



# PODJETNIŠTVO

Gradivo za usposabljanje učiteljev s področja zdravstva in sociale ter kemije

mag. Mirjana Kovač





## Kazalo

1.	Uvod v podjetništvo .....	4
1.1.	Temeljni pojmi in definicija podjetništva .....	5
1.2.	Pomen in vloga podjetništva .....	6
1.3.	Vrste podjetniških skupin .....	8
1.4.	Podjetniške lastnosti .....	10
1.5.	Temeljne lastnosti podjetnika .....	14
1.6.	Dileme in zadržki pred začetkom posla .....	15
1.7.	Dejavniki uspešnega posla .....	16
2.	Pravne oblike organiziranja poslov .....	17
2.1.	Samostojni podjetniki .....	18
2.2.	Družba z omejeno odgovornostjo .....	18
2.3.	Družba z neomejeno odgovornostjo .....	20
2.4.	Komanditna družba .....	20
2.5.	Tiha družba .....	22
2.6.	Delniška družba .....	22
3.	Podjetniški proces .....	23
3.2.	Preverjanje idej .....	25
4.	Načrtovanje in organizacija .....	27
4.1.	Lokacija podjetja in dejavniki, ki vplivajo nanjo .....	27
4.2.	Ime podjetja .....	28
4.3.	Organizacija dela v malem podjetju in zaposleni .....	29
5.	Trg in potrebe kupcev .....	30
5.1.	Trženje .....	31
5.2.	Raziskava trga .....	32
5.3.	Trženjski splet .....	33
5.4.	Konkurenca .....	36
6.	Finančno poslovanje .....	37
6.1.	Sredstva podjetja .....	37
6.2.	Obveznosti do virov sredstev .....	38
6.3.	Stroški poslovanja .....	39
6.4.	Poslovni izid podjetja .....	40
6.5.	Blagajniško poslovanje .....	41
6.6.	Kalkulacija prodajne cene izdelka oz. storitve .....	41
7.	Poslovni načrt .....	42
7.1.	Cilji in namen izdelave poslovnega načrta .....	42
7.2.	Vsebina poslovnega načrta .....	43
7.2.1.	Povzetek poslovnega načrta .....	43
7.2.2.	Panoga, podjetje, proizvodi in storitve .....	44
7.2.3.	Tržna raziskava in analiza .....	44
7.2.4.	Ekonomika poslovanja podjetja .....	44
7.2.5.	Načrt trženja .....	45
7.2.6.	Načrti, oblikovanje (dizajn) in razvoj .....	46
7.2.7.	Proizvodni in izdelavni načrt .....	46
7.2.8.	Menedžerska ekipa in organizacija .....	46
7.2.9.	Splošni terminski načrt .....	46
7.2.10.	Kritična tveganja in težave .....	47



---

7.2.11. Finančni načrt .....	47
7.3. Predstavitev poslovnega načrta .....	47
8. Priloge .....	49
8.1. Struktura poslovnega načrta .....	49
8.2. Finančne projekcije .....	51
8.2.1. Stroški poslovanja .....	51
8.2.2. Izkaz uspeha .....	53
9. Viri in literatura .....	54



## 1. Uvod v podjetništvo

V svetu neprestanih sprememb, tako tehnoloških, socialnih, kulturnih kot tudi ekonomskih, postaja spoznavanje podjetništva zelo koristno, saj omogoča ustvarjalnost in razvoj poklicne kariere.

Praksa je pokazala, da se je podjetništva – tako kot večine stvari na tem svetu – možno priučiti in naučiti. Tako je tudi z učenjem podjetništva, ki ni vezano zgolj na poslovno tematiko in izdelavo poslovnih načrtov, ampak moramo nanj gledati širše, in sicer kot na razvoj in vzpodbujanje spretnosti in lastnosti, ki so pomembne za obvladovanje negotovosti tako v zasebnem kot poklicnem življenju.

Svobodni pretok kapitala, blaga in delovne sile, višanje življenjskega standarda, vedno boljša informacijska in komunikacijska tehnologija, naraščajoča skrb za človekove pravice, pravice žensk, etničnih skupin, naraščanje malih podjetij in števila zaposlenih v njih, skrb za varstvo okolja, večji pritisk na delovna mesta, negotovost glede stalne zaposlitve in socialne varnosti so vzroki za negotovost; ravno ta negotovost pa narekuje vedno večjo potrebo po podjetnem ravnanju na vseh ravneh.

Za Slovenijo je pomembno, da razvije konkurenčno gospodarstvo, ki bo temeljilo na znanju in ki bo sposobno stalnega razvoja z več in boljšimi delovnimi mesti. Ljudje in njihova sposobnost, da ob stalnih spremembah ustvarjajo in uporabljajo znanje učinkovito in kreativno, so glavni pogoj za doseg tega cilja.

Izobraževanje za podjetništvo mora biti predvsem usmerjeno v razvijanje podjetniške kulture in podjetniškega duha, ki posamezniku pomaga raziskovati in prepoznavati različne priložnosti ter razmišljati na ustvarjalen in kritičen način. Zato v sistemu poklicnega in strokovnega izobraževanja izobraževanje za podjetništvo lahko uresničujemo z:

- vključevanjem vsebin podjetništva v programe poklicnega in strokovnega izobraževanja, s poudarkom na povezovanju teorije in prakse;
- vključevanjem podjetnikov v učni proces;
- sistematičnim usposabljanjem učiteljev za uporabo aktivnih metod učenja podjetništva, ki bodo spodbujale podjetniško ravnanje;
- širjenjem zavedanja pomena podjetništva na vseh ravneh družbe: šolski, lokalni in nacionalni.

Center RS za poklicno izobraževanje je v preteklih letih pripravil nekaj učnih gradiv za učenje podjetništva, ki vsebujejo zbir aktivnosti za vzpodbujanje in razvijanje podjetnostnih lastnosti in ravnanja. Učna gradiva so dober pripomoček učiteljem pri uvajanju podjetništva v poklicno in strokovno izobraževanje ter usposabljanje.

Mag. Mirjana Kovač



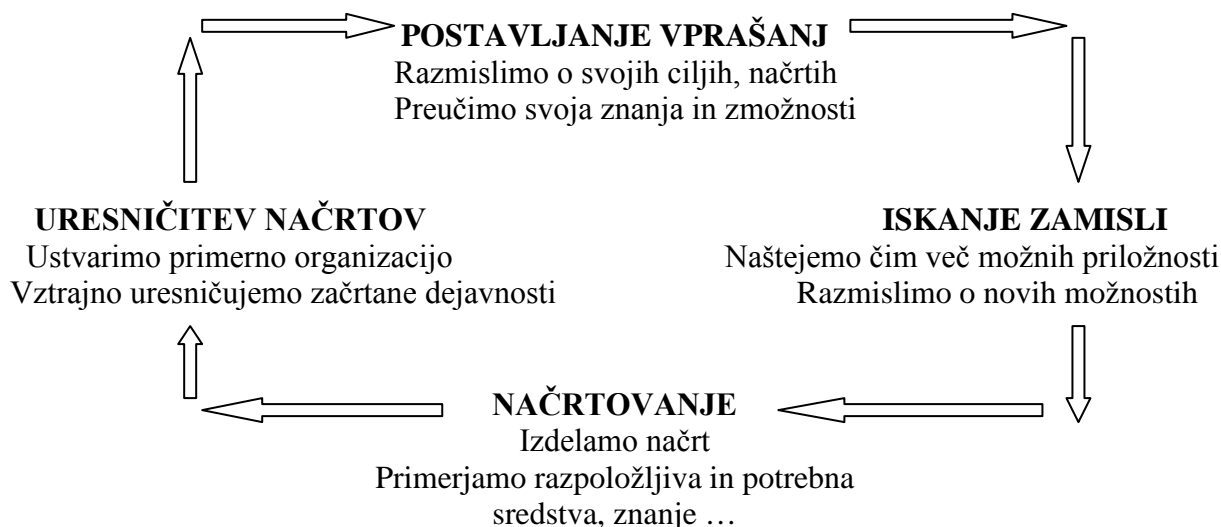
## 1.1. Temeljni pojmi in definicija podjetništva

**Podjetništvo** je skupek aktivnosti posameznikov, ki jih ti izvajajo z namenom zadovoljevanja tržnih potreb in s katerimi želijo posamezniki ob prevzemanju osebnega tveganja doseči čim večji finančni uspeh (Pšeničny in dr., 2000, str. 6). Izraz podjetništvo tako razumemo kot ustvarjanje neke nove vrednosti.

**Podjetnik** je oseba, ki izvaja omenjene aktivnosti, je sposoben prepoznati in izkoristiti poslovne priložnosti, jih razviti v tržno zanimivo idejo ter z vložkom časa, naporov, denarja in ob sodelovanju tudi drugih ustvariti novo dodano vrednost (Pšeničny, prav tam).

Opozoriti je treba, da izraz podjetnik uporabljamo tudi mnogo širše, in sicer tudi kot sinonim za lastnika podjetja.

**Podjetniški proces.** V poslovnem svetu vse poteka po določenem zaporedju, ki ga prikazuje spodnja shema in ki ga bomo uporabili pri našem delu.



Vir: Glas, M. (2001): Podjetništvo 1, Priročnik za učence. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.

Podjetnik najprej razmisli, kaj želi doseči. Pri tem si zastavlja vprašanja, kot so: ali imam znanja in sposobnosti, ali lahko pridobim potrebna sredstva, ali sem pripravljen prevzeti podjetniški način življenja.

Podjetnik mora najti pravo priložnost, to pomeni najti neko popolnoma novo priložnost, prevzeti kak obstoječi posel in ga izboljšati, najti rešitev kakšnega problema, razviti svoj hobi v posel. Pomembno je, da je posel, za katerega se odloči podjetnik, nekaj novega, posebnega, drugačnega od drugih.

Za izbrano zamisel je treba narediti poslovni načrt, v katerem dobro razmisli, kako iz poslovne priložnosti narediti uspešen posel.

Za uresničitev načrta mora podjetnik ustvariti primerno organizacijo.



Izraz **podjem** razumemo **kot** posel oz. podjetje v njegovi vsebini, in ne v pravnem smislu.

#### **PREBERITE:**

- Glas, M. (2001): Podjetništvo 1, Priročnik za učence. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Pšeničny, V., in drugi (2000): Podjetništvo;podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem. Portorož: Gea College, Visoka strokovna šola za podjetništvo.

## **1.2. Pomen in vloga podjetništva**

Sposobnost gospodarstva, da uspešno konkurira in raste, je odvisna od števila podjetij. Raziskave kažejo, da obstajajo pozitivne povezave med podjetništvom in gospodarsko rastjo. Gospodarska rast, ki temelji na inovacijah in odličnosti, zahteva vse večje število novoustanovljenih podjetij, ki lahko zagotovijo večje število delovnih mest.

Podjetništvo prav tako lahko prispeva k večji povezanosti manj razvitih regij in zaposlovanju v teh regijah, prispeva pa tudi k sprostitvi potenciala, ki ga imajo različne skupine prebivalstva, npr. ženske, mladi, etnične skupine idr.

Vidimo torej, da ima podjetništvo pomembno vlogo v gospodarskem razvoju posamezne države, ki se kaže predvsem v:

1. ustanavljanju novih podjetij, kar omogoča gospodarsko rast ter proizvodnjo večjih količin izdelkov in storitev;
2. ustvarjanju novih delovnih mest;
3. ustvarjanju novih priložnosti za druge s svojimi pobudami in inovacijami;
4. povezovanju različnih regij tako na nacionalni kot globalni ravni;
5. sprostitvi potenciala, ki ga imajo nekatere skupine prebivalstva.

Da bomo podjetništvu lahko omogočili razvoj in s tem posledično tudi gospodarsko rast, je treba ustvariti ugodno družbeno ozračje, ki mora biti usmerjeno predvsem v naslednja področja:<sup>1</sup>

- izobraževanje in usposabljanje za podjetništvo, ki je temelj za gospodarski razvoj družbe;
- cenejši in hitrejši postopek ustanavljanja podjetij (vzpostavitev sistema VEM, kar je kratica za »vse na enem mestu«);
- boljšo zakonodajo ter podjetnikom odprto in prijazno javno upravo;
- zagotavljanje strokovnega znanja podjetjem: prenos znanja iz izobraževalnih in raziskovalnih institucij v podjetja, razvoj infrastrukture za podporo inovacijam, nastanek in razvoj tehnoloških parkov;
- davčni sistem (davčne olajšave in spodbude; npr. pri vlaganju v raziskave in razvoj obstajajo pogoji za oprostitev davka).

<sup>1</sup> Povzeto iz Poročila o izvajanju Evropske listine za mala podjetja, 2003.



## Nekatere značilnosti slovenskega podjetništva

Na razvoj podjetništva v posamezni državi vplivajo različni dejavniki, kot so motivacija posameznika, njegovo znanje in veščine, okolje, v katerem posameznik živi in deluje.

Raziskava GEM Slovenija 2007 (Global Entrepreneurship Monitoring),<sup>2</sup> v katero se je vključila tudi Slovenija, kaže, da se v Sloveniji večina ljudi na podjetniško pot poda v starostnem obdobju med 25 in 34 leti, med njimi pa prevladujejo moški.

Večina posameznikov v Sloveniji se za podjetniško pot odloči zato, ker vidijo v tem obetavno priložnost za nadaljevanje poklicne kariere ter zaradi večje svobode in samostojnosti. Posamezniki, ki v podjetništvu vidijo priložnost, so vsekakor dober pokazatelj gospodarskega razvoja, saj so taki posamezniki bolj motivirani in imajo večje ambicije rasti, na daljši rok pa zaposlujejo več ljudi.

Vendar pa raziskava GEM Slovenija 2007 kaže, da le 9% Slovencev namerava v naslednji treh letih ustanoviti lastno podjetje, kar kaže, da podjetniška kariera ni dovolj privlačna ter da okolje razvoja podjetništva ne podpira in vzpodbuja v zadostni meri. Ravno podjetniško okolje je pomemben dejavnik za razvoj podjetništva. S tem mislimo predvsem na razne vladne politike, finančno podporo in povezovanje izsledkov raziskav s podjetniško prakso.

Če bo Slovenija želela konkurirati najrazvitejšim evropskim državam, bo morala nenehno pospeševati ekonomsko rast. Brez uspešnih, kakovostno rastočih podjetij in ustanavljanja novih podjetij tega cilja ne bo mogoče doseči. V spodnji tabeli so prikazani nekateri ključni podatki o stanju slovenskega podjetništva v letu 2004.

**Tabela 1:** Število podjetij po velikosti in po dejavnosti, Slovenija 2007 – začasni podatki

Dejavnost	Velikost podjetij glede na število ljudi, ki delajo v njih					Skupaj
	1–9	10–19	20–49	50–249	250 in več	
Rudarstvo	92	12	10	2	2	<b>121</b>
Predelovalne dejavnosti	15.543	946	667	589	158	<b>17.903</b>
Oskrba z elektriko, plinom, vodo	338	11	19	38	13	<b>419</b>
Gradbeništvo	16.030	698	383	166	21	<b>17.298</b>
Trgovina	21.561	874	419	207	26	<b>23.087</b>
Gostinstvo	7.050	301	118	44	12	<b>7.525</b>
Promet, skladiščenje, zveze	8.796	303	156	75	20	<b>9.350</b>
Nepremičnine, najem, poslovne storitve	24.218	626	327	139	18	<b>25.328</b>

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Poslovanje podjetij po dejavnosti in velikosti glede na število oseb, ki delajo, Slovenija, 2007 – začasni podatki.

<sup>2</sup> Slovenija se je v raziskavo podjetništva vključila leta 2002. Podatke o slovenskem podjetništvu zagotavlja Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, ki skupaj z raziskovalci iz drugih nacionalnih timov tudi aktivno soustvarja vsebine raziskave.



V letu 2007 so prevladovala mala in srednja podjetja, velikih podjetij je bilo manj kot 1%. Glede na dejavnost, ki jo opravljajo podjetja, prednjačijo storitvene dejavnosti.

### 1.3. Vrste podjetniških skupin

**Družinsko podjetništvo** sestavljajo podjetja, kjer so v podjetju aktivni družinski člani, ki so hkrati tudi (so)lastniki podjetja. V Sloveniji so družinska podjetja zelo pomemben del podjetniškega gibanja, saj ima več kot polovica podjetij značaj družinskega podjetja (Glas, 2003, str. 162). V povprečju so ta podjetja sorazmerno majhna, večinoma se uvrščajo v skupino mikro podjetij (od 0 do 9 zaposlenih).

V Sloveniji ima več kot polovica podjetij značaj družinskega podjetja, zato so pomemben del rasti slovenskega gospodarstva.

