

UNIVERZA V NOVI GORICI  
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**IZPOSOJA IN PRANJE DELOVNIH OBLAČIL  
V PODJETJU SAFETY RENT**

MAGISTRSKO DELO

**Uroš Ferjančič**

Dr. Milan Bergant

Nova Gorica, 2010



## **ZAHVALA**

Sedim in razmišljam, kaj mi je bilo vsega tega treba. Da, draga družina, prijatelji in Vi mentor, ni mi žal, da sem se odločil in prispel do te točke, ko te formalnosti lahko potrdim. Hvala Vam za podporo, pomoč, razumevanje, spodbujanje in tople besede, ki so mi dovolile, da sem danes tu in da sem se vsega tega naučil.

Hvala vam



## **NASLOV**

### **Izposoja in pranje delovnih oblačil v podjetju Safety Rent**

## **IZVLEČEK**

Stopnja ozaveščenosti delodajalcev v razvitih državah Evropske unije postaja v 21. stoletju vse večja. Vzrok za tako delovanje se skriva v čedalje zahtevnejših uradnih inštitucijah po doseganju zahtevnih standardov. Standardi se zelo pogosto menjajo oziroma pogosto stopnjujejo svojo zahtevnost, stopnja ozaveščenost v Sloveniji pa na žalost ne dosega najstrožjih zahtev. Pristojna ministrstva ne izvajajo večjih ukrepov in nadzora nad kršitvami. Tudi zakonodaja ni na ustrezni stopnji, kar dopušča, da se na trgu ponuja različne vrste nekvalitetnih delovnih oblačil. Kupci na ta problem gledajo le z vidika cene. Delovna oblačila, ki so uporabljena v zahtevnejših razmerah, se navadno umažejo z raznimi okolju prijaznimi in neprijaznimi snovmi. Njihovo odstranjevanje zahteva agresivna čistila. Vsi ti procesi se večinoma vršijo pri posameznemu delavcu doma. Na tak način se odplake oddajajo v javni sistem. V Evropski uniji pranje industrijskih oblačil v domačem gospodinjstvu ni več dovoljeno, zato mora tovrstna opravila opravljati strokovno usposobljeno podjetje, ki ima korake procesa pod strokovnim nadzorom. Združenje moči tako proizvajalca multifunkcijskih tkanin, slovenskega partnerja, kot tudi italijanskega polovičnega solastnika z znanjem na področju izdelave, najema in pranja delovnih oblačil, daje možnost, da se kvalitetna storitev najema in pranja ponudi tudi na slovenskem trgu. Tako se bo ustanovilo novo podjetje Safety Rent d.o.o., za katerega pripravljam poslovni načrt. V prvem obdobju bo podjetje delovalo na marketinško komercialnih temeljih, kar pomeni predstavitev storitev, pošiljanje ponudb, pridobivanje kontaktov in podpis pogodb. Podjetje ima nalogo, da v čim krajšem času doseže podpis pogodb s kupci, s skupnim številom predvidenih 3.500 delovnih mest (10.500 delovnih oblačil). Ta številka upraviči zaupanje lastnikov, ki bosta s polovično porazdelitvijo krila stroške delovanja prvih let in nadaljnjo investicijo v samostojno pralnico v Sloveniji.

## **KLJUČNE BESEDE**

Poslovni načrt, najem in pranje, novo podjetje, multifunkcionalna oblačila.

## **TITLE**

### **Rental and laundering of workwear in company Safety Rent**

## **ABSTRACT**

The level of awareness of employers in developed countries in the European Union is getting higher in the 21 st century. Consequently, requirements of official institutions to achieve the standards are higher also. Standards are being changed very often and getting more complex. The rate of awareness in Slovenia unfortunately does not meet the strictest requirements. Relevant ministries do not carry out more actions regarding control and violations. As well as the legislation is not at the most demanding stage, which allows that all kind of non quality workwear is offered on the market. Buyers look at this problem only in terms of price. Workwear used in hard circumstances usually get dirty with various different stains. Their removal requires aggressive cleaners. All of these processes are currently being carried out by individual workers, at their home. In this way, the sewage is let into the public sewage system. In the European Union washing of workwear is no longer allowed, it must be carried out by a qualified company. Joining the strength of producer of multi-function fabrics, Slovenian partner, as well as the strength of Italian part-co-owner with knowledge of production, rental and laundering of workwear, provides an opportunity to offer a quality service of rental and laundering in the Slovenian market. For this purpose the new company Safety Rent d.o.o. will be established, for which I am preparing this business plan. In the first period, the company will make marketing and commercial activities, which means the presentation of services, sending around the offers, getting contacts and sign contracts. The company has the task to reach critical mass of 3.500 workers in the shortest time This magical number justifies the confidence of the owners, which will cover half of the costs of operation in the first years and further investment in a separate laundry in Slovenia.

## **KEYWORDS**

Business plan, rental and washing, new company, multifunctional wear.

## KAZALO

1	IZBIRA TEME MAGISTRSKEGA DELA.....	1
1.1	Opredelitev obravnavane teme .....	1
1.2	Namen naloge .....	2
1.3	Cilji.....	2
1.4	Predvidene metode raziskovanja.....	3
1.5	Omejitve .....	3
1.6	Povzetek po poglavjih .....	3
2	PODJETNIŠTVO IN PODJETNIK.....	5
2.1	Kaj je podjetništvo .....	5
2.2	Sodobne teorije o podjetništvu.....	5
2.3	Kdo je podjetnik.....	6
2.4	Podjetniški proces .....	9
2.5	Podjetniška kultura v primerjavi s kulturo managementa .....	10
2.6	Metode ovrednotenja podjetniške ideje, priložnosti .....	10
3	TEORETIČNA ANALIZA IZDELAVE POSLOVNEGA NAČRTA.....	11
3.1	Zakaj pripravljamo poslovni načrt .....	11
3.2	Sestavine poslovnega načrta.....	13
3.2.1	Povzetek poslovnega načrta.....	13
3.2.2	Proizvod ali storitev, podjetje in panoga .....	13
3.2.3	Tržne raziskave in analiza.....	13
3.2.4	Ocena tveganja in problemov.....	14
3.2.5	Razvoj in tehnologija.....	14
3.2.6	Proizvodnja in resursi .....	14
3.2.7	Strategija trženja in načrt prodaje.....	14
3.2.8	Management, organizacija in lastništvo .....	15
3.2.9	Finančna analiza poslovanja .....	15
3.2.10	Terminski načrt .....	15
3.2.11	Dodatki k poslovnemu načrtu .....	15
4	POSLOVNI NAČRT PODJETJA SAFETY RENT d.o.o. ....	16
4.1	Povzetek poslovnega načrta.....	16
4.2	Storitev, podjetje in panoga.....	18
4.2.1	Storitev.....	19

4.2.2	Podjetje .....	21
4.2.3	Panoga.....	21
4.2.4	Ocena širšega makro okolja .....	22
4.2.5	Ocenjevanje ožjega okolja podjetja.....	25
4.3	Tržne raziskave in analize .....	26
4.3.1	Kupci.....	26
4.3.2	Privlačnost panoge in trga.....	27
4.3.3	Ključni subjekti na trgu panoge .....	29
4.3.4	Temeljni dejavniki uspeha v dejavnosti .....	30
4.3.5	Vplivi državne regulativne dejavnosti na panogo .....	31
4.3.6	SWOT-analiza.....	31
4.3.7	Konkurenca .....	34
4.4	Ocena tveganja in problemi .....	35
4.4.1	Osebna ocena .....	36
4.4.2	Finančno tveganje.....	37
4.4.3	Organizacijsko tveganje.....	37
4.4.4	Tržna tveganja .....	39
4.5	Razvoj in storitve .....	39
4.5.1	Kakovost storitve.....	39
4.6	Proizvodnja in resursi .....	41
4.6.1	Lokacija podjetja .....	41
4.6.2	Planiranje zalog in nabava potrošnega materiala .....	42
4.6.3	Zaposleni v podjetju in planiranje zaposlovanja.....	42
4.6.4	Osebni dohodki in nagrade .....	43
4.6.5	Izračun plače .....	45
4.6.6	Oprema.....	45
4.7	Tržna strategija in načrti prodaje .....	46
4.7.1	Strategija vstopa in rasti.....	46
4.7.2	Celotna marketinška strategija .....	49
4.7.3	Določanje cene .....	51
4.7.4	Oglaševanje in promocija .....	56
4.8	Management, organizacija in lastništvo .....	56
4.8.1	Organizacija podjetja.....	56



4.8.2	Vodilno osebje.....	56
4.8.3	Nagrajevanje managementa in lastništvo .....	57
4.9	Terminski načrt .....	57
5	FINANČNA ANALIZA POSLOVANJA.....	59
5.1	Kalkulacija stroškov.....	59
5.2	Bilanca uspeha .....	60
5.3	Denarni tokovi .....	60
5.3.1	Obrazložitev števila 3.500 .....	62
5.4	Ekonomski kazalniki podjetja.....	62
5.4.1	Ocena investicije .....	64
6	ZAKLJUČEK IN UGOTOVITVE.....	65
7	LITERATURA .....	67
8	VIRI .....	68
	PRILOGA 1: Razvrstitev gospodarskih subjektov v Sloveniji.....	69
	PRILOGA 2: Tabela potencialnih kupcev .....	70

## KAZALO SLIK

Slika 1: Standardi, ki jih multifunkcijsko oblačilo pokriva v nasprotju z le navadnim delavnim oblačilom .....	17
Slika 2: Pomembnejše postavke poslovnega izida družb v letih od 2004 do 2008....	24
Slika 3: Poslovni izid družb po področjih dejavnosti v letu 2008.....	24
Slika 4: Podrobnejši poslovni izid družb po področjih dejavnosti v letu 2008.....	25
Slika 5: Prikaz omaric, v katerih se shranjujejo čista delovna oblačila, namenjena za nadaljnjo uporabo .....	38
Slika 6: Prikaz računalniškega programa sledljivosti delovnih oblačil, ki se bo prevedel v slovenski jezik .....	39
Slika 7: Kje se bo nahajalo podjetje Safety Rent d.o.o. v Sloveniji.....	41
Slika 8: Točka preloma z nakazanim neto denarnim tokom.....	62

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Število vseh prebivalcev, število aktivnega in delovnega prebivalstva v Sloveniji (v 000) v 2008 .....	23
Tabela 2: Mere aktivnosti prebivalstva v Sloveniji za leto 2008 v %.....	23
Tabela 3: Prikaz skupnega števila delovnih mest: z rdečo barvo so prikazana delovna mesta, ki potrebujejo delovna oblačila .....	27
Tabela 4: SWOT-analiza.....	32
Tabela 5: Prikaz, kako bomo v podjetju Safety Rent d.o.o. opredeljevali storitev ...	40
Tabela 6: Izračun mesečnih stroškov za vodjo programa Safety Rent d.o.o. ....	45
Tabela 7: Sredstva, ki prikazujejo nakup novih ali starih zgradb, električnih in strojnih inštalacij, strojev .....	48
Tabela 8: Potrebno število zaposlenih ob postavitvi pralnice in predvideni mesečni stroški.....	49
Tabela 9: Primerjalna tabela za nakup ali najem delovnih oblačil.....	54
Tabela 10: Terminski načrt podjetja Safety Rent d.o.o. za prvih 15 mesecev poslovanja .....	58
Tabela 12: Skupni fiksni in variabilni stroški .....	59
Tabela 13: Prikaz prihodkov na število delovnih enot (stolpec Število delavcev predstavlja število delavcev v podjetjih, ki bodo uporabljala storitve najema). ....	60
Tabela 14: Prikaz stroškov – odhodkov v prvih treh letih.....	61
Tabela 15: Potek mesečnega denarnega toka.....	61



## **1 IZBIRA TEME MAGISTRSKEGA DELA**

V Evropski uniji se v zadnjem obdobju veliko varnostnih inženirjev ukvarja z dvigom ravni razmišljanja delodajalcev o pravilnem pristopu do varovanja zaposlenih. Kljub temu da smo Slovenci vstopili v Evropsko unijo, veliko delodajalcev svojim zaposlenim, ki uporabljajo delovno oblačilo in delajo na zelo zahtevnih in nevarnih področjih (kot so varilci, livarji, električisti, gasilci, policisti, varnostniki, mehaniki, cestni delavci in redarji), ne nudijo popolnih zaščitnih sredstev.

Tako bi bil lahko s pomočjo programa, ki ga uvaja Tekstina, ta nivo ponujen slovenskemu trgu: z italijanskim partnerjem, ki ima šivalne kapacitete know-how (vedeti kako) pralništva, sami pa kot proizvajalci multifunkcijskih tkanin lahko slovenskim delodajalcem ponudimo celotno zaščito zaposlenih, ki uporabljajo delovna oblačila. Glavna prednost ponudbe je, da kupcu izposojamo delovna oblačila (delodajalec ni lastnik oblačil), ki ustrezajo evropskim standardom. Z omenjenim načinom delodajalce razbremenimo skrbi za ustreznost delovnih oblačil, ki jih potrebujejo za določena dela. Razbremenijo se težave ob menjavi evropskih standardov, zagotovita se čistost in vzdrževanje oblačil. Omogočimo sledljivost in preprečujemo krajo delovnih oblačil. Kronologija dogodkov bo potekala takole: podpis pogodbe z italijanskim partnerjem, ustanovitev novega podjetja, zaposlitev nosilca novega programa, izdelava analize trga, priprava marketinških aktivnosti in začetek izvajanja delovanja na trgu.

### **1.1 Opredelitev obravnavane teme**

Odločitev o novih vizijah v podjetju vsekakor ni bila lahka, a je bila nujna. Možnost obstoja v današnjih kritičnih trenutkih svetovne recesije je mogoča le z inovativnimi rešitvami, stalnim prilagajanjem in obvladovanjem svojega področja dela. Analiziranje in uvedba nove tržne niše v podjetju sta izziv in hkrati tudi težava. Od drugih konkurenčnih podjetji se bomo razlikovali po celostni ponudbi, kar stranke na trgu najbolj pogrešajo. Odločil sem se, da bo novoustanovljeno podjetje na trgu konkuriralo s kakovostjo opravljanja storitev s primernim servisom in artikli, ki

ponujajo vse potrebne standarde za razna delovišča. Trudili se bomo poiskati primerno visoke in konkurenčne cene opravljenih storitev – pranja in najema.

## **1.2 Namen naloge**

Pri izdelavi poslovnega načrta za novo ustanovljeno podjetje bom porabil do sedaj pridobljena znanja, s čimer bom podjetju omogočil pot na sam vrh v svetu najema in pralništva delovnih oblačil. Za uspešnost bo potrebno upoštevati visoko kakovost in širino storitev ter konkurenčnost cen. Novo podjetje bo torej uspešno, če bo delovalo po načelih in standardih, ki so potrebni pri pravi zaščiti z delovnimi oblačili na delovnih mestih. Hkrati bo podjetje s ceno svojih storitev pokrivalo vse stroške, ki so potrebni za njihovo izvajanje, ustvarjalo dobiček in omogočalo hitri razvoj ter spremembe v poslovanju, če bo to potrebno.

## **1.3 Cilji**

Cilj magistrske naloge je analiza slovenskega trga, SWOT-analiza in analiza konkurentov ob uvajanju novega programa. S pomočjo poslovnega načrta bom lahko preučil pristop in način uvajanja nove storitve. Primarni cilj novoustanovljenega podjetja je vsekakor ustvarjanje čim večjega dobička, kajti brez tega ne more uresničiti temeljnega cilja, ki je: širitev dosedanje dejavnosti in doseči sam vrh v panogi.

Med sekundarne cilje, ki sledijo osnovnim, uvrščamo popolno ponudbo pralniških storitev, kot so pranje, izposoja, vzdrževanje in prodaja delovnih oblačil. Med sekundarne cilje sodi način, kako ponuditi storitve naročnikom. Nove rešitve in dejavnosti bodo zahtevale tudi dodatne in nove sodelavce, zato nameravam s to nalogo utemeljiti zaposlitev novega sodelavca, ki je že delal na podobnih področjih. Z ugodnimi rešitvami in spremembami bi lahko v zelo kratkem obdobju zaposlili še enega delavca.

## **1.4 Predvidene metode raziskovanja**

Pri izdelavi svoje magistrske naloge bom uporabil metodo indeksov, analiziral nastale stroške, preučil investicijske stroške in frekventnost uporabe. Čez celotno nalogo bom uporabil tudi metodo deskripcije – opisovanja.

V magistrski nalogi sem za zagotovitev uspešnosti poslovne zamisli uporabil več razpoložljivih podatkov. V prvem delu sem povzel stališča, spoznanja, opazovanja in sklepe različnih avtorjev. V empiričnem delu naloge sem povzel podatke iz zbranih podatkov Statističnega urada, Gospodarske zbornice in Gospodarskega vestnika ter občinske uprave Ajdovščina.

Postopkov v posameznih fazah ni bilo mogoče izpeljati samo na podlagi teoretičnih izkušenj, zato sem uporabil tudi ustrezne praktične izkušnje, ki sem jih pridobil z delom v dosedanjih službah in sedanjim delom, ko se konkretno ukvarjam z izvedbo tega poslovnega načrta.

## **1.5 Omejitve**

V tržnem gospodarstvu ne moremo v nobenem poslu izključiti omejitev in možnosti nastajanja problemov, kot so nelojalna konkurenca s strani črne ekonomije in ponudba zaščitnih sredstev konkurentov, ki ne izpolnjujejo niti osnovnih zaščitnih standardov. Na trgu uspevajo le s ceno, ker v državi poteka premajhen nadzor s strani odgovornih inšpekcijskih služb. Trenutne omejitve lahko pripišemo tudi recesiji v državi in na svetovnem trgu. Plačilna nedisciplina in vlaganja v malo gospodarstvo so majhna, visoke pa so cene obratovanja in davkov.

Obravnaval bom predvsem problematiko poslovnega načrta. Omejitev je veliko, vendar sem se odločil, da jih sprejemem in skozi poslovni načrt zanje poiščem najustreznejše možne rešitve.

## **1.6 Povzetek po poglavjih**

Magistrska naloga je razdeljena v štiri dele. Uvodnemu delu sledi teoretični del predstavitve podjetništva in sodobnih teorij o njem. V nadaljevanju podajam

teoretično analizo izdelave poslovnega načrta, kjer opisujem vsebino poslovnega načrta po poglavjih. Zadnji, empirični del, prikazuje sestavine poslovnega načrta obstoječega podjetja po posameznih poglavjih. V sklepnem delu bom podal povzetek bistvenih ugotovitev.



## **2 PODJETNIŠTVO IN PODJETNIK**

Leta 1979 je ameriški ekonomist David Brich objavil rezultate svoje raziskave o zaposlovanju vseh ameriških podjetij v obdobju od leta 1969 do 1976. Objava teh rezultatov je povzročila pravo razburjenje v vrstah ameriških ekonomistov in oblikovalcev ekonomske politike. Njegova raziskava je namreč pokazala, da so v omenjenem obdobju podjetja s 100 ali manj zaposlenimi ustvarila 81 % novih delovnih mest v Združenih državah Amerike. Glede na dejstvo, da je ustvarjanje novih delovnih mest eden najpomembnejših pokazateljev ekonomske rasti, je to pomenilo, da so majhna podjetja dejanski generator ekonomske rasti (Glas in drugi, 2001, str. 19).

To spoznanje je ovrglo nekatera pomembna izhodišča neoklasične ekonomike. Dokazalo je zgrešenost neoklasične trditve, da so velika podjetja tista, ki največ prispevajo h gospodarski rasti.

### **2.1 Kaj je podjetništvo**

Podjetništvo je poskus ustvarjanja vrednosti s pomočjo odkrivanja poslovne priložnosti, obvladovanje tveganja, ki tej priložnosti ustreza, in s pomočjo komunikacijskih in managerskih sposobnosti ter znanja mobilizirati človeške, finančne in materialne vire, potrebne za uspeh projekta (Vahčič, 1998, str. 8).

### **2.2 Sodobne teorije o podjetništvu**

Sodobne teorije podjetništva so:

- karizmatična šola (ugotavlja značilnosti, uspešnosti podjetnika),
- psihološka šola (ugotavlja, da so podjetniki rojeni za podjetnike),
- klasična šola (prepozna podjetniške priložnosti),
- managerska šola (prepozna podjetniško obnašanje in vodenje) in
- voditeljska šola (podjetnik je vizionar in vešč komuniciranja).

Vse te šole dopolnjujejo podjetnika (Bergant B., Ivanko Š., 1999).

## 2.3 Kdo je podjetnik

Podjetniki so ustvarjalci narodnega bogastva z uvajanjem inovacij, so glavni motor gospodarske rasti in ustvarjalci novih delovnih mest.

Podjetnik je posameznik, ki je pripravljen prevzeti tveganje zato, da bi ustvaril profit ob možnosti tudi lastne izgube. Sposobnost sprejemanja odločitev je nujna, prav tako mora imeti močno samozaupanje. Podjetnik potrebuje kreativnost, zna razmišljati in se izogniti oviram (Bergant B., Ivanko Š., 1999).

