

# **PLANIRANJE IN USTANAVLJANJE PODJETJA**

**Priročnik (v nastajanju)**

**doc. dr. Mateja Drnovšek  
mag. Rok Stritar, univ. dipl. ekon.**

**Ljubljana, februar 2007**

## Uvod

V priročniku za načrtovanje in ustanovitev novega podjetja vas peljemo skozi podjetniški proces, od razvijanja poslovne ideje do ustanovitve novega podjetja. V delu vas opozorimo na vse ključne aktivnosti v ustanavljanju novega podjetja in vam damo tudi teoretično podlago in praktične napotke za izvajanje le-teh. V želji napraviti priročnik čim bolj praktičen smo na koncu poglavij pripravili poglavja in praktične naloge za utrjevanje pridobljenega znanja. V prilogah so dodane tudi koristne internetne povezave.

Jedro priročnika sestavlja priprava poslovnega načrta. Opredeljena je osnovna struktura poslovnega načrta, ki pokriva vsa funkcijska področja v podjetju – ekonomiko, trženje, proizvodnjo, finance in človeške vire. V vsakem poglavju so najprej povzeta teoretična izhodišča obravnavane problematike, ki so ponazorjena s praktičnimi primeri in vprašanji za razmislek, podana pa so tudi navodila za praktično predstavitev posamezne teme v poslovnem načrtu. V vsakem poglavju posebej opozorimo na informacije, ki jih o podjetju pričakujejo potencialni investitorji kapitala. S predlaganimi spletnimi povezavami vas usmerimo v iskanje informacij, ki jih potrebujete za izdelavo poslovnega načrta.

Pomemben element uspešne priprave poslovnega načrta je tudi njegova učinkovita predstavitev. V zadnjem delu priročnika sledi poglavje o predstavitvah poslovnega načrta, v katerem vas seznanimo z osnovami poslovnega komuniciranja. Poslovni načrt, ki ga boste napisali za svoje podjetje, boste morali predstaviti tudi v javnosti, zato vam to poglavje daje praktična navodila za pripravo in izvedbo poslovnih predstavitev. Znanja, ki jih boste pridobili v tem poglavju, pa vam ne bodo koristila samo pri predstavitvi vašega poslovnega načrta, ampak tudi kasneje, pri upravljanju podjetja, vodenju poslovnih razgovorov, sestankov in pogajanj.

Učbenik je v večjem delu nastal na osnovi ameriške literature in mnogih praktičnih izkušenj, ki smo jih pridobili v desetih letih izvajanja tega predmeta. Vsebinski koncept pisanja poslovnega načrta, ki predstavlja pretežni del tega učbenika, je prilagojen slovenskemu poslovnemu okolju.

V priročniku vam torej ponujamo znanja o aktivnostih, ki so potrebne pri ustanavljanju novega podjetja, hkrati pa tudi teoretična znanja, ki so zelo koristna v začetnih mesecih poslovanja podjetja.

Avtorji.

## Kazalo vsebine

1	PRILOŽNOST ZA PODJETNIŠTVO .....	1
1.1	Kaj je podjetništvo? .....	1
2	POSLOVNA PRILOŽNOST .....	5
2.1	Identifikacija priložnosti .....	6
2.1.1	Tehnike ustvarjalnega razmišljanja .....	7
2.1.2	Vihra možgan .....	7
2.1.3	Izbira ideje .....	8
2.1.4	Primer: Identifikacija, vrednotenje in izkoriščanje priložnosti .....	9
2.2	Od poslovne ideje v poslovni načrt .....	11
2.2.1	Pregled sestavin poslovnega načrta .....	11
2.3	Najpogostejše napake, ki jih podjetniki napravijo pri pisanju poslovnih načrtov .....	15
3	POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA .....	16
3.1	Predstavitev povzetka v poslovnem načrtu .....	16
3.1.1	Kratek opis podjetja .....	16
3.1.2	Priložnost in strategija .....	17
3.1.3	Ciljni trgi in projekcije .....	17
3.1.4	Konkurenčne prednosti .....	17
3.1.5	Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve .....	17
3.1.6	Vodstvena skupina in kadri .....	18
3.2	Za razmislek .....	18
4	PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE .....	18
4.1	Podjetje .....	18
4.2	Panoga dejavnosti .....	19
4.2.1	Primeri uvrščanja v panogo dejavnosti .....	20
4.2.2	Kvalitativna analiza panoge dejavnosti .....	22
4.2.3	Kvantitativna analiza panoge dejavnosti .....	24
4.3	Proizvodi oziroma storitve .....	27
4.3.1	Opis .....	27
4.3.2	Stanje v razvoju proizvoda ali storitve .....	28
4.3.3	Zaščita industrijske lastnine .....	28
4.3.4	Strategija vstopa in rasti .....	32
4.3.5	Primer: oblikovanje vizije in poslanstva podjetja .....	33
4.4	Predstavitev poglavja v poslovnem načrtu .....	34
4.5	Uporabne spletne povezave in razmislek .....	34
5	TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA .....	35
5.1	Priprava načrta tržne raziskave .....	36
5.1.1	Analiza poslovnega okolja .....	37
5.1.2	Analiza kupcev .....	37
5.1.3	Opis trga in trendi .....	41
5.1.4	Analiza konkurence .....	41
5.1.5	Kako priti do informacij .....	43
5.2	Predstavitev rezultatov tržne analize v poslovnem načrtu .....	48
5.2.1	Kupci .....	48
5.2.2	Obseg trga in trendi .....	48
5.2.3	Konkurenca .....	49
5.2.4	Sprotno ocenjevanje trga .....	49
5.3	Uporabne spletne povezave in razmislek .....	49
6	PREVERJANJE EKONOMIKE POSLOVNE ZAMISLI .....	50
6.1	Izdelava ekonomske poslovanja .....	50
6.2	Prihodki .....	51
6.3	Stroški .....	52
6.4	Davek na dodano vrednost .....	53
6.5	Priprava finančnih izkazov .....	55
6.6	Denarni tok in njegova vloga v poslovanju podjetja .....	56

6.7	Izračun točke preloma.....	58
6.7.1	Delitev stroškov na fiksne, variabilne in polvariabilne .....	58
6.8	Predstavitev ekonomike poslovanja podjetja v poslovnem načrtu .....	61
6.8.1	Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja .....	61
6.8.2	Analiza donosnosti.....	61
6.8.3	Fiksni, variabilni in polvariabilni stroški.....	61
6.8.4	Upravljanje z denarnim tokom podjetja.....	61
6.9	Uporabne spletne povezave in razmislek .....	61
7	NAČRT TRŽENJA.....	62
7.1	Zasnova načrta trženja .....	62
7.2	Izdelek.....	66
7.3	Prodajne poti .....	68
7.4	Prodajne cene.....	69
7.4.1	Oblikovanje cen za nov proizvod.....	70
7.4.2	Oblikovanje cen za že uveljavljene izdelke.....	71
7.5	Tržno komuniciranje.....	73
7.5.1	Oglaševanje.....	73
7.5.2	Odnosi z javnostmi.....	74
7.5.3	Pospeševanje prodaje .....	75
7.5.4	Osebna prodaja.....	75
7.5.5	Neposredno in elektronsko trženje.....	75
7.6	Trženje storitev .....	76
7.7	Predstavitev trženjskega spleta v poslovnem načrtu podjetja .....	77
7.7.1	Celotna trženjska strategija .....	77
7.7.2	Cenovna strategija in prodajna politika .....	77
7.7.3	Tržno komuniciranje .....	78
7.7.4	Posebni poudarki v trženju storitev .....	79
7.8	Uporabne spletne povezave .....	79
8	PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT .....	80
8.1	Izbira lokacije poslovnih prostorov .....	80
8.2	Odločanje o izbiri vrste proizvodnje.....	83
8.2.1	Posamična proizvodnja.....	83
8.2.2	Procesna in serijska proizvodnja .....	84
8.2.3	Masovna proizvodnja.....	84
8.2.4	Skupna tehnologija .....	84
8.2.5	Prostorska in časovna delitev proizvodnje .....	88
8.3	Materialno poslovanje.....	88
8.4	Načrtovanje zalog.....	89
8.5	Kontrola kakovosti .....	89
8.6	Predstavitev proizvodnega in izdelavnega načrta v poslovnem načrtu .....	90
8.6.1	Geografska lokacija .....	90
8.6.2	Poslovni prostori .....	90
8.6.3	Operativni cikel .....	90
8.6.4	Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja .....	91
8.7	Uporabne spletne povezave in razmislek .....	91
9	NAČRT RAZVOJA.....	92
9.1	Opredelelitev pojmov dizajna, raziskav in razvoja.....	93
9.2	Proces oblikovanja novega proizvoda v podjetju.....	93
9.2.1	Razvoj koncepta novega proizvoda .....	95
9.3	Izdelava prototipov proizvoda.....	98
9.3.1	Ekonomsko ovrednotenje projekta.....	99
9.4	Predstavitev načrta dizajna in razvoja v poslovnem načrtu podjetja .....	99
9.4.1	Status razvoja in prihodnje naloge .....	100
9.4.2	Kritična razvojna vprašanja.....	100
9.4.3	Izboljšave proizvoda in novi proizvodi.....	100
9.4.4	Sredstva, namenjena razvoju.....	100

9.4.5	Industrijska lastnina .....	100
9.5	8.4 Uporabne spletne povezave in razmislek.....	100
10	PODJETNIŠKA SKUPINA IN KADRI.....	101
10.1	Oblikovanje podjetniške skupine.....	102
10.1.1	Lastnosti podjetniške skupine .....	103
10.1.2	Nagrade in spodbude .....	105
10.1.3	Vloga podjetniških menedžerjev v novem podjetju.....	106
10.2	Upravljanje s časom .....	107
10.3	Zunanje izvajanje dejavnosti .....	108
10.4	Predstavitvev podjetniške skupine v poslovnem načrtu podjetja .....	109
10.4.1	Organizacijska struktura.....	109
10.4.2	Ključno vodstveno osebje .....	110
10.4.3	Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju .....	110
10.4.4	Upravni odbor.....	110
10.4.5	Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve .....	110
10.4.6	Profesionalni svetovalci in storitve .....	111
10.5	Uporabne spletne povezave in razmislek .....	111
11	TERMINSKI NAČRT .....	112
11.1	Predstavitvev terminskega načrta v poslovnem načrtu podjetja .....	113
11.1.1	Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu.....	113
11.1.2	Terminski načrt .....	113
12	PREDVIDEVANJE KRITIČNIH TVEGANJ IN IZZIVOV .....	113
12.1	Proces identifikacije potencialnih tveganj .....	114
12.2	Predstavitvev kritičnih tveganj in izzivov v poslovnem načrtu podjetja .....	115
12.2.1	Makro raven .....	116
12.2.2	Raven podjetja .....	116
12.2.3	Simulirana poslovna tveganja .....	116
13	FINANČNI NAČRT.....	116
13.1	Izkaz uspeha.....	117
13.2	Bilanca stanja.....	120
13.3	Izkaz finančnih tokov.....	123
13.4	Predstavitvev finančnih izkazov v poslovnem načrtu.....	125
13.4.1	Predračun izkaza poslovnega izida.....	125
13.4.2	Predračun bilanc stanja.....	125
13.4.3	Predračun bilanc finančnih tokov .....	126
13.4.4	Davčni status .....	126
13.4.5	Kontrola stroškov.....	126
13.5	Uporabne spletne povezave in v razmislek .....	127
14	PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI.....	127
14.1	Zaželeno financiranje.....	128
14.2	Pridobivanje virov financiranja .....	128
14.2.1	Lastna denarna sredstva.....	128
14.2.2	Družina in prijatelji .....	129
14.2.3	Vlagatelji tveganega kapitala .....	129
14.2.4	Poslovni angeli .....	129
14.2.5	Poslovne banke.....	129
14.2.6	Subvencije .....	130
14.2.7	Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja.....	130
14.3	Predstavitvev pridobivanja in upravljanja z viri v poslovnem načrtu podjetja .....	131
14.3.1	Zaželeno financiranje .....	131
14.3.2	Pridobivanje virov financiranja.....	131
14.3.3	Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja.....	131
14.4	Uporabne spletne povezave .....	133
15	POSLOVNI NAČRT, RAČUNOVODSKI STANDARDI, FINANČNE PROJEKCIJE .....	133
15.1	Osnove modeliranja .....	133
15.1.1	Spremenljivke .....	133

15.1.2	Obdobje .....	134
15.1.3	Enota mere.....	134
15.1.4	Vsebinski postopek graditve modela.....	134
15.1.5	Pridobivanje podatkov .....	134
15.1.6	Delovanje podjetja .....	134
15.2	Osnovna računovodska načela .....	135
16	PREDSTAVITEV POSLOVNEGA NAČRTA.....	137
16.1	Predstavljanje tehničnih podatkov .....	137
16.2	Oblikovanje dokumenta .....	138
16.2.1	Vključevanje grafičnih prikazov v poslovni načrt .....	138
16.2.2	Jezikovno oblikovanje dokumenta.....	139
16.2.3	Oblikovanje dokumenta.....	139
16.2.4	Priprava predstavitve.....	139
16.2.5	Preprosta pravila za časovni potek predstavitve .....	142
16.2.6	Priprava materialov za predstavitev .....	142
16.2.7	Na predstavitvi .....	143
17	Registracija podjetja .....	143
17.1.1	Ureditev razmerij med družbeniki .....	144
17.1.2	Izbira osnovne in stranskih dejavnosti .....	145
17.1.3	Ustanovitvena pogodba, firma družbe in notar.....	145
17.1.4	Odprtje začasnega računa .....	145
17.1.5	Izjave družbenikov .....	146
17.1.6	Sodni register .....	146
17.1.7	AJPES .....	146
17.1.8	Davčna številka.....	146
17.1.9	Odprtje bančnega računa.....	147
17.1.10	Uradni list.....	147
17.1.11	Davčni zavezanec.....	147
	Uporabljena literatura in viri .....	147

# 1 PRILOŽNOST ZA PODJETNIŠTVO

Prepoznavanje poslovne priložnosti je eden izmed prvih korakov v procesu načrtovanja podjetja. V uvodnem delu vas seznanimo s teoretičnim konceptom poslovne priložnosti, sledijo vsebine, povezane s tehnikami za pridobivanje in prepoznavanje poslovnih priložnosti. Ali imate poleg poslovne priložnosti tudi lastnosti podjetnika lahko preverite v zadnjem delu tega vsebinskega sklopa.

Poslovna priložnost je ena od treh ključnih sestavin podjetniškega procesa, oziroma na kratko, podjetništva. Drugi dve pomembni sestavini podjetniškega procesa sta posameznik – podjetnik in potrebna sredstva. Naj najprej na kratko opredelimo podjetništvo. Slovar slovenskega knjižnega jezika enači podjetništvo s prizadevanjem za doseg čim večjega finančnega uspeha ob sprejemanju tveganja (SSKJ, 1994, str. 869).

## 1.1 Kaj je podjetništvo?

V praksi je podjetništvo proces, tesno povezan z ustanovitvijo novega podjetja, v katerem posameznik (podjetnik) materialno uresniči zaznano priložnost. Ustanovitev novega podjetja, kot prepoznaven znak podjetništva, je rezultat procesa identifikacije in preverjanja zaznane poslovne priložnosti, ki je bodisi popolnoma nov proizvod ali storitev bodisi še nezapolnjena tržna niša, ki bo uresničila pričakovanja podjetnika ustanovitelja (Timmons, 1994; Gartner, 1985).

### Zakaj je podjetništvo pomembno?

Podjetništvo vnaša v gospodarstvo katerekoli države posebno dinamiko, ki se pokaže v pomembnih narodno gospodarskih kategorijah, kot so zaposlenost in nova delovna mesta, sektorska dinamika, inovacije in gospodarska rast.

Prispevek, ki ga imajo majhna podjetja, nastala na osnovi zaznane tržne priložnosti, lahko zaokrožimo v naslednje skupine:

- odpiranje novih delovnih mest,
- doprinos k inovacijam (predvsem njihovi komercializaciji),
- doprinos h gospodarski rasti (predvsem z višjo investicijsko učinkovitostjo),
- doprinos v velikostno strukturo podjetij (predvsem z vidika večje fleksibilnosti in dinamičnosti subjektov v narodnem gospodarstvu).

### Kaj so podjetniške priložnosti?

Prve opredelitve podjetniških priložnosti izhajajo iz klasične ekonomske teorije. Podjetniška priložnost označuje razmere, v katerih se pojavijo nove dobrine, storitve, surovine ali organizacijske metode. Takšne priložnosti lahko povečujejo ali izboljšajo učinkovitost obstoječih izdelkov ali storitev z odkrivanjem novih poslovnih razmerij.

Priložnost lahko nastane zaradi novih informacij o izdelkih ali tehnologijah, neučinkoviti izkoriščenosti na trgu ali zaradi zakonodajnih, političnih ali demografskih sprememb.

Tesno povezan s podjetniško priložnostjo je tudi koncept **okna priložnosti**. Opredelimo ga kot čas, ki je na voljo za uresničitev in izvedbo priložnosti. Če je podjetnik prepričan, da je odkril poslovno priložnost ima navadno le omejen čas, da bo priložnost izpeljal. Zato mora, preden se loti predhodnih priprav, še enkrat preveriti, ali je poslovna priložnost resnično ugodna. Včasih je okno priložnosti odprto le kratek čas, in je bolje, da se podjetnik takoj loti akcije, namesto da se loti temeljitih priprav, da ne bi izgubil časa, preden se okno priložnosti zapre. Kar je za nekoga zlata jama lahko za koga drugega ne pomeni privlačne priložnosti. O enaki priložnosti bodo potencialni investitorji imeli različna mnenja, enako pa velja tudi za podjetnike.

### **Zakaj nastajajo podjetniške priložnosti?**

Podjetniške priložnosti nastajajo zaradi razlik v obnašanju ljudi. Ljudje se razlikujemo v pogledih glede uporabnosti in vrednosti razpoložljivih tržnih dobrin. Priložnost podjetništva izhaja iz zadnjega, saj to vodi ljudi v povezovanje različnih informacij in virov ter v ustvarjanje novih proizvodov in storitev. Proces odkrivanja tržnih potreb zahteva od posameznika ugibanje o različnih stvareh. Odločajo pa se na podlagi intuicije, namigov, pravih ali nepravih informacij. Dostop novih informacij je tudi različno razpoložljiv, nekateri dobijo informacijo o novih virih, izdelkih ali trgih pred drugimi. Posameznik, ki mu je določena informacija na voljo prej kot drugemu, lažje pridobi vse potrebno za uresničitev podjetniške priložnosti. Ob uresnitvi neke priložnosti se predvsem zaradi uspeha povečuje oziroma ustvarja konkurenca, zato je pomemben vidik tudi trajanje priložnosti, ki se lahko podaljša s provizijo za monopolne pravice, patentno zaščito ali ekskluzivno pogodbo. Aktivnosti, povezane s podjetniškimi priložnostmi, so: odkrivanje priložnosti, odločitev o uresničevanju ter izkoriščanje priložnosti.

### **Zakaj nekateri posamezniki odkrivajo podjetniške priložnosti, drugi pa ne?**

Zakaj posamezniki prepoznavajo priložnosti? Ali podjetniki vidijo in razmišljajo o svetu okoli sebe, drugače? Ali imajo podjetniki posebne osebnostne lastnosti? Ali pa podjetniki zgolj drugače razmišljajo in posledično vidijo stvari v drugačni perspektivi?

Z nešteto vprašalniki in raziskavami, ki so bile napravljene med podjetniki po vsem svetu je strinjanja zelo malo, vendar pa o pomembnih vsebinah: podjetnost ni lastnost, ki bi bila v celoti prirojena, podjetnost se razvije v interakciji med posameznikom, priložnostjo in okoljem v katerem deluje. Podjetniki se od drugih posameznikov razlikujejo predvsem v načinu razmišljanja.

Miselni procesi, ki naj bi razlikovali med podjetniškim in nepodjetniškim načinom razmišljanja, so:

- (a) Razmišljanje o tem, kaj bi se lahko zgodilo če »...«?
- (b) Situacijsko in razpoložensko sprejemanje odločitev;

(c) Nagibanje posameznikov, da pripisujejo osebne uspehe in neuspehe lastnim odločitvam in zaslugama, in jih ne pripisujejo zunanjim vzrokom;

(d) Podcenjevanje potrebnega časa za končanje določenega projekta oziroma koliko dela lahko opravimo v določenem času; zagovarjanje, racionalizacija in opravičevanje preteklih neuspehov.

Podjetniki si pogosto zastavljajo vprašanje »Kaj če...?«, posebej v primerih, ko so doživeli izgubo. Posledica tega je, da večkrat kot drugi ljudje, občutijo krivdo zaradi preteklih neuspehov, ki si jih razlagajo kot zamujene priložnosti. Podjetniki se zaradi narave in zahtevnosti poslov večkrat poglobijo v natančno in konstruktivno razmišljanje kot drugi ljudje ter se srečujejo z večjo mero čustveno intenzivnega razpoloženja. Posledica tega je, da na njihovo razmišljanje, sodbe in odločitve v večji meri vplivajo čustvena stanja, ki niso dejansko povezana z njimi. Podjetniki so bolj prepričani, da so njihovi uspehi, povezani z njimi samimi – notranjim izvorom nadzora (nadarjenost, sposobnost odločanja, rezultati trdega dela), medtem ko je neuspeh povezan z zunanjimi vzroki (slaba oprema, pomanjkanje potrebnih virov). Taka razmejitev med dejavniki uspeha in neuspeha je motivacijsko izjemno pomembna. Če podjetniki vzroke za neuspeh ne bi pripisovali notranjim dejavnikom - lastnim sposobnostim, bi se dosti težje motivirali za iskanje novih priložnosti, nove poskuse, izhajajoč iz doseženega neuspeha. Podjetniki pogosto podcenijo tveganja in precenijo možnost uspeha. Možen razlog za to je visoka mera optimizma, saj v resnici ne prepoznajo ali sprejmejo tveganja. Podjetnik čuti obvezo do priložnosti, da nadaljuje z investiranjem časa, truda ali denarja, za nekaj kar se lahko v nadaljevanju izkaže, da je brezupen primer. V določenih primerih je to zelo pozitivno, recimo, kadar je potrebna vztrajnost podjetnika v poslu, kljub slabim rezultatom, lahko pa privede podjetnika do dokončnega neuspeha, saj ta s poslom ne želi odnehati, kljub temu, da bi bilo to najbolje.

### **Od priložnosti do odločitve o uresničitvi**

Enako pomembna kot proces odkrivanja priložnosti je tudi odločitev posameznika, da uresniči priložnost. Odločitev o uresničevanju je odvisna tako od lastnosti priložnosti kot tudi lastnosti in sposobnosti posameznika. Priložnosti, ki so pogosteje uresničene, so tiste, kjer je pričakovana vrednost visoka, pričakovana potreba uporabnikov velika, konkurenca ni ne prevelika in ne premajhna, stroški kapitala so nizki, na razpolago je dovolj znanja in tehnološki razvojni cikel je v zgodnji fazi. Uresničitev priložnosti je bolj verjetna, če ima posameznik večji finančni kapital in močne socialne vezi s ponudniki določenih virov. Če je iz preteklih izkušenj in zaposlitev pridobil potrebna znanja in informacije bo bolj verjetno uresničil podjetniško priložnost.

Podjetniška priložnost je lahko uresničena z ustanovitvijo novega podjetja ali pa s prodajo podjetniške priložnosti obstoječemu (večjemu) podjetju. Najpogosteje se uresničuje z ustanavljanjem novih podjetij, izbira pa je odvisna od panoge dejavnosti, pravno – organizacijske oblike in vrste priložnosti.

## Primeri poslovnih priložnosti v Sloveniji

V spodnji tabeli sledi pregled zmagovalcev tekmovanja za najhitrejše rastoče slovensko podjetje, v zadnjem času poznano pod blagovno znamko »Gazela« (www.gazela.com). Vsebinska interpretacija tabele pokaže, da zmagovalna podjetja delujejo tako na medorganizacijskih kot tudi trgih končnih potrošnih dobrin. Posebne skupne lastnosti priložnosti, ki so peljale v najhitreje rastoča podjetja, iz pregleda ni razbrati. Iz pregleda pa izhaja, da je skupno vsem podjetjem to, da so skušala priložnost uresničiti tako, da so bila najboljša v panogi, v kateri tekmujejo.

Tabela 1: Pregled podjetniških priložnosti v obdobju 1991 - 2005

Leto	Podjetje	Področje priložnosti
1991	Edigs Pege, Mengeš	Kemični izdelki in drugi pripomočki za pisarniško rabo na temelju lastnih patentov, dolgoletni obrtnik, označuje prehod iz obrtniške v podjetniško tradicijo
1992	A.J. Kogoj, Miren	Oprema za javno telefonijo - malo podjetje, ki ima virtualno razvojno ekipo in stavi na tehnološki razvoj in oblikovanje.
1993	Hermes Softlab, Ljubljana	Razvoj programov.
1994	Ikom, Grosuplje	Področje elektroinstalacij. Žal je šel v premočno investicijo v industrijske dvorane in doživel stečaj. Gre za značilen primer prevelikega dolžniškega investiranja.
1995	Seaway, Bled	Eno od vodilnih svetovnih podjetij na področju konstruiranja jadrnic. Njihova jadrnica Shipman 50 je bila na sejmu v Duesseldorfu 2004 razglašena za jadrnico leta.
1996	Hyla, Ljubljana	Tehnična izpopolnitev tujega izdelka (sesalnik na vodni filter), ki ga ob podpori dveh tujih partnerjev, ki sta poskrbela za marketinško mrežo po vsem svetu.
1997	Goltes, Trbovlje	Oprema za snežne deske, ki jih podjetje dobavlja tudi drugim svetovnim proizvajalcem snežnih desk, druga oprema za deskanje na snegu.
1998	Le Tehnika, Kranj	Obširen program malih naprav, ki premoščajo različne standarde v komunikacijah. Svetovni trgi, proizvodnja v več državah, tudi na Kitajskem.
1999	Tipro Keyboards, Grosuplje	Program inovativnih in avantgardno oblikovanih tipkovnic. V svetovnem vrhu tako imenovanih inteligentnih tipkovnic za zahtevno industrijsko rabo.
2000	Blues, Velenje	Uspešno invalidsko podjetje. Od dobavitelja za Gorenje se razvija v podjetje za gostinsko opremo z lastno blagovno znamko.
2001	Smartcom, Ljubljana	Celovite telekomunikacijske rešitve za nacionalna telekomunikacijska omrežja in podjetja.
2002	Movia, Ceglo	V svetu priznani goriški vinar. Avtor opevanega Velikega belega in Velikega črnega. Dobavitelj ekskluzivnim kletarjem v Nemčiji, Italiji, Angliji, ZDA in Italiji.
2003	Pipistrel, Ajdovščina	Proizvajalec ultralahkih letal. Avtor izredno odmevnih letalskih rešitev. Njegova letala uporabljajo najzahtevnejši letalci iz vsega sveta.
2004	Akrapovič, Ivančna Gorica	Blagovna znamka Akrapovič ima med izpušnimi sistemi tako mesto, kot denimo Honda med motocikli. Izpušni sistemi Akrapovič so sinomim za največjo kakovost in prestiž.
2005	BIA Separations, Ljubljana	Razvoj inteligentnih filtrov in tehnologije čiščenja.

Vir: Lasten.

## Primeri poslovnih priložnosti v svetu

Ustanovitelji podjetij kot so Steve Jobs (Apple Computers), Bill Gates (Microsoft), Ken Olsen (DEC), so vnesli radikalne spremembe v računalniško industrijo, Richard Branson (Virgin), Rupert Murdoch (založništvo) in Ted Turner (CNN) v množične medije, glasbo in zabavo; bratje in sestre Benetton (Benetton), Ray Kroc (McDonald's) in mnogi drugi, ki so razvili franšizing, so revolucionirali svetovno maloprodajno trgovino, Morita (Sony) in

Yamaha (Yamaha) so pretresli trge elektronike za prosti čas in rekreacijo, Fred Smith (Federal Express), Remedios Dias Oliver (American International Container), Paul J. Tobin (Cellular One) in Bill McGowan (MCI) so preoblikovali moderen transport in telekomunikacije (Timmons in Spinelli, 2004). Osemdeseta in devetdeseta leta v svetu zato upravičeno imenujejo leta podjetništva, saj so ti podjetniki poslovnemu svetu vsadili genom podjetniške poslovne kulture.

## 2 POSLOVNA PRILOŽNOST

Katere so najbolj aktualne poslovne priložnosti v letu 2007? Največ priložnosti ponuja internet, predvsem zaradi popolnoma novih komunikacijskih razsežnosti, ki jih omogoča.

Delo od doma je vsekakor potencialna priložnost prihodnosti. Posebej v povezavi z nakupom franšize. Franšiza prinaša tržno prepoznavnost, prepoznavnost blagovne znamke.

Virtualne oblike izobraževanja so v zadnjih letih prav tako doživele izjemen razmah. Vse več ljudi ugotavlja, da lahko prosti čas nameni za izboljšanje znanja, če le ima na voljo osebni računalnik in internetno povezavo. Pridobitev dodatnih znanj, višje stopnje izobrazbe, lahko za posameznika pomeni zamenjavo službe, višjo plačo ali pa napredovanje. Pridobitev dodatnih znanj omogoča, da posameznik začne z novo dejavnostjo, zelo pogosto na področju osebnih storitev. Ljudje so zaradi vse višjih obremenitev na delovnih mestih in natrpanemu siceršnjemu urniku, pripravljani plačevati za takšne ali drugačne storitve.

Morda so prav storitve s področja zdravstva in osebnega počutja v zadnjem času doživele največji razcvet. Z naraščajočimi cenami zdravstvenih storitev in staranjem prebivalstva, postajajo izdelki, ki omogočajo in spodbujajo zdravo življenje, vse popularnejši. Raznovrstnost ponudbe tovrstnih izdelkov na internetu pomaga k temu, da smo ljudje vse bolj ozaveščeni glede načinov, s katerimi lahko pripomoremo k boljšemu počutju. V tem smislu pridobivajo na pomenu naprave za čiščenje zraka, hrana naravnega (organskega) izvora, energetski napitki in podobno.

Višja raven okoljske ozaveščenosti ljudi prispeva k uporabi okolju prijaznejših virov in višji energetski osveščenosti. Priložnosti se odpirajo predvsem na področju alternativnih virov energije zaradi vse bolj negotovih razmer na trgih klasičnih goriv (nafta, zemeljski plin). Uporaba naprav, ki uporabljajo hibridne oblike pogona je v porastu tako zaradi nihanja cen klasičnih virov energije kot tudi posledic globalnega segrevanja zaradi uporabe klasičnih virov energije. Demografski trendi in rast svetovnega prebivalstva pomeni vse večjo okoljski pritisk zaradi naraščajočih količin odpadkov, zato se številne priložnosti odpirajo tudi na področju recikliranja.

Ljudje imamo v splošnem vse manj prostega časa, zato bomo za številna domača opravila, ki so jih sicer naši starši opravljali sami, začeli najemati specializirana podjetja. Tovrstne

storitve vključujejo notranje opremljanje, čiščenje, storitve povezane z domačimi živalmi in raznovrstna svetovanja.

Prيرهjeno po: [www.christianet.com/businessopportunity/bestbusinessopportunity.htm](http://www.christianet.com/businessopportunity/bestbusinessopportunity.htm)

## 2.1 Identifikacija priložnosti

Pred poslovno priložnostjo obstaja ideja, pogosto ustvarjalna. Ustvarjalne poslovne ideje so vir novih poslovnih priložnosti.

V splošnem bi sicer vire poslovnih priložnosti lahko razdelili v dve skupini. Najpogostejše so podjetniške priložnosti, ki so posledica **logičnega razvoja obstoječih aktivnosti** v podjetju in na trgu. Viri tovrstnih priložnosti so: kupci (stališča in mnenja o obstoječih izdelkih in storitvah); konkurenti (izboljšava slabosti konkurenčnih izdelkov je lahko ideja za nov izdelek ali storitev); dobavitelji (materiale in surovine, ki jih ponujajo dobavitelji je mogoče uporabiti na nov način oziroma z njimi izboljšati lastnosti lastnega izdelka ali storitve. Nove ideje pa seveda prihajajo tudi iz procesov, ki se odvijajo v podjetju samem: od posameznikov, ki se v podjetju ukvarjajo s tehničnim razvojem ali pa poslovnimi procesi, trženjem in prodajo, ter aktivnostmi, ki spadajo med ponakupne storitve, kjer prihaja do neposrednega stika s kupci. Izkušnje iz prakse kažejo, da ideje za nove izdelke najpogosteje izhajajo od obstoječih kupcev podjetja. Namesto, da čakamo, da kupci sami pridejo do nas, in nam dajo koristne informacije, se lahko zbiranja teh lotimo sami. Zbiranje informacij od kupcev lahko opravimo preprosto z vprašalniki, bodisi ob nakupu danega izdelka bodisi prek telefona (telefonska raziskava na podlagi spiska strank) ali interneta (spletni vprašalniki). Poglobljen proces zbiranja informacij kupcev se imenuje tržna raziskava. Tržna raziskava lahko prikaže zdajšnjo podobo trga, kateremu je namenjen novi izdelek, in prihodnje trende. Dobavitelji, trgovci, posredniki ali partnerji družbe so lahko tudi neprecenljiv vir idej novih izdelkov, saj so vsak dan v neposrednem stiku s kupci in od njih pridobivajo informacije o izdelkih podjetja. Še več, pri geografski razpršenosti trga so trgovci in dobavitelji ali partnerji edini, ki lahko podajo natančno sliko trga in s tem kupčevih potreb. Sejmi, seminarji, razstave in prireditve, na katerih sodelujejo konkurenti, so primeren prostor za ustvarjanje novih idej izdelkov, bodisi za povsem nove izdelke bodisi kot dopolnilo ali izboljšanje že obstoječih izdelkov. Na sejmih tudi veliko izvemo o aktivnostih konkurence, inovacijah drugih podjetij in novih tehnoloških trendih.

V drugo skupino spadajo priložnosti, ki so rezultat strukturiranih pristopov usmerjenih v prepoznavanje novih priložnosti, ki pogosto izhajajo iz **tehnik ustvarjalnega razmišljanja**. Včasih pa se ideje porodijo iz preprostega spleta okoliščin, oziroma naključja. V nadaljevanju nekaj več pozornosti namenjamo osnovam tehnik ustvarjalnega razmišljanja.

### 2.1.1 Tehnike ustvarjalnega razmišljanja

Namen načrtnega zbiranja novih idej je pridobiti čim več idej, zato da lahko potem izberemo najboljšo. Začetna kvantiteta idej je v tem primeru ključnega pomena za končno kakovost idej.

Strukturirani načini pridobivanja idej vključujejo tehnike ustvarjalnega razmišljanja. V izvajanju tehnik ustvarjalnega razmišljanja je zelo pomembno, da se vse ideje sistematično zberejo in zabeležijo, ne glede na to, kako nesmiselno ali skrajno zvenijo na samem začetku. Idej bo več, če upoštevamo osnovno pravilo učinkovitega procesa: ne kritiziramo idej drugih in dajemo ustvarjalnosti prosto pot.

Med bolj poznane tehnike ustvarjalnega razmišljanja spada viharjenje možgan oz. brainstorming.

### 2.1.2 Vihra možgan

Viharjenje možgan je na splošno zelo dobra tehnika za iskanje množice alternativnih rešitev problema. Paleta idej, ki jih dobimo z viharjenjem možgan je široka, zato lahko iz nje izbiramo izhodišča za razvoj najbolj nenavadnih idej za poslovne priložnosti. Viharjenje možgan je lahko skupinski ali individualen proces.

Oče metode vihre možgan je Aleks F. Osborn. Osnovna ideja metode izhaja iz preproste logike: ustvarjalnosti se lahko s sistematičnim treningom priučimo. Viharjenje možgan je metoda, ki tradicionalno gradi skupinskem reševanju problemov in je uporabna za skoraj vsako področje človekovega delovanja. V neformalnem vzdušju diskusijske skupine se spontano začnejo rojevati nove ideje, če ob tem seveda upoštevamo nekaj osnovnih pravil igre.

Individualna vihra možgan prispeva širši razpon idej kot skupinska, saj v procesu nismo obremenjeni z mnenji in stališči drugih, zato ima ustvarjalnost bolj prosto pot. Težja pa je pot od ustvarjalne ideje do priložnosti, zaradi tega, ker nimamo prispevka skupine v razvijanju rešitve, najverjetneje manj ustvarjenih idej ugleda luč sveta v obliki izdelanih poslovnih priložnosti. Skupinska vihra možgan v ustvarjanju idej uporablja izkušnje celotne skupine; ko posamezen član skupine doseže svojo mejo, lahko ustvarjanje idej vedno prevzame kdo drug in ga popelje na novo stopnjo. V tem primeru je torej verjetnost, da bodo ideje zagledale luč sveta, višja. Za zagotovitev učinkovitega izvajanja skupinske vihre možgan je potreben dober vodja skupine. Naloge vodje skupine v procesu vihre možgan so: opredelitev problema, ki ga je treba rešiti, ohranjanje osredotočenosti vseh članov skupine na opredeljen problem, brzdanje in nadzor nas kritiko in vrednostnim presojanjem idej, spodbujanje sodelovanja vseh članov, povezovanje med različnimi idejami v skupini in ohranjanje sledi vseh ustvarjenih idej v skupini, tako da iz razprave ni nobena izpuščena.

#### **Kako organizirati viharjenje možgan?**

Sestavimo skupino 5 – 10 posameznikov. Če je udeležencev manj kot 5 se najverjetneje ne bo razvila zelo konstruktivna debata, v primeru prevelikega števila udeležencev, pa bo bolj

prisoten element družbenega presojanja in vrednotenja, kar bo najverjetneje zavrlo najbolj »odštekane« ideje.

Za učinkovito viharjenje možgan je treba upoštevati nekaj preprostih tehničnih pravil. Prostor, v katerem viharjenje možgan poteka mora biti ravno prave velikosti. Zaželeno je, da so v času poteka procesa telekomunikacijske naprave (telefon, mobitel) izključene, saj že samo misel na možnost, da bo nekdo prejel klic, lahko pri udeležencih vzbudi zavoro. Delo se začne z ogrevanjem (do 10 min) na enostavnem problemu, da skupina preskusi kakovost ustvarjalne energije, ki jo ima na voljo. Po začetnem ogrevanju vodja udeležencem predstavi problematiko in jo osvetli z več vidikov. Po potrebi udeleženci postavljajo vprašanja toliko časa, da je problem popolnoma jasn. Vodja tudi pove, na katerih vidikih problematike naj poudarek. Osnovno pravilo, ki se ga je treba držati je: prepovedana je sleherna kritika in zmajevanje z glavo nad 'norimi' idejami in dvomi. Vodja več čas koordinira potek viharjenja in preprečuje kritične ideje, ki lahko zaustavijo tok. Ideje, ki se porajajo, zapisuje. Ideje, ki se v procesu porajajo morajo biti ves čas zelo dobro vidne vsem članom skupine. Ker mnoge dobre ideje pridejo mnogim ljudem na misel šele po končanem procesu, vodja s člani skupine ohrani komunikacijo tudi po končanem procesu.

Če smo z viharjenjem možgan zbrali zelo veliko idej, Če je idej mnogo, jih je koristno razvrstiti po skupinah s podobno vsebino. Po prvem hitrem pregledu se določi ožji izbor dobrih idej, ki jih kasneje natančno preverimo.

Poleg viharjenja možgan obstaja kopica drugih tehnik spodbujanja ustvarjalnosti. Več podrobnosti lahko najdete na svetovnem spletu. Eden izmed takih virov je: [www.brainstorming.co.uk](http://www.brainstorming.co.uk)

### 2.1.3 Izbira ideje

Kaj sledi, ko imamo zbranih nekaj različnih ustvarjalnih konceptov? Izbrati moramo tiste, ki so za nas najbolj ustrezni. Izbor najustreznjšega kreativnega koncepta lahko napravimo z zastavljanjem osnovnih vprašanj o konceptu, ki nam je še posebej zanimiv. Vprašanja, ki si jih lahko zastavimo so: (a) Kako koncept deluje? (b) Kaj lahko s konceptom dosežemo? (c) Kaj koncept napravi? (d) Kdo je v koncept vključen? (e) Kaj so fizične lastnosti koncepta? (f) Zakaj je take oblike? (g) Kateri procesi so vključeni? (h) Kdo je ključen dejavnik uspeha v teh procesih? (i) V katerih okoliščinah najbolje deluje?

Primer: Od ustvarjalne ideje v podjetniško priložnost

Kako izbrati najboljšo poslovno idejo? Enega samega recepta prav gotovo ni, kljub temu pa na osnovi številnih, ki so poskusili in uspeli, in še več tistih, ki so poskusili in prvič niso uspeli, zato niso obupali ter so poskušali znova in znova, obstaja nekaj izkustvenih pravil.

V nadaljevanju je povzetih del priporočil Brada Sugarsa (iz spletne izdaje Entrepreneur.Com, 3.1.2007) o izbiranju najboljše poslovne ideje.

Izbiranje poslovne ideje je osnoven in obenem tudi najbolj vznemirljiv del začenjanja novega podjetja. Pridobitev sijajne zamisli je samo korak, še pomembnejši je proces, ki sledi, ko preverite idejo, od katere boste v prihodnosti živeli. Ko želite idejo prenesti v življenje, je treba na idejo pogledati iz drugega zornega kota kot ste morda od začetka predpostavljali. Večina ljudi izbere ideje, ki izhajajo iz dejstva da:

- Gre za posel, ki ga že pozna. Študent, ki je končal pravno fakulteto začne z odvetniško pisarno, frizerka odpre frizerski salon. Takšna odločitev se pogosto izkaže za ključno napako, saj gre v takih primerih za razmišljanje o službi in ne o poslu. Zgolj dejstvo, da ste zelo dobro izučeni kuhar ne pomeni, da veste, kako uspešno voditi restavracijo, in še več, da bo ta restavracija na svojem ciljnem trgu tudi uspešno poslovala.
- Gre za proizvod ali storitev, v katerega so se zaljubili. Dejstvo, da vam je izdelek zelo všeč, in še več, da ste vanj celo zaljubljeni, ne zagotavlja uspešnega posla. To še posebej velja za začetnike v podjetništvu.

Kako biti torej prepričan, da bo izbrana ideja vodila v donosno priložnost? Verjetnost za to bo višja, če boste zagotovili proizvod ali storitev v:

- Ponavljajočimi nakupi. To je ključni aspekt dolgoročnega poslovnega uspeha. Imeti morate proizvod ali storitev, ki ga bodo kupci vedno znova kupovali. Cilj je, da, ko pridobite kupca, ta vedno znova pri vas kupuje. V tem smislu je bolj donosno imeti na primer podjetje, ki se ukvarja s čiščenjem bazenov kot podjetje, ki se ukvarja z gradnjo bazenov.
- Visoko dodano vrednostjo. Zelo malo podjetje lahko dolgoročno uspešno posluje samo na osnovi dejstva, da so cenejši. Poslovni model, ki predvideva dobičkonosnost na osnovi nizkih cen in visokih prodanih količin, je za mlado podjetje tvegan, saj je likvidnost podjetja ogrožena zaradi visokih zahtev po obratnem kapitalu. Velika razlika v ceni omogoča več sredstev za lastno financiranje rasti podjetja.
- Usposobljeno podjetniško skupino. Sama ideja ni zadosti. Sijajna ideja je seveda zelo pomembna, vendar pa so predvsem ljudje tisti, ki ideji dajo krila. Poleg ožje podjetniške skupine so pomembni tudi ljudje, ki to skupino podpirajo, kot so: pravniki, svetovalci, računovodje in drugi strokovnjaki, ki so jih člani podjetniške skupine angažirali.

Katere panoge dejavnosti dandanes obljublajo najvišje zaslužke? Upoštevajte demografske trende, spremenjene informacijsko – komunikacijske kanale in spremenjen življenjski stil ljudi. V vsakem primeru pa razmišljajte o ideji, poslu, ki ga lahko začnete lokalno, vendar pa ga je mogoče v nadaljevanju razviti globalno.

#### 2.1.4 Primer: Identifikacija, vrednotenje in izkoriščanje priložnosti

Podjetje: Httpool, spletna oglaševalska agencija



Dejavnost: posredovanje in svetovanje pri zakupu oglasnega prostora med oglaševalskimi agencijami, neposrednimi naročniki in spletnimi stranmi mreže. Mreža je neposredno prisotna v Sloveniji, Srbiji, Bosni, Makedoniji in na Hrvaškem. Oglaševalcem in agencijam omogoča zakup oglasnega prostora na partnerskih spletnih straneh, na katerih s pomočjo tehnologije DoubleClick tudi izvaja prikazovanje teh oglasov.

Priložnost: Naraščajoče število uporabnikov interneta v začetku leta 2000. Httpool je hčerinsko podjetje družbe Parsek d.o.o.. Ustanovljeno je bilo leta 2000, ko spletno oglaševanje kot panoga na slovenskem trgu še ni obstajalo. Ustanovitelji družbe Parsek so zaznali razkorak med rastočimi standardi izdelave spletnih strani in sorazmerno velikim številom uporabnikov interneta na eni strani in popolno odsotnostjo oglaševanja na drugi. Ta vrzel v razvitejših okoljih (ZDA) ni obstajala – spletno oglaševanje je bilo v polnem razmahu.

Vrednotenje priložnosti: Podjetniška skupina je najprej opravila analizo trga v sodelovanju z založniškim podjetjem GV in ugotovila, da je trg spletnih oglasov takrat znašal okvirno 20 mio SIT, s čimer je v primerjavi s številkami z razvitih trgov tudi empirično potrdila svoja spoznanja. Te ugotovitve so skupaj z napovedmi in opisom razmer v obliki objavljene študije uporabili za svoj prvi korak, izobraževanje trga in ustvarjanje potrebe pri oglaševalskih agencijah, ki so bile v tistem obdobju v pripravi svojih medijskih načrtov popolnoma zadovoljne s klasičnimi oblikami, torej elektronskimi mediji in tiskalnimi oglasi.

Skupina je izdelala podjetniški načrt in izdelala poslovni model, ki je analogno dotedanjim praksam posredovanja oglaševalskega prostora temeljil na posredniških provizijah. Med različnimi možnimi modeli obračunavanja so izbrali ceno na prikaz oglasa. Ko so ob predpostavkah, ki so temeljile na opravljeni analizi in pričakovanjih, izračunali ustrezno ekonomiko, so pričeli ukrepati. Z namenom dobrega izkoriščanja priložnosti so visoka sredstva namenili za nakup tehnologije Doubleclick, vodilni sistem za upravljanje s spletnimi oglaševalskimi akcijami. Ta je omogočil takojšen začetek v izbranem poslovnem modelu, pri kupcih je zaradi zveneče tuje referenčne liste zbujal zaupanje, za morebitne konkurente pa je predstavljal izredno visoko vstopno oviro bodisi v smislu enakovrednega nakupa tehnologije ali zahtevnega lastnega razvoja, ki ga je nazadnje izvedel tekmelec Iprom, ki je v panogo vstopil leto kasneje.

Izkoriščanje priložnosti: V prvem letu poslovanja je Httpool agresivno sklepalo pogodbe z vodilnimi spletnimi mediji, vzpostavilo partnerski odnos z večino oglaševalskih agencij, močno vlagalo v javne nastope in izobraževanja v okviru strokovnih prireditev, da bi povečalo prepoznavnost in aktualnost svoje ponudbe in vzpostavilo močno trženjsko službo za sodelovanje z neposrednimi oglaševalci.

V zadnjih treh letih je podjetje koncept preneslo na področja bivše Jugoslavije, da bi pravočasno izkoristilo časovni zamik razvoja interneta. (Vir: Matej Pangerc, ustanovitelj Parseka, d.o.o.)

## 2.2 Od poslovne ideje v poslovni načrt

Imate idejo? Ste identificirali priložnost? Kaj sedaj?

Večina podjetniških svetovalcev za enega pomembnih nadaljnjih korakov priporoča pripravo poslovnega načrta. Poslovni načrt vam bo pomagal v spoznavanju posla, v katerega želite vstopiti, poudaril bo vaše prednosti, pomagal vam spoznavati konkurenco, odprl vam bo oči za nove priložnosti in vas usmeril v razmišljanje o vaših vodstvenih sposobnostih in potrebah. Poslovni načrt je uporabno in prilagodljivo orodje. Podobno kot mornarje usmerja kompas, je poslovni načrt vodnik podjetnika. V današnjem konkurenčnem in kompleksnem okolju podjetja ne morejo pričakovati, da bodo uspešna in dosegala rast brez sistematičnega pristopa in priprave za rast.

S poslovnim načrtom podjetniki načrtujejo svojo poslovno aktivnost od ideje do podjetja in končnega cilja poslovanja, ki je v tržni ekonomiji dobiček. Temeljni razlog za pripravljanje poslovnih načrtov je pri večini podjetnikov zagotavljanje kapitala, saj investitorji, banke in upravitelji skladov tveganega kapitala zahtevajo pisno opredelitev podjetniške priložnosti. Hkrati pa podjetnik oziroma podjetniška skupina dovolj natančno oceni svojo poslovno zamisel, njene prednosti in slabosti ter se lahko izogne dragim napakam. Poslovni načrt je pisni dokument, ki povzame poslovno priložnost ter opredeli in razločno prikaže, kako bo skupina podjetnikov zaznano poslovno priložnost uresničila (Timmons, 1990, str. 329).

### 2.2.1 Pregled sestavin poslovnega načrta

Poslovni načrt je torej način preverjanja podjetniške ideje, v katerem podjetnik na sistematičen način preveri, ali je ideja tržno, finančno in organizacijsko dovolj zrela, da jo lahko obravnavamo kot poslovno priložnost. Na podlagi poslovnega načrta se podjetnik odloči, ali je smiselno ustanoviti lastno podjetje. Poslovni načrt je pisni dokument, v katerem podjetnik jasno opredeli svoje poslovne cilje ter opredeli strategije, s katerimi namerava te cilje doseči.

Pri pisanju poslovnega načrta je smiselno izbrati določeno strukturo in se je tudi držati, saj smo lahko le na ta način prepričani, da so v poslovnem načrtu zajeta vsa področja, ki so pomembna za vrednotenje poslovne priložnosti.

Različni avtorji ponujajo bolj ali manj podobne strukture poslovnih načrtov. V priročniku bomo posamezne teme poslovnega načrta obdelovali po strukturi, ki jo predlaga Jeffrey A. Timmons.

Struktura poslovnega načrta po Timmons-u (1990) je sestavljena iz naslednjih poglavij:

1. Povzetek za vodstvo
2. Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve

3. Tržna raziskava in analiza
4. Ekonomika poslovanja podjetja
5. Načrt trženja
6. Načrt dizajna in razvoja
7. Proizvodni in storitveni načrt
8. Vodstvena skupina in kadri
9. Terminski načrt
10. Kritična tveganja in izzivi
11. Finančni načrt
12. Pridobivanje in upravljanje z viri
13. Preglednice in finančni prikazi
14. Dodatki

**Povzetek:** Povzetek poslovnega načrta ni le uvod in predgovor k poslovnemu načrtu, ampak je poslovni načrt v malem. Povzetek vključuje naslednje ključne podatke:

- A. Kratek opis podjetja
- B. Priložnost in strategija
- C. Ciljni trgi in projekcije
- D. Konkurenčne prednosti
- E. Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve
- F. Vodstvena skupina in kadri

V povzetku so vključene samo bistvene informacije tako, da naj ne bi obsegal več kot dve strani v končnem poslovnem načrtu.

**Panoga dejavnosti, podjetje, proizvodi in storitve:** V tem delu poslovnega načrta podjetnik predstavi poslovno področje, v katerem bo podjetje delovalo, proizvod, ki ga bo ponujalo na trgu, značilnosti panoge dejavnosti in priložnosti, ki se ponujajo s proizvodnjo in prodajo tega proizvoda. Ta del poslovnega načrta lahko razdelite na naslednje odseke:

- A. Panoga dejavnosti
- B. Podjetje
- C. Proizvodi oziroma storitve
- D. Strategija vstopa in rasti

**Tržna raziskava in analiza:** Tržna raziskava mora bralcu (potencialnemu investitorju) pokazati, da ima proizvod oziroma storitev opisanega podjetja pomemben potencialni delež v izbrani panogi dejavnosti in da lahko doseže uspešno prodajo kljub konkurenci. Za ta del poslovnega načrta si je pametno vzeti dovolj časa in temeljito obdelati naslednja področja:

- A. Kupci
- B. Obseg trga in trendi
- C. Konkurenca
- D. Sprotno ocenjevanje trga

**Ekonomika poslovanja podjetja:** Osnovni finančni izračuni so ena izmed ključnih informacij za potencialne investitorje. V temu delu poslovnega načrta prikažete ekonomske in finančne značilnosti vašega podjetja, osnovno finančno privlačnost poslovne priložnosti, vključno s predvideno velikostjo in trajnostjo dobičkov.

- A. Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja
- B. Analiza donosnosti
- C. Fiksni, variabilni in polvariabilni stroški
- D. Upravljanje z denarnim tokom podjetja

**Načrt trženja:** Načrt trženja opisuje, kako bo podjetje doseglo predvideno prodajo. Vsebuje naslednja poglavja:

- A. Strategija vstopa na trg
- B. Cenovna strategija
- C. Tržno komuniciranje
- D. Prodajne poti
- E. Posebni poudarki v trženju storitev

**Proizvodni in storitveni načrt:** Opisuje realno dejavnost podjetja. Kako bo podjetje izvedlo aktivnosti, ki ga bodo pripeljale do zelenih ciljev. V proizvodnem in storitvenem načrtu opišite:

- A. Geografska lokacija podjetja
- B. Poslovni prostori
- C. Operativni cikel
- D. Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja

**Načrt razvoja:** V tem delu poslovnega načrta opišite stroške načrtovanja in razvoja ter časa, ki je potreben za izdelavo proizvoda, ki ga je mogoče plasirati na trg. Načrtovanje in razvoj vključujeta izdelavo načrtov, ki so potrebni za spremembo laboratorijskega prototipa v končni proizvod, načrtovanje posebnih orodij, ki bodo zagotovila, da bo proizvod bolj privlačen in druga potrebna načrtovanja v podjetju. V ta del vključite naslednje točke:

- A. Status razvoja in prihodnje naloge
- B. Izboljšave proizvoda in novi proizvodi
- C. Sredstva, namenjena razvoju
- D. Industrijska lastnina

**Vodstvena skupina in kadri:** Kakovost vodstvene skupine je ključna za to, da se dobra zamisel razvije v uspešno podjetje. Investitorje bo v tem delu zanimal predvsem opis

ključnih vodilnih delavcev in njihovih glavnih dolžnosti, sestava organizacijske strukture in upravnega odbora. V tem delu opišite naslednje točke:

- A. Organizacijska struktura
- B. Ključno vodstveno osebje
- C. Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju
- D. Upravni odbor
- E. Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve
- F. Profesionalni svetovalci in storitve

Terminski načrt: Kaže osnovni okvir in medsebojno odvisnost večjih aktivnosti, ki so potrebne za uresničitev ciljev podjetja. Terminski plan prikazuje naloge, ki jih je potrebno opraviti za uspeh podjetja, in roke, do katerih je treba naloge narediti. Dobro pripravljen in realen terminski plan kaže na zmožnost vodstva podjetja, da načrtuje rast podjetja na tak način, da priznava ovire in minimizira tveganja investitorja.

