

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**RAZVOJ POSLOVNE IDEJE:
STORITEV SLEDENJA IN NADZORA PLOVIL
V ČARTERJU**

Ljubljana, november 2007

EVA MASTNAK

IZJAVA

Študentka Eva Mastnak izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Mateje Drnovšek in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, _____

Podpis:

KAZALO

1 UVOD	1
2 POMEN POSLOVNEGA NAČRTA	2
3 NAVTIČNI TURIZEM IN ČARTER PLOVIL	4
3.1 NAVTIČNI TURIZEM	4
3.2 NAVTIČNE KAPACITETE NA HRVAŠKEM.....	5
3.3 ČARTER PLOVIL	6
3.4 ZNAČILNOSTI IN PROBLEMI TRGA ČARTER PODJETIJ	8
4 RAZVOJ NOVE STORITVENE DEJAVNOSTI	9
4.1 OPREDELITEV STORITEV	9
4.2 POMEMBOST RAZVOJA NOVIH STORITEV IN ZADOVOLJSTVA PORABNIKOV STORITEV	10
5 POSLOVNI NAČRT PODJETJA AVMS D.O.O.	11
5.1 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE.....	11
5.1.1 Panoga dejavnosti.....	11
5.1.2 Podjetje.....	13
5.1.3 Proizvodi in storitve.....	13
5.2 STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI.....	15
5.3 TRŽNE RAZISKAVE IN ANALIZE	16
5.3.1 Analiza kupcev in segmentacija.....	16
5.3.2 Obseg trga in trendi.....	17
5.3.3 Konkurenca.....	18
5.3.4 Sprotno ocenjevanje trga	19
5.4 EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA	20
5.4.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja	20
5.4.2 Donosnost in dobiček.....	21
5.4.3 Sestava stroškov podjetja.....	22
5.4.4 Upravljanje z denarnim tokom podjetja.....	22
5.5 NAČRT TRŽENJA	23
5.5.1 Celotna trženjska strategija	23
5.5.2 Prodajna strategija in cenovna politika.....	24
5.5.3 Tržno komuniciranje.....	28
5.5.4 Prodajne poti	28
5.6 NAČRT, DIZAJN IN RAZVOJ.....	29
5.6.1 Status razvoja in bodoče naloge	29
5.6.2 Kritična razvojna vprašanja	29
5.6.3 Izboljšave proizvoda in novi proizvodi	30
5.6.4 Sredstva, namenjena razvoju	30

5.6.5 Industrijska lastnina	30
5.7 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT	31
5.7.1 Geografska lokacija.....	31
5.7.2 Poslovni prostori.....	31
5.7.3 Operativni cikel.....	31
5.7.4 Strategija in plan	32
5.7.5 Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja	33
5.8 MENEDŽMENT TIM.....	34
5.8.1 Organizacijska struktura	34
5.8.2 Ključno vodstveno osebje.....	35
5.8.3 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju.....	35
5.8.4 Upravni odbor	36
5.8.5 Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve.....	36
5.8.6 Profesionalni svetovalci in storitve.....	36
5.9 SPLOŠNI TERMINSKI PLAN.....	36
5.10 KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI	37
5.10.1 Makro raven.....	37
5.10.2 Mikro raven	38
5.11 FINANČNI NAČRT	39
5.11.1 Predračun izkaza uspeha	39
5.11.2 Predračun bilanc stanja.....	40
5.11.3 Predračun bilanc finančnih tokov.....	40
5.11.4 Davčni status	40
5.11.5 Kontrola stroškov.....	40
6 SKLEP.....	41
LITERATURA	43
VIRI.....	44
PRILOGE	

1 UVOD

Vse se začne z idejo. Ideja o svobodi. Ideja o užitku. Tiste stvari in dogodki, ob katerih ljudje začutijo svobodo in ob tem uživajo, pustijo spomine. Nenazadnje, kdor zna nekomu zagotoviti občutek svobode in užitka, je lahko uspešen. Menim, da se svet navtike tega še predobro zaveda in podjetja, ki se ukvarjajo s čarterjem plovil, so v tovrstnih idejah začutila svojo poslovno priložnost. Na globalni ravni se v zadnjih nekaj letih povpraševanje po luksuznih in manj luksuznih plovilih v čarterju ni zgolj povečalo, ampak je postalo predvsem bolj dinamično. Eden izmed dokazov je osem odstotna rast povpraševanja po »deluxe« čarterjih (plovila, daljša od 24 metrov) v zadnjih petih letih. Stanje je rezultat vedno večje in bolj kvalitetne ponudbe čarter podjetij. (Observatory of the Nautical Market, 2000). Ob vsem tem je pomembno poudariti, da čarter podjetja opravljajo svoj posel dobro, če jim je omogočen kar se da dober nadzor nad njihovimi plovili, to pa zagotavlja visok nivo varnosti plovil med plovbo ter razpolaganje z vse več informacijami (na primer z ažurnimi informacijami o turistični ponudbi, glede zabave, kulinarike, znamenitosti kraja v bližini območja plovbe ipd.), ki so ključnega pomena za končne uporabnike čarterja plovil (Hercigonja, 2007).

V diplomskem delu želim predstaviti inovativno poslovno zamisel na področju ponudbe storitev nadzora ter sledenja plovil v čarterju. Skozi poslovni načrt za podjetje AVMS d.o.o. bom predstavila razvojno novost, izdelek BlueTraker, ki bo omogočal boljši nadzor oziroma vsestranski nadzor nad plovili v čarterju. Sedež podjetja AVMS d.o.o. bo na Hrvaškem. Tako je poznavanje dogajanja na hrvaškem trgu čarter podjetij ter na trgu podjetij, ki ponujajo podobne storitve sledenja ter nadzora vozil ali plovil, ključnega pomena za uspešno dejavnost podjetja.

Na mojo odločitev za izdelavo diplomskega dela je vplivalo predvsem zanimanje za navtično industrijo, tehnološke inovacije in dobro poznavanje podjetja, ki je začelo omenjeno poslovno zamisel razvijati. Zavedam se, da ima celotna ideja velik tržni potencial. Razlog za to se skriva v vse večjih potrebah trga po novih tehnologijah, ki omogočajo boljšo logistiko in informiranje končnih kupcev. Veliko koristnih informacij za izdelavo diplomskega dela sem tako dobila v podjetju Ema d.o.o., ki je razvojni in idejni vodja te poslovne zamisli. Za razvoj uspešnega podjetja je danes pomembna »zmagovalna podjetniška priložnost« in le malo katera ideja ima velik tržni in ekonomski potencial (Mastnak, 2007). Zato je ključnega pomena, da se vsako takšno idejo pred izvedbo tudi ovrednoti. Namen mojega diplomskega dela je analizirati vse elemente za pripravo poslovnega načrta in pridobiti čim več informacij, ki bodo omogočile racionalno oceno moje poslovne zamisli. Cilj diplomskega dela je s pomočjo ocene preveriti ali ima predstavljena poslovna zamisel osnovo za realizacijo.

Struktura mojega diplomskega dela je sestavljena iz treh delov: uvod, jedro in sklep. V prvem uvodnem delu predstavljam pomen poslovnega načrta in razloge, zakaj je priprava poslovnega načrta za podjetnika pomembna. Drugi uvodni del zaradi razumevanja specifične dejavnosti namenjam strnjeni predstavitvi navtičnega turizma ter trga čarter podjetij, medtem ko je tretji uvodni del namenjen obravnavi razvoja novih storitev na splošno. V osrednjem delu

predstavljam konkretno poslovno zamisel na podlagi poslovnega načrta za ustanovitev novega podjetja AVMS d.o.o.

Pri oblikovanju diplomskega dela sledim metodologiji priprave poslovnega načrta in na koncu podajam sklep, v katerem predstavljam ugotovitev o tem, ali se uresničitev konkretne priložnosti izplača ali ne.

2 POMEN POSLOVNEGA NAČRTA

Dejstvo je, da živimo na začetku zlate dobe obilja in možnosti za ljudi, ki so sposobni hitrega odzivanja in zgrabijo priložnost, ki se jim ponuja. Slaba novica je, da se je tekma že začela in da je življenjski cikel izdelkov in storitev vse krajši. Včasih je izdelek prišel na tržišče in se obdržal pet ali deset let. Danes izdelek na tržišču ugleda luč in čez šest mesecev je že zastarel. Najboljši misleci s področja podjetništva pravijo nekako takole: »Tako, ko stvar uspe, je že zastarela, saj jo v istem trenutku nadomesti nekaj drugega.« Če pa vam uspe plavati na podjetniškem valu, ki danes divja po svetu, kot menedžer, vodja ali direktor, kot podjetnik in poslovnež, potem za vas ni meja (Tracy, 1999, str. 33). Iz teh razlogov je v podjetništvu še kako pomembno ob pravem času in na pravem mestu videti, kaj manjka na določenem trgu in to ponuditi ali pa ustvariti popolnoma nov trg. Idejo o nečem novem lahko najbolje realiziramo s pomočjo dobrega poslovnega načrta. Poslovni načrt je konkreten dokument za zagon novega podjetja, za rast ali prenovo že delujočega podjetja in ne zbir želja ali celo sanj podjetnika oziroma podjetniške skupine. Podjetja, ki temeljijo na poslovnem načrtu, imajo bistveno višjo stopnjo preživetja in takšna podjetja so tudi uspešnejša v podjetniški rasti (Vadnjal, 2003, str. 8).

Legenda pravi, da je Bill Gates nekoč predaval študentom na Harvardu in enega od študentov je med razpravo zanimalo, v kolikšni meri se je razvoj podjetja Microsoft ujema z njegovim poslovnim načrtom. Gospod Gates se je menda nagnil k pomočniku, ki ga je spremljal pri predavanju, in po tuhtanju in obojestranskem odkimavanju je bilo občinstvu več kot jasno, da o pojmu »poslovni načrt« veliki Bill Gates dotlej ni prav veliko vedel. Njegov odgovor je bil zvito diplomatski: ni priznal, da poslovnega načrta ni napravil, tudi na vprašanje ni odgovoril, pač pa je začel razpredati o velikem pomenu poslovnega načrta (Vadnjal, 2003, str. 8).

Poslovni načrt ima navadno v podjetjih dvojni pomen: znotraj podjetja služi kot zemljevid za izvrševanje načrtov in strategij, zunaj podjetja pa je namenjen morebitnim vlagateljem in drugim zainteresiranim, katerim poskuša predstaviti poslovno priložnost in način, kako bo podjetje to priložnost izkoristilo. Pomemben je torej vsaj iz dveh razlogov: je notranji dokument, s pomočjo katerega je moč preveriti podjetniško zamisel in podrobno predstaviti cilje podjetja ter je dokument, ki prepričuje bralca, da je podjetniška zamisel smiselna, podjetje, ki bo zamisel spremenilo v posel, pa ima svetlo prihodnost. Obenem je tudi podlaga za prodajo podjetniške zamisli, ki jo podjetnik pogosto predstavlja morebitnim vlagateljem, bankirjem, dobaviteljem,

drugim poslovnim partnerjem in tudi prihodnjim zaposlenim, s katero dokaže, da gre v vseh podrobnostih podjetniškega postopka za smiselno celoto.

Uspešno pripravljen poslovni načrt lahko pomaga razrešiti tudi vrsto tipičnih napak (Glas, 1997, str. 27), kot so:

- pomanjkljiva strokovna in osebna zmožnost podjetnika za določen posel;
- pomanjkljiva tržna znanja, zlasti s področja prodaje;
- prepogosto menjavanje osebja zaradi nestvarnih zahtev;
- neprimerna struktura finančnih virov in neugodni pogoji financiranja;
- precenjen trg;
- pomanjkljivo načrtovanje finančnih tokov;
- neupoštevanje predpisov.

Večina avtorjev ponuja bolj ali manj podobne strukture poslovnih načrtov. Ena izmed njih je sledeča, ki jo predlaga Jeffrey A. Timmons (Vahčič et al., 1998, str. 9):

1. Povzetek za vodstvo;
2. Panoga, podjetje, proizvodi in storitve;
3. Tržna raziskava in analiza;
4. Ekonomika poslovanja podjetja;
5. Načrt trženja;
6. Načrt dizajna in razvoja;
7. Načrt proizvodnje in poslovanja;
8. Vodstvena skupina in kadri;
9. Termiski načrt;
10. Kritična tveganja in problemi;
11. Finančni načrt;
12. Predvidena ponudba vrednostnih papirjev;
13. Preglednice in finančne projekcije;
14. Dodatki.

3 NAVTIČNI TURIZEM IN ČARTER PLOVIL

3.1 Navtični turizem

Navtični turizem se hitro razvija. Število turističnih plovil najrazličnejših tipov, dimenzij in vrednosti se povečuje. To lahko pripišemo vedno boljši in vse kakovostnejši ponudbi plovil. Poleg tega skladno s časom narašča tudi število ljudi, ki so vedno bolj navdušeni nad preživljanjem prostega časa na morju.

Navtični turizem je pomembna sestavina turistične ponudbe in pomemben turistični produkt, še posebej v času, ko turist v ospredje postavlja doživetja in emocije. Ugodna geografska lega in mediteranska klima ter bližina gravitacijskega območja Srednje Evrope je na hrvaški obali logično narekovala razvoj navtičnega turizma in z njim izgradnjo sodobnih marin. Navtičnim turistom, ki tja prihajajo po morju ali po kopnem z jahtami, motornimi čolni, jadrnicami in drugimi vrstami plovil, so na razpolago praktično vse potrebne sestavine sodobne navtične ponudbe; od varnih privezov, specializiranih strokovnih storitev ter osebja in kakovostnega okolja do najrazličnejših konkurenčnih ponudb gostinstva, trgovin in drugih storitev, športa ter rekreacije, kulturnih ter zabavnih prireditev in tudi usposabljanja za varno navigacijo. Iz navedenega vsekakor izhaja, da je navtični turizem, tako v svetu kot na Hrvaškem, perspektivna, poslovno zanimiva in okolju dovolj prijazna dejavnost. Zato jo velja sistematično dograjevati, posodabljati njeno ponudbo in ji zagotavljati konkurenčne pogoje poslovanja, ki bodo privabljale na naše morje navtične goste, ki se uvrščajo v kategorijo »dobrih gostov« in vsestranskih potrošnikov. V doseganje takšnih ciljev velja vlagati, tako v nove priveze kot tudi v naprave in opremo, kar med drugim zagotavlja tudi aktiven odnos do ohranjanja kakovostnega naravnega okolja. Zagotovo velja še naprej vlagati v nova znanja, ki se porajajo v tem segmentu turizma. In ne nazadnje, Hrvaška mora oblikovati ustrezne sistemske ukrepe, ki bodo v podporo nadaljnjemu razvoju te pomembne zvrsti turizma ter bodo s tem obenem krepili pomorsko usmerjenost države.

Ob dejstvu, da je turizem najbolj kompleksna dejavnost, zahteva prav navtični turizem s svojimi ozaveščenimi, zahtevnimi ter dobrimi gosti razvito in kakovostno ponudbo v turistični dejavnosti. Zato je ena bistvenih postavk v zagotavljanju njene konkurenčnosti vsestranski razvoj kakovosti turistične ponudbe. Ob zagotovljeni kvalitetni hotelski in gostinski ponudbi so tu še ostale sestavine sodobnega turističnega produkta kraja, ki naj omogoči gostu pričakovana doživetja, za katera bo voljan seči tudi globlje v žep. V takšni zahtevi pa se navtični turizem nujno srečuje in sodeluje z vsemi drugimi dejavniki v pristojnosti subjektov privatnega, javnega in družbenega sektorja. V slednjem so pomemben dejavnik turistična in druga društva, ki gradijo svoje delovanje na pomenu ozaveščenosti prebivalcev o sodobnem turizmu.

Med navtični turizem uvrščamo tudi tako imenovane »modre športe«, predvsem športno in rekreacijsko jadranje, deskanje na vodi, veslanje in potapljanje.

Najboljša oblika promocije za navtični turizem so mednarodni sejmi nautike. Dobro razvit navtični turizem ter ustrezna infrastruktura sta pravi osnovi že nekajletnega mednarodnega navtičnega salona Internautika, ki ga vsako leto organizira Marina Portorož. Vse tri slovenske marine se na salonu predstavljajo skupaj, kar povečuje prepoznavnost in znižuje stroške.

3.2 Navtične kapacitete na Hrvaškem

Navtičnega turizma si ne moremo zamišljati brez njegove temeljne sestavine - marine. Naziv »marina« je nastal v ZDA in pomeni sodobno grajen pristan, namenjen varnim privezom, predvsem za jahte. Poleg tega mora marina zagotavljati svojim gostom še vrsto drugih storitev. Izgradnja in poslovanje marine ima zato tudi pomembne gospodarske in socialne vplive na kraj in njegovo širšo okolico, saj zagotavlja delovna mesta in dohodek ter prispeva dodaten vir sredstev državnim in lokalnim proračunom. Uporabnikom v marini je zagotovljen tudi najprikladnejši prostor za prezimovanje njihovih plovil v vodi ali na kopnem. Iz marine je hkrati tudi najugodnejše izhodišče za odhod na bližnja in bolj oddaljena križarjenja.

Navtični turizem na Hrvaškem je najbolj razvita in najuspešnejša veja hrvaškega turizma. Zaradi možnosti, ki jih predstavlja obala s številnimi otoki, pomeni velik turistični potencial Hrvaške. Vojna ga je sicer ohromila za več let (leta 1990 so imeli v marinah 155.000 plovil, 1996 pa že polovico manj), vendar mu napovedujejo svetlo prihodnost (Gruden, 1997, str. 10). Do leta 2015 nameravajo v skladu s povpraševanjem povečati število vodnih privezov z 10.000 (1997) na 23.000. Vzdolž hrvaške obale na jadranskih otokih je urejenih 50 marin, ki razpolagajo z vso sodobno opremo in varnimi privezi. (Letni pregled turizma, 2006). Večino so v zadnjih letih bolj ali manj posodobili, vse, ki so bile v vojni poškodovane, pa prenovili. Med najpomembnejšimi novostmi je prenova marine Umag oziroma povečanje njenih zmogljivosti in izboljšanje opremljenosti, tako da je danes umaška marina ena izmed najsodobnejše opremljenih na hrvaški obali.

