# ***POSLOVNI NAČRT MAJHNEGA PODJETJA ŠPORTNE KONFEKCIJE***

**1.Namen izdelave poslovnega načrta**

“V zadnjih letih smo priče mnogim spremembam, tako na političnem, kot na ekonomskem področju. Zaton socializma je v ospredje postavil posameznika s svojimi pravicami in željami. Povečale so se torej tudi ekonomske možnosti posameznika za zagotovitev osebne eksistence in blaginje. Tako so mnogi s podjetniško žilico ugotovili, da njihov čas prihaja, saj so bili ljudje željni vseh mogočih potrošnih dobrin, poleg tega pa so bile omejitve za ustanovitev podjetja zelo majhne.”1

Odločitev za samostojni poklic podjetnika prav gotovo ni lahka, lahko bi celo dejali, da je ena izmed najpomembnejših življenjskih odločitev. Podjetniška dejavnost je dolgoročna odločitev. Mnogi podjetniki v pričakovanju hitrega in lahkega zaslužka podcenjujejo konkurenco, nekritični so pri oceni svojih proizvodov in zanemarjajo tesno povezavo s potrošniki, njihovimi zahtevami in željami. Najpogostejši vzrok začetnih in kasnejših napak pri izvajanju podjetniške zamisli se večinoma skriva v pomanjkljivem in zanemarjenem načrtovanju. Podjetnik mora že na samem začetku predvideti določene elemente poslovanja, kot so recimo obseg trga, tržni delež, stopnja konkurence, prihodnji razvoj trga, ki so seveda težko določljivi, vendar so nujno potrebni za uspešno in dobičkonosno izvajanje podjetniške zamisli. Poslovni načrt naj bi torej vseboval različne analize, ki so nujno potrebne, da izberemo pot, ki bo vodila k uspehu. Dober in natančen poslovni načrt je korak, ki se ga ne sme izpustiti, kljub prepričanju, da smo imetnik zmagovalne in nezgrešljive podjetniške ideje. Lahko celo trdimo, da je poslovni načrt za slednje nujen.

V našem poslovnem načrtu majhnega podjetja športne konfekcije smo uporabili anketo, ki je bila izvedena na obiskovalcih fitnessa, ki so najpomembnejša ciljna skupina našega bodočega podjetja športne konfekcije.

1Kovač Bogomir: Uvod v podjetništvo. Analiza poslovnega načrta., Ljubljana, 1990, str. 14

**2. Vsebina:**

**1.Namen izdelave poslovnega načrta………………………………………………………2**

**2.Vsebina…………………………………………………………………………………….3**

**3.Poslovni načrt……………………………………………………………………………..4**

* **opis poslovnega predmeta………………………………………………………………4**

-vrsta posla

-status posla

-rast in razvoj poslovanja

-uspešnost poslovanja

-delovni čas in lokacija poslovanja

-pričakovana nihanja v poslovanju

* **trženjski splet……………………………………………………………………………5**

-proizvodi in storitve (product)

-cene (price)

-prodajne poti (place)

-oglaševanje in pospeševanje prodaje (promotion)

* **konkurenca………………………………………………………………………………7**
* **vodstvo podjetja…………………………………………………………………………8**
* **zaposleni………………………………………………………………………………….9**
* **ekonomika poslovanja…………………………………………………………………..9**
* **kritična tveganja in problemi………………………………………………………….13**

