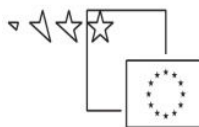




REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



*Naložba v vašo prihodnost*

OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA  
Evropski socialni sklad

# PODJETNIŠTVO

VILJEM KREGAR

Višješolski strokovni program: Ekonomist  
Učbenik: Podjetništvo  
Gradivo za 2. letnik

**Avtor:**

Viljem Kregar, univ. dipl. ekon.  
Abitura d. o. o.



Strokovna recenzentka:  
Betina Podgajski, univ. dipl. ekon.

**Lektorica:**

Vesna Gubenšek Bezgovšek, prof. slov. in zgo.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

658(075.8)(0.034.2)

KREGAR, Vili

Podjetništvo [Elektronski vir] : gradivo za 2. letnik / Viljem  
Kregar. - El. knjiga. - Ljubljana : Zavod IRC, 2011. -  
(Višješolski strokovni program Ekonomist / Zavod IRC)

Način dostopa (URL): [http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Podjetnistvo-Kregar.pdf](http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Podjetnistvo-Kregar.pdf). - Projekt Impletum

ISBN 978-961-6857-89-5

258215936

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM  
Založnik: Zavod IRC, Ljubljana  
Ljubljana, 2011

*Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 132. seji dne 23.9.2011 na podlagi 26. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07-ZOFVI-UPB5, 36/08 in 58/09) sprejel sklep št.01301-5/2011/11-2 o potrditvi tega učbenika za uporabo v višješolskem izobraževanju.*

© 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 2008-11'.

Projekt oziroma 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'.

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

## KAZALO VSEBINE

<b>PREGOVOR .....</b>	<b>3</b>
<b>1 OSNOVE PODJETNIŠTVA .....</b>	<b>4</b>
1.1 OPREDELITEV POJMA PODJETNIŠTVO .....	5
1.2 ZNAČILNOSTI PODJETNIKOV .....	7
1.3 VPLIV OKOLJA NA PODJETNIŠTVO .....	8
1.3.1 Točka VEM (VEM = vse na enem mestu) .....	9
1.3.2 Podporno okolje za podjetništvo v Sloveniji .....	10
1.3.3 Pomen subvencij in finančnih podpor .....	11
1.3.4 Prednosti samozaposlitve .....	12
1.3.5 Družinsko podjetništvo .....	12
1.3.6 Socialno podjetništvo .....	13
1.4 PRAVNE OBLIKE GOSPODARSKIH DRUŽB .....	14
1.5 POSTOPEK PRIGLASITVE GOSPODARSKE DRUŽBE .....	17
<b>2 VPLIVI IN TVEGANJA POSLOVANJA PODJETNIKOV .....</b>	<b>21</b>
2.1 EKONOMSKA PRIMERJAVA POLOŽAJA S. P. IN D. O. O. ....	21
2.2 PREOBLIKOVANJE S. P. V D. O. O. ....	23
2.3 FINANCIRANJE PODJETIJ .....	25
2.3.1 Dolžniško financiranje .....	25
2.3.2 Poslovni angeli Slovenije .....	26
2.3.3 Najnovejše oblike financiranja (lizing, faktoring, forfeitiranje) .....	27
2.4 PREDNOSTI FRANŠIZNEGA SISTEMA ZA JEMALCA FRANŠIZE .....	29
2.5 RAST IN RAZVOJ NOVEGA PODJETJA .....	30
<b>3 PODJETNIŠKA IDEJA .....</b>	<b>33</b>
3.1 VIRI PODJETNIŠKIH IDEJ .....	33
3.2 TEHNIKE RAZVIJANJA PODJETNIŠKIH IDEJ .....	35
3.3 PODJETNIŠKA PRILOŽNOST .....	36
3.4 TRŽNI VPLIVI NA PODJETNIŠKO PRILOŽNOST .....	38
3.5 POMEN INTELEKTUALNE LASTNINE .....	39
<b>4 TRŽNO PREVERJANJE PODJETNIŠKE IDEJE .....</b>	<b>45</b>
4.1 TRŽENJSKO NAČRTOVANJE .....	45
4.2 SPODBUJANJE PODJETNIŠKIH AKTIVNOSTI .....	46
<b>5 POSLOVNO NAČRTOVANJE .....</b>	<b>49</b>
5.1 NAČRTOVANJE KOT DEL POSLOVNE DEJAVNOSTI .....	50
5.2 VPLIV TRGA NA NAČRTOVANJE .....	52
<b>6 POSLOVNI NAČRT .....</b>	<b>53</b>
6.1 POMEN POSLOVNEGA NAČRTA ZA POSAMEZNE FAZE RASTI PODJETIJ ...	55
6.2 ANALIZA SESTAVIN POSLOVNEGA NAČRTA .....	56
6.3 FINANČNE PROJEKCIJE POSLOVANJA PODJETJA .....	61
6.4 TERMINSKI NAČRT .....	62
6.5 PREDSTAVITEV POSLOVNEGA NAČRTA .....	62
<b>7 URESNIČEVANJE POSLOVNEGA NAČRTA .....</b>	<b>65</b>
7.1 VRSTE NAČRTOV ZA USPEŠNO VODENJE POSLOVANJA .....	66
7.2 VPLIVI MOTIVACIJE NA ZAPOSLENE .....	66

7.3	DNEVNA KONTROLA PRIHODKOV IN STROŠKOV .....	67
7.4	POTREBA PO RAZVOJU IN RASTI PODJETJA .....	68
<b>8</b>	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>71</b>

**KAZALO SLIK**

Slika 1: Primerjava indeksa zgodnje podjetniške aktivnosti med državami .....	6
Slika 2: Vloga države pri spodbujanju razvoja podjetništva .....	9
Slika 3: Izvajanje nalog in programov v vstopnih točkah VEM .....	10
Slika 4: Priglasitev samostojnega podjetnika .....	15
Slika 5: Postopek priglasitve gospodarske družbe .....	18
Slika 6: Shematski prikaz podjetniškega organiziranja v s. p. in d. o. o. ....	19
Slika 7: Pravne oblike podjetij .....	22
Slika 8: Umestitev poslovnih angelov v financiranja podjetij.....	27
Slika 9: Shematski prikaz poteka pravega faktorinškega posla.....	28
Slika 10: Sestavine proizvodnega procesa.....	30
Slika 11: Razvoj podjetniške ideje .....	34
Slika 12: Postopek ovrednotenja poslovne ideje .....	37
Slika 13: Sestavine trženjskega načrta.....	47
Slika 14: Vrste načrtovanja.....	51
Slika 15: Poslovni načrt.....	54
Slika 16: Temeljni dejavniki vsakega podjetja.....	56
Slika 17: Kompleksna analiza .....	59
Slika 18: Ravni kulture, ki jih prinaša poslovni načrt .....	65

**KAZALO TABEL**

Tabela 1: Pravno organizacijske oblike izvajanja gospodarskih dejavnosti.....	16
Tabela 2: Prikaz stopenj obremenitve osnove po vrsti socialnega zavarovanja.....	23
Tabela 3: Primerjava s. p. in d. o. o. ....	24
Tabela 4: Državne in paradržavne institucije financiranja podjetništva.....	26
Tabela 5: Pregled posameznih vrst lizinga in njihovih značilnosti .....	28
Tabela 6: Pregled posameznih vrst faktoringa in njihovih značilnosti.....	29
Tabela 7: Zakaj kupiti franšizo .....	29
Tabela 8: Primer preveritve podjetniške ideje .....	41
Tabela 9: Sistem merljivosti poslovne uspešnosti.....	69

**KAZALO VAJ**

Vaja 1: Dejavnost točke VEM.....	20
Vaja 2: Anketa o vplivu varstva okolja kot poslovna priložnost.....	32
Vaja 3: Podjetniška ideja .....	41
Vaja 4: Uporaba interneta za informacije o podjetništvu .....	48
Vaja 5: Izdelava poslovnega načrta .....	64



## PREDGOVOR

Od slovenske samostojnosti dalje je besedo podjetništvo v javnosti vedno pogosteje slišati. Z nastankom slovenske državnosti je bil spremenjen tudi družbeni in gospodarski sistem. Uvedli smo socialno tržno gospodarstvo in prenesli breme zaposlitvene odgovornosti z države na posameznike.

Pred vami je učbenik Podjetništvo, ki naj vam bo študijski pripomoček in vodnik v osebnem življenju ter v poslovnem delovanju. V tem učbeniku boste spoznali osnovne pojme o podjetništvu in pravno organizacijske oblike gospodarskih družb oziroma podjetij. Osnova za podjetniško razmišljanje je podjetniška ideja, za katero je potrebno ugotoviti, ali je lahko poslovna priložnost, naučili pa se bomo tudi izdelati poslovni načrt. Za njegovo izdelavo je potrebno opraviti tržno analizo in tržni načrt, ugotoviti, koliko denarja bomo potrebovali za ustanovitev lastnega podjetja, kar prikažemo v finančnem načrtu. Ukvarjamo se tudi z organizacijo poslovanja, ki je področje organizacijskega načrta.

Iz učbenika je razvidno, da Slovenija na različne načine podpira in pospešuje podjetništvo, ki je posebej pomembno kot možnost samozaposlitve, kar je v zahtevnih gospodarskih razmerah marsikdaj edina priložnost. Obstaja zelo veliko institucij in organizacij, ki preko različnih instrumentov in sredstev spodbujajo podjetništvo. Na tem mestu je primerno poudariti, da država nudi učinkovito pomoč z dejavnostjo točke VEM (vse na enem mestu) in z državnim portalom e-VEM ter s subvencijami za podjetnike s pravimi idejami. Nove poslovne priložnosti se pojavljajo na številnih področjih družbenega in osebnega življenja. Najdemo jih na različnih področjih in novostih, kot so: električna vozila (avtomobili, motorna kolesa in dvokolesa), sončne in vetrne elektrarne, elektrarne na bioplinsko maso, profesionalizacija medsosedske pomoči in pomoč starostnikom oziroma socialno podjetništvo ter vseživljenjsko učenje.

Za lažje razumevanje teoretičnega dela učbenika so v uvodih poglavij navedeni primeri uspešnih podjetnikov predvsem iz Slovenije ter tudi vaje, ki obravnavajo vrednotenje različnih poslovnih idej in poizkus izdelave poslovnega načrta.

Ne glede na vašo poklicno usmeritev je pomembno dejstvo, da je za vsako odločitev potrebno določeno strokovno znanje in veščine, tudi za podjetništvo. S tem učbenikom boste pridobili znanje o podjetništvu, o osebnostnih lastnostih podjetnikov in morda motivacijo za podjetniško delovanje.

Kot avtor učbenika Podjetništvo se veselim, če vam bo vsebina tega predmeta ponudila dobro poslovno zamisel.

Celje, junij 2011

**Viljem Kregar, univ. dipl. ekon.**

## 1 OSNOVE PODJETNIŠTVA

Zavedati se moramo, da se Slovenija po višini BDP (bruto družbeni produkt na prebivalca) med približno dvesto državami sveta uvršča na trideseto do petintrideseto mesto. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je bil v letu 2010 dosežen znesek BDP na prebivalca Slovenije 17.602,20 €. Torej smo visoko razvita mala država, ki nima skoraj nobenih za industrijo uporabnih rudnih bogastev, zato naša prihodnost ni industrijska proizvodnja, ki bi lahko zaposlila vse naše ljudi. Visoko razvite države prehajajo v fazo postindustrijske družbe, ki omogoča visoko tehnološko stopnjo poslovanja in porabe vseh vrst dobrin.

Razvoj družbe prinaša vedno nove izzive za odločanje o položaju posameznika. Razmere se spreminjajo, zato si moramo znati postavljati prave cilje. Za dobro odločanje potrebujemo znanje, tudi poznavanje podjetništva. Možnosti za uspešnost posameznika so tudi v razmišljanju o vaših ciljih v bodočem poslovnem življenju. Različne so možnosti zaposlitve po končanem študiju, ena med njimi je odločitev za samostojno pot v podjetništvo.

Visoki dohodki prebivalstva so pomemben generator povpraševanja po različnih dobrinah in storitvah. Globalizacija svetovnega tržišča narekuje tudi spremembe v nakupnih navadah potrošnikov, ki želijo kupovati dobrine čim boljše kakovosti po najnižjih cenah. Razvoj gospodarstva bomo morali v Sloveniji ustvarjati večinoma s storitvami, npr. s turizmom in visoko tehnološkimi proizvodi, ter s storitvami, kot so računalništvo, uporaba sončne in vetrne energije, transport ipd. Zavedati se moramo, da bodo zaposlitve vedno pogostejše v storitvah in vse manj v proizvodnji.

Za mlade ljudi bo vedno pomembnejše določeno strokovno znanje, uporaba računalnika in aktivno znanje vsaj enega svetovnega jezika.

Institut za podjetništvo in menedžment malih podjetij na Ekonomsko poslovni fakulteti Univerze v Mariboru izvaja raziskave podjetništva. Ugotovitve teh raziskav so vsako leto januarja objavljene v časniku Finance (<http://www.finance.si>). Zavedati se je potrebno, da so tovrstne raziskave dober vir informacij za študente in ostale zainteresirane vplivne posameznike. Iz tega pregleda je razviden delež odraslega prebivalstva, ki se ukvarja s podjetništvom manj kot tri leta in pol – novo nastali podjetniki.

Delež novih podjetnikov v Sloveniji se je v zadnjih štirih letih gibal takole:

- leta 2007 je znašal 4,8 %,
- leta 2008 se je povečal na 6,4 %,
- leta 2009 je delež upadel na 5,35 % in
- leta 2010 ponovni upad na 4,65 %.

S takim deležem je bila Slovenija med devetinpetdesetimi državami, ki jih je zajela svetovna raziskava, na petdesetem mestu, med šestindvajsetimi evropskimi državami pa na osemnajstem mestu (Rebernik, 2011, 15). Kaže, da smo Slovenci zelo previdni pri odločitvah za samozaposlitev in da se je previdnost v krizi še povečala. Primerjave med evropskimi državami si oglejte na sliki 1.

V poglavju Osnove podjetništva bomo spoznali značilnosti in osebnostne lastnosti uspešnih podjetnikov ter načine ustanavljanja gospodarskih družb in podjetij ter prednosti samozaposlovanja.

## 1.1 OPREDELITEV POJMA PODJETNIŠTVO

Mala podjetja so zelo pomembna za narodno gospodarstvo. To velja tudi v Sloveniji, ki nujno potrebuje razvojni preboj in takšna nova podjetja, ki bodo sposobna ustvariti vsaj 50.000 € dodane vrednosti. Podjetniki morajo preiti iz obrtniške miselnosti vsaj v srednje velika podjetja z visoko dodano vrednostjo, saj bodo le tako pomembna v narodnem gospodarstvu. Prav na tem področju se največkrat zalomi, kajti skoraj nobeno malo podjetje ne uspe preseči meje 500 zaposlenih in 100 milijonov € prihodkov. Podjetniki morajo poleg tehničnega znanja vzpostaviti učinkovit sistem vodenja in se odločiti za zaposlitev sposobnega menedžerja (Ložar, 2010).

Slovenija se uvršča med sodobne države, ki omogočajo in z Ustavo opredeljujejo sodobno tržno gospodarstvo in socialno pravičnost, kar pomeni, da je zagotovljeno sorazmerno normalno preživetje vsem ljudem. Glavne značilnosti takšnega gospodarskega sistema so naslednje:

1. Svobodna podjetniška iniciativa in konkurenca, samostojno oblikovanje cen blaga in storitev v podjetjih, zajamčena zasebna lastnina delovnih sredstev in predmetov dela oziroma kapitala.
2. Država usmerja gospodarstvo z zagotavljanjem konkurence, preprečevanjem monopolov, prosto mednarodno trgovino, investicijami v infrastrukturo (gradnja avtocest, informacijski sistemi, šolski sistem itd.) ter z spodbujanjem varčevanja in kreditiranja (npr. za stanovanjsko izgradnjo).
3. Država zagotavlja vlaganja tudi gospodarsko socialno šibkim s pravico do zakonske zaščite v primeru bolezni, nezaposlenosti, pokojninsko zavarovanje, družinske dodatke, štipendije, neprofitna stanovanja.

Osnovne enote takšnega gospodarskega sistema so gospodarske družbe, ki so lahko organizirane kot osebne družbe ali kot kapitalske družbe.

Ustvarjanje novega podjetja je zahteven postopek. Poznati je potrebno primerno pravno organizacijsko obliko gospodarske družbe, saj se postopki razlikujejo glede na vrsto: ali gre za osebno ali za kapitalsko obliko in glede na število ustanoviteljev.

Osnova za ustanovitev podjetja je ustrezna podjetniška ali poslovna ideja, ki jo je mogoče uporabiti kot podjetniško priložnost. Na tej osnovi izdelamo poslovni načrt ali letni plan.

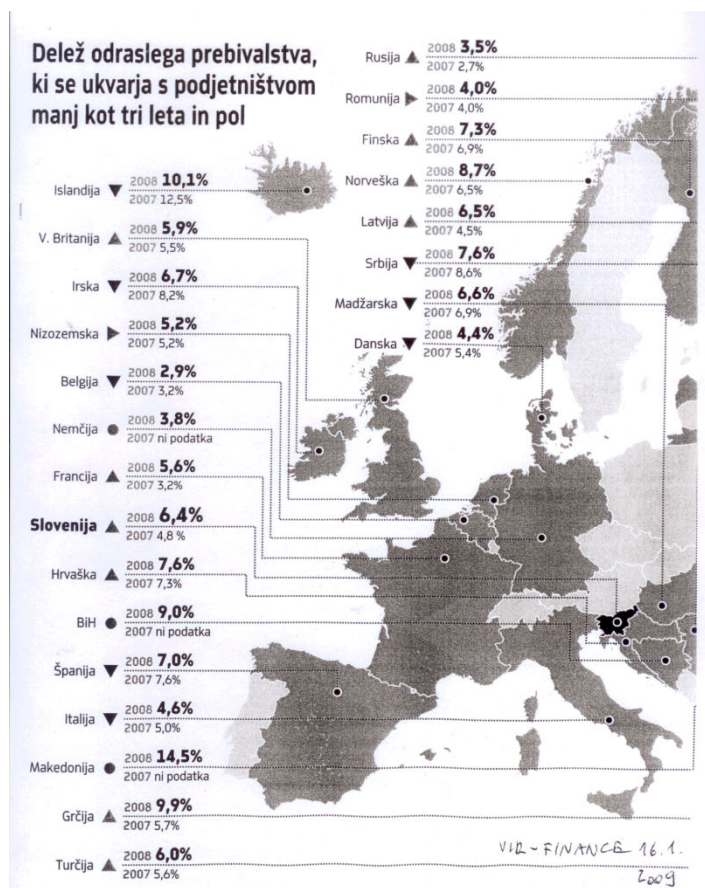
Podjetnik je oseba, ki organizira in vodi dejavnost ali podjetje z namenom doseganja dobička. Pri poslovanju je seveda potrebno v določenih rokih poravnati obveznosti do dobaviteljev, zaposlenih v podjetju in do države. Za zagon podjetja in za nakup potrebnih osnovnih in delovnih sredstev je potreben določen kapital, ne glede na obliko izbrane družbe, osebne ali kapitalske. Pri obeh vrstah podjetnik pri delu izvaja delovanje s svojo intuicijo, veščinami in iznajdljivostjo pri načrtovanju, organiziranju, vodenju in izvajanju dela. Podjetje lahko ustanovi več ljudi, ki postanejo družbeniki, in na osnovi dogovorjene delitve dela skupno opravljajo iste naloge kot podjetnik posameznik.

Za ekonomista je podjetnik oseba, ki združi vire, delovno silo, materiale in druga sredstva tako, da je njihova skupna vrednost večja kot prej, ter oseba, ki vpeljuje spremembe, inovacije in nov red (Antončič et al., 2002, 28–29).

Na uspešnost podjetnikov in na odločitve za samozaposlitev ima velik vpliv delovanje države. Uspešnost poslovanja podjetnikov je odvisna od vseh petih vrst potrebnega znanja –

sposobnosti vodenja, poznavanja tržišča, priprave poslovnega načrta, poznavanja financ in pogajalskih sposobnosti (Kregar, 2009, 5).

Iz slike 1 je razviden delež odraslega prebivalstva, ki se ukvarja s podjetništvom manj kot tri leta in pol. Slovenija je bila med petindvajsetimi državami na osemnajstem mestu v letu 2008.



Slika 1: Primerjava indeksa zgodnje podjetniške aktivnosti med državami  
Vir: Rajter et al., 2008, 122

V Sloveniji je okoli 64.000 oseb (4,8 % odraslih prebivalcev Slovenije), ki so se v letu 2007 pričeli ukvarjati s podjetništvom. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je bilo konec leta 2010 stanje zaposlenosti v Sloveniji naslednje:

- zaposlenih skupno 727.343 oseb – od tega samozaposlenih 93.523 oseb,
- brezposelnih pa 115.132 oseb.

Izvedenci so med temeljnimi prednostmi Slovenije za razvoj podjetništva najpogosteje izpostavili zmogljivosti za podjetništvo, finančno podporo in vladne programe; med slabostmi pa podjetništvu nenaklonjene kulturne in družbene norme, soodvisnost med političnim, institucionalnim in socialnim okvirjem. Izvedenci še menijo, da so delavnost, ustvarjalnost in iznajdljivost posameznikov v Sloveniji največja prednost za pospeševanje podjetništva. Pri tem najpogosteje izpostavljajo mlado generacijo, ki je vse bolj podjetniško naravnana in usposobljena (Rebernik et al., 2010, 10).

Za razvoj podjetništva postaja vse pomembnejši občutek varnega poslovnega okolja. Zagotovljeno mora biti spoštovanje pogodb v poslovanju, plačilna disciplina poravnavanja obveznosti ter splošna pravna varnost za enakost pred zakoni. Prav tako pa je pomembno, da se ljudje zavedajo novih možnosti, ki jih bo prinesel družbeni razvoj. Nove priložnosti so novi izdelki (spomnimo se, kaj je v zadnjih dvajsetih letih prinesel mobilni telefon).

## 1.2 ZNAČILNOSTI PODJETNIKOV

Gospodarska pobuda je svobodna. Zakon o gospodarskih družbah določa pogoje za ustanavljanje gospodarskih organizacij, gospodarska dejavnost pa se ne sme izvajati v nasprotju z javno koristjo. Ne glede na to, ali ustanavljamo osebno ali kapitalsko gospodarsko družbo ali status samostojnega podjetnika, je potreben določen znesek denarja za pričetek poslovanja ali za vplačilo kapitala v podjetje. Zavedati se je potrebno, da so temeljni kamni za doseganje uspešnosti poštenost, trden značaj, zaupanje in vztrajnost.

Podjetnik je posameznik, ki ustvarja vrednost in v tem procesu prevzema tveganje izgube denarja, časa ali kake oblike vrednosti proizvodov ali storitev (Glas et al., 2000, 17 in 34).

Podjetnik je inovator in uresničevalec, ki je sposoben prepoznati in izkoristiti podjetniško idejo ter priložnost, prepoznano priložnost razviti v izvedljivo in tržno zanimivo ponudbo, vzpostaviti organizacijo za uresničitev ideje ter s svojim vložkom časa, naporov, denarja in spretnosti ustvariti dodano vrednost, pri čemer se zaveda tveganja možnega neuspeha.

Podjetje je osnovna celica gospodarskega sistema. Zasnovano je za doseganje določenih ciljev:

- samozaposlitev in zaposlovanje delovne sile,
- prodaja blaga in storitev na določenem tržišču,
- zagotavljanje dobička pri poslovanju, dolgoročne perspektive in osebne blagostanja.

