

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

POSLOVNI NAČRT PODJETJA ROGLJIČI MARTINČIČ, d.o.o.

Ljubljana, april 2010

NEJC MARTINČIČ

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom _____, in dovolim njegovo objav na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. DRUŽINSKA PODJETJA	2
1.1. PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ	2
1.2. KONFLIKTI V DRUŽINSKIH PODJETJIH	3
1.3. PLANIRANJE NASLEDSTVA	5
2. POSLOVNI NAČRT PEKARNE MARTINČIČ, D.O.O.	6
2.1. POVZETEK	6
2.1.1. OSNOVNI CILJI	7
2.1.2. ANALIZA TRGA	7
2.1.3. NAČRT TRŽENJA	7
2.1.4. PRAVNE ZAHTEVE IN DOVOLJENJA	8
2.1.5. VODSTVO PODJETJA	8
2.1.6. FINANČNI NAČRT	8
2.2. OPIS OBSTOJEČEGA STANJA	8
2.2.1. TEMELJI OBSTOJEČEGA PODJETJA	8
2.2.2. OBSTOJEČI PROIZVODI IN STORITVE	8
2.2.3. KUPCI OBSTOJEČIH ROGLJIČEV	9
2.2.4. KONKURENCA OBSTOJEČEMU PODJETJU	10
2.2.5. OBSTOJEČI OBSEG IN TRENDI TRGA	10
2.3. PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVOD	10
2.3.1. PANOGA DEJAVNOSTI	10
2.3.2. PODJETJE	11
2.3.3. PROIZVODI IN STORITVE	11
2.4. TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA	12
2.4.1. KUPCI NOVIH, PAKIRANIH ROGLJIČEV	12
2.4.2. OBSEG TRGA IN TRENDI	13
2.4.3. KONKURENCA	13
2.5. NAČRT TRŽENJA	15
2.5.1. STRATEGIJA VSTOPA NA TRG	15
2.5.2. CENOVNA STRATEGIJA	16

2.5.3.	TRŽNO KOMUNICIRANJE.....	17
2.5.3.1.	OGLAŠEVANJE.....	17
2.5.3.2.	OSEBNA PRODAJA.....	18
2.5.3.3.	POSPEŠEVANJE PRODAJE.....	18
2.5.3.4.	ODNOSI Z JAVNOSTJO.....	19
2.5.3.5.	ELEKTRONSKO TRŽENJE.....	19
2.6.	PROIZVODNI IN IZDELAVNI NAČRT.....	20
2.6.1	GEOGRAFSKA LOKACIJA IN TRANSPORT.....	20
2.6.2	POSLOVNI PROSTORI.....	21
2.6.3	OPERATIVNI CIKLUS.....	21
2.6.3.1	PROIZVODNI PROCES.....	21
2.6.3.2	SPREMLJANJE ZALOG.....	22
2.6.3.3	OBVLADOVANJE KAKOVOSTI.....	23
2.6.4.	PRAVNE ZAHTEVE IN DOVOLJENJA.....	24
2.6.4.1.	EMBALAŽA.....	24
2.7.	NAČRT RAZVOJA.....	24
2.7.1	STATUS RAZVOJA IN PRIHODNJE NALOGE.....	24
2.7.2	KLJUČNA RAZVOJNA VPRAŠANJA.....	25
2.8.	VODSTVENA SKUPINA IN KADRI.....	25
2.8.1.	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	25
2.8.2	NAČRT ČLOVEŠKIH VIROV.....	26
2.8.3	KJUČNO VODSTVENO OSEBJE.....	27
2.8.4	POLITIKA ZAPOSLOVANJA.....	28
2.8.5	PROFESIONALNI SVETOVALCI IN STORITVE.....	28
2.9.	TERMINSKI NAČRT.....	28
2.10.	KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI.....	30
2.10.1	MAKRO RAVEN.....	30
2.10.2	MIKRO RAVEN.....	30
2.11.	FINANČNI NAČRT.....	30
2.11.1	PREDRAČUN IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA.....	30
2.11.2	PREDRAČUN BILANC STANJA.....	33
2.11.3	PREDRAČUN BILANC FINANČNIH TOKOV.....	34
2.11.4	DAVČNI STATUS.....	35

2.11.5 KONTROLA STROŠKOV	35
SKLEP	Error! Bookmark not defined.
LITERATURA IN VIRI	36
PRILOGE	

UVOD

V dandanašnjem razvitem svetu igrajo družinska podjetja zelo pomembno vlogo. Šele pod drobnogledom lahko ugotovimo, da je delež podjetij v večinski lasti družin oziroma podjetij, kjer en ali dva družinska člana vplivata na poslovne odločitve direktorjev in lastnikov, ogromen.

V ZDA danes obratuje kar več kot štiriindvajset milijonov družinskih podjetij. V teh podjetjih je zaposlene 62 odstotkov celotne ameriške delovne sile. Zanimivo dejstvo je tudi to, da je v ZDA več kot tretjina največjih podjetij po značaju družinskih podjetij. To so podjetja kot so Ford, Wal-Mart, Walt Disney, Motorola, Procter&Gamble in druga (Fortune 500).

Tudi v Evropi so zlasti v trgovini družinska podjetja močno prisotna. Podjetja, kot so International-Spar, Leclerc, Oetker, Porsche, Miele in druga, so vsa družinskega značaja. Prav tako je družinska lastnina zelo močna tudi v delniških družbah, kot sta denimo BMW in Fiat. Največji delež družinskih podjetij je prisoten v manj razvitih evropskih državah, saj tam podjetniki zaradi večjih tveganj težje pridejo do lastniških sredstev in bančnih posojil, zato so sredstva za ustanavljanje in razširitve podjetij primorani iskati prav pri družini in prijateljih (Glas, 2002).

Na podlagi dejstva, da je povprečni odstotek družinski podjetji v gospodarstvih po Evropi in svetu več kot 80-odstotni (Bhatta-charya & Ravikurum, 2001), in na podlagi dejstva, da tudi sam predstavljam del družinskega podjetja, v katerem delujem že 5 let, sem se odločil, da v diplomski nalogi predstavim poslovni načrt razširitve domačega podjetja v pekarski industriji.

V diplomskem delu sem torej predstavil izziv, kako iz majhnega družinskega podjetja razviti mednarodno podjetje z visoko stopnjo prepoznavnosti.

Namen diplomske naloge oziroma poslovnega načrta je predvsem to, da se bom ob razširjanju podjetja in problemih ter ovirah, ki bodo pri tem nastajali, vračal k njemu kot nekakšnemu priročniku, ki mi bo pomagal držati se prvotne ideje in se ne bistveno odmikati od nje. Hkrati pa je moj cilj, da kljub mojemu optimizmu za uspeh s pomočjo analiz ter simulacij sam ocenim potencial trga in celotnega projekta za lažje poslovno odločanje.

Diploma naloga je sestavljena iz dveh pomembnih delov.

V prvem delu sem predstavil pomembna dejstva, zanimivosti, prednosti, slabosti ter težave in dileme družinskega podjetništva v splošnem smislu, kar mi bo pomagalo predvsem v praktičnem delu realizacije načrta.

V drugem delu pa bo sledil poslovni načrt podjetja ROGLJIČI MARTINČIČ, d.o.o..

1. DRUŽINSKA PODJETJA

1.1. PREDNOSTI IN SLABOSTI DRUŽINSKIH PODJETIJ

Hilbert-Davis in Dyer (2002) trdita, da družinsko podjetje sestoji iz treh ločenih, vendar prepletajočih se sistemov. Ti sistemi so 1) poslovni sistem, 2) sistem lastništva/vodstva in 3) družinski sistem. Vpletenost družinskega sistema v podjetje je glavna ločnica družinskega podjetja od ostalih podjetji. Družinska razmerja prinašajo k družinskemu podjetju tako prednosti kot slabosti. Hilbert-Davis in Dyer pravita, da so prednosti in slabosti družinskega podjetja v večini primerov le različni strani istega kovanca. V kolikor je določena lastnost družinskega podjetja prednost ali slabost, po njunem mnenju določajo trije dejavniki: 1. stopnja prepletenosti družine in podjetja, 2. stanje vsakega od sistemov in 3. stopnja, do katere sta prirojena in spodbujana prilagodljivost ter učenje glede prepletenosti družine in družinskega podjetja (Hilbert-Davis & Dyer, 2002).

Tako na primer igrajo družinski člani znotraj podjetja več vlog, in sicer vlogo družinskega člana (kar je predvsem čustvena vloga) in vlogo zaposlenega (delovna vloga). To na eni strani (prednosti) pomeni, da prihaja do dvojnih razmerij (šef – zaposleni, oče – sin), kar vodi do hitrejšega sprejemanja odločitev in večje čustvene vpletenosti posameznika v podjetje (saj bi družinski člani naredili vse za uspešnost podjetja); po drugi strani (slabosti) pa je rezultat tega nejasnost nalog posameznih vlog (kar ima za posledico nedokončana dela), nepotizem, dvojne vloge negativno vplivajo na učenje in objektivnost posameznikov, predvsem pa lahko dajanje prednosti družinskim članom pri dodelovanju nekaterih vlog privede do postavljanja nekvalificiranih ljudi na pomembne položaje (Gordon & Nicholson, 2008).

Prav tako sta lahko lastništvo in vodenje v družinskem podjetju dvorezen meč. Prednosti takšnega vodenja so predvsem v neformalnosti, kreativnosti, visokih ambicijah, v visoko razvitem podjetniškem duhu (zlasti pri ustanovitelju podjetja) in visoki stopnji nadzora. Vendar pa marsikateri ustanovitelj podjetja, ki ima sam sicer visoko razvit podjetniški duh, le-tega v naslednji generaciji zavira in ne spodbuja individualnosti, saj želi prenesti svojo vizijo na mlajšo generacijo le preko učenja in mentorstva v luči nasledstvenega načrta. Takšno vodenje je velikokrat avtokratsko in odporno do uveljavljenih (ter novih) struktur in sistemov vodenja. Veliko lastnikov žrtvuje rast podjetja zaradi želje po večjem nadzoru v podjetju (Aronoff, 2003).

Vpletenost družinskih razmerij v podjetje je najpomembnejša dimenzija družinskih podjetij. Družinski člani so podjetju zavezani in lojalni. Zaposleni v družinskem podjetju si največkrat delijo ista prepričanja ter vrednote. Znotraj podjetja vlada družinski duh. Zaradi tega je v podjetju močan občutek za dobrobit podjetja. Vpletenost družinskih razmer pa lahko v podjetje prenese tudi družinske težave, še posebej, kadar družina ni zmožna ločiti poslovnega in zasebnega življenja. Vse to vodi do rivalstev znotraj družine, čustveno nabitega odločanja in pomanjkanja objektivnosti (Hilbert-Davis & Dyer, 2002).

Kultura in odnosi znotraj družinskega podjetja so lahko neformalni, fleksibilni, spodbujajo kreativnost in so zlahka prilagodljivi. V takih situacijah obstaja tudi zelo učinkovita komunikacija. Leach meni, da je ena izmed glavnih lastnosti, ki odlikuje večino družinskih podjetij, prav edinstveno ozračje, ki ustvari čut pripadnosti in utrdi skupni namen med delavci podjetja (Leach, 1999). Kot je že bilo rečeno, pa lahko vpletenost družinskih razmerij v odnose znotraj podjetja z visokim čustvenim nabojem negativno vpliva na delovno ozračje podjetja. Zaradi tega obstaja visoka nevarnost konfliktov in neučinkovitosti posameznih delavcev (družinskih članov).

Lastnost, ki odlikuje družinska podjetja in jim v tem primeru daje prednost pred ostalimi podjetji, pa je dolgoročna naravnost. V družinskih podjetjih je namreč, kot pravi Leach (1999), naslednja generacija bolj pomembna kot rezultati naslednjega finančnega obračuna. Družinskim podjetjem so prioriteta dolgoročni cilji. Dolgoročno strateško načrtovanje zmanjšuje (kratkoročna) tveganja (t. i. potrpežljivi kapital) in podjetjem omogoča, da se učinkoviteje spoprimejo z nepričakovanimi dogodki. Dolgoročna naravnost tudi poveča pripadnost posameznikov podjetju in skozi čas utrjuje stike med člani podjetja. Slaba stran tega pa je, da je tako podjetje največkrat težko spremeniti, saj je močno vezano na tradicijo. Neuspeh lahko negativno vpliva na zaupanje znotraj podjetja. Vodstvo se upira (potrebno) spremembam. Družinska zgodovina vpliva na poslovno odločanje.

Preživetje in dolgoročni uspeh družinskega podjetja nasploh pa sta v veliki meri odvisna od planiranja nasledstva. Družinska podjetja imajo prednost v tem, da se lahko usposabljanje začne že zelo zgodaj. Vodstvo podjetja (npr. oče, ustanovitelj) že zelo kmalu jasno ve, kdo bo naslednik (npr. sin – še posebej, kadar je edinec). Tako mentorstvo traja skorajda celo življenje. Naslednik deli pripadnost do podjetja in je motiviran za uspeh podjetja v isti meri kot je bila predhodna generacija. Vendar pa se lahko med te odnose vmešajo težave iz zasebnega življenja družine, nepripravljenost oziroma nezainteresiranost vodstva za predajo na naslednjo generacijo in pa predvsem nezmožnost prave izbire naslednika (več sinov, nezainteresirani, nesposobni nasledniki itd.) (Carlock & Ward 2001).

Vsako družinsko podjetje ima torej določene prednosti in slabosti v primerjavi z »nedružinskimi« podjetji. Hkrati pa lahko, kot trdita Garcia in Lopez, vidimo, da se vsako družinsko podjetje sooča s celotnim spletom lastnosti, katere vplivajo na podjetnika in so lahko značajske, intelektualne, vodstvene in osebne. Na podlagi teh lastnosti pa lahko družinske podjetnike razdelimo v značilne skupine dosežkarjev, strategov, ustanoviteljev družinskih tradicij ter izumiteljev (Garcia & Lopez, 2001).

1.2. KONFLIKTI V DRUŽINSKIH PODJETJIH

Čeprav je družina tesno povezana gospodarska celica in kljub temu da v družinah običajno vladata močna navezanost in zaupanje, je prepletanje družinskih in poslovnih vrednot popolna osnova za konflikt. Družina in podjetje sta, kot ugotavlja Leach, v osnovi

nekompatibilna sistema. Odnosi v družini temeljijo na čustvih, na katera močno vpliva podzavest, medtem ko se poslovni sistem vrti okoli izpolnjevanja nalog, kar je rezultat zavestnih odločitev. Kadar se družinska čustva in podzavestne potrebe (ki se pogosto izražajo v obliki agresije ali destruktivnega vedenja) vmešajo v delovanje podjetja, lahko pride do izredno negativnih posledic (Leach, 1999).

