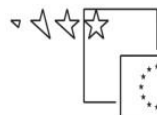




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



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

EKONOMIKA PODJETJA

LIDIJA WEIS

Višješolski strokovni program: Informatika

Učbenik: Ekonomika podjetja

Gradivo za 2. letnik

Avtorica:

mag. Lidiya Weis

B2 d.o.o.

Višja strokovna šola



Ljubljana, 2008

© Avtorske pravice ima Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Gradivo je sofinancirano iz sredstev projekta Impletum Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju od 2008 do 2011.

Projekt oziroma operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada in Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v Operativnem programu razvoja človeških virov za obdobje od 2007 do 2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja in prednostne usmeritve Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.

Vsebina tega dokumenta v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino dokumenta nosi avtorica.

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	PODJETNIŠTVO	1
2.1	POSLOVNE ZAMISLI	3
2.2	GOSPODARSKE DRUŽBE	5
2.3	NAJPOGOSTEJŠE OBLIKE GOSPODARSKIH DRUŽB	6
2.4	VPIS V POSLOVNI REGISTER.....	21
2.4.1	E način	21
2.4.2	Klasični način	21
2.4.3	Kaj morate navesti pri prijavi za vpis v register?	21
2.5	ZAGOTOVITEV DAVČNIH PODATKOV	22
2.5.1	Identifikacija za namene DDV	23
2.5.2	Kdo je zavezanec:	23
2.6	PRIDOBITEV OSTALIH DOVOLJENJ ZA OPRAVLJANJE DEJAVNOSTI.....	23
2.6.1	Kdo	23
2.6.2	Kje in kako	23
2.6.3	Vodenje knjig	23
2.6.4	Sedež podjetnika.....	24
2.6.5	Firma podjetnika.....	24
2.6.6	Kaj sploh je firma?	24
2.6.7	S.P. ali pravna oseba ?	25
2.7	PODJETNIŠTVO IN PODJETNIŠKE LASTNOSTI	26
2.8	DEJAVNIKI USPEHA PRI USTANAVLJANJU IN RAZVOJU PODJETJA	28
2.9	ZNANJA POTREBNA NA POTI PODJETNIŠTVA	29
2.10	POSLOVNI NAČRT	30
2.10.1	Sestavine poslovnega načrta	31
2.10.2	Podrobna vsebina poslovnega načrta.....	32
2.10.3	Povzetek poslovnega načrta.....	33
2.11	PREDSTAVITEV POSLOVNEGA NAČRTA	39
2.12	STRATEGIJE RASTI PODJETJA	40
2.12.1	SWOT analiza	41
2.12.2	PEST ANALIZA: Poslovno okolje podjetja v širšem pomenu	43
2.12.3	C ANALIZA: Analiza konkurentov	44
2.13	DRUŽBENO ODGOVORNO PODJETNIŠTVO	46
2.14	POVZETEK	47
2.15	VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE ZNANJA	49
3	EKONOMIKA.....	49
3.1	EKONOMIKA PROUČUJE GOSPODARJENJE.....	50
3.2	TEMELJNI EKONOMSKI PROBLEM	52
3.2.1	Ekonomski problem z vidika družbe – transformacijska krivulja.....	54
3.3	POSLOVNI PROCES IN NJEGOVE SESTAVINE.....	56

3.4	SREDSTVA PODJETJA IN VIRI SREDSTEV	57
3.5	STROŠKI V PODJETJU	58
3.5.1	Potroški, stroški, izdatki, odhodki	59
3.5.2	Naravne vrste stroškov	60
3.5.3	Fiksni in variabilni stroški	60
3.5.4	Stroški delovnih sredstev – amortizacija	66
3.5.5	Stroški po mestu nastanka	67
3.5.6	Kalkulacije	68
3.5.7	Oblikovanje prodajnih cen in poslovni izid	69
3.6	MERJENJE IN PRESOJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA	72
3.7	FINANČNO POROČILO POSLOVANJA PODJETJA	75
3.7.1	Zakaj finančno poročilo	75
3.7.2	Formalna struktura finančnih poročil	75
3.7.3	Finančni kazalniki	78
3.7.4	Prag rentabilnosti ali točka preloma	81
3.8	POVZETEK	82
3.9	VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE ZNANJA	84
4	TRŽENJE	84
4.1	TRŽENJSKI SPLET	85
4.2	NAČRTOVANJE TRŽENJA	88
4.3	SEGMENTIRANJE TRGA, IZBOR CILJNEGA TRGA IN POZICIONIRANJE	89
4.3.1	Glavne spremenljivke segmentiranja v zvezi z izdelki široke porabe	90
4.3.2	Spremenljivke razlikovanja	91
4.3.3	Pozicija blagovne znamke	92
4.4	IZDELEK	93
4.4.1	Trženjske strategije na stopnji uvajanja izdelka	95
4.4.2	Trženjske strategije na stopnji rasti	95
4.4.3	Strategije na stopnji zrelosti	95
4.4.4	Strategije na stopnji upadanja	96
4.5	CENA	96
4.6	DISTRIBUCIJA	97
4.7	TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE	99
4.8	TRŽENJSKO INFORMACIJSKI SISTEM – TIS	101
4.9	ZADOVOLJSTVO PORABNIKOV	104
4.9.1	Ekonomski pomen zadovoljstva porabnikov	105
4.9.2	Pričakovanja porabnikov	107
4.9.3	Opredelitev zadovoljstva porabnikov	108
4.9.4	Verižne povezave na področju zadovoljstva porabnikov	110
4.9.5	Kakovost storitev in zadovoljstvo	111
4.9.6	Merjenje zadovoljstva porabnikov	112
4.9.7	Vrednost storitve	114
4.9.8	Zvestoba porabnikov	115
4.10	POVZETEK	116

4.11	VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE ZNANJA	117
5	PROJEKTNI MANAGEMENT.....	118
5.1	KAJ JE PROJEKTNI MANAGEMENT	119
5.1.1	Razlika med splošnim in projektnim managementom.....	122
5.1.2	Zakaj projektno vodenje?.....	123
5.2	ŽIVLJENJSKI CIKEL PROJEKTA	124
5.2.1	Projekt kot enkraten ciljno usmerjen proces	126
5.2.2	Pomembnost kakovostno postavljenih ciljev projekta	127
5.3	ZNAČILNE FAZE PROJEKTA.....	127
5.4	PLANIRANJE, ORGANIZIRANJE, VODENJE IN NADZOR PROJEKTOV	128
5.4.1	Projektno vodenje	128
5.5	PROJEKTNÁ ORGANIZACIJA	129
5.5.1	Vodja projekta – srce in možgani projekta	130
5.5.2	Projektni tim.....	131
5.5.3	Organizacijska kultura in izvajanje projektov.....	131
5.5.4	Projektna dokumentacija.....	132
5.6	PLANIRANJE IN NADZOR PROJEKTHIH UČINKOV	132
5.7	POVZETEK.....	138
5.8	VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE ZNANJA	138
6	LITERATURA	139
7	VIRI	140

1 UVOD

Pred vami je učbenik za predmet **Ekonomika podjetja**, za katero lahko rečemo, da je tista vez med osebnostjo, njenim strokovnim znanjem in okoljem, ki trenutno predstavlja dokaj ozko grlo v ustvarjanju nove vrednosti. Vse preveč čudovitih ljudi, polnih znanja za svoj poklic, ne uspevajo, ker ne obvladajo elementarnih znanj za povezovanje z drugimi udeleženci procesov. Zato je v tem predmetu dan poudarek elementom poslovnega življenja, ki nas povezujejo in delajo učinkovite in uspešne. Torej menedžment povezuje potrebe trga, procese in predvsem ljudi, ki te procese realizirajo.

Upam, da bodo informacije, ki jih boste pridobili pri študiju koristne, ne samo v okviru vaših prizadevanj za pridobitev višje izobrazbe ampak tudi pri vašem sedanjem ali morebitnem bodočem delu.

Osnovni cilj predmeta je, da spoznate gospodarske osnove, s katerimi se srečujete pri poslovanju podjetij, da spoznate temeljne kategorije podjetništva, razvijate sposobnosti za presojo poslovnih priložnosti in ustvarjate zmožnosti za samostojno vodenje podjetij.

Kot dovoljuje koncept študija, sem predmet poskušala oblikovati tako, da sem podrobneje zajela predvsem tiste vsebine, ki vam lahko koristijo pri delu in se poskušala izogniti akademskemu teoretiziranju. Vsebina poskuša biti kar se da aktualna in usmerjena v prakso, oziroma v pridobivanje tistih znanj in sposobnosti, ki jih boste pri svojem delu, če ne že sedaj, pa morda kdaj v prihodnje uspešno uporabili. V tej smeri sem poskušala podati osnove, ki v veliki meri ne spreminjajo, vam pa kasneje prepuščam skrb za prilagajanje dejanskim razmeram. Tu bodo v pomoč povezave na spletne strani inštitucij, ki se dejansko specializirano ukvarjajo z določeno problematiko.

Želim vam uspešen študij in čim večji nabor koristnega znanja.

2 PODJETNIŠTVO

S povprečjem ni možno osvajati svetovnega trga! Preprodajanje se vse manj izplača in s povprečnim izdelkom ali storitvijo podjetje ne zmore ustvariti zadostnega prispevka za kritje saj trg ne priznava visokih cen za povprečnost. Kako torej izstopiti iz povprečja? Kako ustvariti izdelke in storitve, ki bodo pritegnili vse bolj zahtevne kupce? Kako biti izjemen? Ne gre več samo za inoviranje, gre za inoviranje združeno z vrhunsko podjetniško iniciativo izkoriščanja poslovnih priložnosti. Ustvarjanje zmagovitih, dobičkonosnih izdelkov in storitev je eno najbolj tveganih a istočasno najbolj usodno pomembno dejanje sodobnega podjetja. Nekaterim podjetjem to nenehno uspeva in vztrajno zmagujejo. Kaj torej ločuje zmagovalce od poražencev?

Ste že kdaj razmišljali, da bi se lotili podjetništva? Se vam zdi, da imate lastnosti dobrega podjetnika? Imate dovolj poguma in znanja za lastno podjetniško pot? Imate idejo, pa ne veste kako izdelati poslovni načrt? Če ste vsaj na eno vprašanje odgovorili pozitivno, potem boste v nadaljevanju našli marsikaj koristnega za morebitno samostojno podjetniško pot.

- Podjetništvo je bistvo sistema svobodnega trga: proces nastajanja in odmiranja podjetij omogoča vitalnost in dinamiko tržnega gospodarstva in stalno prenavljanje uporabe virov.

- ☐ Največ inovacij v proizvodih in storitvah, v tehniki in organizaciji proizvodnje prinašajo prav nova in nastajajoča podjetja;
- ☐ Nova podjetja ustvarjajo tudi največ novih zaposlitev.

V tem poglavju bomo spoznali kaj je podjetništvo, v čem je bistven prispevek podjetništva h gospodarskemu razvoju, kdo so podjetniki, kakšna je podjetna osebnost, kako ustanovimo podjetje, kako razvijamo poslovne zamisli in sestavimo poslovni načrt.



Koristni naslovi:

- ☐ Lokalni podjetniški centri
- ☐ Univerzitetno podjetniški inkubator TOVARNA PODJEMOV, ki ga najdemo na spletnem naslovu www.tovarnapodjemov.org,
Ljubljanski univerzitetni inkubator – LUI

Podjetništvo se uveljavlja v različnih oblikah, zato ga je težko zajeti s preprosto definicijo. Definicije se navezujejo na nekatere temeljne značilnosti podjetnega ravnanja: ustvarjanje novih proizvodov in storitev, oblikovanje organizacije, doseganje večje vrednosti, tveganje, ipd., zajemajo vse dejavnosti posameznika ali podjetniške skupine, ki vodijo od prepoznane tržne potrebe, ki pomeni tržno priložnost, prek organiziranja, pridobivanja in kombiniranja vseh potrebnih virov do uresničitve poslovne priložnosti in ustvarjanja nove vrednosti.

Podjetništvo pomeni ustvarjanje nove vrednosti z novo, ustvarjalno kombinacijo proizvodnih dejavnikov.



Vir: <http://www.theequitykicker.com/wp-content/uploads/2007/02/business-plan.bmp>.

Podjetništvo je proces, v katerem podjetnik ali podjetniška skupina z uporabo potrebnega časa in napora ustvari nekaj, kar ima novo, večjo vrednost, pri čemer finančno, psihološko in socialno tvega, rezultat pa je nagrada bodisi v denarni obliki ali kot osebno zadovoljstvo in neodvisnost (Pšeničny, 2001).

Takšna definicija poudarja štiri pomembne vidike podjetništva:

- ☐ Proces ustvarjanja nove vrednosti za podjetnika in ciljne skupine ljudi (kupce).
- ☐ Čas in napor, ki ga je treba učinkovito porabiti (tudi druga sredstva).
- ☐ Tveganje za podjetnike – pri novostih je večje kot pri ustaljenih poslih.
- ☐ Nagrade za tako ravnanje, ki niso zgolj denarne.

Podjetnik je posameznik ali podjetniška skupina, ki izkoristi prepoznano podjetniško priložnost. Podjetniški proces, ki se sklone z novim podjetjem, zajema vse dejavnosti od ideje (inovacije) prek odločitve za podjem, do uresničenja (zbiranja in vlaganja sredstev, razvoj organizacije) in kasnejšo rast posla. Gre za zelo ustvarjalno dejavnost, ki vključuje tudi nekatere predpisane formalne korake, na primer pri registraciji podjetja, zaposlitvi osebja... Podjetniki morajo prepoznati podjetniško priložnost, ki se nudi na trgu, znati poiskati dovolj kupcev, primeren tržni segment ali tržno nišo, ki omogoča obstoj in zlasti rast podjetja. Za uresničitev zamisli so potrebna sredstva; podjetniki običajno začnejo s svojimi sredstvi, ni pa to nujno. Uspešen podjetniški projekt torej zahteva hkrati podjetnika ali skupino, tržno priložnost in potrebna sredstva.

Gonilna sila podjetniškega procesa je podjetnik-ustanovitelj, ključni dejavnik uspeha njegovega podjetja pa je kvaliteta vodilnega podjetnika ali celotne podjetniške skupine. Drugi dejavnik, glavna privlačnost posla z vidika kupcev je poslovna priložnost. Podjetniki imajo navadno obilico idej, vendar pa je potrebno ideje tudi tržno realizirati. Prav zato je domišljanje poslovnih idej šele prvi korak. Sledi proces preverjanja ideje po tehnični plati (ali znam to izdelati?) in tržni plati (je mogoče takšen proizvod uspešno prodajati?). Poslovna zamisel je vsaka zamisel o novem proizvodu ali storitvi, ki pa še ni poslovno preverjena. Poslovna priložnost je samo tista poslovna zamisel, ki je poslovno preverjena in je potrjena kot tehnično izvedljiva in poslovno donosna.

Vsaka podjetniška dejavnost se prične z idejo. Kako podjetnik sploh pride do podjetniške ideje, s katero poišče in izkoristi podjetniško priložnost? Gre za ustvarjalni proces, ki je v bistvu proces reševanja problemov. Podjetniška ideja po navadi izhaja iz samih podjetnikov, do nje pa največkrat pridejo po naključju. Ideja se tako pojavi pri hobiju, delu, pogosto pri opazovanju vsakodnevnih dogodkov in problemov. Glavni vir ustvarjanja podjetniških idej je gotovo sedanje delovno okolje podjetnika, ključni vir iskanje nove zaposlitve (Tavčar in ostali, 1996).

2.1 POSLOVNE ZAMISLI

Vsaka podjetniška ideja še ne pomeni poslovnega uspeha. Le redke ideje in zamisli se uresničijo, še manj je tistih, ki prinesejo tudi znatne dobičke. Pri vsaki ideji moramo zato preveriti, ugotoviti ali oceniti:

- ☐ ali je v skladu s strategijo podjetja,
- ☐ ali obstajajo finančne zmožnosti za pričetek,
- ☐ ali obstaja potencialno tržišče,
- ☐ ali podjetje lahko izdelava izdelek/storitev,
- ☐ ali je sposobno zadovoljiti potrebe predhodno ugotovljenega trga po izdelku ali storitvi,
- ☐ ali tak izdelek/storitev morda že obstaja,
- ☐ tveganja (že pri ocenjevanju idej obstaja določeno tveganje, saj se lahko izloči ideja tako za uspešen kot neuspešen izdelek/storitev,
- ☐ potrebne človeške vire,
- ☐ potrebe po promociji,
- ☐ možnosti za oblikovanje cene in druge okoliščine, pomembne za pričetek poslovanja.

Podjetnik mora za svoje novo podjetje (ali novi posel) ovrednotiti podjetniško idejo oziroma priložnost, to je pripraviti konkreten poslovni načrt.

Pri preverjanju ideje vam lahko pomagajo strokovnjaki institucij - navedenih v zaključku prve faze oz. jo lahko preverite z tem, da izvedete krajšo tržno raziskavo s pomočjo svetovnega spleta in različnih brezplačnih baz. Pregledate in analizirate obstoječe ponudnike in njihovo poslovno uspešnost. Po tem koraku vam svetujemo, da obiščete institucije, ki vam lahko nudijo pomoč (brezplačno in plačljivo) na področju oblikovanja poslovnih načrtov.

Najpogostejši viri poslovnih zamisli:

- ☐ podjetnikovo delovno okolje
- ☐ prejšnja zaposlitev
- ☐ posnemanje uspešnih podjetnikov
- ☐ domači in mednarodni sejmi
- ☐ specializirane strokovne revije
- ☐ svetovalci za podjetništvo
- ☐ računalniške baze o povpraševanju
- ☐ lokalni in regionalni centri za razvoj podjetništva
- ☐ neformalne oblike podjetniških združenj
- ☐ družabni dogodki
- ☐ raziskovalne in inovativne dejavnosti
- ☐ ocenjevanje problemov v podjetju
- ☐ hobiji
- ☐ nenavadne situacije

Vir: <http://www.japti.si/>

Ideje se porajajo še izven podjetja pri:

- ☐ kupcih (uspešen izdelek/storitev je lahko le tisti, ki razume potrebe kupcev, njihova stališča in mnenja o obstoječih izdelkih/storitvah);
- ☐ konkurentih (izboljšava slabosti konkurenčnih izdelkov/storitev je lahko ideja za nov izdelek/storitev);
- ☐ dobaviteljih (materiale, surovine in sredstva, ki jih ponujajo dobavitelji, je mogoče uporabiti na nov način oziroma z njimi izboljšati obstoječe lastnosti svojega izdelka/storitve);

v podjetju pri:

- ☐ delavcih, ki se ukvarjajo z razvojem (ti naj bi že po naravi imeli več idej kot ostali, pri svojem delu pa pogosto pridejo do izsledkov, ki lahko služijo kot vir idej za nov izdelek/storitev);
- ☐ trženju oziroma prodaji (prodajno osebje je zaradi stalnega in neposrednega stika s kupci pomemben vir informacij o njihovih potrebah in željah);
- ☐ proizvodnji (vir idej za izboljšavo samih lastnosti izdelka/storitve, za zmanjševanje proizvodnih stroškov oziroma za povečanje proizvodnje);
- ☐ servisu (informacije o dejanski uporabi izdelka/storitve in o problemih pri tem so lahko izhodišče za nove podjetniške ideje) (<http://www.podjetniski-portal.si>).



Že imate poslovno zamisel za svoj posel? Kje boste iskali ideje?

V prvi fazi procesa razvijanja podjetniških idej je potrebno zbrati čim več idej, kar spodbujamo s tehnikami za generiranje idej, ki so posebej uspešne, kadar sodeluje več ljudi. V drugi fazi moramo izbrati tisto, ki obeta največ - ugotoviti torej, ali za izdelek/storitev obstaja ali ne obstaja trg.

Preden pa se lotimo ustanovitve podjetja, moramo izbrati še pravnoorganizacijsko obliko. Izbiramo lahko med osebnimi (družba z neomejeno odgovornostjo, komanditna družba) in kapitalskimi (družba z omejeno odgovornostjo, delniška družba) gospodarskimi družbami.

2.2 GOSPODARSKE DRUŽBE

Gospodarska družba je pravna oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost. Zakon našteva oblike, v katerih se lahko organizirajo gospodarske družbe, kar pomeni, da se lahko opravlja gospodarska dejavnost le v eni od teh oblik. Družbo lahko ustanovi vsaka domača ali tuja fizična ali pravna oseba.

Najpomembnejša delitev gospodarskih družb po ZGD je delitev na:

- ☐ osebne družbe: družba z neomejeno odgovornostjo, komanditna družba in tiha družba;
- ☐ kapitalske družbe: družba z omejeno odgovornostjo, delniška družba in komanditna delniška družba.

Bistvena razlika med njimi je v odgovornosti družbenikov za obveznosti družbe. Pri osebnih družbah družbeniki za obveznosti družbe odgovarjajo z vsem svojim (tudi osebnim) premoženjem, pri kapitalskih družbah pa odgovarja za obveznosti družba s svojim premoženjem, medtem ko družbeniki za njene obveznosti ne odgovarjajo. Od tega pravila odstopa načelo, ki ga imenujemo spregled pravne osebnosti. V ZGD-1 so predvidene situacije, v katerih družbeniki ne glede na siceršnja pravila o odgovornosti, odgovarjajo z vsem svojim premoženjem. Gre za primere, ko so družbeniki svojo družbo uporabili ali zlorabili, da bi z njo dosegli cilje, ki jih zakon v tem členu določa kot nedopustne. Družbeniki kapitalskih družb lahko v določenih okoliščinah odgovarjajo upnikom tudi v primeru kršitve določb Zakona o finančnem poslovanju podjetij.

Vse gospodarske družbe, razen tihe družbe, so pravne osebe, kar pomeni, da so družbe lahko lastniki premičnin in nepremičnin, da lahko pridobivajo pravice in prevzemajo obveznosti ter lahko tožijo ali so tožene, zlasti pa družbe odgovarjajo za svoje obveznosti z vsem svojim premoženjem.

Gospodarska družba nastane s podpisom družbene pogodbe in vpisom družbe v sodni register. Izjema so enoosebne družbe, ki jih ustanovi le ena oseba, tj. en družbenik in nastanejo s podpisom akta o ustanovitvi družbe in z vpisom v sodni register.

Obvezne sestavine družbene pogodbe oz. akta o ustanovitvi po ZGD so:

- ☐ navedba imena in prebivališča oziroma firme in sedeža vsakega družbenika, firma, sedež in dejavnost družbe,
- ☐ navedba zneska osnovnega kapitala in vsakega osnovnega vložka posebej ter navedba družbenika za vsak osnovni vložek, čas delovanja družbe, če je družba ustanovljena za določen čas,
- ☐ morebitne obveznosti, ki jih imajo družbeniki do družbe poleg vplačila osnovnega vložka in morebitne obveznosti družbe proti družbenikom.

Pred vpisom družbe v sodni register morajo ustanovitelji oz. družbeniki družbe sprejeti sklep o imenovanju poslovodstva družbe (direktor, prokurist).

Pred ustanovitvijo nove družbe oziroma pred statusnimi spremembami v že obstoječi družbi bo moral vsak podjetnik najprej preveriti, če obstoječa oziroma izbrana oblika družbe v največji meri zagotavlja uresničitev njegovih podjetniških ciljev. Cilje družbe bo potrebno preveriti tako z vidika lastnih ambicij kot tudi z vidika zahtev in pričakovanj drugih

partnerjev. Posamezna oblika družbe je lahko za določene namene veliko primernejša kot druga, zato je izbira najbolj optimalne rešitve zelo pomembna. Šele po skrbnem premisleku in proučitvi vseh možnosti bo sprejeta odločitev dobra.



Gospodarske družbe se po Zakonu o gospodarskih družbah (v nadaljevanju: ZGD), klasično delijo v kapitalske in osebne družbe.

Kapitalske družbe so:

- ☐ družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.),
- ☐ delniška družba (d.d.),
- ☐ komanditna delniška družba (k.d.d.).

Osebne družbe so:

- ☐ družba z neomejeno odgovornostjo (d.n.o.),
- ☐ komanditna družba (k.d.),

2.3 NAJPOGOSTEJŠE OBLIKE GOSPODARSKIH DRUŽB

	d.n.o	k.d.	d.d.	d.o.o.
VRSTA	Osebna družba	Osebna družba	Kapitalska družba	Kapitalska družba
FIRMA	Osebno ime v firmi	Osebno ime v firmi	Možna kombinacija osebnih ali stvarnih imen v firmi	Možna kombinacija osebnih ali stvarnih imen v firmi
ŠTEVILO DRUŽBENIKOV	Najmanj 2	Najmanj 2	Najmanj 1	Najmanj 1, največ 50 (več le z dovoljenjem min. za gospodarstvo)
JAMSTVO	Polna odgovornost družbe in vseh družbenikov	Polna odgovornost komplementarjev (osebna), komanditistov le z vlogo	Družba neomejeno, delničarji za obveznosti družbe ne odgovarjajo	Družba neomejeno, družbeniki za obveznosti družbe ne odgovarjajo
POSLOVODSTVO	Vsak družbenik	Vsak komplementar	Uprava pod nadzorom nadzornega sveta (če ga družba ima) ali skupščine	Eden ali več poslovodij pod nadzorom nadzornega sveta (če ga družba ima) ali skupščine.

V ZGD je urejena tudi podružnica; gre za del pravne osebe, ki je lokacijsko ločen od sedeža matične družbe in je delno samostojen. Podružnica ni pravna oseba, temveč nastopa v pravnem prometu v imenu in na račun matične družbe, ki odgovarja za obveznosti podružnice

z vsem svojim premoženjem.

Pred izbiro konkretne pravnoorganizacijske oblike družbe lahko že v grobih potezah izluščimo prednosti ali pomanjkljivosti kapitalskih oz. osebnih družb. Pred vsako dobro lastnostjo enih in drugih bomo postavili pozitivni predznak (+), pred pomanjkljivostmi pa negativni predznak (-):

KAPITALSKE DRUŽBE	OSEBNE DRUŽBE
(+) Družba jamči s svojim premoženjem, družbeniki osebno ne jamčijo (le izjemoma, v primerih, določenih z zakonom)	(-) Za obveznosti družbe jamčijo družbeniki neomejeno z vsem svojim premoženjem; upnikom je torej odgovoren vsak družbenik, ki ga izbere upnik in sicer za celotni znesek obveznosti (visoka boniteta)
(-) Zahteva se visok osnovni kapital	(+) Ni obvezen minimalni osnovni kapital
(-) Zahtevnejši formalnopravni postopki glede ureditve statusa (notarska oblika)	(+) Manj zahtevni formalnopravni postopki glede statusa (ne zahteva se notarska oblika)
(-) Bolj zapleteno upravljanje (več obveznih organov)	(+) Poenostavljeno upravljanje (manj obveznih organov)
(-) Dražja ustanovitev in večji stroški pri delovanju družbe	(+) Cenejša ustanovitev in manj stroškov pri poslovanju

Ker je osebnih družb več vrst, med njimi pa so pomembne razlike, navajamo zaradi lažje odločitve za določeno obliko osebne družbe njihove prednosti in pomanjkljivosti:

DRUŽBA Z NEOMEJENO ODGOVORNOSTJO

Prednosti	Slabosti
(+) Vsi družbeniki imajo možnost popolnega nadzora	(-) Močna vezanost družbenikov na družbo (možna konkurenčna prepoved)
(+) Možen dogovor o delitvi dela	(-) Neomejena in solidarna odgovornost
(+) Možnosti financiranja so večje kot pri samostojnem podjetniku	

KOMANDITNA DRUŽBA

Prednosti in slabosti za komplementarja:

Prednosti	Slabosti
(+) Na račun komanditistove vloge se povečuje lastni kapital, ne da bi bilo treba deliti poslovodstvo z drugimi družbeniki	(-) Močno je vezan na družbo
	(-) Jamči neomejeno osebno in solidarno

Prednosti in slabosti za komanditista:

Prednosti	Slabosti
(+) Kljub udeležbi ni odgovoren z osebnim premoženjem	(-) Le omejeno lahko nadzoruje poslovanje družbe, v katero je vložil svoj kapital
(+) Ni mu potrebno sodelovati pri poslovodstvu	

Družba torej omogoča združitev strokovno usposobljenih podjetnikov, ki so v družbi komplementarji, s finančno močnimi družbeniki v vlogi komanditistov, ki ne želijo jamčiti z osebnim premoženjem kot tudi ne sodelovati pri poslovodstvu.

TIHA DRUŽBA

Prednosti in slabosti za tihega družbenika:

Prednosti	Slabosti
(+) Udeležba brez obveznosti sodelovanja	(-) Majhna možnost kontrole
(+) Omejitev jamstva	(-) Pri povečanju vrednosti družbe ni udeležen
(+) Udeležba je lahko trajna	

Prednosti in slabosti za druge družbenike:

(+) Lastni kapital narašča, ne da bi bilo potrebno odstopati poslovođenje drugim družbenikom
(+) Udeležba se navzven ne vidi

Po spremembah ZGD, lahko tudi delniško družbo ustanovi en sam ustanovitelj, tako kot to velja za družbo z omejeno odgovornostjo. Pri delniški družbi ni predpisano največje število družbenikov, pri družbi z omejeno odgovornostjo pa je najvišje število družbenikov 50 (več le s soglasjem ministra, pristojnega za gospodarstvo). Prednosti in pomanjkljivosti obeh vrst družb so:

DELNIŠKA DRUŽBA	DRUŽBA Z OMEJENO ODGOVORNOSTJO
(+) Možnosti zbiranja večjih denarnih vložkov, zlasti iz anonimnih virov	(-) Možnosti zbiranja denarnih vložkov so zožene
(+) Kotiranje delnic na borzi vrednostnih papirjev	(-) Ker deleži d.o.o. niso vrednostni papirji, ni možnosti nastopanja na borzi
(-) Dražja oblika (višji stroški že pri ustanovitvi, izdaji novih delnic, pri upravljanju)	(+) Cenejša oblika v vseh navedenih elementih
(-) Bolj zapleteno upravljanje (več obveznih organov)	(+) Enostavnejše upravljanje
(-) Statutarna strogost pri urejanju notranjih razmerij v družbi	(+) Večja stopnja dispozitivnosti pri urejanju notranjih razmerij v družbi
(+) Prenosi delnic so manj	(-) Prenosi deležev so bolj zapleteni (več je osebnih)

zapleteni in manj formalizirani	razmerij, sprememba lastništva je bolj formalizirana, velja predkupna pravica)
---------------------------------	--



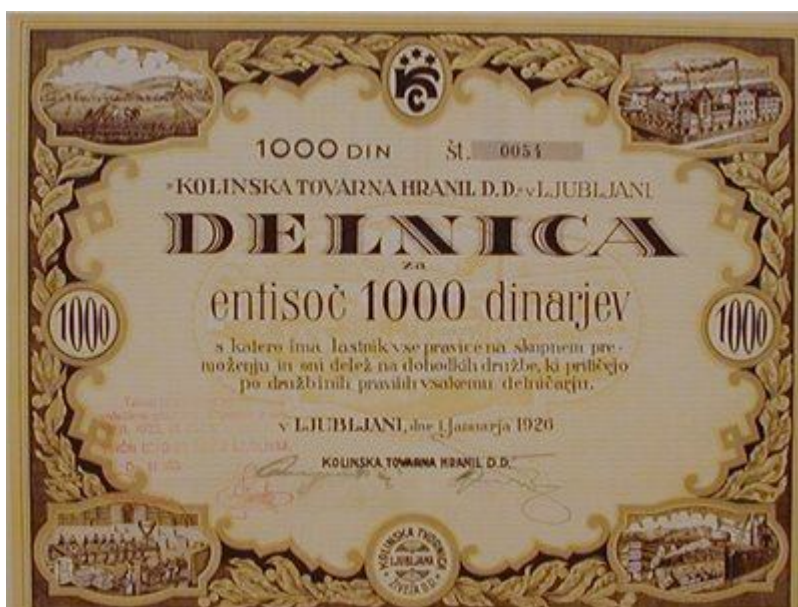
Znate na hitro naštetih bistvene razlike med osebnimi in kapitalskimi gospodarskimi družbami?

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

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). Komanditist ni upravičen voditi poslov družbe. Komanditist ne sme nasprotovati poslovanju komplementarjev, če to ne presega običajnega obsega dejavnosti družbe.

Delniška družba je družba, ki ima osnovni kapital (osnovno glavnico) razdeljen na delnice. Delniška družba je upnikom odgovorna za svoje obveznosti z vsem svojim premoženjem. Delničarji niso odgovorni za obveznosti družbe upnikom. Delniško družbo lahko ustanovi ena ali več fizičnih ali pravnih oseb, ki sprejmejo statut. Najnižji znesek osnovnega kapitala je 25.000 evrov (ZGD).

Delnice so po Zakonu o nematerializiranih vrednostnih papirjih (v nadaljevanju ZNVP) vrednostni papirji. Glede na pravice iz delnic so delnice navadne (redne) in prednostne (ugodnostne).



Vir: <http://images.google.si/images?gbv=2&hl=sl&q=delnica>

Navadne delnice so delnice, ki dajejo njihovim imetnikom:

- ☐ pravico do udeležbe pri upravljanju družbe;
- ☐ pravico do dela dobička (dividenda), in

- ☐ pravico do ustreznega dela preostalega premoženja po likvidaciji ali stečaju družbe.

Prednostne delnice so delnice, ki zagotavljajo njihovim imetnikom poleg pravic iz prejšnjega odstavka še določene prednostne pravice, na primer prednost pri izplačilu vnaprej določenih zneskov ali odstotkov od nominalne vrednosti delnic ali dobička, prednost pri izplačilu ob likvidaciji družbe in druge pravice, določene s statutom družbe.

Zbirna (kumulativna) prednostna delnica daje v skladu s sklepom o izdaji delnic njenemu imetniku prednostno pravico do izplačila vseh še neizplačanih dividend, preden se imetnikom navadnih delnic v skladu s sklepom o razdelitvi dobička izplačajo kakršnekoli dividende.

Udeležbena (participativna) prednostna delnica daje imetniku poleg prednostne dividende pravico do izplačila dividend, ki pripadajo imetnikom navadnih delnic v skladu s sklepom o uporabi dobička. Vsaka delnica zagotavlja glasovalno pravico. Brez glasovalne pravice se lahko izdajajo samo prednostne delnice, vendar družba ne sme imeti več kot polovice tovrstnih delnic v sestavi osnovnega kapitala. Prepovedano je izdajati delnice, ki bi ob enakem deležu v osnovnem kapitalu dajale različno število glasov.

Delnica mora vsebovati:

- ☐ oznako, da je delnica, ter obliko in razred delnice,
- ☐ firmo in sedež izdajatelja delnice; – firmo ali ime in priimek kupca delnice (imenske delnice) ali oznako, da se delnica glasi na prinosnika (prinosniške delnice);
- ☐ pri delnicah z nominalnim zneskom nominalni znesek, in
- ☐ kraj in datum izdaje, serijsko številko delnice ter faksimile podpisov pooblaščenih oseb izdajatelja delnice.

Delnica je sestavljena iz treh delov:

Prvi del delnice je plašč, na katerem se navedejo vsi podatki iz prejšnjega člena. Drugi del delnice je kuponska pola s kuponi za izplačilo dividend. Posamični kupon za izplačilo dividende mora vsebovati:

- ☐ zaporedno številko kupona za izplačilo dividende;
- ☐ številko delnice, na podlagi katere se izplačujejo dividende;
- ☐ firmo in sedež izdajatelja delnice;
- ☐ leto, v katerem se dividenda izplačuje, in
- ☐ faksimile podpisov pooblaščenih oseb izdajatelja delnice.

Tretji del delnice je talon, s katerim imetnik delnice uveljavlja pravico do nove kuponske pole za izplačilo dividend.

Organi vodenja ali nadzora delniške družbe so uprava, upravni odbor in nadzorni svet. Družba lahko izbere dvotirni sistem upravljanja družbe z upravo in nadzornim svetom ali enotirni sistem upravljanja družbe z upravnim odborom. 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.

Delničarji uresničujejo svoje pravice pri zadevah družbe na skupščini. Skupščina odloča o:

- ☐ sprejetju letnega poročila,
- ☐ uporabi bilančnega dobička,
- ☐ imenovanju in odpoklicu članov nadzornega sveta in upravnega odbora,
- ☐ podelitvi razrešnice članom organov vodenja ali nadzora,
- ☐ spremembah statuta,
- ☐ ukrepah za povečanje in zmanjšanje kapitala,
- ☐ prenehanju družbe in statusnem preoblikovanju, imenovanju revizorja, in

- ☐ drugih zadevah, če tako v skladu z zakonom določa statut, ali drugih zadevah, ki jih določa zakon.

Družba z omejeno odgovornostjo je po ZGD družba, katere osnovni kapital sestavljajo osnovni vložki družbenikov. Vrednost vložkov je lahko različna. Na podlagi osnovnega vložka in sorazmerno z njegovo vrednostjo v osnovnem kapitalu pridobi družbenik svoj poslovni delež, ki je izražen v odstotkih. Vsak družbenik lahko ob ustanovitvi prispeva le en osnovni vložek in ima le en poslovni delež. Za poslovne deleže ni mogoče izdati vrednostnih papirjev, lahko pa družba izda družbeniku potrdilo kot dokazilo, da je imetnik poslovnega deleža. Za obveznosti družbe z omejeno odgovornostjo družbeniki niso odgovorni.

Družbo lahko ustanovi ena ali več fizičnih ali pravnih oseb, ki postanejo z ustanovitvijo družbe družbeniki. Družba ima lahko največ 50 družbenikov. Družba ima lahko več kot 50 družbenikov le, če to dovoli minister, pristojen za gospodarstvo. Družba se ustanovi s pogodbo, ki je lahko sklenjena v obliki notarskega zapisa ali na posebnem obrazcu, v fizični ali elektronski obliki. Družbeno pogodbo podpisajo vsi družbeniki. Družbeno pogodbo na obrazcu v fizični obliki družbeniki podpisajo pred uslužbencem organa, ki opravlja naloge enotne vstopne točke, kot jih določa zakon, ki ureja upravni postopek (v nadaljnjem besedilu: točka VEM), kjer se družba prijavlja za vpis v register, če pa jo točki VEM pošljejo po pošti, lastnoročne podpise overijo. Obrazec družbene pogodbe v elektronski obliki, poslan po elektronski poti točki VEM ali registrskemu organu, mora vsak družbenik podpisati z varnim elektronskim podpisom s kvalificiranim potrdilom. Način in postopek prijave družbe za vpis v register na točki VEM predpiše minister, pristojen za gospodarstvo.

Če družbeno pogodbo za katerega od družbenikov podpiše pooblaščenec, mora biti priloženo družbenikovo pooblastilo. Če je družbena pogodba sklenjena v obliki notarskega zapisa, mora družbenikovo pooblastilo potrditi notar, če pa je družbena pogodba sklenjena na posebnem obrazcu, mora biti družbenikov podpis na pooblastilu overjen. Pooblastilo ni potrebno, če je zastopnik že po zakonu upravičen skleniti pogodbo o ustanovitvi družbe v imenu družbenika.

Pogodba mora vsebovati:

- ☐ navedbo imena in priimka ter prebivališča ali firme in sedeža vsakega družbenika;
- ☐ firmo, sedež in dejavnost družbe;
- ☐ navedbo zneska osnovnega kapitala in vsakega osnovnega vložka posebej, navedbo družbenika za vsak osnovni vložek in njegov poslovni delež;
- ☐ čas delovanja družbe, če je ustanovljena za določen čas;
- ☐ morebitne obveznosti, ki jih imajo družbeniki do družbe poleg vplačila osnovnega vložka, in morebitne obveznosti družbe do družbenikov.

Če se osnovni kapital ali njegov del izroči kot stvarni vložek, se morajo v pogodbi ali prilogi, ki je sestavni del pogodbe, navesti predmet vsakega stvarnega vložka posebej, znesek osnovnega vložka, za katerega se daje stvarni vložek, in družbenik, ki je stvarni vložek prispeval. Osnovni kapital (osnovna glavnica) mora znašati vsaj 7500 evrov, vsak osnovni vložek pa najmanj 50 evrov (www.japti.si)

Postopek ustanovitve družbe z omejeno odgovornostjo (d.o.o.)

Družbo lahko ustanovi najmanj ena domača ali tuja pravna ali fizična oseba, ima pa lahko največ 50 družbenikov. Družba je ustanovljena, ko družbeniki podpisajo družbeno pogodbo (pri notarju), pravna oseba pa postane z vpisom v sodni register (sodišče).

Pred vpisom v sodni register je treba:

- ☐ skleniti družbeno pogodbo v obliki notarskega zapisa,
- ☐ skleniti pogodbo o vodenju transakcijskega računa s poslovno banko ali hranilnico, ki ima dovoljenje Banke Slovenije,
- ☐ vplačati osnovni kapital družbe.

Po vpisu v sodni register je treba:

- ☐ izdelati žig,
- ☐ obvestiti Agencijo Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) o dejavnostih, ki jih bo opravljala družba,
- ☐ plačati javno objavo ustanovitve družbe v Uradnem listu RS.



VZOREC POGODBE O USTANOVITVI DRUŽBE Z OMEJENO ODGOVORNOSTJO

(<http://www.interfin.si/vzorci-pogodb-o-ustanovitvi-enoosebne-doo-kd-giz/>)

sestavljena na podlagi določil Zakona o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št. 42/2006 (60/2006 - popr.))

sklenjena med družbeniki:

- 1.(prvič)
- 2. (drugič)
- 3.(tretjič)
- 4.(četrtič)
- 5.(petič)
- itd.

UVODNE DOLOČBE

1.(prvi) člen

S to pogodbo so urejene temeljne pravice in obveznosti družbenikov družbe _____ d.o.o., nastale v postopku lastninskega preoblikovanja, ter temeljna pravila poslovanja družbe.

FIRMA IN SEDEŽ DRUŽBE

2.(drugi) člen

Firma družbe je: _____ d.o.o.

Skrajšana firma glasi: _____ d.o.o.

Sedež družbe je: _____. Naslov družbe je: _____. Sprememba naslova ne pomeni spremembe družbene pogodbe. Sklep o spremembi naslova sprejme uprava.

DEJAVNOST DRUŽBE

3.(tretji) člen

Dejavnost družbe je zlasti preventivno fizično in tehnično varovanje zasebnega premoženja pred uničenjem, poškodovanjem, tatvino in drugimi oblikami škodljivih pojavov, prevozi denarja, vrednostnih papirjev ter zaupnih dokumentov, opravljanje storitev intervencijske kontrole fizično in tehnično varovanih objektov, ter druge dejavnosti, zajete v naslednjih šifrah standardne klasifikacije dejavnosti:

Šifra:	Naziv dejavnosti: (dejavnosti so primeroma naštet)
45.110	Rušenje objektov in zemeljska dela
45.120	Raziskovalno vrtanje in sondiranje
45.210	Splošna gradbena dela
45.220	Postavljanje ostrešij in krovska dela
45.230	Gradnja cest, železniških prog, letališč in športnih objektov
45.240	Gradnja vodnih objektov
45.250	Druga gradbena dela, tudi dela specialnih strok
45.310	Električne inštalacije
45.320	Izolacijska dela
45.330	Vodovodne, plinske in sanitarne inštalacije
45.340	Druge inštalacije pri gradnjah
45.410	Fasaderska in štukaterska dela
45.420	Vgrajevanje stavbnega in drugega pohištva
45.430	Oblaganje tal in sten
45.441	Steklarska dela
45.442	Pleskarska dela
45.450	Druga zaključna gradbena dela
45.500	Dajanje strojev in naprav za gradnjo in rušenje v najem, skupaj z upravljalci strojev
50.101	Trgovina na debelo z motornimi vozili
50.102	Trgovina na drobno z motornimi vozili
50.103	Posredništvo pri trgovini z motornimi vozili
50.200	Vzdrževanje in popravila motornih vozil
50.301	Trgovina na debelo z rezervnimi deli in dodatno opremo za motorna vozila
50.302	Trgovina na drobno z rezervnimi deli in dodatno opremo za motorna vozila
50.303	Posredništvo pri trgovini z rezervnimi deli in dodatno opremo za motorna vozila
50.401	Trgovina na debelo z motornimi kolesi, deli in opremo
50.402	Trgovina na drobno z motornimi kolesi, deli in opremo
50.403	Posredništvo pri trgovini z motornimi kolesi, deli in opremo
50.404	Vzdrževanje in popravila motornih koles
50.501	Trgovina na drobno z lastnimi motornimi gorivi
50.502	Posredništvo pri trgovini na drobno z motornimi gorivi
93.050	Druge osebne storitve

V primeru, da družba nima registrirane določene dejavnosti, vpisane v tej pogodbi, ni potrebno posebno sklepanje, temveč se registracija take dejavnosti opravi na podlagi te pogodbe na predlog uprave. V primeru, da se spremeni standardna klasifikacija dejavnosti, uskladitev dejavnosti v sodnem registru ne pomeni spremembe te družbene pogodbe.

4.(četrti) člen

Družba je ustanovljena za nedoločen čas in ima vsa pooblastila v pravnem prometu. Za obveznosti družbe družbeniki ne odgovarjajo.

OSNOVNI KAPITAL, OSNOVNI VLOŽKI IN POSLOVNI DELEŽI

5.(peti) člen

Osnovni kapital družbe znaša 7.500 EUR (sedem tisoč petsto evrov) in je v celoti vplačan.

6.(šesti) člen

Osnovni kapital družbe sestavljajo naslednji osnovni vložki naslednjih družbenikov, na podlagi katerih so v osnovnem kapitalu pridobili naslednje poslovne deleže:

- 1.(prvič) _____: _____ EUR (z besedo) ali _____ % (z besedo)
 2. (drugič) _____: _____ EUR (z besedo) ali _____ % (z besedo)
 - 3.(tretjič) _____: _____ EUR (z besedo) ali _____ % (z besedo)
 - 4.(četrtič) _____: _____ EUR (z besedo) ali _____ % (z besedo)
 - 5.(petič) _____: _____ EUR (z besedo) ali _____ % (z besedo)
- itd.

Osnovni vložki družbenikov se v celoti vplačajo na začasni depozitni račun družbe najkasneje do vpisa ustanovitve družbe v sodni register.

PRAVICE IN OBVEZNOSTI DRUŽBENIKOV

7.(sedmi) člen

Družbeniki imajo predkupno pravico pri prodaji poslovnega deleža. Družbenik, ki namerava prodati svoj poslovni delež, mora druge družbenike pisno obvestiti o nameravani prodaji ter jih pozvati, da mu morebitni kupec sporoči svojo pripravljenost za nakup v roku enega meseca od prejema obvestila.

Če nobeden od družbenikov ni pripravljen kupiti poslovnega deleža, ga lahko družbenik proda osebi, ki ni družbenik družbe ali pa iz družbe izstopi

8.(osmi) člen

Družbenik, ki (pri povečanju kapitala) ni vplačal osnovnega vložka do dne vložitve prijave, mora plačati družbi zakonske zamudne obresti za čas od vložitve prijave do plačila. Če družbenik v roku enega meseca od prejema pisnega poziva družbe za plačilo osnovnega vložka ne izpolni te svoje obveznosti, je izključen iz družbe, njegov celotni poslovni delež, vključno z že opravljenimi delnimi plačili, pa preide na družbo. Njegova obveznost tudi po izključitvi ne preneha.

Pisni poziv družbe družbeniku iz prejšnjega odstavka mora vsebovati tudi opozorilo o posledicah zamude. Za plačilo zneska osnovnega vložka, ki ga ni vplačal izključeni družbenik, jamčijo njegovi predniki. Če izključeni družbenik oziroma njegovi predniki ne plačajo osnovnega vložka, se poslovni delež proda na javni dražbi. Če poslovni delež ni bil prodan po prejšnjem odstavku, ga morajo vplačati drugi družbeniki sorazmerno z velikostjo svojih deležev.

9.(deveti) člen

Če skupščina družbenikov soglasno tako sklene, so dolžni družbeniki po ustanovitvi družbe poleg osnovnih vložkov vplačati še dodatne denarne zneske, ki morajo biti v sklepu skupščine natančno določeni. Za zamudo pri vplačilu dodatnega denarnega zneska se uporabljajo določbe te pogodbe o posledicah zamude s plačilom osnovnega vložka.

10.(deseti) člen

Družbeniki imajo pravico do deleža pri dobičku, kakor je ta ugotovljen v letni bilanci. O uporabi in razdelitvi dobička odločajo družbeniki na skupščini. Če pristojni organ sklene, da se dobiček razdeli med družbenike, se deli sorazmerno z višino njihovih poslovnih deležev.

11.(enajsti) člen

Družbenik ima pravico do informiranosti glede poslovanja družbe. Direktor je dolžan posameznemu družbeniku dati na njegovo zahtevo pojasnila o poslovanju družbe.

ORGANI DRUŽBE

12.(dvanajsti) člen

Družbeniki uresničujejo svoje pravice v zadevah družbe tako, da odločajo in sklepajo na skupščini, če zakon ne določa drugače. Skupščino sestavljajo vsi družbeniki in zastopniki družbenikov – pravnih oseb.

Družbeniki, ki imajo pooblaščenje, morajo imeti pisno pooblastilo, kar ne velja za zastopnike družbenikov – pravnih oseb. Za pooblastilo odvetniku velja, da ni potrebna njegova overitev.

13.(trinajsti) člen

Skupščina odloča o : spremembah družbene pogodbe, letnem poročilu in delitvi dobička, zahtevi za vplačilo osnovnih vložkov, o vračanju naknadnih vplačil, o imenovanju in odpoklicu direktorja in njegovega namestnika, o ukrepih za nadzor nad direktorjevim delom in nad delom njegovega namestnika, o uveljavljanju zahtevkov družbe proti direktorju, namestniku direktorja ali družbenikom o drugih zadevah v skladu z zakonom.

14.(štirinajsti) člen

Družbenik ne more v svojem imenu ali v imenu drugega glasovati o sklepu, s katerim bi bil oproščen obveznosti, in o sklepu, ki se nanaša na pravni posel ali spor med njim in družbo.

15.(petnajsti) člen

Skupščino skliče direktor v primerih, določenih z zakonom in to pogodbo, in sicer najmanj enkrat na leto po izdelavi letnega poročila.

16.(šestnajsti) člen

Skupščina se skliče s priporočenim pismom, ki ga mora družbenik prejeti najmanj en teden pred dnem zasedanja skupščine, v njem pa mora biti natančno naveden tudi dnevni red. Družbeniki, katerih poslovni deleži predstavljajo najmanj desetino osnovnega kapitala, lahko zahtevajo, da se odločanje o določeni zadevi uvrsti na dnevni red že sklicane skupščine. Če njihova zahteva ni sprejeta, jo lahko uresničijo sami. Druge družbenike morajo o spremembi dnevnega reda obvestiti s priporočenim pismom tako, da ga prejmejo najmanj sedem dni pred zasedanjem skupščine. Če skupščina ni sklicana v skladu s prejšnjima odstavkoma tega člena, lahko veljavno sklepa le, če so navzoči vsi družbeniki.

17.(sedemnajsti) člen

Skupščina veljavno odloča, če so navzoči družbeniki, ki imajo večino glasov. O spremembi družbene pogodbe in o prenehanju družbe odločajo družbeniki s tričetrtinsko večino glasov vseh družbenikov. V vseh drugih primerih odločajo družbeniki z večino oddanih glasov.

18.(osemnajsti) člen

Skupščina se opravi praviloma na sedežu družbe. Skupščino vodi predsednik skupščine, ki ga pred pričetkom zasedanja izvolijo navzoči družbeniki.

19.(devetnajsti) člen

Družba ima enega ali več direktorjev, ki na lastno odgovornost vodijo posle družbe in jo zastopajo. Direktorje imenuje in odpokliče skupščina. Direktorje se imenuje za določen čas. Direktorji družbe imajo lahko enega ali več namestnikov, ki imajo pooblastila v obsegu, kot jim jih dodeli direktor, ki si postavi namestnika.

20.(dvajseti) člen

V okviru svojih pooblastil direktor organizira in vodi delovni proces, pri čemer odgovarja za zakonitost dela družbe; izvršuje sklepe skupščine, daje poročila o rezultatih poslovanja in predlaga delitev dobička, skrbi za obveščanje družbenikov, sklicuje skupščino v primerih, določenih z zakonom in to pogodbo ter opravlja druge naloge in funkcije poslovođenja.

21.(enaindvajseti) člen

Družbeniki lahko opravijo neodvisno revizijo poslovanja po revizijski hiši ali revizorju, in sicer po sklepu skupščine na stroške družbe, po lastni iniciativi pa tudi na lastne stroške.

22.(dvaindvajseti) člen

Poslovođenje družbe družbeniki lahko izvajajo tudi preko pooblaščenecv. Obseg pooblastil pooblaščenecv v takem primeru določijo družbeniki na skupščini. Glede na obseg pooblastil direktorja družbe in pooblastil ostalih pooblaščenecv, se morajo navedeni nosilci pooblastil o posameznih odločitvah predhodno medsebojno obveščati in po potrebi odločitve tudi usklajevati.

DRUGE DOLOČBE

23.(triindvajseti) člen

Družba je bila ustanovljena za nedoločen čas in preneha iz razlogov, ki so določeni v zakonu.

24.(štiriindvajseti) člen

V primeru neveljavnosti katere od določb tega pogodbe so jo dolžni družbeniki z navadno večino zastopanih glasov odpraviti oziroma spremeniti.

25.(petindvajseti) člen

Družbeniki določajo, da stroški sestave te pogodbe, notarske overitve in ostali stroški v zvezi s prigrisatvijo sprememb pristojnemu sodnemu registru bremenijo družbo.

Družbeniki: navedba vseh družbenikov in njihovi podpisi



Podrobno in enostavno do ustanovitve d.o.o. na
<http://mladipodjetnik.si/podjetnistvo/ustanavljanje-podjetja/ustanovitev-d-o-o/>
<http://mladipodjetnik.si/podjetnistvo/ustanavljanje-podjetja>

Kaj moramo vedeti, preden obiščemo notarija?

1. Ime družbe (firma)

Pri izbiri firme družbe je potrebno upoštevati, da jo bomo morali pogosto napisati in izgovoriti (pošta in telefonski pogovori), zato naj bo kratka in lahko razumljiva. Firma mora biti v slovenskem jeziku, uporabo tujih besed določa zakon. Vsebovati mora:

- ☐ označbo, ki opredeljuje dejavnost družbe (npr. trgovina, proizvodnja kovinskih izdelkov),
- ☐ dodatne besede, ki družbo podrobneje označujejo (najbolj pogoste so kratice, fantazijska imena ter razne skovanke iz besed živega in mrtvega jezika),
- ☐ označbo, da gre za družbo z omejeno odgovornostjo - d.o.o.

Predn se odločimo, lahko zaprosimo registrsko sodišče za preveritev njene primernosti in različnosti od že registriranih firm drugih družb.

2. Osnovni kapital

Osnovni kapital znaša najmanj 7.500 evrov. Če je družbenikov več, mora vsak vložek znašati najmanj 50 evrov. Osnovni vložek je lahko zagotovljen v denarju ali kot stvarni vložek (v celoti) ali kot stvarni prevzem. Pred prijavo za vpis mora vsak družbenik zagotoviti vsaj ¼

osnovnega vložka, vrednost vseh zagotovljenih vložkov pa mora znašati najmanj 7.500 evrov. Stvarni vložki se morajo pred prijavo za vpis izročiti v celoti (Slovenski podjetniški portal).

3. Dejavnost

Izbira vrste dejavnosti, ki jo (jih) bo opravljala družba, je prosta, vendar nekatere gospodarske posle lahko opravljajo le družbe, določene s posebnimi zakoni. Izberemo lahko več vrst dejavnosti. Dejavnosti se v sodni register vpisujejo z navedbo šifre in podrazreda standardne klasifikacije dejavnosti (npr. K/74.400 Oglaševanje), v skladu z Uredbo o uvedbi in uporabi Standardne klasifikacije dejavnosti.