Podjetje Grand Lux Inc. je leta 2004 podpisalo pogodbo s hrvaško vlado, da bodo sodelovali pri celotnem razvoju in prenovi marine Novigrad. Marina Novigrad leži na zahodni strani istrskega polotoka in bo s prenovo postala marina s petimi zvezdicami, s 505 možnimi privezi za plovila povprečne dolžine 15,2 metra in maksimalno dolžino 40 metrov (Grand Lux Inc., 2004, str. 1). V vseh marinah na Hrvaškem se na pomolih nahajajo priključki za vodo in elektriko, uporabnikom pa so na razpolago telefon, telefaks in elektronska pošta. Marine nudijo raznovrstne tehnične storitve, namenjene popravilu in vzdrževanju plovil, ladijskih motorjev, elektronike in jader. Nudijo tudi storitve spustov in dvigov plovil. V ta namen razpolagajo s premičnimi dvigali nosilnosti med 4 in 50 ton, fiksnimi dvigali in dvigali za jambore.

Tabela 1: Zmogljivost marin, Hrvaška, 2006

Število marin	50
Površina akvatorija (m ²)	3.901.705
Število privezov skupaj	15.058
– od tega za plovila	
do 6,0 m	1.094
6,0–8,0 m	2.154
8,0–10,0 m	3.387
10,0–15,0 m	6.870
nad 15 m	1.553
Dolžina razvite obale (m)	121.172
Število mest na kopnem za shranjevanje plovil	5.065
Površina prostora na kopnem za shranjevanje plovil (m ²)	1.121.971
– od te površine pokriti prostori (m ²)	7.550

Vir: Ljetopis-turizam, 2006.

Na območju marine ali v njihovi neposredni bližini se nahajajo tudi bencinske črpalke. Znotraj marin so nameščene sodobne sanitarije. Poskrbljeno je za ločeno zbiranje odpadkov in posebnih odpadkov (odpadna olja, barve, laki, kaluzna voda, kemični WC). Na razpolago so tudi številni gostinski lokali, trgovine s prehrabnenimi artikli, navtično opremo in drugimi izdelki ter storitve, namenjene gostom marine.

Tabela 2: Število gostov v marinah glede na državljanstvo, Hrvaška, 2006

Američani	Avstrijci	Britanci	Čehi	Francozi	Madžari	Nemci
2.291	45.032	6.527	9.681	4.598	6.680	27.723
Nizozemci	Skandinavci	Slovenci	Švicarji	Italijani	Ostali	Vsi
4.110	2.308	44.255	1.972	71.621	25.802	297.600

Vir: Ljetopis-turizam, 2006.

Med gosti v hrvaških marinah prevladujejo Nemci, sledijo jim Italijani in Avstrijci, Slovenci pa se uvrščajo na četrto mesto.

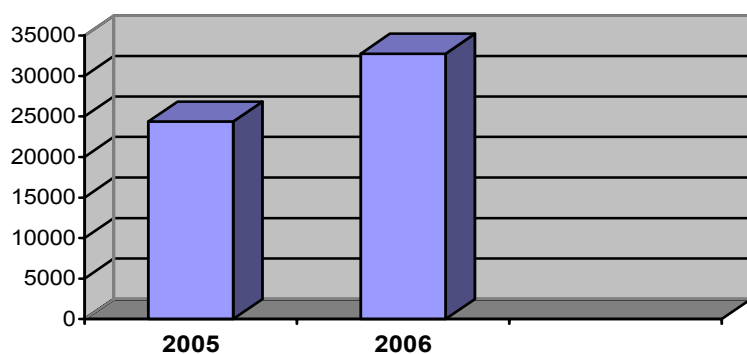
3.3 Čarter plovil

Del navtičnega turizma so tudi čarter podjetja. Čarter plovil ima svoje začetke v času druge svetovne vojne, ko so britanski in nemški vojaki začeli uporabljati večje ladje premožnih lastnikov (The history of Yacht Charter, 2007). Čarter podjetja se ukvarjajo z oddajanjem različnih vrst plovil v kratkoročni ali dolgoročni najem. Čarter plovil pomeni najem jadrnic ali

motornih jaht za namen potovanja na različna obalna ali otočna področja. Navadno je uporaba teh plovil namenjena počitniški aktivnosti. Poznamo dve vrsti čarterja; »bareboat« čarter in »crewed« čarter (Wikipedia, 2007). Prva vrsta čarterja pomeni, da je oseba, ki najame plovilo, tudi sama skiper (oseba, ki v celoti sama upravlja plovilo) tega plovila. Druga vrsta čarterja pa je takšna, da je v ceno najema plovila všteta še dodatna posadka. Ta posadka lahko vključuje skiperja, kapitana posadke, osebje za strežbo hrane in pijače, vodiča za potapljanje in še koga po izbiri najemnika plovila. Najem plovila, predvsem luksuznih jaht, cenovno ni dosegljiv vsakomur. Večina večjih čarter podjetij poleg najema plovil ponuja tudi prodajo plovil, čarter management programe in vzdrževanje.

Dejavnost čarterja plovil je v zadnjih nekaj desetletjih hitro narasla. Čarter jahte zadnje čase postajajo pravi majhni plavajoči hoteli s petimi zvezdicami, kjer za zadovoljstvo gostov čarterja plovil lahko skrbi celotna dodatna posadka. Ljudje, ki najamejo plovilo, si lahko izberejo različne možnosti dodatnih storitev, ki jih želijo imeti med potovanjem. Te storitve so seveda odvisne od finančnih zmožnosti gostov. Navadno pa si vsi, ki se poslužujejo čarterja plovil, želijo zasebnosti, luksuza in svobode. V nasprotju z gosti, ki počitnikujejo na kopnem, in gosti na večjih ladjah, namenjenih križarjenju, je prednost, ki jo imajo čarter gosti na voljo, popolna fleksibilnost pri izbiri smeri in časa potovanja. To dejansko pomeni, da se lahko vsak dan posebej odločijo za novo destinacijo potovanja. Druga prednost čarter jaht je, da je z njimi moč pripluti do manjših skritih zalivov, kamor večje ladje, namenjene križarjenju, ne morejo (Matusow, 2005, str. 62). Slika 1 nazorno prikazuje, da je število uporabnikov čarterja plovil na Hrvaškem v trendu naraščanja.

Slika 1: Število gostov na čarter plovilih v letih 2005 in 2006



Vir: Udruženje iznajmitelja smještajnih kapaciteta na plovnim objektima-čarter, 2007.

Po podatkih Hrvaške gospodarske zbornice je bilo leta 2006 že 702 registriranih hrvaških čarter podjetij (Udruženje iznajmitelja smještajnih kapaciteta na plovnim objektima-čarter, 2007). Res je tudi, da je dejansko število podjetij, ki se ukvarjajo z dejavnostjo čarterja plovil, še večje. Gre predvsem za to, da na trgu obstajajo tudi neregistrirana čarter podjetja (t. i. črni čarter).

Tabela 3: Število registriranih čarter podjetij, 2004–2006, Hrvaška

LETO	2004	2005	2006
ČARTER PODJETJA	148	324	702

Vir: Udruženje iznajmitelja smještajnih kapaciteta na plovnim objektima-čarter, 2007.

Število plovil vseh čarter podjetij se je leta 2006 v primerjavi z letom 2005 povečalo (Udruženje iznajmitelja smještajnih kapaciteta na plovnim objektima-čarter, 2007). To nedvomno kaže na razvoj panoge.

Tabela 4: Število plovil vseh čarter podjetij, 2005–2006, Hrvaška

LETO	2005	2006
ŠTEVILO PLOVIL	2.435	3.048

Vir: Udruženje iznajmitelja smještajnih kapaciteta na plovnim objektima-čarter, 2007.

3.4 Značilnosti in problemi trga čarter podjetij

Prva značilnost trga čarter podjetij, ki je izjemnega pomena za dejavnost sledenja in nadzora plovil, je cenovna občutljivost. Na Hrvaškem se do sedaj nahajata le dve večji podjetji, ki sta čarter podjetjem v preteklosti skušali ponuditi rešitev sledenja in nadzora plovil. Po predvidevanjih sta bili pri uveljavljanju na trgu razmeroma neuspešni, saj sta se premalo zavedali komponente cenovne občutljivosti trga. Druga pomembna značilnost se nanaša na značilnost celotnega navtičnega turizma in s tem posredno tudi na trg čarter podjetij. To je sezonska uporaba plovil. Iz tega izhaja tudi eden izmed problemov, s katerim se soočajo čarter podjetja. Obdobje najbolj aktivne uporabe plovil je obdobje od sredine pomladi do začetka jeseni. Na podlagi internih podatkov lahko trdim, da čas aktivne uporabe plovil obsega 11 tednov, doba mirovanja plovil v matični marini čarter podjetja pa 41 tednov v letu. Ključni problemi, ki bi jih lahko opredelili na podlagi raziskave trga čarter podjetij, so sledeči (Mastnak, 2007):

- huda sezonskost uporabe;
- nepreglednost uporabe plovil: vožnja v rizičnih predelih (plitvine), plovba v mednarodnih vodah (kljub temu, da zavarovanje krije le nacionalne vode);
- prevelika obremenjevanja motorja plovila;
- »ad-hoc« vzdrževanje: vzdrževanje ne temelji na podatkih o verjetnih odpovedih delovanja zaradi stopnje izrabljenosti tehničnih delov plovila;
- slaba podpora poslovanju flote: premalo ažurnih podatkov o statističnih kazalcih stanja plovila

Zagotavljanje čim boljšega nadzora nad plovili je ključnega pomena za uspešno delovanje vsakega čarter podjetja. Veliko ljudi, ki sami najamejo plovilo, niso vedno sposobni varnega upravljanja. To dejstvo povzroča marsikateri problem čarter podjetjem, ki ga zaradi premalo izostrenega nadzora in pregleda nad plovili ne morejo povsem odpraviti (Hercigonja, 2007).

Storitev sledenja in nadzora s pomočjo izdelka BlueTraker za tovrstne probleme ponuja napredne rešitve.

4 RAZVOJ NOVE STORITVENE DEJAVNOSTI

4.1 Opredelitev storitev

Storitve Phillip Kotler opredeljuje kot »posebno dajanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je pa po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli. Proizvodnja storitve je lahko, ali pa tudi ne, vezana na fizični izdelek« (Kotler, 1996, str. 464). Po drugi strani pa Vekoslav Potočnik zatrjuje, da je opredelitev storitev kot »nematerialnega blaga« sporna, saj imajo tudi storitve elemente oprijemljivosti, vidljivosti ter hranjenja (Potočnik, 2004, str. 30).

Proizvodno podjetje v svojo ponudbo izdelkov ponavadi vključi tudi storitve, ki so manjši ali večji del celotne ponudbe. Ponudba podjetja se giblje od samega izdelka na eni strani do čiste storitve na drugi.

Glede na to, koliko storitev je vključenih v ponudbo, razlikujemo pet vrst ponudbe (Potočnik, 2004, str. 30):

- samo izdelek, ki ga ne spremlja storitev;
- izdelek s spremljajočimi storitvami, ki naredijo izdelek bolj privlačen za kupca;
- v ponudbi sta izdelek in storitev zastopana z enakim deležem;
- osnova je storitev, ki jo spremljajo manj pomembni izdelki;
- ponudba obsega samo storitev.

Razlike med izdelki in storitvami lahko najboljše opredelimo z naslednjimi osmimi značilnostmi (Potočnik, 2004, str. 30):

- neoprijemljivost;
- praviloma neločljivost porabnika in izvajalca storitve;
- minljivost oziroma kratkotrajnost;

- občutljivost na čas;
- težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti;
- visoka stopnja tveganja;
- prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam porabnikov storitev;
- ustvarjanje osebnih stikov med porabnikom in izvajalcem.

4.2 Pomembnost razvoja novih storitev in zadovoljstva porabnikov storitev

Če želi storitveno podjetje zagotavljati nepretrgano rast, dolgoročne dobičke in konkurenčnost ponudbe, mora poskrbeti za razvoj novih storitev, ki bodo zadovoljile potencialne kupce. Razvoj novih storitev je tako glavni ključ do dolgoročnega uspeha storitvenih podjetij. Ta razvoj pa se začne z učinkovitim planiranjem, iskanjem inovativnih idej in s tem z razmišljanjem, kako ponuditi zares kakovostne storitve (Ching – Chow Yang, 2007, str. 635).

Vloga kupcev oziroma strank je pri razvoju novih storitev velika. Večina storitvenih podjetij ima neposreden dostop do informacij o težavah, s katerimi se kupci soočajo, in do informacij o njihovih potrebah po dodatnem razvoju storitev. Tako tista podjetja, ki se hitro prilagodijo potrebam kupcev in so bolj tržno naravnana, poslujejo boljše (Olsen Veflen et al., 2006, str. 426).

Ena izmed posebnih vrst storitev so storitve, ki temeljijo na uporabi napredne tehnologije. Te storitve v zadnjih nekaj letih prevladujejo na trgu in s tem počasi izrivajo vse tiste, pri katerih je osebni stik s kupci najpomembnejši. Ravno zaradi tega podjetja tvegajo izgubo pomembnega vira informacij, ki pripomorejo h kakovostnemu razvoju novih storitev. Lahko pa trdimo, da so te storitve relativno nov tržni fenomen, so pogosto zares inovativne in slonijo na popolnoma novih tehnoloških platformah (internet, GPS ipd.) (Matthing et al., 2006, str. 258).

Med kakovostjo izdelkov in storitev je velika razlika. Kakovost v proizvodnji se nanaša na usklajenost izdelkov s specifikacijami, vzorci, standardi ipd., medtem ko kakovost v storitveni dejavnosti temelji na maksimiranju zadovoljstva porabnikov storitev. Če storitveno podjetje opredeljuje kakovost svojih storitev le z vidika njihove usklajenosti s specifikacijo storitev, preveč poudarja notranje procese v podjetju in zanemari porabnikovo zadovoljstvo. Če pa kakovost storitve temelji predvsem na zadovoljstvu porabnikov, je zelo pomembno, da doseže presenečenje, ki ga porabniki hitro prenesejo na svoje znance in druge možne porabnike storitev.

Najpomembnejši razlogi za raziskavo zadovoljstva porabnikov so torej: 1. storitveno podjetje se osredotoči na izboljšanje kakovosti svojih storitev, 2. storitveno podjetje ugotovi, v kolikšni meri so bili ukrepi uspešni in 3. storitveno podjetje odkrije prednosti in pomanjkljivosti svojih storitev v primerjavi s storitvami najboljših konkurenčnih podjetij (benchmarking) (Potočnik, 2000, str. 188–189).

Sledenje in nadzor plovil v čarterju predstavljata popolnoma novo storitveno dejavnost, ki temelji na uporabi sodobne tehnologije (glej Prilogo 2). Zaradi lastnosti, ki jih imajo te vrste storitev, je potrebno previdno načrtovati predvsem trženjske strategije.

5 POSLOVNI NAČRT PODJETJA AVMS D.O.O.

5.1 Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve

5.1.1 Panoga dejavnosti

Statistično panogo dejavnosti je težko določiti, saj sta proizvod in storitev, ki ju ponuja podjetje, popolni novosti tako na hrvaškem kot tudi evropskem trgu. Panoga dejavnosti – sledenje in nadzor plovil v čarterju – zaostaja za razvojem navtičnega turizma ter trgov čarter podjetij, kar do sedaj ni bil vzpodbuden dejavnik za tiste, ki so želeli na novo vstopiti na trg ponudnikov tovrstnih storitev. Za zdaj le dve podjetji, Mireo d.o.o. in CVS d.d., ponujata storitve sledenja in nadzora plovil oziroma nudita izdelke, ki jih morajo kupci sami uporabljati v namen sledenja in nadzora svojih plovil. Nobeno od teh konkurenčnih podjetij torej ne moremo zares uvrstiti v dejavnost 72.400 (drugo omrežno objavljane) in dejavnost 74.600 (opazovanje, varovanje in druge nadzorne zaščitne dejavnosti). Na nek način z ustanovitvijo podjetja AVMS d.o.o. tako ustvarjamo tudi novo tržno nišo. Naš dobavitelj izdelkov BlueTraker je podjetje Ema d.o.o. iz Slovenije in je prvo podjetje, ki ponuja tako tehnološko prvovrsten izdelek za sledenje in nadzor plovil.

Privlačnost panoge lahko ocenimo s pomočjo Porterjevega pristopa petih sil konkurenčnosti (Porter, 1998, str. 22).

Tabela 5: Porterjev pristop petih sil konkurenčnosti

PORTERJEVA MATRIKA	
Vstopanje novih konkurentov v panogo, vstopne ovire	Srednja
Nevarnost zamenjave proizvodov / storitev	Nizka
Pogajalska moč kupcev	Srednja
Pogajalska moč dobaviteljev	Srednja
Konkurenčnost med obstoječimi konkurenti v panogi	Srednja

Vir: Porter, 1998, str. 22; Lasten prikaz.

