketirancev, ki so v korejski restavraciji že jedli, prihaja iz kraja z nad 50.000 prebivalci. Odstotkovno gledano, so imeli anketiranci, ki so korejsko restavracijo obiskali v izven korejski državi, boljše izkušnje kot tisti, ki so restavracijo obiskali v Južni Koreji. Kot razlog za nezadovoljstvo je pri vseh anketirancih bil okus hrane. Nekateri so izpostavili tudi visoko ceno glede na kvaliteto hrane, ki so jo dobili,

nekateri pa preprosto niso bili zadovoljni s korejskimi natararji, saj so bili »nesramni«, okolje pa »ne ravno čisto«.

Zadnja tri vprašanja v tem sklopu so bila ponovno namenjena vsem anketirancem, nanašala pa so se na potencialno otvoritev korejske restavracije. 61 % anketirancev bi korejsko restavracijo obiskalo, če bi se le-ta odprla v Sloveniji. 25 % se jih ni opredelilo, ostali je verjetno ne bi. 91 % anketirancev, ki so v korejski restavraciji že jedli, bi jo verjetno obiskalo, če bi se ena odprla v Sloveniji (61 % zagotovo). Eden od anketirancev, ki je korejsko restavracijo obiskal v Južni Koreji, je v Sloveniji zagotovo ne bi (kot razlog je navedel okus hrane). Tudi anketiranci, ki so svojo izkušnjo v korejski restavraciji označili za povprečno, bi tako restavracijo verjetno vseeno obiskali tudi v Sloveniji.

Največji odstotek (43 %) anketirancev, ki se pri tem vprašanju ni opredelilo, prihaja iz starostne skupine 61 let ali več. Anketiranci, mlajši od 20 let, v veliki večini (67 %) ne bi obiskali korejske restavracije v Sloveniji. 6 % anketirancev, ki bi korejsko restavracijo zagotovo obiskali v Sloveniji, v restavraciji običajno porabijo med 31 in 50 EUR. 45 % jih porabi med 16 in 30 EUR, 29 % pa med 10 in 15 EUR. Glede na način uživanja korejske hrane (v Koreji je obedovanje v gostilni zelo družaben dogodek, ki ga lahko primerjamo z obiskom lokalov in barov pri nas) me je neprijetno presenetilo, da zgolj 8 % anketirancev, ki bi korejsko restavracijo zagotovo obiskali v Sloveniji, v restavraciji povprečno po končanem obroku ostane dlje kot uro. 75 % anketirancev, ki v restavraciji običajno ostane približno pol ure, bi korejsko restavracijo v Sloveniji skoraj zagotovo obiskali. Problem vidim v tem, da bi brez celovite izkušnje, ki jo lahko ponudi korejska restavracija, bilo manjše zanimanje za ponoven obisk restavracije. Natančno razporeditev prikazuje Slika 8 spodaj.

*Slika 8: Koliko časa običajno ostanete v restavraciji po končanem obroku? / S kakšno verjetnostjo bi obiskali korejsko restavracijo, če bi se le-ta odprla v Sloveniji? (v %)*



44 % anketirancev bi bilo za obisk korejske restavracije v Sloveniji pripravljenih plačati med 10 in 15 EUR. 19 % bi jih plačalo med 16 in 20 EUR, 7 % med 21 in 30 EUR, 2 %

več kot 30 EUR, a ne dosti več od 50 EUR. 14 % bi jih plačalo manj kot 10 EUR, 4 % pa korejske restavracije sploh ne bi obiskali. Socio demografske razlike niso vplivale na odgovore na to vprašanje. Ne glede na socio demografsko ozadje anketirancev, bi jih namreč večina za obisk korejske restavracije v Sloveniji porabila med 10 in 15 EUR.

Večina anketirancev (69 %) bi dobro korejsko restavracijo priporočilo naprej. 27 % se jih ni opredelilo, 5 % pa je verjetno ali zagotovo ne bi priporočili dalje. Moški anketiranci bi dobro korejsko restavracijo bolj verjetno (77 %) priporočili naprej kot ženske anketiranke (65 %). 71 % anketirancev, ki se za obisk restavracije odloči po priporočilih prijateljev in znancev, bi korejsko restavracijo priporočili drugim. Zanimivo je to, da se kar 26 % anketirancev, ki načeloma restavracije obiskuje glede na priporočila, pri vprašanju ali bi korejsko restavracijo priporočili drugim, ni opredelilo. Edini, večji odstotek (29 %) neopredeljenih anketirancev je bil ta, ki se za obisk restavracije odločijo glede na konkurenčne cene. 71 % anketirancev starejših od 61 let bi restavracijo priporočilo drugim. Pri starosti med 41 in 60 let ta odstotek pade na 58 %. Največji odstotek (72 %) anketirancev starih med 21 in 40 let bi restavracijo ravno tako priporočilo naprej.

### **2.2.2 Ugotovitve na podlagi intervjuja**

Naslednja metoda s katero sem zbiral primarne podatke, je bila intervju. Skupni individualni intervju sem opravil s štirimi osebami zaposlenimi v korejski restavraciji v Zagrebu, Cro.K – korejski restoran. Sodelovali so: g. in ga. Won (lastnika), David Pavlović (manager) ter Ivan Žuna (šef kuhinje). Tako kot pri anketnem vprašalniku, sem tudi intervju razdelil na različne sklope. Kljub temu, da sem pred intervjujem imel pripravljena vprašanja v točno določenem vrstnem redu, sem zaradi obsežnih odgovorov določena vprašanja izpustil, premaknil naprej ali nazaj, glede na to, v katero smer je intervju potekal. Intervju sem zvočno posnel. Glavne ugotovitve bom izpostavil v nadaljevanju tega poglavja, prepisano (in prevedeno v slovenščino) verzijo intervjuja pa sem v celoti dodal med priloge (Priloga 4).

Intervju sem začel z nekaj splošnimi vprašanji o življenju lastnikov restavracije (kje sta odraščala, kaj sta študirala, kaj sta počela po študiju, ipd.) S tem sem razbil led, da je nadaljnji pogovor tekel bolj tekoče, saj nista rabila pretirano razmišljati o svojem odgovoru. Sem pa že tu izvedel nekaj informacij, pomembnih za nadaljnji potek intervjuja. Tako sem izvedel, da noben od lastnikov pred ustanovitvijo Cro.K restavracije ni imel izkušenj z vodenjem restavracij. Tega sta se oba naučila tekom poslovanja, s tem, da je g. Won imel izkušnje s hrano, saj je pred tem delal na japonski ambasadi v Zagrebu kot kuhar. Tam se je naučil, kako izkoristiti surovine, kako pravilno dozirati začimbe, kakšen je idealen ogenj za katero jed, in drugo. Ker mi je g. Won govoril o začetkih poslovanja restavracije, je že tu prvič omenil (in kasneje tekom intervjuja še velikokrat to poudaril), da je pred ustanovitvijo restavracije potrebno imeti izbrano pravilno lokacijo zanjo. Sama sta na to lokacijo čakala 10 mesecev, preden je bila prosta in urejena tako, da je ustrezala

hrvaški zakonodaji za restavracije. Po njunem mnenju, je lokacija na prvem mestu po pomembnosti. Šele na tretjem ali četrtem mestu je okus jedi, saj ga lahko konstantno izboljšujemo, več kot imamo izkušenj.

Druge najbolj pomembna stvar za uspeh restavracije, pa je preživetje. G. Won je imel že veliko poslovnih izletov v Slovenijo, kjer je na začetku dejansko iskal lokacijo za svojo restavracijo. Vendar ni našel nobene, ki bi bila primerna, saj je vse že prenasičeno s konkurenco (posredno in neposredno). Še vedno so pripravljeni v Ljubljani odpreti restavracijo, če bi našli primerno lokacijo, tako kot jo ima na primer Sushi mama (katero sta g. Won in g. Pavlović takrat tudi obiskala, da bi videla kako poslujejo, kakšna je njihova hrana, itd.). Torej, ves uspeh restavracije izvira iz dobre lokacije in preživetja, potrebno pa je seveda imeti tudi nekaj kapitala. Na tej točki je ga. Won opozorila, da restavracija prvo do dve leti, skoraj brez izjeme, posluje z izgubo. Glavni razlog, da sta z možem v končni fazi restavracijo odprla v Zagrebu in ne v Ljubljani pa je sicer ta, da živita v Zagrebu in zato bolje poznata hrvaški trg.

Naslednja stvar, ki me je zanimala je bila, kako zgodaj v procesu otvoritve restavracije so sprejeli odločitev o temu, kakšen tip restavracije bodo odprli. Ga. Won je imela že takoj, ko se je ideja o restavraciji porodila, zelo konkretno idejo o dekoraciji, vse je bilo že dogovorjeno. Stvari se s časom nekoliko spreminjajo, osnovni koncept pa mora biti trden in konkreten. Nato sta postopoma dodajala »luksuzne stvari«, zavedala pa sta se, da morata osnovo obdržati nespremenjeno. Zato na začetku posel ni bil najboljši. Manager je nato svetoval zamenjavo menija. Vse jedi so bile namreč uvožene iz Koreje, vendar je bilo to veliko predrago. Po mesecu ali dveh, moraš ponovno kupiti novo zalogo, saj stara poide. Vse je torej druga investicija. Druga investicija pa nikoli ni lahka. Če g. Won ne bi imel službe, s katero bi lahko prinašal konstanten dotok kapitala, ne bi mogli ostati v poslu, sploh pa ne bi mogli vzdrževati kvalitete jedi.

Manager restavracije tu doda, da so opremo v celoti uvozili iz Koreje, in da je vse narejeno ročno, celo zavese. S tem so ustvarili restavracijo, ki odseva tradicionalno korejsko kulturo, katero so želeli predstaviti domačinom (Hrvatom) in tudi turistom. Tradicionalne čajne skodelice, pribor, pohištvo, slike, vse je tradicionalno korejsko. S tem želijo povedati, da so restavracija, in ne restavracija s hitro hrano ali preprosta gostilna. Prebivalci evropskih držav po večini azijsko hrano in restavracije vidijo kot neke stojnice s hitro hrano. Oni pa so se pozicionirali kot prava, kvalitetna restavracija. To je po njihovem mnenju največji razlog, da so preživeli toliko časa, in da se njihova kvaliteta konstantno izboljšuje.

Nadaljujejo, da imajo ljudje, ki imajo izkušnje z restavracijami v Koreji, drugačno predstavo o tem, kaj je visoko kvalitetna restavracija, kot prebivalci evropskih držav. Če na primer odpreš restavracijo v Ljubljani, se mora ta prilagoditi evropskemu stilu restavracij. Vendar pa morata biti zasnova in koncept korejska. To je zares poglobitvena pomena, kar

so oni dobro implementirali. Za primer so dali še eno korejsko restavracijo v Zagrebu, ki se ni želela prilagoditi evropskemu stilu: strežejo stvari v plastičnih krožnikih, s plastičnim priborom. Veliko Korejcev zato obišče njihovo restavracijo, saj jim je ta bolj domača, zagotovo pa več domačinov obišče restavracijo Cro.K, kar pomeni, da imajo tudi več gostov, ki se vračajo, to pa vodi do bolj konstantnega in zagotovljenega priliva denarja.

Ob ustanovitvi so želeli najprej ohraniti bolj starinski način korejske restavracije z elementi evropskega stila. Kasneje so to idejo opustili in se odločili za bolj modern stil, saj so tako lažje ustregli hrvaškemu zakonu in birokraciji, katera je zelo stroga in zahtevna. Določene stvari so morali v celoti prilagoditi tem regulativam. Veliko zakonov je (po besedah g. Pavlovića) nesmiselnih. Tudi zato so dolgo čakali pred otvoritvijo, saj so potrebovali dovoljenje marsikatero stvar. Vendar je bilo vredno čakati, saj so tako lahko določene stvari naredili bolj in bolj regulativam primerno. Ko so delali raziskavo slovenskega trga so ugotovili, da je situacija skoraj identična.

Spremembe od prvotnega, starinskega koncepta so morali narediti tudi zato, ker imajo na vsaki mizi električni gorilnik za žar. Plinski žar izgleda nevarno in bi lahko odvrčal goste. Žar z ogljem (ki je sicer bolj značilen za restavracije v Koreji, ki imajo žar) pa je zaradi regulacij na Hrvaškem nemogoče imeti v zaprtem prostoru. Sami bi sicer želeli imeti žar na oglje, saj verjamejo, da je okus hrane boljši, stranke lahko vonjajo ogenj, izkušnja je drugačna, bolj pristna. Problem je, da na Hrvaškem za prezračevanje nimajo standardov. Če pride inšpektor je samo po njegovi oceni stvar lahko primerna ali ne. Veliko stvari ima podoben problem. To so rešili s tem, da za žar uporabljajo bio-elektriko. Hrana med pripravo tako oddaja manj vonja in manj dima, saj se peče pod drugačnimi pogoji (najprej od znotraj, šele nato na ven).

Ker sem v restavraciji opazil, da na mizi ni bilo stikala za priklic natakarja, kar je zelo tipično za restavracije v Koreji, sem vprašal, zakaj tega ne vnesejo v svojo restavracijo. Ga. Won je razložila, da so tudi sami na začetku razmišljali o tem, da pa se na koncu iz več razlogov za to niso odločili. Kot prvo je izpostavila, da to včasih moti natakarje in celo kuharje. Kar pa je iz poslovnega vidika pomembnejše, pa je dejstvo, da evropski trg v restavracijah na to ni navajen. Korejci so vajeni hitre postrežbe, zato je v restavracijah več natakarjev, ki so pripravljene, da se odzovejo na klic. Če bi imeli tak sistem v Evropi in bi hrano prinesli prehitro, bi gostje dobili občutek, da so v restavraciji s hitro hrano. To pa pomeni, da si napačno pozicioniran v očeh potencialnih gostov. Stranke morajo počakati na to, da je jed pripravljena kvalitetno, čeprav bi hrano lahko postregli v petih minutah.

Manager je tu dodal, da se brez stikal za priklic natakarja ustvari bolj prijateljsko ozračje, saj tako lažje pristopiš k vsakemu gostu posebej. Strankam daš občutek, da bi rad govoril z njimi, da nisi tam samo zato, da jim prineseš hrano. S strankami je dobro navezati dober osebni odnos in jim pokazati, da jim lahko ponudiš vse, kar lahko, in narediš vse kar lahko. To bo goste pripeljalo nazaj, s tem pa se večajo dobički restavracije. Kljub temu, da je bil

cilj restavracije korejsko kulturo približati hrvaškemu trgu, je bilo potrebno skleniti določene kompromise v prid domačinom, saj konec koncev ti prinašajo največji in najbolj konstanten priliv denarja. Po drugi strani pa želiš s tako restavracijo približati hrvaško kulturo Korejcem, v okolju, ki še vedno ohranja glavno bistvo njihove kulture v obliki hrane. Restavracija na taki lokaciji bo gostila mešanico kultur. Po mnenju g. Wona, je naloga ostalih, da sprejmejo določene kulturne lastnosti kraja, v katerem se nahajajo. Ga. Won pa še pove, da mora kot lastnica restavracije privzeti evropsko kulturo, drugače ne bo možno uspešno poslovati.

Na tej točki sem želel izvedeti, kolikšen je bil njihov začetni vložek kapitala. Vprašal sem naravnost, in poudaril, da na vprašanje ne potrebujejo odgovoriti, če ne želijo, da pa bom v primeru odgovora konkretne številke uporabil za svoje magistrsko delo. Strinjali so se, da mi podatke lahko zaupajo, saj niso tajne narave. Povedali so, da je to sicer zelo odvisno od vsake restavracije posebej. Najprej se je potrebno vprašati, ali lahko dobiš lokacijo v centru mesta. To je glavno vprašanje, to je potrebno sprejeti kot dejstvo. Vse ostalo je po njihovem mnenju lažje kot najti lokacijo. Odgovor pa zavisi od arhitektov. Vztrajajo in pritiskajo, mislijo, da so poznavalci, zato pritiskajo lastnike, da sledijo njihovim idejam. V resnici to ni pametno. Ko ima podjetnik zamišljen koncept, mora on pritisniti na arhitekta, naj oni sledijo njemu, vendar se to običajno ne zgodi. Vendar s tem lahko precej prihraniš na stroških.

Če bi danes odprla še eno restavracijo, bi bil njen vložek še enkrat manjši kot je bil prvič, kar je bilo, vključno z lokacijo, arhitektom, pogodbami, renovacijo dvigal, stropov – skratka vsemi stroški, potrebnimi za popoln zagon restavracije, približno 200.000 EUR. Vendar pa, če bi odprl isto restavracijo na isti lokaciji še enkrat, ne bi plačal več kot 100.000 EUR. Do razlike pride, ker sedaj ne potrebujejo nikogar »novega«. Pokličejo lahko ljudi, ki so pri temu projektu sodelovali že prvič. Vedo, kaj morajo narediti, in kako čim bolj cenovno učinkovito to doseči. G. Won je tu dodal, da če bi nekdo, kot na primer jaz, brez konkretnih izkušenj želel odpreti korejsko restavracijo, da bi bilo bolj smotrno stopiti v franšizno sodelovanje z gostilno kot je njihova, saj bi tako potrošili precej manj denarja. V sodelovanju z že obstoječo restavracijo lahko podjetnik obdrži lastništvo nad restavracijo na dobri lokaciji, kot franšizojemalec pa skupaj s franšizodajalcem lahko najdejo boljše rešitve in s tem ustvarijo še boljši posel.

Lastnika sta omenila, da v to niso vštete plače zaposlenih, zato sem tu vprašal, kako so se odločili, da ne bodo zaposlili Korejcev (vsi njihovi zaposleni so namreč Hrvati). Po njunem mnenju, je najpomembnejše, da zaposliš lokalno osebje, vključno s šefom kuhinje. Problem pri zaposlovanju (v tem primeru) Korejcev je namreč v tem, da so nestabilna delovna sila. Namreč, če glavnemu kuharju poteče viza in se mora vrniti v Korejo, kdo bo prevzel njegovo mesto? Dobra restavracija bi morala zaposliti ljudi, ki bodo na podjetju lahko ostali vsaj 10 let. Naloga lastnika podjetja pa je, da svoje zaposlene dovolj motivira, da si tega tudi sami želijo. Ljudje mislijo, da je pomembno, da je kuhar iz iste države kot



vrsta hrane, ki jo streže restavracija. Vendar to sploh ne drži. Ne glede na državljanstvo, se lahko (po mnenju g. Wona) v dveh mesecih naučiš kuhati katero koli vrsto hrane, morda celo bolje od Korejcev.

Problem pri menjavanju kuharjev je še v tem, da je potrebno z njimi menjavati tudi meni. Če gostilna zamenja kuharja, ta prinese nek svoj stil kuhanja in hrana spremeni okus, običajno na slabše, saj novi kuhar ne pozna okusa ljudi tako dobro, kot nekdo, ki je prisoten dalj časa. To ustvarja tudi nekonsistentnost, kar pri že pozicionirani restavraciji lahko pripelje do upada stalnih gostov. To velja za vse restavracije, tudi tiste, ki strežejo lokalno hrano. Pri ljudeh, zaposlenih v strežbi, ta problem ne pride toliko do izraza, je pa res, da nekateri gostje v restavracijo pridejo tudi zaradi prijaznega strežnega osebja. Manager enega od razlogov za uspešno delovanje njihove restavracije pripisuje dejstvu, da so vsi zaposleni pri njih že od čistega začetka. V primeru, da bi sami odprli še eno franšizno restavracijo, bi se držali istega koncepta, saj se je ta izkazal za najbolj uspešnega, v primerjavi s konkurenti, ki so že prenehali poslovati.

V nadaljevanju sem intervjuvance vprašal, kako so izoblikovali meni, in kako so se odločili za jedi, ki jih nudijo. Povedali so mi, da je njihovo bistvo, da so tradicionalna korejska restavracija. Veliko azijskih restavracij poskuša med sabo zmešati jedi iz različnih držav, vendar to na dolgi rok nikoli ni dobro. Ker se pri Cro.K osredotočajo izključno na tradicionalne korejske jedi, lahko tudi ponudijo bolj kvalitetno hrano. Sami so več kot 30 % izvirnega menija že odstranili, v iskanju jedi, ki so tu najbolj popularne. Največ se sicer naučiš s spremljanjem potreb lokalnega trga. Zavedati se je potrebno, kdo je tvoja ciljna skupina. Za uspešno restavracijo morajo to biti lokalni ljudje.

Temu primerno je potrebno spoznati okuse lokalnih ljudi. Korejski gostje bodo prišli enkrat, potem pa ne več (gredo domov). Zato so se prilagodili domačemu trgu, ne tako, da bi spremenili okus hrane, ampak tako, da so jim ponudili jedi, ki so jih želeli jesti. Če bi na meniju imeli kakšne čudne kombinacije, to ne bi delovalo. Zato so testirali trg s tem, da so preizkušali različne jedi. Če so na meni dali novo jed, so dali gostom možnost, da jo brezplačno preizkusijo in si izoblikujejo mnenje. Vedno je pametno sodelovati z ljudmi, jih vključiti v proces oblikovanja podobe restavracije. S tem dobijo občutek pripadnosti in, ponovno, tako večkrat pridejo nazaj.

Kvalitetna restavracija se mora izogibati tudi jedem, katerih priprava vzame dolgo časa. Stranke so navajene, da so jedi pripravljene sveže, in tako tudi mora biti, če želiš ohranjati visok standard. Pametneje se je osredotočiti na ponudbo jedi, ki so pripravljene v krajšem času, z visoko kvaliteto. Korejci niso navajeni čakati na hrano. Tudi evropski potrošniki, če bi morali čakati dve uri, ne bi čakali. Ta problem so najprej hoteli rešiti tako, da bi gostje imeli možnost jedi (kot so andog jjimdak – rezanci v sojini omaki s piščancem) prednaročiti. Ker pa lokalni gostje na to niso navajeni, sistem ni deloval in hrano so morali v večji meri metati stran, kot sedaj. To pomeni, da lahko bolje planirajo svoje zaloge, in s

tem prihranijo tako na stroških nakupa hrane, kot tudi logističnih stroških shranjevanja, naročanja in transporta. Poleg tega želijo sodelovati z ljudmi s tem, da jim dajo nasvete in priporočila, kaj naročiti, kar gostje sami prosijo (po izvedbi fokusnih skupin ima za mojo raziskavo ta podatek še večjo težo, kot sicer).

Surovine za jedi po večini kupujejo na domačem trgu. S tem lahko vsak dan pripravijo svežo hrano in se izognejo nepotrebnemu zamrzovanju, ki osiromaši okus mesa in drugih surovin. Tukaj ponovno izpostavijo pomembnost lokacije, saj so tako njihovi stroški transporta surovin, kot so meso in zelenjava, zaradi lokacije v centru mesta, ki je le nekaj metrov stran od trga, praktično ničelni. Gochujang (pasta iz pekočih feferonov) in podobne začimbe pa striktno uvažajo iz Koreje. Začimbe za evropski trg so narejene drugače od tistih za korejski. Imeli so idejo, da bi te začimbe uvažali iz Italije, vendar to ni bilo dobro, saj so imele začimbe povsem drug okus. Sojina omaka ni bila niti malo tako polnega okusa, kot tista, ki jo uvažajo iz Koreje. To je pomembno, če želiš voditi restavracijo, ki streže kvalitetno hrano. Jedi so tako tudi bolj tradicionalno pripravljene in ohranijo avtohton okus.

Vseeno pa pravijo, da je jedi do določene mere potrebno prilagoditi okusu trga. To so dosegli z obsežnimi raziskavami, ki so bile v svojem bistvu »poskusi in prilagodi«, dokler stranke niso bile z jedjo zadovoljne. Ko so z raziskavami zaključili, je g. Won izoblikoval celoten meni. Bistvo restavracije je, da mora biti hrana »boljša« kot tista, ki jo lahko pripraviš doma. Ključ je, da jedi preizkušaš. Ko si zadovoljen s količino posameznih sestavin in ima jed dober okus, jo lahko postrežeš. Seveda pa tudi posamezne jedi nekoliko sproti prilagajaš. Nekateri gostje spremembe opazijo in jim niso vedno všeč (so presenečeni), vendar je za restavracijo tako boljše, saj je jedi treba izboljševati, kadar je to potrebno. Ključno je, da si pri tem povezan s svojimi gosti. Če imaš v lasti restavracijo in gostje niso zadovoljni, se ne moreš pretvarjati, da je vse v redu, drugače jo lahko zapreš po šestih mesecih (po oceni g. Pavlovića). To je velik problem vseh restavracij, saj se ne želijo prilagoditi. Če vidiš, da je nekaj narobe, moraš to spremeniti.

Kot zadnje vprašanje sem vprašal, kakšni so načrti za prihodnost restavracije Cro.K. Odgovor lahko razbijem v tri glavne cilje. Prvi je ustanovitev franšizne restavracije v Ljubljani, kar bi sicer že naredili, vendar ne najdejo prave lokacije za to. Želeli bi se povezati z nekom iz Slovenije, ki bi jim lahko pomagal pri tem iskanju in nenazadnje prevzel lastništvo nad franšizo. Oni bi jim tu pomagali tako, da bi na lokacijo poslali osebe, managerja in tudi kuharje, in spravili stvari na dovolj visoko raven, da bi restavracija uspešno poslovala. Drugi cilj je širitev po Zagrebu. Porodila se jim je ideja, da bi svojo hrano stregli na trgu, podobno, kot to počnejo pri nas v Blagovno-trgovskem centru, kjer je zraven tržnice prisotnih nekaj stojnic iz različnih restavracij.

Najpomembnejši načrt za prihodnost pa je, v očeh lastnikov, ustvarjanje in povečanje dobička obstoječe restavracije. Zaslužiti želijo čim več denarja, saj ga bodo lahko tako čim

več razdelili njihovi ekipi. Veliko lastnikov podjetij misli, da morajo zaslužiti čim več denarja, zato varčujejo pri svojih zaposlenih. Želja gospe Soyeon Won in njenega moža je ta, da bi njuni zaposleni odprli svoje franšizne restavracije po Hrvaški in drugje po Evropi. Njihov uspeh in izkušnje želijo izkoristiti za večji dobiček, ob hkratnem ohranjanju visoke kvalitete. Veliko restavracij zasluži veliko denarja in nato odprejo novo restavracijo. To potem ponavljajo in s tem nič ne zaslužijo. Zakonca Won pa verjameta, da, če bi franšizne restavracije odpirali njuni zaposleni (kateri bi morali kupiti delnice nove franšize, s tem pa povečali interes za uspešnost podjetja), bi spoznali, da so kot lastniki tudi oni odgovorni za uspeh restavracije. Tako se bodo še bolj trudili, s tem pa bosta onadva, kot franšizodajalca, zaslužila še več denarja in krog se ponovi.

### **2.2.3 Ugotovitve na podlagi fokusnih skupin**

Zaradi boljše preglednosti, bom to poglavje razdelil na dve podpoglavji, enega za analizo vsake od fokusnih skupin. Moderator obeh fokusnih skupin sem bil jaz sam. Pogovora sem tudi zvočno posnel. Vprašanja, ki sem jih zastavljal na fokusnih skupinah, sem prepisal in dodal med priloge (Priloga 7).

#### **2.2.3.1 Fokusna skupina 1**

V prvi fokusni skupini je sodelovalo sedem udeležencev, ki so želeli ostati anonimni. V skupini so sicer sodelovale 3 ženske (stare 25, 57 in 35 let, dve stanujeta v Ljubljani in ena v Domžalah) in 4 moški (stari 61, 29, 27 in 31 let, eden stanuje v Domžalah, dva v Ljubljani in eden v Lukovici pri Domžalah). Fokusno skupino sem namenoma oblikoval tako, da so vsi od sodelujočih pred izvedbo fokusne skupine vsaj enkrat že obedovali v korejski restavraciji. Nekateri so korejske restavracije obiskali v Južni Koreji, nekateri v izven korejskih državah, nekateri pa tudi doma pripravljeno korejsko hrano. V tej skupini so bili zajeti predstavniki mladih družin, družin s starejšimi otroci, mladih parov in samskih, nikoli poročenih osebam. Fokusna skupina je bila razdeljena na različne tematske sklope.

Prvi sklop vprašanj se je nanašal na njihove izkušnje s korejsko hrano in s korejskimi restavracijami. Najprej sem jih vprašal, na kaj najprej pomislijo ob besedah »korejska hrana«. Vsi udeleženci so začeli naštevati jedi, ki so jih poznali (*kimchee* (fermentirano zelje), *bibimbab* (najbolj tradicionalna korejska jed), *jajangmyon* (rezanci v črni omaki)). Dva od moških sta naštela še nekaj klasičnih jedi, nekateri so pomislili na začimbe, pikantno hrano, in podobno. Vsi pa so kot neko skupno točko videli unikatne jedi.

Ker so vsi samo naštevati hrano, sem povprašal o njihovih izkušnjah, občutkih, spominih v zvezi s korejsko hrano. Kot izkušnjo so si najbolj zapomnil korejski žar, saj je drugačen od katerega koli drugega. Ideja, da si sam spečeš meso kar na mizi, je nekaj, kar niso videli še nikjer drugje. Vsi bi tudi z veseljem še kdaj šli na korejski žar, če bi kakšen bil v bližini. Všeč jim je bilo tudi to, da pri žaru (in nekaterih drugih jedeh, kot so andong jjimdak

(rezanci v sojini omaki z mesom), galbitang (enolončnica s svinjskimi rebrci)) poleg pribora dobiš kuhinjske škarje in prijemalko za meso, s katerimi si meso narežeš na manjše koščke, in do konca skuhaš/spečeš. Izpostavili so tudi eksotičnost tako jedi, kot tudi restavracij samih. V spominu jim je ostala tudi raznolikost obrokov. Ne samo kot ena jed z veliko sestavinami, ampak tudi velika količina različnih prilog h glavni jedi, pa tudi to, da je v tradicionalni hrani zajeto vse, od mesa, do zelenjave in morskih jedi.

Eden od udeležencev je komentiral tudi njihov pribor, saj Korejci (za razliko od večine ostalih azijskih držav) jedo s kovinskimi paličicami. Kot pozitivno izkušnjo so navedli tudi sam ritual obedovanja (prehranjevanje je način druženja, preživljanja prostega časa s prijatelji), značilen za azijske države. Vsi so se strinjali, da bi bilo lahko tako tudi pri nas, in da bi to izboljšalo izkušnjo obiska restavracije. Zanimiva jim je bila tudi izkušnja v res tradicionalnih restavracijah, kjer so morali jesti »na tleh«. Po njihovem mnenju bi restavracija v Sloveniji izgledala še bolj avtentično, če bi imeli možnost takšnega načina obedovanja (zelo pa bi jih motilo, če v restavraciji ne bi bilo tudi miz »normalne« višine). Vsi, ki so jedli tudi jedi drugih azijskih držav so bili mnenja, da je korejska kuhinja boljša od ostalih, saj so imeli občutek, da njihove jedi vzamejo najboljše dele drugih azijskih jedi in jih združijo v okusno celoto.

Kot negativno izkušnjo so izpostavili pomanjkanje sladice, kave, torej nekakšnega zaključka obroka, ki smo ga navajeni pri nas, v Koreji pa je to zelo nenavadno. Nekateri so za slabo označili tudi to, da je veliko tradicionalnih korejskih jedi lahko zelo pikantnih. Slabe izkušnje so imeli tudi v menzah, saj tam velikokrat poskušajo vzhodnjaške jedi oplemenititi s svojimi okusi (kruh je sladek, burgerji čudno začinjeni, sir in mlečni izdelki brez okusa), kar pripelje do neke (za nas) čudne jedi. Tudi korejski zajtrk je pri skoraj vseh udeležencih pustil negativne spomine, zaradi nenavadnosti ponujenih jedi (riž z gamberi, koščki jabolka in mlekom).