Konflikti v družinskih podjetjih izhajajo predvsem iz dveh razmerij, in sicer razmerja med različnimi generacijami (npr. oče – sinovi) ter razmerja med pripadniki iste generacije (rivalstvo med sinovi in hčerkami). Kot primer takih konfliktov so težnje otrok po prevzemu vodstva od staršev ter boj med otroki za prevlado. Razlike v mnenjih glede poslovanja lahko pripeljejo do shizme v družini ter jo razdelijo na dva nasprotujoča si pola. V takih primerih so vpleteni celo družinski člani, ki s samim (izvornim) sporom niso nikakor povezani.

Vadnjal (1996) podaja naslednje specifične razloge za konflikte v družinskih podjetjih:

- razpravljanje o poslu tudi v prostem času,
- nestrinjanje v poslu,
- pomanjkljivo primerno znanje družinskih članov,
- slabo ločevanje družinskega in zasebnega življenja,
- odsotnost formalnega sistema odločanja,
- vsi člani niso enako zainteresirani,
- puščanje problemov, da se rešujejo sami,
- nezainteresiranost določenih družinskih članov.

Pri soočanju s problemi je za družinska podjetja ključno, da hitro opazijo prve znake konfliktov in se z njimi soočijo. Gordon in Nicholson pravita, da je potrebno biti pozoren predvsem na sporne zadeve, ki imajo potencial, da vzbudijo močna ter potencialno negativna čustva. Opozarjata predvsem na spremembe v obnašanju in potrebo, da se ugotovi, ali izhaja sprememba iz odnosov znotraj podjetja ali družine (Gordon in Nicholson, 2008). Nekateri družinski člani lahko v podjetju začutijo, da niso obravnavani na enak način kot drugi in se zato začno pritoževati ter delovati odklonsko. Naslednji pokazatelj je pomanjkanje komunikacije med ljudmi, ki si delijo odgovornost za posamezne naloge. Pri tem je potrebno tudi omeniti nezmožnost doseganja dogovorov in določanja jasnih ciljev. Nedoločeni in nejasni cilji ter strategija skupaj s slabo komunikacijo le še spodbudijo samosvoje delovanje.

Vodilni v družinskem podjetju morajo te možnosti konfliktov predvideti in v kolikor ti konflikti nastopijo, se znati spopasti z njimi. Vadnjal poda sledeče rešitve:

- preprečevanje napetosti in konfliktov z neposredno, včasih strokovno vodeno komunikacijo med družinskimi člani,
- preprečevanje zaostrovanja konfliktov in njihovega upravljanja na temelju razumevanja odnosov v družini in njihove psihološke podlage,
- opredeliti poslanstvo podjetja,

- jasno določiti, kako se uporablja dobiček,
- kakšna naj bo politika izplačil deležev v dobičku,
- ali bo podjetje naklonjeno tveganju ali naj se odloči za umirjeno, konservativno politiko,
- ali naj podjetje raste ali naj se diverzificira,
- kako ocenjevati in nagrajevati družinske člane, zaposlene v podjetju,
- ali zaposliti v podjetju tudi zakonske partnerje,
- ali naj družina obdrži ali proda podjetje (Vadnjal, 1996).

Konfliktov med družinskimi člani ni nikoli možno popolnoma izločiti. Podjetja lahko le pridobijo zadostno razumevanje in znanje o naravi psiholoških dejavnikov, ki so sestavni del odnosov med družinskimi člani, ter s tem zmanjšajo možnost nastanka konfliktov oziroma omejijo negativne učinke, kadar se le-ti pojavijo.

1.3. PLANIRANJE NASLEDSTVA

Aronoff (2003) definira nasledstvo v ožjem pomenu kot prenos vodenja ter lastništva družinskega podjetja z ene generacije na naslednjo. V širšem pomenu pa je nasledstvo življenjsko dolg proces planiranja in upravljanja, ki vključuje širok spekter korakov, z namenom zagotavljanja kontinuitete delovanja družinskega podjetja skozi generacije.

Izvajanje nasledstva (managementa) je težavno v vseh podjetjih, ne le družinskih. Vendar pa je v družinskih podjetjih poleg običajnih dilem planiranja in izvajanja nasledstva, prisotna še vrsta psiholoških, s čustvi nabitih, družinskih dilem, ki dodatno ogroža nadaljnji obstoj podjetja. Kot primer naj navedem družinsko podjetje, v katerem deluje več sinov. Navadno se pričakuje, da bo najstarejši sin prevzel vodstvo ali pa vsi skupaj kot ekipa. Vendar pa se lahko zgodi, da je mlajši sin bistveno bolj sposoben in tako bolj primeren za nasledstvo kot pa starejši sin. V kolikor nasledstvo ni pazljivo izvedeno, lahko pride do zamer ter shizme v družini, s tem pa v najslabšem primeru do razpada oziroma delitve podjetja. Astrachan (2004) podaja podatke, da v ZDA le 30 odstotkov družinskih podjetij preživi do druge generacije in manj kot 12 odstotkov do tretje, medtem ko do četrte le 4 odstotki. Razlog temu je primarno pomanjkanje bodisi logičnega, zainteresiranega ali pa sposobnega naslednika znotraj družine, ter pomanjkanje dobrega plana nasledstva.

Leach (1999) poudarja generacijske razlike med generacijami. Z nasledstvom se ne zamenjata le management in lastništvo, ampak tudi celotna kultura podjetja. Naslednja generacija prinese v podjetje nove ideje o vodenju in upravljanju podjetja, nove metode dela, nov kader itd.

Ustanovitelji podjetij redko razmišljajo o podjetju kot o družinskem. V prvi vrsti jim podjetje pomeni sredstvo za izražanje podjetniškega duha in samo-izpopolnitev. Neizbežno pa pride trenutek, ko se mora podjetnik (lastnik) odločiti o usodi podjetja. Ward in Carlock podata tri običajne možnosti: 1) prodaja podjetja, 2) preobrazba v javno podjetje in 3)

prenos lastništva na družino (Ward, Carlock, 2001). Vendar pa mnogi teoretiki opozarjajo, da v kolikor družinsko podjetje nima jasno razvite dolgoročne strategije in znotraj nje plana nasledstva, v katerega so družinski člani vključeni od otroštva, tvega, da ne bo preživelo tranzicije. Zato Aronoff predlaga, da se mora za uspešen razvoj posameznega naslednika opraviti naslednje (Aronoff, 2003):

- vzgojiti otroke za vodenje družinskega podjetja,
- pripraviti načrt osebne rasti kandidata za nasledstvo,
- pripraviti razvoj voditeljskih sposobnosti,
- pripraviti načrt za primer, da je naslednik ekipa več posameznikov,
- določiti jasen proces izbire naslednika.

Vsak vodja podjetja mora pri iskanju naslednika po mnenju Aronoffa 1) jasno ugotoviti in določiti, kaj bo zagotovilo uspešnost podjetja v prihodnosti in kaj je potrebno za to narediti v sedanjosti, ter 2) potrebno je zagotoviti skladnost talentov in sposobnosti bodočega naslednika s strategijo podjetja.

Pri nasledstvu se ni dobro preveč zanašati le na enega kandidata, saj se lahko okoliščine zelo hitro spremenijo. V kolikor zaradi tega kandidat ni več primeren ali pa ni več na voljo, je potrebno celoten postopek ponoviti od začetka. Podjetja naj zato v proces nasledstva vključijo več primernih kandidatov; v kolikor jih ni znotraj podjetja, je potrebno gledati zunaj podjetja.

Planiranje nasledstva mora potekati v sodelovanju med sedanjim lastnikom in med nasledniki podjetja. Vključevati mora tako filozofijo razvoja kot celovito strategijo podjetja. Sedanji lastnik mora v planu jasno opredeliti cilje podjetja ter njegovo vizijo in poslanstvo. Prav tako mora plan vsebovati sistem komunikacije med družino in vodstvom podjetja ter dobro opredeljevati vlogo določenih družinskih članov v procesu odločanja.

Nasledstvo bo torej uspešno le, kadar so lastniki družinskih podjetij odprti do družinskih potreb, se zavedajo njihovih omejitev in se osredotočijo na cilj (Aronoff, 2003).

V prvem delu sem torej predstavil ključna vprašanja, dileme in pasti družinskega podjetništva, za katere je še kako dobro vedeti oziroma biti na njih pazljiv pri realizaciji poslovnega načrta, vzdrževanju poslovanja in pa seveda samem načrtovanju in pisanju poslovnega načrta, ki sledi v nadaljevanju.

2. POSLOVNI NAČRT PEKARNE MARTINČIČ, D.O.O.

2.1. POVZETEK

Poslovni načrt, ki sledi, opisuje, kako člani družine Martinčič (Nejc, Milan, Špela) iz majhnega družinskega podjetja napravimo mednarodno podjetje s prepoznavnostjo na evropski ravni.

Podjetje, katerega trenutno upravljamo, se ukvarja z dostavo dnevno svežega peciva, natančneje francoskih rogljičev (malih in velikih) v gostinske lokale in manjše trgovine, kjer gostinci z rogljiči bodisi pogostijo svoje stranke ob kavi (mali rogljič) bodisi jih prodajajo svojim strankam (veliki rogljič). Podjetje torej deluje v širši panogi živilske industrije in zaposluje minimalno število oseb. V omenjeni panogi v zadnjem času sicer beležimo padec naročil, kar je predvsem posledica slabega stanja svetovnih gospodarstev ter višanja cen surovin in posledično končnih izdelkov.

2.1.1. OSNOVNI CILJI

Naš cilj in hkrati glavni izziv, s katerim se soočamo in na katerem sloni poslovni načrt, je da obstoječim rogljičem, katerih rok trajanja je en dan, preko inovativne tehnologije pakiranja imenovane SAP (spremenjena atmosfera pakiranja), podaljšamo rok trajanja na vsaj 6 tednov.

Preko SAP tehnologije pakiranja bomo popolnoma spremenili tržne poti izdelka, ki bo drugačen kot prej. Novi izdelek ne bo posamezen rogljič temveč zavoj rogljičev sestavljen iz petih kosov. Rogljiče bomo začeli prodajati prvotno v trgovske verige, bencinske servise in avtomate na domačem trgu. Nato se bomo postopoma razširili na trge bivše Jugoslavije ter trge ostalih sosednjih držav. Naj opozorim še na dejstvo, da se bom v poslovnem načrtu v večini osredotočal na novo obliko razširjenega podjetja. V določenih poglavjih bom sicer opisoval tudi obstoječe podjetje in njegove lastnosti, saj sem mnenja, da bo tako poslovni načrt lažje predstavljen in bolj realen.

2.1.2. ANALIZA TRGA

Potencialni kupci pakiranih rogljičev prihajajo iz različnih starostnih in socialno-demografskih skupin. Med njimi namreč najdemo študente, zaposlene in upokojujence obeh spolov. Ob upoštevanju dejstva, da nameravamo poslovanje razširiti na področje bivše Jugoslavije ter ostalih sosednjih držav, je trg zelo širok, saj sestavlja skoraj 100.000.000 ljudi.

Naš glavni konkurent je podjetje Chipita in njihova znamka rogljičev »7days«. Vendar pa smo mnenja, da so naši rogljiči bolj kvalitetni od njihovih, kar so pokazale tudi izkušnje ter odzivi obstoječih strank.

2.1.3. NAČRT TRŽENJA

Naš drugi največji izziv poleg roka trajanja je tako imenovana izdelava imidža rogljičev. Naša naloga je, da s pravilnim in relativno visokim vlaganjem v tržno komuniciranje in oglaševanje v očeh kupcev naredimo ekskluzivni in cenjeni izdelek. Pri tem nam bo pomagala sama cenovna strategija »posnemanja smetane izdelka«, ki bo s ceno rogljiča, višjo od konkurenčne, sama prispevala k izgradnji imidža izdelka in nam hkrati zagotavljala visoke marže in dobiček.

2.1.4. PRAVNE ZAHTEVE IN DOVOLJENJA

Skrivnost kvalitete naših rogljičev se skriva v receptu, katerega ne nameravamo zaščititi saj se ga nočemo narediti javno dostopnega ter s tem tvegati krajo recepture.

V večinsko avtomatizirani proizvodnji se bomo strogo držali pravil in predpisov higienskega minimuma ter varstva pri delu.

2.1.5. VODSTVO PODJETJA

Podjetje bomo vodili družinski člani, ki si tako na poslovnem in družinskem področju zelo zaupamo in smo pri svojem delu pripravljene žrtvovati tudi svoj prosti čas. Poleg zaupanja se poslovno odlično dopolnjujemo, saj si je vsak izmed nas nabiral izkušnje na področju, za katerega bo zadolžen. Zaradi narave vodstva (družina), se ne bi smeli soočati s problemom ne-motivacije, saj bomo delali zase.

2.1.6. FINANČNI NAČRT

Dobiček in denarne presežke, ki jih bomo po pričakovanju dosegali že v prvem letu, nameravamo vlagati v oglaševanje in finančne institucije. V našem petem letu poslovanja pa nameravamo zgraditi kopijo proizvodne enote v Estoniji, preko katere bi zaradi ugodne strateške lokacije in poznavanja trga postopoma vstopili tudi na ruski trg in trge Skandinavije.

Za zagon podjetja, ki vključuje nakup zemljišča, izgradnjo proizvodne hale, nakup potrebne opreme ter kritje stroškov v prvih mesecih poslovanja, po naši oceni, potrebujemo 440.000 evrov. K tej vsoti bomo sami prispevali 300.000 evrov, preostanek investicije pa bomo pridobili v obliki bančnega posojila, ki ga nameravamo odplačati v prvi polovici leta poslovanja.

2.2. OPIS OBSTOJEČEGA STANJA

2.2.1. TEMELJI OBSTOJEČEGA PODJETJA

Temelje podjetja, kakršno obstaja danes, sta leta 1999 zastavila sedanja lastnika podjetja, Milan in Špela Martinčič, in sicer v obliki samostojnih podjetnikov, z uradnim nazivom Pekarna in prevoznitvo Milan Martinčič S.P.. Iz samega imena je razvidno, da je glavna dejavnost podjetja peka in dostava peciva. Podjetje je locirano v Grosuplju, s sedežem na ulici Pod gozdom 2/17, 1290 Grosuplje.