Z oblikovanjem Porterjeve analize sem prišla do pomembnih zaključkov o privlačnosti panoge. Prva pomembna ugotovitev se nanaša na vstopne ovire. Za vstop v panogo sledenja in nadzora plovil v čarterju so potrebna določena specializirana sredstva, ki jih ni enostavno dobiti na trgu. Ta sredstva so posebna znanja iz področja elektrotehnike in seveda izdelki, narejeni iz vodoodpornih materialov, z vgrajenimi antenami za prenos podatkov. Predvsem težko je dobiti ljudi, ki bi delali na razvojnem področju. Ti morajo poleg znanja, pridobljenega na fakulteti, znati razmišljati inovativno in neomejeno. Res je, da takšnih razvojnih inženirjev elektrotehnike primanjkuje in prav zato za podjetje predstavljajo dragocen vir razvoja. V podjetju Ema d.o.o. so zaposleni trije razvojni inženirji s področja elektrotehnike, ki so imeli ključno vlogo pri izdelavi naprave BlueTraker in programske opreme, ki bo povezana s samim delovanjem naprave. V bližnji prihodnosti želi podjetje Ema d.o.o. zaposliti še več kadrov na področju razvoja in s tem povečati proizvodnjo naprav BlueTraker. Podjetje AVMS d.o.o. pa želi zaposliti čim več programerjev in strokovnjakov s področja prodaje tehničnih izdelkov in storitev.

Konkurenčno podjetje Mireo d.o.o. ponuja izdelek za sledenje plovil, imenovan Mireo Fleet 2005 Operater, konkurenčno podjetje CVS d.o.o. pa namensko enake izdelke z različnimi funkcijami (NavPro, NavAdria, NavMini, NavTrack). Možnost zamenjave proizvodov je nizka, saj AVMS d.o.o. ponuja izdelek, ki se ponaša z vrsto drugačnih, konkurenčnih značilnosti. Že na pogled se razlikuje po tem, da nima nobenih zunanjih anten, je majhen in relativno lahek. Same funkcije naprave BlueTraker imajo možnost nadgraditve in ponujajo nove možnosti uporabe. Na drugi strani pa je tudi možnost zamenjave storitev nizka oziroma je ni. Razlog za to je v tem, da na trgu še ne obstajajo podjetja, ki bi bila usmerjena zgolj in predvsem v storitev sledenja in nadzora vseh plovil, sploh pa ne plovil v čarterju.

Koncentracija kupcev je sicer velika (glej Tabelo 3 in Tabelo 4) in tako ima le nekaj kupcev velik tržni delež na trgu povpraševanja. Na drugi strani pa ti kupci niso popolnoma informirani o povpraševanju, dobaviteljskih stroških in tržnih cenah ter nimajo velike možnosti izbire alternativnih, tehnološko naprednejših izdelkov in storitev. Na podlagi navedenega pogajalsko moč kupcev ocenjujem kot srednjo. Tudi pogajalska moč dobaviteljev je srednja, ker je dobavitelj naprav in programske opreme za omogočanje storitev v tem primeru samo eden (podjetje Ema d.o.o.). Dobavitelj pa je tudi ustanovitelj in delni lastnik podjetja AVMS d.o.o. Konkurenčnost med obstoječimi konkurenti sem opredelila kot srednjo, ker je število podjetij, ki bi predstavljala potencialno konkurenco, majhno (le 2 podjetji). Res pa je, da v prihodnosti obstaja možnost razvoja izdelkov za sledenje in nadzor plovil tudi pri podjetjih, ki so se do sedaj ukvarjala izključno s sledenjem in nadzorom ostalih vozil (avtomobilov, tovornjakov ipd.). S tem bi se krog potencialnih konkurentov podjetja AVMS d.o.o. povečal, povečala pa bi se tudi konkurenca med že obstoječimi, preostalimi konkurenti. Kljub vsemu panoga sledenja in nadzora plovil trenutno raste počasi in se podjetja, ki že prodajajo naprave za sledenje in nadzor vozil ali plovil, borijo za vedno boljšo ponudbo na trgu.

5.1.2 Podjetje

Novo ustanovljeno podjetje AVMS d.o.o. se bo nahajalo v poslovnem objektu na naslovu Novačka 35A nedaleč od središča Zagreba in bo registrirana družba z omejeno odgovornostjo. Podjetje bo predvidoma ustanovljeno marca 2007. Osnovna dejavnost bo kombinacija drugega omrežnega objavljanja ter opazovanja, varovanja in druge nadzorne / zaščitne dejavnosti. Prva dejavnost ima po standardni kvalifikaciji dejavnosti številko 72.400, druga pa 74.600.

V začetku bodo redno zaposleni delni lastnik podjetja, ki je tudi ustanovitelj, tehnični vodja, vodja finančne službe, marketing menedžer in tajnica. Priložnost za ustanovitev novega storitvenega podjetja AVMS d.o.o. je zaznal direktor in lastnik podjetja Ema d.o.o. iz Celja. Primarna dejavnost podjetja Ema d.o.o. je usmerjena v ponudbo celovite rešitve označevanja izdelkov in embalaže že med proizvodnim oziroma pakirnim procesom. Poleg tega je njihovo delo že nekaj časa obsegalo tudi področje industrijskega sledenja izdelkov. Pred nekaj leti so pričeli z lastnim razvojem tehnološke platforme Tracker, ki je ponudila vrsto rešitev za različne gospodarske dejavnosti. Med rešitvami bi želela izpostaviti najpomembnejše, ki so: upravljanje transporta industrijskih odpadkov in nevarnih snovi, upravljanje transporta železniških vagonov ter težke mehanizacije, kot so na primer gradbeni stroji, in nenazadnje tudi upravljanje plovil v najemu. V namen slednje rešitve so razvili Tracker z imenom BlueTraker, ki bo predstavljal zaščiteno blagovno znamko. Vzporedno s tehničnim razvojem izdelka so razvili tudi idejo o ustanovitvi podjetja AVMS d.o.o., ki bo storitve naprave BlueTraker prodajalo na hrvaškem trgu.

5.1.3 Proizvodi in storitve

Dejavnost podjetja je sestavljena iz proizvoda in storitve, ki ju je potrebno obravnavati skupaj, saj sta nerazdružljivo povezana. Proizvod je BlueTraker, unikatna naprava za omogočanje sledenja ter nadzora oziroma nadzora plovil. Prodajni program proizvoda bo obsegal model BlueTraker T2000 in BlueTraker T2200. Razlika med modeloma bo v tehničnih lastnostih, ki jih bom predstavila v opisu proizvoda.

Osnovno storitveno dejavnost bo s funkcijo dejanskega nadzora in opozarjanja čarter podjetij o vseh anomalijah in splošnemu stanju njihovih plovil v najemu opravljala zaledna služba podjetja AVMS d.o.o. Poleg tega bo čarter podjetjem z uporabniškim imenom ter geslom omogočen dostop do spletne kartografske aplikacije, kjer bodo vsakih 15 minut posodobljeni podatki o stanju plovila. Z omenjenimi storitvami namerava podjetje zadovoljiti povpraševanje na Hrvaškem, v kasnejšem obdobju pa tudi povpraševanje v drugih obmorskih državah, kot sta Grčija in Italija.

Pri razvoju novih proizvodov je moč opaziti kar nekaj interesnih skupin, ki so povezane s poslovanjem čarter podjetij in bi bile morebiti zainteresirane za sodelovanje. Dve takšni skupini sta na primer zavarovalnice ter leasing hiše.

Opis proizvoda

Prodajni program bo obsegal dva različna modela izdelka BlueTraker. Model T2000 in model T2200. Oba modela je potrebno namestiti na jambor plovila, razlika med njima pa je razvidna v tehničnih lastnostih.

Lastnosti modela BlueTraker T2000

- Vgrajene antene: GPS, GSM / GPRS.
- Med gibanjem plovila v obalnem območju oziroma v omrežju GSM / GPRS omogoča popoln prenos podatkov brez časovnega zamika.
- Med gibanjem plovila daleč stran od obale oziroma izven omrežja GSM / GPRS se podatki o takratnem stanju plovila sicer shranjujejo (zaradi sprejemanja signalov GPS-a), vendar se prikazujejo z večjim časovnim zamikom oziroma šele takrat, ko je plovilo spet v dosegu GSM signala.

Lastnosti modela BlueTraker T2200

- Vgrajene antene: GPS, GSM / GPRS, SAT (preko posebnih LEO satelitov – »Low Earth Orbit« sateliti).
- Med gibanjem plovila v obalnem območju oziroma v omrežju GSM / GPRS omogoča popoln prenos podatkov.
- Med gibanjem izven omrežja GSM / GPRS model T2200 pri svojem delovanju preklopi na sprejemanje satelitskih signalov SAT in tudi tako omogoča popoln prenos podatkov brez časovnih zamikov.

Oba modela BlueTraker (T2000 in T2200) sta bila izdelana pod vodstvom inženirjev, zaposlenih pri podjetju Ema d.o.o. Sestavne dele ohišja naprave BlueTraker so izdelali v enem izmed podjetij v Veliki Britaniji, ki je specializirano za izdelavo ohišij naprav, namenjenih navtični industriji. BlueTraker je tehnično zasnovan tako, da omogoča komunikacijo s strežnikom, s katerim bo upravljalo podjetje AVMS d.o.o v svojem zalednem centru. Poleg tega je lahko na plovilo montirana tudi vrsta senzorjev za alarmne situacije (za opozarjanje na požar, vodo v plovilu, prisotnost vlomilcev ipd.). Senzorji so povezani z napravo BlueTraker in s tem tudi s strežnikom, preko katerega podjetje zaznava alarmne situacije.

Opis storitve

Celoten sklop aktivnosti, ki jih bo opravljalo podjetje AVMS d.o.o. imenujemo storitev, kljub temu, da kupec dobi konkreten proizvod. Kupec se pri nakupu že takoj odloči, kateri model izdelka želi in za koliko časa bi se rad naročil na storitev sledenja in nadzora svojih plovil, ki jih oddaja v charter. S pomočjo predstavitve različnih značilnosti posameznega modela izdelka ter nasvetov podjetja se lahko kupec odloči za nakup, ki najbolj ustreza njegovim željam in zahtevam. Glede na to, da je izdelek BlueTraker iz tehničnega vidika popolna novost, bodo kupci želeli vedeti, kaj kupujejo in zakaj izdelek kupujejo. Na osnovi kupčeve izbire izdelek mu

podjetje izdela ustrezno ponudbo oziroma pogodbo o sodelovanju. Takoj, ko je BlueTraker nameščen na čarter plovila in se začne pogodba izvrševati, ima čarter podjetje zagotovljen nadzor nad svojimi plovili v najemu. Potek izvajanja storitve je sledeč: Podjetje Ema d.o.o. (dobavitelj naprav in podatkov) zbira podatke, ki jih prejema s pomočjo naprave BlueTraker in jih nato prek strežnika posreduje podjetju AVMS d.o.o. V zalednem centru podjetja AVMS d.o.o. se ti podatki formatirajo in so predstavljeni kot celostne informacije. Te informacije podjetje spremlja, jih arhivira in jih po potrebi (v kolikor gre za anomalije, tedenske statistike stanja plovila ipd.) pošilja svojim strankam, čarter podjetjem (glej Prilogo 2).

Osebjem čarter podjetja bo imelo prav tako možnost delnega vpogleda (preko uporabniškega imena in gesla) v delovanje svoje flote z dostopom do spletne kartografske aplikacije (GIS).

Storitve podjetja AVMS d.o.o. torej ponujajo rešitev za uporabnike plovil kot tudi rešitev za podporo poslovanju čarter podjetjem, predvsem z zbiranjem podatkov in posredovanjem oziroma objavljanjem informacij:

- o lokaciji plovila;
- o hitrosti vožnje plovila;
- o smeri vožnje;
- o globini morja, kjer se giblje plovilo (zaradi nevarnosti plitvin);
- o prisotnosti vlomilcev (s pomočjo senzorjev, aktiviranih na plovilu);
- o nevarnosti vdiranja vode v plovilo.

5.2 Strategija vstopa in rasti

Podjetje bo na trg vstopilo s pomočjo spletne oglaševalske promocije svojih storitev, tiskanega oglaševanja v hrvaških navtičnih revijah, kot so More in Nova Burza Nautike, ter z neposrednimi stiki s strankami na različnih navtičnih sejmih. Eden izmed tovrstnih pomembnih sejmov je tudi nizozemski sejem METS, na katerem podjetja razstavljajo izključno tehnično opremo za plovila. V začetni fazi bo podjetje začelo oglaševati z vstopom na številne svetovne ter predvsem hrvaške iskalnike spletnih strani. Skrbeli bomo, da bo spletna stran jasno in zanimivo oblikovana, uporabniku prijazna ter sproti posodobljena.

Ustrezno oblikovana spletna stran bo imela funkcijo oglaševanja, povečevala bo prepoznavnost podjetja ter služila za informiranje potencialnih kupcev in pridobivanje povratnih informacij kupcev. Na trg bomo vstopili tudi z oblikovanjem atraktivnih oglasov v navtičnih revijah. Način vstopa na trg je odvisen tudi od odločitev o vstopni trženjski in cenovni strategiji. Ugotovili smo, da je nemalo katero od konkurenčnih podjetij izbralo bolj ali manj neuspešno cenovno strategijo za vstop na trg. Podjetje AVMS d.o.o. bo zato modele trženjske in predvsem cenovne strategije oblikovalo previdno. Zelo pomembno pri vstopu na trg bo tudi seznanjanje kupcev z

različnima modeloma izdelkov in storitev. Potrebno bo poudariti konkurenčne prednosti naših storitev, saj bodo prednosti igrale pomembno vlogo pri odločitvi zahtevnejših kupcev.

V prihodnosti nameravamo uvesti vrsto novih storitev, ki bi lahko bile zanimive tudi za ostale tržne segmente in ne zgolj za čarter podjetja. V bližnji prihodnosti je ena izmed teh storitev povezana z Marina menedžmentom. Ta naj bi predstavljal novo dejavnost, ki bi omogočala boljšo organizacijo rezervacij privezov plovil in nudila raznovrstne ugodnosti lastnikom plovil, ki imajo svoj privez plačan v matični marini za leto dni vnaprej. Poleg tega podjetje vidi potencial tudi v sodelovanju z lokalnimi turističnimi centri, ki bi lahko zaradi točnih podatkov o lokaciji plovila pošiljali sporočila glede najboljših bližnjih restavracij, zanimivih dogodkov ipd.

Podjetje se zaveda, da je rast odvisna od več dejavnikov, predvsem pa od ohranjanja zadovoljstva obstoječih kupcev in uvajanja novih storitev za nove tržne segmente.

5.3 Tržne raziskave in analize

Tržne raziskave in analize predstavljajo pomemben del poslovnega načrta, saj je od temeljite analize trga in konkurentov odvisen uspeh podjetja. Potrebno je odgovoriti na temeljna vprašanja, in sicer “Komu bomo prodali naš proizvod?” in “Ali ga bodo potrošniki kupovali?” Obenem moramo proučiti tudi trende na trgu in ugotoviti, do kakšne spremembe lahko pride (Glas, 1995, str. 5.20.–5.21.).

5.3.1 Analiza kupcev in segmentacija

Potencialni kupci storitev sledenja in nadzora plovil so vsa tista podjetja, organizacije ali posamezniki, ki so del poslovne dejavnosti čarterja plovil.

Potencialne kupce smo razdelili na večje tržne segmente, ki so sledeči:

- čarter podjetja;
- najemniki plovil;
- zavarovalnice;
- leasingodajalci in banke;
- lastniki plovil;
- marine;
- lokalni turistični centri.

Tržne segmente smo še naprej segmentirali glede področij zanimanja. Področja, na katerih bi storitev sledenja in nadzora čarter plovil prinesla izboljšave, so: zmanjšanje stroškov pri

poslovanju, organizacija in menedžment, promocija, meteorološki podatki, ponudba simboličnih daril in razpoložljivost statističnih podatkov o stanju plovil v najemu, varnost na plovilu.

Tabela 6: Prikaz interesnih področij po posameznih tržnih segmentih

Tržni segment/ Interesno področje	Stroški	Organizacija	Marketing	Meteorološki podatki	Simbolična darila	Statistični podatki	Varnost
Čarter podjetja	✓	✓		✓		✓	✓
Najemniki plovil				✓	✓		✓
Zavarovalnice	✓			✓		✓	✓
Leasingodajalci in banke	✓						
Lastniki plovil	✓					✓	✓
Marine in pristanišča		✓				✓	✓
Lokalne turistične agencije			✓			✓	

Vir: Interni podatki podjetja Ema d.o.o., 2007.

Tržni segment, na katerega se podjetje osredotoča v tem poslovnem načrtu, so čarter podjetja. Ostali tržni segmenti, ki so povezani s čarter podjetji, pa predstavljajo ne le naše kupce v prihodnosti, temveč tudi naše strateške veze oziroma partnerstva.

So predmet bolj ali manj oddaljene prihodnosti razvoja dejavnosti podjetja, vendar ključnega pomena za prikaz tržnega potenciala izdelka BlueTraker ter z njim povezane storitve sledenja in nadzora plovil v čarterju.

5.3.2 Obseg trga in trendi

Na eni strani imamo trg ponudbe storitev, na drugi strani pa trg povpraševanja po teh storitvah. Trg ponudbe storitev podjetja AVMS d.o.o. je majhen in trenutno ni v porastu. Razlog za to lahko pripišemo več dejavnikom. Za izvajanje omenjenih storitev je potrebna tehnična dovršenost izdelkov. Razvoj takšnega izdelka pa ni ne lahko ne kratkotrajno delo. Poleg tega mora imeti podjetje strokovnjake, ki znajo uporabljati različne tehnologije, s katerimi vršijo storitev nadzora nad vozili oziroma v našem primeru nad plovili. In splošno znano je, da tovrstnih strokovnjakov vedno primanjkuje. Na drugi strani pa imamo naraščajoč trg povpraševanja po naših storitvah. Po podatkih Hrvaške gospodarske zbornice je bilo v letu 2006 na Hrvaškem okoli 702 registriranih čarter podjetij. Število vseh registriranih plovil v čarterju za leto 2006 pa je znašalo 3048 plovil. Kasneje, v letu 2008, se pričakuje 5 odstotna letna rast števila plovil v čarterju na Hrvaškem in to smo v nadaljevanju upoštevali pri letnih napovedih

poslovanja. Na podlagi teh podatkov lahko približno izračunamo naš tržni delež na začetku poslovanja podjetja leta 2007.