Ko so si udeleženci izmenjali svoje izkušnje, sem jih povprašal o konkretnih jedeh (oziroma stilih jedi, kot na primer korejski žar, enolončnice, rezanci, juhe), katere so jim bile všeč, in predvsem zakaj. Pri tem vprašanju se noben od sodelujočih ni mogel oziroma želel odločiti za samo eno jed. Na splošno so izpostavljali izkušnjo korejskega žara in raznolikost in okus drugih jedi (predvsem bibimbapa). Nekateri so bili mnenja, da bi bila za slovenski trg zanimiva morska hrana, da pa bi jo bilo pri nas skoraj nemogoče implementirati z enako kvaliteto in enako dobrim okusom, saj so tam ribe drugačne in (verjetno) bolj sveže, kot če bi jih uvažali v Slovenijo. Po njihovem mnenju je za popolno restavracijo pomembna kombinacija okusnih jedi in izkušnje, ki jo ponujajo gostom. Glede na razlog obiska restavracije, je sicer kdaj bolj pomembno eno, kdaj drugo, idealno pa je imeti oboje. Pri nekaterih je bila prva izkušnja tako dobra, da so vsakič, ko so bili v tuji državi, aktivno iskali korejsko restavracijo, kljub temu, da morda okus hrane ni bil povsod vrhunski. Eden od udeležencev je izpostavil tudi dostavo pohanega piščanca, stvar, ki je noben ne omenja, a je v Koreji zelo razširjena in tudi zelo dobra. Enotni so si bili tudi pri

tem, da pri nas ne bi prvič prišel nihče zaradi okusa, ker ga po večini ne poznajo, ampak bi iskali nove izkušnje. Če bosta tako izkušnja kot tudi hrana dobri, se bodo gostje vračali.

V naslednjem sklopu vprašanj sem se osredotočil konkretno na restavracije. Izvedeti sem želel, ali so opazili razlike med restavracijami v Koreji in pri nas, ter kakšno je njihovo mnenje o teh razlikah. Kar so najbolj opazili je to, da račune dobivaš k mizi takoj, ko kaj naročiš, tudi med samim obrokom. Všeč jim je bilo to, da plačaš pri izhodu, ne za mizo, tako kot je običajno pri nas. Opazili so, da namesto kruha ali krompirja, postrežejo solatne liste. Tudi riža ne dobiš v vseh restavracijah, če ga ne naročiš posebej kot prilogo. Izpostavili so, da ti, takoj ko se usedeš k mizi, prinesejo vodo in osvežilne robčke. V restavracijah z žarom so pri izhodu opazili sprej za razdišavljanje oblek in mentolove bonbone.

Ker določenih stvari (katere sem sam opazil, tudi kot del raziskave za to magistrsko delo) do te točke niso omenili, sem jih spomnil na nekatere elemente, prisotne v bolj kot ne vseh restavracijah v Koreji, in povprašal za mnenje in možno uvedbo takih elementov na slovenskem trgu. Po njihovem mnenju bi si določene elemente želeli tudi pri nas, saj to doda k avtentičnosti in naredi izkušnjo bolj celovito, zanimivo in prijazno. Ne smejo pa biti stvari same sebi namen, temveč morajo sovpadati s celotno podobo restavracije. Potencialne goste bi zagotovo zanimala pristna izkušnja, ne samo hrana.

Kot je dobro izpostavil eden od sodelujočih, se je treba vprašati, ali določene stvari v Koreji uporabljajo z dotičnim razlogom. Je ta razlog prisoten v tem okolju, ali se dejavniki razlikujejo? Mogoče so tam neke stvari samoumevne, tukaj pa jih ljudje ne bojo razumeli, zato bi jih morali podučiti, oziroma jim na nek način dati občutek tega kulturnega dogajanja. Važno je predvsem to, kaj doprinese k izkušnji hrane, medtem ko so varovalo za dežnike, način plačevanja, gumb na mizi, in podobno, nepotrebni dodatki. Ljudje tukaj so že navajeni nekega postopka, ne bi bilo smiselno, da se jih preobremenijo tam, kjer to res ni treba. Ostali dodajo, da bi sami uvedli, kar je tradicionalno, da pa te fineše niso najpomembnejše, saj povprečen gost restavracije na njih niti ni pozoren.

Pogovor smo nadaljevali z menijem, ki bi ga pričakovali v korejski restavraciji pri nas. Predvsem me je zanimalo, do kakšne mere bi sami želeli imeti prilagojene jedi našemu trgu. Ena od stvari, ki so jo nekateri izpostavili tukaj, je pomanjkanje vina v korejskih restavracijah. Ker korejske jedi niso narejene tako, da bi se zraven pilo vino, slovenski potrošniki pa so na to navajeni, bi se jim zdelo smotrno, da bi pri nas imeli možnost naročiti vsaj eno vrsto belega in eno rdečega vina. Ker se vino ne kviri hitro, bi ga lahko kupili na zalogo in postregli, če bi si gostje res zaželeli kozarec ob jedi. Strank včasih ne zanima izkušnja, ampak si želijo samo nek obrok. Za stranke, ki bi vztrajale pri tem, da se jim postreže vino, bi po njihovem mnenju restavracija morala imeti nekaj na zalogi. Strinjali so se, da je pri jedeh treba biti bolj strikten, saj restavracije primarno obiskujemo z

željo po obroku, ne pijači. Dokler jedi ohranjajo zadostno mero pristnosti, lahko restavracije (po njihovem mnenju) postrežejo tudi netradicionalne pijače.

Drugi so bili mnenja, da menija niti malo ne bi prilagajali, saj bi s tem lahko ogrozili celostno podobo restavracije. Poudarili so, da ima korejska restavracija svoje posebnosti in druge adute, na katere bi moral igrati. Po njihovem mnenju je bolj pomembna pristna izkušnja kot želje manjšine potencialnih gostov. Strinjali pa so se, da je vseeno potrebno spremljati povpraševanje in temu primerno prilagajati ponudbo. Bili pa so mnenja, da tako jedi, kot tudi pijače, ne rabijo biti uvožene iz Koreje. Njim bi bilo vseeno, katero pivo bi pili pri obroku, slovensko ali korejsko. Bi si pa želeli, da bi se jedi in pijače med seboj dopolnjevale.

Na tej točki so udeleženci začeli pogovor o tem, da bi bila dobra ideja, če bi v meni vključili pisna priporočila za kombinacijo hrane in pijače. Po njihovem mnenju bi to lahko izboljšalo izkušnjo, sploh za tiste, ki še nikoli niso jedli korejske hrane. Rekli so celo, da bi to lahko uvedli tudi v že obstoječih restavracijah, ne glede na to, kakšno vrsto hrane strežejo. Nekaterim je namreč nelagodno za tako stvar klicati natakarja. Bolj preprosto bi bilo, če bi te stvari lahko v meniju prebrali sami. Nekateri so predlagali idejo o kombinirani ponudbi (da naročiš na primer meni 1, v katerem je zajeta točno določena hrana, pijača in priloge). Poudarili pa so, da bi to zaviselo od vrste restavracije. Če bi bila le-ta na višjem nivoju, »kombo meniji« ne bi sovpadali z njeno podobo. V tem primeru bi bila precej boljša priporočila.

Sodelujočim se je zdela zanimiva ideja za obogatitev menija tudi to, da bi v meniju bilo zapisanih nekaj osnovnih izrazov v korejščini (hvala, prosim, dober dan,). Rekli so, da jim je všeč to, da v nekaterih restavracijah zraven jedi piše nekaj informacij o jedi sami:, kako jo naredijo, iz česa je, zgodovina jedi, kaj se dobro ujema s temi jedmi. Nekateri so to videli celo kot način, da si skrajšaš čas med čakanjem na hrano, drugi kot eno izmed orodij za ustvarjanje celovite izkušnje. S tem bi ljudi izobraževali in osveščali hkrati, ob enem pa ustvarjali izgled in gradili zgodbo avtentične restavracije. Rekli so, da če restavracija streže jedi, ki jih ljudje še ne poznajo, bi bilo zanimivo povedati, katera jed izvira iz katerega konca Koreje, kako se jo naredi, kakšne so sestavine, torej, da je malo bolj opisano in se ljudje kaj naučijo o korejski kulturi in hrani.

V nadaljevanju pogovora me je zanimalo, kako naj bi po njihovem mnenju izgledala dobra korejska restavracija. Po izgledu so jo opisali kot »ne preveč zahodnjaško«, restavracija naj bi bila v stilu države, iz katere izvirajo jedi. Zelo pomemben je tudi ambient, na primer korejska glasba v ozadju, vendar ne preveč glasno, predvsem pa nevsiljivo. Z izjemo enega sodelujočega, so bili vsi, da bi v restavraciji moral imeti zaposlene korejske natakarje, tukaj so dali primerjavo s kitajskimi restavracijami, kjer jim je čudno, če strežejo slovenski natakarji. Še bolj pomembno kot to pa bi jim bilo, da kuha korejski šef kuhinje. Kot tip

restavracije so bili vsi enotni, da bi morala biti kombinacija korejskega žara in drugih tradicionalnih jedi, ne samo eno ali drugo.

Za tem sem jih vprašal, kako mislijo, da bi se slovenski trg odzval na korejsko restavracijo pri nas. Načeloma so si bili enotni, da bi jo oni zagotovo obiskali, sedaj ko vejo, kaj lahko od korejske restavracije pričakujejo. Takoj za tem pa so dodali, da verjetno sami brez priporočila ali kakšnega drugega zagotovila, da je restavracija dobra, ne bi šli. Po njihovem mnenju, bi bil povprečen potrošnik lahko bolj zadržan glede preizkušanje neznanih jedi.

Glede na ta odziv, sem nato postavil vprašanje, kaj bi njih pritegnilo k restavraciji, in kaj bi jih pripravilo do tega, da bi se vračali večkrat. Tukaj so si bila mnenja zelo različna. Vsi so kot glavni razlog za vrnitev v restavracijo navedli visoko kvaliteto hrane in osebja. Pomembna bi jim bila tudi lokacija, sploh, če bi v restavracijo želeli redno prihajati. Če je restavracija na odročni lokaciji mora biti v nečem res posebna, drugače si ne želijo vzeti časa. Korejska restavracija bi to lahko bila, vendar bi morala biti že bolj uveljavljena in poznana. Pomemben faktor za ponovni obisk je tudi razmerje med kvaliteto in ceno. Rekli so tudi, da bi pogostost vračanja bila pogojena s samim tipom restavracije. Večkrat bi jedli v takšni restavraciji, ki bi bila primerna za popoldanska kosila ali malice. Bolj kot bi bila restavracija svečana, manj pogosteje bi jo obiskali. Verjetno samo ob posebnih priložnostih (do dvakrat na leto). V restavracijo bi se sicer največkrat vrnil, če bi imela različne menije ob različnih delih dneva. Kot primer take restavracije so dali Eksperiment, kjer imajo malice, kosila in »a la carte« večerje. Če bi več restavracij bile na ta način fleksibilne, bi (po njihovem mnenju) privabile več gostov. Ponovno so na tej točki izpostavili pomembnost lokacije restavracije. Večja pretočnost ljudi, pomeni več potencialnih gostov. V poštev je potrebno vzeti tudi turiste, ki pridejo v Slovenijo.

Nazadnje sem jih vprašal, ali bi dobro korejsko restavracijo priporočili naprej. Vsi so rekli, da bi jo zagotovo priporočili, vendar ne samoiniciativno, zagotovo pa ne vsakomur. Rekli so, da je za našo kulturo značilno, da se novice širijo od ust do ust. Velikokrat sicer priporočimo stvari, ki so na nas pustile dober vtis, ampak ravno tako pogosto opozarjamo na stvari, s katerimi nismo imeli dobrih izkušenj. To po navadi prej naredimo sami od sebe, brez nekakšnega razloga ali vzvoda za to. O korejski restavraciji bi se tako glas hitro razširil, od podjetnika in organizacije pa je odvisno, kakšen ta glas bo.

#### 2.2.3.2 Fokusna skupina 2

V drugi fokusni skupini je sodelovalo osem udeležencev, ki so ravno tako želeli ostati anonimni. V skupini so sodelovale 4 ženske (stare 25, 53, 23 in 27 let, tri stanujejo v Ljubljani in ena v Cerknem) in 4 moški (stari 26, 29, 30 in 27 let, eden stanuje v Lukovici pri Domžalah, dva v Ljubljani in eden v Škofljici). V to fokusno skupino sem povabil ljudi, ki še niso nikoli jedli korejske hrane. S tem sem želel ugotoviti kontrast med obema fokusnima skupinama. Tudi pri tej fokusni skupini so sodelovali predstavniki mladih družin, družin s starejšimi otroci, mladimi pari in samskimi, nikoli poročenimi osebami.

Fokusna skupina je bila razdeljena na različne tematske sklope, s podobnimi temami kot prva.

V prvem sklopu sem sodelujoče spraševal po bolj splošnih navadah obiskovanja restavracij. Sodelujoči v fokusni skupini obiskujejo različne restavracije, glede na to, kaj najraje jedo (mehiške, če imajo radi pikantno, kitajske, če imajo radi azijski pridih hrane, tajske, kadar si zaželijo kaj posebnega...) Večina od njih jih pa jih gre vseeno največkrat v restavracije z italijansko hrano, ker so te najbolj pogoste. Tudi otroci so na takšne okuse jedi bolj navajeni, saj doma starši kuhajo z olivnim oljem, veliko se pripravljajo jedi, katerih priloge so testenine in podobno. Nekateri so povedali to, da radi menjavajo vrsto restavracije katero obiskujejo, da se ne naveličajo enakega okusa. Vsi so tudi izpostavili, da radi preizkušajo nove jedi in obiskujejo nove restavracije, a samo v primeru, da jim jih kdo prej priporoči (preveč eksperimentirati si sicer ne upajo, da ne dobiš nekaj, kar je preveč čudno, vsaj osnovo jedi moraš poznati). Po njihovem mnenju je za restavracijo slab znak, da se odpre, a se o njej takoj na začetku nič ne sliši v različnih medijih.

Ker sem dobil občutek, da velikokrat obiskujejo različne restavracije, sem skupino vprašal, če se v katere vračajo večkrat, in kaj je vzrok za to. Izkazalo se je, da je več takih restavracij, lahko zaradi lokacije, kdaj pa se jim preprosto ne da iskat novih stvari in grejo raje nekam, kjer vedo, da je dobro. Nekatero restavracije večkrat obiskujejo tudi zaradi ambienta, eden je izpostavil tudi picerijo, kamor z družino hodijo samo iz navade, kljub temu da tako postrežba, kot tudi sama hrana nista najbolj kvalitetni, je pa picerija na lokaciji, kjer so velikokrat z družino. To je podkrepil z mnenjem, da če se nečesa navadiš, težko to opustiš. Nekateri zaradi kvalitete restavracije celo planirajo dan tako, da je restavracija njihova vmesna postaja med opravi, izleti, službenimi potmi, in podobno. Osebe, ki ne živijo v Ljubljani pa se največkrat dejansko vračajo v restavracije, ki so bolj dostopne, ali imajo možnost brezplačnega parkiranja pred restavracijo.

Intervjuvanci so za tem ponovno prešli na pogovor o preizkušanju novih jedi in obiskovanju novih restavracij, zato sem takoj prešel na drugi sklop vprašanj, ki so se nanašala na to, kakšen odnos imajo do novih restavracij/jedi. Najprej me je zanimalo, kaj si najbolj zapomnijo, kadar obišejo novo restavracijo. Po mnenju vseh, si najbolj zapomnijo jedi, bodi si zaradi okusa, bodi si zaradi načina priprave, kombinacije jedi, eksotičnosti oziroma prisotnosti take jedi pri nas (eden od sodelujočih je izpostavil krokodilje meso, ki so ga stregli v restavraciji Mongolian BBQ, katera je že zaprla svoje prostore). Samo ena oseba je omenila to, da si zapomni tudi kako je hrana postrežena, da ji ni dovolj le okus, ampak celotna izkušnja, ki ji jo restavracija lahko ponudi. Tukaj so vsi ponovno izpostavili pomen priporočil pri odločitvi za obisk nove restavracije. Sicer je pomembno to, kaj imajo v ponudbi, vendar bolj zaupajo prijateljem in znancem, kot meniju v restavraciji. Tudi če bi mislili, da so na meniju jedi, ki bi jim lahko bile všeč, brez priporočila ne bodo z enako verjetnostjo restavracije obiskali.



Zanimivo je bilo to, da ko sem vprašal, če bi jih k novi restavraciji najbolj pritegnil okus jedi, se s tem niso strinjali. Rekli so, da je okus hrane sicer pomemben, da pa k celotni izkušnji najbolj doprinese dobra postrežba in strokovnost osebja. Vse tudi zelo zmotijo prezasedene restavracije, saj imajo občutek, da, če nekdo čaka na prosto mizo, morajo z obrokom pohiteti in restavracijo čim hitreje zapustiti. Še vedno pa so osebni, človeški odnosi najpomembnejši, da na primer nimaš občutka, da se natakarju mudi, ali da si mu odveč. Tu so sodelujoči med sabo začeli deliti zgodbe o slabih izkušnjah v nekaterih restavracijah, imen katerih zaradi nepristranskosti ne želim omenjati, saj ta podatek ni bistven za mojo raziskavo.

V nadaljevanju sem skupino vprašal za mnenje o tem, ali bi slovenski potrošniki želeli več restavracij, kjer bi stregli avtentične jedi iz drugih držav. Odgovorili so, da je tuje ponudbe veliko, samo je vsa enaka (veliko mehiških in kitajskih restavracij). Česar si ne želijo, je še ena »generična« kitajska restavracija, s katerimi nimajo najboljših izkušenj kar se tiče kvalitete hrane. Predvsem pa bi morale biti nekaj novega tudi v tem smislu, da bi bilo na bolj visokem nivoju, če bi se odprla še ena povprečna restavracija v nekem odročnem kraju, ponudba zaradi tega ne bi bila nič bolj obogatena z novostmi. Ko se na nekaj navadiš, ti podobne stvari ne dajo občutka novosti, zanimivosti, drugačnosti. Kot primer je eden od sodelujočih dal picerijo, ki se je pred kratkim odprla v njihovem kraju. Vsi so jo hvalili, njemu pa ni bila nič posebnega. Hrana je bila sicer dobra, je pa še vseeno bila samo picerija, torej nič novega, zato se tja ne bo več vrnil, kljub temu, da je za njega na priročni lokaciji.

Ker so govorili tudi o novostih in raznolikostih jedi kot pomemben faktor, sem skupino vprašal, ali bi po njihovem mnenju restavracije morale podrediti jedi okusu množice, tudi, če bi s tem bistveno spremenili okus in pristnost jedi. Podobno kot pri prvi fokusni skupini, so bila mnenja deljena. Nekateri so bili bolj na strani ohranjanja pristnosti, drugi na strani prilagajanja trgu. Predvsem ženski del fokusne skupine je bil na strani popolne ohranitve avtohtonosti jedi. To je pri vseh izhajalo iz tega, da so potovale po državah kot so Mehika, Kitajska, Japonska in so okusile njihovo pravo domačo hrano, ki je bistveno boljša in drugačna od te, ki jo dobimo pri nas. Vsi pa so se strinjali, da če je neka značilnost jedi (za naše razmere) zelo ekstremna, na primer, če je jed zelo pekoča, da bi bilo dobro, da se da možnost jed prilagoditi posamezniku. Njihov predlog je bil, da bi nekdo predstavil jedi, svetoval kako lahko jed brez večjih sprememb prilagodimo svojemu okusu in podobno. Če želi restavracija zadovoljiti večji del trga, se mu mora vsaj delno prilagoditi, zagotovo pa ne toliko, da spremeni bistvo jedi.

V nadaljevanju sem postavil nekaj vprašanj, ki so se nanašala na korejske restavracije in hrano. Tako kot v prvi fokusni skupini me je tudi tu zanimalo, na kaj udeleženci najprej pomislijo, če jim nekdo omeni korejsko hrano. Kar me je presenetilo pri njihovih odgovorih je bilo to, da so vsi slišali, da je korejska hrana zelo pikantna, tako da je večina najprej pomislila na neko variacijo kitajske hrane (takšna, kot jo poznajo iz naših

restavracij), le da z več zelenjave, več začimbami in veliko čilija. Eden od anketirancev je pomislil na kimchee (tradicionalno korejsko zelje), ostali za to še niso slišali po imenu, so pa jed dejansko prepoznali po opisu. Nekateri so najprej pomislili na zdrav obrok, bolj zdrav kot na primer klasično nedeljsko kosilo ali makaroni z mesno polivko, zagotovo pa bolj zdravo od hrane, ki jo strežejo v kitajskih restavracijah v Sloveniji.

Sodelujočim v fokusni skupini sem nato na kratko predstavil, kako izgleda tipična korejska restavracija (katere elemente vsebuje, kakšna je tipična postrežba in podobno). Nato sem jih vprašal, kako bi tak tip restavracije sprejeli pri nas. Na začetku so imeli nekaj pomislekov glede določenih stvari, predvsem se jim gumb za priklic natakarja ni zdel dobra ideja, saj so bili mnenja, da bi pri nas to funkcijo gostje neprimerno izkoriščali, s čemer bi otežili delo natakarjev, to pa bi pripeljalo do slabše kvalitete strežbe in s tem celotne izkušnje. Ostale stvari bi zavisele od tipa restavracije, kar so rekli tudi v prvi fokusni skupini. Od vseh stvari jim je bila najbolj všeč ta, da pred začetkom obroka, brez da bi za to posebej moral prositi, na mizo dobiš kozarce in vrč vode. To bi po njihovem mnenju morale narediti vse restavracije, ne glede na vrsto hrane, ki jo strežejo.

V fokusni skupini so potem kar sami začeli razmišljati, kako si predstavljajo korejsko restavracijo pri nas. Podobno vprašanje (Kakšna bi bila vaša idealna korejska restavracija?) sem zastavil tudi prvi skupini, zato sem pustil, da se je pogovor razvijal naprej. Kar bi vsi obvezno ohranili, bi bila brezplačna voda. Nekateri so razmišljali o korejskem žaru, kombiniranemu z drugimi tradicionalnimi jedmi iz Koreje. Želeli bi si, da bi poleg natakarjev bili prisotni tudi kuharji, ki bi ti jedi pripravili za mizo, tudi, če bi gostje naročili samo meso za žar, katerega tradicionalno spečejo sami. Ideja je bila tudi, da bi do vsake mize napeljali vodovod in pod vsako mizo imeli sod za pivo, katerega bi si gostje lahko sami točili. Eden od udeležencev je izrazil mnenje, da kljub temu, da so to zanimivi dodatki, pa s poslovnega vidika niso pomembni, saj ne bodo sami po sebi doprinesli k pridobivanju zvestih porabnikov. To bi naredila vsakič z nova pristna izkušnja, dobre jedi, novosti, ne pa brezplačna voda, katero lahko v resnici naročiš v kateri koli gostilni.

Na tej točki sem jih vprašal o ideji, da bi na meniju v korejski restavraciji bili napisani predlogi za pijače in priloge, ki komplementirajo posamezne jedi, saj so v prvi skupini to sprejeli zelo pozitivno. Tudi druga fokusna skupina je to idejo sprejela kot zelo dobro. Bili so presenečeni, da se več restavracij ne poslužuje tega, saj to njim predstavlja visok nivo vpletenosti restavracije v čim boljše izkušnje svojih gostov. Niso pa bili mnenja, da bi na meni morali vključiti osnovne izraze v korejščini. Ideja se jim ni zdela nujno slaba, ne bi pa doprinesla k boljši izkušnji. Nikoli sicer ne škodi, da se poleg spoznavanja novih jedi naučiš tudi nekaj novih besed, saj to doprinese h kulturološkemu razširjanju obzorja, ne bi pa dali poudarek temu.

Pogovor sem za tem napeljal na ponudbo netradicionalne pijače, kot na primer vino. Preden sem povedal, da v Koreji vina ob jedi ne pijejo, niso videli problema v tem, da bi

ga imela restavracija v svoji ponudbi. Sploh, če bi imeli na meniju zapisane komplementarne pijače za posamezne jedi. Ko pa sem jim razložil, da to ni tradicionalno, so nekoliko spremenili mišljenje. Vseeno so bili mnenja, da bi nekatere stranke sicer kljub priporočilom lahko želele možnost naročiti vino, ne bi pa temu dajali poudarka. Enako kot pri prvi skupini, so tudi v drugi izpostavili to, da se vino ne kviri hitro, da je pri nas relativno poceni in dobre kvalitete, tako da ne bi bilo v škodo restavracije, da bi ga imeli nekaj na zalogi za bolj zahtevne stranke. Nekateri so povedali, da so v preteklosti že obiskali restavracijo z namenom, da spijejo kakšno pijačo, ali zato, da nekomu drugemu delajo družbo med jedjo. V tem primeru bi bilo dobro imeti bolj širok nabor pijač, saj jih ne bi kombinirali s hrano.

Za tem sem jih povprašal o tem, kakšna so njihova pričakovanja o zaposlenih v korejski restavraciji. Po mnenju večine, bi tako natakarji, kot kuharji morali biti iz Koreje, ni pa moteče, če so Slovenci. Rekli so, da kljub temu, da večina pri nas razlike med (na primer) Korejcem in Kitajcem ne bi prepoznala, ne bi smeli zaposlovati ljudi iz drugih azijskih držav. V primeru, da ne bi dobili zadosti delovne sile iz Koreje, bi bilo bolje najeti slovenske natakarje in kuharje. Izpostavili pa so, da bi bolj zaupali, da jim hrano pripravi oseba iz Koreje, tudi če bi šlo zgolj za pripravo mesa za žar. Tu so nekateri ponovno povedali, da bi restavracija morala imeti možnost, da ti meso speče natakar, kljub temu, da to nekoliko zmanjša pristnost izkušnje. Nekateri gostje bi to od restavracije na višjem nivoju celo pričakovali, kot neko dodatno storitev. V restavracijo greš včasih ravno zato, da ne rabiš kuhati sam.

V zadnjem delu fokusne skupine sem sodelujoče najprej vprašal, ali bi oni šli v korejsko restavracijo, če bi se le-ta odprla v Sloveniji. Kljub temu, da bi bila to za njih neka povsem nova izkušnja, so si bili enotni, da brez predhodnih informacij s strani nekoga, ki mu zaupajo (to ni nujno nekdo, ki ga poznajo, lahko bi imela na primer dobro oceno na spletnih straneh posvečenih kritikam restavracij), samo oglaševanje ne bi bilo dovolj. Izkušnje so jih naučile, da reklamam ne moraš vedno zaupati v celoti. Restavracijo bi zagotovo prej obiskali, če bi poleg v kuhinji pripravljenih jedi, imela možnost korejskega žara, saj je to tisto, kar je nekaj posebnega, nekaj, kar tukaj ne poznamo. Potrebno je poudariti, da bi potrošniki imeli neko novo izkušnjo (kot je na primer bbq), da je izkušnja bolj zanimiva in unikatna, drugače je to v očeh porabnikov samo še ena od mnogih restavracij v Sloveniji.

Tudi v zaključku te fokusne skupine sem povprašal, ali bi sami korejsko restavracijo priporočili naprej in dobil sem presenetljivo podobne odgovore, kot pri prvi. Glas se pri nas hitro širi, pa naj bo v dobro ali v slabo podjetja. Najhuje po njihovem mnenju bi sicer bilo, če ne bi bilo nikakršnega odziva. Če se širi dobra beseda, je to za podjetje seveda dobro, saj to pomeni, da imajo pravo idejo o tem, kaj si želijo potrošniki. Če se širi slaba, pa morajo to vzeti kot znak za uvedbo sprememb na bolje.

## 2.3 Poslovni načrt korejske restavracije

V nadaljevanju sem opisal vse glavne točke, ki jih poslovni načrt mora vsebovati in jih na kratko predstavil na primeru korejske restavracije.

### 2.3.1 Povzetek za vodstvo

V nadaljevanju tega poglavja bom na primeru korejske restavracije pokazal, kako izgleda povzetek za vodstvo. V opisu bodo zajete zgolj glavne informacije, ki so značilne za vsako od točk predstavitve poslovnega načrta. Z drugimi besedami, dejanski poslovni načrt mora biti precej obsežnejši, če želi doseči svoj namen. (Enak format bom uporabil pri vseh ostalih podpoglavjih, zato od sedaj naprej tega ne bom več posebj izpostavljajal.)

#### 1. Kratak opis podjetja

Restavracija *Aejeong* d.o.o. 애정 (korejska beseda za ljubezen) bo ustanovljena v mesecu marcu, leta 2018, s sedežem v centru stare Ljubljane. Restavracija bo začela poslovati maja 2018. Dejavnost restavracije po standardni klasifikaciji iz leta 2008 spada pod I 56.101 – dejavnost strežbe jedi in pijač, restavracije in gostilne. Restavracija bo zasnovana kot restavracija srednjega do višjega kakovostnega razreda, z željo po privabljanju čim večjega števila gostov (Statistični urad Republike Slovenije, 2010).

#### 2. Priložnost in strategija

Priložnost za uspeh podjetja bo v povsem novi ponudbi jedi, ki jih na slovenskem trgu zaenkrat še ni možno preizkusiti v drugih restavracijah. Kot prva tradicionalna korejska restavracija bo s svojo kvaliteto, avtohtonostjo in edinstvenostjo hrane privabila veliko število gostov, glede na podatke pridobljene iz raziskav trga. Jedi bodo dnevno sveže, pripravljene na osnovi receptov tradicionalnih korejskih jedi, katere bo nekoliko prilagodili okusu evropskega trga.

Pri strategiji se bom za pomoč zanesel na vedno večjo prepoznavnost korejske kulture (kamor spada tudi korejska hrana) v Sloveniji. S pomočjo oglaševanja na različnih medijih bom pri potencialnih gostih zbudil zanimanje za obisk restavracije, z dobro atmosfero, profesionalnim osebjem in odlično hrano pa bom poskrbel za to, da se bodo gostje večkrat vrnili in ponesli besedo o restavraciji dalje.

#### 3. Ciljni trgi

Ciljni trg bo v osnovi Ljubljana z ožjo okolico. Kasneje bom to razširil na celotno Slovenijo. Glede na vrsto hrane in lokacijo, bo restavracija stregla tudi turistom, vendar v oglaševanju temu ne bo dajal posebne pozornosti. Restavracija bo primerna tako za priložnostna kot tudi poslovna kosila in večerje.

#### 4. Konkurenčne prednosti

Glede na močno prisotnost raznolikih in kvalitetnih restavracij v Ljubljani, bo največja konkurenčna prednost moje restavracije unikatna ponudba v obliki korejskih jedi, kar na našem trgu še ni prisotno. Za razliko od drugih restavracij, bodo gostje v moji restavraciji, poleg dobre hrane, deležni tudi novih izkušenj (na primer v obliki tradicionalnega korejskega žara). Restavracija bo tako nudila bolj celovito izkušnjo in ustvarjala bolj avtentičen občutek obedovanja v korejski restavraciji. Gostje se bodo počutili kot da so v Koreji.