**4. Literatura………………………………………………………………………………...14**

**3. Poslovni načrt**

### Opis poslovnega predmeta

**-vrsta posla**

Novo ustanovljeno podjetje bo samostojno tržilo športna oblačila, ki bodo pogodbeno izdelana v šiviljskih servisih, vendar lastnih načrtov in designa. Osnova je kolekcija oblačil za fitness vadbo ali aerobiko. V programu so tudi športna oblačila splošnejše uporabnosti, kot dopolnilo k osnovni kolekciji in športno podperilo za vzdržljivostne športe, ki zaradi posebne vrste blaga hitro odvaja telesni pot in toploto. Kasneje je predvidena dopolnitev proizvodnega programa še z oblačili za kolesarjenje. Kljub večjemu številu tujih blagovnih znamk športne konfekcije prisotnih na našem trgu, je praznina na trgu tovrstnih izdelkov občutna, kajti cene so neprimerno visoke in izdelki pogosto ne ustrezajo slovenskim potrošnikom. V zahodni Evropi se ta vrsta športnih oblačil vse bolj uveljavlja, in ker naš trg praviloma sledi zahodnoevropskemu z nekajletnim zamikom, lahko pričakujemo v prihodnjih letih še večje povpraševanje po tovrstnih izdelkih. Naša dejavnost bo v začetku maloprodajna, saj je krog kupcev zelo majhen, z uveljavitvijo znamke, pa bi se prodaja lahko tudi povečala.

**-status posla**

Naše podjetje bo organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.) in se bo nahajalo v lastnih prostorih v neposredni bližini stanovanjskih blokov v Črnučah. Osnovna dejavnost bo proizvodnja oblačil za fitness in aerobiko. Večinski lastniki podjetja so hkrati tudi člani podjetniškega teama. Lastniki so trije, vsak pa prispeva tretjino osnovnega kapitala. Osnovni kapital znaša 7.500.000,00 SIT. Podjetje bomo registrirali januarja 2001 in s proizvodnjo začeli naposredno po registraciji.

**-rast in razvoj poslovanja**

Osrednji proizvod so oblačila za fitness ali aerobiko, tako za moške kot za ženske. Sprva bomo namenili približno 10 modelov za ženske in 10 modelov za moške. Kasneje bomo po odzivu kupcev in podrobnejši raziskavi trga svojo kolekcijo razširili, tako da bi obsegala več modelov za več vrst športov, na primer za kolesarjenje in tek. Na začetku bomo pogodbeno izdelovali oblačila le z eno pogodbeno šiviljo, kasneje pa bi z naraščanjem povpraševanja izdelkov proizvodnjo, število šivilj, tudi kvantitativno povečali. Naš začetni trg bo sprva območje Ljubljane, kjer je povpraševanje največje, kasneje pa bi lahko prodajni trg povečali tudi na ostale regije v Sloveniji.

**-uspešnost poslovanja**

Glavna prednost pred slovenskimi proizvajalci je v uporabi tujih kakovostnih materialov, saj potrošniki iz srednjega in višjega razreda zahtevajo kakovosten izdelek. Prednost pred tujimi blagovnimi znamkami so nižje cene, ugodnejši plačilni pogoji za trgovce, prilagoditev modnim trendom, posluh za slovenske kupce ter ažurna distribucija z možnostjo hitre dostave želenih modelov, glede na povpraševanje potrošnikov. Pomanjkljivosti našega podjetja so predvsem v nepoznavanju blagovne znamke. Mnogi slovenski potrošniki zavračajo slovenske tekstilne blagovne znamke. Velika pomanjkljivost je tudi neseznanjenost potencialnih potrošnikov s prednostmi novih materialov za športno podperilo in relativno počasen trend sprejemanja posebnih oblačil za fitness in aerobiko. Zadane cilje prodaje lahko spremeni le konkurenca in sicer tako, da cene svojih izdelkov močno zniža, toda njihove maloprodajne cene se gibljejo v ozkem razponu, kar daje slutiti, da imajo visoke nabavne cene, oziroma da so cenovno navzdol zelo slabo fleksibilni. V kolikor pa pride do znižanja cen konkurence, se naše podjetje ne bo prilagodilo z zniževanjem cen, ampak z agresivnejšo distribucijo, marketingom in hitrejšim menjavanjem kolekcij.

**-delovni čas in lokacija poslovanja**

 Sedež podjetja bo v stanovanjski hiši člana podjetniškega teama v Črnučah v bližini stanovanjskih blokov. Šiviljski servis – kooperant še ni dokončno izbran. Toda zaradi zatona tekstilne industrije v Sloveniji, je izbira šiviljskih servisov velika, prav tako so cene storitev ugodne. Zaradi pogodbene izdelave ni potrebe po lastnih proizvodnih prostorih. Ena od sob na sedežu podjetja bo preurejena v skladiščni prostor. Delovni čas bo prirejen, distribucija bo potekala večinoma v dopoldanskih urah, prav tako proizvodnja, oblikovanje in modeliranje.