2.2.2. OBSTOJEČI PROIZVODI IN STORITVE

Osnovna dejavnost obstoječega podjetja je proizvodnja velikih, predvsem pa malih francoskih rogljičev z okusom čokolade in marmelade. Gre za tako imenovano butično prodajo, kjer so rogljiči v celoti ročno izdelani. Rok trajanja rogljičev je en dan, tako da se dostavljajo sveži na dnevni ravni. Tovrstna ponudba in namen naših rogljičev (posladek ob kavi) je trenutno na trgu edinstven. Mali rogljiči se namreč tržijo gostinskim lokalom, v

katerih z njimi »pogostijo« svoje stranke in jih postrežejo ob kavi. Trenutno se med gostinskimi lokali v ta namen uporabljajo bonboni, piškoti in majhne čokoladice. Naši rogljiči ne vsebujejo nikakršnih nenaravnih sestavin in konzervansov. Bistvena lastnost se torej skriva v sami kvaliteti proizvoda. Gre za unikaten rogljič, za recept, ki je po nastal po naključju in je različen od receptov rogljičev, ki jih najdemo na policah trgovskih centrov. Po interni raziskavi in anketi, ki smo jo opravili med 40. rednimi odjemalci naši rogljičev, se je večina na naše rogljiče odzvala bolje kot na druge proizvajalce rogljičev, ki jih lahko trenutno najdemo na policah trgovcev. Poleg tega imajo naši rogljiči, pri enaki velikosti kot rogljiči ostalih ponudnikov, bistveno večje maso, zaradi same strukture testa.

Naslednja pomembna lastnost in hkrati konkurenčna prednost je odnos zaposlenih podjetja do kupcev. Dejstvo, da je podjetje družinsko, vpliva na prizadevanje zaposlenih in na njihov odnos do dela, ki ga opravljajo. V podjetju namreč vlada ozračje, da vsi delamo sami za sebe, kar je odlično motivacijsko sredstvo.

2.2.3. KUPCI OBSTOJEČIH ROGLJIČEV

Večina naših obstoječih kupcev so gostinski lokali in male trgovine. Tipičen profil gostinskega lokala, ki naroča naše rogljiče, je gostinski lokal z gosti z višjimi zahtevami, katerega filozofija je stremeti k popolni ponudbi in zadovoljstvu svojih strank. Velik del tovrstnih kupcev so novi lokali, ki želijo na račun rogljičev tako privabljati kot ohranjati svoje stranke. Drugi tip gostinskega lokala, ki naroča naše rogljiče, je lokal, katerega vodstvo ni zadovoljno s trenutnim prometom, ki ga lokal ustvarja, in z obiskom, katerega je deležen. Končne uporabnike oziroma goste tovrstnih gostinskih lokalov težko strnemo v en segment. Obiskovalci lokalov, ki poleg kave ponudijo naš rogljič, namreč prihajajo iz različnih starostnih skupin in so različnih spolov. Zaradi same narave naših kupcev (boljši lokali z izbrano ponudbo) lahko ugotovimo le, da so v velikem delu to petični gostje z izbranim okusom.

Tipičen profil trgovine, ki naroča naše rogljiče, je trgovina manjše velikosti in lokalnega značaja. V raziskavi, ki smo jo opravili s pomočjo trgovcev (tehnika opazovanja), smo ugotovili, da so končni uporabniki naših izdelkov v tem primeru večinoma stalne stranke, najpogosteje starejše od petdeset let, z veliko željo po slaščicah. Poleg njih so pogoste stranke tudi študenti, ki zaradi pomanjkanja časa potrebujejo na hitro zaužiti visoko energetskega produkt, ki jim bo pomagal kar nekaj časa zdržati brez obroka. Take stranke bodo redno kupovale naše rogljiče le ob visoki kvaliteti, katero znajo hitro prepoznati tudi, če bo cena rogljiča višja od konkurenčne. V obstoječem podjetju del prodaje, namenjene trgovinam, predstavlja le dobrih 10 odstotkov celotne prodaje, katera v celoti zajema le velike rogljiče.

Vizija za prihodnost novega podjetja je, da postanejo naši rogljiči najbolj prodajani in najbolj poznani rogljiči na slovenskem trgu. Poleg tega vidimo naše rogljiče tudi na policah trgovskih verig balkanskih trgov in kasneje trgov Evropske unije, saj zaupamo v kvaliteto rogljiča, ki pa ni omejena in je cenjena povsod. Naše poslanstvo je, da ljudem popestrimo dan v obliki trenutkov sladkosti, ki jih naši rogljiči omogočajo.

2.2.4. KONKURENCA OBSTOJEČEMU PODJETJU

Na področju obstoječe butične prodaje rogljičev naše podjetje za enkrat nima neposrednih konkurentov. Na trgu gostinskih lokalov lahko zasledimo le podjetja, ki ponujajo rogljičem sorodne oziroma substitutne izdelke. To so predvsem različni piškoti, bonboni in majhne čokoladice. Med naštetimi na trgu najpogosteje zasledimo piškote. Največja prednost podjetij, ki ponujajo tovrstne izdelke, pred našim podjetjem je, da je proizvodnja skoraj v celoti avtomatizirana, masa izdelka pa je bistveno manjša. Hkrati se tovrstni izdelki lahko proizvajajo podnevi, saj je njihov rok trajanja daljši. Tudi distribucija izdelka je možna vsakih nekaj dni, in ne dnevno kot v našem primeru. Posledično konkurenčna podjetja ponujajo svoje izdelke po nižji ceni kot je naša in za marsikatero stranko je to dovolj dober argument za nakup. Kljub ceni pa seveda obstaja bistvena razlika med našimi rogljiči ter substitutnimi izdelki. Popolnoma drugače je, če ti v gostinskem lokalju ob kavi postrežejo s svežim, mehkim in sočnim rogljičem, kot če zraven dobiš suh piškot, bonbon ali mini čokoladico.

Odličen dokaz za to razliko je dejstvo, da veliko naših obstoječih strank obiskuje določene lokale le, ker jim ob kavi postrežejo z rogljičem. Težko verjamem, da bi lahko enako dejali za bonbon, piškot ali čokoladico.

2.2.5. OBSTOJEČI OBSEG IN TRENDI TRGA

Z geografskega vidika podjetje trenutno obdeluje trg osrednje Slovenije, natančneje trg Ljubljane z okolico. V Sloveniji je trenutno registriranih 1.034 podjetij, ki opravljajo dejavnost strežbe pijač in hrane. Od tega jih je slaba polovica registriranih na območju Ljubljane z okolico. Trenutno z rogljiči oskrbujemo okoli sto gostinskih lokalov, kar predstavlja 10 odstotkov potencialnega trga. Možnost za širitev je torej odprta, še dodatno pa jo podpira dejstvo, da je dolgoročni cilj podjetja vzpostavitev paralelnega sistema na območju severovzhodne Slovenije ter Primorske, vključno z mestom Trst. Rast trga je v zadnjih dveh letih pozitivna, pričakuje pa se, da se bo zaradi neugodnih zakonskih omejitev (Zakon o omejevanju kajenja, higienske zahteve itd.) rast postopoma umirila.

V nadaljevanju se bom osredotočil na novo razširjeno podjetje Rogljiči Martinčič, d.o.o..

2.3. PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVOD

2.3.1 PANOGA DEJAVNOSTI

V širšem smislu bo podjetje Rogljiči Martinčič, d.o.o., delovalo v panogi živilske industrije. Panoga živilske industrije je zelo obsežna panoga, v kateri v Sloveniji posluje preko 17.000 podjetij, katera povprečno zaposlujejo 13 ljudi. Smotno je, da na podlagi tega dejstva panogo živilske industrije nadalje razčlenimo na področje pekarstva. Na podlagi registra Gospodarske zbornice Slovenije vidimo, da na slovenskem pekarskem trgu obratuje okoli 60 pekarn. V omenjeni panogi v zadnjih letih prihaja do občutnih

sprememb. Največja med njimi je visok dvig ravni cen, pri določenih izdelkih tudi do 90 odstotkov prvotne cene.

V pekarski industriji največji problem predstavlja znatno povišanje cen surovin, v primeru našega podjetja predvsem povišanje cene pšenice in posledično porast cene moke, ki je osnovna sestavina večine pekarskih izdelkov. Obdobje zadnjih let bi lahko poimenovali kar obdobje šoka slovenskega in hkrati svetovnega trga. Dejavniki, kot so sprejem valute evro, visoke trgovske marže, negativni podnebni vplivi, naftni šok ter naraščajoče potrebe prebivalstva, so skupaj močno vplivali na prej omenjeno porast cen surovin ter končnih izdelkov. Prav zaradi višjih cen in splošnega negativnega stanja v gospodarstvu se je v panogi od leta 2008, zaradi padca kupne moči, občutno zmanjšalo število novih naročil, in sicer za 9,5 odstotkov (Gospodarska zbornica Slovenije, 2009).

Zanimivo je dejstvo, da so se v istem obdobju prihodki od prodaje povečali za 0,3 odstotke. Razlog za nastanek te kontradiktorne situacije gre iskati v prej omenjenih pretiranih trgovskih maržah in delno v zavajanju potrošnikov zaradi nepoznavanja evra. O tem, da se pekarska industrija in znotraj nje predvsem poraba peciva in slaščic konstantno razvija in širi, priča tudi dejstvo, da je v zadnjih stotih letih poraba sladkorja v kilogramih na osebo drastično narasla (Statistični Urad Republike Slovenije, 2009).

2.3.2. PODJETJE

Za razliko od obstoječega podjetja bo imelo novo nastalo podjetje, za katerega izdelujem poslovni načrt, pravno organizacijsko obliko družbe z omejeno odgovornostjo.

Podjetje se bo imenovalo Rogljiči Martinčič, d.o.o., in bo predvidoma vpisano v sodni register meseca maja 2011, z novim sedežem na Polici 45, 1290 Grosuplje. Podjetje bo ohranilo naziv dejavnosti peke in prevoza, ob določenih dodatkih in spremembah v samem programu in obsegu poslovanja. Proizvodnja novonastalega podjetja bo potekala na novi lokaciji v novozgrajenem proizvodnem obratu, katerega kapacitete bodo vsaj petkrat večje od obstoječih. Poleg same proizvodnje se bo dodala še aktivnost pakiranja rogljičev, namenjenih za domače trgovine ter izvoz.

2.3.3. PROIZVODI IN STORITVE

Proizvodnja malih in velikih rogljičev v novo nastalem podjetju bo skoraj v celoti avtomatizirana. Znotraj tega dela proizvodnje se bodo proizvajali rogljiči v mali in veliki obliki istih okusov ter iz enakega testa kot v sedanji proizvodnji. Razlika bo le, da bodo imeli ti rogljiči s pomočjo pakiranja in posebnih dodatkov trajnost najmanj šest tednov, saj bodo namenjeni prodaji večjim trgovskim centrom na domačem in tujem trgu.

2.4. TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA

2.4.1 KUPCI NOVIH, PAKIRANIH ROGLJIČEV

Kupce novih, pakiranih rogljičev lahko po naših napovedih, raziskavah in preteklih izkušnjah razdelimo na več potencialnih segmentov.

Prvi segment kupcev so osebe, starejše od 50 let, med njimi večina upokojevcev, ki si radi pričarajo sladke trenutke z rogljičem ob kavici ali čaju. Ta skupina bo pogosto razvajala sebe, predvsem pa svoje vnuke s slaščicami najboljše kvalitete – rogljiči Martinčič. Obenem se bodo zaradi manjših potreb po hrani in omejenem dohodku z njimi tudi najedli, saj imajo naši rogljiči veliko maso in visoko energetske vrednosti. Zaradi rahlo višjih cen rogljičev predvidevamo, da bo veliko naši kupcev prihajalo iz višjega dohodkovnega razreda. Zaradi najboljše kvalitete bodo kupci, ki so »gurmani« do te mere, da so za določen izdelek pripravljeni odšteti več, glede na razmerje z njihovim dohodkom, relativno neobčutljivi na višjo ceno izdelka.

Druga skupina potencialnih kupcev bodo, po naši oceni, osebe od 14 do 28 let, v večini šolarji in študenti. Ti bodo rogljiče kupovali zaradi potrebe po hrani oziroma energiji in zaradi omejitve s časom. Rogljiče bodo uživali med šolskimi odmori, odmori med predavanji, v avtomobilu na poti do šole, v knjižnici med učenjem itd. Na podlagi opazovanja pri tem segmentu pričakujemo veliko število nakupov na bencinskih servisih, kjer bodo naš nakup kombinirali z nakupom pol litrske plastenke pijače. Veliko zavojev naših rogljičev pa se, bo po pričakovanjih, prodalo tudi preko avtomatov, ki so locirani v šolah, na fakultetah, v zdravstvenih domovih itd.

Tretja skupina potencialnih kupcev so, na podlagi opazovanja, vsi zaposleni, v večjem številu ženske, ki se ob delu rade posladkajo z izvrstnim rogljičem. Ker imajo naši rogljiči visoko energetske vrednosti, bodo zaposleni zaradi njih lažje zdržali do kosila, hkrati pa bodo s ponujanjem rogljičev ostalim v podjetju ohranjali dobre odnose s sodelavci.

Četrta, ožja ciljna skupina potencialnih kupcev pa bodo, zaradi lastnih izkušenj, osebe vseh starosti, ki se bodisi profesionalno bodisi rekreativno ukvarjajo s športom. Zaradi visoke energetske vrednosti rogljiča je namreč le-ta idealen za pridobitev še kako pomembne energije pred in po športnih aktivnostih. Dejstvo je, da velike količine hrane tik pred aktivnostjo drastično zmanjšajo športne sposobnosti, po drugi strani pa je visoko energetske rogljič več kot primeren.

Kot lahko vidimo, bodo potencialni kupci naših rogljičev osebe skoraj vseh starosti in obeh spolov. Po eni strani je to za nas velika prednost, saj gre za izdelek široke potrošnje. Po drugi strani pa bodo ravno zaradi tega trženjski naporji in sredstva večja kot pri nižnem izdelku, kjer je končni uporabnik točno določen in lahko dosegljiv.

2.4.2. OBSEG TRGA IN TRENDI

S pakiranimi rogljiči naše podjetje cilja na največje trgovske verige. Najpomembnejši med njimi je Mercator, saj je s 37-odstotnim tržnim deležem največji trgovec na slovenskih tleh. Sledita mu Interspar s 17-odstotnim in Tuš s 13-odstotnim tržnim deležem. Kljub rahlo nižjemu tržnemu deležu v skupino naših ciljnih kupcev sodi tudi Leclerc, saj tam potrošniki na osebo zapravijo največ (Valicon, 2007).

Naslednji ciljni trgi so bencinski servisi Petrola in OMV-Istrabenza. Ti skupaj predstavljajo relativno visok tržni delež na področju trgovine z živili in izdelki za vsakdanjo rabo. Samo družba Petrol ima namreč po Sloveniji razkropljenih 312 bencinskih servisov in 106 servisov na področju vzhodnega Balkana (Petrol, 2007).

Bencinski servisi OMV so v Sloveniji prisotni v 103 enotah in na področju vzhodnega Balkana v 165 enotah. Trend rasti omenjenih trgov je pozitiven, saj se število novih bencinskih servisov konstantno povečuje. Razlog za rast izvira iz samega razvoja gospodarstva, katerega potrebe po gorivu in ostalih dobrinah z razvojem države, proporcionalno naraščajo (Varnost v prometu, 2009).