#### 5. Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve

Začetni kapital, potreben za zagon obratovanja restavracije, ocenjujem na 200.000 EUR. V to so vštetni stroški nakupa prostora, stroški prireditve restavracije na način, da bo ustrezala zakonodaji ter drugi stroški dela, stroški opremljanja in stroški za prvi mesec obratovanja. Pričakujem, da bo restavracija v prvem letu in pol poslovala z izgubo, v drugi polovici drugega leta pa že pričakujem dobiček. Pričakujem tudi interno stopnjo donosa v višini 3,1 %.

#### 6. Vodstvena skupina in kadri

Funkcijo direktorja bom kot večinski lastnik restavracije prevzel sam. Poleg mene bodo v podjetju zaposleni še šef kuhinje, dva kuharja in štirje natakarji, ki bodo delali v izmenah. Računovodske storitve bom prepustil zunanji izvajalki. Za čiščenje prostorov in nekatera lažja administrativna dela, bom najel dva študenta. V kolikor bo promet narastel, bom zaposlil dodatno osebje, koliko, pa je odvisno od same rasti.

### **2.3.2 Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve**

#### 1. Podjetje

Restavracija *Aejeong* d.o.o. bo ustanovljena marca 2018 kot družba z omejeno odgovornostjo. Sedež podjetja bo v Ljubljani, mikro lokacija še ni določena, saj iskanje še poteka. Dejavnost, s katero se bo podjetje ukvarjalo, je dejavnost restavracij in gostiln. Z obratovanjem predvidevamo začetni maja 2018.

#### 2. Panoga dejavnosti

Panoga, pod katero bo spadala restavracija *Aejeong*, se uvršča med restavracije in gostilne, njena SKD šifra pa je I56.101. Panoga ne zahteva pridobivanja novih znanj in pretiranega kapitalskega vlaganja. Kot prikazuje spodnja tabela, pridobljena na spletni strani Statističnega urada Republike Slovenije (2017), število podjetij, kot bi bila tudi restavracija

*Aejeong* d.o.o. (torej podjetja pod klasifikacijo I56, z do 9 zaposlenimi), že nekaj let narašča, kar prikazuje Tabela 1 spodaj.

*Tabela 1: Število podjetij v panogi gostinstva med leti 2012–2015*

Leto	2012	2013	2014	2015
Število podjetij	3.551	3.549	3.770	3.868

*Vir podatkov: Statistični urad Republike Slovenije, Povprečna mesečna bruto plača za december 2016 za 2,0 % nižja od plače za november 2016, 2017; lastni izračuni.*

V tem obdobju se je pri teh podjetjih povečal tudi prihodek, za 20,46 %. Tudi konkurenčne restavracije v Ljubljani (*Sushi mama*, *Thai inn pub*, *The wok*), in podobne restavracije, kjer strežejo unikatno hrano, po podatkih spletnega portal *Stop neplačniki* (b.l.), vsako leto privablja večje število ljudi in povečujejo svoj čisti letni dobiček.

Privlačnost panoge lahko najboljše ocenimo s pomočjo Porterjevega modela petih silnic: nevarnost vstopa konkurentov, pogajalska moč dobaviteljev, pogajalska moč kupcev, nevarnost vstopa substitutov in konkurenčnost med obstoječimi konkurenti. Zaradi visokega začetnega vložka in močne obstoječe konkurence na področju Ljubljane, ocenjujem verjetnost vstopa konkurentov kot nizko. Pogajalsko moč dobaviteljev ocenjujem kot nizko, saj bo le majhen del surovin, ki jih bomo potrebovali, prihajal iz Slovenije, večji del surovin in začimb bomo uvažali iz Koreje, kar zaenkrat počne zgolj trgovina *Svilna pot*. Pogajalsko moč kupcev ocenjujem kot srednje visoko, na podlagi tega, da je konkurence v tej panogi veliko, ni pa pri nas mogoče zaslediti specifično korejske restavracije. To pomeni, da bodo vsi, ki bodo želeli katerikoli obrok, lahko odšli drugam, kdor pa bo želel poizkusiti nekaj novega ali konkretno korejske jedi, bo moral obiskati našo restavracijo. Nevarnost vstopa substitutov ocenjujem kot srednjo, zaradi vseh že naštetih razlogov. Stopnjo konkurence obstoječih konkurentov ocenjujem kot visoko, kar lahko podprem z dejstvom, da je prosto lokacijo v centru Ljubljane zelo težko najti, ker je ta predel že tako ali tako zasičen z različnimi ponudniki gostinskih storitev.

### 3. Proizvodi in storitve

Korejska restavracija *Aejeong* d.o.o. bo pripravljala dnevno sveže, tradicionalne korejske jedi. Poleg predpripravljenih jedi, bomo v svojih prostorih imeli možnost priprave korejskega žara, z dvema ali več različnimi vrstami odrezkov mesa. Jedi bodo po okusu nekoliko prilagojene evropskim potrošnikom, zagotovili pa bomo, da bo bistvo jedi ostalo zelo avtohtono korejsko. Poleg hrane bomo imeli v ponudbi tudi standardne pijače (sokove, vode, pivo, žganje), eno vrsto korejskega piva, soju (korejska alkoholna pijača podobna japonskemu sakeju) in makgeolli (korejsko riževo vino). Restavracija bo zasnovana kot restavracija srednjega do višjega kakovostnega razreda.

V meniju bodo zapisana priporočila za najbolj tradicionalne in okusne kombinacije jedi in pijač, gostom pa bodo v pomoč tudi natakarji. Strežno osebje bo skrbelo za dobro počutje gostov s svojo strokovnostjo, pravo mero interakcije in stalno razpoložljivostjo. Posledično tega dela ne bodo opravljali študentje, saj želim, da je strežno osebje visoko kvalificirano in profesionalno. Odnosi med osebjem in gosti so namreč zelo pomembni za pridobivanje in ohranjanje (stalnih) gostov. Za še večjo poglobitev v korejsko kulturo, bo del restavracije oblikovan po starinskem načinu obedovanja (na zelo nizki mizi, brez stolov), urejen bo tudi prostor za večje zaključene družbe, poslovna kosila, rojstne dneve in podobne dogodke. Z načinom strežbe, vrsto pogrinjka, jedmi, pijačami, glasbo, prijetno atmosfero in drugimi stvarmi, ki naredijo obedovanje v korejski restavraciji nekaj posebnega, bomo gostom poskusili čim bolj približati korejsko kulturo in jim ponuditi neko novo, do sedaj še ne poznano izkušnjo.

#### 4. Strategija vstopa in rasti

Predvidevam, da bo restavracija lahko z obratovanjem začela v maju 2018. To sicer močno zavisi od tega, ali bomo do takrat že imeli kupljene in zakonom prilagojene prostore. Brez prave lokacije namreč ne bi bilo smiselno začeti z obratovanjem, saj po mojih raziskavah restavracije, ki niso na dobri lokaciji, ne preživijo.

Moja strategija je torej ta, da aktivno iščem primerno lokacijo, kjer bi restavracija dnevno privabila zadostno število gostov. Najbolj optimalna lokacija bi bila v stari Ljubljani, saj je tam največji dnevni pretok ljudi. Trenutno v stari Ljubljani sicer ne prodajajo nobenega primerne prostora, zato sem pregledal še ostalo ponudbo v centru Ljubljane. V poštev bi prišle tri lokacije: prva med Resljevo in Masarykovo cesto po ceni 128.000 EUR, druga (na sicer ne točno definirani lokaciji) za 110.000 EUR in tretja na Kotnikovi ulici, v centru Ledina, za 109.000 EUR. Glede na nabavno ceno prostora, bi nato prostor opremil, vendar za skupno opremljanje prostorov ne bi namenil več kot 50.000 EUR. Do te številke sem prišel na podlagi podatkov, pridobljenih iz pogovorov z arhitekti, pregledom cen pohištva in okrasnih elementov, ter pogovoru z gospodom Wongom, ki je svojo (korejsko) restavracijo opremljal pred kratkim. Tako bi za celoten nakup in stroške opremljanja porabil 160.000 EUR. Če bi za opremljanje porabil manj denarja, bi razliko od nakupa in 160.000 EUR položil na rezervni sklad, in ga po potrebi porabil kasneje. S povečevanjem prepoznavnosti restavracije in sprotnim oglaševanjem, pričakujem na neki točki zadosten porast gostov, da bom v roku treh let lahko odprl franšizno restavracijo v štajerskem koncu Slovenije (najverjetneje v Mariboru). To bo sicer možno samo v primeru, da bo tudi franšizna restavracija lahko ponudila enako kvalitetne proizvode in storitve. Ko bo restavracija dovolj poznana na slovenskem trgu, planiram širitev franšize tudi v drugih mestih v sosednjih državah.

## 5. Vizija in poslanstvo

Vizija se glasi: Postati prva, prava, izključno korejska restavracija v Sloveniji, ter postati najboljša in najbolj obiskana restavracija z azijsko hrano na našem trgu.

Poslanstvo se glasi: Želim se povezati s slovenskimi in korejskimi dobavitelji, ki bi nam, z dostavo svežega mesa, zelenjave in začimb, omogočili zagotavljati dnevno sveže pripravljene jedi, najvišje kvalitete in najboljšega okusa, ter s tradicionalnimi jedmi goste vpeljati v čudovito kulturo Južne Koreje.

### 2.3.3 Tržna raziskava in analiza

#### 1. Kupci

V osnovi bodo restavracijo potencialno obiskovali prebivalci Ljubljane, ljudje, ki so v Ljubljani zaposleni, in turisti, ki Ljubljano obiskujejo. Ko govorimo o potencialnih kupcih (oziroma gostih), se je potrebno zavedati, da gre v primeru restavracij za zelo širok spekter. S tem imam v mislih to, da kupcev ni pametno preveč segmentirati po starosti, končani izobrazbi, velikosti gospodinjstva in drugih socio demografskih podatkih. Mora pa podjetnik te podatke upoštevati, ko želi oblikovati bolj natančno podobo restavracije (Za podrobnejšo analizo kupcev glej poglavji »Ugotovitve na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika« in »Ugotovitve na podlagi fokusnih skupin«).

#### 2. Obseg trga in trendi

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (b.1.) je bilo v letu 2015 na celotnem slovenskem trgu prisotnih 2.416 podjetij s klasifikacijo I56.101. Ta številka je od leta 2012 zrasla za skoraj 8 %. Skupno je za celotno dejavnost gostinstva (I56) prihodek zrasel iz nekoliko več kot devetintrideset milijonov EUR v letu 2008, na nekoliko več kot šestdeset milijonov EUR v letu 2015. Število podjetij v istem sektorju za isto obdobje ravno tako narašča. Od leta 2008 do leta 2015 se je število podjetij namreč povečalo za 33,5 %. Temu primerno se je povečalo tudi število zaposlenih v tem sektorju. Zadnja leta je torej možno opaziti trend rasti na tem področju. Prikazati pa želim tudi, kakšen tržni delež bi restavracija imela glede na celotni trg. V ta namen je potrebno izračunati, koliko bi znašal letni prihodek restavracije. Za lažji izračun sem upošteval, da bi restavracija poslovala 300 dni v letu, povprečen obrok v restavraciji (tu je upoštevana predjed, glavna jed in pijača) pa bi znašal 30 EUR. Če predpostavimo, da bi restavracijo na dan obiskalo 30 ljudi (do česar sem prišel s pomočjo izračunov na podlagi podatkov o restavracijah v Ljubljani in odgovorih anketnih vprašalnikov), bi tako letni prihodek restavracije znašal 270.000 EUR, kar bi pomenilo, da bi bil moj tržni delež glede na celotno Slovenijo 0,051 %.



### 3. Konkurenca

Ker bi moja restavracija bila prva korejska restavracija v Sloveniji, lahko pri konkurenci izpostavim dva različna neposredna konkurenta. Prvi so seveda vse restavracije srednjega do visokega razreda v Ljubljani. Bolj kot se hrana sicer umika evropskemu stilu in se približuje azijskemu, bolj neposredno konkurenco bodo te restavracije predstavljale moji. Konkurenca je tu že zelo močna, pričakujem pa, da bo unikatnost jedi, ki jih slovenski trg po večini še ne pozna, zadostna konkurenčna prednost, da bodo gostje prihajali k nam v dovolj velikem številu. Kasneje se bodo vračali zaradi kvalitete in izkušnje, ki je drugje v Sloveniji še vedno ne bo možno doživeti. Kot drugega konkurenta pa bi izpostavil trgovino Svilna pot d.o.o., saj je to edina lokacija v Ljubljani (in Sloveniji), kjer lahko kupiš začimbe (ter nekaj pijač in preprostih jedi), za domačo pripravo korejskih hrane. Naša konkurenčna prednost bi pred njimi bila ta, da jim hrane ne bi bilo potrebno pripravljati sami. Tudi kvaliteta bi bila zagotovo višja in okus bolj pristen. Poleg tega bi bili pri nas deležni tudi drugačne, bolj kulturne izkušnje, kot bi jo imeli doma.

### 4. Sprotno ocenjevanje trga

Z oceno ciljnih trgov bom nadaljeval na podoben način kot do sedaj, le da bom pozornost namenil večjemu številu evropskih trgov. V kolikor bo restavracija dovolj uspešno poslovala, nameravam odpreti franšizne restavracije po drugih koncih Slovenije in tudi drugih evropskih mestih. Kljub temu bom sproti spremljal tudi število restavracij v Ljubljani z okolico, fluktuacijo plač na temu trgu, produktivnost, število zaposlenih in tako naprej. Pozoren bom tudi na goste, v kolikor bo njihovo število upadalo, pa bom uvedel hitre spremembe in jih pred dokončno implementacijo preizkusil v restavraciji. V vsakem primeru bom sledil trendom trga in po potrebi prilagajal ponudbo, podobo restavracije, zaposlene.

#### 2.3.4 Ekonomika poslovanja podjetja

##### 1. Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja

V nadaljevanju je, v Tabeli 2, prikazan kosmati dobiček podjetja *Aejeong* d.o.o. Razvidno je, da je kosmati dobiček v vsakem letu poslovanja pozitiven. Dobiček pa podjetje začne ustvarjati šele v drugem letu, vendar se za tem vsako leto povečuje.

*Tabela 2: Finančni kazalci podjetja Aejeong d.o.o.*

Finančni kazalci	1. leto (v EUR)	2. leto (v EUR)	3. leto (v EUR)	4. leto (v EUR)	5. leto (v EUR)
Prihodki iz poslovanja	225.000	279.000	288.000	288.000	288.000
Amortizacija	56.000	56.000	56.000	24.000	8.000

se nadaljuje

Tabela 2: Finančni kazalci podjetja Aejeong d.o.o. (nad.)

Finančni kazalci	1. leto (v EUR)	2. leto (v EUR)	3. leto (v EUR)	4. leto (v EUR)	5. leto (v EUR)
Proizvajalni stroški	156.700	174.900	177.600	177.600	177.600
Kosmati dobiček	12.300	48.100	54.400	86.400	102.400
Stroški uprave	35.528	39.080	39.080	39.080	49.880
Stroški prodaje	6.000	4.000	4.000	3.000	2.000
Dobiček iz poslovanja	-29.228	5.020	11.320	44.320	50.520

## 2. Analiza donosnosti

Dobički, ki jih bo podjetje dosegalo v prihodnosti, so grafično in tabelarno prikazani v prilogah (Priloga 7). Po mojih izračunih, bi podjetje v drugem letu že začelo poslovati z nekaj dobička. Interna stopnja donosa za Aejeong d.o.o. je ocenjena na 3,5 %. Za primerjavo sem vzel konkurenčna podjetja in uporabil informacije pridobljene na intervjuju z gospo Wong (lastnico korejske restavracije Cro.k v Zagrebu). V spodnji tabeli (Tabela 3) so prikazane še stopnje donosnosti sredstev, kapitala in prodaje.

Tabela 3: Stopnje donosnosti podjetja Aejeong d.o.o.

Stopnje donosnosti	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
ROA	-0,10	0,00	0,02	0,11	0,10
ROE	-0,14	0,00	0,03	0,17	0,15
ROS	-0,15	0,00	0,02	0,13	0,13

## 3. Fiksni, variabilni in polvariabilni stroški

Natančno razdelitev stroškov, izračune, tabele in grafe sem vključil v priloge (Priloga 7). Pri variabilnih stroških, kot so stroški elektrike, vode, plina in podobno, sem skozi celotno obdobje pustil enako ceno zaradi lažjega izračuna, upošteval pa sem povprečno mesečno porabo za obdobje enega leta. Sicer v poslovnem načrtu med fiksne stroške štejem vse plače zaposlenih, stroške računovodstva, čistilnega servisa in odvoza smeti. Med variabilne stroške sem vključil stroške vode, elektrike, plina, upravnih stroškov, stroške oglaševanja, stroške surovin za pripravo jedi in stroške vzdrževanja podjetja. Podjetje nima predvidenih polvariabilnih stroškov.

## 4. Upravljanje z denarnim tokom podjetja

V prvem letu bom po potrebi iz rezervnega sklada jemal sredstva, ki bodo potrebna za nemoteno obratovanje restavracije. Glede na to, da bo vsa oprema kupljena na novo, ne pričakujem, da bo njena menjava potrebna že v prvem letu poslovanja. Pozitivni denarni

tok v podjetju pričakujem v drugem letu poslovanja. Ko bo podjetje začelo poslovati z dobičkom, bom del presežkov namenil za dvig plač zaposlenih, del pa bom nalagal na rezervni račun, katerega bom ponovno uporabil, če bo prišlo do kakršnih koli nepredvidljivih stroškov.

### 2.3.5 Načrt trženja

#### 1. Strategija vstopa na trg

Pri vstopu na trg se bom primarno osredotočil na slovenske porabnike. Ker gre pri restavraciji za storitev, ki jo lahko nudimo vsem, je segmentacija in določitev ciljne skupine nekoliko težja. Restavracija *Aejeong* bo zasnovana kot restavracija srednjega razreda. S tem imam v mislih to, da bo primerna tako za kosila med službenim časom, kot tudi za bolj elegantne večerne obiske. Moja ciljna publika so vsi ljudje (s poudarkom na slovenski oziroma evropski trg) srednjega cenovnega razreda, ki za obrok v restavraciji lahko odštejejo tudi nekoliko več denarja, če je priložnost prava. Za to ciljno skupino sem se odločil na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika in fokusnih skupin, kjer sem ugotovil, da so ljudje naveličani nizko cenovnih restavracij, kjer naj bi nudili eksotično hrano (v mislih imam predvsem veliko število kitajskih restavracij, ki po mnenju anketirancev niso na dovolj visokem nivoju). Podobo restavracije bom utrdil v prvi vrsti z visoko kvalitetno in sveže pripravljeno korejsko hrano.

Poleg tega bom v restavraciji ustvaril primerno vzdušje, ki bo izkušnjo še dodatno dvignilo na visoko raven. Temu primerno bo tudi oglaševanje, tako na radiju, kot tudi v časopisih in na spletnih straneh. Televizijskih oglasov ne bom predvajal, imam pa v mislih tudi posebno pospeševalno-prodajno akcijo, kjer bodo ljudje lahko brezplačno preizkušali naše jedi in si s tem prislužili kupon za nekaj odstotkov popusta pri naslednjem obisku. Kljub temu, da bo restavracija locirana v centru Ljubljane, bom njeno otvoritev oglaševal po celi Sloveniji, saj bo kot prva korejska restavracija v Sloveniji lahko privlačna tudi za ljudi iz nekoliko oddaljenih krajev.

#### 2. Cenovna strategija

Cenovna strategija je zelo pomembna, saj lahko na eni strani previsoke cene odvrnejo stranke, na drugi pa nizke cene odvrnejo potencialne investitorje, saj s tem, ko boljše izdelke podjetnik ponuja po nižjih cenah kot konkurenti, kaže na slabe sposobnosti promocije proizvoda in njegove prodaje. Temu se zagotovo želim izogniti, saj želim svojo restavracijo voditi kot restavracijo višjega razreda. Cene, ki sem jih v poslovnem načrtu prikazal, sem ocenil na podlagi različnih faktorjev. Ponovno sem se v veliki meri opiral na primarne podatke, ki sem jih pridobil z anketami, fokusnimi skupinami in intervjujem. Cene jedi bodo dovolj visoke, da bodo izkazovale kvaliteto, trud in profesionalnost, ki bo namenjena za njihovo pripravo. Vseeno pa ne bodo tako visoke, da si jih večina ne bi

mogla privoščiti. Podatki so podrobno prikazani v tabeli v prilogi 7, v sklopu »podatki«, pod »proizvod«.

Glede na konkurente v neposredni bližini restavracije, pričakujem, da bodo moje cene primerljive, ali celo nekoliko nižje. Kljub temu, da bo restavracija višje kakovosti, lahko cene postavim dovolj ugodne, saj so korejske jedi zelo preproste, močno bazirajo na začimbah, kar pa pomeni, da za »osnovo« jedi ne potrebujemo najvišje kvalitetnih surovin (govorim predvsem o mesu in zelenjavi). Res je, da morajo biti sestavine dnevno sveže, vendar lahko s cenejšim odrezkom mesa pripravimo ravno tako okusno in kvalitetno jed, kot če bi uporabili najdražje meso na trgu. Z dogovorom s slovenskimi dobavitelji mesa in zelenjave, in kupovanjem začimb v večjih zalogah iz Koreje, bom zaradi ekonomije obsega dobil še nekaj dodatnega popusta. Nižjo ceno lahko postavimo tudi zato, ker bomo imeli zelo nizke stroške skladiščenja in dobave osnovnih surovin. Z izjemo začimb, bom namreč vse osnovne sestavine (predvsem govorimo tu o mesu in zelenjavi), kupoval na ljubljanski tržnici. Še vedno pa bo cena primerljiva z ostalimi restavracijami v stari Ljubljani, saj ne želim, da restavracija v končni fazi izpade kot cenen bistro s hitro pripravljeno hrano.

### 3. Tržno komuniciranje

S tržnim komuniciranjem bom začel en mesec pred otvoritvijo restavracije. Z oglaševanjem bom začel na radijskih postajah Radio Ekspres in Val 202. Reklamo bom na začetku predvajal zgolj trikrat na teden in ne več kot petkrat na dan. S tem želim doseči to, da bodo ljudje o restavraciji obveščeni, ne želim pa jih prenasitati z enimi in istimi informacijami, saj to lahko negativno vpliva na njihovo mnenje. V zadnjem tednu pred otvoritvijo restavracije bom oglaševanje povečal na vsak dan, da bo oglas dosegel čim več ljudi, ki ga do takrat še ne bodo slišali. Vsaka objava bi za 20 sekundni oglas, ob dogovorjenem popustu 30 %, znašala 16,8 EUR. Prav tako bom en mesec pred otvoritvijo začel restavracijo promovirati na socialnih omrežjih in spletnih straneh (forumi, blogi, članki...), ki so namenjene kuhanju, hrani, restavracijam in podobno. Zaradi ekskluzivnosti ponudbe računam na to, da ne bom potreboval pretirano agresivnega oglaševanja, vseeno pa nameravam vsako leto poslovanja za namene pospeševanja prodaje nameniti povprečno 3.250 EUR (točni finančni podatki so prikazani v prilogi 7).

Tudi po otvoritvi restavracije nameravam nadaljevati z oglaševanjem. Predvsem bom še naprej aktiven na socialnih omrežjih, postavil bom svojo spletno stran, facebook stran, twitter profil, instagram in snapchat. Postavitev spletnih strani bo uredil zunanji izvajalec, Luka Narat. Za urejanje, posodabljanje in pošiljanje objav, bom skrbel sam. Po otvoritvi bom del oglaševanja izvajal tudi v časopisu Delo, kjer sem se dogovoril, da bi mi ob otvoritvi brezplačno objavili članek o moji restavraciji, če bi organiziral neke vrste tiskovno konferenco, oziroma dogodek, na katerega bi povabil novinarje Dela. V prvem koledarskem letu, bi vsake dva meseca tudi zakupil del oglasnega prostora, za kar bi (ob dogovorjenem 80 % popustu), odštél 840 EUR na objavo. Ko bo restavracija nekoliko

pridobila na prepoznavnosti, bom oglaševanje v Delu postopno zmanjševal. Sodelovati nameravam tudi na Odprti kuhinji, kjer bodo lahko potencialni gostje preizkusili jedi z našega jedilnika in sodelovali v različnih nagradnih igrah. Posebno pospeševalno prodajno akcijo bom izvedel tudi v začetku poslovanja, kjer bom določene jedi gostom ponudil brezplačno. Vsak od gostov, ki bo po končanem obroku pripravljen odgovoriti na nekaj kratkih vprašanj, bo prejel kupon za 30 % popusta, ki ga bodo lahko koristili pri naslednjem obisku restavracije.

#### 4. Prodajne poti

Prodajne poti v primeru restavracije ne predstavljajo velikih problemov, saj se vsi proizvodi in storitve nudijo na lokaciji, kjer je restavracija (v kolikor se le-ta ne ukvarja z dostavo hrane na dom, cateringom in podobnimi oblikami strežbe hrane). V tem smislu, ne bom potreboval distributerjev, prodajnih predstavnikov, neposrednih trgovskih potnikov in podobnih tržnikov. Glede na to, da imam sam na področju prodaje in marketinga že kar nekaj izkušenj, bom večji del teže oglaševanja proizvodov prevzel na lastno odgovornost. Pred sprejemom končne odločitve se bom sicer vedno posvetoval z managerjem podjetja in šefom kuhinje, za največje projekte pa bom k razmisleku povabil še vse ostale zaposlene v podjetju. V tem smislu podjetje tudi ne bo imelo dodatnih stroškov z ustanovitvijo posebne trženjske ekipe, saj bo pomoč pri trženju in marketingu že všteta v zadolžitve zaposlenih, kateri bodo v izrednih primerih in obsežnejši pomoči nagrajeni pri naslednji plači.

#### 5. Posebni poudarki v trženju storitev

Restavracije so na nek način nekoliko poseben fenomen, saj zelo tesno povezujejo storitve s proizvodi, ki jih nudijo. Če trpi samo eno od teh področji, je zelo malo verjetno, da bo restavracija beležila uspeh. Po podatkih, ki sem jih pridobil z anketami in fokusnimi skupinami je celo bolj pomemben način postrežbe kot okusnost hrane. V svoji restavraciji tudi zato za strežbo ne nameravam najemati študentov, saj po mojih izkušnjah niso enako motivirani, kot ljudje, ki so v podjetju zaposleni. Zaradi tega razloga bom tudi spodbudil vse svoje natarke, da odkupijo delež podjetja in s tem pridobijo delno lastništvo. Trženju storitev v tem smislu tudi ne bom namenil posebnega časa ali denarja. V svojih oglasih bom sicer omenil profesionalnost, prijaznost in kvaliteto strežnega osebja, menim pa, da bodo z dobrim delom natarke in kuharji najboljšo reklamo naredili kar sami sebi.

### **2.3.6 Načrt dizajna in razvoja**

#### 1. Status razvoja in prihodnje naloge

Zaradi specifične dejavnosti, v kateri deluje podjetje, sam razvoj ne moremo jemati v dobesednem smislu. Restavracija bo nudila tradicionalne korejske jedi, z že uveljavljenimi in preverjenimi recepti. Kar je potrebno poudariti je to, da bomo osnovne recepte jedi prilagodili slovenskemu trgu (okusu). V tem smislu razvoj nikoli v resnici ne bo prenehal

delovati, saj bomo konstantno stremeli k temu, da ponudimo gostom jedi, ki jih sami želijo, s tem, da bomo bistvo jedi ohranjali absolutno korejsko. Meni bomo na začetku sestavili na podlagi podatkov, ki sem jih pridobil z anketami in predvsem fokusnimi skupinami. Vendar pa ne računam na to, da bo prvi meni tisti, ki bo tudi zadnji. Glede na odziv gostov restavracije in sprotnim zbiranjem informacij gostov, bomo jedi spreminjali, dokler ne bomo imeli čim večjega odstotka zadovoljnih strank.

## 2. Izboljšave proizvoda in novi proizvodi

Da bo to poglavje bolj razumljivo, bom naš proizvod razdelil na tri glavne elemente: hrana, ambient in podoba restavracije. Kljub temu, da imam dobro idejo o tem, kako naj bi restavracija izgledala, kaj naj bi bilo v ponudbi, kakšen naj bi bil pristen ambient in podobno, je potrebno spremljati potrebe in želje trga. Samo s pomočjo povratnih informacij gostov, bomo lahko vedno znova ponudili le najboljše. S temi informacijami bomo lahko po potrebi obogatili ponudbo jedi, spremenili notranjo in zunanjo podobo restavracije, izboljšali atmosfero z glasbo, dekorjem, tudi zaposlenimi. Na teh področjih bomo tekom celotnega poslovanja restavracije skupaj z managerjem in šefom kuhinje konstantno poskušali izboljšati ponujeno izkušnjo. Vseeno ni pametno vsega spreminjati »iz danes na jutri«, saj to lahko zmede stalne stranke in škoduje celotni podobi restavracije. V tem vidiku bomo spremembe uvajali največ enkrat na mesec. Novih proizvodov (v smislu diverzifikacije od osnovne dejavnosti, ki je strežba hrane in pijače) ne bomo uvajali.

## 3. Sredstva, namenjena razvoju

Sprememba ponujenih jedi ne zahteva večjih finančnih vložkov, tudi, če k jedi dodamo sestavino, ki je dražja od tiste, ki smo jo uporabljali pred spremembo. Razvoju zato ne bomo posvečali posebnega kapitala. Sredstva, ki jih bomo namenili v razvoj bodo predvsem čas, ki ga bomo porabili za pridobivanje informacij o naši ponudbi. Tudi če pod razvoj smatramo otvoritev franšizne restavracije enkrat v prihodnosti, bo do tega prišlo šele na točki, ko bo restavracija imela zadosti velik dobiček, da bomo stroške franšize lahko pokrili iz tega vira. Sicer bodo meniji v vseh restavracijah, tudi franšiznih, enaki, tako da tudi tu ne moremo govoriti ravno o razvoju novih izdelkov.

## 4. Industrijska lastnina

Glede na to, da bomo v restavraciji stregli tradicionalne korejske jedi, jih ne bi bilo smiselno pravno zaščititi. Bolje rečeno, to sploh ni možno. Vsaka jed, ki jo pripravi mojstrski kuhar, vsebuje njegovo osebno noto, ki je nihče drug ne more posnemati, tudi, če bi uporabil dobesedno iste sestavine. Edina stvar, ki jo bomo pravno zaščitili, bo ime restavracije in njen logotip.

### 2.3.7 Proizvodni in storitveni načrt

#### 1. Geografska lokacija

Restavracija bo locirana v starem delu Ljubljane, torej nekje ob Ljubljani, blizu Prešernovega trga. V tem predelu Ljubljane je sicer zelo težko dobiti pristo mesto, zato od te lokacije ne bi želel odstopiti. Za uspeh restavracije je lokacija namreč najpomembnejša in v Sloveniji boljše ni. Nekaj potencialno zanimivih lokacij v centru Ljubljane je sicer na razpolago, bom pa z nakupom počakal do novega leta, za vsak slučaj, če se v tem času sprosti kakšno mesto v starem delu Ljubljane. Lokacije, ki so trenutno na razpolago in so dovolj primerne so: prva med Resljevo in Masarykovo cesto po ceni 128.000 EUR, druga (na sicer ne točno definirani lokaciji) za 110.000 EUR in tretja na Kotnikovi ulici, v centru Ledina, za 109.000 EUR. Glede na to, da moram zbrati še nekaj kapitala, izbrati managerja in šefa kuhinje, določiti meni, poiskati dobavitelje in tako dalje, sem pripravljen na lokacijo še počakati. Kljub temu lokacijo intenzivno iščem, in spremljam, kdaj bi se sprostila takšna, ki bi jo lahko spremenil v restavracijo.