Uspešen podjetnik je tisti, ki ima uspešno podjetje na dolgi rok, za to pa je potrebno poznavanje načel in prakse poslovanja podjetja, vodenja ljudi ter poznavanje financ.

Vsako vodenje podjetja je sestavljeno iz štirih aktivnosti:

- **načrtovanje** – izdelava poslovnega načrta in notranje organizacije dela;
- **organiziranje** – delitev dela, odgovornosti in pristojnosti, informiranje zaposlenih in priprava notranjih aktov, priprava trženja, pogajanja s poslovnimi partnerji;
- **vodenje** – vodenje ljudi, vodenje nabave, poteka dela in prodaje, vodenje denarnih tokov, vodenje projektov in izvajanje izobraževanja;
- **kontroliranje in nadziranje** – nadziranje uvedbe in izvajanje ISO standardov, dnevna kontrola prihodkov, periodični in letni obračuni, reševanje reklamacij in konfliktov, letni razgovori z zaposlenimi.

Notranji red in sistem vodenja poslovanja mora podjetju zagotoviti tržno uspešnost. To je razlog za izbiro primernega trženjskega pristopa glede blagovne znamke, oblikovanja prodajnih cen blaga ali storitev, izbire prodajnih poti in načina oglaševanja.

Samoumevno je, da od podjetij, tako kot od ljudi, pričakujemo, da se bodo razvijala. Z razvojem pa nastajajo spremembe (Gerber, 2004, 37). Obdobje odraščanja se prične, ko se odločite, da si boste poiskali pomoč. Marsikateri podjetnik poskuša najti nekoga, ki bi vodil

finančno poslovanje podjetja. Lastniki (podjetniki) so pogosto manj spretni pri vodenju poslovnih listin, zato to delo tudi zanemarjajo (Gerber, 2004, 45).

Vsako podjetje, ki je v fazi odraščanja, doseže točko, na kateri se konča prvotno postavljena organizacija poslovanja. Iz tega izhaja ugotovitev, da pravi podjetniški pristop ni samo delo v podjetju, temveč je za uresničevanje poslovnega načrta bistveno ustrezno organiziranje poslovanja podjetja. Podjetniška miselnost podjetja je usmerjena na zadovoljevanje želja kupcev, zaradi katerih proizvaja izdelke ali storitve tako, da skuša razumeti njihove zahteve in potrebe. Podjetnik vidi v kupcu možnost zaslužka, saj ve, da vedno novi in drugačni izdelki zadovoljijo vse kupčeve potrebe. Vse kar mora storiti je, da ugotovi, kakšne so te potrebe in kako se bodo sčasoma spreminjale (Gerber, 2004, 68–69).

Prav je, da študent predmeta podjetništvo spozna več različnih opredelitev podjetnika, saj vsaka od njih na nek način povzema nekatere ali posamezno značilnost podjetnika. Povzamemo lahko definicijo vrste avtorjev, ki pravijo, da je podjetnik v prvi vrsti človek, ki dela, ustvarja in spreminja v vsakršnih pogojih in s kombiniranjem, inoviranjem, ustvarjalnostjo, s prevzemanjem tveganja, predvsem pa z možnostjo aktiviranja drugih ljudi in sredstev ustvarja novo vrednost (Pšeničny, 2000, 33–34).

### 1.3 VPLIV OKOLJA NA PODJETNIŠTVO

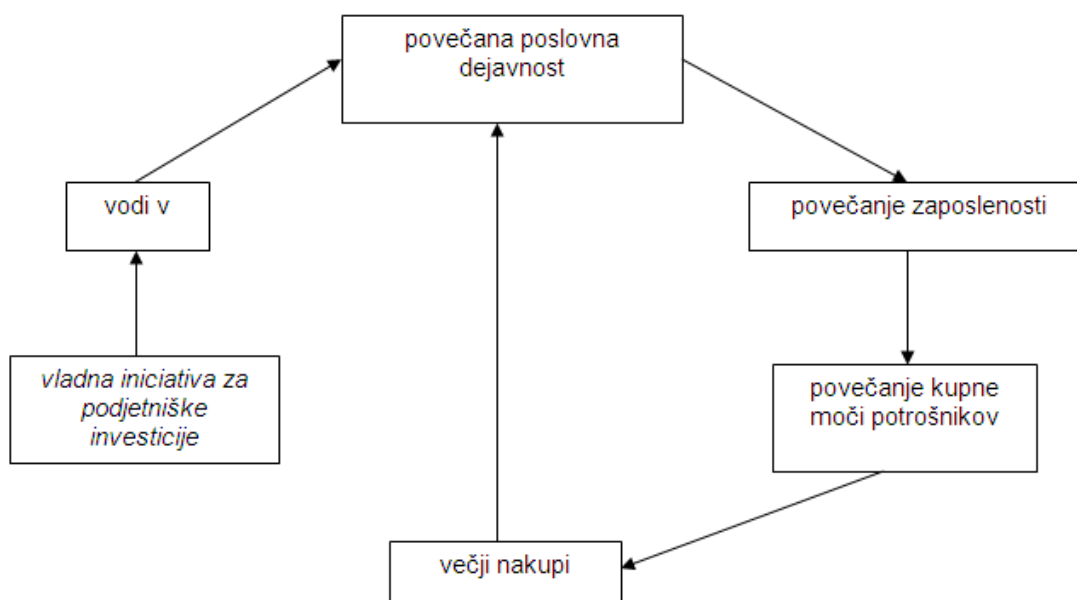
Makro okolje vpliva na podjetništvo v vseh svojih razsežnostih. Med te prištevamo:

- **EKONOMSKO OKOLJE**, s katerim opredeljujemo pomembne makroekonomske elemente, in sicer narodni dohodek, bruto družbeni produkt na prebivalca, kupno moč prebivalstva, cene in inflacijo, davke in prispevke, kreditiranje in varčevanje, ponudbo in povpraševanje na tržišču, zaposlenost in stopnjo brezposelnosti ter gibanje rasti in prenehanja poslovanja oziroma delovanja podjetij in gospodarskih družb;
- **TEHNIČNO IN TEHNOLOŠKO OKOLJE**, kamor prištevamo izkušnje in sistematizirano znanje, na primer: inovativnost, raziskave in razvoj novih izdelkov ali storitev. To je pomembno za gospodarno in donosno proizvodnjo ter poslovanje gospodarstva;
- **NARAVNO OKOLJE**, ki omogoča družbene in gospodarske razmere glede na naravne danosti;
- **KULTURNO OKOLJE**, ki vpliva na delovanje ljudi in na sposobnost prilagajanja družbeno-gospodarskim spremembam in spoštovanje organizacijske kulture z vidika vrednot, norm in običajev ter ravnanja podjetnikov in podjetij;
- **DRUŽBENO-POLITIČNO OKOLJE**, ki opredeljuje delovanje državnih institucij v cilju podpore podjetništvu z vidika fiskalnega sistema (davki in prispevki), pravne ureditve za zagotavljanje pravne varnosti in ustrezne delovne pravne ureditve ter vidikov kreditno-monetarnega sistema, meddržavnih sporazumov glede carin in drugih možnosti gospodarstva.

Globalizacija pomembno vpliva na svetovno gospodarstvo. Države z nižjimi dohodki prebivalcev lahko ceneje proizvajajo in tako postajajo pomemben konkurent razvitemu svetu. Z današnjo tehnologijo industrijske proizvodnje in transporta ni več neznank pri izdelavi izdelkov in splošni dostopnosti. Globalizacija kupcem zagotavlja cenovno dostopne izdelke, ne glede na njihov izvor, tako na primer vpliva na ceno uporaba kontejnerskih ladij: prevoz enega kontejnerja na razdalji Šanghai–Koper stane 100 €, prevoz tega kontejnerja na relaciji Koper–Maribor pa enako.

Makro okolje ustvarja pogoje poslovanja in tudi vpliva na uspešnost delovanja. Za Slovenijo je značilno, da imamo naravno okolje primerno za razvoj različnih turističnih dejavnosti, kot so naravna zdravilišča, smučarski centri, zanimive alpske in gorske vrhove, čiste reke ali podzemne jame ipd. Pri tem ima bistveno vlogo država, ki z zagotavljanjem ustrezne infrastrukture (avtoceste, internet, telekom, mobilna telefonija ipd.) pomembno vpliva na dogajanja v narodnem gospodarstvu.

Poleg tega mora država skrbeti še za ustrezno pravno, komunalno, podjetniško-inovacijsko, finančno in intelektualno infrastrukturo. Pri tem je pomembno, da država deluje pospeševalno na proces podjetniške dejavnosti. Spodbujanje podjetniških aktivnosti kot subvencije za samozaposlitev ali za investicije posledično vodijo do izboljšanja tehnologij v podjetjih ali do povečanja prodaje blaga ali storitev. To omogoča cenejšo proizvodnjo in poslovanje ali dodatno zaposlovanje (kar je večkrat tudi eden pogojev v javnih razpisih za pridobitev namenskih sredstev). To vodi v pospeševanje podjetništva, v povečevanje dodatnih zaposlitev. Vse to vpliva na vse makroekonomske dejavnike v državi ter preko tega na mikroekonomske razmere, npr. povečanje dohodkov pomeni povečanje kupne moči prebivalstva, kar povečuje tudi nakupe. Na ta način podjetniki in podjetja povečujejo obseg poslovanja. Oglejte si sliko 2, kjer so prikazane povezave teh vplivov (Rajter et al., 2008, 18).



Slika 2: Vloga države pri spodbujanju razvoja podjetništva

Vir: Rajter et al., 2008, 18

### 1.3.1 Točka VEM (VEM = vse na enem mestu)

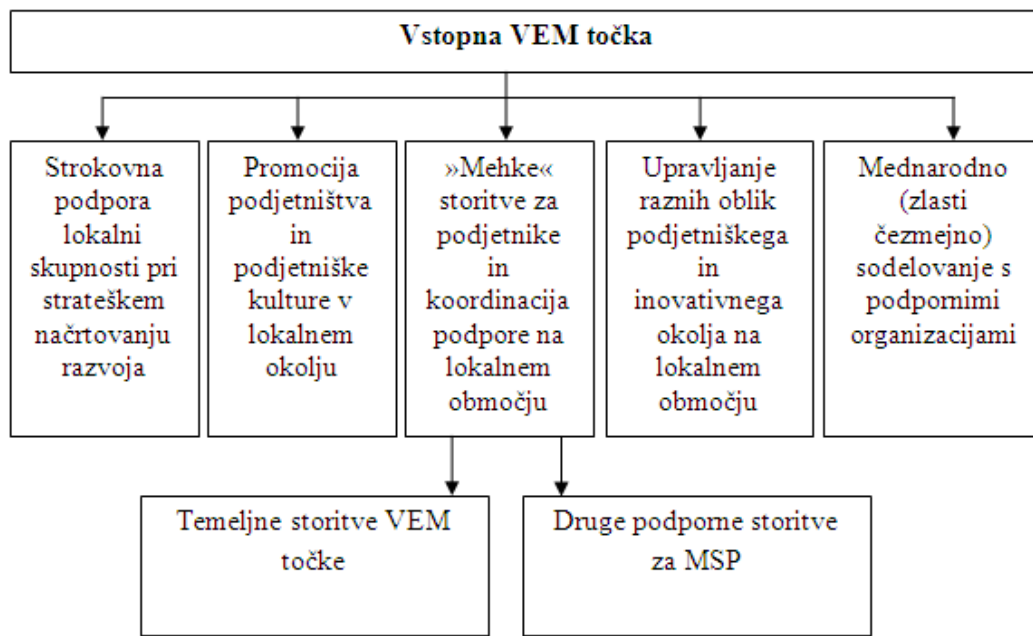
V Sloveniji je sistem za pospeševanje podjetništva in samozaposlitve za samostojne podjetnike pričel delovati na Upravnih enotah meseca julija 2005.

S 1. novembrom 2007 je bil sistem VEM dopolnjen s sistemom e-VEM, ki poleg ustanovitve statusa samostojnega podjetnika omogoča poenostavljene postopke ustanovitve enoosebne družbe z omejeno odgovornostjo, d. o. o., ali družbe z neomejeno odgovornostjo, d. n. o., brez obrazcev po elektronski pošti:

- vpis v sodni register in vpis naknadnih sprememb o sedežu, dejavnosti ter zastopnikih družbe;

- vlogo za pridobitev obrtnega dovoljenja;
- vpis v davčni in statistični register in
- vpis članstva v gospodarsko ali obrtno zbornico.

Torej gre za poenostavljene postopke registracije navedenih gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov. Oglejte si državni portal e-VEM dostopno na spletnem naslovu: <http://evem.gov.si/evem/>.



Slika 3: Izvajanje nalog in programov v vstopnih točkah VEM  
Vir: Rajter et al., 2008, 142

Za tiste naloge, ki so nujne za razvoj podjetništva na lokalnem območju in jih ni mogoče opravljati na komercialen način, se vstopnim VEM točkam zagotavljajo potrebna finančna sredstva na nacionalni oziroma lokalni ravni. Dejavnosti, ki so v neposrednem interesu posameznih podjetij, pa podjetja sama financirajo delno ali v celoti. VEM točke na svojem območju vključujejo v podporne dejavnosti komercialne izvajalce, katerih kakovost ustreza določenim standardom (Rajter et al., 2008, 142).

### 1.3.2 Podporno okolje za podjetništvo v Sloveniji

Zakon o podpornem okolju za podjetništvo iz leta 2007 ureja tri pomembna področja:

1. **Podjetniško okolje**, ki opredeljuje vstopne točke VEM, ki jih je v Sloveniji 38, in Javno agencijo za podjetništvo ter tuje investicije – JAPTI.
2. **Inovativno okolje** – podjetniški inkubatorji, univerzitetni inkubatorji in tehnološki parki ter JAPTI.
3. **Finančno okolje** – Slovenski podjetniški sklad.

**JAPTI je Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije.** Kot nacionalna institucija skrbi za delovanje in razvoj podjetniškega ter inovativnega okolja, še posebej za razvoj mreže obeh okolij. Učinkovito zagotavlja dostop do temeljnih storitev v podjetniškem procesu, od

razvijanja podjetniške ideje, prek ustanavljanja podjetja in njegove rasti. Realizirani so bili že naslednji javni razpisi: za spodbujanje investicij, za spodbujanje uvajanja dela na domu in dela na daljavo, za spodbujanje podjetniških povezav mikro in malih podjetij na lokalni ravni, za sofinanciranje programov podjetniškega usposabljanja, za sofinanciranje aktivnosti mreže lokalnih podjetniških centrov, za sofinanciranje vzpostavitve in delovanja podeželskih razvojnih jeder itd. (Rajter et al., 2008, 147).

**Podjetniški in univerzitetni inkubatorji** so podporne institucije, ki v okviru svojih poslovnih prostorov omogočajo nastajanje in razvoj novih podjetij z začetnimi ugodnostmi (posebni pogoji najema prostorov, zagotavljanje upravnih in intelektualnih storitev – vse to za določen čas do največ 36 mesecev).

Seznam tehnoloških, podjetniških in univerzitetnih parkov v Sloveniji:

1. Tehnološki park Ljubljana, d. o. o., Teslova ulica 30, [www.tp-lj.si](http://www.tp-lj.si);
2. Primorski tehnološki park, d. o. o., Vrtojba, Šempeter pri Gorici, [www.ptp.si](http://www.ptp.si);
3. Štajerski tehnološki park, d. o. o., Pesnica pri Mariboru, [www.stp.si](http://www.stp.si);
4. Tehnopolis, d. o. o., Kidričeva 25, Celje, [www.tehnopolis.si](http://www.tehnopolis.si);
5. Mrežni pomurski podjetniški inkubator, Murska Sobota, [www.mp-pi.si](http://www.mp-pi.si);
6. Smart inkubator, d. o. o., Dimičeva 9, Ljubljana, [www.smart-start.si](http://www.smart-start.si);
7. Tovarna podjetij, Svetozarevska 6, Maribor, [www.tovarnapodjemov.org](http://www.tovarnapodjemov.org);
8. Univerzitetni inkubator primorske, d. o. o., Koper, [www.uip.si](http://www.uip.si);
9. Ljubljanski univerzitetni inkubator, Ljubljana, [www.lui.uni-lj.si/inkubator.asp](http://www.lui.uni-lj.si/inkubator.asp);
10. Mrežni podjetniški inkubator savinjske regije, Celje, [www.mpi-celje.si](http://www.mpi-celje.si).

**Tehnološki parki** so podporne institucije za koncentrirano razvojno raziskovanje poslovnih dejavnosti in novih tehnoloških priložnosti. Lahko so organizirani kot znanstveni parki, saj so običajno ustanovitelji univerze ali raziskovalni instituti za razvojne študije (Rajter et al., 2008, 143–147).

Spreminjajoči se svet tehnologije daje podjetnikom nove možnosti, da učinkoviteje, ugodneje in po zelo nizki ceni pridejo do informacij o marsikateri poslovni dejavnosti. Internet ali svetovni splet lahko služi kot pomemben vir informacij v pripravi poslovnega načrta, npr. konkurenčna analiza, analiza dejavnosti ali stroke ali merjenje tržnih možnosti. Podjetniki bodo prav tako ugotovili, da je internet dragoceno sredstvo za načrtovanje in odločanje, ko podjetje že posluje.

### 1.3.3 Pomen subvencij in finančnih podpor

Slovenski podjetniški sklad deluje na finančnem področju pospeševanja podjetništva z dajanjem kreditov za nova podjetja in dolgoročnih investicijskih kreditov z nižjo obrestno mero. Odobrava tudi subvencije za tehnološko opremo in neposredne subvencije za zagon novih podjetij v tehnoloških parkih in inkubatorjih. Izdaja tudi garancije za nabavo tehnološke opreme in za zavarovanje investicijskih kreditov (Rajter et al., 2008, 143).

Subvencije Zavoda za zaposlovanje so lahko pridobili samostojni podjetniki, lastniki ali solastniki gospodarskih družb, lahko pa tudi brezposelne osebe. V poštev pridejo kandidati, ki se odločijo za izvajanje samostojnih dejavnosti po odločbi pristojnega organa, npr. deficitarna obrtniška dela, samostojni kulturni delavci, samostojni novinarji ipd. Kandidat za subvencijo mora na Zavodu za zaposlovanje opraviti tridnevno delavnico izobraževanja za samozaposlitev ter pridobiti pozitivno strokovno mnenje strokovnjakov za podjetništvo o presoji poslovne ideje.

Dobitnik subvencije ima tri obveze:

- imeti mora uresničljivo poslovno idejo;
- subvencija je bruto dohodek, od katerega se plača dohodnina;
- podjetje mora poslovati predpisano obdobje, sicer je potrebno vrniti sorazmerni del subvencije.

Smisel oteženega dostopa do teh subvencij je opravičljiv s potrebnim temeljitim premislekom posameznika o sposobnosti prevzema odgovornosti vloge podjetnika.

Podjetnik oziroma kandidat za podjetnika se mora zavedati, da je podjetništvo povezano z veliko aktivnostmi in s tem povezanimi stroški (Sušnik, 2010).

### **1.3.4 Prednosti samozaposlitve**

Strokovnjaki so enotnega mnenja, da je zaposlitev posledica industrializacije družbe v globalnem pomenu, ki je veljala za pretekli stoletji. Z novo informacijsko tehnološko revolucijo klasične zaposlitve, po katerih ljudje najraje povprašujejo, počasi izginjajo. Največ koristi v tem procesu bodo imeli tisti posamezniki, ki bodo to spremembo izkoristili v lastno prednost.

Odločitev za samozaposlitev je kompleksna:

- najprej je potrebno izbrati predmet dela za samozaposlitev;
- zatem je potrebno ugotoviti, kako delo izvajati in s kakšnim orodjem ter sredstvi;
- to je osnova za predračun stroškov delovanja;
- z eno metod tržne raziskave je dobro ugotoviti možen obseg prodaje in na tej osnovi pričakovane prihodke;
- v primeru, ko prihodki prekoračijo vse predvidene stroške, pridemo do spoznanja, da je takšna samozaposlitev možna in primerna.

Podjetnik potrebuje za svoje delovanje različno strokovno znanje in veščine, da se zna pravilno odločati o poslovnih možnostih. Izbrati mora takšno, ki pomeni pravo priložnost. Pravzaprav odloča o svojem obstoju in lastnem premoženju. To poenostavljeno razumevanje podjetništva in menedžmenta nas privede do ugotovitev o tem, katere sposobnosti in znanja bi morali imeti eni in drugi ter kaj je delo enih in drugih. Podjetniki dejansko izbirajo, zagotavljajo in kombinirajo sredstva ter vire, da bi uresničili priložnosti (Pšeničny, 2000, 48).

### **1.3.5 Družinsko podjetništvo**

Zavedati se je treba, da je družinsko podjetje kot oblika samozaposlitve precej zahtevna organizacija podjetja. Družina temelji na čustvih, podjetje pa je povsem drugačna oblika delovanja, saj mora delovati kot racionalen poslovni sistem.

V literaturi ni zaslediti enotne opredelitve za družinska podjetja. Opredeliti družinsko podjetje kot tisto, v katerem so zaposleni samo družinski člani ene družine, je primerno le za mala podjetja. Ko takšno podjetje zraste, imajo družinski člani glavne vodilne in lastniške funkcije ali večinski lastniški delež.

Družinska podjetja niso samo mikro, mala ali srednje velika podjetja. Nekatera družinska podjetja so se razvila v svetovne koncerne z mednarodno uveljavljenimi blagovnimi znamkami. Primeri takih podjetij po svetu so: Playboy Enterprises, Harvey Davidson (motorna kolesa), Lego, Tetra Pak, Bata, Guines, Benetton, Fiat, Mercedes-Benz ...; pri nas v Sloveniji pa na primer Tuš.

Udeležba družine v poslu lahko okrepi podjetje, saj so družinski člani zelo pripadni in predani družinskemu podjetju. Pri upravljanju in nasledstvu se lahko pojavijo posebni problemi, npr. generacijske razlike, tekmovalnost med družinskimi člani, problem pridobivanja kapitala, togost organizacije ali čustveni vplivi na poslovanje.

Za uspešno poslovanje družinskega podjetja je primerno sprejeti družinsko ustavo. Ta dokument je temelj za urejene odnose v družini in v njihovem podjetju. Ustava mora biti pisna in usklajena z vsemi člani družine ter potrjena z njihovimi podpisi. Uredi naj pomembna vprašanja: profesionalizacija poslovanja, strateške usmeritve podjetja, pravice in dolžnosti družinskih članov, vprašanja lastništva in nasledstva, zaposlovanje, nagrajevanje in drugo.

V Sloveniji postaja vprašanje nadaljevanja družinskih podjetij pomembno z vidika nasledstva – ali predati podjetje potomcu, ali je sposoben ali zainteresiran za prevzem, ali komu od nedružinskih članov zaupati bodoče vodenje ipd. (Rajter et al., 2008, 33–35).

### 1.3.6 Socialno podjetništvo

Socialno podjetništvo je priložnost za zaposlovanje socialno ranljivih skupin, poleg tega pa predstavlja tudi priložnosti za opravljanje družbeno koristnih dejavnosti, kot so socialno varstvo, organiziranje mladinskega dela, ekološka proizvodnja hrane, socialni turizem, pravična trgovina in podobno.