Poleg bencinskih servisov si želimo, da bodo naši zavoji rogljičev prisotni tudi v avtomatih, ki tovrstne izdelke ponujajo. Zaradi zgoraj opisanih ciljnih skupin končnih uporabnikov so za nas zanimivi predvsem avtomati v srednjih šolah in na fakultetah.

Na koncu, ko bomo z izdelkom pokrili domači trg, se bomo osredotočili še na tuje trge, na katere nameravamo vstopiti postopoma in previdno. To so predvsem trgovske verige na tujih trgih, pri katerih imajo prednost trgovci na državah vzhodnega Balkana, zraven pa spadajo še trgi Evropske unije, v kateri prednost namenjam o trgovcem sosednjih držav (Avstrija, Italija, Madžarska) in Nemčije.

2.4.3. KONKURENCA

Na trgu pakiranih rogljičev v slovenskih trgovskih centrih zasledimo kar nekaj konkurenčnih podjetij, ki se prek svojih blagovnih znamk borijo za svoj delež na trgu. Zanimivo je dejstvo, da so ponudniki rogljičev, razen lastnih blagovnih znamk, v vseh glavnih trgovskih centrih identični. Med njimi je daleč najbolj opazno in z največjim tržnim deležem prisotno Grško podjetje Chipita. Večini slovenskim potrošnikom je bolj poznana njihova blagovna znamka »7days«.

Podjetje Chipita je bilo ustanovljeno leta 1973 in je proizvajalo le koruzne tablice, ki jih prodajalo le na grški trg. Šele leta 1991 je podjetje začelo proizvajati rogljiče, s katerimi so se, prek proizvodnih obratov na Portugalskem, v Romuniji, Bolgariji ter Egiptu, kmalu razširili na trge širom sveta. Danes ima podjetje na področjih, kjer je aktivno, od 70 do 100-odstotni tržni delež. Poleg tega imajo v svojih razvojnih centrih že razvite izdelke, s katerimi nameravajo prvotno oskrbovati 33.000 malih in srednjih trgovin na domačem, grškem trgu, obenem pa bo domači trg preizkus, preden nove izdelke začnejo tržiti globalno.

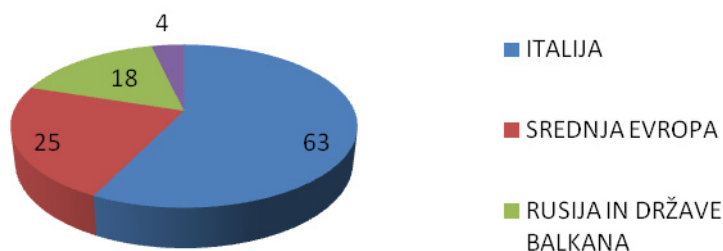
Podjetje Chipita proizvaja rogljiče z okusom čokolade, marmelade, kakava in vanilije. Njihovi veliki rogljiči so pakirani po en, šest ali devet kosov. Podjetje proizvaja še majhne rogljiče, ki so pakirani po 65 in po 250 gramov na celotno vsebino embalaže. Vsi rogljiči znamke »7days« imajo rok trajanja 2 meseca in so zelo priljubljeni med različnimi segmenti kupcev.

Poleg znamke »7days« podjetje Chipita predstavlja tudi svojo podznamko Chipicao. Izdelki pod znamko Chipicao so v osnovi skoraj enaki kot izdelki znamke »7days«. Razlika je ta, da je znamka Chipicao namenjena mlajšemu segmentu kupcev. To dejstvo potrjuje predvsem živobarvna embalaža in pa sama postavitev izdelkov na prodajnih policah. Nameščeni so namreč v približno taki liniji kot oči povprečnega 10-letnika (Chipita, 2009).

Drugi najpomembnejši konkurent našega podjetja na področju pakiranih rogljičev je italijansko podjetje Bauli. Začetki podjetja Bauli segajo v začetek 20. stoletja, ko je začel Roberto Bauli v majhni prodajalni sredi mesta Verona izdelovati slaščico, imenovano Pandoro. Kmalu je prepoznal veliko priložnost na trgu in začel slaščico industrijsko proizvajati. Že Roberto Bauli je imel filozofijo, da sta kvaliteta in odnos do strank najpomembnejša faktorja uspeha podjetja. Ta filozofija v podjetju vlada še danes, ko podjetje s 700 zaposlenimi in 34. distribucijskimi centri oskrbuje celotni domači trg in trge Evropske unije. Med različnimi sladkimi izdelki podjetja Bauli najdemo torej tudi rogljiče. Veliki rogljiči Bauli so v slovenskih trgovskih centrih pakirani po en, šest in devet kosov. Mali rogljiči pa so, tako kot pri podjetju Chipita, pakirani po 65 in po 250 gramov na embalažo (Bauli, 2009).

Naslednji pomemben konkurent na področju pakiranih rogljičev je italijansko podjetje Gusparo, s sedežem v Udinah. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1978 in je s podobno filozofijo kvalitete in končnega zadovoljstva kupcev kot Bauli hitro osvojilo domače in tuje trge. Poleg rogljičev podjetje proizvaja tudi torte, rulade in polnjene piškote. Njihovi poslovni prostori se, vključno s proizvodnjo, razprostirajo na 39.160 kvadratnih metrih. Njihovo prodajo po različnih geografskih področjih lahko vidimo v spodnjem grafikonu.

Slika 1: Prodaja podjetja Gusparo, po različnih geografskih področjih, v %



Vir: Gusparo, 2009

Poleg že omenjenih naših dveh tekmecev lahko na trgu zasledimo še enega, in sicer podjetje Dora3. Govorimo o še enem podjetju italijanskega izvora, ustanovljenem leta 1957, ko je človek z imenom Nicola Antonelli začel s proizvodnjo rogljičev v svojem majhnem laboratoriju. Podjetje je po tržnem deležu v Sloveniji manj pomembno kot ostala omenjena podjetja. Od vseh trgovskih centrov v Sloveniji lahko namreč potrošniki njihove rogljiče kupijo le v trgovskem centru Leclerc.

Pri analizi konkurence lahko vidimo, da je le-ta precej močna in dodobra ovira naš vstop na trg pakiranih rogljičev. Največ konkurenčnih podjetij prihaja iz sosednje Italije, saj je v tej državi tradicija slaščic zelo močna in izdelki so visoko cenjeni. Prav tako pa je distribucija rogljičev iz Italije v Slovenijo dokaj enostavna, zaradi same geografske lokacije in prostega pretoka blaga in storitev.

Bistvena prednost konkurentov pred našim podjetjem je tako imenovano cenovno vodstvo. Dejstvo je namreč, da so vsi naši glavni konkurenti velika podjetja, ki z ekonomijami obsega dosegajo nižje stroške, s čimer si lahko privoščijo svoje izdelke tržiti po nižjih cenah od naših.

Naša priložnost in hkrati strategija bo poudariti boljšo kvaliteto in drugačnost naših rogljičev od rogljičev konkurentov. Ta se kaže v sami sestavi testa in precej večji masi, katero naš rogljič zagotavlja. Hkrati pa ne gre pozabiti dejstva, da se bodo naši proizvodi proizvajali na slovenskih tleh, kar je samo po sebi prednost pred tujimi konkurenti.

Ceno 65 gramskega zavoja rogljičev Chipita v različnih trgovskih verigah prikazuje naslednja tabela, izdelana na podlagi opazovanja dne 14.6.2008.

Tabela 1: Cena 65 gramskega zavoja rogljičev Chipita v različnih trgovskih verigah

	MERCATOR	SPAR	TUŠ	LECLERC
»7DAYS«	0,54	0,44	0,48	0,43

2.5. NAČRT TRŽENJA

2.5.1. STRATEGIJA VSTOPA NA TRG

Strategija vstopa na trg našega novonastalega podjetja se, kljub modificiranemu produktu in drugemu ciljnemu trgu, ne bo bistveno razlikovala od obstoječe strategije. Do sedaj smo namreč na trg vstopali samo z neposredno prodajo, ob kateri smo poudarjali visoko kvaliteto in domačo, ročno izdelavo produkta. Ker naši kupci niso hkrati naši končni uporabniki izdelka, smo pri trženju uporabljali kombinacijo koncepta kupec-izdelek. Veliko truda smo torej posvečali odnosu s kupci in hkrati zagotavljali najvišjo kakovost končnim uporabnikom.

Novo podjetje se bo s podobno strategijo skušalo približati večjim trgovskim verigam na nacionalni ravni. Ponujali jim bomo izdelke visoke kvalitete, domačega porekla, ob rahlo višjih cenah. V prihodnosti je naš cilj z omenjeno strategijo prodreti tudi na globalne trge, sprva predvsem na trge bivše skupne države Jugoslavije. Na omenjenih trgih so slovenski izdelki zelo prepoznavni in cenjeni, saj jih kupci že od nekdaj povezujejo z visoko kvaliteto.

2.5.2. CENOVNA STRATEGIJA

Pri trženju izdelkov smo se v našem podjetju odločili na cenovno strategijo posnemanja smetane. Gre za strategijo, kjer bodo naše prodajne cene višje od konkurenčnih, kar pomeni, da bo naše podjetje potencialno dosegalo visok dobiček ob relativno majhnih obsegih prodaje. Ta koncept bomo uporabljali pri vstopu na vse ciljne trge in pri vseh tržnih poteh.

Razlog za izbor omenjene strategije izvira iz samega proizvoda. Sestava naših rogljičev je namreč drugačna, bolj kompleksna od konkurenčnih rogljičev. Poleg tega je v našem proizvodnem procesu predvsem pri pripravi testa prisotnega več ročnega dela, kar pomeni, da bodo variabilni stroški višji.

Bistveni razlog, da smo se v podjetju Rogljiči Martinčič, d.o.o., odločili za tovrstno strategijo, je predvsem prepričanje v izdelek in v marketing kot orodje za pozicioniranje produkta. V podjetju se jasno zavedamo, da je zelo težko zgraditi t. i. dober imidž izdelka, vendar hkrati verjamemo, da se tu skriva največji potencial našega rogljiča. Z rogljičem Martinčič nameravamo zgraditi zgodbo o majhni družinski pekarni, v kateri je oče po naključju izumil rogljič, ki ga svet ne premore. Iz te pekarnice je zrastle podjetje, specializirano za rogljiče, ki slovi po svoji kvaliteti in prijaznosti.

Višje cene izdelka bodo, po našem mnenju, k imidžu izdelka precej pripomogle, hkrati pa bodo upravičene, česar se bodo stranke zavedale.

Za lažjo predstavo imidža naših rogljičev naj naštejemo nekaj izdelkov drugih podjetij iz podobnih skupin izdelkov:

- Sacher torta,
- čokoladni bonboni FERRERO ROCHER,
- čokolada LINDT.

Težava, s katero se bomo v začetnem obdobju poslovanja soočili, bodo sredstva, razpoložljiva za oglaševanje. Pri izdelavi imidža izdelka, kakršnega želimo, so lahko namreč zelo visoka. Zato bomo od samega začetka veliko naporov vložili v neposredno prodajo in inovativne oblike marketinga, ki bodo dovolj učinkovite in prijazne do denarnih sredstev podjetja.

Poleg omenjene strategije oblikovanja cen bo zaradi izvoza naših izdelkov prisotno tudi geografsko diferenciranje cen. Zaradi prodaje v geografsko oddaljena območja in posledično nastalih transportnih stroškov bodo cene na teh področjih rahlo višje.

2.5.3. TRŽNO KOMUNICIRANJE

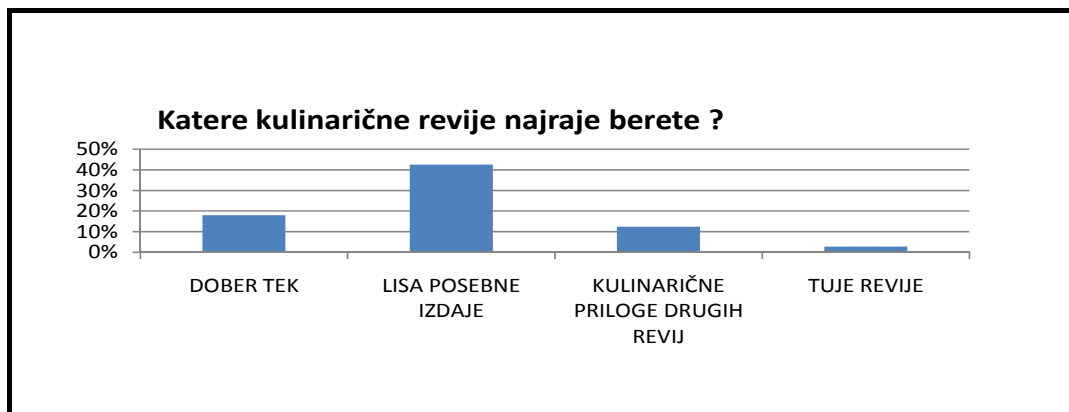
2.5.3.1. OGLAŠEVANJE

Pri tržnem komuniciranju bomo v podjetju uporabljali eno strategijo in eno vrsto oglasov za vse ciljne skupine preko različnih medijev. Ponovno bi tu omenil strategijo čokoladnih bonbonov Ferrero Rocher, saj je naša ideja o strategiji zelo podobna. Ob njihovem oglasu se gledalca namreč dobesedno poredijo sline, najsi bo to 19-letni študent ali 58-letna gospa, oglas deluje na vse.

V našem podjetju bomo rogljiče začeli oglaševati v dnevnem časopisju in revijah. Stroški oglasov so v tem primeru namreč precej nižji kot televizijski oglasi, kar je glede na omejenost sredstev za naše novo podjetje pomembno. Obenem pa tovrstni oglasi pokrivajo veliko geografsko območje in jih običajno prebere več kot ena oseba.

Naši oglasi se bodo sprva pojavili v kulinarčnih revijah, ki smo jih izbrali na podlagi spodaj prikazane internetne ankete, ki prikazuje najbolj popularne kulinarčne revije :

Slika 2: Priljubljenost kulinarčnih revij med slovenskimi bralci



N = 827

Vir: *Kulinarika*, 2009

Poleg oglasov v Lisi, reviji Dober tek in ostalih kulinarčnih prilogah revij, bomo rogljiče oglaševali tudi v reviji Jana, Lady, Naša žena ipd. V tem primeru bomo ciljali predvsem na starejšo ciljno skupino, večinoma žensk.

Hkrati bomo rogljiče začeli oglaševati na tako imenovanih jumbo plakatih, po možnosti v bližini nakupovalnih središč, šol in fakultet. Z jumbo plakati okoli nakupovalnih središč bomo z oglasi zajeli vse ciljne skupine, medtem ko bomo s plakati okoli šol in fakultet

ciljali predvsem na mlajše, dijake in študente, med katerimi je tudi ogromno športno aktivnih.

