

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

DOMEN NAHTIGAL

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**DELNA AVTOMATIZACIJA SISTEMA NAROČANJA IN
PLAČEVANJA V GOSTINSKIH OBRATIH**

Ljubljana, marec 2008

DOMEN NAHTIGAL

IZJAVA

Študent Domen Nahtigal izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Aleša Vahčiča, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
2. POVZETEK.....	2
2.1. KRATEK OPIS PODJETJA.....	2
2.2. PRILOŽNOST IN STRATEGIJA	2
2.3. CILJNI TRG	2
2.4. KONKURENČNE PREDNOSTI	3
2.5. EKONOMIKA, DOBIČKONOSNOST IN MOŽNOST ŽETVE	3
2.6. VODSTVENA SKUPINA IN KADRI.....	3
3. PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE.....	3
3.1. PANOGA DEJAVNOSTI.....	3
3.2. PROIZVODI.....	5
3.3. PATENT	7
3.4. STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI	8
4. TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA	8
4.1. KUPCI	8
4.2. OBSEG TRGA IN TRENDI	9
4.2.1. Velikost slovenskega trga	10
4.2.2. Vrednostna velikost svetovnega potencialnega trga.....	11
4.2.3. Trendi	11
4.3. KONKURENCA	11
4.4. SPROTNO OCENJEVANJE TRGA	13
5. EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA	14
5.1. KOSMATI DOBIČEK IN DOBIČEK IZ POSLOVANJA	14
5.2. ANALIZA DONOSNOSTI.....	15
5.3. VARIABILNI IN POLVARIABILNI STROŠKI	16
5.4. FIKSNI STROŠKI.....	17
5.5. UPRAVLJANJE Z DENARNIM TOKOM PODJETJA	17
6. NAČRT TRŽENJA	18
6.1. CELOTNA TRŽENJSKA STRATEGIJA	18
6.2. CENOVNA STRATEGIJA IN PRODAJNA POLITIKA	19
6.3. TRŽNO KOMUNICIRANJE.....	21
6.4. PRODAJNE POTI.....	22
7. PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT.....	24
7.1. GEOGRAFSKA LOKACIJA.....	24
7.2. POSLOVNI PROSTORI, MATERIAL IN RAZISKOVALNA OPREMA	24
7.3. OPERATIVNI CIKLUS	24
8. NAČRT RAZVOJA.....	25
8.1. STATUS RAZVOJA IN PRIHODNJE NALOGE.....	25
8.2. KRITIČNA RAZVOJNA VPRAŠANJA	27
8.3. IZBOLJŠAVE PROIZVODA IN NOVI PROIZVODI	27
8.4. SREDSTVA, NAMENJENA RAZVOJU	28
8.5. INDUSTRIJSKA LASTNINA	28
9. PODJETNIŠKA SKUPINA IN KADRI	29
9.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA IN KLJUČNO VODSTVENO OSEBJE.....	29
9.2. POLITIKA ZAPOSLOVANJA IN NAGRAJEVANJA V PODJETJU.....	29
9.3. DRUGI LASTNIKI IN INVESTITORJI, NJIHOVE PRAVICE IN OMEJITVE	30

9.4.	<i>PROFESIONALNI SVETOVALCI IN STORITVE</i>	30
10.	TERMINSKI NAČRT	30
10.1.	<i>TERMINSKI NAČRT IN KLJUČNE AKTIVNOSTI V PRVEM POSLOVNEM LETU</i>	30
11.	PREDVIDEVANJE KRITIČNIH TVEGANJ IN IZZIVOV	32
11.1.	<i>MAKRORAVEN</i>	32
11.2.	<i>MIKRORAVEN (RAVEN PODJETJA)</i>	32
12.	FINANČNI NAČRT	33
12.1.	<i>PREDPOSTAVKE IN POSEBNOSTI FINANČNEGA NAČRTA</i>	33
12.1.1.	<i>Količine prodanih in oddanih sistemov order-pay</i>	33
12.1.2.	<i>Sezonska komponenta</i>	33
12.1.3.	<i>Zaloge</i>	34
12.1.4.	<i>Lastnosti in cene posameznih segmentov kupcev sistema order-pay</i>	34
12.1.5.	<i>Poslovni načrt samo za del podjetja</i>	35
12.1.6.	<i>Valuta</i>	35
12.2.	<i>PREDRAČUN IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA</i>	35
12.3.	<i>PREDRAČUN BILANCE STANJA</i>	36
12.4.	<i>PREDRAČUN BILANC FINANČNIH TOKOV</i>	36
12.5.	<i>DAVČNI STATUS</i>	37
12.6.	<i>NADZOR STROŠKOV</i>	37
13.	PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI	37
13.1.	<i>ZAŽELENO FINANCIRANJE IN PRIDOBIVANJE VIROV FINANCIRANJA</i>	37
14.	SKLEP	39
	LITERATURA	40
	VIRI	41
	PRILOGE	

1. UVOD

»Poslovni načrt je pisni dokument, ki ga pripravi podjetnik in ki opisuje vse pomembne zunanje in notranje elemente, vpletene v začetek novega posla. Pogosto gre za skupek delovnih načrtov, kot so trženje, finance, proizvodnja in kadri. S tem poslovni načrt – ali, kot mu včasih pravijo, pravila igre ali cestna karta – odgovarja na vprašanja: kje sem zdaj, kam grem in kako bom tja prišel?« (Antončič et al., 2002, str. 186).

Vsak poslovni načrt je enkraten in neponovljiv. Z njim želimo pridobiti informacije, ki jih potrebujemo pri odločitvah o poglobljanju v določeno poslovno priložnost. Z dobro in realno narejenim poslovnim načrtom lahko ocenimo perspektivnost in dobičkonosnost uvedbe določenega proizvoda ali storitve na trg. Hkrati pa imamo narejen načrt, preko katerega po določenem obdobju lahko ocenimo stopnjo zasledovanja predračunske zastavljenih ciljev.

Priprava poslovnega načrta pomaga podjetnikom razrešiti vrsto tipičnih napak. V procesu pisanja lahko hitro ugotovijo, katera strokovna in tržna znanja jim manjkajo za izpeljavo posla. Pisno načrtovanje omogoča jasneje postavljene in objektivnejše cilje, ki jih potem lažje dosežemo. Izboljšuje sposobnost pridobivanja informacij in sprejemanja odločitev na področjih, kjer je za najboljšo odločitev potrebno veliko kompleksno povezanih informacij. Informacije so dobra podlaga za argumentirano komuniciranje med ključnimi ljudmi, ki sprejemajo odločitve, kar zvišuje njihovo učinkovitost (Shane et al., 2004, str. 4).

Pričujoče diplomsko delo je rezultat enoletnega dela na projektu delne avtomatizacije sistema naročanja in plačevanja v gostinskih obratih. Prve tri mesece se je projekt odvijal v okviru predmeta Podjetništvo (d. school) pri prof. Vahčiču na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Kasneje se je projekt prenesel v realnost, s partnerskimi odnosi pa ga vodijo 2 ekonomista, inženir in 2 izkušena poslovneža.

Poslovni načrt se po navadi naredi, preden se na določenem projektu sploh začne delati. Ker pa smo naš sistem Order-pay že pripeljali na trg ter v letu poslovanja in razvijanja pridobili ogromno informacij, je ta poslovni načrt narejen z namenom, da bi dejansko prinesel določeno dodano vrednost poslovni priložnosti in načinu izrabljanja le-te. Poslovni načrt torej ni narejen z namenom ugotoviti, ali je poslovna priložnost vredna časa, truda in sredstev – o tem smo že prepričani –, narejen je z namenom ugotavljanja in optimiziranja vseh drugih komponent poslovanja od začetka do konca poslovno-prodajne verige. Uporabili pa ga bomo tudi kot formalni dokument, ki ga je treba imeti ob pridobitvi investicijskih sredstev različnih finančnih institucij in poslovnih angelov.

Vsi poslovni načrti naj bi imeli podobno strukturo, zato sem tudi sam pri izdelavi diplomske naloge sledil strukturi in napotkom za pisanje poslovnega načrta, kot izhaja iz Priročnika za pripravo poslovnega načrta (Drnovšek et al., 2005, str. 1). Podobno velja za program za izdelavo finančnih projekcij.

2. POVZETEK

2.1. KRATEK OPIS PODJETJA

Podjetje, ki bo ustanovljeno v prvi polovici leta 2008, se bo imenovalo Opsis, d. o. o., in bo družba z omejeno odgovornostjo. Če bodo družabniki isti, kot so sedaj pri projektu delne avtomatizacije sistema naročanja in plačevanja v gostinskih obratih, bo teh pet (2 ekonomista, inženir-tehnolog, menedžer večjega gostinskega obrata ter izkušen podjetnik in poslovnež).

Podjetje se bo ukvarjalo s prodajo in oddajo podpornih sistemov naročanja in plačevanja (v nadaljevanju: sistemi Order-pay), poleg tega razmišljamo tudi o razvoju podpornih sistemov delne avtomatizacije storitev v trgovinah in drugih panogah. Podjetje ima cilj delovati na globalnem nivoju, začenši z Evropo, saj je proizvod namenjen delni avtomatizaciji gostinske storitve in se ne navezuje na specifično geografsko območje.

2.2. PRILOŽNOST IN STRATEGIJA

Priložnost za ustanovitev podjetja in prodora na trg vidimo predvsem v dejanski koristnosti našega proizvoda, nizki storilnost gostinske panoge ter potencialnem globalnem trgu.

Največja priložnost našega proizvoda je kar poslovna priložnost sama oz. njena koristnost. Sistem Order-pay smo razvili v prvi polovici leta 2007, sedaj pa ga že dobre pol leta preizkušamo in zbiramo povratne informacije (»feed-back«) vseh interesnih skupin, povezanih s proizvodom (stranke, natakariji, menedžerji, lastniki). Odziv je zelo dober. Natakariji za uvajanje in sprejetje sistema v svoj delovni ritem potrebujejo približno teden dni. Menedžerjem in lastnikom je sistem všeč, ker imajo preko statistike v programu nadzor nad natakariji in ker radi vidijo, da se stranke počutijo pomembne ter so postrežene prej in z manj vloženega napora. Gostom pa sistem lahko le pomaga, tako da je opisovanje koristnosti sistema Order-pay zanje nesmiselno.

Druga priložnost izvira iz dejstva, da je gostinstvo najmanj donosna panoga v Sloveniji (tudi v mnogo drugih državah sveta) in prav avtomatizacija oz. v našem primeru delna avtomatizacija gostinskih storitev bi lahko dvignila storilnost le-teh. Dolgoročni trend v gostinstvu je gotovo rastoče narave, saj ljudje nikoli ne bodo nehali jesti in piti, ljudi pa je vse več. Priložnost vidimo tudi v potencialnem globalnem trgu, kar je le dodaten motiv in možnost za večjo rast podjetja. Strategija našega podjetja bo temeljila na vstopu na trg z nizko ceno (cenovni vidik) in v pridobivanju strank s pomočjo piramidnega sistema (marketinški vidik).

2.3. CILJNI TRG

Ciljni trg so bolj ali manj vsi gostinski obrati z izjemo tistih, manjših od 50 m² in ki imajo s točilnega pulta dober pregled nad mizami. Za ciljni trg ocenjujemo vse bare z več kot 10 mizami, vse bare z nepreglednimi sobami, vse bare z notranjimi in zunanji prostori (letnimi vrtovi) ter vse restavracije in hotele.

Na začetku smo z Order-pay proizvodom začeli pokrivati slovenski trg s stalno pripravljenostjo prodora na tuje trge. Že v začetku poleg pokrivanja slovenskega trga iščemo možnosti za širitev po Evropi ter kasneje po drugih celinah. Napovedi so optimistične, a ob uspešnem povpraševanju na trgu izvedljive. V Sloveniji je okoli 8.000 gostinskih obratov. Ocenjujemo, da je približno 500 primernih za naš proizvod.

2.4. KONKURENČNE PREDNOSTI

Konkurenčno prednost vidimo v vstopu na trg kot prvi igralec in v dejstvu, da se dandanes veliko storitev v svetu poskuša delno ali v celoti avtomatizirati, pri čemer tudi gostinske storitve niso izjema. Naše konkurenčne prednosti so šibke in kratkoročne, a če jih bomo sposobni obrniti v naš prid, lahko zaradi postavitve nizke cene nekaj časa zadržimo visok tržni delež. Dejstvo pa ostaja, da je proizvod tehnično sorazmerno enostavno kopirati, patentirati pa se ga zaradi že izumljene tehnologije, na kateri temelji, ne da.

2.5. EKONOMIKA, DOBIČKONOSNOST IN MOŽNOST ŽETVE

Dobičkonosnost proizvoda našega podjetja bo močno odvisna od stopnje izpolnitve naše strategije. Glede na to, da bomo z začetno razvojno investicijo prevzeli nase velik del tveganja, bo treba dobiti kar veliko število strank (gostinskih obratov), da bomo dosegli točko preloma. Ta hipoteza velja, če bodo stranke sistem večinoma vzele v najem, če bo odkup tista zanimivejša prodajna različica, bo točka preloma ob isti prodani količini dosežena hitreje. Možnost žetve iz naslova proizvoda Order-pay je vsekakor perspektivne narave, saj po vseh preizkušanjih lahko potrdimo hipotezo o koristnosti in uporabnosti proizvoda.

2.6. VODSTVENA SKUPINA IN KADRI

V prvih dveh letih bo na projektu delalo pet oseb: 2 ekonomista, inženir, menedžer gostinskega obrata in uspešen podjetnik. Če bodo v projekt vključeni novi sodelavci s prepotrebним znanjem ali finančnimi možnostmi, bodo plačani z deležem, razen če bi šlo za posojilo s strani finančne institucije, ki za vračilo in donos zahteva obresti. Čez leto ali mogoče še prej bomo potrebovali servisno službo, tj. 2–3 osebe, ki bodo skrbale za naše sisteme v gostinskih obratih. Ekonomista in drugi partnerji pa bodo sistem tržili in razvijali.

3. PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE

3.1. PANOGA DEJAVNOSTI

Raziskav s področja panoge prehrabnega gostinstva je celo v svetovnem merilu malo. Deloma je razlog majhnost in nepovezanost gostinskih obratov, ki se po obsegu prometa ne morejo primerjati z nekaterimi drugimi storitvenimi podjetji, ki si lahko privoščijo večja vlaganja v raziskave, deloma pa so razlog posebnosti dejavnosti same. Poleg splošnih značilnosti storitvenih dejavnosti, kot so: neoprijemljivost storitvene komponente gostinskega proizvoda, neločljivost gosta od storitve, variabilnost kakovosti storitve in nezmožnost skladiščenja storitve (Kotler et al., 1999, str. 16), ki same po sebi otežujejo raziskave panoge, je za prehrabno gostinstvo značilna nehomogenost in neprimerljivost gostinskih obratov. Ti namreč poslujejo v pogojih monopolistične konkurence in skušajo, da bi dosegali višje cene ter čim bolj diferencirane proizvode. Že samo različna lokacija (ki seveda pogojuje

razgled, oddaljenost od urbanega središča, dostopnost itd.) dveh sicer podobnih gostinskih obratov zelo oteži posploševanje ugotovitev raziskav. Posebnost dejavnosti prehrabnega gostinstva je tudi dejstvo, da zadovoljuje zelo široko paleto potreb svojih gostov. Najpogosteje gre pri gostih seveda za kombinacijo različnih potreb z bolj ali manj določeno hierarhijo med njimi; in za vsako kombinacijo je primeren nekoliko drugačen proizvod (Sedmak, 2004, str. 622).

Poznavanje panoge dejavnosti in osnovnih značilnosti storitev gostinskih obratov je za uspešno plasiranje proizvoda Order-pay na trg izrednega pomena. Težko je napraviti koristen proizvod in ustreči vsem udeležnim interesnim skupinam (strankam, natakajem in lastnikom), če ne poznaš in upoštevaš njihovih želj in interesov pri uporabi našega sistema.

Podjetje Opsi, d. o. o., bo delovalo z dokaj specifičnim proizvodom v več skupinah dejavnosti po standardni klasifikaciji dejavnosti iz leta 2002, prilagojeni standardom EU. Z vidika proizvodnje sistema Order-pay (oddajnikov, ki delujejo na radijskih frekvencah, in računalniških komponent) se uvrščamo v dejavnost DL32.2 – *Proizvodnja radijskih in televizijskih oddajnikov, telefonskih in telegrafskih naprav*. To je naša glavna in primarna dejavnost, čeprav naša strategija temelji na ideji, da bi za nas proizvod sestavljali in proizvajali drugi (kitajsko podjetje Shenzen Widesense TCH. Co.), mi bi ga le tržili in sodelovali pri razvoju in preizkušanju. Pri prodaji sodelujemo z dejavnostmi gostinstva (H in H55), natančneje H55.1 – *Dejavnost hotelov in podobnih obratov*, H55.3 – *Dejavnost prehrabnih gostinskih obratov*, H55.301 – *Dejavnost restavracij in gostiln* in H55.304 – *Dejavnost premičnih in provizoričnih gostinskih obratov*. V zvezi s poslovanjem lahko omenimo še skupino dejavnosti K74.4 – *Oglaševanje*, ki se ga bomo posluževali na naših daljinskih oddajnikih.

Zgoraj omenjena klasifikacija je veljala od leta 2002 do konca leta 2007, vmes je bila le prilagojena standardom EU. Z začetkom letošnjega leta pa je v veljavo stopila nova SKD, ki je bila predpisana z novo Uredbo o standardni klasifikaciji dejavnosti (Uradni list RS, št. 69/07) in prav tako temelji na klasifikaciji dejavnosti NACE (Nomenclature generale des Activites economiques dans les Communautes europeennes), ki je obvezen statistični standard Evropske unije. Po novejši klasifikaciji 2008 v večini primerov stara šifra glavne in stranskih dejavnosti ustreza več novim šifram. Tako se tudi šifra naše glavne dejavnosti spremeni v 26.300 – *Oddajne naprave, radiotelegrafske, proizvodnja*, če pa bo sodelovanje s kooperanti z vzhoda uspešno, bomo poslovali pod dejavnostjo 46.190 – *Posredništvo pri prodaji raznovrstnih izdelkov*. Stranska dejavnost oglaševanja se spremeni v šifro 73.110, šifre gostinskih dejavnosti pa ostajajo bolj ali manj enake. Delujemo tudi v dejavnosti 47.990 – *Prodaja od vrat do vrat* in 77.390 – *Prodajni avtomati, dajanje v najem*.

Sama panoga proizvodnje in prodaje/oddaje radijskih in televizijskih oddajnikov, telefonskih in telegrafskih naprav je v fazi zrelosti. Težava v tej skupini dejavnosti je, da je težko primerjati posamezne ponudnike med seboj, če ti ne proizvajajo identičnih proizvodov ali vsaj približnih substitutov.

V spodnji shemi je prikazana ocena dejavnikov Porterjevega diamanta za podjetje Opsis, d. o. o. Vsak dejavnik je ocenjen z oceno od 1 do 10, 1 predstavlja minimalno korelacijo in vpliv dejavnika na naše poslovanje, 10 pa močno jakost vpliva in negativne korelacije.

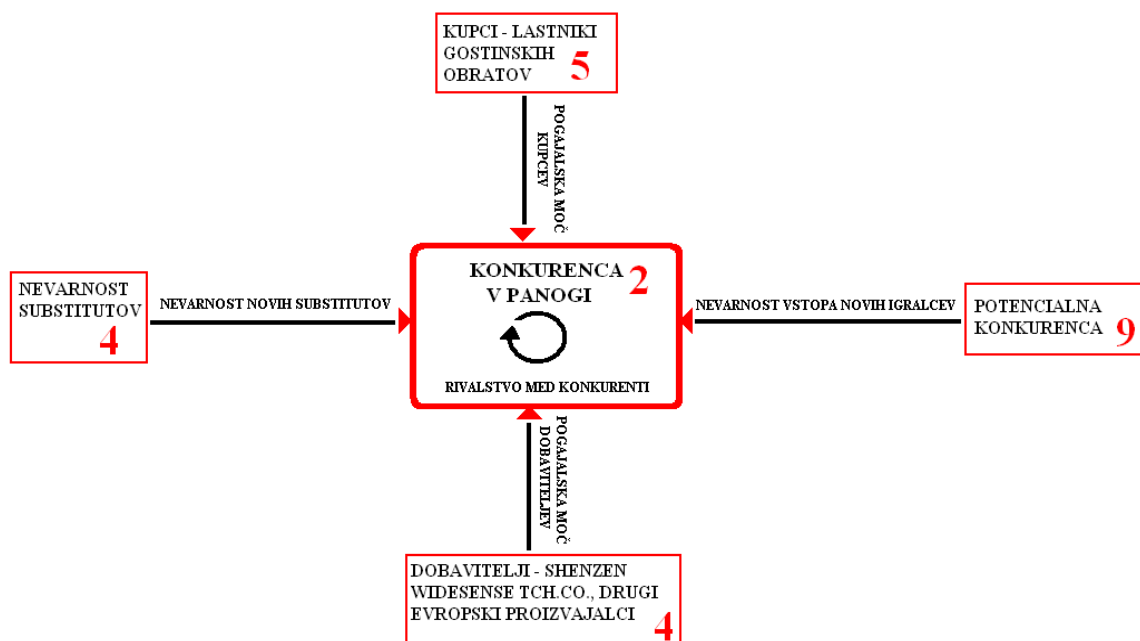
Vstop konkurentov v našo panogo je za proizvod Order-pay sorazmerno enostaven, kar je šibkost (nevarnost) našega proizvoda. To bomo poskušali preprečiti z nizko ceno sistema in hitrim prodorom na trg (ocena 9). Trenutna neposredna konkurenca za naš proizvod je šibka, prav tako posredna (ocena 2). Nevarnost substitutov obstaja, a je sorazmerno majhna. Podobni substituti že obstajajo, a zadovoljujejo in časovno optimizirajo drug del gostinske storitve (ocena 4). S kooperanti v prodajni verigi imamo dober odnos in ob uspešnem poslovanju bomo kupovali in prodajali velike količine sistemov. Tako naša pogajalska pozicija ni in ne bo slaba (oceni 5 in 4).

Skupna ocena Porterjevega diamanta:

Povprečna ocena dejavnikov Porterjevega diamanta => $X = (\text{vsota vseh ocen} / 5) = 4,8$
--

Dejavniki zunanjega okolja podjetja srednje močno vplivajo in negativno korelirajo na poslovanje podjetja Opsis, d. o. o. To je odlična ocena. Ob takih dejanskih razmerah na trgu perspektivnost poslovne priložnosti ni vprašanje.

Slika 1: Shema Porterjevega diamanta



Vir: Lastna shema

3.2. PROIZVODI

Naš proizvod predstavlja delno avtomatizacijo sistema naročanja in plačevanja v gostinstvu. Na vsaki mizi v izbranem gostinskem obratu stoji daljinski upravljalnik, ki je preko brezžične nizkofrekvenčne radijske povezave povezan v računalniški sistem, ki ga sestavlja 15-colski zaslon na dotik z anteno in mini procesorjem. Na zaslonu je tloris lokala oz. restavracije, in ko

stranka pritisne ustrezen gumb, se natakarju za točilnim pultom preko zvočnega (ki obstaja kot možnost) ter svetlobnega signala pokaže, kaj stranka od njega želi, plačilo ali naročilo.

Sliki 2 in 3: Daljinski upravljalnik na posamezni mizi gostinskega obrata

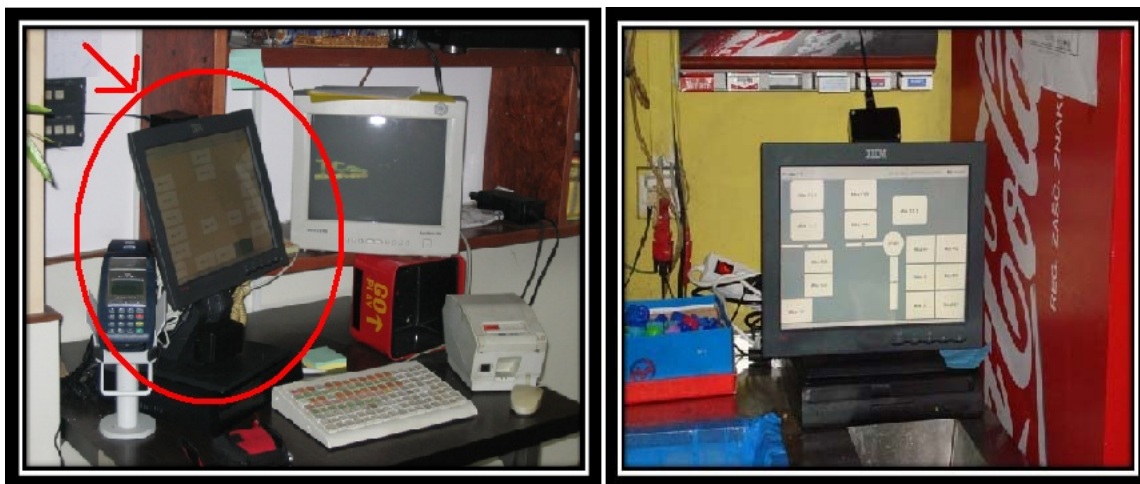


Vir: Lastni slike

Računalniški program (software) ima več funkcij kot le opozarjanje natakarja na strankino željo plačila ali naročila. Pomembnejše programske funkcije so:

- STATISTIKA (program vodi statistiko; povprečna zasedenost miz, povprečen čas zasedenosti, odzivni čas natakarja, število pritiskov na gumb, obrabljenost baterij v daljinskih upravljalnikih ... Vse to lahko pripomore k delovni učinkovitosti in učinkovitosti menedžerskega nadzora nad natakarji.)
- VRSTNI RED NAROČANJA (Natakar lahko z vklopom te funkcije točno ve, katera stranka je naročila prva, katera druga ...)
- ZVOČNO OPOZORILO (Ko stranka pritisne gumb »naročilo«, se na zaslonu za točilnim pultom pojavi rdeče obarvana miza, kjer je bil gumb pritisnjen. Za plačilo smo izbrali zeleno barvo. Pri obeh vrstah pritiskov lahko natakar uporabi tudi možnost zvočnega opozorila.)
- ČASOVNI ZASLEDEK (Vsaka miza na tlorisu s pritiskom kateregakoli gumba začne meriti čas čakanja stranke na natakarjevo pozornost. Ta časovni zasledok »teče« v kvadratku ali elipsi vsake na tlorisu narisane mize. Povečuje se vsakih 9 sekund. Tako natakar točno vidi, koliko časa stranka že čaka na naročilo ali plačilo.)
- GUMB »ZBRIŠI VSE« (Ker je za točilnim pultom prikazovalnik na dotik, mora natakar s prstom pritisniti na obarvano mizo, da se le-ta obarva belo, ki pomeni osnovni položaj. Uporabi lahko tudi funkcijo »zbriši vse«, kjer s pritiskom na to funkcijo lahko vse obarvane mize naenkrat spravi v osnovni, bel položaj.)
- GUMB »IGNORIRAJ MIZO« (Če se slučajno zgodi, da v baru ali restavraciji otroci ali vinjeni ljudje namenoma pritiskajo gumb »naročilo« ali »plačilo«, ima natakar možnost to mizo na ekranu ignorirati. To pomeni, da te stranke lahko pritiskajo na gumbe, kolikor želijo, učinka pa ne bo.)
- RISANJE TLORISA (Vsakemu gostinskemu obratu narišemo tloris na ekran. Tega lastnik lahko sam enostavno spreminja in popravlja ob dodajanju ali odstranjevanju miz.)