Socialno podjetništvo v Sloveniji pravno ureja Zakon o socialnem podjetništvu, ki je bil objavljen v Uradnem listu Republike Slovenije št. 20/2011. Ta zakon v naši državi predstavlja novo podjetniško področje. Več o tem si oglejte v članku Socialno podjetništvo se še opoteka (Lokar S., Dnevnik, 18. 6. 2011, [www.dnevnik.si/zaposlitve\\_in\\_kariera](http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera)).

Ob analiziranju, kakšne so skupne značilnosti podjetnikov, ki se lotevajo socialnega podjetništva, lahko ugotovimo zanimive primerjave med spoloma. Med podjetniki zgodnje podjetniške aktivnosti prevladujejo moški, ki jih je trikrat več kot žensk. Med tistimi, ki se usmerijo v socialno podjetništvo, pa je razmerje le še 1,8 : 1.

Tudi pri nas vse bolj prevladuje ustanavljanje mešanega tipa socialnega podjetništva, torej po eni strani so močno izraženi družbeno odgovorni socialni cilji podjetja ob hkratnem poslovanju, ki je usmerjeno v doseganje dobička. Med izvedenci prevladuje stališče, da lahko družbene in okoljske probleme ter probleme skupnosti učinkoviteje rešujejo socialni podjetniki kot organizacije civilne družbe.

Socialne podjetnike najdemo v vseh vrstah dejavnosti – od izobraževanja, zdravja, kulture, ekonomskega razvoja do okolja. Slovenija se po stopnji zgodnje socialne podjetniške aktivnosti z deležem 2,05 % prebivalcev starosti od 18 do 64 let nahaja na sredini lestvice evropskih držav (Rebernik et al., 2010, 11 in 104).

## 1.4 PRAVNE OBLIKE GOSPODARSKIH DRUŽB

Za uresničitev svoje poslovne ideje potrebuje podjetnik pravno-formalni okvir. S pravnega vidika nastane gospodarski subjekt oziroma podjetje šele s trenutkom vpisa v sodni register. Od tega trenutka dalje lahko nastopa v pravnem prometu in uresničuje v poslovnem načrtu opredeljeno poslovno zamisel. Pomembno je, da si podjetnik pri izdelovanju poslovnega načrta izbere ustrezen pravni okvir, saj je od tega odvisno upravljanje in dohodkovno delovanje novega podjetja.

Gospodarsko dejavnost je možno legalno opravljati samo v eni izmed oblik, ki je opredeljena v Zakonu o gospodarskih družbah. V osnovi lahko možne oblike razdelimo v tri skupine:

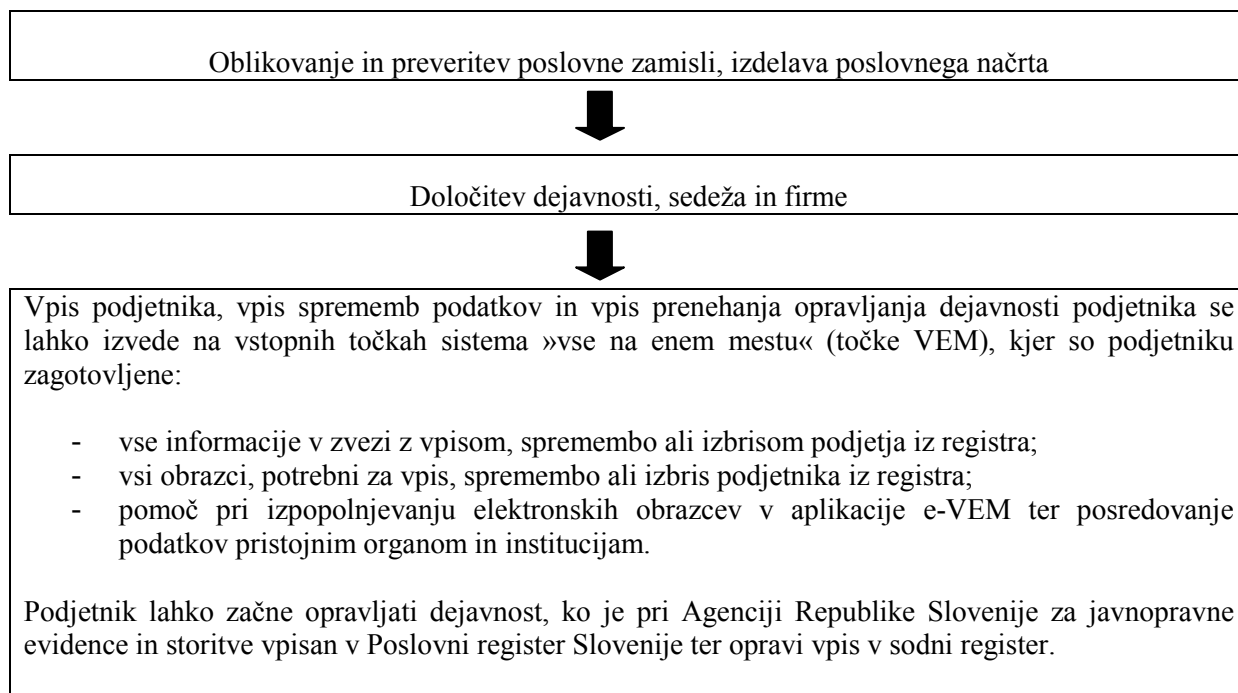
1. **Samostojni podjetnik (s. p.)** je fizična oseba, ki na trgu opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost. Samostojnega podjetnika obravnavamo kot gospodarski subjekt, vendar je treba poudariti, da ni pravna oseba. Posle sklepa v svojem imenu v svojo korist. Samostojni podjetnik ni nujno obrtnik, lahko pa izvaja obrtno dejavnost po pogojih določil Zakona o obrti, kar pomeni, da mora predhodno pridobiti obrtno dovoljenje.

Samostojni podjetnik se lahko ukvarja z vsemi gospodarskimi dejavnostmi razen z nekaterimi finančnimi (bančništvo, zavarovalništvo).

Pomembna prednost s. p. je enostavna ustanovitev na točki VEM, ni potrebno vplačati kapitala, poenostavljeno knjigovodstvo in računovodstvo, podjetnik lahko prosto razpolaga z denarjem tudi za družinske potrebe, lahko je zaposlen pri drugem delodajalcu in je nosilec s. p. Problem nastane, če se zaradi uspešnega poslovanja povečajo zaradi porasta prihodkov tudi davčne obremenitve.

Slaba stran statusa samostojnega podjetnika je, da svojim upnikom za njihove terjatve odgovarja z vsem svojim osebnim premoženjem. Prav tako je pomembno, da ni pravne kontinuitete, saj v primeru smrti nosilca statusa samostojnega podjetnika delovanje s. p. preneha.

Status samostojnega podjetnika je iz davčnega vidika ugoden le za dejavnosti z nizkimi dohodki. V primeru večjega porasta prihodkov je primerna preureditev v kapitalsko družbo.



Slika 4: Priglasitev samostojnega podjetnika

Vir: Kregar, 2009, 6

2. **Osebnе družbe** – temeljna značilnost osebnih družb je osebna odgovornost lastnika ali več lastnikov upnikom za obveznosti družbe upnikom z osebnim premoženjem lastnika ali vsaj enega družbenika z vsem svojim osebnim premoženjem. Pomembno je še, da ob ustanovitvi osebnih družb ni potrebno vplačati kapitala.

Poznane so tri oblike osebnih družb, in sicer komanditna družba (k. d.), družba z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.) in tiha družba (t. d.).

3. **Kapitalske družbe** – za ustanovitev teh družb je treba vplačati predpisan znesek kapitala. Odgovornost upnikom je urejena s premoženjem družbe, kar je ugodnost za lastnike – družbenike ali delničarje.

**Poznamo tri oblike kapitalskih družb, in sicer družbo z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), komanditno delniško družbo (k. d. d.) ter delniško družbo (d. d.).**

Tabela 1: Pravno organizacijske oblike izvajanja gospodarskih dejavnosti

<b>SAMOSTOJNI PODJETNIK POSAMEZNIK</b>	Samostojni podjetnik, kot pove že samo ime, je lahko le fizična oseba. Pravica dedičev je zagotovljena z zakonom, in sicer da lahko nadaljuje podjetje le eden od njih. Drugi dediči ne morejo sodelovati v tem podjetju, razen v primeru, če jim je podeljena prokura.
<b>DRUŽBA Z NEOMEJENO ODGOVORNOSTJO</b>	Zakon opredeljuje d. n .o. kot osebno družbo dveh ali več oseb. Načeloma velja, da d. n. o. kot osebna družba preneha, če družbenik, ki je edini lastnik, umre. Zakon o gospodarskih družbah dopušča možnost, da se družbeniki dogovorijo, da družba ne preneha, temveč se nadaljuje s preostalimi družbeniki. Po družbenikovi smrti lahko družba nadaljuje z njegovimi dediči, če je tako določeno v družbeni pogodbi. To se lahko uredi tudi tako, da se jim prizna položaj komanditistov.
<b>KOMANDITNA DRUŽBA</b>	Komanditna družba je ena od osebnih družb, v kateri sta vključeni dve vrsti družbenikov. Komplementarji imajo isto vlogo kot družbeniki v d. n. o. Komanditisti pa imajo pravico do udeležbe na dobičku za vloženi kapitalski delež, pravico do nadzora in po družbeni pogodbi tudi do vodenja notranjih zadev družbe, če je tako predvideno. Ustanovitelj družinskega podjetja v taki statusni obliki običajno nastopa kot komplementar, dediči pa kot komanditisti. Družba po smrti komanditista praviloma ne preneha, dediči komanditista z vstopom v družbo pridobijo enak položaj. Pravni položaj komplementarjevih dedičev je v komanditni družbi enak kot v družbi z neomejeno odgovornostjo.
<b>TIHA DRUŽBA</b>	Tiha družba je prav posebna oblika – ni pravna oseba in se ne vpisuje v sodni register. Tiha družba nastane s pogodbo o denarnem vložku tihega družbenika v podjetje s pravico do udeležbe na dobičku podjetja. Tiha družba je diskretna, saj v pravnem prometu ne nastopa. Tihi družbenik ne odgovarja za poslovanje družbe, vse dokler ni znan javnosti.
<b>DRUŽBA Z OMEJENO ODGOVORNOSTJO</b>	Družbo z omejeno odgovornostjo lahko ustanovi eden družbenik posamezno ali največ do 50 družbenikov. Osnovni kapital te družbe je sestavljen iz vplačil in drugih vložkov posameznih družbenikov. Minimalni posamični vložek lahko znaša 50 €, predpisan osnovni kapital znaša 7.500 €. Upravljanje d. o. o. se določi v družbeni pogodbi v notarski obliki, podpisani pri notarju.
<b>DELNIŠKA DRUŽBA</b>	Ta statusna oblika je vsaj pri naših družinskih podjetjih zelo redka. Gre za pravno formalno najzahtevnejšo statusno obliko, ki še močno prerašča potrebe naših družinskih podjetij. Delniška družba velja za najbolj razvito obliko družb, ki je zaradi tega tudi najzahtevnejša za vodenje in upravljanje. Sistem upravljanja je lahko dvotirni (skupščina delničarjev in nadzorni svet, ki imenuje upravo) ali enotirni (skupščina delničarjev imenuje upravni odbor sestavljen iz izvršnih direktorjev, ki vodijo poslovanje, ter iz svetovalcev).

Vir: Kregar, 2009, 7 (povzeto po določilih Zakona o gospodarskih družbah)

## 1.5 POSTOPEK PRIGLASITVE GOSPODARSKE DRUŽBE

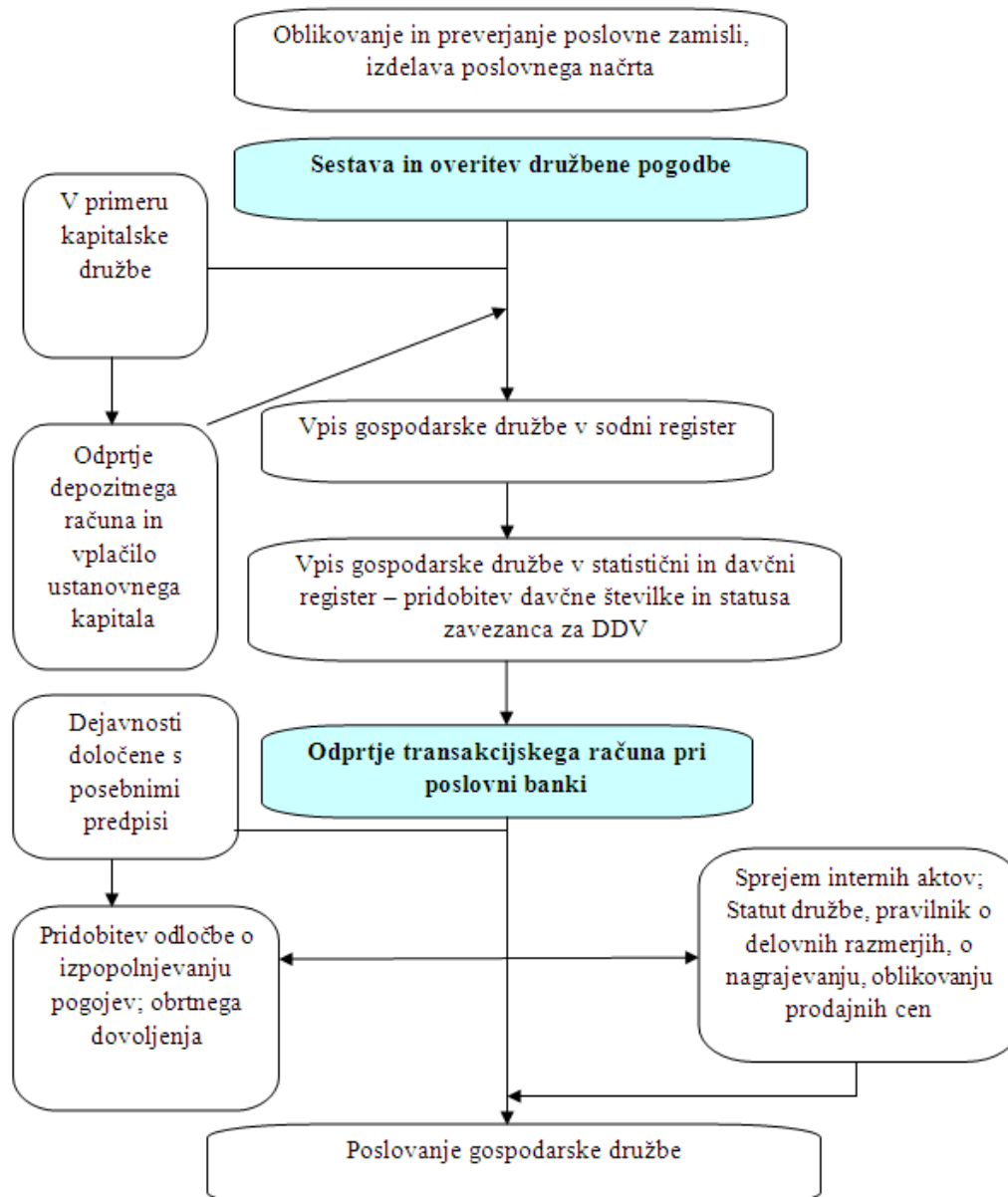
Podjetnik lahko svojo podjetniško idejo uresniči v svojem podjetju, kar opravi s postopkom priglasitve gospodarske družbe. Pred tem pa mora temeljito razmisliti in preučiti vsaj štiri faze ustanovitve lastnega podjetja:

1. **Podjetniška ideja** – prepoznavanje podjetniške priložnosti in možne tržne niše na osnovi raziskave tržišča.
2. **Izdelava poslovnega načrta** – opis proizvoda ali storitve, opis potrebnih prvin poslovnega procesa, ocena stroškov poslovanja ter predvidenih prihodkov, izračun okvirnega izkaza poslovnega izida.
3. **Viri financiranja** – izbor vrste gospodarske družbe, potrebna višina kapitala in izbor predvidenih dobaviteljev.
4. **Menedžment in trženje** – vodstveni pristop in izbor trženjskega spleta, npr. 4P + P. (Product – blagovna znamka, Price – prodajna cena, Plasma – kanali distribucije izdelka od tovarne do kupca, Promotion – oglaševanje in People – zaposleni v podjetju, ki trži).

Postopek priglasitve gospodarske družbe (Slika 5) prikazuje pravne posle ustanovitve novega podjetja. Iz slike razberemo, da je ustanavljanje podjetja zahteven postopek, še posebej za primer kapitalske družbe, ki se ne konča z vpisom družbe v sodni register, ampak se nadaljuje še s sprejemanjem ustreznih internih aktov podjetja.

Priporoča se izdelava in sprejem vsaj sledečih internih aktov:

- statut podjetja naj opredeli notranjo organizacijo poslovanja in pooblastila posameznih funkcij;
- pravilnik o delovnih razmerjih in o nagrajevanju zaposlenih za opredelitev postopkov in načinov zaposlovanja ter spoštovanje panožne kolektivne pogodbe;
- pravilnik o oblikovanju prodajnih cen z navedbo kalkulacij cen in cenikov.



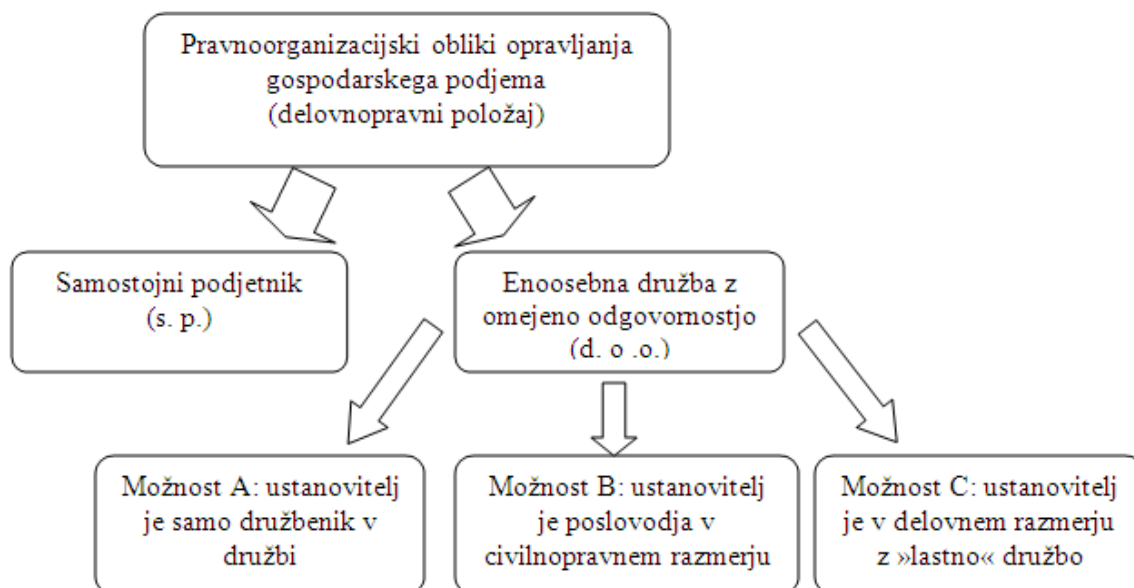
Slika 5: Postopek priglasitve gospodarske družbe

Vir: Lasten

Shematski prikaz podjetniškega organiziranja je namenjen lažjemu razumevanju študentov glede možnosti zaposlitve in vloge v s. p. in d. o. o. Študent lahko ugotovi, da se mu v podjetju ponujajo različne oblike in možnosti zaposlitve. Razmišlja o tem, ali se naj zaposli v svojem podjetju, ali se mora zaposliti v njem, kakšen bo njegov status in položaj.

V družbi z omejeno odgovornostjo lahko ustanovitelj, edini lastnik ali solastnik, izbira med tremi možnostmi:

- lahko je le ustanovitelj in na primer zaposlen kot samostojni podjetnik v svojem podjetju;
- kot ustanovitelj vodi poslovanje svojega d. o. o. po civilno pravni pogodbi;
- kot ustanovitelj je lahko zaposlen v svojem d. o. o. kot direktor, sam si določa plačo, lahko s svojim denarjem kreditira svojo d. o. o. ipd.



Slika 6: Shematski prikaz podjetniškega organiziranja v s. p. in d. o. o.

Vir: Cepec et al., 2010, 144

## POVZETEK

*V naši državi lahko skladno s predpisi vsak opravilno sposoben državljan ustanovi svoje podjetje, če ima ustrezno podjetniško idejo in pogum za samostojno vodenje lastnega podjetja. Uspešen podjetnik je tisti, ki zagotavlja pozitivno poslovanje podjetja na dolgi rok, zato pa je potrebno kompleksno strokovno znanje:*

1. *Sposobnost vodenja podjetja je, da se stalno uspešno prilagaja spremembam v okolju in družbi.*
2. *Poznavanje in spremljanje potreb tržišča.*
3. *Znanje o izdelavi poslovnega načrta.*
4. *Poznavanje financ.*
5. *Druga potrebna znanja, npr. vodenje projektov, vodenje pogajanj s poslovnimi partnerji in bankami.*

*Za izvajanje gospodarskih dejavnosti je potrebno izbrati primerno pravno organizacijsko obliko podjetja, prigrasiti izbrano gospodarsko družbo, ki je lahko osebna družba – družba z neomejeno odgovornostjo, komanditna ali tiha družba ali registracija statusa samostojnega podjetnika. Poleg tega obstajajo še kapitalske družbe: družba z omejeno odgovornostjo, delniška družba in komanditna delniška družba. Za osebne družbe ni treba vplačati kapitala. Lastniki takšne družbe odgovarjajo upnikom z vsem svojim osebnim premoženjem. Za kapitalsko družbo se mora ob ustanovitvi vplačati predpisan kapital, odgovornost upnikov pa je povezana s sredstvi družbe.*

## Vprašanja za preučevanje in poglobljanje znanja študijske snovi poglavja »Osnove podjetništva«:



1. S katerimi institucijami in na kakšen način vpliva država na razvoj podjetništva?
2. Razložite pomen osnovnih motivov za podjetniško delovanje.
3. Opredelite pravno organizacijske oblike gospodarskih družb.
4. Kakšne so razlike med osebnimi in kapitalskimi gospodarskimi družbami?
5. Kako vpliva rast podjetništva na gospodarsko rast države z vidika zaposlenosti?
6. Opredelite vlogo točke VEM na pospeševanje razvoja podjetništva.
7. Katere finančne institucije nudijo subvencije podjetnikom in kaj je njihov namen?
8. Opišite štiri faze postopka ustanavljanja podjetja.
9. Razložite tri načine možnih zaposlitev v lastnem d. o. o.
10. Dokažite pomembne razlike med samostojnim podjetnikom, osebnimi in kapitalskimi gospodarskimi družbami.
11. Kako bi opisali prednosti in slabosti družinskih podjetij?
12. Ali sebe po študiju ekonomije vidite v vlogi podjetnika?

### Vaja 1: Dejavnost točke VEM

Ugotovite, kje je vaša najbližja točka VEM in kje je vaš najbližji tehnološki park, inkubator ali podjetniški pospeševalni center za razvoj podjetništva. Opišite njihove dejavnosti. Elektronske naslove najdete v podpoglavjih 1.3.1 in 1.3.2.

## 2 VPLIVI IN TVEGANJA POSLOVANJA PODJETNIKOV

Ljudje se za podjetništvo odločajo, če verjamejo v svojo poslovno idejo kot poslovno priložnost.

Oglejmo si praktični primer uspešnega podjetniškega načrtovanja in razvoja. V 10 številki revije Manager, 10. 10. 2010, je bil objavljen intervju z gospodom J. Ajlecem z naslovom AJM prevzema nova generacija.