#### **Ruralno podjetništvo (podeželje)**

Tudi razvoj podeželja je vse bolj povezan s podjetništvom, ki se razvija v smeri kmečkega turizma, izkoriščanja naravnih virov (lov jahanje, čolnarjenje ...) in novega načina pridelave kmetijskih izdelkov.

**Socialno podjetništvo** je mešanica poslovne dejavnosti in družbenega dobrodelništva, usmerjeno pa je v reševanje težav v družbi. Socialni podjetniki gradijo svoj posel na dolgi rok, in ne hlastajo za hitrim zaslužkom, prav tako pa večino svojega dobička vračajo v družbo prek financiranja družbenih sprememb.

Socialno podjetništvo ni neka nova tržna niša, ampak drugačen odnos do podjetništva nasploh, ki teži k uravnoteženju ekonomskih in socialnih pristopov.

#### **Žensko podjetništvo**

V 90. letih 20. stoletja se je okrepila motivacija žensk za iskanje zaposlitve, predvsem zaradi:

- ekonomske neodvisnosti;
- zmanjševanja negativnih ekonomskih posledic (ločitev, nezaposlenost v družini ...);
- varnosti v starosti.

V Sloveniji so ženske premalo vključene v poslovno in politično okolje. Žensko podjetništvo odpira možnosti za izkoriščenost potenciala, ki ga imajo ženske, uveljavljanje enakih možnosti ter odpiranje možnosti za dejavnosti, za katere moški nimajo posluha, in za tiste, ki niso izrazito profitno naravnane (socialno podjetništvo ...). Evropska komisija je tej zvrsti podjetništva namenila posebno pozornost, zato je junija 2000 ustanovila posebno mrežo za promocijo ženskega podjetništva (WES: European Network to promote Women's Entrepreneurship). Cilji te mreže so:

- prepoznavnost ženskega podjetništva;
- vzpostavitev prijaznega okolja za žensko podjetništvo;
- povečati število novih ženskih podjetnic.





**Delo na domu** postaja pojav prihodnosti in je ena izmed oblik pospeševanja zaposlovanja. Trend dela na domu narašča, predvsem zaradi visokih stroškov delovnih mest v podjetjih in zaradi možnosti, ki jih daje razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije.

S takšno obliko podjetništva se v razvitih ekonomijah zmanjšuje problem brezposelnosti, delno se legalizira »siva ekonomija«, povečuje se terciarni sektor ipd. (Pšeničny in dr., 2000, str. 170).

Trenutno ni enotne definicije dela na domu. Opredeljujemo ga kot obliko podjetništva, kjer posameznik vodi svoje poslovanje doma ali od doma, ima pa delovno razmerje s svojim delodajalcem.

Nekaj poslovnih zamisli za delo na domu:

- grafično oblikovanje in namizno založništvo;
- računovodske storitve;
- oblikovanje multimedijskih predstavitev;
- prevajalske storitve;
- programirano delo s preglednicami ipd.

V zadnjem času veliko govorimo o družbeno **odgovornem podjetništvu**.

Družbeno odgovorno podjetništvo obsega dejanja, ki v poslovanje podjetja vključujejo družbena in okoljska vprašanja. To so vlaganja v skupnost, pri čemer gre za donacije v dobrodelne namene, prostovoljno delo in donacije v naravi. Dandanes veliko podjetij vstopa v trajno partnerstvo z lokalno skupnostjo in prostovoljnimi organizacijami v skupnosti, kjer delujejo. Na ta način maksimirajo resurse podjetja z namenom doseganja poslovnih ciljev in zadovoljevanja potreb skupnosti.

Družbena odgovornost do okolja vključuje oblikovanje takšnih poslovnih odločitev, ki lahko minimizirajo negativne vplive in stroške proizvodnega procesa. Tako je podjetje na področju varovanja okolja lahko dejavno z:

- zmanjšanjem emisij,
- zmanjšanjem odpadnih voda in odpadkov,
- recikliranjem in izrabljanjem virov na način, ki zagotavlja njihovo trajnost.

Pri družbeno odgovornem podjetništvu so pomembne tudi vizija in vrednote podjetja. Z njimi podjetje kaže svoj edinstveni značaj javnosti. Jasen namen in trajne vrednote so kvalitete, ki opredeljujejo močan značaj. V načelih se kaže način, kako podjetje razmišlja. Etična načela odražajo vrednote podjetja, ki se oblikujejo v povezavi z načeli njegovih deležnikov in družbe, v kateri deluje. Navsezadnje vsako podjetje predstavlja ljudi, od katerih je podjetje odvisno in katerim služi, zato je lahko etika ključna sestavina pri oblikovanju medčloveških odnosov.

Eden največjih vplivov, ki jih ima podjetje na skupnost, pa se kaže v zaposlovanju in skrbi za zaposlene. Za podjetje je idealno, če lahko izboljša tako gospodarsko rast kot tudi življenjski standard. To pomeni ustvarjanje kakovostnih in zanesljivih delovnih mest. Podjetje lahko, na primer, vlaga v zaposlene tako, da jim ponudi usposabljanje, od katerega bodo imeli korist tako zaposleni kot podjetje, ali pa posveča posebno pozornost določenim ciljnim skupinam zaposlenih (npr. družinam prijazno zaposlovanje).



## RAZMISLITE:

### 1. Pogin rib in onesnaženje Lafargea cementa (11. julij 2007)

Zaradi okvare razžvepljevalne čistilne naprave v **Lafargeu cementu** se je izlilo 30 tisoč litrov mešanice vode in apnenčeve moke v Trboveljščico in Savo. Pri tem je poginilo okoli milijon ribjih mladice in veliko večjih rib. Po neuradnih ocenah je bilo škode za okoli 12 tisoč evrov.

### 2. Pogin rib in onesnaženje v Mežiški dolini (15. september 2007)

Neznanec je v Mežo na območju Raven na Koroškem spustil neznano nevarno snov. V reki je do njenega izliva v Dravo poginilo od tri do štiri tone rib.

### 3. Pogin rib na območju Ormoža (18. september 2007)

V Pušenjskem potoku na območju Ormoža je poginilo okoli 500 kilogramov rib.

## Vprašanje:

Ali gre v zgornjih primerih za družbeno odgovorno podjetništvo? Utemeljite odgovor.

## PREBERITE:

- [www.gemslovenia.org](http://www.gemslovenia.org)
- Rebernik, M., Tominc, P., Pušnik, K. (2008): Premalo razvojno usmerjenih podjetij. GEM Slovenija 2007. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Slovenski podjetniški observatorij 2005, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- [http://epfip.uni-mb.si/publica/rreport/obs2005\\_slo.pdf](http://epfip.uni-mb.si/publica/rreport/obs2005_slo.pdf).
- Širec, K., Rebernik, M. (2008): Različnost kot podjetniška priložnost. Slovenski podjetniški observatorij 2007/08. Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Priporočila za pripravo modela uvajanja socialnega podjetništva v Sloveniji. Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj. Dostopno na: [www.center-rcv.org](http://www.center-rcv.org).

## 1.4. Podjetniške lastnosti

V literaturi obstaja več teorij o podjetniških lastnostih. Nekateri zagovarjajo, da se podjetniki »rodijo« in da jih ne moremo »narediti«, drugi pa, da lahko izobraževanje ter delovno in družbeno okolje bistveno vplivajo na razvoj podjetniških lastnosti.



## Študija primera 1: Henry Ford je spremenil svet<sup>3</sup>

Henry Ford je v 20. stoletju bolj kot kdorkoli drug spremenil način življenja Američanov.

Rodil se je leta 1863 v Deabornu v ameriški zvezni državi Michigan. Njegova starša sta imela farmo, na kateri je moral Henry pridno delati. Že kot deček je pokazal veliko iznajdljivost, sam je izdeloval razne priprave, s katerimi si je lajšal delo.

S 16 leti je zapustil farmo, odšel v Detroit, kjer se je zaposlil kot mehaniški vajenec. V naslednjih 12 letih je napredoval vse do glavnega inženirja v podjetju Edison Illuminating Company.

Že v času svoje zaposlitve je Henry Ford ves svoj prosti čas posvetil izdelovanju avtomobila. Številne noči je prebil v lopi za družinsko hišo, kjer je gradil svoj prvi avto. Ljudje so ga pogosto videvali voziti po ulicah Detroita, dokler ni svojega prototipa prodal za 200 ameriških dolarjev.

Leta 1889 je Henry Ford pustil službo pri Edisonu in se pridružil novoustanovljenemu podjetju Detroit Automobile Co., ki naj bi pričelo s serijsko proizvodnjo avtomobilov. Posel ni uspel in podjetje ni proizvedlo niti enega avtomobila. Jezni investitorji so Forda nagnali iz podjetja.

Leta 1903 je Henry Ford skupaj z drugimi investitorji ustanovil Ford Motor Company in še istega leta je podjetje s 125 zaposlenimi naredilo 1700 avtomobilov. Dosegli so odličen finančni rezultat.

Ford je vsa svoja prizadevanja usmeril v proizvodnjo cenejših modelov, ki bi bili dostopni širšemu krogu kupcev. Leta 1908 se je po večletnih pripravah na trgu pojavil majhen, enostaven, vsestranski avtomobil (Model T). Povpraševanje po njem je bilo izjemno.

Ford je spoznal, da povpraševanja ne bo mogel zadovoljiti samo z novo tovarno, pač pa bo potrebna tudi nova organizacija dela. V novi tovarni, imenovala se je Highland Park, je bilo delo organizirano tako, da je potekalo po fazah od četrtega nadstropja do pritličja, kjer so tovarno zapuščala izgotovljena vozila.

Leta 1910 so proizvedli 19.000 vozil,

leta 1911 34.500 in

leta 1912 78.440.

Henry Ford si je prizadeval s čim nižjo ceno avtomobila, čim bolj povečati obseg prodaje. Ford in njegovi sodelavci so nenehno iskali nove rešitve v proizvodnji, ki bi vodile k večji produktivnosti in znižanju stroškov. Zavestno so se odrekli večjim dobičkom na enoto, da bi povečali obseg prodaje in svoj tržni delež. V proizvodnjo so začeli uvajati tekoče trakove in tako zmanjšali izdelovalni čas. Žal pa delavci niso preveč uživali v takšnem načinu dela in ob razmeroma nizkih plačah je bila fluktuacija zaposlenih velika. To je podjetju povzročalo visoke stroške uvajanja vedno novih delavcev. Zato se je Henry Ford leta 1914 odločil, da bo delavcem minimalno plačo povišal za več kot 100%. Mnogi so napovedovali konec podjetja, a Ford je vedel, da bo boljše plačilo zadržalo delavce.

<sup>3</sup> Vir: Pšeničny, V., in drugi (2000): Podjetništvo; podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem. Portorož: Gea College, Visoka strokovna šola za podjetništvo



V letu 1924 so se na trgu začeli pojavljati prvi resni konkurenti v istem cenovnem razredu avtomobilov, med katerimi je bil najbolj uspešen Chevrolet. Leta 1926 je Ford končno dojel, da se njegovemu Modelu T izteka čas. Maja 1927 je tako nepričakovano oznanil konec proizvodnje in za šest mesecev zaprl tovarno. Tovarna ni bila zaprta zaradi zamenjave orodij, pač pa zato, ker za Model T ni imel pripravljenega nadomestnega izdelka. To je bil primer najslabšega načrtovanja novih izdelkov v zgodovini avtomobilske industrije. Po šestih mesecih napornega dela je proizvodnja ponovno stekla in s tekočih trakov je prišlo novo vozilo – Model A Ford, ki pa ni ponovilo uspeha Modela T.

Henry Ford je umrl 7. aprila 1947 v starosti 83 let. V zgodovino človeštva se je zapisal kot človek, ki je zaslužen za to, da je avtomobil postal transportno sredstvo, dostopno skoraj vsem potrošnikom, da torej ni ostal luksuzna dobrina, namenjena le redkim izbrancem. Hkrati pa tudi kot podjetnik, ki je kot inovator po eni strani najdlje uspel žeti na osnovi enega proizvoda, potem pa zavirati razvoj novih proizvodov, kar je skoraj pokopalo tovarno Ford.

#### **RAZMISLITE:**

1. Katere lastnosti podjetnika je imel Henry Ford?
2. Ali in kaj se iz primera lahko naučimo tudi za današnji čas?
3. Ali bi danes podjetje lahko obstalo brez nenehnega vlaganja v razvoj novih proizvodov ali storitev?





## Študija primera 2: Ko sanje postanejo resničnost<sup>4</sup>

Oče Danice Zorin Mijošek je imel mizarско delavnico, zato je kot najstnica želela postati mizar ali voznik tovornjaka. Starša sta bila mnenja, da to ni primeren poklic za dekleta, zato sta izbrala kozmetično šolo v Ljubljani, ki jo je Danica Zorin leta 1970 tudi uspešno zaključila in tako naredila prvi korak na poti podjetništva.

Začela je sanjati o svojem kozmetičnem salonu, v katerem bi ustvarila lastne recepture za kreme in z njimi reševala težave svojih zvestih strank. Te sanje so bile tako močne, da so jo znova in znova gnale naprej, tako daleč, da so postale resničnost.

V Rogaški Slatini, v zdraviliškem jedru, je odprla kozmetični salon, in tako so bili postavljeni prvi temelji današnje Kozmetike Afrodita. Od odprtja kozmetičnega salona so se dogajali vzponi in padci, dobri in slabi trenutki. V začetku leta 1980 se je odločila, da začne lastno proizvodnjo kozmetičnih in frizerskih izdelkov. Takratni časi niso bili ravno naklonjeni zasebnikom, saj je bila prodaja obrtniških izdelkov v trgovinah praktično onemogočena. Zato je Danica Zorin ubrala svojo pot, prodajo od vrat do vrat.

Neposreden stik z ljudmi se je obrestoval, in konec 80. let prejšnjega stoletja, ko se je trgovina liberalizirala, ji je uspelo z izdelki prodreti na police nekaterih večjih trgovin.

Začetek 90. let je bil za Slovenijo čas mnogih sprememb in pretresov, ki so se odrazili tudi na gospodarskem področju. Kozmetika Afrodita se je zaradi izgube trgov v nekdanji skupni državi skoraj čez noč znašla v nezavidljivem položaju. S spremembo poslovne strategije – podjetje se je osredotočilo na tuje trge – so uspeli zadržati vse zaposlene in uspešno nadaljevati načrtano pot.

Iz kamilične kremice se je rodila široka paleta izdelkov za nego obraza, telesa in las, ki vsako leto pridobi nekaj novih linij. S strokovnostjo in čutom za potrebe kupcev nenehno nastajajo nove ideje, patenti in produkti, ki dopolnjujejo bogato ponudbo Kozmetike Afrodita. Vsi izdelki Kozmetike Afrodita temeljijo na naravnih sestavinah vrhunske kakovosti in so dermatološko, kemično ter mikrobiološko testirani.

Danes Kozmetika Afrodita zaposluje 120 ljudi različnih strok, med katerimi jih ima kar petina visoko izobrazbo (pretežno na področju razvoja, menedžmenta in marketinga). Gre za uigran tim strokovnjakov Kozmetike Afrodita, ki ga vodi Danica Zorin Mijošek in ki s svojimi bogatimi izkušnjami, znanjem, idejami delom in energijo že dolga leta neizprosno garajo, da so prišli do rezultatov, s katerimi se danes vsi skupaj lahko pohvalijo in na katere so nadvse ponosni.

### RAZMISLITE:

- Katere lastnosti podjetnika ima Danica Zorin Mijošek?
- Ali in kaj se iz primera lahko naučimo?
- Ali podjetje lahko obstane brez nenehnega vlaganja v razvoj novih proizvodov ali storitev?

<sup>4</sup> Vir: Žurnal, 7. februar 2009. Dostopno na: <http://www.kozmetika.afrodita.com/si/o-podjetji.php>.



## 1.5. Temeljne lastnosti podjetnika

Za podjetnika ni dovolj samo, da pozna svoje strokovno področje in zna opravljati svojo dejavnost ter se odziva na spremembe. Podjetnik neprestano išče priložnosti in uresničuje nove podjeme, je inovativen in pripravljen prevzeti tveganje.

Podjetni ljudje pri svojem delovanju uporabljajo različno »mešanico« osebni lastnosti, ravnanja in spretnosti, seveda pa te lastnosti, spretnosti in ravnanje niso izključna last samo za poslovne, podjetne posameznike. Nekatere lastnosti, spretnosti in ravnanje ima razvite vsakdo izmed nas, in v tem smislu smo do neke mere vsi podjetni.

Nekaj skupnih osnovnih značilnosti podjetnika:

- obvladuje svoje življenje in zna vplivati na udejanjanje svojih zamisli;
- želi uspeti in biti drugačen, prepoznaven;
- je samostojen in sam odloča o svoji usodi;
- pripravljen je tvegati več kot drugi;
- njegove vrednote oblikujejo družina, šola, življenje in delovno okolje;
- ima dolgoročen, strateški, tudi vizionarski pogled na priložnosti, sredstva, vire in potrebno organizacijo za doseganje zastavljenih ciljev.