Terminski načrt vsebuje:

- A. Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu
- B. Grafično ponazoritev terminov

Kritična tveganja in izzivi: Pri pripravi poslovnega načrta poskušajte identificirati čim več tveganj, ki bi lahko ogrozila obstoj vašega podjetja. Če ob pregledovanju vašega poslovnega načrta investitorji sami dodatno odkrijejo tveganja, ki jih niste navedli, lahko to zelo zmanjša kredibilnost vašega podjetja in ogrozi njegovo financiranje. Z dobro opredeljenimi in raziskanimi tveganji pa dokazujete investitorju, da ste o njih razmišljali in se boste z njimi znali tudi spoprijeti. Vključena so naslednja tveganja:

- A. Makro raven
- B. Raven podjetja
- C. Simulirana poslovna tveganja

Finančni načrt: Finančni načrt je osnova za ocenitev investicijske priložnosti in predstavlja podjetnikovo predvidevanje prihodnjega delovanja podjetja. Cilj finančnega načrta je ugotoviti finančni potencial tvegane naložbe. Finančni načrt vključuje:

- A. Predračun izkaza uspeha
- B. Predračun bilance stanja
- C. Predračun izkaza finančnih tokov
- D. Davčni status
- E. Kontrola stroškov
- F. Kazalci uspešnosti poslovanja

**Pridobivanje in upravljanje z viri:** V tej točki opišite želeno višino sredstev, s katerimi bo podjetje razpolagalo, vire, pri katerih bo ta sredstva pridobilo, in politiko podjetja pri ravnanju z obratnim kapitalom.

- A. Zaželeno financiranje
- B. Pridobivanje virov financiranja
- C. Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja

### 2.3 Najpogostejše napake, ki jih podjetniki napravijo pri pisanju poslovnih načrtov

Podjetniki, ki niso uspeli pridobiti finančnih sredstev za realizacijo svoje poslovne priložnosti, so pri pisanju poslovnega načrta lahko napravili eno izmed naslednjih napak (Blechman, 1993):

1. Podjetnik predpostavlja, da potencialni investitor pozna in razume poslovno priložnost, zato mu je ne pojasni dovolj podrobno in mu s poslovnim načrtom ne odgovori na vsa vprašanja, ki si jih ta zastavlja v zvezi s priložnostjo.
2. Pri ocenjevanju tržnega deleža za svoj proizvod ali storitev podjetnik ne naredi dovolj raziskav in analiz, ampak predpostavlja, da bodo "vsi želeli kupiti njegov proizvod". Investitorji ne verjamejo projekcijam, ki ne temeljijo na konkretnih podatkih.
3. Podjetnik ne razloži dovolj dobro, kako bo podjetje doseglo načrtovano prodajo in dobičke.
4. Podjetnik mora s poslovnim načrtom dokazati, da nima zgolj proizvodnega znanja, ampak znanje o vodenju podjetja kot celote. Investitorji se zavedajo, da je podjetniški tim z vodstvenimi sposobnostmi pogoj za uspeh podjetja.
5. Projekcije, ki jih napravi podjetnik, so preveč splošene in ne prikazujejo finančnega potenciala podjetja. Investitorji želijo podrobne, mesečne projekcije prodaje, stroškov in dobičkov. Brez natančnih projekcij investitorji vidijo podjetje kot veliko črno luknjo, v katero vlagajo svoja sredstva.
6. Življenjepis podjetnika, v katerem navede svoje dosedanje dosežke, ne more nadomestiti poslovnega načrta novega podjetja.
7. Podjetnik meni, da ni potrebno pripravljati povzetka poslovnega načrta, saj bo investitor podrobno prebral poslovni načrt. Ključna vloga povzetka poslovnega načrta je pritegniti zanimanje investitorja, da natančno prebere celoten poslovni načrt.
8. Poslovni načrt ni napisan dovolj tekoče, je nezanimiv in nejasen.

9. Podjetnik ne nameni dovolj pozornosti analizi potencialnih nevarnosti, ki grozijo poslovanju podjetja.
10. Poslovni načrt ni dovolj jedrnat in podprt s konkretnimi dejstvi in številkami. Vsa dodatna pojasnila poslovne priložnosti, tehnični opisi in analize naj bodo prikazani v dodatku poslovnega načrta, kjer jih bodo prebrali tisti bralci, ki jih to zanima.

V nadaljevanju učbenika bomo v poglavjih 3 do 15 pregledali vsebino poslovnega načrta. Poglavja so organizirana v ločenih točkah, tako kot je uveljavljena struktura v poslovnem načrtu.

### **3 POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA**

Namen povzetka je kratko izpostaviti sestavne dele poslovnega načrta. Pri tem poudarimo izhodišča poslovne priložnosti, zakaj ti obstajajo, kateri ljudje bodo izvedli priložnost, zakaj so sposobni, da to izvedejo in kako si bo podjetje zagotovilo hiter vstop in prodor na trg. Številni investitorji najprej preberejo kratek povzetek poslovnega načrta in se na njegovi podlagi odločijo, ali je poslovni načrt za njih zanimiv. Pisanje povzetka ni preprosta naloga, zato ga je priporočljivo pripraviti na koncu, ko so ostali deli poslovnega načrta že pripravljene. Povzetek ne sme obsegati več kot dve strani in predstavi le ključna dejstva in številke. Američani takemu jedrnatemu načinu predstavljanja rečejo tudi "elevator talk". Predstavljate si, da imate dobro idejo in v pritličju stolpnice v dvigalu srečate lastnika podjetja, ki se ukvarja z investiranjem tveganega kapitala. Imate torej 20 sekund časa, da ga v dvigalu prepričate, da se vaša ideja izplača dodatno pretehtati kot investicijsko priložnost. To vam bo pomagalo pri odločitvi, katere informacije dejansko vključiti v povzetek poslovnega načrta.

#### **3.1 Predstavitev povzetka v poslovnem načrtu**

Povzetek poslovnega načrta naj bo sestavljen iz kratkih navedb, ki se nanašajo na spodnje značilnosti podjetja:

##### **3.1.1 Kratek opis podjetja**

V tem delu navedite, kdaj je bilo / oziroma bo vaše podjetje ustanovljeno, kaj dela oziroma bo delalo in kaj je edinstvenega na vašem proizvodu, storitvi ali tehnologiji. Če podjetje že posluje, izpostavite najpomembnejše dogodke, ki so se zgodili v času njegovega poslovanja (npr. nakup patentov, blagovnih znamk, pridobitev večjih finančnih sredstev, ipd.). Na kratko predstavite dosedanje dosežke podjetja in njegove načrte za prihodnost.

### 3.1.2 Priložnost in strategija

To je eden izmed pomembnejših delov povzetka, saj prikazuje poslovno priložnost podjetja, jo razloži, pojasni njene prednosti in morebitne slabosti. V tem delu je treba opisati tudi način, s katerim bo podjetje učinkovito prodrlo na trg. Opis poslovne priložnosti je potrebno podkrepiti s ključnimi dejstvi in številkami, ki opisujejo status konkurence, panožne trende, kupce, materiale in druge sestavine poslovne priložnosti. Opis poslovne priložnosti naj bo izviren, privlačen in tekoče napisan, tako da bo pritegnil zanimanje bralcev. Bralce mora prepričati, da je vredno nadaljevati z branjem. V tem delu razložite tudi morebitne načrte za rast in širitev podjetja na druga področja poslovanja.

### 3.1.3 Ciljni trgi in projekcije

V tem delu povzetka predstavite ciljne trge in kupce podjetja in kako jih nameravate pridobiti. Razložite, kaj je edinstvenega na vašem proizvodu ali storitvi. Kaj je tisto, kar dela vaš proizvod vrednega nakupa in ga razlikuje od konkurenčnih proizvodov. Diferenciacijo lahko izvajate na podlagi posebne kakovosti, oblikovanja proizvoda, proizvodne tehnologije, industrijske lastnine in cene. V tem delu vključite najpomembnejše podatke, ki ste jih dobili s tržno raziskavo in drugimi analizami poslovnega okolja podjetja. Bralcu na kratko predstavite značilnosti in dinamiko industrijske veje, v kateri podjetje deluje. Bralca morate v tem delu prepričati, da ciljne skupine kupcev z navdušenjem pričakujejo vaš proizvod ali storitev. Tu vključite tudi informacije o obsegu in stopnji rasti tržnih segmentov ali niš, na katere se bo podjetje osredotočilo, ocenite letne količine prodaje, tržne deleže in cenovne razrede vaših proizvodov in storitev. Bralcu nakažite, v katerih strokovnih publikacijah in glasilih lahko preveri vaše ocene in projekcije.

### 3.1.4 Konkurenčne prednosti

V tem delu na kratko predstavite vašo neposredno konkurenco. Poznavanje slabosti in prednosti konkurentov bo bralca prepričalo, da ste sposobni oblikovati strategije za soočenje s konkurenco in doseči načrtovane prodajne cilje. V tem delu lahko na kratko predstavite načrtovano prodajno in cenovno politiko, prodajne poti, oglaševanje in načrtovano pozicioniranje podjetja.

### 3.1.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve

Ocenite obseg sredstev, ki jih podjetje potrebuje za poslovanje. Opišite, kolikšen delež sredstev bo lastniški in koliko bo dolga. Navedite tudi glavne namene, za katere se bodo pridobljena finančna sredstva uporabila. S številkami predstavite pričakovane dobičke in pričakovano donosnost investicij.

### 3.1.6 Vodstvena skupina in kadri

V tem delu na kratko predstavite člane podjetniške skupine in ključne zaposlene. Navedite njihovo formalno in neformalno izobrazbo in izkušnje, ki vplivajo na njihove sposobnosti upravljanja in vodenja. Izpostavite posebne odlike članov, njihove dosedanje rezultate in dosežke. Ključno pri oblikovanju učinkovitega podjetniškega tima je dopolnjevanje lastnosti njegovih članov. Bistveno je, da prikažete, da bo vodstvena skupina sposobna dobro voditi podjetje. Opišete lahko tudi značilnosti ostalih delovnih mest in zaposlenih v vašem podjetju, usposabljanja in sisteme nagrajevanja zaposlenih.

## 3.2 Za razmislek

Potem, ko ste spoznali bistvene dele poslovnega načrta, je čas, da se ustavite in razmislite:

1. Kako ste prišli do poslovne ideje?
2. Zakaj mislite, da bo ideja uspela?
3. Kateri so vaši glavni kratkoročni in dolgoročni cilji glede podjetja?
4. Katere kriterije ste upoštevali pri izbiri imena podjetja?
5. Ali že imate izbrane in potrjene člane podjetniškega tima?
6. Kako nameravate v začetnem obdobju motivirati zaposlene?
7. Katere profesionalne svetovalce boste potrebovali pri poslovanju podjetja?
8. Kako bi v dveh stavkih opisali bistvo vašega proizvoda ali storitve?
9. Ali je možen nadaljnji razvoj/diferenciacija proizvodov in storitev?

## 4 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE

Cilj tega poglavja je vpeljati bralca (investitorja) v kontekst, v okviru katerega lahko razume vse tisto, kar boste v poslovnem načrtu pojasnjevali glede proizvoda in trga. Ta del mora jasno predstaviti poslovno področje, na katerem bo podjetje delovalo, proizvod, ki ga boste ponujali na trgu, značilnosti panoge dejavnosti in priložnosti, ki se ponujajo pri prodaji vašega proizvoda. V tem delu je smiselno opredeliti vizijo, cilje in naloge, ki jih bo podjetje izvajalo ter akcijske načrte za doseg posameznih ciljev.

### 4.1 Podjetje

V opredeljevanju podjetja je smiselno najprej navesti firmo podjetja, glavno dejavnost, s katero se bo podjetje ukvarjalo, in pravno organizacijsko obliko. Navedite, kje bo sedež podjetja ter okviren ali natančen datum registracije podjetja. Navedite ustanovitelje podjetja in opredelite, ali obstajajo kakršnekoli ovire za poslovanje vašega podjetja v izbrani dejavnosti. Pri registraciji lahko podjetje oziroma ustanovitelji podjetja navedejo več različnih dejavnosti, s katerimi se bodo v prihodnosti ukvarjali. Razmislite, katera bo glavna dejavnost podjetja, katere bodo stranske dejavnosti podjetja in katere dejavnosti bi lahko

bile pomembne za podjetje v prihodnje. Z dovolj široko in premišljeno registracijo dejavnosti se boste izognili dodatnim postopkom ob morebitni razširitvi posla.

Dve najpogostejši pravno organizacijski obliki, primerni za manjše podjetje, sta družba z omejeno odgovornostjo in pa oblika samostojnega podjetnika.

**Družba z omejeno odgovornostjo** je družba, katere osnovni kapital sestavljajo osnovni vložki družbenikov. Vrednost vložkov je lahko različna. Na podlagi osnovnega vložka in sorazmerno z njegovo vrednostjo v osnovnem kapitalu pridobi družbenik svoj poslovni delež. Za obveznosti družbe z omejeno odgovornostjo družbeniki osebno ne odgovarjajo, odgovarjajo le do višine njihovega vložka v podjetje. Družbo se ustanovi s pogodbo, ki mora biti sklenjena v obliki notarskega zapisa, podpišejo pa jo vsi družbeniki in mora vsebovati vse točke, ki so opredeljene v Zakonu o gospodarskih družbah v 409. členu. Osnovni kapital podjetja je lahko vložen v obliki denarnega in stvarnega vložka, pri čemer mora biti vsaj tretjina vložka v denarju. Kot stvarni vložek se lahko zagotovijo premičnine in nepremičnine, pravice in podjetje ali del podjetja. Družbeniki imajo pravico do deleža pri dobičku, ki se deli sorazmerno z višino poslovnih deležev, če družbena pogodba ne določa drugače.

**Samostojni podjetnik posameznik** je fizična oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost. Podjetnik odgovarja za vse svoje obveznosti s svojim premoženjem. Firma podjetnika vsebuje poleg označbe dejavnosti in dodatnih sestavin tudi ime in priimek podjetnika ter skrajšano označbo, da gre za samostojnega podjetnika (s.p.). Podjetnik lahko začne opravljati dejavnost na podlagi priglasitve pri organu, pristojnem za javne prihodke, pri katerem priglasi tudi prenehanje poslovanja. Podjetnik mora vsaj tri mesece pred priglasitvijo prenehanja poslovanja na primeren način objaviti, da bo prenehal poslovati, ter ob tem navesti tudi dan prenehanja poslovanja.

## 4.2 Panoga dejavnosti

Poznavanje panoge dejavnosti, v kateri podjetje deluje, je neprecenljivo za pripravo dobrega poslovnega načrta. Dogajanja v posamezni panogi, število akterjev ter njihova moč nam lahko zelo pomagajo tudi pri predvidevanju, kako se bomo na trgu obnašali mi. Če je podjetje s podobno dejavnostjo, kot je naša, na trgu ravno propadlo, je pomembno analizirati vzroke za propad. Pomembno je poznati trende v panogi ter napovedati, kakšni bodo v prihodnosti. Npr. nekdo, ki bo izdeloval klasične računalniške zaslone, ne more pričakovati, da se bo v prihodnosti širil in povečeval svojo proizvodnjo, ker se nadomeščajo z LCD zaslone.

Opreделите panogo, v kateri deluje vaše podjetje, in šifro vaše panoge po Standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD). SKD šifre lahko najdete na naslovu: <http://www.stat.si/klasje/klasje.asp>. Poznavanje teh šifer je pomembno, saj na podlagi letih lahko pridobite podatke o panogi, o trendih v panogi, o vaših konkurentih – baze podatkov so namreč v veliki meri organizirane po tej klasifikaciji. V mnogih primerih je panoga preširok pojem, zato skušajte definirati ožje segmente, v katerih bo delovalo vaše podjetje, ali pa celo skupine oziroma podskupine dejavnosti po klasifikaciji dejavnosti.

Poskušajte čim podrobneje predstaviti sedanje stanje v panogi in kakšne so napovedi za to panogo dejavnosti. Bodite pozorni na nove proizvode v panogi in kakšna so najbolj verjetna prihodnja dogajanja na tem področju. Zasičenost oziroma koncentracija panoge je prav tako pomembna. Ugotoviti je treba v kolikšni meri obstoječi akterji v panogi že zadovoljujejo potrebe porabnikov. Ugotoviti moramo tudi, kakšne so možnosti nadaljnjega razvoja, kaj se bo dogajalo s potrebami porabnikov v prihodnosti ter kako jih bomo zadovoljevali. Zelo pomemben je širši pogled v prihodnost. Zanima nas, kateri dejavniki in procesi v prihodnosti bi lahko vplivali na porabnike, da bodo bolj/manj kupovali naše izdelke. Panogo moramo analizirati z očmi neprizadetega zunanjega opazovalca, ne pa govoriti o naših načrtih.

Pričakovati, da podjetje ne bo imelo konkurence na določenih trgih, je nesmiselno. Konkurenca vedno obstaja. Če se nam v nekem trenutku zdi, da še ni prisotna na trgu, lahko pričakujemo njen skorajšnji vstop. Če neko priložnost vidimo mi, zakaj je ne bi videl tudi nekdo drug? Že s tem, da bomo vstopili v neko panogo in pokazali, da nam gre dobro, bomo v panogo privabili konkurenco, zato je nujno ves čas opazovati konkurenco ter stanje na trgu in iskati načine, kako bomo ostali korak pred njimi.

Konkurenca smo lahko tudi sami sebi. Zelo znan je primer podjetja British Airways, ki je zaradi upada števila strank, ki so se odločale za poceni letalske družbe (npr. RyanAir), ustanovil svoje hčerinsko podjetje, ki je bilo neposredna konkurenca poceni družbam. Kaj se je zgodilo? Čeprav je sprva kazalo, da je panoga, kjer je podjetje delovalo, še nezasičena in da bo na ta način podjetje pridobilo veliko novih strank, so bile nove stranke hčerinskega podjetja le ljudje, ki bi tudi drugače leteli z British Airways. Tako se investicija ni niti najmanj splačala.

#### 4.2.1 Primeri uvrščanja v panogo dejavnosti

Primer 1: Opis panoge dejavnosti za podjetje, ki se ukvarja s svetovanjem in pridobivanjem emisijskih dovoljenj, ki so rezultat poostrene ekološke zakonodaje z vstopom Slovenije v EU.

Panoga dejavnosti: Podjetje, ki ga želimo ustanoviti, se uvršča v panogo z SKD šifro 74.14 podjetniško in poslovno svetovanje. Vendar v tej panogi nastopajo podjetja z najrazličnejšimi dejavnostmi, naše podjetje pa bo ozko specializirano. Na trgu so podjetja, ki so nam konkurenčna, od katerih je eno večje podjetje z 240 zaposlenimi, vendar imajo širšo ponudbo. Ker se bo naše podjetje ukvarjalo z dejavnostjo, ki bo aktualna z vstopom v EU, imamo v tem trenutku v tej ozki specializaciji malo neposrednih konkurentov, saj se s podobno dejavnostjo ukvarjajo predvsem večja podjetja, kjer pa obstaja problem ustrezno izobraženega kadra za to ozko dejavnost. Zato zaznavamo priložnost v specializaciji (svetovanje in pridobivanje emisijskih dovoljenj). Analizirali smo kazalnike in ugotovili, da možnosti za razvoj so, ker se stanje v panogi v zadnjih letih izboljšuje.

Ugotovili smo, da v tej panogi prevladujejo predvsem majhna in srednje velika podjetja, kot bo naše. Podjetja v tej panogi večinoma rastejo in poslujejo z dobičkom, tržni deleži pa se

razporejajo približno enakomerno med podjetja, kar pomeni, da na tem trgu še ne prihaja do monopolov.

Naša prihodnja panoga se še vedno razvija in je perspektivna, to dejstvo potrjuje tudi vstop številnih novih podjetij v to panogo v zadnjih letih. Dobički so pozitivni, vendar menimo, da obstoječa podjetja potenciala ne izkoriščajo popolnoma.

Z vstopom v EU se bodo trgi razširili in specializirana podjetja lahko to zelo dobro izkoristijo. Zato lahko predvsem zaradi aktualnosti panoge pričakujemo tudi vstop novih konkurentov, ki bodo specializirani tudi za našo dejavnost, oz. preusmeritev večjih podjetij tudi na omenjeno področje.

Opis povzet po poslovnem načrtu EKO-SUP; izdelan pri predmetu Osnove Podjetništva, 2003/2004.

#### Primer 2: Opis panoge dejavnosti za podjetje, ki ukvarja z razvojem in trženjem nove blagovne znamke plezalnih vrvi.

Za razumevanje panoge proizvodnje in prodaje plezalnih vrvi je potrebno najprej razumeti značilnosti trga plezalske opreme. Plezanje ni običajen šport. Gre za adrenalinski šport, ki terja veliko fizične in psihične predanosti in ponavadi pomeni tudi stil življenja plezalcev. To močno vpliva na značilnosti trga opreme. Plezalci so namreč zanjo pripravljeni porabiti relativno velik del svojega dohodka, saj je prav oprema tista, ki zagotavlja varnost in omogoča vedno zahtevnejše vzpone. Zaradi tega so plezalci zelo občutljivi na tehnične značilnosti proizvodov in so za boljše lastnosti pripravljeni plačati več. Na trgu plezalske opreme nastopajo posebne blagovne znamke, ki jih drugi redko poznajo, podjetja, ki nastopajo na trgu, pa so praviloma majhna in ne morejo financirati pomembnejšega razvoja. Sama panoga proizvodnje in prodaje plezalnih vrvi je v fazi zrelosti. Bistvenega razvoja pri samih izdelkih ni opaziti, podjetja v panogi vsa proizvajajo na zelo podoben način. Večinoma je proizvodnja plezalnih vrvi za podjetja samo ena izmed dejavnosti. Poleg tega se ukvarjajo še s proizvodnjo ostale plezalske opreme ali pa popolnoma drugimi tekstilnimi dejavnostmi. Glede na velikost trga je število ponudnikov relativno veliko. Po tržnih deležih izstopajo predvsem tri podjetja, ki so tržni vodje tako s tehnološkega kot tudi s trženskega vidika. Ta tri podjetja so tudi najbolj izraziti primeri podjetij, ki tržijo na globalni ravni, medtem ko ostali ponudniki tržijo lokalno. Diferenciacija med proizvodi v panogi je relativno majhna, saj obstoječi proizvodi dosegajo zelo podobne tehnične rezultate. V pozitivnem smislu nekoliko izstopajo največja tri podjetja.

Športi, ki se odvijajo v naravi, so v zadnjih letih v močnem porastu. Seveda to velja predvsem za države razvitega sveta, saj je ukvarjanje s temi športi relativno drago. Samo v ZDA je število ljudi, ki so se vsaj enkrat letno ukvarjali s plezanjem, iz leta 1998 na leto 2001 naraslo za 17 %. Tako se je v letu 2001 s plezanjem več kot enkrat na leto ukvarjalo 1,2 milijona ljudi (Human powered outdoor recreation: State of the industry report 2002). Z veliko hitrostjo se povečuje tudi število plezališč, ki jih lokalne turistične skupnosti vse bolj vključujejo v svojo turistično ponudbo. Pozitivni trend je mogoče pričakovati še

naprej, saj gre predvsem pri plezanju v plezališčih za relativno varno obliko adrenalinske rekreacije.

Opis povzet po diplomskem delu Roka Stritarja - Prenos tehnologije iz znanosti v gospodarstvo.

Iz zgornjih dveh opisanih primerov vidimo, da analiza panoge še zdaleč ni samo številčna, izhajajoča iz dostopnih sekundarnih virov podatkov, pač pa izhaja tudi iz poznavanja trendov in kakovostnih podatkov, ki so tipični v določeni panogi dejavnosti.

#### 4.2.2 Kvalitativna analiza panoge dejavnosti

V kvalitativni analizi panoge lahko uporabimo Porterjev pristop petih sil konkurenčnosti. Imenuje se Porterjev diamant in analizira okolje v katerem podjetje deluje. Sestavine Porterjevega diamanta so naslednje (Porter, 1998, str. 77):

Razmere na strani proizvodnih dejavnikov (razpoložljivi faktorji v državi vključujejo naravne vire in ustvarjene faktorje). Po Porterju razpoložljivost proizvodnih faktorjev ni zadosten pogoj za uspešnost podjetij, ampak je bistvena učinkovitost njihove uporabe. Konkurenčne prednosti, ki jih imajo podjetja v visoko razvitem gospodarstvu, morajo izhajati iz visoko specializiranih proizvodnih faktorjev, kot so visoko izobražena delovna sila in tehnološka dovršenost, ne pa iz cenениh surovin in delovne sile. Zahtevnejši proizvodni faktorji so redki, težko jih je posnemati in zahtevajo nenehne investicije v razvoj. Podjetja z njihovo pomočjo ustvarjajo zelo diferencirane proizvode, s katerimi lahko ustvarjajo višjo dodano vrednost in s tem konkurirajo na globalnem trgu.

Razmere na strani povpraševanja (narava domačega povpraševanja po proizvodih in storitvah ter stopnja sofisticiranosti kupcev). Bolj kot obseg domačega povpraševanja je pomembna njegova kakovost, saj so glede na značilnosti domačega povpraševanja podjetja pod pritiskom stalnih izboljšav in inovacij. Mnogo lažje in ceneje je zaznati in razumeti potrebe kupcev na domačem trgu, kjer so impulzi neposredni, kot na tujih trgih. Države tako pridobijo konkurenčne prednosti v tistih panogah, kjer domače povpraševanje že vnaprej odraža potrebe tujih kupcev in sili podjetja, da hitreje razvijajo bolj prefinjene konkurenčne prednosti od tujih konkurentov.

Obstoj in struktura sorodnih in podpornih panog . Prisotnost podpornih panog (podporna panoga je tista, ki za podjetja v drugi panogi dejavnosti priskrbi sestavne dele, surovine, ki vstopajo v proizvodni proces), ki so mednarodno konkurenčne, občutno pripomore k oblikovanju in vzdrževanju prednosti, saj omogoča hiter dostop do učinkovitih in cenovno ustreznih proizvodnih faktorjev. Še pomembnejša pa je njihova vloga pri inovacijah in nadgradnji proizvodov, saj omogočajo skupen razvoj in uporabo tehnologije, hiter prenos znanja in informacij ter izmenjavo idej.

Struktura in strategija podjetij ter konkurenca na domačem trgu (domača konkurenca med podjetji ter pogoji ustvarjanja, organiziranja in vodenja podjetij). Konkurenčnost posamezne panoge je predvsem posledica ujemanja strategije podjetij z načini vodenja in organizacije, ki so konkurenčne v tej panogi v mednarodnem merilu. Razvita in intenzivna

domača konkurenca dviguje produktivnost gospodarstva in sili podjetja k povečanju realizacije skozi izvoz. Če so podjetja že doma prisiljena oblikovati prednosti, jih lahko uspešno prenašajo na tuje trge. Domača konkurenca je tako zaradi svojega spodbudnega učinka, ki ga ima na druge, najpomembnejša od vseh sestavin diamanta.

Osnovnim dejavnikom Porter dodaja še dve zunanji spremenljivki, naključja in vlado, obe pa lahko pomembno vplivata na ustvarjanje ustreznih pogojev oblikovanja prednosti na nivoju podjetij. Vlada igra pri gospodarskem razvoju pomembno vlogo zaradi svojega vpliva na vse segmente poslovnega okolja. Z zagotavljanjem ustrezne infrastrukture in izobraževalnega sistema v državi vpliva na dostopnost proizvodnih dejavnikov. Z regulatornimi ukrepi, zakoni za zaščito porabnikov in državnimi nakupi vpliva na stanje domačega povpraševanja. Različni birokratski postopki pri ustanavljanju podjetij, protimonopolna politika in razvitost finančnih trgov vplivajo na razvitost tržne konkurence. Država je sicer nujni oblikovalec ustreznih infrastrukturnih in razvojnih pogojev za dvig konkurenčnosti, ne pa tudi konkurenčnosti same, saj to dosegajo podjetja na podlagi pridobivanja konkurenčnih prednosti na trgu. Po mnenju Porterja naloge vlade obsegajo: pomoč pri ustvarjanju specializiranih proizvodnih faktorjev, dosledno spodbujanje varnostnih in okoljevarstvenih standardov, spodbujanje investicij v človeške sposobnosti, inovacije ter deregulacija in spodbujanje konkurence znotraj gospodarstva.

Če povzamemo, analiza Porterjevega diamanta obsega naslednje točke:

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

V poslovnem načrtu lahko uporabimo te izraze, ki se večinoma prekrivajo z zgoraj naštetimi opisi, le terminologija se nekoliko razlikuje.

Poleg privlačnosti panoge z vidika Porterjevega pristopa petih sil konkurenčnosti opredelite tudi:

- Kdo so ključni subjekti na trgu panoge: proizvajalci, konkurenti, kupci in dobavitelji in kakšna je pogajalska moč posameznega subjekta.
- Kateri so temeljni dejavniki uspeha v panogi (fleksibilnost pri zadovoljevanju potreb kupcev, sposobnost preživetja v cenovnih vojnah med konkurenti, sodelovanje s cenovno ugodnimi dobavitelji, širok splet ponujenih proizvodov in storitev, lojalnost kupcev, ipd.).
- Kako je panoga odvisna od konjunkturalnih in sezonskih nihanj (npr. sezonska narava določenih športnih pripomočkov, daril, hrane, ipd.).
- Kakšni so obstoječi trendi v panogi (moda, okusi) in kakšna so prihodnja pričakovanja.
- Kako je panoga občutljiva na tehnološke spremembe.
- Kakšen je vpliv državne regulativne dejavnosti na panogo.

### 4.2.3 Kvantitativna analiza panoge dejavnosti

Panogo dejavnosti lahko analizirate tudi s pomočjo izračuna kazalcev uspešnosti poslovanja obstoječih podjetij v vaši panogi dejavnosti. Kazalce uspešnosti poslovanja izračunavamo na osnovi finančnih podatkov podjetij.

Pri izračunu kazalcev si lahko pomagata s podatki, ki jih dobite na poslovnem spletu GVIN: <http://www.gvin.com/>, do katerega lahko dostopate iz računalnikov, ki so v IZ mreži EF.

Zelo pomembno je, da znamo kazalnike v poslovnem načrtu tudi ustrezno razložiti in da se zavedamo, kaj posamezen kazalnik pomeni.

Kazalci uspešnosti poslovanja, ki jih lahko izračunavate, so:

#### K1. Povprečni dobiček na podjetje

$$\frac{\text{Čisti dobiček – celotna izguba}}{\text{Število podjetij}}$$

Kazalec nam kaže, kakšni so povprečni dobički v panogi, ki jo proučujemo.

#### K2. Povprečna sredstva na podjetje

$$\frac{\text{Celotna sredstva (aktiva)}}{\text{Število podjetij}}$$

Kazalec nam pove, kolikšna so povprečna celotna sredstva značilna za proučevano panogo.

#### K3. Povprečni prihodek na podjetje

$$\frac{\text{Čisti prihodki iz prodaje + prihodki iz financiranja + izredni prihodki}}{\text{Število podjetij}}$$

Kazalec nam kaže, kolikšni so povprečni prihodki v proučevani panogi.

#### K4. Povprečno število zaposlenih

Kazalec nam prikazuje, koliko je v povprečju zaposlenih v podjetju v proučevani panogi.

$$\frac{\text{Povprečno število zaposlenih v podjetju}}{\text{Število podjetij}}$$

$$\frac{\text{(Celotna sredstva}_{i0} + \text{celotna sredstva}_{i1})}{2}$$

**K5. Povprečna sredstva na zaposlenega**

$$\frac{\text{Povprečno število zaposlenih}}$$

V izračunu kazalca uporabimo povprečno vrednost sredstev v obdobju, ki jo izračunamo kot povprečje vsote vrednosti sredstev na začetku obdobja (t0) in vrednosti sredstev na koncu obdobja (t1).

#### **K6. Povprečni prihodek na zaposlenega**

Čisti prihodki iz prodaje + prihodki iz financiranja + izredni prihodki

Povp. število zaposlenih

#### **K7. Povprečni dobiček na zaposlenega**

Čisti dobiček poslovnega leta – izguba poslovnega leta

Povp. število zaposlenih

Kazalnik pove, kolikšen znesek čistega dobička oziroma kolikšen znesek čiste izgube je bil v gospodarski družbi ugotovljen na posameznega zaposlenega. Pri presoji tega kazalnika je potrebno upoštevati, da je čisti dobiček lahko zmanjšan za znesek izgube iz prejšnjih let, ki povečuje skupne odhodke. Gospodarska družba je poslovno uspešnejša, če izkazuje čisti dobiček in je vrednost tega kazalnika čim višja (pozitivna). Vrednost tega kazalnika je odvisna od dejavnosti, ki je lahko delovno ali kapitalno intenzivna. Presoja vrednosti tega kazalnika pa celo med gospodarskimi družbami v isti dejavnosti ni zanesljiva. Če gospodarska družba ali dejavnost nista poslovali pozitivno ima vrednost tega kazalnika negativni predznak.

#### **K8. Stopnja zadolženosti**

$$\frac{\text{Dolg}}{\text{Celotna sredstva}}$$

Kazalec stopnje zadolženosti prikazuje strukturo virov financiranja. V primeru, da je izračunani kazalec 0,58 to pomeni, da je 58 % celotnih sredstev financirano s pomočjo tujih sredstev, 42 % pa je

lastnih sredstev.

#### **K9. Stopnja kapitalizacije**

1 – Stopnja zadolženosti

#### **K10. Dolg/kapital**

Dolgoročne obveznosti + Kratkoročne obveznosti

Kapital

Kazalnik kaže način financiranja podjetja (ali se podjetje financira iz lastnih ali tujih sredstev). Nižja kot je vrednost kazalnika, večjo finančno moč ima podjetje.

$$\text{K11. Prihodek/aktiva (sredstva)} = \frac{(\text{Čisti prihodki iz prodaje} + \text{prihodki iz financiranja} + \text{izredni prihodki})_{t1}}{(\text{Celotna sredstva}_{t0} + \text{celotna sredstva}_{t1}) / 2}$$

Kazalec prikazuje, koliko prihodkov iz obdobja 1 pride na enoto celotnih povprečnih sredstev. Slednji se izračunajo kot povprečje celotnih sredstev v obdobju 0 in obdobju 1.

### K12. Indeks rasti panoge

Verižni indeks prihodkov panoge.

### K13. Donosnost prodaje - ROS

$$\frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Prodaja}}$$

Ta kazalnik pove, koliko dobička oziroma izgube je gospodarska družba ustvarila na enoto prodaje. Gospodarska družba je poslovno uspešnejša, čim večja je vrednost tega kazalnika in če hkrati izkazuje čisti dobiček.

### K14. Donosnost sredstev – ROA

$$\frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Celotna sredstva}}$$

Rentabilnost sredstev je opredeljena kot razmerje med dobičkom in zanj vloženimi poslovnimi sredstvi. Povezana je z osnovnim načelom gospodarnosti: z danimi sredstvi doseči čim večji rezultat oz. določen rezultat s čim nižjimi sredstvi.

Kaže, kako uspešno je bilo poslovodstvo pri upravljanju sredstev. Kaže tudi, koliko čistega dobička oziroma čiste izgube je gospodarska družba ugotovila na enoto obstoječih sredstev ne glede na to, kako so financirana. Gospodarska družba posluje uspešneje, če je vrednost tega kazalnika čim večja. Čista donosnost sredstev je zmnožek dveh drugih kazalnikov: čiste dobičkovnosti prihodkov ter proizvodnosti sredstev. Večja kot je vrednost obeh kazalnikov večja je vrednost kazalnika čiste donosnosti sredstev.

### K15. Donosnost kapitala – ROE

$$\frac{\text{Čisti dobiček}}{\text{Lastniški kapital}}$$

Čista donosnost kapitala je s stališča lastnikov gospodarske družbe najpomembnejši in eden najpogosteje uporabljenih kazalnikov poslovne uspešnosti. Kazalnik pojasnjuje, kako uspešno upravlja poslovodstvo s premoženjem lastnikov. Pokaže, koliko čistega dobička je gospodarska družba dosegla na vsako enoto vloženega kapitala. Gospodarska

družba je poslovno uspešnejša, če je vrednost tega kazalnika čim večja (pozitivna). Vendar pa višja vrednost kazalnika lahko pomeni tudi večje tveganje na račun velikega zadolževanja gospodarske družbe. Čista donosnost kapitala je namreč odvisna od sestave virov financiranja sredstev.

Čisto donosnost kapitala je mogoče primerjati z zahtevano donosnostjo kapitala: lastniki za svojo udeležbo pri financiranju gospodarske družbe zahtevajo določen donos, odvisen od tveganja. Če poslovodstvo ne zmore zagotavljati zahtevanega donosa, potem ne uresničuje ciljev lastnikov.

Vir: [URL: <http://www.gvin.com>], 5.10.2004

### 4.3 Proizvodi oziroma storitve

Potencialnega investitorja bo zanimalo, kaj točno boste prodajali, kakšno zaščito proizvoda imate in kakšne so dejanske priložnosti in možni problemi s prodajo vašega proizvoda oziroma storitve.

#### 4.3.1 Opis

Podrobno opišite proizvode in storitve, ki jih nameravate prodajati. Opišite uporabo vsakega proizvoda oziroma storitve. Upoštevajte tri nivoje proizvoda, storitve, oziroma izdelka (proizvoda in storitve). Prvi nivo je jedro izdelka, ki predstavlja končno koristnost za porabnika. Opredelite glavno končno uporabo izdelka, kot tudi vse možne stranske oziroma drugotne uporabe. Drugo raven predstavlja otipljivi izdelek. Gre za dejanski izdelek z njegovimi lastnostmi, merami, kakovostjo, dizajnom, embalažo. Tretja raven pa je dodani izdelek, kamor sodijo: dostava, plačilni pogoji, garancija, montaža in ponakupne storitve. Danes pravzaprav predstavlja tretja raven najpomembnejši vir konkurenčnih prednosti.

Bodite natančni pri opredeljevanju vašega izdelka, saj mora bralec poslovnega načrta razumeti značaj proizvoda ali storitve. Seveda določeni izdelki zahtevajo podrobnejše opise. Pri številnih izdelkih informacijske tehnologije boste morali natančno opisati njihovo delovanje in možne koristi pri uporabi določenih informacijskih produktov. Po drugi strani, če nameravate ustanoviti avto šolo, ne bo potreben podroben opis storitev, ampak jih boste morali predvsem naštet. Jasno poudarite tudi, katere so konkurenčne prednosti vaših izdelkov tako, da bo bralcu takoj jasno, v čem so vaši proizvodi boljši od konkurenčnih.

Opišite predvsem tiste lastnosti vašega proizvoda oziroma storitve, ki mu dajejo prednost pred konkurenco. Prikažite priložnosti za razširitev proizvodne linije ali možnosti za razvoj sorodnih proizvodov ali storitev. Poudarite vaše poslovne priložnosti in pojasnite, kako jih boste uresničili.

Tržna priložnost za podjetje pomeni konkurenčno prednost na rastočem trgu. To je lahko prednost v obliki boljšega izdelka, vodilnega tržnega položaja, ali pa dejstva, da je podjetje prvo na trgu za zadovoljevanje neke potrebe. Iz priložnosti izhajajoč izdelek naj ima visoko

dodano vrednost, kar bo vlagateljem omogočilo hitro vračilo osnovnega vložka sredstev. Dodatno prednost pa pomeni zaščita proizvoda s patentom ali s pogodbenimi pravicami, ki daljši čas omogočajo realizacijo nadpovprečnega dobička. Trg za obstoječe izdelke in tiste v razvoju mora biti tako velik, da lahko ustvari dovolj denarja za nadaljnji razvoj proizvodov in za širitev prodaje. Podjetje bo imelo boljše možnosti preživetja in hitre rasti, če na nekem trgu še ni prevladujoč vpliv konkurenta, če ima jasno opredeljene stranke in prodajne poti. Odkrivanje in zadovoljevanje potreb neke tržne niše je za podjetje posebej pomembno, saj ti novo odkriti trgi omogočajo podjetju bolj prosto prodajo izdelkov in storitev ter s tem hitrejšo akumulacijo kapitala in rast.

Nevarnost pri pisanju tega dela poslovnega načrta je predvsem v tem, da pisec predpostavi, da bralci poslovnega načrta že dobro poznajo izdelke, temu pa pogosto ni tako. Ko boste sestavljali seznam izdelkov, ki jih proizvaja vaše podjetje, označite kakšen delež celotnega prihodka bodo prinesli posamezni izdelki.

#### 4.3.2 Stanje v razvoju proizvoda ali storitve.

Opreделите, ali so vaši izdelki ali storitve že pripravljene za prodajo. Če ne, kaj je še potrebno storiti, da jih boste do konca razvili?

##### PRIMER: Uvajanje tržne inovacije

Ko je Mark Saunders leta 1985 investitorjem tvegane kapitala predstavil Strido, revolucionarno zložljivo kolo, je lahko z nekoliko večjo gotovostjo v projekcijo vključil samo stroške. Poslovni predlog za katerega je iskal financiranje, je bil v tem, da se njegova ideja prenese z risalne deske do proizvodnega prototipa. Za to je potreboval približno dve leti časa, pokritje življenjskih stroškov za to obdobje, uporabo delavnice in zmerno količino materiala.

Saunderjev poslovni načrt je natančno prikazal, kako bo potekal razvoj proizvoda v tem obdobju, in na podlagi tega je njegov koncept finančno podprl James Marshall. Marshall je pripravil proizvodne in marketinške elemente poslovnega načrta in do konca leta 1987 je bila Strida že v proizvodnji in v prodajalnah v ZDA. (Povzeto po Barrow et al, 1992, str. 45).

Podobno je tudi, če prodajate storitve. Vprašati se morate, ali imate sposobnosti za opravljanje teh storitev. Tudi v primeru najema franšize se morate vprašati, kakšen je postopek pridobivanja franšize in katere zahteve franšizodajalca morate izpolniti pred začetkom poslovanja.

#### 4.3.3 Zaščita industrijske lastnine

Če vaša dejavnost v podjetju vključuje veliko kreativnega razvojnega dela, ki je povezano s stroški, morate to delo na tak ali drugačen način tudi zaščititi. Navadno želimo s takim kreativnim delom doseči konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji in na ta način vodilni položaj v panogi. Razmislite, ali imajo vaši izdelki posebne konkurenčne prednosti. Če jih

imajo, potem razložite, kako dolgo bodo te prednosti trajale, oziroma na kakšen način jih nameravate zaščititi. Razmislite tudi o vseh ostalih faktorjih, ki vam dajejo konkurenčno prednost, tudi če niso zakonsko zaščiteni. To so lahko osebne sposobnosti ali pa talenti, ki jih drugi ne morejo tako zlahka kopirati oziroma pridobiti.

Obstajajo štiri kategorije zaščite: patentiranje, ki zaščiti delovanje neke stvari, registracija oblike, ki zaščiti zunanji videz, avtorske pravice, ki zaščitijo filmska, knjižna dela in podobna avtorska dela in pa registracija blagovne znamke, ki zaščiti ime nekega izdelka ali storitve.

**Patent** lahko razumemo kot pogodbo med izumiteljem in državo. Država se dogovori z inovatorjem, da mu v primeru, če je pripravljen objaviti podrobnosti o svoji inovaciji v dogovorjeni obliki, in če je naredil res velik oziroma občuten napredek, v zameno omogoči izkoriščanja monopola na njegovo inovacijo za naslednjih 20 let. To je tako imenovana zaščita v zameno za razkritje. Inovator uporablja obdobje monopola zato, da proizvaja in prodaja svojo inovacijo. Konkurenti lahko v tem času dobijo vpogled v publicirane specifikacije in idejo uporabijo za svoje raziskave ali pa lahko navežejo stike z inovatorjem in mu ponudijo pomoč pri razvoju ideje, seveda pod licenco.

Obstajata dve fazi procesa patentiranja:

- od oddaje prošnje do objave patenta,
- od objave patenta do podelitve patenta.

V tem obdobju je treba plačati tudi stroške patentiranja, ki so relativno visoki. Podjetniki navajajo predvsem dva problema, povezana s patentiranjem:

- Samo razkritje ideje. V postopku patentiranja mora podjetnik natančno predstaviti svojo idejo in metode, s katerimi je prišel do določenih rešitev. Na ta način omogoči dostop do svoje ideje tudi konkurentom, ki jo lahko, če je seveda dovolj spremenjena, uporabijo tudi za svoje izdelke.
- Relativno visoki stroški patentiranja. Patent se navadno pridobi za območje posamezne države in zato je pridobivanje patentov za tržno pomembne države relativno drago. Poleg tega lahko pride do zlorab v državah, kjer ideja ni patentno zaščiteni.

Zaradi zgoraj navedenega se marsikateri podjetnik odloča za zaščito z blagovno znamko ali pa za registracijo dizajna.

Kaj storiti v primeru, če imate izum, nimate pa dovolj sredstev, sposobnosti, časa ali nagnjenj, da bi proizvod izdelali in komercializirali sami?

Prodaja izuma. Prodate lahko pravice ali patent posamezniku ali podjetju. Plačilo, ki ga zahtevate, naj temelji na oceni velikosti trga in potenciala za rast.

Prodaja in honorar izumitelju. Lahko stopite v dogovor, v katerem pripišete naslov in pravico proizvodnje izdelka tretji osebi za denar, vendar pa v tem dogovoru dobite izumiteljski honorar na vsako prodano enoto.

Licenciranje. Lahko pa obdržite pravice in naslov in prodate licenco za proizvodnjo in trženje izdelka nekemu drugemu. Licenca med vami in najemnikom licence vsebuje

klavzulo o uspešnosti, ki naj zahteva, da mora najemnik licence prodati določeno minimalno število enot vsako leto ali pa mu bo licenca odvzeta.

**Blagovna znamka** je simbol, s katerim lahko identificiramo blago določenega proizvajalca oziroma trgovca. Blagovne znamke so lahko besede, podpisi, monogrami, slike, logotipi ali pa kombinacije naštetega (Porter, 1998, str. 77). Označe se morajo razlikovati od tistih, ki jih uporabljajo druga podjetja za enak tip izdelkov in v istem geografskem področju, vendar se lahko uporablja enaka imena za različne izdelke. Znamke ne smejo biti zavajajoče. Storitvena znamka je ekvivalentna blagovni znamki, vendar se uporablja za storitve, medtem ko se blagovne znamke uporabljajo samo za izdelke. Pravice iz uporabe blagovne znamke se pridobijo že s samo uporabo. Registracija ni zahtevana, vendar lahko bistveno poveča možnosti za izogibanje raznim neprijetnostim, kot so uporaba blagovne znamke pri drugih podjetjih. V tem primeru bi se morali s takim podjetjem spopasti na sodišču, če pa je blagovna znamka registrirana, pa lahko bolj ali manj avtomatsko sprožimo tožbeni zahtevek proti podjetju, ki uporablja zaščiteno blagovno znamko. Registracija na začetku velja 7 let, nato je lahko obnovljena, in sicer za obdobja, ki trajajo po 14 let in ni navzgor časovno omejena.

**Registracija dizajna.** Registrirate lahko obliko, dizajn ali dekorativne dele komercialnega proizvoda. Registracija je možna, če je proizvod nov, originalen, nikoli prej objavljen, ali pa če je že poznan, potem pa nikoli uporabljen za izdelek, ki ga imate v mislih. Zaščita naj bi se uporabljala na industrijskih proizvodih, ki bodo proizvedeni v količinah, ki so večje od 50 enot. Zaščita traja 5 let, vendar je lahko obnovljena za dve nadaljnji petletni obdobji.

**Avtorske pravice.** Z avtorskimi pravicami so zaščiteni originalna umetniška in kreativna dela, kot so članki, knjige, slike, filmi, igre, pesmi, glasba in inženirske risbe. Zaščiteni na podlagi avtorskih pravic trajajo 50 let od objave avtorskega dela oziroma 50 let po smrti osebe, ki ima v lasti avtorske pravice. Vendar pa se določbe med državami razlikujejo.

**Franšizing.** Nakup franšize je paketni nakup, ki vključuje proizvod ali storitev, prodajni proces, podobo podjetja in oblikovanje, razporeditev v prodajnem prostoru in njegovo opremo, surovine, računovodski sistem in sistem izobraževanja.

Pomembno je razlikovati med licenciranjem in franšizingom. Pri licenci gre zgolj za prodajo ali nakup tehnologije novega proizvoda in včasih tudi trga, medtem ko gre pri franšizingu za nakup ali prodajo zaokroženega poslovnega koncepta.

Gre za sporazum med jemalcem franšize in lastnikom franšize, ki trži dobro uveljavljen in utečen poslovni sistem. Med slednjima se sklenuje franšizna pogodba. Gre za dokument, ki ureja celotno razmerje med obema partnerjema. Pogodba mora natančno izražati dogovore in obljube obeh strani, v njej se morajo natančno opredeliti različne lastninske pravice dajalca, omogočati izvedbene podrobnosti in nadzor, ter zagotavljati jemalcu varnost tako pri delovanju kot pri razvoju (Potočnik, 1995). Franšizna pogodba običajno zajema naslednja določila:

Opis franšize. Franšizor tu navede blagovne znamke, patentirane izume, operativne postopke, recepte in specifikacije. V tem delu je ponavadi tudi zapisano, da je jemalcu franšize prepovedano trgovanje s konkurenčnimi blagovnimi znamkami (Williams, 1998, str. 123).

Trajanje pogodbe. Jemalcu franšize mora biti omogočeno, da si v začetnem obdobju upravljanja franšize zagotovi najmanj amortizacijo začetnih investicij, to pa je običajno obdobje petih let. Kasneje mora imeti jemalec franšize možnost obnove pogodbe, seveda če je pred tem upošteval pogodbene zahteve in je posloval zadovoljivo (Hall in Dixon, 1997, str. 90).

Ekskluzivna pravica področja franšize. Namen slednjega je, da ščiti jemalca franšize pred konkurenco znotraj verige. Jemalcu franšize je s strani franšizorja zagotovljeno, da v prihodnosti ne bo prodajal franšiz drugim jemalcem na omenjenem področju (Hall in Dixon, 1997, str. 90)

Plačilne obveznosti franšizojemalca. Določi se narava in višina plačilnih obveznosti jemalca franšize (Williams, 1998, str. 124).

Pogodbene obveznosti franšizorja in jemalca franšize. Tako dajalec kot jemalec franšize morata izpolnjevati obveznosti, zapisane v pogodbi, pri tem pa ima večjo moč franšizor.

Prekinitev pogodbe s strani franšizorja oz. jemalca franšize. V pogodbi morajo biti jasno definirani pogoji, pod katerimi lahko ena ali druga stran predčasno prekine pogodbo.

Pravica do prodaje franšize tretji osebi. V praksi je uveljavljena predkupna pravica jemalca franšize pred ostalimi interesenti za nakup franšize. V primeru, da slednji te pravice ne uveljavi, pa ima franšizij možnost prenesti posel na tretjo osebo (Barrow in Golzen, 1993, str. 74).

Pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, če želimo franšizo prodajati so:

- dobro vpeljan posel, ki mora biti ustrezno (pravno) zaščiten,
- podjetje mora imeti dovolj sredstev za trženje franšize in izpeljavo posla,
- proizvod / storitev je možno na enostaven način predstaviti kupcem,
- proizvod / storitev mora biti prenosljiv – proizvodnja ni vezana na geografsko lokacijo,
- proizvod / storitev mora biti zaščiten s prepoznavno blagovno znamko.

Razlog, da se nekdo odloči za nakup franšize, je ta, da nima lastne ideje. Poleg tega pa jemalec franšize na ta način ne sprejema tako velikega tveganja, kot če bi s poslom začel samostojno, saj je proizvod oz. storitev že uveljavljena na trgu, poslovni koncept pa je že preverjen. Poleg tega je formula že patentirana, dizajn pa registriran.

Tabela 2: Prednosti franšizinga za kupca in dajalca franšize

Prednosti za kupca franšize	Prednosti za dajalca franšize
Odziv na proizvod	Enostavna širitev
Strokovno znanje vodstva	Manj tveganja
Potrebe po kapitalu	Stroškovne prednosti
Poznavanje trga	
Delovni in strukturni nadzor	

Vir: Lasten

Ločimo tudi več oblik franšiznih sistemov in sicer:

- proizvajalci in trgovci na drobno,
- proizvajalci in trgovci na debelo,
- trgovci na debelo in trgovci na drobno,
- trgovci na drobno in trgovci na drobno.

#### 4.3.4 Strategija vstopa in rasti

V opredeljevanju strategije podjetja se moramo naprej vprašati, kaj želimo z razvojem podjetja doseči v srednjeročnem obdobju. Naši predstavi podjetja v prihodnosti lahko rečemo tudi vizija. Ko vemo, kaj želimo s podjetjem doseči, je potrebno oblikovati sistem ciljev, ki jih moramo izpolniti, da bi to stanje dosegli. Za doseg vsakega izmed ciljev je potrebno opraviti naloge. Sistemu ciljev in nalog, ki jih je treba opraviti, rečemo tudi strategija. Strategija podjetju pomaga, da ne skrene z načrtane poti.

Opredelitev vizije in ciljev je pomembna zaradi:

- osredotočenja vaših naporov in naporov vaših zaposlenih,
- osredotočenja pozornosti na probleme, ki jih je treba tekoče reševati.

Vizija mora biti dovolj ozko opredeljena, da bo dala smer vsem zaposlenim v podjetju. Ta osredotočenost je ključna za poslovni uspeh, da mala podjetja lahko uspejo v boju z velikimi podjetji, oziroma se od velikih podjetij diferencirajo, predvsem z osredotočenjem na posebne potrebe na trgu. Prevelika razpršitev dejavnosti že na samem začetku poslovanja najhitreje uničuje nova podjetja.

Vizija mora odpreti dovolj velik trg, ki omogoči podjetju rast in realizacijo potenciala. V okviru ciljev morate imeti vsaj določeno idejo o tem, kako veliko podjetje želite imeti. Vsekakor ni lahko napovedati prodaje, še posebej preden začnete poslovati. Vendar če že na začetku ne postavite ciljev in namesto tega samo čakate, kako se bodo stvari razvijale, se lahko pojavi vsaj eden od naslednjih dveh problemov: ali ne boste prodali dovolj, da bi pokrili svoje fiksne stroške in tako izgubili vloženi denar ali pa celo bankrotirali, ali pa boste prodali preveč in vam bo zmanjkalo gotovine, z drugimi besedami: rasli boste prehitro oziroma za tako rast ne boste pripravljeni.

VIZIJA bi morala pojasniti:

- v katerem poslu ste in kaj je vaš namen,
- kaj hočete doseči v naslednjem letu oziroma v naslednjih treh letih, to je kakšni so vaši strateški cilji,
- kakšne so vaše vrednote in standardi.

POSLANSTVO PODJETJA: Gre za zgoščeno, bistveno opredelitev poslovanja in usmeritve razvoja podjetja. Vključuje razloge za obstoj podjetja in utemelji prihodnje poslovanje. Določa identiteto podjetja, njegove značilnosti in vrednote tako, da loči podjetje od drugih podjetij.

#### 4.3.5 Primer: oblikovanje vizije in poslanstva podjetja

PRIMER: Vizija in poslanstvo Ekonomske fakultete univerze v Ljubljani

Vizija

“PETROL bo iz največje slovenske naftno trgovske družbe prerasel v enega vodilnih energetskega koncernov jugovzhodne Evrope.”