Podjetje AJM je družinsko podjetje družine Ajlec, ki se ukvarja s proizvodnjo stavbnega pohištva iz aluminija, lesa in z vgradnjo oziroma montažo. Podjetje je v letu 2010 praznovalo 20. obletnico obstoja in uspešnega razvoja, saj danes zaposluje 300 ljudi in je preraslo iz nekdanjega malega v danes veliko podjetje.

Gospod Ajlec pravi, da je takšen uspešen razvoj dosežen z vsakoletnim načrtovanjem po »zdravi pameti«. Pred gospodarsko krizo je to podjetje dosegalo že tudi en milijon € dobička letno. Dobiček je v sedanjih razmerah nekaj nižji, podjetje pa še vedno posluje uspešno.

Lastnik g. Ajlec in žena bi se letos po 45 letih delovne dobe rada upokojila, zato sta celo leto premišljevala, komu zaupati vodenje podjetja. Bila sta v dilemi, ali podjetje prodati ali ga razdeliti na tri dele med hčere. Najbolj se je pri delu v podjetju izkazala najmlajša hči, po poklicu ekonomistka, ki je že opravljala posle direktorice montaže in trgovanja ter je pokazala energičen in zavzet strokovni pristop (<http://www.finance.si/149790>, 5. 6. 2011).

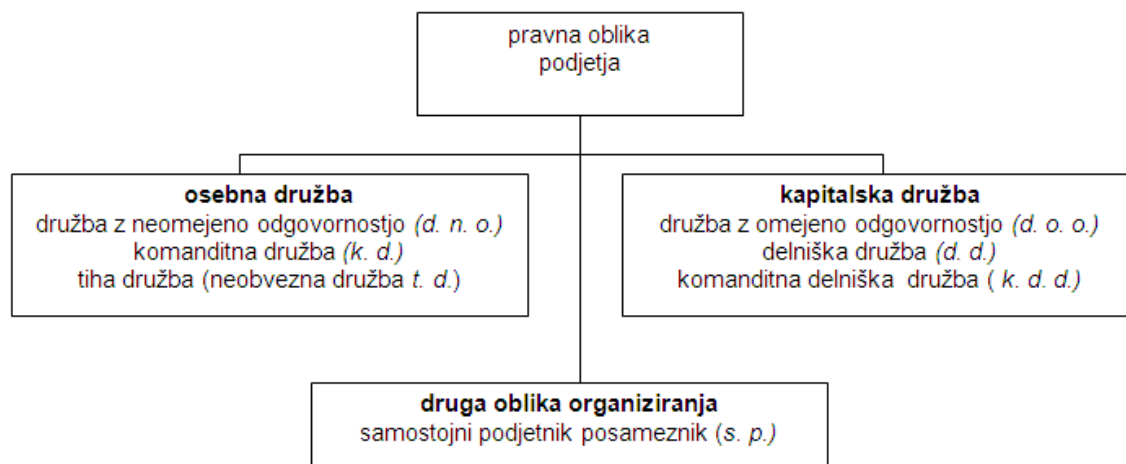
Iz primera je razvidno, zakaj je pomembna prava vsebina in način poslovnega načrtovanja. Zelo pomembno je, da si podjetnik izbere primerno obliko podjetja oziroma gospodarske družbe glede na predvideno dejavnost, cilje poslovanja in obseg posla.

Pravno organizacijska oblika določa način poslovanja, osebno odgovornost ustanovitelja ali ustanoviteljev, višino osnovnega kapitala ter postopke in stroške ustanovitve gospodarske družbe (Antončič et al., 2002, 292).

V tem poglavju bomo spoznali ekonomski in socialni pomen dveh značilnih oblik podjetništva pri nas, in sicer samostojnega podjetnika ter družbe z omejeno odgovornostjo. Na tveganja v poslovanju pa vplivajo še druge različne možnosti in priložnosti. Vsekakor je pomembno financiranje dejavnosti, ki je lahko dolžniško ali izvedeno z drugačnim pristopom z lizingom ali s franšizno pogodbo. Pri razvoju in rasti podjetja se pojavljajo različna vprašanja razvoja podjetja, posebno takrat, ko nastopi potreba po nasledstvu.

### 2.1 EKONOMSKA PRIMERJAVA POLOŽAJA S. P. IN D. O. O.

Kadar podjetnik ustanavlja podjetje, razmišlja o najprimernejši pravnoorganizacijski obliki. Pravna oblika podjetja določa način poslovanja, osebno odgovornost ustanovitelja ali več ustanoviteljev, višino začetnega kapitala in postopke ter stroške ustanovitve gospodarske družbe (Antončič et al., 2002, 292).



Slika 7: Pravne oblike podjetij  
Vir: Antončič et al., 2002, 292

Lastnost pravne osebe pridobijo gospodarske družbe z dnem vpisa v sodni register. To pomeni, da s tem datumom pridobijo lastništvo nepremičnin in premičnin, pridobijo različne pravice in morajo prevzeti odgovornosti ter lahko vlagajo tožbe ali so tožene.

Pravice in obveznosti iz naslova socialne varnosti so pomemben dejavnik pri odločanju o statusni obliki organiziranja podjetja, saj so bistvene pri življenjski ravni podjetnika na temelju razlik v socialni varnosti med samostojnim podjetnikom ali lastnikom d. o. o., kar je razvidno iz tabele 2.

Tabela 2: Prikaz stopenj obremenitve osnove po vrsti socialnega zavarovanja

Zavarovanje/status	S. p.	Družbenik, poslovodja v civilnem razmerju	Družbenik je v družbi zaposlen	
			delavec	delodajalec
	odstotek od osnove		odstotek od osnove	
<b>Pokojninsko in invalidsko zavarovanje</b>	24,35 %	pomemben status po ZPIZ-1  smiselna uporaba pravil kot pri zaposlitvi v primeru doseganja dohodka v višini minimalne plače oz. kot pri s. p., če ne dosega minimalne plače	15,5 %	8,85 %
<b>Zdravstveno zavarovanje</b>	12,92 %		6,36 %	6,56 %
<b>Prispevek za poškodbe pri delu</b>	0,53 %			0,53 %
<b>Prispevek za primer brezposelnosti</b>	0,2 %		0,14 %	0,06 %
<b>Prispevek za primer starševskega varstva</b>	0,2 %		0,1 %	0,1 %
<b>Skupaj prispevki</b>	38,2 %		22,1 %	16,1 %

Vir: Cepec et al., 2010, 176

Poleg primerjave socialnih razlik so pomembne tudi ekonomske razlike. Osnovna prednost družbenika v d. o. o., ki je v skladu z gospodarsko prakso tu zaposlen kot poslovodja oziroma direktor je v tem, da v primerjavi s samostojnim podjetnikom sam odloča o višini svoje plače, od plače pa je odvisna višina plačevanja socialnih prispevkov, ki je odločilna za znesek boleznine, invalidnine ali pokojnine. Pomembno je zavedanje, da ima direktor d. o. o. še različne druge možnosti zaslužka ali naložb. Izplačane dobičke lahko kot kredit plasira v svoje podjetje ali nalaga v dodatni pokojninski steber ali druge oblike možnih donosov.

## 2.2 PREOBLIKOVANJE S. P. V D. O. O

Pomembno je dejstvo, da je mogoče pravno veljavno preoblikovati s. p. v d. o. o., kar omogoča Zakon o gospodarskih družbah v sedmem poglavju.

Samostojni podjetnik se lahko odloči za eno od možnih oblik preoblikovanja, in sicer:

- za formalno statusno preoblikovanje – celotno podjetje samostojnega podjetnika se z bilanco stanja s celotno aktivo in pasivo vloži kot kapital v novo družbo z omejeno odgovornostjo;
- lastnik s. p. je lahko hkrati tudi lastnik d. o. o. in želi vse skupaj spojiti v d. o. o. V tem primeru gre za pripojitev s. p.

Določiti je potrebno datum preoblikovanja in o tem obvestiti vse upnike pisno in z objavo v

sredstvih javnega obveščanja. Na ta datum se izdela bilanca stanja (iz popisa vsega premoženja in obveznosti) in uredi prepis lastništva na d. o. o. nepremičnin in prevoznih sredstev. V obeh primerih je ugodnost, da namesto vplačila osnovnega kapitala v gotovini, to vlogo opravi stvarni vložek sredstev iz s. p. Celotna transakcija se opravi z aktom o preoblikovanju, kar je enostavno (ni potreben najprej akt o ustanovitvi in nato o prevzemu). Izvede se v enem dnevu, zato je potrebno pravočasno urediti status za DDV in prenos raznih dovoljenj, licenc ali franšiz.

Več o preoblikovanju s. p. v d. o. o. lahko najdete na naslovu: <http://www.finance.si/292400>.

Določene ekonomske primerjave so razvidne iz tabele 3, ki prikazuje primerjave med prednostmi in pomanjkljivostmi samostojnega podjetnika in lastnika kapitalne gospodarske družbe. Te primerjave so lahko malo različne iz leta v leto, saj so odvisne od tekoče kreditno-monetarne politike in gospodarske politike države.

Tabela 3: Primerjava s. p. in d. o. o.

Kriterij	s. p.	d. o. o.
osebna odgovornost	z osebnim premoženjem	s premoženjem d. o. o.
osnovni kapital	ni predpisan	najmanj 7.500 € v denarju in sredstvih
število ustanoviteljev	samo ena oseba	lahko eden do 50 ljudi
stroški ustanovitve	brezplačno na točki VEM	obvezno vplačilo kapitala, brezplačno na točki VEM ali s plačilom notarske storitve
plača lastnika	dobiček s. p. je hkrati plača in ni strošek ter ne zniža davčne osnove dohodnine	plača je strošek d. o. o.
obdavčitev dobička	po zakonu o dohodnini	po zakonu o davku od kapitalskih dobičkov je d. o. o. primerna pri višjih dobičkih podjetja
knjigovodstvo	po normiranih odhodkih, enostavno ali dvostavno	samo dvostavno
poslovni račun	prosto razpolaganje	stroga pravila dvigov in pologov denarja
kredibilnost podjetja	težje dobi kredit v banki otežena prijava na razpis	večje javno zaupanje
najem lastnega poslovnega prostora	ni možen	je možen

Vir: <http://www.podjetniski-portal.si/ustanavljam-podjetje> (16. 6. 2011)

Pri temeljiti analizi primerjave med statusom samostojnega podjetnika in položaja družbenika kapitalne družbe z omejeno odgovornostjo je mogoče ugotoviti prednosti in pomanjkljivosti obeh v odvisnosti od obsega poslovanja.

Ustanovitev samostojnega podjetnika je hitrejša in cenejša od ustanovitve družbe z omejeno odgovornostjo. Tveganje pri samostojnem podjetniku je večje, saj odgovarja upnikom z vsem svojim osebnim premoženjem. Lastnik ali lastniki družbe z omejeno odgovornostjo pa odgovarjajo upnikom le s premoženjem svoje gospodarske družbe. Velika razlika je pri obdavčitvi, saj je v primeru s. p. obdavčitev po dohodninski lestvici 16 %, 27 % ali 41 %, in

sicer glede na dejansko višino doseženega dobička, pri d. o. o. pa je dobiček obdavčen le po stopnji 20 %.

Navedeno dejstvo nakazuje, da mora podjetnik dokaj natančno oceniti svoje možnosti doseganja dobička. Če pričakuje nižji dobiček in obdavčitev po nižji ali srednji dohodninski stopnji, je primerno ustanoviti s. p.; v primeru pričakovanih višjih zneskov dobička pa je koristneje ustanoviti d. o. o.

## 2.3 FINANCIRANJE PODJETIJ

Za uresničevanje podjetniške ideje, uspešno opravljanje podjetniške dejavnosti in razvoj podjetja potrebuje podjetnik ustrezne in primerne finančne vire. Odločitev o načinu in strukturi financiranja je ena najpomembnejših podjetniških ukrepov za preživetje podjetja.

Zavedati se je potrebno, da obstaja cela vrsta možnih načinov financiranja podjetij, zato je odločitev o izbiri prepuščena presoji podjetnika, ki lahko izbira med tremi osnovnimi vrstami (Cepec et al, 2010, 107–137):

1. Zasebno financiranje podjetnika, ki je lahko lastniško s prihranki, temelji na zastavi premoženja, vložkov družine in prijateljev ali poslovnih angelov, ter nelastniško kot posojila družine ali prijateljev v podjetje.
2. Zunanje dolžniško financiranje v obliki najema kreditov v bankah, državnih in paradržavnih institucijah za financiranje podjetništva ali pri poslovnih partnerjih ter lizing organizacijah za najem osnovnega sredstva.
3. Financiranje na drugih podlagah v obliki subvencije, faktoringa ali forfeziranja.

### 2.3.1 Dolžniško financiranje

Podjetniki imajo na razpolago več načinov financiranja poslovanja podjetij. Spoznali smo že možnost pridobivanja subvencij na osnovi določb v teh razpisih. Dane pa so še tudi druge možnosti.

V tabeli Državne in paradržavne finančne institucije so našteje tiste, ki so zadolžene za spodbujanje podjetniške aktivnosti v Sloveniji. Vsaka oblika financiranja ima določene prednosti in tudi pomanjkljivosti. Podjetniki se pri finančnih vprašanjih obnašajo gospodarno in glede na možnost pridobivanja dodatnih sredstev.

Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI) je razvojna nacionalna agencija za izvajanje razvojne politike podjetništva in konkurenčnosti. Poleg tega izvaja programe za spodbujanje tujih neposrednih investicij ter skrbi za mrežo predstavništev slovenskega gospodarstva v več državah po svetu. Agencija je tudi vključena v programe Evropske unije ter druge mednarodne povezave na področju pospeševanja podjetništva in konkurenčnosti.

Javni sklad Republike Slovenije za regionalni razvoj in ohranjanje poseljenosti slovenskega podeželja (SRR) je bil ustanovljen leta 1995 v Ribnici. Sklad je finančna organizacija in omogoča finančno pomoč podjetnikom s subvencijami in ugodnimi posojili (nižje obrestne mere, ugodnejše možnosti pridobitve posojila, možnost moratorija odplačevanja).

Slovenski podjetniški sklad (SPS) ima sedež v Mariboru in omogoča podjetnikom tri finančne linije:

- garancijsko kreditno linijo,
- sofinanciranje v obliki subvencij in
- lastniško financiranje potom hčerinskega podjetja Prva ali družbe tveganega kapitala d. o. o.

Tabela 4: Državne in paradržavne institucije financiranja podjetništva

Institucija	Kontakt
SID – Slovenska izvozna in razvojna banka (v nadaljevanju SID banka)	<a href="http://www.sid.si">www.sid.si</a>
Slovenski podjetniški sklad (v nadaljevanju SPS)	<a href="http://www.podjetniskisklad.si">www.podjetniskisklad.si</a>
Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije (v nadaljevanju JAPTI)	<a href="http://www.japti.si">www.japti.si</a>
Tehnološka agencija Slovenije (v nadaljevanju TIA)	<a href="http://www.tia.si">www.tia.si</a>
Javni sklad RS za regionalni razvoj (v nadaljevanju SRR)	<a href="http://www.rdf-sklad.si">www.rdf-sklad.si</a>
Eko sklad, Slovenski okoljski sklad (v nadaljevanju Eko sklad)	<a href="http://www.ekosklad.si">www.ekosklad.si</a>

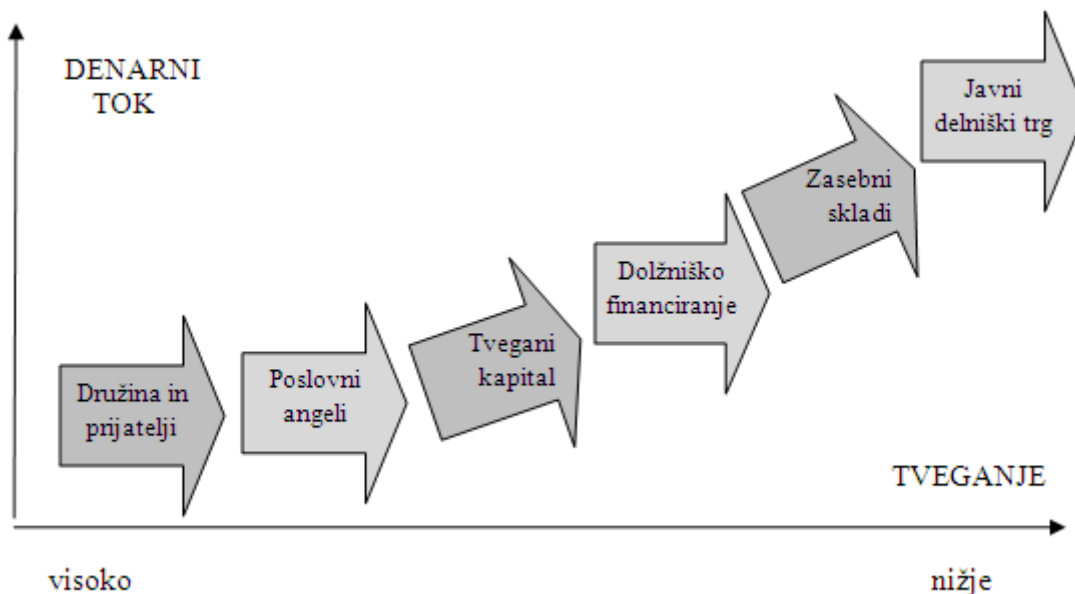
Vir: Cepec et al., 2010, 133

V tabeli so prikazane osrednje državne in paradržavne institucije, ki se ukvarjajo s področjem razvojnega financiranja in pospeševanja podjetništva oziroma celotnega gospodarstva.

Najpomembnejša med naštetimi institucijami je SID – Slovenska izvozna in razvojna banka. SID banka plasira kreditna sredstva gospodarstvu preko poslovnih bank za različne prioritete na rok desetih let odplačila ter s triletnim moratorijem in v posamični višini do 80 % vrednosti investicije. Prioritete so varovanje okolja na več načinov: učinkovita raba energije, gospodarjenje z vodo, z odpadki ali zmanjševanje onesnaženja zraka in izdelave inovativnih okolju prijaznih proizvodov.

### 2.3.2 Poslovni angeli Slovenije

Pomembno vlogo je treba pripisati poslovnim angelom. V Sloveniji trenutno deluje le eden klub poslovnih angelov, ki je pričel delovati v letu 2000. Organizacijsko in pravno so poslovni angeli društvo uspešnih poslovnežev, ki s svojimi finančnimi sredstvi, znanjem, izkušnjami in s socialnim kapitalom pomagajo pri ustanavljanju in rasti podjetij.



Slika 8: Umestitev poslovnih angelov v financiranja podjetij

Vir: Cepec et al., 2010, 131

Poslovni angeli vlagajo v ustanavljanje perspektivnih programov, v izobraževanje podjetnikov in v razvojne projekte. Za pridobitev finančnih sredstev iz tega naslova je potrebna vloga s poslovnim načrtom, ki ga mora podjetnik osebno predstaviti. Znesek finančnega vložka lahko znaša od 50.000 € do največ 300.000 € za obdobje treh do petih let in vsaj s 30 % letnim donosom.

Sklad poslovnih angelov je prikazan kot nadgradnja Kluba poslovnih angelov. Za ustanovitev sklada so se odločili zato, ker mlada podjetja za uspešen začetek poslovanja potrebujejo večje zneske kapitala (Manager, 2010, 17).

Sklad je nastal ob obvezi članov kluba za vplačilo 51 % deleža in 49 % prispevka države iz javnega razpisa evropskih sredstev tvegane kapitala. Skupno bo tako zbrano 5,4 milijona € sredstev za pomoč mladim podjetnikom, kar bo skupaj s prispevki kluba poslovnih angelov povečalo podporo uresničevanju dobrih poslovnih idej.

### 2.3.3 Najnovejše oblike financiranja (lizing, faktoring, forfeiranje)

Vse tri možnosti bomo predstavili po bistvenih značilnostih.

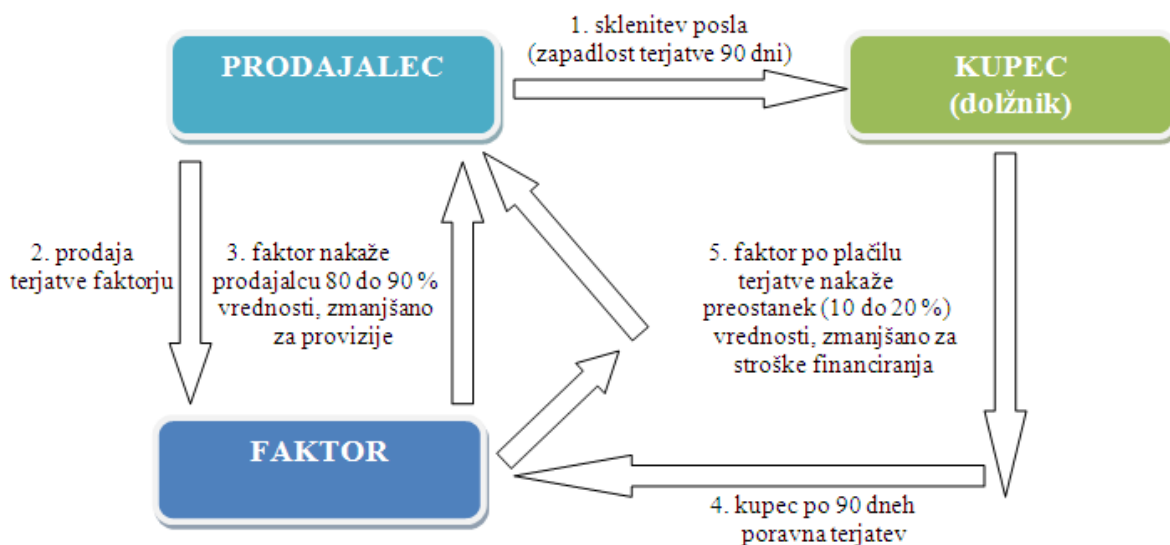
**LIZING** je najem osnovnega sredstva in ima v primerjavi z nabavo na kredit določene prednosti. Podjetniki kot zunanjo obliko financiranja uporabljajo lizing, ker ga najpreprosteje in najhitreje pridobijo ali prekinejo. V primeru sprememb na trgu, ki bistveno vplivajo na zmanjšanje obsega poslovanja, ima lizingojemalec možnost osnovno sredstvo vrniti in nehati plačevati najem. V primeru nabave na kredit pa mora podjetnik osnovno sredstvo sam prodati in v celoti odplačati najeti kredit. Predmet lizinga je praviloma poljuben, v glavnem obsega osnovno sredstvo v obliki nepremičnine, npr. zemljišče, poslovno zgradbo z instalacijami ali premičnino, npr. avtomobile, kamione, viličarje, traktorje itd.

Tabela 5: Pregled posameznih vrst lizinga in njihovih značilnosti

Vrsta	Opis	Ekonomske posledice
Finančni lizing	Lastništvo predmeta lizinga po izteku pogodbe je že na začetku določeno in pogosto pripada jemalcu lizinga. Predmet lizinga je do odplačila last dajalca lizinga.	Amortizacijo obravnava jemalec lizinga. Predmet lizinga se vodi v poslovnih knjigah jemalca lizinga. Ponavadi plača jemalec lizinga ob podpisu tudi lastno udeležbo.
Operativni lizing	Namenjen je tistim, ki jih zanima uporaba, ne pa nakup ali lastništvo predmeta.	Amortizacija in beleženje v poslovnih knjigah spadata v domeno dajalca lizinga.
Finančni lizing s preostankom vrednosti	Obdobje uporabe je krajše od življenjske in ekonomske dobe predmeta.	Plačevanje nižjih mesečnih obrokov, saj preostanek vrednosti pomeni tudi odplačevanje nižje glavnice. Preostanek vrednosti je nižji ali enak tržni vrednosti predmeta po izteku lizinga.