Sliki 4 in 5: Računalniški sistem z zaslonom na dotik za točilnim pultom gostinskega obrata



Vir: Lastni slike

Sistem Order-pay je popolnoma samostojen proizvod in neodvisen od obstoječe POS-blagajne gostinskega obrata. Vse o tehničnih lastnostih proizvoda Order-pay ter PSPN matrika je v Prilogi 1 in 4.

Proizvodi, podobni našemu sistemu Order-pay, so v preteklosti že bili razviti, a jih na trgu ni. Narejeni so bili bodisi za lastno uporabo izumitelja bodisi ga proizvajalci niso znali ali hoteli tržiti. Sistem Order-pay imamo tako lahko za nov proizvod na trgu. Po Davidu A. Reidu in Richardu E. Planku nov proizvod na trgu za svojo uspešno implementacijo potrebuje naslednjih 8 atributov (Reid, Plank, 2004, str. 79):

- superioren proizvod z unikatnimi koristnostmi za kupca,
- dobro definiran proizvod in projektne prednosti pri razvoju,
- tehnološke sinergije,
- kakovost izvedbe tehnoloških aktivnosti,
- kakovost drugih pred-razvojnih aktivnosti,
- marketinške sinergije,
- kakovost izvedbe marketinški aktivnosti,
- privlačnost proizvoda trgu.

Vse našteje atribute izpolnjuje tudi naš sistem Order-pay.

3.3. *PATENT*

Zaradi enostavne tehnologije radijskih frekvenc, na kateri temelji povezava med računalnikom in daljinskimi upravljalniki, je patentiranje nemogoče. Resda proizvod kot tak še ne obstaja, a temelji na tehnologiji, ki že obstaja. Poleg tega klicanje natakarjev lahko primerjamo npr. s klicanjem stevardes na letalu ali medicinskih sester v bolnišnici, podobni substituti pa zmanjšujejo možnost pridobitve patenta.

V dveh patentnih pisarnah so nam dali možnost ekskluzivnega patentiranja videza daljinskega upravljalnika, za kar pa se nismo odločili, saj bi bili s tem povezani sorazmerno visoki stroški,

oseba, ki pa bi to hotela kopirati, bi z najmanjšo spremembo zunanjega videza obšla vse pravne prijeme, ki bi jih imeli kot lastniki patenta. Imamo pa idejo o patentiranju *tretjega* gumba na daljinskem upravljalniku, ki bi ga tudi marketinško prodali.

3.4. STRATEGIJA VSTOPA IN RASTI

Podjetje ima za svoj cilj v naslednjih 2 letih pokriti 5 odstotkov vseh gostinskih obratov v Sloveniji (približno 400 gostinskih obratov) ter hkrati pridobivati ljudi na tujih trgih, ki bi bili sposobni osvojiti trg. Na trg smo v začetku vstopili z dvema prodajnima različicama, in sicer lahko lastnik gostinskega obrata sistem Order-pay najame ali odkupi. V prihodnosti imamo namen uvesti še hibridni prodajni način, kjer bo stranka določen znesek plačala v naprej, ostalo pa v manjših mesečnih obrokih. Sistem bo pri tem načinu tako kot pri odkupu v njeni lasti.

Podjetje je in bo pri svojem vstopu na trg močno upoštevalo dejstvo, da proizvod ni patentiran, tehnologija, na kateri le-ta temelji, pa dokaj enostavna. Zato je pomembno, da je vstop hiter in učinkovit, poleg tega moramo za izredno nizko ceno ponujati čim višjo stopnjo koristnosti izdelka. Če bo konkurenca hotela vstopiti, ji bomo konkurirali predvsem s ceno in kakovostjo računalniškega programa. Iz tega razloga smo v zadnjem času tudi aktivno iskali proizvajalca, ki je sposoben naš sistem kvalitetno in unikatno narediti za ceno, ki bo osvojila trg in konkurenci otežila vstop v panogo.

Čeprav je daljinski upravljalnik tehnološko lahko hitro kopirati, je tu še druga plat filozofskega in logističnega poslovanja, ki jo je treba osvojiti, ko hočeš pripeljati proizvod na trg. Tega dela pa se ne da hitro kopirati. Sem spada pristop do problema dela natakarjev, menedžerjev, lastnikov in konec koncev strank, ki so postrežene, idejne rešitve, ki smo jih pridobili v fazi preizkušanja ter vse zveze in sodelovanja s kooperanti, ki smo jih izvedli in pridobili. Tu imamo gotovo neko časovno prednost, saj bo morala tudi potencialna konkurenca iti skozi to fazo.

Vstop torej temelji na hitrem pridobivanju strank z nizkim razmerjem med ceno in koristnostjo proizvoda (P/U ratio↓). Stranke v veliki meri skušamo pridobiti s pomočjo piramidnega sistema preko že obstoječih strank, ki jih stimuliramo z nižjo ceno najema ali odkupa, če nam pridobijo novo stranko.

4. TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA

4.1. KUPCI

Kupci našega proizvoda so vsi lastniki gostinskih obratov in hotelov ter organizatorji zabavnih prireditev. Ciljni trg so bolj ali manj vsi gostinski obrati z izjemo tistih, manjših od 50 m² in ki imajo s točilnega pulta dober pregled nad mizami. Naši potencialni kupci so vsi bari z več kot 10 mizami, vsi bari z nepreglednimi sobami, vsi bari z notranjimi in zunanjimi prostori (letnimi vrtovi) ter vsi hoteli, restavracije ter organizatorji zabavnih prireditev (npr. veselice, poroke ...).

Glede na opravljeno povpraševanje in zbiranje analitičnih podatkov o primernosti oz. potencialni pripravljenosti gostinskih obratov za nakup našega proizvoda, smo ugotovili, da je približno 10 % vseh gostinskih obratov z vidika razporeditve prostorov primernih za naš proizvod. S preizkusnimi verzijami smo proizvod začeli preizkušati in bili za zdaj pri teh 60-odstotno uspešni: od sedmih postavljenih preizkusnih verzij bodo 4 lastniki obratov naš sistem bodisi kupili bodisi najeli. Če upoštevamo obe dejstvi, lahko sklepamo, da je približno 6 % vseh gostinskih obratov realna relativna ocena velikosti potencialnih kupcev sistema Order-pay. V Sloveniji je 8.000 gostinskih obratov. Ocenjujemo, da bi samo v Sloveniji lahko prodali oz. oddali približno 500 sistemov.

Za zdaj imamo sistem Order-pay postavljen v 4 gostinskih obratih, in sicer v Bowling klubu 300, v Piceriji Etna, v Roll Baru in v baru Oranžerija. Vsi ti kupci so izrazili izredno zanimanje že med preizkušanjem sistema, predvsem zaradi povečane učinkovitosti natakarjev pri delu ter zadovoljstva njihovih gostov. Vse stranke so se odločile za najem sistema, kar smo jim tudi svetovali, saj smo trenutno v fazi spreminjanja videza daljinskih upravljalnikov, ki bodo veliko bolj funkcionalni, estetski in marketinško uporabni. Vse dosedanje stranke bodo nove daljinske upravljalnike dobile brezplačno v zameno za stare.

Imeli smo manjše težave pri določanju cene najema in odkupa zaradi visoke lastne cene proizvoda in zaradi dejstva, da mora biti med najemom in odkupom postavljeno »pametno razmerje« (če je najemnina previsoka glede na odkup, nihče sistema ne bo hotel najeti, odkupiti pa tudi ne, ker je 1300 evrov za proizvod, ki ga prvič vidijo, preveč; če pa je najemnina prenizka v primerjavi z odkupom, nam prinaša premajhne donose, če pride do kakršnihkoli težav s sistemom, pa najemnina ne pokrije niti stroškov servisne službe). S pomočjo pogovorov z obstoječimi in potencialnimi kupci smo nekako ugotovili ceno, ki so jo gostinci pripravljeni plačati za najem ali odkup sistema. Ker je ta cena nekoliko nižja od prvotno načrtovane, trenutno sisteme oddajamo v najem delno tudi na lastne stroške. To pa je del naše poslovne strategije, saj imamo pri lastni stroškovni ceni tako daljinskih upravljalnikov kot tudi računalniškega sistema še ogromno maneverskega prostora. Z razvojem in proizvodnjo na Kitajskem bomo lastno ceno proizvoda znižali za več kot polovico, kar pa bo ceno sedanje najemnine in odkupa vrnilo v »zeleno območje« vsaj 100-odstotne marže.

Imeli pa smo tudi potencialne kupce, ki niso izrazili zanimanja za naš proizvod. Povedano drugače, proizvod kot ideja jim je bil všeč, nad ceno in izgledom pa so imeli določene pripombe, iz katerih pa smo se veliko naučili. Da bi presegli to negativno reakcijo kupcev, smo znižali ceno proizvoda in strankam omogočili sodelovanje z nami, in sicer preko pridobivanja novih strank z njihove strani. Vsaka stranka je nekaj vredna in tega so lahko deležni tudi oni.

4.2. OBSEG TRGA IN TRENDI

Trg proizvodnje radijskih in televizijskih oddajnikov, telefonskih in telegrafskih naprav v glavnem definiramo kot trg razvitega sveta, saj za inovacije in proizvodnjo tehnoloških proizvodov potrebujemo visoko kvalificirano in izobraženo delovno silo ter ogromno

sredstev. Proizvodni trg pa za nas ni tako pomemben, saj proizvod v današnjem globalizacijskem svetu lahko razviješ kjerkoli. Pomembno je, da je naš prodajni trg globalen.

Vrednostno je zelo težko oceniti obseg trga, saj je težko pridobiti kakršnekoli podatke. Pri oceni vrednosti trga se opiramo na dva vira. Prvi je fizično opravljena raziskava trga (hoja od enega do drugega gostinskega obrata, deljenje letakov, izkazano zanimanje za preizkusne verzije ter preko spletne strani *www.opsis.si* itd.). Drugi vir pa je pogovor z g. Jankom Kuharjem, direktorjem POS Elektrončka, enega izmed podjetij, s katerim se lahko poistovetimo, saj prodajajo moderne programske rešitve gostinskim obratom po svetu. Navedel je podatek, da so v treh letih v Sloveniji pokrili približno 750 gostinskih obratov (9,5 % slovenskega trga gostinskih obratov), prodaja pa je nato na globalnem nivoju eksponentno rasla. Pridobljene informacije smo poskušali realno oceniti ter kot že omenjeno določili slovenski potencialni trg sistema Order-pay na 6 %.

4.2.1. Velikost slovenskega trga

Tabela 1: Količinska velikost slovenskega potencialnega trga (oddajniki – daljinski upravljalniki)

Velikost trga	Potencialnost trga	Povprečno število oddajnikov na gostinski obrat	Izračun
8.000 gostinskih obratov	6 %	20	$8.000 \times 0,06 \times 20 =$ 9.600 daljinskih upravljalnikov

Vir: Lastni izračuni

Tabela 2: Količinska velikost slovenskega potencialnega trga (računalniški sistemi)

Velikost trga	Potencialnost trga	Povprečno število računalniških sistemov na gostinski obrat	Izračun
8.000 gostinskih obratov	6 %	1	$8.000 \times 0,06 \times 1 =$ 480 rač.sistemov

Vir: Lastni izračuni

Če želimo obseg trga definirati vrednostno, moramo opredeliti način prodaje našega proizvoda. Sistem Order-pay bodo stranke lahko odkupile, ga vzele v najem ali pa se odločile za hibridni način nakupa izdelka. Pri vseh treh prodajnih poteh stranki seveda pripada tudi servis in vzdrževanje sistema, ki pa sta ob nakupu sistema plačljiva, razen če gre za napako z naše strani. Vrednostno smo obseg in velikost trga ocenili s pomočjo uteži za nakup in najem sistema Order-pay, preko katerih smo lahko določili matematično upanje (pričakovano vrednost) velikosti potencialnega trga.

Glede na lastne raziskave slovenskega trga in glede na vse odgovore lastnikov gostinskih lokalov, ki so preizkušali naš sistem smo ugotovili, da ga je približno 60 odstotkov barov pripravljeno za ugodno ceno najeti, drugi potencialni kupci pa bi proizvod raje kupili. Zato je v izračunu za najem upoštevana utež 0,6, za nakup pa 0,4.

Tabela 3: Vrednostna velikost slovenskega potencialnega trga

Vse sisteme order-pay damo v najem	Velikost slovenskega potencialnega trga	Povprečna mesečna najemnina	Povprečna letna najemnina	Sklepamo 2-letne najemne pogodbe	Vrednostna velikost slovenskega trga
ODDAJNIKI + RAČ. SISTEM	480 gostinskih obratov	63 €	756 €	x 2	$480 \times 756 \text{ €} \times 2 =$ 725.760 €
Vse order-pay sisteme stranke odkupijo	Velikost slovenskega potencialnega trga	Povprečna cena sistema	Vrednostna velikost slovenskega trga		
ODDAJNIKI + RAČ. SISTEM	480 gostinskih obratov	1.125 €	$480 \times 1125 \text{ €} =$ 540.000 €		

Vir: Lastni izračuni

➤ **pričakovana vrednostna velikost slovenskega trga =**
 $= (725.760 \text{ €} \times 0,6) + (540.000 \text{ €} \times 0,4) = 435.456 \text{ €} + 216.000 \text{ €} = \underline{\underline{651.456 \text{ €}}}$

4.2.2. Vrednostna velikost svetovnega potencialnega trga

Slovenija ima 2 milijona prebivalcev, svet pa 6 milijard. Če bi ocenjevali vrednost svetovnega trga na podlagi tega dejstva, bi morali vrednostno velikost slovenskega trga pomnožiti s koeficientom 3000. Ker pa je približno 40–45% sveta premalo razvitega za naš proizvod, smo celotno vrednost potencialnega svetovnega trga množili še z 0,55.

➤ **vrednostna velikost svetovnega potencialnega trga =**
 $= 651.456 \text{ €} \times 3000 \times 0,55 = \underline{\underline{1.074.902.400 \text{ €}}} = \text{cca 1 mrd €}$

Natančno oceno o velikosti trga je zaradi pomanjkanja podatkov težko narediti, zgornji izračuni pa kažejo, da je trg gotovo dovolj velik, da se nanj splača vstopiti. Kar smo tudi naredili. V prvem letu bi radi postavili 100 sistemov Order-pay, nato pa poslovanje nadaljevali s 100% letno rastjo. Potencialni trg je globalen in zato bo lahko rast še veliko večja.

4.2.3. Trendi

Trend gostinske panoge je izredno pozitiven. Ljudje nikoli ne bodo nehali jesti in piti, ljudi pa je vse več. Vse več se v svetu tudi uporablja aparate, robote oz. kakršnokoli obliko avtomatizacije, ki delno ali v celoti nadomesti človekovo delo. Zaradi tega na cestninskih postajah ne delajo več ljudje, ampak avtomati, v gostilnah pa bodo natakarji manj obremenjeni in bolj storilni, če bodo imeli sistem Order-pay. Sicer pa je gostinstvo ena najmanj donosnih panog v Sloveniji in prav avtomatizacija oz. v našem primeru delna avtomatizacija bi lahko dvignila raven storilnosti te panoge.

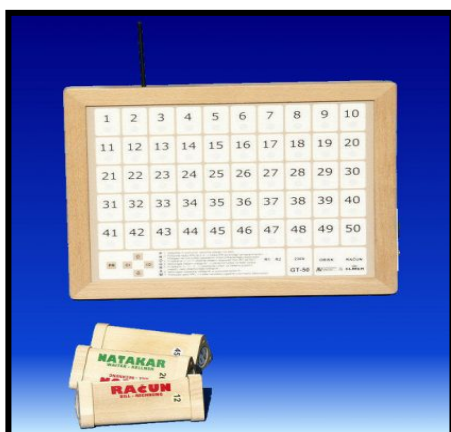
4.3. KONKURENCA

Neposredna konkurenca za naš proizvod je sorazmerno šibka, prav tako posredna. Paziti pa moramo na potencialno konkurenco, predvsem na večje tehnično usmerjene korporacije, ki so sposobne na trg vstopati hitro in učinkovito.

Konkurenco imamo v podjetju Elmer, d. o. o., ki je proizvedlo izdelek s podobno koristnostjo, ampak na veliko bolj zastareli in neuporabni osnovi. Poleg tega smo z manjšo raziskavo ugotovili, da v trženje svojega proizvoda vlagajo izredno malo. Za zdaj je njihova celotna marketinška strategija odvisna od povpraševanja preko njihove spletni strani. Tudi cena ni njihov prodajni adut, saj sistem z 20 mizami prodajajo za 450 evrov, s 50 mizami pa za 635 evrov. Vsak upravljalnik je dodatnih 35 evrov.

Proizvod podjetja Elmer, d. o. o., temelji na enostavnem principu »oddajnik-sprejemnik« brez pravega računalniškega sistema, ki bi lahko vodil statistiko in imel druge pomembne funkcije, ki jih ima naš sistem Order-pay. Statistika v obliki nadziranja storilnosti dela natakarjev, povprečnega čakanja stranke na naročilo ali plačilo ter povprečna zasedenost mize v dnevu so za menedžerja ali lastnika gostinskega obrata še kako pomembni podatki.

Slika 6: Konkurenčni sistem podjetja Elmer, d. o. o.



Naslednja slabost njihovega sistema je dejstvo, da so mize pri njih označene s številkami od 1 do 50 in niso narisane v obliki tlorisa gostinskega obrata kot naše. Tako mora imeti natakar v glavi številko vsake mize. Poleg tega gostinski obrat lahko uporabi daljinske upravljalnike (oddajnike) le za 50 miz, če jih ima le-ta več, potrebuje lastnik še en sistem.

Vir: <http://www.elmer.si/index.php?id=21>, 2007

Konkurenčen proizvod je na letošnjem slovenskem gostinskem sejmu predstavilo tudi podjetje POS Elektronček. Njihov sistem temelji na strankinem priklicu natakarja preko majhnih daljinskih upravljalnikov z le enim gumbom – »priklic natakarja«. Natakarji strankino željo prejmejo bodisi preko pozivnika bodisi preko klicnega strežnika za točilnim pultom. Tudi ta sistem je zelo drag, neestetski in natakarjem neprijazen za uporabo. Cena njihovega sistema se giblje od 1050 evrov naprej, večji bar bi moral zanj odšteti tudi krepko čez 3000 evrov.

Ta proizvoda sta edina, ki bi ju lahko resno jemali za konkurenco našemu sistemu Order-pay v Sloveniji. Čeprav smo mnenja, da sta omenjena konkurenčna proizvoda v vseh pomembnih pogledih slabša od sistema Order-pay, moramo na njun razvoj skrbno paziti, saj se dodatne funkcije in spremembe v tehnično sorazmerno enostavnih proizvodih kot so ti, hitro kopirajo. Kar se tiče posredne konkurence, je zanimivo dejstvo, da podobno delno avtomatizacijo storitve, kot jo ponuja naš sistem, uporabljajo v različnih ustanovah (npr. v zdravstvu – poziv bolnika, na poštah in podobno). Zanimivo je tudi, da imajo nekateri bowling centri (npr. Vodafone Arena) v računalnike že vgrajen podoben sistem za priklic natakarja, a ta ne dela. Tudi drugje po svetu (Amerika) smo našli podobne ideje za priklic natakarja ali prevzem

pijače, blaga ali česar koli, a ti proizvodi delujejo samo na eni ali dveh lokacijah. To pa ni nič, če gledamo z vidika dejstva, da je samo v mali Sloveniji 8.000 gostinskih obratov.

Posredno konkurenco najdemo tudi v t. i. »Ordermanih«, to so dlančniki, ki jih imajo natakarji v rokah, ko jim stranke naročajo. Naročilo se potem pošlje v kuhinjo oz. za točilni pult, kjer drugi lahko pripravi naročilo brez neposrednega stika z natakarjem, ki je naročilo sprejel. Ta proizvod za nas ni prava konkurenca, saj optimizira čas, ko stranka čaka, da dobi hrano ali pijačo. Naš proizvod pa optimizira in zmanjšuje čas, ko stranka čaka na natakarja. Gre za drugačno vrsto optimizacijskih poti.

Konkurenca bo sčasoma (najprej čez 2 leti) prišla tudi iz Amerike in Azije, kjer so razvili zaslone na dotik za vsako mizo v baru oz. restavraciji, preko katerih si stranka lahko sama naroči hrano in pijačo brez stika z natakarjem. A za to investicijo bo gostinski obrat moral odšteti približno 3000 evrov za vsak zaslon, kar za povprečen bar z 20 mizami nanese 60.000 evrov. To pa ne bo šlo tako zlahka v promet, še posebno če upoštevamo dejstvo, da kakovost gostinske storitve izhaja v veliki meri tudi iz samega stika med strankami in natakarji.

Konkurenca pa je konec koncev tudi s strani proizvajalcev in ponudnikov gostinskih POS-blagajn, preko katerih natakarji izstavljajo račune in vodijo administrativni del poslovanja. Ti proizvajalci (POS Elektronček, Micrococtail, Aspiro, Microgram ...) lahko našo nepatentirano idejo vključijo v svoje obstoječe POS-blagajne in gostincu ponudijo dodatno funkcijo blagajne.

Kakorkoli, konkurenca obstaja vedno in povsod, naše konkurenčne prednosti kot eden prvih ponudnikov na trgu pa so dokaj šibke in kratkoročne. Če jih bomo sposobni obrniti v naš prid, lahko zaradi postavitve nizke cene nekaj časa zadržimo visok tržni delež. Poleg tega se bo vsak, ki bo hotel vstopiti na trg, ukvarjal z enakimi težavami, kot smo jih reševali mi. Ostaja pa dejstvo, da je proizvod tehnično sorazmerno enostavno kopirati, patentirati pa se ga zaradi že izumljene tehnologije, na kateri temelji, ne da.

4.4. SPROTNO OCENJEVANJE TRGA

Velikost trga je težko ocenjevati, je pa mogoče razmeram in trendom slediti z aktivnim obiskom gostinskih sejmov, z nadziranjem konkurence in inovacij na trgu ter z udeležanjem v gostinski skupnosti tako na lokalni, mednarodni kot tudi virtualni ravni.

Gibanja na trgu bomo spremljali tudi s pomočjo zbiranja primarnih podatkov preko spletnih anket, ki jih bodo reševale naše sedanje in potencialne stranke. Tako bomo poskušali vzpostaviti komunikacijo s končnimi uporabniki tudi preko spletne strani podjetja, saj bi želeli dobiti čim več povratnih informacij o stanju na trgu. Poleg tega imamo namen narediti na spletni strani bazo podatkov vseh sistemov v vseh gostinskih obratih. Tako bo lastnik gostinskega obrata na internetu lahko pogledal vso statistiko delovanja daljinskih upravljalnikov in dela natakarjev svojega gostinskega obrata.

5. EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA

Finančne projekcije so bile narejene z namenom, da bodo čim bolj optimalno, realno in koristno prikazovale verjeten odraz poslovanja podjetja Opsis na trgu. Dejstvo je, da so skoraj pri vsakem tveganem in nepreizkušenem poslovanju težave in zamude, zato seveda pričakujemo manjša odstopanja med številkami dejanskega in načrtovanega poslovanja. A vseeno je bil namen projekcij pridobiti informacije, do katerih se da priti le sistematsko ter s pravilno in pametno uporabo finančnih projekcij. Ena izmed takih informacij sta ceni odkupa in najema sistema Order-pay, ki bi prinašali enake relativne donose za vse prodajne segmente. Pri poslovanju imamo kasneje dejansko namen projekcije še uporabljati, le-te bomo prilagajali in posodabljali glede na dejanske stroške, povpraševanje, zalogo in (slabe) poslovne terjatve. Sledeče diplomske projekcije so tako le en od modelov predvidenega finančnega poslovanja za prihajajoče obdobje, narejene pa so pod predpostavko 50-odstotne marže za posamezen sistem Order-pay. V prilogi so prikazane tudi projekcije za 73-odstotno maržo.

Zaradi zgoraj omenjenega razloga so vse stranske tabele ob projekcijah narejene v programu Excel s pomočjo matematičnih funkcij, kar pomeni, da se ob spreminjanju posameznih elementov poslovanja spremenijo vsi korelacijski dejavniki. Tako bomo lažje uporabljali in koristili dodano vrednost finančnih projekcij, ki jih nemalokdo podcenjuje in jih ne uporablja pri svojem poslovanju.

5.1. KOSMATI DOBIČEK IN DOBIČEK IZ POSLOVANJA

Tabela 4: Izračuni kosmatega dobička in dobička iz poslovanja (v evrih)

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	1. LETO	2. LETO	3. LETO	4. LETO	5. LETO
PRIHODKI POSLOVANJA	2519	4330	3807	4910	3595	6240	4133	6070	6921	7838	8023	9420	67806	185952	491592	1078659	2257909
PROIZVAJALNI STROŠKI	3000	3950	3500	3950	3000	4450	3300	4250	4750	5000	5000	5500	49650	79700	170000	340000	680000
AMORTIZACIJA	67	144	200	288	341	446	489	604	637	778	832	999	5823	23631	57306	113556	226056
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	-548	236	107	673	254	1344	344	1216	1534	2060	2191	2921	12333	82621	264286	625103	1351853
STROŠKI PRODAJE	500	500	500	500	500	500	1000	1000	1000	1000	1000	1000	9000	30000	60000	100000	100000
STROŠKI UPRAVE	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	13200	21000	40000	50000	50000
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	-2148	-1364	-1493	-928	-1346	-256	-1756	-884	-566	-40	91	821	-9867	31621	164286	475103	1201853

Vir: Lastni izračuni; Finančne projekcije, priloga 3

Iz zgornje tabele je razvidno, da je dobiček iz poslovanja negativen (izguba) skoraj skozi celotno prvo leto poslovanja. Do dobičkov po projekcijah sodeč pridemo šele v zadnjih dveh mesecih prvega leta. Kar pa sploh ni zastrašujoče, saj za to obstaja popolnoma logična razlaga. V projekcijah je po naših raziskavah trga sodeč predpostavka, da je 60 odstotkov vseh prodanih sistemov Order-pay oddanih v najem. Stroškovna cena teh sistemov je enaka kot pri tistih, ki jih prodamo, prihodki iz naslova le-te pa so v začetnem obdobju veliko manjši. Prodani sistemi se povrnejo z zaračunano maržo takoj, sistemi, oddani v najem, pa presežke prihodkov nad odhodki kažejo šele v drugem letu najemnega obdobja. Tako v prvem letu vrednostno veliko več porabimo za proizvodnjo kot na drugi strani pridobimo iz naslova prodaje. V prihodnjih letih prihodki iz najemnin in odkupov brez težav pokrivajo odhodke.

Sploh najemnine so tiste, ki iz majhnih mesečnih anuitet delajo pravi mali čudež. Najemnine so gostinskim obratom zaračunane tako, da si posamezen sistem Order-pay pokrije svojo lastno stroškovno ceno v 6 do 11 mesecih, odvisno od marže. Najemne pogodbe se sklepajo vsaj za 2 leti. Tako je vsak posamezen sistem ob predpostavki uspešnega dvoletnega izvajanja pogodbe lahko donosen tudi do 300 odstotkov.