Poslanstvo

“PETROL je vodilna slovenska naftno-trgovska družba, ki Sloveniji zagotavlja strateško oskrbo z naftnimi proizvodi in drugimi energenti. Prek razvejane mreže bencinskih servisov voznikom ponuja vse, kar potrebujejo na poti, hkrati pa gospodinjstvom omogoča tudi celodnevno preskrbo z živili in ostalim trgovskim blagom.”

Vir: [URL: <http://www.petrol.si>], 5.10.2004.

PRIMER: Vizija in poslanstvo Ekonomske fakultete univerze v Ljubljani

Vizija

Ekonomska fakulteta v Ljubljani bo viden član skupine najkakovostnejših evropskih poslovnih in ekonomskih šol z jasno prepoznavnim pomenom za slovensko gospodarstvo in gospodarstvo osrednje in jugovzhodne Evrope in z najvišjimi mednarodnimi učnimi ter raziskovalnimi standardi, zaradi katerih bo skupaj s svojimi študenti in diplomanti privlačna tako za slovensko kot mednarodno gospodarstvo.

Poslanstvo

Na Ekonomski fakulteti v Ljubljani ustvarjamo in širimo znanje, ki je za naše študente najboljše popotnico v svet, gospodarstvu pa najdonosnejša naložba.

Vir: [URL: <http://www.ef.uni-lj.si>], 5.10.2004.

## 4.4 Predstavitev poglavja v poslovnem načrtu

### A. Panoga dejavnosti

V tej točki opredelite panogo dejavnosti s šifro standardne klasifikacije dejavnosti. Tu tudi na splošno opredelite panogo dejavnosti, pri čemer razmišljajte o: doseženi stopnji razvoja dejavnosti (rast, zrelost, upad) na slovenskem in tudi širšem svetovnem trgu, številu neposrednih in posrednih konkurentov (opredelite panogo z vidika tržne strukture) in o absorpcijski moči trga v tej dejavnosti (ali bo trg v prihodnje ostajal nespremenjen, ali se bo širil oz. krčil). Opis panoge naj bo kvalitativen in kvantitativen. Pri opisu panoge dejavnosti izračunajte tudi kazalce poslovanja panoge na osnovi združenih finančnih podatkov iz zaključnih računov podjetij. Kvalitativno analizo panoge pripravite izhajajoč iz Porterjevega diamanta petih sil.

### B. Podjetje

Opredelite firmo podjetja, datum ustanovitve, pravno organizacijsko obliko, višino ter sestavo ustanovitvenega kapitala in ustanovitelje podjetja z njihovimi deleži.

### C. Proizvodi oziroma storitve

Natančno opredelite proizvode in storitve podjetja. Naštete glavne skupine proizvodov in storitev. Na kratko opišite vaš proizvod oziroma storitev: videz, funkcionalne značilnosti in možne načine uporabe. Ne pozabite poudariti posebnih lastnosti vašega proizvoda oziroma storitve, ki vas ločujejo od konkurentov. Za potencialnega investitorja je zanimiv tudi podatek, v kateri fazi življenjskega ciklusa se nahaja vaš proizvod: ali je vaš proizvod novost, ki se šele uveljavlja in še ima pred seboj potencial za širjenje, ali gre za proizvod, ki je že uveljavljen na trgu. Ne pozabite, da z vašim proizvodom ali storitvijo rešujete probleme kupcev, zato mora biti opis temu primerno zasnovan.

### D. Strategija vstopa in rasti

Vaš poslovni uspeh je močno odvisen od načina vstopa na trg. V tem delu povejte, kakšno cenovno politiko boste uporabili za vstop na trg (slovenski / tuji). V katerem tržnem segmentu vidite možnosti nadaljnje rasti? Kako je s tem povezano poslanstvo podjetja? Opredelite vizijo, ki je povezala vaš proizvod s potrebami kupcev. Kako ste prišli do obstoječe poslovne ideje in kakšna je vaša prihodnja strategija širjenja poslovanja podjetja?

## 4.5 Uporabne spletne povezave in razmislek

### Spletne povezave

- [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com) – splošne informacije o izdelavi poslovnega načrta, veliko zanimivih in uporabnih nasvetov, kako se lotiti posameznega dela načrta.
- [www.ajpes.si/prs](http://www.ajpes.si/prs) - Poslovni register Slovenije.
- <http://www.stat.si/klasje/klasje.asp> - tabela vseh panog dejavnosti po šifrah SKD
- <http://zakonodaja.gov.si> – tu lahko najdemo tako ZGD, kjer so zbrani zakoni, ki jih mora poznati podjetnik pri formalnem ustanavljanju podjetja, kot tudi druge uporabne informacije.

- <http://www.sigov.si/zmar> - Publikacije Urada za Makroekonomske Analize in Razvoj, kjer lahko najdemo veliko makroekonomskih kazalcev tudi po posameznih panogah.
- [www.gvin.com](http://www.gvin.com) – tu so zbrane podrobne razlage kazalnikov, informacije o posameznih podjetjih (konkurentih) ter druge kvalitativne in kvantitativne analize, ki nam pridejo prav pri analizah panoge. Je tudi arhiv člankov iz Gospodarskega vestnika, Financ, Managerja, Večera, Dnevnika itd. Do baze lahko brezplačno dostopate na računalnikih v Cek-u.
- [www.bsi.si](http://www.bsi.si) - makroekonomski podatki in pregledi, ki jih lahko uporabimo pri analizah gospodarstva.
- <http://www.ius-software.si/> - tu je zbrana zakonodaja, ki je podana na »prečiščen« način.

Za razmislek

1. Na kratko opišite glavne razlike med pravno obliko družbe z omejeno odgovornostjo in samostojnim podjetnikom!
2. Kateri dejavniki najboljše opisujejo značilnosti posamezne panoge, katere klasifikacije dejavnosti poznate?
3. Opišite Porterjev model konkurenčnih sil!
4. Katere nivoje proizvoda/storitve poznate?
5. Razmislite, na kakšen način bi s svojim izdelkom pridobili prednosti pred konkurenčnim podjetjem?
6. Katere kategorije zaščite industrijske lastnine lahko uporabimo v podjetju?
7. Kakšne prednosti prinaša franšizing kupcu/prodajalcu franšize?
8. Opišite značilnosti patenta in razmišljajte o problemih, povezanih s pridobitvijo te pravice.
9. Razmišljajte o prednostih in slabostih ostalih oblik industrijske lastnine!
10. Katere dejavnike bi še posebej upoštevali ob vstopu na nov trg?
11. Kako podjetje razvije učinkovito strategijo rasti?

## 5 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA

Cilj tega dela poslovnega načrta je spoznati pristope, s katerimi lahko prepričate bralca poslovnega načrta, da ima proizvod oziroma storitev, izhajajoč iz zaznane priložnosti, zadosti velik trg in da lahko dosežete načrtovano prodajo kljub morebitni konkurenci.

Ta del poslovnega načrta zahteva precej pred pripravo in zbiranja podatkov, vendar je trud in napor, vložen v dobro izdelavo, v nadaljevanju bogato poplačan. Nadaljnji deli poslovnega načrta so namreč odvisni od ocen prodaje, ki izhajajo iz tržne raziskave. Raven prodaje, predvidena s tržno raziskavo in analizo, neposredno vpliva na velikost proizvodnje, na trženjski načrt in na oblikovanje strukture kapitala podjetja.

Izkušnje kažejo, da ima večina podjetnikov velike težave pri pripravi in predstavitvi tržne analize, ki bi prepričala potencialne investitorje, da so ocene prihodnje prodaje podjetja solidne, zanesljive in dosegljive.

Zaradi pomena tržne analize in kritične odvisnosti ostalih delov načrta od projekcij prodaje si je za ta del poslovnega načrta priporočljivo vzeti dovolj časa in podrobno analizirati tako primarne kot tudi sekundarne vire tržnih podatkov.

Tržna analiza vključuje:

- analizo poslovnega okolja,
- analizo kupcev in oblikovanje ciljnega trga,
- opis trga,
- analizo ključnih konkurentov,
- postavitev ciljev.

## 5.1 Priprava načrta tržne raziskave

Pred samim začetkom tržne analize je priporočljivo pripraviti načrt, po katerem bomo kasneje opravljali tržno raziskavo, z namenom pridobitve potrebnih informacij. Tržno raziskavo izvedemo v naslednjem zaporedju aktivnosti:

1. Opredelitev raziskovalnega problema in ciljev raziskave.
2. Priprava načrta tržne raziskave. V tej fazi moramo odgovoriti predvsem na vprašanje, kje in kako pridobiti želene informacije.
3. Zbiranje in obdelava podatkov. Kakovost zbranih podatkov ključno vpliva na kakovost rezultatov. Zbiranje podatkov pa je lahko zelo drago in zamudno, zato je potrebno temeljito premisliti, kje in kako zbirati podatke. Pri analizi podatkov si pomagamo z različnimi programskimi paketi. Za večino analiz je povsem dovolj Excel.
4. Predstavitve z raziskavo zbranih rezultatov. Z raziskavo smo pridobili različne informacije, ki jih sistematično predstavimo v glavnih ugotovitvah raziskave. Pri tem moramo posebej izpostaviti informacije, ki imajo višjo dodano vrednost in izpustiti informacije, ki niso pomembne.

Tržna raziskava zajema naslednje vsebinske analize:

- Analizo poslovnega okolja
- Analizo kupcev
- Analizo kupcev
- Analizo konkurence
- Opis trga in trendov

### 5.1.1 Analiza poslovnega okolja

Podjetje deluje v danem okolju, ki posredno in neposredno vpliva na poslovanje podjetja in poslovne rezultate. Okolje lahko v grobem razdelimo na mikro in makro okolje.

Med dejavnike mikro okolja spadajo:

- poslovodstvo podjetja, ki odloča o poslovnih strategijah podjetja,
- kupci, pri čemer ločimo različne skupine trgov glede na značilnosti kupcev:
  - trgi, kjer kupujejo gospodinjstva za svojo osebno potrošnjo,
  - trgi, na katerih kupujejo podjetja za potrebe proizvodnje proizvodov in storitev,
  - trgi, na katerih kupujejo trgovinski posredniki,
  - trgi, na katerih kupujejo organi oblasti,
  - trgi, na katerih kupujejo neprofitne organizacije.
- različni posredniki na področju trženja (trgovski posredniki, marketinške agencije, finančne institucije), ki pomagajo podjetju prodajati izdelke ali storitve,
- konkurenti,
- dobavitelji,
- razne javnosti (mediji, ekološke skupine, zveze porabnikov, društva proti mučenju živali, ipd.).

Med dejavnike makro okolja trženja spadajo:

- prebivalstvo,
- splošne gospodarske razmere (dejavniki, ki vplivajo na kupno moč),
- naravno okolje (naravni viri, ki se pojavljajo kot proizvodni vložki),
- tehnološko okolje (ki poraja nove izdelke in tržne priložnosti),
- pravno okolje (zakonodaja na področju varnosti izdelkov, oglaševanja, zaščitnih carin, kreditiranja kupcev in preprečevanja neloyalne konkurence).

### 5.1.2 Analiza kupcev

V oblikovanju tržne strategije mora podjetje upoštevati vse dejavnike, ki vplivajo na njegovo tržensko učinkovitost, pri tem pa mora še posebno pozornost nameniti analizi kupcev in konkurentov. Analiza kupcev je sestavljena iz:

- ugotavljanja potreb kupcev,
- opredelitve proizvoda v očeh kupcev.

Podjetje se ne sme zavajati s prepričanjem, da bodo kupci prišli sami po sebi, takoj ko bo ponudilo svoje proizvode in storitve na trgu. Podjetje mora imeti jasno predstavo o ciljnih skupinah kupcev že pred samim začetkom poslovanja. Kupci niso zgolj pasivni odjemalci proizvodov in storitev, ampak pomenijo aktivni element podjetniške strategije. Vzrok začetnega propada nekaterih podjetij je prav nepoznavanje kupcev in njihovih potreb.

## Ugotavljanje potreb kupcev

Ko so ustanovitelja znanega kozmetičnega podjetja vprašali, s kakšnim poslom se ukvarja njegovo podjetje, jim je odgovoril: "V tovarnah proizvajamo kozmetiko za nego kože, v trgovinah prodajamo sanje".

Kupci proizvodov in storitev ne kupujejo zgolj z željo zadovoljiti funkcionalne potrebe, ampak tudi druge potrebe, katerih se včasih sami niti ne zavedajo.

Podjetje mora ugotoviti, katere so najpomembnejše potrebe kupcev, ki jih mora s svojimi proizvodi/storitvami zadovoljiti. Pri identifikaciji potencialnih kupcev proizvoda/storitve si lahko pomagamo z različnimi pristopi. Zaradi lažje analize kupcev ter lažje določitve ciljnega trga in oblikovanja trženjskih strategij, primernih posameznemu ciljnemu trgu, pred samo analizo razdelimo kupce v homogene skupine - segmente.

Kupci znotraj posameznega segmenta so si tako podobni, da jih lahko obravnavamo kot skupino z enakimi lastnostmi. Kriterije za segmentacijo izberemo glede na lastnosti kupcev, ali pa glede na lastnosti proizvoda. Segmentacija kupcev podjetja vpliva tudi na druge trženjske odločitve v podjetju, kot so: prodajna politika, politika poprodajnih storitev in druge (npr. proizvodu lahko za različne skupine kupcev postavimo različno ceno, glede na intenzivnost potrebe, ki jo s proizvodom zadovoljijo). Segmentacija kupcev podjetja je dinamičen proces, ki ga je treba ponoviti ob vsaki spremembi poslovne strategije podjetja.

Osnovna delitev kupcev je na:

- Kupce, ki nastopajo na trgu izdelkov za široko potrošnjo (fizične osebe, gospodinjstva),
- Kupce, ki nastopajo na medorganizacijskih trgih (podjetja).

Pri segmentaciji kupcev na trgu izdelkov za široko potrošnjo se lahko uporabljajo naslednji kriteriji:

Geografske osnove, ki temeljijo na predpostavki, da se potrebe porabnikov razlikujejo glede na področje bivanja, velikost kraja (mesto, vas), podnebne razmere (celinsko podnebje, sredozemsko podnebje), tip pokrajine (ravnina, gorati predeli) in drugo.

Demografske in družbeno ekonomske osnove, kot so starost, spol, velikost gospodinjstva, dohodek, poklic, stopnja izobrazbe, narodnost, vera in podobno. Ta kriterij se zaradi razpoložljivosti in dosegljivosti podatkov uporablja zelo pogosto.

Psihografske osnove, ki temeljijo na domnevi, da je porabnikovo nakupno vedenje pogojeno z dejavniki okolja (kultura, referenčne skupine, družbeni razred) in psihološkimi dejavniki (osebnost, stališča). Razvrščanje porabnikov po temu kriteriju je zahtevno, saj predvideva ugotavljanje porabnikovih osebnostnih lastnosti in življenjskega sloga.

Vedenjske osnove delijo porabnike v segmente na podlagi načina porabe izdelka ali skupine izdelkov. Ta delitev bi se lahko imenovala tudi delitev porabnikov glede na značilnosti proizvodov, ki jih kupujejo. Njihove značilnosti opredeljujejo: priložnost nakupa (darilo, konkretna potreba), iskane koristi nakupa (počitek, zdravilo, ipd.), stopnja porabe (občasni

kupec, redni kupec, ipd.), stopnja lojalnosti do blagovne znamke, pripravljenost za nakup (porabnik točno ve, kaj želi kupiti, porabnik se niti ne zaveda, da izdelek obstaja, ipd.) in status porabnika (poznani kupec, potencialni kupec, bivši kupec, ipd.).

V segmentaciji kupcev na medorganizacijskih trgih se lahko uporabljajo naslednji kriteriji:

- Značilnosti organizacije – kupca, kamor sodijo dejavnost, s katero se ukvarja, število zaposlenih, višina prometa, pravno organizacijska oblika, vrsta nakupne situacije.
- Značilnosti skupine, sodelujoče pri nabavi, kjer se ugotavlja, ali se skupina šele odloča za nakup, ali skupina že natančno pozna potrebo, kakšen je časovni okvir nakupa, kakšna je organizacijska struktura v nakupnem procesu, ipd.
- Značilnosti posameznikov, ki sodelujejo v nakupnem procesu, kamor sodijo demografske in družbeno ekonomske značilnosti posameznika in osnove za vrednotenje nabavnih možnosti.

#### PRIMER: Oblikovanje tržnih segmentov za plezalno vrvi

Plezalce lahko razvrstimo glede na izkušnje, ki jih imajo s plezanjem. Prav najbolj izkušeni plezalci so tisti, ki močno vplivajo na ustvarjanje mnenj v plezalski populaciji. Oni prenašajo svoje znanje na mlajše, manj izkušene generacije in so zato najpomembnejša skupina, na katero je potrebno usmeriti trženjske dejavnosti.

Eden pomembnejši dejavnikov za segmentacijo trga je tudi vrsta plezanja, s katero se ukvarjajo plezalci. Groba delitev glede na zahtevnosti bi bila:

- plezanje v plezališčih in dvoransko plezanje,
- alpinistično plezanje.

Vrsta plezanja močno vpliva na vrsto vrvi, ki jo uporabljajo plezalci, in na hitrost menjave vrvi. Vir: Rok Stritar: Prenos tehnologije iz znanosti v gospodarstvo; diplomsko delo, 2004.

Za vsakega od tržnih segmentov, ki smo ga oblikovali za proizvode/storitve podjetja, oblikujemo primerno trženjsko strategijo. Pri tem nam je v veliko pomoč analiza kupcev ter analiza dejavnikov, ki vplivajo na proces nakupnega odločanja.

Praktične izkušnje kažejo, da na nakupne odločitve v končni fazi najpogosteje vplivajo naslednji dejavniki:

- družina,
- kulturno okolje,
- referenčne skupine,
- psihološki dejavniki,
- okoliščine nakupa,
- cena, kakovost, osebni stiki,
- razne informacije komercialnega in nekomercialnega izvora,
- makroekonomski dejavniki.

V opredeljevanju značilnosti proizvoda je najbolje izhajati iz neposrednih potreb kupcev.

**Tabela 3: Opredelitev lastnosti in koristi proizvoda - primer stroja za pripravo sladoleda**

Lastnosti proizvoda	Koristi proizvoda	Dokaz
V proizvodnji tega stroja uporabljamo poseben proces obdelave železa.	Orodja trajajo dalj časa in vam prihranijo denar.	Za ta proces imamo prijavljen patent.  Raziskave, ki so jih naredili neodvisni strokovnjaki potrjujejo, da orodja trajajo dlje časa.

Namen analize kupcev je:

1. Analizirati glavne skupine kupcev podjetja. V primeru, da podjetje še nima opredeljenih glavnih skupin kupcev, v tem delu analize določite značilnosti ciljne skupine kupcev (spol, dohodek, starost...).
2. Ugotoviti, kateri dejavniki najpogosteje vplivajo na odločitve o nakupu proizvodov in storitev. Kako pogosto in kakšne količine kupci kupujejo?
3. V tem delu tržne analize je treba ugotoviti tudi velikost tržne niše, pretekla gibanja in napovedi za prihodnost.
4. Ugotoviti, na katerem področju živijo večje skupine kupcev.

Dejavniki, obvladljivi s strani podjetja, ki vplivajo na nakupne odločitve in jih upoštevamo pri oblikovanju trženjske strategije, so:

- značilnosti proizvoda (cena, kakovost, fizični videz, embalaža, velikost, uporabne lastnosti, prodajne storitve in drugo),
- značilnosti podjetja (lokacija, ugled, prodajne metode, kreditni pogoji, delovni čas, oglaševanje, raznolikost ponudbe, sposobnost zaposlenih).

Razmislite:

1. Na kako velikemu geografskemu področju nameravate prodajati svoje proizvode in storitve (mednarodna raven, nacionalna raven, raven regije, ožje)?
2. Ali poznate potrebe kupcev, ki jih morate zadovoljiti z vašim proizvodom/storitvijo?
3. Ali poznate glavne ciljne skupine svojih kupcev?
4. Kateri so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na odločitve kupcev za nakup vaših proizvodov/storitev?

### 5.1.3 Opis trga in trendi

V tem delu tržne analize je treba določiti obseg sedanjega trga za izdelke, ki jih podjetje ponuja. Tržni obseg je treba določiti na podlagi dosegljivih sekundarnih virov in iz poznavanja nakupov konkurenčnih proizvodov s strani potencialnih kupcev za vsak večji tržni segment. Pogovori s potencialnimi distributerji, zastopniki, prodajnimi predstavniki in kupci so lahko še posebej koristni pri določanju tržne velikosti in trendov.

Velikost trga lahko izrazimo vrednostno ali količinsko. Količinsko določimo velikost trga tako, da množimo število kupcev na določenem trgu s količino izdelka, ki jo kupi povprečen kupec v določenem času. Vrednostno pa izrazimo velikost trga tako, da količinsko vrednost pomnožimo s povprečno ceno izdelka na trgu.

### 5.1.4 Analiza konkurence

Z analizo konkurence:

- ugotovimo, kdo so glavni konkurenti podjetja,
- ocenimo tržni delež posameznih konkurentov,
- določimo njihove glavne prednosti in slabosti,
- identificiramo njihove tržne strategije,
- ocenimo, kakšne so realne možnosti konkurence za povečanje njihovega tržnega deleža,
- ocenimo, kakšne so vstopne ovire na trge,
- primerjamo konkurenčne proizvode oz. storitve na osnovi cen, lastnosti, storitev, garancij in drugih lastnosti,
- določimo cenovne vodje in vodje v kakovosti,
- analiziramo največje konkurente (analiziramo sposobnost vodstva, tehnologijo, sposobnost trženja, rentabilnost poslovanja, itd.),
- ugotovimo, kakšno je pozicioniranje posameznih konkurentov.

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

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

Primarna konkurenca deluje na enakem tržnem segmentu kot podjetje in tržno potrebo zadovoljuje na enak ali zelo podoben način.

Med sekundarno konkurenco lahko štejemo vsa podjetja, ki (a) ciljajo na zadovoljitev enake potrebe kot podjetje in ne delujejo na enakem tržnem segmentu in (b) zadovoljujejo potrebo na enak način kot podjetje.

Potencialna konkurenca so tista podjetja, ki ne zadovoljujejo enake tržne potrebe, vendar obstaja verjetnost, da bodo to v prihodnosti počela.

Razvrstitev konkurentov je potrebna zato, ker podjetje ne more v podrobnosti proučevati vseh konkurenčnih podjetij, ampak lahko natančno analizira samo glavne konkurente (primarno skupino). To pa ne pomeni, da analiza glavnih značilnosti sekundarne konkurence ni pomembna za podjetje. Za vsako skupino konkurentov podjetje oblikuje drugačno poslovno strategijo.

Rezultat analize konkurence so podatki o:

- glavnih konkurentih (ime, sedež podjetja, geografsko področje, ki ga pokriva)
- velikosti konkurentov (ocenjena višina sredstev, obseg prodaje, število zaposlenih),
- dobičkonosnosti konkurentov (ugotovimo, kateri konkurenti imajo dobiček in kateri ne in zakaj),
- strategijah konkurentov (strategije glede cene, kakovosti, delovnega časa, poprodajnih storitev, kreditnih pogojev, lokacije...).

Dobljene podatke lahko predstavimo v seriji preglednic, kamor za vsakega konkurenta vpišemo ključne značilnosti po posameznih področjih.

**Tabela 4: Porabnikovo zaznavanje konkurenčnih razmer na trgu**

Dejavnik ponudbe	Vrednost točk (1-8)	Podjetje XY	Konkurent A	Konkurent B
Videz proizvoda				
Cena proizvoda				
Kakovost proizvoda				
Dostopnost				
Blagovna znamka				
Dobavni pogoji				
Ponakupne storitve				
Imidž podjetja				
Ipd.				

Vir: Lasten.

**Tabela 5: Zaznavanje konkurenta s strani podjetja**

Organizacijski elementi	Vrednost točk (1-8)	Podjetje XY	Konkurent A	Konkurent B
Velikost				
Finančna sredstva				
Know-how				
Dobavitelji				
Prodajna mreža				
Zaposleni				
Patenti				
Kupci				
Ipd.				

Vir: Lasten

Tabela 6: SWOT analiza konkurence

Konkurent	Podobnosti s podjetjem XY	Razlike glede na podjetje XY
Konkurent A		
....		
Konkurent B		
Konkurent	Prednosti pred podjetjem XY	Slabosti v primerjavi s podjetjem XY
Konkurent A		
....		
Konkurent B		

Vir: Lasten

Namen analize take je ugotoviti, kakšna je povezava med velikostjo podjetja in prodajnimi metodami, velikostjo in dobičkonosnostjo podjetja. Na ta način podjetje ugotovi, katere metode so primerne za njegovo trenutno velikost. Pomemben element analize konkurence je tudi analiza pozicioniranja konkurenčnega izdelka.

Pozicioniranje konkurenčnega izdelka nam pove, kakšno mesto ima naš izdelek v primerjavi s konkurenčnim v porabnikovi zavesti. Proces pozicioniranja se začne tako, da podjetja najprej ugotovi sedanje položaje vseh izdelkov, ki so trenutno ponujeni danemu tržnemu segmentu – kje je njihovo mesto glede na lastnosti, na katere se opirajo porabniki, ko izbirajo v ponudbi. Nato mora podjetje tudi ugotoviti, kakšne so želje porabnikov glede poglavitnih lastnosti izdelkov. V naslednjem koraku se mora podjetje zavestno odločiti, kakšen položaj želi zavzeti v zavesti porabnika in temu primerno oblikovati svoj trženjski splet (glej poglavje Načrt trženja).

### 5.1.5 Kako priti do informacij

V procesu tržne analize ločimo dva pristopa raziskovanja in zbiranja podatkov:

- teoretično raziskovanje (pregledovanje literature, statističnih virov in publikacij), s katerim podjetje pridobi predvsem sekundarne podatke,
- praktično - terensko raziskovanje, rezultat tovrstnega raziskovanja so primarni podatki.

#### 5.1.5.1 Zbiranje sekundarnih informacij

Sekundarne informacije lahko pridobimo v najrazličnejših glasilih, institucijah in seveda na internetu. Številne uporabne povezave lahko najdete v poglavju Internetne povezave na začetku gradiva ter na koncu vsakega poglavja.

#### 5.1.5.2 Zbiranje primarnih podatkov

Primarne podatke, ki jih potrebujemo za izdelavo tržne analize, lahko podjetnik zbere sam ali pa najame storitve podjetja, ki se ukvarja s tržnimi raziskavami in analizami. Priporočljivo je, da podjetnik vsaj pred samim začetkom poslovanja izvede samostojno tržno analizo. S tem bo ustvaril kredibilnost poslovne ideje v očeh potencialnih investorjev in bil sposoben zgraditi realno trženjsko strategijo, ki bo upoštevala

ugotovljene potrebe kupcev in zagotavljala, da bodo kakovost proizvodov, cene, prodajne metode in distribucija usmerjena na zadovoljevanje potreb ciljne skupine kupcev. Tržna raziskava ni nujna samo v fazi ustanavljanja podjetja, ampak tudi kasneje, ko podjetje že posluje, saj se konkurenčni pogoji, kupci, proizvodi in drugi dejavniki, spreminjajo.

Metode, ki se jih najpogosteje uporablja pri zbiranju tržnih podatkov, temeljijo na:

- spraševanju,
- opazovanju,
- panelu.

**Spraševanje** (anketiranje) je najbolj razširjena metoda pridobivanja primarnih podatkov. Največja prednost je fleksibilnost, seveda pa ima tudi pomanjkljivosti, ki izhajajo iz dejstva, da ljudje zaradi najrazličnejših razlogov pogosto niso sposobni ali pa niso pripravljeni odgovarjati na zastavljena vprašanja.

Anketiranje lahko opravimo osebno, po pošti, po telefonu ali po internetu. Najbolj popularna oblika je osebno anketiranje, sledi telefonski intervju in anketiranje po pošti. Vsaka od naštetih možnosti ima svoje prednosti in pomanjkljivosti.

Osebno anketiranje. Anketar anketiranca osebno anketira na določenem anketnem mestu. Anketiramo lahko enega ali več anketirancev hkrati (npr. pred pošto ustavljamo posameznike). Za uspešno izvedbo anketiranja je zahtevan določen vzorec obnašanja anketarja - ob stiku z anketirancem mora biti vljuden, se identificirati z uradnim dokumentom, po možnosti naj ima s sabo proizvod ali sliko proizvoda, o katerem sprašuje. Nato razloži namen ankete in prosi anketiranca za sodelovanje. Če ta privoli, mu izroči vprašalnik ali pa mu sam postavlja vprašanja. Na koncu se mu vljudno zahvali.

Preprosta pravila za sestavo vprašalnika:

- število vprašanj naj bo omejeno,
- vprašanja naj bodo preprosta, večina naj bo vodenih z odgovori “da, ne, ne vem”, nekaj naj bo takšnih, v katerih anketiranci izražajo svoje mnenje,
- v vprašanjih se je treba izogibati besedam, ki lahko vodijo v nejasnost,
- že na začetku vprašalnika je treba postaviti izločitvena vprašanja, ki izločijo anketirance, ki nikoli ne uporabljajo proizvodov in storitev, ki so predmet spraševanja,
- jasnost in razumljivost anketnih vprašanj preizkusimo pri družinskih članih, prijateljih.

Prednosti anketiranja:

- če anketiranec česa ne razume, lahko anketar ponudi dodatno razlago, ,
- večje število informacij, saj anketiranca lahko tudi opazujemo,
- informacije posredujejo vsi naši čuti (npr. kako se obnaša, kako je oblečen...),
- omogoča uporabo pripomočkov (slika proizvoda).

Slabosti anketiranja:

- anketar lahko podzavestno vpliva na odgovore anketirancev (npr. delikatna vprašanja),
- vprašanje zanesljivosti anketarjev,
- stroški anketiranja.

Intervju je ena od oblik osebnega spraševanja. Vodimo ga s posameznikom. V primerjavi z drugimi tehnikami je potrebnega več znanja in izkušenj, saj mora usmerjevalec kar se da neopazno in nevsiljivo usmerjati pogovor, pridobiti intervjuvančevo zaupanje in ga pripeljati v položaj, da spontano izraža svoje mnenje, občutke ter razloge v zvezi s prikazanim problemom.

Pri izvedbi si pomagamo z vprašalnikom ali z opomnikom. Prvi je bolj zanesljiv (manj možnosti, da kaj pozabimo), opomnik pa nam daje večjo možnost prilagajanja dolžine pogovora anketirancu. Odgovore zapisujemo ali posnamemo.

Prednosti snemanja:

- doma intervju v miru analiziramo,
- intervjuvanec se počuti bolj pomembnega.

Slabosti snemanja intervjuja:

- lahko deluje moteče,
- kasneje je treba intervju prepisovati.

Anketiranje po telefonu poteka tako, da se na začetku osebi na drugi strani vljudno predstavimo ter povemo, kaj želimo. Pomembno je, da omenimo tudi čas trajanja ankete.

Prednosti:

- lahko zajamemo geografsko razpršen vzorec,
- hitra izvedba.

Slabosti:

- ne vidimo anketiranca, njegove obrazne mimike,
- težje postavljamo kompleksna vprašanja,
- težje dajemo kompleksnejša navodila,
- ne moremo uporabljati pripomočkov.

**Anketiranje po pošti.** Anketirancem pošljemo ankete, ki naj ne bodo daljše od šestih strani. Zraven priložimo spremno pismo, v katerem se predstavimo, razložimo namen ankete in prosimo za sodelovanje. Ponavadi je odziv šibek, zato je še posebej pomembno, da je poudarjena pomembnost anketiranca za rešitev določenega problema. Anonimnost mora biti zagotovljena. K anketi je treba priložiti tudi kuverto z znamko. Odziv na anketiranje po pošti lahko povečamo z vključitvijo nagradne igre, z odobravanjem prodajnih popustov tistim, ki rešijo anketo, in podobnimi taktikami.

Prednosti:

- anketiranje po pošti omogoča geografsko razpršen vzorec,
- primerno je za občutljiva vprašanja,
- ni vpliva anketarja.

Slabosti:

- nizek odziv,
- ne vemo, kdo v družini izpolnjuje anketo - ali jo v resnici izpolni ciljni kupec.

S povečevanjem vzorca anketiranih se povečuje zanesljivost dobljenih odgovorov. Če naključni vzorec 600 anketiranih pokaže, da med njimi 40 % žensk vozi avto, se ta odstotek v resnici verjetno giblje med 36 in 44 %. Priporočljivo je, da podjetnik v naključnem vzorcu zbere vsaj 250 popolno odgovorjenih anket.

Anketiranje preko interneta. Internet je lahko predmet raziskovanja, lahko pot, po kateri poteka raziskava, ali kar oboje. Kot predmet raziskave ga lahko raziskujemo na najrazličnejše načine, po telefonu, osebno, s kvalitativnimi metodami, pa seveda tudi preko interneta samega.

Preko interneta lahko izvajamo klasične »ad hoc« raziskave, ko anketiranca čaka anketa na določeni strani, lahko mu jo pošljemo po elektronski pošti ali pa ga na ta način povabimo, da klikne na anketo.

Kaj moramo torej upoštevati pri izvedbi raziskave preko interneta? Predvsem mora biti tema primerna za populacijo uporabnikov. Anketa ne sme trajati več kot 10 do 15 minut, oblikovana mora biti strokovno, z uporabniku prijaznim programom in mora biti privlačna, tudi na videz. Obvezno moramo povedati, kdo smo in (vsaj okvirno) kakšen je namen raziskave. Sodelujočemu moramo zagotoviti anonimnost, poleg tega mu moramo ponuditi razlog, da sodeluje v anketi. Anketiranca moramo tako kot pri poštnih anketah opomniti, da naj izpolni anketo, najlažje s ponovnim kratkim sporočilom po elektronski pošti.

Več avtorjev navaja, da ni bistvenih razlik med dobljenimi izsledki preko telefona in interneta, če so telefonske ankete opravljene z uporabniki interneta in so vprašanja zastavljena na podoben način. Toda nekateri raziskovalni izsledki se glede tega razhajajo. V neki študiji so odkrili, da respondenti dajejo po telefonu bolj ekstremne odgovore kakor preko interneta, medtem ko drugi avtorji trdijo, da dobimo preko interneta več bolj natančnih in tudi ekstremnih odgovorov. Kdaj torej uporabiti internetno raziskavo? Seveda takrat, kadar je to edina možna pot. Če želimo izmeriti demografski profil obiskovalcev naše strani, zadovoljstvo uporabnikov naših »on-line« storitev ipd., je internet skoraj edina možnost. Če želimo izmeriti uporabo različnih računalniških programov ali nakupne namere za dodatne komponente, je internet zelo dobra možnost. Ravno tako tudi, če se podjetniku zelo mudi ali pa bi želel plačati manj tudi na račun kakovosti. Internetne raziskave lahko uporabimo za testiranje oglasov, testiranje embalaže, preverjanje zadovoljstva porabnikov, pa tudi za »business-to-business« raziskave pri ozko definiranih ciljnih skupinah z visoko penetracijo interneta.

Prednosti:

- nizki stroški ankete,
- možna zelo velika geografska razpršenost vzorca,
- hitra izvedba,
- enostavna
- možnost uporabe multimedijskih pripomočkov.

Slabosti:

- ne vidimo anketiranca, njegove obrazne mimike,
- ciljna skupina so samo uporabniki interneta, s čimer pogosto ne dobimo realne slike trga,
- tehnična zahtevnost izvedbe.

**Panel.** To raziskovalno metodo navadno uporabljajo raziskovalne organizacije, ki se ukvarjajo z zbiranjem, prikazovanjem in prodajo na poseben način zbranih informacij. Pomeni stalni vzorec in metodo stalnega, v enakih časovnih razmikih ponavljajočega se zbiranja istovrstnih podatkov.

Panel gospodinjstev. Gospodinjstva prejmejo dnevnik z različnimi vprašalniki, kamor vpisujejo. Nato ga po določenem času pošljejo nazaj raziskovalni instituciji. Popisovalec v rednih časovnih intervalih obiše gospodinjstvo. Sprašuje predvsem o porabi in nakupih gospodinjstva.

Najpogostejši podatki, ki se zbirajo z vprašalnikom so:

- količine nakupov posameznih izdelkov,
- znamke kupljenih izdelkov,
- pogostost nakupa posameznih izdelkov.

Paneli prodajaln. Podatki, ki se zbirajo z vprašalniki, ki jih prejmejo določene prodajalne, so:

- obseg dobav posameznih proizvodov,
- pogostost dobav proizvodov,
- sestava prodaje po blagovnih znamkah,
- obseg prodaje po količini in vrednosti posameznih proizvodov.

Prednosti panelov:

- dolgoročna povezanost,
- poenostavljeno komuniciranje med člani,
- zaupljivost.

Slabosti:

- prenehanje sodelovanja nekaterih članov,
- nekatere člane je težko pridobiti za sodelovanje,

- dvom o tem, ali so zabeleženi vsi nakupi vseh članov v gospodinjstvu,
- visoki stroški izvajanja.

**Opazovanje** je metoda zbiranja podatkov, ki jo navadno uporabljamo v kombinaciji z drugimi metodami (npr. osebnim anketiranjem). Pri tej metodi pridemo do podatkov na zelo preprost način in sicer tako, da opazujemo obnašanje ljudi v različnih okoliščinah. Na primer: v supermarketu opazujemo, katere proizvode ljudje najpogosteje kupujejo, kolikšen premislek namenijo nakupu posameznih dobrin, opazujemo zunanost ljudi (obleka, frizura) in druge značilnosti. Ta metoda ima omejitve v tem, da z opazovanjem ne moremo dobiti podatkov o mišljenju, občutkih, motivih, stališčih, ki jih imajo ljudje pri nakupu posameznih dobrin.

## 5.2 Predstavitev rezultatov tržne analize v poslovnem načrtu

V poslovnem načrtu lahko pri predstavitvi rezultatov tržne analize upoštevate naslednjo strukturo.

### 5.2.1 Kupci

Prikažite, kdo so uporabniki pričakovanih značilnosti proizvoda in storitve. Razvrstite potencialne kupce v čim bolj homogene skupine (večje tržne segmente), ki imajo skupne ugotovljive lastnosti. Kdo in od kod so večji kupci proizvoda oz. storitve na vsakem tržnem segmentu? Kaj je osnova za njihove odločitve o nakupu: cena, kakovost, storitev, osebni stiki, politični pritiski?

Naštejte vse potencialne kupce, ki so izrazili zanimanje za proizvod oz. storitev in navedite, zakaj so izrazili to zanimanje. Naštejte potencialne kupce, ki niso pokazali zanimanja za predlagani proizvod ali storitev in pojasnite, zakaj je temu tako. Pojasnite, kaj boste storili, da presežete negativno reakcijo kupcev. Če vaše podjetje že obstaja, naštejte vaše glavne sedanje stranke in navedite trende vaše prodaje sedanjim kupcem.

### 5.2.2 Obseg trga in trendi

Določite, kolikšen je obseg sedanjega celotnega trga za proizvod in storitev, ki jo ponujate. Tržni obseg je treba določiti na podlagi dosegljivih tržnih podatkov in poznavanja nakupov konkurenčnih proizvodov s strani potencialnih kupcev za vsak večji tržni segment. Razgovori s potencialnimi distributerji, zastopniki, prodajnimi predstavniki in kupci so lahko posebno koristni pri določanju tržne velikosti in trendov. Opišite obseg celotnega trga, tako v fizičnih enotah kot vrednostno. Če nameravate prodajati regionalno, prikažite velikosti regionalnih trgov, navedite vire podatkov in opišite metode zbiranja podatkov, ki ste jih uporabili za določitev predvidenega tržnega obsega. Navedite tudi sposobnosti ljudi, ki so opravili tržno raziskavo.

Opišite potencialno letno rast celotnega trga za vaš proizvod oz. storitev za vsako večjo skupino kupcev. Skupne tržne projekcije je treba narediti vsaj za tri prihodnja leta. Opišite glavne dejavnike, ki vplivajo na rast trga (trende industrijske panoge, družbeno ekonomske trende, državno politiko vlade in premike prebivalstva) in podajte pregled preteklih tržnih trendov. Morebitne razlike med preteklimi in predvidenimi letnimi stopnjami rasti je treba pojasniti. Navedite vire vseh podatkov in opišite metode, ki ste jih uporabili za izdelavo projekcij.

### 5.2.3 Konkurenca

Naredite realistično oceno prednosti in slabosti konkurenčnih proizvodov in storitev in imenujte podjetja, ki jih dobavljajo. Primerjajte konkurenčne proizvode oziroma storitve na osnovi cen, lastnosti, storitev, garancij in drugih ustreznih lastnosti. Učinkovit način pri predstavitvi teh podatkov je lahko tabela. Na kratko pojasnite sedanje prednosti oziroma slabosti konkurenčnih proizvodov in storitev in navedite, zakaj ne ustrezajo potrebam porabnikov. Navedite informacije oziroma poznavanje akcij konkurentov, ki vas lahko vodijo do novih oziroma izboljšanih proizvodov in ugodne tržne pozicije. Ideje za nove proizvode namreč pogosto izhajajo iz opazovanja delovanja konkurentov.

Podajte pregled prednosti in slabosti konkurenčnih podjetij. Določite in pojasnite tržni delež vsakega konkurenčnega podjetja, njihovo prodajo, distribucijske poti in proizvodne zmogljivosti. Določite, katero podjetje je cenovni vodja in katero vodja v kakovosti. Pojasnite, zakaj so v zadnjih letih nekatera podjetja vstopila na ta trg oziroma odšla s tega trga.

Opišite tri ali štiri glavne konkurente in zakaj odjemalci kupujejo od njih. Na podlagi tega, kar veste o njihovem delovanju, povejte, zakaj mislite, da je na trgu lahko oziroma težko konkurirati. Podajte ocene tržnega deleža in prodaje. Na kratko navedite, katere strategije vas bodo napravile uspešnejše od sedanjih in potencialnih konkurentov.

### 5.2.4 Sprotno ocenjevanje trga

Pojasnite, kako boste nadaljevali z ocenami vaših ciljnih trgov, kako boste ocenjevali potrebe kupcev in izvajali programe za izboljšavo proizvodov in uvajali nove proizvodne programe, načrtovali širitev vaših proizvodnih kapacitet in vodili cenovno politiko za vaš proizvod oziroma storitev.

## 5.3 Uporabne spletne povezave in razmislek

- [www.graliteo.si](http://www.graliteo.si) – Podjetje, ki se ukvarja s tržnimi raziskavami, na svoji spletni strani pa ponuja tudi veliko uporabnih člankov, kako se lotiti tržne raziskave.
- [http://www.onlinewbc.gov/docs/market/mk\\_research\\_trad.html](http://www.onlinewbc.gov/docs/market/mk_research_trad.html) - veliko splošnih dejstev in uporabnih nasvetov, kako se lotiti tržne raziskave.
- <http://www.inc.com/guides/marketing/24018.html> - vse kar je potrebno vedeti o samem procesu izdelave tržne analize.

- <http://www.vancouver.wsu.edu/acr/home.htm> - baza brezplačnih člankov o tržnih raziskavah.
- <http://www.euromonitor.com/> - svetovni portal o raziskavah trga.
- <http://www.marketresearch.com> – zelo bogata zbirka člankov o tržnih trendih po svetu, na žalost ni vse brezplačno.

Razmislite:

1. Katere skupine podatkov mora podjetje zbrati s tržno analizo?
2. Podajte svojo opredelitev tržne analize!
3. Naštejte kriterije, ki jih lahko uporabljamo za segmentacijo?
4. Kako bi opredelili izraz “segmentacija”?
5. Kateri dejavniki vplivajo na nakupne odločitve porabnikov?
6. Kateri so glavni nameni analize kupcev?
7. Na katere načine lahko določimo velikost trga?
8. Kateri so glavni nameni analize konkurence podjetja?
9. Naštejte nekaj sekundarnih virov informacij v tržni raziskavi?
10. Katere metode se najpogosteje uporabljajo pri zbiranju primarnih tržnih podatkov?

## 6 PREVERJANJE EKONOMIKE POSLOVNE ZAMISLI

Podjetniki vse prepogosto zanemarjajo finančne vidike tržne priložnosti. Ne zavedajo se, da so ravno ti vidiki ključnega pomena za uspeh in dolgoročno poslovanje podjetja. Ena od dobrih strani priprave poslovnega načrta je tudi v tem, da prisili podjetnika k razmišljanju o financah. Celoten finančni del poslovnega načrta je narejen na koncu – šele potem, ko ste že raziskali trg, naredili načrt trženja, preučili vaš proizvodni proces. Vendar pa je treba že na samem začetku, ko se še odločate o primernosti in izvedljivosti posamezne poslovne zamisli, vsaj približno oceniti, ali bo podjetje dobičkonosno ali ne.

### 6.1 Izdelava ekonomike poslovanja

Namen priprave tega dela poslovnega načrta je na hitro ugotoviti, kakšne so finančne možnosti za izvedbo in uspeh izbrane poslovne zamisli.

Neka ideja se lahko v začetku zdi še tako dobra, a ob nadaljnjem premisleku kaj kmalu ugotovite, da ne poznate možnosti prodaje in da ne veste, s kakšnimi stroški je povezana

proizvodnja in prodaja tega proizvoda ali storitve. Ko boste nadaljevali s svojim razmišljanjem, boste spoznali, da ste v resnici pozabili na cel kup pomembnih stvari. Zato je torej pomembno že na samem začetku premisliti finančne parametre zamisli: koliko nam bo podjetje prinašalo, kakšni bodo stroški poslovanja, kolikšna bo začetna izguba, kdaj bo podjetje začelo prinašati dobiček, kdaj bo investitorjem povrnjena začetna vloga, kolikšna bo donosnost. In nenazadnje, koliko denarja potrebujemo za zagon poslovanja in koliko za letno poslovanje? Od kje pridobiti vsa potrebna sredstva? Potencialne investitorje boste lahko prepričali v investicijo v vašo poslovno zamisel tako, da jim boste pokazali finančno izvedljivost in donosnost posla. Nihče ne bo pripravljen vložiti sredstev v podjetje, ki naj bi predvidoma izkazovalo dobičke šele po daljšem času in to le v taki višini, ki ne omogoča vrnitve vloženih sredstev. Ugotoviti morate torej, ali dana poslovna zamisel prinaša dobičke in kolikšni so ter predvideti, kaj se bo z njimi dogajalo v naslednjih letih delovanja. Ali lahko v prihodnosti pričakujete, da bodo dobički naraščali, ali pa boste na začetku pobrali smetano na trgu, kasneje - ob vstopu konkurentov na trg - pa se bo vaš tržni delež zmanjšal, s čimer se bodo zmanjšali tudi vaši dobički.

Kako se lotiti priprave tega dela poslovnega načrta? Na eni strani je vaša naloga, da ocenite višino prihodkov, na drugi pa stroškov, s čimer boste lahko ugotovili, kolikšni naj bi bili pričakovani dobički. Ta del torej delate na samem začetku priprave poslovnega načrta in če ugotovite, da določena zamisel obljublja le izgubo oziroma ne dovolj visokih dobičkov, jo lahko še vedno opustite.

Ne pozabite, da začetna ekonomika poslovanja pomeni šele predračun prihodkov in stroškov, zato se izogibajte pretirano natančnih števil, običajno so zaokrožene številke dovolj.

## 6.2 Prihodki

Najprej razmislite o tem, katere proizvode oziroma storitve boste proizvajali. Najpogosteje boste ugotovili, da to ni en sam proizvod oziroma storitev, pač pa cela množica. Kaj storiti? Obstaja več možnosti. Ena izmed njih je, da proizvode razvrstite v več skupin, glede na to, koliko posamezen proizvod prinaša k celotnemu prihodku.

### PRIMER: Ugotavljanje začetne ekonomike

Za gostinski lokal, ki gostom ponuja celo množico solat, sendvičev in pijač, lahko ugotovimo, da k celotnemu prihodku največ prispevajo solate (70% celotne prodaje), kar označimo s črko A. Sendviči prispevajo k celotni prodaji le 20% (označite s črko B), pijače pa preostalih 10% – skupina C. Tako celotno raznoliko ponudbo lokala razvrstimo v tri skupine: A, B in C.

V naslednjem koraku skušamo oceniti, koliko proizvodov lahko proizvedemo in prodamo v določenem obdobju. Na tem mestu bi lahko napisali, da ugotovite mesečne količine, a je včasih primerneje, da ugotovite najprej urne ali dnevne in šele kasneje iz njih mesečne podatke. Tako boste namreč za gostinski lokal, ki nudi gostom pestro izbiro solat, le težko neposredno izračunali, koliko različnih vrst solat, korenja, salame, sira, jajc, majoneze, začimb, boste porabili na mesec. Če pa se boste dela lotili postopoma, boste lahko

ugotovili, koliko različnih vrst solat boste delali, kakšne bodo sestavine posameznih od njih, kolikšni bodo stroški priprave posamezne in koliko solat boste prodali v določenem časovnem obdobju, na primer v eni uri ali v enem dnevu.

Sledilo bo določanje cen, po katerih naj bi posamezne proizvode prodali, potem pa boste lahko izračunali mesečne prihodke. Za prvo leto poslovanja to storite mesečno, za naslednja štiri leta pa ocenite letne proizvedene in prodane količine, njihove cene in v končni fazi celotne prihodke.

### 6.3 Stroški

V naslednjem koraku bomo razmišljali o stroških, ki naj bi nastajali pri poslovanju vašega podjetja. Najbolj grobo lahko v ta namen stroške delimo v naslednje skupine:

- stroški materiala,
- stroški dela,
- stroški kapitala in
- stroški države.

Kako oceniti posamezne od njih? Prvi korak je priprava sheme proizvodnega procesa. Šele ko boste ugotovili, kateri vnosi bodo vstopali v vaš proizvodni proces, kako bo potekala sama proizvodnja in kateri bodo vaši iznosi, boste lahko ocenili, katere materiale in surovine boste potrebovali in v kakšnih količinah. Najprimerneje je to ugotoviti s pomočjo kosovnic, ocenili boste porabo materialov na enoto posameznega proizvoda ali storitve.

#### PRIMER: Izdelava kosovnic

Za podjetje, ki se bo ukvarjalo z računovodskimi storitvami, boste le težka opredelili, koliko listov papirja, koliko desetih kemičnega svinčnika, itd. boste porabili za eno storitev. Drug problem pa bo tudi opredelitev enote proizvoda oziroma storitve. Že pri navedenem primeru se lahko pojavi težava, kaj sploh je storitev v računovodskem servisu. Je to ena vknjižba, ena računovodska listina, mesečno vodenje knjigovodstva?

Nato boste za enoto vsakega materiala ocenili ceno, ki jo boste morali plačati na trgu. S cenami boste lahko izračunali neposredne stroške materiala za posamezen proizvod oziroma storitev (v določenih primerih tudi materialne stroške določenega obdobja).

Iz same sheme poslovnega procesa boste izhajali tudi pri ugotavljanju stroškov delovne sile. Ugotovili boste, koliko ljudi morate zaposliti in kakšne bodo njihove naloge. Tako boste izoblikovali več skupin zaposlenih. Delimo jih lahko na zaposlene, ki bodo delali v proizvodnji, ostale delavce in seveda vodstvo. Za vsako od navedenih skupin boste izračunali mesečne plače. Da ne boste imeli preveč dela, le nekaj nasvetov: bruto plače računajte kar po približku  $\text{bruto plača} = \text{neto plača} * 2$ . Stroškom plač boste seveda prišteli še stroške, ki bodo nastali pri izplačevanju avtorskih honorarjev, plačila, opravljena preko študentskega servisa, regrese, dnevnice in podobno. Pri izračunu stroškov kapitala boste

najprej morali sestaviti seznam potrebnih osnovnih in obratnih sredstev, nato pa boste izračunali amortizacijo in stroške obresti.

Med stroški države upoštevamo davek na dodano vrednost in davek na dobiček.

Da boste lahko izračunali davek na dobiček, boste morali seveda najprej od prihodkov odšteti vse stroške, nato pa boste na to razliko obračunali 25% davek na dobiček. V primeru izgube davka seveda ne boste obračunavali.

## 6.4 Davek na dodano vrednost

Davek na dodano vrednost (DDV) se plačuje od prometa blaga in storitev, ki jih davčni zavezanec opravi v okviru opravljanja svoje dejavnosti na območju Republike Slovenije. Plačuje se tudi od uvoza blaga v Slovenijo.

V zvezi z davkom na dodano vrednost je treba poznati naslednje ključne pojme:

- davčni zavezanec,
- stopnja davka na dodano vrednost,
- obračun davka na dodano vrednost.

**Davčni zavezanec** je vsaka oseba, ki samostojno opravlja svojo dejavnost. Pod dejavnostjo razumemo proizvodno, predelovalno, trgovsko in storitveno dejavnost, vključno s premogovniško, kmetijsko in poklicno dejavnostjo, kot tudi izkoriščanje premoženja in premoženjskih pravic ne glede na namen ali rezultat opravljanja dejavnosti.

V sistem davka na dodano vrednost (DDV) se tako lahko vključijo vsi državljani in pravne osebe, ki opravljajo samostojno dejavnost. Status zavezanca se pridobi s prijavo za registracijo.

V sistem davka na dodano vrednost se morajo obvezno vključiti vse pravne osebe, ki nameravajo v letu opraviti promet blaga oziroma storitev v vrednosti več kot 5 mio SIT. Fizične osebe (npr. kmetje) postanejo obvezni davčni zavezanci, če skupni katastrski dohodek presega 1,5 mio SIT.

Med davčne zavezance ne štejejo državni organi in organi lokalnih skupnosti v okviru svojih pristojnosti in druge pravne osebe javnega prava v okviru javnih pooblastil na podlagi zakona.

Če se pravna ali fizična oseba, ki opravlja samostojno pridobitno dejavnost, ne vključi v sistem davka na dodano vrednost, govorimo o malem zavezancu. Prednost malega zavezanca je, da ni dolžan zagotavljati podatkov in voditi evidence, ki jo predpisuje zakon o DDV. Slabost malega zavezanca je, da nima pravice odbiti vstopni davek, kar pomeni, da so vse nabave malega zavezanca polno obdavčene (kar ne velja za davčne zavezance). Mali zavezanec tudi ne obračunava DDV-ja pri prodaji. Lastna cena malega zavezanca je na ta način stroškovno obremenjena z DDV-jem, zato je lahko manj cenovno konkurenčen kot registrirani zavezanec.

**Stopnja davka na dodano vrednost.** Sistem davka na dodano vrednost pozna osnovno davčno stopnjo 20% in znižano davčno stopnjo 8,5%. Znižana davčna stopnja velja za naslednje kategorije izdelkov: izdelki namenjeni za prehrano ljudi, izdelki namenjeni za prehrano živali, dobava vode, zdravila, medicinski in ortopedski pripomočki, javni prevoz potnikov, nosilci besed, slik in zvoka, avtorske pravice in storitve s področja književnosti, vstopnice za razstave, ogled naravnih znamenitosti, kinematografske predstave, graditev, obnova in vzdrževanje stanovanjskih prostorov, gnojila in fitofarmaceutski pripomočki, nastanitev v hotelih, penzionih, uporaba športnih objektov, pogrebne storitve in storitve javne higiene.