Lokacija v stari Ljubljani ima veliko prednosti. V tem delu je tekom celega dneva največji pretok ljudi, tako domačinov, kot tudi turistov in drugih obiskovalcev (poslovnih, na primer). Dovolj si odmaknjen od večjih cest, tako da je okolica bolj prijetna in nima občutka, da bi bil v središču mesta. Ljubljana sama po sebi ima prednost tudi kar se tiče delovne sile, saj več ljudi prihaja v Ljubljano na delo, kot v kateri koli drug kraj. Tudi glede dobaviteljev bi bila ta lokacija idealna, saj bi lahko vsako jutro na tržnici dobil sveže sestavine. To bi rešilo tudi večji del problema transporta surovin, saj bi jih lahko dejansko kupili kar na trgu in s tem precej prihranili pri stroških dobave.

Ni pa ta lokacija povsem idealna. Prvi problem je v tem, da stara Ljubljana ni dostopna z avtom. Če restavracija nima urejenega brezplačnega parkirnega mesta to včasih odvrne potencialne goste. Tudi povprečne plače in stroški poslovanja podjetja so v Ljubljani nekoliko višji, kar bi za mene predstavljalo še večji strošek. Slaba lastnost te lokacije je tudi v velikemu številu konkurentov na zelo majhnem območju. Ne nazadnje pa je slabo tudi to, da je prsto lokacijo na temu mestu zelo težko dobiti. Tudi podjetja, ki ne uspejo, se bodo raje reorganizirala in ponudila nek nov proizvod pod istim lastništvom, kot da bi se odpovedali lokaciji.

#### 2. Poslovni prostori

O poslovnih prostorih zaenkrat še ne morem govoriti v detajlih, saj lokacije, kjer se bo nahajala restavracija, še nisem našel. Ker pa vem, kakšen prostor bom za uresničitev ideje potreboval, lahko zelo natančno ocenim postopek in stroške renovacije prostora. Restavracija bo imela tri različne vrste jedilnih prostorov (klasični evropski stil jedilnega prostora, klasičen korejski stil jedilnega prostora in eno sobo za večje zaključene družbe), eno kuhinjo, manjši prostor za blagajno, sanitarije in pisarniški prostor. Restavracija bo

opremljena po modernem korejskem stilu, za lažjo implementacijo namiznih žarov. Vsa oprema, ki bo doprinesla h korejskemu pridihi, bo uvožena direktno iz Koreje. Kuhinjo z opremo bomo ob začetku poslovanja kupili na novo, kasneje pa kuhinjske aparate in pripomočke po potrebi menjavali (bodi si zaradi okvare, zastarelosti, poteka amortizacije ali katerih koli drugih razlogov). Enako velja za servis, pribor, dekor in drugo pohištvo. Vso opremo in prireditev prostorov bomo pokrili iz 250.000 EUR začetnega kapitala, po pogovorih z arhitekti, pregledom cen pohištva in okrasnih elementov ter pogovoru z gospodom Wongom, ki je svojo restavracijo opremljal pred kratkim, pa lahko ocenim, da bi bil strošek opremljanja približno 50.000 EUR. Ko bomo odprli franšizno restavracijo na drugi lokaciji, se bomo stvari lotili po enakem postopku: najprej bomo prostor opremili na novo, nato po potrebi menjavali. Sredstva za to bomo črpali iz dobičkov, ki jih bo restavracija ustvarjala.

### 3. Operativni cikel

Kot storitveno podjetje bo operativni cikel mojega podjetja relativno preprost. Vsak dan pred začetkom obratovanja bomo nabavili sestavine, ki morajo biti za pripravo jedi povsem sveže. Te bomo kupovali (če bo to le možno) izključno na ljubljanski tržnici. Poskusil se bom povezati z domačimi kmeti, saj sem mnenja, da bodo gostje spoštovali to, da je hrana iz doma vzgojenih živali in doma pridelane zelenjave. Kupovali bomo zgolj biološko pridelane surovine, saj to še dodatno obogati okus jedi in doda k njeni vrednosti. S tem razlogom bo verjetno nekoliko večji delež zelenjave potrebno zavreči, saj se ta pokvari hitreje, kot tista, ki je špricana s pesticidi in podobnimi snovmi za podaljševanje življenjske dobe in izboljšanje izgleda teh jedi. Začimbe, alkoholne pijače in druge kasneje pokvarljive stvari, ki jih bomo imeli na meniju, bomo dobavljali enkrat mesečno. Proizvodni proces bo nato (bolj kot ne v celoti) potekal v kuhinji, kjer bomo pripravljali hrano. Ne smemo pa zanemariti strežbe in ostalih storitev, ki jih bo nudilo strežno osebje, katere bodo potekale v samih prostorih restavracije.

### 4. Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja

Podjetje *Aejeong* d.o.o. bo delovalo kot enostavna družba z omejeno odgovornostjo. To pomeni, da bodo vložki v višini 10.000 EUR, plačani samo v denarju, pred vložitvijo predloga. Na podlagi obrazca VEM, za katerega bom pridobil digitalno kvalificirano potrdilo, bomo podpisali družbeno pogodbo (zaradi delnega lastništva managerja in šefa kuhinje to namreč ne bo enoosebni d.o.o.). Pri Novi ljubljanski banki bom odprl depozitni račun, na katerega bomo lastnik, manager in šef kuhinje nakazali preostali osnovni kapital, v višini 240.000 EUR. Osnovni vložek se bo zagotovil v obliki stvarnega prevzema, torej kot stvarni vložek. Oprema, ki se bo uporabljala za vodenje poslovanja (računalniška oprema, mobilni telefoni, pisarniško pohištvo, in tako dalje), bom prijavil kot osebni vložek. Poleg tega bom podjetje vpisal v sodni register, davčni register in Poslovni register Slovenije, v izdelavo bom dal žig, in firmo objavil v Uradnem listu. Pred opremljanjem



notranjosti, predvsem zaradi električnih žarov vgrajenih v mize, bom z odvetnikom pregledal pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in minimalnem obsegu storitev za opravljanje gostinskih dejavnosti, da bodo prostori prirejeni tako, da bodo ustrezali vsem kriterijem, določenim v tem pravilniku.

### 2.3.8 Vodstvena skupina in kadri

#### 1. Organizacijska struktura

V restavraciji *Aejeong* d.o.o. bom imel v začetku redno zaposlenih devet ljudi. Večinski lastnik podjetja in direktor bom jaz. Poleg mene bo v podjetju zaposlen en manager, šef kuhinje, dva kuharja in štirje natakarji. Na vrhu organizacije bova jaz in manager, pod nama bo šef kuhinje, ostali zaposleni pa bodo enakovredni. Direktor in manager bosta skrbela za administrativne naloge. Manager bo poleg tega odgovoren tudi za ostale dejavnosti v podjetju. Pri uvajanju sprememb bodo sodelovali vsi zaposleni. Računovodske storitve, čiščenje restavracije, hišniška opravila bom po potrebi dal v zunanje izvajanje. Če bo restavracija potrebovala dodatno pomoč pri strežbi, bom najel še vsaj dva študenta. Izven strežbe ne nameravam najemati študentov.

#### 2. Ključno vodstveno osebje

Kot ključno vodstveno osebje bomo v restavraciji zaposleni trije ljudje: Direktor, manager in šef kuhinje. V spodnji tabeli (Tabela 4) so prikazane naše zadolžitve in kompetence.

*Tabela 4: Ključno vodstveno osebje podjetja Aejeong d.o.o.*

Ime in priimek	Funkcija	Izobrazba	Osnovne zadolžitve
Aljaž Lavrenčič	Direktor podjetja	VII. stopnja (Magister ekonomije)	Administrativna dela, trženje in marketing, zaposlovanje, HR, pogajanje z dobavitelji
V iskanju	Manager	VII. stopnja (minimalno) (preferirano iz Ekonomije)	Administrativna dela, nadzor nad zaposlenimi, skrb za logistiko, dobavo surovin, pogajanje z dobavitelji
V iskanju	Šef kuhinje	V. stopnja (minimalno) na področju gostinstva	Vodenje kuhinje, urjenje in nadzor kuharjev, oblikovanje menija in po potrebi uvajanje sprememb na meniju, skrb za urejeno kuhinjo

Večinski lastnik podjetja bom jaz sam, delno lastništvo pa bi imela tudi manager in šef kuhinje.

#### 3. Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju

V prvem letu bo restavracija imela osem redno zaposlenih ljudi, vključno z mano. Začetne intervjuje za managerja in šefa kuhinje bi izvajal sam, pri izbiri pomočnikov kuharju in natakarjev pa bi vključil tudi managerja in šefa kuhinje. Vsi zaposleni bi imeli osnovno

pogodbo za določen čas enega leta (z možnostjo podaljševanja), s tri mesečnim poskusnim rokom. Z izjemo managerja in šefa kuhinje, bi ostali zaposleni v prvem letu in pol obratovanja restavracije (oziroma v času, ko restavracija še ne bi poslovala z dobičkom) imeli plačo določeno glede na povprečje sektorja. Na začetku bi torej kuharja in natakarji prejeli 1.000 EUR bruto plačo oziroma 698 EUR neto plačo. Natakarji bi bili posebej nagrajeni z napitninami, katere bi se jim šteli kot neto zneski. Kuharji bi bili nagrajeni glede na število pripravljenih jedi v mesecu. Šef kuhinje in manager bi v istem obdobju dobila višjo osnovno plačo in sicer 2.000 EUR bruto oziroma 1.285 EUR neto. Njuna nagrada bi bila pogojena z uspešnostjo restavracije. Sam bi, kot lastnik in direktor podjetja na začetku dobival minimalno plačo, torej 804 EUR bruto ali 570 EUR neto. Nagrado bi si izplačal po potrebi in finančnih zmožnostih podjetja.

#### 4. Upravni odbor

Ker bo podjetje zasnovano kot družba z omejeno odgovornostjo, upravnega odbora ne bomo potrebovali. Kot direktor bom na vsake dva do tri mesece preveril finančne izkaze in bilanco stanja. Pri tem mi bo pomagala računovodkinja, ki jo bom najel kot zunanega svetovalca.

#### 5. Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve

Večinsko lastništvo bom tekom celotnega poslovanja ohranil jaz, saj bo restavracija majhna in več lastnikov ne bo potrebnih. Sam sem zbral že 100.000 EUR kapitala. Od tega imam 20.000 EUR trenutno v obliki skladov Nove ljubljanske banke, 10.000 EUR zbranega denarja na svojem varčevalnem računu, preostanek pa sem zbral v obliki kripto valut, razporejenih med različne kovance, največji delež pa imam v Ethereum kovancih, v skupni vrednosti 53.000 EUR. Manager in šef kuhinje bosta morala v vsakem primeru kupiti delež podjetja (v skupni vrednosti 50.000 EUR), saj bosta tako bolj zainteresirana za uspeh podjetja. Kot taka jih lahko smatramo kot so-vlagatelja za zagon podjetja. Ostali zaposleni bodo sicer spodbujeni, da z nakupom delov podjetja pridobijo delno lastništvo, nihče pa v to ne bo prisiljen.

#### 6. Profesionalni svetovalci in storitve

Za računovodske storitve bo skrbela zunanja izvajalka ga. Zupan. Za čiščenje prostorov (brez kuhinje) bom po potrebi najel študente, v osnovi pa bom sodeloval s čistilnim podjetjem EES sistemi. Za bančne storitve bom sodeloval z Novo ljubljansko banko d.d. Tudi za pregled pravnih listin in ostalih pravnih zadev bom za pomoč prosil zunanje izvajalce, najverjetneje odvetniško družbo Karanović Nikolić v Ljubljani.

### **2.3.9 Terminski načrt**

#### 1. Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu

Aktivnosti za ustanovitev podjetja so se začele že letos marca, z začetkom priprave poslovnega načrta. Poslovni načrt bo končan v prvi polovici oktobra. V začetku oktobra sem tudi začel iskati primerno lokacijo za restavracijo, za katero sklepam, da jo bom pridobil v mesecu marcu leta 2018. Na podlagi te predpostavke temelji preostali terminski načrt, v primeru, da lokacije še vedno ne bo možno dobiti do takrat, se vse stvari, ki so pogojene lokaciji enakomerno zamaknejo naprej. Ko bo poslovni načrt končan, bom uredil vso potrebno papirologijo za postavitve družbe in ustanovil podjetje. V drugi polovici oktobra bom začel iskati preostale člane vodstvene ekipe in zbirati preostanek kapitala, potrebnega za dokončanje restavracije. Z arhitekti in oblikovalci bom med tem zasnoval načrt za notranji in zunanji izgled restavracije. Izvedba bo morala počakati do nakupa samih prostorov. Takoj, ko bo lokacija zagotovljena, bomo začeli z renoviranjem prostorov. Istočasno bom s pomočjo ostalih vodilnih članov podjetja iskal primerne ljudi za ostala delovna mesta. Potekali bodo tudi dogovori z dobavitelji surovin, priprava menija, zbiranje manjkajočih materialov in podobno. Mesec pred otvoritvijo (ki je planirana konec maja), bom začel z oglaševanjem na različnih medijih, postavil bom spletno stran podjetja in se vključil v socialna omrežja (facebook, twitter, instagram). Po otvoritvi bom nadaljeval z oglaševanjem, preizkušal in po potrebi spremenil meni in pozorno spremljal dogajanje na slovenskem in drugih trgih.

## 2. Terminski načrt

Spodnja tabela (Tabela 5) grafično ponazarja terminski načrt podjetja *Aejeong* d.o.o. Zajeto je obdobje od oktobra 2017, do septembra 2018, kjer vsak stolpec predstavlja en mesec poslovanja.

*Tabela 5: Terminski načrt podjetja Aejeong d.o.o za prvo leto poslovanja (2017–2018).*

Aktivnosti \ Obdobje	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S
Izdelava poslovnega načrta	→											
Iskanje lokacije	→	→	→	→	→	→						
Registracija podjetja		→	→									
Zaposlovanje vodstvene ekipe		→	→	→	→							
Zbiranje kapitala		→	→	→	→							
Načrtovanje podobe			→	→	→	→						
Izvedba arhitekturnih načrtov						→	→	→				
Opremljanje						→	→	→				
Zaposlovanje preostalih članov						→	→	→				
Dogovori z dobavitelji						→	→					
Priprava menija						→	→					
Oglaševanje							→	→	→	→	→	→
Postavitve spletnih strani							→	→				
Spremljanje ciljnega trga	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→

### 2.3.10 Kritična tveganja in izzivi

#### 1. Makro raven

Največje tveganje na makro ravni vidim v državnih ukrepih. Glede na to, da bo imela moja restavracija v mizo vgrajene električne žare, lahko spremembe zakonov glede tovrstnih restavracij pomenijo, da bo stvari treba preurediti, kar pa bi pomenilo dodatne stroške. Poleg tega je prisotna možnost dviga davčnih stopenj, kar negativno vpliva na poslovanje. Tveganje vidim tudi v nepredvidljivem vremenu. S tem imam v mislih predvsem to, da lahko zaradi nenadnih sprememb temperature, kmetje izgubijo veliko svojega pridelka. To bi precej podražilo surovine, kar bi za nas predstavljalo dodaten strošek. Lahko bi dvignili cene, vendar obstaja nevarnost izgube gostov.

#### 2. Raven podjetja

Na ravni podjetja obstaja več tveganj na področju konkurence. Zaradi lokacije restavracije, lahko pričakujem veliko število obstoječih konkurentov. Ker pa bi bili tudi prva korejska restavracija v Sloveniji, lahko pričakujem tudi konkurenco v obliki drugih korejskih restavracij, ki bi se še odprle v Ljubljani. V vsakem primeru bo potrebno precej večje vlaganje v marketing, sploh na začetku poslovanja, ko si bo restavracija še ustvarjala ime. Kar me pripelje do naslednjega tveganja. Lahko se zgodi, da jedilnik, ki ga bomo ponudili na začetku ne bo všeč našim gostom. To bi lahko pripeljalo do širjenja negativnih novic. Izgubili bi precej potencialnih zvestih strank, ki jih je kasneje težko pridobiti nazaj. Tveganje vidim tudi v trenutnem stanju med Združenimi državami Amerike in Severno Korejo. Ker nameravam precejšen del sestavin še vseeno uvažati iz Južne Koreje, bi lahko politične napetosti otežile izvoz surovin iz Južne Koreje. Pri zaposlenih ne vidim večjih tveganj v smislu odhoda iz podjetja. Problematično je to, da po mojih raziskavah sodeč, ljudje pričakujejo korejske natararje. Pri njih pa je ravno problem v tem, da niso zanesljiva dolgoročna delovna sila. Vseeno bom v začetku zaposlil slovenske natararje, saj se je v praksi pri drugih restavracijah to izkazalo kot boljša izbira na dolgi rok.

#### 3. Simulirana poslovna tveganja

Namen tega poglavja je simulirati finančne razporeditve v primeru nepredvidljivih dogodkov, ki bi vplivali na prihodke ali stroške podjetja. Ker gre tu za spremembe stroškov, ki jih ne morem opredeliti natančno, sem se odločil, da bom za potrebe magistrskega dela tu samo opisal ukrepe, ki bi jih uporabil, da bi v naštetih primerih znižal stroške ali povečal prihodke. Določeni ukrepi so zelo jasni. V primeru zmanjšanja števila gostov, bi opravil raziskavo, s katero bi poskušal izvedeti, kaj lahko spremenim, da bo restavracija bolj privlačna za porabnike. Ponovno bi pregledal jedilnik in ga po potrebi spremenil, nekaj več denarja bi namenil v oglaševanje, posluži bi se pospeševalno prodajnih akcij in podobno. V kolikor bi se povečale cene surovin, bi v začetku poskušal z dobavitelji spogajati ugodnejšo ceno, s katero bi bili zadovoljni tako mi, kot oni. Če pri

njih ne bi mogel doseči soglasja bi malenkostno dvignil cene jedi. To bi sicer privedlo do nižjega števila gostov, vendar bi cene postavil tako, da bi se ta izguba pokrila vsaj deloma. V primeru težav dobavljanja sestavin iz Južne Koreje, bi poskusil najti primerljive začimbe na drugih azijskih trgih, ali pa bi jih začel delati v svoji restavraciji. Odhoda ključnih zaposlenih bi se ravno tako najprej lotil s pogajanjem (dvig plače, bolj fleksibilen urnik, drugačna razporeditev obveznosti...). Če s tem ne bi dosegel željenega, bi preprosto poiskal novega zaposlenega, enake ali boljše kvalitete. V primeru večjih naravnih katastrof pričakujem, da ne bi bila prizadeta zgolj moja restavracija ampak tudi objekti fizičnih oseb. Dokler restavracije ne bi spravil v prvotno stanje, s poslovanjem ne bi nadaljeval. Finančna sredstva za popravila bi vzel iz rezervnega sklada, katerega bi ravno za take primere ustanovil. Vse te situacije bi načeloma lahko predstavil v novem poslovnem načrtu. Ker pa gre pri vseh za bolj kot ne špekulativne probleme, za potrebe mojega magistrskega dela v tem ne vidim smisla.

### 2.3.11 Finančni načrt

#### 1. Predračun izkaza poslovnega izida

V spodnji tabeli (Tabela 6) so podatki, ki prikazujejo poslovne izide za prvih pet let poslovanja restavracije *Aejeong*. Vsi podatki so v EUR, cene pa sem oblikoval na podlagi informacij, ki sem jih dobil o konkurentih in na podlagi rezultatov anket in fokusnih skupin. Za prva tri leta poslovanja pričakujem, da bo povprečni obisk zrastel za enega gosta na dan.

*Tabela 6: Finančni kazalci podjetja Aejeong d.o.o. (v EUR)*

Finančni kazalci	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Prihodki iz poslovanja	225.000,00	279.000,00	288.000,00	288.000,00	288.000,00
Amortizacija	56.000,00	56.000,00	56.000,00	24.000,00	8.000,00
Proizvajalni stroški	156.700,00	174.900,00	177.600,00	177.600,00	177.600,00
Kosmati dobiček	12.300,00	48.100,00	54.400,00	86.400,00	102.400,00
Stroški uprave	35.528,00	39.080,00	39.080,00	39.080,00	49.880,00
Stroški prodaje	6.000,00	4.000,00	4.000,00	3.000,00	2.000,00
Dobiček iz poslovanja	-29.228,00	5.020,00	11.320,00	44.320,00	50.520,00
Prihodki financiranja	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Odhodki financiranja	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Dobiček iz rednega delovanja	-34.228,00	20,00	6.320,00	39.320,00	45.520,00
Izredni prihodki	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Izredni odhodki	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dobiček pred davki	-34.228,00	20,00	6.320,00	39.320,00	45.520,00
Davek na dobiček	0,00	0,00	0,00	1.934,00	7.738,00
Čisti dobiček	-34.228,00	20,00	6.320,00	37.377,00	37.782,00

## 2. Predračun bilance stanja

V spodnji tabeli (Tabela 7) je razvidna bilanca stanja restavracije. Prikazana so vložena sredstva, katera so sestavljena iz opredmetenih in neopredmetenih osnovnih sredstev, ter denarja. Nekaj denarja bo namenjenega v rezervni sklad, kamor bom nakazoval vse denarne presežke. Te bodo kasneje uporabljeni za zamenjavo obrabljenih aparatov, poškodovanega pohištva, servisa in podobno. Ostalo bo namenjeno kot rezerva za plačilo zaposlenim v letu, ko podjetje ne bo poslovalo z dobičkom. Zaloge bodo v podjetju minimalne, tudi zaradi načina poslovanja. Vsak dan bomo namreč pripravljali povsem sveže jedi, torej bomo večino zaloge sproti porabili ali zavrgli.

*Tabela 7: Bilanca stanja podjetja Aejeong d.o.o. (v EUR)*

<b>Bilanca stanja</b>	<b>1. leto</b>	<b>2. leto</b>	<b>3. leto</b>	<b>4. leto</b>	<b>5. leto</b>
Sredstva	317.012	317.065	323.433	367.754	404.389
Sredstva (razen denarja)	198.500	142.500	65.500	62.500	54.500
Neopredmetena sredstva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Opredmetena osn. sredstva	144.000	88.000	32.000	8.000	0,00
Finančne naložbe	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Terjatve iz poslovanja	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zaloge materiala	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500
Zaloge proizvodov	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Denar	118.512	174.565	236.933	300.254	349.889
Obveznosti do virov sredstev	317.012	317.065	323.433	362.754	404.389
Kapital	215.772	215.792	222.112	259.489	297.270
Osnovni kapital	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Zadržani dobiček	-34.228	-34.208	-27.888	9.489	47.270
Dolg	101.240	101.273	101.321	103.266	107.119
Obveznosti iz financiranja	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Obveznosti iz poslovanja	1.240	1.273	1.321	3.266	7.119

## 3. Predračun bilanc finančnih tokov

Tabela 8 prikazuje denarne prilive in odlive podjetja. Tudi tu so cene oblikovane na podlagi informacij o konkurentih, anketah in fokusnih skupinah. Vse obveznosti bodo plačane v za to določenem roku za pretekli mesec. Plače bodo prvo leto nespremenjene, z večanjem prihodka pa se bodo postopno povečevale. Nakazilo za plače bo na petnajsti dan v mesecu, za prejšnji mesec.

Tabela 8: Denarni prilivi in odlivi podjetja Aejeong d.o.o. (v EUR)

Izkaz denarnih tokov	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Denar konec obdobja	118.512	174.565	236.933	300.254	349.889
Čisti dobiček	-34.228	20	6.320	37.377	37.782
Amortizacija	56.000	56.000	56.000	24.000	8.000
Povečanje dolga	1.240	34	47	1.945	3.853
Povečanje kapitala (brez dobička)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Povečanje sredstev (brez denarja)	4.500	0,00	0,00	0,00	0,00
Denarni tok	18.512	56.054	62.367	633.222	49.635

#### 4. Davčni status

Kot družba z omejeno odgovornostjo bo podjetje *Aejeong* d.o.o. plačevala davke skladno z Zakonom o davku na dodano vrednost. Podjetje bo za najete storitve plačevalo davek v višini 20 odstotkov, kot to določa zakon. Vsaj prva tri leta ne pričakujem, da bo podjetje imelo višino prometa tako visoko, da bi zahtevala vključitev v sistem davka na dodano vrednost (DDV).

#### 5. Kontrola stroškov

Za spremljanje finančnih tokov in kontrolo stroškov bom vsak mesec skupaj z računovodkinjo, katero bom najel kot zunanje izvajalca, pregledal finančno stanje podjetja. Pri sestanku bo sodeloval tudi manager podjetja. Na podlagi rezultatov bova z managerjem odločila, kaj narediti s presežkom denarja oziroma kako pokriti izgubo. V primeru, da bodo stroški nepredvideno naraščali bova poskusila ugotoviti zakaj je temu tako in problem rešila v najkrajšem možnem času in s pravimi osebami. Če bova tako na primer ugotovila, da so precej narasli stroški surovin, bova poskusila najti drugega, enako kvalitetnega dobavitelja. Če to ne bo možno, bova znižala stroške na drugih področjih, v kolikor bodo finance to dovoljevale. Pred večjimi spremembami v ureditvi podjetja bi se ponovno sestala z računovodjo in (če bi bilo to potrebno) odvetniki.

### 2.3.12 Pridobivanje in upravljanje z viri

#### 1. Zaželeno financiranje

Skupni začetni kapital, ki bi ga potreboval za zagon restavracije bi znašal približno 250.000 EUR. Velik del tega bo namenjen za nakup prostorov in njihovo ureditev tako, da bodo ustrezali zakonodaji, da bodo opremljeni v primernem stilu in na splošno tako, da bodo operativni kot restavracija. Preostali del bo namenjen kot rezervni sklad, iz katerega bom v začetnih nekaj mesecih poslovanja pokrtil plače zaposlenih v podjetju in zunanjih izvajalcev, plačilu dobaviteljev surovin, dodatni prireditvi restavracije (v kolikor bo ta

potrebna), zamenjavi poškodovanih ali uničenih predmetov v restavraciji in za druge nepredvidljive stroške.

## 2. Pridobivanje virov financiranja

Finančna sredstva bom v veliki meri zbral sam. Koliko točno to bo, je odvisno od tega, koliko kapitala bo potrebnega za začetek poslovanja restavracije. Trenutno imam zagotovljenih že 100.000 EUR, od tega jih imam 20.000 EUR v obliki skladov Nove ljubljanske banke, 10.000 EUR zbranega denarja na svojem varčevalnem računu, preostanek pa sem zbral v obliki kripto valut, razporejenih med različne kovance, največji delež pa imam v Ethereum kovancih, v skupni vrednosti 53.000 EUR. Manager in šef kuhinje bosta morala v vsakem primeru kupiti delež podjetja, v skupni vrednosti 50.000 EUR, kar bom beležil kot njuno investicijo v začetni kapital. S tem bosta pridobila delno lastništvo nad podjetjem in tako bosta bolj investirana v poslovanje in imela večji interes po uspehu restavracije. Zadnjih 100.000 EUR, potrebnih za zagon podjetja, bom pridobil v obliki kredita, ki ga bom najel pri Novi ljubljanski banki d.d., katera omogoča dolgoročni najem kredita, za obdobje deset let, z možnostjo predčasnega odplačila. Kot porok bom nastopil jaz, denar pa bo porabljen za zagon in začetno poslovanje restavracije.

## 3. Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja

Zaradi načina poslovanja restavracij in predpripravljenega rezervnega sklada, bo upravljanje z obratnim kapitalom podjetja relativno preprosto. Terjatve bodo kupci namreč poravnali takoj po končani storitvi, v polnem znesku. V izjemnih primerih (na primer poslovni dogodki, rojstni dnevi, druga organizirana srečanja z večjim številom gostov), bomo za plačilo dovolili rok, ki ne bo daljši od 15 dni od opravljene storitve. V tem primeru bo nekdo moral zagotoviti, da do tega plačila na ta dan pridemo, tako ali drugače. Obveznosti do dobaviteljev bomo zato lahko plačevali v zahtevanem plačilnem roku. Tudi v primeru, da bi bilo v začetku število gostov manjše od pričakovanega, bomo obveznosti plačevali takoj, saj bomo za takšne namene imeli ustanovljen rezervni sklad. Stroški zaloga in logistike bodo ravno tako nizki, saj bomo vse pokvarljive sestavine za jedi nabavljali dnevno sveže in zato v manjši količini.

### 2.3.13 Preglednice, finančni prikazi in dodatki

V zadnjem delu poslovnega načrta mora podjetnik vključiti še dve točki. Prva so preglednice in finančni prikazi, druga pa dodatki. Gre za neke vrste priloge, ki pojasnjujejo, kako je podjetnik prišel do ugotovitev, predstavljenih v poslovnem načrtu. Običajno v poslovnem načrtu to sledi delu o pridobivanju in upravljanju z viri. V mojem primeru bom vse preglednice, finančne prikaze in druge dodatke, ki jih na primeru poslovnega načrta nisem prikazal, dodal med priloge magistrskega dela.



## 2.4 Glavne ugotovitve na podlagi poslovnega načrta

Kot prikazujejo podatki o trgu, kupcih, konkurenci, tveganjih in finančni analizi opisanimi v poslovnem načrtu, bi bila otvoritev korejske restavracije *Aejeong* na dolgi rok dobičkonosna ideja. Podjetje bi s pravilnim razporejanjem stroškov v drugem letu že lahko začelo poslovati z dobičkom. Finančno stabilnost podjetja kaže tudi pozitiven kazalnik interne stopnje donosa. Začetni vložek je sicer nekoliko višji kot sem predvideval, predvsem glede na informacije, ki sem jih pridobil na intervjuju z gospodom Wongom. Če sam nakup poslovnih prostorov presega njegove napovedi za 60.000 EUR. Ob pravilni razporeditvi stroškov, bi v tretjem letu podjetje sicer lahko poslovalo z dobičkom 11.320 EUR. V petem letu bi dosegali že več kot 50.000 EUR čistega dobička, kar je zelo blizu povprečnega dobička celotne panoge.

Največji problem za restavracijo, kateri se pokaže v poslovnem načrtu, je ta, da bi z njo vstopil na trg z velikim številom konkurentov. Ker je stara Ljubljana privlačna tako za domačine kot tudi tujce, je tam idealna lokacija za restavracijo. Večji pretok ljudi pomeni večjo možnost gostov. Vseeno pričakujem, da bi z dobro tržno kampanjo lahko tekom let kljub konkurenci, povečeval povprečno število gostov v enem letu. Na neki točki se to verjetno ne bi več dogajalo, saj je vedno večja možnost vstopa novih konkurentov, ljudje tudi ne bodo več tako pogosto obiskovali restavracije, ker ne bo prisotnosti začetne radovednosti in novosti izkušnje.