- Število registriranih čarter podjetij na Hrvaškem (število vseh potencialnih kupcev) = 702;
- Število vseh registriranih plovil v čarterju na Hrvaškem = 3.048;
- Predvideno število dejanskih kupcev = 170;
- Stopnja (v %) prodora podjetja na trg = $170 / 702 = 24 \%$;
- Število vseh plovil v čarterju, ki bi lahko uporabljala storitev sledenja in nadzora = $3.048 * 24 \% = 732$;
- Predvideno število na novo montiranih naprav BlueTraker = 650;
- Ocena tržnega deleža podjetja = $650 / 732 \approx 89 \%$.

Med konkretne trende, ki se pojavljajo na našem trgu, bi lahko uvrstili (Hercigonja, 2007):

- Trend 1 (najbolj pomemben) – Potreba po tehnologijah, ki bi zagotavljale nadzor nad stroški porabe in najrazličnejšimi tveganji.
- Trend 2 (srednje pomemben) – Uporaba informacijske tehnologije in povezovanje različnih pripomočkov za organizacijo, kar omogoča preprostejši, hitrejši in zanesljivejši menedžment.
- Trend 3 (manj pomemben) – Iniciative celotne panoge dejavnosti čarterja plovil in vlade na Hrvaškem, da se ustavi tako imenovani »črni čarter plovil«. Pri »črnemu čarterju plovil« gre za neregistrirano opravljanje posla ali pa za opravljanje posla iz tujine.

Vpliv teh trendov ima pozitiven učinek na storitve sledenja in nadzora plovil v čarterju.

5.3.3 Konkurenca

Po analizi konkurence smo s pomočjo iskanja po spletnih straneh in v Hrvaškem periodičnem tisku o panogah dejavnosti prišli do naslednjih zaključkov:

- Na Hrvaškem sta registrirani dve podjetji, ki ponujata storitev sledenja in nadzora plovil v čarterju.
- Obstaja tudi neznano število podjetij, ki so skušali prodreti na trg z enakimi oziroma sorodnimi storitvami.

Razlogi za slabo konkurenco na Hrvaškem so:

- Storitve sledenja in nadzora je relativno nova dejavnost.
- Sedanji ponudniki ne uvajajo agresivnejših programov trženja.

- V strategije trženja niso vključili vseh potencialnih tržnih segmentov.
- Vsi se trudijo prodati le izdelek – napravo za omogočanje sledenja in nadzora ter programsko opremo – pri uporabi izdelka pa je kupec prepuščen samemu sebi.

Tabela 7: Prednosti in slabosti obstoječih potencialnih konkurentov

Konkurent	Prednosti v primerjavi s podjetjem AVMS d.o.o.	Slabosti v primerjavi s podjetjem AVMS d.o.o.
CVS d.o.o.	<ul style="list-style-type: none"> - lasten razvoj programske opreme za opravljanje storitev sledenja in nadzora plovil - prisotnost na trgu že dve leti 	<ul style="list-style-type: none"> - delovanje samo v dosegu GSM omrežja - slaba trženjska strategija, samo 70 plovil je do sedaj uporabljalo njihovo storitev
Mireo d.o.o.	<ul style="list-style-type: none"> - lasten razvoj programske opreme za opravljanje - storitev sledenja in nadzora plovil - prisotnost na trgu že dve leti 	<ul style="list-style-type: none"> - previsoke cene - delovanje samo v dosegu GSM omrežja - slaba trženjska strategija

Vir: Lasten prikaz, 2007.

5.3.4 Sprotno ocenjevanje trga

Nadzor nad prodajo storitev BlueTraker si bo podjetje zagotovilo z zbiranjem povratnih informacij svojih strank, anketiranjem potencialnih kupcev ter z izdelavo poročil in prognoz po predstavitvah na sejmih. Cilj sprotnega ocenjevanja trga bodo aktivnosti, ki bodo izboljševale kvaliteto ponudbe. Marušič opredeljuje raziskavo tržišča kot standardiziran postopek, zasnovan na principih znanstvene metode, s katero se pridobivajo, analizirajo in interpretirajo podatki. Ti podatki so podlaga pridobivanju informacij, ki so potrebne pri odločanju in reševanju problemov s področja trženja (Marušič, 1992, str. 6).

Naše ciljne trge bomo ocenjevali tudi tako, da bomo primerjali pričakovano kakovost storitve z dejansko. Ko se bo stranka odločila za nakup določenega modela izdelka BlueTraker in naše storitve, bo obenem izpolnila vprašalnik, s pomočjo katerega bomo dobili vpogled v to, kaj stranka pričakuje od naše ponudbe. V času uporabe naših storitev pa bomo s periodičnimi poročili spremljali učinkovitost naše storitve (ali smo strankam posredovali zahtevane podatke o stanju plovila, ali smo bili zares dovolj ažurni, ali so se pojavile težave pri izvajanju storitev – v primeru da so se, kje in zakaj). Tako bo imelo podjetje precej natančno statistiko, ki bo pokazala tehnično kakovost storitve. Po poteku naročniške pogodbe pa bo vsaka stranka, ki bo želela podaljšati naročnino na storitev, izpolnila vprašalnik o dosedanem zadovoljstvu z našo ponudbo. Ta vprašalnik bo podjetju nazorno pokazal, ali je ponudba zadovoljila pričakovanja strank. V vprašalnik bo vključen tudi del, ki se bo nanašal na želje strank o razvoju storitev –

kakšne storitve bi si v prihodnosti stranke še želele. Z vodenjem cenovne politike oziroma ocenjevanjem ustreznosti cen naše ponudbe se bo ukvarjal prodajni oddelek podjetja. V prihodnje želimo oblikovati vprašalnik o kakovosti naše ponudbe tudi na spletni strani.

5.4 Ekonomika poslovanja podjetja

5.4.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja

Iz spodnje tabele je razvidno, da bo podjetje prvo leto poslovalo z izgubo, dokler se obseg poslovanja ne bo povečal do te mere, da bo v **drugem** letu doseglo **pozitiven** poslovni izid.

Tabela 8: Prikaz poslovanja AVMS d.o.o. v prvih petih letih poslovanja (v evrih)

Kazalci poslovanja / Leto	2007	2008	2009	2010	2011
PRIHODKI POSLOVANJA	602.299	1.173.522	1.560.429	1.788.995	2.098.623
PROIZVAJALNI STROŠKI	614.239	684.009	719.247	620.719	661.811
AMORTIZACIJA	69.636	153.330	181.374	179.250	169.836
KOSMATI DOBIČEK	-81.576	336.183	659.808	989.026	1.266.976
STROŠKI PRODAJE	26.820	28.686	30.698	51.761	55.047
STROŠKI UPRAVE	271.239	303.086	353.096	397.384	420.836
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	-379.635	4.411	276.014	539.881	791.093
PRIHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0
ODHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	-379.635	4.411	276.014	539.881	791.093
IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0
DOBIČEK PRED DAVKI	-379.635	4.411	276.014	539.881	791.093
DAVEK NA DOBIČEK	0	0	37.300	162.328	227.261
ČISTI DOBIČEK	-379.635	4.411	238.714	377.553	563.832

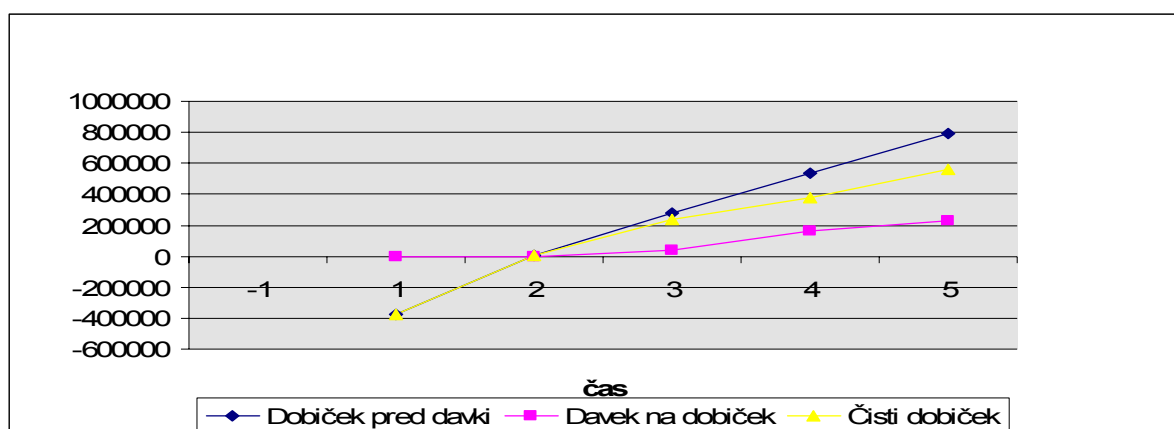
Vir: Izkaz uspeha AVMS d.o.o., 2007 (Priloga 1).

Kosmati dobiček iz prodaje je opredeljen kot prihodki, zmanjšani za proizvodjalne stroške in amortizacijo. Tako prihodki kot proizvodjalni stroški se bodo od prvega do petega leta povečevali v skladu z večanjem obsega poslovanja. Večanje obsega poslovanja pričakujemo med drugim zaradi večanja obsega prenosa podatkov. V četrtem letu se bodo proizvodjalni stroški zmanjšali zaradi rahlega zmanjšanja stroškov prodanih proizvodov. Po petem letu bodo prihodki iz poslovanja in proizvodjalni stroški sicer naraščali, vendar počasneje. Naraščanje predvidevamo zaradi zvišanja prodajnih cen samih proizvodov kot tudi storitev. Proizvodjalne stroške v našem primeru predstavljajo stroški plač tehničnega oddelka ter stroški prodanih proizvodov.

5.4.2 Donosnost in dobiček

Stroški, ki nastajajo z večanjem obsega poslovanja, bodo v prvem letu večji od prihodkov od poslovanja in posledično bo podjetje izgubo. V drugem letu pa bo podjetje prvič doseglo dobiček iz rednega delovanja. Ta se bo v nadaljnje povečeval in v petem letu znašal že okrog 791 tisoč evrov. Res je, da se bo s tem povečala tudi višina davka na dohodek, ki ga bo moralo podjetje plačati državi, tako da bo čisti dobiček v petem letu znašal okrog 563 tisoč evrov. Podjetje po petih letih načrtuje povečati obseg prodaje storitev s povečanjem kroga svojih potencialnih kupcev oziroma bodočih poslovnih partnerjev, tako se bo višina dobička v prihodnje lahko še povečala.

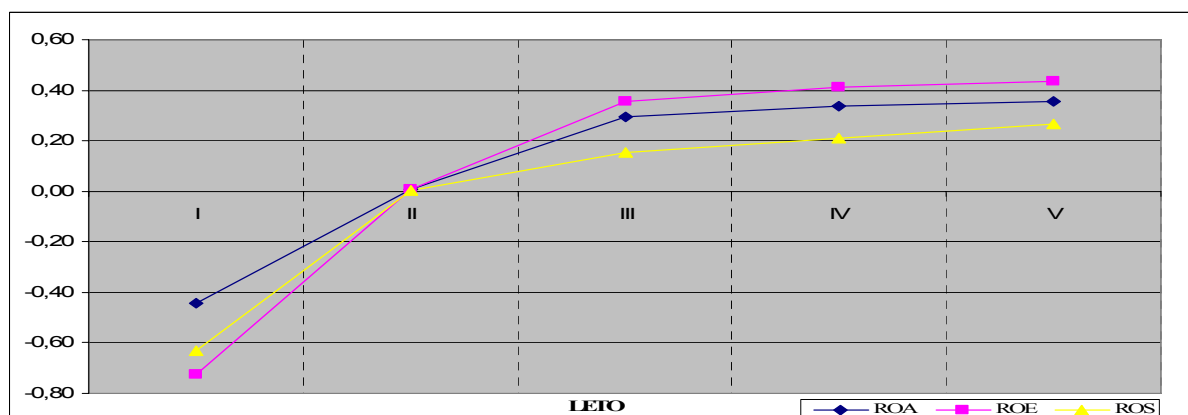
Slika 2: Gibanje dobička AVMS d.o.o. v prvih petih letih poslovanja (v evrih)



Vir: Izkaz uspeha AVMS d.o.o., 2007 (Priloga 1).

Kot je razvidno iz Slike 3, bo donosnost sredstev, izražena s kazalnikom ROA, v vseh petih letih naraščala. Tudi donosnost kapitala, izražena s kazalnikom ROE, bo v prvih petih letih naraščala. Delež čistega dobička v prihodku podjetja se bo v prvi petletki delovanja podjetja zviševal, tako da bo v petem letu dosegel raven 27 %.

Slika 3: Gibanje stopenj donosa podjetja v prvih petih letih

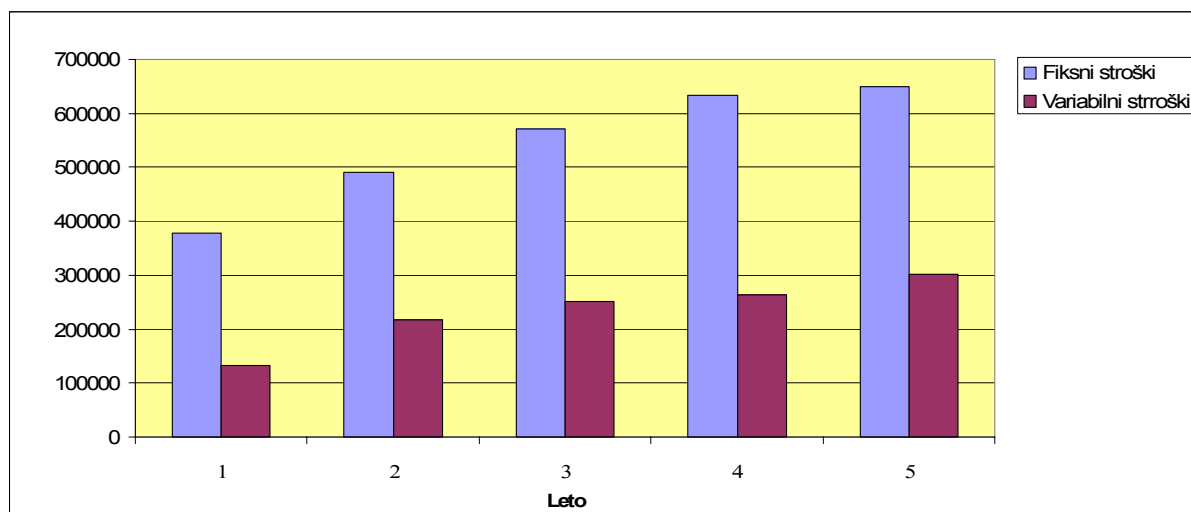


Vir: Izkaz uspeha AVMS d.o.o., 2007 (Priloga 1).

5.4.3 Sestava stroškov podjetja

Fiksni stroški podjetja AVMS d.o.o. so tisti, ki nastanejo ne glede na število prodanih naprav in ne glede na število posredovanih podatkov. Ti stroški so: stroški uprave, prodaje, amortizacije, strokovnega izpopolnjevanja učnega osebja ter stroški elektrike, ogrevanja in podobni stroški. Variabilni stroški pa so: stroški inštalacije in de-inštalacije naprav ter stroški, povezani s posredovanjem telematičnih podatkov. Iz spodnje slike je razvidno, da bodo pri poslovanju podjetja v prvih petih letih fiksni stroški naraščali hitreje kot variabilni stroški. Iz te sestave je razvidno, da je investiranje v to idejo dokaj tvegano, saj večji del stroškov predstavljajo fiksni stroški. Največji del fiksnih stroškov v tem primeru pa predstavljajo stroški uprave.

Slika 4: Sestava stroškov v prvih petih letih poslovanja (v evrih)



Vir: Izkaz uspeha AVMS d.o.o., 2007 (Priloga 1).

5.4.4 Upravljanje z denarnim tokom podjetja

Od dejavnosti podjetja je odvisna sestava premoženja, ki je edinstvena za posamezno dejavnost in položaj panoge na trgu. Podjetje v rasti nameni veliko denarja za dolgoročne naložbe v nepremičnine, opremo in trg. Ekonomska upravičenost naložbe in pravilno ocenjen denarni tok naložbe pa dodatno pripomoreta k rasti podjetja (Peterlin, Glavina, 2007, str. 110).

Prodaja storitev, kakršne ponuja AVMS d.o.o., je precej sezonska, zato se bo podjetje občasno soočalo s precej neenakomerno razporejenimi prihodki in stroški med letom. Res je, da bomo uvedli tudi nekaj ukrepov za zmanjšanje sezonskega vpliva, kar bo vplivalo na bolj enakomerno razporejene prihodke in stroške. Kljub ustanovitvenemu kapitalu v višini 1,05 mio evrov bo podjetje v prvem letu poslovalo z negativnim denarnim tokom. Pozitiven denarni tok se pričakuje hkrati s prvimi pozitivnimi rezultati poslovanja. Prednost pri prodaji storitev je ta, da je storitev potrebno plačati takoj. Tako v našem primeru pri prodaji storitev nimamo odloga plačila in se pozitiven denarni tok pojavi že v drugem letu poslovanja in ostaja pozitiven tudi v nadaljnjih letih. Za premostitev nadaljnjih možnih likvidnostnih težav imamo tako začetni

kapital. Zaradi občutljivosti povpraševanja in nepričakovanih sprememb bomo imeli na transakcijskem računu zagotovljen del denarja za pokrivanje dela fiksnih stroškov.