Sklenitev družbene pogodbe

Družbena pogodba mora biti sklenjena v notarski obliki.

Obvezne sestavine družbene pogodbe so:

- ☐ navedba imena in prebivališča oziroma firme in sedeža vsakega družbenika,
- ☐ firma, sedež in dejavnost družbe,
- ☐ navedba zneska osnovnega kapitala in vsakega osnovnega vložka posebej ter navedba družbenika za vsak osnovni vložek,
- ☐ čas delovanja družbe, če je družba ustanovljena za določen čas,
- ☐ morebitne obveznosti, ki jih imajo družbeniki do družbe poleg vplačila osnovnega vložka in morebitne obveznosti družbe proti družbenikom.

V primeru stvarnih vložkov je potrebno v pogodbi navesti predmet vsakega stvarnega vložka, znesek osnovnega vložka, za katerega se daje stvarni vložek, in družbenika, ki je prispeval vložek. Družbena pogodba ima lahko še druge, neobvezne sestavine.

Sklenitev pogodbe z banko

Izbira banke, s katero bo družba poslovala, je povsem prosta odločitev, zato je priporočljivo dobro preučiti pogoje, ki jih ponujajo različne banke.

Predlog za vpis v sodni register

Predlogu za vpis družbenikov (ustanoviteljev), zastopnikov in članov nadzornega sveta je potrebno priložiti dokaz o identiteti za fizične osebe oziroma dokaz o vpisu v ustreznih register za pravne osebe.

Domače fizične osebe dokazujejo identiteto tako, da v predlogu za vpis navedejo EMŠO, domače pravne osebe pa tako, da navedejo enotno identifikacijsko številko pravne osebe. Tuje pravne osebe dokazujejo identiteto z overjenim prevodom izpiska iz sodnega oziroma drugega uradnega registra pravnih oseb države sedeža. Tuje fizične osebe dokazujejo identiteto z overjenim prevodom potrdila o državljanstvu oziroma izpiska iz druge uradne evidence svoje države.

Oblika predloga ni predpisana (obrazci za vpis se lahko kupijo tudi v knjigarni), pomembno pa je, da predlog vsebuje vse zahtevane podatke. V predlogu za vpis ustanovitve družbe z omejeno odgovornostjo v sodni register je potrebno zagotoviti naslednje podatke (www.japti.si):

1. firma in skrajšana firma, če je v pogodbi o ustanovitvi določeno, da posluje družba s skrajšano firmo;
2. sedež (kraj) in poslovni naslov;
3. pravno organizacijska oblika - družba z omejeno odgovornostjo;
4. dejavnost, kot je opredeljena v družbeni pogodbi. V predlogu za vpis mora biti dejavnost razčlenjena po ustreznih šifrah in imenih standardne klasifikacije dejavnosti, pod katere se razvrščajo dejavnosti družbe, opredeljene z družbeno pogodbo;
5. datum ustanovitve, ki je enak datumu sklenitve pogodbe o ustanovitvi;
6. v zvezi z družbeniki:
 - ☐ enotna identifikacijska številka,

- ☐ priimek in ime oziroma firma,
 - ☐ naslov bivanja oziroma sedež,
 - ☐ država bivališča oziroma sedež družbenika,
 - ☐ nominalna višina osnovnega vložka v tolarjih,
 - ☐ datum vstopa, ki je enak datumu ustanovitve;
7. v zvezi z osebami, pooblaščenimi za zastopanje družbe:
- ☐ enotna identifikacijska številka (EMŠO),
 - ☐ priimek in ime,
 - ☐ naslov bivanja,
 - ☐ tip zastopnika (npr. prokurist, poslovodja, direktor),
 - ☐ način zastopanja (posamično, skupno),
 - ☐ datum podelitve pooblastila;
8. čas trajanja družbe, če je ustanovljena za določen čas;
9. v zvezi s člani nadzornega sveta, če družbena pogodba določa, da ima družba nadzorni svet:
- ☐ enotna identifikacijska številka (EMŠO),
 - ☐ priimek in ime,
 - ☐ datum izvolitve ali imenovanja;
10. višina osnovnega kapitala.
- Predlogu za vpis ustanovitve družbe z omejeno odgovornostjo je potrebno predložiti (www.japti.si):
- ☐ odpravek notarskega zapisa družbene pogodbe,
 - ☐ seznam družbenikov z navedbo vložkov, ki so jih prevzeli,
 - ☐ poročilo o stvarnih vložkih in pravnih poslih, ki so bili opravljeni za njihovo pridobitev,
 - ☐ potrdilo banke o nakazilu denarnih vložkov, z izjavo banke, da lahko družba z denarnim dobroimetjem na računu prosto razpolaga,
 - ☐ poročilo pooblaščenega revizorja o vrednosti stvarnih vložkov, če skupna vrednost stvarnih vložkov presega vrednost 14.000.000 tolarjev,
 - ☐ overjen podpis poslovodij in morebitnih prokuristov,
 - ☐ listino o varščini, če družbo ustanavlja en ustanovitelj in denarni del vložka ni v celoti vplačan pred vložitvijo predloga za vpis v sodni register.

Obvestilo AJPES

AJPES vodi register dejavnosti in je pristojna za to, da dejavnosti, ki jo izberemo, dodeli ustrezno šifro. Če bo družba registrirana za opravljanje več dejavnosti, je potrebno navesti, katera izmed njih bo prevladujoča, to je glavna dejavnost. Ta je med drugim pomembna za določitev kolektivne pogodbe, ki jo mora spoštovati družba.

Dokumenti, potrebni za pridobitev šifre dejavnosti so:

- ☐ obrazec, ki ga prejmete s sklepom sodišča o vpisu v sodni register,
- ☐ sklep sodišča.

Objava v Uradnem listu

Objava v Uradnem listu RS je obvezna. Podatke za objavo pošlje na naslov Uradnega lista sodišče. Objavijo se naslednji podatki: pri katerem sodišču in pod katero številko je pravna oseba vpisana, ime, vrsta družbe, matična številka, osnovni kapital, ustanovitelji, osebe, pooblaščene za zastopanje, ter vrste dejavnosti. Stroške vpisa nosi pravna oseba.

Opravljanje dejavnosti

Družba pridobi pravico opravljanja gospodarske dejavnosti z vpisom v sodni register, razen,

če so za opravljanje posameznih dejavnosti s posebnimi predpisi določeni še posebni oz. dodatni pogoji. Pridobitev posebne upravne odločbe za opravljanje dejavnosti je tako predpisana npr. za: gostinsko dejavnost, dejavnost prirejanja iger na srečo, dejavnost proizvodnje vina in prometa z vinom. Pridobitev licence pri Gospodarski zbornici Slovenije je predpisana za opravljanje prevozniške dejavnosti družbe v cestnem prometu, za opravljanje dejavnosti organiziranja oziroma prodaje turističnih potovanj itd. Tudi v primerih, ko zakon ne določa pridobitve posebne odločbe o izpolnjevanju pogojev za opravljanje dejavnosti, mora družba izpolniti posebne pogoje, ki so z zakonom predpisani za opravljanje te dejavnosti; izpolnjevanje pogojev za opravljanje teh dejavnosti preverjajo pristojne inšpekcijske službe v okviru opravljanja svojih rednih nalog (npr. dejavnost trgovine). Dejavnosti za katere je potrebno pridobiti posebna dovoljenja oz. licence, najdete na spletnih straneh <http://www.gov.si/mg>.

Nekateri pomembnejši pogoji za opravljanje dejavnosti, ki so določeni v drugih zakonih so:

- **Zakon o graditvi objektov** določa, da mora biti za gradbeni objekt, del objekta ali gradbeni objekt z vgrajenimi napeljavami, napravami in opremo, ki služijo objektu oz. tehnološkemu procesu investitorjeve dejavnosti, izdano uporabno dovoljenje.
- **Stanovanjski zakon** določa, da lahko najemnik stanovanja uporablja najeto stanovanje tudi za opravljanje dovoljene dejavnosti, in sicer pod pogoji, določenimi v zakonu in stanovanjski pogodbi. Za pridobitev dovoljenja za opravljanje dejavnosti mora najemnik pridobiti pismeno soglasje lastnika stanovanja, ostalih lastnikov v več stanovanjski hiši in soglasje upravnega organa, pristojnega za stanovanjske zadeve.
- **Obrtni zakon** določa, da je potrebno za opravljanje obrtne in obrti podobne dejavnosti pridobiti obrtno dovoljenje, ki ga izda Obrtna zbornica Slovenije. Obrtna in obrti podobna dejavnost je pridobitna dejavnost, ki se opravlja v skladu s 5. členom Obrtnega zakona in je določena v listi A obrtnih dejavnosti oz. listi B obrti podobnih dejavnosti, ki ju določi Vlada RS.
- **Zakon o varnosti in zdravju pri delu** nalaga delodajalcu obveznosti: izdelava izjave o varnosti, določitev strokovnega delavca in pooblaščenega zdravnika, sprejem ukrepov požarnega varstva, prve pomoči in evakuacije, zagotavljanje zdravstvenih pregledov delavcev, izdaja navodil ter usposabljanje za varno delo, obveščanje delavcev o nevarnostih in zagotavljanje periodičnih preiskav delovnega okolja.

Strokovna izobrazba

Strokovna izobrazba je posebej predpisana samo za opravljanje določenih del v nekaterih gospodarskih dejavnostih (npr. trgovina, gostinstvo, turizem).

Davki in druge obveznosti

Družba plačuje naslednje davke in obveznosti:

- davek od dobička,
- davek na dodano vrednost (če je dosežena z zakonom določena višina prihodkov oz. na podlagi izjave za vpis v davčni register),
- druge dajatve.

Na podlagi določil Zakona o gospodarski zbornici Slovenije postane družba z vpisom v sodni register član Gospodarske zbornice Slovenije. Družbe, ki opravljajo dejavnost na obrtni ali obrti podoben način, se na podlagi določil Obrtnega zakona združujejo tudi v Obrtno zbornico Slovenije. Plačevanje članarine na podlagi članstva v obeh zbornicah je urejeno s posebnim dogovorom med zbornicama.

Podjetniško dejavnost pa lahko opravljamo tudi kot fizična oseba. Naš pravni red pozna Samostojnega podjetnika, ki ni pravna oseba, kar pomeni, da premoženje, ki ga ustvarja z dejavnostjo ni ločeno od njegovega lastnega premoženja. Prav tako je podjetnik za poslovanje

odgovoren z vsem svojim premoženjem.

Samostojni podjetnik posameznik je torej fizična oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost. Poslovne knjige vodi v skladu z navodili Ministrstva za finance. Posle vodi v svojem imenu in za svoj račun, hkrati pa je osebno odgovoren za poslovanje, kar pomeni, da posluje tako, kot bi posle sklepal zase in je zaradi tega v pravnem prometu tudi osebno odgovoren. Opravlja lahko vse gospodarske dejavnosti razen tistih, ki jih posebni predpisi dovoljujejo le pravnim osebam (bančništvo, zavarovalništvo).

Koraki za ustanovitev SP (samostojni podjetnik posameznik):

- ☐ Dobra poslovna ideja in dober poslovni načrt
- ☐ Določitev sedeža in določitev dejavnosti.
- ☐ Vpis s.p v poslovni register Slovenije.
- ☐ Poslati davčne podatke.
- ☐ Prijaviti podatke o pokojninskem, invalidskem in zdravstvenem zavarovanju.
- ☐ Pred začetkom opravljanja dejavnosti pridobiti potrebna dovoljenja in licence, če so zahtevane.
- ☐ Pri poslovni banki odpreti transakcijski račun za s.p.
- ☐ Sprejem internih aktov, zaposlovanje.
- ☐ Lahko začnemo s poslovanjem.

Več o tem na <http://www.podjetniski-portal.si/>

2.4 VPIS V POSLOVNI REGISTER

Najlažje se to stori na vstopnih točkah sistema "[Vse na enem mestu](#)" (točke VEM), bodisi s fizičnim obiskom ali prek spleta.



2.4.1 E način

Bodoči samostojni podjetnik posameznik vse postopke registracije samostojnega podjetnika lahko opravi sam preko portala [e-VEM](#). Pri tem se podatki prenašajo po varni povezavi, s čimer je poskrbljeno za varovanje zasebnosti in osebnih podatkov. Vloge, ki jih bodoči podjetnik odda preko portala, morajo biti digitalno podpisane, zato je uporaba kvalificiranega digitalnega potrdila obvezna. Digitalna potrdila so potrebna za preverjanje identitete in elektronsko podpisovanje. Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu namreč izenčuje lastnoročni podpis z elektronskim.

2.4.2 Klasični način

Bodoči samostojni podjetnik posameznik vse postopke registracije samostojnega podjetnika lahko opravi tudi z osebnim obiskom ene izmed vstopnih točk (točke VEM), ki se nahajajo na izpostavah AJPES, upravnih enotah in krajevnih uradih, JAPTİ (Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije), obrtnih zbornicah, GZS (Gospodarska zbornica Slovenije) in DURS (Davčna uprava Republike Slovenije) po Sloveniji. Svetovalci na vstopnih točkah podjetnikom lahko pomagajo tako z nasveti in izvedbo vseh postopkov.

2.4.3 Kaj morate navesti pri prijavi za vpis v register?

- ☐ Predlagan datum vpisa, ki je poznejši od dneva vložitve prijave za vpis in ni daljši od 3 mesecev od dne prijave za vpis,
- ☐ firmo podjetnika in podatke o sedežu,

- ☐ podatke o skrajšani firmi, če jo ima,
- ☐ podatke o podjetniku (ime in priimek, EMŠO, prebivališče, davčna številka),
- ☐ podatke o zastopniku (ime in priimek, EMŠO, prebivališče, davčna številka),
- ☐ navedba dejavnosti, ki jo bo podjetnik opravljal,
- ☐ podatki o drugih delih podjetnika, kot enotah poslovnega registra v skladu z zakonom, ki ureja poslovni register Slovenije,
- ☐ izjava podjetnika, da nima neporavnanih dospelih obveznosti iz preteklih poslovanj.

Velja dodati, da ima AJPES za vodenje podatkov o podjetniku v poslovnem registru Slovenije brezplačen dostop in možnost prevzema podatkov iz centralnega registra prebivalstva in drugih javnih registrov in evidenc.



Že veste kako ustanoviti svoje lastno podjetje? Katera pravno organizacijska oblika bi bila za udejanjanje vaše poslovne zamisli najprimernejša?

2.5 ZAGOTOVITEV DAVČNIH PODATKOV

Z dnem začetka opravljanja dejavnosti postane podjetnik davčni zavezanec iz opravljanja dejavnosti, zato se mora v 8 dneh od datuma vpisa v poslovni register vpisati v davčni register. Davčna uprava organizira, vodi in upravlja davčni register. Davčni register je register zavezancev za davek.

Samostojni podjetnik posameznik lahko predloži prijavo za vpis dejavnosti v davčni register na vstopni točki VEM ob vpisu v Poslovni register Slovenije ali na davčnem uradu, na območju katerega ima sedež, kot tudi preko portala e-VEM. Prav tako je potrebno morebitne spremembe prijaviti v 15 dneh po nastanku spremembe (za vpis sprememb, ki jih vsebuje prijava za vpis v davčni register). Pristojnemu davčnemu organu je treba zagotoviti davčne podatke. Za vpis v DAVČNI REGISTER so potrebni naslednji podatki:

- ☐ dan v mesecu za izplačilo plač,
- ☐ podatki o osebi, ki vodi poslovne knjige, če jih podjetnik ne vodi sam: davčna št., firma ali osebno ime, sedež in naslov,
- ☐ podatki o poslovnih in drugih prostorih, ki se uporabljajo za opravljanje dejavnosti: lokacija, zemljišče (ime k.o, parcelna št. za vse parcele), stavba (ulica in hišna št.),
- ☐ št. deviznih računov v tujini: št. deviznega računa, ime banke, država,
- ☐ podatki o povezanih osebah: davčna številka.

Za davčni obračun akontacije dohodnine od dohodka, doseženega z opravljanjem dejavnosti, so potrebni naslednji podatki:

- ☐ predvideni prihodki,
- ☐ predvideni odhodki,
- ☐ davčna osnova,
- ☐ višina predhodne akontacije,
- ☐ višina obrokov predhodne akontacije: mesečne/trimesečne.

Pri obvestilu o načinu vodenja poslovnih knjig je treba navesti:

- ☐ Način vodenja poslovnih knjig: po sistemu ENOSTAVNEGA / DVOSTAVNEGA knjigovodstva,
- ☐ lokacijsko hrambo poslovnih knjig: na sedežu dejavnosti / druga lokacija.

2.5.1 Identifikacija za namene DDV

Davčni zavezanec mora davčnemu organu prijaviti začetek opravljanja dejavnosti. Davčni zavezanec mora davčnemu organu prijaviti tudi vsakršno spremembo v zvezi z opravljanjem dejavnosti in prenehanje opravljanja dejavnosti. Davčni zavezanec je vsaka oseba, ki kjerkoli neodvisno (samostojno) opravlja katerokoli dejavnost, ne glede na namen ali rezultat opravljanja dejavnosti. Dejavnost obsega vsako proizvodno, predelovalno, trgovsko in storitveno dejavnost, vključno z rudarsko, kmetijsko in poklicno dejavnostjo. Dejavnost obsega tudi izkoriščanje premoženja in premoženjskih pravic, če je namenjeno trajnemu doseganju dohodka.

2.5.2 Kdo je zavezanec:

Obvezni zavezanci za davek na dodano vrednost (DDV):

- ☐ Osebe, katerih vrednost opravljenega prometa blaga oziroma storitev v obdobju zadnjih 12 mesecev presežejo 25.000 EUR oziroma je verjetno, da bodo presegle 25.000 EUR;
- ☐ Osebe, ki opravljajo dejavnost kmetijstva in gozdarstva (kmetje), katerih skupni katastrski dohodek vseh članov gospodinjstva za zadnje koledarsko leto presega 7.500 EUR.
- ☐ Podrobneje glej: ZDDV-1, zakon o davku na dodano vrednost.

Več o tem na slovenskem podjetniškem portalu.

2.6 PRIDOBITEV OSTALIH DOVOLJENJ ZA OPRAVLJANJE DEJAVNOSTI

Če so za opravljanje posameznih dejavnosti podjetnika posameznika s posebnimi predpisi določeni še posebni oz. dodatni pogoji, mora podjetnik pridobiti pred pričetkom poslovanja posebno upravno odločbo za opravljanje dejavnosti podjetnika. Tudi v primerih, ko zakon ne določa pridobitve posebne odločbe o izpolnjevanju pogojev za opravljanje dejavnosti, mora podjetnik izpolniti posebne pogoje, ki so z zakonom predpisani za opravljanje te dejavnosti.

2.6.1 Kdo

Podjetnik posameznik, ki je pri Agenciji Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve vpisan v Poslovni register Slovenije.

2.6.2 Kje in kako

Podjetnik lahko začne opravljati dejavnost, ko je vpisan v register. Če drug zakon določa še posebne pogoje za opravljanje dejavnosti, lahko podjetnik začne opravljati to dejavnost, ko izpolni posebne pogoje. Če drug zakon določa, da sme podjetnik začeti z opravljanjem dejavnosti, ko pristojni državni organ oziroma organizacija z javnimi pooblastili izda odločbo, s katero ugotovi, da podjetnik izpolnjuje pogoje za opravljanje te dejavnosti, lahko podjetnik začne opravljati to dejavnost, ko pristojni organ izda tako odločbo. To pomeni, da lahko podjetnik začne opravljati obrtne dejavnosti po pridobitvi obrtnega dovoljenja. Izjemi sta gostinec, ki mora pridobiti tudi odločbo upravne enote in prevoznik, ki mora pridobiti licenco pri Obrtni zbornici Slovenije.

2.6.3 Vodenje knjig

S.p. vodi knjige enako kot majhne družbe (DVOSTAVNO KNJIGOVODSTVO), izjeme (ENOSTAVNO KNJIGOVODSTVO) pridejo v poštev če ni v zadnjem letu prekoračil dveh od treh meril:

- ☐ povprečje delavcev ne presega 3

- ☐ letni prihodek nižji od 42.000 EUR
- ☐ povprečna aktiva na prvi in zadnji dan ne presega 25.000 EUR

Knjig NI potrebno voditi in letnega poročila NI potrebno sestaviti, če podjetnik lahko zahteva ugotavljanje normiranih stroškov in prvo leto poslovanja, če ne zaposluje.

2.6.4 Sedež podjetnika

Sedež družbe je kraj, ki je kot sedež vpisan v register. Za sedež je mogoče določiti kraj, kjer družba opravlja dejavnost, ali kraj, kjer se v glavnem vodijo njeni posli, ali kraj, kjer deluje poslovodstvo družbe. Družba lahko ima podružnice, ki so ločene od sedeža družbe. Podružnice se vpišejo v register. Podružnice niso pravne osebe, smejo pa opravljati vse posle, ki jih sicer lahko opravlja družba.

Določbe o sedežu se smiselno uporabljajo za podjetnika.

2.6.5 Firma podjetnika

Firma podjetnika vsebuje ime in priimek podjetnika, skrajšano oznako, da gre za samostojnega podjetnika (s.p.), oznako dejavnosti in morebitne dodatne sestavine. Podjetnik lahko uporablja tudi skrajšano firmo ki vsebuje vsaj njegovo ime, priimek in oznako s.p. Če podjetnik podjetje proda ali vloži v družbo, lahko kupec ali družba še naprej uporablja v firmi ime in priimek podjetnika le, če s tem izrecno soglaša.

Primer firme podjetnika: *Janez Novak s.p, slikopleskarstvo* = obvezne sestavine + morebitne dodatne sestavine: *Janez Novak s.p, slikopleskarstvo MOLEX* = dodatna sestavina.

2.6.6 Kaj sploh je firma?



Firma je oznaka s katero podjetje nastopa v pravnem prometu, zato ne gre enačiti obeh pojmov, saj je podjetje gospodarski, ekonomski pojem in pomeni kakršnokoli organiziranje ljudi zaradi uresničevanja gospodarske pobude, medtem ko je firma, kot pravi zakon: "ime, s katerim družba posluje".

V firmi ne sme biti sestavin, ki bi utegnile spravljati v zmotu glede vrste in obsega poslovanja, povzročile zamenjavo s firmo ali razlikovalnim znakom druge osebe ali ki bi kršile pravice drugih oseb. Prav tako firma ne sme vsebovati besed ali znakov ki:

- ☐ nasprotujejo zakonu ali morali
- ☐ vsebujejo znane blagovne ali storitvene znake drugega upravičenca ali,
- ☐ vsebujejo ali posnemajo uradne znake.

Poleg tega veljajo zakonske omejitve tudi glede uporabe imena Slovenija, kratice, grba oziroma zastave, kot tudi za uporabo imena samoupravne lokalne skupnosti. Zakonske omejitve veljajo prav tako za uporabo imena zgodovinske ali druge znamenite osebnosti.

Firma mora biti v slovenskem jeziku, prevod firme v tuj jezik se lahko uporablja samo skupaj s firmo v slovenskem jeziku. (npr. *Adria Airways d.d*= napačno, pravilno= *letalski prevoznik Adria Airways d.d*). Tuje besede se v firmi lahko uporabljajo samo v naslednjih primerih:

- ☐ če ustrezajo firmam, imenom ali priimkom družbenikov, ki so sestavni del firme,
- ☐ ustrezajo registriranim blagovnim ali storitvenim znamkam,
- ☐ gre za domišljajska poimenovanja, ki ne vsebujejo tujih črk ali,
- ☐ gre za mrtvi jezik.

Poleg vsega naštetega velja za firmo tudi načelo izključnosti, ki zahteva jasno razlikovanje firme družbe od vseh drugih družb.



Ustanavljate podjetje za računalniške storitve in svetovanje na domu. Izmisлите si firmo za svoje podjetje.

2.6.7 S.P. ali pravna oseba?

Odgovor na to vprašanje ni enostaven in je predvsem odvisen od oblike dejavnosti, poslovnih ciljev interesnih udeležencev in seveda davčne spretnosti. Ne glede na vse povedano je eden izmed pglavitnih ciljev vsakega poslovnega subjekta med ostalim tudi optimizirati davčno obremenitev, to je plačati čim nižje dajatve, ne da bi pri tem kakorkoli kršil veljavne davčne predpise. Na podlagi tega prihajajo v ospredje davčni svetovalci, ki poznajo različne veščine za doseganje optimalne davčne obremenitve na popolnoma legalen način v skladu z vsemi veljavnimi davčnimi predpisi.

Osnovna primerjava med s.p. in d.o.o.

s.p.	d.o.o.
na trgu trajno opravlja dejavnost, katere namen je pridobivanje dobička;	na trgu trajno opravlja dejavnost, katere namen je pridobivanje dobička;
točka VEM , portal e-VEM ;	točka VEM , portal e-VEM ;
osnovni ustanovitveni kapital ni potreben;	potrebuje osnovni ustanovitveni kapital, 7.500 EUR;
za obveznosti iz poslovanja odgovarja tudi z osebnim premoženjem;	za poslovanje odgovarja le s premoženjem družbe;
Potrebno odpreti poseben TRR;	Potrebno odpreti poseben TRR;
obvezni pologi gotovine na TRR najmanj enkrat mesečno;	obvezno posluje preko TRR;
prosto razpolaga z gotovino - možni nedokumentirani dvigi gotovine za potrebe gospodinjstva.	ne more prosto razpolagati z gotovino - vsi dvigi in pologi na TRR so dokumentirani.



VSEM, KI RAZMIŠLJATE O SAMOSTOJNI PODJETNIŠKI POTI PRIPOROČAM:

Natančna navodila za registracijo oz. ustanovitev podjetja (s.p. in d.o.o.) z vsemi potrebnimi dokumenti

Orodje za pomoč pri izbiri prave organizacijske oblike (s.p., d.o.o. ali d.n.o.)



24 primerov pogodb in dogovorov

Primer poslovnega in marketinškega načrta

Vodič za pomoč pri izbiri poslovne banke, računovodskega servisa in poslovnega programa

11 stranski vodič po spletnem oglaševanju

Študija primera. Iz prve roke boste spoznali kako do 488 naročil v 60 dneh.

2.7 PODJETNIŠTVO IN PODJETNIŠKE LASTNOSTI

Podjetništvo zahteva vizijo in strastno željo po uspehu, privrženost zamisli in močno motivacijo. Mnogi mislijo, da so podjetniki posebne osebnosti, zanje so značilna ravnanja, ki se povezujejo z osebnostjo in okoliščinami, v katerih oseba deluje. Zanimiva je motivacija, razlogi, zakaj se nekdo odloči, da bo postal podjetnik, pa tudi, kako so podjetniki uspešni, kako meriti njihov uspeh, preučiti dejavnike, ki vplivajo na razlike v uspešnosti. Pomembna lastnost podjetnika je močna privrženost in odločnost, s čimer lahko podjetnik premaga ovire in nadomesti svoje slabosti. Posel zahteva od podjetnika veliko časa, čustvene pripadnosti, zavzetosti, tudi naložbo večjega dela sredstev in poseben življenjski stil, družinsko življenje se v marsičem podreja poslu. Uspešni podjetniki nenehno iščejo priložnosti, se popolnoma predajajo uresničevanju priložnosti – zato preučujejo panogo, kupce in konkurente.

Zaželene in dosegljive značilnosti in vedenje podjetnikov

TEMA	STALIŠČA ALI OBNAŠANJE
Privrženost in odločnost	Vztrajnost in trdnost odločitev Disciplina Vztrajnost pri reševanju problemov Pripravljenost na osebne žrtve Popolno posvečanje problemom
»Obsedenost« s priložnostmi	Dobro poznavanje potreb potrošnikov Tržna naravnost Usmerjenost k ustvarjanju in povečanju vrednosti
Sprejemanje tveganja, negotovosti in nejasnosti	Preračunljivo sprejemanje tveganja Zmanjševanje in delitev tveganja Sprejemanje negotovosti in odsotnosti urejene strukture Sprejemanje stresov in konfliktov Sposobnost reševanja problemov in povzemanja rešitev

Ustvarjalnost, opiranje nase, sposobnost prilagajanja	Nekonvencionalnost, odprtost Sposobnost za učenje in prilagajanje Ne boji se neuspeha Sposobnost izluščenja bistva in ključnih detajlov
Motiviranost za odličnost	Usmerjenost k ciljem in rezultatom Težnja k dosežkom in rasti Ne čuti potrebe po statusu in moči Pripravljen pomagati drugim (ne le konkurenca) Zavedanje svojih zmožnosti in slabosti Vidi v prihodnost in ima občutek za humor
Vodenje	Sam začenja posle Močna težnja po nadzorovanju Celovita in zanesljiva oseba Potrpežljivost Zna graditi skupino in omogočiti napredek drugim Izkušnje Ni »volk samotar«

Vir: Pšeničny, 2001.

Podjetnik mora sprejeti hitre spremembe, povezane s tveganjem, nejasnimi situacijami in negotovostjo kot del posla. Ne tvega le denarja, temveč tudi ugled in status. Negotovost in spremembe zahtevajo ustvarjalnost, opiranje nase in zmožnost prilagajanja. Podjetnik hitro spreminja način poslovanja, organizacijo, zaupa v svoje zmožnosti in zna v zapleteni situaciji poiskati bistveno, pripravljen je sprejeti odgovornost. Ve, da so občasni neuspehi sestavni del življenja, zato se jih ne boji, temveč jih uporablja kot nauk, da v prihodnosti ne ponavlja enakih napak. Podjetniki so motivirani, da bi postali najboljši. Motivacijo najdejo v ustvarjanju in razvoju podjetja. Uspešni podjetniki imajo ugled in moč v svoji okolici. Poznajo tehnologijo in trg, znajo upravljati, zlasti pa znajo voditi svoje sodelavce, jim pravilno predstaviti svojo razvojno vizijo, jih navdušiti in usmeriti k dolgoročnim rezultatom. Ljudi potegnejo za seboj s svojim zgledom, ravnanjem, znanjem, ne pa s formalno avtoriteto lastnika.

Značilna tipa podjetnikov

OBRTNIŠKI TIP PODJETNIKA	OPORTUNISTIČNI PODJETNIK
Nižja izobrazba Prednost daje ročnemu delu Želi stabilen dohodek Za preživljanje družine	Višja raven izobrazbe Bolj nagnjen k voditeljstvu Širi posel

Vir: Glas, 2008.

Postavlja se vprašanje, kako meriti uspešnost podjetnika. Mnogi podjetniki imajo podjetje kot podlago življenjskega sloga, pri čemer jih ne zanima toliko dobiček, temveč to, da lahko samostojno, neodvisno odločajo. Za večino so primerna merila dosežka podjetja:

- ☐ Preživetje podjetja: veliko novih podjetij ne preživi nekaj prvih let

- Rast podjetja: rast obsega proizvodnje/prodaje, tržnega deleža
- Donosnost podjetja: doseganje dobička oziroma rast tržne vrednosti podjetja.

2.8 DEJAVNIKI USPEHA PRI USTANAVLJANJU IN RAZVOJU PODJETJA

DEJAVNIKI USPEŠNEGA OSEBNEGA RAZVOJA	DEJAVNIKI USPEŠNEGA RAZVOJA PODJETJA
Obvladanje strahu in tveganja Pozitivno razmišljanje in vrednotenje Obvladanje pritiskov Zmožnosti ravnanja z ljudmi Reševanje problemov	Razvoj vizije podjetja Razvoj zamisli o proizvodu/podjetju Pridobivanje osnovnih poslovnih zmožnosti Identifikacija in pridobivanje resursov Pridobivanje podpore in nasvetov

Vir: Pšeničny, 2001.

Preden pa se posameznik odloči za podjetniško kariero, je potreben tehten in temeljit premislek.

PREDNOSTI/KORISTI	SLABOSTI/STROŠKI
Zadovoljstvo pri samostojnem poslovanju, odločanju o sebi Sami odločate o razdelitvi doseženih rezultatov Ob uspešnem poslovanju imate finančni uspeh in ugled v okolju Zadovoljni ste s tem, da ustvarjate delo tudi za druge V podjetju lahko delate z zakoncem, otroki, prijatelji Čutite, da res uporabljate vso ustvarjalnost, energijo	Dohodek je lahko nestalen, tudi manjši kot doslej Delali boste bistveno dlje Vaš posel je breme za družino, nimate dovolj časa zanjo Za podjetje porabite vse premoženje, tvegali ste in se zadolžili Ob poslu ste postali razdražljivi, bolj kritični do drugih Težko si vzamete prosti čas, zaradi naporov se poslabša vaše zdravje

ZA

ali

PROTI

Vir: Glas, 1991.

Za podjetniško kariero je značilno finančno tveganje, saj se od podjetnika pričakuje vlaganje osebnih prihrankov, tudi tveganje z najetjem posojil. Lastno podjetje jim lahko pomeni tveganje kariere, če zapustijo zanesljiv položaj v večjem podjetju. Psihično tveganje pomeni, da pritisk odgovornosti lahko spremeni podjetnika tudi v neželjeni smeri. Podjetniki se soočajo s socialnim tveganjem, nerazumevanjem v okolju, s privoščljivostjo v primeru težav in zavistjo v primeru uspeha. Marsikdaj prehod v podjetniško kariero vodi v razpad družine. Zdravstveno tveganje je posledica stresnega življenja, osamljenosti pri odločanju in tveganju, obsedenosti s poslom, pomanjkanju časa za druge stvari v življenju, medčloveških odnosov, ki so napeti zaradi težnje k perfekcionizmu, zaradi nezaupanja do drugih, nepripravljenosti za

razporejanje odgovornosti, nujnosti uspeha itd.

2.9 ZNANJA POTREBNA NA POTI PODJETNIŠTVA

Podjetnik, ki se želi uspešno spopadati s trdim bojem v sferi podjetništva, mora biti, kar zadeva zanje in sposobnosti, vsestransko »oborožen«.

a) Poznavanje tržišča: - raziskava in ocena trga - načrtovanje novega izdelka - vodenje proizvodnje - pravilno ovrednotenje izdelka - poznavanje marketinga - vodenje prodaje - direktna prodaja - vodenje distribucije - servisiranje	b) Tehnično/operativno znanje - vodenje proizvodnje - kontrola zalog - analiza stroškov in kontrola - kontrola kvalitete - načrtovanje proizvodnje - nabava - vrednotenje dela
c) Poznavanje financ - pridobivanje kapitala - vodenje denarnih tokov - posojilna politika - kratkoročni krediti - poznavanje javnih in privatnih ponudb - knjigovodstvo in računovodstvo - posebna finančna znanja	d) Poznavanje računalništva in informacijske tehnologije
e) Poznavanje administracije - reševanje problemov - komunikacija - načrtovanje - sprejemanje odločitev - vodenje projektov - pogajanja - vodenje zunanjih sodelavcev - kadrovska administracija	f) Medsebojni odnosi in skupinsko delo (prvine vodenja) - sposobnost vodenja - poslušanje in graditev zaupanja - pomoč - povratne informacije - reševanje konfliktov - skupinsko delo - delitev odgovornosti

	- ustvarjanje klime in kulturnih odnosov
g) Poznavanje pravnih zadev - korporativno in zavarovalniško pravo - pogodbeno pravo - patenti in avtorske pravice - davčna zakonodaja - zakonodaja s področja nepremičnin - zakonodaja s področja financ - zakonodaja s področja delovnih razmerij	

Vir: Možina in ostali 2002



Ste si zapomnili kakšna znanja vse boste potrebovali na lastni podjetniški poti?

Kdor ne planira, planira neuspeh.

Uspešen posel temelji na dobrem poslovnem načrtu in učinkoviti akciji.

2.10 POSLOVNI NAČRT

Poslovni načrt je dokument, ki vsebuje celovito in podrobno obrazložitev poslovanja podjetja, investiranja v posel z oceno pričakovanih učinkov in variantnih rešitev za potencialne rizične situacije, ki jih prinaša prihodnost. Vsebuje jasno opredeljene cilje in strategije s katerimi namerava te cilje doseči. Dobro pripravljen poslovni načrt zmanjšuje poslovna tveganja in povečuje izkoriščanje poslovnih priložnosti.



Torej, poslovni načrt je pisni dokument, v katerega podjetnik zapiše svoje poglede na posel in način, kako ga uspešno opraviti. To je kot »poslovni zemljevid«, ki kaže pot, kako naj bi prišli od razmišljanja o poslu do dejanskega uspešnega posla in podjetja, ki bo poslovalo uspešno ter omogočilo primerno življenjsko raven.

Poslovni načrt je nepogrešljiv pripomoček vsakega podjetnika. V fazi ustanavljanja podjetja opozori na vse ključne aktivnosti ter 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.

Izdelava poslovnega načrta je namenjena različnim subjektom. Poslovni načrt lahko berejo zaposleni, vlagatelji, bančniki, lastniki tveganega kapitala, dobavitelji, stranke, svetovalci in

izvedenci. Ko načrt namenjamo določenim bralcem, pogosto učinkujemo na njegovo vsebino in temeljni pomen.

Poslovni načrt je dragocen tako za podjetnika kot za možne vlagatelje, služi lahko tudi kot predstavitev novemu osebju, ki se poskuša seznaniti s poslom, njegovimi namerami in cilji. Poslovni načrt je pomemben, ker:

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

Planiranje in uvajanje sprememb v podjetje sta aktivnosti, ki jih definiramo v poslovnem načrtu. Pri uresničevanju poslovnega načrta gre za proces uvajanja sprememb. Spremembe 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 s pomočjo ustreznega poslovnega načrta 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.

Poslovni načrt je namenjen za (Možina in ostali, 2002):

- ☐ Zavestno delovanje usmerjeno v racionalno porabo razpoložljivih resursov.
- ☐ Predvidevanje poslovnih dogodkov v prihodnosti.
- ☐ Zmanjševanje stopnje tveganja, izgube časa in sredstev.
- ☐ Razporejanje konkretnih aktivnosti v skladu z obstoječimi pogoji.
- ☐ Temelj prilagoditve tržnim, tehnološko - tehničnim, organizacijskim in finančnim pogojem poslovanja.
- ☐ Načrtovanje večje učinkovitosti poslovanja podjetja.

2.10.1 Sestavine poslovnega načrta

Zgradb poslovnih načrtov je več, vendar so si bolj ali manj podobne. Posamezne sestavine se lahko poudari glede na namembnost samega načrta.

Možna struktura temeljnih sestavin poslovnega načrta je takšna (www.podjetniški-portal.si):

1. povzetek,
2. panoga, podjetje, proizvodi in storitve,
3. tržna raziskava in analiza,
4. ekonomika poslovanja podjetja,
5. načrt trženja (marketinški načrt),
6. načrti, oblikovanje (design) in razvoj,
7. proizvodni in izdelavni načrt
8. managerska ekipa in organizacija
9. splošni terminski plan
10. kritična tveganja in problemi
11. finančni načrt
12. preglednice in finančni prikazi
13. dodatki

2.10.2 Podrobna vsebina poslovnega načrta

1. Povzetek poslovnega načrta ☐ kratek opis podjetja ☐ priložnost in strategija podjetja ☐ ciljni trgi in projekcije ☐ konkurenčne prednosti ☐ ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve ☐ managerska ekipa
2. Panoga, podjetje, proizvodi in storitve ☐ predstavitev industrijske panoge, v katero spada podjetje ☐ strnjen opis obravnavanega podjetja ☐ strnjen opis izdelkov ali storitev, ki jih bo podjetje proizvajalo ☐ strategija vstopa na trg in rasti podjetja
3. Tržna raziskava in analiza ☐ kvaliteta izdelka ☐ cena izdelka ☐ prodajne metode ☐ tržna komunikacija
4. Ekonomika poslovanja podjetja
5. Načrt trženja (marketinški načrt) ☐ celotna marketinška strategija ☐ določanje cen ☐ prodajna taktika ☐ politika prodajnih storitev in garancija ☐ oglaševanje in promocija ☐ distribucija
6. Načrti, oblikovanje (design) in razvoj ☐ status razvoja in prihodnje naloge ☐ težave in tveganja ☐ izboljšave proizvoda in novi proizvodi ☐ stroški ☐ vprašanja intelektualne lastnine.

7. Proizvodni in izdelavni načrt
☐ proizvodni cikel v podjetju (glavni roki, reševanje vprašanj sezonskih nihanj...) ☐ geografska lokacija (opis geografske lokacije z lokacijsko analizo prednosti in slabosti glede na dejavnike) ☐ zgradbe in izboljšave (opis razpoložljivih kapacitet in ostalih nepremičnin, opreme ipd., ki se uporablja za poslovanje) ☐ strategija in plan (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...).
8. Managerska ekipa in organizacija
9. Splošni terminski plan
10. Kritična tveganja in problemi
11. Finančni načrt
☐ bilanca stanja in uspeha ☐ finančni tok ☐ točka preloma
12. Preglednice in finančni prikazi
13. Priloge

Vir: Možina et.al. 2002



Več dobrih primerov poslovnega načrta najdete na <http://www.akc.si/poslovninacrt-primer.php>

2.10.3 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 potrebno 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,
- ☐ priložnost in strategija podjetja,

- ☐ ciljni trgi in projekcije,
- ☐ konkurenčne prednosti,
- ☐ ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve in
- ☐ managerska ekipa.

a) Panoga, podjetje, proizvodi in storitve

Ta razdelek poslovnega načrta prikazuje vlagateljem 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 razdelimo na:

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

b) Tržna raziskava in analiza



Vir: <http://www.sullivanassociates.ca/img/market-research.jpg>

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 potrebno 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 izmed najzahtevnejših in najpomembnejših delov poslovnega načrta. Vsa dejavnost je podrejena trgu in potrebam kupca. Zavedati se moramo, da je potrebno 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: kakšen bo obseg proizvodnje, koliko kapitala potrebujemo, kakšna 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, kvalitete, cen in prodaje proizvodov ali storitev. Odgovoriti si moramo znati na vprašanja, ali bi proizvod potrošniki želeli kupiti ter katere so prednosti pred konkurenco. Pozornost moramo nameniti štirim temeljnim postavkam tržnega obnašanja:

- ☐ kvaliteta izdelka,
- ☐ cena izdelka,
- ☐ prodajne metode in
- ☐ tržna komunikacija.

V kolikor 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 doseže uspešno prodajo kljub konkurenci.

c) 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 pričinja s primerjavo inputov in outputov. Razlika med prihodki in odhodki predstavlja 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 produkcije, 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 management 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 (www.podjetniski-portal.si).

d) 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 potrebno 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 4 P: 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 le-ta sama po sebi umevna. Konkurenčno prednost si podjetja ustvarjajo s tako imenovanimi post-prodajnimi storitvami, ki razširjajo vrednost izdelka in njegovo koristnost za kupca, npr: garancije, embalaža, svetovanje, financiranje, distribucija in podobno (<http://www.podjetniski-portal.si>).

V tem poglavju moramo tako predstaviti:

- ☐ celotno marketinško strategijo,
- ☐ določanje cen,
- ☐ prodajno taktiko,
- ☐ politiko prodajnih storitev in garancijo,
- ☐ oglaševanje in promocijo in
- ☐ distribucijo.

e) Načrti, oblikovanje (design) in razvoj

V kolikor proizvodi ali storitve zahtevajo kakršnokoli oblikovanje ali konstrukcijski načrt, preden bodo pripravljeni za trg, je potrebno natančno opisati vrsto, naravo in obseg takega dela. Da ne bi izpustili kaj pomembnega, to preverimo ob naslednjih alinejah:

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

f) Proizvodni in izdelavni načrt

Poglavje o proizvodnem in izdelavnem načrtu naj vsebuje naslednje:

- ☐ 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 ostalih nepremičnin, opreme ipd., ki se uporablja za poslovanje),
- ☐ strategijo in plan (prikaz sedanje izkoriščenosti in načrt za prihodnje),
- ☐ diagram poteka poslovanja (prikaz podrobne slike poteka proizvodnega ali storitvenega procesa) in
- ☐ pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja (vse zahteve, ki se nanašajo na proizvod ali storitev - lokacijska, zdravstvena dovoljenja, zaščita okolja...).

g) Managerska ekipa in organizacija

To poglavje vključuje opis ključnega managerskega 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 managerski tim sposoben izpeljati poslovno idejo in voditi podjetje v smeri poslovne uspešnosti ter jim s tem zagotavljati zaželeni donos iz investiranega kapitala. Poleg opisa podjetniške ekipe na tem mestu prikažemo še strukturo organiziranosti podjetja in strukturo upravljanja.

h) Splošni terminski plan

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 planu je potrebno 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 plan kaže zmožnost managerske ekipe za načrtovanje rasti podjetja na način, ki priznava ovire in v največji možni meri zmanjšuje tveganje vlagatelja. V terminskem delu poslovnega načrta je potrebno pojasniti, kaj je potrebno storiti, kdo mora to storiti in do kdaj.

i) Kritična tveganja in problemi

Razvoj podjetja prinese s seboj tveganja in probleme, zato poslovni načrt vedno vsebuje določene implicitne predpostavke o teh tveganjih in problemih. V tem delu poslovnega načrta moramo poskusiti opredeliti potencialna tveganja in iz njih izvirajoče 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 investorjem dokažemo, da se tveganj zavedamo, se znamo z njimi spoprijeti in izbrati ustrezne ukrepe, da jih 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 na ta način bomo lahko spoznali omejitve, ki jih postavlja okolje podjetja in naše lastne pomanjkljivosti. S tem bodo tveganja manj negotova in kriza ali propad podjetja manj verjetna.

j) 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 5 let ter prikaz in izračun točke preloma, v kolikor 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 najboljše predvidevanje prihodnjega delovanja podjetja – najboljšo oceno rezultatov, za katere verjame, da so stvarni in dosegljivi.



VEČ INFORMACIJ O IZDELAVI POSLOVNEGA NAČRTA:

- ☐ Ray M.Cassar, prevod mag.Gregor Horžen: Kako pripraviti poslovni načrt?, JAPTI, 2004
- ☐ Glas Miroslav: Moj poslovni načrt – Kako naj pripravim poslovni načrt za uspešen posel?, PCMG in ZRSZ, Ljubljana, 1999.
- ☐ Plut Edvard: Poslovni načrt – Vaš svetovalec in pripomoček za pripravo poslovnega

načrta, Creativ d.o.o., Murska Sobota, 2000.

□ [lokalni podjetniški centri](#)



Znate na hitro ponoviti bistvene sestavine poslovnega načrta?



E–poslovni načrt

V okviru spletnih strani [Razvojne agencije Sora](#) lahko prosto uporabljate **aplikacijo, ki vas postopoma vodi pri izdelavi poslovnega načrta**. Aplikacija je v prvi vrsti namenjena vodilnim v malih in srednje velikih podjetjih. Uporabljajo jo lahko tudi posamezniki, ki želijo preveriti svojo podjetniško idejo, kot tudi tisti, ki želijo spoznati strukturo, vsebino in namen poslovnega načrta.

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

Podjetnik predpostavlja, da potencialni investitor pozna in razume poslovno priložnost, zato mu je ne pojasni dovolj podrobno in mu s poslovnim načrtom ne odgovori na vsa vprašanja, ki si jih ta zastavlja v zvezi s priložnostjo.

Podjetnik pri razlagi svojih idej uporablja tehnične izraze in žargon, ki ga investitor ne razume.

Pri ocenjevanju tržnega deleža za svoj proizvod ali storitev podjetnik ne naredi dovolj raziskav in analiz, ampak predpostavlja, da bodo “vsi želeli kupiti njegov proizvod. Investitorji ne verjamejo projekcijam, ki ne temeljijo na konkretnih podatkih.

Podjetnik ne razloži dovolj dobro, kako bo podjetje doseglo načrtovano prodajo in dobičke. Podjetnik mora s poslovnim načrtom dokazati, da nima zgolj proizvodnega znanja, ampak znanje o vodenju podjetja kot celote. Investitorji se zavedajo, da je podjetniški tim z vodstvenimi sposobnostmi pogoj za uspeh podjetja.

Projekcije, ki jih napravi podjetnik so preveč posplošene, ne prikazujejo finančnega potenciala podjetja. Investitorji želijo podrobne, mesečne projekcije prodaje, stroškov in dobičkov. Brez natančnih projekcij investitorji vidijo podjetje kot veliko črno luknjo, v katero vlagajo svoja sredstva.

Življenjepis podjetnika, v katerem navede svoje dosedanje dosežke, ne more nadomestiti poslovnega načrta novega podjetja.

Podjetnik meni, da ni potrebno pripravljati povzetka poslovnega načrta, saj bo investitor v podrobnosti prebral poslovni načrt. Ključna je vloga povzetka poslovnega načrta pritegniti zanimanje investitorja, da prebere natančno celoten poslovni načrt.

Poslovni načrt ni napisan dovolj tekoče, je nezanimiv in nejasen.

Podjetnik ne nameni dovolj pozornosti analizi potencialnih nevarnosti, ki grozijo poslovanju podjetja.

Poslovni načrt ni dovolj jedrnat in podprt s konkretnimi dejstvi in številkami. Vsa dodatna pojasnila poslovne priložnosti, tehnični opisi in analize naj bodo prikazani v dodatku poslovnega načrta, kjer jih bodo prebrali tisti bralci, ki jih to zanima (Pšeničny, 2001).

2.11 PREDSTAVITEV POSLOVNEGA NAČRTA

Poslovni načrt naj bi omogočil podjetniku, da pride do potrebnih sredstev in da uspešno prične s poslovanjem. Terminski načrt je vodilo za podjetnika, kaj mora napraviti, kar mu omogoča tudi spremljanje poslovanja in oceno uspešnosti (Pšeničny, 2001).

DOBER PISNI POSLOVNI NAČRT MORA BITI	
A. Tržno privlačen:	☐ v njem pokažete svoj podjetniški entuziazem in privrženost poslu ☐ dokažete svoje poznavanje posla, panoge, trga in konkurence ☐ opredelite perspektive svojega posla ☐ in opozorite na tiste posebnosti v poslu, ki mu obetajo uspeh
B. Prijetno berljiv in pregleden:	☐ z obliko in vsebino morate pritegniti pozornost bralcev ☐ biti mora zgoščen, jedrnat, realističen, brez dolgočasnih podrobnosti ☐ imeti mora pravo dolžino, brez pretiravanja ☐ z dobro izbiro slik/diagramov, tabel in besedil mora biti pregleden, prijeten na pogled
C. Slika uresničljivega in obetavnega posla:	☐ ne smete pretiravati z optimističnimi, prenapihnjjenimi napovedmi ☐ opozorite na tveganja in na ukrepe, kako se boste z njim spoprijeli ☐ obravnavajte vse vidike posla, da pokažete, da ste ga celovito preučili in verjamete vanj

Vir: Glas, 2008

Poslovni načrt je potrebno pogosto tudi ustno predstaviti, zlasti bančnikom, večjim kupcem ali dobaviteljem.

DOBRA USTNA PREDSTAVITEV	
A. Vam mora zagotoviti:	☐ da pokažete, da poznate lastnosti, navade in zahteve investitorjev; ☐ da ste jih predhodno preučili, ali so pravi za vaš posel; ☐ da jim dokažete, da znate načrtovati dober nastop in boste znali svoj posel; uveljaviti tudi nasproti domačim in tujim kupcem; ☐ da lahko na vsako vprašanje pokažete svoje dojemanje posla;
B. Pri tem morate upoštevati vrsto praktičnih plati:	☐ fizično okolje predstavitve (prostor, osvetlitev, ozvočenje, razporeditev sedežev; udobje za udeležence, uporabljena tehnika za predstavitev) ☐ pomen obleke, v kateri nastopite kot podjetnik in izraža vaš značaj; ☐ drža, kretnje, obvladanje prostora, drugi elementi »govorice telesa«; ☐ izraznost obraza, neposredni stik s poslušalci s pogledom; ☐ izgovarjanje besed, zadostna glasnost in razločnost, hitrost govora, slovnična brezhibnost izražanja, odsotnost narečij; ☐ uporaba in izbira besed, ki morajo biti povezane z naravo posla, tujke, tehnični žargon, jasno izražanje misli;

C. Izraziti morate spoštljiv odnos do poslušalcev, ki lahko postanejo vaši družabniki pri poslu. Hkrati pa morate dokazati svojo samozavest in prepričanje, da imate dober posel in da ste dejansko prava oseba za njegovo uresničenje.

2.12 STRATEGIJE RASTI PODJETJA

Različne vstopne strategije nudijo tudi različne verjetnosti uspeha in dobrega zaslužka. Podjetniki največkrat uporabljajo eno od naslednjih strategij (Pučko, 2005):

1. **Razvoj popolnoma novega proizvoda:** to je sicer redka oblika, čeprav nudi podjetju veliko priložnost (in veliko nevarnosti, da ga bodo konkurenti posnemali). Glavna prednost je novost, posebnost proizvoda ali storitve, to pa je tudi največja nevarnost, če je podjetnik precenil tržne možnosti.
2. **Razvoj konkurenčnega proizvoda:** podjetnik inovira obstoječe uspešne proizvode in storitve z boljšimi lastnostmi, po nižji ceni, z izboljšano kvaliteto, večjo ponudbo poprodajnih storitev, učinkovito promocijo.
3. **Nakup franšize:** V tem primeru gre za enega najbolj »varnejših« vstopov, še posebej, če gre za uveljavljeno franšizo. Podjetnik potrebuje velika začetna sredstva, ni pa verjetno, da bo dosegal velike zaslužke, saj »smetano« pobira dajalec franšize.
4. **Razširitev obstoječega podjetja:** podjetje širi poslovanje na novi lokaciji, ob že znanem in uveljavljenem proizvodu ali storitvi.
5. **Pridobitev partnerja ali sponzorja:** podjetnik išče partnerja med dobavitelji ali kupci, včasih v navezi z večjim podjetjem.
6. **Nakup delujočega podjetja:** podjetnik lahko kupi dobro delujoče podjetje (kar je sorazmerno drago), podjetje v težavah (kar je seveda bolj tvegano) ali enoto, ki jo izloči večje podjetje.

Odločitve glede rasti podjetja so odvisne od dosežkov podjetja, gospodarskih razmer, vendar precej tudi od podjetnika, njegovega značaja in odnosa do rasti. Podjetje lahko teži k rasti na istem trgu, če obstaja prostor za rast in tržna niša ni omejena, zlasti z novimi proizvodi; lahko poveča prodajo istih proizvodov na novih, predvsem tujih trgih; lahko skuša rasti z uvajanjem novih proizvodov in širjenjem na nove trge, kar pomeni izrazito diverzifikacijo poslovanja, povezano z več neznankami in zato s tveganji. Učinkovit način diverzifikacije je prevzem drugega malega podjetja, saj podjetje s tem pridobi potrebno znanje in zmanjša negotovost. Rast podjetja pomeni rast prihodka, števila zaposlenih in kapitala, vendar tudi spreminjanje organizacije, stila vodenja in kulture podjetja.

Rast podjetja zahteva ustrezna sredstva, razvojna vlaganja v prostore, opremo, novo tehnologijo in usposabljanje osebja. Finančnih sredstev v okolju ni preprosto najti. Podjetje, ki hitro raste skozi daljše obdobje se srečuje z zahtevami po spremembi vodenja. Začenja s preprosto neformalno podjetniško organizacijo, v kateri podjetnik sam nadzira vse poslovne dogodke in neposredno posega v vse dejavnosti podjetja. Z rastjo se mora odločiti za bolj formalno organizacijsko strukturo. Določene odločitve mora delegirati na sodelavce, profesionalizirati mora vodenje poslov, sicer se sreča z večjimi problemi, kako naj obvlada vsa področja poslovanja.