### SKLEP

V svojem magistrskem delu sem želel odgovoriti na vprašanje: Ali je otvoritev korejske restavracije v Sloveniji dobra poslovna priložnost? Na to vprašanje sem želel odgovoriti iz treh vidikov. Prvi se nanaša na potrošnike, saj sem moral najprej ugotoviti, ali bi bila korejska restavracija sploh nekaj, kar bi bilo za slovenski trg zanimivo. Po izvedbi anket, fokusnih skupin in intervjuja sem ugotovil, da je slovenski trg zagotovo pripravljen na novo restavracijo. Predvsem rezultati anket so pokazali, da povprečen potrošnik rad preizkuša nove stvari, povezane tudi s hrano. Potrošniki sicer potrebujejo nekoliko vzpodbude, vendar se jih, ob pravem slovesu restavracije, da hitro prepričati. Slovenski trg si želi tudi novih doživetij. European Travel Commission (2016) v svoji publikaciji navaja, da koncept avanture v evropskem turizmu postaja bistvenega pomena za kulturno idejo o potovanju, saj potrošnikom pušča prostor za izpolnitev aspiracij in »ne tveganih« izkušenj. Poleg tega je, po njihovem mnenju, tudi v globalnem smislu še vedno močno prisoten trend odkrivanja novih izkušenj in doživetij. Z otvoritvijo korejske restavracije v Sloveniji bi tako zadovoljili potrebe po novih doživetjih na varen in »ne tvegan« način.

Drugi je praktičen vidik s katerim sem želel ugotoviti, ali bi bilo odprtje korejske restavracije izvedljiva in dobičkonosna ideja. Tudi tu sem s pomočjo poslovnega načrta lahko sklepal, da bi bila (kljub močni konkurenci in visokemu začetnemu vložku) na dolgi

rok otvoritev restavracije dobra poslovna priložnost. Res pa je, da je za doseganje dobička potrebno imeti potrpljenje, saj restavracija v prvem letu skoraj nikoli ne posluje z dobičkom. To je na intervjuju izpostavila tudi gospa Wong. Kljub temu bi z dobro vodstveno ekipo, izurjenimi kuharji in potrpežljivimi delavci lahko po dobri ceni ponudili dovolj dobro hrano, da bi se gostje z veseljem vračali. Vsekakor bi bilo potrebno najti lokacijo v stari Ljubljani, saj je to za finančni uspeh restavracije ključnega pomena.

Tretji vidik pa je bil teoretične narave, s katerim sem na podlagi literature ugotavljal, katere so determinante uspeha poslovnih priložnosti v gostinstvu. Ugotovil sem, da je preverba poslovne priložnosti otvoritve restavracije relativno slabo zastopana z vidika strokovne in znanstvene literature. Večino informacij o tem, kaj pomeni uspešna korejska restavracija, sem namreč pridobil z lastnimi raziskavami. Najbolj očitna determinanta uspeha je dobiček, in to, kako lahko podjetnik ta dobiček izkoristi za še boljši uspeh podjetja, čeprav se ta pokaže šele, ko podjetje že nekaj časa posluje. Za preverjanje potencialnega uspeha zamišljenega podjetja je izdelava dobrega, a vseeno realnega, poslovnega načrta zagotovo ena izmed pomembnejših nalog vsakega podjetnika.

## LITERATURA IN VIRI

1. Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of business venturing*, 18(1), 105–123.
2. Arkebauer, J. B. (1995). *Guide to writing a high-impact business plan*. New York: McGraw-Hill.
3. Baron, R. A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: how entrepreneurs “connect the dots” to identify new business opportunities. *The academy of management perspectives*, 20(1), 104–119.
4. Časopisna hiša Delo d.o.o. (2017). *Priložnosti 2017*. Najdeno 15. aprila 2017 na spletnem naslovu [http://oglasidelo.si/sites/default/files/ceniki/cenik\\_2017.pdf](http://oglasidelo.si/sites/default/files/ceniki/cenik_2017.pdf)
5. Dada, O. L., Watson, A., & Kirby, D. (2015). Entrepreneurial tendencies in franchising: evidence from the UK. *Journal of small business and enterprise development*, 22(1), 82–98.
6. DeCarolis, D. M., & Saporito, P. (2006). Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities: a theoretical framework. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 41–56.
7. Drnovšek, M., Stritar, R., & Vahčič, A. (2005). *Priročnik za pripravo poslovnega načrta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Edelman, L., & Yli-Renko, H. (2010). The impact of environment and entrepreneurial perceptions on venture-creation efforts: bridging the discovery and creation views of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(5), 833–856.
9. Entrepreneurship. (b.l.). V *Business Dictionary*. Najdeno 25. aprila 2017 na spletni strani <http://www.businessdictionary.com/definition/entrepreneurship.html>
10. European Commission. (2012). *Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education*. Brussels: European Commission, Directorate General Enterprise and Industry.
11. European Travel Commission. (2016). *Lifestyle trends & tourism*. Brussels: European Travel Commission.
12. Fakulteta za družbene vede, Center za družboslovno informatiko. (b.l.). *Definicija*. Najdeno 16. junija 2017 na spletnem naslovu [https://www.1ka.si/c/729/Definicija\\_in\\_razvoj/?preid=643&](https://www.1ka.si/c/729/Definicija_in_razvoj/?preid=643&)
13. Gartner, W. B. (1988). “Who is an entrepreneur?” is the wrong question. *American journal of small business*, 12(4), 11–32.
14. Gartner, W. B., Carter, N. M., & Hills, G. E. (2003). *The language of opportunity*. Cheltenham: Edward Elgar.
15. Gladwell, M. (2005). *Blink: the power of thinking without thinking* (1<sup>st</sup> ed.). London: Back Bay Books.
16. Glossary. (b.l.). V *Bureau of Labor Statistics*. Najdeno 15. aprila 2017 na spletni strani <https://www.bls.gov/bls/glossary.htm>
17. Gray, C. (1998). *Enterprise and culture* (1<sup>st</sup> ed.). London: Routledge.

18. Hansen, D. J., Lumpkin, G. T., & Hills, G. E. (2011). A multidimensional examination of a creativitybased opportunity recognition model. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 17(5), 515–533.
19. Hawley, M. (2009, 6. julij). Laddering: a research interview technique for uncovering core values. *Uxmatters*. Najdeno 17. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.uxmatters.com/mt/archives/2009/07/laddering-a-research-interview-technique-for-uncovering-core-values.php>
20. Hormozi, A. M., Sutton, G. S., McMinn, R. D., & Lucio, W. (2002). Business plans for new or small businesses: paving the path to success. *Management decision*, 40(8), 755–763.
21. Interview. (b.l.a). V *Business Dictionary*. Najdeno 16. junija 2017 na spletni strani <http://www.businessdictionary.com/definition/interview.html>
22. Interview. (b.l.b). V *Merriam-Webster dictionary*. Najdeno 16. junija 2017 na spletni strani <https://www.merriam-webster.com/dictionary/interview>
23. Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (1999). Franchising and the domain of entrepreneurship research. *Journal of business venturing*, 14(1), 5–16.
24. Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: an Austrian approach. *The journal of economic literature*, 35(1), 60–85.
25. Kitzing, J. (1995). Introducing focus groups. *British medical journal*, 311(7000), 299–302.
26. Kobia, M., & Sikalieh, D. (2010). Towards a search for the meaning of entrepreneurship. *Journal of European industrial training*, 34(2), 110–127.
27. Korea, monthly statistics of turism. (b.l.). V *Korea Tourism Organization*. Najdeno 27. januarja 2017 na spletni strani <https://kto.visitkorea.or.kr/eng/tourismStatics/keyFacts/KoreaMonthlyStatistics/eng/inout/inout.kto>
28. Kotnik, P. (2013). *Analiza sektorjev in R&R dejavnosti za namen identifikacije področij pametne specializacije: projekt Clustrat*. Ljubljana: Tehnološka agencija Slovenije.
29. Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2014). *Focus groups: a practical guide for applied research* (5<sup>th</sup> ed.). London: SAGE Publications.
30. Kuckertz, A., Kollmann, T., Krell, P., & Stöckmann, C. (2017). Understanding, differentiating, and measuring opportunity recognition and opportunity exploitation. *International journal of entrepreneurial behavior & research*, 23(1), 78–97.
31. Lah, S. (2009). *Podjetništvo*. Ljubljana: Zavod IRC.
32. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
33. Miller, D., & Toulouse, J. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management science*, 32(11), 1389–1409.
34. Miller, D., Kets de Vries, M. F. R., & Toulouse, J. M. (1982). Top executive locus of control and its relationship to strategy, environment and structure. *Academy of management journal*, 25(2), 237–253.

35. Močnik, D., Crnogaj, K., & Hojnik, B. B. (2017). *Slovenska podjetja in družbena odgovornost: Slovenski podjetniški observatorij 2016*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
36. Neck, H. M., & Greene, P. G. (2011). Entrepreneurship education: known worlds and new frontiers. *Journal of small business management*, 49(1), 55–70.
37. Opinion poll. (b.l.). V *BusinessDictionary*. Najdeno 16. junija 2017 na spletni strani <http://www.businessdictionary.com/definition/opinion-poll.html>
38. Pavia, T. M. (1991). The early stages of new product development in entrepreneurial high-tech firms. *Journal of product innovation management*, 8(1), 18–31.
39. Račič, B. (2012, 15. november). Skoraj tretjina ljudi v gostinstvu zaposlena na črno. *Delo*. Najdeno 21. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/posel/skoraj-tretjina-ljudi-v-gostinstvu-zaposlena-na-crno.html>
40. Radio Ekspres. (b.l.). *Predstavitev: cenik oglaševanja*. Najdeno 15. aprila 2017 na spletnem naslovu [http://www.radioekspres.si/wp-content/uploads/2012/12/Cenik-radia-Ekspres\\_2-2013.pdf](http://www.radioekspres.si/wp-content/uploads/2012/12/Cenik-radia-Ekspres_2-2013.pdf)
41. Rasmussen, E. A., & Sørheim, R. (2006). Action-based entrepreneurship education. *Technovation*, 26(2), 185–194.
42. Rebernik, M., Širec, K., & Močnik, D. (2014). *Stanje slovenskega podjetništva in izzivi izobraževanja za podjetnost: slovenski podjetniški observatorij 2013*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
43. Renko, M., Shrader, R. C., & Simon, M. (2012) Perception of entrepreneurial opportunity: a general framework. *Management decision*, 50(7), 1233–1251.
44. Sarason, Y., Dean, T., & Dillard, J. F. (2006). Entrepreneurship at the nexus of individual and opportunity: a structuration view. *Journal of business venturing*, 21(3), 286–305.
45. Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper & Brothers.
46. Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus*. Cheltenham: Edward Elgar.
47. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The academy of management review*, 25(1), 217–226.
48. Singh, R. (1998). *Entrepreneurial opportunity recognition through social networks*. Chicago: University of Illinois.
49. Slovenska turistična organizacija. (2017). *Turizem v številkah 2016*. Najdeno 25. februarja 2017 na spletnem naslovu [https://www.slovenia.info/uploads/dokumenti/raziskave/2017\\_06\\_sto\\_tvs\\_2016\\_a4\\_slo\\_web\\_1.pdf](https://www.slovenia.info/uploads/dokumenti/raziskave/2017_06_sto_tvs_2016_a4_slo_web_1.pdf)
50. Small, R. W. (1987). An analysis of restaurant entrepreneur types and the restaurants they operate. *Hospitality education and research journal*, 1(1), 21–31.
51. Smith, N. R. (1967). *The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company*. Michigan: Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University.

52. Statistični urad Republike Slovenije. (2010). *Standardna klasifikacija dejavnosti 2008*. (2010). Najdeno 15. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/doc/pub/skd.pdf>
53. Statistični urad Republike Slovenije. (2017). *Povprečna mesečna bruto plača za december 2016 za 2,0 % nižja od plače za november 2016*. Najdeno 24. avgusta 2017 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/6502>
54. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). *Save show*. Najdeno 27. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp&source=gmail&ust=1508438939711000&usg=AFQjCNFqubbKNojtn4NmAQrqsGMJvS9OZQ>
55. Stevenson, H. H., Roberts, M. J., & Grousbeck, H. I. (1985). *New business ventures and the entrepreneur*. Irwin: Homewood.
56. Stop neplačniki. (b.l.). *Romeo Plus d.o.o.* Najdeno 25. februarja 2017 na spletnem naslovu <https://www.stop-neplacniki.si/romeo-plus-doo/>
57. Sul, H., & Khan, M. A. (2006). Restaurant Franchisees' view of the relationships among the determinants of Franchisors' entrepreneurial strategy processes. *Journal of hospitality & tourism research*, 30(4), 427–451.
58. Tuunanen, M. (2007). Franchising as entrepreneurial activity: finnish SME policy perspective. V J. Windsperger, G. Cliquet, G. W. J. Hendrikse & M. Tuunanen (ur.), *Economics and management of networks, contributions to management science* (str. 213–233). Heidelberg: Physica-Verlag Heidelberg.
59. Van de Ven, A. H. (1980). *Early planning, implementation and performance of new organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
60. Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 3, 119–138.
61. Williams, C. E., & Tse, E. C. Y. (1995). The relationship between strategy and entrepreneurship: the US restaurant sector. *International journal of contemporary hospitality management*, 7(1), 22–26.
62. Yetisen, A. K., Volpatti, L. R., Coskun, A. F., Cho, S., Kamrani, E., Butt, H., Khademhosseini, A., & Yun, S. H. (2015). Entrepreneurship. *Lab Chip*, 15(18), 3638–3660.

## **PRILOGE**





## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Anketni vprašalnik .....	1
Priloga 2: Analiza ankete – sumarnik.....	11
Priloga 3: Vprašanja postavljena fokusnima skupinama.....	27
Priloga 4: Intervju .....	29
Priloga 5: Cenik oglaševanja na radiu Ekspres .....	36
Priloga 6: Cenik oglaševanja v časopisu Delo za leto 2017 .....	37
Priloga 7: Projekcije poslovnega načrta restavracije Aejeong d.o.o. ....	38



## **PRILOGA 1: Anketni vprašalnik**

Profil obiskovalcev restavracij
---------------------------------

---

Kratko ime ankete: Prehranjevalne navade

Dolgo ime ankete: Profil obiskovalcev restavracij

Število vprašanj: 28

Anketa je zaključena.

Aktivna od: 04.07.2017

Aktivna do: 04.10.2017

Avtor: lavrencic.aljaz@gmail.com

Spreminjal: lavrencic.aljaz@gmail.com

Dne: 21.06.2017

Dne: 15.08.2017

Opis:

Pozdravljeni! Moje ime je Aljaž Lavrenčič in sem študent Ekonomske fakultete, Univerze v Ljubljani. Trenutno sem v fazi pisanja magistrskega dela z naslovom: Ocena podjetniške priložnosti na primeru korejske restavracije v Sloveniji. S to anketo želim zbrati nekaj podatkov, s katerimi bom lahko sprejel ali ovrgel hipotezo, da bi bila otvoritev korejske restavracije v Sloveniji zanimiva in profitabilna ideja. Prosim vas, da si vzamete nekaj minut časa in (s klikom na Naslednja stran) pričnete z izpolnjevanjem moje ankete. Vaši odgovori mi bodo v veliko pomoč pri raziskavi. Najlepša hvala!

### **BLOK (1) ( Prehranjevalne navade porabnikov )**

**Q1 - Kako pogosto jeste v restavracijah? Prosim, da tu ne upoštevate restavracij s hitro hrano!**

- Nikoli
- Samo ob posebnih priložnostih
- Enkrat na leto
- Dva do trikrat na leto
- Enkrat na mesec
- Na vsaka dva tedna
- Enkrat na teden
- Dva do trikrat na teden
- Več kot trikrat na teden

**BLOK (1) ( Prehranjevalne navade porabnikov )**

**Q2 - Ob kakšnih priložnostih običajno obiščete restavracijo?**

Možnih je več odgovorov

- Rojstni dnevi
- Obletnice
- Ob novoletnih praznikih
- Državni prazniki
- Nedelje / družinska kosila
- V restavracijah jem ne glede na vrsto priložnosti
- Restavracij skoraj nikoli ne obiskujem
- Drugo:

**BLOK (1) ( Prehranjevalne navade porabnikov )**

**Q3 - Zakaj restavracij ne obiskujete pogosteje?**

Možnih je več odgovorov

- V bližini mojega doma ni nobene restavracije
- Restavracije v bližini mojega doma so nekvalitetne / slabe
- Ne poznam nobene dobre restavracije
- Jesti v restavracijah je precej dražje kot jesti doma pripravljen obrok
- Ne vidim smisla v obiskovanju restavracij
- Za obisk restavracije je potrebno preveč truda (pravilna obleka, vožnja do restavracije, nezadovoljiva postrežba ipd.)
- Raje si hrano naročim na dom
- Restavracije ne ponujajo zadosti raznolike hrane
- Ne zaupam restavracijam v moji okolici (čistoča, kvaliteta hrane ipd.)
- V restavracijah mi je neprijetno (preveč ljudi, slabo ozračje, obleke se navzamejo vonja, ipd.)
- Drugo:

**BLOK (1) ( Prehranjevalne navade porabnikov )**

**Q4 - S kom najpogosteje obiščete restavracijo?**

Prosim označite do tri odgovore.

- S partnerjem
- Z otroci
- Z najboljšim prijateljem / prijateljico
- Z manjšo skupino prijateljev (3-4 ljudi)
- Z večjo skupino prijateljev (več kot 4 ljudi)
- S starši
- S poslovnimi partnerji / sodelavci
- V restavracije grem rad sam
- Drugo:

**BLOK (1) ( Prehranjevalne navade porabnikov )**

**Q5 - Koliko denarja običajno porabite (na osebo) ob obisku restavracije?**

- Manj kot 10€
- 10€ - 15€
- 16€ - 30€
- 31€ - 50€
- 51€ - 100€
- Več kot 100€

**BLOK (1) ( Prehranjevalne navade porabnikov )**

**Q6 - Koliko časa običajno ostanete v restavraciji, po končanem obroku?**

- Manj kot pol ure
- Približno pol ure
- Med pol ure in uro
- Približno eno uro
- Več kot eno uro

**BLOK (1) ( Prehranjevalne navade porabnikov )**

**Q7 - Na podlagi česa se običajno odločite za obisk določene restavracije?**

Možnih je več odgovorov

- Restavracije izbiram naključno
- Obiskujem samo restavracije, ki so mi bile priporočene
- Običajno to odločitev prepustim drugim
- Karkoli mi je blizu, ko postanem lačen
- Čim večje porcije
- Čimbolj ugodne cene
- Odvisno od tega, kakerne vrste hrano želim jesti
- Drugo:

**BLOK (1) ( Prehranjevalne navade porabnikov )**

**Q8 - Na lestvici od 1-5 (Pri čemer 1 pomeni sploh ni pomembno in 5 zelo je pomembno), kako pomembni so naslednji faktorji, ko izbirate katero restavracijo boste obiskali?**

	1	2	3	4	5
Možnost rezerviranja mize	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prepoznavnost / dobro ime restavracije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restavracija je odprta vse dni (tudi nedelje in prazniki)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restavracija je odprta od jutra do večera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokacija restavracije (mesto, vas, podeželje...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bližina doma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost parkiranja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omogočen vstop s hišnim ljubljencem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V restavraciji za eno mizo lahko sedi večje število ljudi (za rojstne dneve, poslovne zabave ipd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restavracija je družini prijazna (igrala, posebni sedeži za manjše otroke...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restavracija omogoča nemoten dostop za osebe na invalidskih vozičkih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avtentična atmosfera in notranja podoba restavracije glede na njen izvor (kitajska, mehiška, španska...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V ozadju predvajajo glasbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strokovnost zaposlenih (prijaznost, hitrost, dobre komunikativne sposobnosti...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avtentičnost hrane in pijače	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Restavracija ponuja vegetarijanske / veganske jedi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Velika izbira različnih vrst hrane	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izbira jedi brez alergenov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost gotovinskega in negotovinskega plačevanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost pakiranja presežka hrane za domov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**BLOK (2) ( Naklonjenost porabnikov do raznolikih jedi )**

**Q9 - Katere vrste restavracij glede na nacionalno ponudbo jedi najpogosteje obiskujete?**

- Italijanske restavracije
- Kitajske restavracije
- Mehiške restavracije
- Japonske restavracije
- Španske restavracije
- Brazilske restavracije
- Indijske restavracije
- Tajske restavracije
- Drugo:

**BLOK (2) ( Naklonjenost porabnikov do raznolikih jedi )**

**Q10 - Kako pogosto se odločite za obisk restavracije, kjer strežejo hrano, ki je do sedaj še niste okusili?**

- Nikoli
- Redko
- Srednje pogosto
- Pogosto
- Zelo pogosto

**BLOK (2) ( Naklonjenost porabnikov do raznolikih jedi )**

**IF (3) Q10 = [2, 3, 4, 5]**

**Q11 - Na podlagi česa se običajno odločite za obisk restavracije, kjer strežejo hrano, ki je do sedaj še niste okusili?**

Možnih je več odgovorov

- Priporočila prijateljev / znancev
- Kritike na različnih medijskih platformah (forumi, blogi, revije, ipd.)
- Če je lokacija restavracije v bližini doma
- Da bi poskusili še nepoznane jedi
- Da bi odkrili nove kraje, lokacije restavracij
- Avtentična atmosfera in notranja oprema (kitajski motivi v kitajski restavraciji, mehiški v mehiški itd.)
- Konkurenčne cene jedi glede na ostale restavracije / Dobra vrednost za plačano ceno
- Nič, vedno jem v istih restavracijah
- Drugo:

**BLOK (2) ( Naklonjenost porabnikov do raznolikih jedi )**

**Q12 - Ste že kdaj jedli v korejski restavraciji?**

- Da
- Ne

**BLOK (2) ( Naklonjenost porabnikov do raznolikih jedi )**

**IF (4) Q12 = [1]**

**Q13 - Ste v korejski restavraciji jedli v Južni Koreji ali v kateri drugi državi?**

- V Južni Koreji
- V drugi državi

**BLOK (2) ( Naklonjenost porabnikov do raznolikih jedi )**

**IF (4) Q12 = [1]**

**Q14 - Kako bi ocenili hrano, ki ste jo jedli v korejski restavraciji?**

- Zelo slaba
- Slaba
- Povprečna
- Dobra
- Zelo dobra

**BLOK (2) ( Naklonjenost porabnikov do raznolikih jedi )**

**IF (4) Q12 = [1]**

**Q15 - Kako bi ocenili celotno izkušnjo obiska korejske restavracije?**



- Zelo slaba
- Slaba
- Povprečna
- Dobra
- Zelo dobra

**BLOK (2) ( Naklonjenost porabnikov do raznolikih jedi )**

**IF (4) Q12 = [1]**

**IF (5) Q15 = [1, 2, 3]**

**Q16 - Prosim, da na kratko pojasnite, kaj bi izboljšalo vašo izkušnjo obiska korejske restavracije (okus hrane, atmosfera, cene, osebje...)**

**BLOK (2) ( Naklonjenost porabnikov do raznolikih jedi )**

**Q17 - S kakšno verjetnostjo bi obiskali korejsko restavracijo, če bi se le ta odprla v Sloveniji?**

- Zagotovo ne
- Verjetno ne
- Ne vem
- Verjetno da
- Zagotovo da

**BLOK (2) ( Naklonjenost porabnikov do raznolikih jedi )**

**Q18 - Koliko bi bili pripravljeni plačati za obrok v korejski restavraciji v Sloveniji?**

- Korejske restavracije ne bi obiskal
- Manj kot 10€
- 10€ - 15€
- 16€ - 20€
- 21€ - 30€
- 31€ - 50€
- Več kot 50€
- Za obrok v korejski restavraciji bi bil pripravljen plačati tudi precej višjo ceno

**BLOK (2) ( Naklonjenost porabnikov do raznolikih jedi )**

**Q19 - Kako verjetno bi dobro korejsko restavracijo priporočili drugim?**

- Zagotovo ne
- Verjetno ne
- Ne vem
- Verjetno da
- Zagotovo da

**BLOK (6)**

**Q20 - Skoraj ste že pri koncu! Sledi le še nekaj socio-demografskih vprašanj, s pomočjo katerih bom lahko oblikoval ciljne skupine za moj poslovni načrt.**

**BLOK (6)**

**XSPOL - Spol:**

- Moški
- Ženski

**BLOK (6)**

**XSTAR2a4 - V katero starostno skupino spadate?**

- do 20 let
- 21 - 40 let
- 41 - 60 let
- 61 let ali več

**BLOK (6)**

**XIZ9vris11 - Kakšna je vaša najvišja dosežena izobrazba?**

- Nedokončana osnovna šola
- Osnovna šola
- Poklicna šola
- Štiriletna srednja šola
- Višja šola
- Visokošolski strokovni študij
- Visoka šola
- Univerzitetni študij
- Magisterij
- Doktorat
- Specializacija

**BLOK (6)**

**XZST1surs41 - Kakšen je vaš zakonski stan?**

- Samski (nikoli poročen)
- V zvezi (ne poročen)
- Poročeni
- Vdoveli
- Razvezani
- Na to vprašanje ne želim odgovoriti

**BLOK (6)**

**Q21 - V kakšnem gospodinjstvu trenutno živite?**

- Živim sam
- Živim s starimi starši
- Živim s starši
- Živim s sostanovalci, s katerimi nisem v sorodu ali partnerski zvezi
- Živim s partnerjem / partnerko
- Živim s partnerjem / partnerko in otroci
- Na to vprašanje ne želim odgovoriti

**BLOK (6)**

**Q22 - Koliko ljudi živi v vašem gospodinjstvu?**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Več kot 5
- Na to vprašanje ne želim odgovoriti

**BLOK (6)**

**Q23 - Kakšen je povprečni mesečni prihodek vašega gospodinjstva?**

- Manj kot 500€
- 500€ - 999€
- 1000€ - 1499€
- 1500€ - 2499€
- 2500€ - 3000€
- Več kot 3000€
- Na to vprašanje ne želim odgovoriti

**BLOK (6)**

**XVELNASjm - Kakšna je velikost naselja v katerem prebivate?**

- Hiša na samem, zaselek ali manjša vas (oddaljena od pošte, šole, trgovine) z do 500 prebivalci
- Vas, kraj (s šolo, pošto, trgovino), trg z nad 500 do 2000 prebivalci
- Kraj z nad 2000 do 4000 prebivalci
- Kraj z nad 4000 do 10.000 prebivalci
- Kraj z nad 10.000 do 50.000 prebivalcev
- Kraj z nad 50.000 prebivalci

## PRILOGA 2: Analiza ankete – sumarnik

### ANALIZA - Sumarnik

Tabela 1: Anketno vprašanje 1

Q1	Kako pogosto jeste v restavracijah? Prosim, da tu ne upoštevate restavracij s hitro hrano!				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni v %	Kumulativa v %
	1 (Nikoli)	1	1	1	1
	2 (Samo ob posebnih priložnostih)	37	20	20	20
	3 (Enkrat na leto)	2	1	1	21
	4 (Dva do trikrat na leto)	20	11	11	32
	5 (Enkrat na mesec)	44	24	24	56
	6 (Na vsaka dva tedna)	34	18	18	74
	7 (Enkrat na teden)	26	14	14	88
	8 (Dva do trikrat na teden)	15	8	8	96
	9 (Več kot trikrat na teden)	8	4	4	100
Veljavni	Skupaj	187	100	100	

Tabela 2: Anketno vprašanje 2

Q2	Ob kakšnih priložnostih običajno obiščete restavracijo?							
	Podvprašanja	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
Q2a	Rojstni dnevi	102	187	55	187	55	102	28
Q2b	Obletnice	79	187	42	187	42	79	22
Q2c	Ob novoletnih praznikih	13	187	7	187	7	13	4
Q2d	Državni prazniki	1	187	1	187	1	1	0
Q2e	Nedelje / družinska kosila	47	187	25	187	25	47	13
Q2f	V restavracijah jem ne glede na vrsto priložnosti	83	187	44	187	44	83	23
Q2g	Restavracij skoraj nikoli ne obiskujem	5	187	3	187	3	5	1
Q2h	Drugo:	35	187	19	187	19	35	10
	SKUPAJ		187		187		365	100

Tabela 3: Odgovori »Drugo« na anketno vprašanje 2

Q2h_text	Q2 (Drugo: )				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni v %	Kumulativa v %
	poslovna kosila	1	1	3	3
	druženje	1	1	3	6
	čez teden, na študentske bone	1	1	3	9
	takrat ko me čas prehiteva	1	1	3	12
	večina malice	1	1	3	15
	krst, obhajilo, birma, poroka	1	1	3	18
	malica v službi	1	1	3	21
	poslovna kosila / večerje	1	1	3	24
	potovanje	1	1	3	27
	casovna stiska	1	1	3	30
	poroke	1	1	3	33
	ker sem na poti in je pa	1	1	3	36
	zmenek	1	1	3	39
	posebna, zanimiva ponudba	1	1	3	42
	študentski boni	2	1	6	48
	aljo plača	1	1	3	52
	malica	2	1	6	58
	zaključene družbe, srečanja, lakota	1	1	3	61
	izleti, službeno	1	1	3	64
	kar tako	1	1	3	67
	studentski boni	1	1	3	70
	kokr zapaše	1	1	3	73
	sluzba	1	1	3	76
	poroka	1	1	3	79
	druženja s prijatelji	1	1	3	82
	druženje s prijatelji	1	1	3	85
	srečanja s prijatelji	1	1	3	88
	kosilo/malica	1	1	3	91
	studentska prehrana	1	1	3	94
	posebne priložnosti in praznovanja	1	1	3	97
	ob torkih ko delam celi dan	1	1	3	100
Veljavni	Skupaj	33	18	100	

Tabela 4: Anketno vprašanje 3

Q3	Zakaj restavracij ne obiskujete pogosteje?							
	Podvprašanja	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
Q3a	V bližini mojega doma ni nobene restavracije	12	174	7	187	6	12	5
Q3b	Restavracije v bližini mojega doma so nekvalitetne / slabe	9	174	5	187	5	9	4
Q3c	Ne poznam nobene dobre restavracije	2	174	1	187	1	2	1
Q3d	Jesti v restavracijah je precej dražje kot jesti doma pripravljen obrok	128	174	74	187	68	128	52
Q3e	Ne vidim smisla v obiskovanju restavracij	18	174	10	187	10	18	7
Q3f	Za obisk restavracije je potrebno preveč truda (pravilna obleka, vožnja do restavracije, nezadovoljiva postrežba ipd.)	14	174	8	187	7	14	6
Q3g	Raji si hrano naročim na dom	12	174	7	187	6	12	5
Q3h	Restavracije ne ponujajo zadosti raznolike hrane	10	174	6	187	5	10	4
Q3i	Ne zaupam restavracijam v moji okolici (čistoča, kvaliteta hrane ipd.)	6	174	3	187	3	6	2
Q3j	V restavracijah mi je neprijetno (preveč ljudi, slabo ozračje, obleke se navzamejo vonja, ipd.)	5	174	3	187	3	5	2
Q3k	Drugo:	32	174	18	187	17	32	13
	SKUPAJ		174		187		248	100