Izpostavili smo samo nekatere bistvene lastnosti podjetnika. Gre za lastnosti, ki so pri podjetniku bolj izpostavljene kot pri drugih posameznikih. Vedeti moramo, da so nekatere lastnosti prirojene, večino teh lastnosti in sposobnosti pa se da razviti; seveda pa je treba začeti dovolj zgodaj. Poleg tega je treba poudariti, da je okolje tisto, ki vzpodbuja razvoj omenjenih lastnosti, lahko pa podjetnost tudi zavira.

Spodnji diagram prikazuje spretnosti, lastnosti in ravnanje, ki jih lahko spodbujamo in razvijamo skozi proces izobraževanja in usposabljanja:







## 1.6. Dileme in zadržki pred začetkom posla

Nekateri se odločijo za samostojno dejavnost, ko so prepričani, da imajo dobro zamisel, drugi preprosto »skočijo v posel«; nekateri so previdnejši in začnejo poskusno poslovati v manjšem obsegu, hkrati pa obdržijo stalno zaposlitev, in šele ko preverijo zmožnosti, se odločijo za samostojno pot.

Zavedati se moramo, da podjetništvo zahteva predanost, trdno voljo, vztrajnost, zato obstaja nekaj ključnih zadržkov posameznika proti odločitvi za samostojen posel:<sup>5</sup>

- strah pred neuspehom,
- bojazen, da ob neuspehu ne bo dobil dela,
- želja po družabniku, vendar ga ne zna najti,
- bojazen pred prevelikim finančnim tveganjem,
- podpora družinskih članov,
- negotovost, kje lahko dobi pomoč oz. podporo,
- bojazen, da ideja ni dovolj dobra,
- dvomi v lastne zmožnosti za vodenje podjetja,
- dvomi glede zmožnosti prodaje lastnega izdelka oz. storitve,
- zadovoljstvo s sedanjo zaposlitvijo.

Poleg omenjenih zadržkov je treba vedeti še, da imajo podjetniki značilen življenjski slog, ki je drugačen od življenjskega sloga posameznika, ki dela za delodajalca. Glavne razlike so naslednje:

- več osebne svobode: gre za svobodno izbiro kraja, časa, sodelavcev, organizacije delovnega časa;
- večji nadzor nad potekom stvari: »sam svoj gospodar«;
- večja odgovornost: prevzeti je treba odgovornosti za napake, dogovorjene roke, za ljudi, ki so zaposleni v podjetju;
- več priložnosti, da nekaj uresničimo;
- širok obseg nalog: ni delitve dela, zato vsi delajo vse, od sprejemanja naročil do zaposlovanja delavcev in stikov s strankami;
- nagrajevanje je tesno povezano z osebnim prizadevanjem;
- osebno premoženje je postavljeno na kocko;
- življenje je bolj negotovo, povezano s plačevanjem računov, neplačili oz. z morebitnimi likvidnostnimi težavami, novimi odredbami o varstvu pri delu, pomanjkanjem zalog, surovin ipd.;
- odvisnost od širokega kroga ljudi, ki sodelujejo v poslovnem procesu: dobaviteljev, kupcev, konkurence, bank itn.;
- vedeti je treba, kdo lahko pomaga in posreduje ustrezne informacije, znanje, izkušnje;
- daljši delovni čas;
- prepletanje poslovnega in družinskega življenja;
- osebni pogled je bolj odvisen od poslovnih uspehov: občutek lastne vrednosti je odvisen od poslovne uspešnosti;
- več učenja na praktičnih izkušnjah;
- popolna odgovornost za lastno učenje.

<sup>5</sup> Vir: Richardson & Clarke (1993): Business Start-Up for Professional Managers.



## RAZMISLITE:

Nekdanja osnovnošolska učiteljica Anite Roddick je pustila svoj poklic in odprla trgovino z do narave prijaznimi kozmetičnimi izdelki »Body Shop«.

### Vprašanje:

Kaj se je v njenem načinu življenja spremenilo, ko je prenehala delati kot učiteljica in se odločila za samozaposlitev?

## 1.7. Dejavniki uspešnega posla

Uspešna dejavnost je povezana s kombinacijo naslednjih dejavnikov uspeha:

### 1. Ideja

Razmislite, kaj natančno boste delali.

Posel zaživi z dobro idejo, ki mora zadovoljevati potrebe kupcev.

### 2. Motivacija

Zakaj si želite to narediti?

Cilji, ki jih podjetnik želi doseči, so zanj glavna motivacija. V uresničevanje ciljev usmerja vso svojo energijo, je odločen, da uspe, tudi ko se pojavijo težave in gredo stvari slabo.

### 3. Sposobnosti

Za ustanovitev in vodenje podjetja so potrebni znanje, izkušnje, spretnosti vodenja in dela z ljudmi.

### 4. Sredstva

Znate to narediti?

Podjetnik, ki namerava začeti posel, se mora zavedati, kako širok obseg različnih sredstev je potrebnih za uspeh.

Poleg tega sta pomembna še dva dejavnika procesa:

### 1. Organiziranost

Odločiti se je treba za primerno pravno organiziranost podjetja, za osnovni sistem menedžmenta in nadzora.

### 2. Načrtovanje

Pravilno načrtovanje poslovanja od načrtovanja prodaje do prodajnih cen in potrebnih sredstev je ključnega pomena za dobro vodenje in poslovanje podjetja.

Kombinacija teh dejavnikov bo učinkovita, če bo zagotavljala proizvodnjo izdelkov oz. storitev, ki bodo po ceni, kakovosti in razpoložljivosti stalno zadovoljevali potrebe kupcev in prinašali prihodek, višji od stroškov. Ob tem mora podjetnik upoštevati, da neprestano nastajajo spremembe:

- potrebe kupcev se spreminjajo;
- nastajajo tehnične izboljšave;
- konkurenca se spreminja;
- podjetje se lahko širi.





Zato mora biti podjetnik zelo prilagodljiv in vedno pripravljen, da svojo izvirno idejo prilagodi kupcem, pridobi nova znanja in spretnosti, pridobi nova sredstva.

### RAZMISLITE:

Mitji Bitencu so prijatelji ob neki priložnosti kupili knjigo z vegetarijanskimi recepti. Ker je rad kuhal je hobi združil z delom in začel prirejati tečaje tradicionalne indijske oz. vedске vegetarijanske kuhinje. Tečajniki so si zaželeli takšno hrano tudi za kosilo, zato je Mitja začel dostavljati hrano na dom. Kmalu se je nabralo toliko naročil, da je bil čas za nov korak: prevzel je vodenje izpostave verige samopostrežnih vegetarijanskih restavracij.<sup>6</sup>

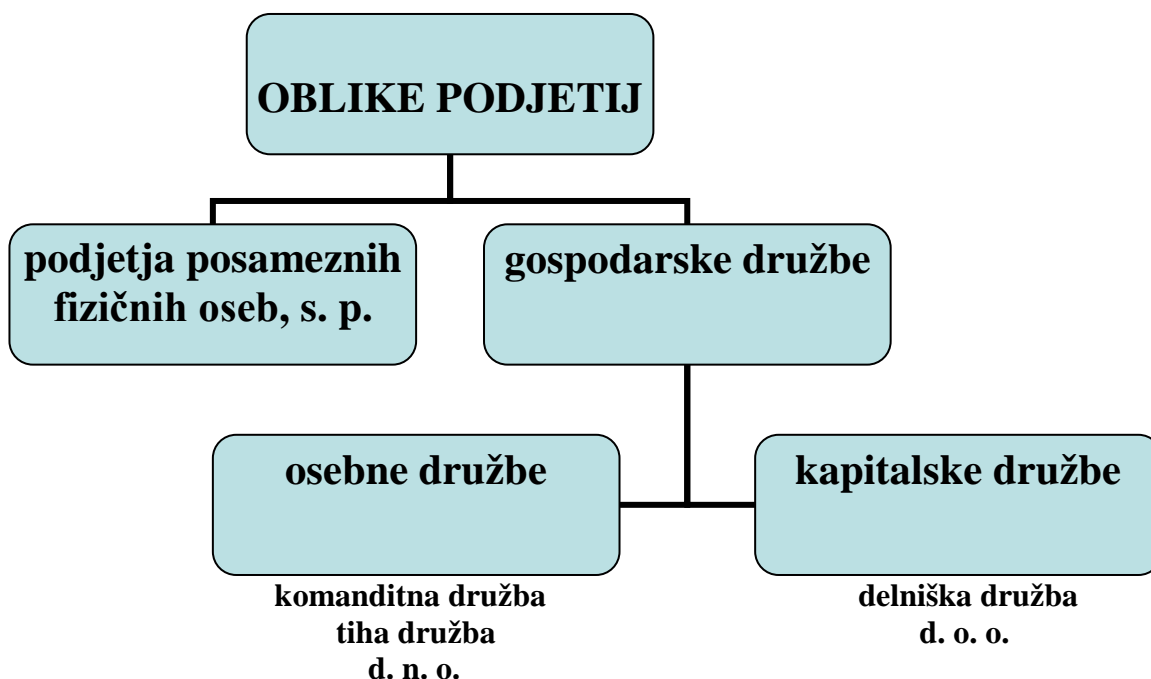
### Vprašanje:

Kakšne možnosti ima, da bo uspešen z vidika dejavnikov uspeha: ideja, motivacija, sredstva, sposobnosti?

## 2. Pravne oblike organiziranja poslov

Zakon o gospodarskih družbah navaja več različnih pravnih oblik podjetij: družba z omejeno odgovornostjo, družba z neomejeno odgovornostjo, tiha družba, komanditna družba, delniška družba. Najpogostejši pravni obliki, ki se ustanavljata v Sloveniji, sta s. p. in družba z omejeno odgovornostjo.

Oblike podjetij glede na pravno organiziranost prikazuje naslednja shema.



<sup>6</sup> Vir: Polet, priloga časopisa Delo, 29. januar 2009.

## 2.1. Samostojni podjetniki

Samostojni podjetnik je najbolj splošna oblika lastništva posla. Ta oblika ne zahteva večjega kapitala za registriranje, podjetnik nastopa v svojem imenu, je popolnoma odgovoren za finančne rezultate, odgovarja za obveznosti, ki jih je naredil s poslovanjem z vsem svojim premoženjem. V primeru neuspešnega poslovanja lahko izgubi tudi svoje zasebno premoženje (hišo ali drugo premoženje).

**Tabela 2:** Prednosti in slabosti samostojnega podjetnika

Prednosti	Slabosti
Enostaven način registracije	Neomejena odgovornost ogroža zasebno premoženje
Manjši obseg poslov, ki ne zahtevajo veliko kapitala	Težko je pridobiti finančne vire, ker poslovni rezultati niso vidni v letnih obračunih
Ker je podjetnik hkrati lastnik, lahko hitro spreminja odločitve	Zaradi manjšega obsega poslov je težje pridobiti popuste pri nabavi
Lahko se posveti potrebam lokalnih kupcev in jim prilagodi svoj posel	Znanje in zmožnosti so vezani predvsem na podjetnika
Dobička mu ni treba deliti z drugimi	Problemi podjetnika z zdravjem lahko ogrozijo poslovanje
Enostavna ukinitvev posla	
Najmanj zahtev pri vodenju računovodstva in predložitvi letnih obračunov	

Vir: Glas, M. (2001): Podjetništvo 1. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.

## 2.2. Družba z omejeno odgovornostjo

Družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.) je oblika gospodarske družbe v slovenskem pravnem sistemu. Je družba, ki za prevzete obveznosti jamči le s premoženjem družbe in ima osnovni kapital razdeljen na poslovne deleže.

D. o. o. lahko ustanovi ena ali do 50 fizičnih ali pravnih oseb. Družba se ustanovi z družbeno pogodbo, ki mora biti sestavljena v notarski obliki, odpre se transakcijski račun in vplača osnovni kapital.

Če so izpolnjene vse zakonske zahteve, sodišče družbo vpiše v sodni register. Družba z omejeno odgovornostjo pridobi položaj pravne osebe z vpisom v sodni register in tako postane nosilka pravic in obveznosti.

Po vpisu se izdela žig, obvesti Agencijo Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve o dejavnostih družbe ter ustanovitev objavi v Uradnem listu RS.

Značilnosti družbe z omejeno odgovornostjo:

- je pravna oseba z lastno pravno sposobnostjo in ima lastni kapital;
- upnikom jamči samo s premoženjem družbe;
- navzven nastopa prek svojih organov (poslovodja);
- opravljata lahko vsako z zakonom dovoljeno dejavnost;



- ima z zakonom predpisan minimalni osnovni kapital.

Minimalni osnovni kapital znaša 7500 EUR.

Posamezniki se pred pričetkom podjetniške poti pogosto sprašujejo, ali ustanoviti d. o. o. (družbo z omejeno odgovornostjo) ali s. p. (samostojni podjetnik). Razlogov za odločitev je veliko, zato so v spodnji razpredelnici navedene osnovne razlike med d. o. o. in s.p.

**Tabela 3:** Osnovne razlike med d. o. o. in s. p.

	<b>s. p.</b>	<b>d. o. o.</b>
Osebna odgovornost	DA (odgovarjate z vsem svojim premoženjem)	NE (odgovarjate le z vloženim kapitalom oz. kapitalom podjetja)
Osnovni kapital	Ni potreben	7500 EUR (lahko v denarju ali v sredstvih)
Ustanovitveni stroški	Brezplačno	Enostavni postopek: brezplačno Zahtevni postopek: pri notarju po notarski tarifi
Obdavčitev dobička	16%, 27%, 41%	22% (davek od dohodkov pravnih oseb – vedno enaka stopnja) – (2009 – 21%, 2010 – 20%)
Vodenje poslovnih knjig	– normirani odhodki (25 %) ali – enostavno knjigovodstvo ali – dvostavno knjigovodstvo	– dvostavno knjigovodstvo

Eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na odločitev, je predvsem višina pričakovanega dobička, saj so stopnje obdavčitve dobička za s. p. in gospodarsko družbo zelo različne. Pomembno je tudi, koliko odgovornosti je posameznik pripravljen nositi, saj je s. p. absolutno odgovoren in odgovarja z vsem svojim premoženjem, medtem ko družbenik v gospodarski družbi odgovarja le z vloženim kapitalom. Pomembno je izpostaviti tudi dejstvo, da samostojni podjetnik s svojim prisluženim denarjem lahko razpolaga povsem prosto, kar pa ne velja za družbenika v gospodarski družbi, saj prisluženi denar ni njegov, temveč je to denar podjetja. V primeru, da si ga družbenik izplača v žep, je ta denar dvakrat obdavčen. Prvič kot dobiček (22%), nato pa še kot dobiček, ki je izplačan lastniku v žep (20%).

Dobiček samostojnega podjetnika je hkrati tudi njegova plača, kar pomeni, da svoje plače ne more uveljavljati kot strošek. Na drugi strani d. o. o. svojo plačo sam sebi izplačuje, zato mu ta predstavlja strošek.



### 2.3. Družba z neomejeno odgovornostjo

Družba z neomejeno odgovornostjo je družba dveh ali več oseb, ki za obveznosti družbe odgovarjajo z vsem svojim premoženjem. Družba se ustanovi s pogodbo med družbeniki.

Če ni drugače dogovorjeno, morajo družbeniki vplačati enake vložke. Družbenik lahko v družbo vloži denar, stvari, pravice ali storitve. Vrednost nedenarnega vložka morajo družbeniki sporazumno oceniti v denarju.

Družbenik mora izpolnjevati prevzete obveznosti s skrbnostjo dobrega gospodarja in je odgovoren za škodo, ki jo družbi povzroči namenoma ali iz hude malomarnosti.

Posle družbe so upravičeni in dolžni voditi vsi družbeniki. S pogodbo je vodenje poslov lahko preneseno na enega ali več družbenikov. V tem primeru drugi družbeniki ne smejo voditi poslov.

Vsak družbenik ima pravico vpogleda v knjige, listine in dokumentacijo družbe. Na koncu vsakega poslovnega leta se na temelju letnih računovodskih izkazov ugotovi dobiček ali izguba in se vsakemu družbeniku izračuna njegov delež pri dobičku ali izgubi ter se ga pripiše oz. odpiše od kapitalskega deleža.

Družbenik ne more razpolagati s svojim deležem brez soglasja drugih družbenikov.