Številni podjetniki niso znali izpeljati teh sprememb, zato so ustavili rast podjetja, ali so postali ovira za nadaljnji razvoj. Odgovor na zahtevna vprašanja rasti podjetja je sicer načrtovanje, ki zahteva več korakov (Pučko, 2005):

- ☐ Analiza dosedanjega stanja in ocena situacije (SWOT analiza).
- ☐ Napoved prihodnosti – odgovor na vprašanje, v katero smer gredo posli.
- ☐ Strateško planiranje – postavljanje ciljev in opredeljevanje, kam želi vodstvo, kdaj in s kakšnimi sredstvi.

- ☐ Določitev operativnih ciljev in načrtov za uresničevanje ciljev.
- ☐ Oblikovanje domiselnih metod nadzora – določite in osebju razložite merila dosežkov, da jih spodbudite k usmerjanju poslovanja skladno z načrti.

2.12.1 SWOT analiza

Analiza SWOT (Manktelow, 2008), je učinkovit način prepoznavanja prednosti, slabosti, morebitnih priložnosti in nevarnosti in pomaga menedžmentu, da se osredotoči na ključne kompetence in aktivnosti ter na področja, kjer je podjetje močno, kjer so največje priložnosti.



Z analizo SWOT pa je mogoče pregledati tudi skladnosti novih idej o izdelkih v povezavi s strateškimi cilji in sprejeto politiko in strategijo podjetja. Analizo SWOT je najlažje izvesti tako, da zapišemo odgovore na naslednja vprašanja:

Prednosti:

- ☐ Katere so prednosti podjetja?
- ☐ Kaj podjetje obvlada?
- ☐ Katere izrazite prednosti vidijo drugi?

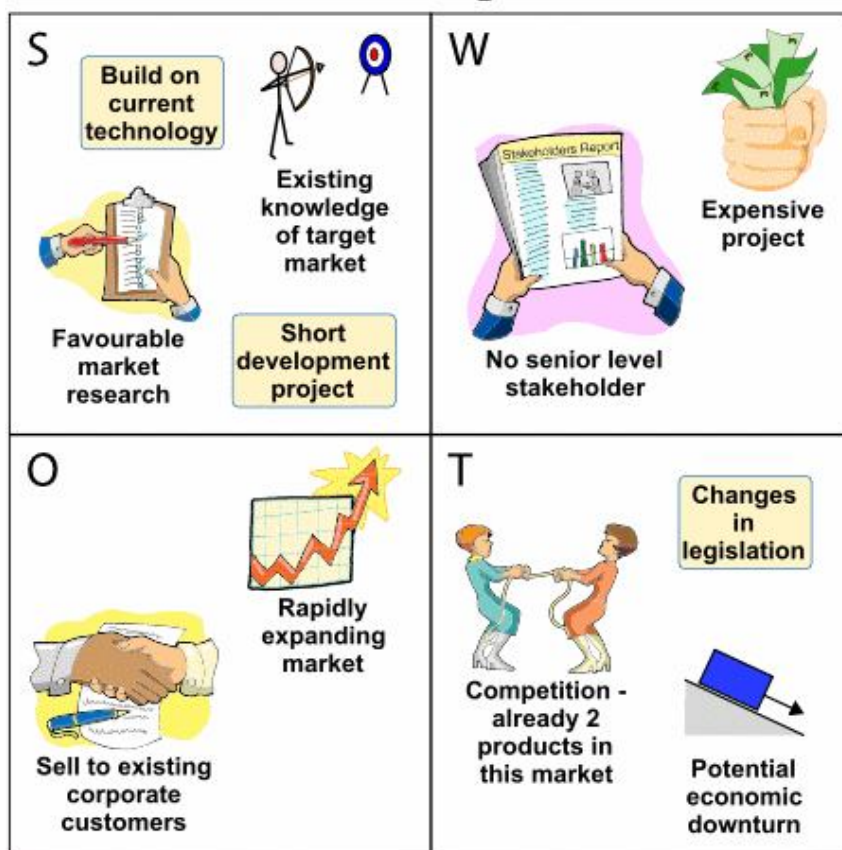
Ta vprašanja je treba obravnavati s stališča posameznika in s stališča odjemalcev, tudi deležnikov podjetja. Skromnost ni potrebna, potrebni so stvarni odgovori. Pri težavah je priporočljivo napraviti seznam značilnosti podjetja; vsaj nekatere izmed njih bi morale veljati za prednosti!

Slabosti:

- ☐ Kaj je mogoče izboljšati?
- ☐ Kaj se dela slabo?
- ☐ Čemu se je treba izogibati?

Tudi ta vprašanja je treba obravnavati od znotraj in od zunaj, pri čemer moramo preveriti, ali se opažajo slabosti, ki jih sami ne vidimo? Gre konkurentom bolje kot nam? Najbolje je, da so odgovori realni, saj se je z morebitnimi neprijetnostmi treba soočiti čim prej.

Potential new product X



Vir: http://www.camsp.com/cornerstone/assets/images/product/styles/swot_sm.png

Priložnosti:

- ☐ Kje in katere so možne priložnosti?
- ☐ Kakšno je zavedanje o zanimivih trendih?
- ☐ Koristne priložnosti se lahko porodijo iz stvari, kot so: spremembe tehnologije in trgov v širšem in ožjem pomenu; spremembe v vladni politiki na področju, kjer deluje podjetje; spremembe družbenih vzorcev, populacijskih profilov, življenjskega sloga itn.; lokalni dogodki.

Nevarnosti:

- ☐ S katerimi ovirami se srečuje podjetje?
- ☐ Kaj dela konkurenca?
- ☐ Ali se spreminja zahtevana specifikacija za delovno področje, izdelke ali storitve?
- ☐ Ali sprememba tehnologije ogroža položaj podjetja?
- ☐ Je morda pričakovati težave z zadolženostjo ali z denarnim tokom?

Rezultati te analize so pogosto poučni: izpostavijo tisto, kar je treba narediti, in težave postavijo v perspektivo. Analizo SWOT lahko naredimo tudi za konkurente – rezultat so lahko zanimive ugotovitve. Kadar se podjetje odloča o vstopu na tuje trge, je potrebno opraviti tudi PEST analizo. Vsekakor pa se PEST analiza uporablja tudi pri analizi domače makro in mikro ekonomske klime.



Več o SWOT analizi najdete na
<http://www.quickmba.com/strategy/swot/>
 in na http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_swot.htm

2.12.2 PEST ANALIZA: Poslovno okolje podjetja v širšem pomenu

Pomembno: V okviru PEST analize je pomembno, da se posamezne kategorije in podatki vsebinsko navezujejo na izbrano tematiko. Zgolj nizanje podatkov o neki državi ali trgu ne zadostuje. Potrebno je utemeljiti tudi njihov vpliv!



Vir: http://www.provenmodels.com/files/PEST_analysis.gif

Poslovno okolje podjetja v širšem pomenu omogoča prepoznavanje priložnosti in nevarnosti, ki pretijo našemu podjetju. Sestavlja ga pet manjših enot:

Naravno okolje Prebivalstvo (starostna struktura, dohodek, velikost in struktura družin) Klima Topografske značilnosti	Politično-pravno okolje Porazdelitev moči Vedenje nosilcev moči Zakonska ureditev Davčna politika Politična stabilnost
Gospodarsko okolje Ekonomske razmere v državi ter panogi	Kulturno okolje Življenjski stil Običaji in navade

Obrestne mere Valutni tečajji	Mnenja/stališča Izobrazbena struktura
Tehnično-tehnološko okolje Zrelost starih tehnologij Uvajanje novih tehnologij	

Več o PEST analizi na:

<http://www.quickmba.com/strategy/pest/>

http://www.12manage.com/methods_PEST_analysis.html

<http://www.rapidbi.com/created/pestanalysis.html>



Po čem se razlikujeta SWOT in PEST analiza?

2.12.3 C ANALIZA: Analiza konkurentov



Vir: <http://images.google.si>

1. Navedite pet najpomembnejših konkurentov v dejavnosti na izbranem trgu/segmentu! Navedite osebno izkaznico konkurenčnega podjetja (velikost, pokritost trgov, lastništvo...), če je le mogoče.
2. Ovrednotite prednosti/slabosti konkurentov na posameznem izbranem trgu in za izbrani izdelek/storitev. Obenem ovrednotite tudi možnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz okolja (trga), kjer deluje konkurent ali/in vaše izbrano podjetje.
3. Ovrednotite prednosti / slabosti / možnosti / nevarnosti najpomembnejših konkurentov po prvinah trženjskega spleta (izdelek, cena, tržno komuniciranje, tržne poti)!

4. Ovrednotite pozicijo konkurenta na posameznem trgu/za posamezno izbrano izdelčno skupino oz. izdelek (tržni vodja, glavni konkurent itd.) in način konkurentovega nastopa (agresiven, konservativen...) na tem trgu.
5. Kako vplivajo spremembe PEST dejavnikov okolij na spremembe v strukturi konkurence in njenih značilnostih? Kako se v skladu s spremembami zunanjih okolij spreminja obnašanje konkurentov?
6. Kakšna je prihodnost konkurenčnega boja na izbranem trgu/segmentu za izbrani izdelek/storitev?

Ne nazadnje pa je pri odločitvah glede rasti in razvoja podjetja nujno opredeliti vizijo, poslanstvo in cilje podjetja. **Vizija** organizacije je opis nečesa (organizacije kot celote, njene dejavnosti, njene kulture, tehnologije...) v prihodnosti. Gre za nekakšen koncept nove in želene slike organizacije v prihodnosti, ki je še posebej pomembna in koristna za sporočanje vsem v organizaciji, kaj bistvenega bi se naj spremenilo. Skratka, **vizija je slika podjetja v prihodnosti**.

Poslanstvo se nanaša na dolgoročno vizijo organizacije o tem, kaj želi biti in komu želi služiti. S tem v zvezi je nujno opredeliti tudi **kulturo** podjetja oziroma organizacije, ki je sistem vrednot, prepričanj in navad v organizaciji, ki ustvarja tudi norme vedenja v njej (Pučko, 2005).

Opredelitev vizije in ciljev je pomembna zaradi:

- ☐ osredotočenja vaših naporov in naporov vaših zaposlenih,
- ☐ osredotočenja pozornosti na probleme, ki jih morate reševati.

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

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

Vizija bi morala pojasniti:

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

Predvsem pa mora biti opredelitev vizije realistična, dosegljiva in kratka (Možina et.al. 2002).



Bi znali opredeliti vizijo za svoje podjetje z računalniškimi storitvami in svetovanjem na domu?

2.13 DRUŽBENO ODGOVORNO PODJETNIŠTVO

Družbeno odgovorno podjetništvo pomeni, da zadovoljujemo potrošnikove potrebe ob sočasni skrbi za zaposlene, dobavitelje in skupnost okrog nas. To seveda ni nekaj novega; veliko podjetij že od nekdaj skrbi za svoje zaposlene, se povezuje s skupnostjo, kjer delujejo, ali pa so dejavna na področju varovanja okolja. Vendar pa se družbeno odgovorno podjetništvo, kot izraz za skupek aktivnosti za zagotavljanje ekonomske uspešnosti podjetja z vključitvijo družbenih in okoljskih dejavnikov v poslovne aktivnosti, pri nas šele pričinja uveljavljati (Hrast, 2008).

Družbeno odgovorno podjetništvo obsega dejanja, ki vključujejo družbena in okoljska vprašanja v poslovanje podjetja. Če se lotevate teh vprašanj prvič, bo najbolje, da začnete z manjšimi rečmi ter se osredotočite na nekaj, kar ima neposredno zvezo z vašim podjetjem in za kar ste prepričani, da je možno doseči.

Najbolj vidna plat programov družbene odgovornosti podjetij so vlaganja v skupnost, pri čemer gre za donacije v dobrodelne namene, prostovoljno delo ter 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 lahko dejavno na področju varovanja okolja z uvajanjem okoljskih upravljavskih sistemov, zmanjšanjem emisij, odpadnih voda in odpadkov, recikliranjem ter izrabljanjem virov na način, ki zagotavlja njihovo trajnost.

Vpliv podjetja na družbo je odvisen tudi od tega kaj proizvaja ter kako kupuje in prodaja. Kakšno vrednost ali škodo generirajo njegovi glavni proizvodi ali storitve? Je njegov pristop k trženju, oglaševanju in nabavi pošten in pravičen ter hkrati učinkovit? Pri pridobivanju strank so za podjetje še vedno pomembni faktorji cena, kakovost in storitev. Vedno pogosteje pa to niso edini faktorji pri nakupnem odločanju kupcev. Dejavniki, kot so globalizacija ter širitev interneta, so povečali pomen »neoprijemljivih vrednosti«, kot so čustvene vrednote in zaupanje, ki jih kupec povezuje s podjetjem ali blagovno znamko.

Pri družbeno odgovornem podjetništvu so pomembne tudi vizija in vrednote podjetja. Z njimi podjetje kaže svoj edinstveni karakter javnosti. Jasen namen in trajne vrednote so kvalitete, ki opredeljujejo močan karakter. V načelih se kaže način, kako podjetje razmišlja. Etična načela odražajo vrednote podjetja, ki se oblikujejo v povezavi z načeli njegovih deležnikov ter 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 generiranje kvalitetnih 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).

Poleg izvajanja odgovorne podjetniške aktivnosti, je zelo pomembno, da o tem obveščate tako svoje zaposlene kot tudi širšo javnost. S tem, ko komunicirate, kaj delate na tem področju, namreč ljudem sporočate informacije o vrednotah vašega podjetja ter o izdelkih in storitvah, ki jih prodajate na trgu.

(Povzeto po: <http://www.bitc.org.uk/resources/toolkit/index.html>)

2.14 POVZETEK

V današnjih dinamičnih razmerah globalnega trga lahko konkurenčno prednost ohranjajo le podjetja, ki so se sposobna spremembam hitro prilagajati z inovativno in učinkovito izrabo informacij, znanja in idej. Ta podjetja so za vsako gospodarstvo ključnega pomena, saj prispevajo pomemben delež k ustvarjanju novih delovnih mest, povečanju produktivnosti ter posredno k rasti bruto domačega proizvoda.

Sama rast podjetja je dinamičen proces. Podjetja razpolagajo z različnimi potenciali za rast in razvoj. Rast pa lahko proučujemo z različnih vidikov in sicer ločimo: finančno rast podjetja, strateško rast podjetja, strukturno rast podjetja in organizacijsko rast podjetja. Vse štiri vrste rasti so med seboj povezane in soodvisne. Ključno za uspeh podjetja pa je, da mora biti rast cilj podjetja.

V tem poglavju smo spoznali pomen podjetništva, kako od ideje do podjetja, pravno organizacijske oblike podjetij, poslovni načrt in kako ga izdelati.... naj poglavje zaključimo z najpogostejšimi napakami, ki jih delajo podjetniki zgolj v vednost, da se ne bodo kdaj čisto slučajno zgodile tudi vam.

10 zelo pogostih napak, ki se pripetijo podjetnikom pri ustanavljanju in vodenju podjetja (Lemberg, 2006).

Na napakah se učimo je star slovenski pregovor in pri ustanavljanju ter začetnem vodenju podjetja se pojavljajo številne napake. V tem članku je predstavljenih deset zelo pogostih napak, ki se pojavljajo tako pri začetnikih v podjetništvu, kot tudi pri izkušenih podjetniških mačkih, ki ustanavljajo novo podjetje.

Sindrom velikega kupca

Res se na prvi pogled zdi, da je bolje imeti malo velikih strank kot pa veliko malih. Poslovanje z malo velikimi strankami je enostavnejše in ceneje, a se v tem skrivajo tudi velike pasti. S tem, ko si ena vaša stranka zagotovi levji delež v vašem prihodku postanete precej ranljivi in poizkušate na številne načine ugoditi stranki. Zaradi stranke greste v dodatne investicije, da zadovoljite njihove posebne potrebe in s tem zanemarjate ostale stranke. Na koncu se lahko zgodi, da vas zaradi tega ali onega razloga stranka zapusti in vaše podjetje je na robu propada. Vedno bodite odprti za nove stranke in ves čas poizkušajte iskati različne vire prihodkov.

Ustvarjanje izdelkov v vakuumu

S sodelavci imate sijajno idejo za izdelek ali storitev, na njej porabite mesece dela ter jo pilite in pilite. Sedaj pa, ko jo želite ponosno predstaviti svetu, le ta nikogar ne zanima. Na žalost se je izkazalo, da ste bili tako zatopljeni v idejo in delo, da si preprosto niste vzeli časa in ugotovili, če koga ta izdelek ali storitev sploh zanima. Najprej naredite analizo trga in ne dopustite, da izdelek išče trg. Obrnite se na potencialne kupce in jih povprašajte, če tak izdelek potrebujejo. V kolikor so odzivi pozitivni nadaljujte z delom, če je odgovor ne raje poiščite drugo priložnost.

Enakovredno lastništvo

Iščete nekoga, ki bo dopolnil vrzeli v bodočem podjetju ali pa sta se s prijateljem odločila, da ustanovita skupno podjetje. V vsakem primeru si bosta s partnerjem najverjetneje razdelila lastništvo na pol (50/50). Vse lepo in prav, a le dokler ne bo prišlo do navzkrižja interesov, ki lahko zaradi enakovrednih glasovalnih pravic zaustavijo razvoj in delovanje podjetja. Nič boljše ni razpršitev lastništva med veliko partnerjev ali še huje prijateljev, saj do odločitev vodijo dolgi pogovori, ki lahko prav tako škodijo razvoju podjetja. Izkaže se, da nekdo vendarle mora biti glavni, pa tudi če ima le en odstotek čez 50%. V kolikor že morata imeti enakovredne deleže, dajta dva odstotka zunanjemu svetovalcu, ki bo v pomoč pri konfliktih, ki lahko nastanejo pri odločanju, saj bo tehtnico prevesil na eno ali drugo stran. Zapomnite si, ko je v igri denar je prijateljstvo hitro spregledljivo.

Nizke cene

Zakaj bi sploh imeli nizke cene se verjetno sprašujete, a nekateri podjetniki stavijo na nizke cene in računajo na veliko prodano količino, ki jim bo prinesla želeni dobiček. A zapomnite si, da samo velike marže plačujejo marketing in R&R (raziskave in razvoj), torej nizke marže = nič profita = ni prihodnosti. Cene postavite tako visoko, da jih trg še sprejme. V primeru pa, da stavite na strategijo nizkih cen, obvezno prekalkulirajte vse stroške tako stalne kot spremenljive in ugotovite ali boste s to ceno sploh preživeli. In še to, strategija nizkih cen za storitvene dejavnosti skoraj nikoli ni dobra.

Pomanjkanje kapitala

Bodite zmerni in objektivni pri projekcijah o prodaji, razvoju izdelka in stroških. S tem se lahko izognete problemu mnogih podjetji, da preprosto nimajo denarja za nadaljevanje. Poskrbite, da boste imeli dovolj denarja za celoten prodajni cikel ali vsaj do naslednje dokapitalizacije.

Pomanjkanje osredotočenosti

Nikoli ne boste imeli ne časa, ne denarja in ne ljudi, da bi izkoristili vsako zanimivo poslovno priložnost, ki je na voljo. A veliko denarja lačnih podjetnikov misli, da je treba zgrabit vse priložnosti pred seboj namesto, da bi se osredotočili na glavni izdelek, storitev, trg... Delo in osredotočenost na manj stvari prinese boljše rezultate in skoraj vedno preseže profite, ki bi jih dosegli z delom na veliko projektih. Postanite znani zaradi stvari, ki jih delate najbolje in jih še naprej delajte bolje kot drugi.

Naj se vidi

Veliko mladih podjetij propade zaradi prevelikih režijskih stroškov (režijski stroški = stroški posloводства in drugih neproizvodnih dejavnosti v podjetju). Najpomembnejše, vsaj na začetku, je držati stroške čim nižje in se ne napihovati z dragim pohištvom, telefoni, avtomobili itd. Ves denar, ki ga imate na voljo usmerite v razvoj izdelkov, povečevanje prodaje in marketing. Torej, denar skušajte porabiti za najnujnejše stvari s katerimi boste dosegli cilje in če zaradi izdatka ni profita je ta izdatek nepotreben.

Perfekcionizem

Na to težavo zlasti velikokrat naletijo inženirji, ki ne želijo predstaviti izdelka dokler le ta ni popoln. Tukaj se je treba spomniti pravila 80/20, ki pove, da vas bo zadnjih 20% projekta stalo precej več kot ste do sedaj porabili za 80% projekta. Poleg tega se trg na katerega želite plasirati izdelek ves čas spreminja in tudi kupci bodo vedno čakali na vaš novi izdelek ne glede na popolnost starega. Osredotočite se na ustvarjanje prodajnih hitov v omejenem času. Postavite si roke za razvoj izdelka, ko ta rok poteče je treba izdelek spraviti na trg in pika.

Ni profita zaradi nakupa

Ste sposobni ugotoviti koliko bodo imele vaše stranke več, če kupijo vaš izdelek ali storitev? Koliko dodatnega posla bodo pridobile? Koliko denarja bodo prihranile? Pravite, da je to pretežko ugotoviti? V kolikor vi ne morete upravičiti nakupa, ne pričakujte, da ga bodo stranke. Vprašajte stranke, ki so že kupile vaš izdelek ali storitev kaj so pridobile, izdelajte študijo primera ali kaj drugega, samo čim prej ugotovite kaj stranka z vami pridobi.

Ne priznate napake

Od vseh napak je morda ta največja. Ko ugotovite, da ste naredili napako jo priznajte in jo skušajte čim prej odpraviti, v nasprotnem primeru bo napaka postajala vedno večja in večja. Včasih je težko priznati, a verjemite bankrot je še težji.



2.15 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE ZNANJA

- ☐ Kot bodoči podjetnik, kje boste iskali poslovne zamisli in na kaj vse boste pri tem pozorni?
- ☐ Naštejte ključne gonilne sile podjetniškega procesa?
- ☐ Kateri so ključni prispevki podjetnikov in podjetništva v gospodarskem razvoju?
- ☐ Kaj vpliva na posameznika, da se odloči za ali ne podjetniško kariero?
- ☐ Katere osebnostne značilnosti pripisujemo uspešnim podjetnikom in katera ravnanja?
- ☐ Ustanavljate svoje lastno podjetje, ki se bo ukvarjalo s prodajo računalniške programske opreme. Kdo vam pri tem lahko pomaga, kakšno organizacijsko obliko boste izbrali in zakaj?
- ☐ Primerjajte delniško družbo in družbo z omejeno odgovornostjo z vidika lastniške strukture!
- ☐ Ste delničarji podjetja. Katere delnice bi želeli imeti in zakaj. Obrazložite!
- ☐ Pojasnite vlogo komanditista in komplementarja v komanditni družbi!
- ☐ Kaj je SWOT analiza in pojasnite pomen izdelave SWOT analize!
- ☐ Katere sestavine bi nujno vključili v poslovni načrt in zakaj (primer šole za tuje jezike, za podjetje za razvoj programske opreme za spletno trgovino, za proizvodnjo plastičnih rolet)? Utemeljite.
- ☐ V katerem primeru bi v izdelavo poslovnega načrta vključili PEST analizo? Utemeljite.
- ☐ Kaj so po vašem mnenju največje pasti pri izdelavi poslovnega načrta?
- ☐ Kako bi pojasnili poslanstvo in vizijo podjetja? Navedite primer iz prakse!
- ☐ Od česa so odvisne odločitve glede rasti obstoječega podjetja in katere strategije ima podjetje na voljo?
- ☐ Ste lastnik prodajalne z računalniško opremo in se nameravate širiti. Katero strategijo rasti bi izbrali in zakaj?
- ☐ Med katerimi strategijami vstopa lahko izbirate za dobro italijansko restavracijo? Zakaj bi lahko bil nakup obstoječe restavracije tvegan posel?
- ☐ Zakaj je pomembno, da podjetje pozna svojo točko preloma?
- ☐ Kot bodoči podjetnik, katera znanja boste potrebovali?
- ☐ Kaj je družbeno odgovorno podjetništvo?

3 EKONOMIKA

Zagotovo tudi vi mesečno preračunavate svoje prihodke, stroške, izdatke. Marsikdaj bi si želeli privoščiti več, pa ste na eni strani omejeni s svojimi dohodki, na drugi strani pa s cenami. Osnovni problem, s katerim se vsakodnevno srečujemo, kako z danimi sredstvi dobiti čim več. In to je bistvo ekonomike. Z njo se srečujemo vsak dan, pa se tega niti ne zavedamo.

Če pogledamo zgodovinski pregled razvoja poslovnih sistemov, nam le-ta kaže naraščajoči pomen znanja, novih idej in podjetnosti. Kritični proizvodni faktor postajajo nove ideje in ustvarjalno delo, z njimi pa tudi zavest o potrebi po opuščanju vsega zastarelega - ne samo izdelkov in tehnologij, ampak tudi starih idej, preživelih konceptov, zastarelih metod,

ideologij in paradigem. Brez tega je v poslovnem sistemu nemogoče zmanjševati entropijske težnje. Tem se je mogoče upreti samo z obvladovanjem relevantnih informacij, torej z znanjem, ki ustreza konkretni problemski situaciji. Znanje se zato kaže kot najbolj dragocena substanca vsakega poslovnega sistema. V njem zaposleni sodelavci so nosilci znanja kot ključni del njegovega celotnega premoženja. Zato je ob vseh možnih napakah, ki jih lahko naredi poslovodstvo, zdaleč največja napaka v tem, da ne obnavlja večinske podlage svojega podjetja, da torej ne vlaga v ljudi in v njihov znanje. Bolj kot je okolje turbulentno, večja je potreba po samostojnosti poslovnih sistemov, v katerih delujejo podjetni posamezniki z zadostnim znanjem za obvladovanje izzivov okolja. S tem pa se seveda tudi vse bolj poudarja pomen podjetništva kot produkcijskega faktorja in človeka kot premoženja.

Prehod od dojemanja ljudi kot stroška k spoznanju, da predstavljajo ljudje predvsem premoženje, izpostavi tudi problem delavca kot nosilca znanja ter podjetnosti in ne več zgolj kot nosilca gonilne fizične delovne sile. Takoj ko pa razumemo delovno silo kot ustvarjalni potencial, ki nosi v sebi inovacijsko moč, se kaj hitro izkaže, da ni več vzdržno govoriti o presežkih delovne sile, ampak le o primanjkljaju podjetniške energije, ki bi bila sposobna ta potencial organizirano izkoristiti. Toda obstoječa ekonomika podjetja, ki obvladuje mišljenje vplivnih ljudi v podjetjih, še vedno jemlje človeka kot enega izmed produkcijskih tvorcev. Pri tem se njegovo delo kot produkcijski tvorec praviloma upošteva samo v njegovi fizični pojavnosti. Ustvarjalnost, samostojnost, sodelovanje, podjetnost, inovativnost so pojmi, ki jih v praksi uporabljena ekonomika podjetja ne pozna. Čeprav brez tega ni inovacij, ne inovativnega poslovanja, s tem pa tudi ne uspešnosti in dolgoročnega razvoja. Za ekonomiko podjetja kot vedo in praktično dejavnost so namreč ljudje še vedno zanimivi zgolj kot strošek. Celo tako dragocene in za podjetja usodno pomembne naložbe kot so naložbe v izobraževanje, so strošek in jih podjetja prihodkovno ne vrednotijo. So postavka v odhodkovnem delu bilance uspeha in se v premoženjskem izkazu nikoli ne pojavijo.

In tako je, čeprav strokovnjaki s področja podjetništva in ekonomije v svojih ugotovitvah poudarjajo, da je človeško znanje najmočnejše gibalno proizvodnje in da se podjetja kot celote nikakor ne more opazovati brez človeka, ter da je bistvo vseh ekonomskih aktivnosti človeška sposobnost misliti, čutiti in želei. In končno, da bo tudi ekonomija obstajala samo tako dolgo, dokler bodo obstajale te specifične in edinstvene človeške kvalitete (Urška, Č., 2008).

Pojem ekonomija zajema celoto ekonomskih znanosti, ki zaradi hitro se spreminjajočega predmeta raziskovanja doživljajo zelo hitre spremembe. Predmet ekonomije je vsaka človekova dejavnost pri kateri se le-ta srečuje s problemom omejenih sredstev za doseg postavljenih ciljev. Naloga ekonomije je v končni fazi doseganje maksimalne učinkovitosti: tj. razreševanje dileme, kako z danimi sredstvi doseči maksimalen učinek oz. minimizacija stroškov, tj. kako dane cilje doseči z minimalnimi stroški. V poglavju boste spoznali temeljne pojme ekonomike poslovanja, poslovni proces in poslovne prvine ter stroške, ki so nujno povezani z njimi in spoznali temeljne računovodske izkaze ter najpogostejše uporabljane finančne kazalnike, s katerimi merimo in presojamo uspešnost poslovanja, ter kateri so najbolj znani pristopi k izbiri nefinančnih informacij in kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja.

3.1 EKONOMIKA PROUČUJE GOSPODARJENJE

Ekonomika podjetja, kot ekonomska veda in praktična dejavnost, proučuje zakonitosti gospodarjenja v okviru posameznega podjetja in jo uvrščamo med mikroekonomske vede. Predmet ekonomike podjetja je gospodarjenje. Z gospodarjenjem razumemo vsako zavestno dejavnost človeka, katere namen je zmanjšati omejenost dobrin za zadovoljevanje potreb ljudi.

Ekonomika podjetja je:

- ☐ veda, ki se ukvarja s preučevanjem procesov gospodarjenja v okviru podjetja
- ☐ veda, ki išče načela in zakonitosti z namenom, da odkriva možnosti vplivanja na uspešnost gospodarjenja v podjetju
- ☐ veda, ki se ukvarja s preučevanjem pogojev obstoja in razvoja podjetja – veda o uspešnem gospodarjenju v podjetju.

Mikroekonomija proučuje obnašanje posameznih ekonomskih subjektov – potrošnikov, gospodinjstev, trgov, podjetij in panog v gospodarstvu in je poudarek na individualnem obnašanju.

Makroekonomija pa proučuje delovanje gospodarstva kot celote. Zanimajo jo širši atregati, kot so zaposlenost, bruto domači proizvod, splošna raven cen, brezposelnost.

Začetek ekonomike sega v leto 1898, ko so se razvile tri znanstvene smeri:

1. Prva smer je poudarjala praktičen pomen vede, ki naj določa postopke in pravila poslovanja.
2. Druga smer je postavljala norme za delovanje gospodarskih družb. V središče je postavljala človeka in organizacijo.
3. Tretja smer pa je proučevala predvsem finance, stroške in prodajo ter se osredotočala na učinkovitosti procesa spreminjanja poslovnih prvin v poslovne učinke – proizvode in storitve.

Anglo-ameriška literatura pa na drugi strani ekonomike podjetja sploh ne pozna, saj so Američani ločeno razvili **računovodstvo, poslovne vede in organizacijsko znanost**.

Z izrazom **ekonomika oz. ekonomija (economy)** razumejo Američani znanost o gospodarstvu nasploh, in sicer tako z vidika celote (makroekonomija) kot z vidika podjetja (mikroekonomija).

Nemški model ekonomike podjetja so prevzeli tudi Skandinavci, Japonci in delno slovanske države. V Italiji obravnavajo ekonomiko v okviru računovodstva.

Slovenija je prevzela nemški model, zato je ekonomika usmerjena :

- ☐ v proučevanje porabe prvin poslovnega procesa;
- ☐ na trošenje prvin poslovnega procesa;
- ☐ na stroške poslovanja;
- ☐ na prodane količine in prodajne cene;
- ☐ na ugotavljanje poslovnega rezultata;
- ☐ na sredstva in vire sredstev v podjetju;
- ☐ na proučevanje bilance in bilančnega rezultata.

Ekonomika je veda, ki proučuje **zakonitosti gospodarjenja** in gospodarske pojave v okviru **posameznega podjetja**. V stikih podjetja z okoljem raziskuje njegovo učinkovitost in uspešnost.

Gospodarienje je zavestna človekova dejavnost, s katero razporejamo omejena sredstva na različne možne uporabe, zaradi čim boljšega zadovoljevanja potreb.



Kakšna veda je ekonomika? V čem je razlika med mikro in makroekonomijo?

3.2 TEMELJNI EKONOMSKI PROBLEM

Temeljni ekonomski problem je na eni strani **redkost dobrin**, na drugi strani pa **neomejenost potreb**.

Ekonomski problem

SREDSTVA : POTREBE
OMEJENA MATERIALNA SREDSTVA : NEOMEJENE POTREBE

Primer omejenih sredstev: nafta in naftni šoki

- ☐ predpostavka gospodarstva (poceni nafta v neomejenih količinah)
- ☐ v letih 1973 in 1974 so se največji proizvajalci nafte združili v organizacijo OPEC.
- ☐ od leta 1973 do 1974 se je cena nafte potrojila od 2,90 \$ na 9 \$ za sodček.
- ☐ v času od 1978 do 1980 se je cena nafte povečala z 12 \$ na 30 \$ za sodček.
- ☐ predpostavke proizvajalcev nafte

Posledice:

- ☐ varčevanje z nafto;
- ☐ proizvodnja proizvodov za katere je bila potrebna manjša količina nafte;
- ☐ gospodinjstva so se preusmerila na trda goriva;
- ☐ razvoj umetnih nadomestkov za nafto;
- ☐ proizvodnja elektrike se je vrnila v termoelektrarne;
- ☐ kupovali so se avtomobili z manjšo porabo bencina;
- ☐ ker se je povpraševanje po teh avtomobilih povečalo, so porasle njihove cene;
- ☐ visoke cene nafte so povzročile spremembo strukture proizvodnje v gospodarstvu;
- ☐ prihodki držav članic OPECA so se povečali, s tem se je povečala njihova kupna moč, zmanjšala pa se je kupna moč držav uvoznic nafte.



Hierarhična razporeditev potreb po Maslowu (pet temeljnih skupin, uvrščenih v hierarhično lestvico):

- ☐ Fiziološke potrebe (temeljne človekove potrebe).
- ☐ Potrebe po varnosti (pravica do lastnine, zavarovanje pred emocionalno in fizično škodo).
- ☐ Socialne potrebe (pripadnost določeni skupini, prijateljstvo, ljubezen, druženje).
- ☐ Potrebe po spoštovanju oz. ugledu (spoštovanju do samega sebe in na spoštovanje s strani drugih, potreba po moči, dosežkih, napredovanju, neodvisnosti, statusu, pozornosti).
- ☐ Potrebe po samouresničevanju (razvoj, kariera, talent, sposobnosti).

Katere so tu najbolj pomembne. Verjetno fiziološke potrebe od katerih je odvisen obstoj človeka. Če nimamo hrane, vode, zraka so vse druge, višje potrebe irelevantne, torej nepomembne, ker bomo tako in tako prej umrli. Znanost torej z gotovostjo lahko ugotovi katere fiziološke potrebe mora človek zadovoljiti, da lahko preživi, ne more pa znanost dati odgovora katere potrebe višje stopnje morajo biti zadovoljene. Dejstvo pa je, da višje potrebe zaznamo šele potem, ko so zadovoljene nižje potrebe oziroma primarne potrebe, ki zagotavljajo človeku obstoj.

Ločimo ekonomske in neekonomske dobrine:

EKONOMSKE DOBRINE so dobrine, pri katerih je obseg povpraševanja pri ceni nič večji od njihove razpoložljive ponudbe. Dobrin je torej manj kot potreb – so relativno redke (nafta je na svetu na voljo v ogromnih količinah, vendar je kljub temu relativno redka dobrina) in je potrebno z njimi gospodariti. O relativni redkosti govorimo kadar primerjamo količino dobrine z obsegom potrebe po njej.

NEEKONOMSKE DOBRINE = PROSTE DOBRINE

Ekonomski problem z vidika posameznika – premica cene

- ☐ relativno redka dobrina – denar

Pri nakupu dobrin oz. pri zadovoljevanju potreb je posameznik omejen:

- ☐ z denarjem (nominalni dohodek)
- ☐ s cenami dobrin

Alternativno izbiro posameznika prikazuje lestvica alternativnih možnosti potrošnje.

PRIMER:

Dohodek potrošnika = 100 EU

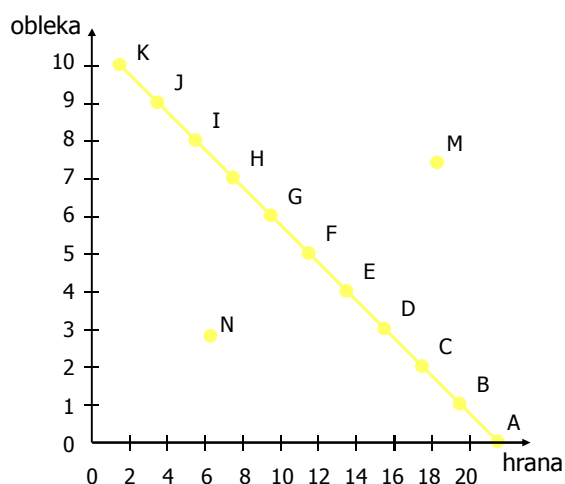
Cena hrane = 5 EUR

Cena obleke = 10 EUR

Lestvica alternativnih možnosti potrošnje

Alternativne možnosti potrošnje	Hrana	Obleka
A	20	0
B	18	1
C	16	2
D	14	3
E	13	4
F	10	5
G	8	6
H	6	7
I	4	8
J	2	9
K	0	10

Krivulja alternativnih možnosti potrošnje (premica cene) – položaj potrošnika, premik krivulje



Slika 1: Premica cene

Premica ima dve lastnosti:

1. Pada od leve proti desni – če želi potrošnik kupiti več hrane se mora nujno odpovedati določeni količini nakupa obleke.
2. Je premica – alternativni oz. oportunitetni stroški so vedno enaki; potrošnik se mora vedno odpovedati enaki količini hrane, če želi kupiti eno enoto obleke več in obratno enaki količini obleke, če želi kupiti eno enoto hrane več.

PRIMER:

Cena obleke je 10 EUR, cena hrane je 5 EUR. Za potrošnika je cena obleke stroške nakupa dveh enot hrane.

Alternativni ali oportunitetni stroške enote hrane je količina obleke, ki se ji mora potrošnik odpovedati, da bi lahko kupil enoto hrane več.

Alternativni ali oportunitetni strošek dobrine je količina druge dobrine, ki se ji mora potrošnik odpovedati, če želi kupiti enoto druge dobrine. Oportunitetni strošek je strošek izgubljene priložnosti (http://o.eslovar.com/oportunitetni_strosek.html).

3.2.1 Ekonomski problem z vidika družbe – transformacijska krivulja

Proizvodnja dobrin zmanjšuje relativno redkost dobrin. Proizvodnja ima svoje meje, ki jo postavljajo razpoložljive količine proizvodnih dejavnikov ali inputov.

Glede na vlogo v procesu gospodarjenja proizvodne dejavnike delimo na:

- ☐ delo (delovna sila, fizične in duševne sposobnosti, s katerimi razpolaga človek);
- ☐ proizvodna sredstva (predmeti dela in delovna sredstva);
- ☐ predmeti dela: so stvari na katere človek deluje, jih spreminja in prilagaja svojim potrebam (les, ruda, surovine...);
- ☐ delovna sredstva pa so stvari, ki jih človek uporabi pri proizvodnji (orodja, stroji, zemlja, ceste ...).

Proizvodnih dejavnikov je premalo, da bi proizvedli toliko dobrin, da bi v celoti zadovoljili vse naše potrebe. Zato mora vsaka družba odgovoriti na tri temeljna vprašanja:

1. Kaj naj se proizvaja in koliko vsake vrste dobrin naj se proizvaja?

2. Kako naj se dobrine proizvajajo?
3. Za koga naj se proizvaja?

PRIMER:

Predpostavimo, da družba proizvaja samo dve dobrini – maslo in topove.

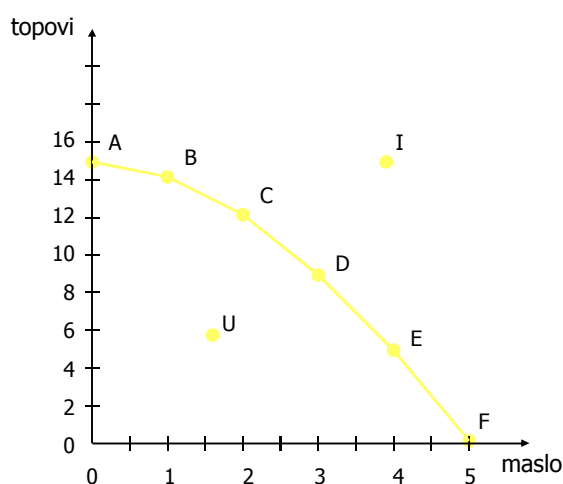
Predpostavimo, da so vsi proizvodni dejavniki, ki jih ima družba na razpolago polno zaposleni.

Alternativne možnosti družbene proizvodnje

Možnosti	Maslo (v 1000)	Topovi (v 1000)
A	0	15
B	1	14
C	2	12
D	3	9
E	4	5
F	5	0

Oportunitetni stroški, povezani s povečanjem proizvodnje masla

Transformacijska krivulja



Slika 2: Transformacijska krivulja

Transformacijska krivulja kaže vse možne kombinacije vseh dobrin, ki jih družba lahko proizvaja, če pri dani tehnologiji polno zaposli proizvodne dejavnike.

Značilnosti transformacijske krivulje:

- ☐ pada od leve proti desni (transformacija, preusmeritev proizvodnih dejavnikov iz proizvodnje enega v proizvodnjo drugega proizvoda);
- ☐ je konkavne oblike in ne premica (oportunitetni stroški naraščajo).



Znate razložiti ekonomski problem z vidika posameznika in ekonomski problem z vidika družbe?

3.3 POSLOVNI PROCES IN NJEGOVE SESTAVINE

Opravljanje neke dejavnosti v podjetju lahko opredelimo kot poslovni proces oz. proces reprodukcije v podjetju. Bistvo poslovnega procesa je pridobivanje prvin (inputov ali tvorcev), ki se v poslovnem procesu med seboj kombinirajo, da bi ustvarili izdelke oz. opravili storitve (Žnidaršič, 1995).

Poslovni proces enostavno razdelimo v tri faze:

- ☐ nabavo vseh potrebnih prvin poslovnega procesa;
- ☐ proizvodnjo;
- ☐ prodajo.

Če želi podjetje ustvarjati poslovne učinke, mora nabava priskrbeti potrebne **poslovne prvine** in sicer **delovna sredstva, predmete dela, tuje storitve in delovno silo**, ki kakovostno in količinsko ustrezajo načrtovanim nalogam v podjetju.

Osrednja poslovna funkcija je proizvodnja, pri kateri se prvine poslovnega procesa pretvarjajo v poslovne učinke, tj. proizvode ali storitve, ki gredo potem v prodajo, ali potrošnjo v okviru lastnega podjetja.

Končna faza poslovnega procesa je prodaja, kjer podjetje pride do potrebnega denarja za nove nakupe prvin poslovnega procesa.

Proces financiranja spremlja vse faze poslovnega procesa.

Da lahko podjetje opravlja določeno dejavnost in dosega želene učinke, mora v poslovni proces vlagati določene **sestavine**:

- ☐ delo;
- ☐ delovna sredstva;
- ☐ predmete;
- ☐ delo;
- ☐ tuje storitve.

Primarno vlogo v poslovnem procesu ima **delo**. Je smotrna človekova dejavnost, kjer z uporabo umskih in fizičnih sposobnosti človek dosega vnaprej postavljen cilj. Ta cilj je pridobiti nove proizvode, ki bodo posredno ali neposredno zadovoljili človekove potrebe.

Človek ne proizvaja z golimi rokami, ampak si pomaga z **delovnimi sredstvi**. Delovna sredstva se pojavljajo kot zemljišča, zgradbe, oprema (stroji in naprave, s katerimi se predelujejo, obdelujejo in dodelujejo predmeti dela), dolgoletni nasadi (vinogradi, sadovnjaki), osnovna čreda (plemenska in delovna živina) in drobní inventar.

Delovna sredstva lahko na predmete dela delujejo neposredno (delovna orodja in delovni stroji...) ali posredno (transportna sredstva in naprave, poslovni inventar...). Ne glede na to, pa je vsem skupinam delovnih sredstev skupno to, da v proizvodnem procesu ne spreminjajo svoje prvotne oblike, temveč vstopajo vanj le s svojimi lastnostmi in snovno ne prehajajo v proizvod; v proizvodnem procesu sodelujejo večkrat, saj je njihova življenjska doba daljša,

kot je trajanje proizvodnega procesa, za razliko od predmetov dela, ki se potrošijo v enem proizvodnem procesu. Delovna sredstva se obrabljajo postopoma. Ločimo fizično obrabo, ki je odvisna od intenzivnosti uporabe posameznega delovnega sredstva in fizično staranje, ki je posledica delovanja naravnih sil (zastaranje).

Predmeti dela pa so stvari, ki jih človek v proizvodnem procesu predeluje, obdeluje, dodeluje, sestavlja, skratka spreminja in prilagaja svojim potrebam. Lahko so produkt narave (sladkorni trs, železova ruda...), ali pa produkt človeškega dela (cement, železo, sladkor...) Njihove temeljne značilnosti so, da v poslovnem procesu izgubijo svojo prvotno obliko, da se v poslovnem procesu v prvotni obliki pojavijo le enkrat in da se v enem proizvodnem procesu v celoti porabijo in spremenijo svojo obliko, ker snovno v celoti preidejo v novi proizvod, ali pa se pri porabi uničijo.

Če želi podjetje opravljati poslovni proces, potrebuje poleg delovne sile, predmetov dela in delovnih sredstev tudi **storitve**, ki jih zanj opravi neko drugo podjetje. Pri tem gre lahko za razna popravila, transportne storitve, PTT, raziskave... (Žnidaršič, 1995).



Kaj je poslovni proces in katere so njegove sestavine?

3.4 SREDSTVA PODJETJA IN VIRI SREDSTEV

V poslovnem procesu sodelujejo sestavine poslovnega procesa. Da bi podjetje lahko vodilo poslovni proces, mora razpolagati s posameznimi sredstvi v takšnih količinah, da lahko zagotovi nemoteno odvijanje produkcijskega procesa. Sredstva, s katerimi podjetje razpolaga v določenem trenutku, so premoženje podjetja. Pojavijo se v obliki denarja, stvari ali pravic.

Sredstva podjetja delimo na (Žnidaršič, 1995):

- osnovna sredstva, ki se ne potrošijo v enem proizvodnem procesu, ampak se fizično le obrabljajo in še naprej vplivajo na poslovanje – delovna sredstva, patenti, licence;
- obratna sredstva, ki se v procesu proizvodnje obrnejo večkrat v enem letu – predmeti dela, denarna sredstva;
- finančne naložbe, kamor uvrščamo vlaganje v druga podjetja oz. druge naložbe (nepremičnine, vrednostne papirje)

Z vidika ročnosti oziroma trajanja vezave, so osnovna sredstva dolgoročna, obratna sredstva kratkoročna, finančne naložbe pa so lahko eno ali drugo.

Medtem, ko nam posamezna sredstva dajejo odgovor na vprašanje kaj (kakšna sredstva, premoženje) podjetje uporablja v poslovnem procesu, nam **viri sredstev** odgovarjajo na vprašanje od kod oziroma čigava so sredstva, ki jih podjetje uporablja.

Vire sredstev razdelimo na:

1. Trajne vire sredstev (equity), ki jih imenujemo tudi lastni viri ali kapital
Lastniki podjetja vlagajo svoja sredstva v podjetje na trajni osnovi. Vrednost njihovih vložkov oz. vrednost sredstev, ki so jih vložili in ki jih je podjetje s svojim poslovanjem oplemenitilo, imenujemo celotni kapital podjetja. Celotni kapital predstavlja lastniško financiranje podjetja in z vidika podjetja njegovo obveznost do lastnikov, če ne prej, pa ob prenehanju delovanja podjetja.

2. Tuje vire sredstev – obveznosti (debt)

V nasprotju s trajnimi viri sredstev so obveznosti tuji vir sredstev, za katere obstaja obveznost podjetja da jih vrne. Obveznosti v osnovi delimo na dolgoročne in kratkoročne.

Pregleden prikaz premoženja in virov podjetja, prikažemo v **bilanci stanja**, ki nam kaže

celotno poslovanje podjetja.

Bilanca stanja

SREDSTVA	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV
SREDSTVA A. DOLGOROČNA SREDSTVA I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev II. Opredmetena osnovna sredstva III. Naložbene nepremičnine IV. Dolgoročne finančne naložbe V. Dolgoročne poslovne terjatve VI. Odložene terjatve za davek B. KRATKOROČNA SREDSTVA I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo II. Zaloge III. Kratkoročne finančne naložbe IV. Kratkoročne poslovne terjatve V. Denarna sredstva ☐ KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	A. KAPITAL I. Vpoklicani kapital II. Kapitalske rezerve III. Rezerve iz dobička IV. Presežek iz prevrednotenja V. Preneseni čisti poslovni izid VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE

Vir: www.si-revizija.si

3.5 STROŠKI V PODJETJU

Stroški so odvisni od obsega (količine) poslovanja. Torej so stroški odvisna funkcija od obsega poslovanja. Oziroma gledano z matematično ekonomske plati so stroški odvisna spremenljivka, medtem ko je obseg poslovanja neodvisna spremenljivka. V vsakem podjetju nastajajo fiksni in variabilni stroški, ki se obnašajo v odvisnosti od obsega poslovanja. To so izvorni stroški, te pa lahko grupiramo v skupne stroške, povprečne stroške in dodatne ter mejne stroške.



Fiksni stroški niso direktno odvisni od obsega poslovanja in jih ima podjetje v nekem določenem kratkem obdobju tudi v primeru, ko ne posluje. Takšni stroški so na primer: najemnina poslovnih prostorov, zavarovanja dejavnosti in ostala zavarovanja, obresti kreditov, stroški za ogrevanje in razsvetljevanje poslovnih prostorov, amortizacija v primeru časovnih metod amortiziranja, plače zaposlenih v okviru kolektivnih pogodb, in drugi. Ne glede na to, kolikšen je obseg poslovanja, so ti stroški vedno enaki. Seveda pa je v praksi nerealno trditi, da je lahko nek strošek absolutno fiksni. Stroški so lahko absolutno fiksni samo znotraj meja danih zmogljivosti. Če želi podjetje povečati obseg poslovanja preko meja obstoječih zmogljivosti (npr. razširitev dejavnosti, povečana potreba po delovnih površinah, po številu zaposlenih), mora le-te razširiti, kar pa lahko povzroči skokovit porast fiksnih stroškov. Stroški so nato spet fiksni na višji ravni, dokler podjetje ne zadene ob zgornji rob novih, povečanih zmogljivosti. Zato namesto o absolutno fiksnih stroških govorimo o

relativno fiksnih stroških (Turk in ostali, 2003).



Variabilni stroški pa so odvisni od obsega poslovanja in z naraščanjem obsega poslovanja vedno naraščajo, recimo: material, energija, plače zaposlenih, ki so odvisne od učinkov njihovega dela in drugi. Glede na to, kako naraščajo, poznamo tri vrste variabilnih stroškov. To so: progresivni (napredujoči), proporcionalni (sorazmerni ali linearni) in degresivni (nazadujoči). Za progresivne stroške je značilno, da naraščajo hitreje, kot narašča obseg poslovanja. Proporcionalni naraščajo enako hitro, kot narašča obseg poslovanja. Povečujejo se torej v enakem razmerju, kot se povečuje obseg poslovanja. Za degresivne pa velja, da naraščajo počasneje, kot narašča obseg poslovanja.

Skupni ali celotni stroški so vsota fiksnih in variabilnih stroškov. V sodobni literaturi s področja obvladovanja stroškov se vse pogosteje zasledi tudi pojem »mešani strošek«. Le-ta označuje dejstvo, da ima lahko nek strošek svojo fiksno in variabilno komponento (npr. strošek elektrike, kjer priključna moč predstavlja fiksni strošek, poraba po števcu pa variabilni strošek).

Povprečni stroški pa so stroški na enoto proizvoda. Izračuna se jih torej tako, da se stroške v podjetju, ki se nanašajo na celotni obseg poslovanja, preračuna na enoto poslovnega učinka. Le-ti so torej natančen rezultat oziroma kazalec učinkovitosti poslovanja, smernica ali je naše poslovanje stabilno, nam gre morda boljše ali slabše (Turk in ostali, 2003).

Dodatni stroški so stroški, ki se nanašajo na dodatni obseg poslovanja pri obstoječi zmogljivosti podjetja. Mejni stroški pa so dodatni stroški, porazdeljeni na dodatni obseg poslovanja. Po definiciji so tako dodatni in mejni stroški po izvoru v celoti variabilni stroški. Za učinkovito poslovanje si vsako podjetje prizadeva maksimalno obvladovati stroške svojega delovanja. Za začetek je pomembno poznati vse funkcije organizacije, ki so potrebne za optimalno delovanje in stroške, ki so potrebni za delovanje teh funkcij. Poznavanje in preglednost vseh potrebnih stroškov šele omogoča, da lahko stroške ob enakih zmogljivostih in enakih rezultatih podjetja, tudi znižamo. Na primer znižanje stroškov podjetja lahko dosežemo z znižanjem fiksnih stroškov: za začetek recimo preselimo svojo dejavnost v cenejše poslovne prostore (iz centra mest na obrobje mesta, kjer so najemnine poslovnih prostorov bistveno nižje). Nabavimo vrhunsko opremo, pri kateri je tveganje za napake manjše, zato lahko znižamo višino zavarovalne premije na zavarovalnih policah. Se pri poslovanju družbe poslužujemo "outsourcinga" za delovna področja, kjer bi nam odprtje novega delovnega mesta za opravljanje delovnih nalog povzročalo samo večje fiksne stroške. In druge rešitve. Skratka vsako podjetje stremi k večji učinkovitosti podjetja in znižanju stroškov, a ne na račun slabših delovnih pogojev in slabših rezultatov družbe. Za kar pa je izpiljena tehnika obvladovanja stroškov ključnega pomena.

3.5.1 Potroški, stroški, izdatki, odhodki

Stroške lahko opredelimo kot cenovno izražene potroške prvin poslovnega procesa. Lahko bi jih definirali kot zmnožek posameznih porabljenih količin prvin poslovnega procesa in njihovih cen:

Strošek = porabljen količina x cena

Preden pa pristopimo k podrobnejšemu obravnavanju stroškov moramo podati definicije posameznih pojmov, ki se pogosto pojavljajo v povezavi s stroški prvin poslovnega procesa. Potroški so količinska poraba ali obraba prvin poslovnega procesa. Da bi podjetje lahko proizvedlo določen proizvod, mora za to porabiti določeno količino predmetov dela, delovnih sredstev in delovne sile. Potroške merimo v količinskih merskih enotah. Strošek je močno povezan s potroškom. Opredeljen je s porabljen količino, tj. s potroškom prvine poslovnega procesa in s ceno porabljene prvine. Izdatki pomenijo odliv denarja. So sicer tesno povezani s

stroški, a ni nujno, da nastajajo sočasno z njimi. Npr. če podjetje nabavi material za proizvodnjo, ga plača, a ga ne porabi, temveč uskladišči. Ker je blago bilo plačano, a še ni porabljeno, smo imeli izdatek, stroška pa še ne.

Odhodki pa so lahko redni ali izredni. Oboji pa vplivajo na poslovni izid določenega obdobja. Redni odhodki pomenijo stroške, ki so zajeti v proizvedenih in prodanih poslovnih učinkih v danem obračunskem obdobju. Izredni odhodki pa so stroški, ki direktno zmanjšujejo poslovni izid kot npr. kazni, odpisi terjatev, primanjkljaji na inventurah ipd (Turk in ostali, 2003).

3.5.2 Naravne vrste stroškov

Če stroške, ki nastajajo v poslovnem procesu, razvrstimo glede na vrsto prvine v poslovnem procesu, v povezavi s trošenjem katere ti stroški nastajajo, lahko ločimo štiri naravne vrste stroškov:

- ☐ stroški dela;
- ☐ stroški delovnih sredstev;
- ☐ stroški predmetov dela;
- ☐ stroški tujih storitev.