Vir: Cepec et al., 2010, 118

**FAKTORING** je sodobna oblika kupoprodaje terjatev (npr. računov izdanih kupcem). Podjetje sklene pogodbo s faktoring podjetjem, ki prevzame odkup nezapadlih terjatev podjetnika do podjetnikovih kupcev. Podjetnik v tem primeru nima stroškov z izterjavo terjatev, namesto tega plačuje provizijo v višini približno 5 % zneska terjatev, zato se lahko v celoti ukvarja le s predmetom poslovanja.



Slika 9: Shematski prikaz poteka pravega faktorinškega posla

Vir: Cepec et al., 2010, 120

Faktoring izvede plačilo prejetih računov takoj ob prejemu v višini 80 do 90 % in si zadrži pogodbeno določeno provizijo, razliko do pogodbene obveznosti pa še po plačilu fakture s strani kupca.

Faktoring podjetje izvaja kot celoten posel upravljanja terjatev do kupcev: opominjanje, vodenje administracije plačila faktur in prevzem plačilnega tveganja.

Tabela 6: Pregled posameznih vrst faktoringa in njihovih značilnosti

Vrsta	Opis
Neregresni (pravi) faktoring	Tveganje neplačila terjatve prevzame nase faktor.
Regresni (nepravi) faktoring	Faktor klientu ponudi le preujem in ob morebitnem neplačilu dejansko ne prevzame tveganja – to ostane na strani klienta.
Prikriti faktoring	Dolžnik terjatve ni seznanjen, da je bila terjatev prodana faktorju.

Vir: Cepec et al., 2010, 120

**FORFETIRANJE (FORFETING)** – razlika od faktoringa je v tem, da faktoring prevzema odkup terjatve za roke plačila do 120 dni. Forfetiranje pa je prevzem odkupa dolgoročnih terjatev tudi do 10 let, povprečna doba pa se giblje med tri do pet let. V praksi se forfetiranje pogosto uporablja za dolgoročne izvozne posle, ki se šele bodo izvajali in se tako zagotavlja poslovno varnost izvozniku.

## 2.4 PREDNOSTI FRANŠIZNEGA SISTEMA ZA JEMALCA FRANŠIZE

Franšizing je najem blagovne znamke in je za jemalca franšize varna podjetniška odločitev.

Franšizing je možno obravnavati z dveh vidikov:

1. Lahko je metoda za iskanje primerne poslovne ideje oziroma podjetniku predstavlja že tudi poslovno idejo.
2. Podjetnik se za franšizo odloči zato, da si zagotovi uspešno poslovanje in sploh ne išče lastne ideje.
- 3.

V Sloveniji je takšen pogost primer franšizni najem bencinske črpalke. Največja prednost pogodbe o najemu franšize je, da podjetnik nima velikega tveganja v primerjavi s celotnim lastnim financiranjem celotne dejavnosti.

Tabela 7: Zakaj kupiti franšizo

### Sestavine franšiznega posla

Tehnično znanje – praktična oblika poslovanja po navodilih franšizingodajalca ali preko internih študijskih tečajev.

Tehnika upravljanja – franšizingojemalec se obveže izvajati poslovanje po predpisanem organizacijskem postopku.

Komercialno znanje – ki vsebuje predpisane nakupne in prodajne metode, večino izdelkov dobavlja franšizingodajalec.

Finančna navodila – financiranje poslovanja izvaja franšizingodajalec, ki izvaja tudi računovodski nadzor.

Vir: Antončič et al., 2002, 39

Za prevzem franšizne pogodbe je pomembno, da je po oceni franšizodajalca jemalec franšize

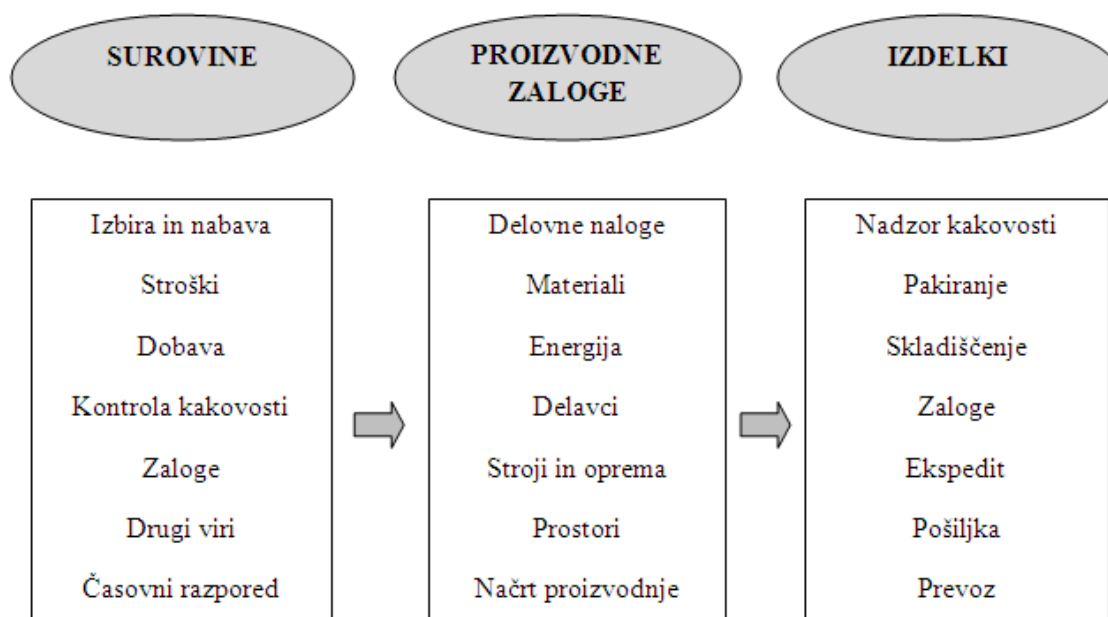
finančno, delovno, tehnično in menedžersko ustrezna osebnost. Takšen pristop za ustanovitev podjetja je zelo zanesljiv, ima pa seveda svojo ceno. Postopek financiranja je običajno takšen, da jemalec franšize vsak dan sproti nakaže ves dnevni izkupiček dajalcu franšize, ta pa dvakrat mesečno izplačuje jemalcu dogovorjeno pogodbeno provizijo glede na višino doseženih prihodkov od prodaje blaga in storitev.

## 2.5 RAST IN RAZVOJ NOVEGA PODJETJA

Za uspešno poslovanje vsakega podjetja je potrebno obširno in natančno poznavanje delovanja podjetja. V srednjih in velikih podjetjih je zaposleno večje število strokovnjakov različnih strok, ki profesionalno in timsko obvladujejo proizvodne, nabavne, tržne, prodajne, pravne, kadrovske, finančne in računovodske dejavnosti.

Pogosto mora podjetnik v začetnem obdobju poslovanja za vse posle skrbeti sam. V tem obdobju večinoma prepusti le opravljanje računovodskih opravil računovodskemu servisu. Takšna zgodba je pogosto značilna za samostojne podjetnike ali na splošno za mikro podjetja, ki še nimajo zaposlenih ali le kakšnega posameznika.

Sam skrbi za denarni tok, ki ga lahko ustvari le s prodajo proizvodov in storitev. Kot nov ponudnik na trgu se lahko uveljavi le s kakovostjo, konkurenčno ceno in s spoštovanjem dobavnih rokov. Takšen postopek dela je značilen za podjetnika, dokler ne začne zaposlovati novih ljudi.



Slika 10: Sestavine proizvodnega procesa

Vir: Rajter et al., 2008, 99

Iz slike je razvidno, da na pričetku podjetniške poti opravlja podjetnik pri vodenju poslovnega ali proizvodnega procesa najmanj 21 različnih opravil. Podjetnik, ki sam izvaja vse te naloge, se tako uči na lastnih napakah. Pri poslovanju lahko najema storitve podjetniških svetovalcev, ki poznajo poenostavljene delovne postopke, imajo različna strokovna znanja. Treba je spoznati različne modele, npr. uvedba ISO standardov ali metode 20 ključev.

Bistvo je ustvarjanje takšne organizacijske kulture, v kateri bodo zaposleni razumeli, da je

koristno razmišljati o izboljševanju poslovnih procesov. Potrebno je ugotavljati, kako skrajšati delovne postopke z odpravo motečih stvari. Podjetnik mora znati zaposlenim razložiti pomen poenostavitve poslovanja in oblikovati ustrezne vzpodbude za ta namen.

Podjetnik mora obvladati medsebojne odnose in skupinsko oziroma timsko delo. Določeno prednost je mogoče doseči z ustanovitvijo družinskega podjetja, v katerem posamezna opravila izvajajo družinski člani, ki so za uspešnost podjetja zelo motivirani. Logično je, da se v poslovanju vsakega podjetja pojavlja nihanje uspešnosti poslovanja zaradi različnih tržnih vplivov. Tveganja v poslovanju podjetja je mogoče zmanjšati s pravim pristopom. Zasnovati je potrebno dolgoročno usmeritev z izborom ustrezne vizije in poslanstva. Poslanstvo podjetja pa je osnova za izdelavo dolgoročne strategije.

Strateški cilj določa, kakšno mora biti podjetje, da bo z njim podjetnik dosegel svoj osnovni cilj, da se razvija in raste ter si tako uredi in izboljša svoje življenje. Strateški cilj podjetnika in poslovni načrt podjetja sta povezana, nista pa eno in isto. Strateški cilj izhaja iz življenjskega cilja podjetnika in je osnova za oblikovanje poslovnega načrta podjetja, za doseganje gospodarnosti in donosnosti poslovanja. Tako je ustvarjena povezava med željami podjetnika in možnostmi njegovega podjetja (Gerber, 2004, 113–123).

## **POVZETEK**

*Slovenija, kot članica Evropske unije, na različne načine pospešuje podjetništvo. Zelo pomembni ukrepi so bili ustanovitev točke VEM in državnega portala e-VEM ter poenostavitev registracije enoosebne družbe z omejeno odgovornostjo na podoben način kot samostojnega podjetnika.*

*Z ekonomskega vidika smo primerjali samostojnega podjetnika in enoosebno kapitalsko družbo, d. o. o., v kateri je lastnik direktor podjetja. Obe obliki lahko priglasimo na točki VEM, pomembno pa je, kakšen socialni položaj in dolgoročne dohodke obe obliki zagotavljata. Po naši zakonodaji se zakonska ureditev razlikuje, kar je pomembno za spoznavanje razlik o možnostih in izidih poslovanja. Status samostojnega podjetnika je primeren za dejavnosti, ki dosegajo nižje prihodke. Prednost je prosto razpolaganje z denarjem na poslovnem računu, tudi za povsem zasebne, družinske namene. Nadaljnja prednost je enostavno knjigovodstvo, prav tako pa ni potrebno vplačati ustanovnega kapitala. Ta status je torej primeren za začetnike. Pomembno pa je tudi dejstvo, da je mogoča preureditev s. p. v d. o. o.*

*Verjetnost preživetja novega podjetja je odvisna od različnih vplivov finančne, tržne, pravne ali tudi moralne narave. Z vidika podjetniškega tveganja je najbolj zanesljiv obstoj podjetja na osnovi franšize – najema blagovne znamke uspešnega poslovnega sistema. Svetovno poznan uspešen franšizni sistem je npr. McDonalds. Pri nas pa je franšizing pogosto uporabljen tudi za bencinske črpalke, kar lahko vidimo na vhodnih vratih.*

*Podjetnikom so dostopne različne oblike financiranja, ki pospešujejo podjetniško aktivnost. Spoznali smo še tri vrste novejših finančnih možnosti v obliki lizinga, faktoringa in forfeitiranja.*



### Vprašanja za preučevanje in poglobljanje znanja študijske snovi »Vplivi in tveganja poslovanja podjetnikov«:

1. Kakšne so razlike v financiranju osebne in kapitalske družbe?
2. Katere dejavnosti izvaja točka VEM?
3. Kakšni so razlogi za sodelovanje notarja pri registraciji enoosebne družbe d. o. o.?
4. Zakaj je s. p. bolj primerna oblika za dejavnosti z nižjimi prihodki?
5. Ugotovite vlogo pospeševanja podjetništva s strani poslovnih angelov.
6. Poskusite ugotoviti, v čem je prednost lizinga pred bančnim kreditom v gospodarski krizi.
7. V čem je prednost faktoringa za podjetje?
8. Za katere posle je primeren postopek forfeitiranja?
9. Zakaj zakupiti franšizo? Presodite pomembnost pridobljenih znanj.
10. Pripravite načrt za preoblikovanje s. p. v enoosebno d. o. o.
11. Katere vrste tveganj prevzemajo podjetniki na finančnem področju?
12. Poskusite razmisliti, v čem je največja slabost pri ustanovitvi podjetja.

### Vaja 2: Anketa o vplivu varstva okolja kot poslovna priložnost

Raziskave so pokazale, da so mlajši potrošniki občutljivi za skrb o varovanju okolja. Kako lahko takšen splošni trend vpliva na proizvajalca hrane – sendvičev v plastičnih vrečkah? Opravite anketo med dijaki in študenti vaše šole ter izdelajte tržno analizo z nekaterimi odgovori (Kovač et al., 2005, 111).

1. Kolikšen delež vaših sošolcev sodi med zanesljive kupce?
2. Kakšna je sedaj cena sendvičev v plastičnih vrečkah in kakšna bi bila v razgradljivih plastičnih ali papirnih vrečkah?
3. Kakšen prihodek od prodaje je mogoče predvidevati dnevno in mesečno? Za koliko bi se prihodek povečal z dodatno ponudbo kave ali čaja za na pot?
4. Ali bi taka podjetniška ideja lahko bila poslovna priložnost?

### 3 PODJETNIŠKA IDEJA

Podjetniška ideja je lahko vsaka ideja o novem proizvodu ali storitvi. Poslovna priložnost pa pomeni strokovno in finančno projekcijo možne tržne uspešnosti podjetja. Sposobnost oblikovanja, ustvarjanja in prepoznavanja poslovne priložnosti tam, kjer je drugi ne opazijo, je ena bistvenih značilnosti podjetnika. Poleg tega je posebno pomembna uresničitev poslovne priložnosti, kar je odločilno za uspešnost poslovanja podjetja (Rajter et al., 2008, 26–30).

Podjetniška ideja sama po sebi še ne pomeni poslovnega uspeha, če ni tržno in finančno preverjena. Eden od načinov preverjanja podjetniške priložnosti je poslovni načrt, v katerem podjetnik sistematično po načrtovani poti preveri, ali je mogoče pričakovati ugoden poslovni izid.

Poizkusili bomo opredeliti podjetniško idejo na primeru novega proizvoda in storitve.

V 1. številki revije *Obrtnik*, 7. januarja 2011, ki jo izdaja Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije, je izšel na strani 102 članek »Električna vozila – priložnost za obrtnike in manjša podjetja.« V članku so navedene vrste in prednosti električnih vozil:

- e-kolesa, e-skuterji, e-avtomobili in e- tovorna vozila;
- ne onesnažujejo okolja, enosledna e-vozila ne potrebujejo velikih parkirnih površin;
- e-vozila delujejo tiho in so ekonomična v uporabi, saj je pogon z elektriko znatno cenejši od bencinskega, dizelskega ali plinskega pogona.

E-vozila bodo ob pričakovanem povečanju števila uporabnikov omogočala različne priložnosti, različne podjetniške ideje. Podjetni posamezniki se lahko vključijo kot prodajalci v prodajno mrežo s servisiranjem teh vozil ter polnjenjem z električnim tokom. Posamezniki lahko vidijo svojo priložnost tudi v izdelavi in montaži sestavnih delov ali kompleksov električnih polnilnih postaj arhitektonsko urejenih postajališč. Poslovna ideja daje dodatne možnosti prodaje tudi gostincem (po vzoru, kot je to storil znani celjski gostinec in hotelir Štorman). Goste je mogoče pritegniti z možnostjo (za zdaj) brezplačnega polnjenja e-vozil z elektriko med pogostitvijo ali prenočitvijo.

To je bil primer pridobitve podjetniške ideje iz periodičnega strokovnega tiska. Tako kot avtor tega učbenika lahko tudi vi študentje prebirate strokovno literaturo in publikacije ter tako pridete do številnih zamisli, ki vas bodo usmerile k primerni podjetniški ideji.

V nadaljevanju poglavja bomo spoznali, kako ugotovimo, ali je podjetniška ideja tudi podjetniška priložnost. Vsebina tega poglavja je lahko uvod v vaše lastno razvijanje in pridobivanje podjetniških izkušenj. Če se želite v prihodnosti ukvarjati s podjetništvom, se morate zavedati pomena podjetniških idej. Te lahko iščete in izbirate med različnimi priložnostmi na trgu. Podjetniško idejo lahko najdete v vsakdanjem življenju pri opazovanju okolja, pri branju tiska ali knjig, pri obiskovanju tujih krajev, pri svojih hobijih ipd. Pomembno pa je, da pridobite znanja za izbor primerne poslovne ideje, ki bi lahko bila temelj za ustanovitev vašega podjetja.

#### 3.1 VIRI PODJETNIŠKIH IDEJ

Večina podjetniških idej nastane na podlagi različnih izkušenj posameznika pri prejšnji zaposlitvi ali zaposlitvah in tudi ob drugih priložnostih, npr.:

- izkušnje iz hobijev ali prostoročnih dejavnosti;
- posnemanje drugih zaradi prepričanja, da to lahko sami naredimo še boljše;
- obiski domačih in mednarodnih sejmov ter razstav;
- udeležba na podjetniških in menedžerskih razpravah;
- prebiranje strokovne literature in publikacij;
- sodelovanje z investicijskimi skladi in regionalnimi centri za pospeševanje podjetništva.

Kako poiskati dobro podjetniško idejo? To je pomembno vprašanje za vsakega podjetnika. Včasih je odgovor na to vprašanje zelo preprost, drugič spet težaven, večkrat pa sploh ni enostaven. Do idej, kot trdijo sami podjetniki, pridejo največkrat po naključju. Ideje se pojavljajo na delovnem mestu, pri hobijih, pri opazovanju pojavov in problemov okoli nas, večkrat pa tudi zaradi nepredvidljivih dogodkov.

Iz slike Razvoj podjetniške ideje so razvidne tri faze nastajanja podjetniških idej:

- **faza izbire idej** – razmišljamo o različnih možnostih večjega števila idej;
- **faza razvoja ideje** – izvajamo tržno raziskovanje in ugotavljamo predvidene stroške uvedbe in možne iztržke prihodkov. Ugotoviti moramo, kaj želimo doseči, v čem je problem, kakšni so pričakovani rezultati in kaj bi nam to pomenilo;
- **faza podjetniške priložnosti** – se najlažje izvede z izdelavo poslovnega načrta. Tako pisno ugotovimo, kaj potrebujemo za poslovanje, kakšne stroške bi nam to prineslo in možno višino prihodkov od prodaje na osnovi ocenjenih prodajnih količin po konkurenčnih cenah. Ta faza je potrebna za ustanovitev podjetja.

**Stanje:**

IZBIRA IDEJ → RAZVOJ IDEJE → PODJETNIŠKA PRILOŽNOST OZIROMA INOVACIJA

**Aktivnost:**

RAZMIŠLJANJE O IDEJAH → PREVERJANJE IN PONUDBA → POSLOVNI NAČRT → ZAGON PODJETJA

Slika 11: Razvoj podjetniške ideje  
Vir: Kregar, 2009, 10

Izbira najprimernejše ideje ni preprosta. Če želimo ideje med seboj primerjati in jih oceniti, je potrebno vsako idejo predhodno preveriti in ovrednotiti s kratkim poslovnim načrtom. Bistvo podjetniških priložnosti je torej v njihovem raziskovanju.

Ključni dejavniki, ki jih moramo oceniti, preden razvijemo idejo v podjetniško, so:

- perspektivnost izdelka ali storitve;
- pravilna ocenitev zagonskih stroškov;
- ocenitev dolgoročne vizije;
- analiza tržišča in napoved razvoja tržnega deleža;
- ocenitev trenda razvoja panoge dejavnosti zadnjih pet let in napoved rasti;
- analiza investicije v ustanovitev podjetja in opredelitev virov finančnih sredstev.

Zavedati se moramo, da proizvod ali storitev, ki za neko podjetje predstavlja priložnost, lahko za drugo podjetje predstavlja izgubo (npr. prevoz za lastne potrebe podjetja, storitve vzdrževanja osnovnih sredstev, kadrovska služba ali vodenje računovodstva itd.).

### 3.2 TEHNIKE RAZVIJANJA PODJETNIŠKIH IDEJ

Ena sama podjetniška ideja podjetniku še ne zagotavlja poslovnega uspeha na dolgi rok, temveč je potrebno idejo izpopolnjevati s širjenjem obsega ponudbe kupcem.

Dober podjetnik pazljivo opazuje svoje okolje. Pri tem se nenehno uči in si kar naprej postavlja cilje za zadovoljevanje novih potreb kupcev ter išče nove kupce. Dober podjetnik si dobre ideje tudi zapisuje in jih poizkuša postopoma oblikovati. O problemu razmišljamo na nenavaden način, tako dobimo neobičajne rešitve, ki večkrat pomenijo tekmovalno prednost v nastajanju ali izvedbi dolgoročnega posla. Pogosto pridejo posamezniki do dobrih podjetniških idej tudi preko sanjarjenja.

Tehnike razvijanja podjetniških idej podjetnika pomenijo ustvarjalno razmišljanje. To je pravzaprav pomemben način zbiranja podjetniških idej:

1. **Razvijanje novih besed in pojmov na slepo** – pri tej tehniki vzamete kos papirja, na katerega zapišete vse besede in pojme, ki vas na ta problem spominjajo. Dobljene besede in pojme poskusite na nek način povezati s problemom.
2. **Uporaba druge osebnosti** – problem razložite družinskim članom ali razmišljajte, kako bi vaš problem rešila neka oseba, ki jo poznate ali spoštujete. Na ta način ugotovite njihov pristop do problema.
3. **Iskanje smiselnih povezav** – za vsak problem obstajata vsaj dve rešitvi.
4. **Pogled naprej in nazaj** – kako so ta problem reševali včasih in kako ga bodo v bodoče – poznati je potrebno prakso v razvitejših okoljih. Koristen je obisk trgovskih sejmov, knjižnic, muzejev, razstav inovacij ali proizvodnih obratov.
5. **Nevihta možganov** – izberite skupino znancev ali sodelavcev, sedejo naj za skupno mizo in napišejo v petih minutah vsaj pet idej za rešitev problema. Ideje nato ovrednotite. Viharjenje ali nevihta možganov (brainstorming) nas lahko vodi v opazovanje in iskanje novih priložnosti.
6. **Časopisi, revije in katalogi** – zasledujte strokovno literaturo, različni avtorji imajo različne ideje. Pomembno je branje podjetniških in gospodarskih ali finančnih revij in časopisov ter statističnega letopisa Slovenije. Obisk v knjižnici vam omogoča branje raznih knjig, diplomskih in magistrskih del ali doktorskih disertacij.
7. **Glasba** – izberite si vašo najljubšo glasbo in ob poslušanju ugotavljajte, kaj je avtor želel sporočiti. Morda boste ob tem začutili rešitev, npr. za vaš marketinški pristop v podjetju.
8. **Prehod v spremembo** zamislite si neko zadevo, ki nima nobene zveze z vašo dejavnostjo, npr. da boste naslednje poletje z družino v svoji režiji potovali na Nordkap: kje je to, kako daleč je, po kateri poti bi bilo najhitreje ali najbolj zanimivo potovati, kateri mesec je najugodnejši glede vremena, zasedenosti avtocest, kakšna je klima, kakšno opremo potrebujemo, kakšne so cene, kje bomo prenočevali, prehrana,

literatura o zanimivostih, koliko časa bo trajalo potovanje itd. Nato poskusite reševati poslovni problem s primerjavo.