Družba z neomejeno odgovornostjo lahko preneha:

- s potekom časa, za katerega je bila ustanovljena;
- s sklepom družbenikov;
- s stečajem;
- s smrtjo ali prenehanjem družbenika, če družbena pogodba ne določa drugače;
- z odpovedjo;
- na podlagi sodne odločbe;
- če se število družbenikov zmanjša pod dva, razen v primeru iz 115. člena Zakona o gospodarskih družbah;
- v drugih primerih v skladu z zakonom.

### 2.4. Komanditna družba

Komanditna družba je družba dveh ali več oseb, v kateri je najmanj en družbenik odgovoren za obveznosti družbe z vsem svojim premoženjem (komplementar), medtem ko najmanj en družbenik ni odgovoren za obveznosti družbe (komanditist).

Pravna razmerja med družbeniki se urejajo z družbeno pogodbo.

Komanditist ima pravico zahtevati prepis letnega poročila ter pravico do vpogleda v poslovne knjige in knjigovodske listine.



REPUBLIKA SLOVENIJA

MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT

Center RS za poklicno izobrazbo

Ob Zvezni ul. 1B, 1000 Ljubljana

tel.: 01/ 5424 800

fax: 01/ 5422 045

e-pošta: info@cpj.si

http://www.cpi.si



Naložba v vašo prihodnost  
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA  
Evropski socialni sklad





## 2.5. Tiha družba

Tiha družba nastane s pogodbo, na podlagi katere tihi družbenik s premoženjskim vložkom v podjetje koga drugega pridobi pravico do udeležbe pri njegovem dobičku.

Nosilec tihe družbe in eden ali več tihih družbenikov se o svojih razmerjih svobodno dogovarjajo in morajo pri svojem uresničevanju ravnati tako skrbno kot pri lastnih zadevah. Nosilec tihe družbe nastopa v pravnem prometu ter je izključni nosilec vseh pravic in obveznosti iz poslovanja tihe družbe.

Pravna razmerja med nosilcem tihe družbe in tihim družbenikom se urejajo s pogodbo. Tihi družbenik ima pravico od nosilca tihe družbe zahtevati prepis letnega poročila ter vpogled v poslovne knjige in knjigovodske listine. Tiha družba preneha:

- s potekom časa, za katerega je bila ustanovljena;
- s sporazumom med nosilcem in tihim družbenikom;
- z opustitvijo dejavnosti nosilca tihe družbe;
- s smrtjo ali prenehanjem nosilca tihe družbe, razen če pogodba ne določa česa drugega;
- z odpovedjo tihega družbenika ali
- na podlagi sodne odločbe.

## 2.6. Delniška družba

Delniška družba je družba, ki ima osnovni kapital razdeljen na delnice. Delniška družba je upnikom odgovorna za svoje obveznosti z vsem svojim premoženjem.

Delniško družbo lahko ustanovi ena ali več fizičnih ali pravnih oseb, ki sprejmejo statut. Osnovni kapital se glasi na nominalni znesek v evrih. Najnižji znesek osnovnega kapitala je 25.000 EUR.

Organi vodenja ali nadzora delniške družbe so:

- uprava,
- upravni odbor, ki vodi družbo in nadzoruje izvajanje njenih poslov,
- nadzorni svet, ki nadzoruje vodenje poslovanja družbe.

Delničarji uresničujejo svoje pravice na skupščini, ki odloča o sprejetju letnega poročila poslovanja, uporabi bilančnega dobička, prenehanju družbe, spremembi statuta, imenovanju in odpoklicu članov upravnega odbora in nadzornega sveta itn.

Družba lahko izbere dvotirni sistem upravljanja družbe z upravo in nadzornim svetom ali enotirni sistem upravljanja družbe z upravnim odborom.

Zakon in statut določata sestavo in število članov organov vodenja ali nadzora. Organ vodenja ali nadzora sestavljajo najmanj trije člani, če zakon ne določa drugače. Če ima organ vodenja ali nadzora več članov, se en član imenuje za predsednika.

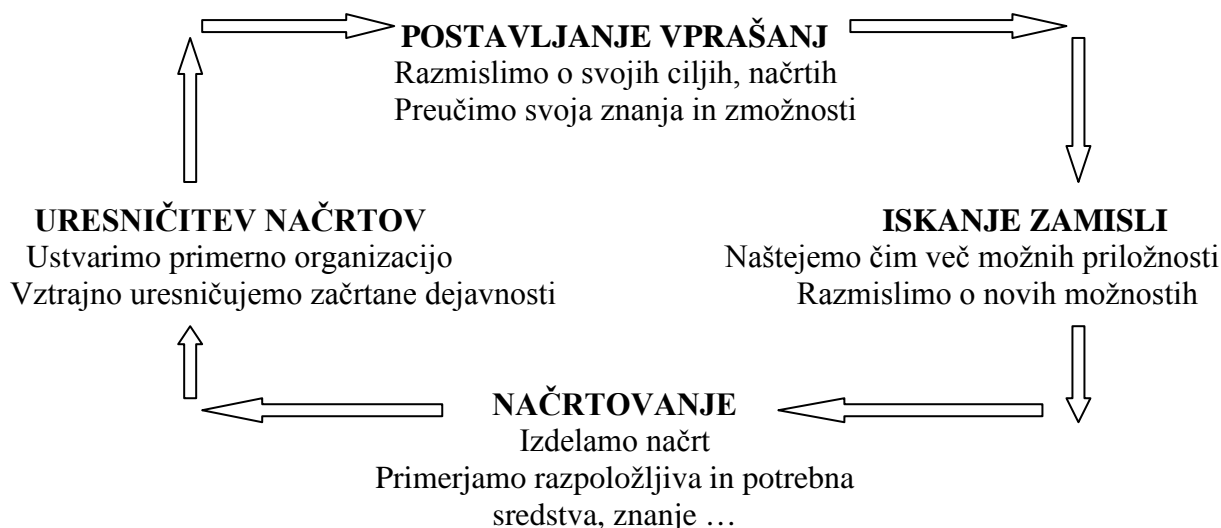
## PREBERITE:

- Zakon o gospodarskih družbah, Uradni list RS, št. 42/2006 z dne 19. 4. 2006.
- Potočnik, V., Grilc, P., Furlan, M. (2000): Gospodarsko poslovanje 2, priredba avstrijskega učbenika. Celovec, Ljubljana, Dunaj: Mohorjeva družba.

## 3. Podjetniški proces

### 3.1. Prepoznavanje in razvijanje idej

V poglavju 1.1. smo opredelili podjetniški proces, ki poteka v določenem zaporedju in ki ga bomo uporabljali pri svojem delu.



Pri iskanju poslovnih zamisli kot naslednji fazi podjetniškega procesa izkoristimo okolje, ki nas obdaja, kjer živimo in delamo ter v katerem obstaja nešteto priložnosti, ki predstavljajo možnost za poslovno zamisel. Oglejmo si nekaj virov poslovnih priložnosti:

1. **Odzivanje na potrebe potrošnikov:** potreba po oskrbi starejših občanov na domu, pranje avtomobilov na domu, naraščajoče potrebe po računalniških storitvah, npr. vzdrževanje računalnikov na domu ...
2. **Združevanje več storitev v nov posel:** frizerstvo + masaža + pedikura, internet + kavarna, garaža + avtopralnica + prodaja avtomobilov ...
3. **Priložnosti, ki so povezane s spremembami:** spremeniti način pridelave kmetijskih izdelkov zaradi ekoloških razlogov, ozaveščati kupce o zbiranju in ločevanju odpadkov, zato uporabiti avtomat za zbiranje pločevink, zaradi onesnaženosti zraka v mestnih središčih razviti hibridna vozila ...
4. **Moteče stvari v okolju:** komarji, rosenje očal pozimi, prekomerna teža ...



5. **Problemi** so pravi potencial za nove posle, še posebej, kadar izumimo rešitev problema, ki pesti potrošnike: starejši občani ostanejo sami, motnje hranjenja, aknasta koža, zaposlitev invalidnih oseb, vlomi v hiše in stanovanja, kraje avtomobilov ...
6. **Hobiji**, s katerimi se ukvarjajo ljudje, so prav tako vir poslovnih priložnosti: rekreacija in šport, glasba, slaščičarstvo, oblikovanje nakita, modnih oblačil ...

Dobre ideje ne pridejo same od sebe, temveč je treba neprestano iskati priložnosti, opazovati ljudi, njihove potrebe, predvsem pa probleme, s katerimi se srečujejo. Na ta način lahko pridemo do dobre ideje za uspešen posel, ki pa jo je treba dobro pretehtati, premisliti, tudi dopolniti ali celo spremeniti, da bi iz nje razvili uspešen posel.

Najbolj znana metoda iskanja idej je **možganska nevihta (brainstormig)**, pri kateri mora imeti skupina jasno definiran cilj oz. jasno predstavljen problem. To je najpogostejši in najlažji način generiranja idej. Glavno pravilo je, da idej v procesu generiranja ne komentiramo ali kritiziramo.

V procesu iskanja idej je pomembno, da si skupina ideje zapisuje, ker si vseh idej ne moremo zapomniti, s tem pa preprečimo, da nam kaka ideja ne uide.

Druga metoda iskanja idej je **metoda 365**. V skupini, ki ima šest članov, vsak na listek napiše tri ideje, na voljo pa ima pet minut. Listek nato da sosedu, ki spet v petih minutah doda še tri ideje. Vsak član skupine tako prispeva 18 idej, kar pomeni, da dobimo 108 idej.

**Metoda šestih klobukov** (de Bonnova metoda razvijanja ustvarjalnosti) izhaja iz spoznanja, da je treba pri iskanju idej kombinirati različne poglede in načine razmišljanja. Načine razmišljanja je ponazoril s klobuki, ki so različne barve:

- bel klobuk predstavlja nevtralnno, objektivno mišljenje;
- rdeč klobuk pomeni čustveno obarvano mišljenje;
- rumen klobuk pomeni pozitivno mišljenje;
- črn klobuk predstavlja kritično mišljenje, varuje nas pred delanjem napak;
- zelen klobuk je za izvirne in ustvarjalne ideje, izraža drugačne poglede;
- moder klobuk predstavlja objektivno mišljenje, ugotavlja, kje smo in kakšni so zaključki, ter tako predstavlja nekakšnega vodjo, moderatorja diskusije.

Udeleženci lahko ves čas razprave nosijo isti klobuk ali pa si klobuke menjajo. Metoda se na široko uporablja v podjetjih, kjer se v procesu iskanja rešitev menjajo različne oblike mišljenja, do rešitev pa prihaja v sodelovanju oz. z dopolnjevanjem različnih načinov mišljenja (Marentič Požarnik, 2000).

#### **PREBERITE:**

- Marentič Požarnik, B. (2000): Psihologija učenja in pouka. Ljubljana: DZS.
- Peklaj, C. (2000): Sodelovalno učenje ali kdaj več glav več ve. Ljubljana: DZS.
- Berginc, J., in Krč, M. (2001): Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.





## 3.2. Preverjanje idej

Ko najdemo idejo za posel, jo je treba preveriti, zato si moramo zastaviti številna vprašanja, ki nam bodo dala odgovore na to, ali bo poslovna ideja uspešna ali ne in ali bomo z njo lahko preživeli.

Ideja mora biti uresničljiva na trgu ter tehnično-tehnološko izvedljiva in zakonita. Temeljna področja, s katerimi oblikujemo vprašanja za preverjanje idej, so:

- tržno ovrednotenje ideje:
  - trg, potrebe, kupci, konkurenca, dobavitelji ...
  - sredstva: potrebna finančna sredstva za začetek posla, oprema, prostori ...
  - kadri, kdo ima potrebna znanja;
  - lastne zmožnosti in sposobnosti;
- tehnično-tehnološko ovrednotenje ideje:
  - je proizvod mogoče narediti,
  - ali ga lahko zaščitimo,
  - je sprejemljiv z vidika varstva okolja;
- morebitna tveganja.

### Primer vrednotenja poslovne ideje za kozmetični salon

Primer kozmetičnega salona nam kaže podrobnosti, o katerih moramo razmišljati, kadar presojava učinkovitost poslovne ideje.

#### 1. Kaj natančno je vaša ideja?

- Katere storitve boste ponujali svojim strankam?
- Ali boste ponujali še kakšne druge storitve?
- Ali boste znali svojo idejo razvijati naprej?
- Dobra lokacija, preprost dostop, prostor za čakanje.

#### 2. Ali je vaša ideja izvedljiva?

- Ali že obstajajo kozmetični saloni, ki ponujajo podobne storitve?
- Ali že imate kakšne izkušnje s tem delom?
- Katere so pomembne stvari, ki omogočajo delovanje (kakovost storitve, delovni čas ...)?

#### 3. Kdo bodo vaše stranke?

- Bodo vaše stranke specifične skupine, npr. poslovne ženske, mladostniki s problematično kožo, gospodinje ipd.?
- Kakšne navade imajo vaši potencialni kupci? Poznate njihove navade?

#### 4. Kako boste ugotovili, kaj stranke želijo?

#### 5. Ali boste imeli dovolj strank, da boste preživeli?

- Upoštevati je treba preproste izračune za preživetje: zelena letna plača, skupni stroški, sprejemljiva cena izdelka, število opravljenih storitev oz. prodanih proizvodov ...
- Veste, kakšna je cena podobne storitev na trgu?
- Boste dražji in boljši, cenejši in boljši?



**6. Ali je vaša ideja boljša ali drugačna od že obstoječih?**

- Kako jo boste naredili boljšo, drugačno (zagotavljanje nečesa več, bolj kakovostnega, poenostavitev storitve ...)?

**7. Ali je vaša ideja zakonita, ekološko in moralno sprejemljiva?**

- Lahko bo potrebno preverjanje zdravja in varnosti.
- Je v skladu s predpisi?

**8. Ali lahko vstopiš na trg?**

- Ali je trg že napolnjen s takimi storitvami, npr. uglednimi kozmetičnimi saloni?
- Kašna je kakovost njihovih storitev?
- Po kakšni ceni ponujajo?
- Ali ste pregledali oglase konkurence v zadnjih 12 mesecih?
- Naštejte vsaj 5 konkurentov

**9. Ali imate potrebna sredstva?**

- Ste že našli koga, ki bo vašo idejo finančno podprl?
- Ali imate dovolj svojega denarja za začetek uresničevanja ideje?
- Ali veste, koliko denarja potrebujete?
- Ali veste, koliko storitev morate opraviti, da se bo posel izplačal?
- Boste najeli posojilo?
- Boste prostor in opremo najeli ali kupili?

**10. Zaposleni**

- Ste izbrali prave zaposlene?
- Kakšna znanja in izkušnje morajo imeti?

**11. Tveganja**

- Ali lahko predvidite morebitna tveganja?

*Ne pozabite: pomembno je, da začetno idejo lahko razvijamo naprej, kajti ideja, ki je ni moč razvijati naprej, je »kratkega diha«, posel pa obsojen na neuspeh.*

**RAZMISLITE:**

Prijateljica Darja vas prosi za nasvet. V vašem kraju namerava odpreti prodajalno sendvičev, zato vas sprašuje, ali ima možnosti za uspeh.

Katera vprašanja ji boste zastavili? Pri razmisleku o vprašanih izhajajte iz dejavnikov uspeha: ideja, motivacija, sposobnosti, sredstva.



## 4. Načrtovanje in organizacija

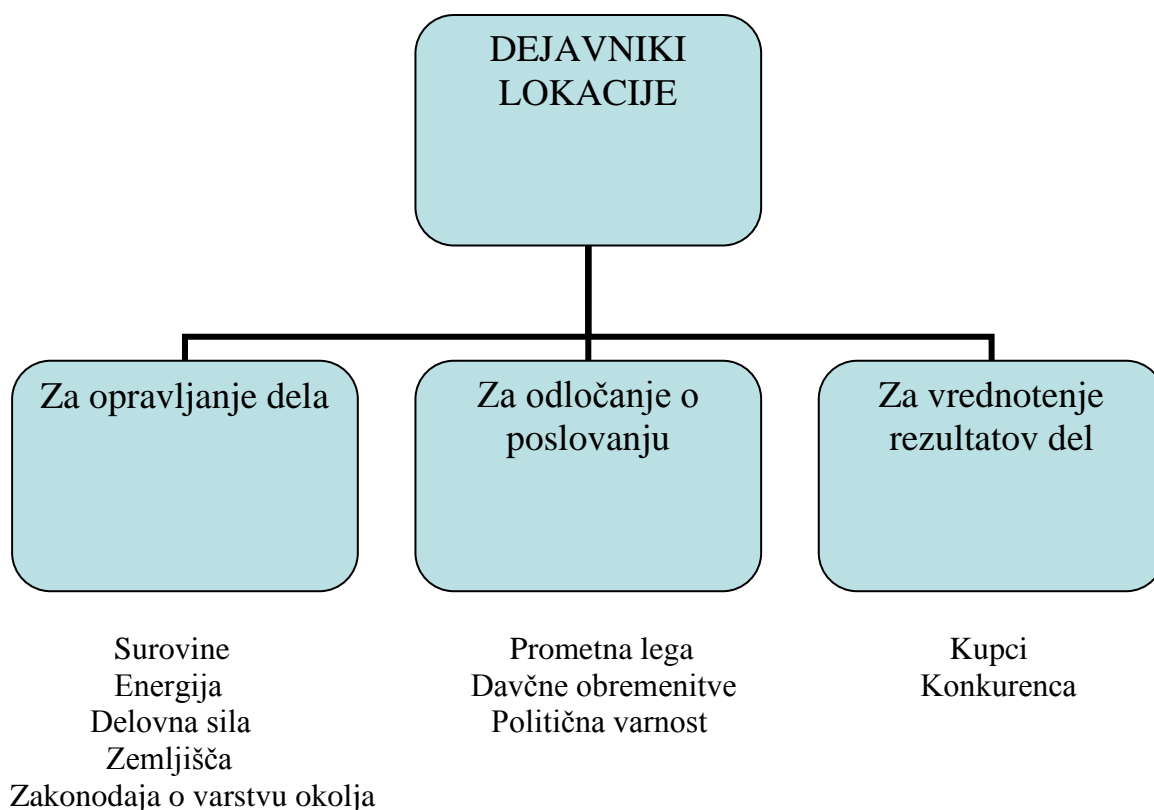
### 4.1. Lokacija podjetja in dejavniki, ki vplivajo nanjo

Izbira lokacije podjetja je ena najpomembnejših odločitev za začetek posla. Proučiti je treba vrsto pomembnih vprašanj, predvsem pa dejavnike, ki vplivajo na makro- in mikrolokacijo podjetja.