Davka na dodano vrednost so oproščene javne poštno storitve, socialno varstvene storitve, zdravstvene storitve in oskrba, storitve predšolske vzgoje, izobraževanje in usposabljanje otrok, mladine in odraslih, storitve povezane s športom in športno vzgojo, verske storitve, storitve sindikalnih, dobrodelnih, političnih in podobnih organizacij, kulturne storitve, naročnine na televizijski in radijski program in storitve oseb, ki so oproščene plačila DDV. Davka na dodano vrednost je oproščen tudi promet nekaterih drugih storitev, kot so zavarovalniške in pozavarovalniške storitve, promet nepremičnin (razen prvega prenosa lastninske pravice), dajanje v najem ali podnajem, določene finančne storitve in igre na srečo.

**Obračun davka na dodano vrednost.** DDV se obračuna takrat, ko je blago dobavljeno, oziroma ko so storitve opravljene. Šteje se, da je blago dobavljeno in storitve opravljene, ko je izdan račun. Pri uvozu blaga nastane obveznost za obračun DDV, ko se blago vnese v Slovenijo. V davčno osnovo šteje vse, kar predstavlja plačilo v denarju. V osnovo štejejo tudi trošarine in drugi davki, uvozne dajatve in posredno stroški (provizije).

Davčni zavezanec sme pri izračunu svoje davčne obveznosti odbiti DDV, ki ga je plačal pri nabavah blaga oziroma storitev od drugega davčnega zavezanca, pri uvozu blaga in kot prejemnik storitve, če je to blago oziroma storitev uporabil za opravljanje dejavnosti, od katere se plačuje DDV. Davčni zavezanec dejansko plačuje saldo med vstopnim davkom, ki ga je plačal na strani nabav, in izstopnim davkom, ki ga je zaračunal in prejel na strani prodaje.

Davčni zavezanec ne sme odbiti vstopnega davka od blaga in storitev:

- če je to blago ali storitev uporabil za promet blaga in storitev, za katerega je predpisan oprostitev plačila DDV,
- od blaga in storitev, ki jih je uporabil za opravljanje dejavnosti izven Slovenije, pod pogojem, da v primeru opravljanja dejavnosti v Sloveniji ni priznana pravica do odbitka vstopnega davka,
- od nakupa jaht in čolnov za šport in razvedrilo, zasebnih čolnov, osebnih avtomobilov ter motornih koles, goriv in maziv (razen plovil in vozil, ki se uporabljajo za opravljanje dejavnosti dajanja v najem in zakup in nadaljnjo prodajo)
- od izdatkov za reprezentanco.

V primeru, da pri pisanju poslovnega načrta potrebujete še več informacij v zvezi z DDV, je najbolje, da natančno pregledate zakon o Davku na dodano vrednost (UL RS, 30/2001).

## 6.5 Priprava finančnih izkazov

Finančni del poslovnega načrta mora vsebovati tri predračunske izkaze:

- izkaz uspeha,
- bilanco stanja in
- izkaz finančnih tokov.

Bilance in pristopi k izdelavi so pojasnjeni v poglavju Finančni načrt.

Na tem mestu pa le nekaj koristnih napotkov (Gumpert, 1996, str. 145-147):

- finančne projekcije pripravite na klasičen način: to bo investitorjem in bančnikom olajšalo delo pri pregledovanju vaših projekcij, poleg tega pa bi predračuni, izdelani na drugačen način, lahko v bralcu vzbudili dvome o vaši strokovnosti,
- vključite tako preteklost kot prihodnost: to velja za že obstoječa podjetja. Praviloma vključite v analizo pretekla tri leta in naredite načrte za naslednjih pet let. Podatki o preteklem delovanju vam bodo pomagali, da boste lažje ocenili številke za naslednja leta. Med tem, kar se je zgodilo v preteklosti, in kar naj bi se dogajalo v prihodnosti, mora seveda obstajati logična povezava. Če je vaše podjetje v preteklosti letno povečevalo prodajo za 10%, boste morali predpostavko, da bo v prihodnosti prodaja rasla 50% letno, krepko podpreti z argumenti. Pri tem se pojavi vprašanje, kako izdelati finančne projekcije za novoustanovljeno podjetje. Ocene boste napravili na podlagi tržne raziskave, s pomočjo poznavanja podatkov o poslovanju vaših konkurentov. Na splošno velja, da investitorji običajno predpostavljajo, da so take finančne projekcije precej optimistične;
- pojasnite predpostavke, na katerih gradite celotne finančne projekcije: kako ste ocenili stroške, na podlagi česa lahko pričakujete predvideno raven prodaje, koliko naj bi na rast prihodkov vplivale večje cene in koliko večje prodane količine;
- pripravite več scenarijev: smiselno je, da v načrtu pojasnite, kaj bi se zgodilo, če bi se spremenila določena predpostavka. Tako je priporočljivo, da v dodatke vključite izračune, ki predpostavljajo, da se bo prodaja povečala ali zmanjšala za določen odstotek, da bodo dejanski stroški višji ali nižji: skratka pripravite več različic – najbolj verjetno (realistično), pesimistično in optimistično. Ta del se v poslovnem načrtu vsebinsko ujema s poglavjem Kritična tveganja in problemi. Številčno pa je obdelan v simulacijah v okviru finančnih projekcij;
- izogibajte se prevelikemu številu preglednic in tabel: Američani temu pojavu pravijo kar “spreadsheetitis”. V današnjem času, ko so na voljo številni računalniški programi, je možno dokaj hitro izdelati finančne projekcije in dobiti zelo natančne podatke. Vendar pa bo preveliko število preglednic lahko učinkovalo tudi negativno. Zato je bolj smiselno, da v tekst ne vključujete preveč natančnih podatkov. Bolje je, da na predstavitvi namesto celotnih predračunskih izkazov prikažete samo določene izseke – prihodke, stroške in dobičke prikažete v tabeli ali grafu;
- posvetujte se z računovodjo: poskrbite, da ne bo vsebinskih in tehničnih napak v vaših finančnih projekcijah. Skupaj z računovodjem ugotovite, kako podatki za vaše podjetje odstopajo od povprečnih za to dejavnost in po potrebi naredite določene popravke.

## 6.6 Denarni tok in njegova vloga v poslovanju podjetja

V številnih ameriških učbenikih podjetništva lahko najdemo naslove, ki govorijo o tem, kako pomemben je za poslovanje podjetja »cash flow«, to je denarni tok. Tako lahko preberete, da je “cash flow = business lifeline” (Gumpert, 1996, str. 148) in spet drugje (Bangs, 1995, str. 72): “Projekcije denarnega toka lahko ustvarijo razliko med uspehom in propadom ter med rastjo in stagnacijo.”

Podjetniki se pogosto ne zavedajo, kako pomemben je tok denarja. Večino svoje pozornosti posvečajo dobičkom, vse premalo pa vedo, da je bistveno (in tisto, kar prevečkrat pripelje do propada podjetja) ravno pomanjkanje likvidnih sredstev – denarja. Podjetje lahko deluje z velikim dobičkom, ki ga deloma želi razdeliti med svoje delničarje, a pri tem naleti na problem – za to nima denarja. Mogoče lahko za ponazoritev pomena uporabimo kar naslednjo prispevbo, ki jo je uporabil tudi Gumpert (1996, str. 148): “Podjetje lahko pojmuje kot živ organizem in tisto, kar ga poganja, kar teče po žilah, je denar. Proizvod oz. storitev lahko pojmuje kot možgane, srce predstavlja trženje, želodec finance. Vendar pa bo organizem propadel, če po njem ne bo tekla kri. V našem primeru denarni tok”. Pomembno je torej, da ločite med denarnim tokom in dobičkom. Za rastoče majhno podjetje je prvi gotovo pomembnejši. Možno je, da podjetje propade, čeprav ima veliko naročil, a ne more pravočasno plačevati svojim dobaviteljem. Zavedajte se, “da bo denar pritekal v podjetje mnogo počasneje, odtekal pa mnogo hitreje, kot ste pričakovali” (Bangs, 1994, str. 60).

Kaj torej je denarni tok? Najpreprosteje – to je zapis o denarju, ki je na voljo v določenem časovnem trenutku.

### PRIMER: Priprava predračuna denarnih tokov

Za boljše razumevanje je v nadaljevanju prikazan preprost primer predračuna denarnih tokov. Zamislimo si primer podjetja, ki prodaja kopalniško opremo. V preteklih mesecih je podjetje prodajalo po 200 enot mesečno. Podjetje načrtuje, da bo prodaja v naslednjih mesecih taka:

Tabela 7: Načrtovana prodaja v prihodnjih petih mesecih

1. mesec	2. mesec	3. mesec	4. mesec	5. mesec
200 enot	250 enot	175 enot	300 enot	200 enot

Vir: Lasten

Prodajna cena enote znaša 10 denarnih enot. Tako lahko izračunamo mesečne prihodke. Variabilni stroški (VC), kamor so zajeti stroški materiala in stroški dela, znašajo 70% prodajne cene, fiksni stroški (FC) – najemnina, ki se pojavljajo vsak mesec, pa znašajo 300 denarnih enot. Poleg tega podjetje mesečno obračunava amortizacijo v višini 100 denarnih enot.

Izračunamo lahko poslovni izid za navedenih pet mesecev, pri čemer upoštevamo, da podjetje plačuje davek od dobička po 25% stopnji.

**Tabela 8: Izračun poslovnega izida v denarnih enotah**

Kategorija	1. mesec	2. mesec	3. mesec	4. mesec	5. mesec
Prihodki	2.000	2.500	1.750	3.000	2.000
VC	1.400	1.750	1.225	2.100	1.400
FC	300	300	300	300	300
Amortizacija	100	100	100	100	100
Dobiček pred davki	200	350	125	500	200
Davek	50	87,5	31,25	125	50
Čisti dobiček	150	262,5	93,75	375	150

Vir: Lasten

Podjetje dobaviteljem in zaposlenim plačuje z enomesečnim zamikom, najemnino vsak mesec sproti, plačila pa prejema takole:

- 50% v tekočem mesecu,
- 30% z enomesečnim odlogom in
- 20% z dvomesečnim odlogom.

Podjetje načrtuje vračilo kratkoročnega kredita v 4. in 5. mesecu.

**Tabela 9: Predračun denarnih tokov v denarnih enotah**

	1. mesec	2. mesec	3. mesec	4. mesec	5. mesec
Začetno stanje denarnih sredstev	20	320	870	845	595
<b>PRILIVI</b>					
50% prodaje tekočega meseca	1000	1250	875	1500	1000
30% prodaje preteklega meseca	600	600	750	525	900
20% prodaje izpred 2 mesecev	400	400	400	500	350
<b>ODLIVI</b>					
Material, delo	1400	1400	1750	1225	2100
Najemnina	300	300	300	300	300
Vračilo kredita				1250	500
<b>NETO DENARNI TOK</b>	300	550	-25	-250	-650
Končno stanje denarnih sredstev	320	870	845	595	-55

Kot je razvidno iz gornjih dveh tabel, naj bi v prihodnjih petih mesecih podjetje poslovalo z dobičkom (glej postavko čisti dobiček v zgornji tabeli). Vendar pa lahko s pomočjo predračuna denarnih tokov, kjer so predstavljeni denarni prilivi in odlivi v posameznem mesecu, ugotovimo, da podjetje le ne bo poslovalo tako uspešno, kot se morda zdi samo ob pogledu na predračun bilance uspeha. Podjetje namreč kar v treh mesecih poslovanja beleži negativni denarni tok, kar pomeni, da so denarni odlivi večji od prilivov, denar torej odteka iz podjetja. Situacija postane kritična v 4. mesecu, ko se stanje na transakcijskem žiro računu zmanjša za 250 denarnih enot, v naslednjem mesecu pa zaradi odplačila kratkoročnega kredita odlivi presežejo prilive že za 650 denarnih enot, kar pomeni, da pade predvideno stanje denarja na žiro računu pod 0. To seveda ni mogoče, zato bo podjetje prisiljeno ali najeti dodaten likvidnostni kredit ali pa spremeniti kreditno politiko – podaljšati odlog plačila svojim dobaviteljem ali pa hitreje izterjati denar od svojih kupcev.

Ugotovimo lahko tudi to, da se amortizacija ne pojavlja v predračunu denarnih tokov, pač pa samo v predračunu bilance uspeha. Podobno se odplačilo kredita odraža samo v bilanci denarnih tokov. V bilanci uspeha bi bili zabeleženi samo stroški obresti, ki pa jih je podjetje plačalo in obračunalo že ob prejemu kredita (to se je zgodilo v preteklih mesecih).

## 6.7 Izračun točke preloma

Izračun točke preloma spada med možne načine preverjanja ekonomike poslovne zamisli. Točke preloma ni mogoče izračunavati za vse oblike podjetij in dejavnosti po standardnem konceptu, zaradi tega ne spada med obvezne elemente poslovnega načrta. Investitorje ponavadi zanima, kolikšni so dobički, poleg tega pa tudi, kdaj se pojavijo, koliko časa traja, preden bo podjetje začelo poslovati z dobičkom in koliko proizvodov oziroma storitev bo potrebno proizvesti in prodati, da bo poslovanje še prinašalo dobiček. V teoriji temu pravimo točka preloma. Pri izračunu točke preloma v praksi se pogosto pojavljajo problemi.

Pri izračunu točke preloma upoštevamo prihodke od prodaje, stroški pa se delijo na variabilne in fiksne. Dobiček predstavlja vse, kar ostane potem, ko so pokriti vsi stroški. Samo za kratko ponovitev lahko še enkrat pojasnimo, kateri so fiksni in kateri variabilni stroški. Fiksni stroški so tisti, ki se ne spreminjajo s spremembo v obsegu proizvodnje ali prodaje. To je na primer strošek najemnine. Podjetje namreč plačuje mesečno 2000 EUR najemnine, ne glede na to, koliko proizvede in proda. Variabilni stroški se spreminjajo skupaj z obsegom proizvodnje oziroma prodaje. Taki so na primer stroški provizije. Podjetje namreč plačuje svoje trgovce v obliki provizije od prodaje, npr. 5 % od prodaje. Če nihče ne proda nič, bo to pomenilo, da variabilnih stroškov ne bo. V realnosti se večina stroškov ne spreminja direktno in proporcionalno s prodajo. Obstaja dejansko več stopenj variabilnosti – te stroške zato pogosto imenujemo polvariabilni. Nekateri trgovci so nagrajevani s fiksno plačo, medtem ko v času sezone podjetje najame še nekaj posrednikov, ki pa so plačani preko provizije. Tako lahko rečemo, da so celotni stroški prodaje polvariabilni (Steinhoff, 1993, str. 388).

### 6.7.1 Delitev stroškov na fiksne, variabilne in polvariabilne

Ker boste pri izračunavanju točke preloma pogosto naleteli na problem, kam uvrstiti določene stroške, je smiselno v nadaljevanju temu nameniti še nekaj besed.

#### PRIMER: Vrste stroškov

Splošni stroški. Če v podjetju dobivate vsak mesec enake račune (pavšalni zneski) so to fiksni stroški, vendar pa se pogosteje zgodi, da temu ni tako. Račun za elektriko in vodo bo deloma odvisen od tega, kolikšen je obseg proizvodnje, enako velja za stroške telefona, ki naj bi se prav tako povečevali z večjim obsegom poslovanja. Tako lahko posamezne dele teh stroškov pojmuje kot variabilne in druge kot fiksne.

Stroški oglaševanja in promocije. Če se na primer v podjetju vnaprej odločite, koliko sredstev boste letno namenili oglaševanju, je to fiksni strošek, lahko pa vodite tudi tako politiko, da se o obsegu oglaševanja odločate vsak mesec sproti, pač odvisno od situacije na trgu, potem je to variabilen strošek. Številna podjetja se odločajo za nek proračun, namenjen oglaševanju, obenem pa še vedno ostajajo odprti za dodatno oglaševanje za posebne priložnosti. Prvo je potem fiksni, dodatno oglaševanje pa variabilen strošek.

Plače za prodajno osebje in druge zaposlene: pogosto se napačno predpostavlja, da so ti stroški popolnoma fiksni. Dejansko so ti stroški pogosto polvariabilni, kot smo omenili že zgoraj. Za plače vodilnih kadrov, tajnice in ostalega administrativnega osebja velja podobno. Managerji bodo v današnjih časih le redko prejeli samo fiksno plačo, pač pa bodo nagrajeni tudi v skladu s svojo uspešnostjo, pa tudi zaposlene v administraciji boste lahko nagradili z dodatno stimulacijo, ki bo dodana njihovi fiksni plači.

Stroški najemnine in lizinga: pri nas so ti stroški običajno fiksni, v svetu pa se čedalje bolj uveljavlja praksa, da lastniki zahtevajo ne samo plačilo fiksnega zneska najemnine, pač pa tudi določen odstotek od prodaje. Te dodatne stroške štejemo kot variabilne.

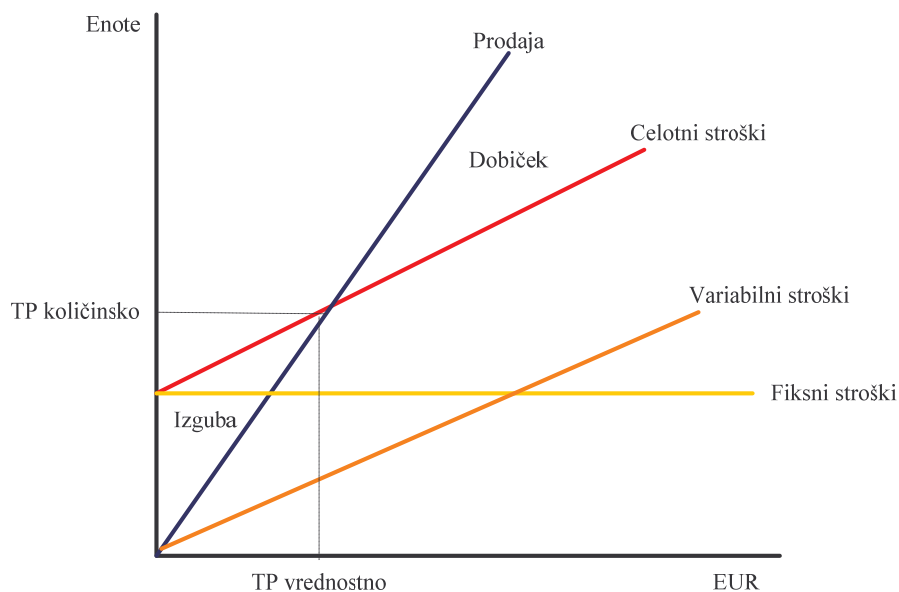
Stroški prodanih proizvodov: običajno se stroški proizvodov odražajo v cenah, občasno pa se lahko zgodi, da pride do povečanja cen surovin in materialov, kar pa se ne bo moglo odraziti v višjih prodajnih cenah.

Steinhoff in Burges (1993, str. 389-391) postavljata še naslednja vprašanja: Kako lahko opredelimo stroške dostave? Kaj bi se zgodilo, če bi se obseg prodaje zmanjšal – bi zaposlili manj dostavnih delavcev, ali pa bi ohranili isto število zaposlenih, le da bi bili slabše plačani? Kakšni so stroški obresti, stroški amortizacije, administrativni stroški, zavarovalne premije?

**Grafični prikaz točke preloma.** Graf točke preloma kaže odnos med variabilnimi, fiksnimi in celotnimi stroški ter prihodki ob ravneh prodaje. Na navpični (Y osi) so prikazani celotni prihodki in stroški, na horizontalni (X osi) pa količina prodaje ali odstotek zasedenosti kapacitet. Dobički so na vsaki ravni prodaje merjeni z navpično razdaljo med linijo celotnih stroškov in linijo celotnih prihodkov.

Graf točke preloma pokaže, kolikšen obseg prodaje je potreben, da bo podjetje doseglo ničelno točko – točko, kjer se izguba prevesi v dobiček.

Slika 1: Točka preloma



Osnovni obrazec za izračun točke preloma je naslednji:

$$TR = TC$$

TR..... celotni prihodki

TC..... celotni stroški

Točka preloma se torej pojavi takrat, ko so prihodki ravno enaki stroškom, oziroma ko z danimi prihodki pokrijemo vse stroške. Točko preloma lahko ocenimo časovno, npr. točko preloma podjetje doseže v tretjem mesecu poslovanja, kot tudi količinsko oziroma vrednostno: npr. podjetje doseže točko preloma, ko proda 100 enot proizvoda ali ko doseže prihodke v višini 100 mio SIT.

Če podjetje proizvaja en sam proizvod oziroma storitev, ne bi smelo biti prevelikih težav pri izračunu. Formulo za izračun točke preloma dobimo z naslednjim postopkom:

$$TC = VC + FC$$

VC..... variabilni stroški; FC..... fiksni stroški

$$TR = P * Q$$

P..... cena enote proizvoda; Q..... količina prodanih proizvodov

$$P*Q = AVC*Q + FC$$

AVC... povprečni VC na enoto proizvoda

$$P*Q - AVC*Q = FC$$

$$Q (P - AVC) = FC$$

$$\text{TOČKA PRELOMA (Q) =}$$

Točko preloma torej izračunate tako, da fiksne stroške iz določenega obdobja (leta) delite z razliko med prodajno ceno in povprečnimi variabilnimi stroški na enoto proizvoda.

## 6.8 Predstavitev ekonomike poslovanja podjetja v poslovnem načrtu

### 6.8.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja

Opišite velikost kosmatega dobička in dobička iz poslovanja za proizvode in storitve, ki jih prodajate. Najbolj ustrezen je prikaz v obliki tabele, še posebej takrat, če proizvajate več proizvodov.

### 6.8.2 Analiza donosnosti

Opišite, kolikšni naj bi bili dobički, ki jih bo podjetje dosegalo v prihodnosti. Pri tem si lahko pomagata z izračunom interne stopnje donosa. Navedite ustrezne standarde glede dobička, ki veljajo v vaši panogi dejavnosti, druge podatke o konkurenčnosti ali vaše lastne izkušnje. Podatke o dobičkih prikažite v obliki tabel in grafov, oziroma opozorite, kje se nahajajo.

### 6.8.3 Fiksni, variabilni in polvariabilni stroški

Prikažite natančen povzetek vaših stroškov za različne proizvode in storitve, ki jih ponujate, tako vrednostno kot v odstotkih. Tudi tu je tabela koristen način povzemanja podatkov in prikaza ustreznih industrijskih standardov in virov za vaše ocene. Prav tako navedite, kje bralec lahko najde dodatne tabele oz. grafične prikaze, ki podpirajo tekst.

### 6.8.4 Upravljanje z denarnim tokom podjetja

Glede na prikazano strategijo in predpostavke navedite, kdaj bo novo podjetje doseglo pozitivni denarni tok. Razmislite o tem, kam boste vlagali morebitne presežke denarja, oziroma kako boste zagotavljali likvidnost podjetja.

## 6.9 Uporabne spletne povezave in razmislek

- <http://racunovodja.com/> - portal z veliko uporabnimi računovodskimi in finančnimi informacijami

Razmislite:

1. Pojasnite razliko med pozitivnim poslovnim izidom – dobičkom in pozitivnim denarnim tokom. Za boljšo ponazoritev lahko uporabite primer.
2. Ali se amortizacija pojavi v bilanci denarnih tokov? Pojasnite!

3. Izračunajte točko in grafično predstavite točko preloma za podjetje, ki v enem letu doseže prodajo v višini 250.000 EUR, njegovi variabilni stroški znašajo 170.000 EUR, fiksni stroški pa 60.000 EUR. Veste tudi, da podjetje svoje zmogljivosti izkorišča 75 odstotno.

## 7 NAČRT TRŽENJA

Z načrtom trženja podjetje opiše, kako bo doseglo načrtovano prodajo. V načrtu trženja podjetje predstavi svoj trženjski splet, ki ga je oblikovalo z namenom aktivnega vplivanja na povpraševanje po svojih izdelkih in storitvah. Vsebine, ki sestavljajo trženjski splet, so: izdelek, prodajne cene, prodajne poti (distribucija) in tržno komuniciranje. Sestavine trženjskega spleta imenujemo tudi 4 P-ji trženja, kar izhaja iz originalnega angleškega poimenovanja: product, price, place, promotion. Sestavine trženjskega spleta so med seboj tesno povezane, kar je treba upoštevati pri oblikovanju poslovne strategije podjetja (če se npr. podjetje odloči za politiko nizkih prodajnih cen, mora temu primerno zasnovati promocijo izdelka, podobo podjetja v javnosti, ipd).

Z načrtom trženja podjetje:

- Identificira potrebe in želje kupcev.
- Identificira in opredeli značilnosti tržnih niš, na katere se bo osredotočilo.
- Analizira konkurenčne prednosti in slabosti in na podlagi njih oblikuje svojo poslovno strategijo.
- Oblikuje takšen trženjski splet, s katerim bo lahko doseglo začrtane cilje.

Aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo prvih treh točk, smo opisali že v poglavju Tržna raziskava in analiza, zato bomo v tem poglavju predstavili oblikovanje trženjskega spleta v podjetju.

### 7.1 Zasnova načrta trženja

Za uspešno oblikovanje trženjskega spleta mora podjetje poznati značilnosti trga ciljnih kupcev. Mala podjetja se navadno osredotočajo na zadovoljevanje potreb specifičnega ozko definiranega dela trga - tržne niše, katere potrebe so velika podjetja prezrla. Majhnost podjetja je njihova prednost, ki jim omogoča fleksibilnost in hitro odzivanje na potrebe kupcev.

#### PRIMER: Opredelitev tržne niše

Meg Ryan, ki je lastnica podjetja Softwear Sportswear, se je osredotočila na zadovoljevanje potreb žensk višjega dohodkovnega razreda, ki imajo težave pri nakupu primernih kopalk. Za izbiro primernih kopalk za individualno stranko podjetje stranko posname na video in uporabi poseben računalniški programski paket za oblikovanje idealnega kopalnega modela.

V podjetju imajo že vnaprej izdelanih 150 kopalnih modelov in program pove, kateri model je najprimernejši za stranko in katere popravke je treba narediti (višji pas, nižji izrez na bokih, ipd.). Stranka izbere vzorec in barvo, ki ji najbolj odgovarjata, na kopalke, narejene po njenih merah, čaka od 1 do 2 tedna. Cena takšnih kopalok je približno 30 % višja od cen kopalok v veleblagovnicah. Povzeto po Scarborough, Zimmer, 1996 str.245.

Uspešnim podjetjem je skupno, da imajo jasno predstavo o značilnostih in potrebah ciljnega kupca. V podjetjih ločimo več razvojnih faz spoznavanja kupca in odnosov s kupci:

- Zavedanje, da obstajajo kupci za proizvode in storitve podjetja. Podjetje se zgolj zaveda, da kupci so, ne pozna pa njihovih značilnosti, želja in potreb.
- Podjetje začne zbirati podatke o kupcih, postaja vse bolj občutljivo na tržne spremembe, vendar pa podatkov, ki jih ima o kupcih, še ne uporablja pri razvoju proizvodov in storitev. Prav tako še ne zbira povratnih informacij o svojih proizvodih in storitvah od kupcev.
- Podjetje se zave vloge, ki jo kupci igrajo v poslovanju podjetja. Sistematično zbira podatke o kupcih, z njimi komunicira in zbira povratne informacije o svojih proizvodih in storitvah.
- Podjetje in kupci postanejo partnerji. Vsi zaposleni v podjetju se zavedajo potreb kupcev, celotna aktivnost podjetja je usmerjena na kupca, kupci sodelujejo pri razvoju novih proizvodov in storitev in podjetje z njimi vzpostavi dolgoročne odnose.

Podjetje se v oblikovanju odnosa s kupci lahko osredotoči na spodnje vidike:

- Osredotočenje na lastnosti kupca.
- Osredotočenje na kakovost proizvodov in storitev.
- Osredotočenje na prikladnost izdelkov in storitev.
- Osredotočenje na izpopolnjevanje izdelkov in storitev.
- Osredotočenje na hitrost.
- Osredotočenje na zadovoljstvo kupcev.

**Osredotočenje na kupca.** Uspešnost poslovanja podjetja je odvisna od pristopa h kupcu. Podjetju ne pomagajo kaj dosti izpopolnjeni, kakovostni proizvodi in storitve, če mu ni uspelo vzpostaviti kakovostnega odnosa s kupcem. Zanemarjanje in brezbrizen odnos sta dve najhujši napaki, ki ju lahko podjetje naredi. Raziskave kažejo, da kar 70 % kupcev ne bo več kupovalo v trgovini, kjer so z njimi ravnali brezbrizno. Ob tem se večina ne bo pritožila zaradi takšnega ravnanja na licu mesta. Večina kupcev bo svoje negativne izkušnje opisala vsaj petim drugim ljudem. Pridobivanje novih kupcev sicer omogoča hitro rast podjetja, vendar pa so uspešna samo tista podjetja, ki jim uspe obdržati stalne kupce. Podjetje mora v pridobivanje novih kupcev vložiti vsaj petkrat toliko sredstev in časa kot jih v ohranjanje obstoječih kupcev. Ključ do uspeha podjetja je tako v ohranjanju obstoječih kupcev, katerih privrženost lahko podjetje dodatno spodbuja z drobnimi pozornostmi.

### PRIMER: Osredotočenje na kupca

V zasebni zobni ordinaciji dr. Čelesnik posnamejo ob prvem prihodu sliko vsakega pacienta, tako da lahko ob naslednjih obiskih osebe z njim vzpostavi osebni stik (kličejo se po imenu).

V restavraciji, ki jo je Mc'Donalds odprl v newyorški poslovni četrti, so vgradili zaslon, ki kaže dogajanja na borzi, na vsaki mizi pa je tudi telefon za stranke. Podjetje za dostavo paketov na dom se v primeru zamude dostave stranki pisno opraviči.

Podjetja, ki so uspešna pri vzpostavljanju odnosov s svojimi kupci, upoštevajo preprosta pravila:

- 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.
- Kupce je treba spodbujati, da izrazijo svoja mnenja in pripombe. Če podjetje ne pozna problemov kupcev, jim ne more pomagati.
- Vsi zaposleni v podjetju se morajo zavedati vloge, ki jo igra zadovoljen kupec.
- S kupci podjetja naj občasno komunicira tudi vodstvo podjetja, to pri kupcih vzbuja občutek pomembnosti.
- Podjetje mora skrbno izbrati zaposlene, ki bodo prihajali v neposreden stik s kupci in jih neprestano izobraževati.

**Osredotočenje na kakovost.** Za današnji poslovni svet je značilen razvoj globalne konkurence in tehnoloških inovacij, kar prispeva tudi k temu, da kupci postajajo vse bolj zahtevni glede kakovosti proizvodov in storitev. Zahteva po kakovosti pa ni prisotna samo pri proizvodih in storitvah, ampak postaja integralni del kulture podjetja. Za uspešna podjetja je značilno tako imenovano upravljanje kakovosti ("total quality management"). Ključ do vpeljave filozofije kakovosti v podjetje je pogled skozi oči kupca. Kakovost proizvoda kupec ocenjuje na podlagi naslednjih lastnosti proizvoda: zanesljivosti, trajanja, uporabnosti in cene. Pri storitvah pa kupci ocenjujejo: hitrost opravljanja storitve, odzivnost, ljudi in opremo, s katero opravljajo storitve.

Pri zagotavljanju kakovosti naj podjetje upošteva naslednja načela:

- Kakovost je treba vgraditi že v sam proizvodni proces in ne sme biti odvisna od kontrole.
- V podjetju naj se spodbuja timsko delo.
- Podjetje naj si prizadeva za vzpostavitev dolgoročnih odnosov s svojimi dobavitelji in zaposlenimi.
- Znanje vseh zaposlenih v podjetju je treba neprestano izpopolnjevati in nadgrajevati.
- Vsi zaposleni v podjetju se morajo strinjati s poslovno filozofijo in cilji podjetja.
- V podjetju je treba vzpostaviti sistem merjenja kakovosti dela zaposlenih in nagrajevanja nadpovprečnih rezultatov.

- Vsi zaposleni v podjetju se morajo truditi za neprestano izpopolnjevanje proizvodov in storitev.

**Osredotočenje na prikladnost proizvodov in storitev.** Eden izmed ključnih dejavnikov, ki vpliva na nakupne odločitve porabnikov, je prikladnost oziroma dostopnost proizvodov in storitev. Ljudje preživijo vse več časa na delovnem mestu, zato imajo vse manj časa za opravljanje nakupov. Trgovska podjetja morajo tako svoj delovni čas prilagoditi času, ki ga imajo na voljo njihovi kupci. Pri reševanju tega problema si lahko podjetje pomaga z odgovori na naslednja vprašanja:

- Ali je podjetje v bližini ciljne skupine kupcev? Ali je lahko dostopno (parkirni prostori)?
- Ali delovni čas podjetja ustreza kupcem? Ali bi moralo biti podjetje odprto tudi v večernih urah in ob vikendih?
- Ali si kupci želijo dostavo na dom?
- Ali so plačilni in kreditni pogoji podjetja ustrezni?
- Ali so zaposleni dovolj usposobljeni za delo z ljudmi? Ali so sposobni hitro in učinkovito reševati nakupne probleme kupcev?

Prikladnost, dostopnost podjetja s strani kupcev je še posebno pomembna za podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo potrošnih dobrin.

**Osredotočenje na inovativnost.** Potrebe kupcev, trgi, tehnologija in drugi dejavniki se spreminjajo čedalje hitreje. Podjetje ne more ostati konkurenčno brez odzivanja na te spremembe. Konkurenčna prednost majhnih podjetij na tem področju je njihova fleksibilnost in sposobnost hitrega odziva na nove priložnosti. Inovativnost je širši pojem, ki lahko vključuje tako nove načine uporabe že obstoječih proizvodov in storitev kot nove tehnologije proizvodnje in nove proizvode in storitve.

**Osredotočenje na hitrost.** Ena izmed konkurenčnih prednosti podjetja je lahko tudi sposobnost hitrega odziva na spremenjene tržne potrebe. Podjetja vse bolj skrajšujejo čas, ki je potreben od identifikacije do zadovoljitve tržne potrebe. Raziskava, ki jo je opravil McKinsey & Company kaže, da če podjetje uvede nov proizvod visoke tehnologije na trg 6 mesecev po predvidenem roku, vendar v okviru načrtovanih stroškov, bo njegov dobiček v petih letih 33 % nižji od načrtovanega, če pa podjetje predstavi proizvod na trgu pravočasno, vendar z višjimi razvojnimi stroški, bo dobiček v 5 letih nižji za samo 5 %.

Podjetje si mora tako prizadevati, da:

- Čim hitreje uvede nove proizvode in storitve na trg.
- Skrajšuje čas, ki ga potrebuje, da se odzove na spremenjene tržne potrebe.
- Poenostavi nakupni proces.

#### PRIMER: Predanost kupcu

Podjetju ScrubaDub, ki se ukvarja s čiščenjem avtomobilov, je uspelo razviti najdaljšo verigo avtopralnic v širši bostonski okolici in doseči uravnoteženo 10 % letno rast.

Ustanovitelj podjetja je razvil za svoje kupce poseben program storitev, ki temelji na upoštevanju naslednjih načel:

- Pozornost podjetja je usmerjena na podrobnosti. Podjetje si prizadeva, da bi pranje avtomobila vsaka stranka ohranila v spominu kot prijetno doživetje. Med pranjem avtomobila stranko razveselijo z drobnimi pozornostmi, kot je kava in manjši prigrizek.
- Poznavanje kupcev. Podjetje ima računalniško bazo vseh svojih stalnih kupcev, ki so po določenem številu pranj upravičeni do posebnih popustov. Če določena stranka dlje časa ne pride oprati svojega avtomobila, ji podjetje pošlje voščilnico "Pogrešamo vas".
- Neprestano iskanje novih priložnosti. Podjetje sodeluje z lokalnimi trgovci z avtomobili in promovira svojo dejavnost s posebnimi promocijskimi čiščenji avtomobila.
- Hitro reševanje problemov. Če se stranka pritoži, da so ji med pranjem poškodovali avtomobil, ima vsak delavec na voljo določeno vsoto denarja, ki ga lahko porabi za reševanje tovrstnih problemov.
- Spremljanje in ocenjevanje zadovoljstva kupcev. Vsak zaposleni oceni zadovoljstvo kupca z ocenami od 1 do 10.
- Neprestano izobraževanje zaposlenih. Vsi zaposleni morajo opraviti začetne uvajalne tečaje, v podjetju pa deluje tudi skupina zaposlenih, ki razvija nove metode opravljanja storitev.
- Izražanje podpore lokalni skupnosti, v kateri podjetje deluje. Podjetje si prizadeva za ohranjanje čistega okolja, vodo, ki jo uporablja, delno reciklira, podpira lokalne dobrodelne organizacije in ustvarja pozitivno mnenje o svoji dejavnosti.

Povzeto po Scarborough, Zimmer, 1996, str.258.

## 7.2 Izdelek

Izdelek je osrednji element trženja. V trženjski literaturi najdemo različne opredelitve izdelka, vendar lahko na kratko rečemo, da je izdelek vse, kar je namenjeno zadovoljevanju potreb kupca. Pri tem smo izdelek pojmovali širše, vključili smo tako fizične proizvode podjetja (računalnik, kruh, glavnik, ipd.) kot tudi storitve (zavarovanje, počitnice v tujini, izobraževanje, ipd.).

Osnovna delitev izdelkov z vidika končnega namena izdelka je delitev na:

- Izdelke za široko potrošnjo, ki jih kupujejo porabniki za zadovoljevanje svojih potreb.
- Izdelki za potrebe poslovanja, ki jih kupujejo podjetja zato, da lahko proizvedejo druge izdelke in storitve.

Izdelke za široko potrošnjo lahko delimo na:

- Izdelke vsakdanje rabe (angl. convenience goods). V nakup tovrstnih izdelkov kupci ne vložijo posebnega navora in časa, saj imajo o njih že vnaprej potrebno znanje in informacije. Med tovrstne izdelke sodijo: živila, izdelki za osebno higieno, pijače. Pomemben element, ki vpliva na nakupno odločitev, je embalaža izdelka.

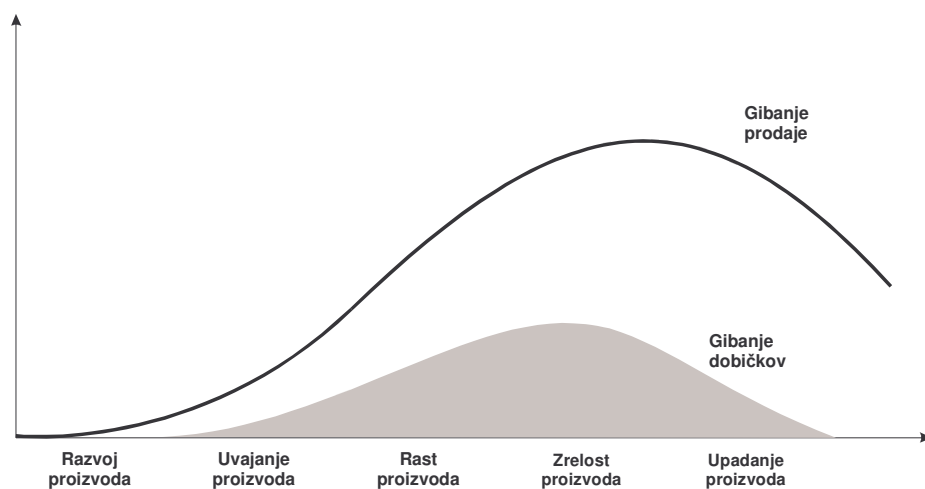
- Izdelke, ki se kupujejo po predarku (angl. shopping goods). V nakupe tovrstnih izdelkov kupci vložijo več napora, saj jih ne kupujejo prav pogosto. Sem sodijo: izdelki za šport in rekreacijo, gospodinjski pripomočki, pohištvo, obutev in oblačila. Pomemben element trženja tovrstnih izdelkov je zagotavljanje montaže, servisa in vzdrževanja.
- Luksuzne izdelke (angl. specialty goods). V nakup tovrstnih izdelkov kupci vložijo dosti časa in denarja. Med tovrstne nakupe sodijo nakup avtomobilov, umetniških predmetov, nakita, stanovanj, ipd.
- Neiskane izdelke (angl. unsought goods). V to skupino spadajo izdelki, katerih kupec še ne pozna ali pa jih ne išče. V nakup ga prepriča šele agresivna prodajna taktika. Sem sodijo življenjska zavarovanja, enciklopedije, naročnine ipd.

Izdelke za potrebe poslovanja pa delimo na: surovine, investicijsko opremo, dopolnilno opremo, izdelavni material, sestavne dele, pomožni material in proizvodne storitve.

Konkurenca med podjetji ne temelji več na tistem, kar podjetja proizvedejo, ampak na tistem, kar podjetja dodajo svojim proizvodom in storitvam. Sem sodi predvsem privlačna embalaža, poprodajne storitve, ugodni kreditni pogoji, garancije, servis.

V svojem življenju gre izdelek skozi različne stopnje razvoja: od uvajanja, preko rasti, zrelosti v fazo upadanja. Glede na fazo življenjskega cikla podjetje prilagaja svojo strategijo.

Slika 2: Življenjski cikel izdelka



Vir: lastni.

V fazi uvajanja izdelka podjetje predstavi svoj izdelek potencialnim kupcem. Navadno mora izdelek konkurirati z že obstoječimi izdelki, zato je za hiter prodor izdelka potrebna agresivna trženjska aktivnost podjetja. Stroški podjetja v tej fazi so relativno visoki, dobičkov ni ali pa so celo negativni.

V fazi rasti izdelka poskuša podjetje pritegniti dodatne kupce z dodajanjem novih lastnosti izdelku, trženjska aktivnost podjetja v tej fazi je še vedno močna in usmerjena v prepričevanje kupcev o posebnostih izdelka. Dobički podjetja v tej fazi postajajo pozitivni. Mnogi izdelki, ki so prišli do te faze, ne dosežejo faze zrelosti, ker niso bili dovolj dobro sprejeti s strani kupcev.

V fazi zrelosti prodaja izdelkov narašča, dobički se povečujejo, dosežejo vrh in pričnejo upadati z vstopanjem novih konkurentov na trg. Strategije podjetja v tej fazi so usmerjene v povečevanje prodaje podjetja, ne da bi ob tem bistveno spreminjale funkcionalne značilnosti izdelka. Cene izdelkov se zaradi močne konkurence v povprečju znižujejo. Podjetje širi svojo ponudbo z razvojem novih modelov in blagovnih znamk.

V fazi upadanja si podjetje prizadeva znižati stroške, povezane z izdelkom, saj prodaja izdelka upada, dobički se znižujejo. Ko izdelek doseže to fazo, seveda ni nujno, da se bo prenehal prodajati. Podjetje ima na voljo mnogo možnosti za pomladitev takšnega izdelka.

Vprašanja, ki si jih naj zastavi podjetje, ki želi pomladiti svoje izdelke:

- Ali ima izdelek poleg osnovnih tudi širše možnosti uporabe (npr. kuhinjska soda se lahko uporablja za odstranjevanje nepriljučnega vonja v hladilnikih, odtokih)?
- Ali je za izdelek možno uvesti blagovno znamko?
- Ali je prodajo izdelka možno povečati z agresivnejšim oglaševanjem?
- Ali lahko za izdelek najdemo nove trge (npr. otroških šamponov ne uporabljajo samo otroci, ampak tudi odrasli)?
- Ali je možno izdelku znižati ceno in povečati obseg prodaje? To je treba premisliti predvsem pri izdelkih, za katere je značilna močna konkurenca.
- Ali ima izdelek dovolj privlačno embalažo?
- Ali je izdelek mogoče ponuditi na novih ciljnih trgih?

Razmislite, v katerih fazah življenjskega cikla se nahajajo naslednje panoge: proizvodnja laserjev, proizvodnja tobačnih izdelkov, proizvodnja avtomobilov, prodaja po pošti, proizvodnja koles, proizvodnja osebnih računalnikov, nega na domu, genetski inženiring, pranje avtomobilov, frizerski saloni za hišne ljubljence?

### 7.3 Prodajne poti

V tem delu trženjskega spleta se mora podjetje odločiti, katere prodajne poti in kakšno prodajno mrežo bo izbralo, da bo proizvod prišel do ciljne skupine kupcev podjetja. V osnovi ločimo:

- neposredne prodajne poti, pri katerih gre za neposredno povezavo med proizvajalcem in porabnikom,
- posredne prodajne poti, pri katerih med proizvajalcem in porabnikom posreduje še eno ali več podjetij posrednikov (podjetja za prodajo na debelo, podjetja za prodajo na drobno).

Pri potrošnih dobrinah na splošno ločimo štiri skupine prodajnih poti:

- Proizvajalec – kupec: neposredna prodajna pot je značilna predvsem za storitve (zobozdravstvene, frizerske) in pri uporabi modernejših tržnih poti (internet, telefon, katalogi).
- Proizvajalec - podjetje za prodajo na drobno – kupec: ta vrsta prodajne poti je značilna za nekatere prehrabene izdelke, oblačila, knjige in druge izdelke za vsakdanjo rabo.
- Proizvajalec – grosist - podjetje na drobno – kupec: to je najpogostejša oblika prodajne poti, uporablja se pri vseh izdelkih, ki jih je treba prepakirati.
- Proizvajalec - grosist - grosist – kupec: to je posebna oblika prodajne poti, ki se uporablja predvsem v distribuciji kmetijskih pridelkov in izdelkov javnih podjetij (električna energija).

Podjetje si pri odločanju o najprimernejši prodajni poti lahko pomaga z razmislekom o naslednjih vprašanjih:

- Ali je smiselna izgradnja lastne prodajne mreže (skladišča, zastopništva)?
- Ali prodajati preko trgovine na drobno ali preko trgovine na debelo?
- Katere zastopnike izbrati za distribucijo proizvodov v tujini?

Ko se podjetje odloči o najprimernejši obliki prodajne poti, mora rešiti tudi vprašanje, kako izdelek fizično prenesti od prodajnega mesta do končnega porabnika. Pri tem se odloča o prevoznih poti in mora upoštevati, da lahko stroški fizične distribucije občutno povečajo prodajno ceno izdelkov. Med osnovne sestavine fizične distribucije uvrščamo: skladiščenje izdelkov, ravnanje z zalogami, transport in spremljanje naročil. Če povzamemo, ugotovimo, da lahko podjetje svoje proizvode prodaja:

- v trgovini na drobno,
- po pošti,
- preko telefona,
- preko avtomata,
- od vrat do vrat,
- v veleprodaji,
- preko interneta.

## 7.4 Prodajne cene

V splošnem se prodajnim cenam pripisuje največjo težo v procesu nakupnega odločanja porabnika. Cena je denarna vrednost proizvodov in storitev, ki se oblikuje na trgu. Cena, ki jo je kupec pripravljen plačati, pove, kakšno vrednost mu določeni proizvodi in storitve prinašajo. 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 primerna za posamezne proizvode in storitve.

Cena, ki jo podjetje oblikuje za svoje proizvode in storitve, bo vplivala tako na obseg prodaje podjetja kot tudi na njegov dobiček. 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 o svojem podjetju v očeh kupcev.

Ostali dejavniki, ki jih podjetje lahko upošteva 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,
- cene konkurenčnih podjetij,
- splošne ekonomske razmere,
- sezonski vplivi,
- lokacija podjetja,
- plačilni pogoji,
- elastičnost povpraševanja po posamezni skupini proizvodov,
- 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, potem bo razmeroma lahko oblikovalo tudi ceno.

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

#### 7.4.1 Oblikovanje cen za nov proizvod

Pri oblikovanju cen za popolnoma nov proizvod/storitev želi podjetje s ceno doseči naslednje cilje:

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

**Strategija posnemanja smetane.** Izhaja iz predpostavke, da obstaja dovolj velik tržni segment, katerega kupci so pripravljene izdelek kupiti takoj, ko se pojavi, četudi po razmeroma visoki ceni. Konkurenčnih podjetij je malo ali pa jih sploh ni. To je strategija visokih začetnih cen. Tako lahko podjetje doseže razmeroma visok načrtovani dobiček z razmeroma majhnim obsegom prodaje, potem pa lahko podjetje ceno tudi zniža in tako postopoma pridobiva še nove kupce. Tako postavljene cene dajejo vtis o ekskluzivnosti, edinstvenosti proizvodov.

**Strategija penetracijskih cen.** Podjetje postavi cene, ki so nižje od izdelkov ali storitev konkurence. Strategija se obnese samo v primeru, da je za kupce značilna velika cenovna elastičnost povpraševanja. S tako postavljenimi cenami si podjetje zagotovi hiter prodor na

trg, ki ga zagotavlja tudi z agresivnim tržnim komuniciranjem in vlaganjem v prodajne poti, kar pa povečuje celotne stroške in tveganje, ki je s tem povezano. Takšna strategija se uporablja predvsem za izdelke vsakdanje rabe (npr. šamponi, pralni praški).

**Pomikanje po krivulji povpraševanja navzdol.** To je ena izmed oblik strategije posnemanja smetane, kjer podjetje za svoje proizvode in storitve na začetku oblikuje visoke cene, kasneje pa te cene zniža pod nivo cen konkurentov. Inovacije in razvoj tehnologije v podjetju znižujejo proizvodne stroške, kar mu omogoča znižanje cen. To je kratkoročna strategija, ki se lahko uporablja na področju izdelkov visoke tehnologije (npr. osebni računalniki).

#### PRIMER: Oblikovanje cen

V poslovnem svetu sta se izoblikovala dva globalna pristopa k oblikovanju cen v podjetju, ki sta povezana s poslovno filozofijo in kulturo podjetja. To sta ameriški ali tradicionalni pristop, ki ga uporabljajo ne samo ameriška ampak tudi večina evropskih podjetij, in japonski pristop.

Za tradicionalni pristop je značilno, da podjetje najprej oblikuje nov proizvod, oceni stroške, ki bodo povezani s tem proizvodom in na podlagi teh stroškov določi ceno. Za japonski pristop pa je značilno, da se pri oblikovanju novega proizvoda najprej oceni ciljna višina stroškov, ki so jo kupci pripravljene sprejeti, nato pa podjetje oblikuje nov proizvod, ki uresničuje te cilje. Ključni dejavnik japonskega pristopa je zniževanje stroškov proizvoda že v fazi načrtovanja in oblikovanja proizvoda, saj vplivata na višino vseh kasnejših stroškov. Za ta pristop je značilno timsko delo vseh oddelkov podjetja, od faze planiranja novega proizvoda pa do faze uvedbe tega proizvoda na trg.

Če povzamemo, značilnost japonskega pristopa k oblikovanju cen je, da si neprestano prizadeva zniževati stroške in ceno proizvoda, medtem ko tradicionalni pristop k oblikovanju cen novih proizvodov vztraja na statusu quo.

Povzeto po Scarborough, Zimmer, 1996, str 400.

#### 7.4.2 Oblikovanje cen za že uveljavljene izdelke

Tudi tu ima podjetje na izbiro več strategij:

**Postavljanje lihih cen.** Ta strategija temelji na psihološkem učinku, ki naj bi ga povzročile cene, ki se končujejo na '75, '85, '95. Nekatere kupce je moč prepričati, da je izdelek dosti cenejši, če stane 99,95 SIT, kot pa če stane 100 SIT. To strategijo uporabljajo predvsem večja trgovska podjetja in veleblagovnice, ki lahko izkoriščajo prednosti ekonomij obsega.

**Vodilne cene.** Pri tej strategiji podjetje svojim izdelkom in storitvam postavi nekoliko nižje cene od konkurenčnih podjetij. Podjetje želi na ta način povečati obseg prodaje. Izgubljeni

**Geografsko diferenciranje cen.** Na višino postavljene cene izdelka vplivajo predvsem stroški, ki jih ima podjetje s tem izdelkom. Če podjetje prodaja v oddaljenih geografskih področjih, transportni stroški na enoto izdelka naraščajo, kar se odraža tudi v ceni izdelka.

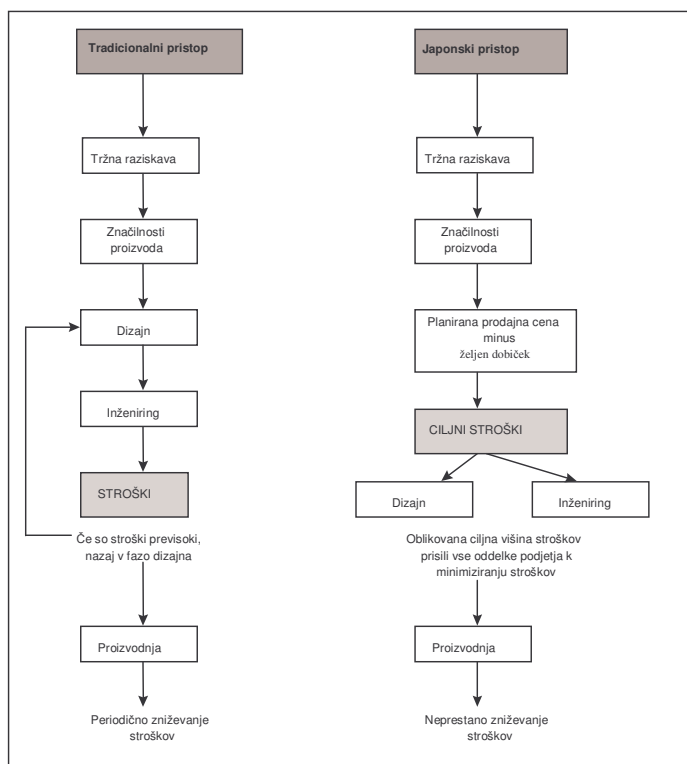
**Oportunistično postavljanje cen.** V posameznih obdobjih se zgodi, da na trgu primanjkuje določenih proizvodov in storitev, zato so kupci zanje pripravljene plačati več kot sicer. V takšnih primerih nekatera podjetja zvišajo cene in na ta račun realizirajo večje dobičke, vendar je ta strategija dvorezen meč, saj pomanjkanje izdelka navadno ne traja daljše obdobje, kupci pa si zapomnijo nelojalno vedenje podjetja.

**Popusti.** Podjetja navadno odobravajo popuste za izdelke z napako in blago, ki se jim kopiči v skladiščih, poznamo tudi sezonske popuste, količinske popuste in druge.

Tehnike postavljanja cen se razlikujejo tudi glede na vrsto dejavnosti, s katero se ukvarja podjetje. V grobem ločimo štiri pristope k postavljanju cen:

- oblikovanje cen v podjetju, ki se ukvarja s prodajo na drobno,
- oblikovanje cen v podjetju, ki se ukvarja s prodajo na debelo,
- oblikovanje cen v proizvodnem podjetju,
- oblikovanje cen v storitvenem podjetju.

**Slika 3: Pristop k oblikovanju cene**



Vir: Scarborough, Zimmer: Effective Small Business Management, 1996, str 399.

## 7.5 Tržno komuniciranje

Tržno komuniciranje je posebna oblika sporazumevanja podjetja s ciljno skupino kupcev, ki vključuje:

- oglaševanje,
- odnose z javnostjo,
- osebno prodajo,
- pospeševanje prodaje in
- neposredno ter elektronsko trženje.

### 7.5.1 Oglaševanje

Oglaševanje je vsaka plačana oblika neosebne predstavitve ali promocije idej, proizvodov ali storitev za znanega naročnika. Poteka preko množičnih medijev. Ima pomembno funkcijo v uvajanju novih izdelkov in storitev. Najbolj značilni instrumenti oglaševanja so oglasi v tisku, radijski oglasi, propagandni filmi na televiziji, poštna pošiljke, katalogi, brošure, publikacije in plakati. Oglaševanje poteka preko propagandnih medijev, zato mora podjetje dobro poznati značilnosti posameznih medijev in njihov vpliv na porabnike. Ključna odločitev, ki jo mora podjetje sprejeti v zvezi z oglaševanjem, je izbira najprimernejšega oglaševalskega medija.