Prvo leto znašajo prihodki iz poslovanja slabih 70 tisoč evrov, izguba iz poslovanja je slabih 10 tisoč evrov. Številke potem iz leta v leto rastejo skoraj s koeficientom 5, izguba se seveda spremeni v dobiček. V petem letu je po projekcijah sodeč dobiček že čez 1 milijon evrov. Razlog za visoko rast presežka prihodkov nad odhodki je v naših izredno nizkih stroških v primerjavi s prihodki iz najemnin. Po obdobju pokritja stroškovne cene najemnih sistemov Order-pay je dejansko naš strošek le servis, ki pa je pri veliki količini postavljenih sistemov na enoto sorazmerno nizek. Najem sistemov Order-pay je zato za nas pravi vir donosnosti. Dobro pa je, da se stranke zanj odločajo, saj jim je v začetni fazi lažje plačati npr. 30 evrov na mesec kot pa 1000 evrov za odkup kljub dejstvu, da sistem ostane v naši lasti. Pri tem pa po navadi v kasnejših obdobjih tudi ostane.

5.2. ANALIZA DONOSNOSTI

Tabela 5: Izračuni stopenj donosov poslovanja

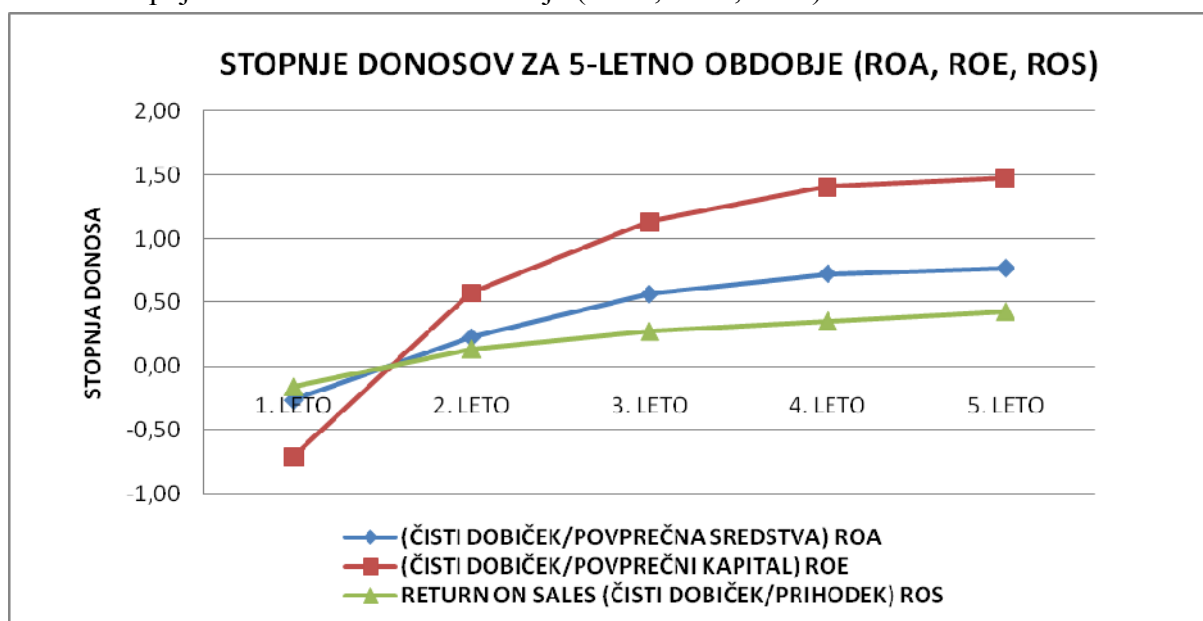
STOPNJE DONOSOV		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	1. LETO	2. LETO	3. LETO	4. LETO	5. LETO
(ČISTI DOBIČEK/POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	-3,08	-1,29	-0,98	-0,49	-0,60	-0,12	-0,56	-0,27	-0,17	-0,05	-0,02	0,10	-0,26	0,23	0,56	0,72	0,77
(ČISTI DOBIČEK/POVPREČNI KAPITAL)	ROE	-4,37	-1,29	-0,90	-0,61	-0,96	-0,24	-1,45	-0,87	-0,66	-0,21	-0,11	0,55	-0,71	0,57	1,13	1,41	1,47
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK/PRIHODEK)	ROS	-0,86	-0,31	-0,39	-0,19	-0,39	-0,05	-0,45	-0,17	-0,10	-0,03	-0,01	0,06	-0,16	0,13	0,27	0,35	0,42

Vir: Lastni izračuni; Finančne projekcije, priloga 3

Stopnje vseh treh indikatorjev dobičkonosnosti so po projekcijah sodeč izredno dobre. Mogoče je celoten projekt briljanten. Naš partner, izkušen poslovnež in podjetnik, je že pred časom dejal: »Ali bo ta naš specifičen projekt propadel ali pa bo zacvetel kot redko kakšen.«

Na linijskem grafikonu je opazno občutno povečevanje ROE (čisti II/povprečni K) skozi petletno obdobje. Razlog za to je v visoki rasti tako dobička kot kapitala, z razliko, da slednji v enačbi predstavlja povprečno vrednost, ki dejansko vrednost zaradi visoke rasti praktično razpolovi. Visoki dobički so posledica prodaje in predvsem oddaje sistemov Order-pay. Vsi sistemi, ki so bili oddani v najem v prvem in drugem poslovnem letu, so se v 3 letu stroškovno že poplačali, še vedno pa nam prinašajo mesečne anuitete. Vsak dodatni mesec najema tako oddani sistemi povečajo svojo dobičkonosnost. Zanimivo je tudi gibanje ROS, ki predstavlja čisti dobiček na prihodek. Ta počasi raste in po projekcijah sodeč doseže vrednost 0,42. Njegova povprečna vrednost v 5 letih je 0,202, kar pomeni, da v povprečju 20 odstotkov vseh pridelanih prihodkov predstavlja čisti dobiček. Na 5 vloženih evrov pridelamo 1 evro dobička. Interna stopnja donosa za petletno obdobje pri projekcijah s 50-odstotno prodajno maržo sistemov Order-pay znaša 120,6 %. Tudi če bi bila interna donosnost 5-krat nižja, bi se še vedno splačalo vlagati v našo poslovno priložnost. Poleg tega imamo še rezerve pri postavljanju marže.

Graf 1: Stopnje donosov za 5-letno obdobje (ROA, ROE, ROS)



Vir: Lastni izračuni; Finančne projekcije, priloga 3

Težko si je sploh zamišljati, da bi lahko dosegali donose iz naših projekcij. Vse je odvisno od sposobnosti zasledovanja količinsko zastavljenih prodajnih ciljev. Če ne bomo imeli večjih zapletov z razvojem končne oblike sistema Order-pay, bi bile ob pravilni zalogi prodajne številke dosegljive. Vseeno pa so donosi realno verjetno malce previsoki.

5.3. VARIABILNI IN POLVARIABILNI STROŠKI

Podjetje Opsis, d. o. o., bo imelo veliko večino stroškov variabilnih in polvariabilnih. Razlog je v dejstvu, da je izdelava sistema Order-pay variabilen strošek, saj je le-ta odvisen od količine prodanih sistemov (strošek prodanih proizvodov). Z rastjo podjetja in količine prodanih Order-pay ter podobnih sistemov delne avtomatizacije bo rasel tudi strošek plač prodajnega osebja in vseh dodatno zaposlenih (študentov), ki bodo opravljali servisne in dostavne storitve. Minimalne plače prodajnega osebja so fiksni strošek, a velik del njihove plače bo variabilno določen. Dejstvo pa je, da bomo prodajalce in servisno službo potrebovali na več lokacijah in ob dobrem poslovanju tudi v več državah. Sorazmerno visoki bodo tudi stroški oglaševanja in promocije, ki je za nas v začetnih letih poslovanja ključnega pomena. Stroški oglaševanja so za prvo poslovno leto ocenjeni na 3930 evrov, kar je strošek dokaj enostavnega oglaševanja samo v Ljubljanski kotlini in okolici.

V spodnji tabeli so variabilni stroški izdelave sistema Order-pay. Iz tabele je razvidno, da nas trenutno en oddajnik stane dobrih 24 evrov, računalniški sistem pa dobrih 500 evrov. Ker je to ogromno in nam predstavlja največjo oviro pri uspešnem poslovanju, so trenutno vse sile in moči podjetja usmerjene v zniževanje variabilnih stroškov in cene. Rešitve so že na obzoru, njihova uresničitev pa stvar tekočega obdobja.

Tabela 6: Seznam sestavnih delov sistema Order-pay in njihove cene (variabilni in polvariabilni stroški)

Sestavni del sistema	Dobavitelj	Naročena količina	Cena za 1 kos (v eur)
baterija 9V	ebay	100	1,4
PCB (tiskano vezje)	Kogovšek	100	1,5
oddajnik – transmitter TLP434A	Laipach Tech	100	3,95
sprejemnik – receiver RLP434A	Laipach Tech	2	10
tipka 18 × 18 GREEN ZA TIV	IC ELEK.	100	1,88
tipka 18 × 18 RED ZA TIV	IC ELEK.	100	1,88
računalnik Morex, EXT.PSU Intel	AGT rač.	2	196,01
antena SRH-701S, 22 cm SMA	Uscom	1	11,26
ohišje	Wilsonic	100	6,82
obroček za ohišje	Wilsonic	100	2,808
prikazovalnik TOUCH SCREEN	ebay	2	283
kartica – Compact Flash 1GB 120	COMSHOP	2	24,4
čipi in drug droben elektr. mat.	HTE	100/200/400	0,97
delo	g. Kogovšek	100	2
dušilke	Terna	110	0,25
kondenzator 0805	HTE	110	0,05
podaljšek – lenghtening 4Š+S, 4M	Interspar	2	3,99
tampotisk ORDER and PAY	Domžale	70	0,8
STROŠKOVNA CENA RAČUNALNIŠKEGA SISTEMA = 528,66 €			
STROŠKOVNA CENA 1 ODDAJNIKA – DALJINSKEGA UPRAVLJALNIKA = 24,31 €			

☐ sestavni deli računalniškega sistema; ☐ sestavni deli oddajnika

Vir: Lastni izračuni

5.4. FIKSNI STROŠKI

Podjetje bo imelo na začetku relativno nizke fiksne stroške. Vanje je treba všteti plačo servisne službe, strošek računovodskega servisa in administrativnih del, amortizacijo, najem poslovnih prostorov, vzdrževanje informacijske opreme, minimalne plače prodajnega osebja in strošek uprave. Celotni mesečni znesek fiksnih stroškov v prvem letu poslovanja lahko ocenimo na okoli 7 do 9 tisoč evrov. V sledečih letih bosta v večji meri rasla le strošek plač prodajnega osebja (fiksni del) in plač dostavno-servisne službe. Prvi strošek bomo poganjali in povečevali mi, drugi pa bo rasel zaradi učinkovitosti in dobrih rezultatov vlaganja v prvega.

5.5. UPRAVLJANJE Z DENARNIM TOKOM PODJETJA

Zaradi relativne oddaljenosti končnih trgov od mesta proizvodnje bo v podjetju ves čas precejšen del sredstev vezan v zalogah proizvodov. Kontejnerski prevoz je relativno počasen in zato je predvideni najkrajši čas od proizvodnje do prodaje 1 mesec. Pošiljka gre seveda lahko tudi po hitri DHL Ekspres poti. Le-ta pa je izredno draga, poleg tega je že tako ali tako treba plačati carino na uvožen izdelek, ki ni iz EU.

Dobro upravljanje z denarnim tokom s pomočjo dobrih terjatev iz poslovanja bo zato ena izmed ključnih nalog vodstva podjetja, posebno v začetnih obdobjih. Obratni kapital, hitro obračanje gibljivih sredstev in sposobnost minimiziranja tveganja poslovanja je model, ki ga

je veliko težje zasledovati kot opisati. Naše stranke morajo pri najemu sistema Order-pay v naprej plačati 3-mesečno najemnino, stranke, ki sistem odkupijo, pa 10 odstotkov njegove celotne vrednosti. Tako pridobimo potrebna tekoča sredstva, hkrati pa se poslovno zavarujemo in ugotovimo resnost potencialne stranke.

6. NAČRT TRŽENJA

6.1. CELOTNA TRŽENJSKA STRATEGIJA

Pri trženju izdelka oz. storitve je najbolj pomembno upoštevanje kupca in njegovih želja, pri tem pa je treba pozabiti na svoje želje in interese, ki niso neposredno povezani s strankami (Gerber, 2004, str. 171).

Kot vemo se glede na fazo življenjskega cikla proizvoda podjetje prilagaja s svojo trženjsko strategijo. Sistem Order-pay je trenutno v fazi uvajanja, v kateri podjetje po navadi predstavi svoj izdelek potencialnim kupcem, hkrati pa z razvojem in preizkušanjem poskuša zagotoviti kakovost in preizkušnost samega izdelka. Za hiter prodor proizvoda na trg je v tej fazi nujna agresivna trženjska aktivnost podjetja kljub dejstvu, da so stroški v tej fazi relativno visoki, dobičkov pa ni ali so celo negativni. Sama strategija trženja je tako poleg tehnološkega razvoja proizvoda najpomembnejša za uspešno uveljavitev podjetja na trgu. Tudi mi smo začeli z dokaj agresivno trženjsko strategijo: od neposrednega obiskovanja gostinskih obratov in pogovorov z lastniki, oglaševanja v revijah, kot so npr. Finance, Obrtnik, do deljenja letakov in pridobivanja strank preko spletne strani (članek iz Financ je v prilogi 2).

Del naše trženjske strategije, ki se v praksi daleč najbolj obnese, je 2–3-dnevni brezplačni preizkus, ki ga nudimo lastniku gostinskega obrata. Ta lahko brezplačno v nekaj dneh vidi, ali sistem Order-pay poveča storilnost zaposlenih in zadovoljstvo strank ali ne. Če se za sistem odloči, z njim podpišemo najemno ali odkupno pogodbo, sistem pa mu dobavimo najkasneje v mesecu dni. V vsakem primeru, če se za sistem odloči ali ne, pa lastniku ponudimo možnost sodelovanja z našim podjetjem. Sodelovanje je seveda vzajemne narave in deluje na principu piramidnega sistema. Za vsako novo stranko, ki nam jo obstoječa stranka pripelje, se slednji zniža cena najemnine oz. odkupa. Če pa se obstoječa stranka za sistem Order-pay ni odločila, le-ta dobi določen odstotek vrednosti odkupa ali najema nove stranke, ki z nami podpiše pogodbo o sodelovanju. Za postavitev piramidnega sistema smo se odločili na podlagi dejstva, da se gostinci med seboj odlično poznajo. Delno zato, ker so v istem poslu, delno z razlogom, da ima dober poslovnež vedno eno oko na konkurenci. S piramidnim sistemom lahko naše podjetje hitreje in učinkoviteje pridobiva nove stranke. Učinkoviteje predvsem v smislu referenc in dobre besede, ki jo obstoječa stranka preda novi.

Pomemben del marketinške akcije prepoznavnosti sistema Order-pay se bo odvijal prav v obstoječih gostinskih obratih, ki so se že odločili za naš proizvod. Vsak daljinski upravljalnik na mizi ima na stranski ploskvi vgraviran naslov spletne strani našega podjetja – *www.opsis.si*. Ko smo vse obstoječe daljinske upravljalnike potiskali s tem napisom, se je obisk naše spletne strani potrojil, kar je le še en dokaz, da gostinci nadzirajo svojo

konkurenco. Dobro reklamo smo si naredili tudi s članki v različnih revijah in plakati na dobrih oglaševalskih mestih. Pred kratkim smo se z menedžerjem lokala Roll-bar dogovorili za znižanje mesečne najemnine za dobrih 20 evrov, on pa nam v zameno odstopi oglaševalsko mesto (del ograje pred njegovim barom, ki je obrnjena proti krožišču med City Parkom in Kolosejem). To krožišče dnevno prevozi več tisoč avtomobilov, kar je odlično oglaševalsko mesto.

Podjetje se bo pri oblikovanju strategije trženja v glavnem naslonilo na koristnost in tehnološko kakovost svojih proizvodov. To pa ne pomeni, da se ne bomo posluževali obiska gostinskih sejmov, reklamnih oglasov na radiu in v obliki plakatov, promoviranja internetne strani ter pošte lastnikom gostinskih obratov. Treba pa je pri vseh oblikah trženja gledati tudi na stroške, ki niso zanemarljivi. Ravno zato je lastna brezplačna reklama sistema Order-pay še toliko bolj učinkovita.

6.2. CENOVNA STRATEGIJA IN PRODAJNA POLITIKA

Cena je ena od komponent trženjskega spleta 4 P-jev: »price, place, product, promotion«. Toda zaradi nekega skrivnostnega, skoraj čarobnega, razloga ceno velikokrat obravnavamo ločeno. Podjetniki izjavljajo npr.: »Imamo marketinško strategijo, toda naše cene so odvisne od prodajnega trga in konkurence.« To je zmota in napačno razmišljanje že v izhodišču. Če je cena del trženjskega spleta, mora biti integrirana v marketinško strategijo, kjer je oblikovana v interakciji z drugimi elementi trženjskega spleta (Bailey, 1983, str. 29).

Postavljanje cenovne strategije je bilo vedno bolj podobno igri pokra kot pa znanosti in nedvomno bo v sebi vedno imelo elemente te igre. Toda tudi pri pokru je dobro poznati odstotke in verjetnost za zmago. Izkušnje so slab učitelj, če je vse, kar si zapomniš, čas, ko si zmagal z lestvico s pomočjo zadnje karte (Bailey, 1983, str. 7).

Z oblikovanjem cene proizvoda Order-pay smo imeli kar precej težav. Pri oblikovanju cene za popolnoma nov proizvod želi podjetje s ceno doseči naslednje cilje:

1. Da kupci sprejmejo proizvod. Ne glede na to, kako nenavaden, inovativen je proizvod, mora podjetje zanj oblikovati takšno ceno, ki so jo kupci sposobni in pripravljeni plačati.
2. Ohraniti tržni delež, ko na trg vstopijo nova konkurenčna podjetja. Če je prodaja novega proizvoda uspešna, bodo na trg vstopala nova, konkurenčna podjetja, ki si bodo tudi sama prizadevala pridobiti tržni delež.
3. Doseči ciljni dobiček. Malo podjetje mora s ceno proizvoda in storitve pokrivati vse stroške proizvodnje in doseči tudi določen dobiček. Cena ne sme biti postavljena prenizko, saj je kasneje mnogo lažje ceno znižati, kot pa zvišati.

Ob analiziranju povpraševanja in stroškov pri različnih cenovnih razredih je mogoče izbrati optimalno ceno novega proizvoda ali storitve. Vprašanje pa je, če so vse interesne skupine z njo zadovoljne. Za nove proizvode sta aktualni dve cenovni strategiji, in sicer strategija penetracijskih cen ter strategija posnemanja smetane. Gonilna sila za cenovnimi odločitvami

morajo biti cenovni cilji, ki so lahko bodisi tržno bodisi stroškovno orientirani. Le redke organizacije si lahko privoščijo brezbrizen odnos pri uravnavanju in pokrivanju stroškov ob izdaji novega proizvoda ali storitve na trg. Postavljanje cene vedno vključuje neznane reakcije strank in konkurence na ceno, te negotovosti so ob novih proizvodih in storitvah večje. Pri postavljanju začetne cene proizvoda je treba vzeti v razmislek: pomembne tržne segmente, raznolikost kupcev oz. uporabnikovih zahtev, učinek cene na reakcije konkurence, stroškovni vidik proizvoda ali storitve in marketinške programske strategije (Montgomery, 1988, str. 35).

Podjetje Opsi se je odločilo za strategijo penetracijskih cen s poudarkom na hitri rasti prodaje. Ker je podjetje s sistemom Order-pay prvi ponudnik na slovenskem trgu, ni imelo možnosti določati cenovne strategije v primerjavi s konkurenco in kakovostjo njihovega proizvoda oz. storitve. Prav zaradi tega smo imeli in še imamo z določanjem cene kar dosti težav. Delno smo jih rešili kar s spraševanjem lastnikov gostinskega obrata, koliko so pripravljeni plačati za sistem, da jim le-tega ne odnesemo. Ugotovili smo, da smo na začetku zaradi naše vrtoglavo visoke lastne stroškovne cene in manjšega pohlepa po visokih donosih postavili previsoko ceno najema in odkupa. Odgovor vsakega gostinca je bil: »Sistem se mi zdi odličen in rad bi ga imel v svojem obratu, ampak 100 evrov na mesec je res preveč!« Ko smo videli, da je povpraševanja po proizvodu dovolj, smo sklenili, da bo zaradi želje po občutnem zmanjšanju stroškovne cene treba proizvesti in kupiti velike količine oddajnikov (daljinskih upravljalnikov) in računalniških sistemov. Preračunali smo, kako nizko ceno, ki nam trenutno prinaša negativen dobiček, lahko postavimo, da bomo z novo lastno ceno sistema pri teh istih, danes postavljenih tržnih cenah želi vsaj 50-odstotno maržo bodisi najema bodisi odkupa. Poleg tega smo morali v ceni najema upoštevati tudi stroške servisa, ki so lahko za nas zanemarljivi ali pa odločilne narave. Moramo se zavedati, da pri večjem številu postavljenih sistemov na različnih koncih Slovenije pri dejstvu, da za zdaj stvari vodimo centralizirano, stroški servisa niso zanemarljivi. Tudi to dejstvo je otežilo določitev cene. Problem servisne službe smo delno rešili tudi z razvojem spletnega programskega sistema, preko katerega lahko inženir napako na sistemu popravi kar od doma. Pogoj za to pa je seveda opremljenost gostinskega obrata z dostopom do interneta.

Tabela 7: Okvirne povprečne cene najema in odkupa sistema Order-pay

Tip sodelovanja	Cena sistema + prvih 5 oddajnikov	Cena vsakega naslednjega oddajnika
NAJEM: MAJHEN GOSTINSKI OBRAT	45 EUR + DDV/mesec	0,5 EUR/mesec
NAJEM: SREDNJE VELIK GOSTINSKI OBRAT	65 EUR + DDV/mesec	1,5 EUR/mesec
NAJEM: VELIK GOSTINSKI OBRAT	85 EUR + DDV/mesec	1,5 EUR/mesec
ODKUP: MAJHEN GOSTINSKI OBRAT	840 EUR + DDV	20 EUR
ODKUP: SREDNJE VELIK GOSTINSKI OBRAT	1210 EUR + DDV	20 EUR
ODKUP: VELIK GOSTINSKI OBRAT	1575 EUR + DDV	20 EUR

Vir: Lastni izračuni

Pomemben podatek, ki ni naveden v zgornji tabeli je servisna storitev. Vsakemu gostinskemu obratu, ki sistem najame, pripada servis. Gostinski obrat, ki sistem Order-pay odkupi pa se lahko odloči med dvema variantama: ali bo mesečno plačeval minimalen znesek servisne storitve ne glede na to, ali je bilo posredovanje potrebno ali ne, ali pa bo ob težavah poklical našo dežurno službo, ki bo sistem popravila in za to izstavila račun. Servis je za nas pomemben element prodajne politike, saj nam kot storitev omogoča pridobivanje dodatnih sredstev s sorazmerno nizkimi stroški.

Kljub dejstvu, da bo naša cenovna strategija temeljila na ideji, da si naš proizvod zaradi nizke penetracijske cene lahko privoščijo prav vsak gostinski obrat, bo na drugi strani močan poudarek na kakovosti, tehnični in programski dovršenosti sistema. Vsak gostinec se bo moral zavedati, da za nizko ceno pridobi ogromno, predvsem je tu mišljen celoten računalniško-statistični vpogled v svoj gostinski obrat. Kar naenkrat bo imel gostinec poleg pregleda nad strankami tudi pregled nad delom natakarejv, uporabnostjo posameznih miz, ozkimi grli v obratu in podobno. Sistem Order-pay bo čez nekaj časa nujno orodje vsakega gostinskega obrata.

6.3. TRŽNO KOMUNICIRANJE

Tabela 8: Okvirni stroški letnega tržnega komuniciranja za prvi dve poslovni leti

Vrsta tržnega komuniciranja	Odstotek celotnega tržnega komuniciranja	Okviren letni strošek (€)
TRŽNO KOMUNICIRANJE PROIZVODA SAMEGA (I)	40 %	0 €
UDELEŽBA NA SEJMIH (II)	10 %	600 €
OGLAŠEVANJE V ČASOPISIH IN REVIJAH (III)	10 %	150 €
DELJENJE LETAKOV IN PROMOCIJSKEGA GRADIVA (IV)	5 %	350 €
NEPOSREDNI PRISTOP DO LASTNIKOV GOSTINSKIH OBRATOV (V)	30 %	2.400 €
PLAKATI (VI)	5 %	430 €
SKUPAJ	100 %	3.930 €

(I) Promocija preko obstoječih postavljenih sistemov (napis www.opsis.si na vsakem daljinskem upravljalniku bo privabil potencialne stranke k komuniciranju preko spletne strani. Poleg tega v ta segment spada tudi pridobivanje strank preko piramidnega sistema s pomočjo obstoječih strank. Ta segment je, če gledamo z vidika razmerja med stroški in učinkovitostjo tržnega komuniciranja, daleč najučinkovitejši).

(II) Udeležba na približno 2 sejmih letno, kar znaša okoli 600 evrov (300 evrov je okvirna pristojbina na sejem).

(III) Oglaševali bomo le v revijah, ki bodo članek o našem sistemu Order-pay objavile brezplačno. Razen v za nas ključnih revijah, kot so npr. Obrtnik. To nas bo letno stalo okoli 150 evrov.

(IV) Za 350 evrov dobimo 7.000 letakov, kar pomeni, da lahko skoraj 600 letakov na mesec podelimo potencialnim strankam in mimoidočim. Letak najdete v prilogi 7.

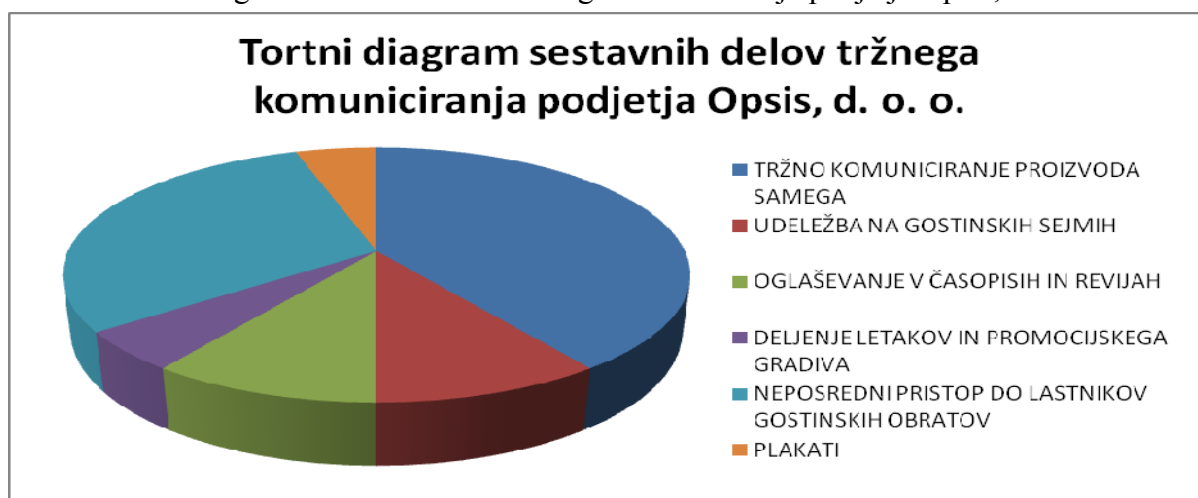
(V) V 2400 evrov je všteti samo naš čas, ki je za to potreben, in sicer mesečno izplačevanje približno 200 evrov.