**-pričakovana nihanja v poslovanju**

Na podlagi analize je bilo ugotovljeno, da mora biti kolekcija oblačil naprodaj v športnih trgovinah meseca februarja, ko je prodaja športne konfekcije v porastu, drugi tak višek je od oktobra do decembra. V tabeli je prikazana zasedenost fitness klubov, približno tako je tudi naše pričakovanje po povpraševanju.



### Trženjski splet

**-proizvodi in storitve (product)**

Osrednji proizvod so oblačila za fitness ali aerobiko tako za moške kot za ženske. Za ženske bo sprva namenjeno približno 10 modelov, prav tako za moške. Večina modelov bo bombažnih z dodanim elastanom znamke DuPont Lycra. Oblačila za fitness ali aerobiko se lahko uporablja tudi za druge športe, kot sta tek in kolesarstvo. Poglavitna prednost tovrstnih oblačil pred običajnimi športnimi oblačili so boljša regulacija telesne temperature in olajšano gibanje med športno aktivnostjo in atraktivnejši izgled. V programu so tudi športna oblačila splošnejše uporabnosti, kot dopolnilo k osnovni kolekcji. Poleg oblačil za fitness in aerobiko je predvidena proizvodnja športnih majic in podperila, ki zaradi posebne vrste blaga hitreje odvajajo telesni pot in toploto in je namenjena predvsem tekačem in kot podperilo za planince in smučarje. Za leto 2001 pa je predvidena proizvodnja oblačil za kolesarjenje. Oblačila za fitness in aerobiko so izpostavljena precejšnjim obremenitvam in številnim pranjem. Kljub uporabi kakovostnih materialov se lahko poškodujejo in zato bomo našim odjemalcem nudili tudi popravila.

 Naši potencialni kupci so osveščeni potrošniki, saj jih večina obiskuje fitness ali aerobiko za splošno boljše počutje in za izboljšanje telesne kondicije:

* prva skupina so študentje in dijaki, stari od 15 do 25 let, z relativno nizkimi dohodki, večinoma honorarno ali priložnostno zaposleni ali pa še brez svojih dohodkov, so imetniki manjšega števila oblačil za fitness in imajo relativno velike nakupne namene, vendar obstaja verjetnost, da njihovi nakupni nameni presegajo finančne zmožnosti. Čez približno pet let bodo najpomembnejši tržni segment, saj so ljudje, ki obiskujejo fitness, tovrstni rekreaciji precej lojalni.
* druga skupina so večinoma redno zaposleni, s stalnimi dohodki, stari od 25 do 35 let, imajo večje število oblačil za fitnesss in jih tudi pogosteje menjavajo, predvsem zato, ker so finančno zmožni. So najpomembnejši tržni segment.
* tretja skupina so starejši od 35 let, le redki imajo oblačila za fitness in njihovi nakupni nameni so relativno majhni. Fitness in aerobiko obiskujejo manj pogosto. Njihova stališča in navade je nekoliko težje spreminjati kot pri obeh zgoraj opisanih skupinah.

Za približno polovico obiskovalcev lahko trdimo, da poznajo blagovne znamke oblačil za fitness ali aerobiko. Ključni razlog za nakup je všečnost, pri nekaterih pa tudi blagovna znamka. Ker slovenski proizvajalci ne izdelujejo izdelkov v zgornjem kakovostnem razredu, so relativno slabo pozicionirani v očeh potrošnikov. Da preženemo to negativno reakcijo do naših proizvodov, bo na vsakem izdelku kakšen logotip, ki bo predstavljal kakovost, na primer logotip elastana (DuPont Lycra), ki je osnovni pogoj za kakovost izdelka.

 V celotni Sloveniji je približno 200 do 300 fitness klubov, nekateri imajo tudi do 2500 članov letno, povprečno ima fitness v Sloveniji približno 150 rednih članov in nekaj dodatnih, ki obiskujejo fitness priložnostno. Za prihodnja leta lahko napovemo rast števila fitnessov, saj so skoraj vsi obstoječi fitnessi polni.