5.5 Načrt trženja

5.5.1 Celotna trženjska strategija

Marketinški splet predstavlja interakcijo štirih pomembnih spremenljivk: proizvod / storitev, cenovna politika, distribucija in tržno komuniciranje (Hisrich, Peters, 1995, str. 147).

Ciljni kupci so dolgoročno gledano vsa podjetja, organizacije ali posamezniki, ki so tako ali drugače del poslovne dejavnosti čarterja plovil. Kratkoročno pa je podjetje usmerjeno na trg čarter podjetij. Z našo ponudbo se bomo osredotočili na celotni trg Hrvaške, v prihodnosti pa imamo namen razširiti prodajo tudi v Italijo in Grčijo. Tržna kampanja bo potekala po stopnjah in bo, kot že rečeno, poleg poslovanja prek interneta obsegala tudi oglaševanje v specializiranih navtičnih revijah, kot so More in Nova Burza Nautike.

Prodaja bo potekala na samem sedežu podjetja. S kupcem bo neposredno komuniciral poslovni menedžer podjetja, ki je poznavalec tako izdelka (BlueTraker) kot storitve. Kupec najprej izrazi željo, kateri tip izdelka in kakšno storitev si želi. Poslovni menedžer mu svetuje pri odločitvi in predstavi prednosti celotne ponudbe. Kupcu je nato posredovana kalkulacija prodajne cene, ki se nanaša na izdelek in storitev skupaj. Izdelek in storitev sta medsebojno odvisna, zato podjetje ne bo ponujalo izdelka brez storitve. Z zagotavljanjem prodaje bomo poudarjali predvsem tehnično prvovrsten izdelek ter namen naše storitve. Namen naše storitve je kupcu, čarter podjetju, olajšati in izboljšati nadzor nad njegovimi plovili. Ob tem ne bomo pozabili omeniti, da ne potrebujejo nobenega posebnega znanja za uporabo naše storitve. Konkurenčna podjetja prodajajo zgolj proizvod – napravo in programsko opremo za individualen nadzor nad plovili. Pri tem se konča njihova vloga prodajalca. Naše podjetje pa se osredotoča na kupca drugače. Smo namreč storitveno podjetje, ki samo vrši popoln nadzor nad plovili čarter podjetja. Naša dejavnost je tako na nek način podobna dejavnosti varnostnih služb. Eden izmed inovativnih marketinških pristopov, ki jih bomo uporabili, se nanaša na subvencionirano prodajo proizvoda. Drug inovativen marketinški pristop pa bo povezan z dodatnimi možnostmi preprodaje, ki jih imajo čarter podjetja. To pomeni, da bodo lahko čarter podjetja svoje stroške, ki se pojavijo z nakupom naših storitev, zmanjšala s preprodajo določenih storitev ali izdelkov končnim uporabnikom – najemnikom plovil. Ti izdelki oziroma storitve so lahko: dodatna varnostna podpora (klic v sili) ali zgoščenka z interaktivno predstavitevjo potovanja plovila.

Trženjske strategije, ki temeljijo na različnih obdobjih:

1. Faza – obdobje vstopa na trg

Taktike: agresivna marketinška aktivnost, promoviranje finančnih ugodnosti (preprodaja dodatne ponudbe).

2. Faza – obdobje prevzemanja prevladujoče tržne pozicije

Taktike: proaktiven pristop h konkurenci, strateška partnerstva z ostalimi potencialnimi kupci naših storitev (zavarovalnice, leasingodajalci in drugi).

3. Faza – obdobje dolgoročne stabilnosti

Taktike: sklepanje dolgoročnih pogodb s kupci, vrhunske storitve, ki bi v še večji meri povečevale.

4. Faza – obdobje nove rasti

Taktike: predstavitev novih vrst storitev, širitev na nove trge.

Načrt podjetja je, da se pozicionira kot vodilno podjetje na področju ponudbe storitev sledenja in nadzora plovil v čarterju. Optimistično načrtuje 80-% zasedanje trga (trg v tem pogledu predstavlja število plovil, ki uporabljajo storitev podjetja) v prvem letu. Za vsa uspešna podjetja je značilno, da imajo jasno predstavo o značilnostih in potrebah ciljnega kupca. V podjetjih ločimo več razvojnih faz spoznavanja kupca in AVMS d.o.o. si želi čim hitreje doseči fazo, v kateri bodo podjetje in njegovi kupci postali partnerji. V tej fazi se vsi zaposleni v podjetju zavedajo potreb kupcev, gradijo se dolgoročni odnosi, celotna aktivnost podjetja je usmerjena na kupca, le-ta pa tudi sodeluje pri razvoju novih proizvodov ter storitev.

5.5.2 Prodajna strategija in cenovna politika

Strategije postavljanja cen se razlikujejo glede na to, ali podjetje oblikuje cene za popolnoma nov proizvod oziroma storitev na trgu ali gre za že uveljavljen proizvod oziroma storitev.

V primeru podjetja AVMS d.o.o. gre v večini za novo storitev, zato želi podjetje s ceno doseči naslednje cilje (Vahčič et al., 1998, str. 86):

- Kupci sprejmejo storitev. Ne glede na to, kako nenavadna, inovativna je storitev, mora podjetje oblikovati takšno ceno, ki so jo kupci sposobni plačati.
- Ohraniti tržni delež, ko na trg vstopijo konkurenčna podjetja. Če je prodaja storitve uspešna, bodo na trg vstopala nova, konkurenčna podjetja, ki si bodo tudi sama prizadevala pridobiti tržni delež.
- Doseči ciljni dobiček. Malo podjetje mora s ceno storitve pokrivati vse svoje stroške in doseči tudi določen profit. Cena ne sme biti določena prenizko, saj je kasneje veliko lažje znižati kot pa zvišati ceno.

Podjetje AVMS d.o.o. na trgu ponuja novo storitveno dejavnost, zato bodo cene celotne ponudbe znane v ceniku. Cena končne ponudbe pa bo odvisna od dolžine naročniške pogodbe in vrste modela naprave BlueTraker (T2000 ali T2200).

Obstajajo štirje elementi cene storitve:

- Cena naprave za omogočanje storitve (BlueTraker) – ta cena je odvisna od dolžine naročniške pogodbe;

- Cena mesečne naročnine;
- Cena navadnih in cena posebnih (alarmnih) telematičnih sporočil;
- Cena inštaliranja in aktiviranja / de-aktiviranja naprave BlueTraker.

Tabela 9: Cenik ponudbe naprave BlueTraker ter storitev sledenja in nadzora plovil v čarterju

Cena naprave BlueTraker T2000					
Pogodba za 1 leto naročnine na storitev sledenja in monitoringa	560.00 EUR				
Pogodba za 2 leti naročnine na storitev sledenja in monitoringa	440.00 EUR				
Pogodba za 3 leta naročnine na storitev sledenja in monitoringa	320.00 EUR				
Pogodba za 5 let naročnine na storitev sledenja in monitoringa	100.00 EUR				
Cena naprave BlueTraker T2200					
Pogodba za 1 leto naročnine na storitev sledenja in monitoringa	900.00 EUR				
Pogodba za 2 leti naročnine na storitev sledenja in monitoringa	780.00 EUR				
Pogodba za 3 leta naročnine na storitev sledenja in monitoringa	560.00 EUR				
Pogodba za 5 let naročnine na storitev sledenja in monitoringa	220.00 EUR				
Cena mesečne naročnine, na plovilo (predvidevali smo minimalno povišanje cen v letih) v EUR					
Leta	2007	2008	2009	2010	2011
BlueTraker T2000	30	32	33	35	36
BlueTraker T2200	40	42	44	46	49
Cena navadnih sporočil					
GSM sporočila	0.06 EUR				
SAT sporočila	0.15 EUR				
Cena posebnih sporočil					
Alarmna sporočila	2.50 EUR				
Cena ostalih storitev na plovilo					
Inštaliranje in aktiviranje naprave BlueTraker	130.00 EUR				
De-aktiviranje naprave BlueTraker	150.00 EUR				

Vir: Lastni izračuni na podlagi poslovnega načrta podjetja AVMS d.o.o., 2007.

Če kupec podpiše pogodbo o sodelovanju za dlje časa, je cena naprave temu primerno nižja. Cena naročnine ostane fiksna oziroma se minimalno viša z leti. Cene vseh sporočil in ostalih

storitev so fiksne. Po primerjalni analizi našega glavnega konkurenta, podjetja CVS d.o.o. iz Hrvaške, lahko trdimo, da bodo naše cene ponudbe nižje. Na podlagi internih podatkov smo izvedeli, da podjetje CVS d.o.o. ni želelo, da se lastništvo prerazporedi in zato niso pridobili dodatnega vira kapitala s strani investicijskih fondov. Mi smo si zamislili učinkovit finančni načrt in prodajna cena nikakor ne bo tako nizka, da bi nam po začetnem preboju na trg povzročala težave. Za takšno cenovno strategijo smo se odločili predvsem iz dveh razlogov:

- V naši ponudbi vidimo velik tržni potencial in stremimo k čim večjemu fizičnemu obsegu prodaje. Uspeh želimo pripisati posledici odlične pokritosti na ozemlju s signali GSM / SAT / GPS, kakovosti ponudbe in predvsem pristopnih cen. Nekatere podobne značilnosti cenovne strategije smo našli pri največjem slovenskem operaterju mobilnih komunikacij, Mobitelu d.d.
- Za uresničitev idej o čim večjem obsegu prodaje je potrebno ustrezno financiranje. Naš poslovni načrt želimo dobro predstaviti investicijskim fondom, ki bi nam zagotovili ustrezen dodatni finančni kapital. Na podlagi vloženega kapitala bi bilo ustrezno tudi lastništvo podjetja (v približnem razmerju 70 % soinvestitor, 30 % lastnik podjetja Ema d.o.o. – podjetje, ki ustanavlja AVMS d.o.o.).

V želji pridobiti kupce bomo uporabljali moderne prodajne metode. Po tradicionalni metodi se prodajalec v največji meri posveti kupcu s ciljem, da ga prepriča za nakup ne glede na njegove želje in potrebe. V tem primeru prodajalec verjame, da kupec ne ve, kaj potrebuje in mu ne more zaupati izbire. Z modernim pristopom pa prodajalec predvsem podpira kupčeve potrebe. Prodajalec se odziva na reakcije kupca – če se le-ta navduši, se navduši tudi prodajalec. Če kupca nekaj moti ali izraža dvome, poskuša prodajalec najti rešitev, ki kupcu ustreza. Ker je naša ponudba storitve in izdelka na trgu relativno nova, predvsem pa drugačna od konkurenčne, bodo pri prodaji na začetku sodelovali tudi strokovnjaki s področja razvoja. Tako bodo potencialni kupci zagotovo dobili odgovore tudi na bolj zahtevna vprašanja.

Tabela 10: Prodajna napoved za BlueTraker, pogodba sklenjena za eno leto

Leto	KOLIČINA PRODANIH BT				
	2007	2008	2009	2010	2011
BT T2000	91	91	79	54	54
BT T2200	39	39	34	23	23

Vir: Interni podatki podjetja Ema d.o.o., 2007.

Tabela 11: Prodajna napoved za BlueTraker, pogodba sklenjena za dve leti

KOLIČINA PRODANIH BT					
Leto	2007	2008	2009	2010	2011
BT T2000	114	114	99	68	68
BT T2200	49	49	42	29	29

Vir: Interni podatki podjetja Ema d.o.o., 2007.

Tabela 12: Prodajna napoved za BlueTraker, pogodba sklenjena za tri leta

KOLIČINA PRODANIH BT					
Leto	2007	2008	2009	2010	2011
Model T2000	160	160	139	95	95
Model T2200	68	68	59	40	40

Vir: Interni podatki podjetja Ema d.o.o., 2007

Tabela 13: Prodajna napoved za BlueTraker, pogodba sklenjena za pet let

KOLIČINA PRODANIH BT					
Leto	2007	2008	2009	2010	2011
Model T2000	91	91	79	54	54
Model T2200	39	39	34	23	23

Vir: Interni podatki podjetja Ema d.o.o., 2007

Tabela 14: Prodajna napoved povprečnega števila navadnih telematičnih sporočil (na BlueTraker)

ŠTEVILO SPOROČIL					
Leto	2007	2008	2009	2010	2011
GSM sporočila	1552	3104	3104	3104	3104
SAT sporočila	388	776	776	776	776

Vir: Interni podatki podjetja Ema d.o.o.

Tabela 15: Prodajna napoved povprečnega števila posebnih telematičnih sporočil (na BlueTraker)

Leto	ŠTEVILO SPOROČIL				
	2007	2008	2009	2010	2011
Alarmna sporočila	10	19	19	19	19

Vir: Interni podatki podjetja Ema d.o.o.

5.5.3 Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje je specifična oblika sporazumevanja podjetja s ciljno skupino kupcev, ki vključuje oglaševanje, odnose z javnostmi, osebno prodajo, pospeševanje prodaje.

Že pred vstopom na trg bomo oblikovali svojo domačo spletno stran, ki bo jasno in atraktivno predstavila podjetje in našo celotno ponudbo. Ta stran bo že od samega začetka služila oglaševanju in s tem informiranju potencialnih potrošnikov. Poleg tega bomo oglaševali tudi v hrvaških navtičnih revijah. Oglaševanje v specializiranih revijah ima eno izmed pomembnih prednosti: doseganje ciljne skupine kupcev. Ta prednost je za nas izjemnega pomena. Čarter podjetja prav tako svoje storitve in produkte oglašujejo v navtičnih revijah in skoraj brez dvoma lahko rečemo, da te revije pregledajo oziroma preberejo tudi sami. Poleg omenjenih vrst oglaševanja se bomo posluževali tudi sejemskega oglaševanja (sejmi navtike in sejmi, na katerih se razstavlja izključno tehnična oprema za navtiko). Pri oglaševanju na sejmih je prav tako bolj preprosto priti do našega ciljnega občinstva, obenem obstajajo velike možnosti za pridobivanje novih ciljnih skupin. Relativno nizki sejmski stroški predstavljajo še dodaten razlog za tovrstno oglaševanje. Radi bi se predstavili predvsem na sejmu METS v Amsterdamu, kjer razstavljalci predstavljajo izključno tehnično opremo za navtično industrijo. Na drugi strani želimo vzpostaviti tudi osebno prodajo, ki temelji na osebnem stiku med potencialnimi kupci in prodajnim osebjem. Naša ponudba je popolnoma nova na trgu in menimo, da je za njeno predstavitev na trgu pomemben osebni pristop. Marsikateri potencialni kupec na začetku ne bo vedel, kaj in kako našo storitev ponujamo in bo zato potrebna večja mera pomoči pri končni odločitvi za nakup. Skozi pogovor s prodajnim osebjem ter strokovnjaki s področja tehnologije, ki jo ponujamo, bo potencialni kupec zagotovo dobil boljšo predstavo o sami storitvi.

5.5.4 Prodajne poti

Prodajna pot se bo začela pri proizvajalcu izdelka (izdelek je naprava BlueTraker in programska oprema za izvajanje storitve), katerega bo zastopniško podjetje AVMS d.o.o. potrebovalo za izvajanje svoje storitve. Proizvajalec izdelka bo podjetje Ema d.o.o. iz Slovenije. Gre torej za posredno prodajno pot od proizvajalca (Ema d.o.o.) in prodajalca izdelkov in storitev (AVMS d.o.o.) do končnega kupca (čarter podjetje). Pri dostavi izdelka od proizvajalca k zastopniškemu podjetju in zatem h kupcu je pomembna fizična distribucija, ki zelo vpliva na to, ali bo izdelek

na pravem mestu ob pravem času v pravi kakovosti. Fizično distribucijo bo izvajal cestni transport do sedeža podjetja AVMS d.o.o. in naprej do marine čarter podjetij.

5.6 Načrt, dizajn in razvoj

Osnovna naloga funkcije razvoja proizvodov in storitev je organiziranje in financiranje razvojno-raziskovalne dejavnosti ter vzpodbujanje inovacij v podjetju. Aktivnosti raziskovalno-razvojnega dela so usmerjene v spoznavanje možnih novih ali izboljšanih proizvodov ali postopkov, uporabo novih ali izboljšanih materialov, povečanje storilnosti ali zmanjšanje proizvodnih stroškov (Rusjan, 2002, str. 165).

V podjetju AVMS d.o.o. bo razvojna funkcija precej pomembna. Glede na to, da na trgu ponujamo novo storitev in nov, izpopolnjen izdelek, ki bo to storitev zagotavljal, je potrebno poiskati predvsem inovativne načine za pospeševanje prodaje. Poleg tega pa se razvojna funkcija navezuje tudi na uvajanje novih, zanimivih storitev. Izdelek, naprava BlueTraker je že sama po sebi razvojno na visokem nivoju. Res pa je, da je z izpopolnjevanjem storitev potrebno izpopolniti tudi izdelek. To pomeni, da se izdelku dodajo nove aplikacije, ki bodo omogočale dodatne storitve tako za čarter podjetja kot za nekatera podjetja oziroma interesne skupine, ki jih v prihodnosti nameravamo vključiti v svoj krog potencialnih kupcev. Stroškov razvoja novih aplikacij zaenkrat ni mogoče predvideti oziroma jih ni mogoče dovolj dobro oceniti.