Ekonomisti poskušajo v zadnjem času konstruirati nove teorije, s katerimi bi vključili vlogo podjetništva v delovanje kapitalskega gospodarstva. Eden prvih korakov na poti k razvoju teorije je izdelava tipologije – razvrstitve znanih spoznanj v kategorije, ki naj pomagajo razložiti medsebojne odvisnosti in pripeljati do nove, celovite ekonomske teorije. Ta spoznanja so potrebna, saj pomanjkanje celovite teorije ne odpravlja potrebe po identificiranju podjetniških priložnosti in oblikovanju ekonomske politike, ki naj vzpodbuja podjetniške aktivnosti.

V raziskovanje podjetništva so se poleg ekonomskih teoretikov vključili tudi strokovnjaki iz mnogih drugih družbenih ved. Proučevanje podjetništva se je pričelo uveljavljati kot posebna disciplina, ki zajema iz spoznaj vseh ostalih ved in jih poskuša vtakati v novo, razvijajočo se vedo. Podjetništvo je znanost stalnih sprememb in zato zelo kompleksna ideja. Kadar govorimo o podjetništvu, moramo upoštevati širok razpon prepričanj, ki so jih ugotovili že teoretiki s področja ekonomske znanosti.

Poglede na podjetnika in procese podjetništva lahko poenostavljeno razdelimo v tri osnovne sklope (Bergant B., Ivanko Š., 1999):

- Prvi je značilen zlasti za ekonomiste, ki se ukvarjajo predvsem s sistemom. Zanima jih, kaj se dogaja v ekonomskem sistemu, ko podjetniki opravljajo svojo funkcijo, ter kakšen je njihov neto učinek na funkcionarje ekonomskega sistema. Temeljna enota analize v tem primeru je podjetniška funkcija in njen učinek na ekonomski sistem.

- Drugi je značilen za raziskovalce s področja sociologije in psihologije, ki se ukvarjajo s podjetnikom kot posameznikom. Ne zanima jih, kaj se dogaja, ko so podjetniki v akciji, temveč zakaj počnejo to, kar počnejo. Jedro in temeljna enota analize je posamezno človeško bitje s svojo individualno zgodovino, izkušnjami, motivacijo, cilji, vrednotami in idejami. Psihologija se ukvarja s tem na ravni posameznika, sociologija pa znotraj vrednostnega in statusnega družbenega okvira.
- Od druge polovice sedemdesetih let dalje se vse jasneje oblikuje še tretja skupina raziskovalcev. Ti menijo, da ni dovolj zgolj raziskovati podjetniške stvarnosti, ampak je potrebno v tej stvarnosti tudi aktivno delovati. Natančneje: teorija mora biti sposobna ponuditi tudi orodja za to, da bi podjetniki lahko čimbolj uspešno opravljali svojo podjetniško funkcijo. Raziskovalci v tej skupini se ukvarjajo predvsem z načinom in analizo značilnosti podjetniškega upravljanja (entrepreneurial management).

Posledica različnih pristopov pri preučevanju teme je, da danes obstaja cela vrsta popolnoma različnih pogledov na podjetništvo. Izhodišča za preučevanje so zelo različna in najpogosteje pogojena s področjem znanosti, s katerega raziskovalci prihajajo. Nekateri se teme lotevajo z ekonomskega stališča, drugi s psihološkega, spet tretji z organizacijskega. Posledica pestrosti pristopov je tudi izredno raznolika uporaba pojma podjetništvo. Pogosto ga uporabljajo za označevanje cele vrste različnih aktivnosti, ki vključujejo ustanovitev, financiranje in prilagajanje podjetja novim razmeram ter njegovo vodenje.

Obstoječe pristope je mogoče razdeliti v dve osnovni skupini, in sicer glede na to, ali se lotevajo problematike z makro ali mikro vidika. Za makro pristop je značilno, da išče vzroke za uspeh ali neuspeh podjetniškega podjema v široki paleti faktorjev, med katerimi imajo predvsem eksterni faktorji, ki so izven podjetnikovega nadzora, velik pomen. Takšni faktorji so lahko institucionalna podpora podjetništvu, ugodna klima za podjetništvo v gospodarstvu ali podjetju, podpora prijateljev ali družinskih članov, razpoložljivost kapitala (predvsem tveganega) za financiranje podjema ali različni dogodki, ki posameznika prisilijo v odločitev za podjetniško kariero (izguba

zaposlitve, politične spremembe itd.). Za mikro pristop je na drugi strani značilno, da so v ospredju interni faktorji, ki jih podjetnik lahko nadzoruje, uravnava in usmerja. Osnovna razlika med mikro in makro pristopom je v njuni usmerjenosti – makro pristop je usmerjen na okolje, v katerem podjetnik deluje, mikro pristop pa na podjetnika samega in njegove lastnosti.

Avtorja Cunningham in Lischeron (Glas, Pšenični, 2001, str. 17) sta razvrstila obstoječe mikro poglede na podjetništvo v šest osnovnih šol podjetništva, kjer vsaka ponujajo svoj pogled na podjetniški proces in ključne lastnosti podjetnikov. Omenjenih šest šol je mogoče razvrstiti v štiri skupine, in sicer glede na to, ali se ukvarjajo predvsem:

- z ugotavljanjem osebnostnih značilnosti podjetnikov,
- s prepoznavanje priložnosti,
- s podjetniškim obnašanjem in vodenjem ali
- s podjetniškim presojanjem in prilagajanjem.

Z ugotavljanjem osebnostnih značilnosti podjetnikov se ukvarjata karizmatična šola podjetništva (The Great Person School or Entrepreneurship) in psihološka šola podjetništva (The Psychological Characteristics School of Entrepreneurship). Klasična šola podjetništva (The Classical School of Entrepreneurship) se ukvarja predvsem s prepoznavanjem podjetniških priložnosti. Podjetniško obnašanje in vodenje je v središču pozornosti managerske šole podjetništva (The Management School of Entrepreneurship) in voditeljske šole podjetništva (The Leadership School of Entrepreneurship). Notranjepodjetniška šola podjetništva (The Intrapreneurship School of Entrepreneurship) se ukvarja predvsem s podjetniškim presojanjem in prilagajanjem na spremenjene razmere.

Vsaka izmed šol prinaša svoj pogled na problematiko podjetništva. Izhajajo iz različnih predpostavk o podjetniškem obnašanju in podjetniškem procesu, za preučevanje tematike uporabljajo različne kriterije in zato različne definicije podjetništva. Kljub različnosti gledanja so vse pomembne, saj nam vse pomagajo k boljšemu razumevanju podjetništva. Medtem ko nam nekatere pomagajo bolje razumeti podjetnikove vrednote, nam druge pomagajo prodreti v proces ustvarjanja

podjetniških priložnosti, tretje zopet odkrivajo potrebne osebnostne značilnosti ali specialna znanja, ki odlikujejo uspešne podjetnike.

## **2.4 Podjetniški proces**

Podjetniški proces poteka od ideje in inovacije do rasti posla. Ne gre za jasnovidnost, kot bi nekateri želeli pojasniti sposobnost podjetnika, da razume celoto potencialne priložnosti in posla, ponavadi še preden se zares odpre okno priložnosti za posel in podjetje. Gre za razumevanje vseh informacij in preprosto kombinacijo, ki podjetniku omogoči, da motivira in angažira vse resurse, ki so potrebni, da posel uspe.

Podjetništvo je proces ustvarjanja vrednosti, v katerem podjetnik na enem mestu zbira vsa sredstva, ki so potrebna za realizacijo poslovne priložnosti.

Ker podjetnik nikdar nima na voljo vseh potrebnih virov, zahteva realizacija poslovne priložnosti vedno premostitev razkoraka med potrebnimi sredstvi in sredstvi, ki so mu na razpolago, kar zahteva številne odločitve o izbiri med možnostmi. Te odločitve morajo biti interno koherentne, na zunaj pa usklajene s tržiščem.

Podobna opredelitev gornje definicije pokaže, da gre pri podjetništvu v prvi vrsti za ustvarjanje vrednosti. To v ekonomskem smislu pomeni ustvarjanje kolikor mogoče velike razlike med vrednostjo uporabljenih sredstev (vstopnih parametrov, proizvodnih faktorjev) ter vrednostjo izdelkov in storitev, ki se bodo proizvajali s temi sredstvi. V današnjem svetu, v katerem je poslovanje na skoraj vseh področjih postalo globalno, obstaja ogromno možnosti ustvarjanja večje vrednosti. Vsak proizvod ali storitev se lahko proizvaja hitreje in ceneje kot do sedaj. Nenehno je mogoče izboljševati kakovost izdelkov in storitev, uvajati nove izdelke in storitve, nove proizvodne postopke in organizacijske prijeme, mogoče je uvajati že znane izdelke in postopke na nova tržišča. Vsaka od teh možnosti lahko pripelje do ustvarjanja novih vrednosti, če nekdo takšno možnost realizira.

Največji del nove vrednosti se ustvarja v institucijah, ki delujejo na trgu, to je v podjetjih. Nova vrednost nastaja tudi v netržnih institucijah, kot so šole, bolnišnice in državne institucije, ki uvajajo nove programe, boljše storitve in učinkovitejše postopke. Pojem podjetništva v širšem smislu zato ni omejen samo na ustvarjanje vrednosti v novih podjetjih, ampak se nanaša na kakršnokoli povečanje vrednosti, ki je rezultat novih izdelkov, proizvodnih postopkov, uporabe cenejših sredstev, širjenja na nove načine uporabe in nova področja.

Proces ustvarjanja nove vrednosti ali podjetniški proces je rezultat interakcije treh gibljivih sil. Te so (Bergant B., Ivanko Š., 1999):

- podjetnik/ustanovitelj (podjetniški tim),
- podjetniška priložnost in
- potrebna sredstva.

Izkušnje so pokazale, da je gonilne sile podjetniškega procesa mogoče preučevati in nanje vplivati ter na ta način povečati verjetnost, da podjetje uspe.

## **2.5 Podjetniška kultura v primerjavi s kulturo managementa**

Razlika med podjetnikom in managerjem oziroma razlika med podjetništvom in managementom je, da gre pri podjetništvu v prvi vrsti za način ravnanja in razmišljanja, v primeru managerstva pa za znanje o vodenju.

## **2.6 Metode ovrednotenja podjetniške ideje, priložnosti**

Za odločitev, da ustanovimo podjetje, je zagotovo pomemben potencialni trg in konkretni kupci. Če smo našli tržno nišo in znamo hkrati ponuditi kvaliteten proizvod ali storitev, imamo za uspeh vse možnosti, če seveda ne naredimo napake pri izbiri sodelavcev, ki nam bodo pomagali idejo uresničiti in ovrednotiti po različnih metodah, oceniti finančne zmožnosti za začetek in potencialne trge, predvideti tveganja, potrebe po zaposlenih in propagandi, možnosti za oblikovanje cene in še druge okoliščine.

### **3 TEORETIČNA ANALIZA IZDELAVE POSLOVNEGA NAČRTA**

V poslovnem načrtu podjetnik predstavi poslovno idejo in pot, s katero bo idejo uresničil in pri tem dosegel zastavljene cilje, med katerimi je vedno tudi dobiček.

Poslovni načrt je pisni dokument, ki ima naravo planskega dokumenta. Z njim planiramo ustanovitev, rast in razvoj podjetja. Predmet poslovnega načrta je celo podjetje, samostojna poslovna enota znotraj podjetja, uvedba novega izdelka ali palete izdelkov. V poslovnem načrtu vlada določena sistematika, kar pomeni, da je razvoj dogodkov prikazan na povezan in lahko razumljiv način. Poslovni načrt nastane v procesu planiranja.

Poglejmo si še dve opredelitvi poslovnega načrta. Poslovni načrt je pisni dokument, ki povzame poslovno priložnost in opredeli ter razločno prikaže, kako bo tim managerjev opredeljeno poslovno priložnost izkoristil in jo izvršil (Timmenes, 1999, str. 178). Drugo opredelitev je podal Vahčič (1998, str. 8): Poslovni načrt je pisni dokument, v katerem podjetnik jasno opredeli svoje cilje pri določenem poslu in strategije, s katerimi namerava doseči te cilje.

V magistrskem delu gre za poslovni načrt kot strateški pisni dokument, ki sistematično opisuje poslovno idejo in njene vplive na prihodnji razvoj podjetja. Vsebuje strateške cilje na ravni celotnega podjetja in množico ciljev na ravni poslovnih enot. Prikazane so poti za doseg ciljev in možne nevarnosti, ki utegnejo preprečiti njihovo uresničenje. Poslovni načrt ima največkrat funkcijo zbiranja virov financiranja.

#### **3.1 Zakaj pripravljamo poslovni načrt**

Osnovni namen poslovnega načrta je planiranje poslovanja novega podjetja, dela podjetja ali samostojne poslovne enote. Podjetniku se s pripravo poslovnega načrta okrepi samozavest, saj podrobno preuči možna tveganja in težave ter približno ve, kaj ga čaka. Poslovno idejo kritično preuči in poišče poti za njeno oplemenitenje. Čeprav za pripravo poslovnega načrta žrtvuje veliko dragocenega časa, se trud izplača, ker se lahko izogne dragim napakam. Planiranje, kar priprava poslovnega

načrta gotovo je, zmanjšuje stopnjo negotovosti v podjetju. Management, ki razmišlja o prihodnosti, postane bolj pozoren na težave, tveganja in priložnosti. S pripravo poslovnega načrta si management pripravi načrt, kako obvladovati tveganja in ob nastopu problema je nanj že ustrezno pripravljen. V postopku planiranja si management zada določene cilje, ki jih poskuša uresničiti, saj jasni cilji omogočajo merjenje doseženega. Predvidevanje poslovanja v prihodnosti zmanjšuje možnosti sprejemanja napačnih poslovnih odločitev. Želimo biti učinkoviti planerji, zato moramo postaviti cilje, ki so realni, dosegljivi, časovno opredeljeni in merljivi. Zaposleni morajo cilje vzeti za svoje. Če zaposlene vključimo v proces postavljanja ciljev, bodo lažje sodelovali pri njihovi uresnitvi. Plani morajo biti fleksibilni, torej morajo biti tudi cilji postavljeni fleksibilno. Predvsem mora biti plan razumljiv, celovit in časovno opredeljen.

Poleg osnovnega namena ima poslovni načrt še vrsto drugih prednosti. Podjetnik mora zaradi tveganja kapitala ali kadar kandidira za državno nepovratno pomoč za pridobitev virov financiranja predložiti poslovni načrt bankam in skladom. Bankirji vidijo, kam vlagajo denar, in preučijo, kakšne so možnosti, da podjetnik uspe s predlagano idejo. V tem primeru nastopa poslovni načrt v funkciji zbiranja virov financiranja. Poslovni načrt služi kot pomoč pri prepričanju nadzornega sveta za odobritev izvedbe določenega posla; pri najemanju delavcev, ker vemo, koliko delavcev bomo v določenem obdobju potrebovali; pri ocenjevanju rasti; pri prepričevanju upnikov, kadar gre za prisilno poravnavo in reševanje težavnega položaja podjetja; da prepričamo sindikat – če gre za sanacijo podjetja. Pri povezavah podjetij lahko izdelamo poslovni načrt, da predvidimo, kako uspešno bo povezano podjetje. Pri nakupih drugih podjetij nam poslovni načrt pomaga, da vidimo, kako bomo kupljeno podjetje integrirali v naše podjetje, kje so sinergije in kje se dejavnosti prekrivata ipd.

Poslovni načrt je podlaga za usmerjanje rasti. Poznamo aktivno in pasivno strategijo rasti. Poslovni načrt predstavlja obe strategiji, saj prikazuje, kako bo podjetje izkoristilo poslovno priložnost, nastalo v poslovnem okolju (pasivna strategija rasti), in hkrati, kako bo vodstvo podjetja s svojim delovanjem ustvarilo razmere za podjetniško rast (aktivna strategija rasti).



## **3.2 Sestavine poslovnega načrta**

Strukturo poslovnega načrta po enem od obstoječih predlogov (Bergant B., Ivanko Š., 1999), sestavljajo:

- Povzetek poslovnega načrta
- Proizvod ali storitev, podjetje in panoga
- Razvoj in proizvodnja
- Strategija trženja in načrt prodaje
- Management, organizacija in lastništvo
- Finančne projekcije
- Ocena tveganja in problemov
- Terminski načrt
- Dodatki poslovnemu načrtu
- Simulacije

### **3.2.1 Povzetek poslovnega načrta**

Povzetek vsebuje opis vsebine posla, vsebine poslovne zamisli, značilnosti panoge, predstavljeno podjetje, ki bo nosilec posla, in posebnost proizvoda ali storitve.

### **3.2.2 Proizvod ali storitev, podjetje in panoga**

Podjetje predstavi svoje dosedanje storitve, prikaže nove, preuči želje stranke in opredeli panogo.

### **3.2.3 Tržne raziskave in analiza**

Cilj tega dela poslovnega načrta je predstaviti dovolj dejstev, ki lahko prepričajo bralca poslovnega načrta, da ima proizvod oziroma storitev novega proizvoda ali storitve dovolj velik trg, da lahko dosežemo načrtovano prodajo kljub morebitni konkurenci. V tem delu je potrebno oceniti privlačnost trga in panoge, tržne segmente kupcev in možnost vstopa novih kupcev. V okviru tega dela je smiselno opraviti SWOT-analizo ali analizo prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti.

### **3.2.4 Ocena tveganja in problemov**

V tržnem gospodarstvu je tveganje zelo veliko in se bo še povečalo z vstopom novih držav v EU. Bistveno pri sestavljanju poslovnega načrta je, da nakažemo pravi odgovor na posamezno tveganje in probleme ter rešitve iz nastalih težav.

### **3.2.5 Razvoj in tehnologija**

Zaradi konkurence je treba nenehno izpopolnjevati proizvode. Pozornost je potrebno usmeriti na stroške razvoja novega proizvoda. Čas za razvoj in nov proizvod ne smeta zmanjšati ali konkurirati prodaji drugih, že obstoječih proizvodov v podjetju.

V okviru razmišljanja o proizvodnji in tehnologiji se moramo vprašati, kako bomo proizvajali svoj proizvod ali storitev, kaj vse potrebujemo za proizvodnjo, kakšni bodo potrebni zagonski stroški in kakšni stroški tekočega poslovanja.

### **3.2.6 Proizvodnja in resursi**

Predmet proizvodnega planiranja je ciljno planiranje in opredeljevanje proizvodnega procesa. Odločitve, povezane s proizvodnjo, lahko razdelimo na strateške odločitve, pri katerih gre za odločitve o izbiri in planiranju zmogljivosti, številu poslovnih prostorov, njihovi lokaciji in razmestitvi naprav. Pri taktičnih odločitvah se odločamo o izbiri proizvodnega programa in poslovnih prvin ob danih zmogljivostih, planiranju proizvoda, procesa, zalog in kontroli kvalitete v podjetju.

### **3.2.7 Strategija trženja in načrt prodaje**

Strategija trženja mora podrobno obravnavati tržne dejavnosti vsaj za dve leti. Kupce je potrebno obvestiti, kakšne proizvode in storitve ponujamo. Narediti moramo načrt, kako se bomo lotili konkurence, ki jo preučimo v tržni analizi. Strategija trženja mora zagotoviti uresničevanje ciljev pri rasti in donosnosti podjetja ter predvideti ukrepe, če bi morebiti na trgu šlo kaj narobe. Vidik posla, ko določimo način prodaje, je zelo pomemben, v njem moramo natančno razložiti, kako bomo prodajali in kakšne stroške bomo s tem imeli. Osredotočiti se moramo na tri vidike: prodajne metode, podporo svojim prodajalcem in agresivno promocijo proizvodov in storitev.

### **3.2.8 Management, organizacija in lastništvo**

Ljudje so jedro vsakega posla. V poslovnem načrtu moramo opozoriti na bistvene zmožnosti podjetnika in kaj je že dosegel v preteklosti. Podjetnik se mora zavedati, česa je sposoben in kje so njegove šibke točke, pri slednjih si mora pomagati z drugimi strokovnjaki. V poslovnem načrtu moramo pojasniti, kdo so osebe, ki vodijo podjetje, razvoj, finance, trženje in prodajo. Prav tako moramo predstaviti lastniško strukturo podjetja in vlogo solastnikov.

### **3.2.9 Finančna analiza poslovanja**

Finančne projekcije so bistveni del poslovnega načrta, zanimive za podjetnika in vse ostale, ki bi sodelovali pri poslu. Najbolj običajne temeljne projekcije so bilanca stanja, bilanca uspeha, račun dobička oziroma izgube in račun denarnih tokov. Nanašale naj bi se na obdobje od 3 do 5 let, napoved nad pet let ni več realna, ker se poslovno okolje hitro menja.

### **3.2.10 Terminski načrt**

Pri oblikovanju terminskega načrta moramo biti realni, predvideti moramo dinamiko realizacije poslovne zamisli. Potek realizacije vpliva na finančne rezultate in na to, ali bomo prišli na trg z novim proizvodom oziroma storitvijo.

### **3.2.11 Dodatki k poslovnemu načrtu**

Dodatki k poslovnemu načrtu morajo biti smiselni, enostavni in pregledni, tako da so zanimivi in ne preobsežni. K dodatkom sodijo tudi tabele, slike in skice, ki naš poslovni načrt podkrepijo.