9. **Nasprotja** – poskusite ugotoviti, kaj je pravo nasprotje vašemu problemu. Pomembno je spremljanje trendov razvoja družbe, npr. pomanjkanje obstoječih vrst energije in nove možnosti, nove tehnologije, problem onesnaževanja okolja in odlaganja odpadkov, rekreacija in vpliv na zdravje ter hobiji, pravne spremembe in družbena gibanja.

Poznamo še veliko več tehnik generiranja in iskanja novih idej. Za vsakršno razvijanje idej in njihovo kasnejše razvijanje v podjetniške priložnosti je nujno ustvarjalno mišljenje. Nujno je, da podjetnik do maksimuma razvije svoje zmožnosti ustvarjalnega in inovativnega razmišljanja ter se poslovi od ustaljenega obnašanja. Preseči mora vrsto ovir, ki jih ustvarjalnemu razmišljanju postavlja ožje in širše okolje, ter tudi prirojene, privzgojene in priučene lastnosti, kar se odraža v napačnih dojemanjih, čustvenih preprekah ali socialnih in kulturnih ovirah (Pšeničny et al., 2000, 103).

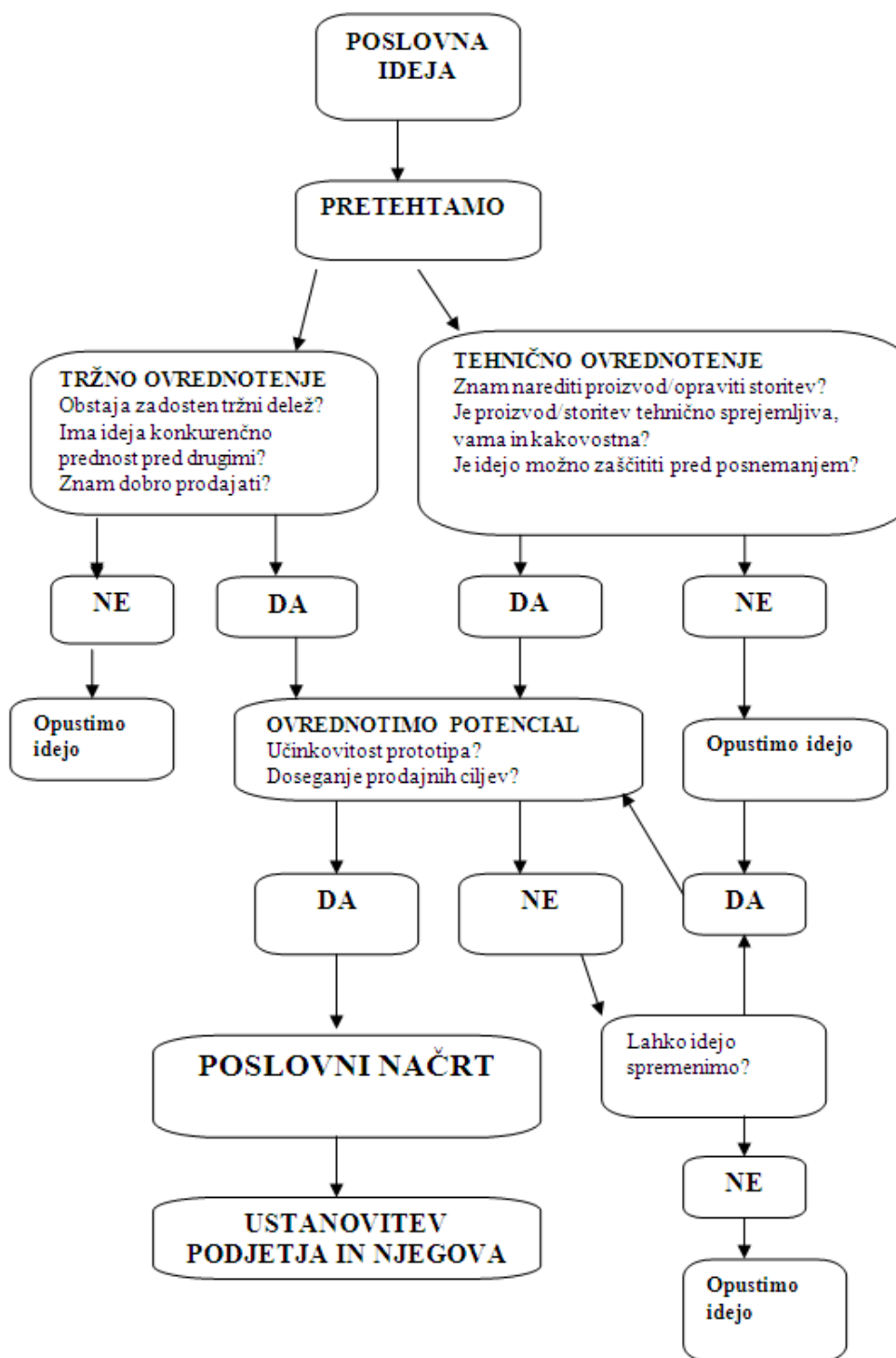
Biti dober podjetnik pomeni, da razvijate tok zamisli, spoznanj in tudi domišljije na nekem poslovnem področju. Bistveno je, da ni mogoče enkrat za vselej rešiti nobenega poslovnega problema – tega se moramo zavedati.

### 3.3 PODJETNIŠKA PRILOŽNOST

Klasična podjetniška zgodba gre velikokrat takole: ustanovili ste podjetje, vanj vložili veliko denarja in predvsem svojega dela ter volje. Dobite prve stranke in prvi denar. Tu pa se pravzaprav šele začne. Imate stranke, želite nove, dobili ste posel, želite novega, zato zaposlite nove sodelavce. Novih strank ne kaže izgubiti, stare stranke je potrebno obdržati. Delate vedno več, nimate več časa za družino in prijatelje, ko pa zaslužite prvi milijon, vas dodatno izolira zavist in nevoščljivost.

Podjetništvo je poskus ustvariti novo vrednost s pomočjo odkrivanja podjetniških priložnosti, obvladovanja tveganja in s pomočjo komunikacijskih ter poslovnih (menedžerskih) sposobnosti in znanja imobilizirati človeške, finančne in materialne vire, potrebne za uspeh projekta. Posamezniki, ki so pripravljeni prevzeti tveganje zato, da bi ustvarili dobiček ob predpostavki lastne izgube, so podjetniki.

Podjetnik naj sistematično ovrednoti poslovno zamisel po postopku, ki je predstavljen na sliki Postopek ovrednotenja poslovne ideje.



Slika 12: Postopek ovrednotenja poslovne ideje  
Vir: Glas, 1994, 4

Pri tehničnem in pri tržnem ovrednotenju moramo poiskati odgovore na zastavljena vprašanja, kot jih prikazuje slika Postopek ovrednotenja poslovne ideje. Gerber v svoji knjigi Mit o podjetniku na strani 27 začne drugo poglavje s podnaslovom »Podjetnik, direktor in tehnik«. Posameznik pridobi v svojem življenju veliko različnih dobrih lastnosti in v njem se skriva veliko različnih osebnosti, pomembno je, da se jih zaveda in se jih nauči koristno uporabljati.

Podjetnik išče priložnosti za zaslužek tudi v navidezno nemogočih situacijah. Vsak direktor je pragmatik – brez njega ne bi bilo načrtovanja, reda in nobene predvidljivosti. Tehnik je druga

osebnost podjetnika, kadar je izvajalec dela, torej je tudi delavec, ne samo direktor. Vse to so razlogi, da je potrebno proučiti tržno in tehnično ovrednotenje, in sicer vsako posebej po zastavljenih vprašanjih. To je v bistvu pravi način za izdelavo dobrega poslovnega načrta.

Poslovni načrt predstavlja nekakšen preskok ali prelomno točko od razmišljanja o poslu in tehtanja različnih zamisli k realizaciji posla (Glas, 1999, 5). Podjetnik naj torej prične sestavljati poslovni načrt, ko se dejansko odloči začeti uresničevati svojo poslovno zamisel.

### 3.4 TRŽNI VPLIVI NA PODJETNIŠKO PRILOŽNOST

Zanimiva je ugotovitev o porazdelitvi slovenskega podjetništva po deležih dejavnosti (Rebernik et al., 2010, 66):

- **dejavnost pridobivanja dobrin iz narave** (kmetijstvo, gozdarstvo, lov in ribolov ter rudarstvo) – ima najmanjši delež;
- **dejavnost predelave surovin v končne izdelke** (gradbeništvo, industrija, transport, skladiščenje) – približno četrtina podjetniške strukture dejavnosti;
- **storitve, usmerjene na pokrivanje potreb končnih kupcev** (trgovina, osebne storitve, izobraževanje, zdravstvo, socialno varstvo) – skoraj polovica vseh dejavnosti podjetnikov;
- **poslovne storitve** (nepremičnine, zavarovalništvo, finančne storitve) – približno petina podjetniške dejavnosti.

Analiza tržnega povpraševanja je daleč najpomembnejše merilo predlagane nove podjetniške ideje. Pri ocenjevanju možnosti vstopa na trg in velikosti trga ne smemo spregledati dejavnikov, kot so značilnosti in vedenje potrošnikov ali podjetij, ki bi lahko kupili proizvod ali storitev, velikost potencialnega trga izražena v domači ali tuji valuti, narave trga glede na njegov trend, ki je lahko naraščajoč ali padajoč, in tržni delež, ki bi ga ta proizvod ali storitev lahko resnično osvojila.

Nov proizvod bi moral imeti neko edinstveno razlikovalno prednost, utemeljeno na ovrednotenju vseh konkurenčnih proizvodov, ki zadovoljujejo iste oziroma enake potrebe potrošnikov (Antončič et al., 2002, 161).

Z intenziviranjem prodajnih tokov in poudarjeno globalizacijo ter internacionalizacijo domačih trgov pridobivajo čedalje večjo vlogo mednarodne korporacije (multinacionalke), ki z uspešnim prodorom na najboljše lokacije in z dobro organizacijo ter tehnologijo vsiljujejo svoj način poslovanja domačim trgovskim in proizvodnim podjetjem. Tudi slovensko gospodarstvo se temu pritisku ni moglo izogniti, ampak mu je vse bolj izpostavljeno.

Poslovanje gospodarstva na domačem trgu je odvisno od različnih vplivov, ki se dinamično spreminjajo:

- a) **Demografske spremembe** imajo pomemben vpliv na načrtovanje razvoja zlasti z vidika števila, starostne strukture in mobilnosti prebivalstva, ker opredeljuje dejansko in potencialno povpraševanje na trgu. Demografski dejavniki imajo dolgoročni vpliv na razvoj gospodarstva. Naraščanje in stagnacija števila prebivalcev je v določenih krajih odvisna od prometne in druge infrastrukture ter se odraža v naraščanju ali upadanju krajevnih potreb. Če je naraščanje števila prebivalcev povezano tudi z naraščanjem kupne moči, se ustrezno povečuje trg in s tem ustvarja ugodne pogoje za razvoj različnih dejavnosti. Iz tabele "Uspešnost trgovine v posameznih tržno gravitacijskih območjih Slovenije v letu 1999" je razvidno, da je v petih statističnih regijah (Celje, Koper, Kranj, Ljubljana in Maribor) ustvarjeno preko 85 % prihodka slovenske trgovine, v ostalih osmih

regijah pa manj kot 15 %. Značilno je tudi, da je v statistični regiji Ljubljana ustvarjeno več kot polovica prometa slovenske trgovine. Enako stanje ostaja vse do danes.

- b) **Družbeni in kulturni vplivi** dinamično spremljajo obnašanje kupcev, zlasti spremembe ravni izobrazbe, običajev, življenjskega sloga ipd. Izobrazbena raven prebivalcev se stalno povečuje, kar ustvarja nove potrebe in zahteve. Socialna struktura prebivalstva vpliva na porabo in s tem neposredno na gospodarstvo ter na strukturo ponudbe blaga in storitev. Življenjski slog in obnašanje kupcev se razlikujeta med socialnimi sloji, razlog pa ni le materialni status, ampak tudi kulturna in izobrazbena raven.
- c) Med **sodobnimi tokovi urbanizacije** in razvojem trgovine je visoka stopnja povezanosti in medsebojne odvisnosti. Razvoj trgovske mreže se mora vključevati v načrte razvoja mestnih in širših aglomeracij prebivalstva.
- d) **Ekonomski dejavniki** so materialna podlaga razvoja trga in z njim razvoja podjetništva ter celotnega gospodarstva. Pomembna je kupna moč domačega prebivalstva in potrošnja. Ekonomski dejavniki vplivajo na oblikovanje kupne moči. Naraščajoča kupna moč se praviloma odraža v povečanju deleža dohodkov za nakup trajnih dobrin, ki so značilne za višji življenjski standard (avtomobili, videotehnika, modna oblačila ipd.) in zmanjšanje deleža za nakup osnovnih življenjskih potrebščin. Povečajo se tudi izdatki za »luksuzne« izdelke, kulturo, oddih, potovanja, izobraževanje in varčevanje.
- e) **Gospodarski sistem in ukrepi gospodarske politike** imajo poseben pomen za razvoj gospodarstva. Z ukrepi gospodarske politike mora država ustvariti stabilne pogoje gospodarjenja za vse gospodarske subjekte, ki nastopajo na trgu bodisi v vlogi prodajalcev ali kupcev, ter za njihovo pravno varnost.

### 3.5 POMEN INTELEKTUALNE LASTNINE

Kakovostno poslovno idejo je v cilju zagotavljanja ustrezne ekonomike poslovanja potrebno primerno zaščititi. Industrijska lastnina je intelektualna lastnina. K njej prištevamo patente, modele, znamke in vzorce. Vse to so lahko poslovne skrivnosti podjetnika, zato nastaja vprašanje o smotrnosti pravne zaščite.

V Sloveniji izvaja pravno zaščito intelektualne lastnine Urad za intelektualno lastnino Republike Slovenije (<http://www.sipo.mzt.si>).

Patent je pogodba med državo in izumiteljem. Patent je izključna pravica fizične ali pravne osebe za izum, ki je nov, na inventivni ravni in je industrijsko uporaben. Tako je izumitelj pravno zaščiten pred tretjimi osebami, ki ustvarjajo, uporabljajo ali prodajajo podobno poslovno idejo. Ta zaščita lahko traja največ 20 let v državi, kjer je patent urejen.

Slovenski lastnik patenta ima možnost različnih mednarodnih ureditev varstva:

- nacionalna prijava za zaščito v posamezni državi;
- mednarodna prijava, ki omogoča zaščito v 92 državah sveta, ki se vloži v angleškem jeziku in deponira v Ženevi v Švici;
- evropski patent, ki uvaja zaščito v osemnajstih državah Evrope in dodatno v šestih pridruženih državah za spoštovanje Evropske patentne organizacije.

Blagovna znamka je lahko v različnih oblikah. Lahko je beseda, simbol, slika ali medsebojne kombinacije, ki razkrivajo vir za določeno blago ali storitev. Blagovna znamka nima časovne

omejitve (Antončič et al., 2002, 171–174).

Modeli in vzorci zavarujejo zunanji videz izdelka ali njegovega dela, kar je v Sloveniji možno zaščititi.

Avtorska pravica je intelektualna lastnina. Avtorska pravica zagotavlja preprečevanje nepooblaščenih uporabe. Ta pravica se izvaja kot prepoved tiskanja, kopiranja ali javnega objavljanja izvornih avtorskih del.

Licenca je pogodbeno določena pravica uporabe tujega izuma. Licenco lahko uporabljamo na osnovi sporazumno opredeljenega zneska plačil za dogovorjeno obdobje.

## **POVZETEK**

*Podjetniška ideja lahko v posameznikovi zaznavi nastane na več načinov. Nabiranje idej je lahko slučajni dogodek po obisku kakšnega sejma, razstave ali prikazov inovacij. Lahko nastane s prebiranjem strokovne ali druge literature, nastane lahko tudi z zanimivimi razgovori doma, v sosedstvu ali s sošolci oziroma prijatelji in znanci. Možno je posnemanje drugih ali nastane iz izkušenj hobi dejavnosti. O podjetniški ideji razmišljamo večkrat, ob izgubi službe, zaradi prenizkih dohodkov in v želji po dodatnem zaslužku ipd.*

*Možno je, da se nekomu v hipu porodi dobra ideja, ki bi lahko bila primerna podjetniška ideja, ni pa to pravilo. Običajno je potreben določen čas za razvoj ideje in ugotovitev, ali je tudi podjetniška priložnost, ki bi jo bilo mogoče uspešno tržiti. Spoznali smo način ocenjevanja podjetniške ideje: vedno je treba najprej ugotoviti, kaj bomo potrebovali. Tako izvemo, kakšna osnovna sredstva potrebujemo za dejavnost, kakšno je potrebno strokovno znanje in koliko denarnih sredstev potrebujemo. Na tej osnovi lahko predvidimo stroške poslovanja. Analizirati moramo tržišče in ugotoviti možen tržni delež, tako lahko ocenimo prihodke od prodaje. Naredimo izkaz poslovnega izida: prihodki – stroški = dobiček ali izguba. V primeru, ko izkaz pokaže dobiček, vemo, da je to poslovna priložnost.*

*Država lahko pomaga pri tem s subvencijo in ukrepi pospeševanja podjetništva, kot smo ugotovili.*

*Pomembno je dejstvo, da se zavedamo, da je dobro poslovno priložnost mogoče pravno zaščititi, da nas ne morejo vsi posnemati. Pravna zaščita nas nekaj stane, zato je potrebna ekonomska presoja zaščite industrijske lastnine (patent, model, vzorec, blagovna znamka).*



## **Vprašanja za preučevanje in poglobljanje znanja študijske snovi poglavja »Podjetniška ideja«:**

1. Kako do primerne podjetniške ideje?
2. Kako lahko ugotovite, ali je neka podjetniška ideja tudi podjetniška priložnost?
3. Analizirajte ključne dejavnike poti razvoja podjetniške ideje.
4. Ugotovite bistvene razloge za ustvarjalno razmišljanje pri razvijanju podjetniške ideje.

5. V čem je pomen tržnega in tehničnega ovrednotenja podjetniške oziroma poslovne ideje?
6. Ocenite pomen potrebnih znanj za vodenje podjetja.
7. Kateri tržni vplivi delujejo na podjetniško priložnost?
8. Opišite razliko med patentom in licenco.
9. Kateri ekonomski razlogi opravičujejo zaščito blagovne znamke?
10. Opišite vlogo demografskih sprememb in ekonomskih dejavnikov na podjetniško priložnost.
11. Razložite razliko med pojmom ideja in inovacija.
12. Kakšen je proces od podjetniške ideje do ustanovitve podjetja?

### Vaja 3: Podjetniška ideja

Izberite si podjetniško idejo – iz strokovne literature, obiska sejma ali razstave, ogleda v muzeju ali iz lastnega hobija itd., in poskusite izračunati, ali bi to lahko bila poslovna priložnost. Pri izračunu najprej izdelajte predračun stroškov nabave materiala in storitev, stroškov uporabe osnovnih sredstev – poslovnega prostora in opreme ter stroškov bruto plač. Nato ugotovite možno višino količinske prodaje in predračun prihodkov. Znano je, da morajo biti prihodki višji od skupnih stroškov.

V pomoč naj vam bo primer preveritve poslovne ideje v nadaljevanju učbenika (tabela 8).

Tabela 8: Primer preveritve podjetniške ideje

Iz revije AVTO MOTO SVET je bil v časopisu Delo, 4. 10. 2003, objavljen razpis za podjetnike za ustanovitev franšiznega podjetja AUTOMEISTER v Sloveniji.

Pogoji razpisa:

CILJI v Republiki Sloveniji:

- 20 do 25 takšnih avtoservisov.

OSNOVNI POGOJI FRANŠIZE:

- nakup standardizirane oznake servisa po ceni 3.000 €,
- mesečni najem franšizne pogodbe v višini 256 €.

KORISTI FRANŠIZINGOJEMALCA:

- zagotovljene tehnične informacije in pravica,
- servisiranja tudi v garancijski dobi,
- 15 % do 20 % popusta oziroma rabata na originalne nadomestne dele kooperantov.

**RAZVOJ PODJETNIŠKE IDEJE V PODJETNIŠKO PRILOŽNOST****1. POTREBNE NEPREMIČNINE**

<b>Nepremičnina</b>	<b>Velikost</b>
Delavnica avtoservisa	cca 200 m <sup>2</sup> za 4 avtomobile
Skladišče in prodajalna nadomestnih delov	150 m <sup>2</sup>
Pralnica avtomobilov za ročno pranje	100 m <sup>2</sup>
Pisarna za sprejem strank in čakalnica	50 m <sup>2</sup>
Parkirišče	400 m <sup>2</sup>
Skupno potrebne nepremičnine	900 m <sup>2</sup>

**2. KADROVSKA STRUKTURA**

<b>Delovno mesto</b>	<b>Število zaposlenih</b>
Lastnik podjetja in direktor	1
Avtomehanik ali avtoservisni tehnik	2
Pralec avtomobilov	1
Skladiščnik in prodajalec nadomestnih delov	1
Skupno število zaposlenih ob ustanovitvi podjetja	5

**3. IZRAČUN OKVIRNIH STROŠKOV POSLOVANJA**

3.1 Izračun mesečnih plač in prejemkov v bruto znesku (plača po kolektivni pogodbi dejavnosti, regres za malico, dvanajstina regresa za letni dopust)

<b>Delovno mesto</b>	<b>Neto plača in prejemnika v €</b>	<b>Bruto strošek lastnika v €</b>
Direktor	2.000	4.000
Dva avtomehanika skupaj	2.000	3.800
Pralec avtomobilov	700	1.330
Skladiščnik – prodajalec	950	1.800
Skupaj stroški dela mesečno		10.930

### 3.2 Izračun amortizacije osnovnih sredstev – mesečno

Nabavna vrednost osnovnih sredstev:

<b>Nabava</b>	<b>Vrednost v €</b>
Nakup oziroma izgradnja 500 m <sup>2</sup> poslovnih prostorov (delavnica, pralnica, skladišče in pisarna)	250.000
Parkirišče 400 m <sup>2</sup>	40.000
Osnova za amortizacijo znaša	290.000

Izbrana amortizacijska doba na osnovi računovodskih standardov.....10 let.

Letni znesek amortizacije osnovnih sredstev: 290.000 € : 10 = 29.000 €.

Mesečni strošek amortizacije je letni znesek amortizacije : 12 mesecev = 2.416 €.

### 3.3 Ocena materialnih stroškov

<b>Material</b>	<b>Vrednost v €</b>
Nabavna vrednost vgrajenih in prodanih nadomestnih delov	18.700
Drugi materialni stroški materiala in storitev (ogrevanje, komunala, telefon, pisarniški material itd.)	2.000
Skupaj ocenjeni materialni stroški	20.700

## 4. IZRAČUN MESEČNIH PRIHODKOV

- Cena ure dela avtomehanika 36 € z DDV (30 € brez davka na dodano vrednost).
- Ročno pranje avtomobila 7 € z DDV.
- Povprečno razmerje med delom in nadomestnimi deli po računih: 35 % : 65 %.
- Izračun marže od vgrajenih nadomestnih delov vrednosti 22.000 € × 15 % = 3.300 €.