Potencialnih potrošnikov je tako okoli 35.000 in lahko napovemo, da se bo ta številka še povečala, saj bo vse več ljudi, ki si želi bolj zdrav način življenja in športne sprostitve. Število potencialnih potrošnikov lahko zgleda majhno, vendar so v to število zajeti samo obiskovalci fitnessa in aerobike. Zaradi široke športne uporabnosti naših izdelkov k potencialnim potrošnikom lahko štejemo tudi druge tržne segmente, na primer še športnike kolesarje, tekače, plesalce, planince in mnoge druge, saj uporaba kakršnegakoli lahkega oblačila za šport ni nikakor določena.

**-cene (price)**

Politiki cen je potrebno nameniti posebno pozornost, saj zaradi relativno slabega poznavanja blagovnih znamk med potrošniki cenovna strategija še posebej pomembna. Cena je pri tekstilnih izdelkih zelo izpostavljen dejavnik, ki vpliva na nakup. Maloprodajne cene bomo postavili le malo pod cene (5%) podobnih izdelkov, na primer izdelkov blagovne znamke Freddy, ki na tržišču nekako določa cene ženskih športnih oblačil. Pri izdelkih za moške bomo cene oblikovali v skladu s stroški izdelave in materiala in postavili podoben pribitek kot pri izdelkih za ženske.

**-prodajne poti (place)**

Naše podjetje bo pri prodaji in distribucji uporabilo lastnega trgovskega predstavnika – distributerja. Ob predvidevani rasti našega tržnega segmenta bo potrebno zaposliti potnika za fizično distribucijo. Običajna trgovska marža se za tekstilne športne izdelke giblje okoli 45% na veleprodajno ceno. Športnim trgovinam ne bomo natančno določevali maloprodajnih cen, temveč bodo cene oblikovali sami, na podlagi svoje dotedanje poslovne prakse in povpraševanja. Postavili jim bomo le rok plačila, ki bo 30 dni. V primeru takojšnjega plačila dobijo trgovine približno 3% rabat. Zaradi proizvodne dejavnosti bodo trgovci imeli možnost zamenjati kupljeno blago v primeru napak pri izdelavi ali poškodb na materialu. Vsi izdelki bodo podvrženi končnemu pregledu kakovosti izdelave, tako da bi se temu v čim večji meri izognili. Oblačila za fitness in aerobiko so podvržena precejšnjim obremenitvam, zato lahko pride do poškodb na šivih. Tak izdelek postane neuporaben, zato bomo ponudili možnost popravila, katerega cena bo pokrivala samo stroške popravila in poštnega pošiljanja. Za možnost popravila bodo kupci izvedeli iz prospekta, pripetega na vsak izdelek. Ta poprodajna storitev bo povečala lojalnost potrošnikov, poleg tega bomo dobili dodatne informacije za izboljšanje kakovosti izdelave naših izdelkov.

**-oglaševanje in pospeševanje prodaje (promotion)**

Široko poznavanje nove tekstilne blagovne znamke je brez izjeme povezano z velikimi stroški oglaševanja. Zaradi relativno ozkega tržnega segmenta ne bomo izvajali nobene obširnejše oglaševalske akcije s pomočjo medijev. Najbolj direktna promocija je v večini primerov tudi najbolj učinkovita, zato nameravamo večini fitness centrov ponuditi brezplačna naša testna oblačila za njihove trenerje fitnessa in aerobike, potiskana z logotipom njihovega fitness kluba in seveda z našim logotipom v zameno za manjši oglasni pano nekje v fitness centru, kjer bodo navedene tudi trgovine, kjer bo moč dobiti naše izdelke. Tako bomo seznanili potencialne potrošnike z novo blagovno znamko, prednostmi naših izdelkov in njihovo dosegljivost.