(VI) Približno 2 plakata letno na oglaševalskih mestih naših strank, ki se jim v zameno za to zniža mesečna najemnina ali cena odkupa. (1 plakat = cca 215 evrov)

Vir: Lastni izračuni

Vsa sporočila, ki jih bo podjetje pošiljalo trgu, bodo nosila idejo, da gre pri proizvodni Orderpay za sistem, ki ga mora imeti vsak gostinski obrat. Iz zgornje tabele je razvidno, da so letni stroški tržnega komuniciranja za prvi dve poslovni leti sorazmerno nizki glede na prihodke, ki jih pričakujemo iz naslova poslovanja. Poleg tega lahko ne bi upoštevali glavnine stroškov, ki izvirajo iz trženjskega segmenta neposrednega pristopa do lastnikov gostinskih obratov. To delo namreč opravljamo partnerji v podjetju, ki si za prvi dve leti poslovanja verjetno ne bomo izplačevali sredstev, ampak bomo le-ta obračali naprej. Tako smo te stroške vpisali zgolj zato, da se vidi, koliko bi nas stalo tržno komuniciranje ob predpostavki, da bi bilo delovno silo treba plačati.

Graf 2: Tortni diagram sestavnih delov tržnega komuniciranja podjetja Opsis, d. o. o.



Vir: Lastni izračuni

Če na hitro preletimo vse segmente tržne komunikacije, ki jih naše podjetje uporablja na trgu, opazimo, da po teoriji sodeč uporabljamo praktično vse segmente tržnega komuniciranja. Od oglaševanja (na oddajnikih, plakati), osebne prodaje, odnosov z javnostjo (članki), pospeševanje prodaje (piramidni sistem) do neposrednega in elektronskega trženja (www.opsis.si).

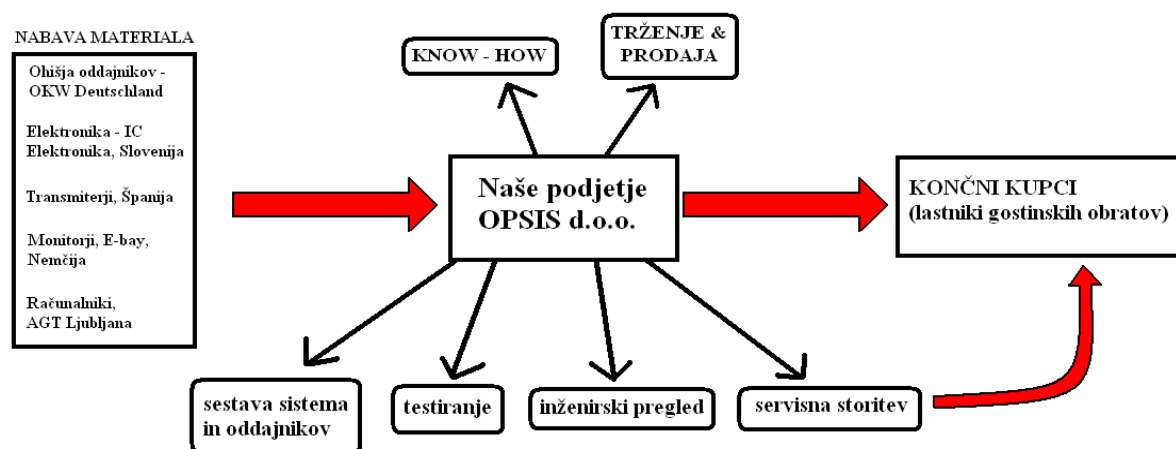
6.4. PRODAJNE POTI

Prodajna pot je pot, ki jo naredi izdelek od proizvajalca do končnega kupca. Naš proizvod je distribuiran po posredni prodajni poti, saj je med proizvajalcem in končnim kupcem posrednik podjetje Opsis, d. o. o..

Sprva smo poslovali tako, da smo sami nabavili vse potrebne dele za sestavo sistema od različnih proizvajalcev in sekundarnih ponudnikov po celi Evropi. Dele smo sestavili v delujoč sistem, ga preizkusili in potem odnesli v gostinski obrat stranke, ki se je po že opravljeni preizkusni verziji odločila najeti ali odkupiti naš proizvod. Ker smo posamezne dele kupovali od različnih evropskih proizvajalcev in ker so bile količine sorazmerno majhne (do 200 kosov), smo imeli visoko stroškovno ceno tako oddajnikov kot računalniškega sistema ter neenakomerne in dolge dobavne roke. Zaradi navedenih dejstev smo ugotovili, da

moramo celoten sistem narediti pri enem proizvajalcu, ki nam je sposoben izredno znižati lastno ceno.

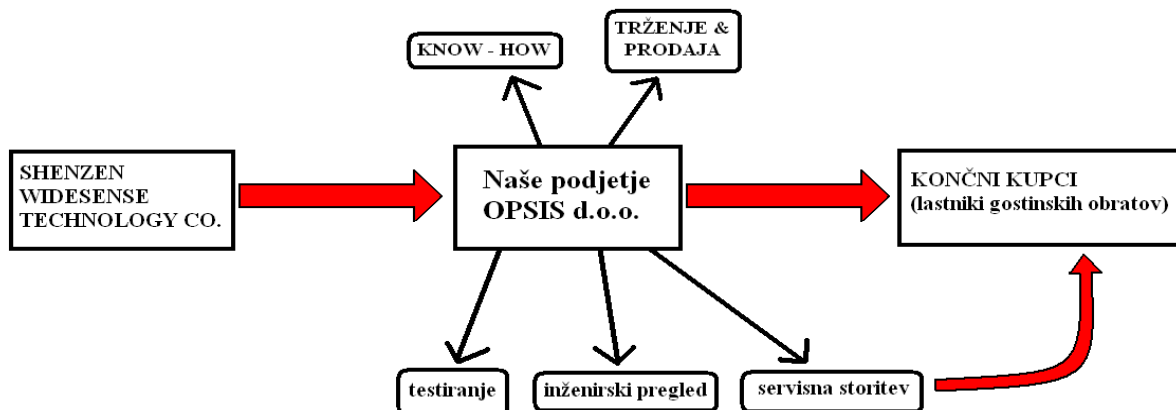
Slika 7: Shema prodajnih poti 1



Vir: Lastna shema

Našli smo kitajsko podjetje Shenzhen Widesense technology company. Naš partner je dosegel dogovor z razvojnim direktorjem, da nam ta pod okriljem njihovega podjetja razvije in proizvaja računalniški sistem in oddajnike z našimi specifikacijami za tretjino naše prejšnje stroškovne cene. Hkrati pa v Sloveniji izvajamo vzporeden razvoj, saj je pomembno, da pridobimo različice začetkov prodajnih poti. Tako prihajamo do različnih informacij, ki nam dajo moč izbire in optimizacije. Če bo prodajna pot proti začetku s kitajskim podjetjem uspela, bomo močno razbremenili naše podjetje, saj se bo dejansko celotna proizvodnja odvila na azijskem kontinentu, mi pa se bomo lahko bolj posvetili strankam in tržni strategiji. Tudi cena najema in odkupa sistema, s postavljanjem katere smo imeli nemalo težav, bo ob dobrem sodelovanju z začetkom prodajne verige donosna že pri sorazmerno nizkih vrednostih. Sistem Order-pay bomo lahko dali v najem ali odkup po za gostince absolutno ugodni ceni, ob tem pa dosegali načrtovane presežke prihodkov nad odhodki.

Slika 8: Shema prodajnih poti 2



Vir: Lastna shema

7. PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT

7.1. GEOGRAFSKA LOKACIJA

Sedež podjetja bo v Sloveniji. Tu se bodo upravljali vodenje podjetja in vse funkcije trženja. Druge storitve bodo potekale preko kooperantov in pravnih entitet v naši prodajni poti. Sama fizična lokacija ni zelo pomembna, saj se pisarniško delo lahko opravlja v kakršnihkoli za to primernih poslovnih prostorih. Ključni faktor za odločitev o končni lokaciji bo cena najemnine prostorov in komunikacijska infrastruktura, saj je dobra internetna povezava ključnega pomena. Dandanes je večina posla sklenjenega kar preko telefona, »skypa« in elektronske pošte.

7.2. POSLOVNI PROSTORI, MATERIAL IN RAZISKOVALNA OPREMA

Kot že omenjeno, bo podjetje razvijalo proizvode v sodelovanju s kitajskim podjetjem Shenzhen Widesense Tch. Co., slednje pa bo naše izdelke tudi proizvajalo. Tako razen manjših programskih, servisnih ter administrativnih storitev v naših poslovnih prostorih ne bo. Bo pa podjetje, ko bo prešlo iz zdajšnje faze uvajanja proizvoda na trg v fazo rasti, gotovo potrebovalo manjše skladišče za vse računalniške sisteme in pripadajoče oddajnike. Skladišče bo potrebno kljub dejstvu, da bomo poskušali poslovati s strategijo »just in time«, kar pomeni, da bomo opremo naročali glede na dejansko povpraševanje na trgu. Vseeno pa bo določena količina sistemov na zalogi, poleg tega bomo potrebovali v neposredni bližini skladišča tudi manjšo sobo za raziskave in razvoj, ki trenutno potekajo v bivalnih in delovnih prostorih našega inženirja.

Tabela 9: Tabela okvirnih mesečnih stroškov najema prostorov za nemoteno poslovanje

Prostor	Kvadratura	Skupna kvadratura	Povprečna cena mesečnega najema *	Mesečni strošek skupaj
Skladišče	cca 30 m ²	cca 55 m ²	cca 8 €/m ²	cca 440€
Soba za raziskave in razvoj	cca 15 m ²			
Poslovni prostor	cca 10 m ²			

*Povprečna cena mesečnega najema poslovnih prostorov je navedena za območje Domžal, saj so cene najema tu dosti nižje od tistih v Ljubljani. Cena je vzeta za dejanski objekt, namenjen oddaji poslovnih prostorov, in sicer v bivši stavbi Univerzale Domžale na Slamnikarski 1 v Domžalah.

Vir: Lastni izračuni

Iz tabele je razvidno, da je mesečni strošek najema prostorov za nemoteno poslovanje podjetja znosen in ne predstavlja večjega bremena poslovanju. Verjetno bo računovodska in administrativna dela vodila moja mama, ki računovodsko poslovanje vodi že sedaj. Tako bi se mesečna najemnina zmanjšala še za približno 80 evrov.

7.3. OPERATIVNI CIKLUS

Proizvodni proces v našem podjetju bo po končanem razvijanju sistema Order-pay potekal po približno enakem vrstnem redu, odvisno seveda od količine naročil in zahtev posameznih strank. Operativni cikel se začne pri izraženem zanimanju stranke za proizvod (zgornja shema). V gostinski obrat omenjene stranke v kar najkrajšem možnem času odnesemo

preizkusno verzijo, ki jo tam pustimo od 2 do 3 dni. Po pretečenem času se lastnik restavracije oz. bara odloči, če želi proizvod Order-pay v svojem gostinskem obratu ali ne. Če ga, zanj plača avans v višini treh mesečnih najemnin in podpiše najemno oz. odkupno pogodbo. Tako se naše podjetje vsaj delno zavaruje pred predčasno odpovedjo pogodb in neresnimi strankami. Po prejemu avansu začnemo sestavljati sistem za posamezen gostinski obrat. Sedaj bomo dobivali dele iz kitajskega podjetja Shenzhen Co. že sestavljene, tako da bomo morali celoten sistem le preizkusiti, v programu narisati tloris specifičnega gostinskega obrata in sprogramirati oddajnike (daljinske upravljalnike) glede na število miz v tem obratu. Preizkušen sistem nato odnesemo stranki in z njo preko piramidnega sistema sodelujemo še naprej.

Slika 9: Shema operativnega ciklusa



Vir: Lastna shema

Iz sheme je razvidno, da podjetje ne bo imelo lastnih proizvodnih zmogljivosti, saj nima vse potrebne opreme kot tudi ne znanja za izdelavo poceni oddajnikov in računalniških sistemov na dotik.

8. NAČRT RAZVOJA

8.1. STATUS RAZVOJA IN PRIHODNJE NALOGE

V razvoj je treba neprestano vlagati čas, trud in sredstva. Da bi šel razvoj v pravo smer je treba nenehno komunicirati z inženirjem, stalno izvajati preizkušanje sistema, spremljati zakonodajo, svetovne trende in konkurenco. Samo na resno osnovanih predpostavkah nadaljnega razvoja, lahko novo podjetje dejansko uspe. Naš sistem Order-pay je bil izveden že v približno 10 različnih prototipih, vsakemu posebej pa so sledila preizkusna obdobja.

Če na hitro povzamemo naš potek razvoja sistema Order-pay:

Slika 10: Prvi kartonasti prototip



- Najprej smo naredili čisto enostaven prototip oddajnika (daljinskega upravljalnika) iz kartona, lepila, listov in magnetov (Slika 10).
- Nato smo posneli video prototip storitve naročanja in plačevanja s pomočjo našega sistema.

Vir: Lastna slika

- Za tem smo od podjetja Raga, d. o. o., kupili enostavna plastična ohišja, v katerih je naš inženir oblikoval prvi delujoči prototip. Oddajnik je bil brez pravih tipk za pritisk na naročilo ali plačilo. Na daljinski upravljalnik je bilo treba pritiskati z izvijačem ali paličico. Za računalniški sprejemni sistem smo uporabljali kar prenosne računalnike.
- Na internetu smo pri podjetju »OKW Gehauesysteme« našli estetska ohišja za oddajnike. Le-ta smo kupili in oblikovali nov prototip, ki je že izgledal bolj podoben današnjemu proizvodu.
- Sledile so še mnoge programske spremembe in rešitve, ki so postale pomembne po tem, ko je prototip začel delovati. Mnogo malih elektronskih delov znotraj našega oddajnika je bilo odstranjenih z razlogom optimizacije samega daljinskega upravljalnika. Tudi računalniški sistem (prikazovalnik na dotik in računalnik) se je 4-krat zamenjal.
- Pred pol leta smo naredili prodajno različico sistema Order-pay 1 – dovršen prototip –, ki ima poleg dobrih poceni delov in programsko dodelane rešitve tudi estetske popravke pri kablilih, ki jih je v sistemu Order-pay ogromno.
- Sedaj smo v fazi izdelave prodajne različice sistema Order-pay 2, ki bo z integriranim računalnikom v zaslon na dotik in nizko stroškovno ceno prava donosna prodajna različica.

Z vidika zunanjega izgleda smo napravili 5 prototipov, za programsko rešitev pa je bilo teh ogromno. Vsak teden smo preizkusili kakšno novo funkcijo v programu, ki se nam je bodisi z vidika natakarev, strank ali menedžerja gostinskega obrata zdela zanimiva. Zanimivo je tudi dejstvo, da smo po preizkusih velikokrat izbrisali kakšno neuporabno funkcijo, ki se nam je pred preizkusi zdela briljantna. Prototip sam po sebi še ni dovolj, v kombinaciji s pravilno izvedenimi preizkusi pa lahko prinese koristno dodano vrednost. Naši ekipi je trenutno uspelo sestaviti izdelek, ki ga ni treba več imenovati prototip. Gotovo bomo še spreminjali malenkosti posameznih sestavnih delov, ideja delujočega sistema kot celote pa bo ostala nespremenjena. Prihodnje proizvodno-razvojne naloge so trenutno usmerjene v sodelovanje s kitajskim podjetjem Shenzhen Co. V to sodelovanje je treba vložiti veliko časa in truda, saj smo konec koncev oddaljeni 10.000 km, kar delno vzbudi logistične in komunikacijske težave. Se pa razvojni direktor g. Wang glede na 6-urni časovni zamik med državama izredno hitro odziva, poleg tega tudi komunikacija v angleščini, dokler gre za pisno obliko, ni težava.

8.2. KRITIČNA RAZVOJNA VPRAŠANJA

Če bi pred pol leta poskušali opisati naša kritična razvojna vprašanja, bi samo za to temo potrebovali 30 tipkanih listov A4. Ker pa podjetje s proizvodom raziskuje trg ter prodajne poti od začetne produkcijske do končne distribucijske, sproti rešuje razvojne težave in dobiva odgovore na kritična razvojna vprašanja. Na veliko kritičnih razvojnih vprašanj smo že dobili odgovor, kot npr. na vprašanje, na katerega smo pol leta iskali odgovor: »Ali je mogoče sistem Order-pay in pripadajoče daljinske upravljalnike proizvesti s tako nizkimi stroški, da si bo nakup lahko privoščil vsak lastnik gostinskega obrata?« Odgovor je: da! S tem odgovorom smo rešili velik del uganke. Sedaj vemo, da lahko dobimo celoten računalniški sistem za 200 evrov in posamezni oddajnik za 5 evrov. Edino še ne poznano dejstvo je točen strošek carine in transporta, ki pa ju ocenjujemo na približno 20–30 % zgoraj navedene stroškovne cene. So pa z nižjo kitajsko stroškovno ceno prišle tudi težave, kot so npr. slabše specifikacije računalniškega sistema, težave s hitro komunikacijo, možnost določenega odstotka slabih proizvodov itd. Zaradi naštetih težav smo se odločili za vzporedni razvoj in iskanje poti za optimizacijo stroškovne cene našega Order-pay sistema v Sloveniji. Potem pa se bomo odločili bodisi za razvit in proizveden sistem na Kitajskem bodisi za naš razvoj in poceni kitajsko proizvodnjo. V vsakem primeru je Kitajska s poceni deli in delovno silo zanimiv izvir prodajne poti.

Eno od kritičnih razvojnih vprašanj je tudi pritrditev oddajnikov (daljinskih upravljalnikov) na mizo gostinskega obrata zaradi kraje. Za zdaj so naši oddajniki na mizah nepritrjeni in se jih lahko prosto premakne. So pa določene lokacije (npr. zunanji vrtovi), kjer so oddajniki bolj izpostavljeni kraji. Delno smo to težavo rešili s strmenjem k nižji lastni ceni upravljalnikov. Tako se zanje ne bomo več tako bali in jih bomo ob kraji lahko brezplačno nadomestili.

Razvojno vprašanje, ki pa ga verjetno ne bomo rešili in tudi ni popolnoma stvar razvoja, pa je vprašanje baterij v oddajnikih in njihove življenjske dobe. Življenjska doba trenutno uporabljanih 9 V baterij ni sporna, saj smo med preizkusi ugotovili, da baterije delujejo izredno dobro in so po približno 1.000 stiskih na gumb oddajnika še vedno skoraj čisto polne. Kakorkoli, po določenem času baterija se izprazni. Razmišljali smo že, kako bi se nepotrebne stroške menjave, predvsem časovnega, znebili. Odgovor je morda v popolnoma novi tehnologiji, ki pa še ne obstaja oz. nam ni znana.

Ko rešujemo kritična razvojna vprašanja, je kritičen predvsem način reševanja le-teh. Uspešno in hitro sodelovanje vseh vključenih partnerjev je ključnega pomena. Nesoglasja in vnaprejšnji odpor do reševanja razvojnih težav lahko ustavijo razvojni proces in zaradi izgubljenega časa zmanjšujejo potencialno konkurenčno prednost podjetja.

8.3. IZBOLJŠAVE PROIZVODA IN NOVI PROIZVODI

➤ Izboljšave

Kot omenjeno, je eden od partnerjev v našem podjetju inženir, ki je zadolžen za razvijanje in tehnične izboljšave na sistemu. Tako je naš sistem vedno tudi zadeva spreminjanj in izboljšav.

Če med preizkusi in opazovanji ugotovimo, da interesne skupine, ki uporabljajo proizvod, potrebujejo neko dodatno funkcijo, ki bi jim uporabo sistema olajšala ali izboljšala, to hitro naredimo in proizvod izboljšamo.

➤ Novi proizvodi

Namen proizvoda Order-pay je delna avtomatizacija sistema naročanja in plačevanja. Idejo delne avtomatizacije določene storitve pa je mogoče prenesti tudi v druge panoge in zvrsti poslovanja. Imeli smo idejo, da bi izdelali podobne oddajnike za prodajalne in trgovine s tekstilom. Oddajnike bi lahko montirali v kabine za preoblačenje, kjer bi kupec lahko npr. poklical prodajalko, da mu prinese drugo velikost hlač. Idejo oddajnikov bi lahko uporabili tudi v večjih trgovinah, kot so Merkur, HervisSport ..., kjer bi kupec lahko poklical prodajalca, če bi hotel več izvedeti o izdelku, ki ga kupuje. Sistem bi deloval tudi v bankah, na poštah in na splošno na lokacijah, kjer se množično prodajajo različne storitve. Vse te ideje so zaradi že razvitega proizvoda, ki bi ga bilo treba le diferencirati, uresničljive in izvedljive.

8.4. *SREDSTVA, NAMENJENA RAZVOJU*

Cilj podjetja v prvih letih delovanja je unikatno razviti, poenostaviti in razširiti proizvodni spekter sistemov delne avtomatizacije in doseči čim boljši položaj na trgu. Zato bo še posebej prvo in drugo leto veliko vlaganj v razvoj in optimizacijo stroškovne cene. Ocenjujemo, da bo približno 60–80 odstotkov vsega dobička v prvem letu namenjenih razvoju, v naslednjih letih se bo ta odstotek zmanjševal.

8.5. *INDUSTRIJSKA LASTNINA*

Zavarovanje industrijske lastnine (industrijski patent) je za proizvode, kot je naš, ki temeljijo na enostavni tehnologiji s kratkim potencialnim časom posnemanja, ključnega pomena. A na žalost ravno zaradi zgoraj omenjenega razloga pridobitev patenta ni mogoča. Naš proizvod temelji na tehnologiji, ki je izumljena že vrsto let. Čeprav ni bila izumljena z namenom uporabe, kot ga ima sistem Order-pay, je patentiranje le-tega vseeno neizvedljivo. Bili smo v dveh patentnih pisarnah in v obeh dobili isti odgovor, da lahko patentiramo le zunanji izgled oddajnika in računalniškega sistema. Če bi konkurenca potem le malo spremenila npr. obliko daljinskega upravljalnika, so pravice iz naslova patenta nične. Tako bi imeli z zavarovanjem industrijske lastnine le stroške. Dejstvo smo morali sprejeti in odločili smo se, da bomo poslovno strategijo delno tudi po zaslugi zavrženega patenta osnovali na ideji, da bomo potencialni konkurenci konkurirali z nizko ceno in hitrim prodorom na trg. Slednji dejavnik bi za naše podjetje, ki na trg vstopa prvo, lahko bil konkurenčna prednost.

Poleg tega bomo poskušali tako formalno kot marketinško registrirati blagovno znamko Opsis, pod katero bo podjetje tržilo svoj izdelčni splet sistemov delne avtomatizacije in povezanih proizvodov. Le-ta pa bi ob uspešnem poslovanju lahko bila predmet patentiranja. Grajenje poznane in uspešne blagovne znamke je izrednega pomena. Ne samo zaradi zgoraj omenjenega patenta temveč tudi zato, ker cena, ki jo ljudje plačajo za nakup blagovne znamke, izžareva veljavo tako nje kot samega proizvoda. Stranke označujejo vpliv in dobro ime podjetja tudi podzavestno, ko se odločajo za nakup določene blagovne znamke. Če je izdelek kakovosten, vendar je blagovna znamka neuveljavljena, cena pa postavljena prenizko,

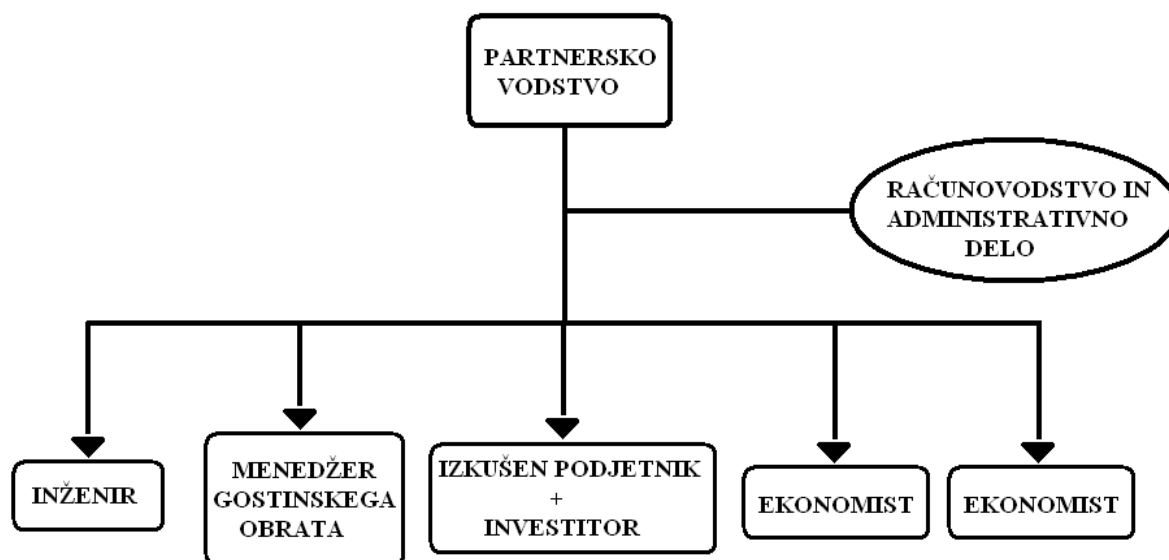
ga marsikateri kupec sploh ne kupi (Maher, Hudovernik, 1999, str. 44). To pa je pri naši strategiji penetracijskih cen in za zdaj še neuveljavljeni blagovni znamki Opsis lahko težava, na katero pa smo pripravljeni.

9. PODJETNIŠKA SKUPINA IN KADRI

9.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA IN KLJUČNO VODSTVENO OSEBJE

Na začetku delovanja bo organizacijska struktura podjetja zelo preprosta in bo še najbolj podobna projektni organizacijski strukturi. Edini večji razliki med našo prvotno organizacijsko strukturo v primerjavi s projektno organizacijsko strukturo sta poslovanje na daljši rok (projekt po navadi traja največ kakšno leto, mi na poslovanje gledamo vsaj srednjeročno) in naše za zdaj netipično vodenje podjetja. Podjetje namreč deluje po principu enakovrednih partnerjev kljub dejstvu, da partnerji ne zastopajo enakih deležev. Odločitve so sprejete na sestankih, edini, ki večkrat upravičeno poda zadnjo besedo je naš partner, izkušen podjetnik in investitor g. Vahčič, ki je tudi formalno direktor podjetja. Drugi člani so zadolženi za logistiko in preizkušanje (ekonomista), razvoj (inženir) in pomoč pri prodaji in preizkušanju (menedžer gostinskega obrata Klub300). Vodenje je torej popolnoma decentralizirano, vsak je za svoj delež v podjetju odgovoren za tista področja poslovanja, ki so bila zapisana v pogodbi o sodelovanju. Pogodbo je podpisalo vseh pet partnerjev.

Slika 11: Shema organizacijske strukture podjetja



Vir: Lastna shema

Z rastjo prodaje se bo število zaposlenih večalo predvsem na področju trženja in servisne službe.

9.2. POLITIKA ZAPOSLOVANJA IN NAGRAJEVANJA V PODJETJU

Ključnega pomena za uspešno delovanje podjetja je, da partnerji verjamejo in zaupajo izdelku, zato bo tudi kasneje pri izboru novo zaposlenih ta odnos zelo pomemben. Podjetje se drži filozofije, da lahko uspešno prodaja le, če čuti in diha skupaj s svojimi strankami. Vsak

zaposleni, ki mu bo mogoče plačilo vezati na njegov prodajni uspeh, bo imel del plače variabilen. Osnova za izplačilo pa bo v vsakem primeru dejansko in kakovostno opravljeno delo, kjer bi mogoče upoštevali tudi vsakodnevno beleženje rezultatov. S tem bomo želeli zaposlene spodbuditi k temu, da so med svojim delom čim bolj storilni in s tem povečajo izkoristek svojega časa.