Pri izbiri oglaševalskega medija si podjetje lahko pomaga z razmislekom o naslednjih vprašanjih:

- ~ Na kako velikem geografskem področju prodajam svoje proizvode in storitve?
- ~ Kdo so moji kupci in kakšne so njihove značilnosti?
- ~ Koliko sredstev lahko vložim v oglaševanje?
- ~ Katere oglaševalske medije uporabljajo konkurenčna podjetja?
- ~ Kako pogosto je treba ponavljati propagandno sporočilo?

Mediji, ki jih podjetja najpogosteje uporabljajo za oglaševanje, so: dnevno časopisje, revije, televizija, radio, direktna pošta, plakati, posterji (jumbo plakati), oglaševanje v vozilih javnega prevoza in oglaševanje na sejnih in razstavah.

Vsak izmed zgoraj naštetih medijev ima svoje prednosti in slabosti, ki jih je treba pretehtati pred dokončno izbiro glavnega oglaševalskega medija v podjetju.

Tabela 10: Glavne prednosti in slabosti posameznega oglaševalskega medija

Vrsta oglaševalskega medija	Prednosti	Slabosti
DNEVNO ČASOPISJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pokriva večje geografsko področje,</li> <li>▪ oglase v časopisih je mogoče brez večjih težav spreminjati,</li> <li>▪ veliko oblikovnih možnosti,</li> <li>▪ nizki stroški,</li> <li>▪ hiter odziv porabnikov na oglas v časopisju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Težje doseči ciljno skupino kupcev,</li> <li>▪ slabe grafične reprodukcije oglasov,</li> <li>▪ oglas se lahko zgubi v množici oglasov drugih podjetij,</li> <li>▪ trend zmanjševanja naklade dnevnega časopisja,</li> <li>▪ kratka življenjska doba časopisa.</li> </ul>
REVIJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dolga življenjska doba,</li> <li>▪ izvod revije v povprečju prebere več kot 1 bralec,</li> <li>▪ doseg ciljne skupine kupcev,</li> <li>▪ visoka grafična kakovost oglasov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visoki stroški,</li> <li>▪ oglas je treba pripraviti veliko pred izidom številke,</li> <li>▪ oglas se lahko zgubi v množici oglasov drugih podjetij.</li> </ul>
TELEVIZIJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pokriva večje geografsko področje,</li> <li>▪ proizvod je mogoče predstaviti vizualno - boljša predstava o proizvodu,</li> <li>▪ oglase je mogoče brez večjih težav spreminjati,</li> <li>▪ pomoč strokovnjakov pri oblikovanju oglasov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kratek čas videnja oglasa,</li> <li>▪ oglas se lahko zgubi v množici drugih, saj je gledalec televizije izpostavljen neprestanim komercialnim predstavam drugih podjetij,</li> <li>▪ gledalec ima možnost "preklapljanja" med programi v času komercialnih obvestil,</li> <li>▪ visoki stroški.</li> </ul>
RADIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pokriva večje področje,</li> <li>▪ podjetje lahko izbere ciljno poslušalstvo,</li> <li>▪ oglase je mogoče brez večjih težav spreminjati,</li> <li>▪ oglase je moč posredovati toplo, vzbujati občutek domačnosti, ugodja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nezbrano poslušanje oglasov,</li> <li>▪ oglasi morajo biti velikokrat ponovljeni, da so učinkoviti,</li> <li>▪ omejene možnosti posredovanja informacij (ni možna vizualna predstava o proizvodu).</li> </ul>

### 7.5.2 Odnosi z javnostmi

V odnosih z javnostmi skušajo podjetja z različnimi aktivnostmi preko množičnih medijev, s prirejanjem konferenc in podobnih aktivnosti družbenega pomena, vplivati na okolje, ustvarjati ugled, skratka doseči zaupanje javnosti. Neplačana oblika odnosov z javnostmi je publiciteta, njen osnovni namen je obveščanje javnosti. Publiciteta je pomembna zaradi velike verodostojnosti, kajti reportažam in člankom izpod novinarskega peresa javnost bolj zaupa kot običajnim oglasom. Podjetje odnose z javnostjo gradi s sodelovanjem v aktivnostih lokalne skupnosti, s prispevki različnim neprofitnim organizacijam in sponzorstvom, z udeležbo ali organizacijo različnih konferenc in okroglih miz, s profesionalnim pristopom do sredstev javnega obveščanja in z reportažami in poslovnimi poročili.

### 7.5.3 Pospeševanje prodaje

Sem sodijo vsi ukrepi, ki kratkoročno spodbujajo porabnike k nakupu. To so predvsem nagradne igre, natečaji, vzorci, kuponi, določeni zavitki po posebni ceni, sejmi, demonstracije proizvodov, ugodnosti pri prodaji staro za novo in kuponi.

### 7.5.4 Osebna prodaja

Osebna prodaja temelji na osebnem stiku med potencialnimi kupci in prodajnim osebjem. Pomembna je pri prodaji izdelkov za reprodukcijo oziroma pri investicijskih dobrinah, kjer je proces nakupnega odločanja daljši in odločitev sprejema več oseb. V osebni prodaji lahko prodajalec izdelek, storitev in njune lastnosti predstavi bolje kot katerokoli oglasno sporočilo v množičnih medijih.

Osebna prodaja proizvodov in storitev podjetja bo uspešnejša ob upoštevanju naslednjih nasvetov:

- Pristop do kupca naj bo profesionalen in objektiven, kupci se redko odločijo za nakup od človeka, ki mu ne zaupajo.
- Kupcu omogočite, da vam pove vse svoje želje in potrebe.
- Kupcu praktično pokažite, kako vaš proizvod ali storitev zadovoljuje njegove potrebe oziroma rešuje probleme.
- Kupca prepričajte o kakovosti vaših proizvodov in storitev z zgodbami o pozitivnih izkušnjah drugih kupcev.
- Kupcu v pravem trenutku njegovega nakupnega odločanja ponudite naročilo.

### 7.5.5 Neposredno in elektronsko trženje

Sprva je neposredno trženje pomenilo le prodajo izdelka direktno od proizvajalca do kupca brez posrednikov. Z nastankom modernejših tržnih poti pa pod neposredno trženje štejemo tudi:

- kataloško trženje,
- trženje po pošti,
- trženje prek televizije ali radia,
- akviziterstvo,
- trženje po telefonu in
- elektronsko trženje.

Še posebej elektronsko trženje je v zadnjih desetih letih doživelo velik razcvet. Internet pa se je izkazal kot nenadomestljiv pripomoček ne samo pri trženju izdelkov in storitev končnim kupcem, temveč tudi pri povezovanju med podjetji in drugimi organizacijami.

Pri elektronskem poslovanju ločimo 4 vrste povezav:

- Podjetje – kupec (business to customer ali B2C), kjer lahko kupci z vsega sveta kupujejo izdelke in storitve preko interneta.

- Podjetje – podjetje (business to business ali B2B), kjer se med seboj povezujejo podjetja z namenom lažjega, hitrejšega in cenejšega povezovanja v različnih fazah poslovanja.
- Podjetje – zaposleni (business to employee ali B2E), kjer preko interneta ali intraneta podjetje komunicira s svojimi zaposlenimi.
- Kupec – kupec (customer to customer ali C2C), kjer preko svetovnega spleta komunicirajo kupci med seboj, npr. elektronske dražbe ali posredniški portali.

Najbolj množična in prepoznavna oblika elektronskega poslovanja je vsekakor prva, kjer podjetje trži svoje proizvode ali storitve končnim kupcem preko svetovnega spleta.

Med številne prednosti e-nakupovanja štejemo:

- udobnost in priročnost izbire in nakupa,
- nizki stroški nakupa in posledično tudi nižje cene izdelkov,
- lažji dostop do informacij,
- hitrejše prilagajanje zahtevam kupcev.

Seveda pa ima e-nakupovanje tudi pomanjkljivosti:

- manjša zasebnost in tveganje izrabe osebnih podatkov,
- nevarnost prevar in goljufij, predvsem zaradi vnaprejšnjega plačila,
- zagotavljanje varnosti in zaščite podatkov med prenosom,
- obstoj nepoštenih ponudnikov, ki zavajajo kupce in
- problemi, povezani z dostavo ter nepoznavanjem izdelkov.

Nakupi v e-trgovinah po svetu so leta 2003 dosegli že 1300 milijard ameriških dolarjev, v Sloveniji pa je do sredine leta 2004 preko interneta nakupovalo že čez 300.000 ljudi. Najpogosteje so kupovali knjige, oblačila in obutev, računalniško opremo, cd-plošče, vstopnice, programsko opremo in letalske karte. Število tako ponudnikov kot kupcev in seveda količina prometa pa se še vedno povečujejo.

## 7.6 Trženje storitev

Delež storitev v bruto domačem proizvodu v Sloveniji je bil leta 2004 61,9 % in se še povečuje. Ker so storitve zelo pomemben vir dodane vrednosti v gospodarstvu in ker je temu primerna tudi zastopanost storitev v oglaševanju, si bomo pogledali še, v čem se oglaševanje storitev razlikuje od oglaševanja izdelkov.

Storitve se na splošno od izdelkov razlikujejo v naslednjem:

- Neopredmetenost – storitve niso otipljive.
- Neločljivost – proizvodnja in prodaja potekata hkrati.
- Spremenljivost – storitve se spreminjajo glede na to kdo, kdaj in kje jih izvaja.
- Minljivost – storitev se ne da shranjevati.

Trženje storitev se zaradi omenjenih razlik razlikuje od trženja izdelkov. Štirim že omenjenim sestavinam trženjskega spleta (4P) moramo dodati še tri 3-Pje:

- Udeleženci (angl. participants). Zaradi neločljivosti in vzajemnosti delovanja izvajalca in porabnika storitev so znanje, urejenost, vpljudnost, dostopnost in sposobnost zaposlenih v podjetju še toliko bolj pomembne.
- Fizični dokaz (angl. physical evidence). S fizičnim okoljem, ki spremlja izvajanje storitve, lahko bistveno vplivamo na odločitev porabnikov. S spreminjanjem okolja lahko ustvarjamo dragocene konkurenčne prednosti, četudi storitve kot take ne spreminjamo. Med fizično okolje štejemo oglaševalski material, opremo in vzdušje v prostorih izvajanja, videz izvajalcev, videz fizičnih dokazov storitve (računi, zavarovalne police...) in podobno.
- Proces izvajanja (angl. process). Proces izvajanja storitve je niz postopkov, ki so potrebni za uspešno izvedbo storitve. Potrebna je posebna skrb, ker porabniki ponavadi kot del storitve zaznajo tudi izvedbo le te. Izvajalci storitev morajo biti zato primerno usposobljeni, saj lahko nezadovoljivo izvajanje storitve preko izgube strank podjetju naredi veliko škode. Zaradi spremenljivosti storitve pa moramo proces izvajanja storitve ponavadi prilagoditi tako kraju in času kot tudi izvajalcu in uporabniku storitve.

Pri trženju storitve tudi upoštevajte, da je uspešno pozicioniranje storitve na trgu odvisno predvsem od zanesljivosti, pripravljenosti, strokovnosti, dostopnosti in uslužnosti izvajalca ter od komuniciranja in fizične podpore.

## 7.7 Predstavitev trženjskega spleta v poslovnem načrtu podjetja

### 7.7.1 Celotna trženjska strategija

Opišite splošno trženjsko strategijo in strategijo podjetja, ki izhaja iz raziskave trga in ocene trga. To mora vključevati opis naslednjega: katere skupine kupcev bodo izbrane kot ciljne skupine za začetni intenzivni napor in za poznejše prodajne napore. Kako boste identificirali posamezne potencialne kupce v teh skupinah in kako jih boste kontaktirali. Katere lastnosti proizvoda oziroma storitve, npr. ceno, kakovost, način dostave, način dobave, garancijo boste poudarili za zagotavljanje prodaje. Ali boste uporabili kakšne inovativne ali nenavadne marketinške pristope, ki bodo povečali dojemljivost kupcev, npr. lizing v primeru, ko ste prej poskušali samo s prodajnim pristopom.

Navedite, ali boste proizvod ali storitev v začetku vpeljali na celotnem področju države ali samo na regionalnem nivoju. Če jo boste vpeljali na regionalnem nivoju, navedite zakaj in naredite načrte za razširitev prodaje na druge dele države. Pojasnite morebitne sezonske trende in kaj lahko naredite za povečanje prodaje izven sezone.

### 7.7.2 Cenovna strategija in prodajna politika

Mnogi podjetniki pravijo, da nameravajo prodajati boljši proizvod po nižji ceni kot njihovi konkurenti. To naredi slab vtis zaradi dveh razlogov. Prvič, če je njihov proizvod tako dober, kot pravijo da je, potem imajo o sebi zelo slabo mnenje, kar se tiče sposobnosti prodaje. V resnici pravijo, da bodo morali ponuditi boljši proizvod po nižji ceni kot

konkurenca. Drugič, začetniki stroške ponavadi podcenjujejo. Če začnete z nizkimi stroški in cenami, imate malo manevrskega prostora.

Cenovna politika je ena izmed važnejših odločitev, ki jih boste morali narediti. Cena mora biti ravno prava za prodor na trg, za ohranitev tržnega položaja in doseganje dobička. Posvetite dovolj časa za proučitev vrste cenovnih strategij in prepričljivo prikažite tisto, za katero se boste odločili. Pojasnite cene, ki jih nameravate računati za vaš proizvod oz. storitev, in primerjajte vašo cenovno politiko s politiko vaših glavnih konkurentov.

V primeru cen, ki so višje od tistih konkurenčnih proizvodov, to upravičite na osnovi novosti, kakovosti, garancije ali boljše storitve.

Če nameravate svoje proizvode prodajati ceneje, kot prodaja vaša konkurenca, pojasnite, kako boste to naredili in še vedno dosegali dobiček - npr. z višjo učinkovitostjo v proizvodnji in distribuciji proizvoda z nižjimi delovnimi stroški, z nižjimi administrativnimi in z nižjimi materialnimi stroški.

Če vaše podjetje ponuja proizvod, ki bo zahteval vzdrževanje, servisiranje in garancije, navedite pomen tega za odločitev porabnikov za nakup in pojasnite vašo metodo za obvladovanje problemov servisiranja. Opišite način in pogoje za garancije, ki jih nameravate nuditi, kot npr. ali bo servisiranje opravljeno s strani podjetja, agencij, prodajalcev in distributerjev ali pa bo šlo za vračilo v tovarno.

### 7.7.3 Tržno komuniciranje

Opišite pristope, ki jih bo podjetje uporabljalo, da bo opozorilo prihodnje kupce na svoj proizvod. V primeru, da gre za originalno proizvodnjo opreme in industrijskih proizvodov, nakažite načrte za udeležbo na sejmih, oglaševanje v specializiranih časopisih in revijah in oglašanje po direktni pošti ter pripravo opisov proizvodov in promocijske literature in uporabo oglaševalnih agencij, ki jih uporabljajo končni porabniki. Navedite, s pomočjo kakšne reklame in promocijske kampanje nameravate uvesti proizvod na trg in kakšne vrste prodajnih pripomočkov boste zagotovili trgovinam. K tekstu dodajte tabelarični prikaz stroškov promocije in oglaševanja. Če so stroški oglaševanja pomemben delež izdatkov podjetja, morate vključiti tudi prikaz, na kakšen način in kdaj bodo ti stroški nastali.

### 6.7.4 Prodajne poti

Opišite metode prodaje in prodajne poti, ki jih boste uporabljali. Tudi tukaj uporabite tabelarični oziroma grafični prikaz.

Opišite tako začetne kot dolgoročne načrte za razvoj prodajnega tima. Opišite marže, ki jih boste nudili maloprodajni mreži, trgovini na drobno, trgovini na debelo, trgovskim potnikom oziroma prodajalcem, in jih primerjajte z maržami, ki jih daje konkurenca.

Če boste uporabljali distributerje ali prodajne predstavnike, opišite, kako so bili izbrani, kdaj vas bodo začeli predstavljati in področja, ki jih bodo pokrivali. Prikažite tabelo, ki kaže povečevanje posrednikov in predstavnikov po mesecih in pričakovani obseg prodaje vsakega predstavnika. Opišite posebne politike glede popustov, ekskluzivnih prodajnih pravic, itd.

Če boste uporabljali neposredne trgovske potnike, prikažite, kako bo to strukturirano in po kakšni stopnji boste zgradili skupino trgovskih potnikov. Če bodo potniki nadomestili trgovine ali predstavniške organizacije, prikažite, kdaj in kako. Prikažite pričakovano prodajo na potnika na leto in kakšno spodbudo v obliki odstotka ali plače nameravate nuditi prodajalcem in primerjajte številke s povprečjem za vašo industrijsko panogo. Prikažite tabelarično projekcijo prodaje in prodajnega proračuna, ki vključuje vse marketinške stroške, promocijske stroške in storitve.

#### 7.7.4 Posebni poudarki v trženju storitev

Opišite, kako boste trženjski splet prilagodili oziroma razširili za trženje storitve. Opišite, kakšne so konkurenčne prednosti izvajanja vaše storitve in jih utemeljite. Ugotovite, do kakših osebnih stikov med porabnikom in izvajalcem storitve bo prišlo in to upoštevajte pri kadrovskem načrtu.

### 7.8 Uporabne spletne povezave

- [www.mediana.si](http://www.mediana.si) - Inštitut za raziskovanje trga in medijev, na katerega se lahko obrnete, če želite zvedeti, koliko ljudi in kakšna populacija uporablja določene medije.
- [www.metropolis-media.si](http://www.metropolis-media.si) – podjetje, ki ponuja zakup oglaševalskih (jumbo) plakatov. Na strani lahko najdete tudi cenik, ki vam bo pomagal predvideti stroške oglaševanja.
- <http://www.sigov.si/uvp/zakon/zakon.htm> - Zakon o varstvu porabnikov, ki nam pove, česa se moramo držati pri oglaševanju, garancijah, storitvah, pogodbah...
- [www.soz.si](http://www.soz.si) - slovenska oglaševalska zbornica, kjer najdete oglaševalski kodeks.
- [www.prss-drustvo.si](http://www.prss-drustvo.si) – Slovensko društvo za odnose z javnostmi, na strani katerega najdete etični kodeks in kar nekaj uporabnih povezav.
- <http://www.mad.co.uk/publication/mw/> - tednik Marketing Week.
- <http://www.druzbenik.com/freknjige.htm> - nekaj brezplačnih trženjskih knjig in člankov.

Za razmislek

1. Razmišljajte o ciljih, ki naj bi jih podjetje doseglo z načrtom trženja?
2. Naštejte sestavine trženjskega spleta podjetja!
3. Zakaj je za podjetje pomembno, da čim bolj natančno opredeli svoj ciljni trg?
4. Katera načela mora podjetje upoštevati pri gradnji odnosov s kupci?
5. Razmišljajte o pristopu, ki ga imajo trgovine, v katerih najpogosteje kupujete, do svojih kupcev? Katere izboljšave bi jim predlagali?
6. Razmislite, kako lahko podjetje reši problem težke dostopnosti svojih proizvodov in storitev?
7. V katere skupine lahko razdelimo izdelke končne potrošnje?
8. Opredelite pojem življenjski cikel proizvoda oziroma storitve!
9. Razmišljajte o prednostih in slabostih posrednih prodajnih poti!
10. Kako bi opredelili pojem cene?

11. Kateri so najpogostejši dejavniki, ki vplivajo na vaše nakupne odločitve?
12. Katere dejavnike upošteva podjetje, ko oblikuje ceno svojim proizvodom in storitvam?
13. Opredelite strategije, ki jih lahko podjetje uporabi pri oblikovanju cen že obstoječih proizvodov in storitev?
14. Kako lahko podjetje s svojo cenovno politiko gradi ugled, ki ga ima pri kupcih?
15. Opredelite štiri osnovne sestavine tržnega komuniciranja!
16. Razmišljajte o osnovnih razlogih, zaradi katerih podjetje predstavlja svoje proizvode in storitve v medijih javnega oglaševanja?
17. Opredelite neposredno trženje ter opišite pomen elektronskega trženja v poslovnem okolju!
18. Naštejte prednosti in pomanjkljivosti e-nakupovanja!
19. Razmišljajte o uporabi interneta v Sloveniji in razširjenosti spletnega poslovanja. Kakšni bodo po vašem trendi v prihodnosti?
20. V čem se storitve razlikujejo od proizvodov?
21. Opišite razširjen trženjski splet za trženje storitev!
22. Od česa je odvisno pozicioniranje storitev na trgu?

## 8 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT

Organiziran pristop k načrtovanju »proizvodnega« cikla je prisoten tako v podjetju, ki se ukvarja s klasično proizvodnjo kot tudi v podjetju, ki opravlja storitveno dejavnost.

Predmet proizvodnega planiranja je opredelitev proizvodnega procesa. Odločitve, povezane s proizvodnjo, lahko razdelimo na strateške in taktične odločitve. Pri prvih gre za odločitve o izbiri in planiranju zmogljivosti, številu poslovnih prostorov (proizvodnih obratov), njihovi lokaciji in razmestitvi naprav. Pri taktičnih odločitvah se odločamo o izbiri proizvodnega programa in poslovnih prvin ob danih zmogljivostih, planiranju proizvoda, planiranju procesa, planiranju zalog in kontroli kakovosti v podjetju.

### 8.1 Izbira lokacije poslovnih prostorov

Če bi ustanovitelja verige McDonald'sovih restavracij vprašali, kateri so trije najpomembnejši dejavniki poslovnega uspeha podjetja, bi vam odgovoril:

- lokacija,
- lokacija in
- lokacija.

Seveda pa to ni edini uspešni podjetnik, ki misli, da je lokacija ključnega pomena za uspeh podjetja. Z njim bi se strinjali tudi drugi podjetniki, predvsem tisti, ki se pretežno ukvarjajo s trgovino. Iz tega sledi, da morajo podjetniki pred začetkom poslovanja skrbno izbrati lokacijo svojega podjetja.

Izbiranje lokacije lahko razdelimo na dva koraka:

- Podjetnik izbere geografsko področje, ki ga bo pokrivalo novo podjetje, to pomeni, da se glede na različne dejavnike odloči, v kateri pokrajini države bo podjetje, temu pa sledi izbira konkretnega prostora.
- V drugem koraku se podjetnik odloči, v katerem predelu izbranega mesta bo iskal primeren prostor.

Pri iskanju primerne lokacije si podjetnik lahko pomaga z najrazličnejšimi viri informacij, ki jih lahko dobi pri:

- mestnih upravah, ki merijo pretok prometa skozi mesto,
- različnih raziskovalnih in trženjskih agencijah, ki proučujejo kupno moč prebivalcev posameznega mesta,
- agencijah za promet nepremičnin,
- izobraževalnih institucijah (univerzah).

Različne demografske projekcije, ki jih opravlja vlada, kažejo demografski potencial posameznih regij in pričakovani naravni prirast prebivalstva. Tržni potencial je večji v regijah, kjer je prirast prebivalstva pozitiven, zato je novo ustanovljenim podjetjem na teh področjih lažje izboriti tržni delež, kot pa na področjih z omejeno možnostjo širjenja trga.

Pri izbiri lokacije podjetja pa je treba v nadaljevanju pretehtati naslednja vprašanja:

- Koliko so oddaljeni ciljni trgi kupcev podjetja? Kakšna je še sprejemljiva oddaljenost podjetja za ciljno skupino kupcev?
- Kako močna so konkurenčna podjetja na tem področju?
- Kako dobro je na tem področju razvito infrastrukturo omrežje in kako dobre so transportne povezave (cestno, železniško omrežje, špedicijska podjetja)?
- Kakšna je razvitost trga delovne sile (ustreznost kadrov) in kako močni so sindikati?
- Kakšna je lokalna zakonodaja na tem področju, ali obstajajo nerešena lokalna vprašanja? Ali lokalni predpisi kakorkoli omejujejo poslovanje podjetja?
- Ali so za področje značilni visoki režijski stroški?
- Ali lahko kupci enostavno dostopajo do podjetja (parkirni prostori, dostop za invalide, vozičke)?
- Ali je na izbrani lokaciji dovolj prostora za morebitno širjenje podjetja v prihodnosti?
- Kdo je lastnik lokacije, ali postavlja omejitve pri nakupu oziroma najemu lokacije?
- V kateri fazi življenjskega cikla se nahaja področje izbrane lokacije? Kakšni so načrti lokalnih oblasti glede tega področja?
- Ali se fizični videz lokacije ujema s podobo podjetja?

Pri izbiranju ustrezne lokacije si podjetniki glede na naravo poslovne priložnosti lahko zastavijo še vrsto drugih vprašanj.

Podjetnik se pred izbiro lokacije odloči, upoštevajoč razpoložljiva finančna sredstva, ali bo poslovne prostore za svoje podjetje kupil, na novo zgradil ali najel. V primeru najema se je pred podpisom najemne pogodbe pametno posvetovati s strokovnjakom za tovrstna vprašanja, da razjasni vse podtöne in omejitve, ki jih vsebuje pogodba.

## PRIMER: Izbiranje lokacije

Podjetnik, ki vidi svojo poslovno priložnost v trgovini na drobno mora pri izbiri ustrezne lokacije pretehtati naslednja vprašanja: kakšen je tržni potencial področja, kjer je izbral lokacijo, kakšna je konkurenca na tem področju, kako dobro je razvito infrastrukturno omrežje in storitvene dejavnosti in kakšen je splošen življenjski standard prebivalcev tega področja.

Pri proučevanju tržnega potenciala je treba posebej skrbno raziskati demografske trende tega področja (ali se število prebivalcev na tem področju povečuje ali zmanjšuje), življenjski stil prebivalcev tega področja in njihove nakupne navade.

Podjetniku zelo koristi, če se vnaprej seznanijo s konkurenčnimi pogoji. Obstoj večjega števila konkurenčnih podjetij kaže na dober tržni potencial tega področja, vendar pa se mora podjetnik vnaprej prepričati, ali je trg še sposoben sprejeti nove konkurente. Npr. za obstoj enega kozmetičnega salona mora to področje imeti od 800 do 1800 prebivalcev. Konkurenčna podjetja se proučuje predvsem z vidika palete proizvodov in storitev, ki jih ponujajo, politike cen, kakovosti upravljalvskega tima in trženjskega spleta.

Infrastrukturna razvitost območja se meri glede na preskrbljenost področja z javnim prometom, električnim, telefonskim, vodovodnim omrežjem in drugimi storitvami, ki jih zagotavljajo javni zavodi. Premisliti je treba, ali je na področju zadostno število izobraževalnih, finančnih, zdravstvenih in drugih institucij.

Ko se podjetnik odloči za področje, na katerem bo posloval, mora izbrati končno lokacijo svojih poslovnih prostorov. Podjetnik mora premisliti, kako pomembno je, da ima lokacija dovolj parkirnih prostorov oziroma je v bližini parkirišča, da je lokacija v bližini drugih trgovin in nakupovalnih središč ter da je v bližini glavnih prometnih poti. Če podjetnik ponuja cenovno občutljive potrošne dobrine, je zelo pomembno, da izbere lokacijo svojih poslovnih prostorov v bližini drugih podobnih trgovin, tako da omogoči kupcem primerjavo cen. Na koncu pa mora podjetnik seveda premisliti, ali si sploh lahko privošči nakup ali najem izbrane lokacije.

Največja ironija izbiranja lokacije je v tem, da podjetnik za uspešno poslovanje potrebuje najboljšo lokacijo takrat, ko si jo lahko najmanj privošči.

V teoriji obstaja več pristopov, ki rešujejo problem izbire lokacije podjetja. Eden izmed preprostejših je točkovna metoda za izbiro optimalne lokacije. Pri tej metodi najprej določimo dejavnike, ki vplivajo na izbor lokacije, npr. dostopnost proizvodnih dejavnikov, omejitve procesa, bližina kupcev, transportne omejitve in zahteve, pravno, politično in infrastrukturno okolje in podobno. Nato določimo pomembnost dejavnikov tako, da vsakemu damo določeno težo oziroma ponder, lahko tudi na ta način, da med njih razdelimo 100 točk. Vsako lokacijo potem ocenimo (npr. z ocenami 1-10) za vsak dejavnik. S pomočjo uteži in ocen za vsako lokacijo izračunamo ponderirano aritmetično sredino posameznih ocen, ki je potem končna ocena lokacije. Izberemo tisto lokacijo, ki ima najvišjo skupno oceno.

Tabela 11: Izbira lokacije

ELEMENT LOKACIJE		lokacija A		lokacija B	
Bližina dobaviteljev					
Stroški zemljišča, poslovanja					
Razvitost infrastrukture					
Odlaganje odpadkov					
Razpoložljivi kadri					
Bližina in reakcija konkurentov					
Možnosti rasti in širjenja					
Prometnost lokacije					
Drugo					
Skupaj					

Seveda se kritični dejavniki izbire lokacije opredelijo glede na značilnosti podjetja. Npr. odlaganje odpadkov za McDonald's nima večjega pomena, tako da bomo namesto tega raje upoštevali npr. videz objekta.

## 8.2 Odločanje o izbiri vrste proizvodnje

Izbira vrste proizvodnje in velikosti proizvodnih zmogljivosti je v veliki meri odvisna od predvidevanj povpraševanja in dosegljivosti vložkov v poslovni proces. Pod vložki v poslovni proces razumemo tako človeške kot tudi fizične vire (delovna sredstva in delovni predmeti). Pred nakupom samih delovnih sredstev se mora podjetnik odločiti, ali bo kupil novo ali rabljeno opremo, ali se bo odločil za nakup ali zakup, ali se bo odločil za specializirano opremo, prirejeno za njegov proizvodni program, ali pa za nakup univerzalne opreme. Podjetniki v začetni fazi navadno izberejo univerzalno opremo. Kasneje, ko je proizvodni program že utečen, pa se oprema vse bolj specializira, tako da se stroški na enoto izdelka znižujejo in podjetnik lahko ostaja konkurenčen.

Pri opredeljevanju vrste proizvodnje upoštevamo: asortiman in količino istovrstnih proizvodov, prekinjenost ali neprekinjenost proizvodnje in proizvajanje za poznanega ali nepoznanega kupca. Tako ločimo posamično, serijsko in množinsko proizvodnjo ter grupno tehnologijo.

### 8.2.1 Posamična proizvodnja

Glavna lastnost posamične proizvodnje je proizvodnja posamičnega, unikatnega proizvoda ali storitve. Delo na proizvodu je pretežno ročno, vsa dela se izvajajo na enem mestu in proizvod se ne premika znotraj delavnice ali tovarne. Delovni predmeti so skladiščeni ob mestu proizvodnje, razmestitev delovnih sredstev pa je fiksna. Posamična ali projektna proizvodnja je pogosto proizvodnja za znanega naročnika, ki določi tudi osnovne značilnosti proizvoda.

### 8.2.2 Procesna in serijska proizvodnja

Osnovna značilnost serijske proizvodnje je proizvodnja skupin posameznih proizvodov, ki se med seboj razlikujejo po obliki, materialu in proizvodnemu procesu. Proizvodnja raznolikih proizvodov teče deloma na enakih strojih, deloma na drugih, zaradi tega je možna določena mera specializacije, kar pomeni nižje stroške na enoto proizvoda kot pri posamični proizvodnji. Slabosti tovrstne proizvodnje pa so čakanje polproizvodov pred delovnimi mesti in večje zaloge in večji transportni stroški kot pri posamični proizvodnji. Pri tej proizvodnji se uporablja procesna razmestitev delovnih sredstev, kar pomeni, da so delovna sredstva, ki opravljajo en proces, nameščena skupaj, tako da so transportni stroški materialov, polizdelkov in končnih izdelkov čim nižji. Serijska proizvodnja je navadno namenjena poznanemu tržnemu segmentu.

### 8.2.3 Masovna proizvodnja

Glavna značilnost množinske proizvodnje je velika količina proizvodnje enega samega ali nekaj podobnih proizvodov, ki se med seboj razlikujejo le v kakovosti, obliki in videzu. Asortiman izdelkov je ozek, zaradi tega je proizvodnja zelo občutljiva na spremembe trga in je precej nefleksibilna. Stroškovno je zelo učinkovita, saj je delo v proizvodnji razdeljeno na standardizirane operacije, ki jih delavci neprestano ponavljajo. Ločimo dva tipa množinske proizvodnje in sicer montažno linijo in kontinuirano proizvodnjo. Razdelitev delovnih sredstev v masovni proizvodnji je organizirana po izdelkih. Množinska proizvodnja je ponavadi proizvodnja za nepoznanega kupca.

### 8.2.4 Skupna tehnologija

Skupna tehnologija pomeni združevanje strojev in delovnih mest tako, da skupina proizvaja dele ali proizvode, ki zahtevajo enak proces, in na ta način izkorišča prednosti serijske in prednosti množinske proizvodnje. Takšno razmestitev delovnih sredstev imenujemo celična razmestitev. Glavna prednost tovrstne proizvodnje je učinkovitost in fleksibilnost, slabost pa je podvajanje proizvodnje posameznih delov, ki jih proizvajajo v dveh ali več celicah. Končno odločitev o vrsti proizvodnje se sprejme glede na obseg proizvodov in širino asortimana.

#### PRIMER: Izdelava proizvodnega in izdelavnega načrta

Proizvodni načrt predstavlja potrebno količino virov, ki jih dobavijo oziroma naredijo naši dobavitelji, proizvodni centri in pomožni oddelki. Prikažemo ga običajno v obliki kosovnice. Izdelavni načrt pa nam predstavlja postopek od nabave materiala do končne izdelave proizvoda. Običajno ga prikazujemo v linijskem grafikonu. Oboje je nazorno predstavljeno v spodnjih tabelah in skicah.

## PROIZVODNO PODJETJE – restavracija s hitro ribjo prehrano

Restavracija Pri hobotnici nudi hitro pripravljene morske jedi. Ponuja raznovrstne ribje jedi, ribje sendviče, ocvrtke, ribje solate in jedi po naročilu. Njihova osnovna ponudba je sestavljena iz: fishburgerja, ribjega sendviča, navadne solate, ribje solate in ribjih ocvrtkov.

Sendviče in jedilnike pripravlja en kuhar. Za postrežbo skrbi natakar. Poslovanje podjetja vodi lastnik. Pri pripravi jedilnika uporablja sveže ribe, zelenjavo, kruh, začimbe in dodatke (omake, majonezo, gorčico). Jedi so večinoma pripravljene ročno.

S kosovnicami želimo prikazati stroške, ki nastajajo v procesu proizvodnje in so v večjem delu variabilne narave. Slednje stroške lahko globalno razvrstimo med material (M), delo (L), kapital (K). Stroške materiala predstavlja hrana, stroške dela predstavlja plača kuharja in stroške kapitala uporaba peči. Prikazujemo pripravo kosovnic za dva proizvoda iz njihove ponudbe.

Proizvodni načrt predstavlja potrebno količino virov, ki jih dobavijo oziroma naredijo naši dobavitelji, proizvodni centri in pomožni oddelki. Prikažemo ga običajno v obliki kosovnice. Izdelavni načrt pa nam predstavlja postopek od nabave materiala do končne izdelave proizvoda. Običajno ga prikazujemo v linijskem grafikonu. Oboje je nazorno predstavljeno v spodnjih tabelah in skicah.

**Tabela 12: Količina porabljenega materiala, dela in kapitala na enoto proizvoda P1: Fishburger**

	M1	M2	M3	M4	M5	L	K
Vrsta materiala	bela štručka	sir	solata	majoneza	riba	narezati, sestaviti	peka
Poraba materiala	1 kos	1 rezina	2 lista	1 žlička	1 kos	5 min	10 min
Cena na enoto (SIT)	55	20	5	20	90	10 Sit	1
Skupaj	55	20	10	20	90	50	10
Skupaj stroški na enoto: 255 SIT							

**Tabela 13: Količina porabljenega materiala, dela in kapitala na enoto proizvoda P2: Ribji krožnik**

	M1	M2	M3	M4	L	K
Vrsta materiala	riba	krompir	omaka	začimbe	olupiti, narezati,	peka
Poraba materiala	1 kos	2 kosa	2 žlici	1 ščep	5 min	7 min
Cena na enoto (SIT)	110	15	20	5	8	1
Skupaj	110	30	40	5	40	7
Skupaj stroški na enoto: 232 SIT						

Tabela 14: Vrednost porabljenega materiala po enoti proizvoda v SIT

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M6	M8	L	K
	kruh	sir	solata	majoneza	riba	krompir	omaka	sol, začimbe	priprava	peka
P1	55	20	10	20	90				50	10
P2					110	30	40	5	40	7

Tabela 15: Mesečna nabava materiala v SIT

	Količina	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M6	M8	L	K
		kruh	sir	solata	majoneza	Riba	krompir	omaka	sol, zač..	priprava	peka
P1	1	55	20	10	20	90	-	-		50	10
P2	1	-	-	-	-	110	30	40	5	40	7
Nabava											
P1	1900	104.500	38.000	19.000	38.000	171.000	-	-	-	95.000	19.000
P2	600	-	-	-	-	66.000	18.000	24.000	3.000	24.000	4.200
Skupaj		104.500	38.000	19.000	38.000	237.000	18.000	24.000	3.000	119.000	23.200
Skupaj nabava neposrednega materiala, kapitala in dela: 623.700 SIT											

Skupaj nabava neposrednega materiala, kapitala in dela: 623.700 SIT

Na ta način dobite natančno sliko porabljenega neposrednega materiala, dela in kapitala po enoti proizvoda in celotno vrednostno porabo.

#### STORITVENO PODJETJE – regionalna plesna šola

Plesna šola Vročica se ukvarja z organizacijo in izvajanjem plesnih tečajev v krajih po vsej Sloveniji. Nudijo različne vrste storitev, ki so vse izpeljane iz osnovne storitve. To so plesni tečaji. Svojim ciljnim skupinam kupcev tako nudijo: plesne vrtnice, pripravo na valeto, tečaje za študente in različne tečaje za odrasle.

V storitvenem podjetju je zaradi specifične narave storitve težje ugotavljati neposredne stroške na eno enoto storitve. Kosovnice pri storitvenem podjetju so, če je to možno, organizirane na podoben način kot pri proizvodnem podjetju, če pa to ni možno, jih je treba prilagoditi specifični naravi same storitve.

Tabela 16: Količina porabljenega materiala, dela in kapitala na enoto proizvoda P1: Plesni vrtec

	M1	M2	M3	L
Vrsta materiala	bonboni	piškoti	plišasta lutka	učitelj plesa1
Poraba materiala	3 vrečke	2 zavitka	25	10 ur
Cena na enoto (SIT)	400	300	300	1.500
Skupaj	1.200	600	7.500	15.000
Skupaj stroški na enoto: 24.3000 SIT				

Določeno kategorijo stroškov, kot so na primer nosilci zvoka in slike (Cd-ji, videokasete), ne moremo oceniti na enoto proizvoda, zato jih prikazujemo v okviru stalnih proizvodjalnih stroškov, ki jih ugotovljamo mesečno.

**Tabela 17: Količina porabljenega materiala, dela in kapitala na enoto proizvoda P2: Standardni plesi za odrasle**

	<b>L</b>	<b>S</b>
Vrsta materiala	učitelj plesa2	najem dvorane
Poraba materiala	10 ur	10 ur
Cena na enoto (SIT)	2.000	2.000
Skupaj	20.000	20.000
Skupaj stroški na enoto: 40.000 SIT		

**Tabela 18: Vrednost porabljenega materiala po enoti proizvoda v SIT**

	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>	<b>L</b>	<b>S</b>
	bonboni	piškoti	plišasta lutka	učitelj plesa1	učitelj plesa2	najem dvorane
P1	1.200	600	7.500	15.000		
P2					20.000	20.000

**Tabela 19: Splošni proizvodjalni stroški na mesec**

<b>M1</b>	<b>M2</b>
Programska oprema	Izobraževanje učitelja
5 kosov	10 ur
3.000 SIT	2.000 SIT
15.000 SIT	20.000 SIT

**Tabela 20: Mesečna nabava materiala v SIT**

	<b>Količina</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>	<b>L</b>	<b>S</b>	<b>M1</b>	<b>M2</b>
		bonboni	piškoti	plišasta lutka	učitelj plesa1	učitelj plesa2	najem dvorane	Programska oprema	Izobraževanje Učitelja
P1	1	1.200	600	7.500	15.000	-	-	-	-
P2	1	-	-	-	-	20.000	20.000	-	-
Skupaj v SIT		1.200	600	7.500	15.000	20.000	20.000	15.000	20.000
P1	10	12.000	6.000	75.000	150.000				
P2	12					240.000	240.000	15.000	20.000
Skupaj potrebna nabava: 758.000 SIT									

Skupaj potrebna nabava: 758.000 SIT

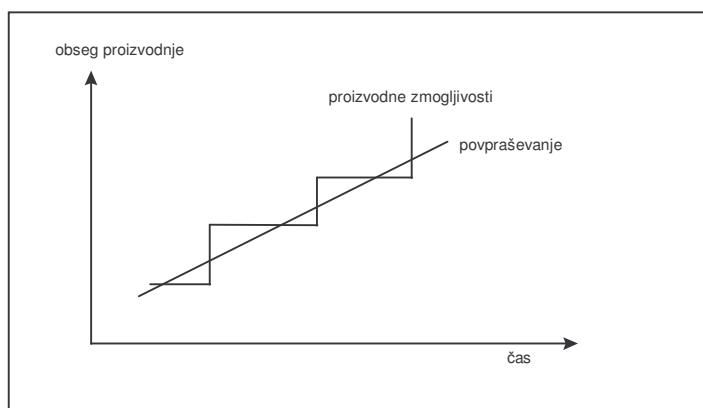
### 8.2.5 Prostorska in časovna delitev proizvodnje

Odločitve o prostorski in časovni delitvi proizvodnje spadajo med kratkoročne odločitve v planiranju proizvodnje.

O prostorski delitvi proizvodnje mora podjetnik razmišljati takrat, kadar proizvodnja poteka v dveh ali več manjših obratih, v katerih so nameščene enake naprave. V tem primeru se mora odločiti o porazdelitvi proizvodnje po obratih, pri čemer kot kriterije za odločanje upošteva stroške po enoti proizvoda in transportne stroške.

Časovno delitev proizvodnje imenujemo tudi terminsko planiranje. Med proizvodnjo in prodajo količin prihaja do časovnega razmika, v katerem moramo zadovoljiti povpraševanje. Pri planiranju zmogljivosti pa moramo puščati tudi prostor za nenadna in nepričakovana naročila. S časovnim planiranjem moramo tako določiti vrstni red delovnih procesov, tako da bodo izrabljene vse proizvodne kapacitete in zadovoljeno povpraševanje kupcev.

Slika 4: Prilagajanje proizvodnih zmogljivosti povpraševanju



Možnosti proizvodnje in zahteve povpraševanja navadno usklajujemo s kratkoročnim planiranjem (zgornja slika). Rezultati takšnega kratkoročnega planiranja, imenovanega tudi mesečno ali operativno planiranje, so odločitve o redni proizvodnji, proizvodnji v nadurah, proizvodnji za zalogo, številu zaposlenih, sodelovanju s kooperanti in druge. Namen takšnega planiranja je minimizirati stroške spreminjanja proizvodnje.

### 8.3 Materialno poslovanje

Za nemoten potek proizvodnje je poleg delovnih sredstev, delovne sile in delovnih predmetov potrebno pripraviti tudi dokumentacijo in materiale, s katerimi sprožimo proizvodni proces in ga tudi kontroliramo. Z materialnim poslovanjem tako razumemo preskrbo vseh koristnikov v podjetju s potrebnimi materiali ob pravem času in ob ustreznih kakovosti. Materialno poslovanje tako vključuje načrtovanje nabave surovin, energetskih virov, pomožnih materialov in polizdelkov za potrebe proizvodnega procesa. Vključuje tudi transport materiala in njegovo skladiščenje v podjetju.

Uspeh podjetja je odvisen tudi od cene, kakovosti in pravočasnosti nabave materialov, zato podjetnik ne sme podcenjevati vloge materialnega poslovanja v podjetju.

## 8.4 Načrtovanje zalog

Nabavi materiala za proizvodnjo praviloma sledi skladiščenje, saj je nabavljeno blago le redko takoj vključeno v proizvodni proces. Prav tako gredo tudi dokončani proizvodi najprej v skladišča in jih kupci šele naknadno dvigujejo iz skladišč.

Ločimo več vrst zalog:

- ciklične ali serijske zaloge, ki nastanejo kot posledica ekonomične proizvodnje v seriji,
- rezervne zaloge, ki jih podjetje ustvarja z namenom, da zadovolji povpraševanje po proizvodih tudi takrat, kadar je povpraševanje večje od proizvodnje,
- sezonske zaloge, ki nastanejo zaradi različnih možnosti proizvodnje in povpraševanja med letom,
- razbremenilne zaloge, s katerimi poskušamo narediti delovna mesta neodvisna od dogajanj na drugih delovnih mestih,
- tranzitne zaloge, ki nastanejo predvsem zaradi prevozov izdelkov in materialov,
- špekulativne zaloge, ki jih podjetje ustvari, ko skuša izkoristiti spremembe na trgu ali pa minimizirati njihov vpliv na poslovanje podjetja.

Zaloge pa povzročajo podjetju tudi določene stroške:

- stroški priprave serije ali stroški naročanja so neodvisni od velikosti serije, nastanejo z novimi naročili,
- stroški skladiščenja naraščajo s številom proizvodov v zalogi,
- stroški zaradi pomanjkanja izdelkov so enaki izgubljenemu dohodku, ker izdelka ni bilo na razpolago, in izgubljenemu ugledu,
- stroški kapitala predstavljajo obresti na vrednost, ki je vezana v zalogah ali oportunitetne stroške, kadar jih financiramo z lastnimi viri,
- razni davki in zavarovanja.

V zadnjem času pa se je uveljavil koncept proizvodnje brez zalog - JIT (just in time) proizvodnje. Ta koncept zahteva, da podjetje dobiva vse potrebne sestavne dele, surovine in materiale neposredno od dobaviteljev. V podjetju tako ni zalog, potrebnega je manj poslovnega prostora. Prednosti tega koncepta so večja fleksibilnost, kakovost, zmanjšanje odpadka in izmečka in spremenjena kultura podjetja.

## 8.5 Kontrola kakovosti

Kakovost pomeni ujemanje lastnosti proizvoda z zahtevami kupca. Pomeni tudi izpolnjevanje zunanjih in notranjih predpisov podjetja glede zagotavljanja kakovosti. Kontrola kakovosti v podjetju pomeni kontrolo proizvoda in procesa. Kakovost končnega proizvoda je odvisna predvsem od dobavljenih vhodnih surovin v poslovni proces, kakovosti poslovnega procesa in kakovosti dela vseh zaposlenih v podjetju.

Z zagotavljanjem kakovosti v podjetju so povezani tudi stroški:

- stroški napak nastajajo zaradi vračanja proizvodov v podjetje, znižanj, popravil, izmečkov in zastojev proizvodnje,
- stroški odkrivanja in kontrole,
- stroški preventive, ki nastajajo zaradi preventivnega vzdrževanja, notranjih revizij in izobraževanja ljudi,
- stroški izgub, ker je podjetje zaradi slabe kakovosti izgubilo prodajo.

## 8.6 Predstavitev proizvodnega in izdelavnega načrta v poslovnem načrtu

V poslovnem načrtu predstavite tudi proizvodni in izdelavni načrt podjetja. Razčlenite ga lahko na naslednje točke:

### 8.6.1 Geografska lokacija

Opišite geografsko lokacijo podjetja, vključite lokacijsko analizo, če jo imate. Pojasnite prednosti oziroma slabe lastnosti lokacije glede faktorjev kot so delo (razpoložljivost delovne sile, sindikalna organiziranost, cena delovne sile), bližina kupcev in/ali dobaviteljev, dostop do transportnih poti, lokalni davki in uredbe.

### 8.6.2 Poslovni prostori

Za obstoječe podjetje opišite razpoložljive zgradbe vključno s proizvodnimi prostori, pisarniškimi prostori, s skladišči in zemljišči, posebnimi orodji, stroji in drugo opremo, ki jih uporabljate za izvajanje poslovanja, in navedite, ali so zgradbe in naprave zadovoljive. Komentirajte vprašanje prihrankov proizvodnje velikega obsega. Opišite, kako in kdaj boste nabavili novo opremo za izboljšave. Navedite, ali boste opremo vzeli v najem, ali pa jo boste kupili (novo ali rabljeno) in navedite stroške in roke teh aktivnosti. Koliko od potrebnega financiranja boste porabili za novo opremo? Navedite potrebo po opremi v naslednjih treh letih. Pojasnite, kako in kdaj boste razširili stavbe in opremo v naslednjih treh letih tako, da boste dosegli kapaciteto, predvideno s projekcijami prodaje.

### 8.6.3 Operativni cikel

Opišite proizvodni proces v vaši proizvodnji in morebitne odločitve glede proizvodnje delov preko kooperantov. Opravičite predlagano politiko lastne proizvodnje oziroma nakupa (make-or-buy policy), glede financiranja zalog, razpoložljive delovne sile in drugih netehničnih vprašanj. Navedite, kdo so kooperanti in/ali dobavitelji in podajte kakršnekoli informacije ali pregled, ki je bil narejen po kooperantih oziroma dobaviteljih. Prikazite proizvodni načrt, ki prikazuje informacijo o odnosu med stroški in obsegom proizvodnje za različne nivoje prodaje z razčlenitvijo porabe materiala, delovne sile, kupljenih delov in režije, in prikazite zaloge, ki so potrebne za vsako raven prodaje. Opišite vaš pristop h kontroli kakovosti, proizvodni kontroli in kontroli zalog ter pojasnite, kakšne postopke

kontrola kakovosti uporablja vaše podjetje za minimizacijo problema reklamacij in drugih pritožb kupcev. Pojasnite tudi, kako rešujete vprašanje sezonskih nihanj brez resnih motenj (npr. proizvodnja na zalogo ali uporaba delovne sile s skrajšanim delovnim časom v obdobju konic).

#### 8.6.4 Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja

Tukaj vključite vse pravne zahteve, ki se neposredno nanašajo na vaš proizvod, proizvodni postopek ali storitev. Opišite, katere odobritve so potrebne za začetek proizvodnje, kot npr. lokacijska, zdravstvena dovoljenja, licence, odobritve, ki se tičejo zaščite okolja.

Kakšnim zakonskim in drugim predpisom se je treba podrediti pri vodenju vašega posla? Navedite katerekoli prihodnje spremembe, ki lahko vplivajo na naravo in časovni okvir vaše poslovne priložnosti. Predvidite, ali bodo nastopile kakršnekoli pravne ali pogodbene obveznosti, ki se vas tičejo.

### 8.7 Uporabne spletne povezave in razmislek

- <http://poslovniprostori.com/> - ponudba poslovnih prostorov preko interneta
- <http://www.uradni-list.si/index.jsp> - uradni list RS

Za razmislek

1. Na katere kategorije lahko razdelimo odločitve, povezane s planiranjem proizvodnje?
2. Razmislite o razlikah med ugodnim področjem in dobro lokacijo za podjetje?
3. Razmislite, kakšen naj bo odnos podjetnika do konkurenčnih podjetij pri iskanju primerne lokacije za podjetje?
4. Katera so najpomembnejša vprašanja, ki si jih mora podjetnik zastaviti pred dokončno izbiro lokacije poslovnih prostorov?
5. Kje bi iskali informacije o demografskih, ekonomskih in socialnih značilnostih posameznega področja?
6. Katere finančne izračune morate napraviti, ko se odločate med najemom ali nakupom poslovnih prostorov?
7. Kdaj je po vašem mnenju bolj pomembno, da so poslovni prostori podjetja bližje trgom, kjer podjetje nabavlja surovine kot pa trgom končnih proizvodov?
8. Zakaj je po vašem mnenju dobro proučiti nakupne navade ciljne skupine kupcev pred sprejemom končne odločitve o lokaciji podjetja?
9. Razmišljajte oziroma ovrednotite prednosti in slabosti lokacij vam najljubših trgovin!
10. Razmišljajte, kako se višina stroškov proizvodnje spreminja glede na obseg proizvodnje in vrsto delovnih sredstev?
11. Katere dejavnike moramo upoštevati, ko se odločamo o vrsti proizvodnje?
12. Naštejte značilnosti posamične, serijske in masovne proizvodnje!
13. Kaj razumete pod izrazom skupna tehnologija?

14. Za katero vrsto proizvodnje naj se odloči podjetje, katerega proizvodi so v fazi rasti na krivulji življenjskega cikla izdelka?
15. Kaj razumete pod izrazom terminsko planiranje in zakaj se v podjetju pojavlja potreba po tovrstnem načrtovanju?
16. Razmišljajte o vlogi materialnega poslovanja v podjetju, zakaj se v podjetju pojavlja potreba po tovrstnem načrtovanju?
17. Katere funkcije zalog poznate?
18. Katere vrste stroškov se pojavljajo v povezavi z zalogami?
19. Razmišljajte o vlogi kontrole kakovosti v podjetju, ki je v fazi razvoja na krivulji življenjskega cikla!

## 9 NAČRT RAZVOJA

V zadnjem času je podjetniški kot tudi nacionalni uspeh postal kritično odvisen od sposobnosti ustvarjanja in proizvodnje inovativnih, uporabnih in privlačnih proizvodov in storitev. Pogoji na svetovnih trgih so se spremenili, konkurenca med podjetji se ne odvija samo na osnovi cene, pomembnejši so postali ostali konkurenčni dejavniki: kakovost proizvodov in storitev, inovativnost in funkcionalnost. Raziskave kažejo, da so podjetja, ki investirajo v razvoj, tako v tradicionalnih kot tudi v novih panogah, uspešnejša od konkurenčnih podjetij, ki razvoju ne namenjajo večje pozornosti. Zavedati pa se je treba, da same investicije v razvoj novih tehnologij in oblikovanje novih proizvodov niso zadostno zagotovilo uspeha podjetij. Konkurenčnost zagotavlja podjetje s specifičnim spletom cenovnih in necenovnih dejavnikov - trženjskim spletom, kontrolo kakovosti, raziskavami in razvojem, prodajno politiko, politiko poprodajnih storitev in še bi lahko naštevali. Za uspešno delovanje poslovnih funkcij v podjetju in tako tudi raziskav in razvoja, oblikovanja in drugih, mora biti v podjetju zgrajen ustrezen sistem vodenja in upravljanja le-teh.

Oblikovanje novih proizvodov lahko upravljamo na treh ravneh:

- strateška raven: na tej ravni podjetje zgradi strategijo oblikovanja novega proizvoda, ki upošteva tržne potrebe, dolgoročne spremembe v povpraševanju, tehnološke spremembe in splošne družbene razmere;
- organizacijska raven: na tej ravni podjetje zgradi organizacijsko strukturo oblikovanja novega proizvoda, pri čemer upošteva svojo velikost, dejavnost, fazo na krivulji življenjskega cikla, v kateri se nahaja in druge dejavnike;
- projektna raven, na kateri se dejansko odvija proces oblikovanja novega proizvoda. Proces je sestavljen iz več faz, v grobem ločimo naslednje faze: faza planiranja, faza razvoja in proizvodna faza.