5.6.1 Status razvoja in bodoče naloge

V začetnem obdobju bo podjetje čarter podjetjem prodajalo naprave BlueTraker in izvajalo storitev sledenja in nadzora njihovih plovil v najemu. Kasneje pa želi podjetje uvesti kar nekaj novosti, ki bodo povezane z načinom poslovanja. Pomembnejša novost v prihodnosti bo možnost vpogleda v stanje plovil v čarterju, ki jo želimo ponuditi tudi nekaterim potencialnim kupcem, ki že sedaj sodelujejo s čarter podjetji (zavarovalnice, leasingodajalci, lastniki plovil, lokalne turistične agencije). Ti potencialni kupci bi s pomočjo naših storitev lahko še dodatno zaslužili. Poleg omenjenega načrtujemo razširiti dejavnost tudi z Marina menedžmentom.

Za podjetje prioriteto predstavlja kvalitetna ponudba storitev, za zagotavljanje katere je potreben razvoj tudi na področju izobraževanja prodajnega osebja. Ključnemu prodajnemu osebju bi podjetje omogočilo sodelovanje na različnih seminarjih ali delavnicah, ki bi bile namenjene izobraževanju o novih tehnologijah s področja sledenja vozil in o učinkoviti prodaji storitev. Pomembnejša razvojna naloga bo v prihodnosti tudi prodor na grški in italijanski trg.

5.6.2 Kritična razvojna vprašanja

Težave in tveganja, ki se lahko pojavijo, so sorazmerno majhna, saj je ustanovitelj podjetja dobro pripravil organizacijo in razvoj poslovanja. Kritična razvojna vprašanja so vezana predvsem na priljubljenost navtičnega turizma, s tem pa na poslovanje čarter podjetij in na

gospodarsko-politične razmere na Hrvaškem in v Sloveniji. Z izpopolnjevanjem storitev ne bi smeli imeti večjih težav. Skupaj z zaposlenimi bomo izpolnjevanje storitev začeli vpeljevati, ko bomo dosegli dobiček in ga bomo lahko ponovno vlagali.

5.6.3 Izboljšave proizvoda in novi proizvodi

Naš izdelek, naprava BlueTraker, se ponaša s pomembno prednostjo, saj je napravo moč nadgrajevati z dodatnimi aplikacijami, ki omogočajo izpopolnjevanje storitev. V prihodnosti bomo za potencialne kupce, lokalne turistične agencije na hrvaški obali, pripravili ponudbo, da jim preko elektronske pošte ali mobilnega telefona pošljemo podatke o čarter plovilih, ki se nahajajo v bližini njihovega območja. Na podlagi teh podatkov bodo lahko turistične agencije najemnikom plovil pošiljale uporabna oziroma informativna sporočila (o najbližjih restavracijah, dogajanju, najbližjih marinah ipd.).

Konstantno bomo spremljali odziv kupcev in upoštevali njihove pripombe ter želje. Spremljali bomo tudi razvojne trende v svetu, tako glede tehnoloških sprememb na področju naprav za sledenje in nadzor kot tudi na področju navtike in ponudb čarterja plovil.

Zagotovo bomo po nekaj letih pojavljanja na trgu in stiku s kupci srečali še kakšno priložnost za razvoj naših storitev.

5.6.4 Sredstva, namenjena razvoju

Za uresničevanje naših dolgoročnih načrtov potrebujemo pomoč dodatnih investitorjev, investicijskih fondov. Manjše, kratkoročne investicije nameravamo kriti iz dobička.

5.6.5 Industrijska lastnina

Glede na to, da bomo na trgu ponudili tehnološko inovacijo (napravo BlueTraker), s pomočjo katere bomo na Hrvaškem izvajali storitve sledenja in nadzora plovil v najemu, želimo registrirati blagovno znamko BlueTraker. Z registracijo blagovne znamke si bomo zagotovili izključno pravico do uporabe določenega znaka za označevanje svojega proizvoda. Tako bomo preprečili vsakomur, da bi za enake ali podobne proizvode uporabljal enak ali zavajajoče podoben znak in nam s tem povzročal škodo pri trženju naših proizvodov in s tem posredno tudi naših storitev.

Subjekti s svojimi proizvodi in storitvami vstopajo v gospodarski promet tako doma kot v tujini. Najprej je pomembno pridobiti nacionalno varstvo oziroma registracijo, torej varstvo v Sloveniji, ki ji bo sledila pridobitev varstva v tujini, predvsem tam, kjer bomo svoje proizvode ali storitve tržili.

Podjetje Ema d.o.o. je razvilo napravo BlueTraker in bo tudi delni lastnik podjetja AVMS d.o.o. na Hrvaškem. V prvi vrsti bomo tako registrirali blagovno znamko v Sloveniji in s tem takoj zatem uveljavili tudi mednarodno registracijo znamke v okviru Madridskega sporazuma, katerega članica je tudi Hrvaška.

Prijavo za mednarodno registracijo bomo vložili na ustreznem obrazcu pri uradu RS za intelektualno lastnino, ki vlogo pošlje Svetovni organizaciji za intelektualno lastnino v Ženevi. Glede zaščite same storitvene dejavnosti še nismo razmišljali.

5.7 Proizvodni in storitveni načrt

5.7.1 Geografska lokacija

Podjetje bo delovalo v tujini, na Hrvaškem. Sedež podjetja bo v Zagrebu, torej v središču vseh komunikacij na Hrvaškem. Predvidena lokacija je v že obstoječem poslovnem objektu, nedaleč od središča Zagreba, v Rakitju. Podjetje bo imelo že v samem začetku poslovanja izdelano spletno stran, tako da bodo lahko potencialni kupci stopili v kontakt z nami tudi preko spleta. Glede na to, da je v načrtu razširiti našo dejavnost tudi v Italijo in Grčijo, bo spletna stran dostopna v več jezikih. V tem primeru bo spletna stran delovala kot oglasni prostor. V bližini poslovnega objekta različne dejavnosti opravljajo tudi druga podjetja. Poleg tega je v bližnji okolici na voljo tudi zadostno število parkirnih mest in pomembnih cestnih povezav, ki peljejo tako v središče Zagreba kot tudi v Slovenijo.

5.7.2 Poslovni prostori

Poslovni prostor predstavlja ustrezno opremljene pisarne v poslovnem objektu, ki zavzemajo približno 150 do 200 kvadratnih metrov. Za urejenost poslovnega prostora je pomembna privlačna pisarniška oprema, dobra razporejenost prostorov in nenazadnje prijaznost osebja. Poslovni prostori bodo v naši lasti od samega začetka poslovanja.

5.7.3 Operativni cikel

Storitve, ki jih bo opravljalo podjetje, so neposredno povezane z izdelkom. Tako je pomembno omeniti, da gre za v tem primeru za povezano trženje – trženje storitve in znotraj tega tudi trženje izdelka. Ker je prodaja izdelka neposredno vezana na prodajo storitve in je tudi podjetje opredeljeno kot storitveno, govorimo predvsem o trženju storitev. Trženje storitev je kontinuiran proces, tako da ne moremo govoriti o operativnem ciklusu v klasičnem pomenu besede. Ciklus zaznamo zaradi sezonske komponente – v zimskih in zgodaj spomladanskih mesecih (od novembra do začetka marca), ko prodaja precej upade.

Tudi na vprašanje, kako pospešiti prodajo tudi v času izven sezone, smo našli odgovor. Ponudili bomo možnost varovanja objektov – plovil tudi v času mirovanja v marinah. Tako bomo poleg varovanja, sledenja in splošnega pregleda nad čarter plovili v času sezone ponudili tudi varovanje čarter plovil v neaktivnem stanju (ko je plovilo v času izven sezone v marini). Tako bo podjetje začelo s intenzivnim trženjem storitev že v mesecu januarju ali februarju z oglaševanjem v navtičnih revijah in na internetu. V začetnih poletnih mesecih ali v jeseni pa bo podjetje svoje storitve intenzivno predstavljalo tudi na sejnih. Posamezne dejavnosti, ki jih bo podjetje opravljalo skozi čas, so opisane v terminskem načrtu.

5.7.4 Strategija in plan

Med dobaviteljem naprav BlueTraker ter prodajalcem teh naprav in z njimi povezanih storitev je močna vez. Razlog za to je, da bo dobavitelj naprav ustanovitelj novega podjetja AVMS d.o.o., torej prodajalca. Posebnih zunanjih sodelavcev, ki bi pomagali pri poslovanju, ne bo. Naš namen je pridobiti čim boljše pomoč s strani investicijskega sklada, ki nam bo pomagal uresničiti naše dolgoročne načrte v zvezi z razvojem storitev. Poslovni načrt bomo predstavili potencialnim soinvestitorjem in jim ponudili delež lastništva podjetja.

Kasneje je naš namen povezati se z nekaterimi potencialnimi kupci na podlagi partnerstev. To pomeni, da bomo določene uporabnike naših storitev vključili v delitev prihodka. Primer za to so zavarovalnice. Zavarovalnice bodo dale čarter podjetjem dodaten popust, če bodo imeli vsa plovila opremljena z napravami BlueTraker. Na ta način bo vedno več čarter podjetij želelo imeti popust pri zavarovanju in bo svoja plovila opremila z napravami BlueTraker. Pri tem bo zavarovalnica pridobila na večjem številu zavarovanih članov, naše podjetje pa bo povečalo prodajo naprav in s tem storitev.

V podjetju bosta na samem začetku zaposlena le lastnik oziroma direktor in marketing menedžer. Takoj za tem bomo v prvem letu počasi zaposlili še dvanajst oseb. Število posameznih delovnih mest in vrste delovnih mest po letih sem predstavila v tabeli, ki predstavlja načrt delovnih mest. Ta načrt je ponazorjen v poglavju o organizacijski strukturi. Zaposleni bodo imeli klasični delovnik od 8. do 16. ure.

Kontrola kvalitete celotne storitve bo potekala na dveh nivojih. Prvi nivo bo temeljil na ugotavljanju razpoložljivosti sistema (kako tehnično učinkovito deluje BlueTraker med plovbo). Drugi nivo pa bo temeljil na oceni celotne storitve. Ta ocena bo izračunana po enaki formuli in bo pokazala koliko sporočil, ki jih pošlje BlueTraker, je dejansko dostavljenih in vidnih na strežniku, s katerim upravlja AVMS d.o.o.

Formuli sta sledeči:

- N = skupno število trackerjev
- M = število trackerjev, od katerih je podjetje v zadnjih 24 urah prejelo sporočilo

- $A = M / N$ ali v procentih $A = M / N * 100 \%$

Se pravi, če imamo trenutno 110 trackerjev in smo v 24 urah od tega trenutka prejeli sporočila 106-ih trackerjev, dobimo: $106 / 110 = 0.964$ oziroma 96.4-% razpoložljivost v zadnjih 24 urah. Običajne številke za razpoložljivost podobnih (zrelih) sistemov so: $R = 95 \%$ za poljubnih 24 ur in $R = 99 \%$ za poljubno leto. Tipično je naša 24-urna razpoložljivost okoli 96 %, za izračun letne pa imamo zaenkrat še premalo podatkov. Kvaliteta storitve je običajno definirana z enako formulo:

- $N =$ število poslanih sporočil
- $M =$ število uspešno dostavljenih sporočil
- $Q = M / N$, oz. $Q = M / N * 100 \%$

Če je omrežje GSM dosegljivo, je vsako poslano sporočilo uspešno dostavljeno in je iz tega stališča enako $Q = 100 \%$. V primeru uporabe naprave BlueTraker T2200 je zaradi omogočanja satelitskega omrežja Q vedno enak 100 % (Vir: Primarni podatki podjetja Ema d.o.o., 2007).

5.7.5 Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja

Podjetje AVMS d.o.o. bo ustanovljeno marca 2007. Registracija podjetja bo izvršena na pristojnem gospodarskem sodišču v Zagrebu, kjer bo podjetje pridobilo dokazilo o vpisu v sodni register. Pravna oblika podjetja bo družba z omejeno odgovornostjo. Osnovni kapital podjetja predstavlja 70 % vložka investicijskega sklada in 30 % vložka lastnika podjetja. Registracija družbe z omejeno odgovornostjo je ugodnejša, tako glede predpisanega začetnega kapitala kot tudi glede pravnega jamstva. Pomemben razlog za ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo pa je tudi enostavnejše vodenje knjigovodskih listin. Kot vsako na novo ustanovljeno podjetje bomo morali pridobiti potrebna dovoljenja in akte:

- akt o ustanovitvi;
- statut podjetja, ki ureja posebne pogoje poslovanja;
- registrske listine, ki jih izda hrvaško sodišče;
- prijava na hrvaškem zavodu za statistiko;
- stalni račun pri Agenciji za plačilni promet.

Dejavnost podjetja je okolju prijazna in zato ne bomo potrebovali dodatnih dovoljenj.

5.8 Menedžement tim

5.8.1 Organizacijska struktura

Sinergija, skupinsko delo in posameznikov občutek moči so ključ do oblikovanja visoko uspešnih delovnih skupin. Osnovno pravilo pravi, da so odlične organizacije tiste, v katerih so ljudje zelo zadovoljni sami s seboj (Tracy, 1999, str. 98)

Organizacijska struktura v podjetju AVMS d.o.o. bo relativno preprosta. Na samem začetku bo redno zaposlen le direktor podjetja, ki bo odgovoren za upravljanje podjetja. Kljub temu, da se zavedamo precej visokih prispevnih stopenj na zaposlenega, nameravamo večino ljudi zaposliti redno za določen čas. V tretjem, četrtem in petem letu nameravamo dodatne ljudi na posameznem delovnem mestu zaposliti tudi honorarno oziroma pogodbeno. Težko je natančno napovedati, koliko ljudi bomo zaposlili, saj je to odvisno od spreminjajočih se potreb. Vsakogar, ki bomo zaposlili, pa bomo čim prej uspešno uvedli na delovno mesto.

Od zaposlenih bomo pričakovali, da so pozitivno naravnani in pripravljeni na nove izzive. Vsak zaposleni bo v celoti odgovoren za svoje področje dela.

Opredelili smo posamezne oddelke podjetja in vrste zaposlitev znotraj teh oddelkov. Predvidevali smo tudi rast števila vseh zaposlenih po posameznih letih.

Tabela 16: Število zaposlenih in vrste delovnih mest

	2007	2008	2009	2010	2011
Management					
Direktor	1	1	1	1	1
Tajnica	1	1	1	1	1
Finančna služba					
Vodja finančne službe	1	1	1	1	1
Računovodja	1	1	2	2	2
Referent za pregled nad izdanimi računi in terjatvami	2	2	3	3	3
Tehnična podpora					
Menedžer tehničnega oddelka	1	1	1	1	1
Tehnični projektant	1	2	2	2	2
Tehnik za vzdrževanje	1	1	2	2	2
Skladiščnik	1	1	1	1	1
Predstavnik za storitve kupcem	1	1	2	2	2
IT Administrator	1	1	1	1	1
Marketing in prodaja					
Marketing Menedžer	1	1	1	1	1
Vodja prodaje	1	1	1	2	2
VSI ZAPOSLENI	14	15	19	20	20

Vir: Lasten prikaz, 2007.

5.8.2 Ključno vodstveno osebje

Kvaliteta vodstva je v 95 % odvisna od pravilne izbire delavcev. Če zaposlujete neustrezne ljudi, je težko pričakovati visoko delovno uspešnost. Pri zaposlovanju novih delavcev je potrebno biti pozoren na osebnost in značaj ter delovni elan (Tracy, 1999, str. 217).

Oseba, ki je razvila idejo o napravi BlueTraker in s tem izpopolnjeni storitvi sledenja in nadzora plovil v najemu, je Zlatko Mastnak, lastnik in direktor podjetja Ema d.o.o. Zlatko Mastnak bo delni lastnik in glavni direktor podjetja AVMS d.o.o. Opravljal bo funkcije glavnega nadziranja in koordiniranja delovanja vseh ostalih zaposlenih. Sodeloval bo v vseh fazah zagona, pa tudi kasnejšega obratovanja podjetja. Samostojno poslovno pot je začel v letu 1990 in na noge postavil podjetja v štirih različnih državah. Vsa podjetja skupaj je neformalno poimenoval kar z nazivom skupina Ema. Po izobrazbi je diplomiran inženir elektrotehnike in ima poleg ustrezne izobrazbe vsekakor veliko izkušenj s področja tehničnega razvoja izdelkov. Poleg strokovnega dela obvlada tudi znanje posloводства in tuje jezike, med katerimi je tudi tekoče govorjenje hrvaškega jezika.

V podjetju bodo ključni vodstveni tim poleg direktorja sestavljali tudi: marketing menedžer, menedžer tehničnega oddelka, vodja finančne službe in tajnica. Marketing menedžer bo skrbel za celotno podobo prodajane storitve. Skrbno bo načrtoval trženje storitev in uvajal novosti, ki bodo pospeševale prodajo. Menedžer tehničnega oddelka pa bo predvsem tisti, ki bo vodil oddelek za tehnični razvoj storitev. Šlo bo za strokovnjaka na področju telematike s sposobnostjo vodenja. Vodja finančne službe bo skrbel za področje financ, imel bo pregled nad celotnim računovodstvom in bo urejal poslovno dokumentacijo. Sodeloval bo tudi pri poslovnih odločitvah. Tajnica bo zadolžena za vsa tajniška dela, koordinacijo med posameznimi oddelki, prenašanje sporočil iz oddelka na oddelek, sprejemanje klicev in pošiljanje faksov.

Plače menedžment tima se bodo od leta 2008 letno povečevale za 5 % in bodo v bruto zneskih mesečno znašale:

- Glavni direktor = 5.700 evrov;
- Marketing menedžer = 2.520 evrov;
- Menedžer tehničnega oddelka = 2.160 evrov;
- Vodja finančne službe = 2.700 evrov;
- Tajnica = 1.120 evrov.