### 4.1 Struktura prihodkov mesečno

- Znesek dela dveh avtomehanikov × 7 prodanih ur dnevno × 36 € × 22 dni dela mesečno = 11.088 €.
- Znesek pranja avtomobilov 24 na dan x 7 € × 26 dni (pranje tudi ob sobotah) znaša 4.368 €.
- Marža od prodanih in vgrajenih nadomestnih delov – ocenjena poraba 22.000 € × 15% marža znaša 3.300 €.

## 5. OKVIREN IZKAZ POSLOVNEGA USPEHA

Preprosti obrazec za izračun izkaza poslovnega izida: prihodki – odhodki ali stroški = poslovni izid, ki pokaže poslovanje z dobičkom ali izgubo.

<b>Poslovni izid</b>	<b>Vrednost v €</b>
Predvideni prihodki – delo avtomehanikov	11.088
Pranje avtomobilov	4.368
Prodani in vgrajeni nadomestni deli	22.000
<b>Skupaj prihodki mesečno</b>	<b>37.456</b>
Izračunani stroški poslovanja mesečno – plače zaposlenih	10.930
Materialni stroški poslovanja	20.700
Amortizacija osnovnih sredstev	2.416
Mesečni najem franšize	256
<b>Skupaj stroški mesečno</b>	<b>34.302</b>

Izračun poslovnega izida 37.456 € prihodkov – 34.302 € odhodkov = dobiček 3.154 € mesečno.

## 6. KONČNA OCENA PODJETNIŠKE IDEJE

Izračun podjetniške ideje potrjuje, da je to odlična poslovna priložnost, saj temelji na tržno preverjenih cenah storitev in glede na franšizno pogodbo omogoča tudi avtoservisne storitve v celotni življenjski dobi avtomobila. Dejstvo pa je, da je trg zelo razvit, saj ima vsaka družina v lasti najmanj en osebni avtomobil.

Vir: Lasten

## 4 TRŽNO PREVERJANJE PODJETNIŠKE IDEJE

V primeru odločitve za ustanovitev lastnega podjetja je potrebno razrešiti več dilem, in sicer način trženja, financiranje poslovanja in vrsto gospodarske družbe, izdelavo poslovnega načrta ter tudi vodstveni pristop za obvladovanje poslovanja podjetja.

V tretjem poglavju smo v točki Tržni vplivi na podjetniško priložnost spoznali, kako vse lahko okolje vpliva na poslovanje gospodarstva in seveda tudi na podjetništvo. Pomembni so vplivi starostne strukture prebivalstva, sodobni tokovi urbanizacije, kulturni in družbeni ter ekonomski vplivi gospodarskega sistema. Navedena dejstva nas učijo, da je prava vrednost podjetniške ideje, samo tržna uspešnost. Torej je obvladovanje trženja zelo pomembna sestavina podjetništva.

Oglejmo si praktičen primer iz članka M. Ambrožiča v reviji Glas gospodarstva, december 2010. V članku je prikazan primer pravega tržnega pristopa na dolgi rok. Iz članka »Raketna ambicioznost« povzemamo del primera. Prava posebnost med novjšimi biografskimi filmi so kar trije filmi o Coco Chanel (1883–1971), sloviti francoski modni oblikovalki, ki je bila nekaj posebnega. Odraščala je kot sirota in najprej uspela kot oblikovalka klobukov, pozneje pa zgradila poslovni imperij. Postavila je oblikovalske standarde, ki še vedno veljajo. Bila je svobodomiselná in drzna, predvsem pa ambiciozna. Film oblikovalko prikaže kot jekleno, stabilno osebo. Zanimivo je, da je eden njenih izdelkov, parfum Chanel No. 5, še vedno prodajno uspešen izdelek.

V poglavju Tržno preverjanje podjetniške ideje bomo ugotovili, da je glavni arbiter trg. To je razlog, da je treba veliko pozornosti nameniti pripravi in izvedbi trženjskega spleta ter zasnovati takšen trženjski sistem in načrt trženja, ki bo zagotovil povečanje prodaje in zmago na trgu ali v izbrani tržni niši.

Potencialne poslovne ideje lahko preverite s pomočjo različnih kriterijev. Odločiti se morate, s čim bi se radi ukvarjali. Oblikovati morate ponudbo storitev, jih ustrezno poimenovati ali oblikovati morebitno storitveno znamko. Vsaka storitvena ali blagovna znamka pa mora biti v javnosti prepoznavna.

Pomembna bo lokacija bodočega podjetja, njena dostopnost, obratovalni čas, brezplačni parkirni prostori, ponudba dodatnih storitev ipd. Prodajni ambient, ki zagotavlja ugodnost nakupov, je poleg konkurenčnosti prodajnih cen tudi odločilen. Vse to se boste lahko naučili v tem poglavju.

### 4.1 TRŽENJSKO NAČRTOVANJE

Preden se podjetnik loti priprave poslovnega načrta, mora opraviti hiter preizkus izvedljivosti poslovne zamisli, da bi se prepričal, ali obstajajo kakršnekoli ovire na poti k uspehu. Informacije, do katerih pride s pomočjo številnih virov, se morajo osredotočiti na trženje, finance in proizvodnjo ali poslovni proces ter zagotavljanje storitev. Internet lahko podjetniku pomeni dragocen vir informacij. Preden izvede preizkus izvedljivosti poslovne zamisli, mora podjetnik natančno prikazati poslovne cilje. Ti cilji pomagajo določiti, kaj je treba storiti in kako bo to doseženo; prav tako priskrbijo okvir poslovnega, prodajnega in finančnega načrta (Antončič et al., 2002, 190–191).

Načrt trženja je zapisano poročilo o tržnih ciljih, strategijah in dejavnostih, ki jih moramo v poslovnem načrtu izpolniti (Antončič et al., 2002, 190–191). Koliko je raziskava izvedljivosti

poslovnih dejavnosti sploh pomembna, je odvisno od vrste posla in izbranega trženjskega spleta. Iz teorije trženja so poznani različni trženjski spleti, od npr. 4P + P za prodajo izdelkov in blaga do 7P za trženje storitev.

Za nemoteno izvajanje dejavnosti podjetje potrebuje primerno lokacijo delovanja podjetja. Kadar razmišljamo o izbiri ustrezne lokacije podjetja, moramo upoštevati številne dejavnike in posebnosti izdelkov ali storitev, ki ji nameravamo prodajati. Pri izbiri upoštevamo dostopnost do najbližjega parkirišča za kupce ali stranke, dobavitelje ali dostavnike.

Pomembno je, da podjetje oblikuje ponudbo izdelkov ali storitev po konkurenčnih cenah. Podjetja lahko za posamezne izdelke ali tudi storitve postavijo nekoliko višje prodajne cene, vendar ob pogoju ponudbe dodatnih ugodnosti in spremljevalnih storitev, ki predstavljajo določene konkurenčne prednosti. Podoben primer smo že spoznali v gostinski dejavnosti, kjer gre za polnjenje električnega avtomobila z električnim tokom med pogostitvijo. Drugi primer je podjetje, ki izvaja avtoservisne storitve. To podjetje bo kot dopolnitev ponudbe svojim uporabnikom teh storitev v času popravila avtomobila ponudilo možnost uporabe nadomestnega vozila (lahko avtomobila ali dvokolesa). Bistvo dopolnilne storitve je obogatitev ponudbe za pospeševanje prodaje.

Raven prodajnih cen ustvarja pri kupcih cenovno predstavo o podjetju ali podjetniku in o kakovosti ponudbe blaga, izdelkov ali storitev. Prilagajanje cen tržnim razmeram je torej zelo pomembno, zato je za uspešnost prodaje treba izvajati primerne prodajne akcije. Prepovedana pa so dejanja neloyalne konkurence in dejanja, ki v nasprotju z zakonom omejujejo konkurenco.

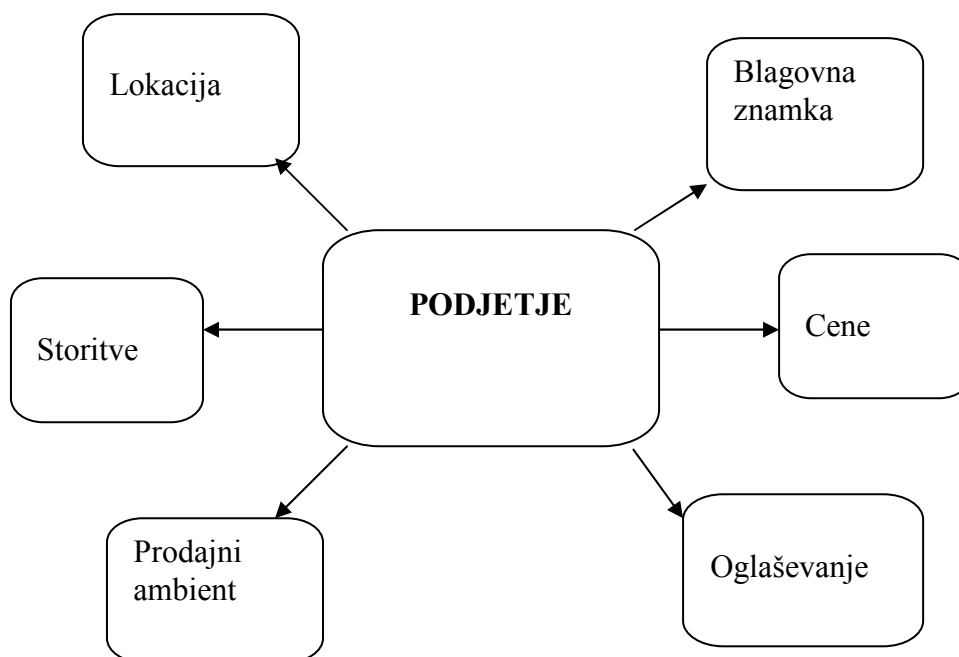
Podjetja lahko svojim kupcem ponudijo tudi različne ugodnosti pri plačilu blaga ali storitev – namenski krediti, obročno odplačevanje ali možnost najema po lizing pogodbi.

## **4.2 SPODBUJANJE PODJETNIŠKIH AKTIVNOSTI**

Podjetniška ideja mora biti celovito tako preučena, da je možno napovedati sorazmerno realno finančno oceno poslovanja bodočega podjetja.

Na sliki Sestavine trženjskega načrta lahko razberemo, da je pomembnih vsaj šest različnih kriterijev. Pri trženjskem načrtovanju poslovanja podjetja, ki izvaja trgovske ali gostinske dejavnosti, razmišljamo o sledečih dejavnikih: lokacija podjetja, oprema prodajnega prostora, cene blaga, izdelkov ali storitev. Lokacija poslovnega prostora in njegova opremljenost vplivata na število kupcev, to pa je odločilno za višino prihodkov od prodaje.

Blagovna znamka naj bo v javnosti poznana, zato jo je treba oglaševati. Prodajna cena mora biti povezana s kakovostjo izdelka ali storitve ter seveda konkurenčna. Potrošniki oziroma kupci zelo cenijo pomoč pri nakupu v obliki različnih storitev, kot so svetovanje, brezplačna dostava, odvoz izrabljenih stvari itd.



Slika 13: Sestavine trženjskega načrta

Vir: Lasten

Dejstvo je, da dogajanja na trgu obvladujejo kupci, zato morajo podjetniki skrbeti za nudenje kompleksnih storitev trženja. Upravljanje odnosov s strankami je danes za vsa podjetja in podjetnike pomembno. Podatki o strankah predstavljajo pomembno trženjsko orodje, služijo za pripravo na trženjske kampanje ter za vsebinsko ustrezno besedilo oziroma sporočilo oglasa v izbranem mediju.

Spoznali smo že, da je v današnjih razmerah pomembna tudi makro lokacija podjetja, na kar je v Sloveniji že pričela vplivati avtocesta. Glede na to je v prednosti vsaka lokacija, ki je bližje od 15 do 30 minut vožnje z avtoceste. Pomembna prednost je lokacija v večjih slovenskih mestih, kjer je večje število potencialnih kupcev. Še posebno je pomemben pristop in parkirni prostor, sploh če je brezplačen, kot npr. BTC Ljubljana. Na tem območju je v bistvu kompleksna ponudba blaga in storitev. Tudi izbor prodajnih artiklov ali storitev je odločilen za uspešnost trženja. V trženju obstaja nenapisano pravilo, da običajno 20 % izdelkov pomeni v večini podjetij 80 % prodaje – ti artikli morajo biti prvovrstni in cenovno konkurenčni. Pomembno je poudariti, da ta zakonitost velja tako za trgovsko, kot za proizvodno dejavnost. Vodstvo podjetja ali podjetnik morajo te artikle poznati in preverjati njihovo sestavo pri vsakokratnem letnem popisu.

### **POVZETEK**

*V poglavju Tržno preverjanje podjetniške ideje ugotavljamo, da je poslovna ideja vredna le toliko, kot je mogoče iztržiti s prodajo izbranega blaga ali storitev. Potrebno je iskati tržne informacije in pri tem čim več uporabljati splet, saj vedno več podjetij in organizacij uporablja to obliko sporočil ter ta sredstva obveščanja javnosti. Spoznali smo še, da je končna ocena notranjega reda in organizacije v podjetju samo ustrezen tržni uspeh.*

*Spoznali smo shemo trženjskega načrta in pomen šestih sestavin (lokacije, blagovne znamke, prodajne cene, oglaševanja, prodajnega prostora in storitev). Podjetnik mora natančno*

*prikazati poslovne cilje, da lahko izdelava načrt trženja, financiranja in organizacije dela. Tako je pripravil potrebne osnove za izdelavo poslovnega načrta.*

*Podjetništvo je izvajanje izbrane gospodarske dejavnosti na osnovi predvidevanja v prihodnosti. Pomembno je tržno preverjanje podjetniške ali poslovne ideje kot osnove za ustanovitev novega podjetja. Potrebno pa je tudi že v začetku poslovanja zasnovati merila za uspešnost, torej pripraviti sistem merljivosti poslovne uspešnosti podjetja.*



### **Vprašanja za preučevanje in poglobljanje znanja študijske snovi poglavja »Tržno preverjanje podjetniške ideje«:**

1. Kakšne možnosti pomenijo tržnim udeležencem informacije s spleta?
2. Opišite pomembnost izbire primerne makro in mikro lokacije za uspešnost podjetja.
3. Kako podjetje doseže dve pomembni vlogi prodajne cene, in sicer pokritje lastne cene poslovanja ter istočasno konkurenčnost na trgu?
4. Zakaj lahko nekatere dodatne storitve pospešujejo prodajo blaga?
5. Kakšen je vpliv inovacij na uspešnost razvoja podjetja?
6. Analizirajte pomen povečanja tržnega deleža.
7. Kako lahko ob zvišani prodajni ceni dosežemo večjo konkurenčnost?

### **Vaja 4: Uporaba interneta za informacije o podjetništvu**

Center za varno uporabo interneta Safe.si je novembra 2010 v Domu gospodarstva v Ljubljani podelil sedem nagrad Netko med 113 prijavljenimi podjetji in institucijami. Zmagovalci, ki so prejeli nagrade, so bili:

- [www.petrol.si](http://www.petrol.si) – predstavitev podjetij s področij industrije, storitev, trgovine in financ;
- [www.zpiz.si](http://www.zpiz.si) – predstavitev institucij s področja državne in javne uprave;
- [www.viva.si](http://www.viva.si) – mediji in informativni portali;
- theflowr.com – spletne storitve;
- [www.barcaffecom.com](http://www.barcaffecom.com) – produkti in blagovne znamke;
- [www.facebook.com/mimovrste](http://www.facebook.com/mimovrste) – inovativna raba socialnih medijev;
- junior.si – najbolj prijazna spletna stran za otroke.

Preglejte vsebine in ugotovite njihovo uporabnost v podjetništvu.

## 5 POSLOVNO NAČRTOVANJE

Poslovni načrt je praviloma pogoj za dobro poslovanje. V poglavju Podjetniška ideja smo spoznali različne tehnike razvijanja podjetniških idej, na osnovi katerih iščemo poslovne priložnosti. Vse se začne z vizionarsko idejo. V vsakem primeru je treba izdelati sestavine poslovnega načrta in jih sestaviti v celoto. Osebni pristop podjetnika je zaželen in nujen, saj le on sam pozna cilj, ki ga želi doseči. Pri izdelavi poslovnega načrta je pomemben pristop glede financiranja. Posle lahko podjetnik financira sam iz svojih sredstev ali načrt namenja za prepričevanje investitorjev (Komac, 2011, 33–35).

Na osnovi poslovne odločitve izdelamo načrt trženja v več korakih tako, da so pojasnjeni odgovori na vprašanja: kaj je namen in cilj trženja, kaj vse potrebujemo, kakšni so predvideni stroški izdelave ali izgradnje in kakšne učinke lahko pričakujemo.

Oglejmo si praktičen primer po članku P. Šubica Kako postaviti malo sončno elektrarno. Članek je bil objavljen v reviji P&P – Panoge in posel, št. 1, ki je izšla novembra 2010. To je primer aktualne podjetniške ideje, ki bo v bodoče omogočala veliko novih delovnih mest, zato si oglejmo trenutno situacijo in razvojne možnosti na tem področju.

Slovenija v sončnih elektrarnah proizvede štiri wate na prebivalca, Nemčija za primerjavo pa 119 watov, torej je to ustrezna podjetniška ideja in tudi poslovna priložnost za dolgoročno finančno naložbo. Slovenija mora, če želi doseči Nemčijo, to proizvodnjo povečati za 30-krat. Bodočnost za mnoge podjetnike torej obstaja.

Poslovni načrt je treba sistematično izdelovati, saj lahko zbiranje potrebne dokumentacije traja do pol leta.

Spoštovani študenti predmeta Podjetništvo! Želja avtorja tega učbenika je, da vam prikaže na možni poslovni priložnosti povezavo med podjetniško idejo, podjetniki, podjetjem in načrtovanjem poslovnega procesa. Za lažje razumevanje bomo proučili postopek po sedmih korakih. Podjetnik mora poznati poslovni predmet, sicer ne zna svetovati, kakšni pogoji so potrebni za izgradnjo investitorjem.

**PRVI KORAK** – na občini ali pristojni upravni enoti preveriti ustreznost lokacije, ali je za sončno elektrarno potrebno pridobiti lokacijsko informacijo. Običajno ni obvezna, je pa dobrodošla v nadaljnjem postopku.

**DRUGI KORAK** – pridobitev mnenja Elektro podjetja o možnosti priključka na omrežje.

**TRETJI KORAK** – naročiti analizo lokacije za primernost investicije pri enem od podjetij, kjer izdelujejo investicijske študije ali izvajajo gradnjo teh elektrarn.

**ČETRTI KORAK** – izdelava idejnega projekta in študij tehnične, ekonomske in okoljske izvedljivosti ter določitev tipa in opreme sončne elektrarne z vidika možne moči in načina priključitve.

**PETI KORAK** – ekonomika projekta – analiza letnega donosa v watih in € ter skupnih stroškov izgradnje.

**ŠESTI KORAK** – pridobitev soglasja Elektro podjetja o projektnih pogojih glede požarne varnosti, statični izračun in študija strelovodne zaščite.

**SEDMI KORAK** – tehnični pregled sončne elektrarne za pridobitev uporabnega dovoljenja, sklenitev pogodbe z Elektro podjetjem o priključitvi na omrežje.

Sončna elektrarna lahko preko omrežja električno energijo po sistemu zagotovljenega odkupa prodaja krajevno pristojnemu elektro distributerju ali izbranim kupcem.

Prišli smo do zelo pomembnega poglavja. V tem poglavju bomo spoznali vlogo načrtovanja in vrste načrtov. Pri načrtovanju se moramo zavedati, da živimo v okolju s hitrimi spremembami. Podjetje posluje danes, načrt poslovanja pa pripravljamo za prihodnost, zato je potrebno poslovne načrte prilagajati novim tržnim razmeram. Zavedati pa se moramo, da je za dolgoročno uspešnost podjetja načrtovanje ključnega pomena. Za izdelavo poslovnega načrta je na voljo veliko pisnih in spletnih virov. Različna znanja potrebujemo za njegovo izdelavo. Najprej je potrebno imeti neko podjetniško ali poslovno idejo. To idejo je treba preučiti z vidika trženja, načina dela, financiranja ustanovitve in poslovanja podjetja ter organizacije poslovanja.

## **5.1 NAČRTOVANJE KOT DEL POSLOVNE DEJAVNOSTI**

Poslovno načrtovanje je glavni pogoj za učinkovito in uspešno delovanje podjetja ter je pomemben sestavni del vodenja podjetja. Načrtovanje je določanje ciljev poslovanja, ki jih podjetje želi ali mora doseči v prihodnje.

Proces od podjetniške ideje do prepoznavanja podjetniške ali poslovne priložnosti in zatem do razvoja ter izdelave poslovnega načrta, ustanovitve novega podjetja in rednega poslovanja, predstavlja dolgo pot, ki zahteva načrtovanje poslovanja in tudi rasti podjetja.

Po kriteriju razvrščanja ciljev delimo poslovno načrtovanje na: strateško ali srednjeročno, letno in operativno načrtovanje v okviru obdobja posameznega leta. Bistvo načrtovanja je zapisati cilje trženja z opredelitvijo strategij in dejavnosti, ki jih je potrebno v poslovnem načrtu izpolniti.

Uspešnost trženja je odvisna od treh vrst načrtovanja posameznih sestavin poslovnega načrta, kot to prikazuje slika Vrste načrtovanja.



Slika 14: Vrste načrtovanja

Vir: Pustatičnik, 2010, 20

Operativno načrtovanje pomeni sposobnost sprotnega prilagajanja spremembam v okolju, in to iz treh vidikov:

1. operativno načrtovanje financiranja obratnih sredstev – obveznosti do dobaviteljev, obvladovanje rasti kapitala in zadolževanja podjetja;
2. operativno načrtovanje obvladovanja zalog in vseh vrst stroškov poslovanja;
3. operativno načrtovanje prodajnih aktivnosti – trženjski splet za posamezne proizvode in trge, načrtovanje pogojev prodaje za obvladovanje stanja terjatev do kupcev.

Za podjetnikove cilje in načrtovanje je pomembna odločitev, ali naj podjetje raste ali ne. Tisti, ki se odločijo za rast, se morajo zavedati, kaj jim to lahko prinese. Podjetje z rastjo obsega poslovanja povečuje tudi zaposlitev novega osebja, kar vpliva na spremembo organizacijske kulture. Pri tem je posebej pomemben pristop izbiranja ustreznih kadrov, ki so motivirani in usposobljeni za uspešno tržno delovanje. S povečevanjem zaposlovanja se povečujejo potrebe po usklajevanju delovanja, izobraževanja in medsebojnih odnosov.

## 5.2 VPLIV TRGA NA NAČRTOVANJE

Gospodarsko okolje se neprestano spreminja. Podjetja zaradi različnih pritiskov iz okolja izgubljajo svoje tradicionalne posle in trgi se spopadajo z agresivnejšo konkurenco ter se hkrati srečujejo z novimi tržnimi priložnostmi. Za konkurenčnost je zelo pomembna sposobnost odzivanja na spremembe na tržišču in v podjetju. Prav zaradi tega morajo vodstvene ekipe spremembe predvideti in se jim prilagoditi. Sposobnost prilagajanja je glavni pogoj uspeha.