Podjetje si ne sme prizadevati prodajati dobrine, ki jih zna proizvajati, ampak se mora truditi proizvajati tiste dobrine, po katerih porabniki povprašujejo.

## 9.1 Opredelitev pojmov dizajna, raziskav in razvoja

Dizajn lahko na kratko opredelimo kot proces spreminjanja nove ideje v procedure in postopke, na podlagi katerih podjetje oblikuje nov proizvod. Procedure in postopki dajejo proizvodu specifične lastnosti, videz, uporabo in način proizvodnje.

Ločimo več vrst dizajna (Freeman, 1983, str. 22):

- eksperimentalni dizajn, ki se ukvarja z razvojem in pripravo proizvodnih postopkov, navodil in procesov za proizvodnjo popolnoma novih proizvodov; značilno zanj je razvijanje prototipov in pilotskih proizvodenj,
- oblikovalski inženiring, ki na podlagi obstoječih tehnologij razvija specifične postopke,
- modni dizajn, ki se ukvarja predvsem z razvojem zunanjšega videza proizvodov, na podlagi modnih smernic, za kar navadno ni potreben razvoj novih tehnologij,
- upravljanje dizajna, ki se ukvarja s planiranjem in vodenjem aktivnosti, katerih rezultat je ponudba novih proizvodov in storitev.

Proces dizajna ima štiri tipične sestavine, ki jim pravimo 4 C-ji dizajna (analogno s 4 P-ji v trženjskem spletu):

- ustvarjalnost (angl. creativity): dizajn pomeni ustvarjanje nečesa novega, kar še ne obstaja, pa naj gre za popolnoma nov proizvod, ali pa za obstoječega proizvoda ali storitve,
- kompleksnost (angl. complexity): dizajn vključuje odločanje o večji količini parametrov in spremenljivk,
- sporazum (angl. compromise): v procesu dizajna je velikokrat treba sprejemati kompromisne rešitve, da bi zadovoljili pogostokrat konfliktne interese vseh interesnih skupin,
- izbira (angl. choice): v procesu dizajna se izbira med različnimi možnimi rešitvami posameznih problemov.

Pod pojmom raziskave in razvoj razumemo sistematično kreativno delo, katerega cilj je povečati znanje o proizvodih in procesih in uporabiti to znanje za razvoj novih materialov, proizvodov, storitev, procesov oziroma izboljšavo obstoječih. Dizajn je del razvojno raziskovalnih aktivnosti v podjetju.

## 9.2 Proces oblikovanja novega proizvoda v podjetju

V procesu razvoja novega proizvoda ali storitve od ideje dalje sodeluje večje število oddelkov podjetja: trženjski, razvojni, proizvodni in pa tudi vodstvo podjetja. Tržni oddelek podjetja opredeli tržno priložnost, tržni potencial novega proizvoda, potrebe porabnikov v zvezi z novim proizvodom, kasneje pa poskrbi za promocijo in lansiranje proizvoda na trg. Oddelek za oblikovanje (dizajn) fizično oblikuje izdelek tako, da kar najbolje zadovoljuje potrebe kupcev. Oblikovanje proizvoda vključuje industrijski inženiring, ki določa mehanične lastnosti proizvoda, potrebno programsko opremo za razvoj in industrijsko oblikovanje, ki razvija zunanji videz in uporabne lastnosti proizvoda. Proizvodna funkcija je odgovorna za izdelavo končnega proizvoda, skrbi pa tudi za nakup sestavnih delov in materialov in distribucijo dokončanih proizvodov. Za uspešno in

učinkovito razvijanje novega proizvoda je zelo pomembno oblikovanje projektne skupine, ki je sestavljena iz specialistov na posameznih funkcijskih področjih. Pri razvoju proizvoda s projektno skupino sodelujejo tudi ostali delavci podjetja in zunanji strokovnjaki.

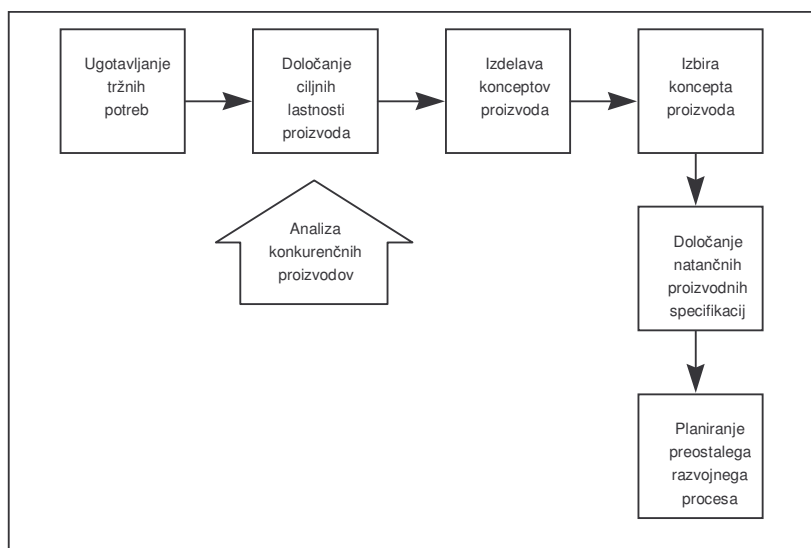
Dejavniki, ki določajo, kako učinkovit je razvoj in oblikovanje novega proizvoda v podjetju, so:

- kakovost novega proizvoda, ki se odraža predvsem s ceno, ki so jo kupci za nov proizvod pripravljeni plačati,
- stroški proizvodnje na enoto proizvoda, ki določajo dobiček po enoti proizvoda,
- čas, ki je bil potreben za razvoj novega proizvoda; za uspešna podjetja je značilno, da je njihov reakcijski čas na spremenjene tržne potrebe in nova tehnološka odkritja zelo kratek,
- celotni stroški razvoja novega proizvoda, ki kažejo sredstva, ki jih je podjetje investiralo v razvoj novega proizvoda.

Celoten proces razvoja novega proizvoda lahko razdelimo na nekaj logičnih korakov (Ulrich, Eppinger, 1995, str. 35):

- Razvoj koncepta novega proizvoda. To fazo razdelimo v več podfaz:
  - Prepoznavanje potreb kupcev.
  - Opredelitev ciljnih značilnosti proizvoda.
  - Analiza konkurenčnih proizvodov.
  - Generiranje konceptov novega proizvoda.
  - Izbira najustrežnejšega koncepta.
  - Ponovna opredelitev značilnosti proizvoda.
- Sistemska faza, v kateri se opredeli arhitektura proizvoda, osnovni sestavni deli in komponente.
- Natančen dizajn proizvoda. V tej fazi se izdela podroben seznam potrebnih materialov in sestavnih delov proizvoda, pripravijo se tudi vsa potrebna orodja in proizvodna dokumentacija za izdelavo posameznih delov proizvoda.
- Testiranje in dokončne izboljšave. V tej fazi se naredijo prvi prototipi proizvoda, s katerimi se ugotavlja, ali proizvod zadovoljuje potrebe kupcev (alfa prototip) in zanesljivost in učinkovitost proizvoda (beta prototip).
- Poskusna (pilotska) proizvodnja. Namen te faze je usposobiti delavce za proizvodnjo in organizacijo proizvodnega procesa. Prehod med pilotsko in redno proizvodnjo je običajno tekoč in praktično neopazen.

Slika 5: Razvoj koncepta novega proizvoda



Vir: Ulrich, Eppinger: Product Design and Development, 1995, str 56

V nadaljevanju bomo bolj podrobno predstavili korake v oblikovanju novega proizvoda, ki jim je treba nameniti več pozornosti in časa.

### 9.2.1 Razvoj koncepta novega proizvoda

**Prepoznavanje potreb kupcev.** Glavni nameni raziskave trga, ki jo podjetje naredi, preden začne s procesom oblikovanja proizvoda, so:

- zagotoviti, da bo nov proizvod osredotočen na zadovoljevanje potreb kupcev,
- identificirati vse obstoječe in potencialne potrebe kupcev,
- postaviti temelje za opredeljevanje ciljnih značilnosti proizvoda,
- zagotoviti, da so upoštevane potrebe vseh ciljnih skupin kupcev,
- približati potrebe kupcev vsem članom razvojne skupine.

Proces identifikacije potreb kupcev je kompleksen, zato ga v podjetju navadno razčlenijo na večje število korakov (Ulrich, Eppinger, 1995, str. 35):

- Opredelitev ciljnega trga, ciljne skupine kupcev in ciljnih značilnosti proizvoda.
- Zbiranje podatkov od kupcev. Pri zbiranju tovrstnih podatkov si v podjetju lahko pomagamo z uporabo ene ali kombinacije naslednjih metod: intervjuji s kupci, organiziranje skupinskih srečanj s kupci in opazovanje obnašanja kupcev pri uporabi že obstoječih podobnih proizvodov.
- Zahteve kupcev glede značilnosti proizvoda je treba prevesti v tehnični jezik, razumljiv proizvodnim specialistom.

- Izdelava prednostne lestvice zahtev kupcev. Zahteve, ki jih postavljajo kupci glede značilnosti proizvoda, je treba razporediti glede na njihovo relativno pomembnost.
- Ovrednotenje dobljenih rezultatov in procesa.

Glavni namen tega koraka v razvoju novega proizvoda je seznaniti vse člane projektne skupine s potrebami kupcev in zagotoviti, da bodo upoštevane tudi tiste potrebe kupcev, ki jih le-ti niso bili sposobni izraziti eksplicitno.

**Opredelitev tehničnih značilnosti proizvoda.** Kupci navadno svojih zahtev glede želenih lastnosti proizvoda ne izražajo v obliki tehničnih izrazov in specifikacij, zato je treba njihove zahteve »prevesti« v tehnične specifikacije. S proizvodnimi specifikacijami so lastnosti proizvoda izražene količinsko in z merskimi enotami, v jeziku razumljivem proizvodnim specialistom. Funkcija specifikacij je, da izrazijo zahteve kupcev, da razlikujejo proizvod od konkurenčnih izdelkov in so tehnično ter ekonomsko izvedljive. V grobem ločimo dve vrsti specifikacij:

- ciljne specifikacije, ki jih projektna skupina opredeli, ko identificira potrebe kupcev,
- izpopolnjene specifikacije, ki so oblikovane, ko je izbran končni koncept proizvoda.

Proces oblikovanja ciljnih specifikacij je sestavljen iz naslednjega zaporedja korakov:

- Prevajanje zahtev kupcev v kvantitativno izražene enote, izdelava tabel količin in enot.
- Zbiranje informacij o konkurenčnih proizvodih.
- Postavljanje idealnih in še dopustnih vrednosti posameznih količin.

Za uspešno oblikovanje specifikacij proizvoda je še posebej pomembno sodelovanje vseh ključnih funkcij podjetja.

**Izdelava konceptov proizvoda.** Proizvodni koncept je natančen opis tehnologije, delovnih postopkov, delovnih sredstev in materialov, ki bodo uporabljeni v proizvodnji določenega proizvoda. Proizvodni koncept lahko izrazimo v obliki skice ali geometričnega tridimenzionalnega modela in ga dodatno obrazložimo z opisnim besedilom. Rezultat procesa generiranja konceptov je večje število proizvodnih konceptov, od katerih jih je v nadaljevanju le manjše število izbranih za nadaljnje proučevanje.

Pred samim oblikovanjem proizvodnih konceptov je treba razvojni problem, ki ga ima podjetje, razčleniti na večje število manjših problemov, saj na ta način dobimo večje število manjših obvladljivih problemov, na katere se lahko člani projektne skupine učinkoviteje osredotočijo. Rešitve problemov se lahko iščejo pri zunanjih in notranjih virih podjetja, v pogovorih z glavnimi kupci, konkurenti in funkcijskimi strokovnjaki. Rešitve, ki jih projektna skupina pridobi na ta način, je treba shematično razvrstiti, da je omogočena primerjava in izbor najustrežnejših. Pri razvrščanju si lahko pomagamo z uporabo dreves odločanja in kombinacijskih tabel.

**Izbira koncepta.** Izbiranje koncepta bi lahko opredelili kot vrednotenje prednosti in slabosti posameznih konceptov na podlagi vnaprej izdelanih kriterijev in izločanje tistih, ki

ne vodijo do zelenih ciljev. Rezultat tega procesa je izbira enega ali več konceptov, ki so predmet nadaljnjega proučevanja.

Pri izbiranju konceptov si lahko pomagamo z naslednjimi metodami:

- koncepte damo v oceno kupcem, dobaviteljem, poslovnim partnerjem,
- izbere se koncept “ljubljenček” razvojne skupine,
- pri izbiri konceptov se uporablja intuicija,
- sestavi se lista “za in proti” konceptov,
- za vsak koncept se izdelata prototip in se ga testira.

Koncepte lahko izbiramo v dveh korakih. V prvem koraku se koncepte ocenjuje čez “palec”, s čimer se napravi ožji krog konceptov, ki pridejo v poštev za dokončno izbiro. V naslednjem koraku se natančneje ovrednoti koncepte in izbere najprimernejšega.

**Načrtovanje proizvoda za proces proizvodnje.** Glavni namen načrtovanja proizvoda za proces proizvodnje je minimizirati stroške proizvodnje, zagotoviti ciljno raven kakovosti proizvoda, razvojnega časa in stroškov razvoja.

Proces načrtovanja proizvoda za proizvodnjo se začne že v fazi izbiranja konceptov in v fazi oblikovanja arhitekture proizvoda. V tej fazi razvoja proizvoda morajo sodelovati tudi strokovnjaki s področja nabave materialov, proizvodnje in drugi, saj imajo potrebno znanje in izkušnje za izdelavo realistične projekcije stroškov proizvodnje.

Stroški proizvodnje so sestavljeni iz več skupin stroškov:

- stroški sestavnih delov proizvoda, ki jih podjetje kupuje pri zunanjih dobaviteljih oz. jih proizvajajo drugi oddelki v podjetju,
- stroški proizvodne linije, kamor spadajo stroški delovne sile in delovnih sredstev, vključenih v proizvodni proces,
- splošni stroški, pod katere uvrščamo vse ostale stroške, ki se pojavljajo v povezavi s proizvodnim procesom. Najpogostejši so stroški transporta, kontrole kakovosti, nagrad za uspešnost, odpisov, ipd.

Stroške, ki se pojavljajo v procesu proizvodnje, je možno minimizirati že v času načrtovanja proizvoda, upoštevati pa je treba, da tovrstne odločitve vplivajo na čas, ki je potreben za razvoj proizvoda, razvojne stroške in kakovost proizvoda. Med temi kategorijami je treba poiskati takšno razmerje, da bo maksimirana učinkovitost podjetja kot celote.

**Oblikovanje arhitekture proizvoda.** Arhitektura proizvoda je shema, v kateri so posamezni funkcijski elementi proizvoda razčlenjeni na dele. Proces oblikovanja arhitekture proizvoda se prične že v fazi razvoja koncepta proizvoda in se nadaljuje v sistemsko fazo dizajna novega proizvoda. Funkcijski elementi proizvoda so posamezne operacije, ki prispevajo h končnim lastnostim in k uporabnosti proizvoda. Arhitektura proizvoda je shema, v kateri so posamezni funkcijski elementi proizvoda razčlenjeni na dele.

Pri oblikovanju arhitekture proizvoda si lahko pomagamo z zaporedjem naslednjih korakov:

- izdelamo shemo osnovnih elementov proizvoda,
- podrobneje predstavimo osnovne elemente,
- izdelamo okvirni geometrični model proizvoda z namenom ugotoviti, ali so povezave posameznih elementov v skupine sploh možne in izvedljive,
- opredelimo osnovne povezave med skupinami. Povezave med skupinami so lahko osnovne (globalne), ki so nujne za delovanje proizvoda, in posledične, ki nastanejo zaradi specifične fizične povezave posameznih elementov v skupino,
- odločitve o arhitekturi proizvoda zelo močno vplivajo na oblikovanje trženjske strategije za nov proizvod, na odločitve o proizvodnji in nabavi.

### 9.3 Izdelava prototipov proizvoda

Z izdelavo prototipa proizvoda se proces razvoja novega proizvoda ali preoblikovanja že obstoječega proizvoda počasi približuje h koncu. Prototip je izdelan z namenom predstaviti eno ali več lastnosti novega proizvoda. Ločimo med fizičnimi in analitičnimi prototipi. Fizični prototipi so otipljivi in dajejo predstavo o dejanski podobi proizvoda, medtem ko analitični prototip predstavlja proizvod v obliki računalniških simulacij, matematičnih enačb in geometričnih tridimenzionalnih modelov, kar mu daje več možnosti dopolnjevanja in nadgrajevanja. V nadaljevanju ločimo med alfa in beta prototipi oz. testiranj. Alfa prototipi se izdelujejo z namenom ugotoviti, ali bo proizvod zadovoljil porabnikove potrebe in bo deloval v skladu s pričakovanji. Alfa prototipi se izdelujejo s planiranimi sestavnimi deli, vendar ne v proizvodnem procesu, načrtovanem za kasnejšo proizvodnjo. Beta testiranje je kompleksnejše, namenjeno preverjanju delovanja in lastnosti proizvoda in proizvodnega procesa.

Namen izdelave prototipov ni samo predogled novega proizvoda, prototipi omogočajo tudi:

- testiranje proizvoda: preizkuša se predvsem delovanje proizvoda, uporabne lastnosti in druge zahteve, ki jih mora izpolnjevati nov proizvod,
- učenje: z izdelavo prototipa odgovarjamo na vprašanja, ki si jih v podjetju pogosto zastavljajo glede novega proizvoda - ali bo deloval, kako dobro izpolnjuje zahteve kupcev, ipd. Nekatera podjetja si pri reševanju takšnih vprašanj pomagajo s testiranjem prototipov pri ciljni skupini kupcev,
- komunikacijo med projektno skupino in vodstvom podjetja, poslovnimi partnerji, kupci, dobavitelji,
- izdelan prototip je fizični dokaz, da razvoj novega proizvoda v podjetju napreduje. Predvsem v večjih podjetjih vodstvo zahteva izdelan in testiran prototip pred odobritvijo sredstev za nadaljnji razvoj proizvoda.

Številni proizvajalci ločijo med prototipom, ki predstavlja videz proizvoda, in prototipom, ki predstavlja lastnosti.

### 9.3.1 Ekonomsko ovrednotenje projekta

Ko je proces razvoja novega proizvoda končan, prototip preizkušen in proizvodi poskusne proizvodnje lansirani na trg, je treba ekonomsko ovrednotiti celoten razvojni proces.

Ekonomsko uspešni so tisti proizvodi, pri katerih so prilivi od proizvoda večji od odlivov. Prilive sestavljajo predvsem prihodki od prodaje novega proizvoda, medtem ko odlive sestavljajo stroški razvoja, stroški proizvodnje, stroški trženja in promocije novega proizvoda. Problem pri ugotavljanju tovrstne pokritosti se pojavlja pri merjenju prihodkov, saj se ti pojavijo šele kasneje, ko je proizvod že dan v prodajo. Odtoki nastajajo v sedanosti, na sedanje obdobje pa je treba pretvoriti tudi pritoke. Pritoke, ki jih načrtujemo v prihodnosti, preračunamo v sedanjo vrednost s pomočjo metodologije sedanje vrednosti. Ekonomsko uspešen je tisti projekt, pri katerem je neto sedanja vrednost pozitivna.

Sedanjo vrednost (SV), ki nam pove današnjo vrednost vseh prihodnjih denarnih tokov, izračunamo s pomočjo formule:

$$NSV = SVP - SVO$$

$$SVP = PVP * DF_{r,n}$$

$$DF_{r,n} = 1 / (1 + r)^n$$

Legenda:

SV: sedanja vrednost prihodnjih denarnih tokov

Z: denarni znesek prejet ali plačan v prihodnosti

R: obrestna mera

N: število časovnih obdobj

NSV: neto sedanja vrednost

SVP: sedanja vrednost pritokov

PVP: prihodnja vrednost pritokov

SVO: sedanja vrednost odtokov

DF: diskontni faktor (obrestna mera)

Ekonomska analiza, ki jo napravimo s pomočjo metodologije neto sedanje vrednosti, je kvantitativna, narejena pod predpostavko "ceteris paribus", se pravi, ob nespremenjenih ostalih pogojih. Na uspeh novega proizvoda pa ne vplivajo samo dejavniki, ki so obvladljivi s strani podjetja, ampak tudi zunanji dejavniki, na katere v podjetju ne morejo vplivati. To so makroekonomski dejavniki - splošne gospodarske razmere doma in v tujini, ki vplivajo na razmere na nabavnih in prodajnih trgih podjetja (ekspanzija - recesija), splošna raven obrestnih mer, ki določa nagnjenost porabnikov k varčevanju, vladne regulacije posameznih trgov in splošne družbene razmere. Pri vrednotenju ekonomske uspešnosti razvoja novega proizvoda moramo poleg kvantitativnih upoštevati tudi kvalitativne dejavnike.

## 9.4 Predstavitev načrta dizajna in razvoja v poslovnem načrtu podjetja

V poslovnem načrtu lahko v predstavitvi načrta dizajna in razvoja podjetja upoštevate naslednjo strukturo.

#### 9.4.1 Status razvoja in prihodnje naloge

Opreделите sedanji status proizvoda in storitve in opišite, kaj je treba še narediti do komercializacije proizvoda na trg. Na kratko opišite sposobnosti ali ekspertizo, ki jih ima vaše podjetje oziroma jo bo pridobilo za dokončanje razvojnih del na proizvodu.

#### 9.4.2 Kritična razvojna vprašanja

Identificirajte večje pričakovane probleme na področju dizajna in razvoja in kako se nameravate lotiti reševanja teh problemov. Pojasnite možne učinke na stroške dizajna in razvoja in na rok uvedbe na trg.

#### 9.4.3 Izboljšave proizvoda in novi proizvodi

Poleg opisa razvoja začetnih proizvodov predstavite tekoče delo na dizajnu in razvoju, ki ga načrtujete, da bi zadržali vaše proizvode ali storitve konkurenčne in opišite načrte za razvoj novih sorodnih proizvodov, ki jih lahko prodate eni skupini kupcev.

#### 9.4.4 Sredstva, namenjena razvoju

Predstavite in opišite proračun za dizajn in razvoj. Stroški morajo vključevati delo, material, svetovalčeve tarife, itd. Stroški dizajna in razvoja so velikokrat podcenjeni. To lahko resno vpliva na projekcije denarnih tokov. Zaradi tega morate pri planiranju teh stroškov prikazati 15-30 % stroškovne rezerve. Podatki o teh stroških bodo postali sestavni del finančnega načrta.

#### 9.4.5 Industrijska lastnina

Opišite vse patente, blagovne znamke in vse pravice do intelektualne lastnine, katerih lastniki ste ali želite postati. Navedite tudi vsa nerazrešena vprašanja, ki se nanašajo na vaše intelektualne in druge pravice nad industrijsko lastnino, ki lahko vplivajo na roke in vašo konkurenčnost. Navedite tudi vse druge možne akcije, ki se nanašajo na industrijsko lastnino, kot npr. tožbe glede lastninskih pravic.

### 9.5 8.4 Uporabne spletne povezave in razmislek

- <http://www.uil-sipo.si/GlavaS.htm> - urad republike Slovenije za intelektualno lastnino
- <http://www.european-patent-office.org/index.en.php> - evropski patentni urad
- <http://www.gzs.si/Nivo1.asp?IDpm=13> – služba za tehnološki razvoj pri GZS
- <http://evropa.gov.si/raziskovanje-razvoj/> - povezave na temo R&R v Sloveniji in EU

- <http://www.i-usp.si/slo/> - spletna stran Inštituta za razvoj učečega se podjetja
- <http://www.zrs-kp.si/siritev/index.php> - poslovne priložnosti s širitvijo EU
- <http://www.siq.si/> - slovenski inštitut za kakovost in meroslovje

Razmislite:

1. Opreделите pojma dizajn ter raziskave in razvoj!
2. Katere so tipične značilnosti dizajna?
3. Kako bi organizirali proces razvoja novega proizvoda ali storitve?
4. Katera so glavna vprašanja, na katera mora odgovoriti raziskava trga, ki jo podjetje naredi v procesu oblikovanja novega proizvoda?
5. Kakšne so po vašem mnenju možnosti za računalniško generiranje konceptov novega proizvoda? Ali poznate kakšno programsko opremo za podporo temu procesu?
6. Kakšne so prednosti in slabosti vključevanja kupcev v proces generiranja konceptov novega proizvoda?
7. Kateri dejavniki lahko vplivajo na komercialni neuspeh novega proizvoda, navkljub preišljeni izbiri končnega koncepta proizvoda?
8. Kaj razumete pod pojmom arhitektura proizvoda?
9. Ali imajo storitve - npr. zdravstvene, bančne, zavarovalne, tudi arhitekturo proizvoda?
10. Menite, da lahko podjetje nadaljuje z razvojem proizvoda, katerega ocenjena NSV je negativna? Razmišljajte o dejavnikih za in proti takšnemu početu!

## 10 PODJETNIŠKA SKUPINA IN KADRI

Raziskave, ki so bile opravljene med malimi podjetniki po vsem svetu, kažejo, da je uspeh podjetja močno odvisen od kakovosti podjetniške skupine v podjetju. Podjetniška skupina je ključnega pomena za spreminjanje dobre poslovne priložnosti v uspešno podjetje. Med investitorji velja splošno prepričanje, da je bolje investirati v podjetje s prvovrstno podjetniško skupino in manj izvirno poslovno idejo, kot pa v podjetje, ki ima zelo dobro poslovno idejo, vendar manj kakovostno podjetniško skupino. Čeprav je pomen sodobne tehnologije in raziskovalno razvojne dejavnosti v podjetju čedalje večji, med podjetniki še vedno obstaja prepričanje, da k uspehu podjetja več prispeva delovanje kakovostne podjetniške skupine. To se jasno kaže predvsem v podjetjih z visoko tehnologijo, kjer so ustanovitelji pogosto pomembnejši od uporabljenega tehnološkega znanja. Med možnostjo rasti novega podjetja, njegovo privlačnostjo za kapital zunanjih investitorjev in kakovostjo podjetniške skupine obstaja močna povezava.

Prisotnost kakovostne podjetniške skupine je ena največjih razlik med podjetjem, ki omogoča svojemu ustanovitelju samo nadomestilo zaposlitve, in podjetjem z velikimi možnostmi rasti. Študije kažejo, da je možnost preživetja podjetja v začetnih letih obstoja večja, če pri njegovi ustanovitvi sodeluje podjetniška skupina, kot pa če podjetje ustanovi

podjetnik posameznik, saj vlagatelji v mlada podjetja verjamejo v pomembnost tima. Seveda pa to ne pomeni, da so podjetja, ki jih ne vodijo podjetniške skupine, obsojena na neuspeh, le razvoj takega podjetja je dosti težavnejši in dolgotrajnejši.

Za uspešen razvoj podjetja ni pomemben samo obstoj podjetniške skupine, pomembna je tudi njena kakovost. Za ustanovitev podjetja je potrebno predvsem podjetniško znanje, vendar to znanje ne zadostuje tudi kasneje, pri vodenju podjetja, ki raste in se razvija. Za vodenje takšnega podjetja so potrebna znanja s področja vodenja. Najuspešnejše so tiste podjetniške skupine, ki združujejo člane s podjetniškim in managerskim znanjem. Te skupine lahko imenujemo "podjetniški managerji".

Podjetniška skupina ne samo da bolje pokriva vsa funkcijska področja v novo ustanovljenem podjetju, kot bi jih posameznik, skupina kot celota se tudi lažje sooča s stresi, pritiski in drugimi problemi, ki se pojavljajo v poslovanju podjetja.

## 10.1 Oblikovanje podjetniške skupine

Pri oblikovanju podjetniške skupine je treba najprej proučiti obstoječo organizacijsko strukturo podjetja, saj je od nje odvisno potrebno število članov. Na organizacijsko strukturo podjetja vpliva vrsta dejavnikov: proizvodni proces podjetja, število zaposlenih in predvsem faza življenjskega cikla, v kateri se nahaja podjetje.

V začetni fazi so poslovne funkcije v podjetju enostavne, zato je lahko podjetniška skupina manjša - sestavlja jo ustanovitelj ali ustanovitelji podjetja, če jih je več. Med sabo si razdelijo nadzor nad vsemi zaposlenimi in procesi, ki so vključeni v poslovanje. Ustanovitelji sami vodijo proizvodnjo, prodajo, trženje in druge poslovne funkcije ter obvladujejo vsa potrebna administrativna dela. V tej fazi so v podjetniško skupino vključeni pomočniki direktorja, ki koordinirajo, organizirajo in kontrolirajo različne vidike poslovanja podjetja. Direktor proizvodnje je zadolžen za kontrolo kakovosti in sestavljanje končnih izdelkov, direktor trženja skrbi za promocijo, oglaševanje in prodajo. V takšni organizacijski strukturi postaja usposabljanje, kontrola, merjenje dosežkov in nagrajevanje delavcev vse pomembnejša funkcija podjetniške skupine, ki mora tako obvladovati vse več menedžerskih znanj in sposobnosti.

Ko podjetje postane veliko, ima več kot 250 zaposlenih, postane organizacijska struktura še bolj razčlenjena, v vodenju podjetja se pojavi tretja raven menedžerjev.

Z razvojem podjetja dobiva podjetnik - ustanovitelj oziroma podjetniška skupina vse več menedžerskih vlog, zato se mora v podjetju postopoma oblikovati učinkovita menedžerska skupina.

Podjetniki - ustanovitelji so bolj ali manj uspešni pri oblikovanju svoje podjetniške skupine. Uspešne podjetniške skupine se od manj uspešnih razlikujejo predvsem po tem, ali je podjetniku uspelo prepričati ključne ljudi v skupini, da sprejmejo njegovo vizijo podjetja in se mu pridružijo pri uresničevanju njegovih sanj.

### 10.1.1 Lastnosti podjetniške skupine

Za člane uspešne podjetniške skupine je značilno, da občutijo:

- Medsebojno povezanost. To pomeni, da člani skupine verjamejo, da so vsi na istem, in da podjetje zmagala le, če zmagajo vsi. Če je eden izmed članov neuspešen, so neuspešni vsi. Uspeha se veselijo in so ga deležni vsi člani skupine.
- Celovitost. Pri sprejemanju odločitev se upoštevajo dolgoročni cilji podjetja kot celote in ne le kratkoročni interesi posameznika ali posameznega oddelka. Člani skupine imajo skupen končni cilj, vsak pa ima še svoje specifične interese in nižje cilje.
- Timsko delo pomeni medsebojno dopolnjevanje znanja članov skupine z namenom opraviti neko končno nalogo ali doseči končni cilj. Cilj je spodbujati uspešnost skupine kot celote in ne samo posameznih članov. Vsak član skupine pozna svojo vlogo in se jo trudi čim bolj igrati.
- Dolgoročno zavezanost. Člani takšne skupine verjamejo, da je cilj podjetja preživetje na dolgi rok, zato v skladu s to filozofijo ne pričakujejo kratkoročnih dobičkov.
- Zavezanost k ustvarjanju vrednosti. Člani skupine so zavezani k ustvarjanju vrednosti, kar pomeni več koristi za podjetje kot celoto in njegove kupce. Vsak član se neprestano trudi maksimirati svojo uspešnost.
- Enako neenakost. V uspešni skupini je oblikovana kultura in klima, postavljena pa so tudi temeljna pravila. Predvsem je treba določiti odgovornost za ključne naloge. Deleži podjetja ne morejo biti enakovredno razdeljeni med ustanovitelji in ključnimi menedžerji – upoštevati je treba osebno odgovornost in angažiranje posameznikov. V skupino je treba vgraditi mehanizem kontrole delovanja. Za vse svoje dosežke morajo biti člani skupine pravično nagrajeni.
- Poštenost. Nagrade članom tima in lastništvo delnic izhajajo iz prispevka podjetju, in rezultatov skozi čas. Vse to pa so dinamične kategorije, ki se ne morejo določiti vnaprej, zato se s časom delajo ponovna ovrednotenja in popravki.

Pred samim oblikovanjem skupine mora podjetnik odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Katera so potrebna znanja in veščine, ki jih moram imeti za uspeh podjetja?
- Ali imam znanja na funkcijskih področjih, kritičnih za uspeh podjetja?
- Ali imam potrebne zveze in kontakte na področjih, kritičnih za uresničitev poslovne priložnosti?
- Kaj želim v poslu doseči, kakšni so moji cilji glede prihodkov, čemu se moram za doseganje svojih ciljev odpovedati?
- Kakšna so tveganja poslovne priložnosti, ali sem se z njimi pripravljen soočiti?
- Kakšna bo vloga zunanjih strokovnjakov v vodenju podjetja?

Dobra podjetniška skupina prinese k uspehu podjetja več, kot če bi njeni člani delovali posamezno. Lahko pa seveda velja tudi obratno, zato moramo biti pri sestavljanju skupine previdni. Uspešen tim sestavljajo kompatibilni ljudje, ki morajo imeti tudi skladne osebne lastnosti. Pogledali bomo dve teoriji, v katerih avtorja obravnavata timsko delo in vloge članov tima.

Po Belbinu morajo biti v timu osebe z naslednjimi vedenjskimi vzorci:

- Strokovnjak – ima specializirano znanje in tehnične spretnosti ter je predan delu.
- Tvorec – je zelo motiviran in ima željo po uspehu, se znajde pod pritiskom in ima veliko energije.
- Iskalec virov – je komunikativen, družaben, išče nove priložnosti, je dober pogajalec.
- Opazovalec – ocenjevalec – je inteligenten, razmišlja analitično, trezno, preudarno in se redko moti.
- Koordinator – zna delegirati naloge in odgovornost ter določiti cilje, se kakovostno odloča.
- Izpopolnjevalec – je natančen, skrben, vztrajen in pikolovski.
- Uresničevalec – sistematično, disciplinirano in učinkovito rešuje probleme in uresničuje ideje.
- Timski delavec – je diplomatski, prilagodljiv in se posveča ljudem ter rešuje nesporazume.
- Proizvajalec – je ustvarjalen, rad dela sam in ima ogromno idej, tudi nenavadnih.

V timu morajo biti zastopane vse lastnosti, če katere ni, bo tim neuspešen.

Iz Belbinovih vedenjskih vzorcev pa je Adizes izločil štiri lastnosti, ki bistveno vplivajo na menedžerjevo uspešnost:

- Proizvajalec (angl. producer) je usmerjen v doseganje rezultatov, za kar rabi določeno znanje in sposobnosti.
- Upravitelj (ang. administrator) organizira in vodi ostale, načrtuje in nadzira.
- Podjetnik (angl. entrepreneur) je ustvarjalen, daje pobude in sprejema tveganje.
- Povezovalc (angl. integrator) skrbi za nemoteno delo v timu, povezuje ljudi in usklajuje cilje posameznika s cilji skupine.

Vsak vodja naj bi tako imel vse te lastnosti, potrebne za uspešno vodenje podjetja. Vendar pri nobenem človeku ne morejo biti v zadostni meri razvite, da bi lahko sam vodil podjetje, lahko pa jih kombiniramo v timu. Idealnega vodje torej ni, lahko pa sestavimo idealen podjetniški tim oziroma skupino!

Najpogostejše napake, ki jih podjetniki delajo pri vključevanju ljudi v podjetniško skupino, pa so:

- podjetnik vključi v skupino prijatelje, sorodnike in druge, ki niso dovolj usposobljeni za posamezne funkcije ali pa niso dovolj privrženi podjetju,
- podjetnik ponudi nekaterim članom prevelik delež v podjetju ali previsoke zasluge in s tem demotivira ostale člane,
- podjetnik mora jasno določiti, kakšne so pravice članov, ki izstopijo,
- podjetnik zaradi težnje po popolni kontroli podjetja ni pripravljen prepustiti drugim del lastništva,
- podjetnik mora jasno razmejiti odgovornosti za ključne naloge, tako da ne pride do podvajanja odgovornosti in sposobnosti. Jasno mora biti določeno, kdo ima pri sprejemanju odločitev zadnjo besedo in kako se rešujejo razlike v stališčih,
- podjetnik nima pravega načrta izpopolnjevanja vodstvene skupine,

- skupina mora imeti dobro razjasnjene vrednote in cilje. V uspešnih podjetjih se osebni cilji in vrednote dobro dopolnjujejo, in so cilji podjetja hkrati tudi cilji članov skupine,
- podjetnik si ne zagotovi svetovanja in pomoči drugih strokovnjakov.

### 10.1.2 Nagrade in spodbude

Sistem nagrajevanja v podjetju lahko vključuje tako denarne nagrade podjetja, kot so delnice, plače in drugi dodatki, kot tudi nenedarne nagrade zaposlenim. Sem spadajo predvsem najrazličnejša usposabljanja, razvijanje podjetniških veščin, strokovna in osebna rast posameznika. Nagrade, ki so na voljo članom podjetniške skupine, se spreminjajo skozi življenjski cikel podjetja, zato mora podjetnik že na samem začetku premisliti, kakšen sistem nagrajevanja bo izbral. Denarne nagrade, kot so plače in bonusi, so na začetku poslovanja nizke, plače se lahko povečajo šele, ko podjetje doseže točko preloma, bonusi in ostale koristi pa šele, ko podjetje izkaže dobičkonosnost skozi daljše obdobje. Sposobnost podjetja za nagrajevanje se ne sme zmanjšati, če pride do spremembe nivoja prispevanja posameznikov in vključevanja novih članov v podjetniško skupino. Pomemben vpliv na sistem nagrajevanja imajo tudi odnosi podjetja z okoljem. Dober sistem nagrajevanja odseva cilje posameznega podjetja in pri delitvi nagrad upošteva predvsem prispevek, ki ga imajo k uspehu podjetja posamezni člani.

Pri delitvi nagrad v podjetju je torej treba:

- razlikovati med prispevki posameznih članov skupine k uspehu podjetja,
- nagrada mora biti funkcija uspešnosti ves čas obstoja podjetja in ne samo v posameznih obdobjih. Veliko podjetij je propadlo zaradi tega, ker so se prispevki članov skupine dramatično zmanjšali po nekaj letih poslovanja podjetja, njihovo nagrajevanje pa je ostalo nespremenjeno,
- sistem nagrajevanja mora biti prilagodljiv.

Prispevki članov se spreminjajo, prav tako pa v skupino vstopajo novi ljudje, ki jim je prav tako treba zagotoviti pravično nagrajevanje. Podjetnik se mora odločiti, kako ravnati v primerih, ko je ključni član skupine že prejel določeno nagrado, vendar pa je iz skupine izstopil predčasno in je še ni zaslužil. Za takšne primere se lahko v podjetje vgradi mehanizem "ščitenja" (npr. delnic), ki v praksi pomeni, da lastnik določeno obdobje svojih delnic ne more prodati, če pa odide iz podjetja, jih lahko proda ostalim lastnikom po ceni, po kateri jih je kupil. Če je delnice prejel kot nagrado, je bila ta cena enaka nič. V tem primeru odhajajoči delničar ni lastnik nobenih delnic, prav tako pa ni deležen nikakršne kapitalske popotnice.

Pri vrednotenju prispevkov posameznih članov skupine je treba upoštevati:

- pomoč pri pripravi poslovnega načrta,
- udeležbo in tveganje. Nekateri člana skupine zastavijo za novo podjetje ves svoj ugled, poznanstva in prosti čas. V sistemu nagrajevanja je to treba upoštevati,
- veščine, izkušnje in posebna znanja. Če nekdo prinese v podjetje znanja na posameznih funkcijskih področjih, ki so kritično pomembna za novo podjetje in še niso na voljo, jih je treba posebej ovrednotiti,

- v vrednotenju prispevka posameznega člana skupine je treba upoštevati tudi njegove odgovornosti, ki jih ima v vodenju podjetja.

### 10.1.3 Vloga podjetniških menedžerjev v novem podjetju

Eden izmed najpogostejših problemov, s katerim se soočijo podjetja v prehodu iz malega v veliko podjetje, je sprememba vodenja podjetja, oziroma prehod iz podjetniškega v profesionalni menedžment.

#### **Značilnosti podjetniškega menedžmenta**

V malih podjetjih je poslovanje enostavno, tako da lahko podjetnik - ustanovitelj samostojno sprejema večino odločitev, povezanih z upravljanjem podjetja. Podjetniki sistematično iščejo nove poslovne priložnosti za podjetje z namenom, da raste, se razvija in daje dobiček. V tako organiziranem podjetju ni večjih potreb po formalnih postopkih in sistemih kontrole. Za takšno podjetje je značilno inovativno vedenje.

Pri določeni velikosti podjetja pa postane zamenjava lastnika podjetja s profesionalnim menedžerjem nujna. Za uspešnost podjetja ni več pomembna samo inovativnost in podjetnost podjetnika, ampak tudi sposobnost organiziranja, koordiniranja in kontroliranja aktivnosti, ki vodijo v dobičkonosnost podjetja. Podjetje mora upravljati profesionalni menedžer, ki se bo znal spopasti z izzivi, značilnimi za rastoče posle.

Krize značilne za rastoče posle, so naslednje:

- blokada ustvarjalnosti ustanoviteljev podjetja,
- zmeda in zamera zaposlenih v podjetju zaradi nejasno določenih vlog, nalog in ciljev,
- želja po delegiranju odgovornosti, namesto centralnega vodenja v podjetju,
- želja po specializaciji in sodelovanju,
- potreba po mehanizmih formalne kontrole,
- konflikti in ločitve ustanoviteljev.

**Prehod na profesionalni menedžment.** Podjetja navadno izvedejo postopni prehod na profesionalni menedžment tako, da:

- Spoznajo potrebe po spremembi. V uspešnem podjetju se potrebe po spremembi spoznajo šele, ko se v podjetju pojavijo najrazličnejše krize. Pred samo krizo pa se navadno pojavijo svarilni znaki, ki na njo opozarjajo; podjetniki so pod stalnim stresom, podjetje je vse manj organizirano, ni prisotne formalne kontrole, podrobnosti v podjetju niso pomembne.
- Razvijajo človeški kapital, potreben za izvedbo prehoda. Podjetnik mora ustanoviti podjetniško skupino, ki bo sposobna izvesti takšen prehod in si zagotoviti nadaljnjo lojalnost članov skupine.
- Delegirajo odgovornosti. Bistvo profesionalnega menedžmenta je delegiranje odgovornosti, oziroma prenašanje odgovornosti na vire informacij v podjetju, to je na direktorje, ki delujejo blizu kupcev, dobaviteljev in konkurentov. V tem procesu mora biti podjetnik pozoren na to, da se ne odpove odgovornosti za

najpomembnejše odločitve v podjetju in s tem izgubi svoje mesto v hierarhiji odločanja.

- Razvijajo formalno kontrolo. Po uvedbi sistema delegiranja odgovornosti v podjetju podjetnik ne more kontrolirati vseh posameznikov v podjetju, zato je treba izgraditi sistem formalne kontrole, ki bo nadzoroval dosežke vseh zaposlenih v podjetju.
- Ključnega pomena za prehod na profesionalni menedžment v podjetju je sprememba mišljenja podjetnika - ustanovitelja, saj se mora soočiti z dejstvom, da nima več popolnega nadzora nad poslovanjem podjetja.

Profesionalni menedžment, ki upravlja rastoče podjetje, mora imeti tudi določene podjetniške sposobnosti:

- Sposobnost za ustvarjanje podjetniške kulture in klime, ki vodi v visoko storilnost podjetja, sposobnost nagrajevanja dobro opravljenega dela in spodbujanja inovativnosti in iznajdljivosti ob sprejemljivem tveganju.
- Sposobnost razumevanja odnosov med posameznimi nalogami, ter med vodjo in podrejenimi delavci.
- Sposobnost vodenja v razmerah, ko je treba nadzirati in kontrolirati dejavnosti drugih preko nasvetov in predlogov, in obenem biti pripravljen na aktivno vodenje.

## 10.2 Upravljanje s časom

Podjetniki vseh vrst podjetij - novih, rastočih in zrelih, najpogosteje strnejo vse svoje težave v enem samem stavku: "Ko bi imel vsaj več časa." Čas je podjetnikom najbolj dragocen in omejen resurs, saj ga ne morejo najeti ali kupiti. Čas je pomemben tako na začetku kot v času rasti in zrelosti podjetja. Kljub omejenem času pa je le malo podjetnikov sposobnih učinkovito izkoristiti svoj čas.

Osnovno načelo upravljanja s časom pravi, da je bolj pomembno narediti pravo stvar, kot pa stvari delati pravilno. Upravljanje s časom pomaga podjetniku, da se osredotoči na cilje podjetja, cilje, ki jih ima v družbenem in osebnem življenju. To pomeni, da si mora podjetnik za vsak dan napraviti seznam aktivnosti, ki jih je treba napraviti na ta dan.

Koristi upravljanja s časom:

- povečana produktivnost podjetnika: podjetnik ima vedno dovolj časa za uresničitev najpomembnejših stvari, saj se osredotoča le na tiste dejavnike, ki so kritičnega pomena za uspeh in rast podjetja,
- povečano zadovoljstvo podjetnika: podjetnik je bolj zadovoljen s svojim delom, če opravlja aktivnosti, ki pomagajo podjetju rasti,
- učinkovitejše delovanje podjetniške skupine: za iste rezultate podjetniška skupina ob uporabi časovnega menedžmenta potrebuje manj časa, tako da članom ostaja več časa še za druge aktivnosti in zasebno življenje,
- učinkovitejše sprejemanje odločitev: časovni menedžment zmanjšuje število stresnih situacij, s katerimi se srečuje podjetnik, zmanjšuje njegovo zaskrbljenost in dopušča boljše in hitrejše odločitve.

Uspešna poraba časa bo podjetniku omogočila bolj produktivno vodenje podjetja in manjše prepletanje poslovnega in osebnega življenja.

### 10.3 Zunanje izvajanje dejavnosti

Z namenom zniževanja stroškov, doseganja višje učinkovitosti in posledično tudi uspešnosti, danes praviloma vsa podjetja izvajanje določenih dejavnosti pogodbeno prenesejo na tretjo osebo. V zunanje izvajanje lahko damo le neko nalogo znotraj dejavnosti, po drugi strani pa si lahko pridobimo celo strateškega partnerja. Odločitev o ravni zunanjega izvajanja (angl. outsourcing) je seveda v rokah vodstva podjetja.

Glavna dejavnost, s katero se ukvarjajo v podjetju, je tista, na kateri gradijo konkurenčne prednosti in katere izvajanje morajo delavci v podjetju zelo dobro poznati. Glavna dejavnost šole je izobraževanje, trženjske agencije oglaševanje in povezane dejavnosti, transportnega podjetja prevozi, trgovine prodaja in podobno. Med stranske dejavnosti pa štejemo tiste, ki omogočajo nemoten potek glavnih oziroma jih podpirajo. V zgornjih primerih bi to lahko bile na primer raziskave in razvoj, računovodstvo, zagotavljanje varnosti, čiščenje prostorov in opreme, oskrba s hrano, ipd. Še do nedavnega je bilo povsem običajno, da so tudi za te dejavnosti skrbeli v podjetju, potem pa je postalo jasno, da je storitve, ki jih podjetje potrebuje le občasno in ki zahtevajo posebna znanja, ceneje dati v zunanje izvajanje. S pojavom modernih tehnologij, predvsem računalnikov, in njihovega nenehnega spreminjanja, je ena od stalnic zunanjega izvajanja postalo tudi področje informatike, še posebej vzdrževanje informacijskih sistemov, programske opreme in internetnih strani.

Prednosti zunanjega izvajanja se kažejo na različnih področjih:

- Znižanje stroškov. Prej fiksni stroški se spremenijo v variabilne, stroške tudi lažje kontroliramo in plačujemo le potrebno in opravljeno delo.
- Delovna sila. Izognemo se iskanju usposobljene delovne sile na več področjih in se lahko specializiramo za iskanje dobrih sodelavcev za izvajanje glavne dejavnosti. Z zunanjim izvajanjem tudi razbremenimo svoje delavce in omogočimo boljše razmere pri delu.
- Finančni položaj. Razne raziskave so celo pokazale, da obstaja pozitivna povezava med ceno delnic podjetja in zunanjim izvajanjem. Z zunanjim izvajanjem se v podjetju tudi zmanjša potreba po kapitalu.
- Tveganje. Z zunanjim izvajanjem na izvajalca prenesemo tveganja, povezana z določenimi dejavnostmi. S tem se lahko zmanjša negativni vpliv trendov v okolju na podjetje ali pa na druge prenesemo verjetnost neuspeha.
- Osredotočenost. Podjetje se lahko osredotoči na to, kar se znebi izvajanja določenih nebitvenih nalog, temeljiteje posveti glavni dejavnosti.
- Tehnologija in znanje. Kadar podjetje za izvajanje svoje dejavnosti potrebuje visoko tehnologijo, ki si je ne more privoščiti, je rešitev najem ali sodelovanje z zunanjim izvajalcem, ki to tehnologijo ali znanja ima.

Seveda pa plasiranje delov poslovanja v zunanje izvajanje ni brez slabosti. Te so večinoma povezane z izgubo samostojnosti, nadzora, nezadovoljstvom delavcev, varovanjem zaupnih podatkov in s tem povečano ranljivostjo podjetja.

Med najpomembnejše dejavnike pri izbiri zunanjega izvajalca štejemo:

- ceno,
- kakovost storitev in specializiranost,
- reference, garancije,
- fleksibilnost pogodbe,
- zmogljivost in
- sposobnost ustvarjanja dodane vrednosti.

V Sloveniji zunanje izvajanje uporablja čez 70% podjetij, zanj pa se pogosteje odločajo proizvodna kot storitvena podjetja.

Najpogostejša področja zunanjega izvajanja so čiščenje, varovanje, prehrana, varstvo pri delu, pravno svetovanje, proizvodnja, informacijska tehnologija in računovodstvo.

V Sloveniji med zunanji izvajalci prevladujejo mala podjetja in outsourcing še zmeraj predstavlja priložnost za ustanavljanje novih malih podjetij.

#### PRIMER Predaja proizvodnje v zunanje izvajanje

Podjetje Vrv d.o.o. pod lastno blagovno znamko prodaja plezalne vrvi izredno visoke kakovosti vendar nima lastnih proizvodnih zmogljivosti za proizvodnjo, saj samo nima vsega potrebnega znanja za pletenje vrhunskih plezalnih vrvi. Ključna prednosti podjetja so v združevanju ekskluzivnih znanj na področjih materialov z znanji o pletenju plezalnih vrvi, zato je podjetje poiskalo partnerja, ki že ima proizvodne zmogljivosti in potrebno znanje za izdelovanje vrhunskih plezalnih vrvi.

Podjetje Vrv d.o.o. bo pri tujem podjetju naročilo material, ki ga bodo dostavili k proizvajalcu, ki bo material pobarval na zeleno barvo in izdelal vrv. Naročila bodo sprejemali preko spleta in telefona. Od tam jih bodo posredovali k kooperantu, kjer bodo spletli vrvi po naročenih specifikacijah. Po končanem pletenju jih bodo še zvilili in pripravili v embalažo za pošiljanje.

## 10.4 Predstavitev podjetniške skupine v poslovnem načrtu podjetja

Poslovni načrt novo ustanovljenega ali rastočega podjetja mora vključevati opis ključnih vodilnih delavcev v podjetju, organizacijske strukture podjetja in upravnega odbora.

### 10.4.1 Organizacijska struktura

V prilogi poslovnega načrta vključite preglednico, ki bo vsebovala seznam vseh ključnih vodilnih delavcev v podjetju, njihova imena, starost, delovne izkušnje, delovno mesto v podjetju, plačo, bonuse in deleže v lastništvu podjetja. Vključite tudi prikaz, ki bo ponazarjal dopolnjevanje sposobnosti članov vodstvene skupine.

V novem podjetju ni mogoče zaposliti vseh vodilnih delavcev s polnim delovnim časom, saj bi tako premočno obremenili režijo novo ustanovljenega podjetja. Ena rešitev je uporaba specialistov s skrajšanim delovnim časom ali pa svetovalcev za izvedbo posamezne funkcije. Če v podjetju nameravate zaposliti tovrstne strokovnjake, morate v poslovnem načrtu navesti, kdaj jih boste zaposlili in kdaj jih boste zamenjali s strokovnjaki s polnim delovnim časom. Navedite tudi, kako nameravate z rastjo podjetja razširiti in izboljšati podjetniško skupino.

#### 10.4.2 Ključno vodstveno osebje

V tem delu poslovnega načrta natančno opišete dolžnosti in odgovornosti vsakega ključnega člana podjetniške skupine. Za vsakega posameznega člana vključite opis glavnih dosežkov v njegovi poklicni karieri, ki dokazujejo njihovo zmožnost izvajanja predvidenih nalog v novem podjetju. Opis njihovih dosežkov naj bi bil čim bolj konkreten. V tem delu opišite tudi dolgoročne cilje, ki jih imajo posamezni vodilni delavci glede podjetja (npr. podjetje naj postane vodilno v tej panogi, podjetje naj prevzame večji konkurent, podjetje naj izplača zunanje vlagatelje...). V dodatek poslovnega načrta pa vključite življenjepise vseh članov vodstvene skupine, upravnega odbora in lastnikov z več kot 10 % lastniškim deležem. Priložite tudi priporočila, ki so jih dobili od drugih organizacij in ustanov.

#### 10.4.3 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju

Verjetnost pridobitve financiranja za podjetje na začetku delovanja je relativno majhna, če ustanovitelji niso pripravljene sprejeti zmernih začetnih plač. Če ustanovitelji zahtevajo precej višje plače od tistih, ki bi jih dobivali v prejšnjih zaposlitvah, bo potencialni investitor sklepal, da je njihova psihološka pripadnost podjetju precej manjša, kot bi morala biti.

Navedite plače, ki jih bo treba plačati vsakemu ključnemu vodilnemu delavcu, in jih primerjajte s plačami, ki so jih dobivali v prejšnjih zaposlitvah. Navedite tudi načrt lastniških deležev, ki jih načrtujete za ključno osebje, obseg vseh njihovih dosedanjih investicij v kapital podjetja in vse opcije za pridobitev delnic, vezane na uspešnost, ali pa načrt bonusov, ki jih nameravate dati.

#### 10.4.4 Upravni odbor

V tem delu prikažite filozofijo podjetja in obseg ter sestavo upravnega odbora. Vključite najpomembnejše informacije o vsakem članu, ki ponazarjajo, kaj bodo le ti prispevali k uspehu podjetja.

#### 10.4.5 Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve

V tem delu opišite vse druge investitorje v vašem podjetju, njihove lastniške deleže in navedite tudi druge podatke, povezane z njimi.

#### 10.4.6 Profesionalni svetovalci in storitve

Navedite vse zunanje izvajalce, npr. pravne, računovodske, trženjske in bančne organizacije, s katerimi nameravate sodelovati. Navedite tudi vse predhodne povezave ter stike in izkušnje, ki jih imate s posameznimi člani teh organizacij. Sposobni, zanesljivi in dobro znani posamezniki in organizacije, ki lahko dajejo podporo, bodo zagotavljali potrebno profesionalno pomoč podjetju in povečevali njegovo kredibilnost. Poleg tega vam pravilno izbrane profesionalne organizacije lahko pomagajo pri iskanju zunanjih vlagateljev v podjetje.