3.5.3 Fiksni in variabilni stroški

Celotne stroške (TC) podjetja sestavljajo fiksni ali stalni stroški (FC) in variabilni ali spremenljivi stroški (VC).

$$TC = FC + VC$$

Fiksni stroški so:

- ☐ stroški amortizacije delovnih sredstev po časovnih metodah;
- ☐ stroški ogrevanja;
- ☐ stroški razsvetljave;
- ☐ stroški zavarovalnine;
- ☐ stroški obresti na kredite ipd.

Spremenljivi ali variabilni stroški so stroški ki so vezani na proizvodnjo:

- ☐ stroški dela;
- ☐ energije;
- ☐ predmetov dela ipd.

Fiksne stroške delimo na:

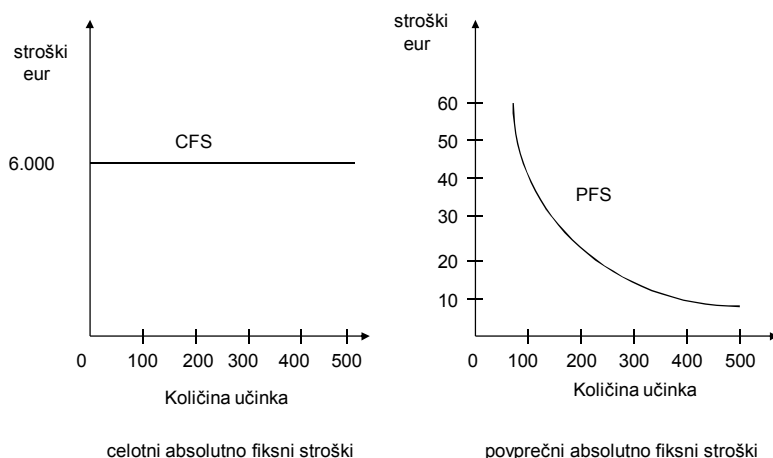
- ☐ neomejeno stalne ali absolutno fiksne stroške;
- ☐ omejeno stalne ali relativno fiksne stroške.

Neomejeno stalni ali absolutno fiksni stroški nastajajo v določenem enakem obdobju v stalni višini, ne glede na obseg proizvodnje (poslovanja).

Med te stroške lahko uvrščamo:

- ☐ amortizacijo delovnih sredstev (obračunana po časovni metodi);
- ☐ plače delavcev, če niso oblikovane po učinku;
- ☐ stroške ogrevanja poslovnih prostorov;
- ☐ stroške razsvetljave;
- ☐ razne članarine itd.

Skupni fiksni stroški ostajajo isti, stroški na enoto proizvoda pa padajo pri povečevanju proizvodnje (poslovanja).



Slika 3: Gibanje stroškov

Primer:

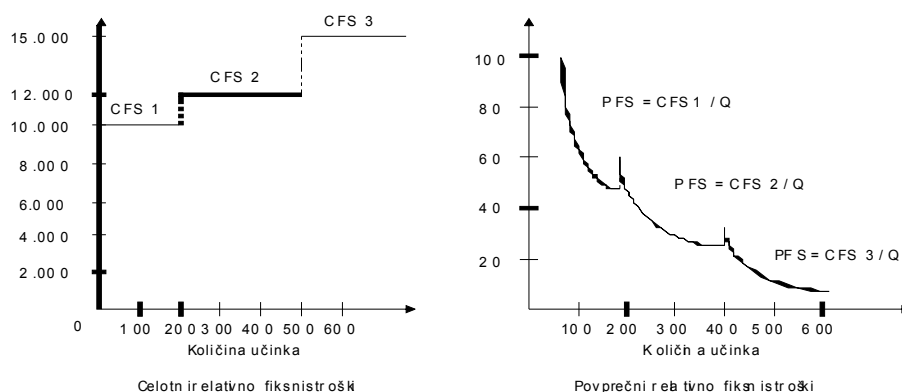
Q – obseg proizvodnje	Celotni neomejeno stalni stroški FC	Neomejeno stalni stroški na enoto AFC
0	6000	0
200	6000	30
300	6000	20
400	6000	15
500	6000	12
600	6000	10

Omejeno stalni ali relativno fiksni stroški

Podjetje je usposobljeno za določen obseg proizvodnje. Za povečanje proizvodnih zmogljivosti mora uvesti nove izmene ali nabaviti nova delovna sredstva. Zaradi navedenega se določene vrste stroškov skokovito povečajo. Imenujemo jih omejeno stalne stroške.

- Celotni omejeno stalni ali relativno fiksni stroški se skokovito povečajo z novim obsegom dejavnosti, nato pa ostanejo nespremenjeni do naslednjega obsega dejavnosti.
- Omejeno stalni ali relativno fiksni stroški na enoto se zmanjšujejo z naraščanjem obsega proizvodnje. Ko preidemo v novo območje, sprva sunkovito narastejo, nato pa se z nadaljnjim povečanjem proizvodnje znotraj novega območja zmanjšujejo.

Relativno stalni (fiksni) stroški – celotni in povprečni



Slika 4: Stalni stroški

Ob zmanjšanju obsega proizvodnje se celotni omejeno stalni stroški ne bodo zmanjšali, ampak bodo ostali enaki, iz razloga, ker ni mogoče takoj izločiti ali odprodati odvečne zmogljivosti, ki so povzročila takšne stroške. Na enoto izdelka se bodo povečali, ker se višji stroški porazdelijo na manjše število proizvodov.

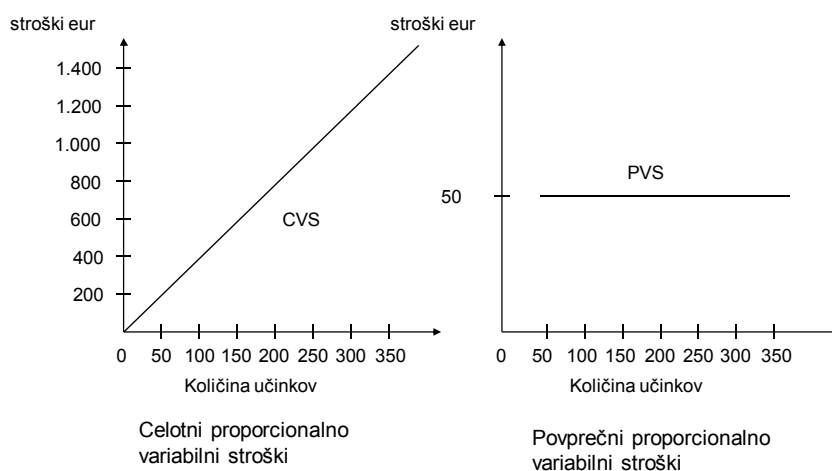
Oportunitetni stroški so povezani z možnostjo izbire različnih variant proizvodnje.

Primer: Imamo možnost investiranja v projekt A ali v projekt B. Pri obeh so stroški investicije enaki. Projekt A prinese 150.000 €, projekt B pa 200.000 € dobička. Če izberemo projekt A izgubimo dobiček projekta B in obratno. To pomeni, da bo pri projektu A 200.000 € oportunitetni strošek izgubljenega dobička projekta B in obratno.

Spremenljivi (variabilni) stroški so stroški, ki se na nek način spreminjajo hkrati s spreminjanjem obsega proizvodnje (poslovanja)

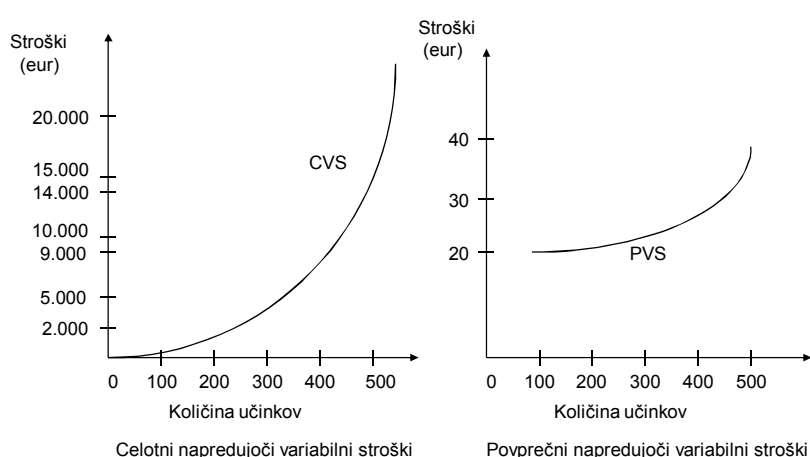
Po naravi spreminjanja jih delimo na:

- sorazmerne ali proporcionalne (to so tisti, ki se enakomerno povečujejo s povečanjem obsega poslovanja; na enoto proizvoda so enaki, ne glede na obseg proizvodnje)



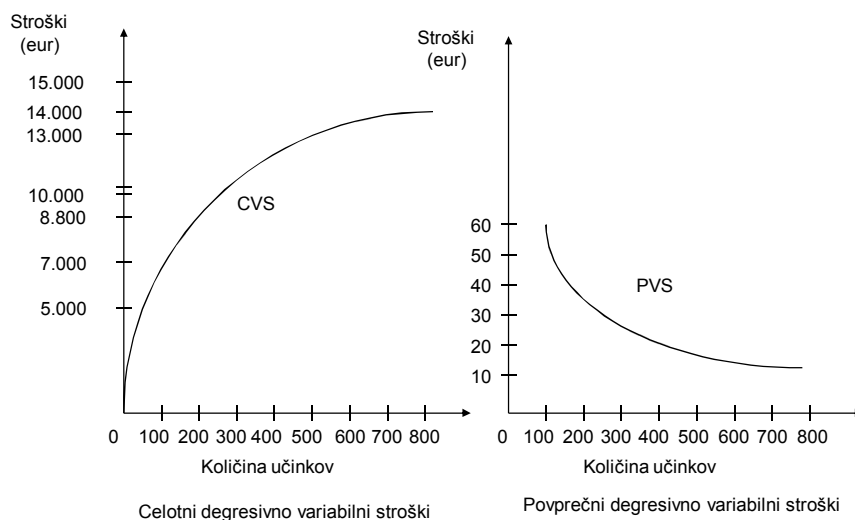
Slika 5: Variabilni stroški

- napredujoče ali progresivne (naraščajo hitreje kot obseg proizvodnje (poslovanja)). Največkrat se pojavijo, ko podjetje posluje na zgornjih mejah svojih zmogljivosti, kar običajno pomeni povečanje nadur, večjo obrabo delovnih sredstev, nenormalno velike nabave delovnih predmetov, povpraševanje po dodatnih transportnih storitvah, ki jih je treba običajno plačati več, kot pa tiste, ki so povezani z “normalnim” obsegom poslovanja, itd.

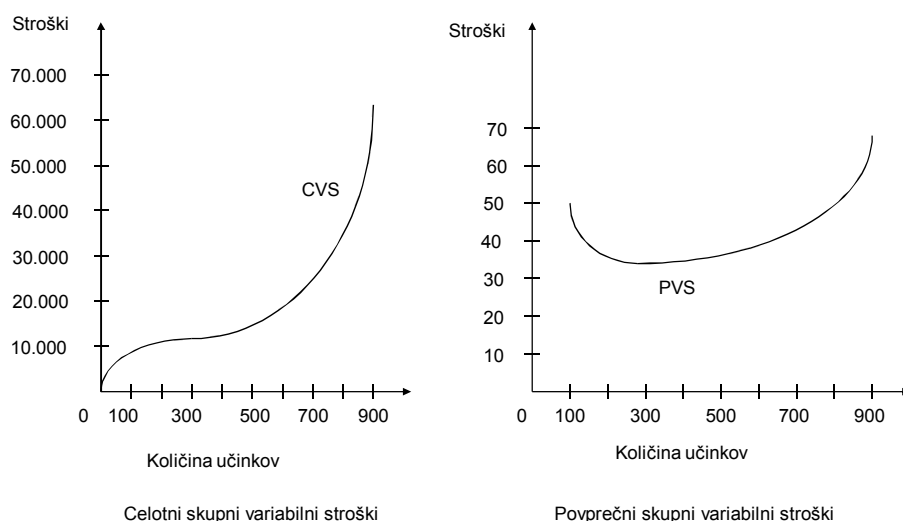


Slika 7: Gibanje variabilnih stroškov

- Nazadujoče ali degresivne (stroški sicer naraščajo s povečevanjem obsega poslovanja, toda naraščajo počasneje kot se povečuje poslovanje. Takšni stroški so lahko stroški porabljene energije, stroški transporta, če pri prevozu na daljše relacije ali zaradi večjih količin učinkov dobimo pri prevoznikih ustrezne popuste).



Slika 8: Nazadujoči variabilni stroški



Slika 9: Skupni variabilni stroški



S kakšnimi stroški se srečujete v vsakdanjem življenju? Bi jih znali razvrstiti na

stalne in spremenljive stroške?

MEJNI STROŠKI (MC) so prirastek celotnih stroškov, ki jih ima podjetje zaradi proizvodnje dodatne enote proizvodnje. Ker se stalni stroški z večanjem obsega proizvodnje ne spreminjajo, so mejni stroški v bistvu prirastek variabilnih stroškov zaradi dodatno proizvedene enote (Turk in ostali, 2003).

Mejni stroški so torej stroški, ki jih povzroči izdelava dodatne enote proizvoda ali storitve.

MC = dodatni stroški / dodatna količina

POVPREČNI STROŠKI ALI STROŠKI NA ENOTO

Povprečne stroške na enoto delimo na:

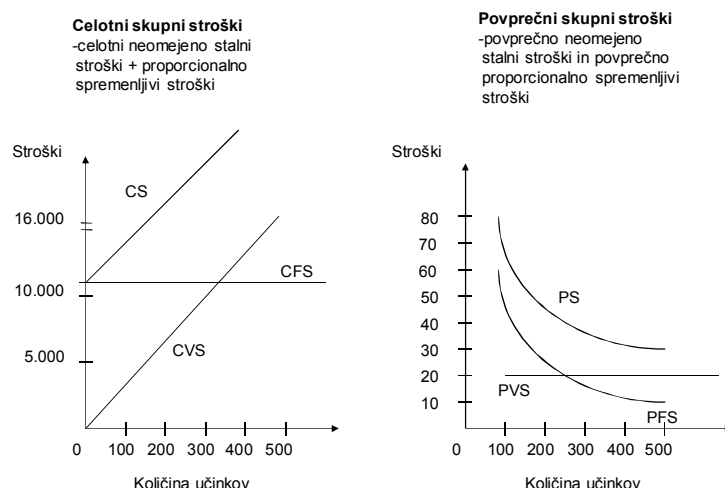
- ☐ Povprečne stalne ali fiksne stroške ($PFS = CFS / Q$)
- ☐ Povprečne spremenljive ali variabilne stroške ($PVS = CVS / Q$)
- ☐ Povprečne skupne stroške ($PS = CS / Q$)
- ☐ **POVPREČNI STALNI STROŠKI** so celotni stalni stroški, deljeni s količino proizvoda. Z večanjem obsega proizvodnje padajo, saj so celotni stalni stroški konstantni.
- ☐ **POVPREČNI SPREMENLJIVI STROŠKI** so celotni spremenljivi stroški, deljeni s količino proizvoda.
- ☐ **POVPREČNI STROŠKI** pa so celotni stroški, deljeni s količino proizvodnje.

CELOTNI ALI SKUPNI STROŠKI

Vsoto stalnih (fiksni) stroškov in spremenljivih (variabilni) stroškov imenujemo celotne ali skupne stroške. Ker poznamo različne stalne in različne spremenljive stroške, bo tudi gibanje skupnih stroškov različno. Večji je delež stalnih stroškov v skupnih stroških bolj je prisotna degresija skupnih stroškov na enoto učinka, če se večja obseg poslovanja. Kadar je delež spremenljivih stroškov prevladujoč v skupnih stroških, bodo ti imeli več značilnosti spremenljivih stroškov.

GIBANJE CELOTNIH STROŠKOV

Q	FC	VS	TC	AFC	AVC	ATC
0	6.000	0	6.000	-	-	-
100	6.000	2.000	8.000	60	20	80
200	6.000	4.000	10.000	30	20	50
300	6.000	6.000	12.000	20	20	40
400	6.000	8.000	14.000	15	20	35
500	6.000	10.000	16.000	12	20	32



Slika 10: Skupni stroški

Primer:

Celotni fiksni stroški znašajo 2.500 \$, celotni sorazmerno variabilni stroški za 100 enot pa 7.500 \$. Kolikšni so povprečni stroški za 50 enot?

Rešitev: $FC = 2500 \$$

$VC = 7500 \$$ pri $Q = 100$ enot

$AVC = 7500 : 100 = 75 \$$

$VC = 75 \$ \times 50 = 3750$

$TC = FC + VC = 2500 + 3750 = 6250$

$ATC = TC : Q = 6250 : 50 = 125$

3.5.4 Stroški delovnih sredstev – amortizacija

Amortizacija je strošek delovnih sredstev, ki nastaja zaradi prenašanja nabavne vrednosti amortizljivega sredstva na poslovne učinke. Izračuna se kot zmnožek amortizacijske osnove in amortizacijske stopnje v času koristnosti amortizljivega sredstva.

Namen amortiziranja oz. ugotavljanja stroškov delovnih sredstev je zagotoviti enostavno reprodukcijo (ponovno nabavo oz. zamenjavo) in po drugi strani na stvarnejši način ugotoviti stroškovno ceno poslovnih učinkov.

Izvajanje procesa amortiziranja delovnih sredstev v podjetju zahteva reševanje treh skupin problemov (Kranjc, 1996):

1. določanje osnove za amortiziranje delovnega sredstva ali amortizacijske osnove
2. določanje življenjske dobe delovnega sredstva
3. izbiranje ustrezne metode amortiziranja delovnega sredstva

Amortizacijska osnova pomeni vrednost delovnega sredstva, ki bo predmet amortiziranja. Kot osnovo lahko vzamemo nabavno vrednost (fakturna vrednost), ali trenutno reprodukcijsko vrednost (vrednost, ki jo ima določeno delovno sredstvo na trgu v trenutku, ko se obračunava amortizacija).

Življenjska doba delovnih sredstev pove, kako dolgo bo delovno sredstvo v proizvodnih ali poslovnih procesih prenašalo svojo vrednost na proizvode oz. na koliko proizvodov bo predvidoma preneslo celo svojo vrednost.

Poleg življenjske dobe in amortizacijske osnove je ključno vprašanje tudi izbira **metode amortiziranja**. Metode amortiziranja se ukvarjajo z vprašanjem, kako delovno sredstvo prenaša svojo vrednost na proizvode ali storitve znotraj ocenjene ekonomske življenjske dobe. Metode amortiziranja se razvrščajo v tri skupine:

- **Časovne** (izhajajo iz podmene, da ekonomska življenjska doba delovnega sredstva ni odvisna od uporabe tega sredstva v proizvodnih procesih).
- **Funkcionalne** (vzpostavljajo neposredno odvisnost med obsegom dejanskega izkoriščanja delovnih sredstev med poslovnim letom in višino letne amortizacije delovnega sredstva – transportna sredstva, delovni pogonski stroji ipd.)
- **Kombinirane** metode (kombinacije do sedaj obravnavanih metod).



Primer časovne metode amortiziranja (linearna metoda):

Podjetje je kupilo nov proizvodni stroj. Za izdelavo študij je plačalo 420 €, nabavna vrednost stroja je znašala 12.500 €, stroški transporta so znašali 625 €, montaža pa še dodatnih 430 €. Podjetje je predvidevalo, da je življenjska doba stroja 5 let.

Kolikšni so letni zneski amortizacije?

$$\begin{aligned} \text{Amortizacijska osnova} &= \text{izdelane študije} + \text{nabavna cena} + \text{stroški transporta} + \text{montaža} \\ &= 420 \text{ €} + 12.500 \text{ €} + 625 \text{ €} + 430 \text{ €} = 13.975 \text{ €} \end{aligned}$$

Življenjska doba (n) = 5 let

$$\text{Amortizacija (Am)} = \text{amortizacijska osnova} / \text{življenjska doba} = 13.975 \text{ €} / 5 \text{ let} = 2.795 \text{ €/leto}$$

Primer funkcionalne metode amortiziranja (proizvodna metoda)

Letna amortizacija = amortizacija na enoto učinka * število učinkov v letu

Podjetje Prevoznik d.o.o. je kupilo nov tovornjak, katerega nabavna vrednost je bila 50.000 €. Podjetje predvideva, da bo v času njegove življenjske dobe z njim opravilo 1.000.000 km.

Prikaz izračuna amortizacije po proizvodni metodi amortiziranja

Leto	Amortizacija/izdelek (Am / e)	Število prevoženih km v letu	Letna amortizacija v €
1	0,05 €/km	200.000	10.000
2	0,05 €/km	210.000	10.500
3	0,05 €/km	220.000	11.000
4	0,05 €/km	190.000	9.500
5	0,05 €/km	180.000	9.000
Skupaj		1.000.000	50.000

3.5.5 Stroški po mestu nastanka

Glede na mesto nastanka lahko stroške evidentiramo, s tem pa tudi delimo na posamezne vrste (Turk in ostali, 2003):

- **Po poslovnih funkcijah** (stroški kadrovanja, stroški nabave, proizvodnje, prodaje...)
- **Po stroškovnih mestih** (stroškovno mesto pojmuje funkcionalno, prostorsko in vsebinsko zaokroženo enoto podjetja, v kateri se pri poslovanju pojavljajo stroški in za katero imamo oblikovane nosilce odgovornosti. Pri stroškovnem mestu se pojavljajo dvojni stroški in sicer neposredni ali direktni stroški, ki so neposredno vezani na neko stroškovno mesto ter posredni ali indirektni stroški, ki nastajajo v zvezi z delom na večjih stroškovnih mestih in jih zato ne moremo neposredno zajemati, ampak jih

razporejamo na stroškovna mesta s pomočjo posebnih ključev – razdelilnikov. Ključ temelji na nekem razmerju med posrednimi stroški, i jih je potrebno razdeliti po stroškovnih mestih in neko osnovo (podatkom) o neposrednih stroških, vezanih na stroškovna mesta. Za nastale stroške mora biti nekdo odgovoren.

- ☐ Ključ = posredni stroški stroškovnih mest/osnova *100
- ☐ **Po stroškovnih nosilcih** (stroškovni nosilci so proizvodi ali storitve podjetja, ki so stroškovno ovrednoteni. Končni stroškovni nosilci so namenjeni trgu, začasni stroškovni nosilci pa se bodo v nadaljnji proizvodnji prenesli na neke končne učinke).

3.5.6 Kalkulacije

Kalkulacija je postopek, ki nam omogoča ugotoviti ceno posameznega proizvoda ali storitve (Pirc, 2006).

Z vidika časa kalkulacije ločimo na:

- ☐ Predhodne ali planske kalkulacije
- ☐ Sprotne ali tekoče kalkulacije
- ☐ Naknadne ali obračunske kalkulacije

Z vidika obsega kalkulacije ločimo na:

- ☐ Posamične (individualne) kalkulacije
- ☐ Zbirne (skupinske) kalkulacije

Z vidika cene, ki je predmet kalkulacije poznamo:

- ☐ Kalkulacijo lastne cene
- ☐ Kalkulacijo nabavne cene
- ☐ Kalkulacijo prodajne cene
- ☐ In druge (npr. cena najema...)

Tabela: STRUKTURA PRODAJNE CENE

1) stroški pravih predmetov dela (izdelavni material)
2) stroški direktnega dela
3) amortizacija (če je neposredni strošek)
4) posredni stroški izdelave (režija)
5) posredni stroški nabave, uprave in prodaje (nabavno-upravna-prodajna režija)
6) lastna cena (stroškovna cena)
7) dobiček na enoto
8) prodajna cena
9) DDV
10) prodajna cena z vključenim DDV

Vir: Pirc, 2006

Metode kalkuliranja z vidika proizvodnega podjetja so naslednje:

- ☐ Delitvena kalkulacija (enostavna in sestavljena)
- ☐ Kalkulacija z dodatki (zbirna ali diferencialna)
- ☐ Kalkulacija z enakovrednimi števili
- ☐ Kalkulacija vezanih ali vzporednih proizvodov
- ☐ Kalkulacija po spremenljivih stroških



Primer: enostavna delitvena kalkulacija

Peskop d.o.o. je v zadnjem letu nakopal 50.000 ton peska. Skupni stroški delovnega procesa so znašali 835.000 €. Izračunajte lastno ceno premoga.

Lastna cena (LC) = skupni stroški / proizvedena količina poslovnih učinkov

$$= 835.000 \text{ €} / 50.000 \text{ ton} = 16,7 \text{ € /t}$$

Kalkulacije so različne, odvisno od področja gospodarjenja, za katerega kalkulacije izdelujemo.

Kalkulacija lastne cene

+	neposredni materialni stroški
+	neposredni stroški dela
	drugi neposredni stroški
Σ	NEPOSREDNI STROŠKI (ZOŽENA LASTNA CENA)
+	Posredni stroški proizvodnje
+	Posredni stroški nabave
+	Posredni stroški prodaje
+	Posredni stroški uprave
+	Posredni stroški obresti
+	Neposredni stroški prodaje
Σ	LASTNA CENA

Vir: Pirc, 2006

Kalkulacija prodajne cene proizvodnih podjetij

+	lastna cena
+	stroški transporta, zavarovanja, storitev drugih
+	načrtovani dobiček
-	popusti
Σ	NETO PRODAJNA CENA
+	DDV, (če gre za davčnega zavezanca)
Σ	PRODAJNA CENA Z VRAČUNANIM DDV

Vir: Pirc, 2006

Kalkulacija prodajne cene trgovskih podjetij

+	nabavna vrednost
+	trgovinska marža (stroški poslovanja + načrtovani dobiček)
-	popusti
Σ	NETO PRODAJNA CENA
+	DDV, (če gre za davčnega zavezanca)
Σ	PRODAJNA CENA Z VRAČUNANIM DDV

Vir: Pirc, 2006

3.5.7 Oblikovanje prodajnih cen in poslovni izid

Prodajna cena je v denarju izražena vrednost nekega blaga ali storitve, ki jo podjetje iztrži s prodajo tega blaga ali storitve na trgu. Podjetja so pri oblikovanju svojih prodajnih cen in s tem posledično pri svoji uspešnosti sicer samostojna, po drugi strani pa omejena vsaj:

- ☐ S stroški; podjetje mora s prodajno ceno pokriti stroške, ki jih ima s proizvodnjo in prodajo svojih proizvodov in storitev.
- ☐ S povpraševanjem; npr. zmanjšanje povpraševanja sili podjetje k zniževanju cen.
- ☐ S ponudbo; večanje ponudbe sili podjetje k znižanju cen.

Dejavniki, ki vplivajo na ponudbo podjetja na trgu so stroški proizvodnje, elastičnost ponudbe in število ponudnikov.

Dejavniki, ki vplivajo na povpraševanje na trgu so razpoložljiv dohodek (kupna moč) potencialnih povpraševalcev, elastičnost povpraševanja in število potencialnih kupcev.

Elastičnost ponudbe je odnos med sorazmerno spremembo količine, do katere pride pri relativni spremembi tržne cene na enoto.

Elastičnost povpraševanja pa se kaže kot cenovna elastičnost in dohodkovna elastičnost.

Cenovna elastičnost kaže odnos med sorazmerno spremembo količinskega povpraševanja in relativno spremembo tržne cene.

Dohodkovna elastičnost govori o tem, da prihaja do sorazmernega spreminjanja količinskega povpraševanja tudi s sorazmernim spreminjanjem dohodka, ki ga imajo v rokah potencialni kupci.

Najbolj enostavno je **oblikovanje prodajnih cen na podlagi stroškov**. Pri tem pa podjetja ne zasledujejo samo cilja pokrivanja stroškov s prodajno ceno, temveč želijo ustvariti tudi dobiček. To pomeni, da podjetje pri načrtovanju svojih prodajnih cen sicer izhaja iz stroškov, ki jih poveča za nek pričakovani dobiček (Turk in ostali, 2003):

stroški + dobiček = prodajna cena

Pravimo, da podjetja pri načrtovanju prodajne cene uporabljajo metodo stroški plus. Ob uporabi takšnega načrtovanja prodajnih cen lahko podjetje zagotovi, da bo pokrivalo vse stroške poslovanja, poleg tega pa bo ustvarilo tudi dobiček.

Seveda pa ima uporaba stroškov pri določanju prodajnih cen resne omejitve, saj ne upošteva povpraševanja in ponudbe.

Uspeh poslovanja podjetja se kaže skozi poslovni izid ali poslovni rezultat podjetja, in je razlika med prodajno vrednostjo ali prihodki in med zanjo potrebnimi stroški.

Bilanca uspeha ali kontrola poslovanja prikazuje poslovni izid ali poslovni rezultat podjetja.

Pojem **prihodka** predstavlja zmnožek količin proizvodov in storitev ter njihovih prodajnih cen. Prihodki se delijo na:

- ☐ poslovne prihodke, (to so prihodki od prodaje proizvodov in storitev na domačem in tujem trgu, prihodki od prodaje trgovskega blaga in materiala, prihodki pridobljeni kot pomoč, podpora, povračilo, nadomestilo ali premija in drugi poslovni prihodki);
- ☐ prihodke od financiranja, (dobiček, obresti);
- ☐ izredni prihodki (ki se pojavljajo občasno kot posledica neobičajnih ali preteklih dogodkov, kamor spadajo tisti del vrednosti pri prodaji materialnih in nematerialnih naložb, ki je večji od neodpisane vrednosti npr. osnovnega sredstva in presežki, ki jih podjetje naknadno ugotovi in so povezani s presežki materiala, nedokončanih proizvodov, končanih proizvodov. Sem spadajo tudi zamudne obresti, prejete are, pogodbene kazni, penali... Prav tako med izredne prihodke uvrščamo gotovinske in podobne popuste, ki so znani šele kasneje. Tudi pasivne časovne razmejitve uvrščamo med izredne prihodke).

Odhodki so stroški, ki se nanašajo na v obdobju prodano količino – so torej stroški prodanih količin. Delimo jih na :

- ☐ poslovne odhodke, (materialni stroški, amortizacija, bruto osebni dohodki, nabavna vrednost prodanega trgovskega blaga)
- ☐ odhodki od financiranja, (obresti, drugi odhodki)

- izredni odhodki, (sem uvrščamo odhodke zaradi zmanjšanja kakih sredstev ali pa povečanja obveznosti do virov sredstev. Prav tako sem štejemo primanjkljaje pri materialu, polproizvodih, proizvodih in trgovskem blagu. Če nastopijo objektivni razlogi za primanjkljaj, se le-ti štejejo med izredne odhodke. Odpisane ali znižane terjatve, kadar kupci podjetju ne poravnajo računa dalj časa, tudi uvrščamo med izredne odhodke. Sem uvrščamo tudi negativne časovne razmejitve, izgubljene are, kazni, penale...)

Način izračuna odhodkov:

v obdobju nastali stroški

- + stroški v začetnem stanju nedokončane proizvodnje
- + stroški v začetnih zalogah proizvodov
- stroški v končnem stanju nedokončane proizvodnje
- stroški v zalogi končnih proizvodov
- = stroški v obdobju prodanih proizvodov
- = **redni odhodki**.

Temeljne vrste poslovnega izida v podjetju so:

- poslovni izid (dobiček ali izguba) iz prodaje
- poslovni izid (dobiček ali izguba) iz celotnega poslovanja
- poslovni izid (dobiček ali izguba) iz rednega delovanja
- celotni poslovni izid (celotni dobiček ali celotna izguba)
- čisti poslovni izid (čisti dobiček ali čista izguba)

Izkaz poslovnega izida: RAZLIČICA I.

	Čisti prihodki od prodaje	
+ -	Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje	
+	Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve	
+	Drugi poslovni prihodki	
-	Stroški blaga, materiala in storitev	
-	Stroški dela	
-	Odpisi vrednosti	
-	Drugi poslovni odhodki	
+	Finančni prihodki iz deležev	
+	Finančni prihodki iz danih posojil	
+	Finančni prihodki iz poslovnih terjatev	
-	Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	
-	Finančni odhodki iz finančnih obveznosti	
-	Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti	
+	Drugi prihodki	
-	Drugi odhodki	
-	Davek iz dobička	
+ -	Odloženi davki	
=	Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	

Vir: SRS

Tabela: **Izkaz poslovnega izida**

POSTAVKA	VREDNOST
A. Poslovni prihodki	
B. Poslovni odhodki	
a) nabavna vrednost blaga in materiala	
b) stroški materiala	
c) stroški storitev	
č) stroški dela	
d) stroški amortizacije	
C. Dobiček iz poslovanja	
Č. Finančni prihodki	
D. Finančni odhodki	
E. Dobiček/izguba iz rednega poslovanja	
F. Izredni prihodki	
G. Izredni odhodki brez prevrednotovalnega popravka kapitala	
H. Prenos v prevrednotovalni popravek kapitala	
I. Davek iz dobička	
J. Čisti dobiček / čista izguba	

Vir: Turk in ostali, 2003, str.692

3.6 MERJENJE IN PRESOJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Najbolj široka opredelitev uspešnosti pravi, da poslovna uspešnost pomeni delati prave stvari. V tem okviru kaže uspešnost razlikovati od učinkovitosti, ki pomeni delati stvari pravilno. Opredelitev uspešnosti je potemtakem tesno povezana s tistim, kar želimo doseči, in pomeni odgovor na vprašanje, kako organizacija dosega svoje cilje. Višja stopnja doseganja cilja pomeni večjo uspešnost delovanja. Učinkovitost je zato prvi pogoj za visoko uspešnost, vendar pa je sama po sebi še ne zagotavlja. Možno je namreč zelo učinkovito uresničevati napačne stvari. Nedvomno pa učinkovito uresničevanje postavljenih ciljev vodi do visoke uspešnosti poslovanja.



Tradicionalno pojmovanje uspešnosti poslovanja izhaja iz reševanja temeljnega ekonomskega problema v procesu gospodarjenja in uspešnost meri ter presoja s pomočjo treh delnih kazalnikov: **produktivnosti dela, ekonomičnosti in rentabilnosti**. Uspešnost poslovanja torej odgovarja na vprašanje, kako se uresničuje temeljno načelo gospodarjenja, to je t.i. načelo »minimax«. Izrazimo ga lahko na dva načina:

- ☐ Doseči dani rezultat (učinek) z minimalnimi žrtvami (z minimalno možno porabo sredstev) ali
- ☐ Z danimi žrtvami (z danimi sredstvi) doseči maksimalen možen rezultat.

Mero uspešnosti poslovanja zato lahko zapišemo kot:

Mera uspešnosti poslovanja = rezultat / sredstva

Pri čemer rezultat v števcu pomeni merjeno količino, sredstva v imenovalcu pa so merilo rezultata.

Načelo produktivnosti zahteva doseganje čim večje količine poslovnih učinkov v enoti delovnega časa, načelo ekonomičnosti čim nižjih stroškov na enoto poslovnega učinka, načelo rentabilnosti pa čim večjega čistega rezultata (dobička) po enoti založenega kapitala (z vidika lastnika) ali sredstev (z vidika podjetja kot celote) (Tekavčič v Tavčar in ostali, 1996)

Produktivnost dela je naturalno merilo uspešnosti poslovanja. Izračunamo jo z razmerjem med proizvedeno količino poslovnih učinkov in zanjo vloženim delovnim časom ali ustreznim recipročnim kazalnikom, kar zapišemo kot:

$P = Q / L$; pri čemer je P – produktivnost dela, Q – količina ustvarjenih poslovnih učinkov, L – delovni čas.

Produktivnost se poveča, če se poveča količina poslovnih učinkov po enoti delovnega časa ali če se zmanjša potreben čas za proizvodnjo ene enote poslovnega učinka. Dejavnike, ki vplivajo na produktivnost dela, lahko razvrstimo v pet skupin. Te so naslednje: tehnično – tehnološki, organizacijski, človeški, naravni in družbeni dejavniki. Med tehnično – tehnološkimi dejavniki velja omeniti tehnično delitev dela, tehnično opremljenost dela in naravo tehnološkega procesa. Med organizacijske dejavnike sodijo izkoriščenost zmogljivosti, izkoriščenost delovnega časa, standardizacija in tipizacija, specializacija in drugi. V zvezi s človeškim dejavnikom kaže posebej izpostaviti strokovno usposobljenost in intenzivnost dela, ki je odvisna od motivacije. Za uspešno poslovanje je potrebna primerna kombinacija obojega. Nič ne pomaga še tako usposobljen človek, če ves delovni čas ne počne ničesar. Vsi dejavniki nakazujejo, kako je treba presojeti uspešnost poslovanja v tistem sklopu, ki je odvisen od produktivnosti dela. Opredelitev teh dejavnikov je namreč izhodišče za kazalnike, ki jih je mogoče oblikovati za celovito presojanje poslovanja in njegove uspešnosti.

Ekonomičnost je v nasprotju s produktivnostjo dela, ki količino ustvarjenih poslovnih učinkov primerja zgolj s porabo potrebnega delovnega časa, kazalnik, ki ustvarjene poslovne učinke primerja s porabo vseh prvin poslovnega procesa. Ker pa je takšna opredelitev ekonomičnosti za potrebe praktičnega merjenja neustrezna, ekonomičnost opredelimo z razmerjem med ustvarjeno količino poslovnih učinkov in zanjo potrebnimi stroški ali ustreznim recipročnim kazalnikom.

$E = Q / C$, kjer je E – ekonomičnost, Q – količina ustvarjenih poslovnih učinkov, C – stroški poslovanja

Ekonomičnost se poveča, če se poveča količina ustvarjenih poslovnih učinkov na enoto stroškov ali če se zmanjšajo stroški na enoto poslovnega učinka. Praktična uporaba obrazca nam ne povzroča težav, če proučujemo organizacijo, ki ustvarja eno samo vrsto poslovnih učinkov. Kakor hitro pa se srečamo z raznovrstno proizvodnjo, postane ta obrazec neuporaben. V praksi zato ekonomičnost izračunavamo z razmerjem med prihodki in odhodki:

Ekonomičnost = prihodki / odhodki

Analiza ekonomičnosti je posebej zanimiva tudi zato, ker že kaže, kako na poslovanje podjetja vplivajo dejavniki, na katere podjetje nima vpliva. Ekonomičnost, opredeljena kot razmerje med prihodki in odhodki, je namreč močno odvisna od gibanja tržnih cen. Tako lahko neugodna inflacijska gibanja povsem izničijo ugodne učinke povečane produktivnosti dela in bolj racionalnega trošenja poslovnih prvin.

Med dejavnike, ki vplivajo na ekonomičnost poslovanja sodijo vsi tisti, ki vplivajo na produktivnost, poleg tega pa še tisti, ki vplivajo na cene poslovnih učinkov in prvin poslovnega procesa. Temu je treba dodati še dejavnike, ki vplivajo na racionalnost trošenja prvin poslovnega procesa, torej na izkoriščenost delovnega časa, opreme in materiala.

Rentabilnost je opredeljena z razmerjem med dobičkom in zanj vloženim povprečnim kapitalom (dobičkonosnost kapitala). Vendar pa je tako opredeljena rentabilnost zanimiva predvsem z vidika lastnika podjetja, medtem ko je z vidika podjetja kot celote ustrezneje izračunavati t.i. rentabilnost sredstev, ki jo opredelimo kot razmerje med dobičkom in

povprečno vloženimi vsemi poslovnimi sredstvi (dobičkonosnost sredstev).

Uspešnost organizacije lahko presojamo iz gospodarskega in finančnega zornega kota. V prvem primeru ugotavljamo, kako uspešno je podjetje izrabljalo razpoložljive prvine poslovnega procesa in v kolikšni meri je dosegalo posamezne gospodarske kategorije (dobiček, čisti dobiček, izgubo). Dobiček in čisti dobiček (izguba je neuspeh sama po sebi) pa ne moreta biti uspeh sama po sebi. Izmeriti ga je treba z vložki potrebnimi za njegovo doseganje. Zaradi tega govorimo v povezavi z dobičkom o dobičkonosnosti sredstev, dobičkonosnosti kapitala in dobičkovnosti prihodkov.

Če presojamo uspešnost organizacije iz finančnega zornega kota, presojamo, ali je bila pri gospodarjenju z denarjem uspešna, tako da je lahko sproti poravnavala svoje obveznosti. Organizacija ne sme zadrževati denarja na računu, saj bi s tem zmanjševala uspešnost, temveč mora ustrezno usklajevati pritoke in odtoke ter prejeme in izdatke.

Podatke za izračunavanje uspešnosti poslovanja običajno zagotavlja računovodstvo. Najpomembnejši so podatki o dobičku podjetja ter o njegovem kapitalu in sredstvih, saj služijo za izračun dobičkonosnosti kapitala in sredstev. S tem v zvezi se pojavljajo očitki, da so pripravljene informacije pomanjkljive in prepozne, da so preveč usmerjene v zunanje uporabnike in premalo na vodstvo organizacij ter da se preveč osredotočajo na kratkoročne vidike poslovanja, premalo pa na potrebe po dolgoročnem preživetju podjetij in drugih organizacij.



Temeljna ekonomska kategorija, ki vstopa v izračun uspešnosti poslovanja, je poslovni izid, ki ga v računovodskih izkazih prikazujemo v izkazu uspeha. Opredeljen je kot razlika med prihodki in odhodki, pri čemer ga poleg prihodkov in odhodkov iz poslovanja sooblikujejo še prihodki in odhodki iz financiranja ter izredni prihodki in odhodki. Temeljni problem teh kazalnikov je, da temeljijo na preteklih podatkih, zato izražajo predvsem posledice sprememb na posameznih področjih poslovanja, pa še to zapoznelo in brez možnosti ugotavljanja vzrokov, ki so pripeljali do sprememb.

Zato danes številna sodobna podjetja za presojanje svoje uspešnosti poslovanja uporabljajo tudi različne nefinančne kazalnike. Nekateri menijo, da je potrebno finančne kazalnike v celoti nadomestiti z nefinančnimi, večina pa poudarja potrebo po dopolnjevanju obeh skupin informacij, finančnih in nefinančnih. Ena možnih razvrstitev kazalnikov za presojanje uspešnosti poslovanja, ki vključuje tako finančne kot nefinančne informacije je naslednja (Tekavčič v Tavčar in ostali, 1996):

- ☐ Ugotavljanje kakovosti merjenja (na primer število reklamacij med garancijo, število pritožb kupcev, stroški popravil...)
- ☐ Nadzor stroškov materiala in izmeta (na primer delež stroškov materiala v celotnih stroških, izmet v odstotkih v primerjavi s proizvodi primerne kakovosti, vrednost izmeta v celotnih stroških...)
- ☐ Zaloge glede na vrsto in količino (na primer število različnih postavk v zalogah, dnevi vezave zalog materiala in končnih proizvodov...)
- ☐ Razpoložljivost in izkoriščenost opreme (na primer čas nastavitve orodij, stopnja izkoriščenosti opreme, število in čas trajanja zastojev v proizvodnji...)
- ☐ Obdobje od nabave do dobave proizvodov kupcem (na primer število pravočasnih dobav, pretočni čas, učinkovitost proizvodnega cikla...)



Znate pojasniti ključne mere uspešnosti poslovanja?

3.7 FINANČNO POROČILO POSLOVANJA PODJETJA

3.7.1 Zakaj finančno poročilo

Računovodstvo in finance v podjetju sta funkciji, potrebni za informiranje lastnikov in ostalih zainteresiranih o dobičku podjetja. Na koncu obdobja, običajno leta, se ugotavlja dobiček, ki ga je podjetje v tem obdobju doseglo.

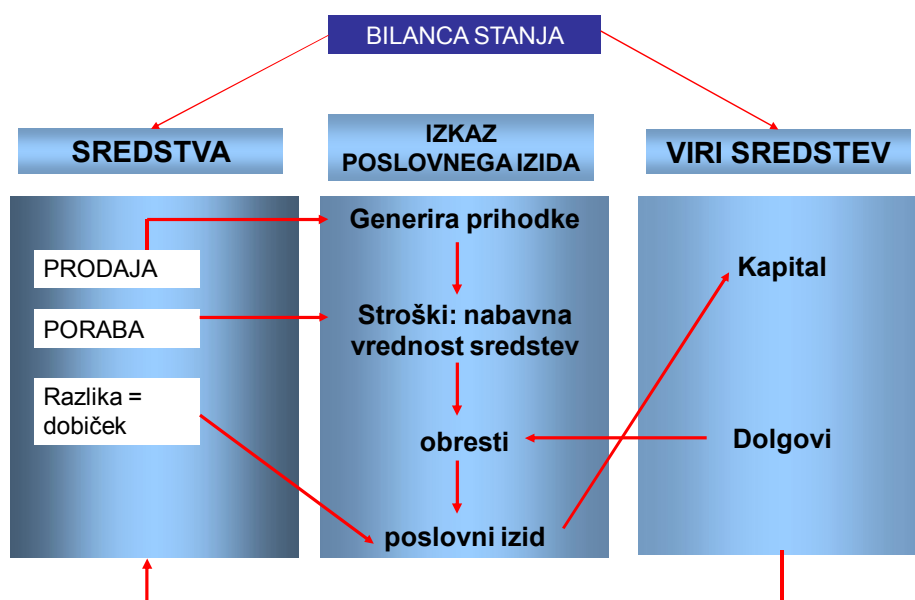
Neto vrednost podjetja je razlika med vsemi sredstvi podjetja (premoženje, ki ga podjetje ima) in obveznostmi (dolgom) podjetja. Neto vrednost podjetja se povečuje s večanjem sredstev podjetja brez sočasnega večanja obveznosti ali z zmanjšanjem obveznosti podjetja ali s kombinacijo obojega. Če si podjetje denarja ne izposodi in če lastniki ne vložijo dodatnega denarja v podjetje, potem se lahko sredstva podjetja oziroma njegova vrednost poveča le tako, da podjetje pridrži ustvarjene dobičke iz svojega poslovanja. Takšno povečanje sredstev podjetja imenujemo rast podjetja.

3.7.2 Formalna struktura finančnih poročil

Poročila o poslovanju podjetja vsebujejo naslednjih **pet finančnih poročil**:

- ☐ izkaz poslovnega izida
- ☐ izkaz stanja
- ☐ izkaz denarnih tokov
- ☐ opombe h knjigovodskim računom
- ☐ revizorjevo mnenje

Izkaz denarnih tokov pridobiva vse večjo vlogo in postaja nujni dodatek k ostalim finančnim poročilom malega podjetja zaradi pomembnega prispevka k procesu planiranja v podjetju. Prihod računalnikov je olajšal pripravo tega in tudi ostalih finančnih poročil.



Vir: Analiza računovodskih izkazov, 2008

Struktura izkaza poslovnega izida

Izkaz uspeha za gospodarske družbe prikazuje uspešnost poslovanja podjetja v poslovnem letu in mora vsebovati minimalne podatke o prihodkih in odhodkih poslovanja ter rezultatu. Podatki morajo biti prikazani za predhodno in tekoče leto. Zakon o gospodarskih družbah

predpisuje minimalne podatke, ki jih morajo vsebovati računovodski izkazi podjetij, natančno vsebino in obliko pa predpisujejo Slovenski računovodski standardi.

Bilanca uspeha vsebuje naslednje minimalne elemente:

1. Podatki o prihodkih:

- ☐ prihodki od poslovanja (prodaja proizvodov ali storitev)
- ☐ prihodki od financiranja (npr. obresti od danih posojil)
- ☐ izredni prihodki

2. Podatki o odhodkih:

- ☐ stroški blaga
- ☐ stroški materiala
- ☐ stroški storitev
- ☐ stroški dela in vseh prispevkov
- ☐ amortizacija
- ☐ odhodki od financiranja
- ☐ izredni odhodki

3. Minimalni podatki o poslovnem izidu:

- ☐ dobiček pred obdavčenjem
- ☐ izguba
- ☐ davki in prispevki, ki so odvisni od poslovnega rezultata
- ☐ čisti poslovni izid (dobiček ali izguba)

Izkaz poslovnega izida podjetja X, vodoravna analiza

Bilančna postavka	Doseženo I do XII 07	Doseženo I do XII 06	
1. ČISTI PRIHODKI OD PRODAJE	116.393	113.826	102
2. SPREMEMBA VREDNOSTI ZALOG PROIZV. IN NEDOK. PR.	-	-	
3. USREDSTVENI LASTNI PROIZVODI IN LASTNE STORITVE	-	99	-
4. DRUGI POSLOVNI PRIHODKI (s prevrednotoval. posl. prih.)	41.487	44.109	94
5. STROŠKI BLAGA, MATERIALA IN STORITEV	76.144	89.095	85
6. STROŠKI DELA	33.842	40.370	84
7. ODPISI VREDNOSTI	25.771	23.550	109
a) Amortizacija	3.499	3.523	99
b) Prevredn. poslovni odhodki pri neopr. sredstvih in opredm. osn. sred.	27	73	37
c) Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	22.245	19.954	111
8. DRUGI POSLOVNI ODHODKI	24.136	987	2.445
SKUPAJ STROŠKI IZ POSLOVANJA	159.893	154.001	104
POSLOVNI IZID	(2.013)	4.033	(50)
POSLOVNI IZID PRED ODPISI VREDNOSTI	23.758	27.582	86
FINANČNI PRIHODKI	12.231	32.311	38
FINANČNI ODHODKI	4.230	3.733	113
POSLOVNI IZID IZ REDNEGA DELOVANJA	5.989	32.610	18
15. DRUGI PRIHODKI	101	429	
16. DRUGI ODHODKI	72	1	
CELOTNI DOBIČEK	6.018	33.039	18
17. DAVEK IZ DOBIČKA	2.980	5.035	59
18. ODLOŽENI DAVKI	(3.281)	455	(722)
19. ČISTI POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	6.267	27.517	23

Vir: Analiza računovodskih izkazov, 2008

Struktura izkaza stanja

Izkaz stanja prikazuje premoženjsko stanje podjetja, zato vsebuje na eni strani podatke o sredstvih (aktivni), s katerimi razpolaga podjetje, in o obveznostih do virov sredstev (pasivi) oziroma financiranju poslovanja podjetja. Izkazi morajo biti prikazani za predhodno in tekoče leto.

Minimalni podatki o sredstvih v izkazu stanja:

1. Dolgoročna sredstva:

- ☐ neopredmetena dolgoročna sredstva
- ☐ opredmetena osnovna sredstva
- ☐ dolgoročne finančne naložbe
- ☐ dolgoročne poslovne terjatve

2. Kratkoročna sredstva:

- ☐ zaloge (surovine, material, trgovsko blago, nedokončana proizvodnja, proizvodi)
- ☐ kratkoročne terjatve iz poslovanja
- ☐ kratkoročne finančne naložbe
- ☐ denar
- ☐ aktivne časovne razmejitve

Primer balance stanja slov. podjetja X, navpična analiza

S R E D S T V A	262.582	100%
A. Dolgoročna sredstva	130.827	
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	744	0,3%
II. Opredmetena osnovna sredstva	15.545	6%
III. Naložbene nepremičnine	-	0%
IV. Dolgoročne finančne naložbe	106.261	40%
1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	102.078	39%
a) Delnice in deleži v družbah v skupini	29.103	11%
c) Druge delnice in deleži	24.455	9%
č) Druge dolgoročne finančne naložbe	48.518	18%
2. Dolgoročna posojila	4.183	2%
V. Dolgoročne poslovne terjatve	516	0%
VI. Odložene terjatve za davek	7.760	3%
B. Kratkoročna sredstva	131.316	50%
II. Zaloge	2.451	1%
III. Kratkoročne finančne naložbe	67.660	26%
1. Kratkoročne fin. naložbe, razen posojil	21.937	8%
2. Kratkoročna posojila	45.723	17%
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	60.982	23%
V. Denarna sredstva	223	0%
C. Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	439	0%

54% fin.
naložb

Vir: Analiza računovodskih izkazov, 2008

Minimalni podatki o obveznostih do virov sredstev v izkazu stanja:

1. Kapital:

- ☐ osnovni kapital
- ☐ presežek iz prevrednotenja
- ☐ rezerve
- ☐ čisti poslovni izid

2. Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitve
3. Dolgoročne obveznosti
4. Kratkoročne obveznosti
5. Kratkoročne pasivne časovne razmejitve

Struktura bilance denarnih tokov

Financiranje v podjetju oziroma denarni tok znotraj podjetja je sestavljen iz prejemkov in izdatkov na računih podjetja, izhaja iz delovanja proizvodnje, prodaje, nabave in kadrovske funkcije v podjetju.

Podatki za sestavo izkaza denarnih tokov so:

1. Prejemki:

- ☐ začetna denarna sredstva na računu podjetja
- ☐ prejemki od poslovne dejavnosti (plačane realizacije na domačem in tujem trgu, avansi)
- ☐ prejemki od investicijske dejavnosti (prodaja osnovnih sredstev...)
- ☐ prejemki od financiranja (dobljene krediti)

2. Izdatki:

- ☐ izdatki za poslovne dejavnosti (plačilo računov za material., storitve, plače delavcev...)
- ☐ izdatki za investicijske dejavnosti (nakup osnovnih sredstev...)
- ☐ izdatki od financiranja (vračilo oz. odplačilo kreditov)

Bilančni izkazi predstavljajo osnovo za izračun finančnih kazalnikov v podjetju, ki jih lahko primerjamo s sorodnimi podjetji v panogi doma in v tujini.

3.7.3 Finančni kazalniki

Za analizo bilanc v podjetju uporabljamo štiri osnovne kategorije merjenja uspešnosti. To so:

- ☐ kratkoročna plačilna sposobnost (likvidnost) (sposobnost podjetja, da obvladuje svoje kratkoročne finančne obveznosti),
- ☐ učinkovitost (sposobnost podjetja, da nadzira svoje investicije v sredstva),
- ☐ finančni vzvodi (finančna stabilnost in zanašanje na dolgove podjetja) in
- ☐ dobičkonosnost.

Kazalniki kratkoročne plačilne sposobnosti – likvidnosti podjetja

1. Kratkoročni koeficient (current ratio)

Kratkoročni koeficient nam pove, kako podjetje obvladuje svoje kratko in srednjeročne obveznosti. Prikazuje kolikokrat so kratkoročne obveznosti podjetja pokrite z gibljivimi sredstvi. Višji ko je kazalec, bolj likvidno je podjetje.

Kratkoročni koeficient = skupna gibljiva sredstva / skupne kratkoročne obveznosti

2. Hitri koeficient

Hitri koeficient nam pove, ali je podjetje sposobno obvladovati trenutne obveznosti, ko jim upada zapadlost. Nanaša se na veliko krajši časovni obseg kot kratkoročni koeficient. Nižji ko je hitri koeficient, večja je možnost, da bo imelo podjetje likvidnostne probleme.

Hitri koeficient = (denar + kratkoročne denarne naložbe + terjatve do kupcev) / kratkoročne

obveznosti

Kazalniki uspešnosti podjetja

1. Obrat terjatev do kupcev

Kazalnik obrata terjatev do kupcev nam pove, kolikokrat letno se obrnejo terjatve. Izračunamo ga s količnikom med poslovnimi prihodki in terjatvami do kupcev.

Obrat terjatev do kupcev = $\frac{\text{ustvarjeni prihodki v obdobju}}{\text{terjatve do kupcev}}$

Če je obrat terjatev visok, podjetje večinoma zadovoljivo uporablja terjatve v povzročeni prodaji. Če je koeficient nizek, podjetje večinoma nezadovoljivo uporablja sredstva (terjatve), zato potrebno je uvesti zaostreno kreditno politiko do kupcev ali spremeniti metodo izterjave terjatev do kupcev.

Vendar tudi visok obrat terjatev vedno ne pomeni, da podjetje učinkovito izkorišča terjatve, saj se koeficient lahko razlikuje med panogami. Odvisen od tega, kako agresivno je podjetje v raztegovanju kreditov.