#### Dejavniki mikrolokacije so:

- oddaljenost kupcev in dobaviteljev,
- možnost širitve podjetja v prihodnosti,
- ponudba surovin, transportne poti,
- razpoložljiva delovna sila,
- ustrezna infrastruktura (trgovine, šole, vrtci, banke ...),
- ekološka naravnost,
- vpliv lokalnih stroškov (davek na zemljišče, komunalni prispevki ...),
- podnebje in podnebne razmere.

Dejavnike lokacije lahko presojava po treh kriterijih: po dejavniki, ki vplivajo na opravljanje dejavnosti, dejavniki, ki vplivajo na odločanje o poslovanju, in dejavniki, ki vplivajo na vrednotenje rezultatov dela. Omenjene dejavnike prikazuje naslednja shema:





Med dejavnike, ki vplivajo **na mikrolokacijo**, so pomembni predvsem:

- reprezentativnost prostorov,
- notranja razporeditev prostorov,
- možnost dostave za dobavitelje in parkiranja za kupce,
- sončna oz. senčna stran.

Vse dejavnike lokacije je treba oceniti predvsem z vidika stroškov poslovanja in z vidika začetnih vlaganj.

## Poslovni prostori in potrebna oprema

Poslovni prostori so vsi prostori, ki jih podjetje potrebuje za opravljanje svoje dejavnosti. Ko izbiramo prostore, moramo vedno razmisliti, ali so prostori uporabni tudi za opravljanje kakšne druge dejavnosti in ali bo možna širitev prostorov v prihodnosti. Glede na razpoložljiva sredstva se bomo odločali, ali bomo prostore kupili, jih vzeli v najem ali kupili na lizing. Če se odločimo za najem, moramo vedeti, da je najemnina fiksni strošek poslovanja, zato moramo biti še bolj previdni.

Vsekakor moramo biti pri odločitvi glede poslovnih prostorov preudarni in moramo tudi razmisliti, ali je mogoče dobiti poslovne prostore v poslovni coni, tehnološkem parku, morda v podjetniškem inkubatorju.

Podobno velja za izbor in načrtovanje poslovne opreme. Razmisliti je treba, ali bomo kupili novo ali že rabljeno opremo, ali jo bomo vzeli na lizing ali v najem. Podjetniki ponavadi v začetku poslovanja nimajo na voljo veliko sredstev, zato ponavadi nabavljajo opremo, ki je širše uporabna, kasneje, ko je posel bolj utečen, pa se odločajo za bolj specializirano opremo.

## 4.2. Ime podjetja

### Zakon o gospodarskih družbah določa:

- Firma je ime podjetja, s katerim podjetje posluje. V firmi mora biti označba, ki napotuje na dejavnost družbe.
- Firma ne sme vsebovati imen in znakov tujih držav ali mednarodnih organizacij.
- Besedo Slovenija ali njene izpeljanke in kratice je v firmo dovoljeno vnesti le z dovoljenjem Vlade Republike Slovenije.
- Ime osebe ali del imena zgodovinske ali druge znamenite osebe je dovoljeno vnesti v firmo le z njenim dovoljenjem. Če je že umrla, pa z dovoljenjem njenega zakonca in sorodnikov do tretjega kolena.
- Firma ne sme vsebovati besed ali znakov, ki so v nasprotju z zakonom ali moralo, ki vsebujejo znane blagovne in storitvene znake drugega upravičenca.
- Družba mora pri svoji dejavnosti uporabljati firmo v obliki, v kakršni je vpisana v sodni register.
- Firma mora biti v slovenskem jeziku.
- Firma družbe se mora jasno razlikovati od firm vseh drugih družb.



### 4.3. Organizacija dela v malem podjetju in zaposleni

Preden se lotimo priprave poslovnega načrta, moramo razmisliti tudi o organizaciji podjetja, ki je odvisna od velikosti podjetja. Dobro je, da o organizaciji podjetja začnemo razmišljati že na začetku, in ne šele takrat, ko ugotovimo, da je v podjetju kaos, da izgubljam naročila in kupce ter da so pritožbe kupcev vse številnejše.

Za mala podjetja je značilno:

- Organizacija ni predpisana.
- Visoka stopnja centralizacije, vse niti ima v rokah lastnik podjetnik.
- Ni velike delitve dela, vsi opravljajo strokovna, izvajalska in menedžerska dela.

Kljub temu da je organizacija dela v malem podjetju specifična, pa je le treba upoštevati nekatera načela organizacije:

- jasnost pri dodeljevanju nalog;
- jasnost pri dodeljevanju odgovornosti;
- samostojnost pri opravljanju dela;
- potreben je nadzor nad izvajanjem nalog;
- upoštevanje potreb zaposlenih – tu mislimo na človeški in gospodarski vidik, ki se med seboj prepletata.

Izbor partnerjev in prvih zaposlenih je ena najpomembnejših odločitev podjetnika. Ločiti moramo med podjetniškim timom in prvimi sodelavci.

Podjetniški tim naj bi štel od 2 do 5 posameznikov različnih strok, ki so pomembne za izvajanje podjetja ter odločanje in vodenje.

Za izvajanje podjetja moramo izbrati tudi sodelavce. Te izberemo na podlagi kriterijev, kot so izobrazba, strokovna usposobljenost, delovne izkušnje, znanje tujih jezikov in računalništva ipd. V današnjem hitro se spreminjajočem okolju je treba izbrati sodelavce, ki:

- so pripravljeni na nenehno učenje in izpopolnjevanje svojega znanja,
- so komunikativni,
- so pripravljeni delati v timu,
- so pripravljeni nenehno se prilagajati spremembam v okolju,
- imajo tudi pedagoška nagnjena, kajti v prihodnosti bo treba nekaj časa nameniti uvajanju in priučevanju novih sodelavcev.

## 5. Trg in potrebe kupcev

Trg je prostor, kjer se srečujeta ponudba in povpraševanje. Blago se na trgu menja za denar in po določeni ceni. Ta menjava poteka med kupci in prodajalci: prodajalci blago ponujajo, kupci po blagu povprašujejo.

Glede na vrsto blaga ločimo trg kmetijskih izdelkov, naftnih derivatov, kozmetičnih izdelkov itn.

Osnovna trga v gospodarstvu sta:

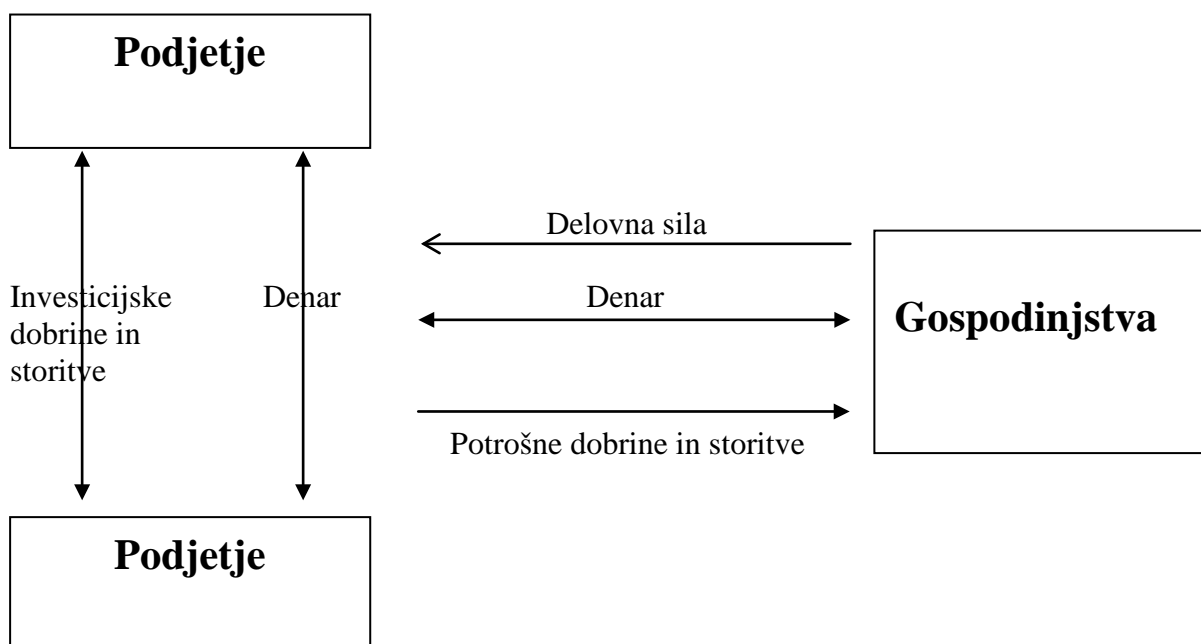
- trg potrošnih dobrin,
- trg proizvodnih dobrin.

Ta dva trga s stvarnimi in denarnimi tokovi povezujeta gospodinjstva in podjetja.

Na trgu je praviloma veliko prodajalcev in veliko kupcev, zato vlada med njimi konkurenca in zato sta na trgu vedno navzoča negotovost in tveganje.

Na menjavo blaga za denar na trgu, ki jo prikazuje shema, vplivajo različne institucije.

### TRG



Kupec je oseba, ki ima sredstva za nakup in ki kupuje izdelke ter storitve z namenom, da zadovolji svoje potrebe. Ločimo različne dejavnike nakupa:

- osebni dejavniki: starost, poklic, življenjski slog;
- sociološki dejavniki: vpliv kulture, tradicije, družine ...;
- ekonomski dejavniki: višina dohodka, cene;
- necenovni dejavniki: kakovost, blagovna znamka, oglaševanje, servisne storitve, embalaža, kreditiranje;



- situacijski dejavniki: na nakup lahko vplivajo razpoložanje uporabnika, vpliv prodajalca, sezonski vpliv.

**Poznavanje vseh dejavnikov nakupa omogoča podjetniku prisluhni potrebam kupcev, oblikovati ustrezen izdelek in ceno, poiskati ustrezne tržne poti ter oblikovati učinkovito komunikacijo.**

## 5.1. Trženje

Trženje je proces ugotavljanja želja in potreb potrošnikov ter ponujanje takih izdelkov in storitev, ki zadovoljujejo njihove potrebe. Gre torej za proces ustvarjanja in menjave izdelkov, kjer posameznik ali skupine dobijo tisto, kar potrebujejo.

S trženjem poskušamo:

- določiti sedanje in bodoče potrebe kupcev;
- potrebe preučiti, da bomo z izdelki oz. opravljenimi storitvami čim bolj zadovoljili potrebe kupcev.

Proces trženja poteka po točno določenem zaporedju (Glas, 2000, str. 21):

1. potrebe in prepoznavanje potreb;
2. tržna raziskava;
3. razvoj izdelka oz. storitve, ki po podatkih raziskave zadovolji potrebe kupcev;
4. preizkus izdelka na trgu;
5. določitev blagovne znamke – ime izdelka, embalaža, oblikovanje cene;
6. izbira prodajne poti;
7. program pospeševanja prodaje;
8. razvijanje odnosa/sodelovanja s kupci.





## 5.2. Raziskava trga

Z raziskavo trga podjetnik zbere vse potrebne informacije, s katerimi želi oceniti svojo priložnost. Z raziskavo trga lahko zberemo podatke o nakupnih navadah kupcev, analiziramo konkurenco, poznavanje oglaševalskih akcij, nakupne odločitve ipd.

Da bi podjetje uspešno poslovalo, mora nenehno spremljati, kaj se dogaja pri njegovih kupcih, konkurentih, dobaviteljih in v širšem okolju. Del informacij lahko pridobi z analizo notranjih podatkov o prodaji, zalogah, nabavi, del pa sproti (in naključno) iz dnevnega časopisja ali strokovnih revij. Ko pa se podjetnik znajde pred novo odločitvijo, si mora pridobiti informacije iz okolja, v katerem podjetje deluje.

Tržno raziskavo tako lahko opravimo na dva načina:

1. primarna raziskava je raziskava na terenu z anketnimi vprašalniki, intervjuji, opazovanjem;
2. sekundarna raziskava je raziskava, ki jo opravimo tako, da uporabimo že obstoječe vire, bodisi notranje ali tudi zunanje vire. To so lahko razna statistična poročila, že obstoječe raziskave o kupcih, konkurentih, razne strokovne publikacije.

Pri tržni raziskavi moramo slediti naslednjim korakom:

1. Najprej opredelimo problem in cilje tržne raziskave.
2. Pripravimo načrt raziskave, kjer določimo vir podatkov (primarna ali sekundarna raziskava).
3. Pripravimo metodo raziskovanja.
4. Opredelimo raziskovalne instrumente.
5. Definiramo oblike komuniciranja (po telefonu, po pošti, osebno).
6. Določimo vzorec.
7. Zberemo podatke.
8. Podatke obdelamo in analiziramo.
9. Izdelamo poročilo o raziskavi – izberemo najprimernejšo rešitev.

S tržno raziskavo dobi podjetnik koristne podatke, ki mu omogočajo dobro poznavanje oseb, ki kupujejo njegove izdelke oz. storitve.

Najpogostejša oblika zbiranja podatkov je anketiranje, ki ga lahko izvedemo po telefonu, po pošti, z osebnimi stiki ali v elektronski obliki.