5.8.3 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju

Politika zaposlovanja in sistem nagrajevanja morata biti v skladu s poslanstvom in vizijo podjetja. Menedžment tim oziroma vodstveni tim bo ob koncu poslovnega leta nagrajen za uspešno delo. Nagrade bodo odvisne od uspešnosti poslovnih rezultatov. V načrtu so tudi 10-% letni bonusi za vodstveni tim. Če je seštevek vseh plač vodstvenega tima v prvem letu enak

170.400 evrov, znaša bonus 17.040 evrov na tim. V prihodnosti načrtujemo za uspešnost poslovanja tudi nagrade v obliki različnih strokovnih izobraževanj.

5.8.4 Upravni odbor

Podjetje bo v privatni lasti, zato upravnega odbora ne načrtujemo. Funkcijo nadzora in vse odločitve sprejema glavni direktor in lastnik podjetja ob posvetovanju z drugimi zaposlenimi.

5.8.5 Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve

Podjetje bo imelo dva lastnika. Prvi lastnik bo Zlatko Mastnak in si pridržuje pravico do 30-% lastništva nad podjetjem. Takšen procent lastništva je utemeljen z razlogom, da je omenjeni lastnik tudi lastnik dobaviteljskega podjetja Ema d.o.o., ki je v celoti razvilo napravo BlueTraker. Drugi lastnik pa bo s 70 % eden izmed hrvaških investicijskih fondov, investitor v naš projekt. Dodatni vir financiranja podjetju torej predstavlja investicijski fond, katerega pravice bodo vezane izključno na lastništvo.

5.8.6 Profesionalni svetovalci in storitve

Za zagon podjetja bo potrebno sodelovanje zunanjih svetovalcev za strokovne nasvete. Določene svetovalce bomo potrebovali le nekaj dni na mesec. Vsekakor bo potreben pravni svetovalac v zvezi z davčnim svetovanjem. Glede na to, da bo podjetje poslovalo na Hrvaškem, bomo potrebovali nekoga, ki bo dobro poznal davčno zakonodajo na Hrvaškem. Zunanji sodelavec bo tudi oblikovalska agencija, ki nam bo pomagala pri izdelavi tiskanih oglasov. Za izdelavo spletne strani podjetja bo skrbel programer po pogodbi.

5.9 Splošni terminski plan

Terminski načrt kaže časovni okvir in medsebojno odvisnost večjih aktivnosti, ki so potrebne za zagon podjetja in realizacijo ciljev. Terminski načrt je časovno naravnano tako, da bo podjetje registrirano v obdobju med začetkom marca in začetkom junija. Prve sklenitve pogodb pričakujemo v obdobju od začetka junija do začetka julija.

Roke terminskega načrta je potrebno spoštovati, saj je od dokončanja ene aktivnosti odvisen začetek druge. Zato bi zamik ene aktivnosti pomenil zamik začetka poslovanja podjetja.

Načrt smo sestavili časovno bolj fleksibilno. To pomeni, da smo za določene aktivnosti predvidevali tudi nekaj rezerve, tako da zamikov ne pričakujemo.

Tabela 17: Terminski načrt ključnih aktivnosti v prvih mesecih poslovanja v letu 2007

Terminski načrt ključnih aktivnosti v prvih mesecih poslovanja v letu 2007	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
ZAGON									
Inštalirati in testirati prvi prototip BlueTraker									
Vzpostavitev strežnika									
Zagotovitev investicijskega kapitala									
Registracija podjetja (AVMS d.o.o.)									
Kontakt z možnimi ključnimi strankami									
Marketing, izdelava spletne strani									
Vzpostavitev sistema za plačevanje storitev									
Prve sklenitve pogodb s strankami									
Montiranje naprav BlueTraker na plovila									
Izvajanje storitev									
Priprava naprav BlueTraker za naslednjo sezono									

Vir: Lasten prikaz, 2007.

V prvem letu bodo ključne aktivnosti usmerjene predvsem v:

- vzpostavitev celotnega sistema za izvajanje storitev;
- uspešen marketing (promocija, oglaševanje) in izdelavo spletne strani;
- uspešno sklepanje prvih pogodb s strankami.

5.10 Kritična tveganja in problemi

5.10.1 Makro raven

Sestava podjetja, njegova politika in kultura predstavljajo organizacijsko stran podjetja, ki pa lahko hitro postane nefunkcionalna v naglo spreminjajočem se gospodarstvu (Kotler, 1996, str. 65). Na makro ravni so gospodarske in politične razmere v Sloveniji (sedež dobavitelja) in na Hrvaškem (sedež prodajalca storitve), ene od pglavitnih tveganj, ki bodo imele velik vpliv na poslovanje podjetja. Pomemben vpliv na potek poslovanja bo predstavljala tudi družbena blaginja v državah, v katerih bomo poslovali.

10.2 Mikro raven

Na ravni podjetja predstavljajo tveganje:

1. Nedoseganje predvidenega obsega prodaje

Pri oceni prodaje se opiramo na podatke opravljene tržne analize in predvsem podrobne analize naše konkurence. Ugotovili smo, da veliko čarter podjetij stremi k večjemu in boljšemu nadzoru nad svojimi plovili. Naša potencialna konkurenca na trg čarter podjetij ni pristopila na pravilen način in posledično ni dosegla predvidenega obsega prodaje. Sami bomo na trg stopili z drugačnim pristopom in zato se ne bojimo neuspeha.

V primeru zmanjšanja prodaje nameravamo pripraviti agresivnejše oglaševanje in s tem še bolj natančno predstaviti naše prednosti. V skrajnem primeru upada prodaje bi bilo smiselno v ponudbo podjetja vpeljati novo vrsto storitev ali vključiti nove potencialne kupce oziroma potencialne partnerje. Kar nekaj idej o možnem nadaljnjem razvoju naše dejavnosti je že bilo omenjenih v predhodnih poglavjih.

2. Sezonska komponenta

Dejavnost čarter podjetij je del navtičnega turizma. Naše podjetje je tako posredno zelo povezano z značilnostmi navtičnega turizma. Ključni problem je tako vezan na sezonskost.

Najbolj problematični so zimski meseci, kar se bo izražalo v nihanju povpraševanja po naših storitvah. S tem potencialnim problemom smo se ukvarjali kar nekaj časa in prišli do nekaterih možnih rešitev. Tudi te rešitve so omenjene v predhodnih poglavjih.

3. Potencialni kupci niso dovolj informirani o sami izvedbi storitev

Velja omeniti, da tveganje izhaja predvsem iz strokovnega nepoznavanja področja. Večino lastnikov čarter podjetij namreč zanima samo zagotovilo o boljši ponudbi. Tehnične značilnosti, ki omogočajo ponudbo, niso takšnega pomena.

Zato želimo čim bolj enostavno, jasno in atraktivno oglaševati v navtičnih revijah kot tudi na naši spletni strani. Vsakemu potencialnemu kupcu bomo pripravljene odgovoriti na vprašanja, ki se nanašajo na uporabo storitev. Ta vprašanja bodo lahko postavljena osebno ali prek spletne strani.

4. Potencialni neugodni trendi v panogi

Na tem mestu velja izpostaviti predvsem dva trenda. Prvi je padec družbenega standarda, saj z zmanjšanjem razpoložljivega dohodka pada tudi delež izdatkov za počitnice. Posledično čarter podjetja ne bi imela več toliko potencialnih najemnikov svojih plovil. Tako bi posredno tudi mi izgubili del svojih potencialnih kupcev. Kljub vsemu pa pričakujemo, da se število najemnikov plovil ne bo zmanjšalo.

Drugi trend je zaton v sami navtični dejavnosti. Vendar po današnjem pozitivnem trendu rasti ne pričakujemo preobratov na tem področju.

Zatona celotne dejavnosti sledenja in nadzora oziroma pregleda vseh vozil ne pričakujemo. Menimo, da ima dejavnost v tem času večji potencial kot kadarkoli prej.

5. Podjetje ne zadovolji uporabnike storitev

V primeru prevelikega števila reklamacij bi bilo podjetje ob dober ugled in bi v prihodnje vse težje pridobivalo nove kupce. V tem primeru bi bila nujno potrebna analiza dosedanjega izvajanja storitev, analiza delovanja naprav in uvedba novih oziroma izboljšanih storitev.

6. Podjetje posluje z izgubo

Na začetku bo podjetje po predvidevanjih poslovalo z izgubo. Ravno iz tega razloga bo svoj poslovni načrt predstavilo investicijskemu fondu, ki bo zagotovil ustrezen finančni kapital in s tem pridobil večji delež lastništva nad podjetjem. V primeru, da bi se izguba nadaljevala tudi kasneje po zagotovitvi finančnega kapitala, bi podjetje moralo zmanjšati stroške oglaševanja in stroške plač.

5.11 Finančni načrt

5.11.1 Predračun izkaza uspeha

Predviden izkaz uspeha podjetja v prvih petih letih delovanja je priložen v prilogi 1 in je izdelan na podlagi tržne analize, s katero sem predvidela obseg prodaje storitev sledenja in nadzora plovil v prvih petih letih delovanja podjetja, ter na podlagi ocene stroškov oziroma odhodkov, ki bodo nastali pri delovanju podjetja v tem obdobju. Najpomembnejši vir prihodkov bodo predstavljale mesečne naročnine na prenos podatkov in prihodki od prenosa telematičnih podatkov potencialnim kupcem. Ti prihodki bodo v petem letu skupaj znašali že skoraj 1,8 mio evrov.

V prvem letu bo imelo podjetje izgubo v znesku 379.635 evrov. Drugo leto pa bo s čistim dobičkom v znesku 441 evrov podjetje že prišlo na zeleno vejo.

Torej, **točko preloma** bo podjetje doseglo v drugem letu poslovanja. **Dobiček** se bo do konca petega leta delovanja še povečal, saj se bodo prihodki od poslovanja podjetja z večanjem obsega poslovanja v prvih petih letih povečevali hitreje kot stroški. Podjetje bo tako v petem poslovnem letu doseglo skoraj 791 tisoč evrov dobička iz rednega delovanja oziroma okrog 563 tisoč evrov čistega dobička. Za prihodnost (po petih letih) načrtujemo nadaljnjo, a počasnejšo rast prodaje. S tem pa pričakujemo tudi stabilno rast dobička.

5.11.2 Predračun bilanc stanja

Tudi bilance stanja sredstev in obveznosti do virov sredstev na zadnji dan poslovnih obdobj v prvih petih letih delovanja podjetja so razvidne iz Priloge 1. Pri pripravi bilanc sem predpostavljala, da bo podjetje poslovalo brez zalog, saj bo vse proizvode prodalo takoj. Podjetje bo sprejemalo naročila za količine proizvodov, ki jih bodo potencialni kupci želeli oziroma potrebovali. Na drugi strani pa storitev, ki jih prodaja poleg naprav, podjetje prav tako ne more skladiščiti. Tako zaenkrat planiramo poslovanje brez zalog. Mogoče bomo po petih letih povečali zaloge proizvodov, vendar bo to šele takrat, ko bo proizvajalec naprav lahko zagotovil večjo proizvodnjo.

Celoten znesek ustanovitvenega kapitala znaša 1,05 milijona evrov, večji del bo vplačan v denarju.

Neopredmetena sredstva predstavljajo različno nadgrajena programska oprema (TDS software – software, ki oblikuje informacije o plovilu in s pomočjo katerega te informacije pošljemo kupcem, software za štetje poslanih telematičnih sporočil) ter stroški ustanovitve podjetja. Opredmetena sredstva predstavljata vsa oprema poslovnih prostorov (mize, stoli, računalniki ipd.) in hardware oprema, ki jo od drugega do petega leta poslovanja nadgrajujemo.

5.11.3 Predračun bilanc finančnih tokov

Začetek poslovanja financirajo ustanovitelji z ustanovnim kapitalom v višini 1,05 mio evrov. Denar na žiro računu je namenjen poravnavi tekočih obveznosti, tako da bo imelo podjetje na računu vedno zadostno količino denarja. Podjetje zaenkrat ne načrtuje izposoje denarja, v prihodnosti pa načrtuje vlaganje presežka sredstev na banko v obliki kratkoročnih vrednostnih papirjev. Glede na to, da je v načrtih za prihodnost tudi širitev trga v Italijo in Grčijo, bo zagotovo potrebno dobro premisliti, kako in kam vložiti vsa dodatna sredstva.

5.11.4 Davčni status

Podjetje AVMS d.o.o. bo davčni zavezanec. Davek na dodano vrednost za njegove storitve znaša 22 %. Na hrvaškem ta davek imenujejo PDV. Podjetje je tudi zavezanec za plačilo davka na dobiček, ki na Hrvaškem znaša 20 %.

5.11.5 Kontrola stroškov

Stroške bo podjetje redno nadziralo, in sicer na podlagi mesečnih poročil o izkazu uspeha, ki ga bo pripravljala oddelek za računovodstvo znotraj podjetja.

6 SKLEP

Marsikdo želi ustanoviti svoje podjetje in pri tem poiskati način, kako se razlikovati od ostalih podjetij na trgu. Le malokdo pa se zaveda, da realizacija dobre poslovne ideje terja veliko truda, neprespanih noči in tudi živcev. Žal je tako, da zgolj ideja o nečem novem, boljšem in drugačnem nikoli ni dovolj in zato je priprava poslovnega načrta ključnega pomena za postavitev temeljev razvoja poslovne ideje v prihodnosti.

Poglavitni namen mojega diplomskega dela je predstaviti realne možnosti za uresničitev poslovne ideje podjetja AVMS d.o.o. Povod za izdelavo diplomskega dela je bilo obenem vprašanje, ali lahko na novo ustanovljeno podjetje glede na visoke cilje in relativno visoko začetno investicijo posluje uspešno in kako ta poslovni uspeh doseči. Z izdelavo poslovnega načrta sem s podrobno analizo trga, trženjskega spleta, načrta razvoja, storitvenega načrta, vodstvene skupine kadrov, kritičnih tveganj in problemov skušala odgovoriti na to vprašanje. Edini manjši problem se je pojavil pri analizi panoge. Namreč panogo, v katero vstopa podjetje, je težko opredeliti, saj trenutno na trgu še ne obstaja podjetje, ki bi ponudilo celovito storitev sledenja in nadzora plovil v čarterju. Izdelala sem okvirni finančni in terminski načrt in pri tem upoštevala značilnosti naših potencialnih kupcev. Zavedam se, da je trg potencialnih kupcev cenovno precej občutljiv in izrazito sezonsko orientiran. Predstavila sem tudi rešitev za zmanjšanje sezonskega vpliva, kar bi lahko pripomoglo k še večji prodaji storitev podjetja. Za lažjo analizo ekonomike poslovanja podjetja sem izdelala še preglednice in finančne prikaze. Za začetek uspešnega poslovanja mora podjetje posedovati razmeroma visok začetni kapital, višina vloženega kapitala pa bo opredelila tudi delež lastništva. Podjetje AVMS d.o.o. se nahaja na dobri lokaciji, v glavnem mestu Hrvaške, nedaleč od samega središča Zagreba. Za uspešno poslovanje in preživetje podjetja je ključnega pomena dober menedžment, ki je sposoben uspešno voditi podjetje. Obenem je bistvenega pomena tudi, da se celoten kader podjetja zaveda, da so dobro vzdušje, kvalitetne storitve in s tem zadovoljstvo strank odvisni prav od njih. Cene bo podjetje določalo na podlagi stroškov, povpraševanja in v primeru ostrejšje konkurence tudi na podlagi analize le-te. Podjetje bo oglaševalo v tiskanih medijih in, kar je še bolj pomembno, na svoji spletni strani, ki mora biti privlačno oblikovana, redno posodobljena in mora nuditi možnost spletnega povpraševanja po naših proizvodih in storitvah.

Že v samem začetku je pomembno oblikovati ključni tržni segment, v našem primeru čarter podjetja, in nenehno poudarjati prednosti storitev in proizvodov, ki jih ponuja podjetje AVMS d.o.o. Prav tako je pomembno poudarjanje pristnega, osebnega stika s kupci, ki ga želi podjetje vzpostaviti.

Idejni vodja ustanovitve AVMS d.o.o. je podjetje Ema d.o.o., ki je svojo zamisel o učinkovitem sledenju in nadzoru plovil že pričelo uresničevati s poskusnim sledenjem in nadzorom ribiških bark na slovenskem morju. Praksa je pokazala, da je delovanje naprav BlueTraker prvovrstno, prenos podatkov pa zaenkrat deluje brezhibno. To je vsekakor dobra iztočnica za razvoj dejavnosti na področju sledenja in nadzora plovil v čarterju.

Na podlagi analiz se je investicija izkazala kot donosna in podjetje ima velike možnosti za uspešno poslovanje v panogi. Predstavljena poslovna zamisel ima velik pomen za navtično industrijo in predvsem za nadaljnji razvoj ponudbe čarterja plovil. Možnost vpogleda v natančen pregled nad stanjem in delovanjem plovila pa predstavlja odlično rešitev tudi za zavarovalnice in leasingodajalce, ki so neposredno povezani s čarter podjetji. Čarter podjetja se že precej časa soočajo s številnimi problemi, povezanimi z nadzorom plovil (nepravilno upravljanjem plovil s strani strank). Z uporabo storitev podjetja AVMS d.o.o. lahko težave odpravijo in si zagotovijo bolj učinkovito poslovanje. Naprava BlueTraker, ki omogoča storitev sledenja in nadzora plovil, ima številne možnosti za nadgradnjo novih funkcij, kar bo omogočalo tudi dodatni razvoj same storitve v prihodnosti. Podjetje ima vsekakor dobro razvito vizijo o prihodnosti in s tem tudi opredeljene cilje, ki jih želi doseči.