Vir: Analiza računovodskih izkazov, 2008

2. Povprečna doba izterjave

je količnik, ki nam pove, kolikšen je povprečen čas izterjave terjatev do kupcev.

Povprečna doba izterjave = $\frac{365 \text{ dni}}{\text{koeficient obrata terjatev}}$

3. Povprečen obrat zalog

Obrat zalog je največkrat odvisen od narave podjetja. Prodaja nepremičnin ali storitve

gradbenega materiala bosta imela veliko počasnejši obrat kot maloprodaja s špecerijo. Veriga diskontnih prodajaln ima veliko hitrejši obrat kot njihovi specializirani dvojniki. Izračun obrata zalog je pogojen tudi z osnovami vrednosti zalog.

Povprečne obrat zalog = stroški materiala / stanje zalog

4. Povprečna doba držanja zalog

To je povprečno obdobje, ko podjetje vzame, predela in izda svoje zaloge.

Povprečna doba držanja zalog = 365 dni / koeficient obrata zalog

5. Obračanje obveznosti do dobaviteljev

Obračanje obveznosti do dobaviteljev podjetja je tesno povezan tako z obračanjem terjatev dobaviteljev kot z razmerjem, v katerem so zajete uporabe zalog in operativnimi stroški.

Z uporabo podobnih informacij iz finančnih izkazov, lahko obračanje obveznosti do dobaviteljev izračunamo tako:

obračanje obveznosti do dobaviteljev = stroški materiala / obveznosti

6. Povprečna doba nabavnih kreditov

Izračun za povprečno dobo nabavnih kreditov je:

povprečna doba nabavnih kreditov = 365 dni / obrat obveznosti do dobaviteljev

7. Obračanje sredstev

Koeficient obračanja sredstev kaže neločljivo sposobnost podjetja, da uporabi svoja sredstva v generaciji prodaje. Večje ko je obračanje sredstev, učinkovitejša je uporaba sredstva podjetja v celotnih prihodkih.

Koeficient obračanja sredstev = prihodek od prodaje / skupna sredstva

Koeficienti finančnega vzvoda

Koeficienti finančnega vzvoda zagotavljajo osnovo za analizo strukture kapitala podjetja. Merijo obseg, do katerega se podjetje zanaša na dolgove kot vir financiranja. Če ima podjetje preveč dolgov, tvega insolventnost, finančno stisko in možen stečaj. Če ima premalo dolgov, rast najbrž ni tako velika, kot bi lahko bila, če bi si podjetje izposodilo denar za financiranje svoje rasti; podjetje verjetno ne izkorišča prednosti vseh dobičkonosnih priložnosti, ki se ponujajo v njegovi panogi.

Izposojanje denarja ni slabo, slabo je prevelika in predraga izposoja. Če podjetje nima prostega denarja, ki bi ga investiralo v izbrane priložnosti, jih mora bodisi preiti ali si izposoditi, da bi financiralo to pridobitev. Če povračilo presega stroške izposoje (ustrezno varne), bodo lastniki veliko na boljšem ob izposoji in investiranju, kot da ne bi naredili nič.

1. Koeficienti dolgov glede na vsa sredstva

Koeficient nam pove, kolikšen delež financiranja predstavlja zadolževanje in kolikšen delež financiranja predstavlja lastniški kapital. Koeficient izračunamo:

koeficient dolg-na-sredstva = dolgoročne in kratkoročne obveznosti / celotna sredstva

2. Koeficienti dolgov glede na celoten kapital

nam pove, koliko enot je izposojenih glede na enoto vloženega kapitala.

Koeficient dolg-na-kapital = dolgoročne in kratkoročne obveznosti / kapital

3. Koeficient pokritja obresti

Pove nam, kolikokrat dobiček iz poslovanja podjetja pokrije stroške obresti. Ta koeficient je zelo pomemben za podjetja kreditodajalce, saj lahko tako ocenjujejo varnost svojih naložb. Višji koeficient pomeni manjše tveganje, s katerim se soočajo.

Koeficient pokrivanja obresti = dobiček pred obrestmi in davkom / stroški obresti

Koeficienti dobičkonosnosti podjetja

Investitorji kapitala prevzemajo tveganje, ali podjetje lahko dosega dobiček in vzdržuje uspešnost dobička čez več let. Vrednost njihovih deležev je odvisna od doseganja dobička in od potenciala podjetja, kar merimo z izračunom koeficientov dobičkonosnosti podjetja.

1. Donos na kapital ali ROE

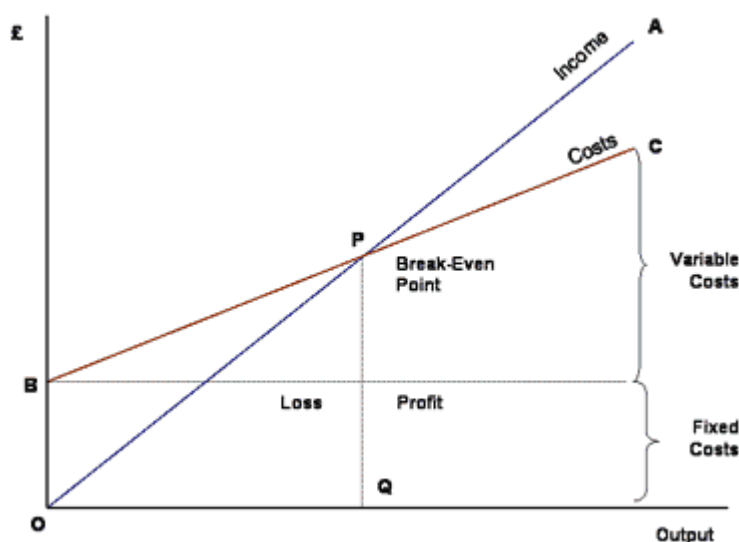
$ROE = \text{čisti dobiček} / \text{skupni kapital}$

2. Donos na sredstva ali ROA

$ROA = \text{čisti dobiček} / \text{vsa sredstva}$

Donos na sredstva je v finančnem upravljanju zelo pomemben iz dveh razlogov: pokaže operativno uspešnost podjetja, ko predstavlja moč zaslužka sredstev podjetja ne glede na oceno finančnega vzvoda. Direktno ga lahko primerjamo tudi z letno stopnjo obresti na izposojen fond.

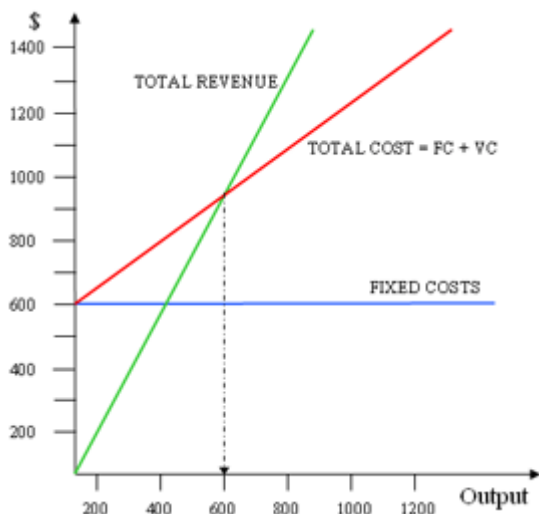
3.7.4 Prag rentabilnosti ali točka preloma



Slika 11: Točka preloma (<http://images.google.si>)

Točko preloma pri prodaji dosežemo, ko prodajna cena pokrije vse stroške proizvodnje izdelka ali storitve z ničelno stopnjo dobička. Za oblikovanje točke preloma potrebujemo tri podatke, in sicer:

- ☐ variabilni strošek na enoto,
- ☐ fiksne stroške in
- ☐ obseg (povzeto po Turk in ostali, 2003).



Slika 12: Točka preloma na enoto (<http://images.google.si>)

Točka preloma na enoto = $((\text{variabilni strošek na enoto} \times \text{obseg}) + \text{fiksni stroški}) / \text{obseg}$

3.8 POVZETEK

Mikroekonomija proučuje obnašanje posameznih ekonomskih osebkov: potrošnike, gospodinjstva, investitorje. Proučuje kako se oblikujejo cene in količine na posameznih trgih in kako so med seboj trgi povezani in odvisni.

Makroekonomija proučuje kako gospodinjstva, podjetja in država skupaj opredeljujejo stopnjo zaposlenosti in nezaposlenosti v gospodarstvu, kakšna je raven cen v gospodarstvu, kako se v času spreminjata družbeni proizvod in agregatna potrošnja. V širšem pomenu makroekonomija proučuje tok dohodka v gospodarstvu, pri tem se izogiba podrobnostim, tako da lahko rečemo, da se makroekonomija ukvarja z agregatnimi podatki, ki odražajo celote in povprečja na ravni narodnega gospodarstva.

Ekonomika podjetja je veda o tem, kako izbirati, kadar so viri redki, zato je njeno poznavanje pogoj, da bo naša izbira pravilna. Ekonomika je veda, ki proučuje zakonitosti gospodarjenja. Proučuje ekonomske probleme, ki nastajajo zaradi redkosti proizvodnih virov. Je veda, ki preučuje uporabo redkih virov, s katerimi je treba zadovoljiti človeške želje

Zaradi redkosti virov so omejene možnosti, da bi zadovoljili vse potrebe, zato smo prisiljeni izbirati med alternativami, pri tem pa izbiramo med možnimi viri, ki predstavljajo maksimalni output. Problem redkosti in z njo povezano zahteve po izbiranju običajno ponazarjamo s krivuljami proizvodnih možnosti.

Dandanes so vsa podjetja soočena z neusmiljeno konkurenco, ki jih sili ne samo ohranjati konkurenčen način poslovanja z namenom obdržati se na tržišču, pač pa tudi nenehno izboljševati svoje poslovne modele s pomočjo prenove poslovnih procesov, zniževati stroške in optimizirati izkoriščanje svojih virov.

Za **učinkovito poslovanje** si vsako podjetje prizadeva maksimalno obvladovati stroške svojega delovanja. Za začetek je pomembno poznati vse funkcije organizacije, ki so potrebne za optimalno delovanje in stroške, ki so potrebni za delovanje teh funkcij. Poznavanje in preglednost vseh potrebnih stroškov šele omogoča, da lahko stroške ob enakih zmogljivostih

in enakih rezultatih podjetja, tudi znižamo. Na primer znižanje stroškov podjetja lahko dosežemo z znižanjem fiksnih stroškov: za začetek recimo preselimo svojo dejavnost v cenejše poslovne prostore (iz centra mest na obrobje mesta, kjer so najemnine poslovnih prostorov bistveno nižje). Nabavimo vrhunsko opremo, pri kateri je tveganje za napake manjše, zato lahko znižamo višino zavarovalne premije na zavarovalnih policah. Se pri poslovanju družbe poslužujemo "outsourcinga" za delovna področja, kjer bi nam odprtje novega delovnega mesta za opravljanje delovnih nalog povzročalo samo večje fiksne stroške. In druge rešitve. Skratka vsako podjetje stremi k večji učinkovitosti podjetja in znižanju stroškov, a ne na račun slabših delovnih pogojev in slabših rezultatov družbe. Za kar pa je izpiljena tehnika obvladovanja stroškov ključnega pomena.

Dobiček ali izguba je morda res najočitnejše merilo, kako podjetje posluje, toda pozorni bi morali biti še na nekatere druge kazalnike. Ključni kazalniki uspešnosti so uveljavljeni finančni izračuni, ki pokažejo, katera področja lahko še izboljšate in kako povečate dobiček, ali pa vas opozorijo na morebitne težave, preden vas te pokopljejo.

Zelo pomemben kazalnik uspešnosti poslovanja je denarni tok, ki pokaže, koliko denarja lahko v določenem času porabite. To nima nič opraviti z dobičkom, saj ta ponavadi vključuje tudi denar, ki vam ga stranke dolgujejo. Tega boste sicer nekoč dobili, ne morete pa ga zapraviti že zdaj. Številna podjetja zaidejo v težave, ker imajo kar precejšen čisti dobiček, pa mislijo, da lahko ta denar tudi zapravijo za različne naložbe. Šele ko banka zavrne njihove čeke, ugotovijo, da so se uštela in da na računu ni dovolj denarja. Denarni tok vam pokaže, koliko denarja dejansko lahko zapravite, količnik dolgovne pokritosti sredstev (»debt to asset«) pa pokaže, kolikšen delež nepremičnin in opreme je resnično vaš.

Morda je to razmerje med celotnimi dolgovi in sredstvi že izračunano v bilanci stanja. Če ni, ga je prav preprosto izračunati. Ustvarite formulo, ki sešteje vse obveznosti in seštevek deli z vsoto vseh sredstev. Idealno je, če je ta količnik manjši od ena. Če je veliko večji kot ena, pomeni, da je nekdo drug – banka ali posojilodajalec – lastnik večine vašega podjetja. To ni slab znak, če se podjetje širi, toda če se ta količnik sčasoma ne zmanjša, ste morda zabredli pregloboko. Vaše podjetje utegne biti v nevarnosti, če bo veliko upnikov zahtevalo plačilo.

Če znate izračunati največje izdatke podjetja, še ne pomeni, da veste, kje varčevati. Toda če ugotovite, da proizvodnja izdelka stane več, kot zaslužite z njegovo prodajo, boste morda želeli na novo zastaviti strategijo trženja. Z analizo odhodkov odkrijete, kje bi lahko prihranili več. Zdaj ko veste, koliko stane proizvodnja vaših izdelkov, lahko izračunate še, kako dolgo se ti valjajo po skladišču, preden jih prodate. Ta podatek vam res ne bo kaj dosti pomagal, če je vaše poslovanje sezonske narave ali če pričakujete, da se bodo cene surovin zelo dvignile, zato ste si ustvarili zalogo. Za večino podjetij pa je količnik obračanja zalog (»product turnover ratio« ali »inventory turnover ratio«) dobro merilo, ali proizvodnja ustreza povpraševanju.

Za izračun količnika obračanja zalog potrebujete stroške (nabavne cene) vseh izdelkov, ki ste jih prodali v mesecu, četrtletju ali letu, in povprečno vrednost zalog v istem obdobju. Zelo verjetno boste podatek o zalogi našli v bilanci stanja. Stroške izdelkov delite s povprečno zalogo. Če je rezultat veliko število, pomeni, da izdelke prodate zelo hitro po tem, ko jih proizvedete. Če je število majhno, vaši izdelki zelo dolgo ostajajo v skladišču. Dobiček boste povečali, če boste natančneje ocenili povpraševanje.



3.9 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE ZNANJA

- ☐ V čem se razlikujeta mikroekonomija in makroekonomija?
- ☐ Razloži ekonomski problem z vidika posameznika in z vidika družbe?
- ☐ Kaj nam pove transformacijska krivulja?
- ☐ Kaj potrošnike omejuje pri nakupu? Kako lahko grafično prikažeš svoje največje možnosti za potrošnjo? Kako se spremenijo možnosti za potrošnjo, če se spremeni tvoj dohodek? Kaj pa če se poveča cena?
- ☐ Kaj so oportunitetni stroški? Razloži na primeru!
- ☐ Kaj je poslovni proces in katere so njegove sestavine?
- ☐ Zakaj pravimo, da ima delo primarno vlogo v poslovnem procesu?
- ☐ Opišite storitve kot prvine poslovnega procesa in storitve kot proizvod!
- ☐ Kateri stroški nastajajo s trošenjem prvin poslovnega procesa?
- ☐ Navedi primere za spremenljive in stalne stroške v podjetju!
- ☐ Kateri stroški so za pizzerijo stalni in kateri spremenljivi: živila, pijače, davek na dodano vrednost, plača lastnika, krušna peč, posoda, olje, obresti na dolgoročno posojilo.
- ☐ Na kakšne načine lahko merimo in ugotavljamo uspešnost poslovanja podjetja?
- ☐ Zakaj so informacije o uspešnosti poslovanja ena najpomembnejših informacij o poslovanju podjetij in drugih organizacij?
- ☐ V čem se uspešnost poslovanja razlikuje od učinkovitosti?
- ☐ Opredeli dejavnike, ki vplivajo na rentabilnost, ekonomičnost poslovanja in produktivnost dela. Kako se ti kazalniki medsebojno prepletajo?
- ☐ Kakšen je odnos med ekonomičnostjo in rentabilnostjo? Pojasni.
- ☐ Zakaj z uresničevanjem načel produktivnosti in ekonomičnosti še ne zadostujemo osnovnemu ekonomskemu načelu v celoti?
- ☐ Kako standardizacija in tipizacija vplivata na produktivnost dela in ekonomičnost?
- ☐ V čem se razlikujeta bilanca stanja in bilanca uspeha?
- ☐ Na primeru pojasni pojme strošek, odhodek, izdatek!
- ☐ Kaj je lastna cena in kakšne vrste cenovnih kalkulacij poznaš?
- ☐ Kakšna je struktura prodajne cene?
- ☐ Podjetje je kupilo nov proizvodni stroj. Za izdelavo študij je plačalo 420 €, nabavna vrednost stroja je znašala 12.500 €, stroški transporta so znašali 625 €, montaža pa še dodatnih 430 €. Podjetje je predvidevalo, da je življenjska doba stroja 5 let. Kolikšni so letni zneski amortizacije? Izračunaj!
- ☐ Grafično ponazori prag rentabilnosti oz. točko preloma in jo pojasni!

4 TRŽENJE

Ali ločite trženje od prodaje? Ste tudi vi eden tistih, ki ob besedi trženje pomisli na oglaševanje? Vendar je trženje mnogo več kot le prodaja in oglaševanje. Ste kdaj razmišljali, zakaj so ena podjetja uspešnejša od drugih? Zakaj istovrstni izdelki na trgu dosežejo tako različno stopnjo prodaje? Odgovor je v trženju.

Za uspešna podjetja je trženje močan vzvod njihovega uspeha, za večino neuspešnih pa le strošek. V čem se razlikujeta trženje uspešnih in trženje neuspešnih podjetij? V tem, da uspešni uporabljajo trženje, neuspešni pa ne? Ne. V tem, da imajo uspešni boljše kreativce ali agencijo? Ne. V tem, da uspešni v oglaševanje in drugo promocijo vlagajo vagone denarja? Ne. ...Razlika med uspešnimi in neuspešnimi je predvsem ta, da je "trženje" za uspešne nekaj

popolnoma drugega kot za neuspešne. Kot direktor moramo natančno vedeti, kako in za koliko nam trženje pomaga povečati prodajo in se ne smemo preveč ozirati na to, kaj o trženju mislijo drugi. Če hočemo kot tržniki usmerjati in nadzorovati trženje v podjetju moramo vedeti:

- Kaj je končni rezultat trženjskih aktivnosti?
- Kako lahko izmerimo učinkovitost trženjskih aktivnosti?

In glavna vprašanja, ki si jih mora o trženju storitev postaviti vodja trženja, če želi izvajati uspešno trženje v podjetju, so:

1. Kaj pričakuje uprava oziroma lastnik od trženja?
2. Ali razumem svojo kategorijo in pozicijo lastne blagovne znamke znotraj kategorije, razumem porabnika?
3. Kako postaviti ustrezno strategijo trženja za dosego ciljne strategije?
4. Ali imam ustrezne vire, organizacijo, procese?
5. Smo preračunali naš primer, spremljamo, kaj se dogaja okoli nas?
6. Kakšni sta naša izvedba, taktika?
7. Kje smo storili napako in kaj bomo spremenili?
8. Zakaj to počnem?

Trženje je ena najpomembnejših funkcij v vsakem podjetju. Od tega, kako uspešno je trženje, je neposredno v veliki meri odvisna uspešnost podjetja. Trženje kreira tisti del, ki je odvisen od trga: kaj in kako prodajamo, komu in zakaj prodajamo, definira pogoje in določa osnovne smernice za razvoj izdelkov in storitev ter ne nazadnje tudi podjetja kot celote. Zato bomo v tem poglavju spoznali osnovne pojme trženja, spoznali, da trženje ni le poslovna funkcija v podjetju, temveč poslovna filozofija podjetja, spoznali pomen notranjega trženja in zadovoljstva porabnikov za dolgoročno uspešnost podjetja.

4.1 TRŽENJSKI SPLET

Trženje se ukvarja s prepoznavanjem in zadovoljevanjem človekovih in družbenih potreb. Ena najkrajših definicij trženja je »dobičkonosno zadovoljevanje potreb«. Razlikujemo lahko med družbeno in managersko opredelitvijo trženja. Družbena opredelitev, ki služi našemu namenu, je naslednja: Trženje je družbeni proces, s katerim posamezniki in skupine dobijo, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugim svobodno izmenjujejo izdelke in storitve, ki imajo vrednost. Za managersko opredelitev je bilo trženje pogosto opisano kot »umetnost prodajanja izdelkov«, toda ljudje so presenečeni, ko slišijo, da najpomembnejši del trženja ni prodaja! Prodaja je le vrh ledene gore trženja. Naloga tržnika je, da oblikuje program ali načrt trženja, da doseže želene cilje podjetja. Program trženja je sestavljen iz številnih odločitev o tem, kakšen splet trženjskih orodij uporabiti. Trženjski splet je skupek trženjskih orodij, ki jih podjetje uporablja, da doseže svoje trženjske cilje na ciljnem trgu.

Trženjski splet			
Izdelek	Cena	Trženjsko komuniciranje	Tržne poti
Raznolikost izdelkov	Cena	Pospeševanje prodaje	Poti
Kakovost	Popusti	Oglaševanje	Pokritost
Oblika	Predujmi		Sortimenti
	Plačilno obdobje		Lokacije

Trženjski splet			
Lastnosti Blagovna znamka Embaliranje Velikost Storitve	Pogoji kreditiranja	Osebna prodaja Odnosi z javnostmi Neposredno trženje	Zaloga Prevoz

Vir: Kotler, 2004

Upoštevati je potrebno, da štirje P pomeni prodajalčev pogled na trženjska orodja, ki so na voljo za vplivanje na kupce. Iz zornega kota kupca je vsako trženjsko orodje oblikovano zato, da posreduje korist kupcu. Zato bi naj prodajalčevi štirje P bili vzporedni kupčevim štirim C:

Štirje P	Štirje C
Izdelek (Product)	Rešitev za kupca (Customer solution)
Cena (Price)	Stroški za kupca (Customer cost)
Tržne poti (Place)	Udobje (Convenience)
Trženjsko komuniciranje (Promotion)	Komuniciranje (Communication)

Vir: Kotler, 2004



Več o trženjskem spletu lahko najdete na http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_marketing_mix.htm in na <http://www.netmba.com/marketing/mix/>

Zmagovalna podjetja bodo tista, ki bodo uspela zadovoljiti porabnikove potrebe ekonomično, ustrezno in z učinkovitim komuniciranjem. Trženjski koncept temelji na štirih stebrih: ciljnem trgu, potrebah kupca, usklajenem trženju in dobičkonosnosti.

- ☐ Ciljni trg – podjetja naredijo najbolje, če skrbno izberejo svoj(e) ciljni(e) trg(e) in pripravijo njim prilagojene trženjske programe.
- ☐ Potrebe kupcev – podjetje lahko opredeli svoj ciljni trg, vendar ni nujno da zmore pravilno razumeti potrebe kupcev. Porabnikovih potreb in želja ni vedno lahko razumeti. Nekateri kupci imajo potrebe, ki se jih povsem ne zavedajo, ali jih ne znajo jasno izraziti.
- ☐ Usklajeno trženje – če vsi oddelki v podjetju delajo skupaj, da zadovoljijo porabnikove interese, je rezultat usklajeno trženje. Trženje ni toliko oddelek, kot usmeritev podjetja. Cilj vseh zaposlenih in podjetja kot celote naj bo zadovoljstvo porabnika. Trženje je koncept poslovanja podjetja.

Obstaja šest konkurenčnih konceptov, med katerimi lahko organizacije izbirajo, kako bodo vodile poslovanje:

- ☐ proizvodni koncept,

- ☐ koncept izdelka,
- ☐ prodajni koncept,
- ☐ trženjski koncept,
- ☐ koncept kupca in
- ☐ koncept družbeno odgovornega trženja.

Prvi trije imajo danes omejeno uporabo. Trženjski koncept trdi, da ključ za doseganje ciljev organizacije sestoji iz opredelitev potreb in želja ciljnih trgov ter posredovanja želenih zadovoljstev uspešneje in učinkoviteje, kot jih ponuja konkurenca. Začne se z dobro opredeljenim trgom, osredotoči se na potrebe kupcev, usklajuje vse aktivnosti, ki bodo vplivale na kupce, in ustvarja dobiček z zadovoljevanjem kupcev. Koncept kupca obravnava individualne potrebe specifičnih kupcev, njegov cilj pa je graditi zvestobo kupcev in vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe. Koncept družbeno odgovornega trženja pa trdi, da je naloga organizacije določiti potrebe, želje in interese ciljnih trgov ter posredovati želeno zadovoljstvo uspešneje in učinkoviteje kot konkurenca, in to na način, ki ohranja ali poveča blaginjo porabnika in družbe. Koncept torej zahteva od tržnikov uravnoteženje treh dejavnikov: dobička podjetja, zadovoljitve želja porabnikov in javnega interesa.

Prva naloga podjetja je »ustvarjanje kupcev«. Pojavi pa se vprašanje, kako se naj kupci izmed vseh izdelkov, blagovnih znamk, ponudnikov, ki jih imajo na razpolago odločijo. Domnevamo, da bodo kupci kupovali pri podjetju, za katero zaznavajo, da ima najboljšo vrednost ponudbe. Zaznana vrednost v očeh kupca je razlika med kupčevo oceno vseh koristi in oceno stroškov neke ponudbe in zaznanih nadomestnih možnosti. Celotna vrednost v očeh kupca je zaznana denarna vrednost spleta ekonomskih, funkcionalnih in psiholoških koristi, ki jih kupec pričakuje pri ocenjevanju, prevzemu, uporabi in opustitvi določenega izdelka ali storitve. Ali bo kupec po nakupu zadovoljen, je odvisno od razmerja med zaznano ponudbo in pričakovanju kupca. Na splošno je zadovoljstvo občutek ugodja ali razočaranja, ki je posledica primerjave zaznanega delovanja izdelka (ali rezultata) z lastnimi pričakovanji. Če je delovanje izdelka ali rezultat slabši od pričakovanj, je kupec nezadovoljen. Če rezultat ustreza pričakovanjem, je kupec zadovoljen. Če pa rezultat presega pričakovanja, je kupec navdušen.

Kupci oblikujejo svoja pričakovanja na podlagi izkušenj iz preteklosti, nasvetov prijateljev, ter informacij in obljub podjetja in konkurentov. Če tržniki preveč povečajo pričakovanja, bodo kupci verjetno razočarani. Toda, če podjetje pričakovanja preveč zmanjša, ne bo sposobno pritegniti dovolj kupcev.

Posredovanje visoke vrednosti v očeh kupca je ključ do zvestobe kupcev. Na splošno mora podjetje v primerjavi s tekmeci oblikovati boljšo ponujeno vrednost, ki meri na določen segment trga in je podprta s superiornim sistemom posredovanja vrednosti. Sistem posredovanja vrednosti vključuje vse izkušnje, ki jih bo kupec imel ob nakupovanju in uporabi izdelka ali storitve. Najpogostejša orodja za spremljanje in merjenje zadovoljstva kupcev so sistemi za sprejem pritožb in predlogov, ankete o zadovoljstvu kupcev, navidezno nakupovanje in analiza izgubljenih kupcev. V primeru nezadovoljstva, lahko izguba donosnih kupcev izjemno močno vpliva na dobiček podjetja. Strošek privabljanja novih kupcev je po nekaterih ocenah tudi do petkrat večji od stroška zadovoljevanja obstoječih kupcev. Ključ do zvestih kupcev je trženje s poudarkom na odnosih. Vsekakor pa moramo tržiti kakovostne izdelke in storitve. Kakovost je skupek lastnosti in značilnosti izdelka ali storitve, ki vplivajo na njegovo /njeno zmožnost zadovoljitve izraženih ali drugače očitnih potreb. Kakovost je ključ do ustvarjanja vrednosti in zadovoljstva kupcev (Kotler, 2004).



Kateri koncept poslovanja bi izbrali za svoje podjetje in zakaj?

4.2 NAČRTOVANJE TRŽENJA

Trženjsko načrtovanje poteka na različnih organizacijskih ravneh podjetja (običajne ravni: raven korporacije, raven oddelka, raven poslovne enote, raven izdelka). Vsak izmed nivojev zahteva specifičen pristop in pripravo trženjskih načrtov. **Načrt trženja** je osrednji instrument za usmerjanje in koordiniranje trženjskih aktivnosti.

Načrtovanje trženja na ravni poslovne enote se prične z opredelitvijo svojega specifičnega poslanstva znotraj širšega poslanstva podjetja (kaj želimo postati). Sledi celovito ocenjevanje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza). Analiza priložnosti in nevarnosti predstavlja analizo zunanjega okolja podjetja, medtem ko analiza prednosti in slabosti predstavlja analizo notranjega okolja.

PREDNOSTI Možnost ekonomije velikega obsega Uveljavljena blagovna znamka Visoka kakovost Nizki stroški Velik tržni delež Ugled podjetja	SLABOSTI Finančna nestabilnost Ni jasne vizije Nestrokovnost zaposlenih Slab ugled Slaba lokacija Nelikvidnost
PRILOŽNOSTI Velika kupna moč Ugodne gospodarske in politične razmere Malo konkurentov Visoke vstopne ovire Rastoči trgi Zvestoba kupcev	NEVARNOSTI Ni vstopnih pregrad Negotove politične in gospodarske razmere Močna konkurenca Obstoj substitutov Slabe možnosti financiranja

Vir: Kotler, 2004

Glavni namen spremljanja okolja je zaznavanje novih trženjskih priložnosti. **Trženjska priložnost** se nanaša na področje kupčevih potreb ali potencialno zanimanje, ki obeta podjetju dobiček. Nekateri dogodki v zunanjem okolju pa za podjetje lahko pomenijo nevarnost. **Nevarnost** v okolju je izziv, ki ga sproži neugoden trend ali dogodek, ki bi v odsotnosti obrambe trženjske akcije povzročil zmanjšanje prodaje in dobička.

Ko je podjetje izvedlo analizo SWOT, lahko nadaljuje s fazo **opredelitve ciljev**. Cilji so specifični z vidika obsega in časa, predvsem pa morajo izpolnjevati štiri merila:

- ☐ Razvrščeni morajo biti hierarhično, od najbolj pomembnega do najmanj pomembnega
- ☐ Cilji morajo biti količinsko opredeljeni, če je le mogoče
- ☐ Cilji morajo biti realni. Izhajati morajo iz analize priložnosti in prednosti, ne zgolj iz želja poslovne enote
- ☐ Cilji morajo biti tudi konsistentni.

Cilji nam kažejo, kaj želimo doseči, **strategija** pa je načrt, kako do tja priti. Vsaka poslovna enota mora določiti strategijo za doseganje ciljev.

Trženjsko načrtovanje pa je potrebno oblikovati tudi na nivoju izdelka. Za vsako raven

izdelkov, pa naj gre za skupino izdelkov, ali celotno blagovno znamko, je potrebno razviti trženjski načrt za doseganje ciljev na tej ravni.



Trženjski načrt je eden najpomembnejših rezultatov procesa trženja.

Vsebina trženjskega načrta

Povzetek za vodstvo in kazalo vsebine: načrt naj na začetku povzame glavne cilje in priporočila. Povzetek omogoča vodstvu, da hitro ugotovi, kam načrt meri. Povzetku sledi kazalo.
Trenutno trženjsko stanje: navedemo ustrezne podatke o prodaji, stroških, dobičku, konkurentih, trgu, tržnih poteh... Vse te informacije kasneje uporabimo za izdelavo SWOT analize.
Analiza priložnosti in bistvenih vprašanj: ta del trženjskega načrta zajema pregled in oceno temeljnih priložnosti, ki so razvidne iz analize SWOT in jih je priporočljivo spremeniti v svoje prednosti.
Cilji: začrtamo glavne finančne in trženjske cilje načrta, izražene v prodajnih količinah, tržnem deležu, dobičku...
Trženjska strategija: gre za opredelitev ciljnih trgov (tistih kupcev, ki jim lahko najbolj zadovoljimo potrebe). Potrebno je izpostaviti konkurenčne prednosti tržne ponudbe, določiti način za doseganje ciljev in vse aktivnosti uskladiti z ostalimi funkcijskimi področji v podjetju.
Program delovanja: vsak element trženjske strategije mora biti pripravljen tako, da odgovori na vprašanje kaj bo narejeno, kdaj bo narejeno, kdo bo to naredil, koliko bo stalo in kako bomo merili napredek.
Finančne projekcije: upoštevamo načrtovane prihodke in izdatke in na podlagi tega izračunamo pričakovani dobiček. Odobreni proračun je podlaga za pripravo načrtov in časovnega razporeda trženjskih aktivnosti in vsega potrebnega.
Nadzor izvedbe: zadnji del načrta vsebuje nadzor za spremljanje in prilagajanje uresničevanja načrta. Bistvena odstopanja od načrtovanih ciljev, zahtevajo korektivne ukrepe.

Vir: Kotler, 2004

4.3 SEGMENTIRANJE TRGA, IZBOR CILJNEGA TRGA IN POZICIONIRANJE

Podjetje, ki se odloči poslovati na širšem trgu, kmalu ugotovi, da ne more oskrbovati vseh kupcev na tem trgu. Kupcev je bodisi preveč, ali pa se zelo razlikujejo po svojih nakupnih zahtevah. Namesto, da podjetje konkurira pri vseh, bi bilo bolje ugotoviti najprivlačnejše tržne segmente, ki jih lahko uspešno zadovolji. Zato podjetja vse bolj sprejemajo ciljno trženje, saj pomaga prodajalcem, da natančneje spoznajo tržne priložnosti, oblikujejo novo ponudbo za vsak ciljni trg tako, da prilagodijo cene, prodajne poti in oglaševanje, kar omogoča, da ciljni trg tudi pridobijo. Jedro sodobne trženjske strategije in tri glavne faze ciljnega trženja tvorijo segmentiranje trga (to je postopek razčlenitve trga na različne skupine, za katere bi potrebovali posebne trženjske spletke), izbor ciljnih trgov (postopek izbiranja

enega ali več ciljnih trgov oz. tržnih segmentov, na katere namerava podjetje vstopiti) in pozicioniranje (postopek ugotavljanja glavnih tržnih prednosti izdelka in komuniciranja o njih).

Segmentiranje trga

1. opredelitev spremenljivk segmentiranja in razdelitev trga na tej osnovi
2. oblikovanje profilov dobljenih segmentov

Izbor ciljnih trgov

3. ocenjevanje privlačnosti vsakega segmenta
4. izbiranje ciljnih segmentov

Tržno pozicioniranje

5. opredelitev možnih konceptov pozicioniranja za vsak ciljni segment
6. izbira, razvijanje izbranega koncepta pozicioniranja in komuniciranja v njem

Vir: Kotler, 2004

Trg sestavljajo kupci, ki se razlikujejo iz več vidikov, najpogosteje po svojih željah, kupni moči, prostorski razporeditvi, nakupnem vedenju in načinu nakupovanja. Vsako od teh spremenljivk lahko uporabimo za segmentacijo trga (Potočnik, 2000).

4.3.1 Glavne spremenljivke segmentiranja v zvezi z izdelki široke porabe

GEOGRAFSKA	Razdelitev trga na različne geografske enote, npr. narode, države, regije, pokrajine, mesta, soseske...
DEMOGRAFSKA	Razdelitev trga na podlagi starosti, spola, velikosti družine, dohodka, poklica, izobrazbi, verski pripadnosti, rasi in narodnosti.
PSIHOGRAFSKA	Razdelitev kupcev na različne skupine na podlagi njihove pripadnosti določenemu družbenemu sloju, življenjskemu slogu in/ali osebnostnih značilnosti.
VEDENJSKA	Kupce delimo na štiri skupine glede na njihovo poznavanje, odnos, uporabo in odziv na določen izdelek. (priložnosti, koristi, status, zvestoba, privrženost, pripravljenost na nakup, odnos do izdelka)

Vir: Kotler, 2004



Kako bi segmentarali trg, če ste lastnik podjetja z računalniško opremo in svetovanjem na domu?

Da bi bili izbrani tržni segmenti čim bolj koristni, morajo vsebovati pet značilnosti (Potočnik, 2000):

- ☐ Merljivost: merimo lahko velikost, kupno moč in tipične značilnosti. Nekatere segmentacijske spremenljivke pa je zelo težko meriti.
- ☐ Velikost: tržni segmenti morajo biti dovolj veliki in dobičkonosni.
- ☐ Dostopnost: segmente moramo v celoti doseči in učinkovito oskrbovati.
- ☐ Diferenciranost: segmenti se morajo med seboj razlikovati.
- ☐ Operativnost: znati je treba oblikovati uspešne programe, da pritegnemo in oskrbujemo tržne segmente.

Ko je podjetje ocenilo različne tržne segmente, se mora odločiti, katere in koliko segmentov bo oskrbovalo. To je vprašanje izbire ciljnega trga. Podjetje se lahko odloči za:

Nediferencirano trženje – podjetje zanemari razlike med tržnimi segmenti in nastopi na celotnem trgu z eno ponudbo. Pri tem upošteva to, kar je skupno, ne pa tega, kar je različno. Zato oblikuje takšen izdelek in program trženja, ki bosta pritegnila veliko število kupcev.

Diferencirano trženje – podjetje posluje na več tržnih segmentih in oblikuje posebne trženjske programe za vsak segment.

Koncentrirano trženje – podjetje posluje na enem tržnem segmentu za katerega oblikuje učinkovit trženjski splet, ostalih ne oskrbuje.

Ko se je podjetje odločilo glede izbora ciljnih trgov, mora rešiti še vprašanje razlikovanja in pozicioniranja. Razlikovanje je postopek oblikovanja sklopa pomembnih razlik, s katerimi postane ponudba podjetja različna od ponudbe tekmecev. Pozicioniranje pa je postopek oblikovanja ponudbe in podobe podjetja z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo. Pozicioniranje zahteva od podjetja, da določi, koliko in katere razlike bo uporabilo za svoje ciljne kupce.



Več o segmentiranju trga najdete na
<http://www.quickmba.com/marketing/market-segmentation/>
 in na <http://www.businessplans.org/Segment.html>

4.3.2 Spremenljivke razlikovanja

IZDELEK	STORITVE	ZAPOSLENI	PODOBA
Značilnosti	Dostava	Znanje	Znaki
Delovanje	Namestitev	Vljudnost	Mediji
Ustreznost	Izobraževanje	Zaupanje	Okolje
Trajnost	porabnikov	Zanesljivost	Prireditve

Zanesljivost Slog oblikovanje	Svetovalna služba Popravilo Druge storitve	Odzivnost Komunikativnost	
-------------------------------------	--	------------------------------	--

Vir: Kotler, 2004

Pozicioniranje je torej oblikovanje ponudbe in podobe podjetja tako, da je ciljnemu trgu jasno, kakšen položaj ima podjetje glede na konkurenčna podjetja. Pozicioniranje podjetja mora izhajati iz razumevanja, kako ciljni trg zaznava vrednost in se odloča o izbiri prodajalca. V pozicioniranju ločimo tri stopnje. Prvič, podjetje pri izdelku, storitvah, osebju in podobi določi možne razlike, ki bi jih lahko razvilo glede na konkurenčna podjetja. Drugič, podjetje določi kriterije, na osnovi katerih bo izbiralo najpomembnejše razlike. Tretjič, podjetje mora učinkovito sporočiti ciljnemu trgu, v čem se njegovi izdelki razlikujejo od konkurenčnih. In končno, podjetje s pomočjo strategije pozicioniranja izdelkov naredi še naslednji korak, tj., izdelava načrt konkurenčnih strategij trženja (Kotler, 2004).

4.3.3 Pozicija blagovne znamke

Ko se nova blagovna znamka pojavi na trgu, jo prične potrošnik spoznavati, zbirati o njej informacije, na podlagi katerih si ustvari mnenje o znamki ter tako oblikuje imidž blagovne znamke. Za uspešen obstoj znamke na trgu ni dovolj, da se potrošnik zgolj zaveda obstoja znamke na trgu, ampak mora biti potrošnik znamki naklonjen in jo pozitivno vrednotiti ter upoštevati v svojih nakupnih odločitvah. Odločitev o poziciji pomeni odločitev o tem, kakšen imidž naj bi imela znamka in kako naj jo potrošniki primerjajo z ostalimi konkurenčnimi blagovnimi znamkami.

Različne vrste blagovnih znamk



Vir: http://prvision.files.wordpress.com/2008/05/400px-famous_brands.png

Vse blagovne znamke na trgu v okviru blagovne skupine bi lahko razvrstili glede na potrošnikovo (ne)poznavanje in vrednotenje kot prikazuje spodnja slika:



Vir: <http://www.gfk.si>

Če je znamka potrošniku znana, to še ne pomeni, da je tudi ena izmed možnih alternativ, med katerimi potrošnik ob nakup izbira. Do nekaterih (sicer znanih) znamk ima lahko negativen odnos in jih nima namena uporabljati. V spominu ima tudi nevtralne znamke, ki so zanj nepomembne ali pa o njih nima dovolj potrebnih informacij, da bi jih upošteval pri nakupnih odločitvah.

Pozicija blagovne znamke pokaže, kje se nahaja izbrana blagovna znamka, poleg tega pa tudi v kakšnem odnosu je s konkurenčnimi znamkami. Pozicijo blagovne znamke tako lahko opredelimo na osnovi odgovorov na naslednja štiri vprašanja (<http://www.gfk.si>):

1. *Zakaj* (katere koristi in prednosti prinaša znamka potrošniku)?
2. *Kdaj* (opredelitev priložnosti, za katere je blagovna znamka najbolj primerna)?
3. *Za koga* (gre za opredelitev potrošnika blagovne znamke oziroma ciljne skupine)?
4. *Proti komu* (opredelitev glavnih konkurenčnih blagovnih znamk)?



Veliko zanimivosti o blagovnih znamkah lahko preberete na <http://www.businessweek.com/innovate/brandequity/>

4.4 IZDELEK

Potem ko podjetje skrbno določi tržne segmente, izbere ciljne skupine porabnikov in določi želeno pozicioniranje, lahko prične z razvijanjem in uvajanjem primernih izdelkov v upanju, da bodo doživeli uspeh. Podjetje lahko pride do novega izdelka po dveh poteh: z nakupom, ali z lastnim razvijanjem novega izdelka. Pod pojmom novi izdelki razumemo izvirne izdelke, izboljšane izdelke, spremenjene izdelke in nove blagovne znamke, če so plod lastnega razvoja ali raziskovalnega dela. Danes vlada na večini trgov močna konkurenca in podjetja, ki se jim ne posreči razviti novih izdelkov, zelo veliko tvegajo. Zaradi stalno se razvijajočih potreb in okusov kupcev, novih tehnologij, kratkega življenjskega cikla izdelkov in naraščajoče domače in tuje konkurence so obstoječi izdelki zelo ranljivi.

Zapletenemu procesu razvijanja izdelka sledi proces sprejemanja izdelka pri kupcu. Pove nam, kako možni kupci dobijo informacije o novih izdelkih, jih poskusijo, osvojijo ali pa zavrnejo. Vodstvo mora ta proces poznati, če hoče izdelati učinkovito strategijo za zgodnji prodor izdelka na trg. Procesu sprejemanja kasneje sledi proces graditve zvestobe kupca, s katerim se ukvarja že uveljavljen proizvajalec.

Ljudje se zelo razlikujejo v svoji pripravljenosti za poskušanje novih izdelkov. Kupce, ki prvi sprejmejo nov izdelek imenujemo **inovatorji**. To so drzni, pripravljeni so poskusiti nove izdelke in sprejeti tveganje. Po ocenah je to nekje 3% vseh kupcev. Naslednja skupina porabnikov, ki sprejmejo novo idejo, so zgodnji kupci (13%). Usmerja jih spoštovanost, v svoji skupnosti veljajo za mnenjske vodje in sprejemajo nove ideje zgodaj, toda s previdnostjo. **Zgodnja večina kupcev** (34%) je zelo preudarna. Nove ideje sprejmejo prej kot povprečni ljudje, čeprav redko veljajo za vodje. **Pozna večina kupcev** (34%) pa je skeptična, novi izdelek sprejmejo potem, ko ga je večina ljudi že poizkusila. Ostanejo še **zamudniki** (16%), ki so izredno tradicionalno orientirani. Pravimo jim tudi omahljivci, ki se jim vsaka sprememba zdi sumljiva. Družijo se z ljudmi, ki prav tako prisegajo na tradicijo in sprejmejo novost le, kadar ta delno že pridobi lastnost tradicije (Kotler, 2004).

Ta razdelitev porabnikov glede na sprejemanje novega izdelka opozarja, da bi podjetje, ki se ukvarja z novimi izdelki, moralo preučiti demografske, psihografske in medijske značilnosti inovatorjev in zgodnjih kupcev in nato nanje usmeriti svoje komunikacije.



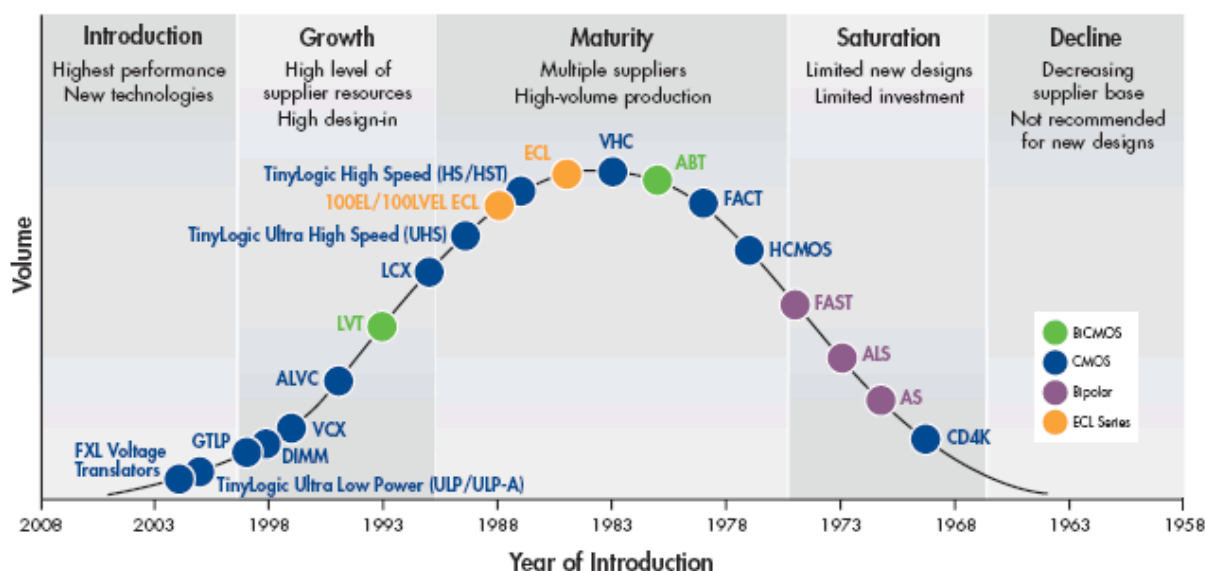
ŽCI – življenjski cikel izdelka ima v trženju zelo pomembno vlogo in je odraz konkurenčne dinamike izdelka. Izdelki stalno prehajajo skozi nove stopnje interesov in zahtev kupcev, konkurenti stalno napadajo z novimi izdelki, stalne spremembe pa so prisotne tudi v gospodarstvu nasploh in to je razlog, da mora podjetje v življenju izdelka kar nekajkrat preoblikovati strategijo trženja. O življenjski dobi izdelkov moramo vedeti naslednje (Potočnik 2004):

- ☐ Življenjska doba izdelkov je omejena
- ☐ Prodaja izdelkov sestoji iz jasnih stopenj, od katerih za prodajalca pomeni vsaka drugačen izziv
- ☐ Donosi padajo in rastejo v različnih stopnjah življenjskega cikla
- ☐ Izdelki zahtevajo na vsaki stopnji svojega življenjskega cikla drugačne strategije trženja, financiranja, proizvodnje, nakupa in kadrovanja.

Krivulja ŽCI je razdeljena na štiri stopnje (Kotler, 2004):

- ☐ **Uvajanje** (obdobje počasne rasti prodaje se začne, ko se izdelek pojavi na trgu. Dobička na tej stopnji ni zaradi visokih stroškov uvajanja izdelka),
- ☐ **Rast** (obdobje hitrega sprejemanja izdelka in znaten porast dobička),
- ☐ **Zrelost** (obdobje počasnejše rasti prodaje, ker je večina možnih kupcev izdelek že sprejela. Dobiček se umiri oziroma upada zaradi povečanih izdatkov za trženje, ko podjetje brani izdelek pred konkurenco)in
- ☐ **Upadanje** (obdobje, ko prodaja močno pade in prav tako tudi dobiček).

Krivulja ŽCI



Vir: <http://www.fairchildsemi.com/graphics/productLifeCycle.gif>

4.4.1 Trženjske strategije na stopnji uvajanja izdelka

- Strategija hitrega posnemanja smetane – je uvajanje novega izdelka z visoko ceno in močnim tržnim komuniciranjem. Podjetje postavi visoko ceno z namenom, da bi ustvarilo najvišji možni dobiček na enoto. V tržno komuniciranje vложи veliko sredstev, ker želi trg prepričati o velikih odlikah izdelka navkljub visoki ceni. Močno tržno komuniciranje omogoči prodiranje izdelka na trg.
- Strategija počasnega posnemanja smetane – je uvajanje novega izdelka z visoko ceno in šibkim tržnim komuniciranjem. Visoka cena pomaga ustvariti najvišji možni dobiček na enoto, šibko tržno komuniciranje pa brzda stroške trženja. Od te kombinacije se običajno pričakuje zelo visok dobiček.
- Strategija hitrega prodiranja – je uvajanje novega izdelka z nizko ceno in močnim tržnim komuniciranjem. Omogoča najhitrejši prodor na trg in tudi največji tržni delež.
- Strategija počasnega prodiranja – je uvajanje izdelkov z nizko ceno in majhnimi izdatki za tržno komuniciranje. Zaradi nizke cene kupci izdelek hitro sprejmejo, nizki stroški tržnega komuniciranja pa imajo za posledico višji čisti dobiček.

4.4.2 Trženjske strategije na stopnji rasti

- Podjetje izboljša kakovost izdelka in mu doda nove značilnosti in izboljša slog.
- Podjetje doda nove modele ter izdelke za boj proti konkurenci.
- Vstopi v nove tržne segmente.
- Poveča pokritost z distribucijsko mrežo in se vključi v nove tržne poti.
- Oglaševanje zavedanja o izdelku zamenja z oglaševanjem za pridobitev naklonjenosti do izdelka.
- Zniža cene, da bi pritegnilo naslednjo plast kupcev, ki so cenovno bolj občutljivi.

4.4.3 Strategije na stopnji zrelosti

SPREMEMBA TRGA – podjetje bi moralo širiti trg s pomočjo dveh dejavnikov, ki vplivata na obseg prodaje: **povečati število uporabnikov določene znamke in povečati stopnjo uporabe na uporabnika**. Podjetje lahko poveča število uporabnikov tako, da pridobi dotedanje neuporabnike, lahko vstopi na nove tržne segmente (geografske, demografske), ali pa poskuša pridobiti konkurentove kupce. Obseg uporabe pa lahko povečamo tako, da

poskušamo kupce pripraviti do tega, da bi izdelek uporabljali pogosteje, da bi ga uporabljali več ob eni priložnosti, ali pa poskušamo najti nove in bolj raznolike uporabe.

SPREMEMBE IZDELKA – podjetje bi lahko povečalo prodajo izdelkov s spreminjanjem značilnosti izdelka, kot na primer izboljšanje kakovosti, izboljšanje značilnosti, izboljšanje sloga.

SPREMEMBA TRŽENJSKEGA SPLETA – kjer podjetje izbira med spremembami cene, distribucije, oglaševanja, pospeševanja prodaje, osebne prodaje ali storitev.

4.4.4 Strategije na stopnji upadanja

Prodaja večine oblik izdelkov ali blagovnih znamk na koncu upade. Stopnja upadanja je počasna. Prodaja lahko pade na ničlo ali pa se ustavi na razmeroma nizki ravni. Včasih je najbolje izdelek opustiti, lahko pa podjetje izdelek tudi modificira in ga kot novega pošlje na trg.



Kako bi opisali življenjski cikel izdelka? V kateri fazi ŽCI menite, da se nahajajo prenosni računalniki?

4.5 CENA

Cena je edina prvina trženjskega spleta, ki prinese dohodek, ostale prvine ustvarjajo stroške. Je tudi najbolj prožna prvina trženjskega spleta glede na to, da jo je mogoče hitro spremeniti. Določanje cene je problem, ko podjetje prvič določa ceno. Podjetje se mora odločiti, kako naj pozicionira svoj izdelek glede na kakovost in ceno (Kotler, 2004).

Preživetje - dokler cena krije spremenljive stroške in nekatere stalne stroške, bo podjetje ostalo pri življenju. Vendar preživetje je lahko cilj podjetja le na kratek rok. Dolgoročno mora podjetje vedeti, kako bo dodajalo vrednost, ali pa bo moralo prenehati poslovati.

Maksimalni tekoči dobiček – veliko podjetij skuša določiti tako ceno, da bo maksimizirala tekoči dobiček. Ocenijo povpraševanje in stroške, ki so vezani na alternativne cene in izberejo ceno, ki prinese maksimalni tekoči dobiček.

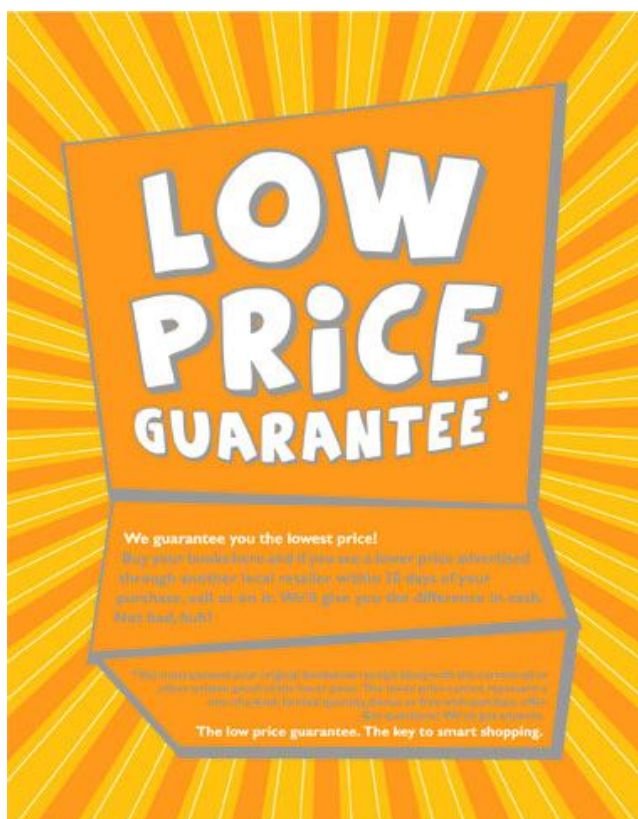
Nekatera podjetja se bodo odločila za cene, da bodo maksimizirali tekoči prihodek, drugi bodo želeli maksimalno rast prodaje. Nekatera podjetja zopet rada določijo tako visoke cene, da »posnamejo smetano« na trgu. Vsekakor pa mora podjetje pri določitvi cene upoštevati povpraševanje na trgu, stroškovno funkcijo in cene pri konkurenci. Cena bo običajno nekje med ceno, ki je tako nizka, da ne bo prinesla nobenega dobička in ceno, ki je tako visoka, da bi odvrnila povpraševanje. Stroški predstavljajo spodnjo cenovno mejo. Cene pri konkurenci nam služijo za orientacijo, mnenje kupcev o izrednih lastnostih izdelka, ki ga podjetje ponuja, pa postavi zgornjo cenovno mejo. Najpogosteje uporabljane metode določanja cen so:

- ☐ Določanje cen na osnovi pribitka – stroškom dodamo standardni pribitek
- ☐ Določanje cen na podlagi ciljnega donosa – podjetje opredeli ceno, ki bo prinesla ciljno stopnjo donosnosti naložb
- ☐ Določanje cen na podlagi zaznane vrednosti pri porabniku – menijo, da je kupčevo zaznavanje vrednosti njihovega izdelka ključnega pomena pri določanju cen. Uporabljajo necenovne spremenljivke v trženjskem spletu, da pri kupcu ustvarijo predstavo o zaznani vrednosti. Cene določijo tako, da se ujemajo z zaznano vrednostjo.