#### 10.5 Uporabne spletne povezave in razmislek

- [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis\\_ZAKO1420.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO1420.html) - zakon o delovnih razmerjih
- <http://www.ess.gov.si> - Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje
- <http://www.ljse.si/StrSlo/OBorzi/CGkodeks/CGkodeks-1.htm> - kodeks upravljanja javnih delniških družb
- <http://www.jsmg-sklad.si/> - javni sklad za razvoj malega gospodarstva
- <http://www.pcmg.si/index.php?id=716> – vse o poroštvu, subvencioniranju, kreditiranju in vlaganju v malo gospodarstvo. Tudi o poslovni angelih.

Razmislite:

1. Kakšno organizacijsko strukturo bi uvedli v podjetje, ki se nahaja na krivulji življenjskega cikla proizvoda v fazi rasti?
2. Kakšno obnašanje je značilno za člane uspešne podjetniške skupine?
3. Katere so najpogostejše napake, ki se jim mora podjetnik izogniti pri sestavljanju podjetniške skupine?
4. Katera načela moramo upoštevati pri izgradnji sistema nagrajevanja v podjetju?
5. Ali je lahko menedžer idealni vodja? Utemeljite.
6. Katero obliko prispevka člana vaše podjetniške skupine bi najbolje nagradili: pomoč pri pripravi poslovnega načrta, uspešno izvedbo tveganega posla, posebna znanja in veščine, širok krog poslovnih stikov, ugled v poslovnem svetu? Utemeljite svoj odgovor!
7. Kateri je najpogostejši organizacijski problem, s katerim se srečujejo podjetja ob prehodu iz faze razvoja v fazo rasti na krivulji življenjskega cikla? Kateri so opozorilni znaki, ki opozarjajo na krizo obstoječe organizacijske strukture podjetja?
8. Katere korake mora opraviti podjetnik, ko uvaja profesionalni menedžment v podjetje?
9. Katera so ključna znanja, ki jih mora imeti podjetnik - ustanovitelj?

## 11 TERMINSKI NAČRT

Terminski načrt je okvir, v katerega so vpete vse aktivnosti planiranja novega podjetja, od identifikacije poslovne ideje do realizacije te ideje z ustanovitvijo novega podjetja. Terminski načrt kaže časovni okvir in medsebojno odvisnost vseh večjih aktivnosti, ki so potrebne za ustanovitev in začetek poslovanja podjetja ter uresničitev ciljev. Terminski načrt je bistven del poslovnega načrta, saj kaže povezavo med različnimi aktivnostmi v podjetju in časovni vidik njihove povezanosti (kaže, koliko časa traja posamezna aktivnost, kdaj se lahko začne druga). Poleg tega, da je to pripomoček za planiranje in prikazuje roke, kritične za uspeh podjetja, je dobro pripravljen terminski plan izjemno učinkovito prodajno orodje za pridobitev denarja s strani potencialnih investitorjev. Dobro pripravljen in realističen terminski plan kaže na zmožnost podjetniške skupine, da načrtuje rast podjetja na tak način, da priznava ovire in minimizira tveganje investitorja.

V tem delu poslovnega načrta tako pripravite terminski načrt po mesecih za obdobje vsaj enega leta, lahko tudi za daljše obdobje. V terminski načrt je treba vključiti vse aktivnosti, ki so kritične za določeno podjetje, npr. razvoj proizvoda, načrtovanje trga, programe prodaje, proizvodnje in ostalih operacij. V terminski načrt je treba vključiti natančne podatke o posameznih aktivnostih, da lahko prikažete roke in glavna opravila, ki so potrebna za izvedbo neke aktivnosti. Najpogostejša napaka, ki jo podjetniki napravijo pri izdelovanju terminskega načrta, je prevelik optimizem pri napovedovanju časa trajanja aktivnosti. V nadaljevanju je v terminskem načrtu treba tudi utemeljiti vse dejavnike, ki vplivajo na navedene roke trajanja aktivnosti.

Pregled najpomembnejših aktivnosti in njihovih rokov v planiranju novega podjetja:

- Registracija podjetja.
- Končanje načrtov in razvoja.
- Dokončanje prototipov (Prvi ključni datum. Izpolnitev tega načrta je otipljivo merilo sposobnosti podjetja, da doseže zastavljene cilje).
- Pridobitev prodajnih predstavnikov.
- Prikaz proizvoda na sejmih.
- Pridobitev distributerjev in prodajalcev.
- Začetek proizvodnje in delovanja (Drugi ključni datum, ker je to povezano z doseganjem dohodka).
- Prejem prvih naročil.
- Prva prodaja in dobava (Ta datum se neposredno nanaša na kredibilnost podjetja in potrebe po kapitalu).
- Plačilo prvih računov.

V terminskem načrtu morate upoštevati tudi možnost odstopanja dejanskih rokov za izvedbo posamezne aktivnosti od planiranih, zato navedite vpliv nedoseganja rokov na uspeh podjetja, še posebej na potencialno nevarnost za preživetje in potrebe po kapitalu.

Pri pripravi terminskega načrta si lahko pomagata z računalniškimi programskimi paketi, ki so razviti za potrebe projektnega menedžmenta. Programi na splošno omogočajo

prikazovanje aktivnosti s pomočjo različnih diagramov, prikaz kritičnih poti za optimizacijo projektov, kot dodatno možnost pa tudi izračun različnih kazalcev uspešnosti, analizo zaostankov, porabe virov, stroškov in druge analize. Terminski načrt je mogoče izdelati tudi v Excelu, program, pripravljen posebej za te namene, pa je MS Project, ter brezplačna programa, ki ju je mogoče dobiti na spletu Twiddlebit Plan oz. Project KickStart.

## 11.1 Predstavitev terminskega načrta v poslovnem načrtu podjetja

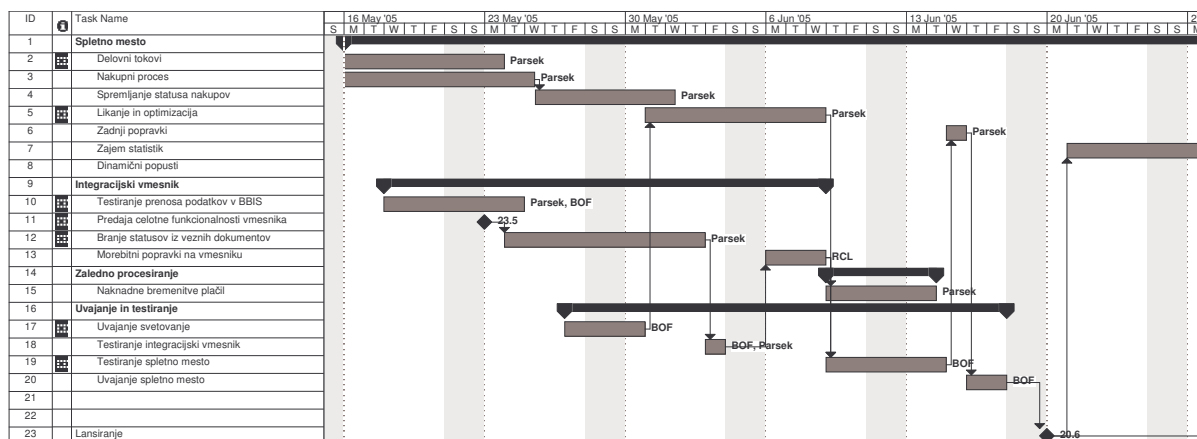
### 11.1.1 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu

V tem delu navedite ključne aktivnosti, ki jih boste izvedli pred samo ustanovitvijo podjetja in v prvih začetnih mesecih poslovanja.

### 11.1.2 Terminski načrt

Aktivnosti, navedene pod prejšnjo točko, predstavite v shematičnem grafikonu, kjer za vsako aktivnost označite njen začetek, predviden čas trajanja, konec in osebo, odgovorno za izvedbo aktivnosti. Pri tem upoštevajte, da se največkrat planirani čas izvedbe aktivnosti v praksi podaljša, zato že v samem procesu planiranja upoštevajte možne zamike.

Slika 6: Prikaz terminskega načrta v obliki tabele za projekt izgradnje spletne trgovine



Vir: Lasten.

## 12 PREDVIDEVANJE KRITIČNIH TVEGANJ IN IZZIVOV

Namen pisanja poslovnega načrta je zbrati čim več informacij za minimiziranje negotovosti prihodnjega poslovanja podjetja. Poslovni načrt je kačipot, ki kaže, kam gre podjetje, kakšni

so njegovi cilji, kako jih namerava doseči, in s katerimi tveganji ter nevarnostmi se bo na svoji poti srečevalo. Vseh dogodkov, ki bodo v prihodnosti vplivali na poslovanje podjetja, ni moč predvideti, zato se podjetje še vedno srečuje z določenimi tveganji. V tem poglavju poslovnega načrta tako podjetnik preizkusi svoje sposobnosti predvidevanja možnih problemov in njihovega reševanja. Na ta način na papirju »preigra« poslovanje podjetja. Vsebina poglavja je zanimiva tudi za potencialne investitorje, ki jih zanima predvsem to, kje v poslovanju podjetja se skrivajo problemi in težave, ki bi lahko privedejo v izgubo investiranih sredstev. Priporočljivo je, da podjetnik odkrito in realistično opredeli in prikaže tveganja v podjetju, saj s tem dokazuje investitorju, da je o njih premišljeval in se je z njimi sposoben spoprijeti. Tveganja tako ne lebdijo kot veliki črni oblaki v investitorjevi glavi, ko premišljuje o podjetju kot investicijski priložnosti.

## 12.1 Proces identifikacije potencialnih tveganj

Pri identifikaciji potencialnih tveganj lahko podjetnik dobi dodatne informacije o teh iz pogovorov s podjetniki, ki že delujejo v njegovi panogi, kupci, dobavitelji, zavarovalnimi agenti, inšpektorji in drugimi.

V poslovnem načrtu je pri analizi kritičnih tveganj potrebno ugotoviti naslednje:

- kakšna so možna tveganja in izzivi,
- kolikšna je verjetnost, da pride do njih,
- kaj lahko podjetje stori, da bi zmanjšalo učinke tveganj.

Možna tveganja v poslovanju podjetja lahko izhajajo iz:

- Podjetja: problemi s fluktuacijo zaposlenih, problemi z nerednimi dobavitelji, tehnični problemi in kraje znotraj podjetja.
- Panoge: spremenjene konkurenčne razmere v panogi, vstopne ovire so višje od načrtovanih, kupci niso zadostno informirani o podjetju, težave s sindikati v panogi, sezonska nihanja in zasičenost trga.
- Države: spreminjanje predpisov in zakonodaje ter tehničnih standardov, politični nemiri, v državi ni družbenega in socialnega konsenza.
- Okolja: splošna gospodarska in politična gibanja in padec kupne moči.

Najpogostejši problemi, s katerimi se prej ali slej sreča vsako podjetje, pa so: neugodni trendi v panogi, zniževanje cen s strani konkurence, stroški podjetja presegajo načrtovane, podjetje se srečuje z zamudami pri nabavi materialov, podjetje ne dosega predvidenih rokov, načrtovanih v terminskem planu, podjetje ima težave pri zagotavljanju potrebnih finančnih sredstev, podjetje ima težave pri najemanju ustrezno usposobljene delovne sile, okvara centralnega informacijskega sistema v podjetju in izguba podatkov.

PRIMER: Predvidevanje kritičnih tveganj v podjetju, ki se ukvarja s proizvodnjo kruha in peciva

Pekarstvo je zelo konkurenčna panoga z velikim številom ponudnikov, zato je realna opredelitev tveganj in problemov podjetja, ki se ukvarja s peko, zelo pomembna.

Možna tveganja in reakcije podjetja na ta tveganja so sledeča:

- Zniževanje cen s strani konkurenčnih pekarn
  - Tudi naše podjetje zniža cene svojim proizvodom ob tem, da poskuša znižati tudi stroške poslovanja. Druga možnost, ki jo ima podjetje, pa je ohranitev nespremenjenih cen in razširitev ponudbe proizvodov podjetja.
- Pojav nove pekarnice na isti lokaciji
  - Za redne kupce uvedemo dodatne ugodnosti (npr. jutranja dostava kruha na dom, popusti pri večjih naročilih, priprava peciva za posebne priložnosti).
- Neredne dobave moke in drugih sestavin s strani dobaviteljev, ki lahko povzročijo zastoj proizvodnje in nepravočasno oskrbo kupcev.
  - V tem primeru se dogovorimo z dobaviteljem za redne dobave ali pa se odločimo za drugega dobavitelja.
- Neredno plačevanje s strani večjih kupcev
  - Neredno plačevanje s strani večjih kupcev lahko povzroči nelikvidnost podjetja, zato tovrstna tveganja zmanjšujemo z zaračunavanjem zamudnih obresti nerednim kupcem.
- Kupci niso dovolj informirani o obstoju pekarnice
  - Z različnimi promocijskimi aktivnostmi (npr. degustacijami naših proizvodov v večjih blagovnicah) poskušamo kupce informirati o obstoju in ponudbi podjetja.
- Okvara ključnih tehničnih naprav podjetja
  - Okvara strojev in naprav lahko povzroči zaustavitev proizvodnje, kar predstavlja resen problem podjetja. Tovrstne probleme lahko preprečimo tako, da imamo na zalogi rezervne dele ključnih proizvodnih strojev in naprav, in da smo dogovorjeni s servisom za takojšnja popravila.
- Izpad električne energije
  - Ta problem lahko preprečimo z nabavo rezervnega dizelskega agregata, ki omogoča nemoten potek proizvodnje tudi v primeru izpada električne energije.
- Stroški proizvodnje so večji od načrtovanih
  - Ta problem poskušamo reševati z zniževanjem stroškov na drugih področjih. Naslednja rešitev pa je realizacija dejanske prodaje, ki je večja od načrtovane.

## 12.2 Predstavitev kritičnih tveganj in izzivov v poslovnem načrtu podjetja

V poslovnem načrtu pojasnite dve veliki skupini tveganj:

- tveganja na makro ravni in
- tveganja na mikro ravni

### 12.2.1 Makro raven

Tu opredelite vsa tveganja, na katera sami ne morete neposredno vplivati. V splošnem bi lahko sem uvrstili tveganja, povezana z naravnimi katastrofami, tveganja, povezana z makroekonomskimi gibanji (npr. sprememba deviznega tečaja) in državnimi ukrepi (sprememba zakonodaje) ter druga tovrstna tveganja. Ne pozabite na možne scenarije ukrepov v primeru neželenega razvoja dogodkov.

### 12.2.2 Raven podjetja

Tu opredelite vsa tveganja, ki se lahko zgodijo v vašem podjetju in v neposrednem poslovnem okolju podjetja. Podjetnik ima nad kontrolo teh tveganj aktivnejši vpliv in tudi bolj proste roke pri iskanju možnih rešitev. Primeri tovrstnih tveganj so: vstop novih konkurentov, odhod ključnih delavcev, zaostritev razmer na nabavnih trgih, ipd.

### 12.2.3 Simulirana poslovna tveganja

Finančni model za planiranje finančnih projekcij, ki je predstavljen v nadaljevanju, omogoča izdelavo finančnih simulacij v primeru spremenjenih predpostavk poslovnega načrta. V izdelavi simulacij upoštevajte možna tveganja, ki ste jih opredelili pod prvima dvema točkama in jih kvantitativno ovrednotite ter vključite v izračun simulacij. Na koncu izračunane simulacije tudi na kratko pojasnite.

## 13 FINANČNI NAČRT

Priprava projekcij finančnih izkazov je gotovo eden pomembnejših izzivov v pripravi poslovnega načrta. Ne samo da zahteva od podjetnika ali osebe, ki izdeluje poslovni načrt, veliko znanja, pomemben je tudi zato, ker navadno potencialni investitorji najbolj natančno pregledajo ravno ta del. Vse predpostavke, na podlagi katerih so narejeni izkazi, je treba opredeliti v spremnem tekstu. Tako ne smete pozabiti napisati, kolikšen odlog plačila naj bi dobili vaši kupci, po kolikšnem času vi plačujete svoje obveznosti, kdaj izplačujete plače, opozoriti, kako ste izračunavali stroške amortizacije in v dodatek vključiti amortizacijski načrt, natančno opredeliti, pod kakšnimi pogoji ste dobili kredit in kako ga boste odplačevali, razjasniti, kakšne vrste finančnih naložb ste izbrali, itd.

Zaradi številnih problemov, ki se vedno znova pojavljajo pri izdelavi predračunskih izkazov, bomo v nadaljevanju najprej nekaj besed namenili samim osnovnim pojmom. Pogledali si bomo grobo strukturo treh vrst finančnih izkazov in povedali, kaj upoštevati v okviru posameznih postavk.

Za potrebe poslovnega načrta boste pripravljali tri vrste finančnih izkazov:

- izkaz poslovnega izida,
- bilanco stanja in
- izkaz finančnih tokov.

## 13.1 Izkaz uspeha

Slovenski računovodski standardi (SRS) predpisujejo, da mora biti izkaz poslovnega izida sestavljen v eni izmed treh oblik:

- anglosaksonski, ki loči stroške po funkcionalnih skupinah (proizvajalni, stroški uprave in prodaje),
- nemški, ki stroške deli po naravnih vrstah (stroški materiala, dela, storitev, amortizacije) ali
- francoski.

Prvi dve sta stopenjski, tretja pa je dvostranska (podobna logika kot pri bilanci stanja). Slednja se le redko uporablja, mala podjetja pa večinoma uporabljajo nemško različico.

Glede na velikost podjetja standardi predpisujejo, kako natančno morajo biti razčlenjene posamezne postavke v izkazu uspeha. Poslovne načrte boste delali za mala podjetja, ki jih slovenski Zakon o gospodarskih družbah opredeljuje z naslednjimi merili (podjetje bo malo, če izpolnjuje vsaj dve merili): da povprečno število zaposlenih ne presega 50, da so letni prihodki manjši od 7 mio EUR in da povprečna vrednost aktive na začetku in koncu leta ne presega 3,5 mio EUR. Zato si bomo ogledali najbolj grobo razdelitev izkazov, ki jih standardi predpisujejo za mala podjetja.

### Slika 7: Izkaz uspeha

IZKAZ USPEHA
A. ČISTI PRIHODKI IZ PRODAJE IN USREDSTVENIH LASTNIH UČINKOV
– B. Nabavna vrednost ali proizvajalni stroški prodanih količin
nabavna vrednost prodanega blaga
material
storitve
plače
amortizacija
odpisi obratnih sredstev
drugo
= C. KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE
– Č. Stroški prodaje
– D. Stroški uprave
+ E. Drugi prihodki iz poslovanja
= F. DOBIČEK ALI IZGUBA IZ POSLOVANJA
+ G. Prihodki na podlagi deleža iz dobička podjetij v skupini
+ H. Prihodki na podlagi deležev iz dobička drugih povezanih podjetij
+ I. Prihodki na podlagi deležev iz dobička drugih podjetij
+ J. Obresti in drugi finančni prihodki
– K. Odpisi dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb
– L. Odhodki za obresti in drugi odhodki financiranja
= M. DOBIČEK ALI IZGUBA IZ REDNEGA DELOVANJA
+ N. Izredni prihodki
– O. Izredni odhodki
= P. CELOTNI DOBIČEK ALI IZGUBA

– R. Davki iz dobička
– S. Drugi davki
= Š. ČISTI DOBIČEK ALI IZGUBA POSLOVNEGA LETA

**Prihodki – SRS 18.** Podjetje razčlenjuje prihodke na prihodke od poslovanja, prihodke od financiranja in izredne prihodke. Prihodke od poslovanja sestavljajo prodajne vrednosti prodanih proizvodov oziroma trgovskega blaga in materiala ter opravljenih storitev. Sem spadajo tudi razne subvencije, dotacije, regresi, kompenzacije, premije in podobni prihodki, kolikor se nanašajo na prodane količine in njihove stroške (kategorija drugi prihodki od poslovanja). Davek na dodano vrednost se ne šteje kot prihodek od poslovanja, pač pa kot odtegnjena obveznost, a ga za naše potrebe sploh ne bomo upoštevali. Prihodki od financiranja se pojavljajo v zvezi z dolgoročnimi in kratkoročnimi finančnimi naložbami (dobljene obresti in dividende). Izredne prihodke sestavljajo neobičajne postavke in postavke iz preteklih obračunskih obdobj, ki povečujejo poslovni izid v obračunskem obdobju (prihodki iz prejšnjih let, dobiček od prodaje (izločitve) osnovnih sredstev, odpisi obveznosti iz prejšnjih let, prejete kazni in odškodnine, popisni presežki pri osnovnih sredstvih, izterjane odpisane terjatve iz prejšnjih let, odprave rezervacij, odprava rezervacij).

**Odhodki – SRS 17.** Podjetje razčlenjuje odhodke na odhodke poslovanja, financiranja in izredne odhodke. Po funkcionalnih skupinah se delijo na proizvodjalne stroške prodanih količin in v trgovinski dejavnosti na nabavno vrednost prodanih količin ter na splošne stroške uprave, splošne in neposredne stroške prodaje. Med odhodke financiranja štejemo predvsem stroške obresti, danih popustov, stroške odpisov dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb in negativne tečajne razlike. Izredni odhodki zajemajo odhodke iz prejšnjih obdobj, rezervacije za bodočo izgubo, kritje izgube iz prejšnjih obdobj, izgubo pri prodaji (izločitvi) osnovnih sredstev, popisne primanjkljaje, denarne kazni in odškodnine.

**Stroški materiala in storitev – SRS 14.** SRS opredeljuje stroške materiala kot cenovno izražene potroške neposrednega materiala in tistega dela materiala, ki sestavlja splošne proizvodjalne stroške ter splošne stroške nabave, uprave in prodaje. S stroški materiala se razumejo tudi vrednosti normalnega kala in loma, porabljene energije in porabljenih nadomestnih delov.

Med stroške materiala tako lahko zajamemo: “stroške osnovnega in pomožnega materiala; stroške energije, goriva in maziva; stroške materiala za čiščenje in vzdrževanje; stroške pisarniškega materiala in strokovne literature; stroške odpisa drobnega inventarja in embalaže; stroške odpisa službenih in delovnih oblek, varstvene obleke in obutve ter drugih sredstev higiensko-tehničnega varstva delavcev; stroške kala, razsipa, okvar in razbitja; stroške v brezplačno danih proizvodih” (Turk, 1994, str. 49).

Po SRS so stroški storitev stroški, ki niso pojmovani kot stroški materiala, amortizacije, osebnih dohodkov in dajatev ali kot stroški financiranja. Takšno naravo imajo stroški prevoznih storitev, proizvodjalnih stopenj, ki jih opravljajo druga podjetja, storitev vzdrževanja, reklame in reprezentance, najemnin, zavarovalnih premij, storitev plačilnega prometa in podobni.

Med stroške storitev v glavnem razvrščamo: “stroške proizvodnih storitev; stroške uvajanja nove proizvodnje in drugih raziskovalnih storitev; stroške najemnin; stroške komunalnih in obrtnih storitev; stroške popravil; stroške prevoznih storitev; stroške gospodarske propagande, reprezentance in udeležb na sejnih in razstavah; stroške svetovalnih, izobraževalnih in drugih neproizvajalnih storitev; stroške zavarovalnih premij” (Turk, 1994, str. 50).

**Stroški dela – SRS 15.** Stroški dela vsebujejo plače, ki pripadajo zaposlenim, v kosmatem znesku ne glede na poslovni izid ter tisti del dajatev za socialno in pokojninsko zavarovanje, ki ga podjetje dodatno obračunava glede na te plače. Prav tako upoštevamo tudi: nadomestila plač, ki skladno z zakonom, kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi pripadajo zaposlenim za čas, ko ne delajo; dajatve v naravi; darila in nagrade zaposlenim.

V poslovnem načrtu boste stroške plač računali po preprostem receptu z množenjem neto plače z 2. Tukaj boste upoštevali tudi plačila preko pogodb o delu in avtorskih pogodb ter druge stroške dela.

**Amortizacija – SRS 13.** Amortizacija je strošek, ki nastaja zaradi prenašanja nabavne vrednosti sredstva, ki se amortizira, na poslovne učinke in je obračunan kot zmnožek amortizacijske osnove in amortizacijske stopnje.

Amortizacijo boste obračunali po eni izmed znanih metod amortiziranja, tako opredmetena osnovna sredstva kot tudi neopredmetena dolgoročna sredstva. Pri tem ne pozabite, da nakup osnovnih sredstev še ne pomeni stroška, strošek bo nastal šele takrat, ko boste stroške osnovnega sredstva razdelili na ocenjeno dobo koristnosti in obračunali amortizacijo. Poslovni izid se bo torej poslabšal zaradi visoke amortizacije, nikakor pa ni pravilno, da dejstvo, da ima podjetje izgubo, v celoti pripišete nakupu osnovnih sredstev.

Metode amortiziranja, ki se najpogosteje uporabljajo:

- enakomerna linearna metoda,
- degresivna časovna metoda,
- progresivna časovna metoda.
- funkcionalno amortiziranje.

Že v poglavju o denarnih tokovih smo poudarili, da je amortizacija samo strošek, ne pa tudi izdatek, zato na bilanco denarnih tokov ne vpliva. Višino amortizacije podjetje določi samo, zato lahko na ta način vpliva tudi na višino dobička. V ta namen so določene maksimalne stopnje amortizacije, ki so predstavljene v spodnji tabeli.

Tabela 21: Maksimalne stopnje amortizacije

Amortizacijske skupine		Najvišje letne amortizacijske stopnje v %
1.	Gradbeni objekti	10,0
1.1.	Stavbe	5,0
1.1.1.	Ceste, komunalni objekti, zgornji ustroj železniških prog,...	14,3
2.	Oprema, vozila, mehanizacija,...	33,3
2.1.	Oprema za opravljanje dejavnosti rudnikov ter za raziskovanje, pridobivanje in prenos nafte in plina	20,0
2.2.	Oprema za vodno gospodarstvo, vodovod in kanalizacijo	14,3
2.3.	Oprema za gojitev, varstvo in izkoriščanje gozdov ter gojitev in lov divjadi	50,0
2.4.	Računalniki in računalniška oprema	50,0
3.	Večletni nasadi	14,3
3.1.	Maline, robide in ribez	33,3
3.2.	Hitro rastoče drevje	33,3
4.	Osnovna čreda	50,0
5.	Druga vlaganja	33,3
5.1.	Dobro ime	20,0

Višja kot je amortizacija, manjša je neodpisana vrednost sredstva in s tem nižja vrednost aktive. Zaradi višje amortizacije je dobiček nižji, s tem pa je tudi pasiva nižja zaradi nižjega nerazdeljenega dobička.

Med odpisi obratnih sredstev gre predvsem za odpise kratkoročnih kreditov kupcem, druge odhodke poslovanja pa predstavljajo stroški, ki so že ob svojem nastanku stroški. Omeniti velja na primer rezervacije za investicijsko vzdrževanje, podjetniške pokojnine, izdatke za varstvo človekovega okolja in štipendije.

Razlika med rezervami in rezervacijami je v tem, da rezerve oblikujemo po oblikovanju čistega dobička, na katerega smo seveda že plačali davek, rezervacije pa pomenijo odhodek prej, torej se izognemo plačilu davka od dobička za določen čas.

## 13.2 Bilanca stanja

Če uporabimo definicijo, ki jo uporabljata tudi Turk in Melavc, potem je “predračunska ali obračunska bilanca stanja računovodsko poročilo o predračunanem ali uresničenem obsegu in sestavi sredstev in obveznosti do virov sredstev določenega poslovnega sistema za določeni trenutek. Izkazuje na eni strani premoženjsko, na drugi strani pa lastniško podobo poslovnega sistema. Zato lahko spremembe sredstev in obveznosti zanje spoznamo le, če imamo na voljo bilanco stanja za različne predračunske ali obračunske trenutke” (Turk, 1994, str. 398).

Bilanca stanja torej za razliko od izkaza poslovnega izida prikazuje stanje sredstev in obveznosti do virov na določen trenutek, običajno na koncu leta (v našem primeru tudi konec mesecev v prvem letu) – koledarskega ali poslovnega (po novih standardih poslovno leto ni več nujno enako koledarskemu, a se podjetja vseeno večinoma še držijo tega, saj so

poleg računovodskih izkazov dolžna izdelovati in oddajati tudi davčne izkaze). Izkaz uspeha je, kot vemo, narejen za določeno obdobje.

V bilanci stanja prikažemo vsa sredstva, ki jih ima podjetje na voljo, in prikažemo, kako so ta sredstva financirana. To pomeni, da je bilanca sestavljena iz dveh delov, ki sta po definiciji vedno enaka – iz aktive, na kateri prikazujemo sredstva, in pasive, na kateri prikazujemo obveznosti do virov sredstev. Aktiva in pasiva sta torej vedno enaki, saj je logično, da morajo biti vsa sredstva v podjetju nekako financirana, najsi bo to z lastnim kapitalom ali pa s sposojenimi sredstvi. Vsaj sredstva so vedno prikazana po sedanji (neodpisani) vrednosti, ki je, kot vemo, razlika med nabavno in odpisano vrednostjo. V nabavno ceno so poleg same fakturirane cene všeti še vsi stroški, ki so bili potrebni, da je bilo sredstvo sposobno za uporabo (to so običajno stroški transporta, montaže). Tako kot pri izdelavi izkaza uspeha tudi v tem primeru velja, da oblika bilance izkaza nekoliko variira glede na velikost podjetja. Za naše potrebe je bilanca razdeljena takole:

**Tabela 22: Bilanca stanja**

<b>BILANCA STANJA</b>	
<b>SREDSTVA</b>	<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>
A. Stalna sredstva	A. Kapital
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	I. Osnovni kapital
II. Opredmetena osnovna sredstva	II. Vplačani presežek kapitala
1. Zemljišča	III. Rezerve
2. Zgradbe	IV. Revalorizacijski popravek kapitala
3. Oprema	V. Nerazdeljeni čisti dobiček ali izguba
4. Drugo	tekoče leto
5. Predujmi za opredmetena osnovna sredstva	prejšnja leta
III. Dolgoročne finančne naložbe	B. Dolgoročne rezervacije
1. Delnice in deleži	C. Dolgoročne obveznosti
2. Dolgoročna dana posojila	iz financiranja
3. Dolgoročni depoziti	iz poslovanja
IV. Popravek kapitala	D. Kratkoročne obveznosti
1. Odkupljene lastne delnice	iz financiranja
2. Nevplačani vpisani kapital	iz poslovanja
B. Gibljava sredstva	obratna sredstva
I. Zaloge	osnovna sredstva
1. Material	drugo
2. Nedokončana proizvodnja in proizvodi	E. Pasivne časovne razmejitve
3. Trgovsko blago	SKUPAJ PASIVA
4. Predujmi za zaloge	
II. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	
1. Dolgoročne terjatve do kupcev	
2. Drugo	
3. Dolgoročne varščine	
III. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	
1. Kratkoročne terjatve do kupcev	
2. Drugo	

3. Kratkoročne varščine	
IV. Kratkoročne finančne naložbe	
V. Denarna sredstva	
VI. Aktivne časovne razmejitve	
SKUPAJ AKTIVA	

To so zemljišča, zgradbe, (proizvajalna in druga) oprema, osnovna čreda in večletni nasadi ter drobni inventar, katerega doba uporabnosti je daljša od enega leta.

**Neopredmetena dolgoročna sredstva – SRS 2.** So naložbe v pridobitev materialnih pravic ali dolgoročno vračunljivi stroški in izdatki, ki se pojavljajo v zvezi s poslovanjem podjetja. Obsegajo:

- dolgoročno razmejene organizacijske stroške,
- dolgoročno razmejene stroške razvijanja,
- naložbe v koncesije, patente, licence, blagovne znamke in podobne pravice,
- naložbe v dobro ime,
- druge dolgoročno razmejene postavke.

Tako kot opredmetena osnovna sredstva so tudi neopredmetena dolgoročna sredstva sestavni del stalnih sredstev, od katerih se obračunava amortizacija.

Kratkoročne in dolgoročne finančne naložbe – SRS 6 in 3. Za razliko od kratkoročnih finančnih naložb, ki so zneski, vezani na vračilni rok leto dni ali manj, so dolgoročne finančne naložbe vezane na čas, daljši od enega leta oziroma za nedoločen čas. Obe vrsti naložb se v grobem delijo na finančne naložbe v druga podjetja in dana posojila. Nadalje se delijo še na kupljene delnice, pridobljene deleže in celote kapitala drugih podjetij.

**Zaloge – SRS 4.** Zaloge so opredmetena sredstva,

- ki so namenjena prodaji v okviru rednega poslovanja,
- ki so v postopku proizvodnje, katerega učinki bodo namenjeni takšni prodaji,
- ki naj bi bila porabljena pri proizvodnji proizvodov ali opravljanju storitev, namenjenih prodaji.

Vrednotenje zalog v veliki meri vpliva na računovodske izkaze. Višje kot so vrednostno prikazane zaloge, višji je kosmati donos iz poslovanja in zato je višji tudi celotni dobiček. Če pa so zaloge vredne manj, potem smo več stroškov prenesli med odhodke in poslovni izid je zaradi manjšega povečanja zalog in nižjega kosmatega donosa višji. Na denarne tokove vrednotenje zalog ne vpliva, pač pa se njihov vpliv pokaže v bilanci stanja – višje kot so zaloge, večja so sredstva in zato tudi kapital v obliki nerazporejenega dobička tekočega obdobja.

**Terjatve – SRS 5.** Terjatev je na premoženjskopравnih in drugih razmerjih zasnovana pravica zahtevati od določene osebe plačilo dolga, dobavo kakih stvari ali izvedbo storitve. Delijo se na dane predujme za neopredmetena dolgoročna sredstva, dane predujme za opredmetena osnovna sredstva in terjatve, ki so sestavni del gibljivih sredstev.

Že v poglavju o ekonomiki poslovanja podjetja smo opozorili, kakšen je vpliv terjatev na denarni tok poslovanja. Višje kot so terjatve, več so nam kupci dolžni in dalj časa bomo morali financirati poslovni proces z lastnimi denarnimi sredstvi.

**Kapital – SRS 8.** Celotni kapital izraža lastniško financiranje podjetja in z vidika podjetja njegovo obveznost do lastnikov, če ne prej pa ob prenehanju delovanja podjetja. Obvezno se razčlenjuje na osnovni kapital, presežek kapitala, rezerve, preneseni čisti dobiček ali izgubo prejšnjih let, revalorizacijski popravek kapitala in nerazdeljeni čisti dobiček ali izgubo poslovnega leta.

Glede na vrsto podjetja se osnovni kapital pojavlja kot delniški kapital, delež v kapitalu ali vloge kapitala. Osnovni kapital je kapital, ki je nominalno opredeljen v statutu podjetja in so ga vplačali ali vpisali njegovi lastniki. Prikazuje se v nominalnih zneskih in se ne spreminja. Pri delniškem kapitalu je pomembna razdelitev na prednostne in navadne delnice. Vplačani presežek kapitala je razlika med doseženo ceno vpisanih delnic ob njihovi prodaji in njihovo nominalno vrednostjo, če je prva večja. Revalorizacijski popravki kapitala dopolnjujejo vrednostno izkazovanje celotnega kapitala za razlike, ki izhajajo iz sprememb kupne moči. Za naše potrebe revalorizacije ne bomo upoštevali. Rezerve so namensko opredeljeni del čistega dobička, ki služi poravnavanju možnih izgub v prihodnjih letih.

**Kratkoročne in dolgoročne obveznosti – SRS 11 in 9.** Dolgoročne obveznosti iz financiranja predstavljajo dolgoročno dobljena posojila in izdani dolgoročni vrednostni papirji, dolgoročne obveznosti iz poslovanja pa se pojavljajo v obliki dolgoročnih kreditov dobaviteljev v zvezi s kupljenim blagom ali storitvami. Kratkoročne obveznosti iz financiranja predstavljajo kratkoročno dobljena posojila in izdani kratkoročni vrednostni papirji, zlasti menice. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja pa predstavljajo med drugim dobljeni predujmi in obveznosti do dobaviteljev.

### 13.3 Izkaz finančnih tokov.

Izkaz uspeha je torej računovodsko poročilo razdobja in vsebuje računovodske informacije o spremembah sredstev in obveznosti do virov sredstev, če le-te vodijo k odhodkom in prihodkom. V izkazu uspeha so tako prikazani tokovi, poslovni izid kot stanje na koncu obdobja pa je spet sestavina sredstev in obveznosti do virov sredstev. Če je zabeležen pozitiven poslovni izid, je ta dobiček sestavni del sredstev podjetja, na strani obveznosti do virov sredstev se pokaže kot povečanje kapitala, če pa je izid negativen, se izguba prikaže kot zmanjšanje kapitala (Turk, 1994, str. 430).

Nobena od doslej obravnavanih bilanc pa ne prikazuje finančnih tokov v podjetju. V ta namen uporabljamo predračunsko bilanco finančnih tokov, ki prikazuje prihodnje predračunane pritoke in odtoki z namenom ugotavljanja vzrokov povečanja ali zmanjšanja denarja v določenem časovnem obdobju (Turk, 1994, str. 431).

Pogosteje je sicer govora o bilanci denarnih tokov, kjer so prikazani denarni prilivi in odlivi oziroma prikažemo vse prejeme in izdatke, v izkazu finančnih tokov pa so zajeta le pobotana povečanja in zmanjšanja postavk, torej dejansko pritoke in odtoki iz podjetja. Finančni odtoki nastanejo kot posledica povečanja nedenarnih oblik sredstev in zmanjšanja

obveznosti do virov sredstev. Pritoki pa so posledica zmanjšanja nedenarnih oblik sredstev in povečanja obveznosti do virov sredstev. Da lahko pripravimo izkaz finančnih tokov, potrebujemo podatke za dva različna trenutka, saj v bilanci finančnih tokov izkazujemo pobotana stanja nedenarnih oblik sredstev in obveznosti do virov sredstev (Turk, 1994, str. 431).

V predračunskem izkazu finančnih tokov torej najdemo naslednje informacije (Turk, 1994, str. 432):

- informacije o povečanju ali zmanjšanju neopredmetenih dolgoročnih sredstev, opredmetenih osnovnih sredstev in dolgoročnih finančnih naložb v določenem obdobju,
- informacije o povečanju ali zmanjšanju nedenarnih oblik obratnih oz. gibljivih sredstev,
- informacije o stanju denarja na začetku in koncu predračunskega obdobja,
- informacije o povečanju ali zmanjšanju kapitala,
- informacije o povečanju ali zmanjšanju dolgov.

Slovenski računovodski standardi delijo pritoke in odtoke na tiste pri poslovni dejavnosti, na tiste iz investicijske dejavnosti in iz dejavnosti financiranja.

Za naše potrebe uporabljamo izkaz finančnih tokov v naslednji obliki:

**Tabela 23: Izkaz finančnih tokov**

IZKAZ FINANČNIH TOKOV
ZAČETNO STANJE DENARNIH SREDSTEV
Prihodki
– Odhodki brez amortizacije
– Davki iz dobička
= NEPOPRAVLJENI ČISTI PRITOKI PRI POSLOVNI DEJAVNOSTI
+ Povečanje obveznosti iz poslovanja in PČR
– Povečanje terjatev iz poslovanja in AČR
– Povečanje zalog
= POPRAVLJENI ČISTI PRITOKI PRI POSLOVNI DEJAVNOSTI
– Pobotano povečanje neopredmetenih dolgoročnih sredstev
– Pobotano povečanje opredmetenih osnovnih sredstev
– Pobotano povečanje dolgoročnih finančnih naložb
– Pobotano povečanje kratkoročnih finančnih naložb
= ČISTI PRITOKI PRI POSLOVNI IN INVESTICIJSKI DEJAVNOSTI
+ Povečanje kapitala
– Pobotano povečanje dolgoročnih rezervacij
– Pobotano povečanje dolgoročnih obveznosti iz financiranja
– Pobotano povečanje kratkoročnih obveznosti iz financiranja
= NETO FINANČNI TOK
KONČNO STANJE DENARNIH SREDSTEV

## 13.4 Predstavitev finančnih izkazov v poslovnem načrtu

Finančni načrt je osnova za ocenitev investicijske priložnosti in mora predstavljati podjetnikovo najboljšo predvidevanje prihodnjega delovanja podjetja - najboljšo oceno rezultatov, za katere verjamete, da so realistični in dosegljivi. Cilj končnega načrta je ugotoviti potencial tvegane naložbe in terminski plan finančno pozitivnega rezultata.

Danes, ko so osebni računalniki v splošni rabi, je finančni načrt mnogo lažje delati kot pred časom, ko teh orodij ni bilo na voljo. Možno je natančneje analizirati finančne scenarije pri različnih predpostavkah. Vsakdo si lahko z uporabo programa za preglednice nastavi finančne račune in za svoj poslovni načrt pripravi razne simulacije bodočih poslovnih rezultatov.

Za finančni načrt je treba pripraviti tri osnovne predračune:

- Predračune izkaza uspeha za prvih 5 let.
- Predračune bilanc stanja za prvih 5 let.
- Predračune bilanc finančnih tokov za prvih 5 let.

V primeru obstoječih podjetij, ki skušajo pridobiti kapital za razširitev, je treba prikazati bilance uspeha in bilance stanja za sedanje leto in za prejšnji 2 leti poleg zgoraj predlaganih predračunov.

### 13.4.1 Predračun izkaza poslovnega izida

Predračun izkaza uspeha je tisti del finančnega menedžmenta, kjer načrtujemo dobiček. Bistvo za predvidevanje dobička, podobno kot za druge predračune, je napoved prodaje. Ko so projekcije narejene, je treba predvideti proizvodne stroške. Raven proizvodnje, ki je potrebna za doseganje predvidene prodaje in za doseganje zahtevanih zalog, je treba pravilno predvideti. Material, delo, storitve, izdelavno režijo je treba oceniti in spremeniti v stroške. Zaželeno je ločitev fiksnih in variabilnih elementov v teh stroških in treba je upoštevati učinek velikosti prodaje na zaloge, nabavo opreme in izdelavne stroške.

Stroški prodaje morajo vključevati stroške prodaje in distribucije, skladiščenja, popustov, oglaševanja in promocije. Splošni in administrativni izdatki morajo vključevati stroške menedžmenta, tajnic in izdatkov za pravne in računovodske posle. Izdelavna in operativna režija vključuje najemnine, plin, električno, vodo, dodatne stimulatивne dohodke, telefon itd.

Predračune uspeha je treba pripraviti mesečno za prvo leto delovanja in letno za ostala leta.

Če hočemo, da bodo predračuni uspeha uporabni, morajo predstavljati realistično in najboljšo oceno menedžmenta glede verjetnih rezultatov poslovanja. Projekcije prodajnih in operativnih stroškov, ki so bodisi preveč konservativne ali pa preveč optimistične, so malo vredne kot pomoč za formuliranje politike in odločanja.

### 13.4.2 Predračun bilanc stanja

Bilanco stanja uporabljamo za natančno opredelitev sredstev, ki jih potrebujemo za izvedbo predvidene ravni poslovanja, in da preko obveznosti do virov sredstev prikažemo, kako

bomo ta sredstva financirali. Investitorji in bančniki gledajo na predračune bilanc stanja, da bi ugotovili, ali so razmerja med obratnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi, obračanje zalog in podobni kazalci v okviru sprejemljivih meja, kar mora biti zagotovljeno, če hočemo opravičiti prihodnje financiranje, ki je potrebno za izpeljavo tvegane naložbe.

### 13.4.3 Predračun bilanc finančnih tokov

Za novo tvegano naložbo je predračun bilance finančnih tokov bolj pomemben kot predračun bilance uspeha, ker podrobno prikaže potrebe po finančnih sredstvih. Navadno raven profitov posebno v začetnih letih tveganega podjetja ne bo dovolj velika za financiranje potreb po obratnih sredstvih. Še več, pritoki finančnih sredstev ne dosegajo odtokov na kratkoročni osnovi. Predračun finančnih tokov bo prikazal te pogoje in omogočil managementu planiranje potreb po finančnih sredstvih.

Pri dani ravni predvidene prodaje in kapitalnih izdatkov v določenem obdobju bo predviden finančni tok prikazal potrebo in časovne roke za dodatno financiranje. Menedžment se mora odločiti, kako pridobiti to dodatno financiranje, pod kakšnimi pogoji in kako dolgove plačati. En del potrebnega financiranja je možno dobiti s pomočjo lastniškega financiranja, en del financiranja za dobo 1-5 let bo prišel od bančnih posojil in preostanek iz kratkoročnih bančnih kreditnih linij. Ta informacija postane del končnega denarnega toka.

Če je podjetje v sezonski ali ciklični panogi dejavnosti ali v panogi dejavnosti, v kateri dobavitelji zahtevajo od novih podjetij plačilo v denarju, ali če pride do kopičenja zalog, preden je proizvod prodan in prinese prilive, je predvidevanje finančnega toka bistveno za likvidnost podjetja. Natančna projekcija finančnega toka, ki ga menedžment razume in uporablja, omogoča menedžmentu, da usmeri svojo pozornost na tekoče probleme poslovanja, ne da bi bil moten s strani periodičnih denarnih kriz, ki bi jih bilo mogoče predvideti. Predračun finančnih tokov je treba narediti za vsak mesec za prvo leto poslovanja in letno za ostala leta.

Pri opredelitvi finančnih izkazov ne pozabite utemeljiti predpostavk, na katerih je zasnovano vaše modeliranje. Med najpomembnejše predpostavke spadajo: planirana prodajna cena in količina, prodajni popusti, politika terjatev do kupcev in izterjava dolgov, potrebne zaloge in sezonska komponenta poslovanja.

### 13.4.4 Davčni status

Opredelite svoj status glede plačevanja davka na dodano vrednost: ali je načrtovani promet podjetja v višini, ki zahteva vključitev v sistem DDV.

### 13.4.5 Kontrola stroškov

Vaša zmožnost za doseganje predvidenega dobička in finančnega toka bo kritično odvisna od vaše zmožnosti za nadziranje in kontrolo stroškov. Zaradi tega želijo mnogi investitorji vedeti, kakšen sistem računovodske in stroškovne kontrole boste uporabljali v vašem

podjetju. Skladno s tem mora finančni načrt vključevati kratek opis, kako boste zajeli in prikazovali stroške, kdo bo odgovoren za kontrolo nad različnimi vrstami stroškovnih elementov, kako pogosto boste zajemali podatke o stroških in kaj boste naredili, če bo prišlo do preseganja stroškov nad predvidenimi.

### 13.5 Uporabne spletne povezave in v razmislek

- <http://racunovodja.com/> - portal z veliko uporabnimi računovodskimi in finančnimi informacijami
- <http://www.gov.si/durs/index.php> - davčna uprava Republike Slovenije, veliko o davkih, davčnih postopkih, vpisu v register, ipd.

Razmislite

1. Naštejte metode za izračun amortizacije. Izmislite si primer osnovnega sredstva in ga amortizirajte po vseh metodah. Ugotovite, kakšne razlike nastanejo v višini poslovnega izida.
2. Na katere skupine delimo prihodke in odhodke?
3. Opredelite delne poslovne izide (kako izračunamo posamezne od njih?).
4. Kje boste upoštevali stroške, namenjene promociji?
5. Kako Slovenski računovodski standardi opredeljujejo stroške materiala?
6. Kolikšne so najvišje možne amortizacijske stopnje za računalnike in računalniško opremo?
7. Na kako dolgo časovno obdobje lahko razporedite stroške amortizacije stavb?
8. Kako delimo stalna sredstva?
9. Kaj so to dolgoročna neopredmetena sredstva?
10. Kakšna je razlika med aktivnimi in pasivnimi časovnimi razmejitvami?
11. Kakšna je razlika med bilanco denarnih tokov in bilanco finančnih tokov?

## 14 PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI

Za uresničitev podjetniške ideje potrebujemo tudi ustrezna sredstva, katera moramo v nadaljevanju čim bolj uporabiti. Pridobivanje financ je eden najtežjih delov v procesu ustvarjanja podjetja. Podjetnik mora o tekočih finančnih potrebah premisliti tako, da upošteva izposojena in lastniška sredstva ter uporabo zunanjih oz. notranjih denarnih sredstev kot finančnega vira.

Podjetje lahko financiramo z lastniško in dolžniško. Financiranje z dolgom od podjetnika zahteva, da odplača vsoto izposojenih denarnih sredstev, vključno s plačilom, izraženim v obliki obrestne mere. Če gre za kratkoročno financiranje, se denar ponavadi nameni za zagotavljanje obratnega kapitala za financiranje zalog, terjatev ali za delovanje podjetja. Sredstva se navadno odplačujejo iz nastale prodaje in dobička čez leto. Dolgoročno posojilo se najpogosteje nameni za nakup lastnine, kot je strojna oprema, zemljišče ali stavba, del vrednosti lastnine pa se uporabi kot jamstvo. Še zlasti pri nizkih obrestnih

merah financiranje s posojilnim kapitalom (v nasprotju z lastniškim) omogoča podjetniku, da ohrani večji del lastništva v podjetju in da z lastnim kapitalom ustvari večji dobiček. Podjetnik mora paziti, da si ne izposodi preveč, zaradi česar bi težko odplačeval obresti ali pa tega sploh ne bi mogel storiti, to pa bi ustavilo rast in razvoj ali celo pripeljalo do bankrota.

Financiranje z lastniškim kapitalom ne zahteva jamstva in vlagatelju daje nekakšno obliko lastniškega položaja v podjetju. Vlagatelj ima na podlagi proporcionalnosti delež v dobičku podjetja. Ključni dejavniki, ki dajejo prednost eni vrsti financiranja pred drugo, so razpoložljivost denarnih sredstev, premoženje podjetja in obrestne mere. Ponavadi podjetnik izpolni finančne potrebe s kombinacijo tako dolžniškega kot lastniškega kapitala. Nekaj lastniškega kapitala bodo imela vsa podjetja, saj imajo v tržnem gospodarstvu vsa podjetja lastnika. Čeprav ta lastnik ni vedno neposredno vključen v tekoče vodenje podjetja, vedno priskrbi lastniška sredstva. V nekaterih primerih bo lastniška sredstva lastnik priskrbel v celoti. Večja podjetja pa bodo zahtevala več lastnikov, zasebne vlagatelje ali vlagatelje tveganega kapitala. Takšno vlaganje iz lastniških sredstev je podlaga za financiranje s posojilnim kapitalom, s čimer se oblikuje kapitalska struktura podjetja.

## 14.1 Zaželeno financiranje

Pri izdelavi poslovnega načrta moramo dobro pretehtati tudi, koliko kapitala in sredstev bomo sploh potrebovali za samo ustanovitev podjetja, kolikšen bo potreben in po ZGD predpisan osnovni kapital, ki ga bomo morali v družbo vložiti. Ravno tako je treba opredeliti, koliko sredstev potrebujemo, da zagotovimo zagon ter nemoteno in likvidno poslovanje prvih nekaj mesecev. Pri tem moramo upoštevati tudi sredstva, potrebna za pridobitev začetnih zalog, osnovnih sredstev, kratkoročnih sredstev, ter kasneje sredstva namenjena rasti in širjenju poslovanja.

ZGD določa posamezne višine osnovnega kapitala in pa strukturo in obliko vložkov vlagateljev za posamezne oblike organizacijskih oblik. Več o tem lahko najdete na že navedenih internetnih naslovih ali pa v samem ZGD-ju.

## 14.2 Pridobivanje virov financiranja

### 14.2.1 Lastna denarna sredstva

Le malo novih podjetij se ustanovi brez lastnih denarnih sredstev podjetnika. Ne samo, da so to najcenejša sredstva po stroških in nadzoru, bistvena so tudi za pritegnitev zunanjih financ, še posebno od bank, zasebnih vlagateljev in vlagateljev tveganega kapitala. Ti zunanji viri kapitala si namreč lahko ustvarijo mnenje, da podjetnik, ki v svoj posel ni vložil nič denarja, verjetno ni zadosti predan. Seveda pa moramo upoštevati, da podjetnik, ki vложи vsa svoja razpoložljiva denarna sredstva, s tem sprejme veliko mero tveganja, saj postane povsem odvisen od podjetja. Tako pa lahko investitorjem dokaže, da verjame v svojo podjetniško idejo.

### 14.2.2 Družina in prijatelji

Za podjetnika so drugi najpomembnejši vir ustanovitvenega kapitala družina in prijatelji. Tovrstni vlagatelji podjetniku zaupajo zaradi predhodnega osebnega poznanstva. Družina in prijatelji priskrbijo za novo podjetje majhno količino kapitala, ki ga potrebuje večina novih podjetij. Čeprav denar od družine in prijateljev relativno zlahka pridobimo, so tudi tu, tako kot pri vseh virih kapitala, pozitivni in negativni vidiki. Vsota priskrbljenega denarja je večinoma sicer majhna, vendar dobi družinski član ali prijatelj status lastnika v podjetju in s tem vse pravice in prednosti tega statusa. Zaradi tega bo mogoče čutiti, da ima lahko tudi neposreden interes v poslovanju, to pa lahko negativno učinkuje na zaposlene, obrate ali prodajo in dobiček. Da bi se podjetnik izognil morebitnim težavam v prihodnosti, mora predstaviti tako pozitivne kot negativne vidike in vsa tveganja investicijske možnosti, s čimer bo zmanjšal negativen vpliv na odnose z družino in prijatelji, če bi se pojavile težave.

### 14.2.3 Vlagatelji tveganega kapitala

Pravne ter fizične osebe vlagajo v nova podjetja z namenom povečanja svojih sredstev, za kar so pripravljena tvegati svoj kapital. Poznamo več oblik tveganega kapitala: poslovni angeli, razne družbe, ki se ukvarjajo z naložbami (npr. investicijske banke), naložbene enote bank, zavarovalnic ter tudi druga podjetja, predvsem v okviru strateškega povezovanja. Lastniški kapital lahko podjetje pridobi tudi javno, in sicer z zasebno ponudbo deležev za d.o.o. in z javnim razpisom delnic za delniško družbo ter izdajanjem obveznic.

### 14.2.4 Poslovni angeli

Poslovni angeli so premožni posamezniki, ki so pripravljene nekaj svojega kapitala investirati v dobre podjetniške projekte, hkrati pa so z določenimi poslovnimi znanji in izkušnjami pripravljene malemu in pogosto mlademu podjetju še dodatno pomagati pri vsakodnevnih odločitvah. Njihove vloge ne smemo razumeti kot pomoč, dobrodelni prispevek ali celo sponzorstvo za nek projekt, ampak je to partnerstvo, ki temelji na profitni logiki: če z določeno stopnjo tveganja nekam vložijo svoj kapital, za nagrado pričakujejo dobiček. Pri konceptu poslovnih angelov gre torej za vlaganja, kjer si partnerja delita dobiček, če projekt uspe, ali izgubo, če ta propade. V Sloveniji imamo okrog 20 poslovnih angelov, ki so pripravljene vložiti povprečno po 26.000 EUR.

### 14.2.5 Poslovne banke

Banke so najpomembnejši vir financiranja z dolgom. Poslovne banke so vir kratkoročnih denarnih sredstev, ki jih podjetnik najpogosteje uporablja, če za to lahko ponudi kakšno jamstvo. Najpogosteje se podjetja financirajo s posojili ter garancijami, obstajajo pa še drugi viri, kot so naložbe ali prodaja lastniških deležev, zakup (angl. lizing), odkup terjatev (angl. factoring) ter nakupi ali prodaje obveznic in komercialnih zapisov. Pri ocenjevanju vlog za posojila banke upoštevajo namen financiranja, pogoje za prosilca, možni obseg odobrenega kredita, ročnost, obrestno mero, način odplačevanja, zahtevana zavarovanja ter možne

sankcije ob neplačilu. Obrestno mero določajo tudi na podlagi tveganja. Manjša podjetja ter podjetja nižje bonitete, med katera bi lahko prišle tudi nova podjetja, predvsem zaradi pomanjkanja zgodovine poslovanja, imajo ponavadi višjo obrestno mero.