## **4 POSLOVNI NAČRT PODJETJA SAFETY RENT d.o.o.**

### **4.1 Povzetek poslovnega načrta**

#### **Kratek opis podjetja**

Podjetje Safety Rent d.o.o. bo organizirano kot družba z omejeno odgovornostjo. Sedež bo imelo v Ajdovščini, kjer bo obratovalo. Opravljalo bo storitve izposoje, čiščenja in vzdrževanja delovnih oblačil. Po želji kupca se bo izvršila tudi zgolj prodaja artiklov. Vizija podjetja je specializacija v izposoji delovnih oblačil v koraku z dolgoročno storitveno rastjo in uveljavitvijo družbe na trgu.

#### **Priložnosti in strategija**

Podjetje bo ponujalo že znane pralniške storitve, ki jih bo nadgradilo z izposojno in vzdrževanjem. Poleg preprostih pralniških in najemniških storitev nameravamo zagotoviti svojim strankam celovite storitve na najvišji kakovostni ravni čez celo leto s poudarkom na artiklih, ki jih konkurenti ne ponujajo in so v skladu z najstrožjimi evropskimi standardi.







#### **Cilji, trgi in projekcije**

Naročniki storitev bodo v največji meri pravne osebe, manjša podjetja, večji gospodarski subjekti in samostojni podjetniki. Trg uporabnikov naših storitev bo območje celotne Slovenije. Želja in strateška usmeritev lastništva je poseg tudi na področje Italije – Friuli Venezia Giulia, obmejni pas Avstrije in Hrvaške. Z agresivnim pristopom, korektnimi transportno-logističnimi ponudniki in kvalitetno storitvijo bo podjetje ta trg lahko doseglo.

#### **Konkurenčne prednosti**

Družba namerava v prvi fazi delovati na območju Slovenije s tržno skupino strank v bližini Ajdovščine, pozneje pa po vsej Sloveniji. Podjetje se je najsodobneje opremilo, svoje kadre bo naknadno usposobilo. Poleg osnovnih delovnih oblačil, ki

jih ponuja konkurenca, bo novoustanovljeno podjetje ponujalo izposajo in storitve tudi na multifunkcijskih oblačilih, ki pokrivajo vse najzahtevnejše evropske standarde (predstavljeni so na Sliki 1). V Prilogi 4 je prikaz s strani kataloga za multifunkcijsko oblačilo, ki ga bo uporabljalo podjetje Safety Rent d.o.o. Z uvedbo sistema mikrosledljivosti in principa kodiranja vsakega kosa oblačila lahko strankam v primerjavi s konkurenti ponudimo celoten servis.

<b>Standardi</b>	
	<b>SIST EN ISO 11611:</b> Varovalna obleka za uporabo pri varjenju in sorodnih postopkih
	<b>SIST EN ISO 11612:</b> Varovalna obleka za zaščito pred toploto in sevanjem <b>SIST EN ISO 14116:</b> Varovalna obleka - varovanje pred učinki toplote in plamena
	<b>SIST EN 1149:</b> Varovalna obleka - elektrostatične lastnosti <b>SIST EN 1149-1:</b> Površinska upornost <b>SIST EN 1149-3:</b> Poskusna metoda za merjenje razelektritve
	<b>SIST EN 471:</b> Dobro vidna opozorilna obleka za poklicno uporabo
	<b>SIST EN 13034:</b> Varovalna obleka pred učinki tekočih kemikalij
	<b>SIST EN 343:</b> Varovalna obleka, zaščita pred dežjem
<b>EN 61482:</b> Testna metoda električnega obloka za materiale in oblačila, primerna za delavce, ki so izpostavljeni nevarnosti eksplozije električnega obloka	
<b>MIL-STD-285, IEEE-MIL-TD-299:</b> Zaščita pred učinki elektromagnetnega sevanja (EMS)	

Vir: Interni podatki podjetja Tekstina d.d.

Slika 1: Standardi, ki jih multifunkcijsko oblačilo pokriva v nasprotju z le navadnim delavnim oblačilom

## **Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve**

Družba bo dosegala prihodke s plačili za opravljanje izposojevalnih, pralniških in drugih storitev. Želja je, da bi podjetje v prvi fazi – prvem letu delovalo pozitivno. V kolikor to ne bo uspelo, se bosta oba lastnika vključevala s finančno pomočjo kot vložkom v projekt. Cilj podjetja v naslednjih letih je pridobiti več strank in tako razvijati še dodatne storitve.

Ker namerava podjetje Safety Rent d.o.o. v čim krajšem času delovati samostojno in neodvisno od vlagateljev, namerava v treh letih na ajdovski lokaciji zgraditi samostojno enoto s proizvodnimi procesi pralništva: torej svojo lastno pralnico. Posledično bo potrebno veliko vlagati v pralniško opremo in ureditev prostorov.

V prvem letu je namen komercialno in marketinško pristopiti na trg. S tem bo podjetje lahko celovito opravljal storitev in raziskalo pravi smisel v investicijo pralnice v Sloveniji.

### **Podjetniški tim**

V prvi fazi bo v podjetju zaposlen le vodja, ki bo opravljal vsa potrebna dela za nemoten potek dela. Pozneje je predvidena zaposlitev še skladiščnika – logista. Ko se bo podjetje Safety Rent d.o.o po predvidoma treh letih obratovanja razširilo in investiralo v samostojni obrat, pa je predvideno, da bi na tej lokaciji zaposlovali skupno devet delavcev: vodjo, skladiščnika, vodjo proizvodnje, tri proizvodne delavce in vzdrževalca delovnih oblačil.

## **4.2 Storitve, podjetje in panoga**

Recesija svetovnega gospodarstva, ki se je pričela v ZDA in se je prenesla v Evropo, je za seboj prinesla veliko sprememb. V Sloveniji so se občutili prvi vplivi recesije v sredi leta 2008. Vrh je recesija doživela sredi leta 2009, vplivi pa se občutijo še danes. Po napovedih strokovnjakov bo vpliv občuten še vsaj naslednje tri leta.

Značilno je, da kdor še lahko in uspe v kriznih časih vlagati v razvoj, investirati v nove tehnologije in nove načine delovanja je po preživetih krizi veliki zmagovalec. Odločitev za investiranje v kriznih časih ni lahka, toda kljub temu je cilj znan – v čim krajšem času postaviti samostojno enoto – pralnico v Ajdovščini. V kolikor se investitorji za to ne bi odločili, ostajajo odprta vrata tujim konkurentom za prevlado na slovenskem in ožjem mikro okolju. Popolna storitev lahko investitorju dovoli, da bodo stranke zadovoljne oziroma se bodo odločile za storitev podjetja Safety Rent d.o.o. V kolikor se v ta projekt ne vstopi strokovno s primerno načrtovanimi investicijami, je vhod na trg brezpredmeten.

#### **4.2.1 Storitev**

Podjetje Safety Rent d.o.o. se bo v prvi fazi z enim zaposlenim skušalo prebiti na primorsko regijo in celoten slovenski trg. Pozneje pa sta želja in interes, da se podjetje širi tudi na tuje območje Italije, Avstrije, Madžarske in Hrvaške v maksimalni oddaljenosti 500 km od sedeža podružnice v Ajdovščini. Trgu se bo ponudilo storitev najema, pranja in vzdrževanja vseh vrst delovnih oblačil. Po želji kupca se bo kupcem tudi prodalo delovna oblačila. Kupcu se vedno ponudi celovito ponudbo, kar pomeni celoto storitev, ki vključuje že omenjeno izposajo delovnih oblačil, pranje in vzdrževanje kot tudi najem odlagalnih omaric (česar konkurenca ne ponuja) s sistemom mikrodčitovanja in s tem možnega sledenja artiklov. Vsak artikel, ki se bo tržil v smislu izposoje, bo opremljen z mikročipom sledljivosti. Poleg tega bo imel še tako imenovano črtno kodo, ki je v pomoč pri odčitavanju oblačil. V primerih, ko se kupec odloči za našo storitev, se temeljito pregleda ponudbo po sistemu potrebnih nadaljnjih nalog. Če se kupec odloči za standarden paket najema, podjetju poda točno število zaposlenih, potrebo odvzema delovnih oblačil, ki so namenjena čiščenju in morebitnemu popravilu. Poleg omenjenih podatkov pa sporoči še točne dimenzije oblačil, kar pomeni, da se oblačila dostavijo v standardnih dimenzijah (M – medium, L – large, XL – extra large, XXL – extra extra large). Prikaz kataloga je viden v Prilogi 4. Na razpolago ima tudi storitev sledljivost in storitev, da se delavcu dostavi vedno isto delovno oblačilo. Vsako oblačilo je torej poleg mikročipa in črtno kode opremljeno še z imenom in priimkom posameznega delavca. Tudi tu lahko ponudimo nadgradnjo storitve, ki je v žargonu poimenovana »unikat«, saj kupcem ponudimo oblačila točno po meri vsakega

delavca (pred proizvodnjo se organizira izmero vsakega delavca). Kupcem se tako ponudi tudi njihov design (oblačila se prilagodi barvam, ki so značilne za njihovo podjetje, logotipom in emblemom).

Pomembno je tudi, da se naš italijanski partner od konkurentov razlikuje predvsem zaradi samega načina postopka pranja. Celotna pralnica je avtomatizirana (v Prilogi 3 sta slika in shema ureditve pralnice), zaradi česar je potrebno minimalno število zaposlenih ljudi, kar pomeni nižje variabilne stroške in konkurenčnejšo končno ceno.

Za lažjo predstavbo bom zato v nadaljevanju predstavil potek storitveno proizvodnega – pralnega postopka. Dostavno vozilo pripelje perilo, ki ga voznik razloži v posebnih vozičkih. Nato vodja izmene odčita dokumente (s tem si pridobi vse podatke o stranki) in voziček odpelje do posebne sortirne naprave. Tam delavec vzame vsak kos oblačila posebej v roke in ga postavi na posebno ploščo, kjer se zabeležijo vsi podatki o oblačilu (konstrukcija, namen uporabe). Od tam dalje robotska roka prime artikel in ga loči v ustrezno vrečo za umazano perilo. Po potujočem sistemu se artikel usmeri v ustrezen industrijski pralni stroj (zaradi zahtevnosti in potreb sta dva pralna stroja, ki sta si glede na zunanji izgled povsem podobna, v notranjosti pa opravljata vsak svojo nalogo). Polnjenje oblačil kot tudi kemikalij za čiščenje poteka elektronsko. Celoten proces poteka pod budnim očesom le ene osebe, ki nastavlja ali popravlja pralniške parametre. Ko so delovna oblačila oprana, jih zaposleni obesijo na obešalnike, ki nato potujejo po posameznih fazah, potrebnih za pravilno opravljeno storitev. Po opravljenem sušenju se artikli za določeno stranko združijo, ena oseba jih zapakira v vrečke PVC in kartonaste škatle ter proizvodni (pralni) proces je končan. V primeru, da se na avtomatski poti ugotovi, da oblačilo ne ustreza več standardom oziroma je poškodovano, se ga nadomesti oziroma odda v popravilo, ki ga ponovno opravlja le ena oseba. Po opravljenem opisanem postopku ga prevzame skladiščnik in pripravi za odvoz.

Podjetje Safety Rent d.o.o. bo imelo storitveno prednost. Da celoten proces nemoteno poteka, je potrebno, da ima vsak delavec vsaj tri delovna oblačila, kar je odvisno od panoge dejavnosti in števila odvzemov (lahko tudi 11 v mokri živilski proizvodnji):



- oblačilo, ki ga delavec uporablja,
- oblačilo, ki se čisti oziroma vzdržuje,
- oblačilo, ki je na rezervi v primeru poškodbe ali predčasnega umazanja delovnega oblačila.

Ko bo sklenjenih pogodb za 3.500 delavcev, bo to pomenilo skupno v povprečju vsaj 10.500 delovnih oblačil v obtoku. Od tu dalje je smiselno govoriti o postavitvi podružnice, ki jo nameravamo v podjetju Safety Rent d.o.o odpreti v čim krajšem roku.

#### **4.2.2 Podjetje**

Safety Rent d.o.o. bo podjetje v 50% lasti slovenskega partnerja Tesktina d.d., 50% pa v lasti italijanskega partnerja LLA. Podjetje bo predvidoma ustanovljeno v mesecu marcu 2010. Družba bo vpisana v sodni register sodišča v Novi Gorici. V družbi z omejeno odgovornostjo Safety Rent d.o.o. bo mesto direktorja predvidoma prevzel vodja programa, ki se ga bo zaposlilo v mesecu marcu 2010. Osnovni kapital družbe bo v prvi fazi 8.000,00 €. Podjetje bo imelo sedež na Tovarniški 15 v Ajdovščini, kjer bo tudi obratovalo.

#### **4.2.3 Panoga**

Pod panogo predstavimo, v kateri panogi bo naše podjetje delovalo oziroma deluje. Predstavimo sedanje stanje in napovedi za prihodnja dogajanja na tem področju.

V mnogih primerih je panoga preširok pojem, zato lahko definiramo ožje segmente, v katerih bo delovalo podjetje, ali celo skupine oziroma podskupine po klasifikaciji dejavnosti.

Opredelitev panoge podjetja po standardni klasifikaciji dejavnosti je v našem primeru težka, saj ni enostavno določiti in izbrati, katera je bolj pomembna. Odločili smo se, da prevlada dejavnost 77.290 (dajanje drugih izdelkov za široko rabo v najem in zakup). V to klasifikacijo je razvrščeno izposojanje raznovrstnih izdelkov za hišno ali osebno rabo gospodinjstev ali podjetij:

- obleke in obutve ter tekstilni izdelki.

Registracija podjetja pa bo vsebovala tudi 96.010 Dejavnost pralnic in kemičnih čistilnic, kamor spada:

- pranje, kemično čiščenje, likanje ipd. vseh vrst tekstilij (perila in oblačil, tudi krznenih), ki se opravlja strojno, ročno ali v samopostrežnih pralnicah,
- zbiranje in dostava perila oziroma oblačil za kemično čiščenje, pranje in likanje.

V sami dejavnosti 77.290 je na območju Slovenije registriranih 45 subjektov. 204 subjekti so registrirani pod šifro dejavnosti 96.010. Pri celotnem pregledu se je ugotovilo, da dejavnost najema in pranja delovnih oblačil na področju Slovenije ponuja samo 5 pravnih oseb:

- Salesianer Mittex je avstrijsko podjetje, ki je pred kratkim kupilo podjetje Peritex, in ima pralnico v okolici Ljubljane ter pokriva največji del slovenskega trga na področju bazičnih delovnih oblačil.
- Lindstrom je finska multinacionalka, ki celotno storitev opravlja izven Slovenije.
- Blue rent je manjše nemško podjetje, ki ponuja bazične artikle.
- Pralnica Lucija se nahaja v Luciji pri Portorožu in z lastnimi kapacitetami ponuja rešitve za hotele ter bolnišnice.

#### **4.2.4 Ocena širšega makro okolja**

##### **Obseg območja**

Za primorsko regijo je značilna precejšnja geografska razgibanost. Območje pokrivajo občine Ajdovščina, Bovec, Brda, Cerklje, Divača, Hrpelje – Kozina, Idrija, Izola, Kanal ob Soči, Kobarid, Komen, Koper, Miren – Kostanjevica, Nova Gorica, Piran, Pivka, Postojna, Renče – Vogrsko, Sežana, Šempeter – Vrtojba, Tolmin in Vipava. Njihova skupna površina je 3.972 kvadratnih kilometrov, imajo pa približno 230.641 prebivalcev. Glavna mesta so tudi imena občin.

## Prebivalstvo

Slovenija ima močno razvito industrijo, zato je koncentracija prebivalstva velika. Podjetja se borijo za obstoj kljub vplivom svetovne gospodarske krize, vendar delavci ne glede na to ostajajo brez zaposlitve.

Tudi v primorski regiji se občuti upadanje prebivalstva. Ostarelo prebivalstvo ni sposobno zagotavljati ustrezne samoreprodukcije, mladih pa je vedno manj. Na srečo se je šolstvo razvilo in imamo dve univerzi (novogoriško in koprsko), tako da študentom ni potrebno več zapuščati regije, saj obstajajo možnosti študija in poznejše zaposlitve.

Tabela 1: Število vseh prebivalcev, število aktivnega in delovnega prebivalstva v Sloveniji (v 000) v 2008

	Skupaj	Moški	Ženske
<b>Prebivalstvo skupaj</b>	<b>2.033</b>	<b>1.006</b>	<b>1.026</b>
Aktivno prebivalstvo	1.042	566	476
- delovno aktivno prebivalstvo	996	543	453
- brezposelne osebe	46	23	23
<b>Neaktivno prebivalstvo</b>	<b>709</b>	<b>296</b>	<b>413</b>

Vir: Statistični urad RS, leto 2008

Tabela 2: Mere aktivnosti prebivalstva v Sloveniji za leto 2008 v %

	Skupaj	Moški	Ženske
	%		
Stopnja brezposelnosti	4,4	4,0	4,9
Stopnja aktivnosti	59,5	65,7	53,6
Stopnja delovne aktivnosti	56,9	63,0	51,0

Vir: Statistični urad RS, leto 2008

V letu 2008 je na območju Slovenije delovalo 51.997 gospodarskih subjektov. Gospodarski subjekti so skupaj zaposlovali 510.754 oseb. Skupni prihodki vseh gospodarskih subjektov so znašali 85.555.124,00 €. Podrobni finančni podatki za obdobje od leta 2004 do 2008 so podani na Sliki 2.

POSTAVKE POSLOVNEGA IZIDA	Znesek v tisoč EUR					Delež v prihodkih v %				
	2004	2005	2006	2007	2008	2004	2005	2006	2007	2008
Prihodki	56.026.099	60.193.840	66.856.258	77.959.561	85.555.124	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Odhodki	53.963.062	57.884.772	63.789.826	73.574.407	83.247.816	96,3	96,2	95,1	94,4	97,3
Neto celotni dobiček/izguba	2.063.037	2.309.068	3.066.431	4.385.154	2.307.309	3,7	3,8	4,9	5,6	2,7
Dodana vrednost	13.178.620	13.917.224	15.055.959	16.947.308	18.219.405	23,5	23,1	22,5	21,7	21,3
Izguba na substanci	99.526	122.678	138.821	196.138	200.600	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2
Neto dodana vrednost	13.079.094	13.794.545	14.917.138	16.751.170	18.018.805	23,3	22,9	22,3	21,5	21,1
Davek iz dobička	424.441	573.197	760.746	944.128	748.355	0,8	1,0	1,1	1,2	0,9
Odloženi davki	-	-71.556	-49.115	2.683	-97.580	-	-0,1	-0,1	0,0	-0,1
Čisti dobiček	2.423.092	2.568.374	3.136.192	4.122.444	3.360.069	4,3	4,3	4,7	5,3	3,9
Čista izguba	784.496	760.947	564.716	684.101	1.703.536	1,4	1,3	0,8	0,9	2,0
Neto čisti dobiček/izguba	1.638.596	1.807.427	2.571.476	3.438.343	1.656.533	2,9	3,0	3,8	4,4	1,9
Število družb, ki so predložile letno poročilo	42.068	43.711	45.330	48.781	51.997	-	-	-	-	-

Opomba:  
Podatki v preglednici so iz letnih poročil na poenotenih obrazcih, ki so jih družbe predložile za posamezna leta. To pomeni, da se lahko podatki za leto 2007 razlikujejo od podatkov, ki so jih v poenotene oblike za leto 2008 družbe vpisale v stolpec za prejšnje leto, ker je število družb, ki so predložile letna poročila po posameznih letih, različno. Podatki za leta od 2004 do 2005 vključujejo tudi podatke zadnug. Podatki za leto 2008 do 2008 pa so obravnavani posebej, ker so jih zadnuge predložile na drugačnih obrazcih kot prejšnja leta. Podatki za leta od 2004 do 2008 so bili predloženi v tisoč tolajih. Podatki za leta 2004 do 2005 so preračunani po povprečnem tečaju Banke Slovenije (2004: 1 EUR = 238,8615 SIT, 2005: 1 EUR = 238,8371 SIT), za leto 2008 pa po centralnem paritetnem tečaju (1 EUR = 239,64 SIT).