 Promocijsko dejavnost bomo usmerili tudi na prodajna mesta, kjer se potrošnik sreča z našimi izdelki. Športnim trgovinam bomo zagotovili nalepke različnih oblik in samostoječe ali zidne plastificirane kartonaste plakate s prikazom prednosti naših izdelkov. Večjim športnim trgovinam bomo zagotovili posebna stojala za naše izdelke.

 Udeležili se bomo Obrtnega sejma v Celju, sejma Alpe-Adria Svoboda gibanja in smučarskega sejma Ski-Expo v Ljubljani.

#### Konkurenca

Konkurenco lahko obravnavamo ožje (podjetja, ki pozicionirajo svoje izdelke kot samo oblačila za fitness in aerobiko) ali širše, saj so lahko substituti vsa podjetja, ki izdelujejo lahka oblačila za šport, katerih uporaba ni natančno predvidena. Nekaj manjših slovenskih podjetij izdeluje ženske elastične hlače, vendar je njihova kakovost zaradi slabših materialov skromna in tržni delež majhen.

 Splošna značilnost oblačil za fitness in aerobiko je, da obstajajo blagovne znamke posebej za moške (CrazyWear, No limits, Gorilla Wear, ...) in posebej za ženske (Freddy, Dimenzione Danza, Nadia Fassi, ...) ali pa so modne kolekcije znotraj posamezne blagovne znamke brez dvoma namenjene za moške ali ženske (Meeting, Nike, Reebok,...), praktično celotna neposredna konkurenca je uvožena. V Sloveniji trenutno nobeno od konkurenčnih podjetij ne zavzema občutno večjega tržnega deleža kot ostali. Delno izstopa le Freddy, ki je prisoten na slovenskem trgu že približno 10 let, ki ima samostojni trgovini in je najbolj poznan med uporabnicami.

 Velika večina konkurenčnih uvoženih izdelkov ima zelo podobne prednosti in pomanjkljivosti. Njihova največja prednost je relativno dobro poznavanje teh blagovnih znamk med potrošniki, uporaba kakovostnih materialov ter skladnost s trenutnimi trendi v Evropi. Najbolj izrazita pomanjkljivost je slabo razvita distribucija, saj neredko prodajajo izdelke posamezne blagovne znamke le v eni trgovini. Tako pogosto pride do močnega lokalnega pomena trgovin (npr.: v neposredni bližini fitness kluba) in na določenem območju prevladujejo izdelki posamezne blagovne znamke, kar tudi kaže, da nakupni proces ni posebej razširjen. Neredko so tovrstni uvoženi izdelki za razmeroma konzervativnega slovenskega potrošnika stilsko neustrezni.

#### Vodstvo podjetja

Organizacijska struktura našega podjetja športne konfekcije je zelo preprosta. Upravljanje podjetja (managment team) je v rokah treh članov podjetniškega teama, ki so tudi lastniki podjetja in prispevajo vsak tretjino začetnega kapitala. Trije člani imajo v rokah strategijo, nabavo, logistične povezave, kreiranje modelov, distribucija, računovodstvo, ....

Ključne vodilne osebe so torej lastniki, ki so poleg plač udeleženi tudi pri dobičku, v skladu z višino svojih vlog. Plače bodo na začetku poslovanja v višini povprečnega bruto zaslužka v Sloveniji.

##### **Zaposleni**

V prvih mesecih delovanja predvidevamo zaposlitev enega potnika za fizično distribucijo. Pogodbeno naj bi bili zaposleni še šivilja, oziroma šiviljski servis, ker je izbor servisov razmeroma velik, naj to ne bi bil problem. Pogodbeno zaposlen modelar naj bi skrbel za izdelavo modelov ter grafični designer za oblikovanje celostne podobe podjetja, oglasnih plakatov, logotipov. Prodajo na sejmih bi prevzel honorarno zaposlen študent.

#### Ekonomika poslovanja

Sedež podjetja in skladiščni prostor je v stanovanjski hiši člana podjetniškega teama. S tem se bomo izognili stroškom gradnje in opremljanja prostorov. Prav tako zaradi pogodbene izdelave izdelkov s šiviljami ne bo potrebno vlagati v osnovna sredstva. Potrebno bo le opremiti prostor. Glavne stroškovne postavke so stroški obratnega materiala (blago), stroški izdelave (najem šivilj) in stroški distibucije.