Oglaševanje našega podjetja bo v začetnem letu poslovanja potekalo le prek omenjenih dveh medijev, v naslednjih letih pa bodo ob nadaljnjih oglaševalskih kampanjah v poštev prišli tudi televizijski in drugi oglasi, saj pričakujemo razpolaganje z večjo količino sredstev, namenjenih za oglaševanje.

Kar se tiče televizijskega oglaševanja, bomo glede na to, da ciljamo na širok krog kupcev, sklenili ekskluzivno pogodbo za oglaševanje s Pro Plusom. Na ta način bomo kljub višjim cenam medijskega zakupa dosegli skoraj celotni del populacije.

Dejstvo je, da bo naše oglaševanje potekalo v tako imenovanih »BUM-ih«, kar pomeni, da bomo oglašali prek vseh omenjenih medijev hkrati, zelo intenzivno. Na ta način si občinstvo oglase in posledično izdelek bolj vtisne v spomin. Kasneje bomo oglase občasno ponavljali z namenom, da potencialne kupce ponovno opomnimo na naš izdelek.

Na letni ravni bomo za oglaševanje namenili okoli 320.000 evrov. Po mesecih se bodo zneski, namenjeni za oglaševanje, močno razlikovali, saj bomo, kot sem že omenil, naše izdelke zaradi večje učinkovitosti oglaševali v intervalih.

Na tujih trgih, kamor bomo prodirali, se bomo oglaševanja lotili s podobno strategijo kot na domačem trgu. Pri tem bomo seveda upoštevali razlike v jeziku, kulturi in mentaliteti države.

Tako kot do sedaj, tudi v bodoče svežih rogljičev iz obstoječega dela butične proizvodnje in prodaje ne bomo oglaševali.

2.5.3.2. OSEBNA PRODAJA

Kot rečeno, so naši kupci različni od končnih uporabnikov, zato bo osebna prodaja pomembna predvsem pri prodoru naših izdelkov na police trgovskih centrov. Tu bosta potrebni profesionalnost in dobra predstavitev izdelka. V tem primeru je lahko osebna prodaja najučinkovitejša metoda oglaševanja, saj je osebni odnos prepričljivejši od medijev in ima posledično večje zaupanje kupca v kvaliteto izdelka. Na tujih trgih, kamor bomo prodirali, bomo seveda izgubili argument domačega proizvoda. Voda na naš mlin pa je, da so predvsem v državah bivše republike Jugoslavije slovenski proizvodi zelo cenjeni. Ljudje na tem področju jih povezujejo z visoko kvaliteto.

2.5.3.3. POSPEŠEVANJE PRODAJE

Pospeševanja prodaje se bomo v podjetju lotili, ko bodo rogljiči že na policah trgovskih centrov. Izvajali bomo degustacije izdelkov v samih prostorih trgovine. V Ljubljani, Mariboru in Portorožu bomo s pomočjo hostes brezplačno razdelili določeno količino velikih rogljičev.

Rogljiče bomo predstavljali na domačih sejmih, kot npr. Sejem slaščic, sladoleda in vina na Gospodarskem razstavišču, in tudi na mednarodnih sejmih slaščic. Eden najbolj znanih, katerega se bomo udeleževali, je denimo ISM sejem v nemškem Kölnu.

Poleg tega bomo sodelovali v različnih nagradnih igrah, kjer bo ena izmed nagrad npr. paket naših rogljičev. V obliki nagrade bomo skušali sodelovati tudi v televizijskih oddajah, radijskih promocijah in plakatih.

Poleg omenjenega bomo izvajali tudi akcije na bencinskih servisih, kjer bodo tamkajšnji prodajalci poleg kave za zelo ugodno ceno ponujali tudi naše rogljičke.

2.5.3.4. ODNOSI Z JAVNOSTJO

Pomembna oblika oglaševanja so tudi odnosi z javnostjo, preko katerih podjetja skrbijo za svoj ugled in zaupanje javnosti.

V našem podjetju bomo odnose z javnostjo začeli graditi na lokalnem nivoju. Prva tovrstna akcija bo sponzorstvo Košarkaškega kluba Grosuplje, čigar popularnost in uspehi v omenjeni občini zelo hitro naraščajo. Hkrati bomo rogljiče brezplačno darovali organizatorjem različnih proslav in banketov, kjer se bodo lahko z njimi posladkali gosti. Naši rogljiči bodo prav tako prisotni na vseh zasedanjih občinskega zbora ter Rotary kluba. Ob dnevih obdarovanja otrok, kot sta božič in novo leto, bomo z rogljiči obdarili otroke v bolnišnicah in sirotišnicah širom Slovenije. Rogljiče, ki bodo zaradi raznih zapletov (nepovezanih s kvaliteto in primernostjo izdelka za zaužitje) umaknjeni iz prodaje, pa bomo podarili zavodu za brezdomce.

Kasneje bomo v obliki dobrotelnosti prirejali dogodke po vsej Sloveniji. Hkrati bomo tudi pokrovitelji raznih družabnih in športnih dogodkov na pravem mestu, ob pravem času.

2.5.3.5. ELEKTRONSKO TRŽENJE

Preko elektronskega trženja bomo vpeljali novo obliko prodaje rogljičev, in sicer v obliki »cateringa«. Na svoji spletni strani bomo namreč ponujali sveže rogljiče za razne proslave, prireditve, zabave in ostale podobne dogodke. Na naši natančno izdelani in uporabnikom prijazni spletni strani bo tudi elektronska knjiga pohval in pritožb. Preko nje bomo sami pridobivali pomembne informacije za proizvodnjo in celotno poslovanje v prihodnosti. Stranke bodo med tem lahko opazile naše prizadevanje za ohranjanje najvišjega nivoja kvalitete rogljičev, saj bomo komentarje izdelkov spodbujali in skušali stranke kar najbolje upoštevati.

Rogljiče bomo tržili tudi na različnih drugih internetnih straneh, predvsem na tistih, povezanih s sladicami in kulinariko v splošnem smislu. Vodilne štiri so:

<http://www.mojirecepti.com/sladice/>

<http://www.kulinarika.net/>

<http://www.dobertek.com>

<http://recepti.najportal.com/>

Omenjene strani si ogleda relativno veliko ljudi glede na ceno, ki jo je, za prisotnost svojih izdelkov na njih, potrebno plačati. Poleg tega je velik odstotek ljudi, ki si tovrstne strani ogleda, naših potencialnih kupcev.

Prek elektronske pošte in spletne strani bomo svoje izdelke ponujali tudi podjetjem, ki sicer že imajo izdelano »catering« službo, bi pa lahko potencialno naše rogljiče uporabili kot del njihove celovite ponudbe. Omenjeno elektronsko trženje spada torej pod okrilje naše sedanje oblike poslovanja s svežimi rogljiči. Ciljni kupci in njihov namen uporabe rogljiča so tu namreč drugačni kot pri novem podjetju.

2.6. PROIZVODNI IN IZDELAVNI NAČRT

V naslednjem poglavju bom natančno določil celovit pristop k načrtovanju proizvodnega cikla. V prvem delu proizvodnega in izdelavnega načrta bom, poleg planiranja zmogljivosti in razmestitve naprav, razdelal še strateške odločitve o poslovnih prostorih, njihovih velikostih in geografski lokaciji.

Drugi del načrta pa bodo sestavljale pretežno taktične odločitve, povezane s proizvodnjo. To bodo odločitve o planiranju proizvoda, zalog in kakovosti, katere bodo del izbranega proizvodnega programa in poslovnih prvin.

2.6.1 GEOGRAFSKA LOKACIJA IN TRANSPORT

Odločitve o geografski lokaciji proizvodnega obrata so zelo pomembne z več vidikov. Osnova za izbor geografske lokacije je prisotnost dejstva, da je izbrana lokacija možna. Slednje pomeni, da je na njej možno zgraditi proizvodni obrat in ga povezati s kupci in dobavitelji (Rusjan, 2001).

V primeru našega podjetja bo bližina proizvodnega obrata kupcem bolj pomembna kot bližina proizvodnega obrata dobaviteljev. Večino materiala, ki je potreben za izdelavo rogljiča, namreč dostavijo kar dobavitelji sami in za to ne zaračunavajo dodatnih storitev. Zato bo naš proizvodni obrat lociran v relativni bližini kupcev. Pomembna oddaljenost je tudi oddaljenost proizvodnega obrata od ustreznih kadrov in zaposlenih. Prevelika oddaljenost od le-teh bi namreč za podjetje pomenila visoke stroške prevoza zaposlenih do delovnega mesta.

Omenjeni dejavniki (bližina proizvodnega obrata kupcem, dobaviteljem, zaposlenim) pa spadajo že pod naslednjo skupino dejavnikov, in sicer dejavnikov, povezanih s transportom. Glavna oblika transporta naših izdelkov bo kamionski prevoz.

Vidimo lahko, da je pri dejavnikih, ki vplivajo na izbiro lokacije, zelo pomembna osnovna infrastruktura. V primeru našega podjetja je to predvsem urejenost transportnih povezav in energetskega omrežja, poraba energije bo v našem podjetju namreč sorazmerno velika.

Izbor različne geografske lokacije prinaša tudi različne stroške, povezane z njim. Vsako podjetje si seveda želi, da bi bili ti stroški čim nižji in prednosti izbrane lokacije čim večje.

Da bo izgradnja in kasnejše obratovanje našega proizvodnega obrata čim bolj racionalno, bomo v konkretni situaciji proizvodni obrat zgradili na 400 kvadratnih metrih površine v industrijski coni občine Grosuplje. Razlogov za to je več. Cena zemljišč je v Grosupljem, denimo, občutno cenejša kot v Ljubljani. Dobra avtocestna povezava omogoča hiter transport od Grosupljega do Ljubljane, kjer se bo nahajal glavni del naših kupcev. Kraj se zelo hitro širi, zato bo na razpolago dovolj potrebne delovne sile, tudi visokokvalificirane. Še dodatno pozitivno dejstvo pa je močna pekarska tradicija in neposredna bližina Pekarne Grosuplje, ki ni naš neposredni konkurent, je pa potencialni vir delovne sile in znanja.

2.6.2 POSLOVNI PROSTORI

Poslovni prostori podjetja bodo razčlenjeni na tri dele, ki bodo sestavljali eno poslopje. Objekt bo dvonadstropen. V spodnjem nadstropju bo potekala proizvodnja, ki bo zasedala tri četrtine celotne površine nadstropja. Ostalo četrtino pa bosta sestavljala skladišče in pisarna direktorja proizvodnje. Zgornje nadstropje bo enkrat manjše od spodnjega, saj bo namenjeno administraciji in pisarnam vodstva podjetja. Tudi pri izgradnji objekta bo naše podjetje racionalno, zato se bomo odločili za izgradnjo osnovnega industrijskega objekta. Hkrati pa bomo upoštevali ekološke kriterije Evropske unije in na ta način skušali pridobiti del sredstev tudi iz njenih za to namenjenih skladov.

Potrebno opremo, v našem primeru celotno proizvodno linijo z valjalnim strojem, pečmi in vzhajalnikom, bomo kupili rabljeno, od italijanskih proizvajalcev tovrstne opreme. Oprema in stroji namreč predstavljajo velik strošek za novo podjetje, način omenjene pridobitve letih pa je za nas najbolj optimalen.

2.6.3 OPERATIVNI CIKLUS

V okviru operativnega ciklusa se bomo v podjetju Martinčič ukvarjali predvsem z vprašanji o samem proizvodnem procesu, načrtovanju zalog ter kontrolo kakovosti.

2.6.3.1 PROIZVODNI PROCES

V podjetju Rogljiči Martinčič, d.o.o., bomo začeli s proizvodnjem malih rogljičev, hkrati pa bomo zaradi variabilnosti trga proizvodnjo prilagodili tudi proizvodnji velikih rogljičev. Slednje pomeni razmestitev naših naprav v kombinacij linijsko-celične proizvodnje, kar pomeni, da si bodo delovna mesta sledila kot si sledijo delovne operacije, z izjemo določenih delovnih mest, ki zaradi svoje narave zahtevajo samostojno delo.

Prednost omenjene oblike razmestitve je predvsem ekonomsko učinkovita proizvodnja, ki je posledica visoke stopnje avtomatizacije in standardizacije, kar posledično pomeni nizke stroške na enoto proizvoda. Poleg tega bomo s tako ureditvijo prihranili pri prostoru in zaradi kombinirane ureditve omogočili fleksibilnost proizvodnje (Rusjan, 2001).

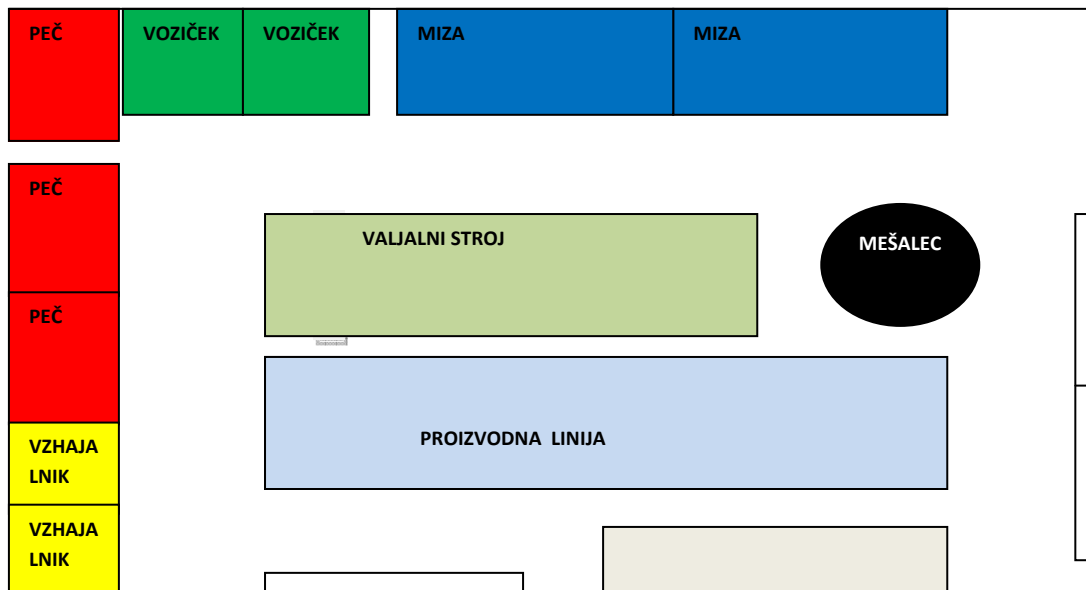
Proizvodni proces podjetja Rogljiči Martinčič, d.o.o., se bo začel s fazo priprave testa, ki mora biti zaključena pred začetkom same proizvodnje. V to fazo spada zamesitev testa v mešalnih strojih z dodatkom kvasa, saj v našem primeru govorimo o listnato-kvašenem testu. Zmesi testa bomo nato dodali še margarino in ga kasneje na posebnih mizah razdelili na več manjših osnovnih enot, iz katerih bomo kasneje oblikovali izdelke. Testo bo nato naravno vzhajalo vsaj šest ur.