Pomembno je tudi, da podjetje ne izgubi inženirja in izkušenega podjetnika ter investitorja, saj ti osebi v sebi skrivata veliko t. i. tihega znanja, ki ga ni preprosto nadomestiti. Za njiju bodo verjetno s tem razlogom veljale drugačne oblike stimulacij in nagrajevanja.

9.3. DRUGI LASTNIKI IN INVESTITORJI, NJIHOVE PRAVICE IN OMEJITVE

Drugi lastniki, ki bi izpolnjevali pogoje za sprejem med obstoječe družbenike, so v prvi vrsti investitorji. Investitorji v smislu poslovnih angelov, razvojnih in podjetniških skladov, ki so pripravljeni delno sprejeti tveganje projekta in svoja vložena sredstva ob dobrem poslovanju konvergirati v delež. Ob slabem poslovanju in neuspešnosti projekta pa se njihov delež bodisi spremeni v nepovratna sredstva bodisi jih je treba odplačati le z glavnico ali z izredno nizko obrestno mero.

Pred slabe pol leta smo bili na sestanku z Razvojnim skladom RS, kjer smo se pogovarjali o zgoraj opisani obliki investiranja. Sredstva bi ob primerni dokumentaciji s strategijo pridobivanja le nujno potrebnih sredstev od njih tudi dobili. A za zdaj večjih sredstev (nad 10.000 evrov) še nismo potrebovali, saj kitajsko podjetje trenutno sistem Order-pay razvija na novo. Ko pa bo njihov prototip potrjen, bo vložek nujen. Takrat bo razprava o investiranju potrebna.

9.4. PROFESIONALNI SVETOVALCI IN STORITVE

Podjetje bo pri svojem poslovanju sodelovalo z enim, a velikim, profesionalnim svetovalcem in sicer s kitajskim podjetjem Shenzen Widesense Tch. Co. Omenjeni partner je nosilec specifičnih znanj o računalniški in elektrotehnični tehnologiji, poleg tega ima svoje proizvodne in oblikovalske kapacitete. Uspešnost poslovanja je v veliki meri odvisna od uspešnosti kooperacije z njim.

Obstajajo še določene osebe in pravne entitete s kateri poslovno sodelujemo, a jih ne štejemo med naše profesionalne svetovalce. Drugače pa smo pri poslovanju izredno fleksibilni, kar pomeni, da je sodelovanje z dodatnimi profesionalnimi svetovalci in storitvami vedno odprto vprašanje.

10. TERMINSKI NAČRT

10.1. TERMINSKI NAČRT IN KLJUČNE AKTIVNOSTI V PRVEM POSLOVNEM LETU

Glavna aktivnost, ki jo je treba narediti do začetka pravega poslovanja podjetja, je nadaljevati in dokončati razvoj sistema Order-pay. Z razvojem mislimo celoten postopek od razvijanja in izumljanja do proizvodnje in pakiranja. Želja je, da bi sistemi Order-pay z že programiranimi

oddajniki zapakirani potovali s Kitajske v Slovenijo, tukaj pa bi jih odpeljali le v skladišče in na preizkušanje. Za to je treba vzpostaviti dobro in uspešno komunikacijo med vsemi ključnimi nosilci znanj in čim prej nadaljevati z razvojem delujočih prototipov. Zelo težko je točno napovedati, koliko časa bo trajal razvoj, saj so vedno in povsod zapleti, treba pa je imeti načrt oz. cilj, ki ga zasledujemo. Tako si lahko ob dobrem poslovanju nagrajen, ob slabem pa moraš biti samokritičen in spremeniti strategijo oz. način poslovanja.

V spodnji tabeli je terminski plan pomembnejših nalog in zadolžitev podjetja v letu 2008. Iz terminskega načrta so izvzete rutinske in samoumevne dnevne naloge, kot npr. administrativna in računovodska dela, vodenje podjetja, sodelovanje s kooperanti, marketing ... Najpomembnejša naloga je, kot že omenjeno, razvoj proizvoda do končne oblike in s tem tudi znižanje stroškovne cene. Če bo vse poslovalo po načrtih, bo kitajski proizvajalec po naših specifikacijah oblikoval prototip, ga poslal nam, mi ga bomo preizkusili in ugotovili, kaj manjka oz. kaj bi še radi na sistemu imeli, ter mu to sporočili. Na terminskem načrtu je za predstavbo označeno obdobje dveh prototipov po 2 meseca, dejansko bo lahko prototipov več. Nekje proti koncu leta pričakujemo, da bo proizvod dokončan. Za srednjo in zadnjo fazo razvojnega prototipa pa bo potreben tudi investicijski vložek, zato je na terminskem planu leta v dveh različnih časovnih obdobjih. Prvi bo manjši in ga bo verjetno pokrilo podjetje. Drugi pa bo večji in verjetno zunanjega izvora.

Drugače pa imamo dvakrat letno namen izdelek predstaviti na gostinskem sejmu v Sloveniji in naših sosednjih državah, predvsem na Madžarskem. Druge naloge so v terminskem načrtu jasne in za odtenek manj pomembne.

Tabela 10: Terminski načrt nalog in zadolžitev podjetja Opsis, d. o. o., za leto 2008

TERMINSKI NAČRT	LETO 2008											
	januar	februar	marec	april	maj	junij	julij	avgust	september	oktober	november	december
REGISTRACIJA PODJETJA												
KONČANJE KITAJSKEGA PROTOTIPA 1												
KONČANJE KITAJSKEGA PROTOTIPA 2												
IZDELAVA KONČNEGA IZDELKA ORDER-PAY												
VZPOREDNI RAZVOJ V SLOVENIJI												
TRŽNO RAZISKOVANJE												
PODPISOVANJE POGODB Z LASTNIKI GOSTINSKIH OBRATOV												
PRIDOBITEV PRODAJNIH PREDSTAVNIKOV												
PRIKAZ PROIZVODA NA SEJMIH												
SPREMLJANJE IN ANALIZIRANJE KONKURENCE												
PRIDOBIVANJE SREDSTEV ZA INVESTICIJO V RAZVOJ IN PROIZVODNJO												
IZBOLJŠAVA SPLETNE STRANI (POSNETKI, SLIKE ...)												

Vir : Lastna shema

11. PREDVIDEVANJE KRITIČNIH TVEGANJ IN IZZIVOV

11.1. MAKRORAVEN

Večino proizvodov, ki je vezanih na delno ali popolno avtomatizacijo, je močno povezanih z blagostanjem, ki vlada v določenih regijah oz. v našem primeru v gostinskih obratih. Čeprav naš sistem Order-pay mogoče na prvi pogled izgleda kot »luksuzna« dobrina za gostinski obrat, poskušamo narediti množično uporaben pripomoček delne avtomatizacije, katere najem si lahko privošči prav vsak gostinec. Kakorkoli, ob ekonomskih motnjah, recesijah in padcu kupne moči gostincev na trgu lahko pride do upada prodaje in prekinitev pogodb s strani obstoječih najemnikov oz. do zamrznitve njihovega investiranja v naš proizvod.

Podjetje ima danes razvojno in filozofsko prednost, kar se tiče avtomatizacije določenega dela storitve naročanja in plačevanja, v primerjavi z drugimi potencialnimi konkurenti. A v prihodnosti se lahko zgodi, da pride do razvoja boljšega in cenejšega proizvoda, kar bi izničilo prednosti, ki jih imamo, in s tem otežilo vstop na trg. Podjetje bo moralo v vsakem primeru slediti tehnološkemu razvoju v panogi.

11.2. MIKRORAVEN (RAVEN PODJETJA)

Podjetje je še neuveljavljeno in navzven nima večjih referenc ali dobrega imena, zato nevarnosti prežijo na vseh straneh. Vstop močnih tehnoloških podjetij ali podjetij, ki specializirano izdelujejo gostinske in trgovinske računalniške sisteme in blagajne, je ob našem dobrem poslovanju zelo verjetno. Razlog za to je tudi v dokaj enostavni tehnologiji in naši nepatentni zaščiti. Posledice tega je težko napovedati, vendar lahko pomenijo tako nevarnost kot tudi priložnost.

Glede na trenutno stanje razvoja izdelka Order-pay ni mogoče natančno napovedati, kdaj bo izdelek tehnično popolnoma dokončan in preizkušen, da ga bo mogoče množično lansirati na trg. To je v veliki meri odvisno od stopnje in storilnost sodelovanja med ključnimi nosilci znanj. Morebitna trenja in težave med razvojnimi partnerji lahko še dodatno upočasnijo razvoj.

Ker gre, kar se tiče koristnosti proizvoda, pravzaprav za nov proizvod na trgu, je mogoče, da se bo trg nanj odzval pod pričakovanji in da smo precenili velikost tržnega potenciala. Rezultati anket, pogovorov in preizkusov tega sicer ne kažejo.

Mogoči so tudi zapleti pri pošiljanju blaga na Kitajsko ter nazaj, kar bi podaljšalo dobavne roke in vezavo denarnih sredstev v končnih proizvodih. Zato je pri izdelavi poslovnega načrta upoštevano relativno pesimistično dobavno obdobje enega meseca.

Težavo bi lahko predstavljala tudi plačilna nedisciplina naših strank, do katerih bi potem imeli nepotrebne slabe terjatve, kar pomeni dodaten strošek.

Podjetje lahko utрпи manjšo škodo tudi ob izpadu električne energije za daljši čas in ob nepričakovanih težavah z računalniki. Na srečo imamo v programski opremi sistema Order-pay zapisan tudi program, ki točno pokaže, kje in kdaj se je zgodila računalniška napaka. Tako bodo težave hitro odpravljene.

Druge težave, ki bi lahko obremenjevale naše podjetje v sledečem srednjeročnem obdobju, so: večji stroški proizvodnje od načrtovanih, premajhna informiranost strank o obstoju proizvoda, odhod ključnih delavcev, zaostritev razmer na nabavnih trgih itd. Vodstvo podjetja bo budno spremljalo razmere na trgu in se hitro odzvalo ob morebitnih napačnih predvidevanjih. S sanacijskimi ukrepi bomo poskušali omiliti škodo in izboljšati nastalo situacijo.

12. FINANČNI NAČRT

12.1. PREDPOSTAVKE IN POSEBNOSTI FINANČNEGA NAČRTA

Celotne finančne projekcije so narejene pod določenimi predpostavkami. Zato so na začetku navedeni razlogi in okoliščine za upoštevanje posameznih predpostavk. Pri finančnih projekcijah gre zgolj za oceno dogodkov v prihodnosti. Zelo težko je napovedati natančno povpraševanje po sistemih Order-pay. Finančne projekcije kažejo, da se ob sprejetih predpostavkah izplača že prodaja, ki je vrednostno 10-krat manjša od našega potencialnega trga, tako slovenskega kot globalnega.

12.1.1. Količine prodanih in oddanih sistemov order-pay

V spodnji tabeli so prikazane količine prodanih in oddanih sistemov Order-pay posameznim segmentom kupcev. Najbolj zastopan je segment srednje velikega bara oz. restavracije, ki pokriva 68 odstotkov prodajnega trga. Razmerje med količino najemov in odkupov pri vseh segmentih pa je 60 : 40.

Tabela 11: Količine prodanih in oddanih sistemov Order-pay posameznim segmentom kupcev za prihajajoče 5-letno obdobje

OP SIS d.o.o.		1.LETO			2.LETO			3.LETO			4.LETO			5.LETO		
VRSTA GOSTINSKEGA OBRATA	ODSTOTEK VSEH INSTALACIJ	SKUPAJ	NAJEM	ODKUP	SKUPAJ	NAJEM	ODKUP	SKUPAJ	NAJEM	ODKUP	SKUPAJ	NAJEM	ODKUP	SKUPAJ	NAJEM	ODKUP
MALA RESTAVRACIJA, MALI BAR	10%	10	6	4	20	12	8	50	30	20	100	60	40	200	120	80
SREDNJA RESTAVRACIJA, SREDNJI BAR	68%	68	41	27	136	82	54	340	204	136	680	408	272	1360	816	544
VELIKA RESTAVRACIJA, VELIK BAR	20%	20	12	8	40	24	16	100	60	40	200	120	80	400	240	160
HOTEL	2%	2	1	1	4	2	2	10	6	4	20	12	8	40	24	16
SKUPAJ	100%	100			200			500			1000			2000		

Vir: Lastni izračuni

12.1.2. Sezonska komponenta

Ker je tako rekoč nemogoče priti do podatka o sezonski komponenti povpraševanja, smo predpostavili, da je povpraševanje v vseh mesecih bolj ali manj enako. To seveda ne odraža dejanskega stanja na trgu, vendar s tem ne posplošujemo preveč, saj gostinski obrati obratujejo 365 dni na leto, kar pomeni, da tudi sistem Order-pay deluje vse dni v letu. Mogoče bo malo večje povpraševanje po naših sistemih spomladi, ko gostinski obrati svojo

storitev ponudijo tudi zunaj na vrtovih. A to je le hipoteza, ki jo bo treba letošnje poletje potrditi ali zavrniti.

12.1.3. Zaloge

V finančnih projekcijah so zaloge vrednotene in določene po predpostavki, da mora podjetje Opsi, d. o. o., imeti konec obdobja (meseca, leta) na zalogi 50 odstotkov načrtovane količinske prodaje za naslednje obdobje. Za odkup sistema Order-pay smo zaloge vrednotili normalno kot zaloge proizvodov, pri najemih pa smo morali le-te obravnavati kot zalogo materiala, saj je stroškovna cena slednjih v projekcijah obravnavana kot oprema in ne kot strošek proizvoda.

12.1.4. Lastnosti in cene posameznih segmentov kupcev sistema order-pay

Tabela 12: Lastnosti in cene segmentacijskih prodajnih razredov sistema Order-pay

TIP GOSTINSKEGA OBRATA DEJAVNIKI	RESTAVRACIJE			BARI			HOTELI
	Majhna restavracija	Srednje velika restavracija	Velika restavracija	Majhen bar	Srednje velik bar	Velik bar	Hotel
odstotek določene skupine gostinskih obratov v celotni	5%	28%	10%	5%	40%	10%	2%
odstotek najemov Order-pay sistemov / odstotek	60% / 40%	60% / 40%	60% / 40%	60% / 40%	60% / 40%	60% / 40%	60% / 40%
število miz	do 10	10 do 30	nad 30	do 10	10 do 30	nad 30	odvisno
število notranjih prostorov	cca. 1-2	cca. 2-4	cca. 3-10	cca. 1-2	cca. 2-4	cca. 3-10	odvisno
zunanj prostor?	možno	možno	možno	možno	možno	možno	odvisno
število zaposlenih natakarev (-ic)	1	1 do 3	3+	1	1 do 3	3+	odvisno
Velikost monitorja na dotik pri Order-pay sistemu	13" monitor	15" monitor	17" monitor	13" monitor	15" monitor	17" monitor	odvisno
cena najema osnovnega sistema + 5 oddajnikov	48,5 EUR/mesec	49,5 EUR/mesec	39,8 EUR/mesec	48,5 EUR/mesec	49,5 EUR/mesec	39,8 EUR/mesec	odvisno
cena odkupa osnovnega sistema + 5 oddajnikov	925 EUR	1000 EUR	1075 EUR	925 EUR	1000 EUR	1075 EUR	odvisno
cena najema osnovnega sistema + 5 oddajnikov	42 EUR/mesec	40,5 EUR/mesec	27,5 EUR/mesec	42 EUR/mesec	40,5 EUR/mesec	27,5 EUR/mesec	odvisno
cena odkupa osnovnega sistema + 5 oddajnikov	750 EUR	825 EUR	900 EUR	750 EUR	825 EUR	900 EUR	odvisno
cena dodatnega daljinička pri najemu	0,5 EUR/mesec	1,5 EUR/mesec	1,5 EUR/mesec	0,5 EUR/mesec	1,5 EUR/mesec	1,5 EUR/mesec	1,5 EUR/mesec
cena dodatnega daljinička pri odkupu	20 EUR	20 EUR	20 EUR	20 EUR	20 EUR	20 EUR	20 EUR
povprečna cena najema posameznega segmenta	48,5 EUR/mesec	72 EUR/mesec	92,3 EUR/mesec	48,5 EUR/mesec	72 EUR/mesec	92,3 EUR/mesec	72 EUR/mesec
povprečna cena odkupa posameznega segmenta	925 EUR	1300 EUR	1650 EUR	925 EUR	1300 EUR	1650 EUR	1300 EUR
povprečna cena najema posameznega segmenta	42 EUR/mesec	63 EUR/mesec	80 EUR/mesec	42 EUR/mesec	63 EUR/mesec	80 EUR/mesec	63 EUR/mesec
povprečna cena odkupa posameznega segmenta	750 EUR	1125 EUR	1500 EUR	750 EUR	1125 EUR	1500 EUR	1125 EUR
povprečno število oddajnikov-daljiničkov	5	20	40	5	20	40	odvisno
STROŠKOVNA CENA	500 EUR	750 EUR	950 EUR	500 EUR	750 EUR	950 EUR	odvisno

Vir: Lastni izračuni

S postavljanjem cene prodaje in oddaje smo imeli veliko težav in jih imamo še vedno. S pomočjo pogovorov z obstoječimi in potencialnimi strankami, projekcijami in ekonomsko logiko smo prišli do cen, ki so prikazane v zgornji tabeli. Pri določanju cene sta bili za vsak segment posebej narejeni po dve projekciji, ena za najem, druga za odkup. Vse stalne in potrebne stroške smo pustili v projekcijah in tako ob istih količinah najema in odkupa iskali cene, ki bi bile za nas enako donosne. Postavljali smo tudi simulacije za različne prodane količine in za različno visoke stroškovne cene ter vrednosti zalog. Cene so postavljene za 50- in 73-odstotno maržo. Pri trenutni stroškovni ceni je 73-odstotna marža potencialno naš maksimalni dodatek k stroškovni ceni. Pri nižji stroškovni ceni bodo marže lahko še večje. A

ob uspešnem nižanju stroškovne cene bomo spustili tudi prodajno ceno, saj pohlep po visokih donosih v kratkem času lahko uniči potencialnost poslovne priložnosti.

V zgornji tabeli so prikazane cene odkupa in najema sistema Order-pay s 5 pripadajočimi oddajniki. Ta cena je cena osnovnega najema oz. odkupa. Vsak dodaten oddajnik mora gostinski obrat plačati, bodisi 20 evrov pri odkupu bodisi 1,5 evra oz. 0,5 evra pri mesečnem najemu. Nižje so prikazane tudi povprečne cene posameznega segmenta naših kupcev, te so bile tudi upoštevane pri projekcijah. Mali gostinski obrat je zastopan s 5 oddajniki, srednje velik z 20 in velik gostinski obrat s 40 oddajniki. Drugi dejavniki, analizirani v tabeli, so jasni.

12.1.5. Poslovni načrt samo za del podjetja

Vsi izračuni se nanašajo le na prodajo sistemov Order-pay na slovenskem in bližnjih evropskih trgih. Kasneje se bo podjetje ukvarjalo tudi s prodajo na globalnem trgu in s prodajo drugih povezanih proizvodov. Zaradi tega 5-letna bilanca ne kaže popolnega stanja podjetja v prihodnosti. Podjetje bo velik del svojega dobička vlagalo v razvoj novih izdelkov in osvajanje novih trgov. To pa je v finančnih projekcijah realno zelo težko prikazati.

12.1.6. Valuta

Ker bo podjetje delovalo na globalnem nivoju, so vsi stroški obračunani v evrih.

12.2. PREDRAČUN IZKAZA POSLOVNEGA IZIDA

Bilance so narejene v programu, ki se ga na Ekonomski fakulteti uporablja v okviru podjetniških predmetov za izdelavo finančnih projekcij za obdobje prvih petih let poslovanja. S tem so povezane tudi nekatere posebnosti pri knjiženju posameznih postavk. Bilancam so za boljši vpogled v globino posameznih postavk priloženi še podatki, ki so bili upoštevani pri izdelavi (priloga 3).

Tabela 13: Predračunski izkaz poslovnega izida

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	1. LETO	2. LETO	3. LETO	4. LETO	5. LETO
PRIHODKI POSLOVANJA	2519	4330	3807	4910	3595	6240	4133	6070	6921	7838	8023	9420	67806	185952	491592	1078659	2257909
PROIZVAJALNI STROŠKI	3000	3950	3500	3950	3000	4450	3300	4250	4750	5000	5000	5500	49650	79700	170000	340000	680000
AMORTIZACIJA	67	144	200	288	341	446	489	604	637	778	832	999	5823	23631	57306	113556	226056
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	-548	236	107	673	254	1344	344	1216	1534	2060	2191	2921	12333	82621	264286	625103	1351853
STROŠKI PRODAJE	500	500	500	500	500	500	1000	1000	1000	1000	1000	1000	9000	30000	60000	100000	100000
STROŠKI UPRAVE	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	13200	21000	40000	50000	50000
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	-2148	-1364	-1493	-928	-1346	-256	-1756	-884	-566	-40	91	821	-9867	31621	164286	475103	1201853
PRIHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ODHODKI FINANCIRANJA	10	0	-6	19	44	75	102	129	156	181	206	242	1158	2600	1750	750	0
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	-2158	-1364	-1487	-946	-1389	-331	-1858	-1014	-722	-222	-115	579	-11026	29021	162536	474353	1201853
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	-2158	-1364	-1487	-946	-1389	-331	-1858	-1014	-722	-222	-115	579	-11026	29021	162536	474353	1201853
DAVEK NA DOBIČEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4321	29831	94458	244608
ČISTI DOBIČEK	-2158	-1364	-1487	-946	-1389	-331	-1858	-1014	-722	-222	-115	579	-11026	24700	132705	379895	957245

Vir: Lastni izračuni; Finančne projekcije, priloga 3

Iz tabele je razvidno, da glavnino odhodkov podjetja predstavljajo proizvodjalni stroški, razvoj ter izdelava sistemov Order-pay. V začetnem letu so sorazmerno visoki tudi stroški prodaje in uprave. Stroški prodaje so v prvih 6 mesecih, ko imamo še razvojne težave in bodo zaloge manjše, planirani na mesečnih 500 evrov (250 evrov/osebo). V drugi polovici leta se ti podvojijo. Stroški uprave predstavljajo plačo le ene osebe in sicer direktorja podjetja. Zaradi najetih kreditov imamo tudi manjše odhodke iz financiranja, ki pa so nujni, če želimo prodajo zagnati po načrtovanih poteh. Stopnja amortizacije za opremo je 25-odstotna, za najem poslovnih prostorov pa 20-odstotna. V začetku je amortizacija sorazmerno visoka glede na prihodke, saj moramo sofinancirati sisteme, ki jih damo v najem. Le-ti kot že omenjeno upravičijo svojo donosnost šele kasneje.

12.3. PREDRAČUN BILANCE STANJA

Začetni kapital projekta je 7.000 evrov, kar je dejansko vrednost 4 že postavljenih sistemov Order-pay. V februarju se je kapital zaradi naše investicije povečal za 17.000 evrov. Oba vložka se preneseta v podjetje Opsis, d. o. o., ki bo ustanovljeno v marcu. Potrebni bosta še investiciji v drugem in tretjem letu poslovanja, skupaj v višini 100.000 evrov. Kar zadeva finančni vzvod, je zaradi izposojenih sredstev 64.000 evrov v prvem in 40.000 evrov v drugem letu, kapital v primerjavi z dolgom v prvih dveh letih sorazmerno slabo zastopan. V prvem letu je finančni vzvod okoli 3, v drugem letu pade na koeficient približno 0,5. V naslednjih letih je delež dolga v primerjavi z deležem kapitala skoraj zanemarljiv.

Tabela 14: Predračunska bilanca stanja za podjetje Opsis, d. o. o.

BILANCA STANJA	začetno stanje	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	1. LETO	2. LETO	3. LETO	4. LETO	5. LETO
SREDSTVA	7000	9842	15478	20991	25045	30656	38325	41467	48454	52732	59510	64395	76974	76974	142258	327648	721582	1775209
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	0	7225	12064	16463	21660	26315	32116	35813	43182	45655	55023	58794	70896	70896	135476	318770	605464	1196908
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	0	3133	6690	9190	13102	15401	20096	21747	26783	27786	33897	35706	42847	42847	66126	143520	254964	478908
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	1016	924	749	908	689	920	641	1124	244	1150	263	1174	1174	0	0	0	0
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA	0	1850	3450	5300	6900	8750	10350	12200	13800	16025	18375	20975	23325	23325	44400	111000	222000	444000
ZALOGE PROIZVODOV	0	1225	1000	1225	750	1475	750	1225	1475	1600	1600	1850	3550	3550	24950	64250	128500	274000
DENAR	7000	2617	3415	4528	3385	4340	6209	5654	5272	7077	4487	5601	6079	6079	6782	8879	116119	578301
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	7000	9842	15478	20991	25045	30656	38325	41467	48454	52732	59510	64395	76974	76974	142258	327648	721582	1775209
KAPITAL	7000	4842	20478	18991	18045	16656	16325	14467	13454	12732	12510	12395	12974	12974	97675	270380	650275	1607520
OSNOVNI KAPITAL	7000	7000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	84000	124000	124000	124000
ZADRŽANI DOBIČEK	0	-2158	-3522	-5009	-5955	-7344	-7675	-9533	-10546	-11268	-11490	-11605	-11026	-11026	13675	146380	526275	1483520
DOLG	0	5000	-5000	2000	7000	14000	22000	27000	35000	40000	47000	52000	64000	64000	44583	57269	71308	167688
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	5000	-5000	2000	7000	14000	22000	27000	35000	40000	47000	52000	64000	64000	40000	30000	0	0
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4583	27269	71308	167688

Vir: Lastni izračuni; Finančne projekcije, priloga 3

12.4. PREDRAČUN BILANC FINANČNIH TOKOV

Podjetje na začetku poslovanja potrebuje denarna sredstva za nakup opreme, tako da bo ob predvidenih prihodkih doseglo pozitiven denarni tok v drugem letu poslovanja. Podjetje bo z določanjem prioritet stalno skrbelo, da bo na transakcijskem računu vedno dovolj denarja za tekoče poslovanje.

Tabela 15: Predračunski izkaz denarnih tokov

IZKAZ DENARNIH TOKOV	začetno stanje	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	1. LETO	2. LETO	3. LETO	4. LETO	5. LETO
DENAR KONEC OBDOBJA	7000	2617	3415	4528	3385	4340	6209	5654	5272	7077	4487	5601	6079	6079	6782	8879	116119	578301
ČISTI DOBIČEK		-2158	-1364	-1487	-946	-1389	-331	-1858	-1014	-722	-222	-115	579	-11026	24700	132705	379895	957245
AMORTIZACIJA		67	144	200	288	341	446	489	604	637	778	832	999	5823	23631	57306	113556	226056
POVEČANJE DOLGA		5000	-10000	7000	5000	7000	8000	5000	8000	5000	7000	5000	12000	64000	-19417	12686	14039	96381
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)		0	17000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17000	60000	40000	0	0
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)		7291	4983	4600	5484	4996	6246	4186	7973	3110	10147	4603	13101	76719	88211	240600	400250	817500
DENARNI TOK		-4383	797	1114	-1143	955	1869	-555	-382	1805	-2590	1114	478	-921	703	2097	107240	462182

Vir: Lastni izračuni; Finančne projekcije, priloga 3

12.5. DAVČNI STATUS

V letu 2008 bi morali plačevati 22-odstotni davek na dobiček, v naslednjem letu 21-, in od vključno leta 2010 naprej, 20-odstotni davek na dobiček. Ker pa bomo po vsej verjetnosti letos poslovali z izgubo, nam ga letos ne bo treba plačevati.