###### FIKSNI STROŠKI

* stroški opreme skladišča
* stroški računovodstva
* stroški promocije
* investicijsko vzdrževanje
* nakup dostavnega vozila

###### VARIABILNI STROŠKI

* stroški delovne sile
* stroški obratnega materiala
* režijski in pisarniški material
* stroški distribucije
* reprezentanca

### Količinska točka preloma

Količinsko točko preloma je za naše podjetje težko izračunati, lahko pa naredimo to za en izdelek, na primer za športno majico. V trgovini stane približno 7000 SIT, od tega je približno 45% odstotkov prodajne marže, torej znaša naša prodajna cena 4125 SIT, od tega je naš čisti dobiček približno 2000 SIT.

***Graf točke preloma:***

TC

TR



AVC = 2125 × 1000 = 2.125.000 + 1.000.000 = 3.125.000 SIT

PC = 4125 × 1000 = 4.125.000 SIT

Točka preloma:

“Točka preloma ali prag rentabilnosti, to je točka izražena količinsko ali vrednostno, pri kateri so celotni stroški enaki celotnim prihodkom oz. točka, kjer nimamo ne prihodka ne dobička.”2 Ta točka je pri našem podjetju dosežena približno pri 490 komadih športnih majic.

2 Karin Kropivšek: Kako izdelati poslovni načrt (skripta za interno uporabo). Marec 2000

***Tabela ocenjenih prilivov in odlivov:***

|  |
| --- |
| Ocenjeni finančni tokovi v 100.000,00 SIT |
| Mesec | jan | feb | mar | apr | maj | jun | jul | avg | sept | okt | nov | dec |
| ***Prilivi*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| veleprodaja | 0 | 0 | 25 | 30 | 32 | 26 | 29 | 26 | 23 | 33 | 33 | 35 |
| maloprodaja (sejmi) | 0 | 0 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | 7 |
| ***prihodki skupaj*** | ***0*** | ***0*** | ***32*** | ***30*** | ***32*** | ***26*** | ***29*** | ***26*** | ***34*** | ***33*** | ***33*** | ***42*** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***Odlivi*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| nakup osnovnih sredstev | 27 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| material | 12 | 12 | 12 | 12 | 10 | 10 | 10 | 14 | 13 | 14 | 17 | 17 |
| Storitve | 2 | 8 | 8 | 8 | 8 | 7 | 7 | 7 | 10 | 8 | 12 | 11 |
| plače in honorarji | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5,5 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |
| najem sejemskega prostora | 0 | 0 | 1,2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1,2 | 0 | 0 | 1,2 |
| zavarovanje  | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 |
| registracija | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| promocija | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| ostalo | 1,5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| *odlivi skupaj* | ***48,5*** | ***24,7*** | ***26,9*** | ***24,7*** | ***22,7*** | ***21,7*** | ***21,7*** | ***25,7*** | ***31,4*** | ***28,2*** | ***35,2*** | ***35,4*** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| mesec | jan | feb | mar | apr | maj | jun | jul | avg | sept | okt | nov | dec |
| ***prilivi*** | 0 | 0 | 32 | 30 | 32 | 26 | 29 | 24 | 34 | 33 | 33 | 42 |
| ***odlivi*** | 48,5 | 24,7 | 26,9 | 24,7 | 22,7 | 21,7 | 21,7 | 25,7 | 31,4 | 28,2 | 35,2 | 35,4 |