V začetni fazi proizvodnje testo na valjalnih strojih zvaljamo na določeno debelino, sestavljeno iz sto štiriinštirideset plasti. Razvaljano maso oblikujemo na strojni liniji, ki rogljiče sama izdelava in jih polni z različnimi polnili. Nato se bodo izdelani surovi rogljiči zložili na pladnje, katere bomo vstavili v vzhajalne komore. Po procesu vzhajanja bomo rogljiče vstavili v konvekcijsko peč, kjer se bodo pekli do primerne stopnje zapečenosti. Tu se bo končala termična faza obdelave izdelka.

V zadnji fazi proizvodnje bomo ohlajene rogljiče embalirali in jih pripravili za distribucijo našim kupcem.

Po naših podatkih in predvidevanjih bo proizvodna kapaciteta do šestega meseca v prvem letu poslovanja 800.000 rogljičev (160.000 zavojev) mesečno. V nadaljnjih obdobjih pa bo pričakovana proizvodna kapaciteta, zaradi povečanja števila zaposlenih, 1.000.000 rogljičev (200.000 zavojev) mesečno.

Slika 3: Skica proizvodnega obrata iz ptičje perspektive



2.6.3.2 SPREMLJANJE ZALOG

V podjetju Rogljiči Martinčič, d.o.o., bomo načrtovali in spremljali tako zaloge materiala kot zaloge dokončanih proizvodov. Pri načrtovanju zaloga materiala bomo pozorni na serijske zaloge, saj pričakujemo, da bomo z večjimi količinami naročenega materiala dosegali količinske popuste, hkrati pa zmanjševali stroške naročanja, saj bomo naročevali redkeje. Druga oblika zaloga, ki bo prav tako prišla v poštev so špekulativne zaloge. Budno

bomo namreč spremljali vsako spremembo cen materiala in ga ob ugodnih cenah kupovali več in skladiščili. Zadnja oblika zalog, ki bodo vključene v naš operativni cikel, bodo varnostne zaloge. Zaradi negotovosti glede povpraševanja bodo namreč vedno na razpolago dodatne količine materiala in končnih izdelkov.

Varnostne zaloge bomo določevali na podlagi neodvisnega povpraševanja s pomočjo klasičnega modela ekonomsko optimalne količine naročila. Našo »naklonjenost« zalogam lahko opravičimo z dejstvom, da bomo tako material kot končne izdelke skladiščili sami, v lastnih prostorih, zato bodo stroški zalog relativno nizki.

2.6.3.3 OBVLADOVANJE KAKOVOSTI

Pri obvladovanju kakovosti se bomo v širšem smislu osredotočali na standarde družine ISO, katere objavlja in izdaja Mednarodna organizacija za standardizacijo. Glavni namen ISO standardov je, da služijo kot pripomoček organizacijam pri vzpostavljanju in izvajanju učinkovitih sistemov vodenja kakovosti.

Najpomembnejša načela, ki se jih bomo držali v našem podjetju, so:

1. Osredotočenje na odjemalce; zelo pomembno je razumevanje trenutnih in prihodnjih potreb odjemalcev s končnim ciljem, preseči njihova pričakovanja.
2. Procesni pristop; poudarek na sistematični identifikaciji in obvladovanje procesov ter njihovih medsebojnih vplivov.
3. Vključenost zaposlenih; večja kot bo njihova vključenost, večja bo učinkovitost organizacije, saj zaposleni predstavljajo njeno jedro.
4. Odločanje na podlagi dejstev; temeljita analiza podatkov in informacij je podlaga za učinkovito odločanje.
5. Nenehno izboljševanje.

Jedro našega poslovnega koncepta in hkrati filozofije podjetja je torej najvišja možna kakovost v vsakem trenutku. Na podlagi tega bomo v podjetju postavili visoke standarde kakovosti, ki jih bomo ne le upoštevali, temveč skušali presegati. Vsak proces je namreč podvržen določeni variabilnosti, zato se bomo tudi v našem podjetju zavedali, da brez napak ne bo šlo. V našem primeru, kjer bo prihajalo do kombinacije strojno-ročnega dela, so napake zelo možne, saj smo vsi ljudje zmotljivi. Govorimo predvsem o napakah, kot so v konkretnih primerih denimo »zažgana« serija rogljičev, napačna zamesitev testa, uničenje testa pri valjanju itd.

Kontrola kakovosti v podjetju bo sprotna, saj bo po vsaki dokončani seriji izdelkov en primerek testiran s strani enega izmed zaposlenih. Kontroliralo se bo tudi embaliranje, saj je v našem primeru le-to zelo pomembno, ker ob pravilnem postopku omogoča trajnost rogljičev.

2.6.4. PRAVNE ZAHTEVE IN DOVOLJENJA

V primeru našega podjetja in hkrati celotne prehranjevalne industrije je, kar se tiče zahtev, najpomembnejše upoštevati sistem HACCP. Gre za sistem, ki zagotavlja in obvladuje zdravstvene ustreznosti v živilskopredelovalni industriji. Razlogi za uvedbo HACCP sistema so tako varovanje zdravja zaposlenih in odjemalcev, kot tudi uspešnejša prodaja ter upoštevanje zakonsko predpisanih norm. Od podjetij v živilskopredelovalni industriji se v zadnjih letih, tako s strani inšpekcije kot tudi s strani samih odjemalcev, pogosto zahteva dokumentacijo, da proizvaja in deluje v skladu s sistemom HACCP.

Poleg omenjenega sistema sta za zaposlene v proizvodnji in ostale, ki so v neposrednem stiku z izdelki, potrebna tudi izpit iz higienskega minimuma in pa opravljen izpit varstva pri delu.

2.6.4.1. EMBALAŽA

Poleg zgoraj omenjenih kriterijev obstajajo v živilskopredelovalni industriji tudi visoki kriteriji glede same embalaže izdelkov. Vsi pakirni materiali, ki jih uporabljamo v proizvodnji, morajo biti popolnoma nevtralni in zdravju neškodljivi. Zato je, denimo, večina izdelkov v Evropi že zapakiranih v tako imenovane umetne mase, ki so po svoji naravi nastanka naravne, vendar pridobljene na umeten način. Tovrstna pakiranja so mehansko odporna in, kar je najpomembnejše, v največji meri zadovoljujejo kriterije in zahteve živilskopredelovalne industrije.

Tovrstno embalažo bomo pri pakiranju izdelkov uporabljali tudi v našem podjetju, vendar bo le-ta še bolj kompleksna, zaradi roka trajanja izdelkov. Slednje pa je že tema naslednjega poglavja, in sicer načrta razvoja.

2.7. NAČRT RAZVOJA

Dandanes večina najbolj uspešnih mednarodnih podjetij namenja ogromno sredstev in navora v razvoj. Prepoznavanje potreb kupcev in njihovo stalno spreminjanje podjetja sili v visoke investicije, z namenom ustvariti, proizvesti in preoblikovati izdelek, da bo le-ta kar najbolj uporaben, inovativen in privlačen.

V primeru našega podjetja, kjer osnovni izdelek že imamo, se bomo v okviru načrta razvoja ukvarjali predvsem z dvema specifičnima problemoma: rokom trajnosti ter dizajnom embalaže.

2.7.1 STATUS RAZVOJA IN PRIHODNJE NALOGE

V podjetju Martinčič trenutno večinoma ročno proizvodimo sveže rogljiče, ki se torej dostavljajo vsakodnevno in imajo rok trajanja en dan. Dostavljeni so v kartonastih škatlah in niso hermetično zaprti. Cilj našega podjetja je, da proizvedemo rogljič, katerega rok trajanja bo približno šest tednov, saj bo le tak rok trajanja zagotovil naše cilje o prodaji rogljiča v supermarketih na domačin trgih in predvsem v tujini. Glavni faktor uspeha tega

razvojnega projekta se ne skriva le v sami proizvodnji rogljiča in dodajanju konzervansov in aditivov, temveč tudi v samem načinu embaliranja. Naša naloga glede samega izdelka je torej pridobiti in integrirati tehnologijo, ki nam bo dostopna in bo zagotavljala zeleni rok trajanja. V povezavi s prvo nalogo se bomo lotili tudi dizajna embalaže, saj je le-ta izredno pomemben, ker ima veliko moč sporočanja. Je torej neke vrste orodje za pozicioniranje izdelka oziroma za izdelavo njegovega imidža.

2.7.2 KLJUČNA RAZVOJNA VPRAŠANJA

Zaradi narave naših izdelkov je naš cilj, da bo njihov rok trajanja vsaj 6 tednov. Zato je naše ključno razvojno vprašanje, kako ohraniti obstoječo kvaliteto izdelka in mu hkrati podaljšati rok z enega dneva na 6 tednov. Odgovor na to vprašanje smo našli v posebnem načinu pakiranja SAP, kar pomeni spremenjeno atmosfero pakiranja. SAP tehnologija pakiranja omogoča podaljšanje roka trajanja veliko različnim izdelkom, brez uporabe umetnih dodatkov in kemikalij. Za tovrstno pakiranje bo potreben poseben vertikalni stroj, ki s pomočjo digitalizacije avtomatično embalira izdelke na zelen način.

Prednosti SAP tehnike pakiranja je predvsem v ohranjanju kvalitete izdelka, upoštevanju najstrožjih higienskih standardov, zanesljivosti paketa in ohranitvi estetičnosti izdelka.

Poznamo dve obliki pakiranja s tehniko SAP, in sicer tako imenovano »pranje s plinom« in vakuumsko pakiranje. V našem podjetju bomo uporabili prvo obliko pakiranja, kjer vertikalni stroj v embalažo namesto zraka vtisne plin natrij, ki ne povzroča aerobnih bitij in oksidacijskih procesov. Razlog za uporabo te tehnike je, da je enako učinkovita kot vakuumska, vendar hkrati občutno cenejša (Intervju s podjetjem Slo Mat Pack, 2009).

2.8. VODSTVENA SKUPINA IN KADRI

Kakovostna vodstvena skupina v podjetju je eden ključnih dejavnikov njegovega uspeha. Pogojev za kakovostno podjetniško skupino je več, glavni med njimi pa je, da skupina deluje kot medsebojno povezan tim, katerega člani vsi verjamejo v uspeh, sledijo isti filozofiji podjetja, so predani delu in si medsebojno zaupajo.

2.8.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Število vodstvenih delavcev v podjetju in njihova organiziranost je odvisna od same velikosti podjetja in njegove organizacijske strukture. V našem podjetju bo organizacijska struktura sestavljena iz družinskih članov, ki bodo v fazi rasti podjetja hkrati tudi celotni vodstveni kader.

Tabela 2: Vodilni delavci v podjetju Rogljiči Martinčič, d.o.o.

IME	STAROST	DELOVNE IZKUŠNJE	DELOVNO MESTO	PLAČA	DELEŽ V LASTNIŠTVU
Špela Martinčič	50	Vodja financ, 13 let	Finančni direktor	3.000 evrov bruto	30-odstotni
Milan Martinčič	50	Vodja komercialne, 13 let	Generalni direktor	3.500 evrov bruto	50-odstotni
Nejc Martinčič	25	Prodajni referent, 5 let	Vodja trženja in nabave	2.500 evrov bruto	20-odstotni

Iz zgornje tabele je torej razvidno, da bomo podjetje v začetni fazi vodili člani družine, z očetom kot glavnim vodjem podjetniškega tima, mamom na čelu financ ter menoj na čelu trženja in nabave. Prednosti družinskih podjetij so velike in v našem primeru pričakujemo uspešen podjetniški tim ravno zaradi dejstva, da imamo družinsko močne vezi, drug drugega podpiramo in si zaupamo. V nadaljnjih fazah podjetja pričakujemo, da se bo to razvilo iz malega v srednje veliko podjetje, kjer pa naše vodstvo za celotni nadzor ne bo več zadovoljivo. V tej fazi se bomo lotili intenzivnega iskanja in usposabljanja kvalificiranih in usposobljenih kadrov.

2.8.2 NAČRT ČLOVEŠKIH VIROV

Poleg omenjenega vodilnega osebja bomo v začetni fazi podjetja zaposlovali še prevoznika z lastnim prevoznim sredstvom, ki bo naše rogljiče dostavljal neposredno do kupcev. Prevoznik bo sicer zaposlen pogodbeno in ne redno ter za opravljanje svojih nalog ne bo potreboval posebnih znanj in usposabljanj.

Proizvodnja je funkcija, ki bo v našem podjetju zahtevala največ zaposlenih in ji bomo zato posvetili največ pozornosti. Za vodjo proizvodnje bomo zaposlili kvalificirano osebo natančne narave, ki bo imela izkušnje s podobno opremo kot jo bomo uporabljali pri nas. Oseba, ki je nekoč delovala v industriji kot je naša, je po naravi vodja in ima naravni občutek za kvaliteto izdelka.

Pri vodji proizvodnje bomo iskali predvsem znanja in izkušnje s področij vodenja in poznavanja opreme ter proizvodnega procesa. Usposabljanje na tem delovnem mestu bo potekalo v okviru določanja standardov kakovosti, saj je najvišja kvaliteta izdelka vodilo našega podjetja.

Poleg vodje proizvodnje bomo v proizvodnji zaposlovali še tri peke, in sicer enega, ki bo mesil testo, in dva tako imenovana »predpečnika«. Poleg pekov bomo zaposlovali še štiri delavke, ki bodo rogljiče pobirale s proizvodne linije in jih zlagale na pladnje.

Naslednja dva zaposlena bosta zadolžena za ekspedit izdelkov, kar pomeni, da bosta izdelke embalirala, jih zlagala na palete in uredila vse potrebo za njihov transport do kupcev.

Na začetku bomo v proizvodnji torej zaposlovali 12 oseb. Zaradi rasti prodaje in širitve proizvodnje bomo v šestem mesecu zaposlili še 6 dodatnih proizvodnih delavcev.

V podjetju se bomo zavedali, kako pomembna je lojalnost in motiviranost naših zaposlenih. V skladu s tem bo višina plač naših zaposlenih dovolj visoka, da bodo vsi z njo zadovoljni. Delovno okolje v podjetju bo delavcem prijazno in čim bolj zabavno. Organizirali bomo tudi razna druženja izven delavnika, s poudarkom na tem, da so to nagradna druženja, ker smo z delom v podjetju zadovoljni. Poleg vsega omenjenega pa bo za zadovoljstvo in motivacijo delavcev poskrbel tudi odnos vodstvenega osebja do zaposlenih. Naša organizacija in z njo tudi funkcija proizvodnje ne bo tipičen hierarhični sistem, temveč bo temeljila na dobri komunikaciji vodstva in zaposlenih, z namenom ustvariti občutek, da so vsi zaposleni del tima, odgovornega za uspeh podjetja.