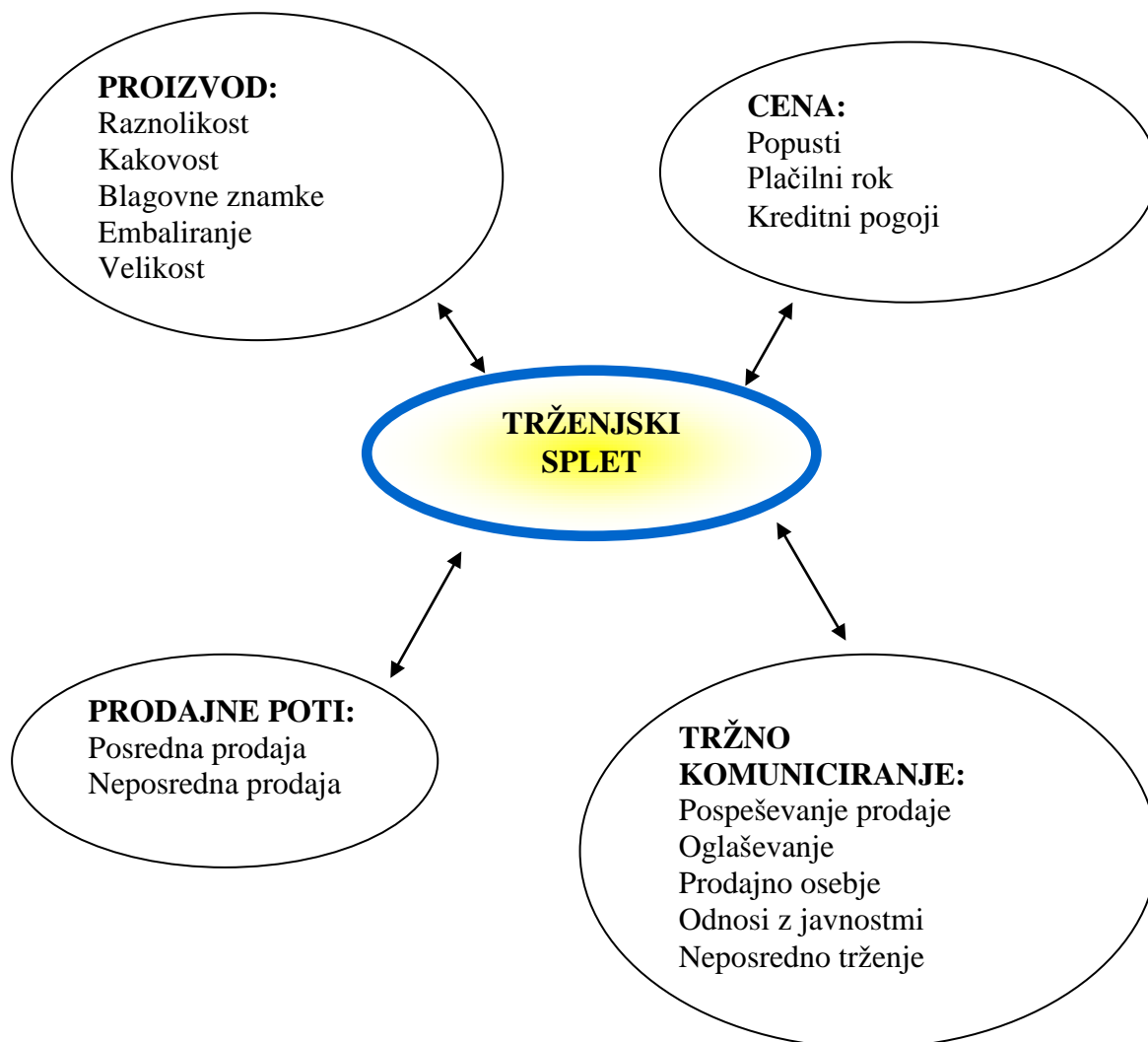




### 5.3. Trženjski splet

Trženjski splet vsebuje štiri dejavnike, znane tudi kot 4P-ji v trženju:

1. proizvod (product): mora imeti prave lastnosti, zadovoljevati mora potrebe kupcev;
2. cena (price): prava cena, ki pomeni, da so kupci izdelek oz. storitev pripravljene kupiti;
3. prostor (place): izdelek oz. storitev moramo ponuditi na pravem mestu in ob pravem času, to je takrat, ko ga kupci najbolj potrebujejo;
4. pospeševanje (promotion): ciljne skupine kupcev morajo vedeti za izdelek oz. storitev; to dosežemo s promocijskimi aktivnostmi.





### 5.3.1. Proizvod

Izdelek ali storitev je osrednji element trženja, vse, kar ponudimo na trgu za denar in kar zadovoljuje neko potrebo ali željo. Podjetje mora svoj izdelek ali storitev razlikovati od konkurenčnih izdelkov ali storitev, da ga bodo kupci lahko prepoznali po neki lastnosti: npr. po kakovosti izdelka, zanesljivosti, blagovni znamki izdelka, obliki izdelka, poreklu blaga ... Vsak izdelek ima svoj življenjski cikel:

- uvajanje,
- rast,
- zrelost in
- upadanje izdelka.

Življenjska doba izdelka je odvisna od sprememb v tehnologiji, stopnje konkurence in hitrosti sprejemanja novosti na nekem trgu.

### 5.3.2. Cena

Cena je vrednost izdelka, izražena v denarju. Oblikuje se na tržišču na podlagi ponudbe in povpraševanja.

Cena je edini element trženjskega spleta, ki ustvarja dohodek, in ne strošek, in je druga sestavina trženjskega spleta.

**Informacija o tem, koliko so kupci pripravljene plačati za izdelek ali storitev, je ključna informacija podjetniku pri oblikovanju cene.**

Na oblikovanje cene vplivajo različni dejavniki:

- enkratnost izdelka ali storitve,
- cene konkurence,
- kakovost izdelka ali storitve.

Uporabljamo lahko različne metode določanja cen:

- prilagajanje cen: cene prilagajamo in jih spreminjamo glede na konkurenco;
- določanje cen na osnovi pribitka: stroškom dodamo nek standardni pribitek;
- običajno določanje cen: večina proizvajalcev hkrati zvišuje oz. znižuje cene;
- določanje cen za linijo izdelkov: posebne cene za zahtevne kupce;
- psihološko določanje cen: upoštevajo se psihološki učinki cen, npr. 1,99 EUR nasproti 2 EUR.

Cene in prodajne pogoje določamo glede na številne dejavnike. Najpogostejša je praksa postavljanja cen na osnovi stroškov in cen konkurence.

Cene so lahko različne glede na čas (npr. nižje cene izven sezone, nižje cene po novem letu itd.), prostor (npr. cene na domačem in tujih trgih), količino (npr. količinski popusti). Uporabimo lahko tudi različne popuste, ki imajo tudi zelo različne cilje. Naj jih naštejemo le nekaj:

- gotovinski popust – če želimo spodbujati takojšnja plačila;



- sezonski popust – če želimo spodbujati prodajo izven glavne sezone in tako zagotoviti enakomerno prodajo/proizvodnjo skozi celo leto;
- popust za sortiment – če želimo trgovce spodbuditi, da prodajajo več naših izdelkov;
- popust za zvestobo – če želimo spodbujati kupce, da kupujejo naše izdelke tudi v prihodnje;
- popust za ponovni nakup – če želimo spodbujati ponovne nakupe obstoječih kupcev.



### 5.3.3. Prostor

Prostor pomeni izbiro ustrezne prodajne poti, ki jo podjetje izbere za distribucijo svojih izdelkov in storitev. Prodajne poti so lahko neposredne ali posredne. Neposredne prodajne poti potekajo na trgu in so:

- prodaja od vrat do vrat;
- prodaja po pošti, telefonu, katalogu;
- prodaja v lastni prodajalni.

Posredne prodajne poti so tiste, kjer je med proizvajalcem in kupcem nek posrednik. Najpogostejše oblike posredne prodaje so:

- trgovina na debelo (nakupovanje blaga za nadaljnjo prodajo);
- trgovina na drobno (nakupovanje blaga in njegova prodaja končnim uporabnikom za osebno uporabo ali za potrebe gospodinjstev);
- posredovanje raznih storitev: franšizing, storitve skladiščenja blaga, oglaševanje, raziskava trga, špediterske storitve ...

Na izbor tržne poti vplivajo izdelki s svojimi lastnostmi, stroški prodaje in rabati, značilnost kupcev, tržne poti konkurence, veljavna zakonodaja.

### 5.3.4. Pospeševanje prodaje (promocija)

Promocija je četrti element trženjskega spleta. Uporabimo lahko različne dejavnosti, ki sestavljajo promocijski splet:

- oglaševanje: oglasi v tiskanih medijih, RTV- oglasi, plakati, letaki, zgibanke;



- neposredno trženje: komuniciranje z določenimi odjemalci po pošti, telefonu (katalogi, tv-prodaja ...);
- pospeševanje prodaje: nagradna tekmovanja, darila, vzorci, sejmi, razstave;
- ustna sporočila;
- osebna prodaja: prodajna srečanja, prodajne predstavitve;
- odnosi z javnostmi: tiskovna sporočila, letna poročila, razni dogodki.

Oglaševanje je seveda med vsemi elementi najbolj izpostavljeno. Oglaševanje naj bi bilo vsaka plačana oblika predstavitve idej, proizvodov, ljudi itd. Najpogostejše oblike so oglasi v tisku, na televiziji, radijski oglasi, katalogi, občestni plakati itd. Z njim lahko sledimo zelo različnim ciljem – vzpodbujanje zavedanja o novem izdelku in začetnega povpraševanja, prepričevanje o koristih izdelka, informiranje o novostih v ponudbi, ohranjanje zavesti o obstoju izdelka itd.

Odnosi z javnostmi so splet aktivnosti in usmeritev k številnim javnostim podjetja. Vedeti moramo, da potrošniki niso edina javnost, ki »obdaja« podjetja. Vsako podjetje ima tudi dobavitelje, svoje zaposlene, prebivalce v okolici, državne organe itd. Vsi lahko imajo v določenem trenutku do podjetja določena pričakovanja. Zato je treba te javnosti stalno spremljati in se odzivati na njihove odzive.

K pospeševanju prodaje sodijo vsi ukrepi in programi za spodbujanje potrošnikov k nakupu, motiviranje prodajnega osebja itd. Vključuje nagradne igre, kupone, posebno pakiranje (npr. + 50 g gratis), demonstracije proizvodov na prodajnih mestih, sejmi, nagrade za prodajno osebje, brezplačne vzorce izdelkov itd.

V zadnjem obdobju dobiva posebno težo neposredni marketing, ki pomeni vsako obliko zelo neposredne komunikacije z jasno določenim potrošnikom. Neposredni marketing vključuje osebno prodajo, neposredno pošto, ki jo s prilagojeno vsebino pošiljamo izbranim potrošnikom, letake trgovinskih verig, e-mailinge, plakate, zataknjene na avtomobilih itd.

## 5.4. Konkurenca

Za podjetje je bistveno, da pozna svoje kupce, vendar mora zelo dobro poznati tudi svojo konkurenco. Vedeti mora, v čem je prednost konkurence, v čem zaostajajo. Zato je treba vedeti:

- kdo so konkurenti;
- kakšne so njihove strategije;
- kakšni so njihovi cilji;
- kakšne so njihove prednosti in slabosti;
- kako se odzivajo.

Poleg konkurence, ki že obstaja na trgu, lahko na trg vsak trenutek vstopajo novi ponudniki, zlasti tuji. Podatke o konkurentih lahko zberemo:

- od konkurentovih uslužbencev;
- od ljudi, ki poslujejo s konkurenti (kupci, dobavitelji, svetovalci);
- iz objav raznih dokumentov, npr. razpisov delovnih mest ipd.;



- z opazovanjem konkurentov in z raziskavami konkurenčnih izdelkov oz. storitev.

Na osnovi zbranih podatkov se podjetje odloči, kako se bo spopadlo s konkurenco.

#### **PREBERITE:**

- Kotler, P. (2004): Management trženja. Ljubljana: GV založba.
- Habjanič, D. in Ušaj, T. (1998): Osnove trženja. Ljubljana: I&S Aladin, d. o. o.

## **6. Finančno poslovanje**

Nenehno spremljanje poslovanja podjetja omogoča podjetniku razvid o poslovanju ali evidenco o poslovanju, kjer se zbira, ureja, obdeluje, prikazuje in shranjuje podatke o poslovanju podjetja. Te podatke računovodska služba obdela, pri čemer nastanejo novi podatki, prilagojeni potrebam uporabnika. Imenujemo jih informacija.

Informacije o poslovanju so nujno potrebne za poslovno odločanje, zato morajo biti te informacije pravočasne, točne, ustrezne in popolne. Tako je poslovna informacija npr. poročilo o prodaji izdelkov ali storitev, poročilo o opravljeni tržni raziskavi ipd.

Velik del spremljanja poslovanja obsega računovodstvo, ki se ukvarja s spremljanjem, evidentiranjem in prikazovanjem poslovanja.

Informacije potrebujejo:

1. organizacija sama, notranji uporabniki, to so lastniki in poslovodni organi;
2. zunanji uporabniki: morebitni vlagatelji kapitala v organizacijo, razni dobavitelji, kupci itd.

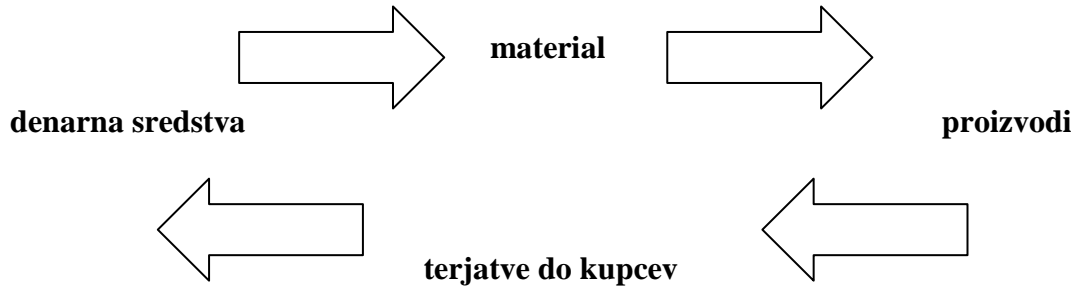
### **6.1. Sredstva podjetja**

Sredstva, ki jih podjetje uporablja pri izvajanju svoje dejavnosti, imenujemo premoženje. Sredstva so lahko v denarni obliki, obračunski, opredmeteni (materialni) ali neopredmeteni (nematerialni) obliki.

Sredstva se med seboj razlikujejo po načinu in času uporabljanja ter hitrosti njihovega preoblikovanja. Tako poslovna sredstva delimo na:

- stalna sredstva (poslovne zgradbe, zemljišča, stroji in naprave, dolgoročne finančne naložbe ...), ki ohranjajo svojo obliko, njihova življenjska doba ja daljša od enega leta, pri uporabi se obrabljajo in postopoma izgubljajo svojo vrednost, ki se prenaša na proizvode oz. storitve ter prodano blago;
- gibliva sredstva (zaloge, terjatve, denarna sredstva, kratkoročne finančne naložbe ...), ki svojo obliko nenehno spreminjajo, pri tem pa njihova vrednost prehaja iz ene oblike v drugo. Njihova življenjska doba je praviloma krajša od enega leta.

Organizacija porabi denar za nakup surovin in materiala, iz katerega izdelava izdelke, ki jih proda kupcem (tako nastanejo terjatve). Terjatev do kupcev unovči in tako pride do denarnih sredstev za nakup materiala.



## 6.2. Obveznosti do virov sredstev

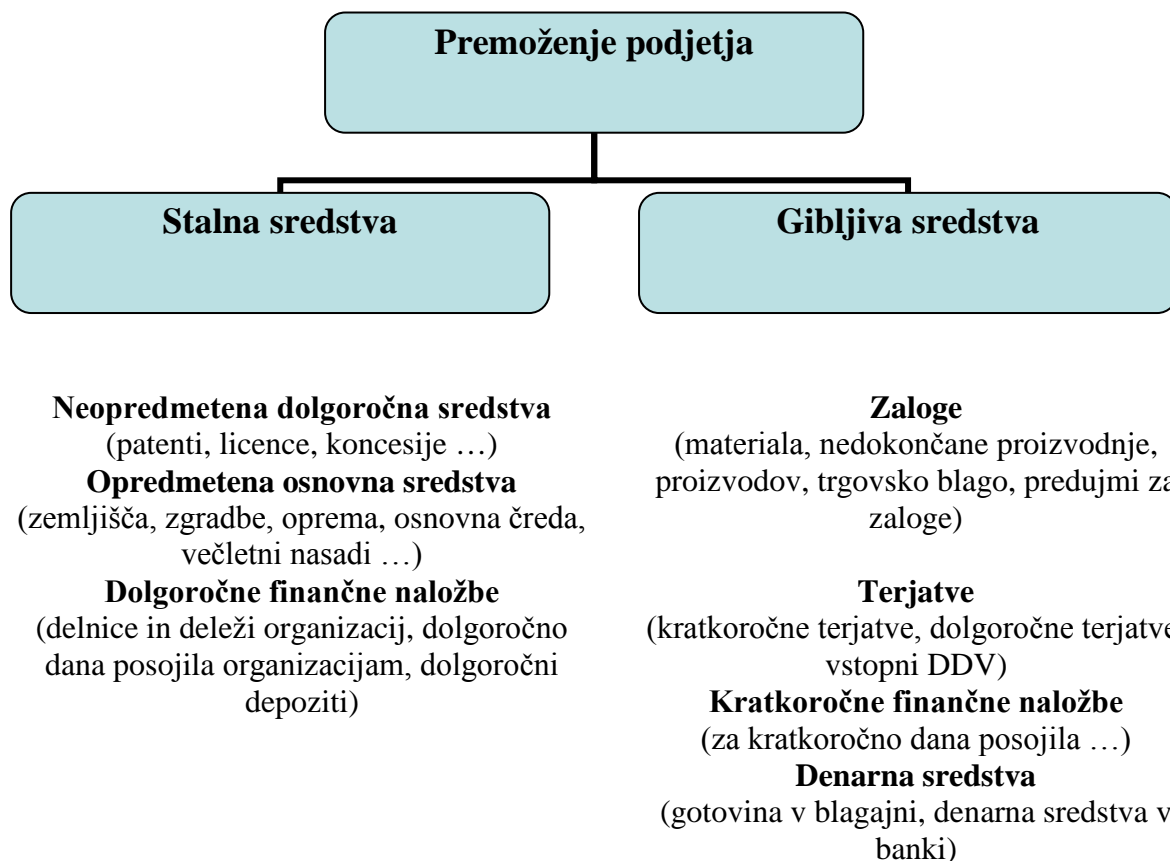
Obveznosti do virov sredstev kažejo, od katerih pravnih in fizičnih oseb je organizacija sredstva pridobila in kakšne obveznosti to pomeni za organizacijo. Viri sredstev so lahko:

- posojilo, ki ga je podjetje dobilo od banke;
- dobavitelji, katerim podjetje še ni poravnalo računa za prejeti material, blago ali opravljeno storitev;
- sredstva, ki jih v podjetje vložijo lastniki in ki jih podjetje trajno uporablja pri svoji dejavnosti.