Tabela 5: Odgovori »Drugo« na anketno vprašanje 3

Q3k_text	Q3 (Drugo: )				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni v %	Kumulativa v %
	nimam potrebe	1	1	3	3
	doma je najboljša hrana	1	1	3	6
	rajši sama kuham	1	1	3	10
	pomanjkanje prostega časa	1	1	3	13
	ker nimajo veganske ponudbe	1	1	3	16
	priprava hrane doma je veliko bolj zdrava.	1	1	3	19
	pomanjkanje časa, utrujenost	1	1	3	23
	hrana, ki jo pripraviš doma, je bisteno boljša(kvaliteta, surovine,...	1	1	3	26
	pomanjkanje časa	2	1	6	32
	praviloma slabša hrana kot pripravljena doma	1	1	3	35
	raje si doma pripravim obrok iz domače zelenjave	1	1	3	39
	sam rad kuham	1	1	3	42
	restavracije obiskujem pogosto, saj tam jem kosilo in večerjo	1	1	3	45
	finančni strošek	1	1	3	48
	ni mi do tega	1	1	3	52
	tečno babo mam	1	1	3	55
	1x tedensko grem na malico tam ker imam delo	1	1	3	58
	raje imam hrano, ki si jo pripravim sama. da točno vem kaj in kako je pripravljeno.	1	1	3	61
	jih obiskujem	1	1	3	65
	nimam želje	1	1	3	68
	raje si pripravim kaj po svojem okusu	1	1	3	71
	preveliki obroki v restavracijah; neprijetno mi je puščati hrano na krožniku	1	1	3	74
	rada kuham	1	1	3	77
	sam si raje pripravim hrano doma, v restavracijo pa grem z bratom, nečakoma ali z znanci ob kakšnih prilikah.	1	1	3	81
	zelo rada imam domače okuse.	1	1	3	84
	domača živila in doma pripravljena hrana je kvalitetnejša	1	1	3	87
	res dobro kuhamo.	1	1	3	90
	vcasih je hitreje skuhati doma	1	1	3	94
	kuhamo doma	1	1	3	97
	doma imaš nadzor nad sestavinami hrane, v restavraciji pa ne - velikokrat namreč ne vejo ali je npr. moka v juhi itd in potem si raje skuhaš doma sam...	1	1	3	100
Veljavni	Skupaj	31	17	100	



Tabela 6: Anketno vprašanje 4

Q4	S kom najpogosteje obiščete restavracijo?							
	Podvprašanja	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
Q4a	S partnerjem	118	185	64	187	63	118	30
Q4b	Z otroci	60	185	32	187	32	60	15
Q4c	Z najboljšim prijateljem / prijateljico	43	185	23	187	23	43	11
Q4d	Z manjšo skupino prijateljev (3-4 ljudi)	68	185	37	187	36	68	17
Q4e	Z večjo skupino prijateljev (več kot 4 ljudje)	22	185	12	187	12	22	6
Q4f	S starši	42	185	23	187	22	42	11
Q4g	S poslovnimi partnerji / sodelavci	33	185	18	187	18	33	8
Q4h	V restavracije grem rad sam	4	185	2	187	2	4	1
Q4i	Drugo:	5	185	3	187	3	5	1
	SKUPAJ		185		187		395	100

Tabela 7: Odgovori »Drugo« na anketno vprašanje 4

Q4i_text	Q4 (Drugo: )				
Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni v %i	Kumulativa v %	
družina	1	1%	20%	20%	
z bratom, nečakoma ali znanci	1	1%	20%	40%	
z družino	1	1%	20%	60%	
sorodniki ob rojstnih dnevih	1	1%	20%	80%	
s sorodniki	1	1%	20%	100%	
Veljavni Skupaj	5	3%	100%		

Tabela 8: Anketno vprašanje 5

Q5	Koliko denarja običajno porabite (na osebo) ob obisku restavracije?				
Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa	
1 (Manj kot 10€)	29	16	17	17	
2 (10€ - 15€)	79	42	46	63	
3 (16€ - 30€)	47	25	27	90	
4 (31€ - 50€)	13	7	8	98	
5 (51€ - 100€)	4	2	2	100	
6 (Več kot 100€)	0	0	0	100	
Veljavni Skupaj	172	92	100		

Tabela 9: Anketno vprašanje 6

<b>Q6</b>		<b>Koliko časa običajno ostanete v restavraciji, po končanem obroku?</b>			
	<b>Odgovori</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>	<b>Veljavni v %</b>	<b>Kumulativa v %</b>
	1 (Manj kot pol ure)	57	30	33	33
	2 (Približno pol ure)	51	27	30	63
	3 (Med pol ure in uro)	34	18	20	83
	4 (Približno eno uro)	18	10	10	93
	5 (Več kot eno uro)	12	6	7	100
Veljavni	Skupaj	172	92	100	

Tabela 10: Anketno vprašanje 7

<b>Q7</b>		<b>Na podlagi česa se običajno odločite za obisk določene restavracije?</b>						
	<b>Podvprašanja</b>	<b>Enote</b>					<b>Navedbe</b>	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
Q7a	Restavracije izbiram naključno	28	171	16	187	15	28	10
Q7b	Obiskujem samo restavracije, ki so mi bile priporočene	48	171	28	187	26	48	17
Q7c	Običajno to odločitev prepustim drugim	18	171	11	187	10	18	6
Q7d	Karkoli mi je blizu, ko postanem lačen	18	171	11	187	10	18	6
Q7e	Čim večje porcije	10	171	6	187	5	10	4
Q7f	Čimbolj ugodne cene	28	171	16	187	15	28	10
Q7g	Odvisno od tega, kakerere vrste hrano želim jesti	122	171	71	187	65	122	43
Q7h	Drugo:	13	171	8	187	7	13	5
	SKUPAJ		171		187		285	100

Tabela 11: Odgovori »Drugo« na anketno vprašanje 7

Q7h_text	Q7 (Drugo: )				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni v %	Kumulativa v %
	ponavadi tiste, ki jih ze poznam	1	1	8	8
	tiste, ki so mi všeč	1	1	8	15
	kvaliteta hrane	1	1	8	23
	vcasih vec ko so obletnice/priloznosti	1	1	8	31
	dobra restavracija blizu trenutne lokacije	1	1	8	38
	študentski boni	1	1	8	46
	kjer je veganska ponudba	1	1	8	54
	dobra in kvalitetna hrana	1	1	8	62
	da imajo igrala	1	1	8	69
	dobra izkušnja	1	1	8	77
	priporočila znancev, izkušnje prejšnjih obiskov	1	1	8	85
	kvaliteta	1	1	8	92
	od lokacije, slovesa, izkušenj	1	1	8	100
Veljavni	Skupaj	13	7	100	

Tabela 12: Anketno vprašanje 8

Q8	Na lestvici od 1-5 (Pri čemer 1 pomeni sploh ni pomembno in 5 zelo je pomembno), kako pomembni so naslednji faktorji, ko izbirate katero restavracijo boste obiskali?										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj				
Q8a	Možnost rezerviranja mize	59 (35%)	32 (19%)	50 (29%)	15 (9%)	15 (9%)	171 (100%)	171	187	2.4	1.3
Q8b	Prepoznavnost / dobro ime restavracije	10 (6%)	10 (6%)	40 (25%)	68 (43%)	31 (19%)	159 (100%)	159	187	3.6	1.1
Q8c	Restavracija je odprta vse dni (tudi nedelje in prazniki)	21 (13%)	20 (13%)	35 (22%)	49 (31%)	32 (20%)	157 (100%)	157	187	3.3	1.3
Q8d	Restavracija je odprta od jutra do večera	31 (19%)	27 (17%)	54 (34%)	32 (20%)	15 (9%)	159 (100%)	159	187	2.8	1.2
Q8e	Lokacija restavracije (mesto, vas, podeželje...)	21 (13%)	17 (11%)	48 (31%)	42 (27%)	29 (18%)	157 (100%)	157	187	3.3	1.3
Q8f	Bližina doma	19 (12%)	26 (16%)	55 (35%)	43 (27%)	15 (9%)	158 (100%)	158	187	3.1	1.1
Q8g	Možnost parkiranja	5 (3%)	10 (6%)	20 (13%)	47 (29%)	78 (49%)	160 (100%)	160	187	4.1	1.1
Q8h	Omogočen vstop s hišnim ljubljencem	102 (64%)	22 (14%)	13 (8%)	11 (7%)	11 (7%)	159 (100%)	159	187	1.8	1.3

se nadaljuje

Tabela 12: Anketno vprašanje 8 (nad.)

Q8	Na lestvici od 1-5 (Pri čemer 1 pomeni sploh ni pomembno in 5 zelo je pomembno), kako pomembni so naslednji faktorji, ko izbirate katero restavracijo boste obiskali?										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
Q8i	V restavraciji za eno mizo lahko sedi večje število ljudi (za rojstne dneve, poslovne zabave ipd.)	15 (9%)	23 (14%)	49 (31%)	47 (29%)	26 (16%)	160 (100%)	160	187	3.3	1.2
Q8j	Restavracija je družini prijazna (igrala, posebni sedeži za manjše otroke...)	60 (38%)	24 (15%)	27 (17%)	26 (16%)	22 (14%)	159 (100%)	159	187	2.5	1.5
Q8k	Restavracija omogoča nemoten dostop za osebe na invalidskih vozičkih	69 (43%)	20 (13%)	28 (18%)	19 (12%)	23 (14%)	159 (100%)	159	187	2.4	1.5
Q8l	Avtentična atmosfera in notranja podoba restavracije glede na njen izvor (kitajska, mehiška, španska...)	10 (6%)	13 (8%)	31 (19%)	70 (44%)	35 (22%)	159 (100%)	159	187	3.7	1.1
Q8m	V ozadju predvajajo glasbo	18 (11%)	23 (15%)	48 (31%)	44 (28%)	24 (15%)	157 (100%)	157	187	3.2	1.2
Q8n	Strokovnost zaposlenih (prijaznost, hitrost, dobre komunikativne sposobnosti...)	1 (1%)	2 (1%)	4 (3%)	43 (27%)	110 (69%)	160 (100%)	160	187	4.6	0.7
Q8o	Avtentičnost hrane in pijače	1 (1%)	0 (0%)	19 (12%)	47 (30%)	92 (58%)	159 (100%)	159	187	4.4	0.8
Q8p	Restavracija ponuja vegetarjanske / veganske jedi	67 (42%)	18 (11%)	35 (22%)	19 (12%)	20 (13%)	159 (100%)	159	187	2.4	1.4
Q8q	Velika izbira različnih vrst hrane	6 (4%)	9 (6%)	45 (28%)	62 (39%)	38 (24%)	160 (100%)	160	187	3.7	1.0
Q8r	Izbira jedi brez alergenov	44 (28%)	33 (21%)	42 (27%)	18 (11%)	21 (13%)	158 (100%)	158	187	2.6	1.4
Q8s	Možnost gotovinskega in negotovinskega plačevanja	12 (8%)	6 (4%)	33 (21%)	38 (24%)	71 (44%)	160 (100%)	160	187	3.9	1.2
Q8t	Možnost pakiranja presežka hrane za domov	17 (11%)	29 (18%)	56 (35%)	26 (16%)	30 (19%)	158 (100%)	158	187	3.1	1.2

Tabela 13: Anketno vprašanje 9

Q9	Katere vrste restavracij glede na nacionalno ponudbo jedi najpogosteje obiskujete?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni v %	Kumulativa v %
	1 (Italijanske restavracije)	48	26	28	28
	2 (Kitajske restavracije)	38	20	22	51
	3 (Mehiške restavracije)	25	13	15	66
	4 (Japonske restavracije)	1	1	1	66
	5 (Španske restavracije)	3	2	2	68
	6 (Brazilske restavracije)	0	0	0	68
	7 (Indijske restavracije)	3	2	2	70
	8 (Tajske restavracije)	17	9	10	80
	9 (Drugo:)	34	18	20	100
Veljavni	Skupaj	169	90	100	

Tabela 14: Odgovori »Drugo« na anketno vprašanje 9

Q9_9_text	Q9 (Drugo: )				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni v %	Kumulativa v %
	vse enako pogosto, razen mehiiške, brazilske in španske	1	1	3	3
	žar - mesne restavracije	1	1	3	7
	žar, fusion	1	1	3	10
	klasične /slovenske in mehiske	1	1	3	13
	arabske restavracije	1	1	3	17
	domače	2	1	7	23
	veganske	1	1	3	27
	domača hrana	1	1	3	30
	restavracije z domačimi jedmi	1	1	3	33
	splošne restavracije	1	1	3	37
	kjerkoli sem, lokalno. torej v slo večinoma slovensko.	1	1	3	40
	slovenske	10	5	33	73
	domače restavracije iz okolja v katerem sem	1	1	3	77
	nemogoče dejnsko povedat, italjansko/kitajsko/mehisko	1	1	3	80
	mešano	1	1	3	83
	turška	1	1	3	87
	zelo različne, odvisno od priložnosti	1	1	3	90
	slovenska hrana, morska hrana	1	1	3	93
	slovenske nacionalne	1	1	3	97
	slovenske jedi	1	1	3	100
Veljavni	Skupaj	30	16	100	

Tabela 15: Anketno vprašanje 10

Q10	Kako pogosto se odločite za obisk restavracije, kjer strežejo hrano, ki je do sedaj še niste okusili?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni v %	Kumulativa v %
	1 (Nikoli)	6	3	4	4
	2 (Redko)	83	44	49	52
	3 (Srednje pogosto)	52	28	31	83
	4 (Pogosto)	21	11	12	95
	5 (Zelo pogosto)	8	4	5	100
Veljavni	Skupaj	170	91	100	

Tabela 16: Anketno vprašanje 11

Q11	Na podlagi česa se običajno odločite za obisk restavracije, kjer strežejo hrano, ki je do sedaj še niste okusili?							
	Podvprašanja	Enote					Navedbe	
		Frekvence	Veljavni	% - Veljavni	Ustrezni	% - Ustrezni	Frekvence	%
Q11a	Priporočila prijateljev / znancev	137	164	84	187	73	137	36
Q11b	Kritike na različnih medijskih platformah (forumi, blogi, revije, ipd.)	39	164	24	187	21	39	10
Q11c	Če je lokacija restavracije v bližini doma	17	164	10	187	9	17	4
Q11d	Da bi poskusili še nepoznane jedi	99	164	60	187	53	99	26
Q11e	Da bi odkrili nove kraje, lokacije restavracij	27	164	16	187	14	27	7
Q11f	Avtentična atmosfera in notranja oprema (kitajski motivi v kitajski restavraciji, mehiški v mehiški itd.)	26	164	16	187	14	26	7
Q11g	Konkurenčne cene jedi glede na ostale restavracije / Dobra vrednost za plačano ceno	28	164	17	187	15	28	7
Q11h	Nič, vedno jem v istih restavracijah	1	164	1	187	1	1	0
Q11i	Drugo:	4	164	2	187	2	4	1
	SKUPAJ		164		187		378	100

Tabela 17: Odgovori »Drugo« na anketno vprašanje 11

Q11i_text	Q11 (Drugo: )				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni v %	Kumulativa v %
	iz radovednosti	1	1	33	33
	službeno	1	1	33	67
	če gre za novo vegansko restavracijo, jih primarno zagotovo obiščem zaradi podpore	1	1	33	100
Veljavni	Skupaj	3	2	100	

Tabela 18: Anketno vprašanje 12

Q12	Ste že kdaj jedli v korejski restavraciji?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni v %	Kumulativa v %
	1 (Da)	23	12	14	14
	2 (Ne)	147	79	86	100
Veljavni	Skupaj	170	91	100	

Tabela 19: Anketno vprašanje 13

Q13	Ste v korejski restavraciji jedli v Južni Koreji ali v kateri drugi državi?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni v %	Kumulativa v %
	1 (V Južni Koreji)	10	5	43	43
	2 (V drugi državi)	13	7	57	100
Veljavni	Skupaj	23	12	100	

Tabela 20: Anketno vprašanje 14

Q14	Kako bi ocenili hrano, ki ste jo jedli v korejski restavraciji?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni v %	Kumulativa v %
	1 (Zelo slaba)	0	0	0	0
	2 (Slaba)	1	1	4	4
	3 (Povprečna)	1	1	4	9
	4 (Dobra)	8	4	35	43
	5 (Zelo dobra)	13	7	57	100
Veljavni	Skupaj	23	12	100	

Tabela 21: Anketno vprašanje 15

Q15	Kako bi ocenili celotno izkušnjo obiska korejske restavracije?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni v %	Kumulativa v %
	1 (Zelo slaba)	0	0	0	0
	2 (Slaba)	0	0	0	0
	3 (Povprečna)	2	1	9	9
	4 (Dobra)	10	5	43	52
	5 (Zelo dobra)	11	6	48	100
Veljavni	Skupaj	23	12	100	

Povprečje	4.4	Std. Odklon	0.7
-----------	-----	-------------	-----

Tabela 22: Anketno vprašanje 16

Q16	Prosim, da na kratko pojasnite, kaj bi izboljšalo vašo izkušnjo obiska korejske restavracije (okus hrane, atmosfera, cene, osebje...)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni v %	Kumulativa v %
	korejska hrana v drugih evropskih mestih je ponavadi izjemno draga in precenjena glede na vrednost in okus v primerjavi z drugimi nacionalnimi restavracijami. korejske restavracije v južni koreji pa bi imele lahko prijaznejše osebje in čistejše okolje	1	1	50	50
	okus	1	1	50	100
Veljavni	Skupaj	2	1	100	

Tabela 23: Anketno vprašanje 17

Q17	S kakšno verjetnostjo bi obiskali korejsko restavracijo, če bi se le ta odprla v Sloveniji?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni v %	Kumulativa v %
	1 (Zagotovo ne)	4	2	2	2
	2 (Verjetno ne)	20	11	12	14
	3 (Ne vem)	42	22	25	39
	4 (Verjetno da)	72	39	43	82
	5 (Zagotovo da)	31	17	18	100
Veljavni	Skupaj	169	90	100	

Povprečje	3.6	Std. Odklon	1.0
-----------	-----	-------------	-----



Tabela 24: Anketno vprašanje 18

Q18	Koliko bi bili pripravljeni plačati za obrok v korejski restavraciji v Sloveniji?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni v %	Kumulativa v %
	1 (Korejske restavracije ne bi obiskal)	8	4	5	5
	2 (Manj kot 10€)	27	14	16	21
	3 (10€ - 15€)	82	44	48	69
	4 (16€ - 20€)	36	19	21	90
	5 (21€ - 30€)	13	7	8	98
	6 (31€ - 50€)	2	1	1	99
	7 (Več kot 50€)	2	1	1	100
	8 (Za obrok v korejski restavraciji bi bil pripravljen plačati tudi precej višjo ceno)	0	0	0	100
Veljavni	Skupaj	170	91	100	

Povprečje	3.2	Std. Odklon	1.1
-----------	-----	-------------	-----

Tabela 25: Anketno vprašanje 19

Q19	Kako verjetno bi dobro korejsko restavracijo priporočili drugim?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni v %	Kumulativa v %
	1 (Zagotovo ne)	3	2	2	2
	2 (Verjetno ne)	5	3	3	5
	3 (Ne vem)	46	25	27	32
	4 (Verjetno da)	69	37	41	72
	5 (Zagotovo da)	47	25	28	100
Veljavni	Skupaj	170	91	100	

Povprečje	3.9	Std. Odklon	0.9
-----------	-----	-------------	-----

Tabela 26: Anketno vprašanje 20

XSPOL	Spol:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Moški)	47	25	27	27
	2 (Ženski)	124	66	73	100
Veljavni	Skupaj	171	91	100	

Tabela 27: Anketno vprašanje 21

<b>XSTAR2a4</b>	<b>V katero starostno skupino spadate?</b>				
	<b>Odgovori</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>	<b>Veljavni v %</b>	<b>Kumulativa v %</b>
	1 (do 20 let)	3	2	2	2
	2 (21 - 40 let)	105	56	61	63
	3 (41 - 60 let)	56	30	33	96
	4 (61 let ali več )	7	4	4	100
Veljavni	Skupaj	171	91	100	

Povprečje	2.4	Std. Odklon	0.6
-----------	-----	-------------	-----

Tabela 28: Anketno vprašanje 22

<b>XIZ9vris11</b>	<b>Kakšna je vaša najvišja dosežena izobrazba?</b>				
	<b>Odgovori</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>	<b>Veljavni v %</b>	<b>Kumulativa v %</b>
	1 (Nedokončana osnovna šola)	0	0	0	0
	2 (Osnovna šola )	2	1	1	1
	3 (Poklicna šola)	6	3	4	5
	4 (Štiriletna srednja šola)	38	20	22	27
	5 (Višja šola)	11	6	6	33
	6 (Visokošolski strokovni študij)	6	3	4	37
	7 (Visoka šola)	7	4	4	41
	8 (Univerzitetni študij)	74	40	43	84
	9 (Magisterij)	22	12	13	97
	10 (Doktorat)	4	2	2	99
	11 (Specializacija)	1	1	1	100
Veljavni	Skupaj	171	91	100	

Povprečje	6.8	Std. Odklon	2.1
-----------	-----	-------------	-----

Tabela 29: Anketno vprašanje 23

<b>XZST1surs41</b>	<b>Kakšen je vaš zakonski stan?</b>				
	<b>Odgovori</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>	<b>Veljavni v %</b>	<b>Kumulativa v %</b>
	1 (Samski (nikoli poročen))	46	25	27	27
	2 (V zvezi (ne poročen))	52	28	30	57
	3 (Poročeni)	62	33	36	94
	4 (Vdoveli)	1	1	1	94
	5 (Razvezani)	6	3	4	98
	6 (Na to vprašanje ne želim odgovoriti)	4	2	2	100
Veljavni	Skupaj	171	91	100	

Tabela 30: Anketno vprašanje 24

Q21	V kakšnem gospodinjstvu trenutno živite?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni v %	Kumulativa
	1 (Živim sam)	30	16%	18	18
	2 (Živim s starimi starši)	1	1%	1	18
	3 (Živim s starši)	31	17%	18	36
	4 (Živim s sostanovalci, s katerimi nisem v sorodu ali partnerski zvezi)	7	4%	4	40
	5 (Živim s partnerjem / partnerko)	40	21%	23	64
	6 (Živim s partnerjem / partnerko in otroci)	55	29%	32	96
	7 (Na to vprašanje ne želim odgovoriti)	7	4%	4	100
Veljavni	Skupaj	171	91%	100	

Tabela 31: Anketno vprašanje 25

Q22	Koliko ljudi živi v vašem gospodinjstvu?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni v %	Kumulativa v %
	1	26	14	15	15
	2	43	23	25	41
	3	44	24	26	67
	4	31	17	18	85
	5	18	10	11	96
	6 (Več kot 5)	4	2	2	98
	7 (Na to vprašanje ne želim odgovoriti)	3	2	2	100
Veljavni	Skupaj	169	90	100	
	Povprečje		3.0	Std. Odklon	1.4

Tabela 32: Anketno vprašanje 26

Q23	Kakšen je povprečni mesečni prihodek vašega gospodinjstva?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni v %	Kumulativa v %
	1 (Manj kot 500€)	7	4	4	4
	2 (500€ - 999€)	15	8	9	13
	3 (1000€ - 1499€)	36	19	21	34
	4 (1500€ - 2499€)	41	22	24	58
	5 (2500€ - 3000€)	22	12	13	71
	6 (Več kot 3000€)	23	12	13	84
	7 (Na to vprašanje ne želim odgovoriti)	27	14	16	100
Veljavni	Skupaj	171	91	100	
	Povprečje		4.4	Std. Odklon	1.7

Tabela 33: Anketno vprašanje 27

<b>XVELNASsjm</b>	<b>Kakšna je velikost naselja v katerem prebivate?</b>				
	<b>Odgovori</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>	<b>Veljavni v %</b>	<b>Kumulativa v %</b>
	1 (Hiša na samem, zaselek ali manjša vas (oddaljena od pošte, šole, trgovine) z do 500 prebivalci)	22	12	13	13
	2 (Vas, kraj (s šolo, pošto, trgovino), trg z nad 500 do 2000 prebivalci)	24	13	14	27
	3 (Kraj z nad 2000 do 4000 prebivalci)	16	9	9	36
	4 (Kraj z nad 4000 do 10.000 prebivalci )	17	9	10	46
	5 (Kraj z nad 10.000 do 50.000 prebivalcev)	21	11	12	59
	6 (Kraj z nad 50.000 prebivalci)	70	37	41	100
Veljavni	Skupaj	170	91	100	

## **PRILOGA 3: Vprašanja postavljena fokusnima skupinama**

### **Fokusna skupina 1: Že obiskali korejsko restavracijo**

Predstavitev: ...

Vprašanja:

1. Na kaj najprej pomislite, če vam nekdo omeni korejsko hrano? (Zakaj?)
2. Kje ste prvič jedli korejsko hrano?
3. Koliko različnih vrst jedi poznate?
4. Kakšna je bila na splošno vaša izkušnja? Kakšno je vaše trenutno mnenje o korejski hrani?
5. Kaj vam je pri korejskih jedeh najbolj všeč?
6. V kateri vrsti korejske restavracije ste bili oziroma, če jih je več, katera je vaša najljubša? Zakaj? Ste bili s kakšno od restavracij nezadovoljni? Zakaj?
7. Ali ste v restavraciji opazili kakšne posebnosti, ki jih v slovenskih restavracijah niste?
8. Ali ste v restavraciji opazili naslednje elemente: gumb za priklic natakarja, voda in kozarci, vlažilni ribčki, zaščitna folija za mokre dežnike, predpasnik, stoli z možnostjo shranjevanja oblek, sprej za odstranjevanje vonja iz oblek, mentolov bonbon ob izhodu. Ali bi si takšne dodatke želeli v več restavracijah?
9. Kaj vam je od vaše izkušnje najbolj ostalo v spominu? (Lahko je dobro ali slabo!)
10. Kakšna bi bila vaša idealna korejska restavracija?
11. Kaj bi vas motiviralo/prepričalo, da bi obiskali korejsko restavracijo v Sloveniji?
12. Ali ste mnenja, da bi korejsko restavracijo obiskovali tudi tisti, ki korejske hrane ne poznajo? Sklepajte po sebi!
13. Ali bi jo priporočili drugim, če bi bili po obisku restavracije zadovoljni?

### **Fokusna skupina 2: Korejske hrane še niso jedli**

Predstavitev: ...

Vprašanja:

1. Za katero vrsto hrane (italijansko, kitajsko, mehiško...) se največkrat odločite, kadar obedujete v restavraciji? Zakaj?
2. Ali radi preizkušate nove jedi?
3. Vas je katera izmed novih jedi, ki ste jih poskusili, kdaj posebj navdušila? Katera in zakaj?
4. Kaj je za vas najpomembnejše, kadar se odločate za obisk do sedaj vam še nepoznane restavracije?
5. Je za restavracijo pomembnejše vzdušje, ki ga ustvarja, ali je pomembnejša kvaliteta pripravljenih jedi?

6. Ali ste mnenja, da bi slovenski potrošniki želeli več restavracij, kjer bi stregli avtentične jedi iz drugih držav?
7. Na kaj najprej pomislite, če vam nekdo omeni korejsko hrano? Zakaj?
8. Določene korejske jedi so znane po tem, da so zelo pikantne. Ste mnenja, da bi se restavracije morale podrediti okusu monožice, tudi, če bi s tem bistveno spremenili okus, pristnost, avtohtonost jedi?
9. V Koreji ima veliko restavracij naslednje elemente: gumb za priklic natakarja, voda in kozarci, vlažilni ribčki, zaščitna folija za mokre dežnike, predpasnik, stoli z možnostjo shranjevanja oblek, sprej za odstranjevanje vonja iz oblek, mentolov bonbon ob izhodu. Ali bi si takšne dodatke želeli v več restavracijah?
10. Kakšna bi bila vaša idealna korejska restavracija?
11. Kaj bi vas motiviralo/prepričalo, da bi obiskali korejsko restavracijo v Sloveniji?
12. Ali bi jo priporočili drugim, če bi bili po obisku restavracije zadovoljni?

## **PRILOGA 4: Intervju**

Intervjuvanec: ga. Soyeon Won (owner), David Pavlović (manager), Ivan Žuna (head cheff)

### **Mi lahko poveste kaj o vas? Kje ste odrasli, kaj ste počeli po končanem šolanju in podobno?**

Učila se je italijanski jezik v univerzi, leta 2007 je šla v Benetke, tam sta se spoznala z možem. Odločila sta se, da se bosta preselila v Zagreb, ker je na ambasadi delal njen mož. Po dveh letih je zanosila in je opustila doktorat v Benetkah. Leta 2014 je imel mož poslovno pot v Korejo, tam je izvedel, da tam znajo investirati v stvari, ko se je vrnil v Zagreb je predlagal, da bi odprli korejsko restavracijo, vendar ga. Won ni bila za. Njena mama je takrat živela z njima in njej se je to zdela dobra ideja. Skrbelo jih je za denar, vendar sta se vseeno odločila, da odpreta korejsko restavracijo, ker je mama ustrajala pri tem, da naj vsaj poskusita. Imela sta nekaj izkušenj, saj je g. Won prej delal na ambasadi kot šef japonske kuhinje. Kot šef kuhinje moraš poznati sestavine, kako deluje ogenj... potem je vse bolj enostavno. Zato se je mož ponudil, da bo uredil vse in ona mu je zaupala. Prej ni vedela veliko o restavracijah, sedaj pa ve vse! Najpomembnejše pa je to, lokacija je perfektna, vendar sva z možem nanjo čakala skoraj eno leto (9 – 10 mesecev). Ko nekdo odpre restavracijo je namreč lokacija najpomembnejša. Lokacija je na prvem mestu. Mogoče na tretjem ali četrtem mestu je okus, saj okus lahko konstantno izboljšujemo, več kot imamo izkušenj. Druge najbolj pomembna stvar pa je preživetje. Prva je lokacija, druga preživetje. In tretja je potem mogoče kvaliteta hrane. Mož je imel že veliko poslovnih izletov v Slovenijo, kjer je na začetku iskal lokacijo za svojo restavracijo. Vendar iskreno ni našel nobene dobre lokacije, saj je vse že prenasičeno s konkurenco (posredno in neposredno). Še vedno so pripravljene v Ljubljani odpreti restavracijo, če bi našli primerno lokacijo, tako kot jo ima na primer Sushi mama. Mož in manager sta tudi obiskala Sushi mama, da bi videla kako poslujejo, kakšna je njihova hrana itd. Torej, vse prihaja iz lokacije, preživetja, potrebno pa je seveda imeti tudi nekaj kapitala. Vedno je na začetku minus. Prvo leto do dve, skoraj brez izjeme gostilna posluje z izgubo. Glavni razlog, da sta restavracijo odprla v Zagrebu in ne v Ljubljani pa je ta, da tukaj živita. Nič drugega. Poznam Hrvaški trg.

### **Ko ste dobili idejo, da bi restavracijo odprli, ste že pred tem imeli točno izoblikovano idejo kakšno restavracijo želite odpreti?**

Imela je že zelo konkretno idejo o dekoraciji. Vse je bilo že dogovorjeno. Vendar pa se stvari s časom spreminjajo. Osnovni koncept pa mora biti trden in konkreten. Nato postopoma dodajaš »luksuzne stvari«. Mislim pa, da vsi lastniki restavracij razumejo, da ko gostilno vodijo nekaj let, da si ponavadi premislijo. Morda obdržijo kakšne Luxury items??, jaz pa sem vedela, da moram obdržati osnovo nespremenjeno. Zato na začetku posel ni bil najboljši. Manager je nato svetoval zamenjavo menija. Vse jedi so bile namreč

uvožene iz koreje. Vendar je bilo to veliko predrago. Po mesecu, dveh moraš ponovno kupiti novo zalogo, saj stara poide. Vse je torej druga investicija. Druga investicija pa nikoli ni lahka. Zato mož s svojim poslom lahko prinaša konstanten doliv kapitala, s katerim lahko vzdržuje kvaliteto jedi. (David): Vse je narejeno ročno in uvoženo iz koreje. Vse, celo zavese. Vse je tradicionalna korejska kultura. Korejsko kulturo smo želeli predstaviti domačinom (Hrvatom) in tudi turistom, zato imamo tradicionalne čajne skodelice, pribor, vse je tradicionalno korejsko. S tem želimo povedati, da smo restavracija in ne restavracija s hitro hrano. Prebivalci evropskih držav po večini azijsko hrano in restavracije vidijo kot neke štante s hitro hrano. Mi pa smo prava, kvalitetna restavracija. To je največji razlog da smo preživelili toliko časa in da se naša kvaliteta konstantno izboljšuje. (Seyon): Ti imaš verjetno izkušnje z restavracijami, kakršne so v Koreji. Tam imajo dostikrat plastične krožnike in pribor. Jaz to sovražim. Če na primer odpreš restavracijo v Ljubljani, se mora ta prilagoditi evropskemu stilu restavracij. Vendar pa morata design in koncept biti korejska. Morajo pa se vseeno prilagoditi evropskemu trgu. To je zares poglobitnega pomena. Nismo namreč edina korejska restavracija v Zagrebu. Poleg nas je še ena. Ampak strežejo stvari v plastičnih krožnikih, s plastičnim priborom... Veliko Korejcev obišče njihovo restavracijo, mi pa imamo zagotovo večje število domačinov. (David): Tudi v ostalih (azijskih) restavracijah vedno dobiš lesene paličice. Mi imamo kovinske, saj je to tipično korejsko inkitajsko.