Vir: Statistični urad RS, leto 2008

Slika 2: Pomembnejše postavke poslovnega izida družb v letih od 2004 do 2008

PODROČJA DEJAVNOSTI	ČISTI DOBIČEK				ČISTA IZGUBA				NETO ČISTI DOBIČEK/IZGUBA	
	število družb	znesek v tisoč EUR	delež v %	indeks 2008/2007	število družb	znesek v tisoč EUR	delež v %	indeks 2008/2007	leto 2008 v tisoč EUR	leto 2007 v tisoč EUR
<b>SKUPAJ</b>	<b>34.339</b>	<b>3.360.069</b>	<b>100,0</b>	<b>83</b>	<b>15.421</b>	<b>1.703.536</b>	<b>100,0</b>	<b>275</b>	<b>1.656.533</b>	<b>3.439.011</b>
A Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	199	12.898	0,4	49	128	22.751	1,3	199	-10.052	14.652
B Rudarstvo	51	7.820	0,2	50	14	11.106	0,7	347	-3.285	12.311
C Predelovalne dejavnosti	4.758	874.187	26,0	80	1.703	286.114	16,8	195	588.073	947.437
D Oskrba z električno energijo, plinom in paro	125	106.557	3,2	95	67	1.863	0,1	54	104.894	109.020
E Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in saniranje okolja	176	24.388	0,7	74	71	5.941	0,3	297	18.447	30.987
F Gradbeništvo	4.707	218.904	6,5	98	1.691	66.045	3,9	158	152.858	186.364
G Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil	8.730	709.093	21,1	84	4.002	265.546	15,6	191	443.546	701.123
H Promet in skladiščenje	1.423	157.937	4,7	76	734	48.067	2,8	239	109.870	187.877
I Gostinstvo	1.178	37.760	1,1	82	992	65.380	3,8	217	-27.620	15.859
J Informacijske in komunikacijske dejavnosti	1.749	315.209	9,4	112	758	100.287	5,9	142	214.921	209.757
K Finančne in zavarovalniške dejavnosti	602	342.097	10,2	62	425	627.347	36,8	1466	-285.249	611.528
L Poslovanje z nepremičninami	951	88.265	2,6	84	730	40.736	2,4	200	45.529	82.293
M Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	7.154	375.492	11,2	113	2.694	97.491	5,7	181	278.001	279.998
N Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	927	27.027	0,8	72	470	23.911	1,4	271	3.116	28.891
O Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	4	88	0,0	14	3	1.156	0,1	1460	-1.068	544
P Izobraževanje	331	4.239	0,1	113	182	2.125	0,1	140	2.115	2.245
Q Zdravstvo in socialno varstvo	565	20.792	0,6	101	215	5.111	0,3	376	15.681	11.588
R Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	279	34.227	1,0	147	226	27.497	1,6	137	6.731	3.182
S Druge dejavnosti	430	5.288	0,2	87	316	5.262	0,3	197	26	3.376

Vir: Statistični urad RS, leto 2008

Slika 3: Poslovni izid družb po področjih dejavnosti v letu 2008

## Razvrstitev gospodarskih družb po dejavnostih

Po številu gospodarskih subjektov je z 38,8 % v Sloveniji najštevilčnejše zastopana predelovalna dejavnost. Ta zajema 198.011 zaposlenih in ustvari le 29,3 % vseh prihodkov. Trgovina, vzdrževanje in popravilo motornih vozil ustvari s svojimi 35 % največje prihodke. Močan vpliv v Sloveniji ima s svojimi 9 % gradbeništvo. Vsi omenjeni podatki so razvidni na Sliki 4.

PODROČJA DEJAVNOSTI	DRUŽBE		ZAPOSLENI		PRIHODKI SKUPAJ		ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE		ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE NA TUJEM TRGU		ODHODKI SKUPAJ		VREDNOST AKTIVE NA DAN 31.12.2008	
	število	delež v %	število	delež v %	znesek v tisoč EUR	delež v %	znesek v tisoč EUR	delež v %	znesek v tisoč EUR	delež v %	znesek v tisoč EUR	delež v %	znesek v tisoč EUR	delež v %
<b>SKUPAJ</b>	<b>51.997</b>	<b>100,0</b>	<b>510.754</b>	<b>100,0</b>	<b>85.555.124</b>	<b>100,0</b>	<b>80.238.557</b>	<b>100,0</b>	<b>23.864.114</b>	<b>100,0</b>	<b>83.247.816</b>	<b>100,0</b>	<b>104.298.174</b>	<b>100,0</b>
A Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo	358	0,7	4.022	0,8	430.308	0,5	386.580	0,5	79.308	0,3	437.511	0,5	812.842	0,8
B Rudarstvo	66	0,1	3.321	0,7	316.462	0,4	286.742	0,4	26.356	0,1	317.321	0,4	483.998	0,5
C Predelovalne dejavnosti	8.676	12,8	198.011	38,8	25.066.740	29,3	23.988.707	29,9	15.011.196	62,9	24.285.241	29,2	23.447.515	22,5
D Oskrba z električno energijo, plinom in paro	206	0,4	7.542	1,5	2.878.519	3,4	2.743.838	3,4	236.384	1,0	2.749.241	3,3	4.678.379	4,7
E Oskrba z vodo; ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja	260	0,5	8.693	1,7	938.732	1,1	871.351	1,1	89.871	0,4	913.993	1,1	2.245.667	2,2
F Gradbeništvo	6.746	13,0	56.817	11,1	7.659.195	9,0	7.091.770	8,8	392.156	1,6	7.448.320	8,9	7.553.879	7,2
G Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil	13.456	25,9	90.311	17,7	29.924.508	35,0	29.170.838	36,4	5.026.939	21,1	29.312.784	35,2	18.246.281	17,5
H Promet in skladiščenje	2.253	4,3	37.657	7,4	3.046.027	4,8	3.558.010	4,4	1.523.298	6,4	3.806.675	4,6	10.564.227	10,1
I Gostinstvo	2.318	4,5	17.256	3,4	1.136.011	1,3	1.086.286	1,4	47.350	0,2	1.156.563	1,4	2.326.616	2,2
J Informacijske in komunikacijske dejavnosti	2.571	4,9	17.843	3,5	3.256.979	3,8	3.062.224	3,8	384.431	1,6	2.974.948	3,6	4.369.041	4,2
K Finančne in zavarovalniške dejavnosti	1.044	2,0	4.479	0,9	2.817.690	3,3	1.650.432	2,1	275.306	1,2	3.108.057	3,7	16.612.183	15,9
L Poslovanje z nepremičninami	1.725	3,3	3.463	0,7	865.898	1,0	663.422	0,8	16.961	0,1	803.419	1,0	3.932.783	3,8
M Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	10.183	19,6	28.202	5,5	4.034.709	4,7	3.551.190	4,4	585.997	2,5	3.694.680	4,4	6.700.392	6,4
N Druge raznovrstne poslovne dejavnosti	1.456	2,8	21.829	4,3	1.160.666	1,4	1.113.610	1,4	136.892	0,6	1.152.655	1,4	796.929	0,8
O Dejavnost javne uprave in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti	7	0,0	292	0,1	25.108	0,0	5.616	0,0	0	0,0	26.062	0,0	75.096	0,1
P Izobraževanje	533	1,0	1.307	0,3	90.360	0,1	86.275	0,1	8.290	0,0	87.176	0,1	69.104	0,1
Q Zdravstvo in socialno varstvo	819	1,6	3.073	0,6	203.767	0,2	192.029	0,2	4.688	0,0	183.833	0,2	337.697	0,3
R Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti	527	1,0	3.957	0,8	630.161	0,7	580.584	0,7	7.514	0,0	622.382	0,7	673.759	0,6
S Druge dejavnosti	795	1,5	2.779	0,5	170.182	0,2	160.072	0,2	11.176	0,0	168.905	0,2	151.786	0,1

Vir: Statistični urad RS, leto 2008

Slika 4: Podrobnejši poslovni izid družb po področjih dejavnosti v letu 2008

### 4.2.5 Ocenjevanje ožjega okolja podjetja

Uporaba poslovnih storitev, ki jih nudijo mala storitvena podjetja, je značilna za mala podjetja, ki nimajo potrebnega znanja za opravljanje nalog oziroma so te naloge le občasne in ni potrebe po stalnem izvajanju. V malih podjetjih je razpon strokovnih znanj sorazmerno ozek. Zaradi omejenega obsega različnih storitev, ki jih podjetje potrebuje, hkrati ni smiselno, da bi zaposlovalo ljudi s strokovnim znanjem. Razvoj specializiranih ponudnikov različnih poslovnih storitev je zato racionalni odgovor na potrebe manjših podjetij, saj so te potrebe pogosto le občasne, včasih pa gre tudi za enkratne dejavnosti, vsekakor pa njihov obseg in pogostost ne opravičujeta zaposlitve strokovnjakov v podjetju (Hadimulič, 1997, str. 103).

## **4.3 Tržne raziskave in analize**

### **4.3.1 Kupci**

Kupci – stranke so pravne osebe, ki kupijo storitev ali proizvod. Stranke, ki iščejo tovrstne usluge, imajo raznovrstne želje. Stranke so vedno različne, edinstvene in s svojo potrebo. Lahko so pedantne, čiste, umazane, iščejo kvaliteto, dobro opravljeno storitev in najugodnejšo cenovno rešitev in zaupajo ponudniku storitev. So pa tudi stranke, ki niso nikoli zadovoljne, in stranke, ki bi rade bile v koraku s časom oziroma bi rade imele vse urejeno, kakor veli normativa EU. Vsaka želja je v globalnem pomenu vezana na denar, želje strank pa so vedno večje.

Podjetje bo delovalo naprej na območju primorske regije, nato se bo širilo na ostale regije v Sloveniji in na ožje območje izven Slovenije. Kupci bodo pravne osebe in samostojni podjetniki.

Tržno zanimivi kupci za nas so podjetja, ki uporabljajo delovna oblačila. Ciljna skupina kupcev so tako podjetja, ki do sedaj še niso uporabljala tovrstnih storitev in se sploh niso zavedala, da ne uporabljajo primernih oblačil, ki bi morala biti izdelana po pravilnih standardih za posamezno področje dela. S storitvami, ki jih ponuja Safety Rent d.o.o., se podjetje znebi vseh stroškov za izobraževanje in nakup po standardu pravilnih delovnih oblačil ter zmanjša stroške pri skladiščenju. Varnostni inženirji so tako neobremenjeni s pravilnimi standardi. (Lahko pride do menjave standarda tudi dvakrat letno in so stara oblačila po novem standardu neuporabna, kar predstavlja velike stroške za podjetje in nujnost nabave novih.) Zanimive so tudi stranke, ki morebiti niso zadovoljne s ponudbo konkurentov, ki ne ponujajo celovite ponudbe storitev. Zaradi narave dela so vsi posli pri tovrstnih storitvah vezani na pogodbo, ki traja od 3 do 5 let. Morebitne stranke so tudi konkurenti, ki sami ne uspevajo opravljati celovite storitve ali pa so pri dobavi in točnosti nezanesljivi ter posledično izgubljajo tržišče.

V zadnjem obdobju se plačilna nedisciplina veča, zato bomo imeli vse zapadle terjatve zavarovane pri ponudniku tovrstnih storitev. Zavarovalniške hiše ponujajo v takih primerih vračilo od 80 do 90 % vrednosti terjatve.

Za storitev podjetje Safety Rent d.o.o. se bodo pretežno odločale stranke, ki iščejo kvalitetno, zanesljivo in učinkovito storitev, prijazno osebje in stalne novitete, in stranke, ki želijo imeti svoje delavce pravilno zaščitene in obvarovane po vseh evropskih standardih. S pestro ponudbo, kvalitetno storitvijo in primernimi cenami bo podjetje Safety Rent d.o.o. pridobivalo in ohranjalo stranke ter svoj ugled.

Potencialni uporabniki storitev Safety Rent d.o.o. so vsa podjetja, ki uporabljajo delovna oblačila. Prav podatek o številu registriranih gospodarskih subjektov v Sloveniji daje možnost predvidevanja potencialnih uporabnikov storitev. Nekaj naključno izbranih gospodarskih subjektov v Sloveniji, ki uporablja delovna oblačila, je razvidno iz Priloge 2.

Po podatkih Statističnega urada RS je v Sloveniji 330.000 delovnih mest v letu 2008 potrebovalo zaščitna delovna oblačila. Podatki, ki jih urad opisuje, kažejo, da je v povprečju 20 % režijsko upravnih delavcev in 80 % proizvodno tehnoloških delavcev, ki morajo biti pri delu ustrezno zaščiteni. Na področju primorske regije je 80.000 delovnih mest v letu 2008 potrebovalo delovna oblačila. Osebno in pisno sem kontaktiral z 20 večjimi podjetji, od katerih se jih za ponudbo zanima predvidoma 12 (v Prilogi 2 označeni z modro barvo), kar pomeni približno 5.000 delovnih enot. To je 1,42 % celotne slovenske aktivne delovne sile, ki uporablja delovna oblačila. 20 % delovne sile, ki ne potrebuje posebnih delovnih oblačil, je že izločenih iz celotne vsote zaposlenih.

Tabela 3: Prikaz skupnega števila delovnih mest: z rdečo barvo so prikazana delovna mesta, ki potrebujejo delovna oblačila

	Št. delovnih mest v Sloveniji	Št. delovnih mest na Primorskem
100%	412.500	100.000
80%	330.000	80.000

Vir: Statistični urad RS, leto 2008

#### 4.3.2 Privlačnost panoge in trga

Pri opredeljevanju privlačnosti panoge je smiseln Porterjev pristop petih sil konkurenčnosti (Porter M., 1985), in sicer:

- vstopanje novih konkurentov v panogo,
- nevarnost zamenjave proizvodov oziroma storitev,
- pogajalska moč kupcev,
- pogajalska moč dobaviteljev in
- konkurenčnost med obstoječimi konkurenti v panogi.

### **Vstopanje novih konkurentov v panogo**

V panogi, ki jo opisujem, je večina konkurentov tujih družb, ki imajo v Sloveniji le poslovalnice, vse storitve pranja pa opravljajo v tujini. Konkurent Salesianer Miettex je pred časom odkupil pralnico v Sloveniji in pokriva glavni tržni delež v Sloveniji. Njegova težava je, da ponuja le izposojo tako imenovanih bazičnih ne multifunkcijskih oblačil. Ne uporablja sistema mikročipiranja, storitve pranja pa opravlja v neindustrijskem obratu oziroma v klasičnih pralnih strojih. Ostali konkurenti so v manjšini in ne predvidevajo širitve v Slovenijo.

### **Nevarnost zamenjave proizvodov oziroma storitev**

Panoga oziroma pralniška in izposojevalna dejavnost je šele v prvih letih delovanja. Praksa v tujini kaže, da je panoga v porasti, predvsem zaradi prednosti, ki jih ponuja. Pralniška dejavnost bo obstajala, dokler se bo na trgu uporabljalo delovna oblačila, tako da trenutno ni strahu, da bi prišlo do ukinitve teh storitev. Ključnega pomena za obstoj je, da se vsaka pralnica posodablja in stremi za novimi tržnimi rešitvami, stalnim šolanjem, izpopolnjevanjem kadrov in izboljšanjem tehnologije.

### **Pogajalska moč kupcev**

Stranke so pravne osebe, ki potrebujejo delovna oblačila. Vsaka stranka si želi kvalitetno opravljeno storitev, natančno vzdrževana in v skladu s standardom najeta delovna oblačila, v ugodnem sorazmerju s ceno, zato stranka pri vsaki storitvi – nabavi išče najugodnejšo možnost za rešitev svojega problema. Tudi v pralniški stroki imamo opraviti s takšnimi potrošniki, saj imajo stranke zelo široko paleto želja, ki jim je velikokrat težko ugoditi.



## **Pogajalska moč dobaviteljev**

Vsaka tovrstna delujoča pralnica ima na razpolago veliko število dobaviteljev. V našem primeru smo v večini primerov v prednosti, ker je nabavna storitev opravljena interno preko našega partnerja. Dobavitelji skozi čas in poslovanje sprejemajo kupca glede na njegov odnos, plačila in količino naročenega materiala. Ko si podjetje pridobi zaupanje dobavitelja, si s tem zagotovi primerno visoke rabate, kratek čas dobave in vse tehnične informacije, ki niso dostopne vsakomur.

## **Konkurenčnost med obstoječimi konkurenti v panogi**

Prava konkurenca je vedno zdrava za potrošnika in pomeni ogorčen boj konkurentov za komitente. Vsako podjetje, ki danes želi biti konkurenčno, mora biti pred konkurenti na tehnološkem, razvojnem in storitvenem področju. S tem skuša konkurenco prevladati in celo kupiti. Podjetja se zavedajo načela, da je slaba konkurenca najboljša reklama za podjetje.

Poleg privlačnosti panoge z vidika Porterjevega pristopa petih sil konkurenčnosti je smiselno opredeliti tudi (Vahčič, 1998, str. 10):

- ključne subjekte na trgu panoge,
- temeljne dejavnike uspeha v dejavnosti,
- odvisnost konjunktornih in sezonskih nihanj na panogo,
- prihodnja pričakovanja v tej panogi,
- občutljivost panoge na tehnološke spremembe in
- vpliv državne regulative na panogo.

### **4.3.3 Ključni subjekti na trgu panoge**

Ključni subjekt na trgu panoge je tekstilno pralniška industrija in vsa dokumentacija, ki narekuje in postavlja zahteve. S tem se skušajo posamezne multinacionalke zavarovati in zapirati pred prodorom vse bolj agresivnih podjetij z daljnega vzhoda brez osnovne kvalitete in v neodvisnosti od standardov EU. Zaposleni postajajo vse bolj zahtevni pri izbiri delovnih oblačil, delodajalci pa se bojijo vse večjih kazni in odgovornosti v primeru nesreč pri delu.

#### **4.3.4 Temeljni dejavniki uspeha v dejavnosti**

Temeljni dejavniki uspeha v dejavnosti so vedno kvalitetno, zanesljivo in učinkovito opravljene storitve, strokoven kader in uvajanje novitet. Za izposojajo, usluge pranja in vzdrževanja delovnih oblačil se odločijo pravne osebe, ki želijo zagotoviti svojim zaposlenim najvišjo raven varnosti pri delu. S pogodbo, ki jo podpišejo za obdobje od 3 do 5 let, prestavijo vso svojo odgovornost za morebitne nesreče, ki so povzročene z delovno obleko, na naše podjetje. Dejavniki, ki prepričajo naše kupce, so:

- odgovornost, da so oblačila vedno narejena po standardih EU za posamezno področje dela, prevzame izposojevalec;
- odgovornost, da so oblačila vedno pravilno vzdrževana, prevzame izposojevalec;
- odgovornost, da so oblačila vedno pravilno in ekološko oprana – čista, zlikana in na razpolago za uporabo pri kupcu, prevzame izposojevalec.

Kupec ima vedno možnost vpogleda, kje se nahajajo njegova oblačila, ker so mikročipirana in sledljiva z računalniškim sistemom. Potencialni kupci – najemniki take storitve so tudi pravne osebe, ki so zaradi nepravilnih delovnih oblačil svojim delavcem že izplačevale velike nezgodne odškodnine.

#### **Odvisnost konjunkturalnih in sezonskih nihanj na panogo**

V izposojevalno-pralniški dejavnosti so vplivi sezonske narave občutni predvsem v primerih, ko izposojevalec pokriva le eno področje izposoje, npr. delovna oblačila. Letošnja recesija je povzročila veliko problemov celotnemu gospodarstvu in vsem uporabnikom delovnih zaščitnih oblačil, uporabljenih v industriji, zato bo program izposojevalca zajemal izposojajo, pranje in vzdrževanje delovnih oblačil tudi za področje turizma – hoteli in wellness centri kot tudi za bolnišnice. Z razpršitvijo na tako imenovana tri področja bo izposojevalec preprečil nihanje zaradi slabosti posameznega področja. Drugih sezonskih nihanj čez leto ni občutiti.

## **Kakšna so prihodnja pričakovanja v panogi**

V tej panogi je pričakovati razcvet, saj bodo potrebe predvsem po izposojevalnih storitvah vedno večje, čedalje bolj v prihajajočih letih, tudi zaradi številčnejših odškodninskih tožb zaradi neuporabe pravih delovnih oblačil. Delodajalci – kupci pa bodo morali svoje zaposlene primerno obleči.

## **Občutljivost panoge na tehnološke spremembe**

Vsak sodoben izposojevalec, pralec in vzdrževalec delovnih oblačil mora biti v koraku s časom in tehnologijo, kar pomeni, da ne sme popustiti in zamuditi razvoja ali prednosti konkurence. Vlagati mora v novo, sodobno in za obdobje pomembno tehnologijo ter znanje kadrov. Vsako znižanje stroškov s pomočjo inovacije v procesu pomeni konkurenčno prednost.

### **4.3.5 Vplivi državne regulativne dejavnosti na panogo**

Kot v vsaki stroki je tudi v izposojevalno-pralniški občutiti vpliv pritiskov državnih ustanov. Država pospešeno pripravlja zakone o prepovedi pranja delovnih oblačil v domačem okolju skladno z direktivo Evropske unije. Zavarovalnice zastrujejo pogoje izplačevanja odškodnin v primerih delovnih nesreč s prenosom odgovornosti na delodajalca. Potrebno je izobraziti kadre, ki odločajo o nakupu ali izposoji v podjetjih, kjer se delovna oblačila uporabljajo po sistemu, da cena ni vedno najpomembnejši faktor. Vpliv državne roke je občutiti tudi pri navodilih za pranje in fleksibilnost opravljanja teh storitev.

### **4.3.6 SWOT-analiza**

SWOT-analiza je pripomoček, ki nam na relativno preprost način pomaga opredeliti naše močne in šibke točke ter priložnosti in nevarnosti iz našega okolja. Pomagala bo učinkovito upravljati ponudbo, torej obvladovati in zmanjšati slabosti, krečiti močne strani, izkoristiti priložnosti, ki jih okolje ponuja, in zagotoviti ustrezno ter pravočasno odzivnost na nevarnosti, ki se vedno pojavljajo.

Sama kratica SWOT je sestavljena iz prvih črk štirih angleških besed (Kavčič, 1998, str. 78): S – strengths (prednosti), W – weaknesses (slabosti), O – opportunities (priložnosti) in T – threats (nevarnosti).

Potrebno pa se je zavedati, da se pri SWOT-analizi prednosti in slabosti pojavijo v podjetju, medtem ko se priložnosti in nevarnosti pojavljajo na trgu (interno gradivo podjetja).