Kar se tiče davka na dodano vrednost, bomo imeli v prvem letu vsekakor presežek vstopnega DDV nad izstopnim zaradi dejstva, da bo tako za najemnike kot kupce sistema Order-pay le-te treba izdelati in vse sestavne dele kupiti. V naslednjih letih pa bomo zaradi skoraj eksponentne rasti števila najemnin vrednostno več prodali kot kupili. Situacija glede davka na dodano vrednost se bo obrnila, država pa bo imela do nas terjatve.

Glede davčnih olajšav na investicije: v letu 2008 kot tudi po njem teh ne bo več (Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb). Tako bomo lahko koristili le olajšave na raziskave in razvoj, ki znašajo od 20 do približno 35 odstotkov, odvisno od geografske pozicije podjetja. Periferna območja so deležna višje stopnje. Ker delujemo v Ljubljanski kotlini, je aktualna najnižja stopnja olajšav na R&R.

12.6. NADZOR STROŠKOV

Celotno finančno poslovanje bo podjetje naslonilo na informacijski sistem, ki bo podpiral nadzor stroškov od nabave materiala pa vse do končne prodaje proizvoda. Uvedli bomo sledljivost na vseh korakih procesa: za vsak proizvod, vsako naročilo in vse porabljene ure dela. Tako bo mogoče identificirati izvor morebitnih težav in sprejeti protiukrepe. Informacijski sistem bo deloval na enaki platformi kot spletni portal za gostinske obrate in bo povezan v integriran informacijski sistem.

13. PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI

13.1. ZAŽELENO FINANCIRANJE IN PRIDOBIVANJE VIROV FINANCIRANJA

Ocena žaželenega financiranja je narejena na izračunu ob navedenih predpostavkah finančnih projekcij, pri čemer smo upoštevali izrazito pesimistično možnost, da bi vsi kooperanti zahtevali takojšnje plačilo svojih storitev.

Sredstva za zagon podjetja bomo pridobivali tako iz lastnih kot iz tujih virov. Če bi izpolnjevali načrte o količinski prodaji sistemov Order-pay, bi v prvih 3 letih potrebovali 234.000 evrov (brez že do zdaj vloženih 24.000 evrov). Od tega bi 100.000 evrov vložili partnerji sami, 134.000 evrov pa bi bil dolg, bodisi posojilo finančne institucije (banka) bodisi razvojnega sklada ali poslovnega angela. Odločitev bo odvisna od pogojev, ki jih bodo posamezni posojevalci sredstev postavili. Vseeno pa se bolj nagibamo k dolgu, ki bi se vsaj delno konvertiral v delež našega podjetja. Vire financiranja bomo pridobivali po potrebi in razumno. Če bo le mogoče, se bomo dogovorili za sprotno črpanje sredstev, ki zmanjša vrednost vrnjenih obresti in zminimizira poslovno tveganje. V kasnejših letih financiranje ne bi bilo več potrebno.

V realnosti lahko načrtujemo, da se bo mogoče s ključnimi dobavitelji dogovoriti za odlog plačila storitev in materiala, kar bi precej zmanjšalo potrebe po kapitalu in omogočilo podjetju Opsis, d. o. o., racionalnejše upravljanje z obratnim kapitalom. To pa je za uspešno poslovanje ključnega pomena.

14. SKLEP

Podjetništvo je eden izmed glavnih generatorjev gospodarske rasti. Vendar pa nastajanje novih idej in podjetij samo po sebi ni dovolj za konkurenčnost gospodarstva. V današnjem globaliziranem svetu je ključnega pomena, da nove ideje temeljijo na vrhunskem znanju, sodobnih tržnih poteh in da jih vodi uspešen tim, v katerem se posamezniki med seboj z vidika znanja, izkušenj in razpoložljivih sredstev dopolnjujejo.

Čeprav ima Slovenija relativno visok delež zaposlenih in ustvari velik del dodane vrednosti v visoko tehnološki proizvodnji v primerjavi s povprečjem EU, so inovacije v okviru malih in srednje velikih podjetij (SME's) prava redkost. Študije so pokazale, da politike, namenjene pospeševanju univerzitetnih raziskovalno-inovativnih projektov (spin-offs) ter tehnoloških parkov in inkubatorjev, zaostajajo za cilji, napisanimi na papirju. Politike, namenjene pospeševanju ustvarjanja poslovnih mrež in grozdov, pa so kljub dejstvu, da uspešno prenašajo znanje k poslovnemu sektorju, bolj ali manj koristile le večjim podjetjem (Bartlett, Bukvič, 2006, str. 337). Na žalost je pretok znanja med znanstvenimi ustanovami in univerzami ter gospodarstvom pogosto zelo zahteven, saj terja spremembo miselnosti na obeh straneh ter onemogoča strogo ločevanje na znanstvenike in poslovneže. Za večjo uspešnost je treba razmišljati interdisciplinarno, kar znanstvenike (v našem primeru inženirja) sili v to, da razumejo poslovneže in začnejo razmišljati kot poslovneži ter obratno. Globalna konkurenca ne pušča veliko časa za razmislek in sili interdisciplinarne time, da delujejo aktivno, usklajeno in hitro rešujejo nastale težave.

Menim, da je obravnavani poslovni načrt dober primer podjetja, ki kot projekt svoje korenine požene na univerzi in se kasneje zaradi svoje potencialnosti prenese v poslovni svet. Gre za lep primer »spin-offa«, ki svoj potencial ustvarja s koristnostjo proizvoda, ki ga skušamo narediti cenovno popolnoma dostopnega, in sodobnimi tržnimi potmi. Res je, da je naš sistem Order-pay v preteklosti v podobni obliki že bil izumljen in razvit, a le-tega na trgu ni. Pristop na trg in dilema razvoja, predvsem z vidika nižanja stroškovne cene, je nova in za namen množične prodaje še nepreizkušena.

Uporaba formalnega načrta je jasno pokazala velik potencial, ki ga ima poslovna priložnost na svetovnem trgu. Izdelava poslovnega načrta se je pokazala kot zelo uporaben način strukturirane analize problema. Menim, da je temu tako, ker poslovni načrt ni bil pisan pod vplivom institucionalnih pritiskov, temveč predvsem za lastno uporabo in boljšo komunikacijo znotraj podjetniške skupine. Enako bi svetoval komurkoli, ki se loteva podjetniških projektov. Izdelava formalnega načrta poslovanja podjetja namreč ni stran vržen čas, saj pri natančnejšem in sistematičnem razmisleku odkrijemo marsikateri podatek in napako, ki bi drugače ostala skrita in bi lahko usodno vplivala na poslovanje novo nastalega podjetja.

LITERATURA

1. Antončič Boštjan et al.: Podjetništvo. Ljubljana : GV Založba, 2002. 486 str.
2. Bailey L. Earl: Elsevier business intelligence series: Pricing practices and strategies. Amsterdam : Elsevier Science Publishers B. V., 1983. 68 str.
3. Bartlett Will, Bukvič Vladimir: Knowledge transfer in Slovenia: Supporting innovative SME's through spin-offs, technology parks, clusters and networks. Economic and business review, 8(2006), 4, str. 337-358
4. Drnovšek Mateja et al.: Osnove podjetništva: Priročnik za pripravo poslovnega načrta 2005–2006. 1. dopolnjena izd. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 137 str.
5. Gaspari Maja: Pritisk na gumb in natak je tu. Finance, Ljubljana, 2007, 190, str. 29.
6. Gerber E. Michael: Mit o podjetniku. Ljubljana : Gea college – Poslovno izobraževalni center, Lisac&Lisac, 2004. 171 str.
7. Kotler Philip et al.: Marketing for Hospitality and Tourism. 2nd ed.. London : Prentice Hall International, 1999. 800 str.
8. Maher Neva, Hudovernik Janez: Profesionalna prodaja. Ljubljana : Center za tehnološko usposabljanje, GZS, 1999. 44 str.
9. Montgomery L. Stephen: Profitable Pricing Strategies. New York : McGraw-Hill, 1988. 174 str.
10. Reid A. David, Plank E. Richard: Fundamentals of business marketing research. Journal of business-to-business marketing, New York, 2004, str. 79.
11. Sedmak Gorazd: Oblikovanje gostinskega proizvoda s pomočjo conjoint analize. Organizacija, 37(2004), 10, str.622-627.
12. Shane Scott et al.: Planning for the market: business planning before marketing and the continuation of organizing efforts. Journal of Business Venturing, 2004. 4 str.
13. Stritar Rok: Prenos tehnologije iz znanosti v gospodarstvo: Poslovni načrt za prodajo nove generacije plezalnih vrvi na ameriškem trgu. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 33 str.

VIRI

1. Gostinstvo in turizem. SURS. [URL: http://www.stat.si/letopis/2001/7_01/27-01.asp], 17. 12. 2007.
2. Japonsko podjetje Aska T3. [URL: <http://www.aska-t3.co.jp/>], 14. 02. 2008.
3. Konkurenčno podjetje Elmer, d. o. o.. [URL: <http://www.elmer.si/>], 19. 12. 2007.
4. Konkurenčno podjetje POS Elektronček, d. o. o..
[URL: <http://www.pos-elektroncek.si/>], 14. 02. 2008.
5. Long range systems. [URL: <http://www.pager.net/>], 28.02.2008.
6. Napredni računalniški sistemi. Microsoft Surface.
[URL: <http://www.microsoft.com/surface/>], 29. 01. 2008.
7. Uredba o standardni klasifikaciji dejavnosti (Uradni list RS, št. 69/07

PRILOGE

PRILOGA 1: Slovarček.....	str. 2
PRILOGA 2: Članek iz revije Finance.....	str. 3
PRILOGA 3: Podatki, upoštevani pri izdelavi bilanc finančnih projekcij.....	str. 5
PRILOGA 4: Tehnične lastnosti sistema Order-pay in pripadajočih oddajnikov.....	str. 15
PRILOGA 5: Swot matrika sistema Order-pay	str. 20
PRILOGA 6: Transparent podjetja Opsis, d. o. o.,	str. 21
PRILOGA 7: Prodajni letak, prva verzija.....	str. 22
PRILOGA 8: Pogodba o najemu sistema Order-pay	str. 23
PRILOGA 9: Spletna stran www.opsis.si	str. 26
PRILOGA 10: Življenjepis Domna Nahtigala.....	str. 27

PRILOGA 1: Slovarček

ANGLEŠKA BESEDA

SLOVENSKI PREVOD

Feed-back	povratna informacija, ponavadi koristna
place	prodajna pot
price	cena
product	izdelek, proizvod
promotion	marketing, promocija
ratio	razmerje
sistem Order-pay	sistem delne avtomatizacije naročanja in plačevanja v gostinskih obratih
SME	mala in srednje velika podjetja
Spin-off	projekt, ki preraste v podjetje; po navadi se začne na Univerzi ali v podjetniških inkubatorjih

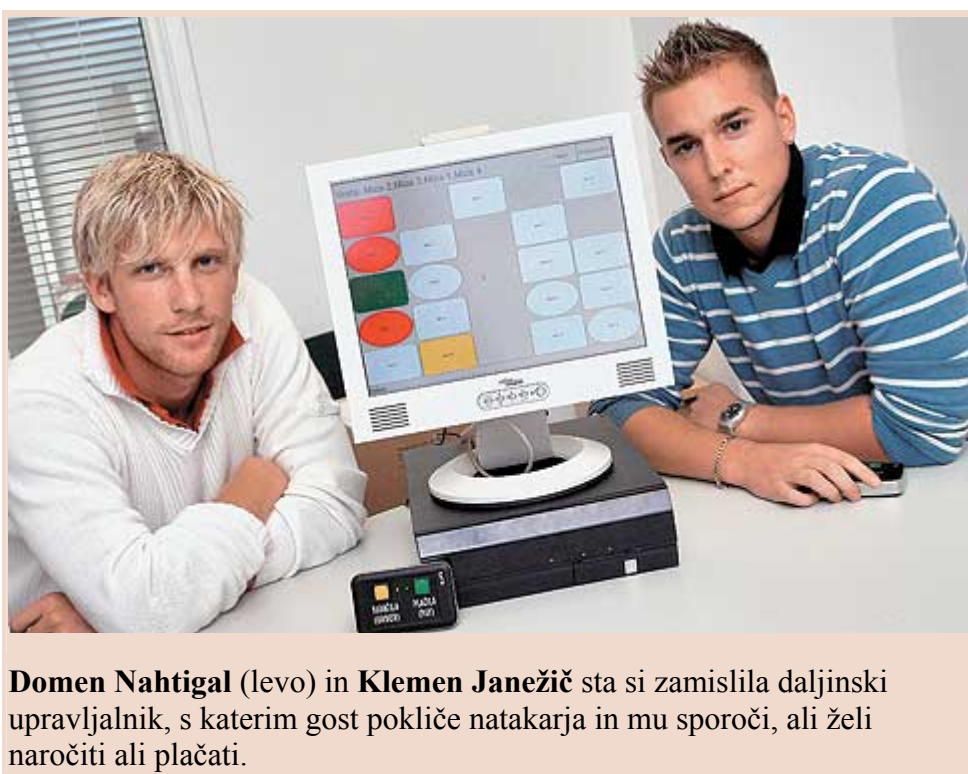
PRITISK NA GUMB IN NATAKAR JE TU



Maja Gaspari

Pospešek postrežbi v restavraciji ali gostilni

Študenta ljubljanske ekonomske fakultete sta dobila idejo, kako olajšati delo gostincem, povečati njihov dobiček in zmanjšati živčnost gostov. Pridružila sta se jima še en študent in profesor.



Domen Nahtigal (levo) in **Klemen Janežič** sta si zamislila daljinski upravljalnik, s katerim gost pokliče natakarja in mu sporoči, ali želi naročiti ali plačati.

Zamisel o daljinskem priklicu natakarja se je porodila Domnu Nahtigalu in Klemnu Janežiču, sicer študentoma ekonomije v Ljubljani. Iskala sta primernega človeka, ki bi jima idejo tehnološko razvil, in našla **Mateja Kogovška**. Zanimanje je izrazil **Aleš Vahčič**, profesor podjetništva na ekonomski fakulteti, ki je po opravljenem začetnem razvoju tudi sam vložil v projekt in postal solastnik podjetja s svojimi študenti. Na fakulteti so delali samo do prvega delujočega prototipa, zdaj skupina sama izdela vse (Vahčič kot investitor, Kogovšek kot inženir in tehnolog, razvojniki, Nahtigal in Janežič pa kot zagnana študenta, ki skušata uresničiti svojo zamisel). Ta hip je podjetje v fazi ustanavljanja.

Na mizah nas bodo čakali daljinski upravljalniki

Sistem Orderpay vključuje napravo z gumboma "naročilo" in "plačilo", ki je nameščena na vsako mizo v lokalu in povezana z računalnikom za točilnim pultom. S pritiskom na zeleni ukaz gost sporoči svojo željo natakarju. Sistem še testirajo, predstavili pa so ga že lahko v

Ljubljanskem Klubu 300.

Tri vrste prihranka

"Sistem omogoča koristi na treh ravneh," pravi Janežič. "Poveča se produktivnost. V Sloveniji je gostinstvo namreč med manj produktivnimi dejavnostmi. Gost je prej postrežen in se zato rad vrača. Gostje se lahko hitreje menjavajo, s čimer se poveča promet. Sistem ponuja statistično podporo, ki lastniku lokala omogoča natančen vpogled v delo natakarjev."

S 100 evri na mesec ima lokal lahko sistem

Za lokal ali restavracijo s 30 mizami bi morale podjetje odšteti 100 evrov na mesec, za takojšen odkup s servisom pa je cena odvisna od velikosti lokala oz. od števila daljincev. Če je to lokal s 30 mizami, je cena za tak sistem od 1.500 evrov. "Seveda pa lahko gostinci obdržijo svoje računalnike, priključi se jim dodatni prikazovalnik ali pa program naloži na delujoči sistem. Možnosti je več, gostinci se odločijo sami," pojasnjuje Janežič. Sistem je povsem neodvisen od vseh POS-blagajn v restavracijah ali barih, zato se ga lahko priključi na skoraj vsak računalnik. Lastnik se lahko odloči, da pripadajoči prikazovalnik, občutljiv za dotik, priključi na svoj računalnik in s tem zniža ceno najemnine oz. odkupa, saj mu ni treba kupiti še računalnika. Vsi sistemi, ki imajo naložene operacijske sisteme Windows ali Linux, so združljivi s sistemom Orderpay.

Številke in ljudje: Napravica za večjo storilnost

1. Okoli 40 tisoč evrov so mladi inovatorji porabili za razvoj zamisli, ki bo povečala produktivnost v gostinstvu.
2. Bruto dodana vrednost v gostinstvu je bila lani 19.755 evrov na zaposlenega, v restavracijah, gostilnah, kjer strežejo hrano, pa še nižja, 16.245 evrov na zaposlenega.
3. V trgovski dejavnosti je bila bruto dodana vrednost na zaposlenega 31.130 evrov, to je za 57 odstotkov več kot v gostinstvu.

PRILOGA 3: Podatki, upoštevani pri izdelavi bilanc finančnih projekcij

Tabela 1: Finančne projekcije podjetja Opsis, d. o. o.

PROJEKCIJE 2005/2006		Simulacija: 1												Leto				
OBDOBJE: -1		Mesec												I II III IV V				
BILANCE																		
BILANCA STANJA																		
SREDSTVA	7000	9842	15478	20991	25045	30656	38325	41467	48454	52732	59510	64395	76974	76974	142258	327648	721582	1775209
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	0	7225	12064	16463	21660	26315	32116	35813	43182	45655	55023	58794	70896	70896	135476	318770	605464	1196908
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA	0	3133	6690	9190	13102	15401	20096	21747	26783	27786	33897	35706	42847	42847	66126	143520	254964	478908
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	1016	924	749	908	689	920	641	1124	244	1150	263	1174	1174	0	0	0	0
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEG ZALOGA PROIZVODOV	0	1850	3450	5300	6900	8750	10350	12200	13800	16025	18375	20975	23325	23325	44400	111000	222000	444000
DENAR	7000	1225	1000	1225	750	1475	750	1225	1475	1600	1850	3550	3550	3550	24950	64250	128500	274000
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	7000	9842	15478	20991	25045	30656	38325	41467	48454	52732	59510	64395	76974	76974	142258	327648	721582	1775209
KAPITAL	7000	4842	20478	18991	18045	16656	16325	14467	13454	12732	12510	12395	12974	12974	97675	270380	650275	1607520
OSNOVNI KAPITAL	7000	7000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	84000	124000	124000	124000
ZADRŽANI DOBIČEK	0	-2158	-3522	-5009	-5955	-7344	-7675	-9533	-10546	-11268	-11490	-11605	-11026	-11026	13675	146380	526275	1483520
DOLG	0	5000	-5000	2000	7000	14000	22000	27000	35000	40000	47000	52000	64000	64000	44583	57269	71308	167688
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	5000	-5000	2000	7000	14000	22000	27000	35000	40000	47000	52000	64000	64000	40000	30000	0	0
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4583	27269	71308	167688
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA																		
PRIHODKI POSLOVANJA		2519	4330	3807	4910	3595	6240	4133	6070	6921	7838	8023	9420	67806	185952	491592	1078659	2257909
PROIZVAJALNI STROŠKI		3000	3950	3500	3950	3000	4450	3300	4250	4750	5000	5500	5500	49650	79700	170000	340000	680000
AMORTIZACIJA		67	144	200	288	341	446	489	604	637	778	832	999	5823	23631	57306	113556	226056
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE		-548	236	107	673	254	1344	344	1216	1534	2060	2191	2921	12333	82621	264286	625103	1351853
STROŠKI PRODAJE		500	500	500	500	500	500	1000	1000	1000	1000	1000	1000	9000	30000	60000	100000	100000
STROŠKI UPRAVE		1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	13200	21000	40000	50000	50000
DOBIČEK IZ POSLOVANJA		-2148	-1364	-1493	-928	-1346	-256	-1756	-884	-566	-40	91	821	-9867	31621	164286	475103	1201853
PRIHODKI FINANCIRANJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ODHODKI FINANCIRANJA		10	0	-6	19	44	75	102	129	156	181	206	242	1158	2600	1750	750	0
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA		-2158	-1364	-1487	-946	-1389	-331	-1858	-1014	-722	-222	-115	579	-11026	29021	162536	474353	1201853
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		-2158	-1364	-1487	-946	-1389	-331	-1858	-1014	-722	-222	-115	579	-11026	29021	162536	474353	1201853
DAVEK NA DOBIČEK*		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4321	29831	94458	244608
ČISTI DOBIČEK**		-2158	-1364	-1487	-946	-1389	-331	-1858	-1014	-722	-222	-115	579	-11026	24700	132705	379895	957245
IZKAZ DENARNIH TOKOV																		
DENAR KONEC OBDOBJA	7000	2617	3415	4528	3385	4340	6209	5654	5272	7077	4487	5601	6079	6079	6782	8879	116119	578301
ČISTI DOBIČEK		-2158	-1364	-1487	-946	-1389	-331	-1858	-1014	-722	-222	-115	579	-11026	24700	132705	379895	957245
AMORTIZACIJA		67	144	200	288	341	446	489	604	637	778	832	999	5823	23631	57306	113556	226056
POVEČANJE DOLGA		5000	-10000	7000	5000	7000	8000	5000	8000	5000	7000	5000	12000	64000	-19417	12686	14039	96381
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)		0	17000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17000	60000	40000	0	0
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)		7291	4983	4600	5484	4996	6246	4186	7973	3110	10147	4603	13101	76719	88211	240600	400250	817500
DENARNI TOK		-4383	797	1114	-1143	955	1869	-555	-382	1805	-2590	1114	478	-921	703	2097	107240	462182

*V tabelah je upoštevan 22-odstotni davek na dobiček

Nadaljevanje Tabele 1

PROJEKCIJE 2005/2006	Mesec												Leto				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	7	8	8
ANALIZA RAZMERIJ DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV																	
TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA	1260	1360	1160	1460	1148	1648	1208	1908	1108	2158	1308	2408	2408	1965	4245	6917	11333
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SALDO IZ NASLOVA DDV	1260	1360	1160	1460	1148	1648	1208	1908	1108	2158	1308	2408	2408	1965	4245	6917	11333
NEOPREDMETENA SREDSTVA													Število enot:	1			
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEOPREDMETENO SREDSTVO																	
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACIJA*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NABAVE V OBDOBJU*+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEPREMIČNINE													Število enot:	1			
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	440	880	1320	1760	2200	2640	3080	3520	5280	5280	5280	5280
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	7	15	22	29	37	44	51	59	1056	1056	1056	1056
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	7	22	44	73	110	154	205	264	1320	2376	3432	4488
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	433	858	1276	1687	2090	2486	2875	3256	3960	2904	1848	792
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	440	440	440	440	440	440	440	440	1760	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	88	88	88	88	88	88	88	88	352	0	0	0
NAJEM POSLOVNIH PROSTOROV OPSIS d.o.o.																	
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	440	880	1320	1760	2200	2640	3080	3520	5280	5280	5280	5280
AMORTIZACIJA***	0	0	0	0	0	7	15	22	29	37	44	51	59	1056	1056	1056	1056
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	7	22	44	73	110	154	205	264	1320	2376	3432	4488
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	433	858	1276	1687	2090	2486	2875	3256	3960	2904	1848	792
NABAVE V OBDOBJU****	0	0	0	0	0	440	440	440	440	440	440	440	440	1760	0	0	0
OPREMA													Število enot:	3			
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	3200	6900	9600	13800	16000	20700	22400	27600	28800	35250	37450	45150	90300	225000	450000	900000
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	67	144	200	288	333	431	467	575	600	734	780	941	5559	22575	56250	225000
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	67	210	410	698	1031	1463	1929	2504	3104	3839	4619	5559	5559	28134	84384	196884
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	3133	6690	9190	13102	14969	19238	20471	25096	25696	31411	32831	39591	39591	62166	140616	253116
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	3200	3700	2700	4200	2200	4700	1700	5200	1200	6450	2200	7700	45150	45150	134700	225000
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	640	740	540	840	440	940	340	1040	240	1290	440	1540	9030	9030	26940	45000
OPREMA NAJEMNIH SISTEMOV (MAJHEN BAR, MALA RESTAVRACIJA)																	
NABAVNA VREDNOST	0	0	500	0	1000	0	1500	0	2000	0	2500	0	3000	3000	6000	15000	30000
AMORTIZACIJA****	0	0	10	0	21	0	31	0	42	0	52	0	63	219	1500	3750	15000
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	10	10	31	31	63	104	104	156	156	219	219	219	1719	5469	12969
NEODPISANA VREDNOST	0	0	490	-10	969	-31	1438	-63	1896	-104	2344	-156	2781	2781	4281	9531	17031
NABAVE V OBDOBJU*****	0	0	500	-500	1000	-1000	1500	-1500	2000	-2000	2500	-2500	3000	3000	3000	9000	15000
OPREMA NAJEMNIH SISTEMOV (SREDNJI BAR, SREDNJA RESTAVRACIJA)																	
NABAVNA VREDNOST	0	2250	4500	6750	9000	11250	13500	15750	18000	20250	23250	27000	30750	30750	61500	153000	306000
AMORTIZACIJA*****	0	47	94	141	188	234	281	328	375	422	484	563	641	3797	15375	38250	76500
POPRAVEK VREDNOSTI	0	47	141	281	469	703	984	1313	1688	2109	2594	3156	3797	3797	19172	57422	133922
NEODPISANA VREDNOST	0	2203	4359	6469	8531	10547	12516	14438	16313	18141	20656	23844	26953	26953	42328	95578	172078
NABAVE V OBDOBJU*****	0	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	3000	3750	3750	3750	30750	30750	91500	153000
OPREMA NAJEMNIH SISTEMOV (VELIK BAR, VELIKA RESTAVRACIJA)																	
NABAVNA VREDNOST*****	0	950	1900	2850	3800	4750	5700	6650	7600	8550	9500	10450	11400	11400	22800	57000	114000
AMORTIZACIJA	0	20	40	59	79	99	119	139	158	178	198	218	238	1544	5700	14250	28500
POPRAVEK VREDNOSTI	0	20	59	119	198	297	416	554	713	891	1089	1306	1544	1544	7244	21494	49994
NEODPISANA VREDNOST	0	930	1841	2731	3602	4453	5284	6096	6888	7659	8411	9144	9856	9856	15556	35506	64006
NABAVE V OBDOBJU*****	0	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	950	11400	11400	34200	57000