***Graf odlivov in prilivov:***



***Tabela stroškov:***

|  |
| --- |
| ***fiksni stroški*** v 100.000,00 SIT |
| mesec | jan | feb | mar | apr | maj | jun | jul | avg | sept | okt | nov | dec |
| amortizacija | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| bruto plače | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| računovodstvo | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| zavarovanje | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 |
| promocija | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| ***skupaj*** | ***4,7*** | ***4,7*** | ***4,7*** | ***4,7*** | ***4,7*** | ***4,7*** | ***4,7*** | ***4,7*** | ***4,7*** | ***4,7*** | ***4,7*** | ***4,7*** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***variabilni stroški***  v 100.000,00 SIT |
| mesec | jan | feb | mar | apr | maj | jun | jul | avg | sept | okt | nov | dec |
| materialni stroški | 12 | 12 | 12 | 12 | 11 | 10 | 10 | 15 | 13 | 14 | 17 | 17 |
| stroški storitev | 10 | 8 | 8 | 7 | 7 | 7 | 6 | 9 | 8 | 9 | 11 | 11 |
| honorarno delo | 0 | 0 | 0,7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,7 | 0 | 0 | 0,7 |
| najem sejemskega prostora | 0 | 0 | 1,2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1,2 | 0 | 0 | 1,2 |
| ***skupaj*** | ***22*** | ***20*** | ***21,9*** | ***19*** | ***18*** | ***17*** | ***16*** | ***24*** | ***22,9*** | ***23*** | ***28*** | ***29,9*** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| mesec | jan | feb | mar | apr | maj | jun | jul | avg | sept | okt | nov | dec |
| fiksni stroški | 4,7 | 4,7 | 4,7 | 4,7 | 4,7 | 4,7 | 4,7 | 4,7 | 4,7 | 4,7 | 4,7 | 4,7 |
| variabilni stroški | 22 | 20 | 21,9 | 19 | 18 | 17 | 16 | 24 | 23 | 23 | 28 | 29,9 |
| fiksni+variabilni stroški | 26,7 | 24,7 | 26,6 | 23,7 | 22,7 | 21,7 | 20,7 | 28,7 | 27,7 | 27,7 | 32,7 | 34,6 |

***Graf stroškov:***



***Tabela prihodkov:***

|  |
| --- |
| prihodki v 100.000,00 SIT |
| mesec | jan | feb | mar | apr | maj | jun | jul | avg | sept | okt | nov | dec |
| prihodki od veleprodaje | 0 | 25 | 30 | 32 | 29 | 26,5 | 25 | 23 | 33 | 33 | 35 | 38 |
| prihodki od maloprodaje | 0 | 0 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | 0 | 0 | 7 |
| ***skupni prihodki*** | ***0*** | ***25*** | ***37*** | ***32*** | ***29*** | ***26,5*** | ***25*** | ***23*** | ***44*** | ***33*** | ***35*** | ***45*** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| mesec | jan | feb | mar | apr | maj | jun | jul | avg | sept | okt | nov | dec |
| ***skupni prihodki*** | ***0*** | ***25*** | ***37*** | ***32*** | ***29*** | ***26,5*** | ***25*** | ***23*** | ***44*** | ***33*** | ***35*** | ***45*** |
| ***fiksni+variabilni stroški*** | ***26,7*** | ***24,7*** | ***26,6*** | ***23,7*** | ***22,7*** | ***21,7*** | ***20,7*** | ***28,7*** | ***27,7*** | ***27,7*** | ***32,7*** | ***34,6*** |

***Graf prihodkov in odhodkov:***



Na grafu je vidno, da bo podjetje začelo delovati pozitivno približno v tretjem mesecu. V mesecu avgustu lahko pričakujemo izgubo zaradi sezonskega nihanja. Avgusta povpraševanje pade, ta padec bomo skušali omiliti tako, da bomo uvedli agresivnejšo promocijo, razne akcije po fitness centrih, povečali število plakatov in uvedli različne akcije z znižanji cen!

##### **Kritična tveganja in problemi**

Razvoj in rast podjetja vedno nosi s seboj tudi tveganja in težave, katere je potrebno predvideti tudi vnaprej, saj se je tako možno izogniti možnim spodrsljajem pri poslovanju. Vedno obstajajo negativni vplivi, ki lahko na primer zmanjšajo ugled podjetja, neugodno pozicionirajo naš izdelek v očeh potrošnika ali zmanjšajo likvidnost podjetja.