Tabela 4: SWOT-analiza

PREDNOSTI	SLABOSTI
➤ opremljenost procesa	➤ transportni stroški
➤ avtomatizirano industrijsko pranje	➤ nepoznavanje storitve
➤ naprave so prilagojene normativom EU	➤ pomanjkljivosti slo. zakonodaje
➤ usposabljanje kadra	➤ manjši kolektiv
➤ ustrezna lokacija	
➤ kvalitetne storitve	
➤ izobraževanje na lokacijah IT partnerja	
➤ tržno sprejemljive cene	
➤ ponudba dodatnih storitev	
NEVARNOSTI	PRILOŽNOSTI
➤ naraščanje stroškov	➤ prednosti pred konkurenti
➤ ostala konkurenca	➤ šibkost in neznanje konkurence
➤ pomanjkljivi produkti in storitve	➤ stalno iskanje nove ponudbe

Vir: Interni podatki Tekstina d.d. in podjetja LLA

#### **Prednosti:**

- Opremljenost procesa: italijanski partner je industrijski objekt, ki bo v prvi fazi opravljal storitev tudi za slovenski trg, prenovil konec leta 2008.
- Avtomatizirano industrijsko pranje: celoten proces pranja je avtomatiziran.
- Naprave so prilagojene evropskim normativom.
- Usposabljanje kadra: že pri samem izbiranju kadra se bo izvajalo testiranje usposobljenosti kadra. Vsi izbrani kadri se bodo dodatno usposabljali.
- Ustrezna lokacija: zaradi dobrega cestnega križa in ustreznih prostorov je lokacija v Ajdovščini najbolj primerna.

- Kvalitetne storitve: italijanski partner že deluje pod sistemom ISO 9001 in ISO 14001, ki omogočata kvalitetno kontrolo proizvodnega procesa in standardu ustrezen nadzor nad okoljem.
- Izobraževanje na lokacijah italijanskega partnerja nam bo v veliko pomoč, ker se bo kader, ki bo namenjen slovenskemu trgu, tako lahko hitro učil.
- Tržno sprejemljive cene so nuja za delovanje na zahtevnem trgu, kjer je že prisotna konkurenca.
- Dodatne storitve bodo kot dopolnilo k osnovni storitvi.

#### **Nevarnosti:**

- Naraščanje stroškov je vpliv, ki se mu ne moremo izogniti, lahko pa ga spremljamo in nanj pravočasno ukrepamo.
- Ostala konkurenca: nekateri ponudniki so že prisotni na slovenskem trgu, kar vsekakor predstavlja za njih prednost, za nas pa slabost.
- Pomanjkljivi produkti in storitve: vsak trg ima svoje zahteve, ki se jim bomo morali z našim partnerjem še prilagoditi, in zagotovo niso v celoti enake zahtevam na italijanskem trgu.

#### **Slabosti:**

- Transportni stroški: prvih nekaj let bo to vsekakor velik strošek, ki pa ne bo vplival na končno ceno storitve, ker bi v nasprotnem primeru bili nekonkurenčni.
- Nepoznavanje storitve: kader, ki bo sprejet na delovno mesto, se bo kljub morebitnim dobrim sposobnostim moral prilagajati novemu delovnemu okolju. Vsi vemo, da je za strokovno obvladanje področja potrebno vsaj leto dni dela.
- Pomanjkljivosti slovenske zakonodaje: nekateri slovenski zakoni se morajo še prilagoditi evropskim normativom. Pomembneje pa je, da inšpekcijske službe pričnejo s poostrenim nadzorom.
- Manjši kolektiv bo v prvih nekaj letih z eno osebo, ki bo morala raziskovati trg, pripravljati analize, obiskovati kupce in urejati Transporte, v primerjavi s konkurenti, ki že imajo celotno kadrovske strukturo, slabost.

#### **Priložnosti:**

- Prednosti pred konkurenti so predvsem v ponudbi tudi multifunkcijskih delovnih oblačil.

- Šibkost in neznanje konkurence je priložnost, ki jo lahko izkoristimo in s tem pridobimo kupce.
- Stalno iskanje nov ponudbe: trg narekuje povpraševanje, ki se nenehno spreminja in dopolnjuje. Izkoristiti moramo to prednost s pomočjo opremljenosti in znanja italijanskega partnerja, da bo naša storitev fleksibilna in se bo tako prilagajala trgu.

V Tabeli 4 SWOT-analize so predstavljene prednosti v primerjavi s slabostmi. Razberemo lahko, da ima podjetje Safety Rent d.o.o. zanimive prednosti za uspeh. Slabosti nas opozarjajo na parametre, ki nam bodo povzročali težave pri poslovanju. Nevarnosti, ki jih predvsem pripisujem okolju, so kazalniki, s katerimi mora podjetje Safety Rent d.o.o. paziti na delovanje konkurence, s priložnostmi pa izkoristiti prednosti pred konkurenco.

#### **4.3.7 Konkurenca**

Prava konkurenca je vedno zdrava za potrošnika in je ogorčen boj konkurentov. Vsako podjetje, ki danes želi biti konkurenčno, mora biti stalno pred konkurenti na tehnološkem, razvojnem in storitvenem področju, s tem konkurenco prevladati, po potrebi pa celo kupiti.

Glavni namen analize konkurence je:

- ugotoviti, kdo so glavni konkurenti podjetja;
- oceniti tržni delež posameznih konkurentov;
- določiti njihove glavne prednosti in slabosti;
- identificirati njihove tržne strategije;
- oceniti, kakšne so realne možnosti konkurence za povečanje njihovega tržnega deleža;
- kakšne so vstopne ovire na trg;
- primerjati konkurenčne proizvode oziroma storitve na osnovi cen, lastnosti, garancij, odgovornosti za opravljeno storitev in drugih lastnosti;
- določiti cenovne vodje in vodje v kvaliteti;
- analizirati največje konkurente (analiziramo sposobnost vodstva, tehnologijo, sposobnost trženja, rentabilnost poslovanja itd.) in
- ugotoviti, kakšno je pozicioniranje posameznih konkurentov.

Ko podjetje identificira vse svoje konkurente, jih lahko razdeli v skupine:

- primarna konkurenca,
- sekundarna konkurenca in
- potencialna konkurenca.

Razvrstitev konkurentov je potrebna zato, ker podjetje ne more do podrobnosti preučiti vseh konkurenčnih podjetij, ampak lahko analizira samo glavne konkurente (primarno skupino). Za vsako skupino konkurentov mora podjetje oblikovati drugačno poslovno strategijo.

Rezultati analize konkurence so podatki:

- o glavnih konkurentih (ime, sedež podjetja, tržni delež),
- velikost konkurentov (ocenjena višina sredstev, obseg prodaje, število zaposlenih),
- profitabilnost konkurentov (ugotovimo, kateri konkurenti imajo dobiček in kateri ne in zakaj),
- strategije konkurentov (strategija glede cene, kvalitete, delovnega časa, poprodajnih storitev in lokacije) (Vahčič, 1998, str. 34, 35).

Resnejši konkurenti Safety Rent d.o.o. v Sloveniji so predvsem tuja podjetja, ki imajo v Sloveniji predstavništva, in nekateri posamezniki.

Konkurenti:

- Salesianer Mittex je avstrijsko podjetje, ki je pred kratkim kupilo podjetje Peritex, ima pralnico v okolici Ljubljane in pokriva največji del slovenskega trga na področju bazičnih delavnih oblačil.
- Lindstrom je finska multinacionalka, ki celotno storitev opravlja izven Slovenije.
- Blue rent je manjše nemško podjetje, ki ponuja bazične artikle.
- Pralnica Lucija se nahaja v Luciji pri Portorožu in z lastnimi pralniškimi kapacitetami ponuja rešitve za hotele in bolnišnice.

#### **4.4 Ocena tveganja in problemi**

Če podjetnik ne obravnava tveganj, lahko drugi investitorji domnevajo eno od naslednjega (Glas, 1999, str. 165):

- da meni, da ni nobenih problemov – to pa ni realno, zato bi to pri investitorjih vzbudilo dvom v njegove izkušnje s poslovanjem ali pa v preveliko zaverovanost vase;
- da jim skuša nekaj prikriti in zato noče razkriti mogočih tveganj – to seveda ne more biti dobra podlaga za medsebojno zaupanje, zato naj raje trezno preuči tveganja.

Tudi tuji investitorji so pripravljeni sprejeti določen obseg tveganj, zato lahko sprejmejo analizo. Njihova ocena bo nedvomno bolj pozitivna, če bodo mnenja, da so tveganja dobro ocenjena in da je pogled na poslovanje realističen. Pomembno je tudi razmišljati o rešitvah oziroma protiukrepih za zmanjšanje možnih tveganj.

#### **4.4.1 Osebna ocena**

V trenutnem obdobju so vedno bolj v porastu storitve, ker se vedno več poslov sklepa na osebni ravni. Stranke želijo imeti pred seboj osebe, ki jim zaupajo in jim znajo v kritičnih trenutkih pomagati. Storitve ne poznajo konkurence z daljnega vzhoda. Pri podjetju Safety Rent d.o.o. se bodo storitve izvajale in ponujale na makro okolju z radijem do 500 km od poslovalnice – pralnice. Vse potencialne stranke, ki so bolj oddaljene, so predmet izgradnje nove poslovalnice – pralnice, predvsem zaradi potnih stroškov.

Da ugotovimo, kje in kako smo v resnici uspešni, obstaja samo ena možnost, to je s povratno analizo. Kadarkoli sprejmemo neko ključno odločitev in zato drastično ukrepamo, je dobro zapisati, kaj smo ukrenili in kaj od tega pričakujemo. Devet ali dvanajst mesecev kasneje ugotavljamo, kakšni so rezultati v primerjavi z našimi pričakovanji. Po nekaj letih lahko ugotovimo, katere so naše prednosti, na katerih področjih nismo pretirano uspešni in kje smo popolnoma neuspešni.

Iz povratne analize lahko pridemo do nekaterih zaključkov:

- koncentrirati se moramo na svoje prednosti;
- delati moramo na izboljšanju svojih prednosti;



- identificira področja, za katera imamo premalo znanja, kar pomeni, da lahko naredimo nekaj na tem in tako izboljšamo svoje delovanje na teh področjih;
- pokaže, katere naše slabe navade (npr. nenatančnost) škodijo našemu delu;
- pokaže, da v svojem poslu nismo uspešni, ker se ne znamo pravilno vesti, npr. nimamo pravega odnosa do kupcev;
- prikaže, česa naj ne počnemo;
- potrošimo naj čim manj energije na tistih področjih, kjer nismo uspešni, koncentriramo se raje na tista, kjer nam naše sposobnosti omogočajo prispevati več.

Podjetja niso več grajena na moči, temveč na zaupanju. To pomeni, da si morajo ljudje zaupati, kar zahteva medsebojno poznavanje sodelavcev, zato je prevzemanje odgovornosti nuja in dolžnost.

V podjetju bo ključna oseba vodja projekta, zato je pomembno, da ima le-ta potrebne sposobnosti, da je dovolj vztrajen in da zna reševati probleme. Že od samega začetka ustanovitve podjetja in zastopanja mora vodja delovati zelo odgovorno. Vsekakor pa je zelo pomembna tudi podpora vodstva in obeh partnerjev.

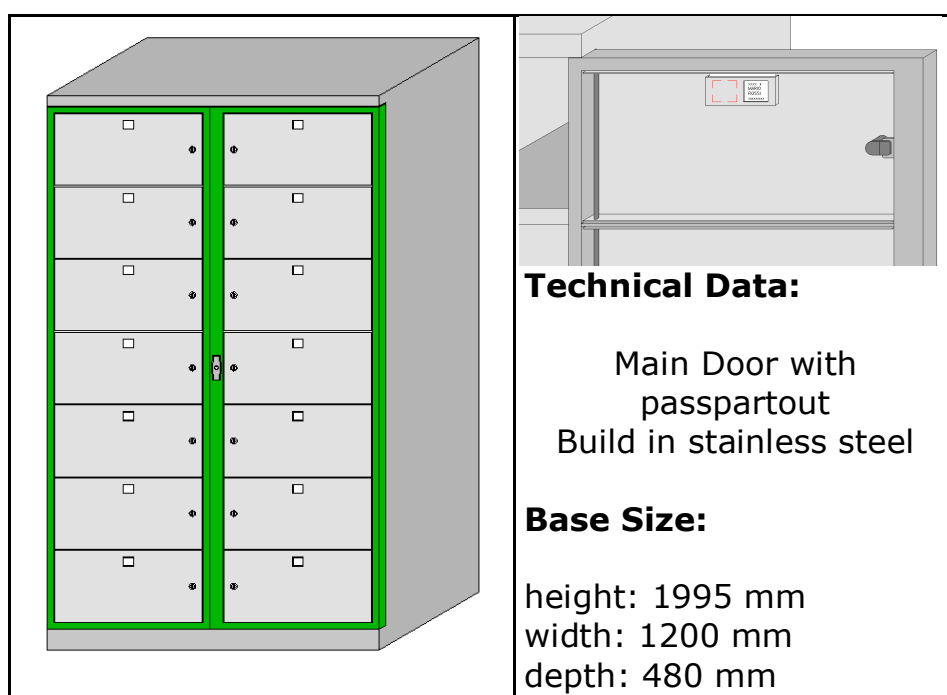
#### **4.4.2 Finančno tveganje**

Lastnika bosta z dvema enakovrednima deležema vložila osnovni kapital, ki bo znašal v skupni vrednosti 8.000,00 € in se bo vpisal v sodni register. Podjetje bo delovalo v najemniških prostorih, ki so vložek slovenskega partnerja kot solastnika. Potni stroški, pisarniški material, polovica mesečne plače in stroški energije so prav tako stroški slovenskega partnerja. Vsi logistični prevozi, pranje, izdelava delovnih oblačil, transporti skladišča na lokaciji skupnega podjetja in stroški razvoza do kupcev – strank so investicijski stroški italijanskega partnerja.

#### **4.4.3 Organizacijsko tveganje**

Najbolj pomemben dejavnik pri ponujanju tovrstnih storitev je točen in natančen servis. To pomeni, da najemnik – uporabnik tovrstne storitve ne trpi pri svojem proizvodnem procesu. Na primer za živilsko industrijo, ki ima zelo zahtevne

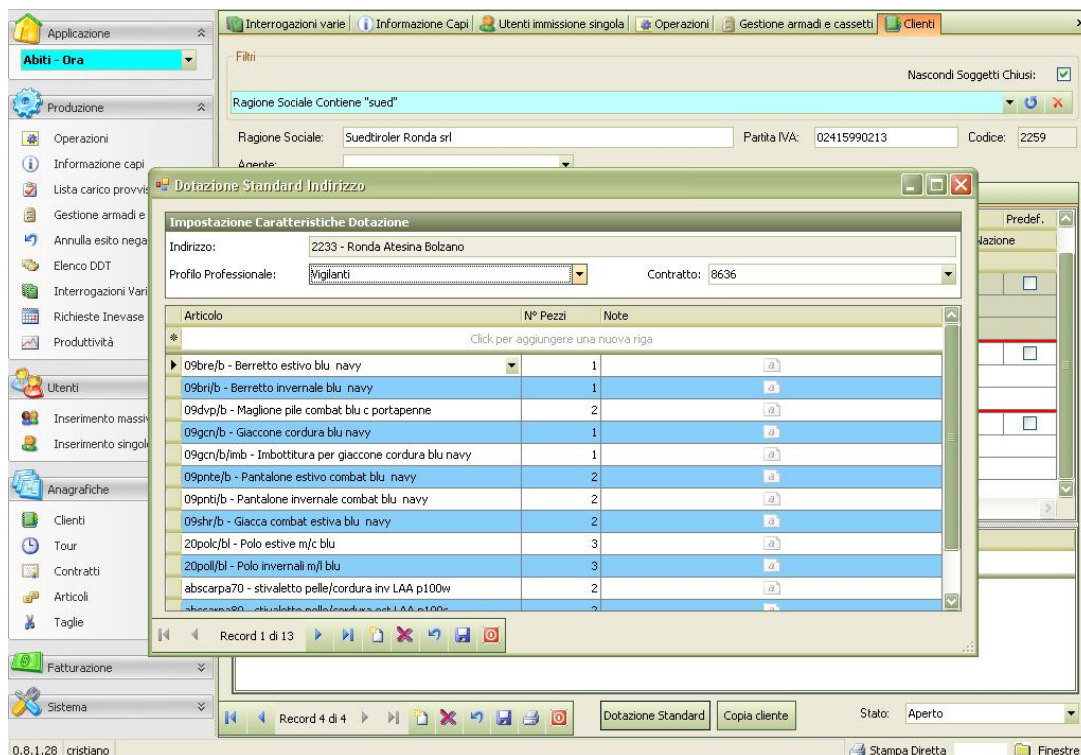
standarde čistoče, posledično tudi zahtevo za ustrezna delovna oblačila, mora podjetje, ki ponuja tovrstne storitve, zagotavljati odvzem umazanih delovnih oblačil trikrat tedensko. V kolikor dostava ni točna ali pravilno opravljena, uporabnik storitve lahko ustavi proizvodnjo in ponudniku storitev naloži stroške zaustavitve proizvodnje in stroške kazni ob morebitni kontroli. Pri podjetju Safety Rent d.o.o. bo to urejeno po sistemu shranjevanja oblačil v omaricah, ki delujejo na enak način kot vsem poznane garderobne omarice (z avtomatizacijo kot v javnih bazenih) z razliko, da se iz posameznega predala prevzame oblačilo, ki je namenjeno pravemu delavcu. Primer omarice je predstavljen na Sliki 5.



Vir: Interni podatki Tekstine d.d. in podjetja LLA

Slika 5: Prikaz omaric, v katerih se shranjujejo čista delovna oblačila, namenjena za nadaljnjo uporabo

Oddaja že uporabljenih – umazanih delovnih oblačil bo potekala po načinu odlaganja v tako imenovane enosmerne posode, ki s pomočjo mikročitalca odčitajo količino oblačil, omogočijo sledljivost oblačil, pravočasno naročanje preko računalniškega programa in dostavljanje čistih delovnih oblačil. Prikaz programa je razviden s Slike 6.



Vir: Interni podatki podjetja LLA

Slika 6: Prikaz računalniškega programa sledljivosti delovnih oblačil, ki se bo prevedel v slovenski jezik

#### 4.4.4 Tržna tveganja

Tržna tveganja so velika za podjetja, ki prodajajo ali perejo delovna oblačila, zato se taka podjetja zapirajo ali prodajajo. Število zaposlenih v dejavnosti se manjša. Obstoječe pralnice je zagotovljen le velikim in najsodobnejšim glede na okolje. Z vstopom v EU se je občutil pritisk (pralnic – čistilnic) iz sosednjih držav.

### 4.5 Razvoj in storitve

#### 4.5.1 Kakovost storitve

Najpomembnejši dejavnik kakovostne storitve so zaposleni, ki morajo biti strokovno usposobljeni in so se pripravljani na novo učiti in usposabljanje. V Safety Rent d.o.o. se bomo zavzemali za nadaljevanje izobraževanja in uvajanje nove tehnologije.

V prihodnosti bo potrebno dogodke stalno načrtovati, da bo podjetje pripravljeno na razne spremembe in tako ohranjalo kvaliteto storitev. Eden izmed načinov, da nam

bo to uspelo, predstavlja benchmarking, to je stalen, sistematičen proces vrednotenja proizvoda, storitev in postopkov, da bi prepoznali najboljše in tako izboljšali rezultate svojega poslovanja (Spendolini, 1992, str. 207).

Ugotovili smo že, da je po nekaterih avtorjih zaznana kakovost kot odjemalčevo ovrednotenje celotne odličnosti ali superiornosti delovanja storitev. Klaus (1985), Hessker, Sasser, Schlesinger (1997) in drugi na primer obravnavajo kakovost storitve pravzaprav kot njeno vrednost za odjemalca. Holbrook, Corfman (1981) in Olsawsky (1985) razumejo kakovost kot obliko celovite ocene vrednosti storitve.

Zaznana kakovost je globalna ocena delovanja storitve, medtem ko je zadovoljstvo vezano na specifično transakcijo z njo. Zadovoljstvo odjemalca s storitvijo oziroma storitvami organizacije lahko vodi v zvestobo oziroma lojalnost, nezadovoljstvo pa v prekinitev odnosa in/ali negativno ustno izročilo o storitvah oziroma organizaciji (Žabkar, 1999, str 33–40). Zvestoba je bila prvotno opredeljena samo kot ponovljeni nakup, kasneje pa so raziskovalci ugotovili, da gre pri zvestobi odjemalcev poleg obnašanja še za stališča (prepričanja, želje, zavezo) (Jacoby, Chestnut, 1978; Bloemer, Kasper, 1995). Žabkar (1999, str. 33–40) meni, da je zaupanje odjemalca v ponudnika ena glavnih določljivk njegove zvestobe.

### **Opredelitev storitve v očeh stranke**

Stranke plačujejo koristi, ki jih imajo od storitve, zato mora podjetje ugotoviti, katere so najpomembnejše koristi, ki jih stranka od storitve želi imeti (Vahčič, 1998). V Tabeli 5 je prikazano, kako bodo v podjetju Safety Rent d.o.o. opredeljevali storitev.