#### 14.2.6 Subvencije

Subvencije oz. subvencionirani krediti ter krediti pod izredno ugodnimi obrestnimi viri so izredna priložnost, ki se v zadnjem času odpira tudi v Sloveniji. Podjetnik bi pri iskanju finančnih sredstev najprej moral preveriti, kakšne možne subvencije si lahko priskrbi. V zadnjem času se odpira vse več razpisov za subvencioniranje podjetnikov. Omenimo naj subvencije za mlade podjetnike, subvencije za žensko podjetništvo, razne subvencije, ki jih je mogoče dobiti na regionalni ravni, itd. Omenjeni ponudniki subvencij nudijo tudi podjetniško svetovanje, pomoč ob ustanovitvi ter druge storitve. Več informacij lahko dobiti s klikom na spodaj navedene internetne povezave.

#### 14.2.7 Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja

Pod obratni kapital gre razumeti vsa sredstva, ki so potrebna za nemoteno sprotno poslovanje podjetja, gre v bistvu za kratkoročna sredstva, zmanjšana za kratkoročne obveznosti. Ena temeljnih težav pri poslovanju slovenskih podjetij je namreč slaba likvidnost. Značilno je, da podjetja težko izterjajo terjatve svojih kupcev v dogovorjenem roku, poleg tega tudi sama ne plačujejo redno svojih obveznosti. Nastane začaran krog neplačevanja.

Za podjetje je torej zelo pomembna politika plačevanja obveznosti do dobaviteljev in terjanje plačil od kupcev. Smotrno je namreč, da se z dobavitelji dogovarja za čim daljše roke plačevanja, saj s tem dobavitelji postanejo na nek način posojilodajalci, od kupcev pa terja čimprejšnje plačilo. Pri tem je potrebno tudi razmišljati, kako kupce spodbujati k čim hitrejšemu plačilu, kar lahko storimo ali z dodeljevanjem popusta ob predhodnem plačilu ali z zaračunavanjem obresti pri zamujenih plačilih. Pomembno je, da skušamo pridobivati informacije o plačilni sposobnosti tistih kupcev, s katerimi imamo namen sodelovati. V primeru, da se zavedamo, da gre za slabega plačnika, se nedospeli terjatvi lahko izognemo z izstavitvijo predračuna. Kupec tako lahko prevzame blago šele po poravnavi obveznosti.

Pomembno vlogo pri zagotavljanju likvidnosti je tudi višina denarja, ki jo imamo na transakcijskem računu. V primeru, da denarja na TRR nimamo dovolj, ne moremo pravočasno plačevati obveznosti do dobaviteljev. V primeru, da imamo denarja na TRR preveč, pa lahko govorimo o oportunitetnem strošku, saj bi ta denar lahko nekje bolje vložili.

Ravno tako pomembne so zaloge. V primeru, da jih imamo preveč, to predstavlja vezan denar, ki ne prinaša obresti, poleg tega pa prevelike zaloge pomenijo dodaten strošek skladiščenja. V primeru, da so zaloge premajhne, moramo blago pogosteje dobavljati, kar pa je povezano z transportnimi stroški in možnostjo, da blaga ne bomo imeli na zalogi, ko bi ga naš kupec potreboval. Zopet je potrebno pretehtati vse kriterije in določiti optimalno količino zalog.

## 14.3 Predstavitev pridobivanja in upravljanja z viri v poslovnem načrtu podjetja

### 14.3.1 Zaželeno financiranje

Opreделите, za kakšno organizacijsko obliko ste se odločili in kakšna bo temu primerna struktura ustanovitvenega kapitala. Pri tem upoštevajte določila ZGD o višini osnovnega kapitala in strukturi vložkov, ki veljajo za posamezne organizacijske oblike. Opreделите višino potrebnih sredstev za ustanovitev in zagon podjetja, opredelite strukturo sredstev, koliko boste vložili sami in koliko si boste izposodili. Napišite višino in obliko vložkov posameznih vlagateljev. Opreделите, kako boste financirali prve mesece poslovanja.

### 14.3.2 Pridobivanje virov financiranja

Tu navedite, kako nameravate pridobiti potrebna finančna sredstva. Prikažite strukturo virov financiranja. Navedite tudi, kolikšen del boste financirali iz lastnih sredstev ter kolikšen del bodo financirali drugi. Raziščite vse možne vire financiranja. Prikažite razmerje med lastniškim in dolžniškim kapitalom.

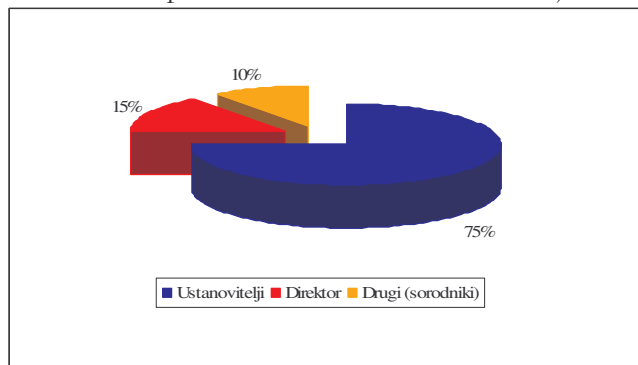
### 14.3.3 Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja

V tej točki opredelite najpomembnejšo obliko obratnega kapitala v vašem poslovanju, kako imate namen upravljati z denarjem na transakcijskem računu. Opišite vašo strategijo glede plačevanja obveznosti dobaviteljem in terjanjem plačil vaših kupcev. Napišite, kako boste ohranjali primerno količino zalog in katere dejavnike boste tehtali pri določevanju višine le teh. Opišete tudi, kako imate namen reševati likvidnostne težave. Opišete lahko tudi možne izračune glede plačilnih rokov.

#### PRIMER: Pridobivanje virov financiranja

Prikaz virov financiranja v poslovnem načrtu za podjetje, ki ukvarja s svetovanjem in pridobivanjem emisijskih dovoljenj, Eko SUP d.o.o.

Ustanovni kapital bomo financirali z naslednjimi viri:



Vir: Lasten

Za ustanovitelje je izredno pomembno, da imamo večinski delež podjetja, predvsem v začetni fazi podjetja. To pomeni, da imamo nadzor nad poslovanjem podjetja in da ne prihaja do konfliktov v interesih. Zato bomo 75% celotnega ustanovitvenega kapitala financirali sami, z lastniškimi deleži, ki se bodo razdelili na pet delov, kar pomeni, da bo vsak prispeval 8.000 EUR.

Direktor bo priskrbel 10% potrebnih sredstev (1.300.000 SIT). Ostali (družina in prijatelji) pa skupaj nadaljnjih 15% (5.500 EUR). Z direktorjem imamo sklenjen dogovor: ustanovitelji bomo le nadzorovali poslovanje, vsa moč odločanja pa bo pripadala direktorju, vendar le v primeru, da bodo poslovni rezultati skladni s pripravljenim poslovnim načrtom oz. boljši. Dejstvo, da bo direktor sofinanciral nastanek podjetja, je pomembno, ker pokaže njegovo predanost. Ker bo v podjetje vlagal tako svoj denar kot svoj čas, se bo za čim boljše delovanje podjetja nedvomno potrudil po svojih najboljših močeh. To bodo kot enega od razlogov za investiranje v naše podjetje upoštevali tudi vsi ostali potencialni vlagatelji.

Naložbe družine in prijateljev se bodo obravnavale na enak način, kot če bi finance posredoval nepoznan vlagatelj. Prednost take naložbe je, da bo direktorju denar lažje pridobiti in da družina in prijatelji v glavnem niso problematični vlagatelji, so pa tudi bolj potrpežljivi pri povračilih svojih naložb.

Predvidevamo, da se bo v 5. mesecu poslovanja pojavila potreba po dodanih denarnih sredstvih, za zagotavljanje likvidnosti, ki jih bomo financirali s pomočjo prijave na razpis za mlade podjetnike. Država namreč ponuja zelo ugodne kredite za mlade podjetnike, katerih podjetja izpolnjujejo naslednje pogoje:

- predračunska vrednost investicije lahko znaša največ 126.000 EUR,
- maksimalna višina kredita je lahko največ 50% predračunske vrednosti, torej največ 63.000 EUR,
- podjetje mora biti registrirano po 01.01.1999,
- vsaj 50% lastniki morajo biti mladi podjetniki, to so podjetniki, pri katerih še ni minilo 10 let od konca šolanja.

Odplačilna doba je 7-10 let z nominalno obrestno mero 4%, kar je zelo ugodno. Kako bomo odplačali kredit, navajamo v amortizacijskem načrtu.

## 14.4 Uporabne spletne povezave

www.nlb.si, www.skb.si, www.banka-koper.si – komercialne banke, ki ponujajo kredite za novoustanovljena podjetja. Tu lahko preverite, kakšne so obrestne mere za kredit, ki ga potrebujete.

www.japti.si – pod rubriko Možnosti finančne podpore lahko najdete veliko načinov financiranja vašega podjetja. Še posebej uporaben je seznam razpisov za subvencije.

## 15 POSLOVNI NAČRT, RAČUNOVODSKI STANDARDI, FINANČNE PROJEKCIJE

Izdelava finančnih projekcij je pomemben, obenem pa tehnično zahteven del priprave poslovnega načrta. Zahteva precejšnjo mero napora, ker morajo biti projekcije računovodsko konsistentne, transparentne, obenem pa morajo čim bolj verodostojno prikazovati prihodnje poslovanje podjetja. Če želimo pripraviti kvalitetne finančne projekcije, moramo poznati osnove modeliranja, poznati moramo vsebinsko poslovanje podjetja, za katerega pripravljamo poslovni načrt, upoštevati pa moramo tudi osnovna računovodska načela. V nadaljevanju bomo na kratko pojasnili te tri zahteve.

### 15.1 Osnove modeliranja

Pri kateremkoli modelu projekcij moramo določiti naslednje elemente modela:

- spremenljivke, za katere delamo projekcije,
- obdobje, za katerega delamo projekcije,
- enote mere, v katerih bomo prikazovali podatke in izračune in
- vsebinski postopek graditve modela in način pridobivanja podatkov.

V primeru finančnih projekcij za poslovni načrt velja navedeno v nadaljevanju.

#### 15.1.1 Spremenljivke

Glavne spremenljivke, ki jih načrtujemo, so kapital, dobiček in denar. Tem spremenljivkam rečemo tudi ciljne spremenljivke.

Na vlaganje v ustanovitev in rast podjetja lahko gledamo kot na naložbo kapitala in zato ustanovitelje predvsem zanima, kakšna bo časovna pot kapitala. Zaradi tveganja vsekakor pričakujemo, da bo donos na kapital vložen v novo podjetje višji kot na alternativne naložbe, zato pričakujemo, da bo kapital hitro naraščal. Kapital je torej prva ciljna spremenljivka.

Kapital se v podjetju povečuje predvsem z reinvestiranjem dobička. Ob predpostavki, da lastniki ves dobiček reinvestirajo in da ni dokapitalizacij in dekapitalizacij, je rast kapitala

določena z dobičkom. Kapital na koncu nekega obdobja je enak začetnemu kapitalu, ki mu prištejemo dobiček obdobja. Dobiček je tako druga ciljna spremenljivka.

Uspešno podjetje mora biti vedno sposobno plačevati zapadle obveznosti, torej mora biti likvidno. Zato mora podjetnik poleg tega, da ve, kolikšna je vrednost njegovega kapitala in kolikšen je dobiček podjetja, vedno vedeti tudi, koliko denarja ima podjetje. Zato je tretja ciljna spremenljivka, ki jo skušamo v poslovnem načrtu predvideti, denar.

### 15.1.2 Obdobje

Pri izdelavi poslovnih načrtov se je v svetu uveljavilo pravilo, da naredimo projekcije za tri do pet let, za prvo leto pa tudi po mesecih in kvartalnih. Tu kot standard predlagamo izdelavo projekcij za prvo leto po mesecih in nato po letih za pet let.

### 15.1.3 Enota mere

Enota mere, kadar je vrednost spremenljivk izražena v denarju, je EUR. V drugih primerih je treba enoto mere opredeliti posebej.

### 15.1.4 Vsebinski postopek graditve modela

Model vsebinsko zgradimo tako, da s številkami opišemo začetek poslovanja podjetja in nato njegov razvoj. Predvideti moramo proizvodni asortiment, prihodke, stroške, zaposlenost in vsa sredstva, ter nato te informacije spraviti v konsistenten model projekcij.

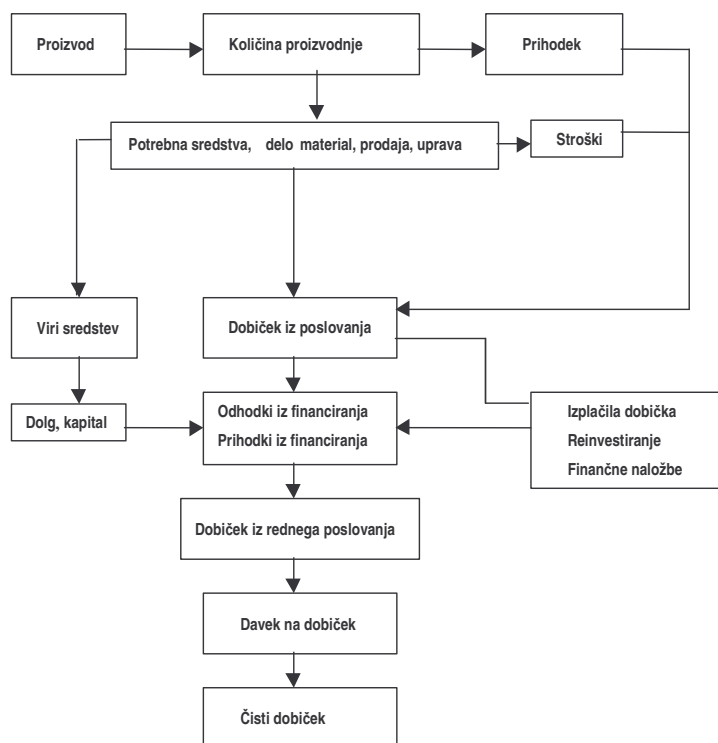
### 15.1.5 Pridobivanje podatkov

Podatke, ki so potrebni za projekcije, dobimo iz predhodnih delov poslovnega načrta. Tržna analiza nam na primer pokaže, kakšen naj bo asortiment, koliko bomo lahko prodali in po kakšnih cenah. Iz poglavja o proizvodnji bomo dobili podatke o potrebah po sredstvih ter porabi dela in materiala, kar nam bo omogočilo določitev proizvodjalnih stroškov.

### 15.1.6 Delovanje podjetja

Ključ do dobrega načrtovanja finančnih projekcij je vsebinsko poznavanje prihodnjega delovanja podjetja. Za boljšo predstavbo bomo tu podali shematični prikaz poslovanja podjetja, ki bo osnova za poznejše razumevanje delovanja modela projekcij. To je prikazano na sliki.

Slika 8: Shematičen prikaz poslovanja podjetja



Vir: lasten

Nastanek in delovanje podjetja si lahko zamislamo takole. Podjetnik se odloči, da bo proizvajal in prodajal določene proizvode. To je prva odločitev, ki jo mora narediti. Nato predvidi, kolikšne količine posameznih proizvodov bo lahko prodal in po kakšni ceni. To določa prihodke iz prodaje. Za določeno količino proizvodnje potrebuje določeno količino sredstev, dela in materiala, organizirati pa mora tudi prodajo in upravo. To določa stroške poslovanja. Za sredstva mora najti vire, ki so lahko dolžniški ali lastniški. To potegne za seboj stroške financiranja. Če ima podjetje dobiček, lahko tega razdeli lastnikom, ali pa ga reinvestira. Reinvestira ga lahko v lastno poslovanje ali pa ga vloži v druga podjetja ali v finančne naložbe. Podjetje tako pridobiva prihodek od financiranja. Če dobičku iz poslovanja prištejemo razliko med prihodki in odhodki iz financiranja, dobimo dobiček iz rednega poslovanja. Če plačamo državi davek na dobiček, dobimo čisti dobiček.

## 15.2 Osnovna računovodska načela

Ko govorimo o tem, da morajo računovodske projekcije ustrezati osnovnim računovodskim načelom, mislimo predvsem na to, da morajo izračuni vedno ustrezati osnovni računovodski enačbi. Osnovna računovodska enačba pravi, da morajo biti sredstva vedno enaka obveznostim do virov sredstev.

To lahko zapišemo takole:

sredstva = obveznosti do virov sredstev

Če sredstva razdelimo na denar in druga sredstva, obveznosti do virov sredstev pa na dolg in kapital in uporabimo ustrezne simbole, lahko osnovno računovodsko enačbo napišemo takole:

$$M + A = D + K$$

Pri čemer oznake pomenijo:

M: denar

A: druga sredstva

D: dolg

K: kapital

Ta enačba mora vedno veljati, za vsako obdobje in za vsako spremembo podatkov o poslovanju. Enačbo lahko interpretiramo takole: če vemo, koliko denarja in drugih sredstev potrebujemo in če vemo koliko imamo dolga, potem lahko izračunamo kapital. Torej lahko osnovno računovodsko enačbo jemljemo kot enačbo, ki določa kapital.

Ker se poslovanje podjetja odvija v času, moramo vedeti, kako se kapital spreminja. Kot smo že povedali, se kapital povečuje predvsem z dobičkom. Če ni dokapitalizacije in dekapitalizacije, je kapital na koncu obdobja enak kapitalu na začetku obdobja, ki mu prištejemo dobiček v obdobju.

Torej:

$$K1 = K0 + P1$$

Oznake pomenijo:

K1: kapital na koncu obdobja

K0: kapital na začetku obdobja

P1: dobiček v obdobju

Če hočemo torej določiti gibanje kapitala v času, moramo poznati dobiček. Dobiček je opredeljen kot razlika med prihodki in odhodki, zato moramo za določanje dobička in s tem kapitala imeti podatke o prihodkih in odhodkih. To pomeni, da moramo poznati podatke o cenah in količinah prodanih proizvodov in o stroških.

Gibanje denarja dobimo neposredno iz osnovne računovodske enačbe. Če vemo, kako se giblje kapital in če vemo, kako se podjetje zadolžuje, kako povečuje oziroma zmanjšuje sredstva, potem vemo tudi, kako se bo gibal denar. Pri ostalih nespremenjenih pogojih, povečevanje kapitala in dolga povečuje denar, povečevanje nedenarnih sredstev pa zmanjšuje denar.

Kot sklep lahko ugotovimo, da iz osnovne računovodske enačbe in iz enačbe dobička lahko določamo gibanje treh ciljnih spremenljivk, ki nas v poslovnem načrtu zanimajo: kapital, dobiček in denar.

## 16 PREDSTAVITEV POSLOVNEGA NAČRTA

Komuniciranje vključuje razne oblike sporazumevanja med ljudmi na najrazličnejših področjih. V literaturi naletimo na različne opredelitve pojma komuniciranja. Lorbek v svojem delu *Osnove komuniciranja v marketingu* citira Schramma, ki pravi, da komuniciranje v bistvu obsega izmenjavo misli, občutkov ali razumevanja zaznavanja, in Wrighta, ki opredeljuje komuniciranje kot proces prenosa mnenja med posamezniki. Možina (v delu *Ustvarjalno komuniciranje in informiranje*) definira komuniciranje kot proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem, saj se v komuniciranju odvija proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja razumevanja dveh oseb.

V vsakdanjem življenju je komuniciranje nekaj tako naravnega, da o njem sploh ne razmišljamo in ga jemljemo kot nekaj samoumevnega. Vendar pa je treba ločiti med formalnim in neformalnim komuniciranjem. Podjetnik, ki je nov v poslovnem svetu, se mora zavedati, da je poslovno komuniciranje večšina, ki se jo je treba priučiti. Brez poslovnega komuniciranja podjetje ne bi moglo preživeti, saj s komuniciranjem v podjetju dajemo in prejemo informacije, sklepamo pogodbe s kupci, dobavitelji, investitorji, delegiramo naloge zaposlenim, navezujemo poslovne stike in še bi lahko naštevali. Namen poslovnega komuniciranja je torej omogočiti doseganje ciljev, ki si jih je zastavilo podjetje.

Komuniciranje je proces oddajanja misli, mnenj in občutkov med posamezniki na eni in sprejemanja sporočil na drugi strani.

Ločimo več vrst poslovnega komuniciranja, med katerimi so najpogostejši sestanki, telefonski pogovori, pogajanja, pisna korespondenca, javne predstavitve in nastopi. Zelo pomemben dejavnik uspešnega poslovnega sporazumevanja je skladnost med tistim, kar govorec pove, njegovo govorico telesa (sem spada obrazna mimika, telesna drža, gibanje rok) in pisnim sporočilom. Raziskave, ki so jih strokovnjaki za poslovno komuniciranje opravljali po vsem svetu, kažejo, da ima neposreden pomen besed v poslovnem razgovoru le 7 odstotni delež, ritem in glasnost govora 38 odstotni delež, več kot 55 odstotkov pa odpade na nebesedno komuniciranje – govorico telesa.

V nadaljevanju bomo nekaj več povedali o komuniciranju na poslovnih predstavitvah.

### 16.1 Predstavljanje tehničnih podatkov

Pri predstavljanju tehničnih in tudi drugih podatkov si na predstavitvi pomagamo z uporabo vizualnih pripomočkov. Vizualni pripomočki, ki se uporabljajo na predstavitvah, so predvsem PowerPoint predstavitve, prosojnice, posterji, video filmi in drugi. Prednosti uporabe vizualnih pripomočkov so, da pomagajo udeležencem aktivno spremljati predstavitev, podpirajo govorno sporočanje govorca, nazorno predstavijo številčne podatke in napravijo predstavitev na splošno bolj zanimivo.

Dandanes se za predstavitve najpogosteje uporablja PowerPoint, zato nekaj navodil:

- Prosojnice so usmerjevalec miselnega procesa slušateljev. Ni priporočljivo, da tisti ki predstavlja, bere iz njih.

- Vsebina prosojnic mora biti lahka za razumevanje, govorec ne sme izgubljati časa z razlaganjem nejasnih prosojnic.
- Učinkovitost prosojnic je večja, če damo na vsako prosojnico samo krajši tekst in uporabimo večje število prosojnic, kot pa če uporabimo manjše število prosojnic z daljšim tekstom. Zadostuje 20 besed.
- Na predstavitvi uporabimo po eno prosojnico z uvodom in zaključkom in primerno število vmesnih prosojnic. Na uvodni prosojnici naštejemo vse teme, ki jih bomo na predstavitvi obravnavali, na zaključni pa povzamemo glavne ugotovitve predstavitve.
- Pisave, manjše od 20 pt se izogibamo. Poskušamo uporabiti črke, velikosti 28 pt ali podobno.
- Prepričajmo se, da je predstavitev dobro tehnično oblikovana. Čez celo predstavitev naj se uporablja enak stil (pisave, velikosti). Poskrbimo, da predloga ni preveč vpadljiva in da ne zmede poslušalca, da se ukvarja z njo namesto z vsebino.
- Izogibamo se raznim animacijam ter zvočnim efektom, ker lahko zmedejo poslušalca.
- Poslušalce lahko opremimo z opomniki (angl. handouts), da lažje sledijo predstavitvi.

## 16.2 Oblikovanje dokumenta

Dobro pripravljen poslovni načrt daje bralcem vse potrebne informacije, v njem dobijo odgovore na vsa svoja vprašanja, je dobro organiziran in berljiv.

### 16.2.1 Vključevanje grafičnih prikazov v poslovni načrt

Vizualno privlačnost poslovnega načrta lahko povečamo tako, da številčne podatke prikazujemo z grafičnimi prikazi, tabelami in slikami, saj lahko z njimi bolj nazorno prikažemo podatke, kot pa bi jih v tekstu. Prednost grafičnega prikazovanja je tudi v tem, da lahko tudi tuji investitorji relativno hitro pridejo do informacij, ki jih zanimajo.

Za prikazovanje številčnih podatkov najpogosteje uporabljamo:

- linijske grafikone, z njimi nazorno prikazujemo spremembe v času (npr. rast prodaje, prihodkov, stroškov, ipd.),
- stolpičaste grafikone, s katerimi primerjamo količine med seboj,
- pite, ki jih uporabljamo za prikazovanje delov, relacij do celote.

Pomembno je, da grafične prikaze smiselno vključimo v tekst:

- če imajo prikazi razlagalno funkcijo, jih vključimo čim bližje besedilu, ki ga razlagajo,
- če imajo prikazi funkcijo podpore teksta, jih uvrstimo v priloge poslovnega načrta.

Vse grafe v poslovnem načrtu je potrebno posebej označiti in sicer:

- na vrhu napišemo naslov grafa oz. kaj prikazuje,
- v spodnjem levem robu napišemo vir grafa; če smo graf ustvarili sami, kot vir napišemo lastni izračuni.

## 16.2.2 Jezikovno oblikovanje dokumenta

Pri ocenjevanju poslovnega načrta investitorji upoštevajo tudi slog pisanja, slovnično pravilnost in jezikovno čistost in preglednost dokumenta. Pred oddajo poslovnega načrta investitorju ga damo v pregled lektorju, da ga pregleda tako iz vidika jezikovne pravilnosti kot tudi vsebinske razumljivosti.

Slog pisanja, ki ga uporabljamo v poslovnem načrtu, mora biti usmerjen na bralca. To pomeni, da se pisec z bralcem pogovarja in mu odgovarja na njegova vprašanja. Vendar se moramo v pisanju izražati bolj natančno, precizno in organizirano kot v pogovoru. Ko se pogovarjamo, lahko vidimo, ali nas poslušalec razume že samo na podlagi njegove govornice telesa in obrazne mimike. Ko se izražamo pisno, ne moremo preveriti ali bralec razume, kaj mu želimo sporočiti, zato moramo paziti, da:

- v besedilu ne uporabljamo dvoumnih izrazov in besed, ki bi jih bralci lahko razlagali po svoje,
- v besedilu ne uporabljamo prevelikega števila tehničnih izrazov,
- na koncu vsakega poglavja povzamemo glavno misel v enem stavku,
- struktura stavkov ni prezahtevna, da uporabljamo aktivne in ne pasivne povedke,
- ne vključujemo prevelikega števila “balastnih” besed in klišejev.

## 16.2.3 Oblikovanje dokumenta

Pomemben dejavnik, ki vpliva na oceno poslovnega načrta je tudi njegova dolžina. Poslovni načrt mora biti primerno dolg, vendar ne predolg. Priporočljiva dolžina poslovnega načrta je 25 tipkanih strani, ob predpostavki, da uporabljate standardno velikost in vrsto pisave, vsekakor pa naj poslovni načrt ne obsega več kot 50 strani. Glavni del načrta naj vključuje samo vsebine, ki so bistvene za bralca, vse podrobnejše analize - statistične projekcije, trženjske raziskave in druge analize - priložite v dodatek.

## 16.2.4 Priprava predstavitve

Ko imate poslovni načrt napisan, je večina dela že opravljenega. Pripraviti morate samo še predstavitev, na kateri ga boste predstavili javnosti. Seveda ne želite, da bi s slabo in neprepričljivo predstavitvijo zapravili svojo poslovno priložnost. Namen predstavitve je pritegniti in vzbuditi še večje zanimanje javnosti - investitorjev, kupcev, poslovnih partnerjev za vaš projekt.

Dobro izvedena predstavitev ni rezultat naključja ali dejstva, da so imeli govorec in občinstvo “dober dan”, ampak je rezultat trdega dela in vnaprejšnje priprave. Predstavitev je nastop pred javnostjo, zato mora govorec obvladati določene govorniške sposobnosti. Uspešno nastopanje pred javnostjo je zelo pomemben dejavnik poslovne uspešnosti in osebnega zadovoljstva managerjev in drugih poslovnih ljudi, zato vam v nadaljevanju predstavljamo nekaj lastnosti, znanj in veščin dobrega govorca.

Tabela 24: Lastnosti, znanja in veščine dobrega govorca

LASTNOSTI DOBREGA GOVORCA	ZNANJA IN VEŠČINE DOBREGA GOVORCA
Ve, da ima kaj povedati	O komuniciranju
Najde si dovolj časa za priprave	O govorjenju in izražanju
Nabira si izkušnje	O slogih nastopanja
Ljudje ga upoštevajo kot osebnost	O dokazovanju, prepričevanju, razpravljanju
Samozavesten je, zaupa sam vase	O pripravljanju in izvajanju nastopov,
Prepričljiv je	O obvladovanju občinstva in razmerjih z njim,
Zna povedati, kar je treba	O napakah in težavah v govorništvu

Vir: Možina in soavtorji, 1995, str.200.

Sposobnost uspešnega in učinkovitega nastopanja pred javnostjo, vodenja in udeleževanja sestankov, pogajanj, seminarjev in drugih poslovnih srečanj ni prirojena, ampak je tako kot tudi marsikatera druga veščina in znanje pridobljena s trdim delom in vajo. Dobra priprava in vaja pa sta obenem najboljši recept za odpravo treme, ki je pri večini ljudi najpogostejši razlog, zaradi katerega neradi nastopajo v javnosti.

Pojava treme ne moremo pojasniti z racionalnimi dejavniki, pri tremi gre za nerazložljivi občutek strahu, ki se sicer najpogosteje pojavi, ko se soočamo z delom na novih področjih, ko delamo pod pritiskom časovnih rokov in v ostalih podobnih razmerah.

Zavedati pa se je treba, da se s tremo spopadajo tudi zelo izkušeni in nastopanja vajeni govorniki. Malo treme pred nastopom prej koristi kot pa škodi, saj pripomore k temu, da je govorec med samim nastopom bolj zbran, osredotočen na poslušalce in natančen. Tremo pa je moč občutno zmanjšati z upoštevanjem naslednjih nasvetov.

#### 1. Bodite urejeni

Skrbno opravljeno snovanje in pripravljanje predstavitve je najboljšo jamstvo, da bo steklo vse tako, kot je treba. Govorec pozna rdečo nit in mejnike v poteku predstavitve, preveril je priprave, pred njim je listek z opomnikom.

#### 2. Začetek v mislih

Ker ni razloga, da ne bi bilo vse v redu, si govorec pred nastopom nekajkrat v mislih zavrti film s predstavitvijo: vidi se, kako se pozdravlja z udeleženci, kako stopa prednje, kako jim govori, odgovarja na vprašanja, požanje tiho ali celo glasno priznanje. Misli se ustavljajo pri vsaki podrobnosti, utirajo pot za dober nastop.

#### 3. Vaje, vaje

Dober govorec ima za seboj, če uporabimo gledališki jezik, poleg nekaj tihih vaj, vsaj eno do dve generalki, med katerima je opravil predstavitev natančno tako kot kasneje pred občinstvom: stoje, na glas, s prikazi. Pomagal mu je kritičen poslušalec, ogledal si je video posnetek, spoznal in popravil napake. Prireditelji nekaterih velikih mednarodnih konferenc pripravijo govorcem poseben prostor, kjer lahko malo pred nastopom nemoteno opravijo še eno vajo.

#### 4. Dihanje

Zaradi tesnobe začne neizkušen govorec plitvo dihati, vse bolj mu zmanjkuje zraka, vse slabše se počuti. Izkušen govorec zato tik pred začetkom nastopa - neopazno za vso okolico - nekajkrat globoko vdihne in izdihne, ustvari zalogo kisika za prvih nekaj trenutkov.

#### 5. Vse je v redu

Govorec se zavestno otrese misli na tesnobo, na tremo. Vsakokrat, kadar vdihne, reče sam pri sebi "vse je..," in ko izdihne"...v redu", prežene vse druge misli, se osredotoči. Po ducatu vdihov, čez minuto ali dve se pomiri, zave se, da je zares "vse v redu".

#### 6. Sprostitev

V tesnobi se napnejo mišice, dihanje je plitvo, roke se tresejo. Marsikateri govorec si pomaga z minutko skrite telovadbe. Zavestno, lepo po vrsti napne in sprosti mišice, najprej v stopalih, potem v mečih, v stegnih, v trebuhu, v prsah, v rokah, v tilniku - nevidno se pretegne in sprosti. Tega ne vidi nihče, pomaga pa.

#### 7. Gibanje

Začetnik se ob začetku nastopa vkoplje za govorniški pult, se ga krčevito oklene in se sključi, da bi ga videlo čim manj ljudi. Dober govorec stopi pred ljudi, vselej si zagotovi dovolj prostora za korak v vsako smer, naravno giba z rokami in nogami. To sprošča napetost in daje naraven videz - po nekaj poskusih pa preraste v prijetno navado.

#### 8. Pogled

Začetnik se postavi pred občinstvo in se zazre nekam mirno v neznano - v njem pa je tesnoba, češ gledajo me! To je res - udeleženci ga večinoma gledajo naklonjeno, radovedno, če se le za trenutek premaga in se ozre v oči najbližjih udeležencev, se jim nasmehne, bo ugotovil, da je vse v redu. Pogled v oči, ki se seli od udeleženca do udeleženca, je dragocena vez, ki daje govorniku trdnost in mu sproti govori, kako sprejemajo njegove besede.

#### 9. Požirek vode

Za pomirjenje pred nastopom je seveda dober le kozarec vode, nikakor pa ne alkohol, pomirjevala, ipd. Mnogo je govorcev, ki pravijo, da je bolje nastopati s praznim kot s polnim želodcem.

Priporočljivo je, da pripravo na predstavitev razčlenite na nekaj logičnih korakov. Zastavljanje logičnih vprašanj v zvezi s predstavitvijo

- Prvo vprašanje, ki si ga je priporočljivo zastaviti, je, kdo vse bo vašo predstavitev poslušal. Ali bodo na predstavitvi poleg potencialnih vlagateljev v vaš projekt tudi bodoči kupci vašega izdelka/storitve, poslovni partnerji in drugi?
- Premisliti morate, katere točke v vašem poslovnem načrtu so najbolj zanimive za vaše občinstvo in jih vključiti v predstavitev. Upoštevati pa morate dejstvo, da je čas predstavitve omejen in da lahko vključite le najpomembnejše podatke.

### 16.2.5 Preprosta pravila za časovni potek predstavitev

Predstavitev razčlenimo na bistvene vsebine; za krajšo predstavitev se omejimo na 3-5 tem. Za vsako temo predvidimo obseg, ki bi v pisnem besedilu obsegal 2 odstavka. V povprečju računamo, da je v enem odstavku 100 besed in da potrebuje zanj povprečen govorec približno 1-2 minuti. Tudi za uvod in konec predvidimo po en odstavek.

Tabela 25: Izračun časa trajanja predstavitev

Potek predstavitev	Število tem	Število odstavkov	Čas
Uvod		1 odstavek	1-2 minuti
Jedro	3-5 tem	8 odstavkov	6-15 minut
Konec		1 odstavek	1-2 minuti
Vprašanja		5 odstavkov	3-6 minut
Skupaj		15 odstavkov	15-25 minut

\*1 odstavek naj bo sestavljen iz največ 5 stavkov

Če je podjetniška skupina sestavljena iz večjega števila ljudi, je pametno premisliti, ali naj na predstavitvi aktivno sodelujejo vsi člani skupine. V primeru, da bo poslovni načrt predstavljalo večje število ljudi, se je na samo predstavitev potrebno začeti pripravljati že mnogo prej, saj je v skupini ljudi potrebno več organizacijskega in usklajevalnega dela. Skupina se mora dogovoriti, katere teme iz poslovnega načrta bodo predstavili, kdo bo predstavil posamezne teme, kateri avdio in vizualni pripomočki se bodo glede na vsebino predstavitve uporabljali in kdo je odgovoren za pripravo posameznih gradiv za predstavitev (prosojnic, diapozitivov, video filmov, gradiv za udeležence). V nadaljevanju se mora skupina dobiti na vsaj še enem sestanku, na katerem dejansko izvede predstavitev, se dogovori za popravke in dopolnitve in zagotovi, da predstavitev ne bo preseгла časovnega okvira, ki ga ima skupina na voljo.

### 16.2.6 Priprava materialov za predstavitev

Predhodno morate pripraviti ves material, ki ga boste na predstavitvi potrebovali. Predstavitev lahko vodite s pomočjo prosojnic in grafoskopa, pripravite lahko računalniško vodeno predstavitev, za ilustracijo vsebine lahko uporabite tudi posnetke, predhodno pa morate pripraviti tudi gradiva, ki jih boste razdelili občinstvu, svoje zapiske-opomnike in ostala potrebna gradiva.

Že pred samo predstavitvijo se pozanimajte, kje bo potekala in se prepričajte, da bo na voljo vsa tehnična oprema, ki jo boste potrebovali. Na uspešnost vaše predstavitve pomembno vpliva tudi fizično počutje poslušalcev, zato poskušajte zmanjšati vpliv motečih dejavnikov, kot so: hrup iz bližnjega gradbišča (poskrbite, da bodo vsa okna tesno zaprta), neprimerna razsvetljava, temperatura in podobno.

**Identifikacija občinstva.** Vnaprejšnja identifikacija občinstva je zelo pomembna za uspešno izvedbo predstavitve. Občinstvo - poslušalce najlažje identificiramo tako, da odgovorimo na naslednja vprašanja:

- kdo so poslušalci, kakšno je njihovo znanje in na katerih področjih delujejo,

- kaj poslušalci že vedo o nas in naši poslovni priložnosti,
- kaj morajo poslušalci zvedeti o nas in naši poslovni priložnosti,
- kaj bodo storili s pridobljenimi informacijami (ali so potrebne za opravljanje njihovih nalog, dnevnega dela, ali jim povečujejo znanje, ipd.).

Zavedati se je treba, da občinstvo navadno ne pozna tehničnega izrazoslovja in žargona, ki je v uporabi na področju, ki ga predstavljamo. Uporaba prevelikega števila tehničnih izrazov jih lahko zmede in odvrne njihovo pozornost, zato na predstavitvah navadno ne razlagamo tehničnih podrobnosti, ampak poudarjamo koristi, prednosti, prihranke, ki jih prinaša naš projekt.

Razmislite, katere informacije o vašem podjetju bodo na predstavitvi zanimale:

- vodjo kreditnega oddelka večje komercialne banke,
- bogate posameznike - poslovne angele,
- vodjo oddelka za trženje v konkurenčnem podjetju,
- potencialne prihodnje kupce vaših izdelkov in storitev.

### 16.2.7 Na predstavitvi

Predstavitev poslovnega načrta je najbolje pričeti tako, da predstavimo sebe in ostale člane podjetniške skupine in projekt, ki ga nameravamo predstaviti. Preden pričnemo s predstavitvijo, moramo povedati, koliko časa bo naša predstavitev trajala, tega časa se moramo v nadaljevanju tudi držati.

Na samem začetku poslušalcem predstavimo vsebinski potek predstavitve, v nadaljevanju se vsakič, ko začnemo z novo temo v vsebini predstavitve, za hip ustavimo in povemo, v katerem delu predstavitve smo, kaj smo povedali in kaj nameravamo še povedati. Sama predstavitev ne sme vsebovati preveliko število glavnih točk, največ 5. Med samo predstavitvijo je zelo pomembno to, da z občinstvom vzpostavimo neposreden stik, kar najlažje storimo tako, da z vsakim poslušalcem občasno poiščemo očesni stik in se v njem zadržimo ravno pravi čas. Prehitri očesni kontakti pri poslušalcih vzbujajo občutek naglice, nervoze, medtem, ko lahko predolgi pogledi posameznikom vzbudijo občutek nelagodja.

Na koncu predstavitve povzamemo glavne ugotovitve, svoj nastop končamo z domisljico, šalo, vprašanjem občinstvu ali razmislekom. Po predstavitvi smo poslušalcem na voljo za odgovarjanje na njihova vprašanja. Tudi na te del predstavitve se je pametno nekoliko pripraviti že vnaprej, tako da že vnaprej razmišljamo o vprašanjih, ki jih poslušalci lahko zastavijo, in pripravimo odgovore nanje.

## 17 Registracija podjetja

Potem ko smo identificirali poslovno priložnost in pripravili prepričljiv poslovni načrt sledi še formalna ustanovitev in registracija podjetja. Čeprav na registracijo podjetja sicer večina podjetnikov gleda kot na nepotrebno administrativno zlo, je nujna, saj določi pravna

razmerja med lastniki, med podjetjem in državo in kupci in podjetjem. Ključne elemente registracije podjetja sestavljajo pogodba med družbeniki, registracija pri sodnem registru in vključitev v davčni sistem pri davčni upravi.

Postopek registracije se začne s pogodbo med družbeniki, ki jo overi notar. V pogodbi družbeniki določijo lastniška in ostala razmerja, ki morajo biti v skladu z zakonom o gospodarskih družbah, poleg tega pa si izberejo osnovno dejavnost in vse ostale stranske dejavnosti. Naslednji korak registracije je odprtje začasnega računa pri izbrani banki, na katerega morajo družbeniki, v skladu z ustanovitveno pogodbo, zagotoviti minimalen ustanovni kapital. Z ustanovitveno pogodbo, potrdilom o začasnem računu in potrebnimi izjavami družbeniki zaprosijo za registracijo pri sodnem registru. Izjavo sodnega registra o registraciji podjetja in ostala dokumentacija je v nadaljevanju vložena na davčni urad, ki podjetju dodeli identifikacijsko številko. Zatem sledi odprtje računa pri izbrani banki in prostovoljna vključitev v sistem davka na dodano vrednost.

### 17.1.1 Ureditev razmerij med družbeniki

V Sloveniji je najpogosteje izbrana pravna oblika, družba z omejeno odgovornostjo, saj je najpreprostejša oblika neosebne družbe, ki lastnikom omogoča materialno odgovornost le v okviru premoženja podjetja, poleg tega pa ne zahteva zahtevnih računovodskih izkazov kot na primer delniška družba. Natančna razlaga obveznosti in pravic, ki izhajajo iz družbe z omejeno odgovornostjo je v Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1, revizija april 2006, 451 člen).

Družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.) je združek osebne udeležbe in osebnega udejanjanja podjetniških zamisli s kapitalsko organizacijo zadevne gospodarske družbe. Družba z omejeno odgovornostjo je opredeljena kot gospodarska družba, pri kateri je osnovni kapital v najnižjem možnem znesku 8.700 EUR sestavljen iz osnovnih vložkov družbenikov. Vrednost osnovnih vložkov je lahko različna. Na temelju osnovnega vložka in sorazmerno z njegovo vrednostjo v osnovnem kapitalu d.o.o. pridobi družbenik svoj poslovni delež v njej. Družba z omejeno odgovornostjo se lahko ustanovi s pogodbo, ki mora biti sklenjena v obliki notarskega zapisa, podpišejo pa jo vsi družbeniki. Osnovni vložek je lahko vplačan v denarju ali kot stvarni vložek, s tem da mora biti najmanj tretjina osnovnega kapitala d.o.o. vplačana v denarju.

Poslovni delež lahko opredelimo kot združek pravic in obveznosti, ki se lahko prenašajo od odsvojitelja na prevzemnika. Odsvojitve ali pridobitve poslovnega deleža v d.o.o. je lahko sklenjena v obliki prodajne, darilne in menjalne pogodbe. Za pridobitelja poslovnega deleža se šteje le tisti, ki poslovdji d.o.o. prijavi in dokaže, da je pridobil delež v njej. Družbenik d.o.o. pa lahko odsvoji tudi samo en del svojega poslovnega deleža tako, da nastane še en nov in samostojen poslovni delež.

### 17.1.2 Izbira osnovne in stranskih dejavnosti

Izbira osnovne dejavnosti je ponavadi določena že s poslovno idejo, ki je bila povod za ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo, izbira stranskih dejavnosti pa s predvidevanjem možnih dejavnosti, ki jih bo opravljalo podjetje ob osnovni dejavnosti.

Izbor dejavnosti družbe družbeniki vključijo v ustanovitveno pogodbo. Izbira predpisanih dejavnosti je omejena z željami ustanoviteljev, razen v primerih, ko zakonodaja omejuje izvajanje določene dejavnosti z dovoljenji in drugimi predpisi. Na primer, podjetje ne mora samovoljno opravljati dejavnosti za katero se podeljuje državna koncesija ali je za dejavnost potrebno dovoljenje, npr.: proizvodnja in trgovanje z orožjem, pridelava in trgovanje z uranom in torijem, ipd.

V okviru prej naštetih omejitev naj si družbeniki izberejo vse dejavnosti, ki jih nameravajo opravljati, saj naknadne spremembe v naboru dejavnosti prinašajo nezaželene stroške. Edini dodatni strošek, pri izbiri več kot le nujnih dejavnosti, je plačilo objave registracije v Uradnem listu, po registraciji, ki se plačuje po objavljenem znaku.

### 17.1.3 Ustanovitvena pogodba, firma družbe in notar

Ustanovitelji družbe morajo bodočemu podjetju izbrati ime, firmo. Pri izbiri firme morajo upoštevati člene ZGD - 1 od 12. do 24. člena. Členi med drugim zahtevajo ločljivost firme od ostalih firm registriranih v Sloveniji in ločljivost od tujih splošno poznanih firm (Nike,...). Firma ne sme vsebovati sestavin, ki so v nasprotju z zakoni, in so nemoralne. Firma ne sme, brez posebnega dovoljenja vlade vsebovati imena Slovenija, ipd. Ustreznost firme družbeniki lahko preverijo v sodnem registru, pobrskajo po pameti za splošno znana imena in meje morale, končni sodnik ustreznosti pa je sodišče.

Prvi konkretni korak pri ustanavljanju podjetja, pri katerem sodeluje tretja oseba, v tem primeru notar, je napis pogodbe o ustanovitvi, uskladitev družbenikov o pogodbi in njena overitev s strani notarja. Pri sestavljanju pogodbe imajo družbeniki proste roke v okviru zakonov, čeprav je priporočljivo, da pri sestavi le te, sodeluje odvetnik. Pogodba v obliki notarskega zapisa ni potrebna, če je ustanovitelj podjetja ena oseba. Potem, ko se družbeniki strinjajo z vsebino pogodbe jo mora overiti notar. Notar bo overil podpise ustanoviteljev, prebral pogodbo, razložil njeno vsebino in jo overil.

### 17.1.4 Odprtje začasnega računa

Ustanovitelji družbe z omejeno odgovornostjo morajo zagotoviti osnovna sredstva na začasnem bančnem računu. Če osnovni kapital v celoti ni vplačan v denarju, vsaj tretjina ga mora biti, morajo ustanovitelji predložiti dokazilo o lastništvu in izjavo, da vlagajo to lastnino v podjetje, kot svoj kapitalski vložek. Število lastnikov družbe z omejeno odgovornostjo je omejeno na 50, razen če drugače ne dovoli minister, ki je pristojen za gospodarstvo. Vlagatelji morajo za odprtje začasnega računa priti v banko in v njej zagotoviti denarni del vložkov. Ob depozitu denarnih vložkov banka izda potrdilo o depozitu denarnih vložkov v katerem so navedeni vlagatelji in njihovi depoziti.

### 17.1.5 Izjave družbenikov

Izjave družbenikov, ki jih posredujejo sodnemu registru so obvezne in definirajo razmerja družbenikov do ustanovljajočega se podjetja in razmerja družbenikov do drugih podjetij.

Sklep o imenovanju direktorjev družbe sprejmejo družbeniki po določilih ZGD in družbene pogodbe. Predpisanega obrazca za ta sklep ni, družbeniki ga oblikujejo sami.

Seznam družbenikov družbe z navedbo vložkov napišejo in opremijo s podpisi družbeniki. Predpisanega obrazca za ta seznam ni, družbeniki ga oblikujejo sami.

Izjava družbenika glede možnih razmerij do drugih podjetij, je namenjena zavarovanju upnikov drugih podjetij v katerih družbenik nastopa kot ustanovitelj. Izjava naj bi preprečila prelivanje sredstev iz »umirajočega« starega podjetja v na novo ustanovljeno podjetje in tako opozorila mogoče upnike starega podjetja.

Izjava družbenika, da ni zadržkov, da ga družba imenuje za direktorja pomeni, da družbenik, bodoči direktor, ni pravnomočno obsojen zaradi kaznivega dejanja zoper gospodarstvo, zoper delovno razmerje, zoper pravni promet,... Poleg naštetega bodoči direktor ne sme imeti prepovedi opravljanja poklica. Predpisanega obrazca za izjavo ni, družbenik ga oblikuje sam.

### 17.1.6 Sodni register

Po določilih ZGD – 1 se morajo vsi pravni subjekti vpisati v sodni register. Po plačilu sodne takse družbeniki pošljejo vso, do sedaj, zbrano dokumentacijo ali njene kopije na okrožno sodišče, ki je pristojno za vpis v sodni register.

### 17.1.7 AJPES

Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve, po registraciji podjetja v sodnem registru, izda dokumenta na podlagi 11. in 12. člena Zakona o poslovnem registru Slovenije dokument v katerem je zapisana identifikacijska številka za Poslovni register Republike Slovenije (PRS) in šifro za standardno klasifikacijo dejavnosti družbe.

### 17.1.8 Davčna številka

Na ministrstvu za finance, na davčni upravi Republike Slovenije podjetje, družbin zastopnik, pridobi potrdilo o določitvi davčne številke na podlagi 9. in 28. člena Zakona o davčni službi. Podjetju je tako določena davčna številka.

Po prejemu davčne številke mora zastopnik podjetja pridobiti, pri referentu za območje v katerem je registrirano podjetje, še zapisnik o določitvi akontacij davka od dobička za tekoče leto. V dokumentu je predvideno, da zastopnik oceni obseg dobička za tekoče leto.

### 17.1.9 Odprtje bančnega računa

Vsako podjetje mora poslovati preko bančnega računa. Podjetje na banki izpolni zahtevek za odprtje in vodenje poslovnega računa, pristopnico in karton deponiranih podpisov. Družbeniki in banka določijo zakonitega/e zastopnika/e, pooblaščenca/e za prevzem gotovine in pooblaščenca/e za podpisovanje nalogov, na kratko »pravila igre«. Po sklenitvi pogodbe z banko se denarna sredstva, ki so bila prej nakazana na začasni račun, prenesejo na novo odprti račun.

### 17.1.10 Uradni list

Podatki in sporočila družbe se objavljajo v Uradnem listu Republike Slovenije. Približno po treh tednih po registraciji podjetja bo Uradni list poslal na sedež podjetja račun za objavo v Uradnem listu. Po plačilu računa bodo podatki o podjetju, natančneje sklep sodnega registra, objavljeni, podjetje pa bo prejelo potrdilo o plačilu objave.

### 17.1.11 Davčni zavezanec

Če se podjetje želi vključiti v sistem davka na dodano vrednost in tako postati davčni zavezanec, mora poslati na davčno upravo, register davčnih zavezancev, zahtevek za vpis pravne osebe v register davčnih zavezancev. Davčni urad, v roku približno dvajsetih dni, nato izda odločbo v kateri podjetju dodelijo osem mestno identifikacijsko številko za DDV.

## Uporabljena literatura in viri

- Anderson A., Woodcock P.: *Effective Entrepreneurship*, Blackwell Publishers Inc., 1996.
- Bangs D.: *The Business Planning Guide*, Upstart Publishing Company, Inc, 1995.
- Bangs D.: *The Start Up Guide - A One Year Plan For Entrepreneurs*, Upstart Publishing Company, Inc, 1994.
- Barrow C., Barrow P. et al.: *The Business Plan Workbook*, Kogan Page, 1992.
- Barrow C., Golzen G.: *Taking up a Franchise*. London: Clays Ltd., 1993.
- Barrow C.: *Financial management for The Small Business*, Kogan Page Limited 1995.
- Birch D, Teitz B.: *Small Business and Employment Growth in California*, delovni list št. 348, 1981.
- Blechmann B.: *Make No Mistake*, Entrepreneur, avgust 1993, pp. 20-23.
- Boar B.: *Strategic Thinking for Information Technology*, John Wiley & Sons, 1996.
- Bregar L., Ograjenšek I., Bavdaž M.: *Ekonomska statistika 2000*. 4. dopolnjena izdaja s poglavjem Demografija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002.

- Eckert L.A., Ray J.D., Ray R.J.: Small Business - An Entrepreneur's plan, The Dryden Press, Forth Worth, 1993.
- Freeman C.: Design and British Economic Performance, Sussex University, 1983.
- Gradišar M., Resinovič G.: Informatika v poslovnem okolju, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1996.
- Gumpert D.: How To Really Create A Successful Business Plan - Step By Step Guide, Goldhirsh Group, 1996.
- Hall P., Dixon R.: Franchising. London: Pitman Publishing, 1997.
- Kaye R.: Financial Planning Models - Construction and Use, Harcourt Brace & Company, 1994.
- Kravitt G.: Creating A Winning Business Plan, Probus Publishing Company, Chicago, 1993.
- Lipovec F.: Razvita teorija organizacije, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1987, str. 101.
- Lorbek F.: Osnove komuniciranja v marketingu, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1979, str.18.
- Merfeld E., Schine G.: How you Can Buy A Business without Overpaying, The Consultant Press, 1991.
- Možina Stane et al.: Ustvarjalno komuniciranje in informiranja, Ljubljana, 1986, str.9.
- Možina S. et al.: Poslovno komuniciranje, Založba obzorja Maribor, Maribor, 1995.
- Možina S.: Osnove vodenja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1994, str.9.
- Olm K, Eddy G.: Entrepreneurship and Venture Management, A Bell & Howell Company, 1985.
- Pinson 1., Jinnett J.: Anatomy of a Business Plan, Upstart Publishing Company, 1996.
- Porter M.: Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, 1985.
- Porter M.I: The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review, 1990, March-April.
- Porter M.: Competitive Strategy. New York: The Free Press, 1998.
- Potočnik M.: Pogodba o franšizingu. Gospodarska zbornica Slovenije. 1995.
- Pšeničny V. et al.: Razvijanje podjetniških idej, Gea College, Ljubljana 1996.
- Reynolds L., Simmonds D.: Presentation of Data in Science, Martinus Nijhoff Publishers, Hague, 1981.
- Rojšek I., Starman D.: Temelji trženja, Ljubljana, 1993.
- Roozenburg N.F.M, Eekels J.: Product Design: Fundamentals and Methods, John Wiley & Sons, 1995.
- Rupnik L., Stanovnik T.: Javne finance, Ekonomska fakulteta, 1995.

- Rusjan B.: Management proizvodnje, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2002.
- Scarborough, N., Zimmer T.W.: Effective Small Business Management, Prentice Hall, 1996.
- Sellers P.: What Customers Really Want, Fortune, junij 1990, str 59.
- Slovenski računovodski standardi, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev, Ljubljana, 1993.
- Steinhoff D., Burgess J.F.: Small Business Management Fundamentals, Mc Graw- Hill, 1993
- Tavčar M.: Uspešno poslovno sporazumevanje, Novi Forum, Ljubljana, 1995.
- Timmons J.A.: New Venture Creation, Irwin, Homewood 111, 1990.
- Turk I., Melavc D.: Uvod v računovodstvo, Moderna organizacija, Kranj, 1994.
- Ulrich K., Eppinger S.: Product Design and Development, Mc Graw-Hill, 1995.
- Walsh V., Roy R., Bruce M.: Winning by Design, Blackwell Business, 1992
- Williams S.: Franchises. V Small Business Guide 1998. London: Penguin Group.