2.8.3 KJUČNO VODSTVENO OSEBJE

Vsak član tima vodstvenega osebja bo imel določene odgovornosti in dolžnosti. Iz tabele je razvidno, da bo generalni direktor podjetja Milan Martinčič. Zaradi njegovih bogatih izkušenj je najprimernejši za to funkcijo. Direktorski poklic je namreč začel opravljati že leta 1988, ko je bil vodja prodaje v takratnem podjetju Zmajčkov Butik. Predvsem njegove zasluge so v tistem obdobju prispevale k temu, da se je podjetje razširilo na celotno Slovenijo in na področje takratne Jugoslavije.

Kasneje je Milan pot nadaljeval kot podjetnik, saj je s svojo novoustanovljeno družbo z omejeno odgovornostjo deloval kot uvoznik in izvoznik najrazličnejših produktov. Na koncu pa ga je pot pripeljala v proizvodnjo rogljičev, kjer tudi danes opravlja funkcijo glavnega direktorja.

Naslednji član vodstvenega tima je Špela Martinčič. Iz tabele je razvidno, da bo delovodja finančnega oddelka. Njene izkušnje na področju financ so se začele leta 1980 v podjetju Agrotehnika Gruda, kjer je opravljala delo vodje finančnega oddelka. Kasneje se je pridružila možu v zasebnem podjetju, kjer je skrbela za vsa dela na področju financ, računovodstva in splošne službe. Tudi Špela je skupaj z možem pristala v proizvodnji rogljičev, kjer danes opravlja funkcijo glavnega finančnika.

Zadnji član vodstvenega osebja sem Nejc Martinčič. Iz tabele je razvidno, da bom opravljal dela glavnega tržnika in vodje prodaje v podjetju. Razlog za opravljanje tovrstne funkcije je, da zaključujem ekonomsko fakulteto, smer trženje. Izkušnje sem nabiral predvsem v našem podjetju, kjer sem opravljal dela neposredne prodaje, oglaševanja in

distribucije. Hkrati sem bil stalno v neposrednem kontaktu s trgom, saj sem bil odgovoren za po-prodajne storitve in tudi v ostalih pogledih skrbel za stranke.

Pomanjkljivosti našega tima so predvsem pomanjkanje znanja na področju živilske tehnologije. Vsi člani vodstvenega tima smo namreč ekonomsko izobraženi. Prav tako nam primanjkuje znanj na področju obvladovanja strojev in ostale opreme. Kot rešitev za zapolnjevanje omenjenih vrzeli, bomo v podjetju sodelovali s pogodbenimi sodelavci, strokovnjaki. Glede na dejstvo, da so zunanji strokovnjaki dragi, in ob predpostavki, da bo podjetje zraslo do mere, ko jih bomo potrebovali dnevno, bomo dolgoročno razmišljali o redni zaposlitvi omenjenih specialistov.

2.8.4 POLITIKA ZAPOSLOVANJA

Povprečna bruto plača vodilnih v podjetju bo znašala 3.000 evrov. Znesek bo višji zaradi dejstva, da bomo vodstvo podjetja sestavljali trije družinski člani, ki bomo z deleži, razvidnimi iz tabele, hkrati tudi lastniki podjetja. Višino plač si bomo praktično postavljali sami.

Pekovska povprečna bruto plača bo 1.450 evrov, ob dejstvu, da bo pek, ki bo hkrati vodja proizvodnje, plačan bolje kot ostala dva peka. Konkretno bo plača peka-vodje znašala 1.600 evrov bruto, medtem ko bo plača ostalih dveh pekov 1.400 evrov bruto. Plače tako imenovanih pobiralk rogljičev bodo nižje od pekovskih, saj delo ne zahteva posebnih znanj in kvalifikacij. Konkretno bo višina teh plač 1.100 evrov bruto. V začetnih letih poslovanja nagrade, bonusi in opcije za pridobitve delnic ne bodo prišli v poštev, saj bo struktura našega podjetja d.o.o.. Zaposlene bomo nagrajevali z že omenjenimi oblikami nagrajevanja.

2.8.5 PROFESIONALNI SVETOVALCI IN STORITVE

Na področju pravnih zadev bo naše podjetje sodelovalo z odvetniško pisarno Hartman. Danes namreč že sodelujemo z njimi, natančneje z lastnikom pisarne, Zoranom Hartmanom. Z njegovim delom smo več kot zadovoljni, zato bomo z njim sodelovali tudi v bodoče.

Računovodske storitve bo v prvih letih poslovanja opravljala Špela Martinčič, saj je za to usposobljena in ima na tem področju dovolj izkušenj. V kasnejših letih, ko pričakujemo rast podjetja in z njo spreminjanje organizacijske strukture, pa bo smotrno razmisliti o prepustitvi računovodskih poslov zunanjemu izvajalcu oziroma računovodskemu servisu.

Matična banka našega podjetja bo NLB, saj menimo, da izpolnjuje vse zahtevane kriterije kakovostne bančne inštitucije.

2.9. TERMINSKI NAČRT

Za dobro predstavo in pregled nad poslovanjem je bistven dober terminski načrt. Ta predstavlja vse ključne aktivnosti pred samo ustanovitvijo podjetja in v prvih mesecih po

ustanovitvi. Terminski načrt s ključnimi aktivnostmi podjetja Rogljiči Martinčič, d.o.o., je prikazan v spodnjem grafikonu.

Slika 4: Shema terminov izvajanja ključnih aktivnosti

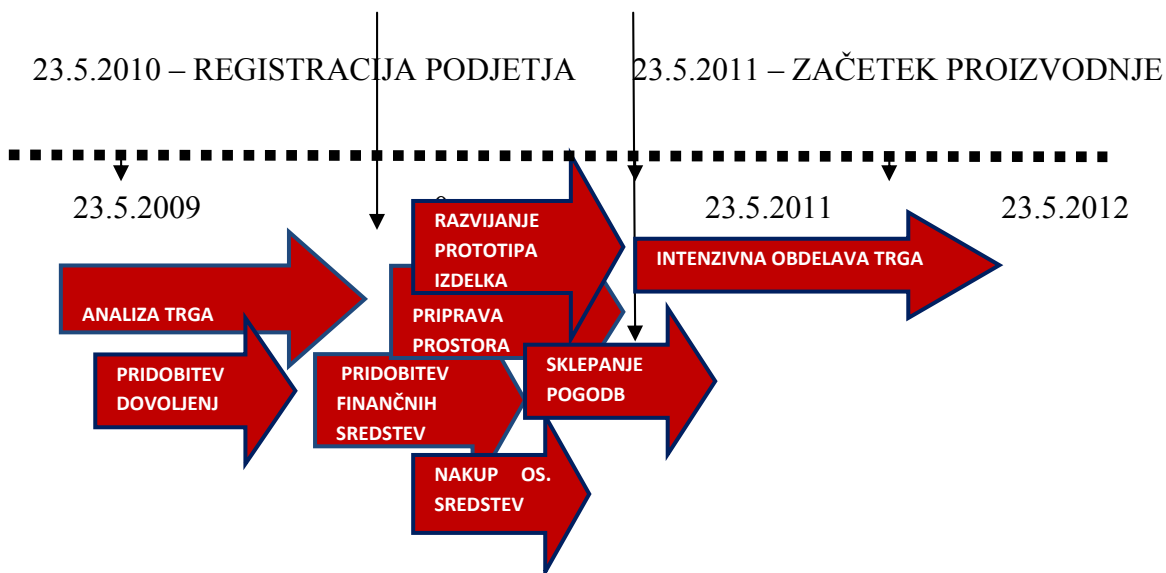


Tabela 3: Delitve odgovornosti po posameznih ključnih aktivnostih

KLJUČNE AKTIVNOSTI	ODGOVORNA OSEBA
ANALIZA TRGA (str. 9-13)	NEJC
PRIDOBITEV DOVOLJENJ (str. 17-21)	ŠPELA
PRIDOBITEV FINANČNIH SREDSTEV (str. 28-32)	ŠPELA
PRIPRAVA PROSTORA (str. 17-19)	MILAN, NEJC
NAKUP OSNOVNIH SREDSTEV (str. 17-23)	MILAN, NEJC
RAZVIJANJE PROTOTIPA IZDELKA (str. 19-23)	VODSTVO, Z ZUNANJIMI STROKOVNJAKI
SKLEPANJE POGODB (str. 13-15)	MILAN, NEJC
OBDELAVA TRGA (str. 13-16)	MILAN, NEJC

Vir: Terminski načrt.

2.10. KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI

2.10.1 MAKRO RAVEN

Na področju makro-okolja našega podjetja je največje tveganje in skrb spremenjena politika trgovskih mrež. Naše poslovanje bo namreč močno odvisno od velikih trgovskih mrež, kot so Mercator, Interspar in Tuš. Če torej katera koli od omenjenih trgovskih mrež spremeni svojo politiko poslovanja v nam negativno smer in če ta sprememba onemogoči naše sodelovanje z njimi, lahko to za nas pomeni izpad prihodkov v višini ene tretjine ali več.

Naslednje tveganje je tveganje na področju porasti cen na trgu surovin. Zaradi neugodnih podnebnih sprememb, splošnega upadanja popularnosti in z njo ponudbe kmetijskih izdelkov ter neugodnih inflatornih gibanj, obstaja nevarnost dviga cen surovin, ki predstavljajo osnovo za naš izdelek. Te surovine so predvsem žitarice, iz katerih pridelujejo moko, katere je v rogljiču največ. V nevarnosti porasta cen pa so tudi druge surovine, sladkor, margarina itd.

Problem in tveganje predstavljajo tudi zelo slabo stanje finančnih trgov in recesija ter še bolj črnogleda napoved le-te v prihodnosti. Padec realnih dohodkov namreč pomeni padec kupne moči potencialnih kupcev, ne le v primeru naših izdelkov, temveč za večino obstoječe potrošnje.

2.10.2 MIKRO RAVEN

Na ravni podjetja nam največje tveganje predstavlja nelikvidnost, ki je posledica neplačila oziroma zamika plačila naših potencialnih kupcev. Naše poslovanje bo odvisno od velikih trgovskih mrež, kar pomeni, da bodo terjatve za nas relativno visoke, poslovanje pa nerazdrobljeno. Posledično bo tveganje večje, tekoči stroški pa bodo zaradi proizvodnje visoki.

Poleg nelikvidnosti bo tveganje predstavljalo tudi odhod zaposlenih, ki bodo ključni pri operacijah s testom in posledično z recepturo. Naš recept je namreč naša največja konkurenčna prednost in zato bomo storili vse, da bodo naši zaposleni motivirani in zadovoljni s svojim delom in odgovornostjo, z namenom, da preprečimo misel na njihov odhod k nam konkurenčnim podjetjem.

2.11. FINANČNI NAČRT

2.11.1 PREDRAČUN IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA

Osnova za predvidevanje dobička podjetja je predvidevanje prodaje. V podjetju bomo prodajo predvidevali na podlagi našega največjega konkurenta, in sicer podjetja Chipita in njegove blagovne znamke rogljičev »7days«. Letna prodaja omenjenega podjetja na

slovenskem trgu je približno 1.400.000 zavojev, pakiranih po pet rogljičev, s skupno maso 65 gramov (Intervju s podjetjem Mercator, 2009).

Če primerjamo te podatke s številom prebivalcev v državah bivše Jugoslavije, to pomeni, da je količina prodaje našega največjega konkurenta na slovenskem trgu in trgih bivše skupne države Jugoslavije približno 10.000.000 zavojev rogljičev letno. Na podlagi omenjenih dejstev in predvidevanj pričakujemo, da bo naša prodaja na slovenskem trgu in trgih bivše skupne države v prvem letu rastle z 80.000 kosov v prvem mesecu na 170.000 kosov konec leta. Letno prodajo torej ocenjujemo na 1.744.000 zavojev v prvem letu in 2.040.000 zavojev v nadaljnjih štirih letih poslovanja.

Če predpostavimo, da ima podjetje Chipita na omenjenih trgih 80-odstotni tržni delež, bi bil naš tržni delež okoli 10-odstotni, kar se nam zdi realno dosegljivo.

Naslednje pomembno predvidevanje je predvidevanje višine proizvodjalnih stroškov. Slednje lahko razdelimo na fiksne in variabilne. V primeru našega podjetja bomo pod stalne proizvodjalne stroške vključili plače štirih pekov, ob katerih bomo zaradi povečanega obsega proizvodnje v šestem mesecu prvega leta poslovanja dodatno zaposlili še dva. Vključili bomo še plače štirih pobiralk in štirih »predpečnikov«, h katerim bomo v šestem mesecu prav tako dodatno zaposlili k vsakemu oddelku po dva (navedene višine plač so v bruto zneskih). Poleg plač bodo nadaljnji stalni proizvodjalni stroški še voda, elektrika in komunala.

Skupni stalni proizvodjalni stroški bodo torej v prvih petih mesecih prvega leta poslovanja znašali 18.250 evrov, v nadaljnjih sedmih pa se bodo zaradi povečanja obsega proizvodnje povečali na 27.260 evrov.

Variabilni proizvodjalni stroški bodo v večini sestavljeni iz stroškov materiala, potrebnega za proizvodnjo zavoja rogljičev. Stroški materiala na enoto proizvoda bodo 0.0811 evra. Skupni spremenljivi proizvodjalni stroški se bodo v prvem letu gibali od 6.495 evrov pri proizvodnji 80.000 zavojev rogljičev, pa do 13.801 evrov pri proizvodnji 170.000 zavojev, kakršni bodo ostali tudi vsa naslednja leta.

Skupni proizvodjalni stroški v prvem letu se bodo, po naših napovedih, gibali od 24.745 evrov v prvem mesecu, pa do 41.061 evrov v dvanajstem (Priloga 1).

Začetna prodajna cena naših rogljičev bo 0.79 evra po zavoju. Če torej upoštevamo prodajo 80.000 zavojev v prvem mesecu, lahko izračunamo prihodke, ki bodo znašali 63.200 evrov. Če od predvidenih prihodkov odštejemo proizvodjalne stroške in amortizacijo, dobimo kosmati dobiček iz prodaje v višini 35.582 evrov v prvem mesecu poslovanja, do višine 90.297 evrov v dvanajstem (Priloga 1).

Pod stroške prodaje bomo v našem podjetju upoštevali plače prodajnega referenta, h kateremu bomo zaradi povečanja prodaje v šestem mesecu dodatno zaposlili še enega. Poleg referenta bomo imeli v prvih petih mesecih pogodbeno zaposlena dva distributerja, h katerima bomo zaradi povečanja prodaje v šestem mesecu dodatno zaposlili še enega.

Zadnji prodajni strošek pa bo oglaševanje, ki se bo po mesecih gibalo od konstantnih 10.000 evrov do 60.000 evrov v mesecih oglaševalskih akcij. Skupni stroški prodaje se bodo gibali od 16.500 evrov v prvem mesecu poslovanja, do 66.500 evrov v drugem, do 73.000 v osmem ter 23.000 evrov v dvanajstem. Razlog za tako veliko nihanje so omenjene oglaševalske akcije (Priloga 1).