Tabela 5: Prikaz, kako bomo v podjetju Safety Rent d.o.o. opredeljevali storitev

<b>Lastnosti storitev</b>	<b>Koristi storitve</b>	<b>Dokaz</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• strokovno</li> <li>• hitro</li> <li>• v sorazmerju s ceno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kratek čas pranja in morebitnega vzdrževanja delovnih oblačil</li> <li>• natančnost pri distribuciji</li> <li>• prihranek denarja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vedno večje število strank, ki so zadovoljne s storitvijo</li> </ul>

Vir: Interni podatki Tekstine d.d. in podjetja LLA

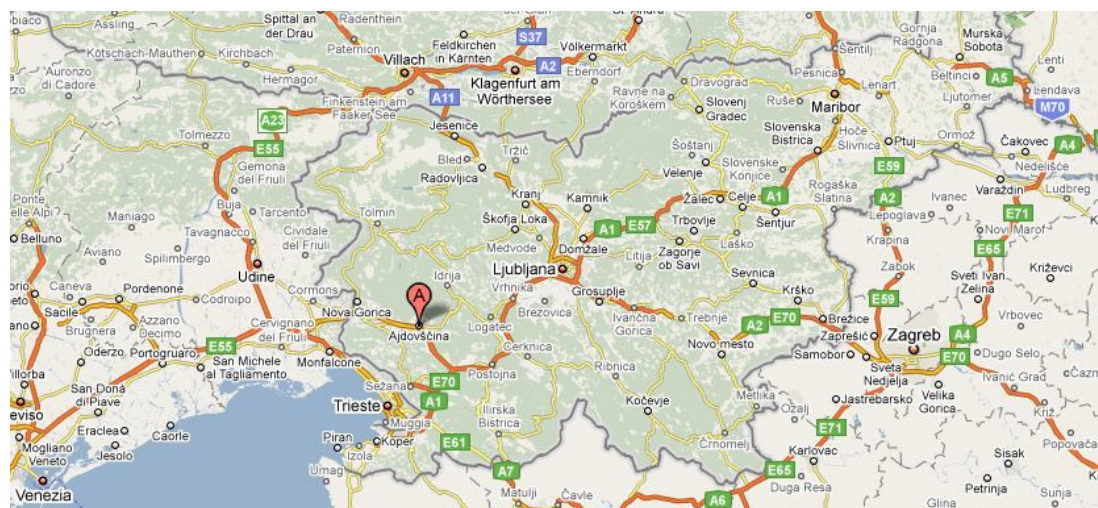
Dejavniki, obvladljivi s strani podjetja, ki vplivajo na odločanje strank o opravljanju storitev, so (Vahčič, 1998, str. 33):

- značilnosti storitve (cena, kvaliteta, čas opravljanja) in
- značilnosti podjetja (lokacija, ugled, prodajne metode, plačilni pogoji, delovni čas, oglaševanje, raznolikost ponudbe in sposobnost zaposlenih).

## 4.6 Proizvodnja in resursi

### 4.6.1 Lokacija podjetja

Pomemben delež uspeha poslovanja podjetja Safety Rent d.o.o. bo na lokaciji poslovnih prostorov, kar prikazuje Slika 7. Ti so v Ajdovščini, v neposredni bližini pomembne avtocestne povezave med Ljubljano in Novo Gorico. Ajdovščina kot mesto ima zelo dobro strateško pozicijo, ker je od glavnega mesta oddaljena le 85 kilometrov. Ostala večja mesta, kot so Koper, Postojna in Nova Gorica, so v še manjšem radiju. S povečanim poslovanjem in željni postavitvi pralnice v Ajdovščini bi lahko pokrivali področja tudi v tujini. Po nasvetih in izkušnjah italijanskega partnerja je ekonomičnost, predvsem zaradi velikih prevoznih stroškov, upravičena v radiju 250–500 km v soodvisnosti od področja (Italija do Benetk, Avstrija do Celovca, Hrvaška vse do Zagreba in Zadra).



Vir: Internetna stran Google map

Slika 7: Kje se bo nahajalo podjetje Safety Rent d.o.o. v Sloveniji

Podjetje bo imelo najete sledeče poslovne prostore: skladiščni prostor v izmeri 285 m<sup>2</sup> in pisarniški prostori 15 m<sup>2</sup>. Mesečna najemnina prostorov bi v primeru plačila znašala 4 €/m<sup>2</sup>, kar je 1200 €/mesec. V tem primeru je to strošek Tekstine d.d. kot polovičnega solastnika.

#### **4.6.2 Planiranje zalog in nabava potrošnega materiala**

Podjetnik mora načrtovati takšno količino zalog, da bodo skupni stroški zalog čim manjši. V zadnjem času pa se je uveljavil koncept proizvodnje brez zalog – JIT (just in time). Ta koncept zahteva, da podjetje dobiva vse potrebne sestavne dele, surovine in materiale neposredno od dobavitelja. V podjetju ni zalog, zato je potrebno manj poslovnega prostora. Prednosti tega koncepta so večja fleksibilnost, kvaliteta, zmanjšanje odpadka in izmečka ter spremenjena kultura podjetja (Vahčič, 1998, str. 123).

V najemniških prostorih (prostori so last slovenskega partnerja Tekstine d.d.) bo podjetje Safety Rent d.o.o. imelo urejene skladiščne prostore, ki bodo namenjeni predvsem skladiščenju pakiranega – kartonom, ki bodo vsebovali tako nova kot tudi že oprana oziroma vzdrževana delovna oblačila ter delovna oblačila, namenjena pranju oziroma vzdrževanju. Vsi kartoni bodo prehodne narave in ne bodo predstavljali zaloge, temveč le logistiko. Podjetje bo imelo urejen prevzem in razvoz. Prevzem bo opravljal delavec, ki bo zadolžen za celotno skrb delovanja. Za razvoz delovnih oblačil bo podjetje pridobilo najugodnejšo ponudbo transportnega podjetja za celovito ponudbo. Na osnovi vseh pregledov lahko potrdim, da je cena prevoza breme 5 % celotne vrednosti cene, ki se kupcu predstavi kot ceno tedenskega najema (vrednosti storitve in cene obleke). Planiranje zalog, delovnih oblačil – proizvodnje le-teh je skrb italijanskega partnerja, ki tako storitev že ponuja in ima večino artiklov na zalogi. V primeru, da bo stranka želela posebne artikle in lasten design, pa se bo italijanski partner na to tudi pripravil.

#### **4.6.3 Zaposleni v podjetju in planiranje zaposlovanja**

Najpomembnejšo vlogo v vsakem podjetju imajo zaposleni. Prijazno osebje v podjetju Safety Rent d.o.o. bo vedno poskrbelo, da se stranka počuti čimbolj domače, zadovoljno in varno. Držali se bomo načela, da mora biti storitev opravljena točno,

strokovno in pravilno. Za tako vizijo je potreben stalen kontakt s stranko in redno uvajanje novitet. V primeru težav ali morebitnih reklamacij bodo zaposleni morali vedno odgovarjati za morebitne napake in netočnosti ter jih v čim krajšem času odpraviti. Kolektiv se skuša držati določenih pravil, ki veljajo za podjetja, ki so uspešna pri vzpostavljanju odnosov s svojimi kupci, strankami (Aleš Vahčič, 1998, str. 49):

1. V primeru nezadovoljstva kupca je treba rešiti problem čim hitreje. Raziskave kažejo, da se bodo nezadovoljni kupci, katerih problemi so bili hitro rešeni, ponovno vrnili v podjetje.
2. Kupce je treba spodbujati, da izrazijo svoje mnenje in pripombe. Če podjetje ne pozna problemov kupcev, jim ne more pomagati.
3. Vsi zaposleni v podjetju se morajo zavedati pomembnosti vloge, ki jo igra zadovoljen kupec.
4. S kupci podjetja naj občasno komunicira tudi vodstvo podjetja, to pri kupcih vzpodbuja občutek pomembnosti.
5. Podjetje mora skrbno izbrati zaposlene, ki bodo prihajali v neposreden stik s kupci, in jih neprestano izobraževati.

Podjetje bo v prvi fazi zaposlovalo enega delavca s VII. stopnjo izobrazbe na področju ekonomije in trženja blagovnih znamk. Pri izbiri kandidata bodo pomembne delovne izkušnje, znanje angleškega in italijanskega jezika, aktivnost, odgovornost, želja po plasiranju nove blagovne znamke in storitve na tem področje. V prvi fazi bo delavec opravljal vsa dela (raziskava in obisk trga, priprava ponudb, analize, po potrebi tudi razvozi). Vsaj enkrat mesečno bo na izobraževanju v Italiji pri partnerju za temeljito in celovito razumevanje storitev, ki jih bo ponujal trgu. Za sam vstop na trg bodo pomembni tudi dobri poslovni stiki iz preteklosti. Sam delavec ne bo nadzorovan v smislu urnika ali obveznega potrjevanja prisotnosti s kartico. Pomembno bo, da bo delo primerno in postopoma opravljeno. Lastniki se bodo držali načela: Zaupanje si človek počasi pridobi, a hitro izgubi.

#### **4.6.4 Osebni dohodki in nagrade**

Z denarjem lahko ljudje zadovoljijo številne potrebe, vendar ne vseh. Tako lahko denar (oziroma denarne nagrade) upoštevamo kot motivacijo, čeprav ne kot edino.

Pri tem morajo biti managerji zelo pozorni, saj obstajajo tudi ljudje, ki delajo, ne da bi za to pričakovali denarno nagrado (npr. dobrodelne ustanove), zato so ji nekateri vidni ekonomisti pripisali naslednje vplive: deluje kot cilj, kot instrument, kot simbol in kot vajeti.

Zaradi teh razlogov je potrebno nagrade načrtovati, kar storimo s filozofijo organizacije, s pomočjo njene strategije in politike ter v povezavi z drugimi kadrovskimi in razvojnimi sistemi.

Vodja programa bo imel sklenjeno pogodbo za nedoločen čas, na razpolago bo imel GSM aparat in prenosni računalnik. Delo bo lahko opravljal tudi od doma. Predviden izračun mesečnih stroškov iz naslova plače za delovno mesto je predstavljen v Tabeli 6.



#### 4.6.5 Izračun plače

Tabela 6: Izračun mesečnih stroškov za vodjo programa Safety Rent d.o.o.

<b>I. OSNOVNI PODATKI</b>				
Splošna davčna olajšava				<b>254,28 EUR</b>
Osnovna olajšava	Dodatek k olajšavi	Bruto osnova NAD	Bruto osnova DO	
<b>254,28 EUR</b>	<b>0,00 EUR</b>	<b>824,80 EUR</b>	...	
Olajšave – ostalo				<b>0,00 EUR</b>
Bruto osnova za obračun prispevkov				<b>2.512,00 EUR</b>
<b>II. PRISPEVKI OD BRUTO PLAČE DELAVCEV</b>				
1 Prispevki za socialno varnost (skupaj)				<b>555,15 EUR</b>
1.1 Prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje				<b>389,36 EUR</b>
1.2 Prispevek za zdravstveno zavarovanje				<b>159,76 EUR</b>
1.3 Prispevek za zaposlovanje				<b>3,52 EUR</b>
1.4 Prispevek za starševsko varstvo				<b>2,51 EUR</b>
2 Akontacija dohodnine				<b>457,22 EUR</b>
2.1 Osnova				<b>1.702,57 EUR</b>
2.2 RAZRED V LESTVICI OBRAČUNSKIH STOPENJ				
Razred	Odstotek	Znesek	Osnova NAD	Osnova DO
<b>3</b>	<b>41,00 %</b>	<b>265,54 EUR</b>	<b>1.235,07 EUR</b>	...
3 Neto plača			<b>359.371,33 SIT</b>	<b>1.499,63 EUR</b>
4 Materialni stroški				<b>0,00 EUR</b>
<b>IZPLAČILO</b>				<b>1.499,63 EUR</b>
<b>Bruto osnovna plača</b>				<b>2.512,00 EUR</b>
<b>III. PRISPEVKI NA BRUTO PLAČO</b>				
5 Prispevki za socialno varnost (skupaj)				<b>404,43 EUR</b>
5.1 Prispevek za pokojninsko in invalidsko zavarovanje				<b>222,31 EUR</b>
5.2 Prispevek za zdravstveno zavarovanje				<b>164,79 EUR</b>
5.3 Prispevek za zaposlovanje				<b>1,51 EUR</b>
5.4 Prispevek za poškodbe pri delu				<b>13,31 EUR</b>
5.5 Prispevek za starševsko varstvo				<b>2,51 EUR</b>
<b>SKUPNI STROŠEK DELODAJALCA</b>				<b>2.916,43 EUR</b>

Vir: <http://www.racunovodja.com/izracuni/place2009/olajsava/>

#### 4.6.6 Oprema

Safety Rent d.o.o. bo lahko med svojo opremo v začetni fazi uvrstilo le pisarniško opremo.

### **Pisarniška oprema:**

- osebni prenosni računalniki, ki je v mrežni povezavi in z ADSL priključkom vezani na internet,
- tiskalnik,
- telefon, vezan na centralo,
- GSM aparat,
- faks,
- kopirni stroj in
- kalkulator.

Vse izdaje računov bodo v prvi fazi potekale preko italijanskega partnerja, pozneje pa na podjetju Safety Rent d.o.o. Vodja bo uporabljal svoj avtomobil, za katerega bo prejemal nadomestilo za kilometrino, ki trenutno znaša 0,37 €/km (vir: [www.racunovodja.com](http://www.racunovodja.com)). Vse transportno-logistične stroške po Sloveniji, ki se jih ocenjuje v prvi fazi, bodo predstavljala hitro dostavna podjetja. Poleg že omenjenih 5 %, ki so vključeni v ceni tedenskega najema, ki bodo v prvi fazi pokrivali prevoze iz Italije do kupca, bo ta strošek zaradi nerazvite transportne mreže v prvih primerih dostave v nekaterih primerih dvignjen še do 2 %.

## **4.7 Tržna strategija in načrti prodaje**

### **4.7.1 Strategija vstopa in rasti**

Manjša podjetja se ponavadi izogibajo tekmovanju z velikimi podjetji in ciljajo na majhne trge, ki so za velika podjetja malo ali pa nepomembna. Vedno več pa je primerov, ko tudi velika podjetja ustanavljajo poslovne enote ali podjetja, ki oskrbujejo vrzeli. Začrtati je potrebno pravo strategijo, ki omogoča obstoj skozi današnji čas. Namesto da podjetje prevzame mesto sledečega na trgu, lahko postane vodilno na majhnem trgu ali v vrzeli.

Javnost ponavadi pridobi več s strategijami, ki jih izzivalci usmerijo proti izumu novih izdelkov. Za obrambo proti izzivalcem trga se v podjetju poslužujejo z več vrstami napadalnih strategij (Vahčič, 1998, str. 87):

- Strategija nižje cene: Če hočemo, da je strategija znižanja cen učinkovita, morajo biti izpolnjeni trije pogoji: prvič, izzivalec mora prepričati kupce, da so njegovi izdelki – storitve primerljivi s konkurenčnimi; drugič, kupci morajo biti dovzetni za razlike v cenah in biti brez slabe vesti pripravljeni obrniti hrbet svojim sedanjim dobaviteljem; tretjič, vodja trga nikakor ne sme znižati cen kljub napadu konkurenta.
- Strategije prestižnih izdelkov – storitev: Izzivalec lahko uvede na trg izdelek – storitev višje kakovosti in postavi višjo ceno kakor vodilno podjetje.
- Strategija večje izbire izdelkov – storitev: Izzivalec napade vodilno podjetje tako, da uvede na trg večjo izbiro izdelkov – storitev za potrošnika.
- Strategija boljših storitev: Izzivalec ponudi ponudniku nove ali pa boljše storitve.
- Strategija novosti distribucije: Izzivalec lahko odkrije ali razvije novo prodajno pot.

Najprej se bo ustanovilo podjetje Safety Rent d.o.o. z lastniško strukturo 50 % slovenski : 50 % italijanski partner, nato pa se bo zaposlilo vodjo projektov. Zagotovilo, da bo zaposlenec v prvem obdobju prejemal plačilo, bo vložek obeh lastnikov v smislu, da vsak plača polovično vsoto bruto plače. Slovenski partner v prvi fazi plača vse potne in marketinške stroške ter zagotovi skladiščne in pisarniške prostore v skupni izmeri 300 m<sup>2</sup>. Italijanski partner LLA omogoči vse potrebne informacije za pravilne pristop na trg, opravlja storitve po konkurenčnih cenah, zagotovi oblačila in opravlja prevoze med ajdovsko lokacijo in pralnico, ki se trenutno nahaja v bližini Verone.

V obdobju enega leta se pričakuje, da bo lahko podjetje Safety Rent d.o.o. samostojno delovalo in izplačevalo plačo zaposlencu, vse nastale stroške, samostojno opravljal marketinške in logistične storitve. Ob dosegu zgoraj napisanega se bo pri podjetju zaposlilo še skladiščnika referenta, ko bomo že lahko govorili o samostojni enoti.

Ob dosegu količine 3.500 delovnih enot se bo pričel postopek priprave na gradnjo in postavitev samostojne pralnice. V Tabeli 7 je predstavljena simulacija stroškov investicije tako v novo kot tudi staro opremo in zgradbo, potrebno za postavitev samostojne pralnice v Sloveniji.

Tabela 7: Sredstva, ki prikazujejo nakup novih ali starih zgradb, električnih in strojnih inštalacij, strojev

<b>Sredstva</b>	<b>Vrednost NOVEGA</b>	<b>Vrednost STAREGA</b>
Zgradba	1.200.000,00 €	800.000,00 €
El. in Str. inštalacije	405.000,00 €	380.000,00 €
Stroji	1.365.000,00 €	510.000,00 €
Pisarniška oprema	33.700,00 €	33.700,00 €
Zaposljeni	172.608,00 €	172.608,00 €
<b>SKUPAJ</b>	<b>3.176.308,00 €</b>	<b>1.896.308,00 €</b>

Vir: Interni podatki Tekstina d.d. in podjetja LLA

V kolikor se bodo lastniki odločili v investicijo, kar bo razvidno iz finančnega dela, se bo nakupilo staro opremo, kar predstavlja za manjšo začetno investicijo 1.280.000,00 €. Podrobni podatki so predstavljeni v Tabeli 7. To področje obvlada italijanski partner, ki si je v 25-letni dobi delovanja pridobil veliko poslovnih in strateških povezav. Dobro poznavanje stroke in obdobje recesije, ki je marsikatero pralnico v Evropi prisililo v zaprtje, mu omogočata, da bo na trgu lahko poiskal ugodne ponudbe rabljene, a dobro ohranjene opreme.

Odpadli bodo vsi transportni stroški, ki bodo italijanskemu partnerju v začetni fazi predstavljali velik zalogaj stroškov oziroma investicijo v projekt. Potrebno je povedati, da trenutnih povišanih stroškov zaradi transporta naše stranke, pridobljene pred izgradnjo pralnice, ne bodo občutile.

Za uresničenje zgoraj opisanega poteka se bodo zaposleni in lastniki čimbolj prizadevali, da bodo poleg kvalitetne storitve čimbolj izkoristili orodja tržnega komuniciranja. Ustrezno oglaševanje na lokalnih medijih, predvsem na lokalni televiziji in v časopisih ter izdelava spletne strani, bo v okviru sistema kode omogočalo tudi naročanje storitev in vpogled, kje se oblačila nahajajo.

Pričakujemo pozitiven odziv kupcev. Organizirali bomo obsežno oglaševalsko kampanjo, ki jo bomo kasneje razširili tudi na oddaljena območja. Če pa se bomo dovolj potrudili, bo ta meja lahko dosegljiva.

V Prilogi 3 je predstavljen načrt industrijske pralnice, ki bo postavljena v Sloveniji. Za nemoteno delovanje take pralnice bi bilo potrebno dodatno zaposliti osem ljudi, skupno s trenutnim vodjo bi tako podjetje zaposlovalo 9 ljudi. Izračun in predstavitev zaposlenih sta razvidna iz Tabele 8.

Tabela 8: Potrebno število zaposlenih ob postavitvi pralnice in predvideni mesečni stroški

Zaposleni	Št.	Neto plača	Bruto plača	Skupaj mesečno	Skupaj letno
Vodja	1	1.700,00 €	2.936,00 €	2.936,00 €	35.232,00 €
Komerciala	2	1.300,00 €	2.501,00 €	5.002,00 €	60.024,00 €
Proizvodnji delavci	4	600,00 €	854,00 €	3.416,00 €	40.992,00 €
Vzdrževalci	2	1.000,00 €	1.515,00 €	3.030,00 €	36.360,00 €
<b>SKUPAJ</b>	<b>9</b>			<b>14.384,00 €</b>	<b>172.608,00 €</b>

Vir: Interni podatki Tekstine d.d. in podjetja LLA

#### 4.7.2 Celotna marketinška strategija

Uspešnost poslovanja vsakega podjetja je v veliki meri odvisna od odnosa med podjetjem in kupci, zato bo naša naloga neprestano ugotavljanje njihovih potreb in želja (Kotler, 1996).

Tržni splet – marketing MIX pomeni specifično kombinacijo sestavin trženja, ki jih oblikuje podjetje zato, da bi vplivalo na povpraševanje po svojih izdelkih – storitvah in spodbudilo zelene odzive na trgih.