- Določanje cene po načelu »več vrednosti za manj denarja« - podjetja zaračunajo nizko ceno za visokokakovostno ponudbo
- Določanje cen na osnovi trenutnih cen na trgu – osnova za določanje cene so cene pri konkurenci

Podjetja pa ne določijo ene same cene, ampak cenovno sestavo, v kateri kažejo razlike v povpraševanju po regijah in stroških, v zahtevah tržnega segmenta, času nakupa, ravni naročil in drugih dejavnikih.

Podjetja pogosto spremenijo osnovno ceno, da se lahko prilagodijo razlikam pri kupcih, izdelkih, krajih... O **razločevalnih ali diskriminacijskih cenah** govorimo, ko podjetje prodaja izdelek ali storitev po dveh ali treh cenah, ki ne odražajo sorazmerne razlike v stroških.



Vir: <http://www.jmu.edu/bookstore/images/LPG.jpg>

Različne oblike razločevalnega določanja cen so:

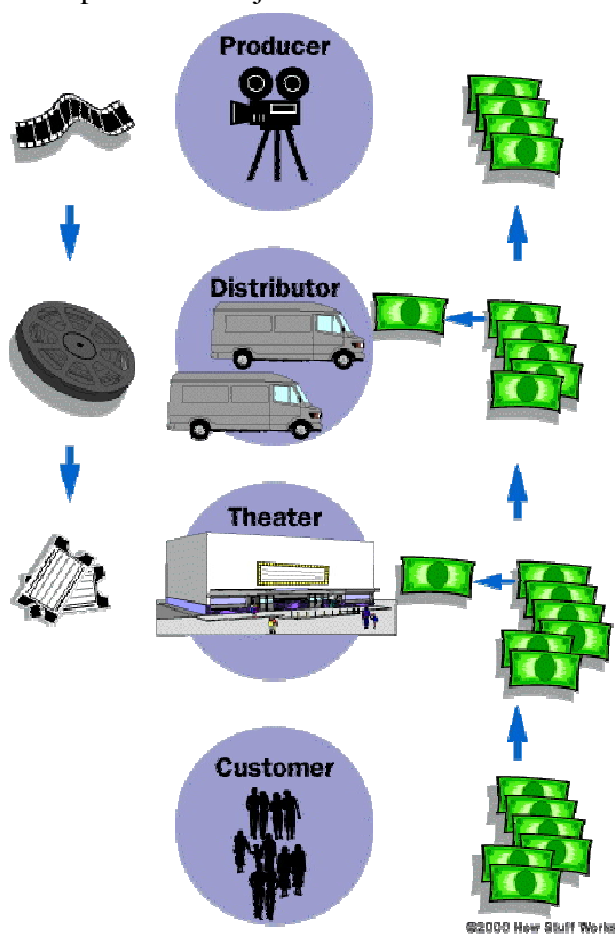
- Določanje cen glede na segment kupcev: različne skupine kupcev plačujejo različne cene za enak izdelek ali storitev (npr. študenti in upokoženci imajo nižje cene).
- Določanje cen na podlagi oblike izdelka: različne izvedbe izdelka imajo različno ceno (npr. Evian voda za pitje in Evian voda z razpršilcem za kozmetične namene).
- Določanje cen na osnovi lokacije: različne lokacije imajo različne cene (npr. cena vstopnic glede na sedež).
- Določanje cene na osnovi časa: cene se spreminjajo glede na sezono, dan, uro (cena energije, turistične storitve, dopoldanska, popoldanska karta za fitness...).

4.6 DISTRIBUCIJA

Odločitve o tržnih poteh sodijo med najpomembnejše odločitve posloводства podjetja. Izbrane poti podjetja vplivajo na vse druge trženske odločitve. Določanje cen je odvisno od

tega, ali podjetje uporablja zelo velike trgovce, ali butike visoke kakovosti. Odločitve podjetja o prodajnem osebju in oglaševanju so odvisne od tega, koliko usposabljanja in motivacije potrebujejo trgovci. Poleg tega odločitve podjetja o tržnih poteh vsebujejo relativno dolgoročno obveznost do drugih podjetij. Na tržne poti lahko gledamo kot na skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki so vpletene v postopek dajanja izdelka ali storitve v uporabo (Kotler, 2004).

Postopek distribucije



Vir: <http://static.howstuffworks.com/gif/movie-distribution-flow.gif>

V današnjem gospodarstvu večina proizvajalcev ne prodaja svojih izdelkov neposredno končnemu porabniku. Med proizvajalci in končnimi porabniki je množica tržnih posrednikov, ki opravljajo različne posle in se različno imenujejo. Pri uporabi posrednikov gre predvsem zato, da so bolj učinkoviti pri oskrbovanju z izdelki in pri omogočanju dosegljivosti izdelkov na ciljnih trgih. Tržni posredniki omogočajo s svojimi zvezami, izkušnjami, specializacijo in obsegom delovanja podjetju več, kot bi podjetje samo lahko doseglo. Najpomembnejše funkcije in tokovi na tržni poti so (Potočnik 2000):

- ☐ Informiranje: zbiranje in širjenje informacij trženjskega raziskovanja o možnih in sedanjih odjemalcih, konkurentih in drugih dejavnikih v trženjskem okolju.
- ☐ Tržno komuniciranje: razvijanje in širjenje prepričljivih obvestil o ponudbi, da bi pritegnili kupce.
- ☐ Pogajanja: poskus, da se doseže končni sporazum o ceni in drugih pogojih in se tako izpelje prenos lastništva in posesti.
- ☐ Naročanje: člani na tržnih poteh posredujejo proizvajalcu povratne informacije o namerah nakupa.
- ☐ Financiranje: pridobivanje in razporejanje sredstev, ki so potrebna za financiranje zalog na različnih ravneh tržne poti.
- ☐ Prezem tveganja: prezem tveganj, ki so povezana z opravljanjem različnih nalog na tržni poti.
- ☐ Fizična posest: zaporedno skladiščenje in premikanje fizičnih izdelkov od surovin do končnih odjemalcev.
- ☐ Plačilo: kupci plačujejo svoje račune preko bank in drugih finančnih institucij prodajalcem.
- ☐ Prenos lastnine: dejanski prenos lastnine z ene organizacije ali osebe na drugo.

Proizvajalci se srečujejo z alternativami tržnih poti, ko želijo doseči nek trg. Lahko prodajajo neposredno ali uporabljajo eno, dve, tri ali več posredniških ravni na tržni poti. Vodenje tržnih poti zahteva izbiro posameznih posrednikov ter motiviranje posrednikov s stroškovno učinkovitim spletom trgovskih odnosov. Namen tega je izgraditi občutek partnerstva in programirati skupno distribucijo. Tržne poti je potrebno spreminjati zaradi nenehnega spreminjanja trženjskega okolja. Podjetje mora oceniti dodajanje ali opuščanje posameznih posrednikov ali posameznih tržnih poti in možno spremembo celotnega sistema tržne poti.



Razmislite kako izbira prodajnih poti vpliva na oblikovanje cene končnih izdelkov?

4.7 TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE

Sodobno trženje zahteva od podjetja več kot le dober izdelek, privlačno ceno in dostopnost izdelka za ciljne odjemalce; podjetje mora tudi komunicirati tako z obstoječimi kot potencialnimi kupci. Nobeno se ne more izogniti vlogi promotorja in sporočevalca. Sodobno podjetje ima zapleten sistem trženjske komunikacije. V podjetju komunicirajo s posredniki, porabniki in različnimi javnostmi. Splet trženjske komunikacije imenovan tudi promocijski splet sestavlja pet poglavitnih dejavnosti (Potočnik, 2000):

- ☐ Oglaševanje: vse plačane oblike neosebne predstavitve in promocije zamisli, dobrin ali storitev s strani znanega plačnika.
- ☐ Neposredno trženje: komuniciranje z določenimi obstoječimi in možnimi kupci po pošti, telefonu ali na drug neoseben način in ugotavljanje, kako se odzivajo.
- ☐ Pospeševanje prodaje: kratkoročne dejavnosti za spodbujanje preizkusa ali nakupa izdelkov ali storitev.
- ☐ Odnosi z javnostmi in publiciteta: razni programi za promocijo in/ali ohranjanje podobe podjetja oziroma izdelkov.
- ☐ Osebna prodaja: osebni stik z enim ali več kupci.

Najpogostejša orodja za trženjsko komuniciranje

OGLAŠEVANJE	POSPEŠEVANJE PRODAJE	ODNOSI JAVNOSTMI	OSEBNA PRODAJA	NEPOSREDNO TRŽENJE
Tiskani in RTV oglasi Zunanja stran embalaže Priloge v embalaži Filmi Letaki in zgibanke Ponatisi oglasov Oglasne deske Znaki na prikazovalnikih Prikazovalniki na prodajnih mestih Avdiovizualni materiali Simboli in logotipi	Nagradna tekmovanja, igre, žrebanja Darila Vzorci Sejmi in prodajne razstave Razstave Predstavitve Kuponi Znižanja Zabave Prodaja staro za novo Prodajne znamke Nizkoobrestni krediti	Tiskovna poročila Govori Seminarji Letna poročila Dobrodelna darila Sponzorstvo Objave Odnosi s krajevnim okoljem Lobiranje Revije podjetij Dogodki	Prodajne predstavitve Prodajna srečanja Spodbujevalni programi Vzorci Sejmi in prodajne razstave	Katalogi Neposredna pošta Trženje po telefonu Elektronska prodaja Televizijska prodaja

Vir: Kotler, 2004

Ena najtežjih trženjskih odločitev za podjetje je določitev višine sredstev za promocijo. John Wanamaker, veleblagovniški mogotec, je dejal: «Vem, da polovica mojega oglaševanja ne koristi ničemur – toda ne vem, katera polovica».

Mnogo podjetij določi višino proračuna za promocijo na podlagi razpoložljivih sredstev. Nekatera podjetja izdatke za promocijo določijo glede na delež od prodaje (tekoče ali predvidene). Nekatera podjetja proračun za promocijo določajo na podlagi primerjave s konkurenti. Ne glede na izbiro metode pa je potrebno celotni proračun za promocijo razdeliti na pet promocijskih orodij: oglaševanje, pospeševanje prodaje, neposredno trženje, odnosi z javnostmi in prodajno osebje.

Izdelava promocijskega programa obsega osem korakov. Sporočevalec mora najprej ugotoviti, kdo je ciljno občinstvo, kakšne so njegove značilnosti in kakšna je podoba o izdelku pri ciljnem občinstvu. Drugi korak je opredelitev cilja komunikacije, namreč, ali naj slednja spodbudi zavedanje o izdelku, njegovo poznavanje, všečnost, naklonjenost do izdelka, prepričanje ali nakup. Tretji korak je oblikovanje sporočila, ki mora imeti učinkovito vsebino, ustrezno zgradbo in obseg ter vir. Sledi izbiranje komunikacijskih kanalov – tako osebnih kot neosebnih. Naslednji korak je določitev celotnega obsega sredstev za promocijo. Sporočevalec mora na koncu preveriti, kolikšen je delež odjemalcev, ki se začno zavedati izdelka, tistih, ki ga preizkusijo, in takih, ki so zadovoljni z njim. Končno, celotno komuniciranje je potrebno upravljati in povezovati tako, da bo dosledno, časovno usklajeno in ekonomično (Kotler, 2004).



Menite, da bi v današnjem času podjetja lahko preživela brez oglaševanja in promocije? Poskusite odgovor čim bolj utemeljiti.

4.8 TRŽENJSKO INFORMACIJSKI SISTEM – TIS

Trženjsko okolje se pospešeno spreminja, zato postaja potreba po tržni informaciji, ki je na voljo v realnem času, večja kot kdaj koli prej. Spremembe so dramatične: od lokalnega h globalnemu trženju, od kupčevih potreb h kupčevim željam, od cenovne k necenovni konkurenci. Ko podjetja širijo geografsko pokrivanje trga, njihova vodstva potrebujejo več informacij in hitreje. Z naraščanjem dohodkov, postajajo kupci zahtevnejši pri izbiri izdelkov. Za napoved odzivanja kupcev na različne značilnosti, sloge in druge lastnosti izdelka, potrebujejo ponudniki trženjske raziskave. Ob širši uporabi blagovnih znamk, razlikovanja izdelkov, oglaševanja in pospeševanja prodaje ponudniki potrebujejo informacije o uspešnosti teh trženjskih orodij (Koter, 2004).

Nekatera podjetja so razvila trženjske informacijske sisteme, ki dajejo poslovodstvu hitre in neverjetne podrobnosti o željah, preferencah in vedenju kupcev. Mnogi tržniki imajo tudi obširne informacije o vzorcih porabe v drugih državah. Še zmeraj pa veliko podjetij nima visoko razvitih sistemov informacij.

V današnji družbi, ki temelji na informacijah, imajo podjetja z odličnimi informacijami bistvene konkurenčne prednosti. Tako podjetje lahko bolje izbira trge, razvije boljšo ponudbo in bolje načrtuje trženje. Vsako podjetje bi moralo organizirati in posredovati stalen tok informacij do tržnikov. V ta namen podjetja proučujejo informacijske potrebe managerjev ter oblikujejo trženjski informacijski sistem. TIS sestavljajo ljudje, pripomočki in postopki, s katerimi pridobivamo, razvrščamo, analiziramo, ocenjujemo in posredujemo potrebne, pravočasne in natančne informacije tistim, ki jih potrebujejo, oziroma tistim, ki sprejemajo trženjske odločitve.



Informacije so temelj trženjskih odločitev podjetja. Danes obstaja v svetu nešteto definicij trženjskega informacijskega sistema, ki pa se med seboj razlikujejo bolj oblikovno kot pa vsebinsko. Če združimo misli različnih definicij lahko rečemo, da je **trženjski informacijski sistem globalni sistem sistematičnega in kontinuiranega zbiranja, analiziranja, obdelovanja, skladiščenja, simuliranja in dajanja oziroma predstavljanja tržnih podatkov, informacij in znanja, ki jih potrebuje marketinško odločanje in delovanje. TIS izkorišča strokovne kadre, digitalni hard in software (računalniški) ter pristope, metode in tehnike raziskave in analize tržnih podatkov, informacij ter uporabnih znanj in izkušenj** (Bunc, 2006).

Tržni podatki, informacije in uporabno znanje ter izkušnje lahko resnično koristijo le tistim podjetjem, ki so sprejela koncept družbenega trženja kot temeljni koncept svoje poslovne usmeritve. Če izhajamo iz načel vseh temeljnih stebrov trženjskega koncepta, lahko ugotovimo, da je ta načela težko uresničiti, če motivov in potreb trga kot celote ne raziskujemo in preučujemo. Če podjetje ne ve, kdo so kupci, uporabniki, ali naročniki izdelkov in storitev, ki jih proizvaja in ponuja, ter kakšni so njihovi motivi in potrebe, kako lahko njihove potrebe zadovolji konkurenca..., je tudi nemogoče vedeti, ali je njihovo delo smotno ali ne. To pomeni, da je danes povsem nemogoče načrtovati tržno uspešno razmnoževanje in ponudbo izdelkov ali storitev, če ne vemo, kaj določen trg resnično

potrebuje. Brez verodostojnih in standardiziranih tako tržnih kot tudi računovodskih podatkov in informacij je tudi nemogoče uspešno pripravljati, izvajati, spremljati, vrednotiti in nadzirati ter koordinirati določene tržne akcije.

Ker torej vemo, da je informacija temelj poslovne odločitve in da ta nastane na podlagi podatkov, si skušajmo razjasniti, kako priti do podatkov. Pri tem se postavlja osnovno vprašanje: kaj je naš cilj in kaj sploh hočemo vedeti, kaj nas zanima in kaj potrebujemo za kvalitetno poslovno odločitev? Če se ukvarjamo s konkretno podjetniško idejo, potem se to osnovno vprašanje nanaša na pridobivanje in analiziranje naslednjih podatkov in informacij (Bunc, 2006):

- ☐ vrsti ponudbe
- ☐ velikosti trga
- ☐ strukturi trga po vrstah kupcev in porabnikov
- ☐ tržnih trendih in elastičnosti ponudbe in povpraševanja
- ☐ značilnostih potencialnih kupcev in porabnikov
- ☐ navadah kupcev in porabnikov
- ☐ metodah trženja, ki so na trgu prisotne
- ☐ metodah distribucije
- ☐ metodah tržnega komuniciranja
- ☐ profitabilnosti podobne dejavnosti
- ☐ stroških poslovanja
- ☐ potrebnih storitvah
- ☐ konkurenci in njenih prednostih in slabostih
- ☐ prodajnih cenah
- ☐ dobaviteljih in morebitnih težavah na tem področju
- ☐ potrebnih finančnih sredstvih
- ☐ tehnoloških postopkih
- ☐ potrebnih kadrih...

Potem, ko pozicioniramo naš izdelek ali storitev in ko določimo osnovni cilj našega iskanja podatkov in informacij, se postavi naslednje vprašanje:

Kje najdemo in kako pridemo do podatkov in informacij?

TIS



Vir: http://www.retailtherapy.co.uk/a_images_site/preview/image019.jpg

Podatke, ki jih je moč zbirati, urejati, analizirati in uporabljati v trženjske namene, lahko podjetje pridobiva na več področjih: v makrookolju, mikrookolju in v podjetju samem.

1. Makrookolje predstavlja ekonomski sistem države, politično-pravna ureditev, socialno okolje in kultura, tehnološki razvoj družbe, razne institucije v okolju (GZ, OZ, tudi časniki...).
2. Mikrookolje tvorijo vsi tisti, od katerih je naše poslovanje neposredno odvisno (dobavitelji, kupci, konkurenca, distribucijski kanali...).
3. Podatke pa lahko iščemo tudi v podjetju samem, kjer je moč znotraj sleherne poslovne funkcije z urejanjem, obdelavo in analiziranjem obstoječih podatkov priti do informacij za lažje poslovno odločanje (računovodske, nabavne, prodajne, o distribuciji, plačilnih navadah...). Ta del informacij je torej vezan na že delujoče podjetje, vendar je potrebno izvirne podatke na obstoječi dokumentaciji tako prilagajati in razporejati, da bodo pripravljeni v smeri koristne informacije, ki nam olajšuje poslovno odločanje.

Kakšne tehnike zbiranja podatkov in informacij uporabljamo pri raziskovanju trga?

Glede na tehniko in način pridobivanja informacij in podatkov ločimo naslednja dva vira podatkov in informacij:

Primarni podatki in informacije, ki jih pridobivamo neposredno na mestih njihovega nastajanja, v neposrednem kontaktu z virom takšnih podatkov ali informacij t.j. porabnikom ali kupcem, tako, da se z njim pogovarjamo neposredno ali posredno. Primarni podatki so torej na novo zbrani podatki za določen namen ali za določen raziskovalni projekt.

Sekundarni podatki in informacije, ki jih pridobivamo iz že obdelanih publiciranih virov in jih lahko najdemo tako v makro kot mikrookolju podjetja. Gre za podatke, ki že obstajajo in ki niso bili zbrani neposredno za namen raziskave. Viri sekundarnih podatkov: notranji viri podjetja, vladne objave, revije in knjige, komercialni podatki.

Raziskovalci ponavadi začno s preverjanjem sekundarnim podatkov, da bi ugotovili, ali lahko z njihovo pomočjo problem delno ali celo povsem razrešijo. Če pa podatkov, ki jih potrebujemo ni, ali če so preveč zastareli, netočni, nepopolni ali nezanesljivi, mora raziskovalec zbrati primarne podatke. Primarne podatke lahko zberemo na pet načinov: z opazovanjem, skupinskimi pogovori, anketiranjem, spremljanjem nakupnega vedenja in z vzročnimi raziskavami (Kotler, 2004).

Postopek trženjske raziskave

1. opredelitev problema in cilja raziskave
2. načrtovanje raziskave
3. zbiranje informacij
4. analiza informacij
5. predstavitev ugotovitev
6. sprejem odločitev

Vir: Kotler, 2004



Zanimivosti o trženjskem raziskovanju najdete na
http://managementhelp.org/mrktng/mk_rsrch/mk_rsrch.htmž,
<http://www.marketresearchworld.net/> in na
<http://answers.vizu.com/market-research.htm>

4.9 ZADOVOLJSTVO PORABNIKOV

Številne strategije, ki jih podjetja izbirajo za dosego tržne uspešnosti, imajo malo skupnih točk, a kljub temu se v eni izmed njih zdi skupno vsem – središče je zadovoljstvo porabnikov.

Številni avtorji menijo, da je zadovoljstvo porabnikov najpomembnejša stvar v organizaciji, vendar pa je skoraj nihče ne meri. V zadnjem času je opaziti, da pomembnost zadovoljstva porabnikov narašča, saj je za podjetja bistveno ceneje kot pridobivanje novih kupcev, če uspejo ohraniti obstoječe (Hill in Alexander, 2006), zato je v interesu podjetij, da oblikujejo takšne strategije, s katerimi bodo uspela vzpostaviti tesne in dolgotrajne odnose s svojimi porabniki. Hill in Alexander (2006) ugotavljata, da številna podjetja kot mero svoje poslovne uspešnosti uporabljajo zadovoljstvo porabnikov. Tako postaja zadovoljstvo porabnikov ključni poslovni cilj številnih podjetij, saj jim le-ti omogočajo dolgoročni obstoj in konkurenčno prednost.

Zadovoljstvo porabnikov



Vir: <http://www.bosma-research.com/images/statistics/customer.jpg>



Zadovoljstvo porabnikov je torej koncept, ki mu trženjska stroka namenja posebno pozornost. Pritiski globalizacije, hitre spremembe, naraščajoča konkurenca, postavljajo storitvena podjetja v dilemo, kako povečati vrednost svojim storitvam in izboljšati porabnikovo zadovoljstvo, kajti v ozadju teh prizadevanj so povsem ekonomski razlogi. Gre za enega temeljnih vzvodov poslovne uspešnosti, ki se odraža v vplivu na tržni delež, rast, dobiček in vrednost podjetja (Kolar, 2001). V tem kontekstu so pomembni samo porabniki in njihovo zadovoljstvo – ne trženje ali management. Osnovno izhodišče za doseg ekonomskih ciljev organizacije je najboljša izvedba tistega, kar ima v porabnikovih očeh največjo vrednost. To je prava resnica in moč procesa trženja.

Nekatere študije so potrdile tudi povezanost zadovoljstva z zvestobo porabnikov, ki posledično vodi do ponovnih nakupov, povečanja prodaje, nižjih stroškov in večjega dobička. Nekateri avtorji zvestobo opredeljujejo kot ključni vir konkurenčnih prednosti in kot ključno dimenzijo. Številne raziskave potrjujejo povezanost zadovoljstva porabnikov s finančnimi rezultati podjetja, preživetja in rasti. Študije so pokazale, da ima lahko 5 odstotno povečanje zvestobe za posledico povečanje dobička od 25-85% (Hill in Alexander, 2006). Zato se zadovoljstvo porabnikov pogosto obravnava kot pokazatelj kakovosti in indikator preteklih, sedanjih in prihodnjih poslovnih rezultatov.

Zadovoljstvo se konceptualno prekriva z nekaterimi sorodnimi koncepti, ki se prav tako nanašajo na celovito vrednotenje ponudbe – predvsem s kakovostjo in vrednostjo za porabnika.

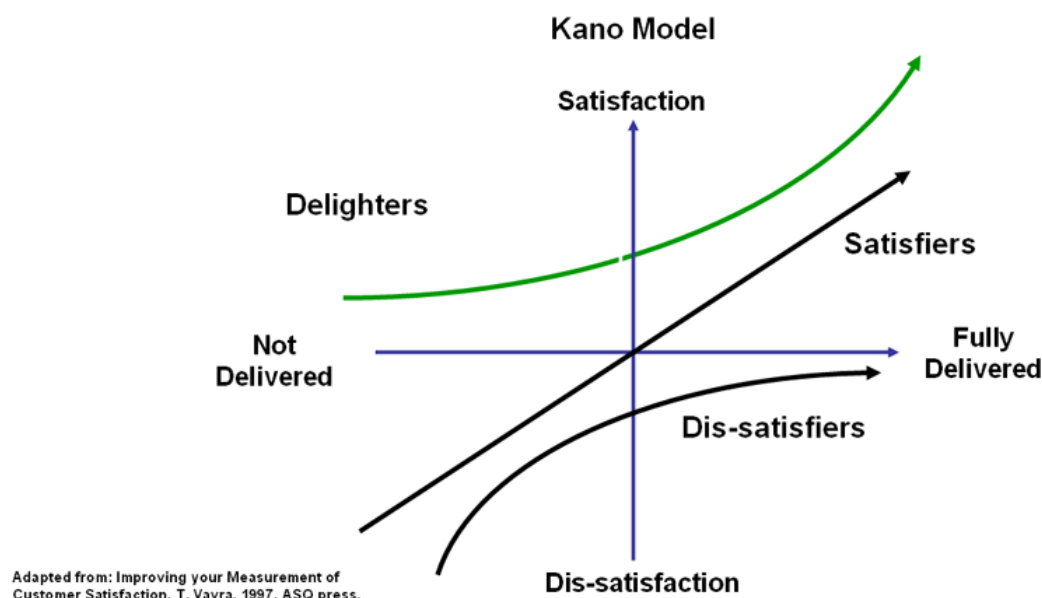
4.9.1 Ekonomski pomen zadovoljstva porabnikov

V ozadju prizadevanj za zadovoljstvo porabnikov so kljub »človekoljubni noti«, povsem ekonomski razlogi. Na konkurenčnih trgih je že samo preživetje podjetja vse težje dosegljiv cilj. In preživela bodo podjetja, ki imajo zveste porabnike. Ti so namreč edina stalnica in vse redkejša dobrina na sodobnih trgih, kjer za prostor v porabnikovi denarnici tekmuje vse več konkurentov. Podjetja, ki porabnike obravnavajo kot eno ključnih naložb, zato vedo kakšen dobiček jih prinaša določen porabnik tekom svojega življenjskega cikla in tudi koliko znaša

strošek njegove pridobitve. Pomen zadovoljstva nadalje temelji tudi na dejstvu, da gre za enega temeljnih vzvodov poslovne uspešnosti, ki se odraža v vplivu na tržni delež, rast, dobiček in vrednost podjetja. Vpliv na poslovno uspešnost izhaja iz naslednjih neposrednih koristi, ki jih prinaša zadovoljstvo porabnikov:

- ☐ večji obseg porabe,
- ☐ višja zvestoba,
- ☐ nižja cenovna elastičnost in višje cenovne premije,
- ☐ višja pričakovanja in večja tolerantnost do napak,
- ☐ manjša občutljivost za prizadevanja konkurentov,
- ☐ nižji stroške pridobivanja novih porabnikov v primerjavi z ohranjanjem obstoječih,
- ☐ nižji stroške transakcij s porabniki na dolgi rok in
- ☐ večji ugled podjetja.

Kanojev model zadovoljstva porabnikov



Vir: http://www.aspireconsultingllc.com/images/diagram_KanoModel.gif

Preko naštetih učinkov zadovoljstvo vpliva tudi na finančno uspešnost. Reicheld in Sasser (v Kolar 2001) sta denimo ugotovila, da ima zmanjševanje deleža izgubljenih porabnikov v storitvenih panogah za posledico povečanje dobičkonosnosti porabnikov za 25-85%. Anderson, Fornell in Lehmann (v Kolar 2001), pa so ugotovili pozitiven vpliv zadovoljstva porabnikov na donosnost investicij – izboljšanje zadovoljstva za eno indeksno točko vodi k izboljšanju donosnosti investicij za 11,5%. Pri tem je zanimivo, da omenjeni avtorji ta vpliv ugotavljajo na nivoju (švedskega) gospodarstva in ne zgolj na nivoju posamičnih podjetij. Švedska je ena prvih držav, ki je uvedla spremljanje zadovoljstva tudi na nacionalnem nivoju, v vseh temeljnih gospodarskih panogah. Po njihovem zgledu so pričele nacionalne indekse zadovoljstva uvajati tudi druge razvite države, danes pa obstaja tudi Evropski indeks porabniškega zadovoljstva. Vse to potrjuje tezo, da je zadovoljstvo preveč pomembno, da bi ga prepustili posameznemu oddelku ali »specialistu« za zadovoljstvo, ki bo v podjetju (edini) odgovoren zanj. Usmerjenost k porabnikom je zato lahko zgolj poslanstvo celotnega podjetja. Tržna uspešnost podjetja kot celote je namreč rezultat dveh sestavin. Prvič je potrebno pridobiti in ohraniti porabnike svojih izdelkov in drugič, poslovanje s porabniki mora biti dobičkonosno. Obe sestavini sta seveda odvisni od številnih funkcij in oddelkov v podjetju.

Žal se številna podjetja ukvarjajo zgolj z drugo sestavino, pri tem pa pozabljajo da je prva njen predpogoj. Zato je danes eno ključnih vprašanj, kako porabnika postaviti v središče poslovne filozofije, saj zadovoljni in zvesti porabnik predstavlja pomembno konkurenčno prednost.

Zadovoljstvo porabnikov je ključnega pomena za uspešno delovanje organizacije. Pri tem imajo pomembno vlogo pričakovanja in zaznavanja porabnikov. Poleg obravnavanja teh elementov v nadaljevanju primerjam kakovost storitev in zadovoljstvo, ki ju večkrat enačijo ali zamenjujejo.



Ali lahko smiselno povežemo zadovoljstvo in zvestobo porabnikov? Če se postavite v vlogo porabnika, kaj vpliva na vaše zadovoljstvo in kaj na vašo zvestobo določeni prodajalni, blagovni znamki....

4.9.2 Pričakovanja porabnikov

Pričakovanja porabnikov imajo pomembno vlogo pri vrednotenju storitev. Mnogih dejavnikov, ki vplivajo na porabnikova pričakovanja (pretekle izkušnje porabnika, psihološko stanje porabnika v času izvajanja storitve ipd.) ni mogoče kontrolirati. Pomembno je, da v organizacijah poznajo dejavnike, ki ta pričakovanja oblikujejo. Porabnikova pričakovanja so mnenja o izvedbi storitve, ki služijo kot standardi za presojanje izvedbe (Zeithaml, Bitner, v Čepulič, 2003). Vsak posameznik ima drugačna pričakovanja v zvezi s kakovostjo storitve. Pogosto obstajajo le na podzavestni ravni. Raven pričakovanj je funkcija izidov, ki so trenutno zanje pomembni. Ravni pričakovanj se od posameznika do posameznika razlikujejo, spreminjajo pa se tudi s časom. Na raven pričakovanj vplivajo tudi stališča drugih ljudi, kultura ipd. (Snoj, 1998, str. 168). Pričakovanja vplivajo na zadovoljstvo porabnikov. Čim višja so pričakovanja, večje je lahko zadovoljstvo ali razočaranje porabnikov.

Pričakovanja so lahko (Potočnik, 2000, str. 183):

- **objektivna**; opredelimo jih lahko s povprečno ravniyo kakovosti, ki temelji na znanih informacijah. Ta raven pričakovanj je značilna za večino porabnikov.
- **subjektivna**; izražajo počutje porabnikov v zvezi s storitvijo in kakšna bi po njihovem mnenju kakovost storitve morala biti.
- **idealna**; vključujejo to, kar se lahko zgodi pri najboljših objektivnih pogojih.

Ločimo razne ravni pričakovanj o storitvi (Hoffman, Bateson, v Čepulič, 2003):

- **Želena** (ang. desired) storitev je raven storitve, ki si jo porabnik želi prejeti. To je za porabnika zamišljena (idealna) raven storitve. Primerjava zelene in zaznane storitve je merilo zaznane izvrstnosti (superiornosti) storitve.
- **Zadostna** (ang. adequate) storitev je raven storitve, ki jo je porabnik še pripravljen sprejeti. Je minimalna storitev, ki jo organizacija zagotovi, da bi zadovoljila porabnika. Temelji na izkušnjah ali normah, ki se postopoma razvijajo. Primerjava zadostne storitve z zaznano storitvijo je merilo zaznane zadostnosti storitve.
- **Predvidena** (ang. predicted) storitev je raven storitve, za katero porabnik misli, da jo bo najverjetneje prejel. Zadovoljstvo porabnikov se ocenjuje kot primerjava predvidene storitve z zaznano storitvijo.
- **Zaznana** (ang. perceived) storitev je raven storitve, ki jo porabnik izkusi. Zaznana kakovost storitev pomeni stopnjo in smer razlike med porabnikovimi zaznavanji in pričakovanji.

Želena storitev je storitev, ki jo porabnik želi prejeti. Zadostna raven je raven, ki jo bo porabnik še sprejel. Med zeleno in zadostno ravniyo storitve je območje tolerance. To obsega

območje storitve, znotraj katerega organizacija izpolnjuje pričakovanja porabnikov .

Na predvideno storitev vplivajo porabnikove lastne izkušnje in prepričanja ter njegova sposobnost in motivacija, da uporabi različne vrste informacij. Porabnikova pričakovanja glede kakovosti storitev se lahko precej razlikujejo od tega, kar izvajalci storitev menijo, da bi pričakovanja morala biti.

Pojem pričakovanja je različno definiran v literaturi s področja kakovosti storitev in literaturi s področja zadovoljstva, kjer so pričakovanja napovedi porabnikov, kaj se bo verjetno zgodilo pri izvedbi storitve. V literaturi s področja kakovosti storitev so pričakovanja želje ali zahteve porabnikov oziroma kar porabniki čutijo, da naj bi izvajalec ponudil bolj kot kaj bo ponudil.

4.9.3 Opredelitev zadovoljstva porabnikov

Za organizacije je pomembno, da znajo prisluhniti željam in potrebam porabnikov.

Zadovoljstvo porabnikov je pomemben element, ki vpliva na uspešnost poslovanja, saj se zadovoljni porabniki pogosto odločijo za ponoven nakup. Zelo zadovoljni porabniki pa organizaciji ostanejo zvesti.

Sedemdeseta leta so prelomnica v raziskovanju zadovoljstva porabnikov, saj se je takrat teorija trženja začela posvečati zadovoljstvu .

V splošnem pa so se kot rezultat številnih raziskav oblikovali štirje pristopi, ki služijo kot osnova za razumevanje zadovoljstva (Brookes, v Štefančič, 2001):

1. Teorija enakovrednosti

Zadovoljstvo se pojavi, ko kupec meni, da je rezultat (proizvod ali storitev) v ravnovesju z njegovim vložkom (stroški, čas, vložen napor).

2. Teorija pripisovanja

Pri tem pristopu je rezultat nakupa izražen kot uspeh ali neuspeh. Če kot rezultat nastopi uspeh, je potrošnik zadovoljen, drugače je nezadovoljen. Ta rezultat pa lahko pripišemo bodisi notranjim dejavnikom (zmožnost kupca za nakup, vložen napor za nakup) ali pa zunanjim dejavnikom (težavnost nakupa, vpliv drugih na nakup, svetovanje prodajalca pri nakupu).

3. Teorija izvedbe

Potrošnikovo zadovoljstvo je neposredno povezano z zaznanim delovanjem izdelka ali storitve. Delovanje izdelka je vezano na njegove značilnosti, ki so objektivno izražene.

4. Teorija doseganja pričakovanj

To je najpogostejše uporabljena teorija. Kupec si pred nakupom oblikuje pričakovanja o izvedbi proizvoda ali storitve. Nakup in uporaba odkrivata dejansko raven izvedbe, ki jo kupec primerja s pričakovanji. Pri tem uporablja primerjavo »boljše kot« in »slabše kot«. Rezultat te primerjave je ocena izvedbe, ki je označena kot negativen rezultat, če izvedba ne dosega pričakovanj, ter pozitiven rezultat, če izvedba presega pričakovanja. Rezultat je nevtralen, če je izvedba v skladu s pričakovanji.

Ta teorija tako opredeljuje zadovoljstvo kot celostno ponakupno oceno izvedbe in je izražena kot funkcija prednakupnih pričakovanj in ponakupne zaznave izvedbe (Fornell v Urbančič, 2002).

Beseda zadovoljstvo (ang. satisfaction) izvira iz latinskih besed *satis*, ki pomeni dovolj in *facere*, ki pomeni delati, narediti (Oliver, v Čepulič, 2003). Zadovoljstvo torej pomeni neko izpolnitev, zadoščenje. Za razliko od zadovoljstva z izdelkom lahko izvedba storitve v veliki meri presega porabnikova pričakovanja v smislu presenečenja in ugajanja .

Pri zadovoljstvu porabnikov gre za primerjavo porabnikovih pričakovanj in zaznavanj.

Pričakovanja so bolj čvrsta, trajna in stabilna. Zaznavanja so bolj začasna, trenutna in bolj spremenljiva. Zadovoljstvo je relativno, odvisno je od različnih pričakovanj posameznika in subjektivno zaznane kakovosti storitve.

Zadovoljstvo v zvezi z določeno storitvijo se oblikuje skozi ves čas njenega delovanja in ne samo v času nakupa (Rojšek, 1998). Porabnika, ki sta prejela enako storitev, jo bosta različno ovrednotila. Poleg porabnikovih zaznavanj storitev je pomemben tudi način odziva med izvajanjem storitve in po končani storitvi. Odziv lahko sega od nezadovoljstva do popolnega zadovoljstva, kar je odvisno tudi od pričakovanj porabnika (Potočnik, 2000, str. 182).

Če so porabnikova zaznavanja v skladu z njegovimi pričakovanji, so pričakovanja izpolnjena in rezultat je zadovoljstvo porabnika. Če se zaznavanje ne ujema s pričakovanji, je to za porabnika lahko pozitivna izkušnja, kadar zaznavanja presegajo pričakovanja ali negativna izkušnja, kadar so zaznavanja nižja od pričakovanj. V tem primeru je porabnik nezadovoljen in če je možno, preide h konkurenci. Porabniki, ki sodelujejo v procesu izvajanja storitev, lahko čutijo večjo odgovornost za svoje (ne)zadovoljstvo kot pri nakupu izdelkov. Pri mnogih storitvah je tudi od porabnika odvisno, kakšna bo kakovost storitev. Znano je, da pridobiti novega kupca stane organizacijo petkrat več kot obdržati starega kupca. Zato organizacije, ki se zavedajo pomena zadovoljstva porabnikov, dajejo velik pomen ustvarjanju odnosov s porabniki. Organizacije želijo ustvariti zveste porabnike, ki so tudi najbolj donosni. Visoko stopnjo zadovoljstva porabnikov je mogoče doseči s trženjem, ki temelji na odnosih. Uspešne organizacije želijo, da bi bili njihovi porabniki zelo zadovoljni. Porabnike tudi seznanijo s svojimi cilji. Zavedajo se, da bodo porabniki, ki so le zadovoljni, odšli tja, kjer bodo lahko zelo zadovoljni.

Zadovoljstvo s soočenjem s storitvijo je porabnikovo zadovoljstvo z določenim soočenjem s storitvijo. Odseva porabnikove občutke glede interakcije z organizacijo. Je rezultat ocen dogodkov in vedenja, ki se pojavijo v tem določenem času. Domneva se, da porabniki ločijo med tem zadovoljstvom in splošnim zadovoljstvom.

Splošno zadovoljstvo s storitvijo pomeni porabnikovo splošno zadovoljstvo z organizacijo in upošteva vsa srečanja in izkušnje s to organizacijo. Od prejšnje točke se loči po tem, da odseva porabnikove občutke o več srečanjih in izkušnjah, na podlagi več interakcij z isto osebo ali več interakcij z različnimi osebami v isti organizaciji.

Kakovost storitve označuje porabnikov celosten vtis o organizaciji in njenih storitvah. Izmed vseh treh pojmov je ta najbolj abstrakten. Na porabnikovo zadovoljstvo s storitvijo vpliva odnos (interakcija) med porabnikom in osebjem, vrsta storitve, drugi porabniki storitve in v primeru nujne fizične prisotnosti porabnika tudi kraj izvedbe storitve. Oliver (v Čepulič 2003) gleda na zadovoljstvo kot na neko izpolnitev. Glede na to loči štiri vrste zadovoljstva:

- a) Zadovoljstvo kot zadovoljitev: domneva, da je izdelek oziroma storitev zadovoljliv v neki pasivni obliki.
- b) Zadovoljstvo kot presenečenje: v nasprotju s prejšnjim se tu prebudi visoka stopnja zadovoljstva, ki je lahko pozitivna (navdušenje) ali močno nezadovoljstvo, ki je negativno (šok).
- c) Zadovoljstvo kot užitek: je posledica nekega pozitivnega stanja, ko od izdelka oziroma storitve dobimo neko korist ali užitek (zabava).
- d) Zadovoljstvo kot olajšanje: je posledica nekega negativnega stanja, oddaljitev od neprijetnega stanja.



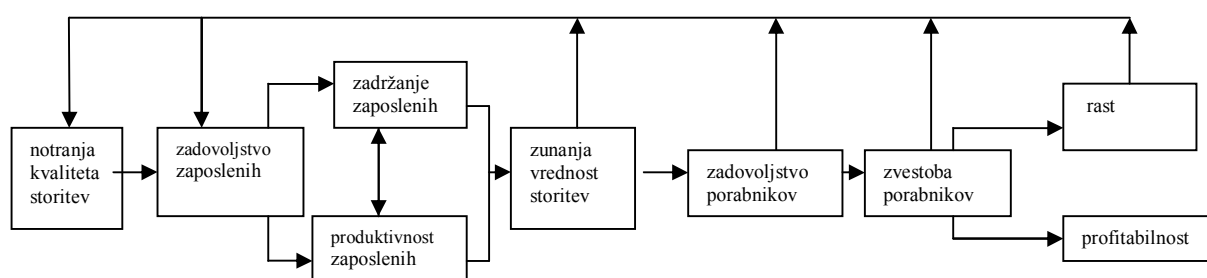
Zadovoljstvu porabnikov, kot ključnemu dejavniku poslovnega uspeha pa nekateri avtorji dodajajo tudi zadovoljstvo zaposlenih. Vodstva številnih uspešnih podjetij ugotavljajo, da je osredotočenost na učinkovito vodenje ljudi ključnega pomena za uspeh podjetja, saj le ustrezno motivirani in zadovoljni zaposleni lahko ustvarjajo kvalitetne proizvode in storitve, s

katerimi dosežejo ali celo presežejo pričakovanja porabnikov, kar posledično vodi do zadovoljstva porabnikov in boljšega poslovnega rezultata.

4.9.4 Verižne povezave na področju zadovoljstva porabnikov

Če razmišljamo o svojih kupcih in zaposlenih kot o ključnih ustvarjalcih vrednosti, lahko dosežemo izjemne rezultate, kajti današnje zadovoljstvo, zvestoba in pripadnost zaposlenih, močno vpliva na jutrišnje zadovoljstvo, zvestobo in pripadnost porabnikov (Hesket et. al., 2003). Isti avtorji so odnosu zaposleni-porabniki dali strateški pomen in s tem globlji vpogled v vseživljenjsko vrednost obojih, tako zaposlenih kot kupcev in naraščajoč pomen konceptu managementa odnosov z zaposlenimi. Sasser (2003) pravi, da so podjetja v menjavi vrednosti s kupci in zaposlenimi. Če torej podjetja ne ustvarjajo superiorne vrednosti svojim zaposlenim, je zelo težko, da bodo zaposleni ustvarjali superiorno vrednost porabnikom. Na tej osnovi so avtorji storitvene verige dobička (Slika 1), postavili nov model in ga poimenovali dobičkovna veriga vrednosti (*value – profit chain*). Dobičkovna veriga vrednosti nakazuje na pomembnost vedenja treh ključnih skupin: porabnikov, zaposlenih in vlagateljev. Ogrodje modela osvetli pomen medosebnih odnosov teh treh skupin. Avtorji modela so vedenje razčlenili na tri področja: zadržanje (*retention*), povečan obseg nakupov (*related sales*) in priporočila (*referrals*). Če pogledamo to z vidika porabnika, je jasno, da si podjetje želi, da se porabniki vračajo. To vedenje imenujemo zadržanje porabnika. Poleg tega podjetje od teh porabnikov pričakuje tudi povečan obseg nakupov. Kot tretje pa podjetja želijo, da so porabniki tako zadovoljni, da o tem govorijo drugim. To vedenje označimo kot priporočila. Torej, ohranitev, povečan obseg nakupov in priporočila so vedenja, ki vodijo do dolgoročne dobičkonosnosti in rasti podjetja. Vendar pa podjetja ne morejo pričakovati dobička in rasti zgolj z osredotočenostjo na porabnika. Potrebno se je osredotočiti tudi na notranjo organizacijo – zaposlene. Podjetja morajo enako kot porabnike, obravnavati tudi svoje zaposlene. Jasno je, da podjetja želijo obdržati svoje najboljše zaposlene in da se ti vedejo do podjetja, kot bi bili lastniki. Kot drugo področje vedenja je v tem kontekstu mišljeno, da podjetja želijo od svojih zaposlenih več umske energije, kar bi lahko poimenovali »del možganov« (*share of mind*). In kot tretje vedenje podjetja želijo, da se zaposleni počutijo tako dobro, da povedo svojim prijateljem in znancem o svojem odličnem delovnem okolju. Če podjetju to uspeva, se to vedenje ponovi še pri vlagateljih. Posledično se seveda izboljša poslovni rezultat podjetja (Heskett et. al, 2003).

Storitvena veriga dobička, (Slika 1), (Hesket et. al., 1997) predpostavlja direktne in močne odnose med dobičkom; rastjo; zvestobo porabnikov; zadovoljstvom porabnikov; vrednostjo storitve za porabnika; kvaliteto storitev in produktivnostjo; in sposobnostjo, zadovoljstvom in zvestobo zaposlenih. Na podlagi empirične raziskave, ki je zajela 20 večjih storitvenih podjetij, so potrdili številne povezave v verigi. Avtorji storitvene verige dobička predpostavljajo serijo verižnih povezav, ki rezultira v finančnem uspehu in rasti. Implikacije managerjem storitvenih podjetij so jasne in radikalne, čeprav ne nove: prispevek in uspešnost zaposlenih sta kritična dejavnika servisiranja porabnikov in poslovnega uspeha. Model bazira na temah, ki prevladujejo v literaturi celovitega obvladovanja kakovosti, kot tudi na bolj sodobni literaturi managementa storitev. Storitvena veriga dobička zagovarja, da se učinek zadovoljnih in motiviranih zaposlenih kaže v zadovoljnih kupcih, zadovoljni kupci pa so pripravljeni kupovati več, kar poveča prihodek in dobiček podjetja. Avtorji storitvene verige dobička so svoj model predlagali kot ogrodje za oblikovanje strateške organizacijske vizije, s tem, da naj bo koncept skrbno interpretiran in prilagojen specifičnostim posamezne organizacije, kajti v takšnem primeru je možno dosegati »izjemne rezultate« (Heskett et. al., 2003).



Slika 13: Storitvena veriga dobička (Heskett et. al., 2003).

Hesket et. al. (2003) je predlagal verižno zaporedje povezav med zadovoljstvom zaposlenih in njihovo zvestobo ter poslovnim rezultatom podjetja. Notranja kakovost v verigi je delovno okolje, ki prispeva k zadovoljstvu zaposlenih. Notranjo kvaliteto merimo na podlagi stališč, ki jih imajo zaposleni do dela, podjetja in sodelavcev. Vrednost v verigi pomeni rezultat, ki ga porabnik dobi v razmerju s celotnimi stroški (cena in ostali stroški povezani s storitvijo). Gibalo vrednosti je produktivnost zaposlenih. Vrednost v storitveni verigi dobička ni zgolj funkcija stroškov, temveč tudi rezultata, ki ga porabnik prejme. Vrednost je zmeraj relativna, saj izhaja tako iz percepcije, kot iz porabnikovih pričakovanj. Do zvestobe porabnikov, ki jo merimo glede na priporočila, ponovne nakupe in zadržanje porabnikov, pripelje njihovo zadovoljstvo. Vodstvo, ki torej razume storitveno verigo dobička bo razvilo in vzdrževalo takšno korporativno kulturo, katere center so porabniki in sodelavci v službi (Hesket et. al., 2003).

Prvi bistven element v storitveni verigi dobička je povezava med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom porabnikov (Hesket et. el., 2003). Raziskave so podprle to povezavo. Zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih ter dobra organizacijska klima v podjetju je povezana z naraščajočo stopnjo zadovoljstva porabnikov. Na stopnji posamezne poslovne enote se je celo pokazala povezava med zaznano klimo in zadovoljstvom porabnikov. Zato ni presenetljivo spoznanje, da tako stališča zaposlenih (kot so zadovoljstvo z delovnim mestom, zadovoljstvo s podjetjem in pripadnost), kot tudi klima v podjetju korelirajo z zadovoljstvom porabnikov .

Drugi bistven element v verigi je povezava med zadovoljstvom porabnikov in finančnim rezultatom. Teoretiki na področju managementa so pogosto trdili, da je superioren poslovni rezultat najbolj odvisen od zadovoljstva porabnikov (Heskett et. al., 1997). V podporo takšnemu pogledu so raziskave pokazale, da porabnik, ki je zadovoljen s storitvijo, bolj očitno izraža namene glede ponovnih nakupov kot nezadovoljen porabnik.

Za vsako sodobno, trženjsko naravnano podjetje, ki se pri svojem poslovanju srečuje s številčno konkurenco, je pomembno, da zna prisluhniti željam in potrebam ciljnega trga ter na podlagi teh ugotovitev oblikuje ponudbo, ki lahko kar najbolje zadovolji potrebe potencialnih kupcev. V skladu s tem spoznanjem se v podjetjih vse bolj zavedajo pomena, ki ga ima zadovoljstvo potrošnikov za uspešno poslovanje podjetja. Zato namenjajo vse večjo pozornost načrtovanju, izvajanju in upravljanju procesov, ki se nanašajo na potrošnikovo zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo. Vzporedno z zavedanjem pomena, ki ga ima zadovoljstvo potrošnikov v sodobni trženjski teoriji in praksi, se pojavljajo tudi številne študije, ki skušajo čim bolje opredeliti pojem zadovoljstva (Štefančič Pavlovič, 2001, str. 6).

4.9.5 Kakovost storitev in zadovoljstvo

Raziskovalci še vedno niso enotni glede odnosa med zadovoljstvom in kakovostjo storitev. Strinjajo pa se, da sta kakovost storitev in zadovoljstvo različna pojma .Pomembno je razlikovati med kakovostjo storitve in porabnikovim zadovoljstvom s storitvijo. Zadovoljstvo in kakovost sta med seboj tesno povezana. Kakovost storitve porabnik zazna racionalno, medtem ko je njegovo zadovoljstvo emocionalno. Zadovoljstvo torej za razliko od kakovosti

vsebuje poleg kognitivne tudi čustveno komponento. Zadovoljstvo se lahko nanaša na strinjanje, presenečenje, veselje, užitek ali oddahnitev (Potočnik, 2000, str. 182).

Zaznana kakovost storitev je splošna, celotna ocena ali vedenje, ki se nanaša na izvrstnost storitve; zadovoljstvo pa se nanaša na določeno izvedbo. Pri zadovoljstvu porabnikov gre za kratkoročno merjenje določene izvedbe. Kakovost sestavlja vrsta ovrednotenih izkušenj, zato je manj dinamičen pojem kot zadovoljstvo. Pri kakovosti storitve gre za dolgoročno in bolj splošno merjenje izvedbe. Zadovoljstvo primerja zaznavanje porabnika s tem, kar porabniki običajno pričakujejo. Kakovost storitev primerja zaznavanje s tem, kar naj bi porabniki pričakovali od organizacije, ki kakovostno opravlja svoje storitve.

Zadovoljstvo lahko označimo kot enkraten porabnikov odziv na potrošnjo, ki predpostavlja predhodno porabnikovo izkušnjo s storitvijo. Kakovost pa obstaja pred potrošnjo in po njej kot znak izvrstnosti, odličnosti in ne temelji na izkušnji. Za zaznavanje kakovosti torej ni potrebna izkušnja s storitvijo oziroma izvajalcem. Porabniki mnoge ustanove dojemajo kot zelo kakovostne, čeprav nimajo izkušenj z njimi (npr. restavracije s petimi zvezdicami). V nasprotju s tem pa je zadovoljstvo popolnoma izkustveno.

Dimenzije, ki določajo oceno kakovosti, so za storitev precej specifične. Ocena zadovoljstva lahko izhaja iz katerekoli dimenzije, ki je povezana s kakovostjo ali pa ne. Standardi za ocenjevanje kakovosti storitev temeljijo na idealih ali zaznavanju popolnosti, odličnosti. Ocena zadovoljstva se ne ustvarja nujno na podlagi kakovosti, temveč tudi na podlagi napovedanih pričakovanj, potreb, norm. Tudi če je storitev zelo kakovostna, lahko na zadovoljstvo vplivajo dejavniki, ki niso pod kontrolo te organizacije (Oliver, v Čepulič, 2003). Kakovost in zadovoljstvo različno vplivata na nameravane nakupe. Zadovoljstvo ima večji vpliv na nameravane nakupe kot kakovost storitev. Ni nujno, da porabniki vedno kupijo največjo kakovost storitev. Udobnost, cena ali korist lahko povečajo zadovoljstvo, ne da bi vplivali na porabnikovo zaznavanje kakovosti storitev.

4.9.6 Merjenje zadovoljstva porabnikov

Razumevanje vloge zadovoljstva je aktualno predvsem za vrhnji management. Za raziskovalce in zaposlene znotraj posameznih oddelkov, še posebej pa tiste, ki so v neposrednem stiku s porabniki, pa je ob tem zelo pomembno tudi ustrezno razumevanje narave zadovoljstva. V praksi se namreč vse prepogosto dogaja, da podjetja in zaposleni niso pripravljena prisluhniti porabnikom, ampak delujejo v skladu s poenostavljenimi predstavami o porabnikih, ki pogosto ne ustrezajo realnosti. Drug problem, ki izvira iz nezadostnega razumevanja koncepta zadovoljstva, pa je njegovo neustrezno merjenje in neuporabni rezultati. Zadovoljstvo se namreč pogosto enači in zato tudi meri kot kakovost, vrednost ali ugled. To je strokovno nevzdržno, saj je podobno enačenju povsem različnih konceptov, kot so denimo na finančnem področju prihodki, dobiček in donosnost! (Kolar, 2001). Zadovoljstvo je zato potrebno ustrezno opredeliti in razumeti, kako ga doživljajo kupci šele potem ga lahko ustrezno merimo. Tako je denimo pri analiziranju zadovoljstva pogosto povsem prezrta čustvena komponenta, ki je za zadovoljstvo in njegov vpliv na zvestobo bistvena. V splošnem mora metodološko korektno merjenje zadovoljstva zadostiti kriterijema veljavnosti in zanesljivosti. Veljavnost pomeni, da je to kar merimo res zadovoljstvo (ne pa denimo kakovost) in da je opredeljeno na način, kot ga doživljajo uporabniki. Drug pomemben kriterij veljavnega merjenja predstavlja napovedna vrednost zadovoljstva. Veljavno je tisto merjenje, ki omogoča dobro napovedovanje vedenja uporabnikov, oz. korelira s pričakovanimi posledicami (npr. zvestobo). Zanesljivo pa je tisto merjenje, ki ob večkratni ponovitvi ob enakih pogojih in pri istih porabnikih, daje enake rezultate – izmerjene vrednosti torej ne smejo biti rezultat naključja ali neustreznega raziskovanja.