* **potencialno zniževanje cen s strani konkurence**

Na slovenskem trgu je konkurenca tovrstnih uvoženih izdelkov dokaj številna, vendar ne preveč agresivna, tako v promociji, kot v distribuciji. Njihove maloprodajne cene se gibljejo v relativno ozkem razponu, kar daje slutiti, da imajo neugodne, oziroma visoke nabavne cene in so cenovno navzdol slabo fleksibilni. V kolikor pride do zniževanja cen konkurence, se naše podjetje ne bo prilagodilo tudi z zniževanjem cen, temveč z agresivnejšo distribucijo (večanjem števila trgovin, boljši pogoji za trgovce), hitrejšim menjavanjem kolekcij in zmanjševanjem stroškov, tako režijskih kot izdelavnih

* **potencialno neugodni trendi, ki zadevajo našo panogo**

Potencialna neugodna trenda sta v glavnem dva. Prvi, splošnejši, je padec družbenega standarda, saj z zmanjševanjem razpoložljivega dohodka pada delež namenjen za šport. V zadnjih letih ni opaziti takšnih trendov, poleg tega narašča osveščenost ljudi in število fitness klubov. Drugi trend je sprememba okusov potrošnikov glede elastičnih oziroma oprijetih oblačil. Trenutno poteka podjetju naklonjen trend širšega sprejemanja tovrstnih oblačil. Nenehno spremljanje modnih trendov v Evropi in v Sloveniji nas ne more dobiti nepripravljene na drugačne zahteve potrošnikov.

* **stroški načrtov in izdelave, ki presegajo cene**

Stroški priprav na proizvodnjo (izris kolekcije, priprava modelov) so zelo predvidljivi in težko odstopajo od načrtovanih. Sami izdelki niso modelsko zahtevni, zato je relativno lahko dobiti novega modelarja ali šiviljski servis, saj je tovrstna ponudba zaradi zatona slovenske tekstilne industrije velika.

* **nedoseganje rokov razvoja ali proizvodnje**

Nedoseganje rokov ne vpliva bistveno na uspeh podjetja, saj zaradi nizkih fiksnih stroškov poslovanja in nenajemanja kreditov ni potreben nov ali dodaten vir kapitala, kot na primer premostitveni kredit. Poleg tega podjetje nima vnaprejšnjih naročil, ki bi lahko zaradi nedoseganja rokov slabo vplivala na kredibilnost in ugled podjetja. Zaradi bližine velikega števila proizvajalcev tekstila (Italija), podjetje ne bo sodelovalo samo z enim proizvajalcem tkanine in se bo tako izognilo pritiskom na prodajne pogoje ali zastoje zaradi morebitnih težav proizvajalca tkanine.

***Strokovna Literatura:***

* Barrow Colin, Barrow paul, Brown Robert: **The Business Plan Workbook**, Second Edition. London: Kogan Page Ltd., 1992. 270 str.
* Farbey A.D.: **How to produce Successful Advertising**. London : Kogan Page Ltd., 1994. 168.str
* Kotler Philip: **Principles of Marketing**. Fifth Edition. Engelwood Cliffs : Prentice Hall Inc., 1991. 711 str.
* Kovač Bogomir: **Uvod v podjetništvo. Analiza poslovnega načrta**. Ljubljana: Univerza, 1990. 118 str.
* Kropivšek Karin: Kako izdelati poslovni načrt (skripta za interno uporabo). Marec 2000
* Kuriloff H. Arthur, Hemphill m. John. Jr.:**Starting and Managing the Small Business**. Second edition, New york; McGraw Hill Inc., 1988. 587 str.
* Marušič Mira: **Istraživanje tržišta**. 3.izdaja. Zagreb: Informator, 1992. 350 str.
* Morden Anthony: **Elements of Marketing**. Third Edition. London : DP Publications Ltd., 1993. 410 str.
* Rojšek Iča: **Preučevanje tržnih priložnosti**, Bohinj:PIC GEA COLLEGE, 1990. 132.str
* Rojšek Iča: **Metode trženjskega raziskovanja**, Ljubljana: Ekonomska fakulteta 1994. 49 str.

***Internet:***

* www.SURS.org
* www.ZMAR.org

***Časopisi in revije:***

* Obrtnik
* Podjetnik
* Gospodarski vestnik
* Glas gospodarstva