Stroški uprave bodo zajemali plače direktorja ter računovodje. Te bodo konstantne, in sicer 7.500 evrov. Poleg stroškov plač bomo v našem podjetju pod stroške uprave šteli tudi stroške čiščenja, ki se bodo gibali od 300 evrov v prvih mesecih poslovanja, do 400 evrov po šestem mesecu, zaradi povečanja proizvodnje. Skupni stroški uprave bodo v prvem mesecu poslovanja znašali 7.800 evrov, v dvanajstem pa 7.900 evrov (Priloga 1).

Če od kosmatega dobička odštejemo stroške prodaje in uprave, dobimo dobiček iz poslovanja v višini 11.282 evrov v prvem mesecu poslovanja. Že v drugem bo ta dobiček negativen v višini 27.337 evrov. Z izgubo se bomo soočili tudi v šestem in v osmem mesecu poslovanja, zaradi omenjenih oglaševalskih akcij. Kljub temu pa bo konec leta dobiček iz poslovanja znašal 381.207 evrov (Priloga 1).

Zaradi odplačevanja kredita za opremo v višini 140.000 in obresti v višini 9 odstotkov bomo pri izračunavanju dobička iz rednega delovanja od kosmatega dobička odšteli odhodke financiranja. Le-ti se bodo pojavljali le prvih osem mesecev, saj bomo v tej dobi kredit v celoti odplačali. V zadnjem mesecu prvega leta poslovanja se bodo prvič pojavili prihodki financiranja. Ti bodo višji v naslednjih letih, saj bomo velik del denarja investirali v banko in državne obveznice. Dobitek iz rednega delovanja bo v prvem letu znašal 376.794 evrov (Priloga 1).

Dobiček pred davki se bo od dobička iz rednega delovanja razlikoval le v prvih dveh mesecih poslovanja, saj bomo tu od njega odšteli izredne odhodke, in sicer provizijo faktoringa v višini 6.480 in 6.966 evrov. Omenjena zneska predstavljata 10 odstotkov prihodkov. Razlog za uporabo faktoringa je dejstvo, da od trgovskih verig pričakujemo dvomesečni zamik plačil, česar pa si zaradi visokih investicij v prvih dveh mesecih ne moremo privoščiti. Terjatve prvih dveh mesecev bomo zato prodali (Priloga 1).

Čisti dobiček dobimo, če od dobička pred davki odštejemo 20 odstotkov davka na dobiček. V prvem letu se bo čisti dobiček gibal, kot prikazuje spodnja tabela:

Tabela 4: Čisti dobiček v prvem letu po mesecih (v EVR)

JAN	FEB	MAR	APR	MAJ	JUN	JUL	AVG	SEP	OKT	NOV	DEC
3076	-35318	45756	46984	48850	-3737	39206	-602	1311	47524	48686	48942

Vir: Izkaz poslovnega izida.

Kot lahko vidimo, bomo v devetih od dvanajstih prvih mesecev poslovanja poslovali z dobičkom. V drugem, šestem in osmem mesecu pa z izgubo, zaradi izdatkov, namenjenih oglaševalnim akcijam.

V petih letih poslovanja se bo čisti dobiček gibal, kot prikazuje spodnja tabela:

Tabela 5: Čisti dobiček po letih (v EVR)

1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
290429	371807	371807	371807	342140

Vir: Izkaz poslovnega izida.

Po pričakovanjih bo naše podjetje vseh pet let poslovalo z dobičkom, ki se bo razdeljeval med lastnike podjetja, ki so trije družinski člani, in med potencialne investitorje oziroma tako imenovane poslovne angele.

2.11.2 PREDRAČUN BILANC STANJA

V bilanci stanja našega podjetja bomo predstavili vsa sredstva, s katerimi bo podjetje razpolagalo, in vse obveznosti do virov sredstev oziroma kako bomo sredstva financirali.

V prvem letu poslovanja bodo največji delež sredstev našega podjetja predstavljala opredmetena osnovna sredstva. Razlog za to so predvsem visoke investicije v opremo in nepremičnine. Drugi največji del sredstev bodo terjatve, ki bodo nastajale zaradi pričakovanega dvomesečnega odloga plačil trgovskih verig. Poleg omenjenih pa bodo določen del sredstev predstavljale tudi dvodnevne zaloge dokončanih proizvodov ter sedemdnevne zaloge materiala.

V petem letu poslovanja načrtujemo investicijo v izgradnjo še enega proizvodnega obrata v državi Estoniji. Z našimi rogljiči bi, po naših predvidevanjih, najlažje prodrli na ruski trg in trge skandinavskih ter baltskih držav. Investicija se kaže v znatnem povečanju opredmetenih osnovnih sredstev v petem letu poslovanja.

Gibanje denarja je razvidno v spodnji tabeli, ki nam kaže, da je vseskozi pozitivno, kljub dejstvu, da bomo vse oblike investiranja in kritja sprotnih obveznosti financirali sami z lastnimi denarnimi sredstvi. Največ denarja bomo investirali v izgradnjo novega proizvodnega obrata v petem letu poslovanja.

Tabela 6: Gibanje denarja v prvem letu po mesecih (v EVR)

JAN	FEB	MAR	APR	MAJ	JUN	JUL	AVG	SEP	OKT	NOV	DEC
4077	20162	9961	769	41098	15611	42472	21678	22343	74070	127771	188530

Vir: Bilanca stanja.

Stanje denarja v prvih petih letih prikazuje naslednja tabela:

Tabela 7: Gibanje denarja v prvih petih letih (v EVR)

1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
188530	252704	267668	302977	23205

Vir: Bilanca stanja.

Obveznosti do virov sredstev bomo financirali iz 300.000 evrov osnovnega kapitala ter 140.000 evrov dolga.

Dolg bo v celoti sestavljen iz bančnega kredita s strani NLB. V našem podjetju pričakujemo, da, zaradi vloženega osnovnega kapitala v višini 300.000 evrov, odobritev kredita v višini 140.000 evrov ne bo problem. Po pričakovanjih bomo kredit odplačali v začetnih sedmih mesecih poslovanja po 9-odstotni obrestni meri (Priloga 1).

Vse oblike nadaljnjega financiranja si bomo lahko zagotovili sami iz lastnih denarnih sredstev, katere bomo generirali tekom poslovanja podjetja.

2.11.3 PREDRAČUN BILANC FINANČNIH TOKOV

Zaradi visoke kvalitete naših izdelkov bo temu primerna tudi njihova prodajna cena, pri postavljanju katere se bomo osredotočili na višino cene, ki jo omogoča trg. Prodajna cena zavoja naših rogljičev bo 0,79 evra. Ob upoštevanju 25-odstotne marže trgovskih verig slednje pomeni, da bo končna prodajna cena na trgovskih policah približno 0,95 evra. Za primerjavo, cena konkurenčnega zavoja rogljičev »7days« se na trgovskih policah giblje okoli 0,50 evra, kar pomeni, da se njihova prodajna cena giblje okoli 0,40 evra. Razlog za skoraj enkrat višjo ceno je v dveh bistvenih stvareh, in sicer masi zavoja naših rogljičev in kvaliteti izdelka. Konkurenčni zavoj rogljičev ima namreč maso 65 gramov, medtem ko bo masa našega zavoja znašala 75 gramov.

Druga bistvena razlika je kvaliteta izdelka, za katero menimo, da je v našem podjetju višja od konkurenčne. V našem izdelku namreč ni nobenih nenaravnih aditivov, kar daje rogljiču pridih domačnosti. Poleg tega dejstvo o višji kvaliteti potrjuje tudi odziv kupcev, ki naše rogljiče v sveži obliki uživajo že 10 let, in večina se jih ne naveliča uživati. Glede na odziv kupcev, tega ne moremo trditi tudi za konkurenčne rogljiče.

Relativno visoka prodajna cena nam bo v podjetju torej omogočala generirati dovolj visoka denarna sredstva, da ne bomo potrebovali dodatnih virov financiranja. V podjetju torej pričakujemo, da bo stanje denarja vseskozi pozitivno, razen v zadnjih dveh letih, zaradi visokih investicij v nov obrat in v vrednostne papirje. Denarni tok bo v določenih obdobjih negativen, predvsem na račun povečanja terjatev in investiranja bodisi finančna bodisi v opremo in nepremičnine (Priloga 1).

2.11.4 DAVČNI STATUS

Naši prihodki bodo krepko presegli mejo 25.000 evrov, znotraj katere ne bi bili davčni zavezanci za DDV. Proizvodi, ki jih bomo proizvajali in prodajali, spadajo med osnovne prehranske izdelke, kar pomeni, da bodo obdavčeni z 8,5-odstotno stopnjo DDV-ja (Davčna uprava republike Slovenije, 2009).

Prvi mesec poslovanja bodo terjatve iz naslova DDV precej presegle obveznosti. Vzrok, da bo temu tako, so investicije v opremo. Vse nadaljnje mesece pa bo saldo iz naslova DDV negativen. Obveznosti iz naslova DDV do države bodo torej presegle terjatve.

2.11.5 KONTROLA STROŠKOV

V podjetju bomo zelo natančno spremljali stroške in nemudoma reagirali na vsakršne spremembe le-teh. Stroške bomo sproti analizirali znotraj podjetja, oseba, odgovorna za zaznavo sprememb, bo Špela Martinčič. Špela bo na tedenskih sestankih predstavljala stroškovna poročila, katera bomo analizirali vodilni v podjetju. Zavedamo se izrednega pomena tako rasti stroškov kot tudi padca le-teh. V prvem primeru lahko ob nepozornosti in prepoznom ukrepanju pride do težav z likvidnostjo in stabilnostjo podjetja, zato bomo hitro definirali vir rasti stroškov in jih znižali na predvideno raven.

V drugem primeru nepričakovanega znižanja stroškov bomo prav tako hitro ukrepali, predvsem, ko bo vir padca stroškov padec cen materiala. V tem primeru bomo investirali v spekulativne zaloge in kopičili material za kasnejšo proizvodnjo.

SKLEP

V časih ekonomske krize so tvegane poslovne odločitve še toliko težje, saj v gospodarstvih širom sveta vladata strah in pesimizem. V podjetju Rogljiči Martinčič, d.o.o., smo kljub temu prepričani, da lahko tudi v času negotovosti skupaj razvijemo zelo uspešno slovensko podjetje, ki bo v ponos tako vodstvu in lastnikom, kot tudi zaposlenim in pa našim kupcem.

Poslovni uspeh podjetja Rogljiči Martinčič, d.o.o., se skriva v zgodovini in tradiciji podjetja, ki je rastlo in še raste na podlagi najvišje kvalitete rogljičev ter z zanesljivostjo. V prihodnosti bomo s skupnimi močmi podjetje razširili in ga prek omenjene filozofije umestili med najbolj znane evropske ponudnike rogljičev in slaščic.

Zavedamo se dejstva, da noben začetek in nadaljnja poslovna pot nista lahka, zato smo v podjetju pripravljeni delati 24 ur na dan, saj je naša vera v uspeh neizmerna. Naša največja prednost, poleg izdelka samega, je močna družinska vez z najvišjim nivojem sodelovanja in zaupanja. Mislimo torej, da smo in bomo sposobni izkoristiti vse prednosti, ki jih družinsko podjetje ponuja.

Podjetje Rogljiči Martinčič, d.o.o., bo nišno podjetje, saj bomo proizvajali izključno francoske rogljiče. Industrija, v kateri bomo delovali, je močna in konkurenca rahlo nelojalna. Dolgoročna želja in vizija je, da se v možganih slovenskih sladokuscev ob besedi rogljič pojavi asociacija na priimek Martinčič, in obratno.

Menimo, da je zaradi tradicije, proizvodnje na Slovenskem in naključja, kako je rogljič Martinčič nastal, verjetnost uspeha in največjega tržnega deleža med ponudniki rogljičev v Sloveniji dolgoročno zelo verjetna.

Predvsem pa je verjetna zaradi že velikokrat omenjene kvalitete rogljiča, katere nismo ocenili le sami, temveč so jo ocenjevali predvsem naši dolgoletni kupci, katerim smo in jim bomo še naprej omogočali prijetne trenutke z rogljiči Martinčič.

LITERATURA IN VIRI

1. Aronoff, C., et al. (2003). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. Second Edition. Business Owner Resources.
2. Astrachan, J. (2004). *Family Business Casebook Annual 2004*. Kennesaw State University Publisher.
3. Bauli. Najdeno 24. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.bauli.it/en/storia.php>.
4. Rusjan, B. (2001). *Management proizvodnje*. Ljubljana: Založba.
5. Carlock, R. & Ward, J. (2001). *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unite the Family and Business*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
6. Chipita. Najdeno 24. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.chipita.com/page/default.asp?la=2&id=96>
7. Davčna uprava Republike Slovenije. Najdeno 12. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.durs.gov.si/si/davki_predpisi_in_pojasnila/davek_na_dodano_vrednost_pojasnila/splosna_pojasnila_o_ddv/#c17029
8. Ercilia, G.-Á. & López, J.-Sintas (2001). *A Taxonomy of Founders Based on Value*. The Root of Family Business Heterogeneity. Family Business Review.
9. Gordon, G. & Nicholson, N. (2008). *Family Wars: Classic Conflicts in Family Business and How to Deal with Them*. London: Kogan Page.
10. Gospodarska zbornica Slovenije. Najdeno 3. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.gzs.si/register/zadetki.asp?koda=SEST&pSifDej=56&pRegija=&pTip=VSE&pVel=VSE>.
11. Gusparo. Najdeno 25. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.gusparo.it/it.html>
12. Hilbert-Davis, J. & Dyer, W.G. (2002). *Consulting to Family Businesses: Contracting, Assessment, and Implementation*. Organizational Development.
13. Intervju s podjetjem Mercator, 2009.
14. Intervju s podjetjem Slo Mat Pack d.o.o., 2009.

15. Glas, M. (2002). *Challenges and Opportunities of EU Enlargement for SMEs in CEE countries*. Družinska podjetja v Sloveniji: kaj vemo o njih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Leach, P. (1999). *Family Businesses. The Essentials*. London: Profile Books.
17. Petrol. Najdeno 5. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.petrol.si/index.php?sv_path=225,226,8952
18. Raziskava Valicon: Tržni deleži trgovcev v Sloveniji, december 2007.
19. Statistični urad Republike Slovenije. Najdeno 2. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=2084
20. Vadnjal, J. (1996). *Družinsko podjetništvo v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Varnost v prometu. Najdeno 12. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.varnostvprometu.org/index.php?nStran=ps&nPod=odg&nSvet=bb&id=4267>
22. Kulinarika. Najdeno 2. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.kulinarika.net/glasovanje/rezultati.asp?id=158>