Razlikovati moramo torej med merjenjem kakovosti storitev in merjenjem zadovoljstva. Merjenje zadovoljstva je kratkoročna ocena določene izvedbe, kakovost storitev je dolgoročna, splošna ocena izvedbe. Pri merjenju zadovoljstva gre za porabnikovo oceno

določene izkušnje s storitvijo in ne za globalno oceno storitvene organizacije ali procesa.

Zadovoljstvo porabnikov s storitvijo merimo kot razliko med vrednostjo, ki jo porabniki pričakujejo od tega izdelka oziroma storitve, in dejansko zaznano vrednostjo izdelka oziroma storitve ob nakupu (Snoj, 1998, str. 158).

Raziskave o zadovoljstvu porabnikov dajejo storitvenim organizacijam povratno informacijo o njihovem poslovanju, o obstoječih in možnih problemih. Hkrati pa sporočajo porabnikom, da želijo zanje čim boljše poskrbeti. Zadovoljstvo porabnikov je potrebno redno spremljati, saj se njihove želje in pričakovanja spreminjajo. Rezultati raziskav so lahko uporabni tudi za ocenjevanje dela zaposlenih in za primerjavo s konkurenti. Zaradi časovnih omejitev, pomanjkanja sredstev in usposobljenih ljudi organizacije pogosto raziskav o zadovoljstvu porabnikov ne opravljajo sistematično.

Metode za merjenje zadovoljstva porabnikov

Za merjenje zadovoljstva porabnikov se lahko uporabljajo naslednje metode (Kotler, 1998): sistem pritožb in predlogov, ankete o zadovoljstvu porabnikov, namišljeno nakupovanje, analiza izgubljenih porabnikov ter indeks zadovoljstva porabnikov.

Sistem pritožb in predlogov

Organizacija, ki je usmerjena k porabniku, mora poenostaviti sistem, s katerim lahko porabniki dajejo pripombe ali se pritožijo. Organizacija tako dobi pomembne informacije za izboljšanje storitev.

Ankete o zadovoljstvu porabnikov

Organizacije pošiljajo vprašalnike ali telefonirajo naključno izbranim porabnikom, da ugotovijo, kaj porabniki mislijo o njihovem poslovanju. Zadovoljstvo porabnikov lahko izmerijo neposredno z vprašanji, kako so zadovoljni z določeno storitvijo ali posredno z vprašanji, kaj so pričakovali od določene lastnosti in kaj so dobili. Pri analizi problema anketiranci naštejejo probleme in predlagajo izboljšave. V enem od načinov anketiranci razvrstijo posamezne elemente ponudbe glede na njihovo

pomembnost in uspešnost njihove izvedbe. Dobro je ugotoviti, ali ima porabnik namen ponovno kupiti storitev in ali je pripravljen priporočiti organizacijo nekomu drugemu.

Namišljeno nakupovanje

Organizacija najame ljudi, ki se pretvarjajo, da so potencialni porabniki in nato poročajo o svojih izkušnjah s to organizacijo in s konkurenco. Tudi vodstvo lahko tako preverja delovanje organizacije.

Analiza izgubljenih porabnikov

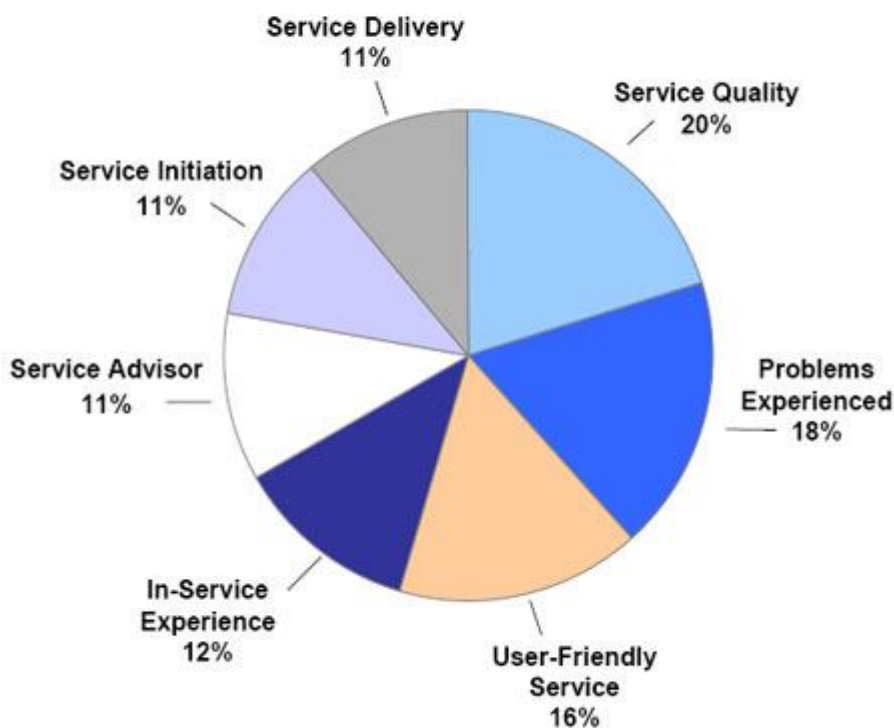
Za organizacije je pomembno, da poskušajo vzpostaviti stik s porabniki, ki niso več njihovi porabniki, da izvejo, zakaj se je to zgodilo.

Indeks zadovoljstva porabnikov (ang. customer satisfaction index - CSI) je skupna ocena, ki pove, kakšno je trenutno stanje zadovoljstva porabnikov. Izračunamo ga na podlagi ocene posameznih dejavnikov zadovoljstva porabnikov. Porabniki pripisujejo dejavnikom različen pomen. Zato zadovoljstvo porabnikov računamo kot vsoto tehtanega povprečja zadovoljstev s posameznimi dejavniki. Računamo ga lahko skupno ali za posamezna področja (Hill, 2006). Indeks je smiselno dolgoročno spremljati, saj kaže poleg podatkov o zmanjšanju ali povečanju zadovoljstva tudi učinkovitost ukrepov za zvišanje zadovoljstva. Lahko zavzema vrednosti od 1 do 100.

Indeks zadovoljstva porabnikov

J.D. Power Asia Pacific 2007 Malaysia Customer Satisfaction Index (CSI) StudySM

Factors Contributing to Overall Satisfaction



NOTE: Percentages may not total 100 due to rounding.

Source: J.D. Power Asia Pacific 2007 Malaysia Customer Satisfaction Index (CSI) StudySM

Vir: http://images.paultan.org/images/JD_Power_2.jpg



Kot lastnik podjetja z računalniško opremo in svetovanjem na domu, kako bi vi merili zadovoljstvo svojih porabnikov?

4.9.7 Vrednost storitve

Porabniki ocenjujejo storitve na osnovi kakovosti in zadovoljstva pa tudi glede na zaznano vrednost. Vrednost storitve je porabnikova splošna ocena koristnosti proizvoda, ki temelji na zaznavanju tega, kar porabnik da in kar dobi.

Porabniku posredovana vrednost je razlika med celotno vrednostjo in celotnim stroškom v očeh porabnika. Skupna vrednost v očeh porabnika so vse koristi, ki jih porabnik pričakuje od danega izdelka ali storitve (Kotler, 1998, str. 37). Celotni stroški porabnika poleg denarnih stroškov vključujejo še njegov porabljeni čas, energijo in psihični napor. Za razliko od dosedanjih primerjav med zaznano in predvideno oziroma pričakovano storitvijo porabnik pri oceni vrednosti primerja zaznano vrednost s svojim inputom, torej s tem, kar je dal.

Vrednost se lahko nanaša na določeno soočenje s storitvijo ali pa je lahko trajnejše

zaznavanje. Vrednost izhaja iz kakovosti in cene. Čim višja je kakovost, tem višja je vrednost storitve. Pojma vrednosti ne smemo zamenjevati s ceno storitve. Storitve je lahko izvrstne kakovosti, vendar ocenjena kot nizka vrednost, če je cena za storitev previsoka. Vrednost se razlikuje od porabnika do porabnika. Tudi porabnikove specifične potrebe določajo, kakšno vrednost ima zanj določena storitev. Porabnik zazna vrednost preko njene cene, izpolnitve pričakovanja in lastnega ugodja (Potočnik, 2000).

Kadar imajo porabniki premalo informacij o procesu storitve, potem uporabljajo kot kazalce kakovosti otipljive dimenzije kakovosti. Več kot imajo na voljo drugih informacij o storitvi, manjši je vpliv posamezne otipljive sestavine (cene, oglaševanja) na vrednotenje kakovosti celotne storitve (Snoj, 1998).

4.9.8 Zvestoba porabnikov



Zvestoba porabnikov se kaže v ponovnih nakupih porabnikov. Zvestoba porabnika je odvisna od celotne stopnje zadovoljstva in razpoložljivosti alternativ. Zadovoljstvo porabnika je osnova za oceno preteklega delovanja in napoved finančne uspešnosti v prihodnosti.

Porabniki so navdušeni, če organizacija preseže njihova pričakovanja. Navdušenje je najvišja stopnja zadovoljstva, ki se lahko kaže v večji zvestobi porabnikov. Ugotovljeno je, da se zadovoljni porabniki nagibajo k zvestobi, zvesti porabniki pa niso nujno tudi zadovoljni.

Na zvestobo porabnikov vplivajo: stroški zamenjave blagovne znamke, razpoložljivost nadomestnih storitev, tveganje, ki ga porabniki zaznajo ob nakupu storitve, in stopnja zadovoljstva s storitvijo v preteklosti.

Nezadovoljni porabniki za organizacijo ne bi smeli biti problem, temveč priložnost za izboljšanje poslovanja. Z analizo pritožb porabnikov organizacija dobi koristne informacije o svojem delovanju. Namen obravnavanja pritožb porabnikov je preobrniti nezadovoljne porabnike v zveste porabnike. Več pritožb organizacija prejme, manj je zanje dovzetna. Žal pa se nezadovoljni porabniki le redko pritožijo organizaciji. Svojo negativno izkušnjo pa pogosto povejo drugim. Govorica od ust do ust, bodisi pozitivna ali negativna, ima močan vpliv na zadovoljstvo in tudi na prihodnje nakupe porabnika.

Eden najbolj zaželenih končnih ponakupnih učinkov je zadovoljstvo, in sicer tako za tržnike kot tudi za potrošnike. Tržniki si močno prizadevajo, da bi zadovoljili potrošnike zato, ker si s tem zagotavljajo dobro podlago za ponovne nakupe, postavljajo temelj za širjenje naklonjenih informacij od ust do ust, pa tudi njihovo vsakdanje delo je na ta način bolj prijazno. Na drugi strani menjave pa so potrošniki, ki uživajo v svojem zadovoljstvu ne le zaradi koristi od kupljenega izdelka ali storitve, ampak jim tudi sam občutek zadovoljstva vzbuja prijetna čustva.

Povsem drugačne odzive pa prinaša nezadovoljstvo, ki pogosto postavlja interese podjetja v nasprotje z interesi potrošnikov. Nezadovoljstvo je za potrošnike neprijetno in kaže na njihove težave z določenim izdelkom, trgovino ali ponujeno storitvijo.

Zadovoljstvo potrošnika lahko tudi opredelimo na dveh stopnjah (Štefančič, 2001):

1. Zadovoljstvo z določeno transakcijo

Tu je kupec zadovoljen z določenim izdelkom ali storitvijo ter nakupnim procesom. Je prva stopnja zadovoljstva, ki lahko kasneje prerase v splošno zadovoljstvo.

2. Splošno zadovoljstvo

Na tej stopnji zadovoljstva je kupec na splošno zadovoljen z izdelki ali storitvami določenega podjetja ter načinom, kako mu podjetje posreduje svoje izdelke ali storitve. Je višja stopnja zadovoljstva, ki običajno izhaja iz tega, da je bil potrošnik večkrat zaporedoma zadovoljen s

posameznimi transakcijami oz. izdelki tega podjetja. Splošno zadovoljstvo potrošnika je cilj vsakega podjetja, saj je to najboljša osnova za zvestobo kupca na dolgi rok.

Kako torej do večjega zadovoljstva?

Naj zaključim z nekaj usmeritvami za učinkovitejša prizadevanja na področju izboljševanja zadovoljstva (Kolar, 2001):

- Zadovoljstvo mora biti sestavni element poslanstva podjetja in eden primarnih ciljev managementa. Stalne in koordinirane aktivnosti za njegovo izboljševanje morajo biti podprte in vodene s strani vrhnjega managementa.
- Zadovoljstvo porabnikov mora biti redno merjeno in analizirano tako z vidika primerjave s konkurenti, kot z vidika ključnih dejavnikov ter učinkov zadovoljstva (npr. vpliv zadovoljstva na zvestobo in dobiček).
- Vsem točkam, kjer podjetje prihaja v stik s porabniki (vmesniku s porabniki) je potrebno posvetiti izjemno pozornost v smislu kakovosti in prijaznosti procesov. Zadovoljstvo je potrebno povezati s prizadevanji za kakovost, merjenjem kakovosti in komuniciranjem standardov kakovosti.
- Zaposleni so eden ključnih vzvodov izboljševanja zadovoljstva, kar je potrebno upoštevati tako pri selekciji, kot pri izobraževanju kadrov.
- Za zadovoljstvo je potrebno zagotoviti tudi preseganje pričakovanj porabnikov – zgolj (standardizirana) kakovost ni dovolj, četudi je na visokem nivoju. Porabnike je kljub temu občasno potrebno (pozitivno!) presenetiti.

Natačnejših »receptov« izboljševanja zadovoljstva ni smiselno predpisovati. Vsako podjetje mora razviti svoj pristop, ki se sicer lahko opre na tuje zglede, vendar mora hkrati ustrezati organizacijski kulturi podjetja – predvsem pa njegovim porabnikom!



Več o zadovoljstvu porabnikov na:

<http://managementhelp.org/customer/satisfy.htm>

<http://www.busreslab.com/tips/tip46.htm>

http://www.nbrii.com/Customer_Surveys/Measure_Satisfaction.html

<http://www.crmbuyer.com/story/44126.html>

<http://www.thetimes100.co.uk/theory/theory--measuring-customer-satisfaction--413.php>

4.10 POVZETEK

Trženje pomeni nov način razmišljanja o tem, kako podjetja in druge organizacije razvijajo vzajemno koristne menjave s ciljnim trgom oz. porabniki, ki želijo zadovoljiti določeno potrebo oziroma željo. Pozorni moramo biti na to, da trženja ne pojmujeemo zgolj kot prodajo ali oglaševanje, ki predstavljata le dve trženjski orodji, nikakor pa ne trženja v celoti. Prodaja in oglaševanje nam pomagata najti več porabnikov, trženje kot takšno pa pomeni poslovno usmeritev podjetja oziroma pomoč pri odgovoru na vprašanje, kaj izdelovati oziroma kaj izbrati za svoje poslovno področje. Trženjsko razmišljanje se prične mnogo prej preden ima podjetje v svoji ponudbi določen izdelek oziroma storitev in se nadaljuje še potem, ko je porabnik izdelek oziroma storitev kupil. Nujno je spremljanje poprodajnih aktivnosti. Cilj

vsakega podjetja je, da na dolgi rok pridobi zadovoljne in zveste porabnike, ne pa zgolj prodaja. Raziskave so namreč pokazale, da je bistveno ceneje kupca obdržati, kot pa iskati novega kupca. Trženje pomeni tudi postopek iskanja trgov, na katerih bomo prodajali svoje izdelke oziroma storitve, ki jih bomo ponudili po sprejemljivi ceni za ciljno skupino porabnikov. V nadaljevanju pomeni trženje iskanje ustreznih distributerjev, ki jih bomo uporabili in oblikovanje sporočil, ki jih bomo ciljnim porabnikom poslali. Osrednji namen trženja je ponuditi porabniku kar največ vrednosti za določeno ceno.

Velika večnacionalna podjetja, ki poslujejo v visoko industrializiranih državah, so bila prva, ki so razvila trženske ideje. Danes le te lahko uporablja že vsako podjetje oziroma vsak posameznik. V bistvu bi trženje moralo biti del splošne izobrazbe. Trženjskih konceptov se danes poslužujejo tako velika kot mala podjetja, profitne in neprofitne ustanove, pa tudi vladne agencije in organizacije, vse z namenom, da izboljšajo svoje poslovanje z odjemalci /porabniki, distributerji in javnostmi.

Podjetja v Sloveniji hitro sprejemajo in izboljšujejo postopke za trženske raziskave in zbiranje podatkov, razvijanje izdelkov, prodajne poti in komunikacijske medije. Ne samo, da so slovenska podjetja izpostavljena močni konkurenci na domačem trgu, poslujejo tudi na izredno konkurenčnem globalnem trgu. Vsem tem podjetjem bo trženjska miselnost in trženjska naravnost pomagala pridobiti svoj del svetovnih priložnosti.



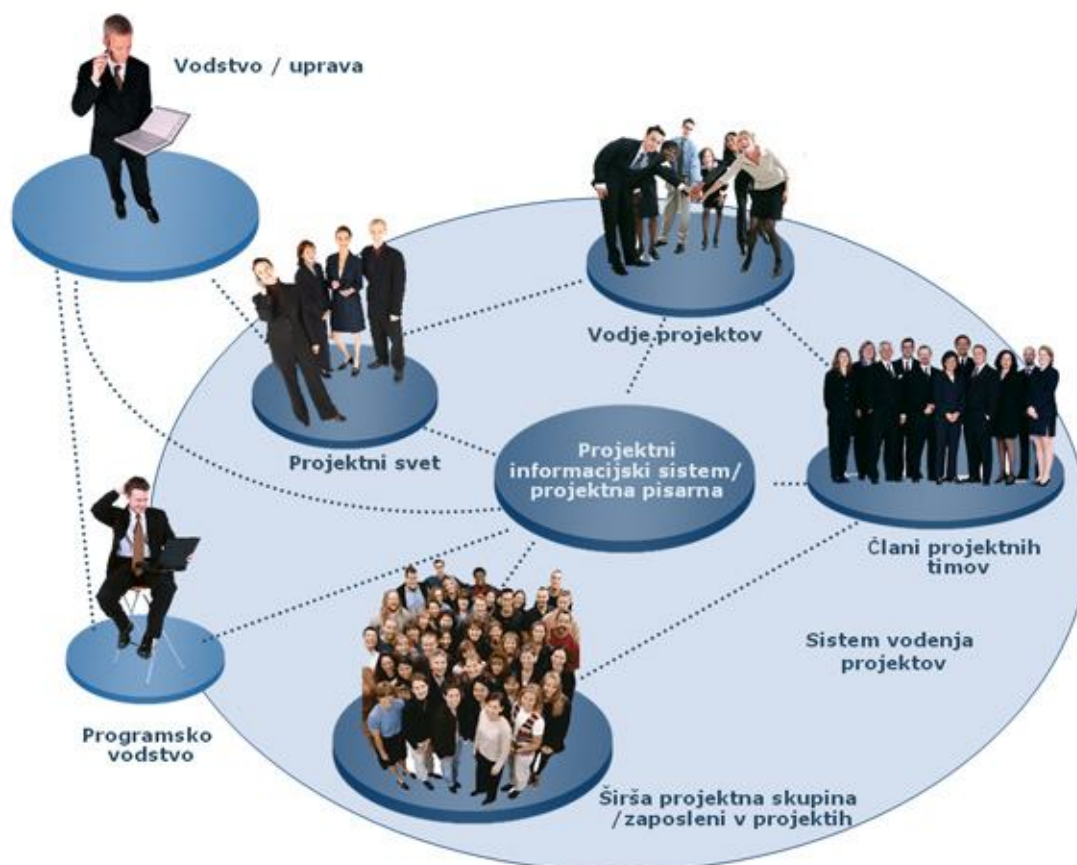
4.11 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE ZNANJA

- ☐ Pojasni razliko med trženjem kot poslovno funkcijo podjetja in trženjem kot poslovno usmeritvijo podjetja!
- ☐ Kako se razlikujejo orodja trženjskega spleta pri trženju izdelkov / storitev?
- ☐ Pojasni povezavo med zadovoljstvom in zvestobo porabnikov!
- ☐ Pojasni povezavo med kakovostjo storitve in zvestobo porabnikov!
- ☐ Pojasni razliko med trženjskim raziskovanjem in trženjsko informacijskim sistemom!
- ☐ Katere trženske strategije ima podjetje na voljo pri uvajanju izdelka na trg?
- ☐ Kaj vse mora podjetje upoštevati, ko pozicionira svoj izdelek/storitev na trg?
- ☐ Po čem se razlikujeta prodajni koncept in koncept trženja?
- ☐ Kateri koncept je po vašem mnenju najprimernejši za doseganje tržne uspešnosti in zakaj?
- ☐ Opiši življenjski cikel izdelka!
- ☐ Na podlagi katerih osnov bi segmentirali trg končnih porabnikov če bi bili proizvajalec osebnih računalnikov?
- ☐ Pojasni pojem ciljno trženje!
- ☐ V slovenskem prevodu obstaja serija »knjig za telebane«, ki jo v originalu izdaja IDG Books International, eden največjih izdajateljev računalniške literature na svetu. Knjige za telebane so podnaslovljene z reko »Nihče ni tako pameten, da ne bi bil kdaj teleban. Lahkotno in zabavno branje za vsakogar«. Ali je lahko uspešna strategija podjetja, ki ima svoje kupce za telebane? Razloži to strategijo s pomočjo tržne segmentacije, izbire ciljnega trga in pozicioniranja!
- ☐ Kakšne vloge igrajo lastnosti izdelkov in zaznavanje teh lastnosti pri pozicioniranju na trgu? Ali je lahko lastnost, ki jo ima več konkurenčnih znamk osnova za uspešno strategijo pozicioniranja?

- Predpostavimo, da po diplomi načrtujete ustanovitev svojega podjetja, npr. trgovine s cd-ji. Orišite ciljni trg ali več ciljnih trgov, na katere bi se usmerili, ter trženjski splet, ki bi ga razvili za tako trgovino!
- S tem, ko podjetje postaja bolj usmerjeno k potrošniku, številni oddelki tega podjetja spoznavajo, da morajo spremeniti tradicionalni način poslovanja. Kako lahko finančni oddelek, računovodstvo in proizvodnja prispevajo k temu, da je podjetje bolj tržejsko usmerjeno? Navedi primere.
- Kaj je pri oblikovanju oglasov za brezalkoholno pijačo posebej pomembno: informacije o demografskih značilnostih potrošnika ali o življenjskem slogu potrošnikov? Navedite primere, kako bi uporabili vsako od naštetih skupin informacij.
- Raziskave kažejo, da so številni Slovenci skeptični glede trditev v oglasih. Razmisli o razlogih za to. Kaj naj bi oglaševalci naredili za izboljšanje prepričljivosti oglaševanja?
- Katere osebnostne značilnosti so najpomembnejše za uspeh v prodajnem poklicu? Kakšne vrste testov bi lahko uporabili za odkrivanje teh značilnosti pri kandidatu za prodajalca?

5 PROJEKTNI MANAGEMENT

»Plans are of little importance, but planning is essential« (Winston Churchill, 1874-1965)



Vir: <http://www.ipmit.si/IPMITstrani/ipmitslo.nsf?OpenDatabase>

S poslovnega vidika je današnji čas prežet s hitrimi spremembami, hudo konkurenco in visoko zahtevnostjo potrošnikov. Tako na primer linijska proizvodnja, zelo dolgoročno planiranje, trdno ustaljeni procesi, zaposlitev za celotno življenje, ena sama odgovornost in

podobno niso več načini za uspeh.

Danes lahko govorimo o timskem delu, »leadership«-u, navduševanju, vodoravni komunikaciji, visoki fleksibilnosti, usmerjenosti k potrošnikom oziroma uporabnikom, vseživljenjskem učenju itn. Vse to pa zajema ravno projektno delo in bi moral biti del temelja vsake uspešne organizacije. Tudi nasploh o projektih zelo radi govorimo saj ima ta beseda zelo pozitiven zven.

Projekti postajajo z razvojem informatike vse bolj zahtevnejši v smislu obvladovanja organizacijske kompleksnosti, odzivnosti na dogodke in kakovosti povratnih informacij o stanju realizacije. Glede na to, da so projekti po definicijičasne organizacijske strukture in imajo praviloma drugačen tip organizacije kot klasična podjetja, jim ta s svojimi organizacijskimi enotami težko pomagajo pri koordinaciji in usklajevanju. Pri vsakem kompleksnem projektu ali programu projektov se zato že na začetku pokaže potreba po posebni podporni infrastrukturi ali organizacijski enoti za podporo vodenju in usklajevanju projekta – projektne pisarni. Organizacije, ki morajo svoje cilje uresničevati skozi projekte, zato potrebujejo in iščejo pomoč pri obvladovanju projektov. Pomoč v obliki svetovanja na področju projektnega managementa je postala standardna usluga samostojnih svetovalcev in podjetij, ki ponujajo svoje strokovnjake na področju projektnega managementa. Nekatera podjetja med ostalim ponujajo tudi svetovanja s področja vzpostavljanja projektne pisarne in celo ponujajo svoje strokovnjake za delo v projektne pisarnah, saj naročniki pogosto zahtevajo neodvisen pogled na postopke v projektu in na stanje projekta.

Projektno vodenje je staro kot človeštvo in ga uporabljamo (zavedno ali nezavedno) na skorajda vseh področjih svojega delovanja (nakup stanovanja, pisanje diplomske naloge, organizacija srečanja itd.). Po principu projektne dela so se gradile piramide, se gradijo avtoceste in se načrtuje naš vsakdanjik. Zato je namen poglavja podati temeljna teoretična in praktična znanja projektnega managementa, spoznati boste različne oblike in faze projektov, vlogo vodje projekta in se naučili projektne naloge analizirati, jo razstaviti na posamezne faze, sestaviti tim in nalogo predstaviti. Želim vam posredovati znanje, da boste v svojem življenju še bolj uspešni.

5.1 KAJ JE PROJEKTNI MANAGEMENT

Iz številne literature in praktičnih spoznanj lahko izluščimo naslednje ugotovitve, lahko bi rekli tudi prvine, ki pripomorejo k opredelitvi, kaj je projektni management. Pri tem se bomo osredotočili na projekte oz. projektne management v podjetjih in tudi neprofitnih organizacijah (<http://sl.zpm-si.com>):

- projekt je časovno omejen proces, za njegovo izvajanje potrebujemo vrsto virov in s tem tudi management, ki »skrbi« za ta proces, in plan angažiranja teh virov; govorimo o projektne managementu;
- po končanju projekta sledi uporaba, kar pomeni primopredajo med projektne managementom in managementom, ki bo odgovoren za uporabo; govorimo o funkcijskem managementu, ki je zadolžen za to uporabo;
- projekt izhaja iz strateških ali drugih razvojnih programov, kar pomeni, da management teh programov naroča projekte projektne managementu in sistemu izvajanja; govorimo o povezanosti med strateškim in projektne managementom ter ožje o povezanosti managementa projekta kot naročnikom s projektne managerjem;
- projekt lahko naroči neki kupec v projektne usmerjenih podjetjih, pride do povezovanja managementa kupca z managementom takšnega podjetja in od tu naprej z notranjim projektne managementom;

- projekt zagotavlja neposredne ekonomske učinke, kar naj bi bilo doseženo s čimprejšnjim povračilom vloženih sredstev in nato z ustvarjanjem prihodka ter dobička; tudi za to je zadolžen projektni management, če je management projekta za projekt in s tem za projektni management postavil te končne cilje projekta;
- projekt zagotavlja tudi posredne ekonomske učinke, kar naj bi zagotovilo doseganje vseh učinkov, ki so bili zahteva managementa projekta; projektni management je tako odgovoren tudi za doseganje teh ciljev; gre za povezanost med funkcijskim managementom eksploatacije s projektnim managementom vsaj v zadnji fazi kontrole učinkov;
- projekt je treba usklajevati s strateškimi ali drugimi cilji ter nato v izvedbi s cilji projekta, kar pomeni, da mora priti do tesnega sodelovanja med (najvišjim) managementom in projektnim managementom še posebej v primerih, kjer gre za hitro odzivanje na spremembe, ki lahko ogrozijo izvajanje projekta;
- projekt naj bi se izvedel v minimalnih trajanjih, z nizkimi stroški ter z ustrezno (maksimalno) kakovostjo, kar postaja pogoj za doseganje večje konkurenčnosti; dolžnost projektnega managementa je, da poleg strokovnega managementa in izvajalcev poskrbi, da se to dosega,;
- projekt ustvari projektni sistem, ki mora usklajeno delovati po planu projekta; projektni management je torej tudi organizator delovanja vseh sistemov, od glavnega sistema, sistemov izvajanja do sistemov vplivnih dejavnikov.



Vir: www.Velblod.videlectures.net

Projektni management lahko obravnavamo ožje kot management, ki je zadolžen za projekt, ali širše tako v povezavi s procesi in managementom pred projektom in po njegovem končanju.

Projektni management je koncepcija vodenja, gre pa za to, da se za čas trajanja projekta odredi centralna odgovornost za projekt, ki se na ustrezen način institucionalizira in organizira v obliki projektne organizacije. Upravljanje in vodenje projektov je problem in umetnost, kako izvesti projekt s sodelovanjem ljudi v neki organizaciji v dogovorjenem roku, z določenimi proizvodnimi sredstvi in želenim učinkom. Po tej obrazložitvi se upravljanje in vodenje projektov razlaga z dveh vidikov: z vključevanjem ljudi in kontrole njihovega obnašanja pri oblikovanju in izvajanju projektov ter z vključevanjem sredstev za izvedbo projekta (Hauc, 2005).

Projektni management je skupek vodstvenih nalog s področja organizacije, tehnike in sredstev, potrebnih za izvedbo projekta.

Temeljna značilnost uspešnega projektnega managementa je doseganje poslovnih učinkov projektov. Proces projektnega managementa pa opredeljuje s treh zornih kotov (Slovensko združenje za projektni management):

- ☐ z vidika ciljev,
- ☐ z vidika procesov za doseganje ciljev,
- ☐ z vidika ravni, na katerih se ti procesi odvijajo.

Projektni management obsega izvajanje funkcij managementa, potrebnih za izvedbo in doseganje končnega cilja projekta. Poleg navedenih funkcij managementa pa mora projektni manager posebno pozornost posvetiti aktivnostim integracije in povezovanja projekta z okoljem.

PMI (Project Management Institute iz ZDA) opredeljuje projektni management kot večšino vodenja in koordiniranja človeških in materialnih virov skozi celoten življenjski cikel projekta z uporabo sodobnih managerskih tehnik za doseganje vnaprej postavljenih strateških in operativnih ciljev o obsegu, stroških, času, kakovosti in zadovoljivosti potreb in pričakovanj udeležencev projekta.

Projektni management lahko obravnavamo samo v okviru projekta. Gre torej za management, ki skrbi – če naj beseda skrbi združuje v tem trenutku vse naloge – za projekt od njegovega naročila do končanja. Vendar je treba projektni management povezovati z nastankom naročila, ki izhaja iz strateških ali drugih razvojnih programov, iz poslovnih odločitev, ali pa je projekt naročil kupec, kar velja za projektno usmerjena podjetja. Povezati pa moramo projektni management tudi s tem, kar po končanju projekta nastane, z uporabo. Ne moremo izhajati iz tega, da je projektni management zadolžen samo za projekt in hkrati ne tudi za to, kar je s projektom nastalo. Zagon strategij postavlja projektni management v vlogo managementa, ki začne delovati ob oblikovanju strategije, ki bo izvedena s projekti ali programi projektov, deluje v pripravi zagonov, izvedbi projektov in do tistih točk v procesu eksploatacij, ki so bile postavljene kot konci projektov. Gre tudi za to, da je odgovoren glede na vrsto projekta za neposredne ali posredne ekonomske učinke. Deluje v življenjskem ciklusu projekta. Podobno lahko trdimo, da v projektno usmerjenih podjetjih projektni management deluje v celotnem procesu nastanka in končanja projekta, torej v ponudbenem postopku, pri izvedbi projekta, garancijskem roku do primopredaje s kupcem. Ker je govor o projektih, ki zagotavljajo prihodek in dobiček za projektno usmerjena podjetja, hkrati pa tudi poslovne ali druge učinke za naročnike – kupce, moramo projektni management povezati tudi z odgovornostjo za te ekonomske učinke. Tudi tukaj gre za odgovornost v življenjskem ciklusu projekta.



Projektni management je tisti del splošnega managementa podjetja ali organizacije, ki je zadolžen za izvajanje vhodne projektne strategije ali drugega projektnega naročila, za pripravo zagona projekta, vodenje njegovega izvajanja vse do končanja projekta, hkrati pa je zadolžen za doseganje planiranih posrednih, neposrednih ali drugih ekonomskih učinkov, kar je odvisno od projekta, ki jih bodo zagotavljali projektni rezultati oz. uporaba (Hauc, 2005).

Takšna opredelitev velja za projektni management v podjetjih ali organizacijah, ki niso projektno usmerjena. Smatramo, da projektni management ni nekaj, kar bi bilo zunaj splošnega managementa. Kajti takšna ločena obravnava povzroča vrsto težav in predvsem po naši oceni največji problem, ki je delitev na redno delo po letnem in operativnih planih

poslovanja, ki ga usmerja splošni management, in na projektno delo, ki ga usmerja projektni management. Tako redno delo kot projektno delo mora biti v podjetju ali drugi organizaciji opravljeno, in to najpogosteje z istimi viri s tem, da se določeno projektno delo lahko preda zunanjim izvajalcem. Se pa tudi redno delo predaja zunanjim izvajalcem, kot so dobavitelji kooperanti, poslovni partnerji itd. Posebna obravnava projektnega dela in s tem projektnega managementa v odnosu na redno delo in s tem na splošni management je nesprejemljiva. Gre za dvojno zelo povezanih del in za dvojno zelo povezanih managementov. Lahko pa trdimo, da gre za splošni management, ki ima vključen projektni management.

Za projektno usmerjena podjetja pa velja, da je projektni management komercialnih projektov zadolžen za vodenje ponudbenega postopka v skladu z naročilom kupca in nameni izvajalca – projektno usmerjenega podjetja, za izvedbo in vodenje morebitnih garancijskih posegov, za poslovni izide z vidika prihodkov in dobička ter tudi za takšno izvedbo projekta, ki bo pripomogla k dvigu ugleda podjetja. Je pa ta management soodgovoren tudi za doseganje učinkov, ki jih je s projektom želel doseči naročnik. Sporna je morebiti zadolžitev glede vodenja ponudbenega postopka, saj so pogosti primeri, da ta postopek vodi en management in izvedbo drug, projektni, ki vključuje tudi vodenje gradbišča ali splošno lokacije dokončanja projekta, tako kot pri gradbenih projektih. Ne glede na to mora obstajati projektni management, pa čeprav se deli po fazah projekta. Za potrebe lastnega razvoja projektno usmerjenih podjetij pa velja definicija, ki smo jo navedli.



Ste že kdaj sodelovali pri kakšnem projektu? Kako ste se organizirali? Kakšno projektno organizacijo ste imeli? Kako ste si dodelili vloge?

5.1.1 Razlika med splošnim in projektnim managementom

Razlika med splošnim managementom in projektnim, ki jo velja omeniti, je v tem, da splošni management deluje na procesih, ki obstajajo in za njihovo izvajanje so na voljo vsi potrebni viri. Projektni management pa deluje na podlagi procesov, ki jih ob pripravi zagona še ni, s planom projekta in zagonskim elaboratom se šele oblikujejo in vire, tako notranje v podjetju kot tudi zunanje, bo potrebno šele pridobiti. Posplošeno lahko rečemo, da splošni management lahko »vidi«, kar managira, medtem ko za projektni management tega ne moremo reči. Oba managementa sta sicer zadolžena za plan, splošni za letni plan poslovanja, projektni management pa za plan projekta. Vendar je treba tehnologijo projekta ob pripravi zagona postaviti, med izvajanjem dopolnjevati. Gre torej za procese, ki nastajajo »sproti«. V tem pa je zahtevnost dela projektnega managementa drugačna. Zato je treba planiranju projektov kot eni najpomembnejših nalog posvetiti posebno pozornost.

Velja pa opozoriti še na eno razliko. Gre za merjenje doseženih rezultatov. Splošni management, ožje funkcijski, lahko ves čas meri rezultate, saj današnji informacijski sistemi to omogočajo vse do vsakodnevnih bilanc stanja in uspeha. Omogočena mu je stalna primerjava »planirano – doseženo«. Lahko na takšen način meri rezultate svojega dela tudi projektni management, in sicer tako, da danes reče, da je vse postorjeno in bo projekt v vseh zastavljenih ciljih končan čez 186 dni, kolikor časa po planu še traja? Lahko tudi reče, da bo doseženo dejansko vračilo vloženih sredstev 200 dni kasneje? V tem je razlika med obema managementoma, predvsem s psihosociološkega vidika. Projektni manager s sodelavci mora biti sposoben čakati na končni rezultat. To nenehno prisotno dilemo jim pomagata reševati dober plan in dobro organizirano vodenje izvajanja projekta (Hauc, 2005).

Projekt je torej zaključena celota širših dejavnosti ali dela, ki jo sestavljajo med seboj povezane aktivnosti. Za projekt je značilna:

- ☐ Neponovljivost procesa – aktivnosti se ne ponavljajo, vsaj ne v celoti
- ☐ Časovna omejenost – vsak projekt ima svoj začetek in konec

- ☐ Prepletenost aktivnosti – določa kompleksnost projekta in zahteva določeno ravnanje z njim, število aktivnosti in vpletenih pa določa velikost projekta
- ☐ Raznolikost sodelujočih – ne govorimo več o skupinskem, temveč tinskem oziroma ekipnem delu
- ☐ Enkratnost proizvoda – učinek projekta je enkraten proizvod ali neotipljiva storitev

V osnovi projekte ločimo na **razvojne, izvedbene in organizacijske**. Lahko pa jih ločimo tudi po temu, ali je učinek projekta proizvod ali storitev, kdo je naročnik projekta (posameznik, podjetje, porabnik, država) in glede na temeljne skupine, ki so vpletene v projekt, te pa so lahko na primer gradbeniške, proizvodne, ravnalne ali raziskovalne.

5.1.2 Zakaj projektno vodenje?

Osnovni namen projektnega vodenja je zagotoviti uspešne projekte in kakovostne rezultate projektov. Kako je projektno vodenje povezano s kakovostnimi rezultati projektov? Projektno vodenje skozi planiranje in nadzorovanje zagotavlja usmerjen napor, ki je za uspešne projekte nujno potreben. Projekti imajo takšne značilnosti, da brez usmerjenega napora sploh ne pridemo do rezultatov ali pa so ti rezultati nekakovostni oz. projekti neuspešni. Uspešnost projekta je ocenjevana skozi (www.ipmit.si):

- ☐ zmožnost, da rezultat projekta doseže načrtovane koristi;
- ☐ zadovoljstvo naročnika in
- ☐ izvedbo v okviru časa, stroškov in kakovosti rezultatov.

Namen projektnega vodenja bi lahko utemeljili skozi vsako od naslednjih koristi:

- ☐ Skozi projektno vodenje se zagotovi povečano razumevanje projekta in njegovega namena.
- ☐ Projektno vodenje povečuje razumevanje poslovnih ciljev na projektu in usklajenost projekta s poslovnimi cilji.
- ☐ S projektnim vodenjem se definira in obvladuje obseg projekta.
- ☐ Projektno vodenje je orodje za razmejitev in določanje prioritet med projektnimi in neprojektnimi, operativnimi aktivnostmi.
- ☐ Projektno vodenje omogoča bolj natančno predvidevanje potrebnih virov.
- ☐ Projektno vodenje je sposobnost in orodje za merjenje učinkovitosti.
- ☐ Projektno vodenje vključuje ovrednotenje in obvladovanje tveganj.
- ☐ S projektnim vodenjem se izboljša komunikacija na projektih.
- ☐ Projektno vodenje spodbuja evidentiranje, komuniciranje in razreševanje problematičnih področij.

Svoj namen dosega projektno vodenja na dejavnostih, ki imajo značilnosti projektov. Med značilnosti projektov lahko štejemo naslednje (www.ipmit.si):

- ☐ Projekt je omejen v času, virih in stroških.
- ☐ Rezultat projekta je enkratne narave ali pa so vsaj okoliščine nastajanja rezultata enkratne narave.
- ☐ Projekt je multidisciplinarne narave, kjer je potrebna integracija aktivnosti in znanj več organizacij ob upoštevanju logičnega procesa nastajanja rezultata in hitrem odpravljanju problemov.
- ☐ Kompleksnost obvladovanja projekta je velika, ker je vključenih več udeležencev, cilji se izključujejo z omejitvami, cilji različnih udeležencev se razlikujejo, uporabljena tehnologija se spreminja.

Na dejavnostih, ki nimajo značilnosti projektov, projektno vodenje ne dosega svojega namena.

5.2 ŽIVLJENJSKI CIKEL PROJEKTA

Vsak projekt ima svoj **tipični življenjski cikel**. Začne se seveda z zamisljivo in opredelitvijo smotrnosti projekta, torej namenom, cilji ter osnovno vsebino. Nato sledi podrobno planiranje projekta, tako izvedbe, kot tudi ravnanja. Ko je podroben plan dokončan, sledi upravljanje, izvedba in kontrola projekta. Na koncu pa imamo zaključek, z zaključnim poročilom. Delo na projektih v posameznih fazah ne poteka enakomerno, začetek in konec namreč običajno zahtevata manjšo intenzivnost dela.

Projektalni manager pri vodenju projekta sledi osnovnemu **načelu učinkovitosti**, ki pravi, da s čim manj napora in čim manj sredstvi zadovoljimo čim več potreb. Pri projektih imamo tri osnovna merila, to so *čas, kakovost in stroški*. Torej pri čim hitrejši izvedbi projekta in čim manjših stroških, želimo imeti čim večjo kakovost učinka projekta.

Pravilno slovensko se projektному managerju lahko reče tudi ravnatelj projekta. Strokovno pa je ravnateljstvo opredeljeno kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela, pa tudi vseh drugih razmerij med seboj in z okoljem in v prostoru in času, po svojem namenu (zagotavljanje smotrnega delovanja zaposlenih); kot proces planiranja, uveljavljanja in kontroliranja, in po metodi logičnih korakov, kot proces odločanja.



Torej če se osredotočimo na ušesu bolj prijazno opredelitev, **projektni management pomeni** usklajevanje aktivnosti, sredstev in zaposlenih, odločanje o aktivnostih, rokih, stroških, učinkih in zaposlenih, planiranje (ciljev, namena in organizacije), uveljavljanje (*kadrovanje, vodenje, komuniciranje, motiviranje*) in kontroliranje projekta ter izvedba projekta s pomočjo sodelujočih (www.minet.si).

Faza po zamisli in avtorizaciji projekta je planiranje. Namen **planiranja** je v uskladitvi aktivnosti tako, da bo čas trajanja čim krajši, prav tako pa poskušamo znižati potrebno število zaposlenih, obseg sredstev in stroške. Projekte planiramo z različnimi modeli, ki so lahko deterministični, stohastični ali mešani, gre pa za metode mrežnega programiranja. Mrežna analiza pomeni postavitve grafičnega modela projekta in njegovo usmeritev k ciljem. Najbolj pogosti sta CPM (critical path method) metoda, ki je metoda kritične poti in PERT (program evaluating review technique) metoda, ki je metoda ocenjevanja projekta. Osnova za mrežno programiranje je *lista aktivnosti*.

Prednost teh metod je zlasti v plastičnem prikazu medsebojnih povezanosti aktivnosti, v določitvi večje ali manjše kritičnosti aktivnosti in v možnosti optimiranja projekta glede na trajanje, zaposlenimi, sredstvi in stroški. S pomočjo mrežnega programiranja projekt tudi spremljamo, s tem pa tudi sprotно kontroliramo njegovo izvajanje.

V procesu planiranja moramo **planirati tudi organizacijo projekta**, ki se nanaša na cilj projekta, tehnično strukturo projekta, odgovornost, oblast in avtoriteto, organizacijski položaj vsakega posameznika, način delegiranja, organizacijo in umestitev projekta v podjetje. Pri projektih so običajno udeleženi vsaj naročnik projekta, sponzor projekta, ravnatelj, usmerjevalna skupina, kateri ravnatelj odgovarja, strokovne skupine, komisija za razvoj informatike, tim oziroma ekipa ter drugo osebje. Pri večjih projektih lahko govorimo tudi o ravnatelju podjetja, ravnatelju projektov, ravnalcih skupnih aktivnosti in ravnalcih aktivnosti. Ne gre pa pozabiti tudi na poslovno funkcijskega managerja, ki je zaposlen v podjetju, kateri izvaja projekt in mora biti v nekem odnosu z managerjem projekta. To je v primeru, ko podjetje ni povsem projektно organizirano, ampak ima tipično poslovno funkcijsko ali matrično organizacijsko shemo (www.minet.si).

Podjetja, ki so usmerjena k projektom in imajo večjo število le-teh, običajno tudi ustanovijo **projektно pisarno**. Namen te pisarne je celotna podpora projektom, od razvijanja metodike projektnega ravnanja, določanja standardov, ocenjevanje tveganj do prenosa znanja in izkušenj, planiranja izobraževanja projektnih managerjev, vključevanje v informacijski sistem

podjetja, skrb za kakovost, roke in stroške projekta itn.

Po planiranju projekta sledi **uveljavljanje projekta**, ki je kot omenjeno sestavljeno iz *kadrovanja, vodenja, komuniciranja in motiviranja*. Pri projektnem delu je zelo pomembno, da je vodenje participativno in demokratično, torej da temelji na osebnostnih lastnostih vodje in ne na njegovem položaju. Tako lahko govorimo tudi o timskem oziroma ekipnem delu in ne skupinskem delu. Zato je tudi komuniciranje vodoravno (iz ukazov preidemo k razlagi, predlogom itn.), dvosmerno, po vseh kanalih, poteka pa predvsem ustno, na sestankih. Torej večina komuniciranja pri tovrstnem načinu dela pa poteka na **sestankih**. Zato je pomembno, da se sestanke ustrezno vodi in da se udeleženci pripravijo na sestanek.

Na koncu je v sklopu uveljavljanja projekta še motiviranje, ki je sestavljeno iz zunanjih in notranjih vzbujanj motivov pri udeležencih. Notranje motive spodbuja že samo projektno delo, saj predstavlja izziv, je dinamično delo itn. Zunanje motiviranje pa je sestavljeno iz osnovne plače na osnovi zahtevnosti dela, iz dodatkov, nagrade glede na individualno uspešnost in nagrade na podlagi uspešnosti celotnega tima.

Zelo pomembno je, da je celotna **kultura podjetja usmerjena v podpiranje projektnega dela**, kar pomeni usmerjenost v rezultate, timsko delo, samostojnost, malo formalnosti, dolgoročni uporabniki, usmerjenost v uporabnike itn. Le na ta način se lahko formirajo dobri timi, ki so vdani projektu, usmerjeni v rezultate, sposobni delati pod pritiskom, si med seboj zaupajo, sprejemajo ideje itn. Torej v fazi uveljavljanja projekta lahko govorimo veščinah in konceptih, ki so nujni za uspeh v 21. Stoletju.

Faza po uveljavljanju je faza kontroliranja. V **procesu kontroliranja** spremljamo izvedbo projekta, izvedemo primerjavo s planiranim in ugotavljamo odstopanja, njihovo velikost in smer. Iščemo vzroke, ki so odstopanja povzročili ter ukrepe. Če planiranje preprečuje težave, kontroliranje te rešuje. Kontroliramo doseganje ciljev projekta, čas, stroške in kakovost. Kontrola je lahko naknadna, sprotna ali pa vnaprejšnja.

Kontrolo pravilnosti projekta pa imenujemo *revizija projekta*. Z revizijo ugotavljamo ustreznost uveljavljanja organizacije s tem pa tudi pravilnost ugotavljanja stanja projekta. Torej z revizijo projekta natančno preiščemo pravilnost ravnanja projekta. Na koncu revizije se napiše tudi revizijsko poročilo.

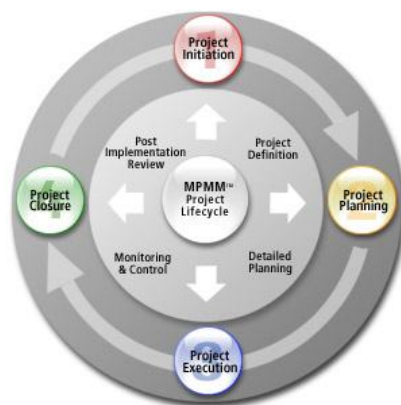
Zaključek projekta je zadnja faza v življenjskem ciklu. Projekt je zaključen, ko se naročnik strinja, da je zaključen in ko so doseženi vsi cilji. Smiselno je omeniti, da projekt lahko zaključimo na več načinov (www.minet.si):

- ☐ Cilji projekta o doseženi in projekt je predan naročniku.
- ☐ Projekti ne dosežejo ciljev ali jih ne bodo dosegli, zato naročnik prekine projekt.
- ☐ Zaključek projekta z dodajanjem novih aktivnosti.
- ☐ Zaključek projekta z integracijo, ki je zelo pogost način zaključka.
- ☐ Pomanjkanje finančnih sredstev.

Tukaj je najbolj pomembno to, da je *neuspešen projekt zelo težko zaključiti* in ga tako naročnik, projektni manager in ostali vpleteni kar puščajo odprtega. V tem primeru je pomembno, da se racionalno zaključi projekt. Ob koncu projekta se napiše tudi **projektno in zaključno poročilo**, katerih namen je, da so v pomoč pri izvajanju nadaljnjih projektov.

Za konec bi omenila še *dejavnike, ki zagotavljajo uspeh projekta*. To so ustrezna opredelitev namena in ciljev projekta, ustreza podpora projektu s strani ravnateljstva, ustrezno pripravljen plan projekta, sodelovanja z uporabniki pred in v teku projekta; pridobivanje, izbira in usposabljanje dobre projektne ekipe, tehnična sposobnost ekipe, nenehno in ustrezno spremljanje projekta, komuniciranje v projektu ter sposobnost delovanja v kriznih situacijah.

Najpogostejši razlogi za *neuspeh projekta* pa so organiziranje projekta, ko ni razlogov za to, premalo podpore s strani ravnateljstva, imenovanju neustreznega ravnateljstva projekta, slabo planiranje projekta in še bi lahko naštevali.



Vir: <http://www.mppmm.com/images/project-lifecycle.jpg>

Projekt kot učinkovit način izvajanja enkratnih nalog

Hitre spremembe na področju tehnološkega razvoja in konkurenca skrajšujejo čas za uresničitev postavljenih ciljev, pa naj bo to razvoj novega izdelka, gradnja hiše ali postavitve nove proizvodne linije. Uspešna podjetja se takih enkratnih nalog že nekaj desetletij lotevajo s projekti, večšine projektnega managementa pa se v zadnjem času uporabljajo tudi na drugih področjih. V svetu velja, da naj bi uspešen manager poleg tradicionalnih znanj o managementu obvladoval tudi večšine projektnega managementa.

Projekti pa sami ne prinesejo zadovoljivih rezultatov. Njihova uspešnost je odvisna od mnogih dejavnikov, kot so kakovostni zagon, učinkovito vodenje s sposobnim in izkušenim projektnim vodjem na čelu ter učinkovita projektna organizacija, podprta z ustrezno projektno kulturo (www.agencija-poti.si)



Že znate opisati življenjski cikel projekta? Kupiti stanovanje ali ga zgolj obnoviti je vsekakor tudi projekt. Kako bi znanje, ki ste ga pridobili, koristno uporabili v te namene?

5.2.1 Projekt kot enkraten ciljno usmerjen proces

Po eni od definicij je projekt enkraten zaključen proces izvajanja med seboj povezanih aktivnosti, s katerimi dosežemo zastavljeni cilj. Projekt ima več omejitev: časovno, saj ima vnaprej določen datum zaključka, ter finančno, ker so za izvedbo na voljo omejena finančna sredstva. Poleg tega so za izvedbo projektnih aktivnosti potrebni ljudje in sredstva, ki vodji projekta tudi niso na voljo v neomejenih količinah. Zaradi teh omejitev je lahko projekt uspešen le, če je ves čas učinkovito organiziran in voden.

Projektni pristop je uporaben na veliko področjih. Projekti se vključujejo v razvoj programske opreme, gradbeništvo in inženiring, založništvo, marketing, poznamo tehnološke in investicijske projekte, projektno se vodijo stečaji podjetij, razvoj novih izdelkov, osvajanje vesolja, vojaška obramba države, zabavne in športne prireditve ipd. Projekte bi lahko razvrstili na raziskovalno-razvojne, inženirske, investicijske ter organizacijske. Vsaka vrsta zahteva drugačen pristop, vsem pa je skupen projektni management. Projekte razlikujemo tudi glede na zahtevnost. Strokovno zahtevne obvladuje manjše število vrhunskih strokovnjakov, medtem ko je za kompleksne potreben dober vodja projekta, ki obvladuje veliko število ljudi različnih strokovnih profilov, motiviranosti in izkušenj (www.agencija-poti.si)

5.2.2 Pomembnost kakovostno postavljenih ciljev projekta

Cilji so osrednje vodilo pri opredeljevanju projekta. Vsebovati morajo želen rezultat, ki je kvantitativno in kvalitativno opredeljen, razpoložljiva finančna sredstva in časovni okvir. Cilji usmerjajo izvajanje projekta, so osnova za planiranje izvedbe in pomoč pri kontroli izvedbe. Jasni cilji zagotavljajo ključnim udeležencem projekta doseganje istih rezultatov.

5.3 ZNAČILNE FAZE PROJEKTA

Vsak projekt ima več značilnih faz, katerih značilnost in trajanje sta odvisna od vrste projekta. Vsaka faza obsega aktivnosti, ki imajo svoj metodološki pristop in tehnike dela. Fazo priprave imenujemo tudi zagon projekta. V tej fazi projekt razčlenimo na aktivnosti, izdelamo mrežni in terminski plan, plan kapacitet in stroškov. Posebno pozorni je moramo biti na analizo tveganj, opredeliti moramo projektno organizacijo, zadolžitve, pristojnosti in odgovornosti udeležencev projekta, poslovnik projekta in projektni informacijski sistem. Končni rezultat je zagonski elaborat, ki ga vodja projekta predstavi vodstvu podjetja. Ta sprejme odločitev o izvedbi projekta. V fazi izvajanja se izvedejo vse predvidene aktivnosti za doseg končnega cilja projekta. Del projekta je lahko tudi faza izkoriščanja – redna proizvodnja in/ali trženje izdelka, storitve ali objekta (www.agencija-poti.si).