**Opazil sem, da imate kovinske paličice. Bil pa sem tudi navdušen nad samo podobo restavracije.**

Iskreno, naša restavracija je zasnovana z elementi moderne korejske kulture. To smo morali narediti tudi zato, ker imamo na vsaki mizi električni gorilnik za žar. Plinski žar izgleda nevarno. Žar z ogljem pa je zaradi regulacij na Hrvaškem nemogoče imeti notri. (David): Birokracija je obupna. Določene stvari smo morali v celoti prilagoditi tem regulativam. Imamo veliko neumnih zakonov. Tudi zato smo dolgo čakali pred otvoritvijo, saj smo potrebovali dovoljenje za eno stvar, drugo stvar... Vendar je bilo vredno čakati, saj smo tako lahko določene stvari naredili bolje in bolj regulativam primerno. (Seyon): Mislim, da je v Sloveniji podobno. Veliko ljudi me sprašuje: Zakaj ne uporabljate oglja? Želim ga, ker je okus boljši. Vonjajo lahko ogenj. Problem je, da na Hrvaškem za prezračevanje nimajo standardov. Če pride inšpektor je samo po njegovi oceni stvar lahko primerna ali ne. Veliko stvari ima podoben problem. Zato sem se odločila, da za žar uporabim bio-elektriko. Manj vonja, manj dima... (David): Če si opazil, se meso najprej speče od znotraj, šele nato na ven. Zato se tudi ne kadi toliko. Tako so namreč zasnovali te žare. (Seyon): Prijatelj v ambasadi (Slovenec) me je že vprašal, zakaj ne odprem restavracije v Ljubljani. Problem je v tem, da če najdeš lokacijo, bi se definitivno želel povezati z lokalnim osebjem. Tja bom poslala svojega managerja in svoje kuharje, da bodo prenesli svoje znanje. (David): Naša ideja je, da bi naredili nekakšno franšizo. (Seyon): Imamo tudi idejo, da bi odprli »food cort« v nakupovalnem središču. Najpomembnejše pa je, da zaposliš lokalno osebje. Celo kuhar mora biti lokalni, ne korejski! Sama sem najprej



želela najeti korejske kuharje. Vendar je tako, kot lastnica nisem znala kuhati (primerno za gostilne). Sedaj pa si zamisli, da kuhar odide nazaj v Korejo. Kdo ti bo kuhal? V dveh mesecih lahko kuharja naučiš kuhati katero koli vrsto hrane. Ljudje mislijo, da je pomembno, da je kuhar iz iste države, kot restavracija. Vendar to sploh ne drži. Verjamem, da se lahko vsak kuhar nauči kuhati korejske jedi. Morda celo bolje od Korejcev. Sedaj imamo tudi korejske kuharje, na začetku pa nismo imeli nobenega. Potrebuješ namreč zanesljivega kuharja, ki bo v tvoji gostilni ostal dolgoročno. Če na primer po preteku vize izgubiš kuharja, ker se mora vrniti v Korejo, kdo bo kuhal? (David): Pa tudi jedi se potm konstantno spreminjajo. Če gostilna zamenja kuharja, ta prinese nek svoj stil kuhanja in hrana spremeni okus, običajno na slabše. To velja za vse restavracije, tudi tiste, ki strežejo lokalno hrano. Tudi zato mi funkcioniramo tako dobro. Vsi, ki so bili tu ob ustanovitvi, so še vedno tu. Imamo res dobro ekipo, dobro delovno okolje in zato je vse lažje. Gostje to opazijo, hrana je drugačna, vse je boljše tako.

**Če ne zamerite vprašanju (nanj vam ni potrebno odgovoriti, če ne želite), koliko je bil vaš začetni vložek za zagon podjetja?**

Najprej se je potrebno vprašati kaj lahko dobiš. Lokacijo v centru mesta? To je glavno vprašanje, to je potrebno sprejeti kot dejstvo. Vse ostalo je lažje kot najti lokacijo. Poznam Ljubljano, poznam Slovenijo. Odgovor zavisi od arhitektov. Ustrajajo in pritiskajo, mislijo, da so poznavalci, zato pritiskajo lastnike, da sledijo njihovim idejam. V resnici to ni pametno. Ko imaš zamišljen koncept, moraš ti pritisniti na arhitekto. Naj oni sledijo tebi, vendar ti običajno ne. Vendar s tem lahko precej prihraniš na stroških. Če bi odprla še eno restavracijo, bi bil moj vložek še enkrat manjši kot je bil prvič. (David): Plačati je potrebno vse, vse smo renovirali, od dvigala, do stropov, vse... (Seyon): Mislim, da če bi odprli še eno restavracijo, da bi vložili precej manj. (David): Tako je. Ko smo začeli, nismo poznali domačinov. (Seyon): Lahko sicer razkrijem koliko smo vložili prvič. 200.000€ vključno z lokacijo, arhitektom, pogodbami... Vse skupaj približno 200.000€. Vendar pa, če bi odprl isto restavracijo na isti lokaciji še enkrat, ne bi plačal več kot 100.000€. Ker sedaj ne potrebujemo nikogar. Pokličemo lahko ljudi, ki so pri temu projektu sodelovali že prvič. Vedo kaj morajo narediti in kako. Če tako nekdo hoče odpreti korejsko restavracijo je moj nasvet naslednji: Ne zapravite toliko denarja. Raje vprašajte nas, skupaj lahko najdemo boljše rešitve. Prihranili bi veliko denarja in lahko naredimo boljši posel.

**Veliko korejskih restavracij ima na mizi gumb za priklic natakarja... (Seyon: To zares sovražim) Zakaj?**

Na začetku mogoče misliš, da je bolj praktično. Vendar pa včasih moti natakarje in celo kuharje. Poznate Korejce? Oni ne morejo čakati. Mi smo v Evropi. Če imaš gumb in hrano prineseš prehitro, dobiš občutek, da si v restavraciji s hitro hrano. Zato smo ta element odvzeli. Stranke morajo počakati na to, da je jed pripravljena kvalitetno. Čeprav bi hrano lahko postregli v petih minutah, stranke mislijo, da če jim postrežeš predjed, juho, priloge

in glavno jed naenkrat... to jim ni všeč. (David): Stranke tega niso navajene. Imamo drugačen sistem prehranjevanja. Najprej pojemo juho, nato predjed, glavno jed itd. Korejci nimajo te navade. Ko je jed končana, jo prinesejo na mizo in to je to. Zato nimamo gumbov. Poleg tega, tukaj delajo Hrvati, ne Korejci. Prvo kot prvo, morajo stranke spoznati tudi našo kulturo. Ideja je bila, da bi s to restavracijo ti dve kulturi združili. Želeli smo, da Korejci spoznajo hrvaško kulturo in Hrvati korejsko. Težko je tudi postaviti Hrvate v gostilno, kjer imajo te gumbe, ker jih nismo navajeni. Korejski gostje so zato zvonili vsaki dve minuti, mi pa imamo v glavi drugačen sistem. Tako bi bilo težko pristopiti h gostom, govoriti z njimi... Brez gumbov se ustvari bolj prijateljsko ozračje. Stranki daš občutek, da bi rad govoril z njimi, da nisi tam samo zato, da jim prineseš hrano. S strankami radi navežemo stik in jim pokažemo, da jim bomo ponudili vse kar lahko in naredili vse kar lahko. (Seyon): Če je lastnik iz Koreje in stranke iz Koreje, bi se morda lahko navadili. Ker pa je tu mešanica kultur, se morajo ostali privaditi na kulturo države, kjer takrat so. Ko smo na začetku stregli vse jedi hkrati so se evropski gostje pritoževali: lahko to prinesete kasneje, tole kasneje... Zato smo tudi prevzeli sistem, kjer glede na jed določimo, katera mora na mizo prva, katera za njo in tako naprej. Če pa imamo korejske goste, prinesemo vse naenkrat, zato gumbov ne potrebujemo. Včasih so gumbi dobri. Spodbudijo hitrejšo strežbo. Kot rečeno pa tako stranke dobijo občutek, da so v restavraciji s hitro hrano. (David): To je bil tudi naš koncept. Hoteli smo odpreti restavracijo. Če hočeš hitro hrano, pojdi v McDonald's. (Seyon): Dandanes celo korejske goste naprošamo, da naj na svoj obrok malo počakajo. To ni Koreja, tu stvari tako ne delujejo. Sedaj ni pomembno, ali se oni zato pritožujejo. Kot lastnica restavracije moram privzeti evropsko kulturo, drugače to ne bo delovalo.

### **Če se malo vrnem na vaše zaposlene, rekli ste, da ste na začetku imeli korejskega kuharja?**

Ne, nikoli! Kot sem poudaril, ne potrebujem Korejcev. Potrebujem zaposlene, ki bodo z mano ostali 10 let. Na lastniku podjetja je potem, da svoje zaposlene motivira. Če si resnično želiš samo korejsko osebje in korejske stvari... restavracija tako mogoče postane korejska restavracija, ne more pa biti internacionalna restavracija.

### **Pa ste vsaj na začetku pomislili na to? Vsaj korejskega šefa kuhinje?**

Ne. Sedaj imam enega korejskega kuharja, to pa zato, ker sedaj razmišljamo, da bi odprli še eno restavracijo. Svoje kuharje bom moral poslati na tisto lokacijo. V tej restavraciji pa že imamo ustaljeno ekipo. Sedaj ne potrebujemo nujno domačinov, lahko imamo korejske kuharje, nekaj zaposlenih domačinov... V novi restavraciji pa bom ubral enako taktiko. Tja bom poslal hrvaškega kuharja, hrvaško ekipo... v novo restavracijo. Nikoli na novo lokacijo ne bi poslal izključno Korejcev. Ne želim si premisliti glede tega. Tako se ustvarja lokalizacija in globalizacija, to pa je zelo pomembno.

**Sedaj bi imel še nekaj vprašanj glede hrane. Najprej bi želel pohvaliti kvaliteto jedi, ki sem jih danes jedel... (David): To je zato, ker smo tradicionalna korejska restavracija. Veliko azijskih restavracij poskuša med sabo zmešati jedi iz različnih držav, vendar to nikoli na dolgi rok ni dobro. Pri nas se osredotočamo izključno na tradicionalne korejske jedi, zato lahko tudi ponudimo kvalitetno hrano.**

**Kako ste izoblikovali meni? Kako ste se odločili katere jedi boste stregli?**

Več kot 30% našega izvirnega menija smo že odstranili. (David): Naša ciljna skupina so bili lokalni ljudje, ne Korejci. Morali smo spoznati okuse lokalnih ljudi. Korejski gostje bodo prišli enkrat, potem pa ne več (gredo domov). Zato smo se prilagodili domačemu trgu. Ne tako, da bi spremenili okus hrane, ampak tako, da smo jim ponudili jedi, ki so jih želeli jesti. Če bi na meniju imeli kakšne čudne kombinacije, to ne bi delovalo. Zato smo testirali trg s tem, da smo sprobavali različne jedi. Če smo na meni dali novo jed, smo dali gostom možnost, da jo brezplačno preizkusijo in si izoblikujejo mnenje. Vedno poskušamo sodelovati z ljudmi. (Kaj ste torej izvzeli iz izvirnega menija?) V ponudbi smo imeli andong jjimdak, vendar ima ta jed en problem: čas priprave je zelo dolg. Vzame lahko med uro, uro in pol za pripravo. (David): Tako je, sedaj se osredotočamo na pripravo jedi, ki so pripravljene v krajšem času. Korejci niso navajeni čakati na hrano. Tudi Hrvati, če bi morali čakati dve uri, ne bi čakali. Hrvati tudi niso navajeni rezervirati hrano vnaprej. Če bi imeli možnost, da se hrana prednaroči, to ne bi bil problem. Ker pa pridejo v restavracijo in naročijo tu, ne bodo zadovoljni, če bodo morali na hrano čakati eno uro. Ne moremo pa jim razložiti, da toliko časa traja, da se jed kvalitetno pripravi. Tudi Korejci si želijo hrano hitro. Želimo tudi sodelovati z ljudmi, kot sem že rekel. Gostje si želijo nasvetov in priporočil, kar jim mi tudi damo.

**Kje kupujete surovine za vaše jedi?**

(David): Na trgu. Naša lokacije je tudi zato idealna. Vsak dan imamo lahko svežo zelenjavo, sveže meso. Ne uporabljamo nič zmrznjenega. Recimo temu domača Korejska kuhinja (smeh). Gochujang in podobne začimbe uvažamo iz Koreje. Začimbe za evropski trg so narejene drugače od tistih za Korejski. Imeli smo idejo, da bi te začimbe uvažali iz Italije. Vendar to ni bilo dobro, saj so imele začimbe povsem drug okus. Sojina omaka ni bila niti 1% toliko polna okusa, kot ta, ki jo uvažamo iz Koreje. To je pomembno, če želiš voditi restavracijo, ki streže kvalitetno hrano. Jedi so tako tudi bolj tradicionalno pripravljene in ohranijo avtohton okus. Določenih stvari zato kdaj zmanjka. Vendar, če bi kupovali preveč, bi na koncu dneva morali hrano zavreči. Ljudje pa ne razumejo, da jim želimo postreči vsak dan povsem svež obrok.

## **Kaj naredite s presežkom hrane?**

Zakoni in regulative so zelo slabi. Če restavracija želi hrano darovati v dobrodelne namene, mora plačati precejšen davek na to. Zato smo iz finančnega vidika primorani preseček hrane zavreči.

## **Kje ste našli recepte za vaše jedi? Kako ste ohranili avtohtonost vaših jedi?**

(David): Delali smo raziskave, veliko raziskav na veliko področjih. Ko smo z raziskavami zaključili, je g. Won izoblikoval celoten meni. Bil je šef kuhinje, zato je dobro poznal tudi korejsko kuhinjo. Nato smo razmislili, kaj bi lahko ponudili... (Soyeon): Slovenska hrana doma, ali tista v restavraciji sta povsem drugačni. Tudi v naši restavraciji moramo ponuditi jedi, ki so »boljše« kot te, ki jih pripraviš doma. Ključ je, da jedi preizkušaš. Ko si zadovoljen s količino posameznih sestavin in ima jed dober okus, jo lahko postrežeš. Seveda pa tudi posamezne jedi nekoliko sproti prilagajaš. Nekateri gostje to opazijo in jim ni všeč (so presenečeni), vendar je za restavracijo tako bolje, saj je jedi treba izboljševati, kadar je to potrebno. (Ste torej spremenili recepte v sami osnovi?) Seveda, moramo se izboljšati, pred seboj imamo izziv. Če postrežemo na primer omako, ki je stranke ne marajo, jo moramo nekoliko prilagoditi. (David): Ponovno povem, ključno je, da si povezan s svojimi gosti. Kot sem rekel, če smo na meni dali kaj novega, smo dali gostom vedno možnost, da jed brezplačno preizkusijo. Imamo koncept tradicionalne hrane. Vendar pa, če imaš restavracijo in gostje niso zadovoljni, se ne moreš pretvarjati, da je vse v redu. Drugače lahko zapreš po šestih mesecih. To je velik problem vseh restavracij, da se ne želijo spremeniti, da se ne želijo prilagoditi. Če vidiš, da je nekaj narobe, spremeni! Pri nas smo celo spremenili vrste mesa, ki ga uporabljamo. (Kaj pa kimchee, delate svojega? (David): Ja, delamo svojega. Problem na Hrvaškem je ta, da je kitajsko zelje, ki ga potrebuješ za kimchee drag in težko se ga dobi. Zato ga moramo včasih naročiti iz zunaj. Trenutno imamo pogodbo s podjetjem, ki nam dostavlja to zelje, zato lahko kimchee delamo sami. Tudi tu smo goste vprašali, kako se jim zdi in bili so zadovoljni. Zato nadaljujemo v isto smer.) (Tu vmes je gospod Won ponovno poudaril, da je za dobro gostilno potrebna dobra ekipa, da ni potrebno imeti zaposlenih korejcev itd.; potem smo govorili o bibimbapu, da je bil res dober, in da je to edina jed, s katero so zadovoljni že od samega začetka).

## **Kakšni so vaši načrti za prihodnost?**

Glavni cilj restavracije je dobiček. Prislужiti moram čim več denarja, saj ga tako lahko čim več razdelim svoji ekipi. Veliko lastnikov podjetji misli, da morajo zaslužiti čim več denarja, zato varčujejo pri svojih zaposlenih. Moja želja je, da bi moji zaposleni odprli svoje restavracije ali franšize. Naš uspeh in izkušnje bomo izkoristili za večji dobiček ob ohranjanju visoke kvalitete. Veliko restavracij zasluži veliko denarja in nato odprejo novo restavracijo. To potem ponavljajo in s tem nič ne zaslužijo. Jaz, ko bom odprl naslednjo restavracijo, jo bom dal nekemu od zaposlenih v vodenje. Dal jim bom veliko

odgovornosti, toliko kot lastnikom. Potem bodo spoznali, ok, ta gostilna je moja in se bodo bolj trudili. In s tem bom zaslužil še več denarja. Kupiti morajo tudi delnice nove gostilne, saj so tako še bolj trudijo za uspeh podjetja.

## PRILOGA 5: Cenik oglaševanja na radiu Ekspres

Slika 1: Cenik oglaševanja na radiu Ekspres

**RADIO EKSPRES**  
DROŽIJSKO GLASBO | 104.4, 106.1MHz

# CENIK OGLAŠEVANJA

Cena predvajanja oglasnih spotov		Posebne ponudbe oglaševanja	
<b>PONEDELJEK - PETEK</b>	Cena za sek	<b>RUBRIKA</b>	Cena na mesec
05.00 - 09.00	1,20 EUR	<b>Promet</b> 260 omemb	2.700,00 EUR
09.00 - 12.00	1,00 EUR	<b>Vreme</b> 260 omemb	2.700,00 EUR
12.00 - 15.00	1,10 EUR	12 objav dnevno ob delavnikih med 5.50 in 18.00 uro in 5 objav dnevno ob sobotah med 7.00 in 12.00 uro, dolžina oglasnega sporočila je omejena na 10 sek. možna sta dva pokrovitelja.	
15.00 - 18.00	1,10 EUR	<b>Pokroviteljstva rubrik</b> (Dames na 113, Ljubljana vabi, Bine in Bane na klopci modrosti,...)	
18.00 - 05.50	0,80 EUR	Možnost <b>INDIVIDUALNIH</b> ponudb prilagojenih vašim željam.	
<b>SOBOTA - NEDELJA</b>		<b>Produkcija oglasnih spotov</b>	
08.00 - 18.00	1,00 EUR	režiran oglas - 1 vokal	50,00 EUR*
18.00 - 08.00	0,80 EUR	režiran oglas - 2 vokala	100,00 EUR*
<b>Ekskluzivni oglasni blok pred novicami</b>		*Navedena cena produkcije velja samo za predvignje oglas na radiu Ekspres. Cena pravilno za predvajanje na drugih radijskih postajah je dodatnih 100,00 EUR	
+ v oglasnem bloku se predvaja samo en oglas		<b>Splošni pogoji</b>	
+ zagotovljena ekskluzivnost in prepoznavnost		+ v cenah pokroviteljstev je produkcija najave pokrovitelja všteta	
+ cena sekunde: 1,60 EUR		+ oglasi morajo biti dostavljeni najmanj 2 dni pred objavo, teksti za produkcijo režiranih ali branih oglasov pa najmanj 3 dni pred prvo objavo	
<b>Pokroviteljstva</b>		+ cenik velja od 7.5.2012 do spremembe	
<b>ODDAJA</b>	Termin	Cena na mesec	+ vse cene so v EUR in ne vključujejo DDV
<b>Dobro jutro</b>	05.00 - 09.00	3.800,00 EUR	
<b>Veselo na delo</b>	09.00 - 12.00	2.000,00 EUR	
<b>Služba je družba</b>	12.00 - 15.00	2.000,00 EUR	
<b>Popolna popoldne</b>	15.00 - 18.00	2.400,00 EUR	
Oddaje so na programu ob delavnikih. Pokroviteljstvo vključuje:			
Dobro jutro: 120 objav do 10 sek najave pokrovitelja (6x v terminu) in 120 objav do 20 sek oglasa (6x dnevno od tega v Jutru 6x prvi v bloku)			
Veselo na delo, Služba je družba in Popolna popoldne: 80 objav do 10 sek najave pokrovitelja (6x v terminu) in 80 objav do 20 sek oglasa, prvi v bloku (6x dnevno)			

Trženje radia Ekspres | Stegne 21c | SI-1000 Ljubljana | t 01 5 000 002 | f 01 5 000 015 | e trzenje@radioekspres.si | www.radioekspres.si

Vir: Radio Ekspres, Predstavitve: cenik oglaševanja, b.l.

# PRILOGA 6: Cenik oglaševanja v časopisu Delo za leto 2017

Slika 2: Cenik oglaševanja v časopisu Delo

ŠTEVILO STOLPCEV IN NJIHOVE ŠIRINE	
Število stolpcev	Širina stolpcev v mm
1	46,5
2	97
3	147,5
4	198
5	248,5
6	299
7	349,5

TEMATSKI SKLOPI IN PRILoge PO DNEVIH		
	Tematski sklopi	Priloga
ponedeljek	Ozadja, P&D	
torek	Književni listi	Ona
sreda	Trip (turizem)	Deloindom
četrtak	Znanost	Polet (1x mesečno)
petek	Zeleno Delo, Kariera in delo, Kult	Vikend, Svet Kapitala
sobota	Infoteh, Na kolesih, Deloindom nepremičnine	Sobotna priloga

CENE OGLASNEGA PROSTORA																																													
		Na naslovnici so mlatne kombinacije oglasov: A+B ali A+C ali A+D ali A+B+C ali A+B+E ali A+B+C+E B+D		Na zadnji strani so mlatne kombinacije oglasov: A+F ali B+F ali C+F ali D+F ali E+F																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>pon - pet</th> <th>sobota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>A</td><td>€ 46,5 x 127 1600,00</td><td>1900,00</td></tr> <tr><td>B</td><td>€ 97 x 127 2900,00</td><td>3400,00</td></tr> <tr><td>C</td><td>€ 147,5 x 127 4300,00</td><td>5100,00</td></tr> <tr><td>D</td><td>€ 248,5 x 127 6800,00</td><td>7900,00</td></tr> <tr><td>E</td><td>€ 46,5 x 63 800,00</td><td>950,00</td></tr> <tr><td>B + D</td><td>€ 349,5 x 127 9700,00</td><td>11300,00</td></tr> </tbody> </table>			pon - pet	sobota	A	€ 46,5 x 127 1600,00	1900,00	B	€ 97 x 127 2900,00	3400,00	C	€ 147,5 x 127 4300,00	5100,00	D	€ 248,5 x 127 6800,00	7900,00	E	€ 46,5 x 63 800,00	950,00	B + D	€ 349,5 x 127 9700,00	11300,00	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>pon - pet</th> <th>sobota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>A</td><td>€ 46,5 x 127 1100,00</td><td>1300,00</td></tr> <tr><td>B</td><td>€ 97 x 127 1900,00</td><td>2300,00</td></tr> <tr><td>C</td><td>€ 147,5 x 127 2600,00</td><td>3000,00</td></tr> <tr><td>D</td><td>€ 198 x 127 3800,00</td><td>4600,00</td></tr> <tr><td>E</td><td>€ 147,5 x 190 3400,00</td><td>4000,00</td></tr> <tr><td>F</td><td>€ 349,5 x 127 1700,00</td><td>2000,00</td></tr> </tbody> </table>			pon - pet	sobota	A	€ 46,5 x 127 1100,00	1300,00	B	€ 97 x 127 1900,00	2300,00	C	€ 147,5 x 127 2600,00	3000,00	D	€ 198 x 127 3800,00	4600,00	E	€ 147,5 x 190 3400,00	4000,00	F	€ 349,5 x 127 1700,00	2000,00
	pon - pet	sobota																																											
A	€ 46,5 x 127 1600,00	1900,00																																											
B	€ 97 x 127 2900,00	3400,00																																											
C	€ 147,5 x 127 4300,00	5100,00																																											
D	€ 248,5 x 127 6800,00	7900,00																																											
E	€ 46,5 x 63 800,00	950,00																																											
B + D	€ 349,5 x 127 9700,00	11300,00																																											
	pon - pet	sobota																																											
A	€ 46,5 x 127 1100,00	1300,00																																											
B	€ 97 x 127 1900,00	2300,00																																											
C	€ 147,5 x 127 2600,00	3000,00																																											
D	€ 198 x 127 3800,00	4600,00																																											
E	€ 147,5 x 190 3400,00	4000,00																																											
F	€ 349,5 x 127 1700,00	2000,00																																											

Vir: Časopisna hiša Delo d.o.o., Priložnosti 2017, 2017.

Slika 3: Cenik oglaševanja v časopisu Delo (nad.)

CENE OGLASNEGA PROSTORA ZA NEKOMERCIALNE OGLASE		v EUR
zaposlitveni oglasi ter druge nekomercialne objave		
1 cm v stolpcu, ponedeljek-petek		29,00
1 cm v stolpcu, sobota		35,00
bilance, sklici skupščin, letna/poletna poročila		
1 cm v stolpcu, ponedeljek-petek		44,00
1 cm v stolpcu, sobota		52,00
Cene nekomercialnih oglasov se izračunavajo iz cene za 1 centimeter v stolpcu po formuli: Število stolpcev x število centimetrov x cena za 1 centimeter + morebitni dodatki (prišteti sukcesivno) - popusti (odšteti sukcesivno) Kadar ni celostranski oglas, je maksimalna višina oglasa 514 mm.		
DELOSKOP		v EUR
1 cm v stolpcu, ponedeljek-petek		29,00
1 cm v stolpcu, sobota		35,00
EKSKLUZIVNO OGLAŠEVANJE NA NASLOVNICI		v EUR
ekskluzivna naslovnica (maksimalna velikost oglasa 349,5 x 127 mm) ponedeljek-petek		10.670,00
ekskluzivna naslovnica (maksimalna velikost oglasa 349,5 x 127 mm) sobota		12.430,00
panožna naslovnica (maksimalna velikost oglasa 248,5 x 127 mm) ponedeljek-petek		7.480,00
panožna naslovnica (maksimalna velikost oglasa 248,5 x 127 mm) sobota		8.690,00
ROK ZA NAROČILO IN ODDAJO OGLASOV		
Naročila oz. rezervacija oglašnega prostora: dva delovna dneva pred objavo.		
Naročila oz. rezervacija oglašnega prostora za Posel & denar: tri delovne dni pred objavo.		
Oddaja nelizdelanih oglasov: dva delovna dneva pred objavo.		
Oddaja dokončno izdelanih oglasov: do 9. ure zadnji delovni dan pred objavo.		
Ob neupoštevanju navedenih pogojev si pridržujemo pravico, da oglasa ne objavimo. Reklamacija je v tem primeru nična.		
Cenik ne velja za javne naročnike Republike Slovenije.		
Za cenik oglašnega prostora za javne naročnike Republike Slovenije pokličite 01/4737 501 ali pošljite e-pošto na naslov oglas@delo.si.		

<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>pon - pet</th> <th>sobota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>A</td><td>€ 724 x 544 11.800,00</td><td>13.800,00</td></tr> </tbody> </table>		pon - pet	sobota	A	€ 724 x 544 11.800,00	13.800,00	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>pon - pet</th> <th>sobota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>A</td><td>€ 349,5 x 544 8200,00</td><td>9600,00</td></tr> </tbody> </table>		pon - pet	sobota	A	€ 349,5 x 544 8200,00	9600,00			
	pon - pet	sobota														
A	€ 724 x 544 11.800,00	13.800,00														
	pon - pet	sobota														
A	€ 349,5 x 544 8200,00	9600,00														
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>pon - pet</th> <th>sobota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>B</td><td>€ 349,5 x 257 5800,00</td><td>6900,00</td></tr> </tbody> </table>		pon - pet	sobota	B	€ 349,5 x 257 5800,00	6900,00	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>pon - pet</th> <th>sobota</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>A</td><td>€ 198 x 300 4200,00</td><td>5000,00</td></tr> <tr><td>B</td><td>€ 349,5 x 170 4200,00</td><td>5000,00</td></tr> </tbody> </table>		pon - pet	sobota	A	€ 198 x 300 4200,00	5000,00	B	€ 349,5 x 170 4200,00	5000,00
	pon - pet	sobota														
B	€ 349,5 x 257 5800,00	6900,00														
	pon - pet	sobota														
A	€ 198 x 300 4200,00	5000,00														
B	€ 349,5 x 170 4200,00	5000,00														

Vir: Časopisna hiša Delo d.o.o., Priložnosti 2017, 2017.