**Pomni:** med sredstvi in obveznostmi do virov sredstev je vedno enakost.

Obveznosti so lahko:

- dolgoročne, to so dolgoročno dobljena posojila, dolgoročno izdane vrednostnice;
- kratkoročne obveznosti so obveznosti, ki zapadejo v plačilo v letu dni ali prej.



### 6.3. Stroški poslovanja

Stroški poslovanja pomenijo cenovno izražene potroške dejavnikov poslovnega procesa (denarno izražena poraba materiala, denarno izražena obraba osnovnih sredstev, plače zaposlenih ...).

#### Stroške delimo po naravnih vrstah:

- stroški materiala so cenovno (denarno) izraženi potroški neposrednega materiala;
- stroški storitev so tisti, ki so neposredno potrebni pri opravljanju dejavnosti (stroški elektrike, reklamnih sporočil, sejamski stroški ...);
- stroški amortizacije – denarno izražena obraba opredmetenih osnovnih sredstev;
- stroški dela, ki vsebujejo plače in nadomestila, ki pripadajo zaposlenim za opravljeno delo skladno z zakonom, kolektivno pogodbo in pogodbo o zaposlitvi;
- stroški davkov vsebujejo tiste davke, ki jih mora podjetje plačati državi in niso odvisni od rezultata poslovanja (npr. nadomestilo za uporabo stavbnega zemljišča ...).

#### Stroške lahko delimo tudi po funkciji povezanosti, in sicer na:

- neposredne stroške, za katere je značilno, da je vrednost stroška za posamezen proizvod oz. storitev natančno znana;
- posredne ali splošne stroške proizvodnje, ki jih ne moremo neposredno pripisati posameznemu izdelku oz. storitvi; v ceno izdelka oz. storitve jih vračunamo na podlagi določenih meril;



- posredne ali splošne stroške nabave, splošnih dejavnosti in prodaje; to so stroški, ki nastajajo v nabavi, upravi, prodaji in jih vračunamo v ceno izdelka ali storitve le na podlagi določenih meril (npr. stroški komunalnih storitev, članarin ipd.).

#### Glede na obseg proizvodnje delimo stroške na:

- stalne ali fiksne stroške, ki nastajajo ne glede na obseg poslovanja (npr. najemnina, zavarovalne premije, zemljiški prispevek ...);
- spremenljive ali variabilne stroške, ki so odvisni od obsega proizvodnje (npr. poraba materiala – več izdelkov proizvedemo, več materiala potrebujemo in obratno).

Seštevek vseh stroškov (posrednih in neposrednih), ki so nastali pri proizvodnji izdelkov oz. opravljanju storitev, pomeni **lastno ceno izdelka**.

Podjetje vse nastale stroške nadomešča s prodajo svojih izdelkov oz. prodajo opravljenih storitev. Prodajna cena izdelka oz. storitve mora biti taka, da podjetje z njo pokrije vse nastale stroške in ustvari še določen dobiček.

## 6.4. Poslovni izid podjetja

Cilj vsakega podjetja je uspešno poslovanje. Merilo uspešnosti poslovanja je dobiček. Z merjenjem dobička sta povezani dve ekonomski kategoriji: prihodki in odhodki.

**Prihodki** pomenijo v poslovanju povečana sredstva. Tako so prihodki iztržki od prodanih izdelkov, opravljenih storitev in prodanega trgovskega blaga.

**Odhodki** so nasprotje prihodkov in predstavljajo tisti del stroškov, ki smo jih imeli s prodanimi izdelki, opravljenimi storitvami ali preprodanim blagom.

Prihodki in odhodki vplivajo na uspešnost poslovanja podjetja v obdobju, v katerem so nastali. Medsebojno primerjanje odhodkov in prihodkov lahko izkazuje:

- pozitivno razliko: če so prihodki večji od odhodkov, rečemo, da je podjetje poslovalo z dobičkom;
- negativno razliko: če so prihodki manjši od odhodkov, pomeni, da podjetje posluje z izgubo.

Poslovni izid je torej razlika med prihodki in odhodki.





## 6.5. Blagajniško poslovanje

Gotovinsko poslovanje poteka prek blagajne. Blagajniško poslovanje zajema vsa gotovinska vplačila in izplačila ter vodenje evidence vplačil in izplačil.

Pozorni moramo biti na blagajniški maksimum, to je gotovina, ki jo lahko podjetnik ima v blagajni. Gotovino, ki presega blagajniški maksimum, mora podjetnik vplačati na svoj račun isti dan, najpozneje pa naslednji delovni dan.

Za vodenje evidence blagajniškega poslovanja uporabljamo naslednje dokumente:

- blagajniški dnevnik,
- blagajniški prejemek,
- blagajniški izdatek.

Blagajniško poslovanje mora biti ločeno od računovodstva. Blagajnik odgovarja za vestno in natančno vodenje blagajne ter za dnevni zaključek blagajne.

## 6.6. Kalkulacija prodajne cene izdelka oz. storitve

Kalkulacija je računski postopek, s katerim razporejamo stroške na tiste izdelke oz. storitve, ki so nastanek stroškov povzročili.

Kalkuliranje je proces ugotavljanja stroškov na količinsko enoto izdelka oz. storitve.

Pri izdelavi kalkulacije moramo upoštevati nekatera načela:

- načelo natančnosti zahteva, da zajamemo vse stroške, ki jih je povzročila proizvodnja izdelka ali izvajanje storitve;
- načelo dokumentiranosti terja, da so vsi zneski dokumentirani;
- načelo jasnosti zahteva, da je kalkulacija razumljiva vsem uporabnikom;
- načelo ažurnosti se zavzema za pravočasno izdelavo kalkulacij.

Kalkulacija **lastne cene** zajema vse stroške, posredne in neposredne, ki so nastali pri izdelavi izdelka ali opravljanju storitve.

Kalkulacija **prodajne cene** zajema lastno ceno in načrtovani dobiček.

### Točka preloma

S točko preloma določamo tisto količino izdelkov ali storitev, katere prihodek od prodaje pokriva ravno vse stroške. Za točko preloma velja:

- poslovni rezultat podjetja je enak nič;
- prihodki so enaki stroškom;
- znesek za pokritje je enak fiksnim stroškom.



## Primer:

Stalni stroški naprav v podjetju znašajo 90.000 EUR. Proizvedemo lahko 100.000 izdelkov, vendar jih prodamo le 70.000. Spremenljivi izdelavni stroški za izdelek znašajo 2 EUR, spremenljivi upravni stroški 1 EUR, skupaj torej 3 EUR. Prodajna cena izdelka je 5 EUR.

## Izračun:

Prodajna cena x število izdelkov = fiksni stroški + (variabilni stroški x število izdelkov)

PC x število izdelkov = FS + VS x število izdelkov

5 x število izdelkov = 90.000 + 3 x število izdelkov

2 x število izdelkov = 90.000

Število izdelkov = 45.000

Najmanjša količina izdelkov, pri kateri so prihodki enaki stroškom, je 45.000 izdelkov; dobička pri tej količini torej ni.

## 7. Poslovni načrt

Poslovni načrt je pisni dokument, s katerim podjetnik preveri vse elemente svojega bodočega podjetja, opredeli vizijo in poslanstvo, postavi jasne cilje ter opiše strategijo uresničevanja ciljev. S poslovnim načrtom si podjetnik odgovori na tri temeljna vprašanja:

1. Kje se trenutno nahajam?
2. Kaj želim?
3. Kako uresničim svoje cilje?

Poslovni načrt je nepogrešljiv pripomoček vsakega podjetnika. V fazi ustanavljanja podjetja opozori na vse ključne aktivnosti in nudi tako teoretično podlago kakor tudi praktične napotke za izvajanje vseh potrebnih aktivnosti. V že delujočem podjetju pa je poslovni načrt planska podlaga za delovanje podjetja.

### 7.1. Cilji in namen izdelave poslovnega načrta

Poslovni načrt je namenjen različnim subjektom:

- zaposlenim,
- vlagateljem,
- bančnikom,
- lastnikom tveganega kapitala,
- dobaviteljem,
- strankam,
- svetovalcem in izvedencem.



Poslovni načrt je dragocen tako za podjetnika kot za možne vlagatelje, služi pa lahko tudi novim sodelavcem, ki se poskušajo seznaniti s cilji, vizijo in strategijo podjetja. Poslovni načrt je pomemben, ker:

- pomaga določiti donosnost posla na določenem trgu;
- daje podjetniku smernice pri organiziranju dejavnosti;
- je pomembno orodje, ki pomaga pri pridobivanju financ.

Načrtovanje in uvajanje sprememb v podjetje sta aktivnosti, ki ju definiramo v poslovnem načrtu. Pri uresničevanju poslovnega načrta gre za proces uvajanja sprememb. Te se lahko nanašajo na lastništvo, trge, kupce, dobavitelje, asortiment, tehnologije, vodenje in procese, vrednote in kulturo organizacije ter kadre. Vodstvo podjetja mora znati in pravočasno predvideti spremembe ter jih z ustreznim poslovnim načrtom v pravem času in na primeren način uvesti v podjetje. Le tako se bo podjetje lahko spopadalo s konkurenco in uveljavilo svoje konkurenčne prednosti na trgu.

## 7.2. Vsebina poslovnega načrta

V literaturi najdemo različne vsebine poslovnega načrta. Navajamo standardne elemente poslovnega načrta:

1. povzetek poslovnega načrta;
2. predstavitev proizvoda oz. storitve, podjetja in panoge;
3. raziskava in analiza trga;
4. nadaljnji razvoj podjetja;
5. načrt prodaje in strategija trženja;
6. organizacija podjetja in lastništvo;
7. finančne projekcije;
8. ocena tveganj in problemov;
9. terminski načrt;
10. dodatki k poslovnemu načrtu.

### 7.2.1. Povzetek poslovnega načrta

Glavni namen povzetka je jasno poudariti razloge, ki utemeljujejo poslovno priložnost, zakaj ti razlogi obstajajo, kateri ljudje bodo izvedli to priložnost, zakaj so sposobni, da to izvedejo, in kako si bo podjetje zagotovilo vstop in hiter prodor na trg. Povzetek poslovnega načrta je treba pripraviti na koncu, ko smo vse preostale dele poslovnega načrta že pripravili. Priprava privlačnega, kratkega in prepričljivega povzetka zahteva svoj čas. Povzetek mora biti sestavljen iz kratkih navedb, ki se nanašajo na naslednje značilnosti podjetja:

- kratek opis podjetja,
- priložnosti in strategija podjetja,
- ciljni trgi in projekcije,
- konkurenčne prednosti,
- ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve,
- menedžerska ekipa.



## 7.2.2. Panoga, podjetje, proizvodi in storitve

Ta razdelek poslovnega načrta vlagateljem prikazuje kontekst, ki služi razumevanju v poslovnem načrtu opisanega proizvoda in trga. Ta del jasno predstavlja tako poslovno področje, na katerem bo podjetje delovalo, kakor tudi proizvod ali storitev, ki bo ponujen/a na trgu, značilnosti panoge, kamor sodi podjetje, in priložnosti, ki se ponujajo s proizvodnjo in prodajo proizvoda ali storitve. Ta del poslovnega načrta običajno delimo na:

- predstavitev industrijske panoge, v katero spada podjetje,
- strnjen opis obravnavanega podjetja,
- strnjen opis izdelkov ali storitev, ki jih bo podjetje proizvajalo,
- strategijo vstopa na trg in rasti podjetja.

## 7.2.3. Tržna raziskava in analiza

Investitor, ki se spozna na posle, bo ta del prebral zelo pazljivo. Za uspešnost posla je namreč ključno, da ima primeren, torej zadosti velik trg. Zato je treba prepričljivo dokazati, da obstaja dovolj kupcev, ki so pripravljeni in plačilno sposobni kupiti predstavljeni proizvod ali storitev. Zelo pomembno je, da ob skrčenem slovenskem trgu dobro premislimo, ali bomo znali prodajati na širši evropski trg in kako.

Znano je, da je analiza trga eden najzahtevnejših in najpomembnejših delov poslovnega načrta. Vsa dejavnost je podrejena trgu in potrebam kupca. Zavedati se moramo, da je treba ugotoviti, kaj, koliko in za koga proizvajati ter kje in na kakšen način prodajati proizvode ali storitve na trgu. Od ocene prodaje proizvodov je odvisna vrsta podjetniških odločitev: kolikšen bo obseg proizvodnje, koliko kapitala potrebujemo, katera delovna sila bo potrebna ipd.

Na dokaj preprost način lahko naredimo prvo oceno. Ugotoviti moramo možnosti prodaje in cene, ki jih dosega konkurenca, in glede na ugotovljeno postaviti pričakovanja glede obsega proizvodnje, kakovosti, cen in prodaje proizvodov ali storitev. Odgovoriti si moramo znati na vprašanja, ali bi potrošniki proizvod želeli kupiti in katere so prednosti pred konkurenco. Pozornost moramo nameniti štirim temeljnim postavkam tržnega obnašanja:

- kakovost izdelka,
- cena izdelka,
- prodajne metode,
- tržna komunikacija.

Če prva ocena pokaže rezultate, ki so vzpodbudni, se moramo poglobljeno lotiti analize trga. Ugotoviti moramo, ali ima proizvod pomemben potencialni delež v rastoči industrijski panogi in ali lahko kljub konkurenci doseže uspešno prodajo.

## 7.2.4. Ekonomika poslovanja podjetja

Temeljni cilj podjetja je – razen v izjemnih primerih – ustvarjanje dobička. Podjetje pridobiva dohodek s proizvodnjo in prodajo proizvodov ali storitev na trgu. Pri tem potrebuje določene proizvodne faktorje – inpute (delovna sredstva, predmete dela, delovno silo in storitve drugih). Rezultat proizvodnega procesa so proizvodi ali storitve, ki se prodajajo na trgu –



outputi. Merjenje ekonomskih dejavnosti se pričenja s primerjavo inputov in outputov. Razlika med prihodki in odhodki pomeni poslovni izid podjetja. Pri pozitivni razliki prihodkov nad odhodki je rezultat poslovanja dobiček, pri negativni razliki pa ima podjetje izgubo.

Pri prikazu ekonomike poslovanja ne smemo opustiti točke preloma. Graf točke preloma nam pomaga določiti tisto raven prodaje in proizvodnje, pri kateri so vsi stroški pokriti. To vključuje tako variabilne stroške, ki so proporcionalni s proizvodnjo (material, delo, prodajni stroški), kot fiksne stroške, ki ne variirajo glede na obseg produkcije (najemnina, obresti ...). Raven prodaje, ki pokriva vse stroške, se imenuje točka preloma v podjetju.

Tako za menedžment kot za vlagatelje je koristno, da vedo, kje je točka preloma in kako, lahko ali težko, se jo da doseči. Zelo zaželeno je, da so projekcije prodaje ob točki preloma precej višje od količin prodaje, tako da manjše motnje v uspešnosti podjetja še ne pripeljejo do izgub.

Ta del poslovnega načrta torej prikazuje ekonomske in finančne značilnosti podjetja. Prikazati mora najpomembnejšo privlačnost poslovne priložnosti, vključno s predvideno višino in trajnostjo dobičkov.

### 7.2.5. Načrt trženja

Načrt trženja opisuje, kako bo podjetje doseglo predvideno prodajo. Prikazati mora podrobne projekcije prodaje in celotno trženjsko strategijo, politiko prodaje in ponujanja storitev, cenovno politiko, način distribucije in strategijo oglaševanja, ki jih bo podjetje uporabljalo za doseg predvidenega tržnega deleža.

Marketinški načrt mora opisati, kaj je treba narediti, kako bo to narejeno in kdo bo to naredil. Zato pravimo, da marketinške strategije vključujejo akcije, ki jih podjetje izvede zato, da doseže zastavljene cilje. Pri tem podjetje ustvarja dolgoročne konkurenčne prednosti in hkrati sledi svoji poslovni viziji.