Nadaljevanje Tabele 1

PROJEKCIJE 2005/2006		Simulacija: 1												Leto				
OBDOBJE: -1		Mesec																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
FINANČNE NALOŽBE														Stevilo enot: 1				
SKUPAJ NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ ZMANJŠANJE NALOŽB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NALOŽBA																		
NALOŽBA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZMANJŠANJE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PREJETE OBRESTI IPD.*	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA														Stevilo enot: 1				
SKUPAJ TERJATVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ ZMANJŠANJE TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATEV																		
TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZMANJŠANJE TERJATVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PREJETE OBRESTI IPD.**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA																		
SKUPAJ VREDNOST ZALOGE MATE	0	1850	3450	5300	6900	8750	10350	12200	13800	16025	18375	20975	23325	23325	44400	111000	222000	444000
W ZALOGE NAJEM majhen gostinski obrat	0	250	250	500	500	750	750	1000	1000	1250	1250	1500	1500	1500	3000	7500	15000	30000
W ZALOGE NAJEM srednji gostinski obrat	0	1125	2250	3375	4500	5625	6750	7875	9000	10500	12375	14250	16125	16125	30000	75000	150000	300000
W ZALOGE NAJEM velik gostinski obrat	0	475	950	1425	1900	2375	2850	3325	3800	4275	4750	5225	5700	5700	11400	28500	57000	114000
KAPITAL																		
SKUPAJ GIBANJE KAPITALA	7000	0	17000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24000	60000	40000	0	0
POVEČANJE / ZMANJŠANJE KAPITA	7000	0	17000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24000	60000	40000	0	0
DELITEV DOBIČKA														0	0	0	0	0
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA														Stevilo enot: 1				
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ FINANCIR	0	5000	-5000	2000	7000	14000	22000	27000	35000	40000	47000	52000	64000	64000	40000	30000	0	0
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOST	0	-5000	10000	-7000	-5000	-7000	-8000	-5000	-8000	-5000	-7000	-5000	-12000	-64000	24000	10000	30000	0
SKUPAJ DANE OBRESTI IPD.	0	10	0	-6	19	44	75	102	129	156	181	206	242	1158	2600	1750	750	0
IZPOSLOJA SREDSTEV - INVESTITOR																		
OBVEZNOST	0	5000	-5000	2000	7000	14000	22000	27000	35000	40000	47000	52000	64000	64000	40000	30000	0	0
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	-5000	10000	-7000	-5000	-7000	-8000	-5000	-8000	-5000	-7000	-5000	-12000	-64000	24000	10000	30000	0
DANE OBRESTI IPD.***	0	10	0	-6	19	44	75	102	129	156	181	206	242	1158	2600	1750	750	0
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA														Stevilo enot: 1				
SKUPAJ OBVEZNOSTI IZ POSLOVAJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ ZMANJŠANJE OBVEZNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ DANE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOST																		
OBVEZNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DANE OBRESTI IPD.****	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODKI POSLOVANJA / SPREMENLJIVI STROŠKI														Stevilo enot: 6				
SKUPAJ PRIHODKI	0	2519	4330	3807	4910	3595	6240	4133	6070	6921	7838	8023	9420	67806	185952	491592	1078659	2257909
SKUPAJ IZSTOPNI DDV	0	504	866	761	982	719	1248	827	1214	1384	1568	1605	1884	13561	37190	98318	215732	451582
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	0	1300	2150	1750	2150	1300	2600	1300	2150	2600	2800	2800	3250	26150	52300	131400	262800	525600
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ STROŠKI DELA	0	200	300	250	300	200	350	200	300	350	400	400	450	3700	7400	18600	37200	74400
SKUPAJ ZALOGE PROIZVODOV	0	1225	1000	1225	750	1475	750	1225	1475	1600	1600	1850	3550	3550	24950	64250	128500	274000
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	260	430	350	430	260	520	260	430	520	560	560	650	5230	10460	26280	52560	105120

Nadaljevanje Tabele 1

PROJEKCIJE 2005/2006		Simulacija: 1																
		Mesec												Leto				
OBDOBJE: -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
NAJEM MAJHEN BAR/MALA RESTAVRACIJA																		
NETO PRODAJNA CENA		42,0	42,0	42,0	42,0	42,0	42,0	42,0	42,0	42,0	42,0	42,0	42,0	42,0	42,0	42,0	42,0	42,0
PRODANA KOLIČINA		0	1	0	2	0	3	0	4	0	5	0	6	21	150	450	1090	2400
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		1	0	1	0	2	0	2	0	3	0	3	3	3	6	15	30	60
PRIHODEK		0	42	0	84	0	126	0	168	0	210	0	252	882	6300	18900	45780	100800
IZSTOPNI DDV*		0	8	0	17	0	25	0	34	0	42	0	50	176	1260	3780	9156	20160
STROŠKI MATERIALA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI DELA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MATERIAL**		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA ENOTE MATERIALA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZUNANJE STORITVE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
STORITEV***		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA STORITVE		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEPOSREDNO DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DELO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA DELA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NAJEM SREDNJI BAR/SREDNJA RESTAVRACIJA																		
NETO PRODAJNA CENA		63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0	63,0
PRODANA KOLIČINA		3	6	9	12	15	18	21	24	27	31	36	41	243	1034	2844	6673	14203
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	41	102	204	408
PRIHODEK		189	378	567	756	945	1134	1323	1512	1701	1953	2268	2583	15309	65142	179172	420399	894789
IZSTOPNI DDV****		38	76	113	151	189	227	265	302	340	391	454	517	3062	13028	35834	84080	178958
STROŠKI MATERIALA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI DELA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MATERIAL*****		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA ENOTE MATERIALA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZUNANJE STORITVE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
STORITEV*****		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA STORITVE		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEPOSREDNO DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DELO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA DELA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NAJEM VELIK BAR/VELIKA RESTAVRACIJA																		
NETO PRODAJNA CENA		80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0
PRODANA KOLIČINA		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	78	297	819	1956	4379
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	30	60	120
PRIHODEK		80	160	240	320	400	480	560	640	720	800	880	960	6240	23760	65520	156480	350320
IZSTOPNI DDV*****		16	32	48	64	80	96	112	128	144	160	176	192	1248	4752	13104	31296	70064
STROŠKI MATERIALA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI DELA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
STROŠKI CELOTNEGA MATERIALA*****		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA ENOTE MATERIALA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZUNANJE STORITVE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
STORITEV*****		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA STORITVE		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEPOSREDNO DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SESTAVA SISTEMA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA DELA		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		0	0	0														

Nadaljevanje Tabele 1

PROJEKCIJE 2005/2006		Simulacija: 1																
		Mesec												Leto				
OBDOBJE: -1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
ODKUP MAJHEN BAR/MALA RESTAVRACIJA																		
NETO PRODAJNA CENA		750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0
PRODANA KOLIČINA		0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	4	8	20	40	80
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	2	2	4	10	20	40
PRIHODEK		0	0	750	0	0	750	0	0	750	0	0	750	3000	6000	15000	30000	60000
IZSTOPNI DDV*		0	0	150	0	0	150	0	0	150	0	0	150	600	1200	3000	6000	12000
STROŠKI MATERIALA		0	0	450	0	0	450	0	0	450	0	0	450	1800	3600	9000	18000	36000
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI DELA		0	0	50	0	0	50	0	0	50	0	0	50	200	400	1000	2000	4000
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	250	0	0	250	0	0	250	0	0	250	1000	1000	2000	5000	10000	20000
VSTOPNI DDV		0	0	90	0	0	90	0	0	90	0	0	90	360	720	1800	3600	7200
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0	500,0
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0
STROŠKI CELOTNEGA MATERIALA**		450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0
CENA ENOTE MATERIALA		450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0	450,0
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ZUNANJE STORITVE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
STORITEV***		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA STORITVE		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEPOSREDNO DELO	0,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0
SESTAVA SISTEMA		50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0
CENA DELA		50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ODKUP SREDNJI BAR/SREDNJA RESTAVRACIJA																		
NETO PRODAJNA CENA		1125,0	1125,0	1125,0	1125,0	1125,0	1125,0	1125,0	1125,0	1125,0	1125,0	1125,0	1125,0	1125,0	1125,0	1125,0	1125,0	1125,0
PRODANA KOLIČINA		2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	27	54	136	272	544
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	23	60	120	250
PRIHODEK		2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	2250	3375	3375	3375	30375	60750	153000	306000	612000
IZSTOPNI DDV****		450	450	450	450	450	450	450	450	450	675	675	675	6075	12150	30600	61200	122400
STROŠKI MATERIALA		1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1950	1950	1950	17550	35100	88400	176800	353600
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI DELA		200	200	200	200	200	200	200	200	200	300	300	300	2700	5400	13600	27200	54400
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		750	750	750	750	750	750	750	750	1125	1125	1125	1125	1125	17250	45000	90000	187500
VSTOPNI DDV		260	260	260	260	260	260	260	260	260	390	390	390	3510	7020	17680	35360	70720
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0	750,0
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		130,0	130,0	130,0	130,0	130,0	130,0	130,0	130,0	130,0	130,0	130,0	130,0	130,0	130,0	130,0	130,0	130,0
STROŠKI CELOTNEGA MATERIALA*****		650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0
CENA ENOTE MATERIALA		650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ZUNANJE STORITVE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
STORITEV*****		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA STORITVE		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEPOSREDNO DELO	0,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SESTAVA SISTEMA		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
CENA DELA		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ODKUP VELIK BAR/VELIKA RESTAVRACIJA																		
NETO PRODAJNA CENA		1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0
PRODANA KOLIČINA		0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	8	16	40	80	160
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	2	2	6	15	30	70
PRIHODEK		0	1500	0	1500	0	1500	0	1500	1500	1500	1500	1500	12000	24000	60000	120000	240000
IZSTOPNI DDV*****		0	300	0	300	0	300	0	300	300	300	300	300	2400	4800	12000	24000	48000
STROŠKI MATERIALA		0	850	0	850	0	850	0	850	850	850	850	850	6800	13600	34000	68000	136000
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI DELA		0	100	0	100	0	100	0	100	100	100	100	100	800	1600	4000	8000	16000
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		475	0	475	0	475	0	475	475	475	475	475	1425	1425	5700	14250	28500	66500
VSTOPNI DDV		0	170	0	170	0	170	0	170	170	170	170	170	1360	2720	6800	13600	27200
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		170,0	170,0	170,0	170,0	170,0	170,0	170,0	170,0	170,0	170,0	170,0	170,0	170,0	170,0	170,0	170,0	170,0
STROŠKI CELOTNEGA MATERIALA*****		850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0
CENA ENOTE MATERIALA		850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0	850,0
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ZUNANJE STORITVE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
STORITEV*****		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA STORITVE		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEPOSREDNO DELO	0,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SESTAVA SISTEMA		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
CENA DELA		100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				

Nadaljevanje Tabele 1

PROJEKCIJE 2005/2006		Simulacija: 1												Leto				
OBDOBJE: -1		Mesec																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI																		
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STF	0	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1800	1800	1800	1800	1800	1800	19800	20000	20000	40000	80000
SKUPAJ VSTOPNI DDV		300	300	300	300	300	300	360	360	360	360	360	360	3960	4000	4000	8000	16000
STROŠKI RAZVOJA, TESTIRANJ*		1500	1500	1500	1500	1500	1500	1000	1000	1000	1000	1000	1000	15000	10000	0	0	0
STROŠKI SERVISA**		0	0	0	0	0	0	800	800	800	800	800	800	4800	10000	20000	40000	80000
STROŠKI PRODAJE																		
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	0	500	500	500	500	500	500	1000	1000	1000	1000	1000	1000	9000	30000	60000	100000	100000
SKUPAJ VSTOPNI DDV		100	100	100	100	100	100	200	200	200	200	200	200	1800	6000	12000	20000	20000
STROŠEK***		500	500	500	500	500	500	1000	1000	1000	1000	1000	1000	9000	30000	60000	100000	100000
STROŠKI UPRAVE																		
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	0	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	13200	21000	40000	50000	50000
SKUPAJ VSTOPNI DDV		220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	2640	4200	8000	10000	10000
STROŠEK****		1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	13200	21000	40000	50000	50000
IZREDNI PRIHODKI																		
SKUPAJ IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK*****		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI																		
SKUPAJ IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ODHODEK*****		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

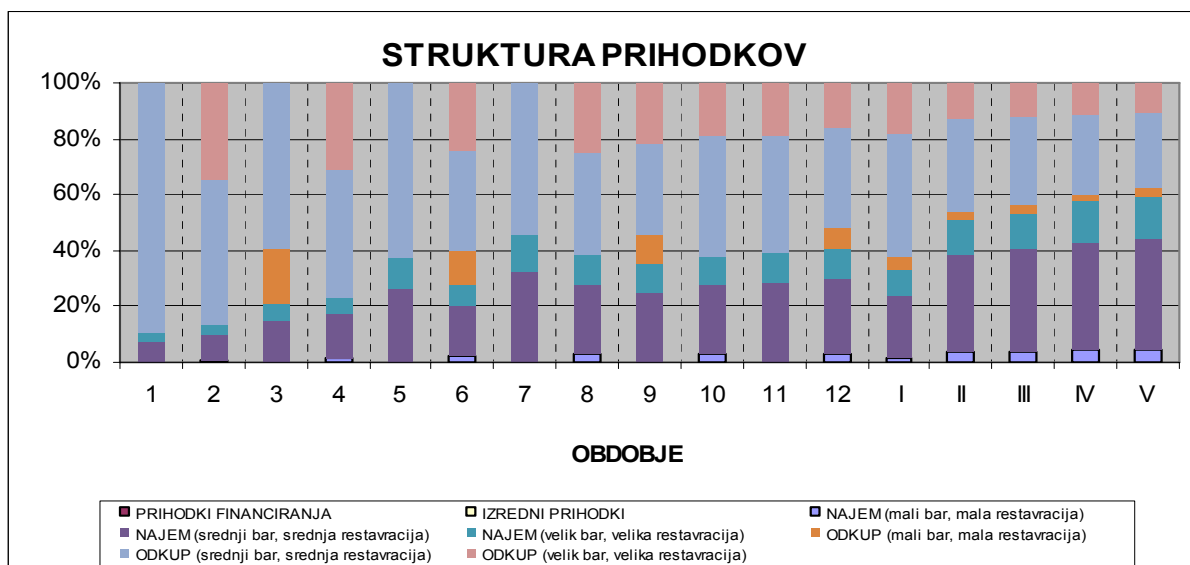
Vir: Lastni izračuni

Tabela 2: Struktura prihodkov (v %)

KAZALNIKI																			
CILJNE SPREMENLJIVKE																			
KAPITAL	7000	4842	20478	18991	18045	16656	16325	14467	13454	12732	12510	12395	12974	12974	97675	270380	650275	1607520	
DOBICEK	0	-2158	-1364	-1487	-946	-1389	-331	-1858	-1014	-722	-222	-115	579	-11026	24700	132705	379895	957245	
DENAR	7000	2617	3415	4528	3385	4340	6209	5654	5272	7077	4487	5601	6079	6079	6782	8879	116119	578301	
STRUKTURA PRIHODKOV (v %)																			
SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
NAJEM (mali bar, mala restavracija)	0,0	1,0	0,0	1,7	0,0	2,0	0,0	2,8	0,0	2,7	0,0	2,7	1,3	3,4	3,8	4,2	4,5		
NAJEM (srednji bar, srednja restavracija)	7,5	8,7	14,9	15,4	26,3	18,2	32,0	24,9	24,6	24,9	28,3	27,4	22,6	35,0	36,4	39,0	39,6		
NAJEM (velik bar, velika restavracija)	3,2	3,7	6,3	6,5	11,1	7,7	13,5	10,5	10,4	10,2	11,0	10,2	9,2	12,8	13,3	14,5	15,5		
ODKUP (mali bar, mala restavracija)	0,0	0,0	19,7	0,0	0,0	12,0	0,0	0,0	10,8	0,0	0,0	8,0	4,4	3,2	3,1	2,8	2,7		
ODKUP (srednji bar, srednja restavracija)	89,3	52,0	59,1	45,8	62,6	36,1	54,4	37,1	32,5	43,1	42,1	35,8	44,8	32,7	31,1	28,4	27,1		
ODKUP (velik bar, velika restavracija)	0,0	34,6	0,0	30,5	0,0	24,0	0,0	24,7	21,7	19,1	18,7	15,9	17,7	12,9	12,2	11,1	10,6		
PRIHODKI FINANCIRANJA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
IZREDNI PRIHODKI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	

Vir: Finančne projekcije

Graf 1: Struktura predvidenih prihodkov



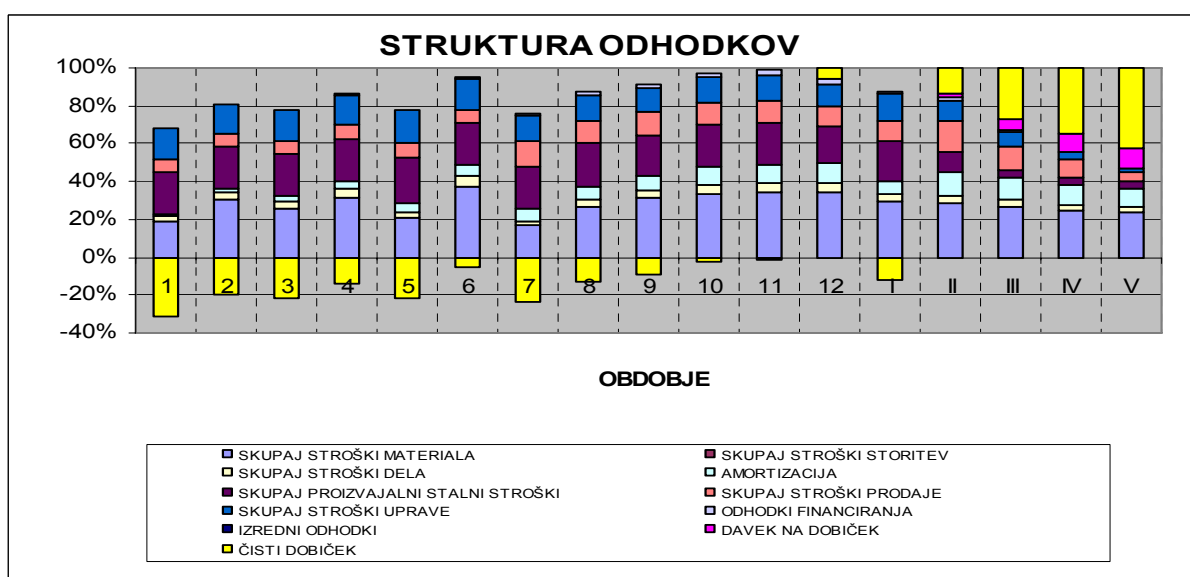
Vir: Finančne projekcije

Tabela 3: Kazalniki finančnih projekcij podjetja Opsis, d. o. o. (struktura odhodkov, v %)

KAZALNIKI																	
STRUKTURA ODHODKOV (v %)																	
SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	51,6	49,7	46,0	43,8	36,2	41,7	31,5	35,4	37,6	35,7	34,9	34,5	38,6	28,1	26,7	24,4	23,3
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SKUPAJ STROŠKI DELA	7,9	6,9	6,6	6,1	5,6	5,6	4,8	4,9	5,1	5,1	5,0	4,8	5,5	4,0	3,8	3,4	3,3
AMORTIZACIJA	2,6	3,3	5,3	5,9	9,5	7,1	11,8	10,0	9,2	9,9	10,4	10,6	8,6	12,7	11,7	10,5	10,0
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	59,5	34,6	39,4	30,5	41,7	24,0	43,6	29,7	26,0	23,0	22,4	19,1	29,2	10,8	4,1	3,7	3,5
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	19,8	11,5	13,1	10,2	13,9	8,0	24,2	16,5	14,4	12,8	12,5	10,6	13,3	16,1	12,2	9,3	4,4
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	43,7	25,4	28,9	22,4	30,6	17,6	26,6	18,1	15,9	14,0	13,7	11,7	19,5	11,3	8,1	4,6	2,2
ODHODKI FINANCIRANJA	0,4	0,0	-0,2	0,4	1,2	1,2	2,5	2,1	2,3	2,3	2,6	2,6	1,7	1,4	0,4	0,1	0,0
IZREDNI ODHODKI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DAVEK NA DOBIČEK	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3	6,1	8,8	10,8
CISTI DOBIČEK	-85,7	-31,5	-39,1	-19,3	-38,6	-5,3	-44,9	-16,7	-10,4	-2,8	-1,4	6,1	-16,3	13,3	27,0	35,2	42,4

Vir: Finančne projekcije

Graf 2: Struktura predvidenih odhodkov



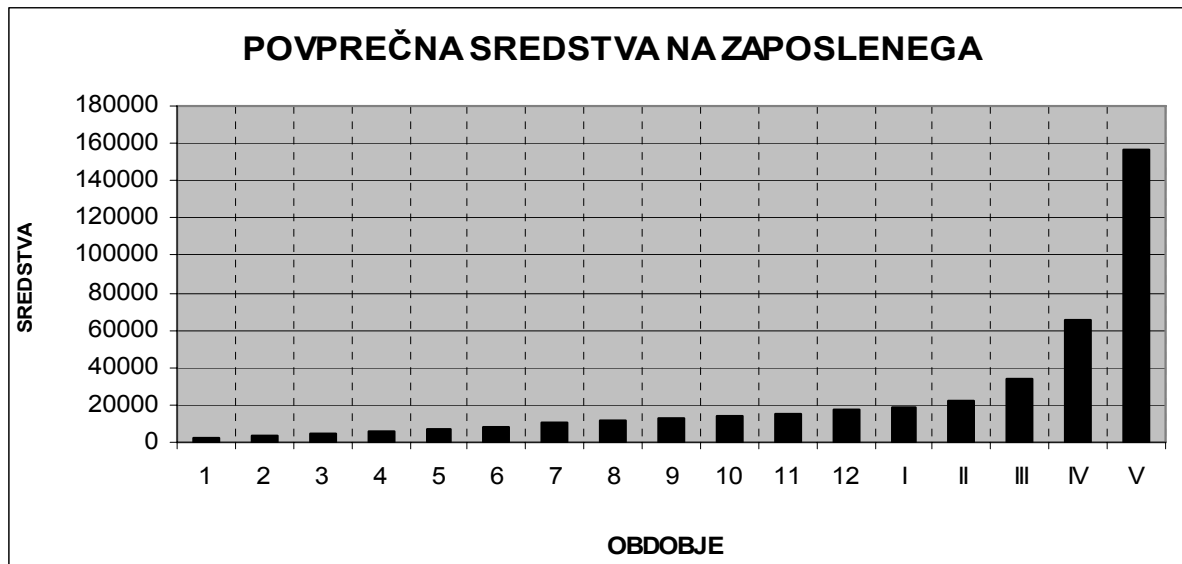
Vir: Finančne projekcije

Tabela 4: Povprečna sredstva na zaposlenega (v €)

KAZALNIKI															
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU															
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA	2105	3165	4559	5755	6963	8623	9974	11240	12648	14030	15488	17671	19244	21923	33565
	65577	156049													

Vir: Finančne projekcije

Graf 3: Povprečna sredstva na zaposlenega



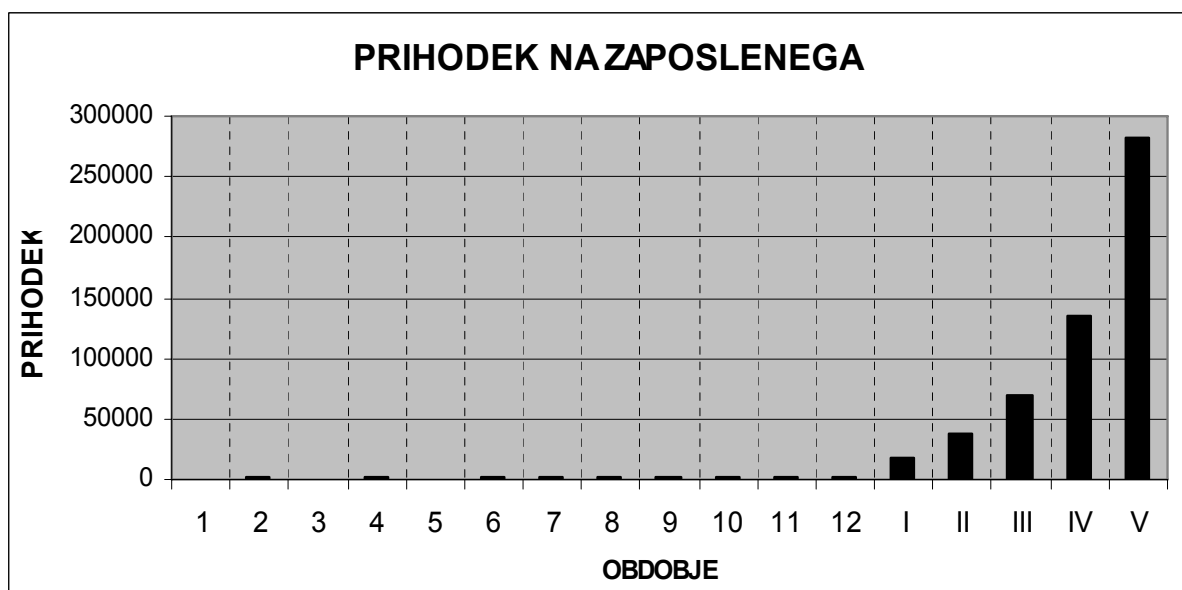
Vir: Finančne projekcije

Tabela 5: Prihodek na zaposlenega (v €)

KAZALNIKI															
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA															
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA	630	1083	952	1228	899	1560	1033	1518	1730	1960	2006	2355	16952	37190	70227
	134832	282239													

Vir: Finančne projekcije

Graf 4: Prihodek na zaposlenega



Vir: Finančne projekcije

Tabela 6: Čisti dobiček na zaposlenega (v €)

KAZALNIKI																		
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA																		
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA		-540	-341	-372	-237	-347	-83	-464	-253	-180	-55	-29	145	-2756	4940	18958	47487	119656

Vir: Finančne projekcije

Graf 5: Čisti dobiček na zaposlenega



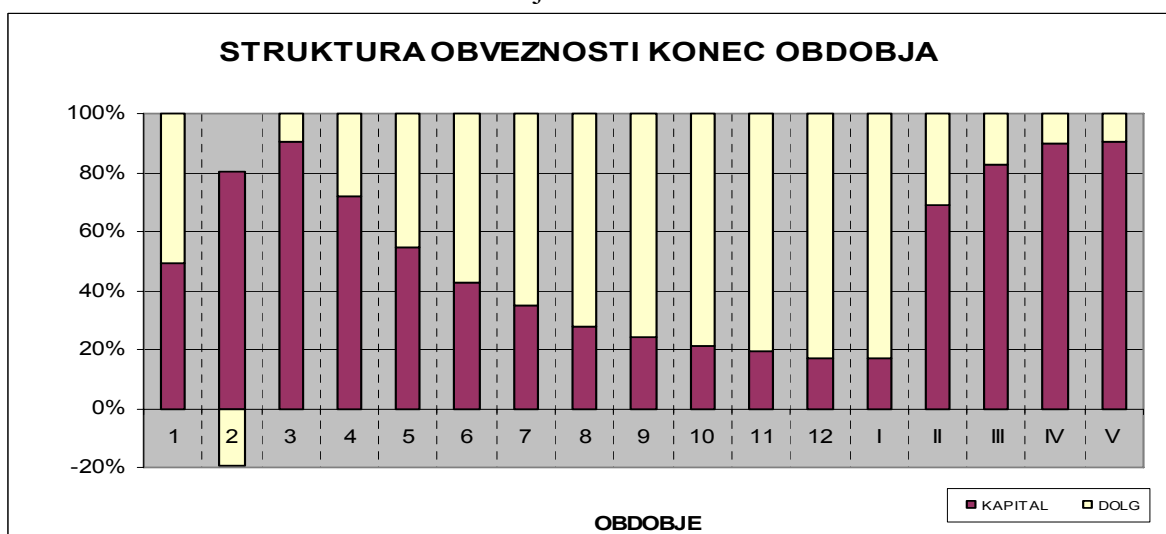
Vir: Finančne projekcije

Tabela 7: Struktura obveznosti konec obdobja (v %)

KAZALNIKI																		
STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)																		
CELOTNE OBVEZNOSTI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
KAPITAL		49,2	132,3	90,5	72,1	54,3	42,6	34,9	27,8	24,1	21,0	19,2	16,9	16,9	68,7	82,5	90,1	90,6
DOLG		50,8	-32,3	9,5	27,9	45,7	57,4	65,1	72,2	75,9	79,0	80,8	83,1	83,1	31,3	17,5	9,9	9,4