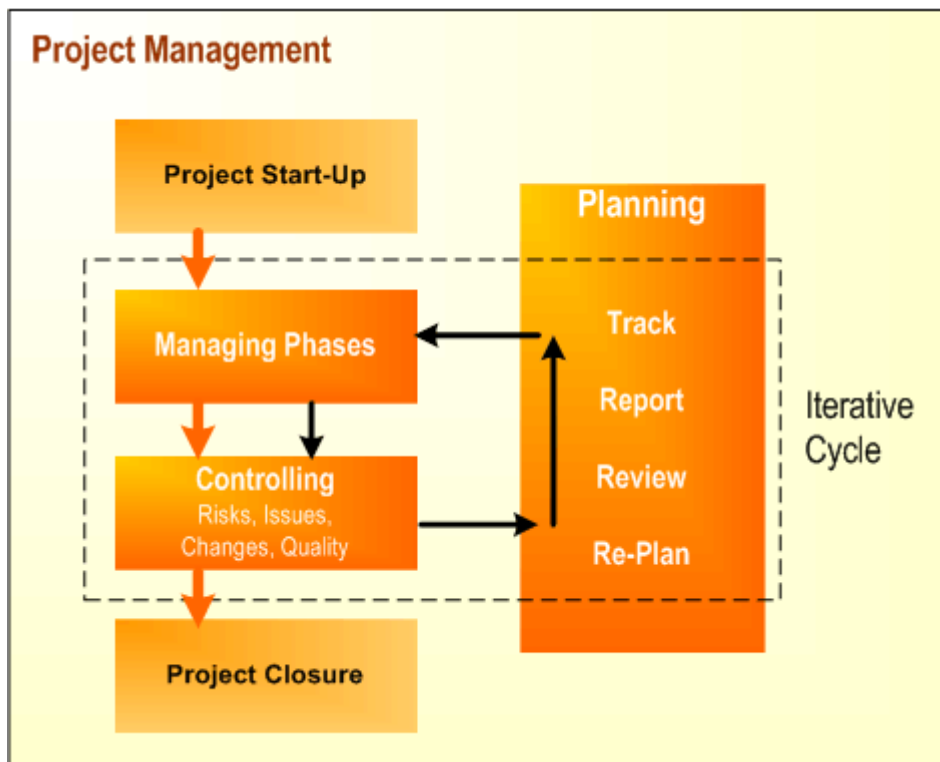
Vir: <http://winmanagementglobal.com/Images/project-lifecycle.jpg>

Zagonska faza projekta je zelo pomembna, saj nam njeno podaljšanje za nekaj dni lahko skrajša fazo izvajanja za nekaj mesecev. Žal se v praksi dogaja ravno obratno, saj premalo časa posvečamo pripravam projekta, zaradi česar se mnogi projekti zavlečejo precej čez planirane roke, logična posledica pa je povečanje stroškov, velikokrat pa tudi končni neuspeh projekta.

Na uspeh projekta lahko vplivajo različni posamezniki ali organizacije, ki so aktivno udeleženi v projektu oziroma katerih interes lahko pozitivno ali negativno vpliva na njegovo izvajanje. Imenujemo jih ključni udeleženci projekta. Vodja projekta je odgovoren za uspešno izvedbo projekta, omogoča komunikacijo med vsemi udeleženci, koordinira sodelovanje, pripravi plan projekta, nadzira izvajanje ipd. Vodstvo podjetja odloča o usodi projekta, dodeljuje resurse za podporo projekta (denar in ljudi), določa prioritete projektov in skrbi za strateško usmeritev podjetja. Kot investitor projekta lahko nastopa tudi organizacija izven matičnega podjetja ali naročnik projekta. Stranka ali naročnik, zaradi katerega se je podjetje lotilo projekta, je plačnik projekta oziroma produkta, sodeluje s projektnim timom pri razčiščevanju zahtev, uporablja produkt in potrdi njegovo ustreznost. Projektni tim izvede projekt, zato morajo imeti njegovi člani vsa potrebna znanja in spretnosti za izvedbo projektnih aktivnosti (www.agencija-poti.si).

5.4 PLANIRANJE, ORGANIZIRANJE, VODENJE IN NADZOR PROJEKTOV

Planiranje je proces, kjer določimo predvideno količino virov, ki jih bomo potrebovali, da zaključimo projekt. Potrebe, ki smo jih postavili na v začetku projekta spremenimo v kolikor se le da natančne specifikacije. Rezultat planiranja – *plan* – nam bo pomagal, da bomo spremljali in kontrolirali razvoj projekta, seveda pa ga bomo morali še mnogokrat prilagoditi in spremeniti, če hočemo, da bo res koristen in uporaben (Kocjan, 2008).



Vir: <http://images.google.si/images?hl=sl&q=project+management&btnG=I%C5%A1%C4%8Di+slike&gbv=2>

Projektni management obsega upravljanje in vodenje časa, materiala, ljudi in stroškov, da bi projekt uspel v predvidenem času in ob predvidenih stroških ter rezultiral s kakovostnim končnim produktom. Management projekta ni le uporaba računalniških programov za vodenje projektov, ampak predvsem uporaba znanja, veščin, orodij in tehnik za izvedbo projektnih aktivnosti, s katerimi se doseže cilj projekta. Večina avtorjev navaja pet faz projektnega managementa. Definicija ciljev in planiranje izvedbe projekta sta del zagonske faze projekta. Izvedba projekta vključuje vzpostavitev projektne organizacije, vodenje, organiziranje in izvajanje aktivnosti, sprejemanje odločitev, komuniciranje, upravljanje stroškov, sodelovanje s pogodbenimi izvajalci in dobavitelji ipd. Nadzor izvajanja projekta pomeni časovni, tehnološki in finančni nadzor. Ob ugotovljenih odstopanjih, motnjah ali problemih je potrebno ukrepati, to pomeni spremeniti plan, cilje ali resurse. Zaključek projekta vključuje preverjanje izvedbe glede na načrtovani cilj, izdelavo dokumentacije in zaključnih poročil. Slednja so zelo pomembna za pripravo kasnejših projektov v podjetju, glede na morebitna odstopanja in vzroke zanje lahko pri naslednjih projektih natančneje planiramo aktivnosti in se primerno pripravimo na predvidene motnje (www.ra-sinergija.si).

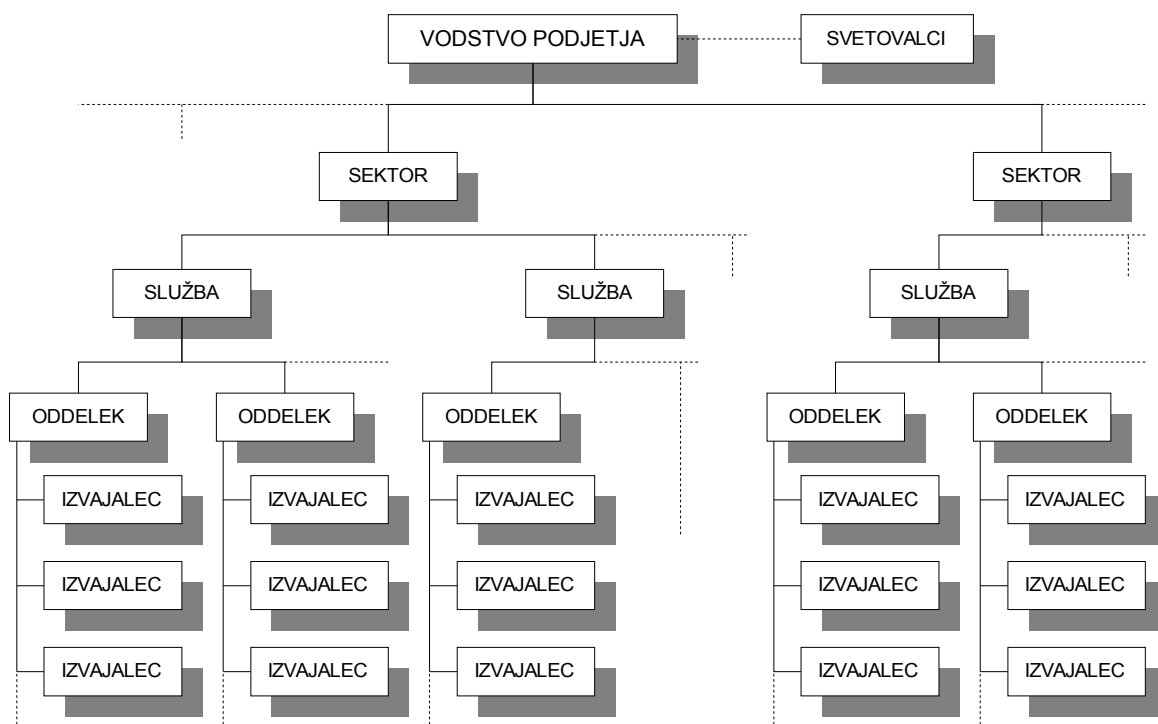
5.4.1 Projektno vodenje

Osnovni namen projektnega vodenja je zagotoviti uspešne projekte in kakovostne rezultate projektov. Kako je projektno vodenje povezano s kakovostnimi rezultati projektov? Projektno

vodenje skozi planiranje in nadzorovanje zagotavlja usmerjen napor, ki je za uspešne projekte nujno potreben. Projekti imajo takšne značilnosti, da brez usmerjenega napora sploh ne pridemo do rezultatov ali pa so ti rezultati nekakovostni oz. projekti neuspešni. Uspešnost projekta je ocenjevana skozi (www.ra-sinergija.si):

- ☐ zmožnost, da rezultat projekta doseže načrtovane koristi
- ☐ zadovoljstvo naročnika in

5.5 PROJEKTNA ORGANIZACIJA

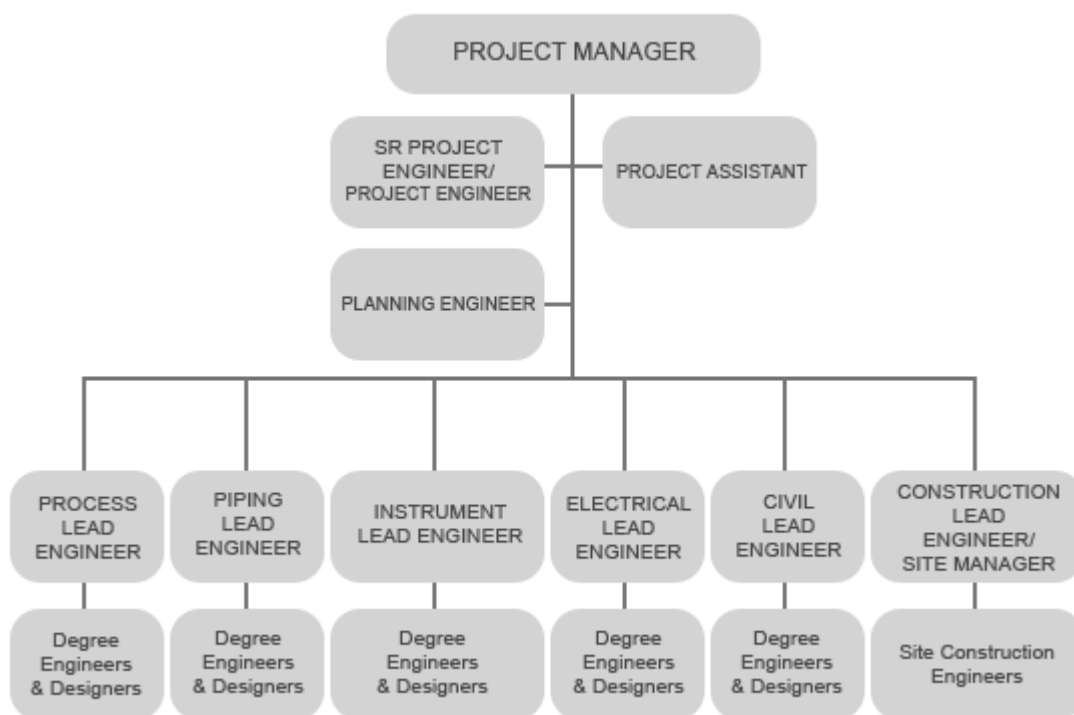


Vir: Plazar, 2000

Organizacijo projekta bi najenostavneje definirali kot odnose med vodjem projekta, projektnim timom in organizacijo podjetja. Projekti v podjetju so lahko zelo različni in zahtevajo različna izvajanja. Prepletanje izvajalcev, služb in sektorjev zahteva povezovanje projektnega vodje s funkcijskimi ter usklajeno planiranje projektov in rednih dejavnosti, zato se za potrebe posameznega projekta organizacijska struktura običajno postavi samo za čas trajanja projekta.



Organizacija se mora prilagoditi vrsti projekta in strukturi podjetja, kjer se projekt izvaja. Poznamo več različnih projektnih organizacij: čisto projektno, kjer projektni tim neodvisno od podjetja izvede celotni projekt, različne izvedbe matrične strukture ter projekte, ki se izvajajo v funkcijskih oddelkih, npr. strokovno zahtevne projekte. Ko projekt zahteva sodelovanje več funkcijskih enot, obenem pa izvajalci s projektom niso zaposleni ves čas, je najprimernejša matrična struktura. Če nekateri strokovnjaki delajo na več projektih, je matrična struktura edina možna rešitev. Za izvedbene projekte (gradbeništvo, inženiring) se je kot najprimernejša izkazala čista projektna organizacija (www.agencija-poti.si).



Vir: http://ardentpe.com/special_images/PROJECT-ORGANISATION.gif

Za vzpostavitev projektne organizacije je še posebej pomembno določiti vlogo posameznih udeležencev. V matriki pristojnosti in odgovornosti je potrebno za vse udeležence projekta točno določiti zadolžitve za vsako aktivnost, vodja projekta pa mora skrbeti, da jih udeleženci med izvajanja projekta tudi upoštevajo.

5.5.1 Vodja projekta – srce in možgani projekta

Vodja projekta je odgovoren za izvajanje projekta in je najbolj vitalni člen celotnega projekta. Imeti mora popolno podporo vodstva podjetja in tako tudi vsa potrebna pooblastila. Imel naj bi organizacijske sposobnosti, kot so podjetnost, sistemski pogled na projekt, sposobnost reševanja problemov in usmerjenost k ciljem, obvladovanje pogajanj in delegiranja, vodstvene lastnosti – obvladovanje medsebojnih odnosov in dela z ljudmi, občutek za reševanje konfliktnih situacij, motivacijo in ustvarjanje delovne klime ter sposobnost komuniciranja na vseh nivojih v podjetju, saj projekt obsega veliko neformalnih povezav.

Pomembne osebnostne lastnosti so odločnost, ambicioznost, prodornost in obvladovanje stresnih situacij. Spretnosti, ki so pomembne za vodenje projektov, se lahko posamezniki naučijo z dodatnim izobraževanjem, največ pa jih je mogoče pridobiti z izkušnjami pri delu na projektu.

Če gre za strokovno zahtevne projekte na enem področju (npr. razvoj programske opreme), potem je vodja lahko vrhunski strokovnjak. Seveda sta za vodenje pomembna sistemski pogled in pristop, zato mora imeti vodja tudi smisel za vodenje in organizacijo. Noben vodja pa nima vseh strokovnih znanj za izvedbo kompleksnega projekta, ki pokriva široko področje strok. Tedaj je boljši vodja, ki obvladuje splet različnih strokovnih področij, hkrati pa je sposoben usmerjati, določati in se odločati v zvezi s tehničnimi alternativami, ki so vezane na projekt. Znati mora tudi začutiti, kdaj aktivnosti ne potekajo, kot bi morale, pa mu člani tima o tem ne poročajo (www.agencija-poti.si).

5.5.2 Projektni tim

Projektni tim je skupina ljudi, ki se poistovetijo s projektom, da boljše izkoristijo svoje znanje in tako dosežejo zastavljene cilje. Prednost timskega dela je skupno reševanje in s tem osvetlitev problema z več možnih vidikov. Člani skupine se učijo drug od drugega, izmenjavajo izkušnje in znanje. Ker vsi sodelujejo pri iskanju idej in kreiranju rešitev, se povečujejo inovativnost, kreativnost ter samozavest posameznikov.



Velikost tima je odvisna od kompleksnosti projekta. Pri kompleksnejših je bolje oblikovati več timov. Vodje posameznih timov pomagajo projektному vodji pri vodenju projekta in sodelujejo pri sprejemanju pomembnih odločitev. Izbira članov projektnega tima je odvisna predvsem od ciljev in tehničnega področja projekta. Poleg strokovnjakov morajo biti tudi »timski igralci« – znati morajo pomagati drugim in pustiti drugim, da pomagajo njim.

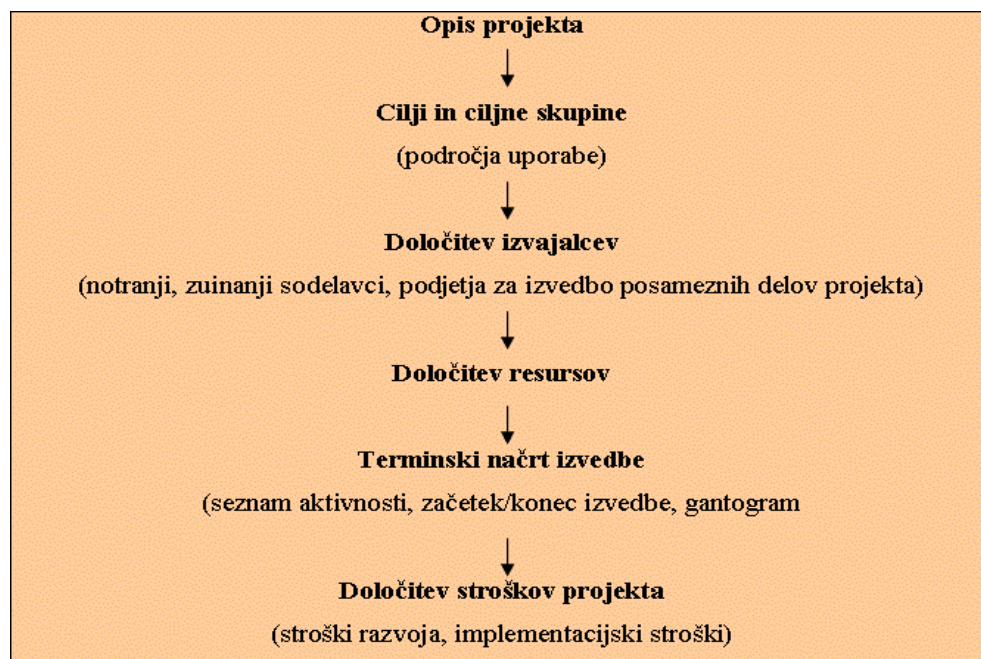
Z zunanjimi izvajalci pa lahko zapolnimo vrzeli v znanju in številu članov tima.

Projektni tim lahko zapolnimo tudi z zunanjimi sodelavci – s strokovnimi svetovalci in/ali izvajalci posameznih aktivnosti. Prednost je predvsem v tem, da zunanje izvajalce lahko hitro pridobimo, medtem ko lahko traja mesece, da na novo zaposlimo primerne strokovnjake. Če določenih znanj v podjetju ni, je hitreje (in predvidoma tudi ceneje ter kvalitetnejše), da se odločimo za zunanje izvajalce. Podobno se tudi odločamo, če je v podjetju premalo resursov za izvedbo kritičnih aktivnosti. Če določena aktivnost obsega zaključeno delo, katerega rezultat je izdelek, ki ustreza naročnikovim zahtevam, izvajalca obravnavamo kot dobavitelja, kadar pa je delo zunanjih izvajalcev časovno nedoločljivo (svetovanje), jih vključimo v projektni tim (www.agencija-poti.si).

5.5.3 Organizacijska kultura in izvajanje projektov

Ko govorimo o učinkovitosti in uspešnosti projekta oziroma podjetja, ne moremo mimo pojma organizacijske kulture, ki se kaže v neformalnem načinu delovanja organizacije in zelo vpliva na izvajanje nalog ter s tem na uspešnost podjetja. Projektna kultura je zelo pomemben dejavnik uspešnega izvajanja projektov v podjetjih in je del celotne organizacijske kulture. Kaže se in hkrati vpliva na sprejemanje odločitev, izraža se v doseganju zastavljenih rokov, kakovosti izvedbe projekta, vodenju ljudi, stopnji centralizacije in stilu odločanja, motivaciji, nagradah in kaznih, formalnem in neformalnem komuniciranju ipd. Če se celotno podjetje ne zaveda pomembnosti projektov za obstoj podjetja in če organizacijska kultura ni na primernem nivoju, to otežuje izvajanje projekta in delo vodje projekta, ter pogojuje nezadovoljstvo izvajalcev in slabšo učinkovitost izvajanja projektov.

5.5.4 Projektna dokumentacija



Vir: www.minet.si

Pred izvedbo posameznega projekta, moramo s projektno dokumentacijo opredeliti vire in pogoje za produkcijo. Zagotoviti moramo:

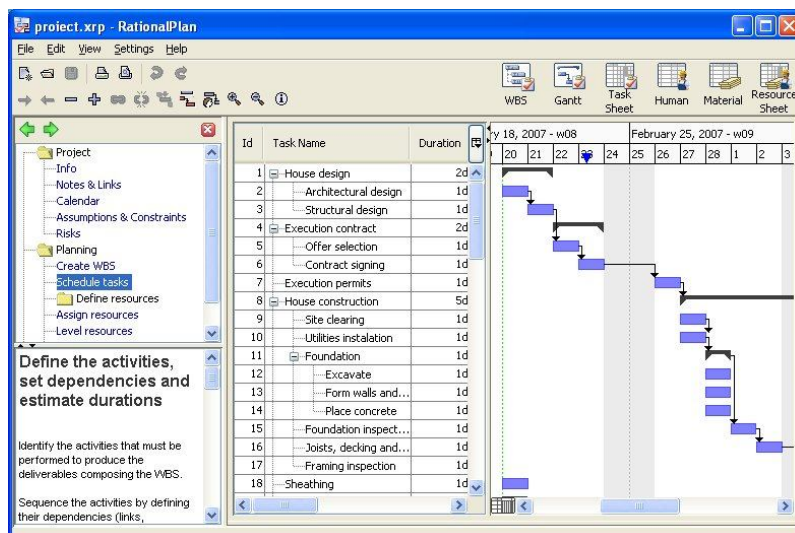
- ☐ Finančna sredstva
- ☐ Kadre (projektno skupino, izvajalce, pogodbene sodelavce...)
- ☐ Opremo
- ☐ Prostor
- ☐ Čas

Projektno dokumentacijo pripravi projektna skupina. Za kakovostno pripravo dokumentacije in koordinacijo med posameznimi člani projektne skupine pa skrbi projektni vodja.

5.6 PLANIRANJE IN NADZOR PROJEKTHNIH UČINKOV

»Zmaga tisti, ki je pri načrtovanju upošteval vse okoliščine.«

(SunZi544 pr. N. št. –496 pr. N. št.)



Vir: <http://flickr.com/photos/65909616@N00/54990757/>

Projekt je po splošnih definicijah enkraten in časovno omejen proces, s katerimi dosegamo določene, vnaprej predvidene cilje in učinke. Po teh definicijah se kvaliteta izvedenega projekta ocenjuje glede na porabljen čas za izvedbo projekta (ta naj bo minimalen), stroške za izvedbo projekta (naj bi bili minimalni ali optimalni) in doseženo kvaliteto objektnih ciljev kot projektnih rezultatov (naj bi bili maksimalni). Za ugotavljanje uspešnosti projekta in izvajanje nadzora doseganja uspešnosti je potrebno obravnavati ves proces nastanka in izvajanja projekta do procesa, ki je rezultat projekta. Gre za življenjski cikel projekta, ki se prične z določitvijo vhodne projektne strategije, nadaljuje s pripravo zagona projekta, izvedbo projekta in izvajanjem eksploatacije. Uspešnost projekta lahko ugotavljamo šele z uspešnostjo eksploatacije, ki jo je projekt zagotovil. Planiranje učinkov projekta se tako izvaja predvsem v pripravi zagona projekta in nato nadzira njihovo doseganje v nadaljnjih fazah projekta vse do izvajanja eksploatacije (Hauc, 2005).

Značilnosti sedanjega poslovanja, gre predvsem za spremembe, konkurenčnost, globalizacijo ter časovno pridobivanje konkurenčnih prednosti, izpostavljajo vse bolj vprašanje, kako v razmerah, ki so posledica teh značilnosti, oblikovati in izvajati strategijo poslovanja in razvoja. Odveč je na tem mestu govoriti o konkurenčnosti, saj živimo v družbi neprestane konkurenčnosti, kjer je doseganje konkurenčnih prednosti pogosto edini pogoj obstoja. Kako si torej zagotoviti to prednost, saj je izvirne strateške rešitve npr. pri razvoju izdelkov, proizvodnji, osvajanju tržišč in sploh v poslovanju vse težje najti in tudi izvesti. To vprašanje ni aktualno samo za management profitnih organizacij, temveč tudi neprofitnih. Da se strategija izvaja s projekti in drugimi aktivnostmi v okviru letnih planov poslovanja je seveda znana ugotovitev. Gre za projekte z neposrednimi in posrednimi ali drugimi ekonomskimi učinki. V prvem primeru so to npr. projekti uvajanja novih izdelkov in storitev, osvajanja tržišč, uvajanja novih tehnologij, investicijski projekti novih proizvodenj, ustanavljanja podjetij itd., v drugem primeru pa gre za projekte razvoja organizacij, projekte informatizacije poslovanja, projekte e-poslovanja, kadrovske projekte, projekte kakovosti itd. S prvimi navedenimi projekti se zagotavlja po končanju projektov v njihovi eksploataciji prihodek in dobiček, medtem ko projekti s posrednimi ekonomskimi učinki tega ne zagotavljajo neposredno, saj zasledujejo druge koristi in učinke za organizacijo, med drugim tudi zniževanje stroškov. Za vse projekte je potrebno zagotoviti vrsto virov, med katerimi je seveda potrebno posebej izpostaviti finančna sredstva (Hauc, 2005).

Iz sodobnih analiz izhaja, da se število projektov v organizacijah permanentno povečuje. Temu je seveda vzrok predvsem nujnost doseganja višje konkurenčnosti, kar zahteva stalno nove in predvsem hitro izvedene projekte. Potrebna so vse večja finančna sredstva, ki pa jih praviloma »nikoli« ni dovolj. Management mora tako imeti za vsak projekt, in s tem celotni strateški projektni plan, ob vsakem zagonu projekta jasno predstaviti doseganja ekonomskih in drugih učinkov, da lahko sprejme odločitve, v katere projekte vlagati, da se dosegajo postavljeni strateški cilji ter da se pri tem upoštevajo omejene finančne zmožnosti. Za projekte z neposrednimi ekonomskimi učinki je te učinke praviloma možno precej točno določiti z uporabo raznih izračunov ekonomske upravičenosti in drugih metod. Pri projektih s posrednimi ekonomskimi učinki pa temu ni tako in je planiranje učinkov težavnejše. Zahteve po kvantitativnem vrednotenju tudi teh učinkov pa so vse večje. Planiranje in nadzor učinkov moramo seveda povezati s procesi nastajanja, izvajanja in končanja projektov ter procesi, ki so posledica projektov t.j. eksploatacijo (Hauc, 2005).

Projekti se izvajajo z nekim(i) namenom(i), ki se odraža(jo) v pričakovanih učinkih, do katerih bi naj projekt privedel. Temeljni učinki se praviloma pojavljajo v fazi eksploatacije projekta – govorimo o namenskih ciljih projekta, torej po zaključeni fazi njegovega izvajanja, nekateri učinki pa se pojavljajo tudi že v fazi pripravljanja in izvajanja projekta – govorimo o objektih ciljih projekta. Namenski končni cilj je torej tisti sklepni del projekta, ki ga določa

njegov “naročnik”, zanj pa predstavlja želeni končni rezultat – ki praviloma izhaja iz strategije. Namenski cilji tako določajo tudi želene učinke projekta po končanju projekta. Objektne končni cilj pa predstavlja tisti konec projekta, s katerim so zagotovljeni vsi potrebni objekti, nujni za vzpostavitev pogojev za doseganje namenskega končnega cilja; pri tem velja objekt kot celovit pojem.

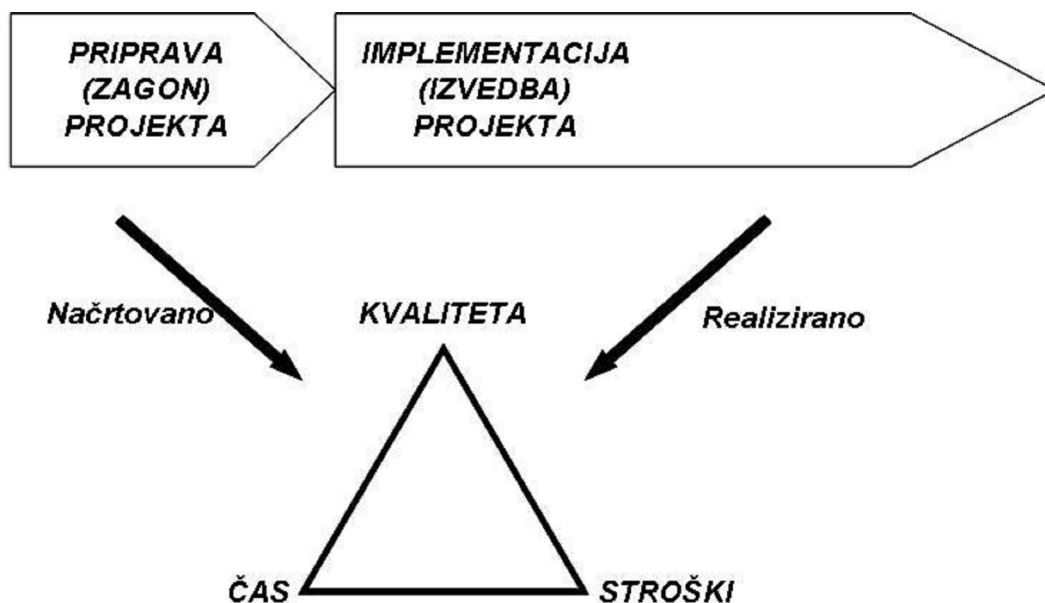
Učinki projektov so lahko ekonomsko merljivi – **projekti z neposrednimi ekonomskimi učinki**, lahko pa nastajajo tudi učinki, katere je težko ali pa nemogoče ovrednotiti z ekonomskimi kazalniki – **projekti s posrednimi ekonomskimi učinki**.

Projekti s posrednimi ekonomskimi učinki praviloma zagotavljajo kvalitativen razvoj organizacij, ki se kaže v izboljšanju kvalitete izvajanja storitev in procesov, organizacijskih poenostavitvah ali izboljšavah, povečanju učinkov za odjemalce in podobno. Projekti z neposrednimi ekonomskimi učinki prvenstveno zagotavljajo kvantitativen razvoj organizacij, ki se kaže v povečevanju obsega izvajanja storitev in procesov, ustvarjene dodane vrednosti, prihodka in dobička ter znižanju stroškov in podobno.

Učinke projektov pa moramo obravnavati široko, z več vidikov. Govorimo o **razsežnostih učinkov projektov**, ki se kažejo v (Hauc, 2005):

- kvaliteti učinka – ali gre za **pozitivne** in/ali **negativni** učinki nekega projekta;
- posledicah učinkov projektov za različne **subjekte**;
- časovni dinamiki doseganja učinkov po končanju projekta – zato lahko govorimo o
- **“primarnih”** in **“sekundarnih”** učinkih nekega projekta;
- **sprotne doseganju učinkov** med izvajanjem projekta.

Projekt je torej, z upoštevanjem zgornjih ugotovitev, časovno omejen proces izvajanja določenih del – aktivnosti, s katerimi dosegamo **objektne in namenske cilje**, ki v procesu izvajanja projekta postopno privedejo do končnega cilja, s katerim so zagotovljeni vsi pogoji, da se lahko prične eksploatacija projekta oz. eksploatacija projektnih »izdelkov«, kar pa postopno privede do **planiranih učinkov**. Projekt je proces časovno omejenega ustvarjanja in se po splošnih definicijah logično deli na proces priprave – zagona projekta in proces implementacije – izvedbe projekta (slika1)



Slika 14: Projekt in kriteriji uspešnosti izvedbe projekta (Hauc, 2005).

V pripravi zagona projekta je potrebno pripraviti zagonsko zasnovo projekta, ki omogoča

strateško in projektno odločanje za pričetek izvajanja projekta. Kriteriji za merjenje uspešno izvedenega projekta so vezani na čas, stroške in kvaliteto. Uspešno izveden projekt je po tem takem torej tisti, ki je izveden v minimalnem (optimalnem) trajanju, z minimalnimi stroški in maksimalno kvaliteto »izdelka« projekta. To uspešnost se načrtuje torej že v pripravi zagona projekta in se nato nadzira v implementaciji. Vendar je tu govora o uspešnosti izvedbe projekta, ki se dokončno lahko ugotovi ob končanju projekta. Ob končanju projekta,

upoštevajoč vse razsežnosti učinkov projektov, o »pravih« učinkih še ne moremo govoriti.

Osrednje vprašanje učinkovitosti je namreč, kako določene procese izvesti kar najboljše (z osredotočanjem na stroške, čas izvedbe in kakovost projektnih rezultatov), medtem ko je uspešnost usmerjena v iskanje optimalnega izkoristka obstoječih resursov in priložnosti za ustvarjanje nove vrednosti, novih tržišč, produktov in podobno – torej v oblikovanje novih oziroma spremenjenih procesov. Medtem ko je uspešnost temelj vsakega uspeha, je učinkovitost osrednja komponenta uspešnosti. Strnjeno v nekaj besedah pomeni učinkovitost delati stvari na pravi način, uspešnost pa pomeni delati prave stvari.

Projekt je učinkovito izveden, če smo z njim časovno, stroškovno in kakovostno ustrezno zagotovili pogoje – objekte za eksploatacijo in za doseganje predvidenih učinkov. Projekt pa je uspešno izveden, če smo z njim dosegli učinke, s katerimi smo dosegli izvajanje strategij in doseganje strateških in poslovnih ciljev.

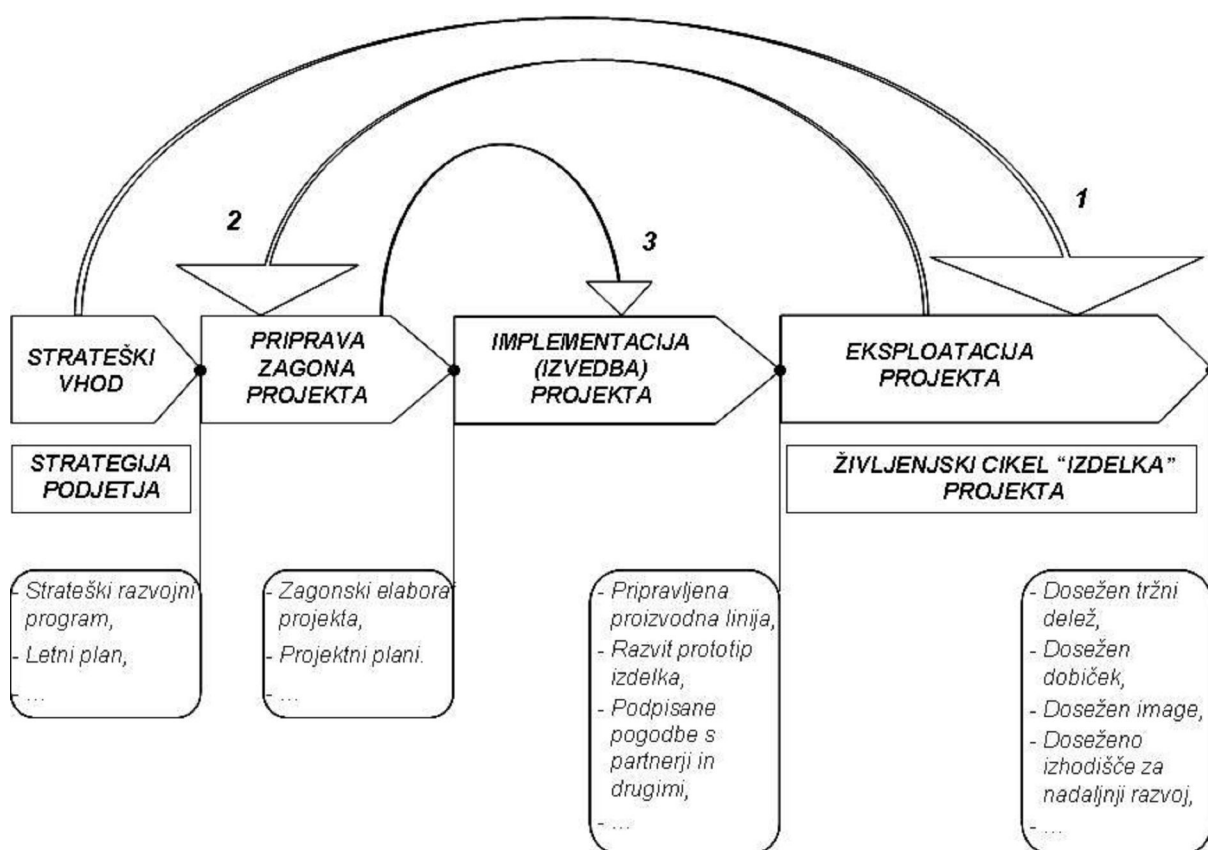
Projektni management mora torej skupno z naročniki projekta opredeliti in zasledovati uspešnost projekta, skupno z izvajalci pa opredeliti in doseči učinkovitost projekta. Tako lahko govorimo o učinkovito izvedenem projektu na primer razvoja izdelka, ko je projekt izveden v planiranih rokih ali prej, v planiranih ali celo nižjih stroških ter s kvalitetnim izdelkom, zagotovljeno proizvodnjo, dobro zasnovano prodajo, oskrbo itd. Po projektu oziroma fazi izvedbe projekta sledi eksploatacija, torej redna proizvodnja in prodaja. Dejanski učinki in koristi projekta se lahko torej ugotavljajo šele v eksploataciji. V primeru, da je ta poslovno neuspešna npr. zaradi tržno ne dovolj zanimivega izdelka, kljub učinkoviti izvedbi projekta ne moremo govoriti o njegovi uspešnosti, saj je bilo projektno naročilo, ki je bilo pogoj za pripravo zagona projekta, »napačno«. Vhodna projektna strategija je bila neustrezna. Lahko pa je tudi vzrok, da v času izvajanja projekta nismo sledili spremembam v okolju, konkurenčnim potezam ipd., kar pa samo zahteva obvladovanje sprememb med izvajanjem projekta (www.agencija-poti.si).

Enako razmišljanje lahko prenesemo na projekte s posrednimi ekonomskimi učinki, npr. na projekt informatizacije poslovanja ali reorganizacije. Če smo projekt izvedli v planiranih rokih, z minimalnimi stroški in v najsodobnejših informacijskih rešitvah in tako kot smo predvideli, sicer lahko govorimo o učinkovitosti projekta. Ko pa po uvedenih informacijskih rešitvah ugotavljamo, da se poslovanje, odločanje, komuniciranje ipd., kar smo si zamislili (gre torej za planirane učinke) ni bistveno izboljšalo, stroški poslovanja se niso bistveno zmanjšali in podobno, potem seveda ne moremo govoriti o uspešno izvedenem projektu. Ugotavljanje uspešnosti moramo torej povezati s vhodno projektno strategijo, ki je določila, da gremo v popolno prenovo informatizacije poslovanja ter s planiranimi učinki, ki so bili osnova za določanje namenskih in nato objektivnih ciljev. Te planirane učinke, ki omogočajo ugotavljanje koristi, pa ugotavljamo na eni strani z nadzorom med izvajanjem projekta in kasneje z nadzorom v eksploataciji.

Planiranje in nadzor učinkov projektov moramo povezovati s procesi nastajanja projektov, torej s procesi, ki potekajo pred pripravo projektov, ter s procesi, ki potekajo po izvedbi projektov. Pred pripravo jih moramo torej povezati s procesi oblikovanja in izvajanja strategij Gre za strateški upravljeni proces. Rezultat oblikovanja strategij so praviloma strateški razvojni programi. Ne gre samo za oblikovanje vseh globalnih, poslovnih, funkcijskih strategij ali strategij razvojnih področjih, temveč predvsem projektov, s katerimi bomo strategije udeleževali. Spoznanje, da se strategije, ne glede na to, za katero časovno obdobje se postavljajo, izvajajo s projekti in letnimi plani poslovanja, je že dolgo prisotno in se

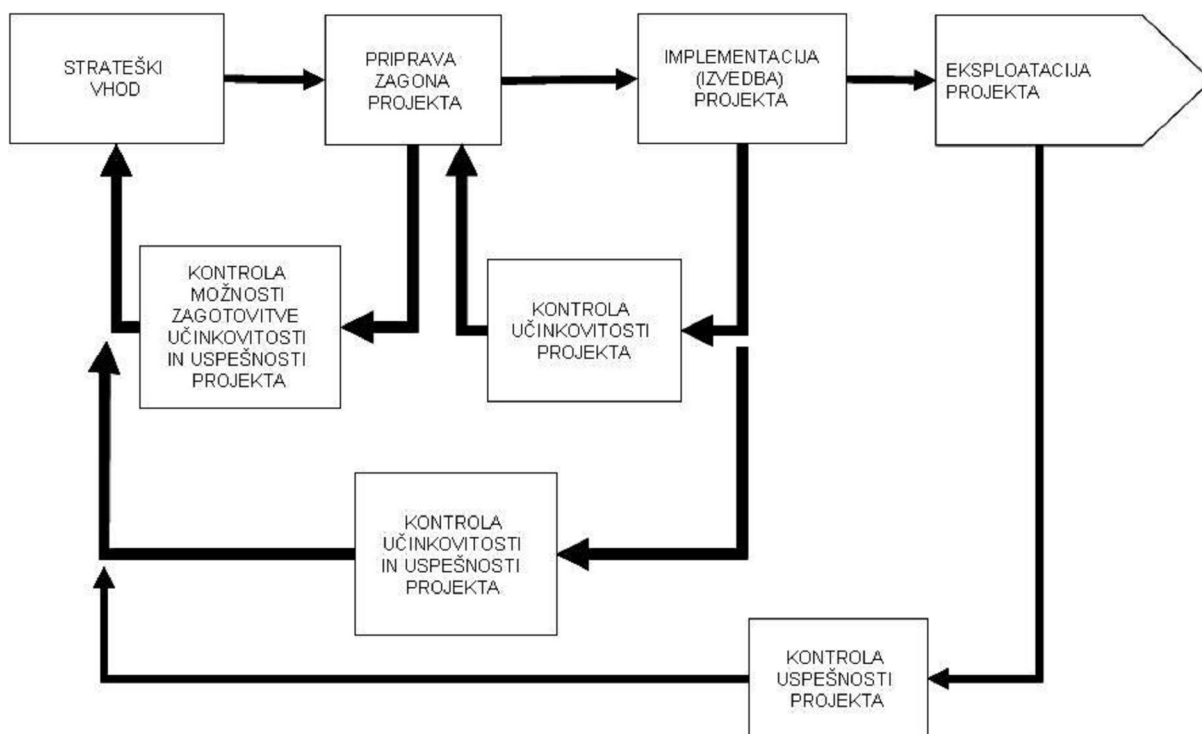
postopoma vse bolj uveljavlja in vpeljuje (Hauc, 2005).

Celoten proces projektov je potrebno po izvedbi projektov povezati še s procesi eksploatacije učinkov projektov, ki dejansko odražajo pravi rezultat – poslovno uspešnost oziroma neuspešnost – projekta; gre za dosežen tržni delež, dobiček, izgrajen image in podobno. Celoten proces projekta v poenostavljenem prikazu strateškega upravljalnega procesa prikazuje slika 2.



Slika 15: Proces projekta in učinki v njegovih fazah (Hauc, 2005).

Strateški vhod definira zahtevane rezultate eksploatacij projektov in s tem **planirane učinke** (puščica 1). Tako so ti planirani učinki in strateški vhod izhodišča za pripravo zagona projektov (puščica 2), kateremu sledi izvedba samega projekta (puščica 3). Sedanje vse aktualnejše obdobje zniževanja stroškov, ki se pojavlja tako v profitnih in neprofitnih organizacijah, v javnem sektorju in drugod, sili v to, da se za vsak projekt s posrednimi učinki na eni strani planirajo učinki, ovrednotijo potrebna vlaganja in nato ves čas trajanja projekta izvaja kontrola v sklopu vodenja projekta ali se projekt izvaja tako, da bodo projektni rezultati zagotavljali planirane učinke (slika 3).



Slika 16: Nadzor projektних učinkov (Hauc, 2005).

Na drugi strani pa je potrebno po končanju projekta zagotoviti kontrolo doseganja planiranih učinkov, kar naj bi izvajali prevzemniki projektov, službe za kontroling vse do najvišjega managementa. Rešitve pri tem so v osnovi dvojne. Ko je projekt končan, ko so prevzemniki projekta prevzeli vodenje in izvajanje eksploatacije, le-ti in/ali ustrezne nadzorne službe kontrolirajo doseganje planiranih učinkov in v primeru odstopanj ustrezno ukrepajo. Druga rešitev pa je, da se projekt konča šele, ko je neko obdobje v eksploataciji izvajana kontrola doseganja planiranih učinkov, kar vodi vodstvo projekta. Slednja rešitev je smiselna in po naši praksi daje dobre rezultate. To pa pomeni za projektni management razširjeno polje delovanja, saj ni omejeno samo na vodenje projekta in doseganje vseh objektnih ciljev v smislu projektnih rezultatov, ampak se na njega prenaša odgovornost za doseganje planiranih učinkov. To pa zahteva ne samo dopolnitev nalog projektne managementa, ampak predvsem zagotovitev pogojev za njihovo izvajanje, med katerimi je potrebno izpostaviti projektni informacijski sistem, povezan s celovitim informacijskih sistemom ter tesno sodelovanje projektne managementa s službami kontroliranja in revidiranja poslovanja (Hauc, 2005).



Zanimive spletne povezave na temo projektne managementa:

<http://www.tenstep.com/>

http://managementhelp.org/plan_dec/project/project.htm

http://www.mindtools.com/pages/main/newMN_PPM.htm

<http://www.ipmit.si/IPMITstrani/ipmitslo.nsf?OpenDatabase>

5.7 POVZETEK

Iz številne literature in praktičnih spoznanj lahko izluščimo naslednje ugotovitve, lahko bi rekli tudi prvine, ki pripomorejo k opredelitvi, kaj je projektni management:

- ☐ projekt je časovno omejen proces, za njegovo izvajanje potrebujemo vrsto virov in s tem tudi management, ki "skrbi" za ta proces, in plan angažiranja teh virov; govorimo o projektnem managementu,
- ☐ po končanju projekta sledi uporaba, kar pomeni primopredajo med projektnim managementom in managementom, ki bo odgovoren za uporabo; govorimo o funkcijskem managementu, ki je zadolžen za to uporabo,
- ☐ projekt izhaja iz strateških ali drugih razvojnih programov, kar pomeni, da management teh programov naroča projekte projektnemu managementu in sistemu izvajanja; govorimo o povezanosti med strateškim in projektnim managementom ter ožje o povezanosti managementa projekta kot naročnikom s projektnim managerjem,
- ☐ projekt lahko naroči neki kupec v projektno usmerjenih podjetjih, pride do povezovanja managementa kupca z managementom takšnega podjetja in od tu naprej z notranjim projektnim managementom,
- ☐ projekt zagotavlja neposredne ekonomske učinke, kar naj bi bilo doseženo s čimprejšnjim povračilom vloženih sredstev in nato z ustvarjanjem prihodka ter dobička; tudi za to je zadolžen projektni management, če je management projekta za projekt in s tem za projektni management postavil te končne cilje projekta,
- ☐ projekt zagotavlja tudi posredne ekonomske učinke, kar naj bi zagotovilo doseganje vseh učinkov, ki so bili zahteva managementa projekta; projektni management je tako odgovoren tudi za doseganje teh ciljev; gre za povezanost med funkcijskim managementom eksploatacije s projektnim managementom vsaj v zadnji fazi kontrole učinkov,
- ☐ projekt je treba usklajevati s strateškimi ali drugimi cilji ter nato v izvedbi s cilji projekta, kar pomeni, da mora priti do tesnega sodelovanja med (najvišjim) managementom in projektnim managementom še posebej v primerih, kjer gre za hitro odzivanje na spremembe, ki lahko ogrozijo izvajanje projekta,
- ☐ projekt naj bi se izvedel v minimalnih trajanjih, z nizkimi stroški ter z ustrezno (maksimalno) kakovostjo, kar postaja pogoj za doseganje večje konkurenčnosti; dolžnost projektne managementa je, da poleg strokovnega managementa in izvajalcev poskrbi, da se to dosega,
- ☐ projekt ustvari projektni sistem, ki mora usklajeno delovati po planu projekta; projektni management je torej tudi organizator delovanja vseh sistemov, od glavnega sistema, sistemov izvajanja do sistemov vplivnih dejavnikov.



5.8 VPRAŠANJA ZA PREVERJANJE ZNANJA

- ☐ Pojasni razliko med splošnim in projektnim managementom!
- ☐ Kako bi opredelil projektno organizacijo?
- ☐ Opiši življenjski cikel projekta!

- ☐ Kako bi oblikoval projektni tim in zakaj?
- ☐ Zakaj je nujno sodelovanje projektnega managementa s službami kontroliranja in revidiranja poslovanja?
- ☐ Kako bi opredelil projektni informacijski sistem?
- ☐ Kaj moramo zagotoviti s projektno dokumentacijo?
- ☐ Kaj opredelimo v projektni dokumentaciji?
- ☐ Katere so naloge projektnega vodje pri pripravi projektne dokumentacije?
- ☐ Kako bi zagotovili kontrolo učinkovitosti in uspešnosti projekta – pojasni!
- ☐ Po čem se projekti z neposrednimi ekonomskimi učinki razlikujejo od projektov s posrednimi ekonomskimi učinki?

6 LITERATURA

1. Blechmann, B. Make No Mistake, Entrepreneur, 1993.
2. Bunc, M. Globalni marketing. Ljubljana: DZS, 2007.
3. Čepulič, U. Kakovost storitev in zadovoljstvo porabnikov na področju kulture. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003.
4. Hauc A., Vrečko I. Planiranje in nadzor projektnih učinkov, »Zbornik referatov XX. posvetovanja Društva računovodij, finančnikov in revizorjev Maribor«, 2005.
5. Heskett, J.L. Sasser, W.E.Jr, Schlesinger, L.A. *The Value Profit Chain*. The Free Press, New York, NY, 2003.
6. Hill, Nigel, Alexander, Jim. *Customer satisfaction and loyalty measurement*. (3rd edition). Cornwall: Gower, 2006.
7. Kolar, T. Finančni kazalniki so premalo. Finance. [Tiskana izd.], (22. januar 2001). (10), str. 38-39. [COBISS.SI-ID [1764306](#)].
8. Kotler, Philip. Management trženja. GV založba, 2004.
9. Kotler, P. Marketing Management (Trženjsko upravljanje). Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998.
10. Možina, S. in ostali. Management – nova znanja za uspeh. Didakta, 2002.
11. Manktelow, J. »Swot Analysis: Discover New Opportunities, (online). 2008. (citirano 25. marec, 2008, dostopno na naslovu <http://www.mindtools.com>).
12. Plazar, S. Management podjetja-projektno vodenje. Višja strokovna šola – za interno uporabo, 2000.
13. Potočnik, V. Trženje storitev. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000.
14. Pšeničny, Vilijem. Kako narediti uspešno malo podjetje. Šola obrti in podjetništva za mlade. Gea College, Poslovnoizobraževalni center, 2001.
15. Pirc, V. Ekonomika in menedžment podjetja. B2 d.o.o., gradivo za interno uporabo, 2006.
16. Rojšek, I. S kakovostno storitvijo do zadovoljne stranke. Seminar delavnice: Trženje storitev. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998.
17. Snoj B. Management storitev. Koper: Visoka šola za management, 1998.
18. Štefančič, Pavlovič, T. Zadovoljstvo potrošnikov kot osnova za uspešno poslovanje podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001.

19. Tavčar, M. in ostali. Sodobni marketing. Gea College, Podjetniško izobraževalni center, 1996.
20. Turk, I., Kavčič, S., Kokotec, Novak, M. Poslovodno računovodstvo. Druga dopolnjena izdaja. Slovenski inštitut za revizijo, 2003.
21. Urbančič, D. Zadovoljstvo kupcev z Mercatorjevimi tehničnimi prodajalnami. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
22. Žnidaršič, K. A. Ekonomika podjetja. Založba Dej, 1995.

7 VIRI

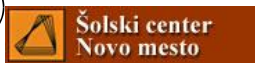
1. <http://www.agencija-poti.si/si/clanki/6871/default.html>
2. <http://test.japti.si/content.aspx?nodeid=104&rootnodeid=22>
3. <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&group=31>
4. <http://www.sl.zpm-si.com/projektni-management>
5. <http://www.ipmit.si/IPMITstrani/>
6. <http://www.bitc.org.uk/resources/toolkit/index.html>
7. <http://www.velblod.videlectures.net>
8. http://www.si-revizija.si/publikacije/srs/kontni_okviri_06/KO-gd-2006.pdf
9. http://www.ra-sinergija.si/projektno_vodenje/51__kaj_je_projektno_vodenje.html
10. <http://images.google.si/images?hl=sl&q=project+management&btnG=I%C5%A1%C4%8Di+slike&gbv=2>
11. <http://images.google.si/images?gbv=2&hl=sl&q=distribution&btnG=I%C5%A1%C4%8Di+slike>
12. <http://images.google.si/images?gbv=2&hl=sl&q=brand&btnG=I%C5%A1%C4%8Di+slike>
13. <http://www.theequitykicker.com/wp-content/uploads/2007/02/business-plan.bmp>
14. <http://www.fairchildsemi.com/graphics/productLifeCycle.gif>
15. <http://www.jmu.edu/bookstore/images/LPG.jpg>
16. http://www.aspireconsultingllc.com/images/diagram_KanoModel.gif
17. http://prvision.files.wordpress.com/2008/05/400px-famous_brands.png
18. http://www.retailtherapy.co.uk/a_images_site/preview/image019.jpg
19. <http://winmanagementglobal.com/Images/project-lifecycle.jpg>
20. <http://www.bosma-research.com/images/statistics/customer.jpg>
21. http://images.paultan.org/images/JD_Power_2.jpg
22. <http://www.ipmit.si/IPMITstrani/ipmitslo.nsf?OpenDatabase>
23. http://ardentpe.com/special_images/PROJECT-ORGANISATION.gif
24. <http://flickr.com/photos/65909616@N00/54990757/>
25. http://www.gfk.si/2_3_pozic_bz.php
26. Č. Urška, Ljudje z znanjem so premoženje podjetja. (online). 2008. (citirano 2. januarja 2009). Dostopno na naslovu <http://www.poslovni-bazar.si/?article=635&mod=articles>.
27. Glas, M. Priročnik za pripravo poslovnega načrta. (online). 2008. (citirano 1. aprila 2008). Dostopno na naslovu <http://test.japti.si>

28. Hrast, A. Družbeno odgovorno podjetništvo. (online). 2008. (citirano 30. Junija 2008). Dostopno na naslovu <http://www.podjetniski-portal.si/content.aspx?nodeid=243&rootnodeid=22>
29. Kocjan, T. S. . Planiranje projekta – kako se ga lotimo. (online). 2008. (citirano 20. maja 2008). Dostopno na naslovu http://www.pravapoteza.si/Db/3_Planiranje_projekta.pdf
30. Lemberg, P. Ten Entrepreneurial Mistakes. (online). 2008. (citirano 3. novembra 2008). Dostopno na naslovu <http://www.webpronews.com/expertarticles/2006/10/11/ten-entrepreneurial-mistakes>
31. Makovec, B. M. Prosojnice za predmet Mednarodno trženje
32. Pravna služba GZS, Združenje podjetnikov Slovenije
33. Pučko, D. Zapiski predavanj pri predmetu Strateško poslovanje, 2005
34. SRS
35. Zakon o gospodarskih družbah
36. *The Value Profit Chain*. (online). 2008. (citirano 3. novembra 2008). Dostopno na naslovu http://www.exed.hbs.edu/assets/faculty/sasser_abv03.html
37. What is the value profit chain. (online). 2008. (citirano 3. novembra 2008). Dostopno na naslovu http://www.12manage.com/methods_heskett_value_profit_chain.html.
38. Mahoney, M. How Your Employees and Customers Drive a New Value Profit Chain. (online). 2008. (citirano 3. Novembra 2008). Dostopno na naslovu <http://hbswk.hbs.edu/item/3405.html>.

Projekt **Impletum**

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju od 2008 do 2011.

Konzorcijski partnerji:



Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.