LITERATURA

1. Ching-Chow Yang: A Systems Approach to Service Development in a Concurrent Engineering Environment. *The Service Industries Journal*, London, 27(2007), 5, str. 652.
2. Glas Miroslav: Priročnik za pripravo poslovnega načrta. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 147 str.
3. Glas Miroslav, et al.: Kako razviti uspešno malo podjetje. Ljubljana : Gea College d. d., 1995, str. 5.1.-5.59.
4. Glavina Petra, Peterlin Jožko: Finance za poslovneže: Rasti, biti finančno uspešen in hkrati zniževati dolgove. Ljubljana : Časnik Finance, 2007. 180 str.
5. Grand Lux Inc: Grand Lux signs LOI with Civitas Nova for Marina Novigrad. M2 Presswire. Coventy, 25. maj 2004, str. 1.
6. Gruden Mateja: Dobri obeti za prihodnost. *Delo*, Ljubljana, 29.5.1997, str. 10.
7. Hisrich Robert D., Peters Michael P.: *Entrepreneurship: Starting, Developing and Managing a New Enterprise*. Homewood : Irwin, 1995. 147 str.
8. Kotler Philip: *Trženjsko upravljanje*. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
9. Marušič Mira: *Iztraživanje tržišta*. 3. izdaja. Zagreb : Informator, 1992. 350 str.
10. Matthing Jonas et al.: Developing Successful Technology-based services: the issue of identifying and involving innovative users. *The Journal of Services Marketing*, Santa Barbara, 20(2006), 5, str. 288.
11. Matusow Jamie: Offshore Investments. *Chief Executive*, New York, junij 2005, 209, str. 62.
12. Olsen Veflen Nina, Sallis James: Market Scanning for New Service Development. *European Journal of Marketing*, Bradford, 40(2006), 5/6, str. 466.
13. Porter E. Michael: *On competition*. Boston : Harvard Business School Press, 1998. 320 str.
14. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev s primeri iz prakse. Ljubljana : GV Založba, 2004. 338 str.
15. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev. Ljubljana : *Gospodarski vestnik*, 2000. 229 str.
16. Rusjan Borut: *Management proizvodnje*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002, 296 str.
17. Tracy Brian: *Vrhunsko vodenje*. Bled: Vernar consulting, 2000. 397 str.
18. Vahčič Aleš et al.: *Planiranje novega podjetja*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 223 str.

VIRI

1. Evroterm. [URL: <http://evroterm.gov.si/>], 08.09.2007.
2. Hercigonja Nenad: Intervju z direktorjem podjetja Primark d.o.o. Zagreb, 1.9.2007.
3. Interni podatki podjetja Ema d.o.o. 2007.
4. Ljetopis-Turizam. Republika Hrvatska-Državni zavod za statistiku. [URL: <http://www.dzs.hr/default.htm>], 2006.
5. Mastnak Zlatko: Intervju z direktorjem podjetja Ema d.o.o. Celje, 14.08.2007.
6. Observatory of the Nautical Market. [URL: <http://www.marketingnautico.net>], 04.07.2007.
7. The history of Yacht Charter. [URL: <http://www.yachtcharternow.com/history-of-yacht-charter>], 12.09.2007.
8. Udruženje iznajmitelja smještajnih kapaciteta na plovnim objektima. Hrvatska Gospodarska Komora. [URL: http://www.hgk.hr/wps/portal!/ut/p/_s.7_0_A/7_0_P8], 10.06.2007.
9. Vadnjal Jaka: Ali potrebujete poslovni načrt?. Podjetnik, Ljubljana, marec 2006.
10. Wikipedia. [URL: <http://en.wikipedia.org>], 14.08.2007.

PRILOGE

Priloga 1

Bilanca stanja, izkaz uspeha in izkaz finančnih tokov v prvih petih letih

Priloga 2

Prihodki od prodaje naprav, poslanih sporočil in naročnine na storitev

Priloga 3

Shema izvajanja storitve in shema naprave BlueTraker

Priloga 4:

Obrazložitev izrazov

Priloga 5:

Predstavitev podjetja Ema d.o.o.

Priloga 1: Bilanca stanja, izkaz uspeha in izkaz finančnih tokov v prvih petih letih

PROJEKCIJE 2006/2007	Mesec												Leto						
	OBDOBJE:	-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
BILANCE																			
BILANCA STANJA																			
SREDSTVA	1050000	27186	54372	108743	47575	135929	237875	203893	271858	305840	407786	543715	679644	673104	683396	926760	1307493	1874191	
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	50000	23946	47892	95785	41906	119731	209529	179597	239462	269395	359193	478924	598655	598655	315597	315681	266397	298637	
NEOPREDMETENA SREDSTVA	50000	9200	18400	36800	16100	46000	80500	69000	92000	103500	138000	184000	230000	230000	0	18000	18000	18000	
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA		12998	25997	51994	22747	64992	113736	97488	129984	146232	194976	259968	324960	324960	217960	159280	81920	81920	
FINANČNE NALOŽBE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TERJATVE IZ POSLOVANJA		1748	3496	6991	3059	8739	15293	13109	17478	19663	26217	34956	43695	43695	97637	138401	166477	198717	
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ZALOGE PROIZVODOV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DENAR	1000000	2978	5956	11912	5211	14890	26057	22335	29780	33502	44669	59559	74449	74449	367799	611079	1041096	1575554	
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	1050000	27186	54372	108743	47575	135929	237875	203893	271858	305840	407786	543715	679644	673104	683396	926760	1307493	1874191	
KAPITAL	1050000	27076	54152	108305	47383	135381	236917	203072	270762	304607	406143	541524	676905	670365	674776	913490	1291043	1854875	
OSNOVNI KAPITAL	1050000	42000	84000	168000	73500	210000	367500	315000	420000	472500	630000	840000	1050000	1050000	1050000	1050000	1050000	1050000	
ZADRŽANI DOBIČEK		-14924	-29848	-59695	-26117	-74619	-130583	-111929	-149238	-167893	-223857	-298476	-373095	-379635	-375224	-136510	241043	804875	
DOLG		110	219	438	192	548	959	822	1096	1233	1643	2191	2739	2739	8620	13270	16450	19316	
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA		110	219	438	192	548	959	822	1096	1233	1643	2191	2739	2739	8620	13270	16450	19316	
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA																			
PRIHODKI POSLOVANJA		18069	42161	30115	36138	54207	66253	90345	60230	30115	48184	54207	72276	602299	1173522	1560429	1788995	2098623	
PROIZVAJALNI STROŠKI		18427	42997	30712	36854	55282	67566	92136	61424	30712	49139	55282	73709	614239	684009	719247	620719	661811	
AMORTIZACIJA		2089	4875	3482	4178	6267	7660	10445	6964	3482	5571	6267	8356	69636	153330	181374	179250	169836	
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE		-2447	-5710	-4079	-4895	-7342	-8973	-12236	-8158	-4079	-6526	-7342	-9789	-81576	336183	659808	989026	1266976	
STROŠKI PRODAJE		805	1877	1341	1609	2414	2950	4023	2682	1341	2146	2414	3218	26820	28686	30698	51761	55047	
STROŠKI UPRAVE		8137	18987	13562	16274	24412	29836	40686	27124	13562	21699	24412	32549	271239	303086	353096	397384	420836	
DOBIČEK IZ POSLOVANJA		-11389	-26574	-18982	-22778	-34167	-41760	-56945	-37964	-18982	-30371	-34167	-45556	-379635	4411	276014	539881	791093	
PRIHODKI FINANCIRANJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ODHODKI FINANCIRANJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA		-11389	-26574	-18982	-22778	-34167	-41760	-56945	-37964	-18982	-30371	-34167	-45556	-379635	4411	276014	539881	791093	
IZREDNI PRIHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
IZREDNI ODHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DOBIČEK PRED DAVKI		-11389	-26574	-18982	-22778	-34167	-41760	-56945	-37964	-18982	-30371	-34167	-45556	-379635	4411	276014	539881	791093	
DAVEK NA DOBIČEK		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	37300	162328	227261	
ČISTI DOBIČEK		-11389	-26574	-18982	-22778	-34167	-41760	-56945	-37964	-18982	-30371	-34167	-45556	-379635	4411	238714	377553	563832	
IZKAZ DENARNIH TOKOV																			
DENAR KONEC OBDOBJA	1000000	2978	5956	11912	5211	14890	26057	22335	29780	33502	44669	59559	74449	74449	367799	611079	1041096	1575554	
ČISTI DOBIČEK		-11389	-26574	-18982	-22778	-34167	-41760	-56945	-37964	-18982	-30371	-34167	-45556	-379635	4411	238714	377553	563832	
AMORTIZACIJA		2089	4875	3482	4178	6267	7660	10445	6964	3482	5571	6267	8356	69636	153330	181374	179250	169836	
POVEČANJE DOLGA		82	192	137	164	247	301	411	274	137	219	247	329	2739	5881	4650	3180	2866	
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)		18549	43280	30915	37097	55646	68012	92744	61829	30915	49463	55646	74195	618291	-129728	181458	129966	202076	
DENARNI TOK		-997022	2978	5956	-6700	9678	11167	-3722	7445	3722	11167	14890	14890	-925551	293350	243280	430017	534458	

Priloga 2: Prihodki od prodaje naprav, poslanih sporočil in naročnine na storitev

Tabela 1: Prihodki od prodaje naprav BlueTraker

Leto	2007	2008	2009	2010	2011
1 letna pogodba					
BT T2000	50960	50960	44240	30240	30240
BT T2200	35100	35100	30600	20700	20700
VSI	86060	86060	74840	50940	50940
2 letna pogodba					
BT T2000	50160	50160	43560	29920	29920
BT T2200	38220	38220	32760	22620	22620
VSI	88380	88380	76320	52540	52540
3 letna pogodba					
BT T2000	51200	51200	44480	30400	30400
BT T2200	35360	35360	30680	20800	20800
VSI	86560	86560	75160	51200	51200
5 letna pogodba					
BT T2000	9100	9100	7900	5400	5400
BT T2200	8580	8580	7480	5060	5060
VSI	17680	17680	15380	10460	10460
Vsi prihodki od prodaje naprav	278680	278680	241700	165140	165140

Tabela 2: Prihodki od prodaje sporočil in naročnine na storitev

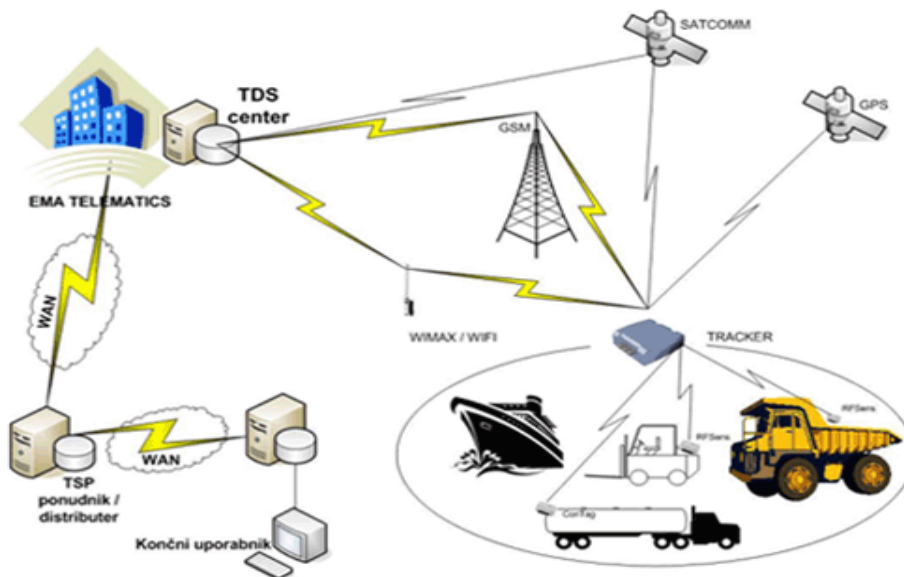
Leto	2007	2008	2009	2010	2011
Navadna telematična sporočila					
BT T2000	52.962	201.372	279.360	328.248	381.326
BT T2200	29.507	111.977	155.557	182.795	212.453
Alarmna sporočila					
BT T22000	11.375	41.088	57.000	66.975	77.805
BT T22000	4.875	17.575	24.415	28.690	33.345
Mesečna naročnina na storitev					
BT T2000	81.900	253.440	421.938	567.000	687.528
BT T2200	46.800	142.380	240.812	319.240	401.016

Legenda:

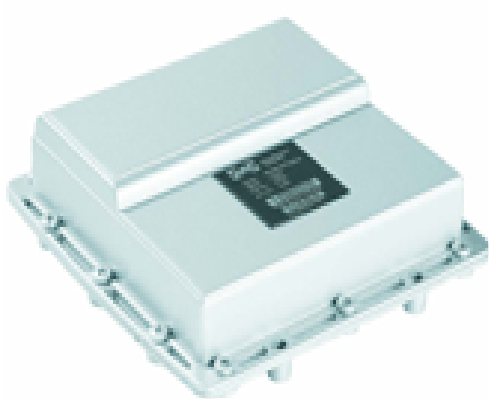
BT = BlueTraker

Priloga 3: Shema izvajanja storitve in shema naprave BlueTraker

Slika 1: Izvajanje storitve



Slika 2: Naprava BlueTraker



Priloga 4: Obrazložitev izrazov

Monitoring

V primeru poslovnega načrta za ustanovitev podjetja AVMS d.o.o. monitoring pomeni nadzor plovil in ga je moč definirati kot spremljanje stanja plovila s pomočjo analize podatkov.

Izraz se uporablja zlasti v slovenski okoljski zakonodaji (Zakon o varstvu narave, 99. člen – hidrološki monitoring), pri tem pa je opredeljeno, da je monitoring okolja spremljanje in nadzorovanje okolja s sistematičnimi meritvami ali drugimi metodami in z njimi povezanimi postopki (Evroterm, 2000).

Sledenje

Sledenje (v angleškem jeziku »tracking«) opredeljuje natančno in neprekinjeno ugotavljanje položajev ciljev z radarskimi, optičnimi ali drugimi sredstvi (Evroterm, 2000). Kot poslovna dejavnost gre za storitev, ki omogoča enostavno upravljanje in nadzor voznega parka (poleg plovil lahko tudi cestna ali zračna vozila) ter predstavlja učinkovito rešitev za optimizacijo poslovanja in doseganja konkurenčne prednosti z nižjimi stroški, izboljšanjem storilnosti in povečanjem zanesljivosti

Storitve sledenja in monitoringa plovil v najemu, ki jih bo ponujalo podjetje AVMS d.o.o., nujno spremlja izdelek. Za končnega uporabnika je namreč uporaba storitev močno vezana na otipljivo napravo BlueTraker. Izdelek, v tem primeru BlueTraker, vpliva na kvaliteto storitev. Bolj kot je izdelek tehnološko izpopolnjen, bolj je uporaba odvisna od kakovosti razpoložljivih spremljajočih porabniških storitev.

Telematika

Zbliževanje računalniških in komunikacijskih tehnologij – uporaba telefona ali radia za povezavo računalnikov ter uporaba računalnikov za pošiljanje sporočil prek telefonskih ali radijskih linij.

Telematično sporočilo

Zbir informacij o različnih parametrih plovila, ki ga sledimo in nadzorujemo. Eno telematično sporočilo vsebuje eno informacijo o geografskem položaju plovila, stanju akumulatorja, stanju bencina ipd.

GPS

Globalni sistem za določanje položaja. Sistem satelitov, ki omogočajo določanje geografskega položaja.

LEO sateliti (Low Earth Orbit)

Sistem satelitov, ki se uporabljajo kot alternativni način pošiljanja informacij o plovilu. Uporabljajo se takrat, ko GPRS / GSM signal dlje časa ni dosegljiv.

Priloga 5: Predstavitev podjetja Ema d.o.o.

Podjetje EMA d.o.o. že od leta 1989 deluje na področju označevanja izdelkov in embalaže. Prisotni so v vseh delih industrije v Sloveniji, na Madžarskem in Hrvaškem.

Že v začetku so želeli industriji in trgovini ponuditi celovite rešitve označevanja izdelkov in embalaže že med proizvodnim oziroma pakirnim procesom. Z angleškim proizvajalcem industrijskih ink-jet naprav znamke Domino so kot prvi ponudili trgu tehnologijo datumiranja z veliko hitrostjo in brez dotika z izdelkom.

Ponudba se je širila: tiskalniki etiket in domača programska oprema za profesionalno oblikovanje izpisa na nalepkah od preprostih uvoznih deklaracij do vseh standardiziranih oblik črtne kode; robustni tiskalniki in aplikatorji nalepk za vgradnjo na proizvodne ali pakirne linije; tiskalniki za direktni tisk na pakirno ali drugo folijo brez uporabe nalepk – iznajdba prinaša milijonske prihranke proizvajalcem; avtomatske naprave za brizganje lepila za oslojevanje vseh vrst površin, od lepljenja kartonskih škatel med pakirnim procesom do izdelave večslojno lepljenih plen in tako naprej!

Med svojo dejavnost so v letu 2004 vpisali tudi dve novi aktivnosti:

- proizvodnjo etiket oz. širše pojmovano konverting v grafični industriji;
- lasten razvoj elektronike za zagotavljanje sledljivosti blaga v transportni logistiki. Ponosni so na oboje. S proizvodnjo etiket so namreč v oddelku Servis in proizvodnja močno presegli prodajne rezultate prejšnjih let! V razvoju elektronike pa so s štirimi inženirji konceptualno razvili tako imenovano Telematično platformo z delovnim imenom Tracker. Gre za svetovno in ne zgolj evropsko novost.

Zato danes ne naštevajo več, kaj imajo in kaj znajo, temveč raje vprašajo, kdo potrebuje pravo rešitev zase. Pravimo, da so specialisti za rešitve sledenja v proizvodnji in logistiki.