**PRILOGA 7: Projekcije poslovnega načrta restavracije Aejeong d.o.o.**

PROJEKCIJE 2016		+ -		Mesec												Leto					DRUGI PODATKI
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V			
OBDOBJE: -1		Priprava za tisk																			
BILANCE																					
Izpis bilanc																					
BILANCA STANJA																					
<b>SREDSTVA</b>	<b>350000</b>	<b>342103</b>	<b>332045</b>	<b>330218</b>	<b>327700</b>	<b>325173</b>	<b>323156</b>	<b>322148</b>	<b>321121</b>	<b>320094</b>	<b>319066</b>	<b>318039</b>	<b>317012</b>	<b>317012</b>	<b>317065</b>	<b>323433</b>	<b>362754</b>	<b>404389</b>			
<b>SREDSTVA (RAZEN DENARJA)</b>	<b>250000</b>	<b>245335</b>	<b>245201</b>	<b>240500</b>	<b>235833</b>	<b>231167</b>	<b>226500</b>	<b>221833</b>	<b>217167</b>	<b>212500</b>	<b>207833</b>	<b>203167</b>	<b>198500</b>	<b>198500</b>	<b>142500</b>	<b>86500</b>	<b>62500</b>	<b>54500</b>			
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	200000	195333	190667	186000	181333	176667	172000	167333	162667	158000	153333	148667	144000	144000	88000	32000	8000	0			
FINANČNE NALOŽBE	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000			
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	2	34	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA	0	0	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500			
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
<b>DENAR</b>	<b>100000</b>	<b>96767</b>	<b>86845</b>	<b>89718</b>	<b>91867</b>	<b>94006</b>	<b>96656</b>	<b>100315</b>	<b>103954</b>	<b>107594</b>	<b>111233</b>	<b>114872</b>	<b>118512</b>	<b>118512</b>	<b>174565</b>	<b>236933</b>	<b>300254</b>	<b>349889</b>			
<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>	<b>350000</b>	<b>342103</b>	<b>332045</b>	<b>330218</b>	<b>327700</b>	<b>325173</b>	<b>323156</b>	<b>322148</b>	<b>321121</b>	<b>320094</b>	<b>319066</b>	<b>318039</b>	<b>317012</b>	<b>317012</b>	<b>317065</b>	<b>323433</b>	<b>362754</b>	<b>404389</b>			
<b>KAPITAL</b>	<b>250000</b>	<b>242103</b>	<b>232045</b>	<b>229018</b>	<b>226491</b>	<b>223963</b>	<b>221936</b>	<b>220909</b>	<b>219881</b>	<b>218854</b>	<b>217827</b>	<b>216799</b>	<b>215772</b>	<b>215772</b>	<b>215792</b>	<b>222112</b>	<b>259489</b>	<b>297270</b>			
OSNOVNI KAPITAL	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000			
ZADRŽANI DOBIČEK	0	-7897	-17955	-20982	-23509	-26037	-28064	-29091	-30119	-31146	-32173	-33201	-34228	-34228	-34208	-27888	9489	47270			
<b>DOLG</b>	<b>100000</b>	<b>100000</b>	<b>100000</b>	<b>101200</b>	<b>101210</b>	<b>101210</b>	<b>101220</b>	<b>101240</b>	<b>101240</b>	<b>101240</b>	<b>101240</b>	<b>101240</b>	<b>101240</b>	<b>101240</b>	<b>101273</b>	<b>101321</b>	<b>103266</b>	<b>107119</b>			
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000			
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	0	1200	1210	1210	1220	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1240	1273	1321	3266	7119			
<b>IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA</b>																					
PRIHODKI POSLOVANJA	0	0	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500	279000	288000	288000	288000			
PROIZVAJALNI STROŠKI	0	2000	15470	15470	15470	15470	15470	15470	15470	15470	15470	15470	15470	156700	174900	177600	177600	177600			
AMORTIZACIJA	4667	4667	4667	4667	4667	4667	4667	4667	4667	4667	4667	4667	4667	56000	56000	56000	24000	8000			
<b>KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE</b>	<b>-4667</b>	<b>-6667</b>	<b>2363</b>	<b>2363</b>	<b>2363</b>	<b>2363</b>	<b>2363</b>	<b>2363</b>	<b>2363</b>	<b>2363</b>	<b>2363</b>	<b>2363</b>	<b>2363</b>	<b>12300</b>	<b>48100</b>	<b>54400</b>	<b>86400</b>	<b>102400</b>			
STROŠKI PRODAJE	0	0	2000	1500	1500	1000	0	0	0	0	0	0	0	6000	4000	4000	3000	2000			
STROŠKI UPRAVE	2814	2974	2974	2974	2974	2974	2974	2974	2974	2974	2974	2974	2974	35528	39080	39080	39080	49880			
<b>DOBIČEK IZ POSLOVANJA</b>	<b>-7481</b>	<b>-9641</b>	<b>-2611</b>	<b>-2111</b>	<b>-2111</b>	<b>-1611</b>	<b>-611</b>	<b>-611</b>	<b>-611</b>	<b>-611</b>	<b>-611</b>	<b>-611</b>	<b>-611</b>	<b>-29228</b>	<b>5020</b>	<b>11320</b>	<b>44320</b>	<b>50520</b>			
PRIHODKI FINANCIRANJA	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	1000	1000	1000	1000	1000			
ODHODKI FINANCIRANJA	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000	6000	6000	6000	6000			
<b>DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA</b>	<b>-7897</b>	<b>-10057</b>	<b>-3027</b>	<b>-2527</b>	<b>-2527</b>	<b>-2027</b>	<b>-1027</b>	<b>-1027</b>	<b>-1027</b>	<b>-1027</b>	<b>-1027</b>	<b>-1027</b>	<b>-1027</b>	<b>-34228</b>	<b>20</b>	<b>6320</b>	<b>39320</b>	<b>45520</b>			
IZREDNI PRIHODKI	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			
<b>DOBIČEK PRED DAVKI</b>	<b>-7897</b>	<b>-10057</b>	<b>-3027</b>	<b>-2527</b>	<b>-2527</b>	<b>-2027</b>	<b>-1027</b>	<b>-1027</b>	<b>-1027</b>	<b>-1027</b>	<b>-1027</b>	<b>-1027</b>	<b>-1027</b>	<b>-34228</b>	<b>20</b>	<b>6320</b>	<b>39320</b>	<b>45520</b>			
DAVEK OD DOHODKA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1943	7738			
<b>ČISTI DOBIČEK</b>	<b>-7897</b>	<b>-10057</b>	<b>-3027</b>	<b>-2527</b>	<b>-2527</b>	<b>-2027</b>	<b>-1027</b>	<b>-1027</b>	<b>-1027</b>	<b>-1027</b>	<b>-1027</b>	<b>-1027</b>	<b>-1027</b>	<b>-34228</b>	<b>20</b>	<b>6320</b>	<b>37377</b>	<b>37782</b>			
<b>IZKAZ DENARNIH TOKOV</b>																					
<b>DENAR KONEC OBDOBJA</b>	<b>100000</b>	<b>96767</b>	<b>86845</b>	<b>89718</b>	<b>91867</b>	<b>94006</b>	<b>96656</b>	<b>100315</b>	<b>103954</b>	<b>107594</b>	<b>111233</b>	<b>114872</b>	<b>118512</b>	<b>118512</b>	<b>174565</b>	<b>236933</b>	<b>300254</b>	<b>349889</b>			
ČISTI DOBIČEK	-7897	-10057	-3027	-2527	-2527	-2027	-1027	-1027	-1027	-1027	-1027	-1027	-1027	-34228	20	6320	37377	37782			
AMORTIZACIJA	4667	4667	4667	4667	4667	4667	4667	4667	4667	4667	4667	4667	4667	56000	56000	56000	24000	8000			
POVEČANJE DOLGA	0	0	1200	10	0	10	20	0	0	0	0	0	0	1240	34	47	1945	3853			

0.17 Davek od dohodka PO



POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)	2	4532	-34	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
DENARNI TOK	-3233	-9923	2873	2149	2139	2649	3659	3639	3639	3639	3639	3639	3639	3639	3639	3639	3639	3639	3639					
<b>PODATKI</b>	<b>Izpis podatkov</b>													<b>IME PODJETJA: SKUPINA:</b>					<b>Vnesi firmo podjetja S.00.00 - vnesi šifro skupine</b>					
<b>POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU</b>																								
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU	2	3	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9					
<b>ANALIZA RAZMERIJ DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV</b>																								
TERIATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA	2	34	826	816	816	806	786	786	786	786	786	786	786	786	786	786	786	786	786					
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA	0	0	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025					
SALDO IZ NASLOVA DDV	2	34	-1200	-1210	-1210	-1220	-1240	-1240	-1240	-1240	-1240	-1240	-1240	-1240	-1240	-1240	-1273	-1321	-1322					
<b>NEOPREDMETENA SREDSTVA</b>														<b>Število enot:</b>					<b>1</b>					<b>64.00</b>
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	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	0	0					
<b>NEOPREDMETENO SREDSTVO</b>																								
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
<b>NEPREMIČNINE</b>														<b>Število enot:</b>					<b>1</b>					<b>77.00</b>
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000					
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000					
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	4000	8000	12000	16000	20000	24000	28000	32000	36000	40000	44000	48000	48000	48000	48000	48000	48000	48000					
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	160000	156000	152000	148000	144000	140000	136000	132000	128000	124000	120000	116000	112000	112000	112000	112000	112000	112000	112000					
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	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	0	0					
<b>POSLOVNI PROSTORI (Prirejeni)</b>																								
NABAVNA VREDNOST	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000	160000					
AMORTIZACIJA	0	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000					
POPRAVEK VREDNOSTI	0	4000	8000	12000	16000	20000	24000	28000	32000	36000	40000	44000	48000	48000	48000	48000	48000	48000	48000					
NEODPISANA VREDNOST	160000	156000	152000	148000	144000	140000	136000	132000	128000	124000	120000	116000	112000	112000	112000	112000	112000	112000	112000					
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
<b>OPREMA</b>														<b>Število enot:</b>					<b>1</b>					<b>90.00</b>
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000					
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667					
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	667	1333	2000	2667	3333	4000	4667	5333	6000	6667	7333	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000					
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	40000	39333	38667	38000	37333	36667	36000	35333	34667	34000	33333	32667	32000	32000	32000	32000	32000	32000	32000					
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	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	0	0					
<b>OPREMA</b>																								
NABAVNA VREDNOST	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000	40000					
AMORTIZACIJA	0	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667					
POPRAVEK VREDNOSTI	0	667	1333	2000	2667	3333	4000	4667	5333	6000	6667	7333	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000					
NEODPISANA VREDNOST	40000	39333	38667	38000	37333	36667	36000	35333	34667	34000	33333	32667	32000	32000	32000	32000	32000	32000	32000					
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					

<b>FINANČNE NALOŽBE</b>														<b>Število enot: 1</b>					103.00			
SKUPAJ NALOŽBE	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	0.02 Letna obrestna mera	
SKUPAJ ZMANJŠANJE NALOŽB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	111.00	
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	0.00 Letna obrestna mera	
<b>REZERVNI SKLAD</b>														<b>Število enot: 1</b>								
NALOŽBA	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000		
ZMANJŠANJE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
PREJETE OBRESTI IPD.	0	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83		
<b>TERJATVE IZ POSLOVANJA</b>														<b>Število enot: 1</b>								
SKUPAJ TERJATVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ ZMANJŠANJE TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>TERJATEV</b>														<b>Število enot: 1</b>								
TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ZMANJŠANJE TERJATVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA</b>														<b>Število enot: 1</b>								
SKUPAJ VREDNOST ZALOGE MATERIALA	0	0	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500		
VREDNOST MATERIALA (hrana)	0	0	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500		
VREDNOST MATERIALA (pijača)	0	0	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000		
<b>KAPITAL</b>														<b>Število enot: 1</b>								
SKUPAJ GIBANJE KAPITALA	250000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
POVEČANJE / ZMANJŠANJE KAPITALA	250000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
DELITEV DOBIČKA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA</b>														<b>Število enot: 1</b>					127.00			
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000		
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ DANE OBRESTI IPD.	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500		
<b>OBVEZNOST</b>														<b>Število enot: 1</b>								
OBVEZNOST	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	100000	
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
DANE OBRESTI IPD.	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500		
<b>OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA</b>														<b>Število enot: 1</b>					135.00			
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>OBVEZNOST</b>														<b>Število enot: 1</b>								
OBVEZNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
<b>PRIHODKI POSLOVANJA / SPREMENLJIVI STROŠKI</b>														<b>Število enot: 1</b>					143.00			
SKUPAJ PRIHODKI	0	0	0	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500		
SKUPAJ IZSTOPNI DDV	0	0	0	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025		
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	0	0	0	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750		
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	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		
SKUPAJ ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608		
<b>PROIZVOD (vzet je povprečen obrok s pijačo)</b>														<b>Število enot: 1</b>								
NETO PRODAJNA CENA		0.0	0.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0	30.0		
PRODANA KOLIČINA		0	0	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750		

ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK	0	0	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500	22500
IZSTOPNI DDV	0	0	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025	2025
STROŠKI MATERIALA	0	0	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750	6750
STROŠKI STORITEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI DELA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VREDNOST ZALOGA PROIZVODA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV	0	0	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608	608
<b>SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>9,00</b>	<b>9,00</b>	<b>9,00</b>	<b>9,00</b>	<b>9,00</b>	<b>9,00</b>	<b>9,00</b>	<b>9,00</b>	<b>9,00</b>	<b>9,00</b>	<b>9,00</b>	<b>9,00</b>	<b>9,00</b>	<b>9,00</b>	<b>9,00</b>	<b>9,00</b>	<b>9,00</b>
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	0,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
VSTOPNI DDV V MATERIALIH	0,0	0,0	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
MATERIAL	0,0	0,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
CENA ENOTE MATERIALA	0,00	0,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
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	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	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	0,0	0,0
CENA STORITVE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)	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	0,0
NEPOSREDNO DELO	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	0,0
DELO	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	0,0
CENA DELA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)	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	0,0
<b>PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI</b>																			
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	0	0	2000	8720	8720	8720	8720	8720	8720	8720	8720	8720	8720	8720	8720	8720	8720	8720	8720
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144
BRUTO PLAČA ŠEFA KUHINJE	0	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
BRUTO PLAČA KUHARJA (2X)	0	0	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
BRUTO PLAČA NATAKARJA (4X)	0	0	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000
ČISTILNI SERVIS	0	0	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
ELEKTRIKA	0	0	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
VODA	0	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
ODVOZ SMETI	0	0	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
PLIN	0	0	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
VZDRŽEVANJE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>STROŠKI PRODAJE</b>																			
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	0	0	0	2000	1500	1500	1000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	40	30	30	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OGLAŠEVANJE	0	0	2000	1500	1500	1000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>STROŠKI UPRAVE</b>																			
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	0	2814	2974	2974	2974	2974	2974	2974	2974	2974	2974	2974	2974	2974	2974	2974	2974	2974	2974
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	2	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
BRUTO PLAČA DIREKTORJA	0	804	804	804	804	804	804	804	804	804	804	804	804	804	804	804	804	804	804
BRUTO PLAČA MANAGERJA	0	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
REČUNOVODSKE STORITVE	0	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
OSTALI STROŠKI	0	10	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
<b>IZREDNI PRIHODKI</b>																			
SKUPAJ IZREDNI PRIHODKI	0	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	0	0
PRIHODEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>IZREDNI ODHODKI</b>																			
SKUPAJ IZREDNI ODHODKI	0	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	0	0
ODHODEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

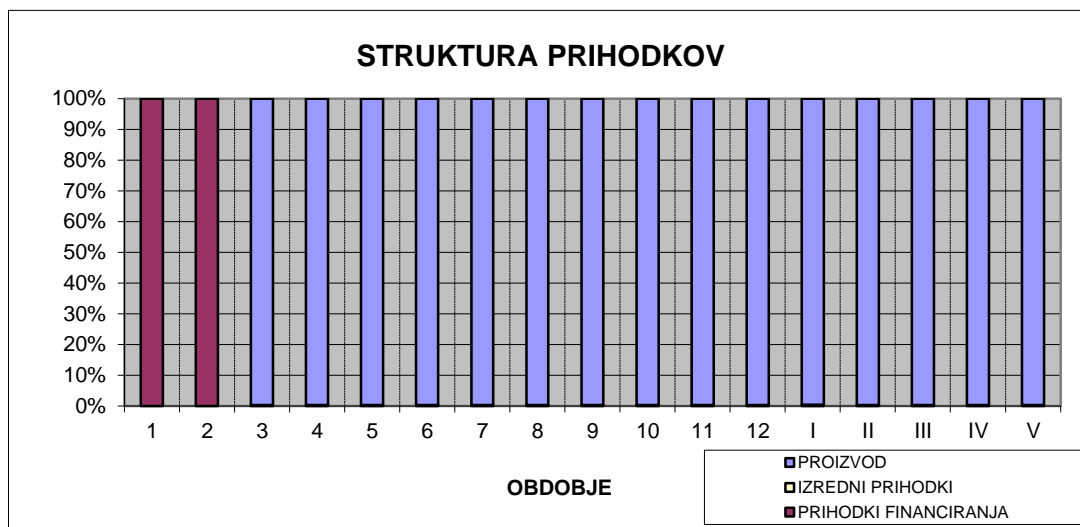
**CILJNE SPREMENLJIVKE**

KAPITAL	250000	242103	232045	229018	226491	223963	221936	220909	219881	218854	217827	216799	215772	215772	215792	222112	259489	297270
DOBIČEK	0	-7897	-10057	-3027	-2527	-2527	-2027	-1027	-1027	-1027	-1027	-1027	-1027	-34228	20	6320	37377	37782
DENAR	100000	96767	86845	89718	91867	94006	96656	100315	103954	107594	111233	114872	118512	118512	174565	236933	300254	349889

**STRUKTURA PRIHODKOV (v %)**

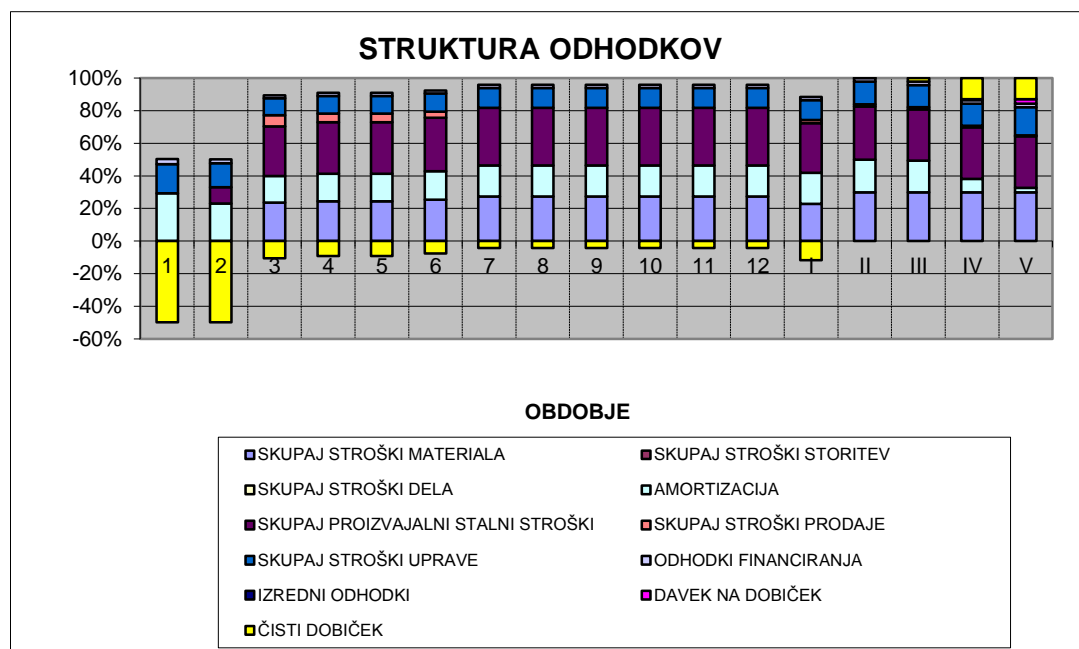
SKUPAJ PRIHODKI	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE	0.0	0.0	99.6	99.6	99.6	99.6	99.6	99.6	99.6	99.6	99.6	99.6	99.6	99.6	99.6	99.6	99.6	99.6
PROIZVOD	0.0	0.0	99.6	99.6	99.6	99.6	99.6	99.6	99.6	99.6	99.6	99.6	99.6	99.6	99.6	99.6	99.7	99.7
PRIHODKI FINANCIRANJA	100.0	100.0	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	0.3	0.3	0.3
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

22



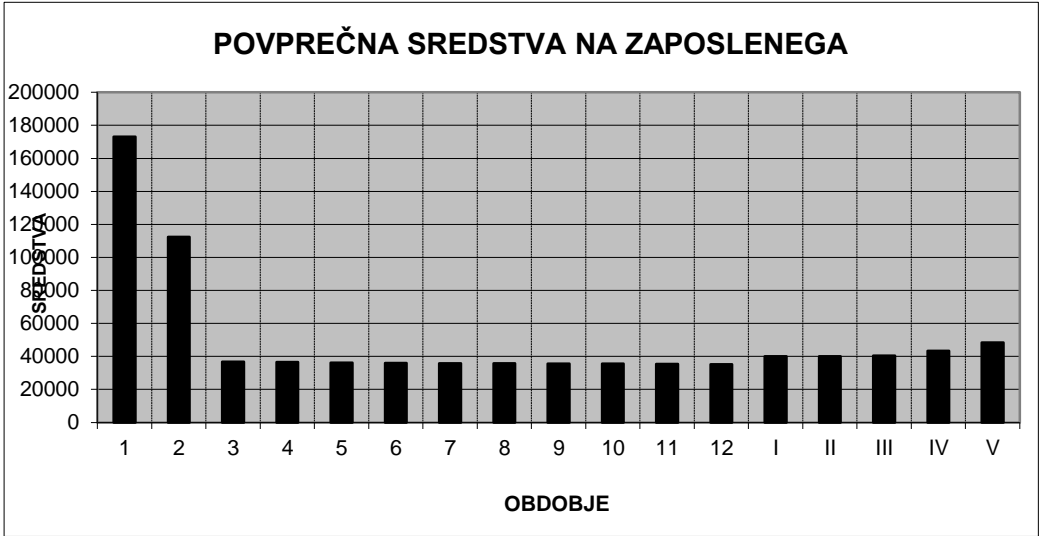
**STRUKTURA ODHODKOV (v %)**

	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	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	29.9	29.9	29.9	29.9	29.9	29.9	29.9	29.9	29.9	29.9	29.9	29.9	29.9	29.9	29.9
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	5600.0	5600.0	20.7	20.7	20.7	20.7	20.7	20.7	20.7	20.7	20.7	20.7	20.7	20.7	24.8	20.0	19.4
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	0.0	2400.0	38.6	38.6	38.6	38.6	38.6	38.6	38.6	38.6	38.6	38.6	38.6	38.6	39.5	32.6	31.6
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	0.0	0.0	8.9	6.6	6.6	4.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.7	1.4	1.4	
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	3376.8	3568.8	13.2	13.2	13.2	13.2	13.2	13.2	13.2	13.2	13.2	13.2	13.2	15.7	14.0	13.5	
ODHODKI FINANCIRANJA	600.0	600.0	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.7	2.1	2.1	
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	
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	0.0	0.0	0.7	
ČISTI DOBIČEK	-9476.8	#####	-13.4	-11.2	-11.2	-9.0	-4.5	-4.5	-4.5	-4.5	-4.5	-4.5	-4.5	-15.1	0.0	2.2	



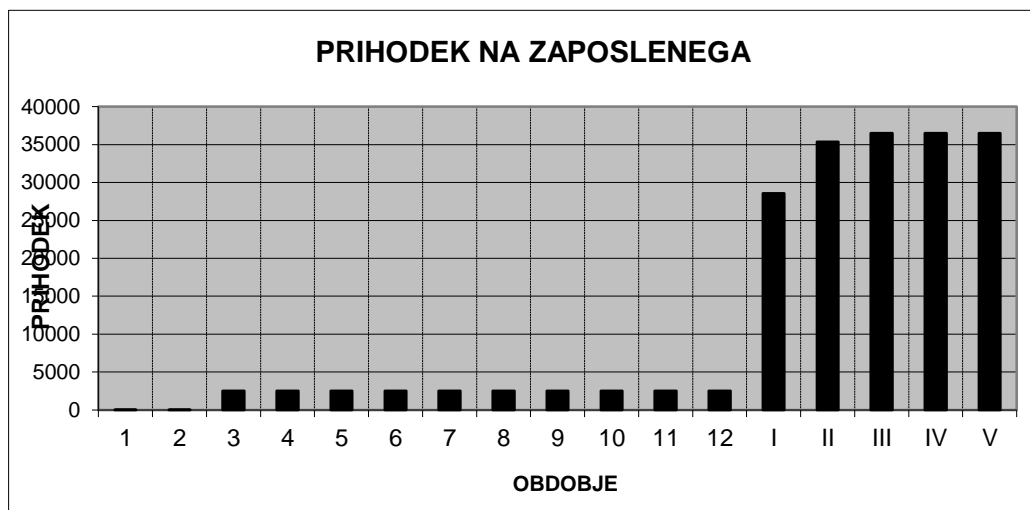
**POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU**

POVPREČNA ZAPOSLENEGA	SREDSTVA NA																		
		173026	112358	36792	36551	36271	36018	35850	35737	35623	35509	35395	35281	40044	40047	40453	43338	48451	



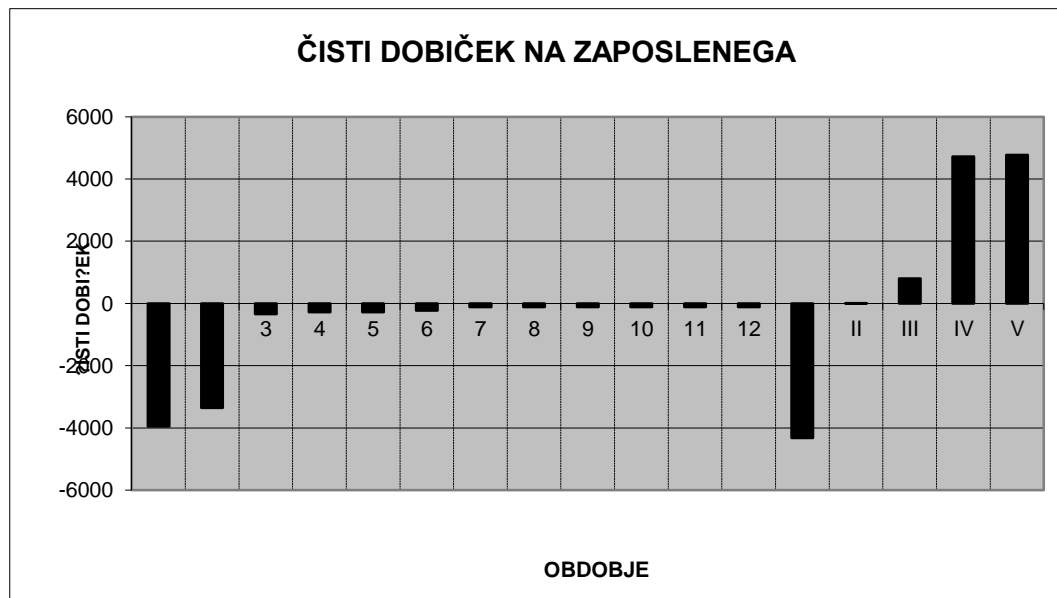
**PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA**  
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA

42 28 2509 2509 2509 2509 2509 2509 2509 2509 2509 2509 2509 28547 35368 36505 36505 36505



ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA  
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA

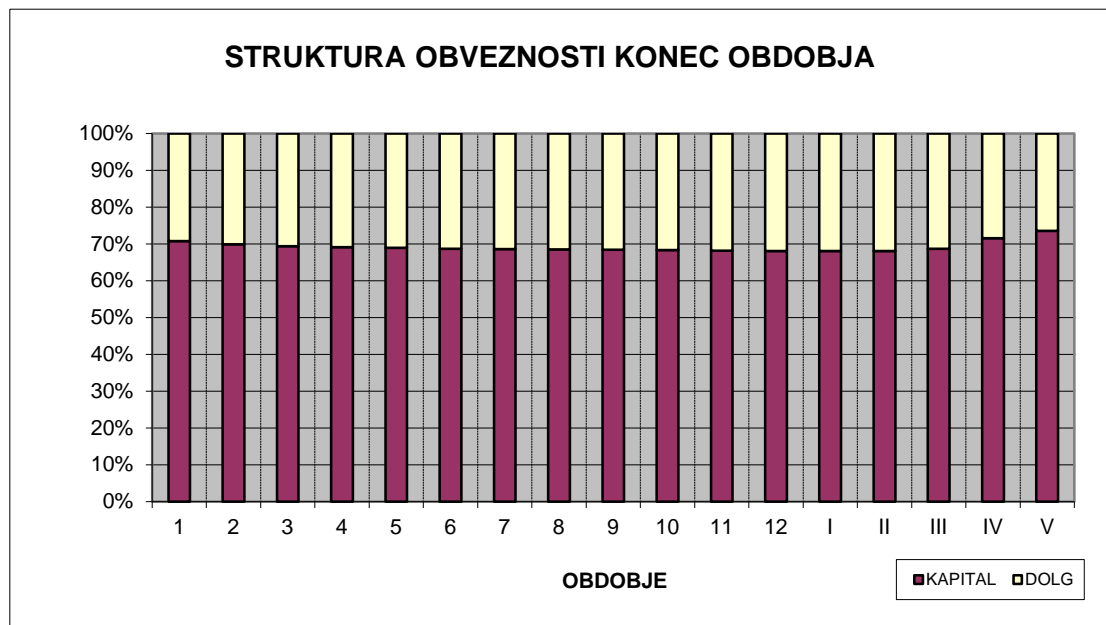
-3949 -3352 -336 -281 -281 -225 -114 -114 -114 -114 -114 -114 -4324 3 798 4721 4772





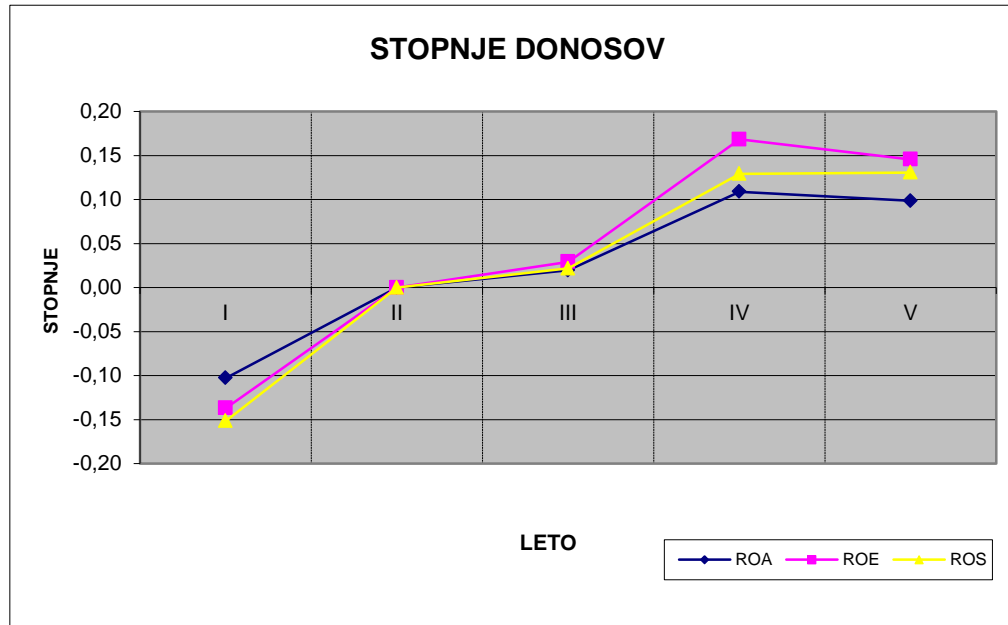
**STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)**

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	100.0
KAPITAL		70.8	69.9	69.4	69.1	68.9	68.7	68.6	68.5	68.4	68.3	68.2	68.1	68.1	68.1	68.7	71.5	73.5
DOLG		29.2	30.1	30.6	30.9	31.1	31.3	31.4	31.5	31.6	31.7	31.8	31.9	31.9	31.9	31.3	28.5	26.5



**STOPNJE DONOSOV**

ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	-0.27	-0.36	-0.11	-0.09	-0.09	-0.08	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.04	-0.10	0.00	0.02	0.11	0.10
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	-0.39	-0.51	-0.16	-0.13	-0.13	-0.11	-0.06	-0.06	-0.06	-0.06	-0.06	-0.06	-0.14	0.00	0.03	0.17	0.15
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	ROS	-94.77	120.69	-0.13	-0.11	-0.11	-0.09	-0.05	-0.05	-0.05	-0.05	-0.05	-0.05	-0.15	0.00	0.02	0.13	0.13



**INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)**

		0	I	II	III	IV	V
INTERNA STOPNJA DONOSA	3.5%	#####	0	0	0	0	297270