Vir: Finančne projekcije

Graf 6: Struktura obveznosti konec obdobja



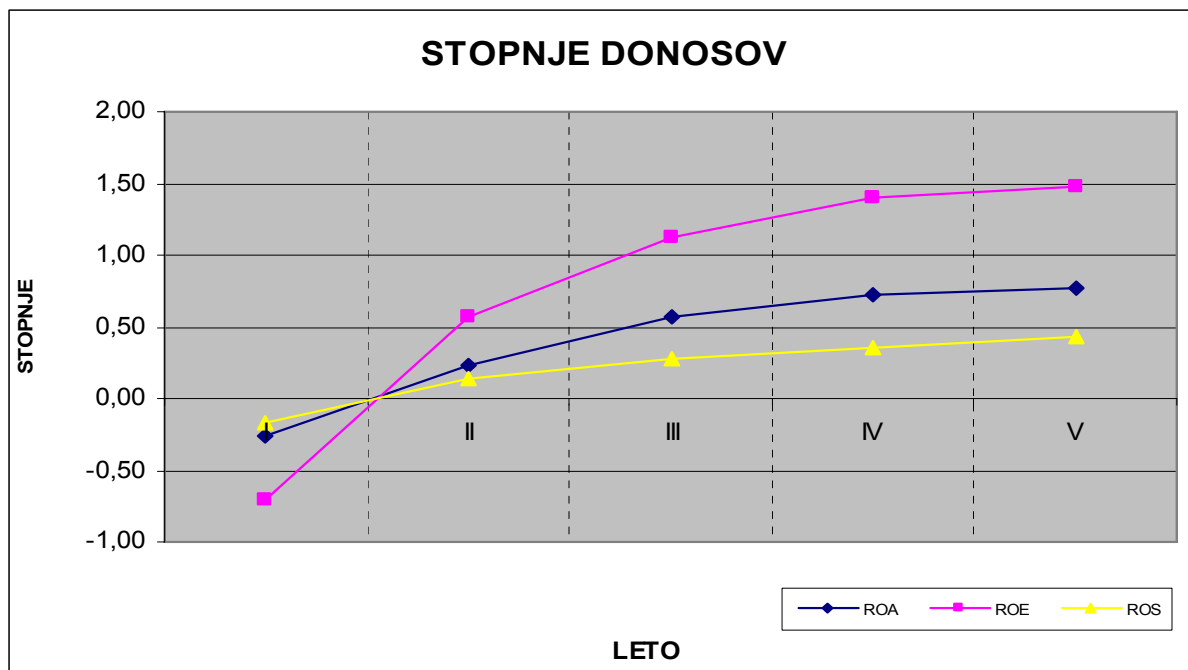
Vir: Finančne projekcije

Tabela 8: Stopnje donosov (v stotinah %)

KAZALNIKI																		
STOPNJE DONOSOV																		
ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	-3,08	-1,29	-0,98	-0,49	-0,60	-0,12	-0,56	-0,27	-0,17	-0,05	-0,02	0,10	-0,26	0,23	0,56	0,72	0,77
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	-4,37	-1,29	-0,90	-0,61	-0,96	-0,24	-1,45	-0,87	-0,66	-0,21	-0,11	0,55	-0,71	0,57	1,13	1,41	1,47
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	ROS	-0,86	-0,31	-0,39	-0,19	-0,39	-0,05	-0,45	-0,17	-0,10	-0,03	-0,01	0,06	-0,16	0,13	0,27	0,35	0,42

Vir: Finančne projekcije

Graf 7: Stopnje donosov



Vir: Finančne projekcije

Tabela 9: Interna stopnja donosa

KAZALNIKI																	
INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)												0	I	II	III	IV	V
INTERNA STOPNJA DONOSA												120,6%	-7000	-17000	-60000	-40000	0 1607520

Vir: Finančne projekcije

PRILOGA 4: Tehnične lastnosti sistema Order-pay in pripadajočih oddajnikov

Opsis system requirements and current implementation

Matej Kogovsek, jan. 2008

1. Introduction

The system is intended for restaurants. There's a remote control on each table with two buttons – ORDER and PAY. Behind the counter, there's a touchscreen. On the screen, the table layout for the restaurant is displayed. When a customer, sitting at a table, presses one of the buttons on the remote control, the remote sends a radio signal to the monitor and the corresponding table is colored according to which button was pressed. Also, an audible alarm (sound, ring) is played to notify the waiters.

2. Requirements

2.1 Remote control

The remote consists of a battery, two buttons, a MCU and a RF transmitter. There are usually 10 – 60 remotes per restaurant.

The **packet** transmitted by remote consists of:

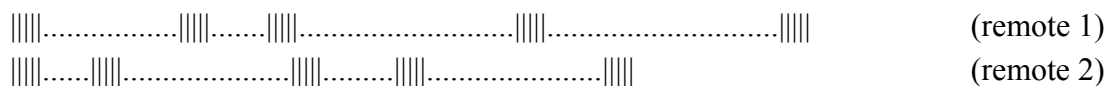
- **remote control identifier (ID)**
- **which button was pressed**
- **battery status**
- **CRC**

2.1.1 Collision avoidance

Problem:

The communication is one-way, thus the remote has no way of knowing whether the receiver successfully received the packet. Therefore to increase reliability, the remote must transmit the packet several times. Since several customers can press a button on different remotes at the same time, there must be a delay between each transmission to attempt collision avoidance.

A graphical representation of the concept:



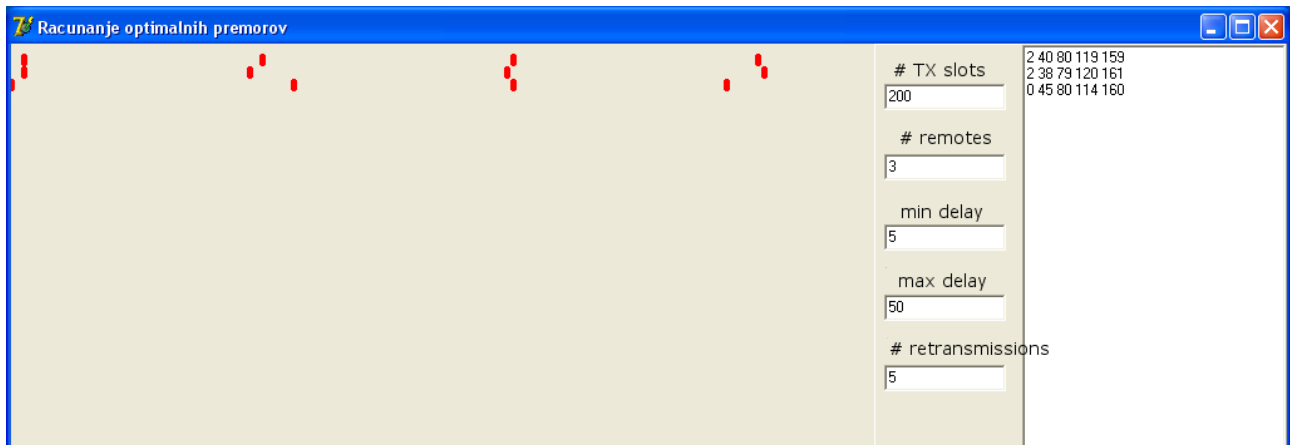
where:

|||| = transmitted **packet** (this is not a single bit, but entire packet!!!)
..... = **radio silence !!!**

Each remote transmitted the packet 5 times. If there were identical delays between each transmission and both customers pressed a button at the same time, all the packets would collide and nothing would be received. Different delays avoid this.

In technical terms, the **cross correlation** (Xcorr) calculated from TX times of all remotes must be minimal. Optimal delays are pre-calculated using special software and then included in the remote's firmware.

The following picture shows an example calculation for 3 remotes and 5 retransmissions.



The application shows graphical representation of transmissions on the left, calculation parameters in the middle and results on the right.

Let T equal the time of packet transmission.

The above example has the following parameters:

- 200 TX slots, meaning the total ON time of the remote is 200*T
- 3 remotes
- minimal delay between two transmissions equals 5*T
- maximal delay equals 50*T
- 5 retransmissions

The calculation gave the following (in this case optimal) results:

	t1	t2	t3	t4	t5
Remote 1	2	40	80	119	159
Remote 2	2	38	79	120	161
Remote 3	0	45	80	114	160

Times t1..t5 specify at which time $t = n \cdot T$ will the remote transmit the packet.

The minimal number of collisions equals:

$$\text{min_collisions} = \# \text{retransmissions} * \# \text{retransmissions} * \# \text{remotes} * (\# \text{remotes} - 1)$$

and is in this case $5*5*3*2 = 150$.

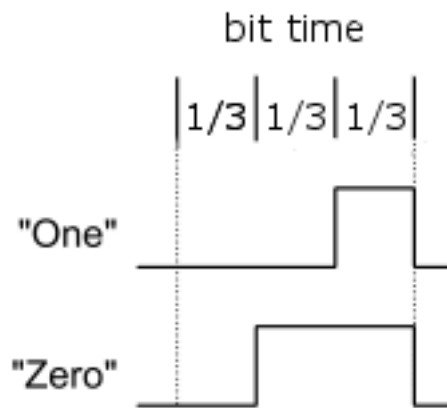
2.1.2 Packet transmission

Currently, the packet is a 32 bit integer.

Byte 1	Byte 2	Byte 3	Byte 4
Preamble (0x5A)	Remote ID	Button, battery status	CRC

First byte is preamble and always 0x5a. Second byte contains the remote's ID. The third byte contains information about which button was pressed and battery status. Some bits of this byte are reserved for future. Last byte is cyclic redundancy code.

The bits are encoded as follows:



This is the same principle as used in Holtek HT-12E encoders. For further explanation consult http://www.holtek.com/pdf/consumer/2_12ev110.pdf page 6.

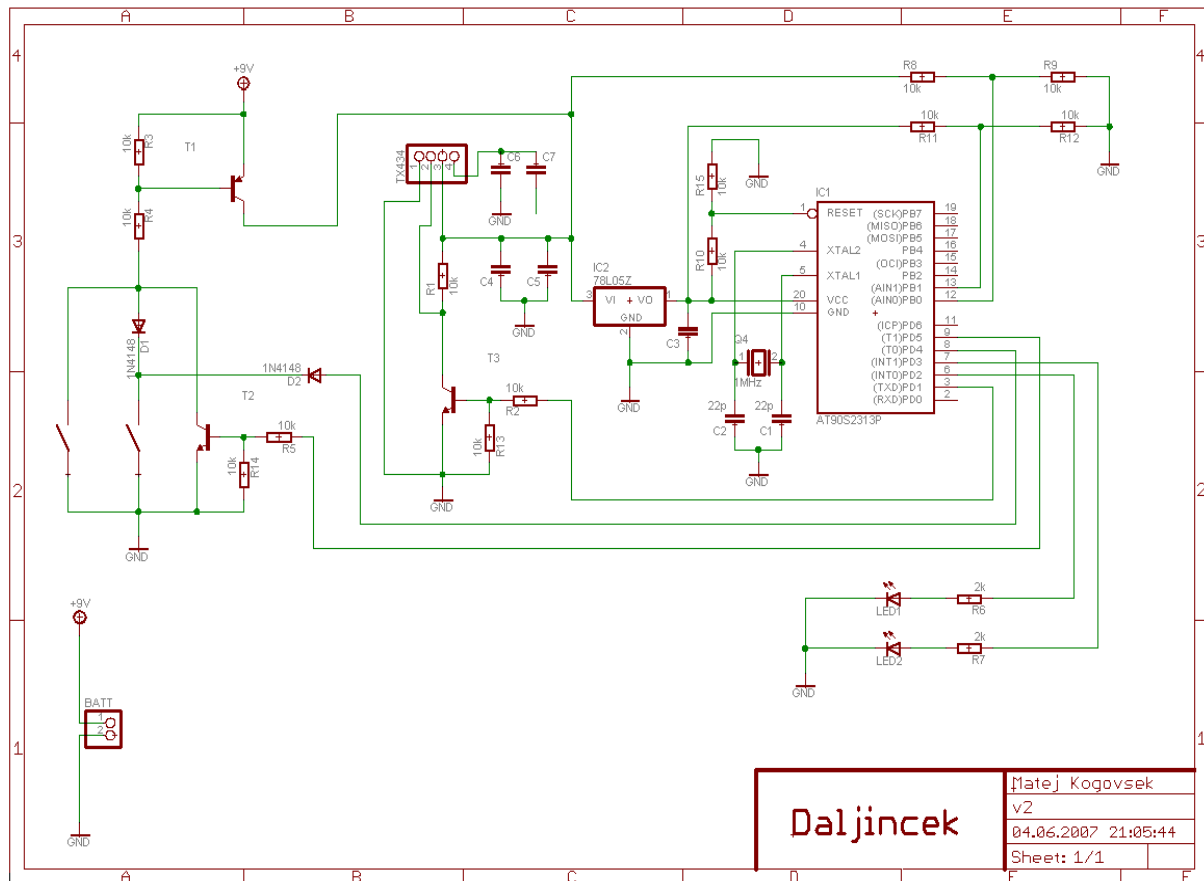
Bit time depends on the speed the transmitter starts oscillating properly. In the current implementation this is 0.5 ms.

As illustrated, bit encoding is not simple level encoding! This is due to the fact that correct encoding (manchester and similar) integrates the clock (bit timing) into the data stream, making clock synchronization between the transmitter and receiver less critical.

2.1.3 Summary

The remote controls must function properly within 0..40 degrees Celsius. This means the radio frequency and bit timing (MCU) oscillators must remain stable in this range.

The remote must be able to control its own power supply. This is due to the fact that the complete transmit cycle takes much longer (in the order of seconds) than the customer is pressing a button (order of milliseconds). How this is achieved in the current remote control is visible on the left side of the schematic (transistors T1, T2).



The current remote uses a MCU and not a simpler TX chip to be able to implement collision avoidance delays and the above self – regulated power requirements. The MCU is not a requirement if a better solution to the aforementioned problems can be found.

The battery life should be as long as possible. The remote uses a resistor network and the MCU's analog comparator to sense when battery voltage falls below a certain threshold. The battery status info is a part of the sent packet and enables the customer to change the remote's battery before it becomes inoperational.

2.2 Receiving station

The current receiving station consists of a touchscreen, embedded PC running Linux, receiver (connected to the PC via RS232).

There are several requirements for the station:

- configurable table layout (size, shape)
- each successful reception is logged, so statistics about table use can be gathered at the end of month
- able to play a sound alarm
- able to connect several receivers (in case of a restaurant with several floors and thick walls that cannot be penetrated by RF)
- software easily adaptable to customers with extra demands

Tabela 10: PSPN matrika sistema Order-pay

PREDNOSTI	SLABOSTI
TIME MANAGEMENT ZAPOSLENIH	VISOKA STROŠKOVNA CENA
PREGLED NAD DOGAJANJEM V BARU/RESTAVRACIJI	PRITISKI STRANK NA GUMB Z NAMENOM PROVOCIRANJA
NADZOR NAD DELOM ZAPOSLENIH	NIMAMO PRITRDITVENEGA SISTEMA
ATRAKCIJA	ROBUSTNOST SISTEMA (za šankom - TOČILNIM PULTOM- ponavadi malo prostora)
ZADOVOLJSTVO STRANK	
PREDNOST VEČKRATNEGA NAROČANJA	
MOŽNOST MARKETINŠKIH PRIHODKOV	
POTENCIALNO POVEČAN PROMET GOSTINSKEGA OBRATA	
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
NIZKA PRODUKTIVNOST GOSTINSKEGA SEKTORJA	ENOSTAVNA TEHNOLOGIJA-HITER VSTOP KONKURENCE, TUDI ZARADI NEPATENTNE ZAŠČITE
DIFERENCIACIJA PROIZVODA V DRUGE SEKTORJE-hoteli,trgovine	ZAČETNI ODPOR NATAKARJEV
POTENCIALEN TRG=GLOBALEN	KRAJA ODDAJNIKOV
RAZVOJ SERVISNIH STORITEV - >POVEZAVA VSEH SISTEMOV V MREŽO IN REŠEVANJE PROBLEMOV PREKO MREŽE	UNIČEVANJE ODDAJNIKOV NA MIZI

Vir: Lastna tabela

PRILOGA 6: Transparent podjetja Opsis, d. o. o., obešen na ograji gostinskega obrata Roll Bar (krožišče, City-Park)

Slika 1: Slika trženjskega transparenta podjetja Opsis, d. o. o.



Vir: Lastna slika

PRILOGA 7: Prodajni letak, prva verzija

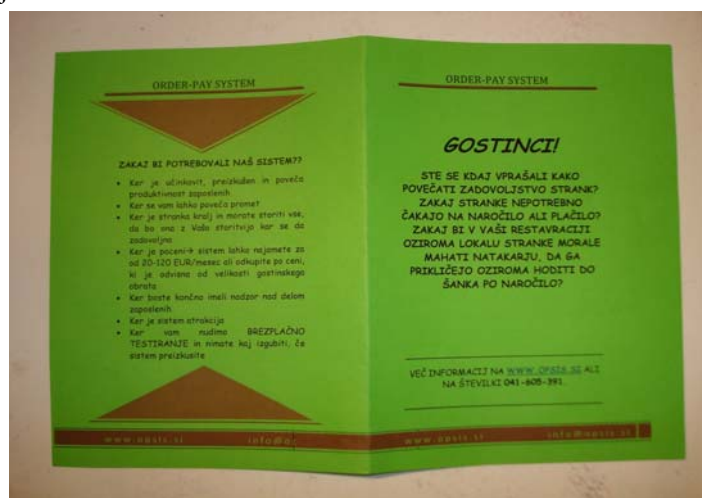
Prodajni letak je zaenkrat dokaj enostaven, obstaja pa na zeleni in beli barvni podlagi.

Slika 2: Notranji strani prodajnega letaka



Vir: Lastna slika

Slika 3: Prva in zadnja stran letaka



Vir: Lastna slika

Slika 4: Notranji del letaka z belo barvno podlago



Vir: Lastna slika

PRILOGA 8: Pogodba o najemu sistema Order-pay

FRS Nahtigal, d. o. o. (trenutni zastopnik podjetja Opsis, d. o. o.)

Pot za Bistrice 23a,
1230 Domžale

D. Š. SI 46633413
(v nadaljevanju najemodajalec)

TRR: 18300-0256892635

D. Š. _____
(v nadaljevanju najemnik)

POGODBA O NAJEMU SISTEMA ORDER-PAY

1. člen

PREDMET POGODBE:

Pogodbena stranka _____ je seznanjena s podatkom, da FRS Nahtigal, d. o. o., daje v najem sisteme naročanja in plačevanja v gostinstvu. Najemodajalec skrbi za servis sistema.

2. člen

OBVEZNOST NAJEMODAJALCA:

Najemodajalec se zavezuje, da bo servisiral in odpravljal vse napake na sistemu Order-pay ter priskrbel morebitne manjkajoče elemente sistema (daljinske upravljalnike) v primeru kraje v najkrajšem možnem roku. Mesečno najemodajalcu brezplačno pripada en nadomestni daljinski upravljalnik, pri čemer se ti ne prenašajo na naslednji mesec. Ob več ukradenih upravljalnikih najemnik vsakega naslednjega plača po ceni 20 evrov za kos. Če gre za okvaro, mora najemodajalec brezplačno odpraviti okvaro oz. daljinski upravljalnik nadomestiti z novim.

Najemodajalec se zavezuje, da bo sistem predal v brezhibnem stanju in mesečno zaračunaval najemnino.

3. člen

OBVEZNOST NAJEMNIKA:

Najemnik mora najemodajalcu zagotoviti dovolj prostora za postavitev sistema Order-pay. Na predvidenem mestu mora biti tudi standardni priključek na električno omrežje (220V).

Najemnik se obvezuje, da bo redno plačeval račune za najemnino sistema Order-pay, najpozneje v 8 dneh od prejetja računa, na transakcijski račun (TRR: 18300-0256892635). Za

začetek meseca se šteje dan, ko najemodajalec prejme sistem Order-pay. Če najemnina ni plačana tri mesece zapored, si najemodajalec pridrži pravico odvzema sistema Order-pay.

Če najemodajalec v času trajanja pogodbe sistem poškoduje oz. če se ugotovi, da je bila napaka v delovanju sistema posledica nepravilnega ravnanja, je najemnik dolžan kriti stroške servisiranja sistema.

Najemnik se obvezuje, da bo skrbno ravnal s sistemom Order-pay, ga ne bo kopiral, posredoval, tržil in posegal v programsko opremo. S tem je mišljeno tudi kopiranje programa, ki je namenjen podpori natakara, in njegovih sestavnih delov.

4. člen

CENA NAJEMA SISTEMA ORDER-PAY:

Stranki določita najemnino za sistem Order-pay ob podpisu pogodbe in velja za čas trajanja najemne pogodbe.

MESEČNA NAJEMNINA:

- osnovni sistem (prikazovalnik, program) + 5 oddajnikov	X EUR + 20 % DDV
<u>- nadaljnjih oddajnikov (1 EUR/oddajnik)</u>	<u>X EUR + 20 % DDV</u>
SKUPAJ	X EUR + 20 % DDV

Pogodbeni stranki sporazumno ugotavljata, da znaša mesečna najemnina za uporabo Order-pay sistema ____ EUR + 20 % DDV.

5. člen

Odpovedni rok za prekinitev pogodbe s strani najemodajalca je 3 mesece.

Najemodajalec pri podpisu pogodbe plača najemodajalcu avans v znesku trimesečne najemnine sistema Order-pay, ki znaša ____ EUR + 20 % DDV. Ta avans velja za zadnje tri mesece uporabe sistema Order-pay oz. za zadnje tri mesece pri odpovedi pogodbe s strani najemnika.

Predvidena doba dobave sistema je 3 tedne.

6. člen

TRAJANJE POGODBE:

Ta pogodba je sklenjena za dobo 24 mesecev in velja za najem sistema Order-pay. Pogodbeni stranki pa lahko pisno (priporočeno) odpovesta to pogodbo brez obrazložitve s trimesečnim odpovednim rokom. V primeru hujših kršitev pogodba preneha takoj.

7. člen

Za hujše kršitve pogodbe v 6. členu se štejejo:

- večkratno nepravočasno plačevanje računov,
- večkratni nepravočasni servis,
- nepravilno ravnanje (v nasprotju s pravili) najemnika sistema Order-pay,
- prisilna poravnava ali stečaj pogodbene stranke kot naknadna nezmožnost izpolnjevanja pogodbe.

8. člen

Najemnik se zavezuje, da bo v primeru prenehanja te pogodbe pravni entiteti FRS Nahtigal, d. o. o. nemudoma vrnil vse njegove stvari (računalnik, LCD-zaslon, vse oddajnike, anteno). Če bi najemnik sistem odtujil, je FRS Nahtigal, d. o. o., upravičen najemniku zaračunati odškodnino v višini 3-letne najemnine (pri tem se upošteva že plačana najemnina), najemnik pa se zaveže tako zaračunano najemnino plačati najkasneje v 8 dneh od prejetja računa.

9. člen

Vse spremembe in dodatki k tej pogodbi se sklepajo pisno in z aneksom k tej pogodbi.

10. člen

V primeru sporov, ki izvirajo iz te pogodbe, bosta stranki poskušali le-te reševati dogovorno v obojestransko zadovoljstvo. Če to ne bo mogoče, je za reševanje sporov pristojno Okrožno sodišče v Ljubljani.

Pogodba postane veljavna ob podpisu obeh pogodbenih strank. Pogodba je napisana v dveh izvodih, od katerih enega prejme najemodajalec in enega najemnik.

Ljubljana, _____ 2008

podpis in žig najemodajalca:

FRS Nahtigal, d. o. o.,
(ki ga zastopa g. Domen Nahtigal)

podpis in žig najemnika:

(ki ga zastopa _____)

PRILOGA 9: Spletna stran podjetja Opsis, d. o. o. (www.opsis.si)

Slika 5: Spletna stran podjetja Opsis, d. o. o.



Vir: Lastna slika

PRILOGA 10: Življenjepis Domna Nahtigala

DOMEN NAHTIGAL

rojen 8. 5. 1985

041-605-391; domen.nahtigal@gmail.com; domen@opsis.si

Sem Domen Nahtigal, rojen 8. 5. 1985 v Ljubljani. Živim v Domžalah z materjo Majdo, ki vodi podjetje za finančne in računovodske storitve, ter z očetom, ki se ukvarja z nepremičninami. Imam še sestro Natašo, ki je končala študij medicine, sedaj pa vodi pevski studio N-Vocal studio.

Osnovno šolo sem obiskoval v Domžalah in jo zaključil z odličnim uspehom. V obdobju osnovnošolskih let sem prejel kar nekaj priznanj, izpostavil bi srebrno priznanje iz matematike in fizike, uvrstitev na državno tekmovanje iz angleščine. Po končani osemletki pa sem prejel tudi Zoisovo štipendijo, ki jo prejemam še danes. Po končani Gimnaziji Bežigrad, ki sem jo zaključil z odličnim uspehom in 26 točkami na maturi sem se vpisal na Ekonomsko fakulteto. Prvi letnik sem zaključil s povprečjem 9,3, drugega s povprečjem 9,7, tretji in četrti letnik pa sem opravil v enem letu s povprečjem 8,76. Skupno povprečje vseh 4 let imam 9,17.

Zadnji 2 leti študija na Ekonomski fakulteti sem bil aktiven član društva TOPEF, katerega mentor je prof. dr. Bogomir Kovač. Ukvarjali smo se s projekti, kot sta »Gospodarski izziv« in »Delo mene išče«. Namen prvega je povezati teorijo in prakso ter študentom omogočiti, da za denarne nagrade tekmujejo, kateri tim je sposoben narediti boljšo študijo primera, ki jo objavi priznано podjetje v sodelovanju z društvom TOPEF (primeri Petrol, Sportina, Gorenje ...). »Delo mene išče« pa je dogodek, ki povezuje delodajalce z ambicioznimi in potencialno zanimivimi absolventi in študenti višjih letnikov.

V zadnjem letu študija sem pri predmetu »Podjetništvo« razvil proizvod, ki delno avtomatizira storitev naročanja in plačevanja v gostinskih obratih. Po zaključenem semestru je prof. dr. Aleš Vahčič izrazil zanimanje za ta t. i. »order-pay system« in mi ponudil pomoč pri vodenju projekta z njegovimi izredno bogatimi podjetniškimi izkušnjami. Sedaj že dobro leto v timu 5 ljudi vodimo projekt in dokaj uspešno pridobivamo stranke.

Tekoče govorim angleško, opravil sem tudi izpit »First Certificate« z oceno A, malo slabše nemško in hrvaško, opravljeni pa imam tudi dve stopnji francoskega jezika, ki pa ga obvladam pasivno. Ob študiju nudim srednješolcem in osnovnošolcem inštrukcije iz matematike in včasih iz fizike, občasno pa materi pomagam v podjetju pri opravljanju računovodskih storitev v podjetju FRS Nahtigal, d. o. o., ali očetu pri nepremičninskih poslih v njegovem podjetju N-invest, d. o. o.

Poznam računalniške programe Word, Excel in Power Point, dobro pa se znajdem tudi na internetu.

V prihodnosti bi rad delal na višjem bančno-finančnem položaju v večjem ali srednje velikem podjetju, zanimajo me tudi nepremičninski posli in podjetništvo. V veselje bi mi bilo delati v izobraženih in inovativnih skupinah ali pa individualno.

Menim, da sem izredno ambiciozen (na trenutke kar preveč), da znam razmišljati s svojo glavo, sem storilen, komunikativen, na trenutke občutljiv in do vseh ljudi odprt človek.