Da bi podjetje Safety Rent d.o.o. doseglo želeno pozicijo na trgu, se mora čimbolj prilagoditi potrošniku. To zahtevo lahko doseže s pravilno kombinacijo elementov marketinškega spleta, tako da bo vsak, ki bo tržil storitve zase, ali vsi skupaj izpolnjevali zahteve konkurenčnosti.

V nadaljevanju so s pomočjo metode 7-P predstavljene in obdelane potrebe in določene izvedbe, ki se uporabljajo v podjetjih za vsak posamezen predel marketinga.

### **Elementi marketing MIX (7-P):**

1. Izdelek – storitev (Product – production)
  - kakovost storitev
  - razvoj novih izdelkov – storitev
  - časovna natančnost storitve
  
2. Cena (Price)
  - višina storitvene cene (Določa jo italijanski partner. Po analizi in pregledu so cene primerljive s cenami konkurentov.)
  - vključevanje popustov (plačilni pogoji)
  
3. Kraj – lokacija (Place)
  - primerna lokacija skladišča
  - dostava na terenu
  - primerna postavitev omaric za skladiščenje delovnih oblačil pri kupcih
  - povečanje prostorov
  
4. Promocija (Promotion)
  - pregovorno dober glas o opravljeni storitvi seže v deveto vas
  - korektni odnosi s strankami
  - oglaševanje

### **Storitve:**

#### 5. Ljudje (People)

Safety Rent d.o.o. bo imel v prvi fazi zaposlenega vodja programa, ki se bo stalno izobraževal in usposabljal. V prihodnosti se v nadaljnji fazi pričakuje zaposlitev vodje skladišča in odprem:

- hitrost priprave ponudbe
- komunikacijske sposobnosti
- ekonomske sposobnosti
- poznavanje tekstilne branže
- poslovnost

#### 6. Izvajanje (Processing)

- točne dobave in dostave opranih in primerno vzdrževanih delovnih oblačil
- pozornost na tujo lastnino
- strokovno pranje in vzdrževanje delovnih oblačil
- kakovost pranja in vzdrževanja delovnih oblačil

#### 7. Fizični dokazi (Physical evidences)

- urejenost osebja
- vzdrževanje čistoče omaric
- sposobnost komuniciranja
- primeren zunanji videz podjetja
- urejenost papirjev (spodobni računi, dopisi, dokumenti)

### 4.7.3 Določanje cene

Verjetno se vsi strinjamo s trditvijo, da je najpogostejši dejavnik, ki vpliva na nakupne odločitve potrošnikov, cena proizvodov in storitev. Cena je denarni izraz vrednosti proizvodov in storitev, ki se oblikuje na trgu. Cena, ki jo je kupec pripravljen plačati, pove, kakšno vrednost mu določeni proizvodi in storitve postavljajo. Pri postavljanju cen za proizvode in storitve mora podjetje oblikovati cene, ki bodo odražale vrednost proizvodov in storitev v očeh kupca, in ne cene, ki so po njegovem mnenju idealne za posamezne storitve. Cena, ki jo podjetje oblikuje za svoje proizvode in storitve, bo vplivala tako na obseg prodaje kot tudi na dobiček podjetja. Pri oblikovanju cen podjetje upošteva predvsem strukturo stroškov, predvidevanja o najvišji ceni, ki jo bo trg pripravljen sprejeti za določen proizvod ali storitev in podobo, ki jo želi ustvariti s svojim podjetjem v očeh kupcev. Ostali dejavniki, ki jih mala podjetja lahko upoštevajo pri oblikovanju cen za svoje proizvode in storitve, so:

- ponudba in povpraševanje po posamezni vrsti proizvodov in storitev,
- obseg prodaje, ki ga želi z določenim proizvodom doseči,
- cena konkurenčnih podjetij,
- splošne ekonomske razmere,
- sezonski vpliv,
- lokacija podjetja,
- plačilni pogoji,
- elastičnost povpraševanja po posamezni skupini proizvodov in
- psihološki dejavniki.

Pravilno oblikovana prodajna cena je zelo pomembna za uspeh poslovanja; ne sme biti postavljena ne previsoko ne prenizko. Če podjetje pazljivo izbere ciljni trg in pozicioniranje na njem, bo razmeroma lahko oblikovalo tudi ceno.

Strategija postavljanja cen se razlikuje glede na to, ali podjetje oblikuje cene za popolnoma nov proizvod ali storitev na trgu ali pa gre za že uveljavljen proizvod ali storitev.

Podjetje Safety Rent d.o.o. ne bo imelo veliko vpliva na ceno, saj so cene določene in poslovna skrivnost italijanskega partnerja. Naloga podjetja Safety Rent d.o.o. bo stalno analiziranje in pregled cen, ki jih ponuja konkurenca. Prve študije in pregledi konkurenčnih ponudbo so pokazali, da so cene konkurentov primerljive oziroma da so cene, ki jih pripravlja italijanski partner, v večini tudi do 20 % nižje v primerjavi s konkurenco, ki ne ponuja celovite rešitve in nima industrijskega pranja. Ob kasnejšem vstopu na trg s proizvodnimi in čistilnimi kapacitetami v Sloveniji pa se bo ta konkurenčnost povečala tudi do 40 %.

Opravljen je bilo nekaj primerjalnih izračunov izposoje in pranja delovnih oblačil v primerjavi s samostojnim nakupom in poznejšim pranjem. V nadaljevanju je v Tabeli 9 predstavljen realen izračun primerjave med najemom in nakupom za multifunkcijska delovna oblačila podjetja Litostroj. Litostroj zaposluje 275 delavcev, ki potrebujejo delovna oblačila višjega zaščitnega nivoja – v žargonu imenovana multifunkcijska oblačila. Izračun je sestavljen za obdobje 3 let s tedenskim pranjem delovnih oblačil.



Vsa podjetja, ki ponujajo najemniške storitve, ponujajo minimalno možnost sklenitve pogodbe za 3 leta predvsem zaradi dolgih dobavnih rokov delovnih oblačil, ki imajo amortizacijsko dobo 1 leto (navada vseh delodajalcev je, da enkrat letno nakupijo oblačila za svoje delavce) in ob uporabi 3 kosov v letu se lahko uporaba delovnega oblačila podaljša na 3 leta. Obdobje 3 let je primerno tudi zaradi stroškov nakupa delovnih oblačil, ki so pripravljene za točno določenega kupca.

Tabela 9: Primerjalna tabela za nakup ali najem delovnih oblačil

PRIMERJALNA TABELA ZA PODJETJE LITOSTROJ (izposoja v nasprotju z nakupom in pranjem)									
NAJEM									
Artikel	Opis	Št. kos	Kos/osebo	Pranje/oseb/teden	Skupaj kos	Cena kos./teden	Skupaj €/teden		
GAIL	Jakna multiprotection	275	3	1	825	0,77 €	635,25 €		
PAIL	Hlače multiprotection	275	3	1	825	0,77 €	635,25 €		
GEORGIA	Srajca multiprotection	275	3	1	825	0,56 €	462,00 €		
CAI	Srajca multiprotection	275	3	1	825	0,77 €	635,25 €		
<b>SKUPNA CELOTNA CENA NA TEDEN</b>							2.367,75 €		
<b>SKUPNA CENA ZA 1 LETO</b>							123.123,00 €		
<b>SKUPNA CENA ZA 3 LETA</b>							<b>369.369,00 €</b>		
							Popust 20 %		73.873,80 €
							Skupna cena za 3 leta		<b>295.495,20 €</b>
									<b>RAZLIKA: 33.077,55 €</b>
NAKUP IN PRANJE									
Artikel	Opis	Št. kos	Količina+zaloga	Cena	Skupaj za nakup	Pranje v 3 letih	Cena/pranje	Skupaj za pranje €	
GAIL	Jakna multiprotection	825	907,5	57,20 €	51.909,00 €	39600	0,97 €	38.412,00 €	
PAIL	Hlače multiprotection	825	907,5	42,90 €	38.931,75 €	39600	0,97 €	38.412,00 €	
GEORGIA	Srajca multiprotection	825	907,5	41,60 €	37.752,00 €	39600	0,71 €	28.116,00 €	
CAI	Srajca multiprotection	825	907,5	62,40 €	56.628,00 €	39600	0,97 €	38.412,00 €	
					<b>185.220,75 €</b>			<b>143.352,00 €</b>	
<b>SKUPNA CENA ZA 3 LETA</b>							Skupaj cena za 3 leta		<b>328.572,75 €</b>

Vir: Interni podatki Tekstine d.d. in podjetja LLA

Iz tabele je razvidno, da je razlika med najemom in nakupom v tem primeru približno 33.000,00 €. Potrebno je upoštevati, da je bil izračun pripravljen brez eventualne spremembe zakona, kar bi v tem primeru, ko podjetje naroči oblačila za 3 leta vnaprej, predstavljalo veliko tveganje ob morebitni menjavi zakona kot tudi fiksiranje denarnih sredstev za obdobje 3 let. To je ena izmed konkurenčnih prednosti, saj se v ponudbi podjetja Safety Rent d.o.o. ta strošek porazdeli kot mesečni strošek in je seveda lažje izplačilo le-tega kot pa plačilo večjega zneska. Izračun je bil pripravljen tudi ob predpostavki, da se delovno oblačilo ne poškoduje oziroma vanj niso bili vključeni stroški morebitnega popravila. Tudi v tem je konkurenčna prednost podjetja Safety Rent d.o.o., saj je strošek morebitnega popravila vključen v ceno mesečnega ali tedenskega najema. Pomembno je tudi omeniti, da v kolikor poškodba delovnega oblačila presega 30 % vrednosti le-tega, podjetje brezplačno menja ustrezen kos oblačila. Pri izračunu smo upoštevali uporabo enega oblačila letno ob upoštevanju 10 % večjega nakupa, ki ob neuporabi pomeni nepotrebno zalogo. Pri podjetju Safety Rent d.o.o. je ta strošek izničen, ker je vezan na točno število zaposlenih. Izračun upošteva pranje delovnih oblačil le ob koncu tedna oziroma se upošteva, da stranka to organizira pri pralnici, ki ponuja le-to storitev. Večina delodajalcev ni zainteresiranih za industrijsko pranje, saj strošek delodajalec naprti delavcu. Tudi z vidika ekološke oporečnosti je nekontrolirano pranje delovnih oblačil, ki vsebujejo razne primesi – madeže, sporno. Cena najema, ki je predstavljena, vsebuje tudi sledljivost oblačil (vsak kos oblačila ima črtno kodo in mikročip za sledljivost), ki preprečuje izginotje oziroma krajo in je dodatni strošek delodajalcev.

Iz Tabele 9 je torej razvidno, da se najem vsem delodajalcem splača tako s finančnega kot tudi fizičnega vidika. Pomembno pa je še enkrat poudariti, da bo industrijsko pranje postalo nuja.

Sestava cen, ki jih ponuja partner, je poslovna skrivnost in v našem primeru tudi nepomemben faktor. V Tabeli 9 je razvidno, da so cene v primerjavi s cenami, ki jih ponujajo slovenski ponudniki, vsaj 25 % višje. Ko pa bo pralnica postavljena v Ajdovščini, bo ta odstotek zagotovo še večji. Trenutno je največji negativni faktor

cena prevoza iz Italije v Slovenijo, ki pa bo v našem primeru predstavljal investicijo partnerja iz Italije, podjetja LLA.

#### **4.7.4 Oglaševanje in promocija**

Na trgu se bo podjetje pojavilo s popolno storitvijo izposoje in pranja delovnih oblačil, zato se bo za vstop na trg maksimalno angažiralo na področju tržnega komuniciranja, z ustreznim oglaševanjem na lokalnih medijih, predvsem na lokalni televiziji v časopisih ter spletnih straneh. Poleg oglaševanja bomo izkoristili tudi osebna poznanstva obstoječih strank. Organizirana bo obsežna oglaševalska kampanja, ki se jo bo kasneje razširilo tudi na manj poseljena in oddaljena območja.

### **4.8 Management, organizacija in lastništvo**

#### **4.8.1 Organizacija podjetja**

Organizacijo sestavljajo štiri prvine, in sicer tehnologija – procesi in materiali pogoji; struktura – organizacijska shema, vloga v njej, nivoji hierarhije; ljudje – zaposleni, njihove zmožnosti, vodenje in kultura – sistem vrednot, medsebojni odnosi, navade, standardi, nenapisana pravila vedenja (Berte, Morris, 1996, str. 186). Na osnovi teh prvin se lahko razkrije podjetje Safety Rent d.o.o.

Organizacijska struktura podjetja je zelo enostavna, saj ima samo dva nivoja. Tudi vloge v shemi so enostavno razporejene: direktor vodi podjetje in opravlja naročila, tehnične usmeritve in organizacijo storitev. Takšna struktura omogoča neposredne stike med partnerjem, strankami in logističnimi podjetji. V tem obsegu je tako vodenje najbolj transparentno, v veljavi so neformalni postopki pri delu z ljudmi.

#### **4.8.2 Vodilno osebje**

Vodenje je eno od štirih faz managementa. Direktor mora poleg vodenja tudi načrtovati poslovanje, organizirati delo in pogoje za njegovo opravljanje, nadzorovati in ocenjevati dosežke poslovanja, zato je v primeru tega cilja bolje govoriti o dobrem podjetništvu kot samo vodenju. Manager se sprašuje, kaj in kako, medtem ko se vodja sprašuje samo, kako bodo zaposleni delali.

### **4.8.3 Nagrajevanje managementa in lastništvo**

V prvih petih letih lastništvo ne pričakuje izplačevanja posebnih nagrad v svojo korist. Vodji projekta oziroma morebitnim drugim zaposlenim bo poleg plače možno izplačati stimulacijo po sistemu horizontalnega napredovanja glede na promet, ki ga je podjetje ustvarilo. Cilj lastništva je tudi ta, da se vsak zaposlen počuti del ekipe in ima možnost novih izzivov.

### **4.9 Terminski načrt**

Terminski plan je okvir, v katerega so vpete vse aktivnosti planiranja novega podjetja, od identifikacije poslovne ideje do realizacije te ideje z ustanovitvijo novega podjetja. Terminski plan kaže časovni okvir in medsebojno odvisnost vseh večjih aktivnosti, ki so potrebne za lansiranje podjetja in realizacijo ciljev. Je torej bistveni del poslovnega načrta, saj kaže povezavo med različnimi aktivnostmi v podjetju in časovni vidik njihove povezanosti, koliko časa traja posamezna aktivnost in kdaj se lahko začne druga (Vahčič in drugi, 1998).

Uradne začetek poslovanja podjetja Safety Rent d.o.o. se pričakuje v mesecu aprilu 2010, ko se pričakuje tudi ureditev delovnih prostorov in izbiro primerne kandidata za vodjo projekta. Po prihodu nove delovne sile se bo pričelo z analizo trga, oddajo prvih ponudb in obiski kupcev. Z najboljšim ponudnikom logističnih storitev bo pogodba podpisana v mesecu avgustu. Podpis prve pogodbe, ki bo predstavljala trženje storitev Safety Renta d.o.o., se pričakuje v septembru mesecu. Skozi vse mesece bo prihajalo do odhodkov, prve prihodke se pričakuje od novembra 2010 dalje. Vse časovne omejitve so predstavljene v Tabeli 10.

Tabela 10: Terminski načrt podjetja Safety Rent d.o.o. za prvih 15 mesecev poslovanja

Aktivnosti	2010										2011				
	Mar.	Apr.	Maj	Jun.	Jul.	Avg.	Sep.	Okt.	Nov.	Dec.	Jan.	Feb.	Mar.	Apr.	Maj
Priprava poslovnega načrta	■														
Registracija podjetja		■													
Ureditev pisarniških prostorov		■	■												
Zaposlitev vodje programa		■	■												
Analiza trga				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Oddaja prvih ponudb				■	■	■									
Prvi obiski kupcev				■	■	■	■								
Podpis pogodbe s logističnim podjetjem						■									
Podpis prve pogodbe s stranko							■								
Odhodki	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Prvi prihodki										■	■	■	■	■	■

Vir: Interni podatki Tekstine d.d. in podjetja LLA

## 5 FINANČNA ANALIZA POSLOVANJA

### 5.1 Kalkulacija stroškov

Investicija v novo pralnico v Sloveniji je upravičena, v kolikor bi uspeli pokriti stroške, ki nastanejo na mesečni ravni (30.911,00 €). Iz Tabele 7 je razvidno, da je smiselna investicija v rabljeno opremo, ki bi v prvem letu predstavljala stroške v skupni vrednosti 1.922.008,00 €. V Tabeli 11 je prikazana kalkulacija vseh stroškov.

Tabela 11: Kalkulacija vseh stroškov

*Opomba: Vrstice v modri barvi predstavljajo fiksne stroške, vrstice v zeleni pa variabilne stroške.*

	Sedanja vrednost / leto (€)	Stroški in amortizacija / mesec (€)
<b>Zgradba</b> (6% amor. vred.)	800.000,00 €	4.000,00 €
<b>Elektro in strojne inšta.</b> (3% amor. vred.)	380.000,00 €	950,00 €
<b>Stroji</b> (20% amor. vred.)	510.000,00 €	8.500,00 €
<b>Plače</b>	172.608,00 €	14.384,00 €
<b>Pisraniška oprema</b> (33,3% amor. vred.)	33.700,00 €	935,00 €
<b>Električna energija</b>	8.400,00 €	700,00 €
<b>Komunalna voda</b>	2.100,00 €	175,00 €
<b>Plin</b>	12.000,00 €	1.000,00 €
<b>Stacionarna in GSM telefonija</b>	1.700,00 €	142,00 €
<b>Komunalščina (voda, smeti)</b>	1.500,00 €	125,00 €
<b>S K U P A J:</b>	<b>1.922.008,00 €</b>	<b>30.911,00 €</b>

Vir: Interni podatki Tekstine d.d. in podjetja LLA

Skupna vrednost fiksnih stroškov je 1.723.700,00 €, vrednost variabilnih stroškov pa je 198.308,00 €. Natančnejši pregled stroškov je razviden v Tabeli 11, posamezen seštevek stroškov pa v Tabeli 12.

Tabela 12: Skupni fiksni in variabilni stroški

Fiksni stroški	Variabilni stroški	SKUPAJ
1.723.700,00 €	198.308,00 €	1.922.008,00 €

Vir: Interni podatki Tekstine d.d. in podjetja LLA

## 5.2 Bilanca uspeha

V drugi polovici leta 2010 pričakujemo, da bo podjetje Safety Rent d.o.o. podpisalo pogodbe s štirimi podjetji, kar predstavlja v povprečju 800 delovnih mest, 200 na podjetje (2.400 delovnih oblačil v obtoku). Največjo rast oziroma največ podpisov pogodb se pričakuje v drugem polnem letu (2011) obratovanja, in sicer šest, kar predstavlja skupaj 2.000 delovnih mest (6.000 oblačil v obtoku). V tretjem letu, kot tudi v prihodnjih letih, se pričakuje, da bo število pridobivanja novih dodatnih pogodb manjše. Podjetje Safety Rent d.o.o. bo po prvih treh letih na osnovi planirane količine oblek v obtoku doseglo prihodke v višini 29.503,32 € mesečno (9.300 delovnih oblačil v obtoku). V letu 2013 predvidevamo točko preloma, ki nam bo omogočila investicijo v novo pralnico, zato se v začetku leta 2013 pričakuje začetek investiranja v novo pralnico (4.100 delovnih mest in 12.300 delovnih oblačil v obtoku).

Tabela 13: Prikaz prihodkov na število delovnih enot (stolpec Število delavcev predstavlja število delavcev v podjetjih, ki bodo uporabljala storitve najema).

Leto	Št. delavcev	Povp. št. oblek(3)	Pranje in najem tedensko (kos/€)	Pranje in najem letno (€)	Pranje in najem mesečno (€)
2010	800	2.400	0,77	88.704,00 €	7.392,00 €
2011	2.000	6.000	0,77	221.760,00 €	18.480,00 €
2012	3.100	9.300	0,79	354.039,84 €	29.503,32 €
2013	4.100	12.300	0,79	468.246,24 €	39.020,52 €
2014	4.600	13.800	0,82	541.109,92 €	45.092,49 €
2015	5.100	15.300	0,82	599.926,22 €	49.993,85 €
2016	5.600	16.800	0,84	678.504,79 €	56.542,07 €
2017	6.100	18.300	0,84	739.085,58 €	61.590,46 €

Vir: Interni podatki Tekstine d.d. in podjetja LLA

V Tabeli 13 predpostavljamo in pričakujemo z leti 3% rast cene storitve na kos.

## 5.3 Denarni tokovi

Denarni tok je zapis o denarju, ki je na voljo šele po določenem časovnem obdobju. V malem podjetju Safety Rent d.o.o. je možno projekcijo denarnih tokov prikazati in ustvariti med razliko prihodkov in odhodkov, na osnovi doseženih uspehov in rasti za dorečeno obdobje. Tudi z zastavljeno strategijo lahko pridemo do zanimivih



informaciji o denarnem toku. Za rastoče majhno podjetje je zelo pomemben denarni tok. V kolikor podjetje ne bi imelo dovolj veliko naročil oz. dela, ki je sprotno plačano, tudi svojim dobaviteljem ne bo sposobno sprotno plačevati.