Izhodišče marketinškega spleta in naše tržne dejavnosti je izdelek. Izdelek je vse, kar lahko na trgu ponudimo za denar. Da bi podjetje lahko doseglo želeno pozicijo na trgu, se mora čim bolj prilagoditi potrebam potrošnika s pomočjo marketinškega spleta. Elemente marketinškega spleta bolje poznamo kot 4P: production (izdelek), price (cena), place (distribucija) in promotion (promocija). Ti elementi morajo biti kombinirani tako, da vsak zase in vsi skupaj izpolnjujejo zahteve konkurenčnosti.

Danes vemo, da si podjetja med seboj ne konkurirajo z generično funkcijo izdelka, saj je ta sama po sebi umevna. Konkurenčno prednost si podjetja ustvarjajo s tako imenovanimi poprodajnimi storitvami, ki razširjajo vrednost izdelka in njegovo koristnost za kupca, npr. garancije, embalaža, svetovanje, financiranje, distribucija in podobno.

V tem poglavju moramo tako predstaviti:

- celotno marketinško strategijo,
- določanje cen,
- prodajno taktiko,



- politiko prodajnih storitev in garancijo,
- oglaševanje in promocijo,
- distribucijo.

### 7.2.6. Načrti, oblikovanje (dizajn) in razvoj

Če proizvodi ali storitve zahtevajo kakršnokoli oblikovanje ali konstrukcijski načrt, preden bodo pripravljene za trg, je treba natančno opisati vrsto, naravo in obseg takega dela. Da ne bi izpustili česa pomembnega, moramo preveriti:

- status razvoja in prihodnje naloge,
- težave in tveganja,
- izboljšave proizvoda in novi proizvodi,
- stroški,
- vprašanja intelektualne lastnine.

### 7.2.7. Proizvodni in izdelavni načrt

Poglavje o proizvodnem in izdelavnem načrtu naj vsebuje:

- proizvodni cikel v podjetju (glavni roki, reševanje vprašanj sezonskih nihanj ...);
- geografsko lokacijo (opis geografske lokacije z lokacijsko analizo prednosti in slabosti glede na dejavnike);
- zgradbe in izboljšave (opis razpoložljivih kapacitet in drugih nepremičnin, opreme ipd., ki se uporablja za poslovanje);
- strategijo in načrt (prikaz sedanje izkoriščenosti in načrt za prihodnje);
- diagram poteka poslovanja (prikaz podrobne slike poteka proizvodnega ali storitvenega procesa);
- pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja (vse zahteve, ki se nanašajo na proizvod ali storitev – lokacijska, zdravstvena dovoljenja, zaščita okolja ...).

### 7.2.8. Menedžerska ekipa in organizacija

To poglavje vključuje opis ključnega menedžerskega osebja in njihovih osnovnih dolžnosti, organizacijsko strukturo in upravni odbor ter njihove dosedanje izkušnje in uspehe. Na podlagi teh podatkov lahko investitorji sklepajo, ali je menedžerski tim sposoben izpeljati poslovno idejo in voditi podjetje v smeri poslovne uspešnosti ter s tem zagotavljati zaželeni donos iz investiranega kapitala. Poleg opisa podjetniške ekipe na tem mestu prikazujemo še strukturo organiziranosti podjetja in strukturo upravljanja.

### 7.2.9. Splošni terminski načrt

Cilje bomo dosegli le, če bomo znali ustrezno vsebinsko in časovno opredeliti aktivnosti, ki jih moramo opraviti za doseganje ciljev. Zato je terminski načrt pripomoček za načrtovanje in opredeljevanje rokov za izvrševanje zadanih nalog. V terminskem načrtu je treba prikazati časovno zaporedje uresničevanja zadanih ciljev, osnovni okvir in medsebojne odvisnosti večjih aktivnosti, ki so potrebne za realizacijo ciljev podjetja. Dobro pripravljen in realističen terminski načrt kaže zmožnost menedžerske ekipe za načrtovanje rasti podjetja na način, ki priznava ovire in v največji možni meri zmanjšuje tveganje vlagatelja. V terminskem delu poslovnega načrta je treba pojasniti, kaj je treba storiti, kdo mora to storiti in do kdaj.



## 7.2.10. Kritična tveganja in težave

Razvoj podjetja prinese s seboj tveganja in težave, zato poslovni načrt vedno vsebuje določene implicitne predpostavke o teh tveganjih in težavah. V tem delu poslovnega načrta moramo poskusiti opredeliti potencialna tveganja in iz njih izviraajoče probleme, ki bi lahko ogrozili poslovno priložnost, s tem posledično povzročili slabše delovanje ali celo ogrozili obstoj podjetja. Pomembno je, da z dobro opredeljenimi in raziskanimi tveganji tako sebi kot potencialnim investitorjem dokažemo, da se tveganj zavedamo, se znamo z njimi spoprijeti in izbrati ustrezne ukrepe, da tveganja odpravimo. Če morebitni vlagatelji odkrijejo negativne dejavnike, ki jih nismo navedli, lahko to bistveno zmanjša kredibilnost podjetja in ogrozi financiranje.

Da bi lahko omenjene dejavnike predvideli, se moramo poglobiti v analizo okolja in lastnih notranjih virov. Le tako bomo lahko spoznali omejitve, ki jih postavljajo okolje podjetja in naše lastne pomanjkljivosti. S tem bodo tveganja manj negotova in kriza ali propad podjetja manj verjetna.

## 7.2.11. Finančni načrt

Finančni načrt predstavlja predvideno oceno delovanja podjetja v prihodnosti. Priporočljivo je, da finančni načrt vsebuje: predračun bilanc uspeha, stanja in finančnih tokov za pet let ter prikaz in izračun točke preloma, če ta ni bila opredeljena že v ekonomskem delu načrta. Cilj finančnega načrta je ugotoviti finančni potencial naložbe.

Finančni načrt je podlaga za ocenitev investicijske priložnosti in mora predstavljati podjetnikovo najboljšo predvidevanje prihodnjega delovanja podjetja – najboljšo oceno rezultatov, za katere verjame, da so stvarni in dosegljivi.

## 7.3. Predstavitev poslovnega načrta

Predstavitev poslovnega načrta, poslovne ideje, rešitve problema itd. je zelo pomembna, saj na eni strani pokaže sposobnost podjetnika prodati svojo idejo in tudi sebe, na drugi strani pa je pomembna tudi sama predstavitev.

Za vsako predstavitev si moramo zapomniti dvoje:

1. dobro in temeljito se moramo pripraviti;
2. potreben je samozavesten, uglajen nastop in urejen videz.

Poleg tega je treba vedeti, da se vsaka komunikacija dogaja na petih ravneh:

1. raven besednega dela;
2. raven nebesedne komunikacije (govorica telesa, glas, drža – vse to nenehno sporoča našo notranjost);
3. okolje oz. prostor, v katerem se izvaja komunikacija;
4. naš odziv na sogovornika;
5. osebna naravnost pove, kaj si o sogovorniku mislimo, smo pozitivno ali negativno naravnani, ali spoštujemo sogovornika ipd.





Osnovno vodilo, ki ga upoštevamo pri pripravi predstavitev v obliki PowerPoint predstavitev, je **pravilo 10/20/30**,<sup>7</sup> kar pomeni:

- 10 diapozitivov;
- predstavitev naj traja 20 minut;
- velikost črk naj bo 30 točk.

V predstavitvi predstavimo ključne informacije v zvezi s poslovno idejo, ki so rdeča nit celotne predstavitve.

**PREBERITE:**

- Rebernik, M., in Rus, M. (2005): Poglej, preden poskočiš! Je podjetništvo sploh zame? Maribor: IRP Inštitut za raziskovanje podjetništva.
- Rebernik, M., in Rus, M.: Načrtno do uspeha. Priročnik za pripravo učinkovitega poslovnega načrta. Dostopno na: [www.startupslovenija.com](http://www.startupslovenija.com).
- Vidic, F. (1999): Priročnik za poslovni načrt za tehnološke inovacije. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.



<sup>7</sup> Povzeto po »Predstavitve poslovnega načrta in priprava ustrezne prezentacije«, dostopno na [www.poslovniangeli.si](http://www.poslovniangeli.si).





## 8. Priloge

### 8.1. Struktura poslovnega načrta

#### I. PANOGA, PODJETJE IN NJEGOVI PROIZVODI/STORITVE

1. Panoga/dejavnost
2. Podjetje
3. Proizvod(i)/storitve

#### II. RAZISKAVA IN ANALIZA TRGA

1. Tržno področje (obseg trga)
2. Analiza ciljnih kupcev
3. Opis trga
4. Konkurenca
5. Napoved prodaje

#### III. RAZVOJ IN PROIZVODNJA

1. Razvoj proizvoda/storitve in tehnologije
2. Poslovna lokacija
3. Proizvodne operacije (potek proizvodnje)
4. Načrt nabave surovin, delov, energije
5. Potrebni poslovni prostori
6. Načrtovanje strojev in opreme
7. Načrtovanje zaposlovanja in nagrajevanja zaposlenih

#### IV. NAČRT TRŽENJA IN PRODAJE

1. Opredelitev poslanstva podjetja z vidika kupcev
2. Oblikovanje cen
3. Prodajna strategija (prodajne poti)
4. Oglaševanje in drugi elementi promocije
5. Podpora prodaji in prodajne storitve

#### V. MENEDŽMENT, ORGANIZACIJA IN LASTNIŠTVO

1. Menedžment – sestava, zmožnosti, nagrajevanje
2. Organizacija podjetja
3. Lastniška struktura

#### VI. FINANČNE PROJEKCIJE

1. Ekonomika dejavnosti/posla
2. Finančne projekcije za naslednjih 3–5 let
  - projekcija bilance uspeha
  - projekcija bilance stanja
  - projekcija računa denarnih tokov
3. Prag rentabilnosti
4. Načrt ukrepanja v izrednih okoliščinah



## VII. OCENE TVEGANJA IN TEŽAV

1. Splošne težave in tveganja
2. Posebne, za posel značilne težave in tveganja

## VIII. TERMINSKI NAČRT



## 8.2. Finančne projekcije<sup>8</sup>

### 8.2.1. Stroški poslovanja

STROŠKI POSLOVANJA	1. LETO	2. LETO	3. LETO
<b>Stroški materiala</b>			
Nabavna vrednost prodanega blaga			
Stroški materiala in surovin za proizvodnjo			
Stroški energije in goriva			
Stroški pisarniškega materiala			
Drugi stroški materiala			
<b>Stroški storitev</b>			
Stroški pošte in telefona			
Vzdrževanje opredmetenih osnovnih/obrat. sredstev			
Najemnine			
Nadomestila za službena potovanja			
Članarine – npr. obrtna zbornica, gosp. zbornica ipd.			
Sodne, administrativne takse ipd.			
Storitve za potrebe strokovnega izobraževanja			
Zavarovanje			
Računovodske, finančne in pravne storitve			
Reklama in ekonomska propaganda			
Reprezentanca			
Stroški drugih storitev (svetovanje, študentski servis)			
Stroški proizvodnih storitev (dodelava, predelava itd.)			
Drugi stroški storitev			
<b>Popravki obratnih sredstev</b>			

<sup>8</sup> Pšeničny, V., in dr. (2000): Podjetništvo, podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjetje. Portorož: Gea College, Visoka strokovna šola za podjetništvo.



REPUBLIKA SLOVENIJA

MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT

Center RS za poklicno izobrazbo

Clo Zelenki 1B, 1000 Ljubljana

tel.: 01 5884 800

fax: 01 5884 088

epošta: info@cpj.si

http://www.cpi.si



Naložba v vašo prihodnost

OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA

(Evropski socialni sklad)



<b>Amortizacija</b>			
<b>Stroški dela</b>			
Plače (bruto bruto)			
Drugi stroški dela			
- pogodbe o delu in avtorske pogodbe			
- drugi stroški dela			
<b>Drugi odhodki poslovanja</b>			
<b>Odhodki financiranja</b>			
<b>Izredni odhodki</b>			
<b>STROŠKI SKUPAJ</b>			
<b>VARIABILNI STROŠKI SKUPAJ</b>			
<b>FIKSNI STROŠKI SKUPAJ</b>			

**8.2.2. Izkaz uspeha**

	1. LETO	2. LETO	3. LETO
<b>Čisti prihodki iz prodaje</b>			
prodaja na domačih trgih			
prodaja na tujih trgih			
<b>Drugi prihodki iz poslovanja</b>			
<b>KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA</b>			
<b>Stroški blaga, materiala in storitev</b>			
Nabavna vrednost prodanega blaga			
Stroški materiala in surovin za proizvodnjo			
Stroški storitev			
<b>Stroški dela</b>			
Plače (bruto bruto)			
Drugi stroški dela			
<b>Amortizacija</b>			
<b>Odpis obratnih sredstev</b>			
<b>Rezervacije</b>			
<b>Drugi odhodki poslovanja</b>			
<b>DOBIČEK IZ POSLOVANJA</b>			
<b>Prihodki iz financiranja</b> (kratkoročne finančne naložbe)			
<b>Prihodki iz financiranja</b> (dolgoročne finančne naložbe)			
<b>Odpis finančnih naložb</b>			
<b>Odhodki financiranja</b>			
<b>DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA</b>			
<b>Izredni prihodki</b>			
<b>Izredni odhodki</b>			
<b>CELOTEN DOBIČEK</b>			
<b>Davek od dobička (25 %)</b>			
<b>ČISTI DOBIČEK</b>			



## 9. Viri in literatura

- Agencija Republike Slovenije za regionalni razvoj. Priporočila za pripravo modela uvajanja socialnega podjetništva v Sloveniji. Dostopno na: <http://www.center-rev.org>.
- Antončič, B., Hisrich, Robert D., Petrin, T., in Vahčič, A. (2002): Podjetništvo. Ljubljana: GV založba.
- Fortič, H., (2002): Temelji ekonomije. Ljubljana: DZS.
- Glas, M. (1992): Ekonomija. Ljubljana: DZS.
- Glas, M. (2001): Podjetništvo 1. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Glas, M. (2001): Podjetništvo 2. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Glas, M. (2003): Podjetništvo 3. Poslovna znanja za uspešno poslovanje. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Habjanič, D., in Ušaj, T. (1998): Osnove trženja. Ljubljana: I & S Aladin, d. o. o.
- Kolarič, B., in Gerečnik, A. (2002): Računovodstvo. Ljubljana: DZS.
- Kovač, M. (2003): Delam za sebe. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje.
- Kovač, M. (2006): Razumevanje podjetniškega načina življenja, priročnik za učitelje. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje.
- Kretchman, L., Cranson, L., in Jennings, B. (1991): Entrepreneurship Creating a venture. Toronto: John Wiley & Sons.
- Lipičnik, B. (1994): Organizacija podjetja, 2. knjiga. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Lista za mala podjetja, Evropska komisija, 2003.
- Marentič Požarnik, B. (2000): Psihologija učenja in pouka. Ljubljana: DZS.
- Poslovni angeli Slovenije. Predstavitev poslovnega načrta in priprava ustrezne prezentacije. Dostopno na: [www.poslovniangeli.si](http://www.poslovniangeli.si).
- Potočnik, V. (1997): Gospodarsko poslovanje 2, program trgovec. Celovec, Ljubljana, Dunaj: Mohorjeva založba.
- Potočnik, V. (1999): Kalkulacije in DDV za podjetnike, obrtnike in trgovce. Ljubljana: GV založba.
- Potočnik, V. (2000): Gospodarsko poslovanje 2. Celovec, Ljubljana, Dunaj: Mohorjeva založba.
- Predlog strategije uvajanja podjetništva v redni šolski sistem 2007/2013. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Center za razvoj podjetništva, Ljubljana, oktober 2006.
- Pšeničny, V. (2000): Podjetništvo od podjema do rasti. Portorož: Gea College, Visoka šola za podjetništvo.
- Pšeničny, V., in drugi (2000): Podjetništvo. Portorož: Gea College, Visoka šola za podjetništvo.
- Rebernik, M. (1995): Ekonomika podjetja, 2. izdaja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rebernik, M. (1995): Podjetništvo. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Rebernik, M., in Rus, M. (2005): Načrtno do uspeha. Priročnik za pripravo učinkovitega poslovnega načrta. Dostopno na: [www.startupslovenija.com](http://www.startupslovenija.com).



- Rebernik, M., in Rus, M. (2005): Poglej, preden poskočiš! Je podjetništvo sploh zame? Maribor: IRP Inštitut za raziskovanje podjetništva.
- Rebernik, M., Tominec, P., in Pušnik, K. (2008): Premalo razvojno usmerjenih podjetij. GEM Slovenija 2007. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Slovenski podjetniški observatorij 2005. Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor, junij 2006.
- Steblovnik, Z., in drugi (2000): Podjetništvo. Ljubljana: Lesarska založba.
- Širec, K., in Rebernik, M. (2008): Različnost kot podjetniška priložnost. Slovenski podjetniški observatorij 2007/2008. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Vidic, F. (1999): Priročnik za poslovni načrt za tehnološke inovacije. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.