Prva tri leta bodo glavni odhodki iz podjetja odhodki iz plač in odhodki, namenjeni operativnim stroškom in stroškom marketinga – reklamiranja storitev (v tretjem letu izgradnja spletne strani, kar je predstavljeno v Tabeli 14), sicer bo podjetje Safety Rent d.o.o. delovalo povsem samostojno. Omeniti je potrebno, da bodo prihodki prvih treh let, ki so predstavljeni v Tabeli 13, namenjeni predvsem reklamnim namenom in nepredvidenim transportnim stroškom razvozov po Sloveniji (v Tabeli 14 bolj podroben pregled). Tako v prvih treh letih ne pričakujemo dobička, ko bomo s partnerjem premostili finančne težave. Dogovorjeno je, da vsak partner investira prva tri leta polovico bruto stroškov. Leta 2013 (3.100 do 4.100 delovnih oblačil v obtoku), ko se pričakuje točko preloma in investicijo, bo vsekakor denarni tok zelo padel, a se bo pozneje z leti dvigoval.

Tabela 14: Prikaz stroškov – odhodkov v prvih treh letih

Bruto plača	Kilometrinska sl. poti	GSM	Marketing	Nepredvideni	SKUPAJ
2.936,00	550,00	350,00	3.376,00	100,00	<b>7.312,00</b>
2.936,00	650,00	350,00	20.864,00	500,00	<b>25.300,00</b>
2.936,00	750,00	350,00	29.964,00	1.000,00	<b>35.000,00</b>

Vir: Interni podatki Tekstine d.d. in podjetja LLA

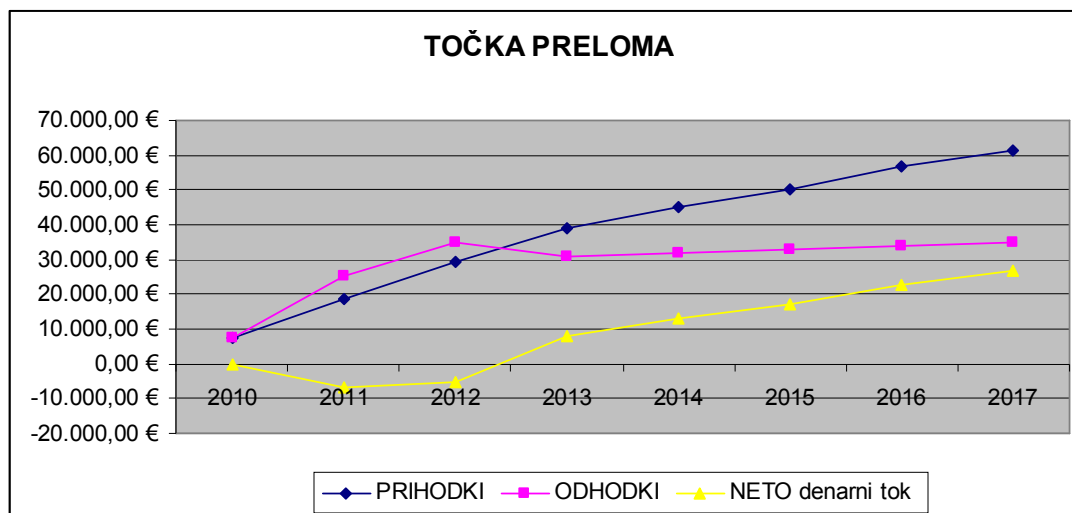
Tabela 15: Potek mesečnega denarnega toka

Leto	PRIHODKI	ODHODKI	NETO denarni tok
2010	7.392,00 €	<b>7.312,00 €</b>	80,00 €
2011	18.480,00 €	<b>25.300,00 €</b>	-6.820,00 €
2012	29.503,32 €	<b>35.000,00 €</b>	-5.496,68 €
<b>2013</b>	<b>39.020,52 €</b>	<b>30.911,00 €</b>	<b>8.109,52 €</b>
2014	45.092,49 €	31.838,33 €	13.254,16 €
2015	49.993,85 €	32.793,48 €	17.200,37 €
2016	56.542,07 €	33.777,28 €	22.764,78 €
2017	61.590,46 €	34.790,60 €	26.799,86 €

Vir: Interni podatki Tekstine d.d. in podjetja LLA

## Točka preloma

Točko preloma med prihodki in odhodki doseže podjetje Safetay Rent d.o.o. v začetku leta 2013, kar je razvidno s Slike 8.



Vir: Interni podatki Tekstine d.d. in podjetja LLA

Slika 8: Točka preloma z nakazanim neto denarnim tokom

### 5.3.1 Obrazložitev števila 3.500

3.500 delavnih mest, številka enot pri uporabnikih naših storitev, ki se doseže s podpisom pogodb pri kupcih in je predstavljena čez celotno delo, je tu najlažje razložljiva.

V letu 2012 predvidevamo, da bomo zaključili leto s povprečno 29.503,23 € na mesec (3.100 delovnih enot, 9.300 delovnih oblačil v obtoku), kar dokazuje, da se takrat še ne bo preseglo vrednosti odhodkov, za katere predvidevamo, da bodo znašali 30.911,00 € ne mesec. Po računski predpostavki bi točko preloma dosegli s 3.250 delovnimi mesti v pogodbah s kupci (9.750 delovnih oblačil v obtoku). Po uskladitvi z italijanskim partnerjem smo se odločili, da bo številka 3.500 delovnih enot v podpisanih pogodbah za nas merilo in cilj za začetek gradnje samostojne pralnice v Sloveniji.

## 5.4 Ekonomski kazalniki podjetja

Analiza poslovnih sredstev in njihovih virov daje vpogled v tako strukturo sredstev in virov sredstev kot tudi obveznosti do virov. Z vidika uspešnosti in učinkovitosti ni

vseeno, kakšna je ta struktura, pač pa velja, da bo podjetje praviloma uspešnejše, če bo ta struktura optimalna. Optimalna struktura sredstev ni enostavno in enolično določljiva, saj je različna za različna podjetja. Za ocenitev te strukture je mogoče oblikovati veliko kazalcev (Bizjak, 2008).

Vsi kazalniki v nadaljevanju so predpostavke za leto 2013, ko se predvideva točko preloma in bi se pričelo z gradnjo pralnice v Sloveniji.

#### KAZALNIKI KRATKOROČNE POKRITOSTI KRATKOROČNIH OBVEZNOSTI (kratkoročni koeficient – KK).

KK nam pokaže, ali bi podjetje lahko pokrilo vse trenutne kratkoročne obveznosti s kratkoročnimi sredstvi, ki jih ima.

$$\frac{\text{kratkoročna sredstva}}{\text{kratkoročne obveznosti}} = \frac{30.911 \times 100}{1.922.008} = 1,61$$

S tem kazalnikom smo potrdili solventnost podjetja na krajši rok. Predvidevamo, da bo tako podjetje uvrščeno v boljši bonitetni bančni razred glede na panogo.

#### **Bonitetna ocena:**

Bonitetna ocena je namenjena hitri oceni poslovanja podjetja. Prikazuje kvaliteto podjetja glede na panogo. Višja kot je ocena, manjše je tveganje pri poslovanju s podjetjem za poplačilo dolgov in obratno. Izračunana je na podlagi kvantitativnih podatkov iz računovodskih izkazov podjetij. Njim so dodani sprotni podatki o blokadah transakcijskih računov, o prisilnih poravnava, stečajih, likvidacijah in izbrisih. Vsaka banka določi svoj bonitetni razred.

#### KAZALNIK GOSPODARNOSTI POSLOVANJA

$$\frac{\text{poslovni prihodki}}{\text{poslovni odhodki}} = \frac{39.020}{30.911} = 1,26$$

Koeficient 1,26 pove, da se bomo obnašali in poslovali ekonomsko.

## KAZALNIK ČISTE DOBIČKONOSNOSTI KAPITALA

$$\frac{\text{čisti dobiček v poslovnem letu}}{\text{povprečni kapital (brez čistega poslovnega izida preučevanega leta)}} =$$
$$\frac{8.109}{30.911} = 0,26$$

Na vsako vloženo denarno enoto se bo kapital oplemenitil z 0,26.

### 5.4.1 Ocena investicije

#### ROK VRAČILA INVESTICIJE

$$R_v = \frac{N_a}{A} + D_o = \frac{\text{vložena sredstva}}{\text{letni donos}} = \frac{160.167}{39.020} = 4,10 \text{ let}$$

Izračun roka vračila pod trenutnimi investicijskimi pogoji je zelo ugoden in znaša 4,10 let.

#### KOEFICIENT DONOSNOSTI NALOŽBE

$$K_d = \frac{A + D_o}{N_a} = \frac{468.246}{1.922.008} = 0,244 \times 100 = 24,4 \%$$

Tudi koeficient donosnosti naložbe je zelo ugoden.

## 6 ZAKLJUČEK IN UGOTOVITVE

Magistrsko delo (poslovni načrt) IZPOSOJA IN PRANJE DELOVNIH OBLAČIL V PODJETJU SAFETY RENT d.o.o. je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela. V teoretičnem delu sem opredelil pojem podjetništva in podjetnika ter sodobne teorije o podjetju.

Za izdelavo poslovnega načrta in obravnavo te teme sem se odločil z uporabnega vidika, ker se s tem ukvarjam na svojem delovnem mestu in bi rad tudi s študijskega vidika dokazal, da je ideja smiselna. Govorim lahko o praktično uporabnem delu, kjer bo velik del podatkov uporabljen tudi v realnem poslovnem svetu.

Klasične storitve pralništva so danes obsojene na propad. Delovna oblačila, uporabljena v raznih sektorjih industrijske uporabe, vsebujejo razne oporečne madeže in se ne bi smela več prati v gospodinjskih pralnih strojih, ker oddajajo odplake v javna omrežja. Standardi o zahtevnosti zaščitne stopnje oblačil so vse strožji in se stopnjujejo na kratko obdobje. Najem in s tem celotna storitev je finančno in praktično najboljša rešitev. Uporabniki storitev so tako zavarovani, ker je odgovornost ob morebitni nesreči zaradi neustreznih delovnih oblačil preložena na ponudnika storitev (v tem primeru podjetje Safety Rent d.o.o.); prav zato se mora podjetje toliko bolj potruditi in zagotavljati delovna oblačila v skladu z evropskimi standardi, ki so edino opravičilo v primeru, ko se ugotavlja odgovornost zaradi zaščitnih oblačil.

Partnerja lahko na osnovi pridobljenih podatkov pričneta z ustanavljanjem novega podjetja. Tako teoretični kot praktični del dokazujeta, da je na osnovi trenutne situacije smiselno prehoditi pot do odprtja samostojne pralnice v Sloveniji.

Podjetje ima dva solastnika, ki že obstajata in dobro delata na svojem področju. V kolikor temu ne bi bilo tako, bi izvedba tega projekta bila nemogoča. Novo podjetje prva tri leta ne bi uspelo samostojno pokrivati vseh stroškov, zato bo za prva tri leta obveza obeh partnerjev, da vsak na svojem področju enakovredno finančno pomagata. Po prvih treh letih delovanja bo ob kritični masi približno 3.500 delovnih mest (približno 10.500 delovnih oblačil v obtoku) podjetje doseglo točko preloma. S

tem je tudi dana možnost za novo investicijo – pralnico. Italijanski partner se strinja z izračuni in podatki mojega poslovnega načrta. Po predvidevanjih v poslovnem načrtu se bodo odpirala nova delovna mesta (9). Povečala se bo možnost širitve dejavnosti in večjega tržnega deleža.

Podjetje bo v prostorih delovalo brezplačno (vložek slovenskega partnerja). Vse transportne stroške (ki ne bodo vplivali na končno ceno storitve) iz pralnice, ki se nahaja trenutno v Italiji, do poslovnih prostorov v Ajdovščini predstavljajo vložek italijanskega partnerja.

V prvih treh letih bo tako moralo podjetje dokazati smiselnost delovanja, saj bo njegova naloga pretežno marketinško komercialne narave čim prej doseči mejo podpisa pogodb za 3.500 delovnih mest (10.500 delovnih oblačil v obtoku) v čim ožjem radiju od sedeža Safety Rent d.o.o. Ta meja omogoča postavitev pralnice opisanega obsega. Pri sedanjih gospodarskih trendih in izdelanem poslovnem načrtu po posameznih segmentih in odgovorih potencialnih kupcev je izvedba poslovnega načrta v opisanem obsegu ekonomsko upravičena.

## 7 LITERATURA

- **Ambrams Rhonda, M.** (1993). The successful business plan: secret & strategies. The Oasis Press / PSI Research, Grants Pass, Oregon.
- **Bergant, B., Ivanko, Š.** (1999). Poslovanje podjetja. Novo mesto, VŠUP.
- **Bizjak, F., Petrin, T.** (1996). Uspešno vodenje podjetja. 1. natis. Ljubljana, Gospodarski vestnik.
- **Bizjak, F.**, (2008). Osnove ekonomike podjetja za inženirje, Nova Gorica Založba Univerze v Novi Gorici.
- **Bizjak, F.**, (1996). Tehnološki in projektni management, Nova Gorica, Grafika Soča.
- **Gillsepie, A.** (1998). Ekonomska področja – shematski pregledi. Ljubljana, Tehniška založba Slovenije.
- **Glas, M.** (1999). Moj poslovni načrt: Kako naj pripravim poslovni načrt za uspešen posel. Ljubljana, Pospeševalni center za malo gospodarstvo, Zavod RS za zaposlovanje.
- **Glas, M.** (1999). Podjetništvo: priročnik za učence. Ljubljana, Zavod RS za šolstvo.
- **Kotler, P.** (1996), Marketing management. Ljubljana, Slovenska knjiga.
- **Kovač, B.** (1990). Uvod v podjetništvo – analiza poslovnega načrta. Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- **Plut, T. in H.** (1995). Podjetnik in podjetništvo. Ljubljana, Znanstveno in publicistično središče.
- **Potočnik, V.** (2002). Temelji trženja s primeri iz prakse. Ljubljana, GV založba.
- **Prašnikar et al.** (1998). Ekonomski model za poslovno odločanje. Ljubljana, Gospodarski vestnik.
- **Pšeničny, V.** (2000). Podjetništvo: od podjetja do rasti. Portorož, Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- **Vahčič et al.** (1998). Planiranje novega podjetja. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
- **Vidic, F.** (1999). Priročnik za poslovni načrt za tehnološke inovacije. Ljubljana, Pospeševalni center za malo gospodarstvo, Zavod RS za zaposlovanje.

## 8 VIRI

1. <http://www.gzs.si>
2. <http://www.ozs.si>
3. <http://www.tekstina.si>
4. <http://www.laa.it>
5. <http://www.stat.si>
6. <http://www.ajdovscivna.si>
7. I-Bon
8. DURS Nova Gorica
9. Interni podatki podjetja Tekstina d.d. in LLA



**PRILOGA 1: Razvrstitev gospodarskih subjektov v Sloveniji**

KAZALCI	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	INDEKS 08/07
<b>SLOVENIJA</b>									
Število družb	37.210	38.051	39.837	42.088	43.711	45.330	48.781	51.997	1,07
Število zaposlenih	374.445	459.166	464.391	463.053	474.601	478.839	499.465	510.754	1,02
Sredstva (tisoč EUR)	50796691	56660094	61416946	66912740	74965048	79557040	85623494	104298174	1,09
Kapital (tisoč EUR)	23902854	25756009	28709648	29863262	32289046	31108535	35419374	39342883	1,03
Prihodki (tisoč EUR)	42306923	46382899	50197146	55944091	60193110	66856259	77956561	85555124	1,10
Izvoz (tisoč EUR)	11039756	12071349	13221653	14861505	16774503	19245869	22244638	23864114	1,07
Odhodki (tisoč EUR)	43374762	45231188	48561214	53787757	57884072	63573151	73574407	83247816	1,13
Dodana vrednost (tisoč EUR)	9688468	11051273	11978831	13135608	13917055	15055955	16947308	18219405	1,08
Izguba na substanci (tisoč EUR)	98988	111417	99074	99203	122676	138821	196138	200.600	1,02
Neto dodana vrednost (tisoč EUR)	9567472	10939856	11879757	13036605	13794379	14917134	16751170	18018905	1,08
Čisti dobiček (tisoč EUR)	1408630	1862139	2170639	2415219	2568344	3196192	4122444	3360069	0,82
Čista izguba (tisoč EUR)	2658187	962882	857207	781949	760937	564718	684101	1703538	2,49
Neto čisti dob. izguba (tisoč EUR)	-1249558	892257	1313433	1633271	1807407	2571474	3438343	1656533	0,48
Vred. aktive 31.12.05 (tisoč EUR)	50796691	56660094	61416946	66912740	74965048	79557040	85623494	104298174	1,09
Povpr. mes. plača na zap. (EUR)	796	878	943	1.008	1.062	1119	1191	1291	1,08

Vir: Statistični urad RS

## PRILOGA 2: Tabela potencialnih kupcev

Tabela je bila sestavljena po naključnem izbiranju potencialnih strank iz različnih sektorjev.

Podjetje	Sektor	Lokacija	Oddaljenost (km)	St. Zaposlenih	Konkurenca
A COSMOS	avtomobilska ind.	Ljubljana	96	80	Da
AGROIND	trgovine	Vipava	1	150	Da
AUTOCOMERCE	avtomobilska ind.	Ljubljana	106	350	Ne
BARTOLJ	kovinska ind.	Šentrupert	137	19	Ne
BTC vzdrževanje	čistilni servis/vzdrževanje	Ljubljana	98	90	Ne
CENTER ZA RAZVOJ KMETIJSTVA	kmetijstvo	Mengeš	156	50	Ne
CINKARNA CELJE	kovinska ind.	Celje	254	200	Ne
CGP DELO	tisk	Ljubljana	117	150	Ne
DROGA KOLINSKA	živilska industrija	Izola	65	250	Ne
ELEKTRO LJUBLJANA	elektro	Ljubljana	120	500	Ne
ELEKTRO MARIBOR	elektro	Maribor	293	500	Ne
ELES	elektrika	Ljubljana	103	350	Ne
ENERGETIKA LJUBLJANA	energetika	Ljubljana	123	500	Ne
FRUCTAL	živilska industrija	Ajdovščina	1	250	Da
HELIOS	barve in kemikalije	Domžale	123	50	Ne
HIDRIA	klim./avto.Ind.	Godovič/Sp. Idrija	41	1000	Ne
HONDA	avtomobilska ind.	Ljubljana	106	50	Ne
INTERSPAR	trgovine	Ljubljana	109	2000	Ne
ISKRA	avtomobilska ind.	Sempeter pr GO	30	1000	Ne
KEMPLAST	kemija	Dekani	75	100	Ne
KMETIJSKO GOZDARSKI ZAVOD	kmetijstvo/gozdarstvo	Maribor	298	99	Ne
KOLEKTOR	proizvodja	Idrija	45	1000	Ne
LEK	farmaceutvska ind.	Ljubljana	102	1000	Ne
LETALIŠČE LJUBLJANA	letalstvo/turizem	Ljubljana	137	420	Ne
LITOSTROJ	kovinska ind.	Ljubljana	95	500	Ne
LIVAR	kovinska ind.	Ivančna Gorica	142	250	Ne
LUKA KOPER	transport	Koper	72	500	Ne
MEGA		Izola	86	90	Ne
MERCATOR	trgovine	Ljubljana	132	500	Ne
MESSER SLOVENIJA		Ruše	286	50	Ne
MITOL	kemija	Sežana	35	99	Da
MLINOTEST (q.Božič kontakt)	prehranbena ind.	Ajdovščina	1	300	Ne
NUKLEARNA KRŠKO	Energetika	Krško	310	250	Ne
PETROL TEHNOLOGIJA	gorivo	Ljubljana	128	500	Da
PIPISREL	izdelava letal	Ajdovščina	1	50	Ne
PIVOVARNA LAŠKO	pijače	Laško	243	500	Ne
PIVOVARNA UNION	pijače	Ljubljana	104	350	Ne
PLAMA pur	plastične mase	Podgrad	95	220	Ne
PLASTOFORM	plastika	Šmarješke Toplice	167	150	Ne
POLICIJA	policija	Ljubljana	126	150	Da
PRELET		Metlika	423	50	Ne
PRIMORJE	gradbeništvo	Ajdovščina	1	1500	Ne
RADENSKA	pijače	Laško	278	300	Da
SGP POMGRAD		Murska Sobota	422	60	Da
TALUM	metalurgija	Kidričevo	217	150	Ne
TČR DELO	tisk	Ljubljana	112	150	Ne
TELEKOM SLOVENIJE	telekomunikacije	Ljubljana	122	500	Ne
TERMoeLEKTRARNA	elektro	Trbovlje	245	500	Ne
TERMoeLEKTRARNA ŠOŠTANJ	elektro	Šoštanj	287	150	Ne
TISKARNA VEVČE	tisk	Vevče	121	100	Ne
TOSAMA	saniteta	Vir - Domžale	143	150	Ne
TUŠ	trgovine	Slovenija	85	1500	Ne
UNICOMERCE		Logatec	132	70	Ne
UNIDEL		Slovenska Bistrica	269	80	Ne
VIATOR VEKTOR	javni promet	Ljubljana	103	300	Ne
VITIVA		Markovci	354	90	Ne
<b>SKUPAJ št. delovnih mest:</b>				<b>20.267</b>	
<b>Primorska:</b>				<b>5.009</b>	

Vir: Interni podatki Tekstine d.d.