V postopku priprav na izdelavo poslovnega načrta je potrebno opraviti različne analize in raziskave. Preveriti je potrebno različne podjetniške ideje ter ugotoviti, katera predstavlja poslovno priložnost. To je dobra osnova za tržno preverjanje poslovne priložnosti. Izdelati je potrebno načrt trženja in načrt financiranja posla. S trženjskim načrtovanjem izvedemo tržno raziskavo. Njene ugotovitve pa vključimo tudi v načrt trženja. Tržno preverjanje omogoča, da lahko izberemo tržne cilje, potrebne strategije poslovne usmerjenosti in zasnovo dejavnosti, ki jih moramo v poslovnem načrtu izpolniti.

Načrt trženja je potrebno razumeti kot instrument za preverjanje podjetniške ideje oziroma izbrane poslovne priložnosti.

### POVZETEK

*Načrtovanje je pomembna poslovna dejavnost v vseh obdobjih priprave na ustanovitev novega podjetja ter pozneje za obvladovanje poslovanja tega podjetja. Potrebno je predvidevati načrtovanje virov financiranja ustanovitve novega podjetja in financiranja izvajanja poslovanja obratnih sredstev za rast kapitala, za plačilne obveznosti in za odplačevanje najetih kreditov. Načrtovati je potrebno tudi prodajne in tržne aktivnosti ter nabavne vire materialnih sredstev.*



### Vprašanja za preučevanje in poglobljanje znanja študijske snovi poglavja »Poslovno načrtovanje«:

1. V čem je bistvena razlika med tekočim poslovanjem podjetja in pripravo načrta poslovanja?
2. Kaj obsega operativno načrtovanje financiranja obratnih sredstev?
3. Kako ocenjujete podjetniške priložnosti, ki jih ponuja možnost izgradnje sončnih elektrarn?
4. Zakaj je pomembna podjetnikova odločitev, ali naj podjetje raste ali ne?
5. Kako dogajanja na trgu vplivajo na načrtovanje?

## 6 POSLOVNI NAČRT

Podjetnik lahko z učinkovitim načrtovanjem in izvajanjem poslovanja pomembno vpliva na rast in razvoj podjetja. Zavedati se je potrebno, da je z rastjo podjetja nujno uvajati organizacijske spremembe za spreminjanje organizacijske kulture, ki obsega vrednote, norme in pravila obnašanja ljudi v podjetju (Antončič et al., 2002, 374–375).

Študije so pokazale, da več kot 90 % podjetnikov ustanavlja lastno podjetje na področju, na katerem so delovali pred tem. Verjetno je razlog v tem, da dobro poznajo podjetniško idejo, ki se je v praksi pokazala kot poslovna priložnost, poznajo tudi dobavitelje in kupce ter konkurenčno prodajno ceno. Na ta način si veliko lažje postavimo cilj, lažje načrtujemo in uresničujemo zamisel o vrsti gospodarske družbe, o tržnem področju, o primernem trženjskem spletu ter pričakovanih prihodkih od prodaje blaga ali storitev.

Predhodno zastavljeno trditev bomo dokazali s primerom iz podjetniške prakse v Sloveniji. Mislim, da trgovsko družbo TUŠ vsi poznamo. Gospod Mirko Tuš je pred več kot dvajsetimi leti ustanovil kapitalsko gospodarsko družbo, d. o. o., kot trgovsko podjetje za prodajo mešanega blaga. Z uspešnim postavljanjem strateških in letnih ciljev poslovanja je uspešno razvil svoje podjetje. S porastom podjetja je postal najbogatejši Slovenec po podatkih objavljenih v reviji Manager, novembra 2010.

Njegova tri podjetja, združena v sistem TUŠ Holding, d. o. o., so se leta 2009 uvrstila na 8. mesto po višini prihodkov.

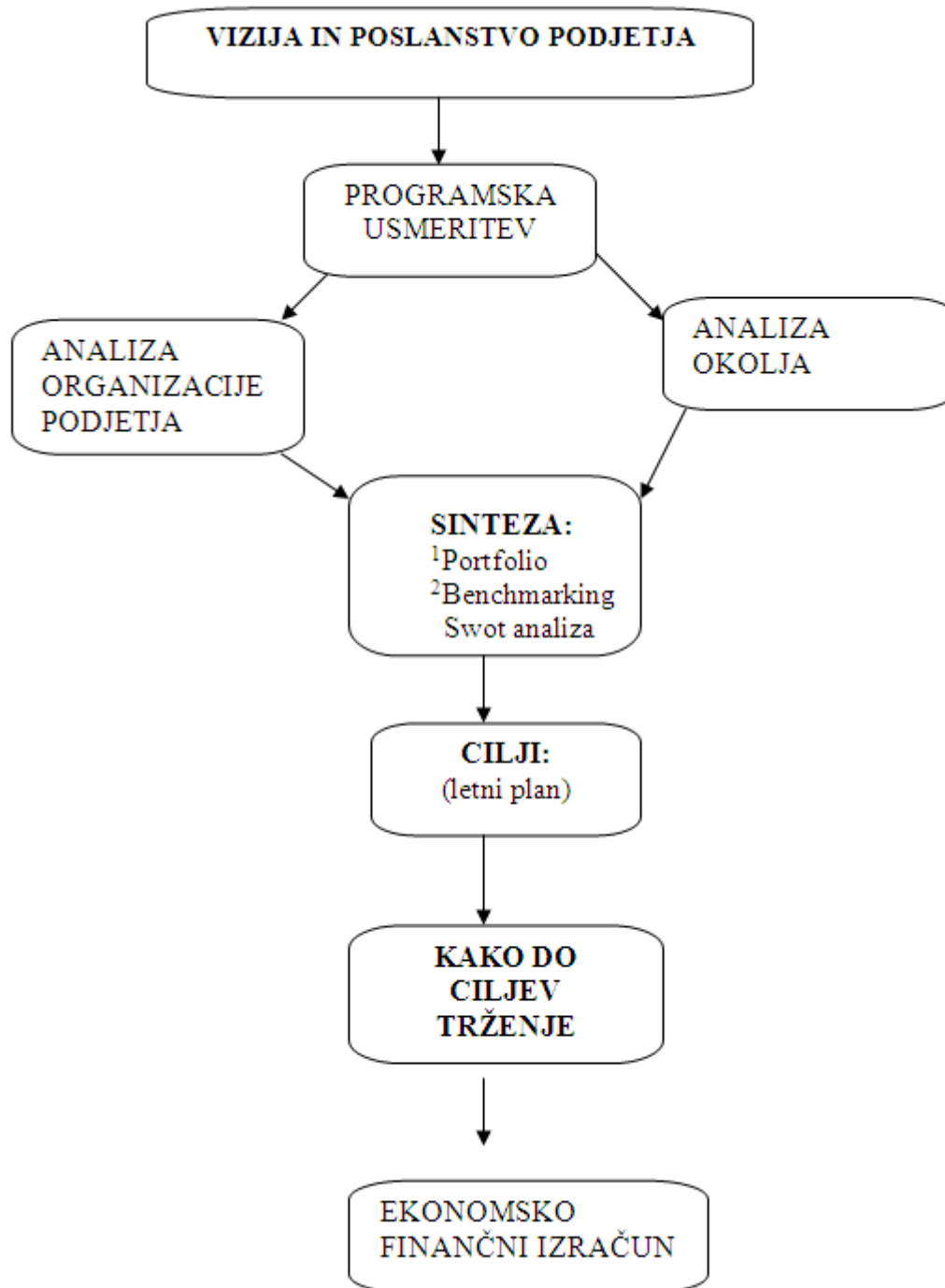
Njegovo uspešno poslovanje se kljub gospodarski krizi kar nadaljuje, saj je v letu 2010 z Engrotušem, d. d., napredoval s prihodki od prodaje na 6. mesto s številom zaposlenih 3.216 oseb (Delo P&D, 6. 6. 2011).

Poslovni načrt je zahteven prehod od podjetniške ideje do oblikovanja cilja, ki ga opredelimo za svoje potrebe vodenja poslovanja podjetja. Poslovni načrt mora odgovoriti na štiri bistvene sklope vprašanj, in sicer:

- Kaj bomo počeli in zakaj? Kaj bomo s tem dosegli?
- Kdaj bo ugoden trenutek za naš vstop na trg? Smo dobro pripravljeni?
- Kako bomo izvedli organizacijo podjetniške ideje in kakšno vrsto gospodarske družbe izbrati?
- Ali smo sposobni samostojne podjetniške poti? Imamo pravi motiv in potrebno znanje o poslovanju podjetja ter sposobnost vodenja?

Zavedati se moramo, da je za odgovore na postavljena vprašanja potreben določen čas in da je za pomoč na razpolago dovolj priročnikov in različnih podpornih institucij podjetništva v Sloveniji, ki smo jih našli že v prvem in drugem poglavju.

V poglavju Poslovni načrt bomo prikazali okvirno vsebino poslovnega načrta po posameznih bistvenih sestavinah.



Slika 15: Poslovni načrt  
Vir: Kregar, 2009, 49

Kakovostna priprava poslovnega načrta zahteva:

- temeljito poznavanje poslovnega načrta in znanje analize posla ter finančnih projekcij;
- večfunkcijsko obravnavo od nabave, trženja, prodaje, tehnologije in menedžmenta;
- interdisciplinaren pristop za izdelavo posameznih načrtov (načrt proizvodnje ali izvajanja storitev, načrt trženja, organizacijski in finančni načrt).

## 6.1 POMEN POSLOVNEGA NAČRTA ZA POSAMEZNE FAZE RASTI PODJETIJ

Pri ustanavljanju novega podjetja se vsekakor srečamo s potrebo izdelave poslovnega načrta, pri čemer sta odločilnega pomena dve zadevi:

- nova podjetja morajo nastati na podlagi dobro premišljene podjetniške ali poslovne ideje, čeprav to samo po sebi še ne zagotavlja uspešnosti poslovanja podjetja;
- poslovni načrt izdelujejo podjetniki ali tudi podjetniške skupine iz različnih razlogov, za različne potrebe in namene. Poslovni načrt je lahko pripravljen za različne uporabnike, na primer za banke in druge finančne institucije, za vlagatelje, za pomembne poslovne partnerje ali za javne razpise.

Poslovni načrt se izdeluje za ustanovitev novega podjetja, po ustanovitvi pa vsako leto, saj je potrebno upoštevati spremembe na tržišču in razvoj ter rast podjetja.

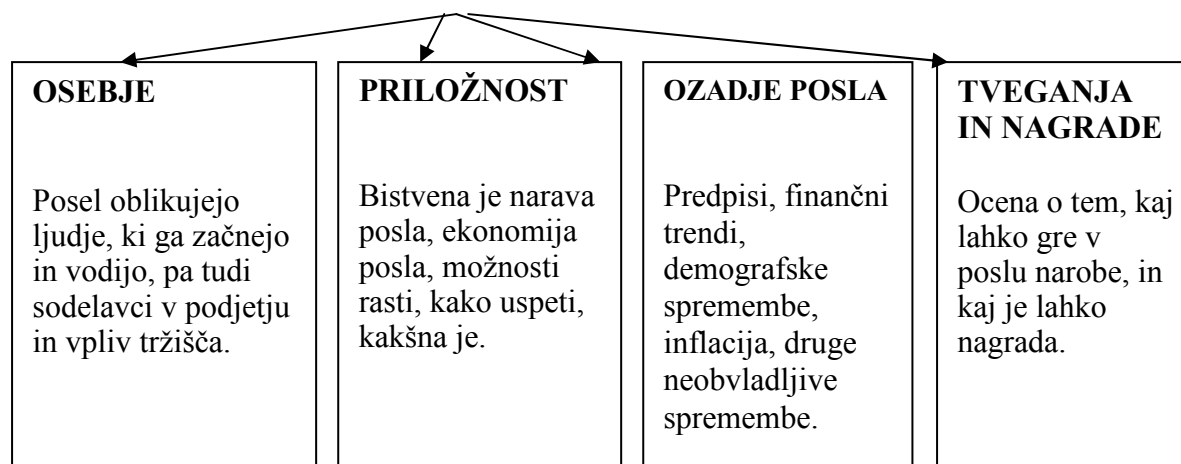
Za podjetnikove cilje in načrtovanje je pomembna odločitev, ali naj podjetje raste ali ne. Tisti, ki se odločijo za rast, se morajo zavedati, kaj jim to lahko prinese.

Cikel rasti novega podjetja je sestavljen iz treh faz razvoja:

- Zagon novega podjetja – nizki prihodki od prodaje izdelkov in storitev, ki počasi naraščajo. Ta začetna faza traja pet do sedem let.
- Zgodnja rast podjetja je naslednja petletna faza. Prihodki se zaradi rasti podjetja od prodaje vse bolj povečujejo. V tej fazi se podjetnik odloča, ali bo ohranil in ščitil dosežen tržni delež ali bo iskal priložnosti z novimi izdelki in storitvami za pospeševanje rasti. Na odločitev vplivajo različni vidiki ozadja poslov: sprememba zakonodaje, možnosti financiranja, trendi razvoja, demografske spremembe in drugo.
- Hitra rast je odvisna od temeljnih dejavnikov podjetja in od odločitve o končni podobi ter velikosti, ki jo naj doseže. V vsakem primeru odločitev nastane na podlagi podjetnikovega interesa in od odziva tržišča na ponudbo (Antončič et al., 2002, 372–373).

Poslovni načrt je pisni dokument, v katerem podjetnik jasno opredeli svoje cilje, pri določenem poslu v podjetju, ter usmeritve, kako namerava te cilje doseči. Podjetje z rastjo obsega poslovanja povečuje tudi zaposlitev novega osebja. Pri tem je pomembna izbira ustreznih kadrov, ki so strokovno usposobljeni in motivirani za tržno uspešno delovanje. Podjetnik mora poskrbeti za izobraževanje zaposlenih, saj se tržne razmere in predpisi spreminjajo. Posebej je pomembna motivacija zaposlenih, ki je v veliki meri odvisna od nagrajevanja delovne uspešnosti.

Podjetnik mora preučiti, zakaj je posel poslovno in ekonomsko privlačen ter tehnološko izvedljiv, ki naj zagotovi doseganje zaželenih ciljev v srednjeročnem obdobju približno petih let.



Slika 16: Temeljni dejavniki vsakega podjetja  
Vir: Kregar, 2009, 34

Podjetnik naj bi temeljito ocenil in ovrednotil podjetniško idejo ter pripravil usmeritve za uresničenje podjetniške priložnosti. Poslovni načrt podjetniku pomaga, da se pripravi na dobro opravljanje poslovnih funkcij za izvajanje poslovanja.

Poslovni načrt je tudi podlaga, na osnovi katere podjetnik pridobiva sovlagatelje ali investitorje. Razni razvojni skladi za podjetništvo, bančni oddelki, ki se ukvarjajo z malim gospodarstvom, in različni investicijski skladi, ki postopoma nastajajo, ne bodo poslovali s podjetniki, ki se ne bodo predstavili s poslovnim načrtom.

Poslovni načrt je pisni dokument, v katerem podjetnik jasno opredeli svoje cilje, pri določenem poslu v podjetju, ter usmeritve, kako namerava te cilje doseči. Predvsem mora preučiti, zakaj je načrtovani posel poslovno privlačen in tehnološko izvedljiv ter kako bo z njim v naslednjih treh do petih letih dosegel zaželene cilje.

Splošni problem v Sloveniji je v tem, da zelo malo podjetij ustanavlja skupina posameznikov, ki imajo skupno poslovno idejo, ki jo želijo uresničiti v podjetju. Skupina bolje pokrije tri ključna področja poslovanja kot posameznik: proizvodnjo in razvoj, trženje in prodajo ter finance – tako se zmanjša tveganje za propad podjetja. Podjetniki imajo različna znanja in izkušnje, delujejo lahko kot tim in se dopolnjujejo, lahko pa tudi preprosto izstopijo iz skupno ustanovljenega podjetja.

## 6.2 ANALIZA SESTAVIN POSLOVNEGA NAČRTA

V poslovnem načrtu proučimo podjetniško idejo iz dveh zornih kotov. Proučimo oba vidika podjetniške ideje, in sicer analizo poslovanja podjetja ter finančne projekcije pričakovanih rezultatov poslovanja, kot je to razvidno iz slike Sestavine poslovnega načrta.

Pri poglavju Analiza sestavin poslovnega načrta bomo uporabili možnost uvedbe poslovanja podjetja na osnovi pogodbe o franšizingu, ki smo ga že deloma spoznali v podpoglavju z naslovom Prednosti franšiznega sistema za jemalca franšize.

Ugotovili smo, da s franšizno pogodbo pridobimo tehnično znanje, komercialno znanje ter finančna navodila in tehniko upravljanja za izvajanje predpisanega načina delovanja. Franšizingodajalec bo pred sklenitvijo pogodbe o franšizi preveril, ali je podjetnik finančno,

delovno, tehnično in menedžersko ustrezna osebnost. Podjetnik mora pred sklenitvijo franšizne pogodbe tudi zagotoviti ustrezno finančno kritje.

Iz navedenih razlogov mora podjetnik resno pristopiti k izdelavi poslovnega načrta. Prednost franšizne pogodbe je v bistvu najem blagovne znamke, podjetnik nima težav s prepoznavnostjo, mora pa skrbeti le za čim višjo prodajo blaga ali storitev.

Poslovni načrti, kot je že bilo opisano, se sicer po vsebini razlikujejo med seboj, kar je odvisno od namena izdelave, od cilja in od tega, komu so namenjeni. Ne glede na ta dejstva pa je pomembno v teoriji in v praksi, da se pri analizi sestavin uporablja neka poenotena vsebina in oblika.

Ne glede na dejstvo, da obravnavamo podjetnika s franšizno pogodbo, je pomembno, da skrbno analiziramo elemente posla ali dejavnosti ter finančne projekcije. Res je, da podjetnik izvaja poslovanje v imenu in za račun franšizingodajalca, vendar dosega poslovni izid le v odvisnosti od obsega prodaje. Ves dnevni izkupiček se prenakaže lastniku franšize, ki podjetniku dvakrat mesečno nakaže pogodbeno provizijo glede na doseženo prodajo.

Analiza posla je odvisna od tega, v katero panogo dejavnosti se vključuje podjetje, saj ima vsaka panoga svoje značilnosti, zakonitosti in trende razvoja. Vsaka panoga posluje po določenih konjunkturinih ali sezonskih vplivih, ima tehnološke posebnosti ali omejene naravne in družbene razmere.

Analizo sestavin poslovnega načrta bomo obdelali po posameznih izhodiščnih temah: opis izdelka ali storitve, analiza trga in ciljnih kupcev, konkurenca, trženje in prodaja izdelkov ali storitev, organizacija poslovanja, menedžment, zaposlene in finančne projekcije ter terminske izvedbe.

### **1) Opis izdelka ali storitve**

Podjetnik mora proizvod ali izdelek in storitev opisati dovolj preprosto ter pri tem poudariti, v čem je konkurenčna prednost. Nov izdelek ali storitev lahko podjetnik zaščiti, da si zagotovi ekskluzivnost v prodaji oziroma mora primerno preučiti ceno zaščite v primerjavi z možno koristjo. Investitor mora iz opisa proizvoda ali storitve jasno razbrati, zakaj naj bi kupci ta proizvod ali storitev radi kupovali.

Novo podjetje naj ne bi imelo preobširnega asortimana, kar lahko tržno, organizacijsko in finančno preveč bremeni podjetje. To lahko privede do prevelikih zalog, nelikvidnosti in drugih napak v organizaciji poslovanja podjetja. Seveda je pomembno, da podjetnik poleg opisa svoje poslovne ideje izražene z opredelitvijo vrste izdelka ali storitve, predvidi tudi proizvodni ali poslovni proces.

Pomembno je, da podjetnik opredeli količinsko in vrednostno potrebne surovine in materiale ter predvideno prodajo. Ravno tako je treba ugotoviti, katera osnovna sredstva bo potreboval za izvajane poslovanja.

Vse te raziskave in analize so potrebne tudi v primeru franšizinga, razen osnovnih sredstev, ker te zagotavlja franšizingodajalec. Največ primerov franšizinga v Sloveniji je na bencinskih črpalkah, kar lahko razberete iz oznak na vhodu v prodajni prostor.

## 2) Analiza konkurence

Dva temeljna razloga sta pomembna za preučevanje konkurence. Ugotoviti moramo, s kom tekmuje in po kakšnih cenah lahko prodajamo. Tudi v razmerah franšize je to pomembno.

Nujno potrebno je poznavanje prodajnih cen konkurence. Zavedati se moramo, da je možno prodajno ceno znižati le, če zmanjšamo stroške poslovanja podjetja, kar je običajno največji problem poslovanja. Cenovna politika pomeni vse tiste ukrepe, s katerimi zagotavljamo, da je prodajna cena blaga enaka ali nižja kot pri konkurenci, vendar kljub temu dosegamo dobiček pri poslovanju. To je potreben in nujen pogoj za povečanje tržnega deleža, kar edino zagotavlja stabilnost poslovanja na dolgi rok.

Dobri konkurenti niso naši sovražniki, najboljša je, da jih obravnavamo kot naše učitelje za dobro gospodarsko poslovanje. Glavni namen raziskave konkurence je poznavanje njihovih tržnih deležev, da ugotovimo, kdo je vodilni ponudnik in kdo so sledilci. Tako znamo opredeliti naš tržni položaj in cilje z vidika tržnega deleža.

Za nekatere vrste blaga ali storitev v naši državi še vedno velja režim državnega nadzora cen (npr. energenti, komunala in tržni redi za osnovne kmetijske pridelke), kar pomeni, da državni organ določa oziroma odobri način kalkulacije ali celo višino prodajne cene. V takem primeru podjetje ali javni zavod takemu organu dokazuje potrebo po spremembi prodajne cene s kalkulacijo stroškov poslovanja podjetja. Obvladovanje stroškov poslovanja je tudi v takšni situaciji pomembno, saj je v prednosti tisti, ki ima nižji delež stroškov v prihodkih od prodaje kot panoga dejavnosti.

## 3) Analiza trga in kupcev

Raziskavo nabavnega in prodajnega trga izvajamo z različnimi metodami zbiranja, obdelave in analize podatkov.

V tem delu analize se podjetnik dokaže, da pozna trg istovrstnih izdelkov in storitev. Osnova za analizo trga in konkurence je predhodno opravljena tržna raziskava, ki se lahko izvede s pomočjo različnih metod:

- **metodo opazovanja** tržnih premikov za tiste izdelke, ki predstavljajo največjo vrednost nabave. Ta metoda je zaradi osebnega ocenjevanja posameznih tržnih pojavov v veliki meri subjektivna;
- **metodo intervjuja**, ki omogoča, da v razgovorih z dobavitelji dobimo splošen vtis o stanju na nabavnem trgu. Razumljivo je, da tudi pri tej metodi prevladujejo subjektivni vplivi;
- **metodo pisnega anketiranja**, ki je objektivnejša kot prej omenjeni metodi preučevanja nabavnega trga. Objektivnost anketiranja je odvisna od pripravljenosti dobaviteljev in drugih anketirancev na sodelovanje.

Podjetnik uporabi eno od navedenih metod v fazi tržnega načrtovanja, ko preverja svojo poslovno idejo. V fazi izdelave poslovnega načrta pa zbirno analiziramo trg, panogo dejavnosti ter konkurenco in ciljne skupine kupcev:

- končni potrošniki oziroma gospodinjstva, ki kupujejo predmete za osebno porabo;
- gospodarske družbe in druge organizacije, ki kupujejo prvine poslovnega procesa;
- država oziroma njene institucije, ki kupujejo preko javnih razpisov.

Podjetnik mora predvideti, kateri segment potencialnih kupcev bo oskrboval s svojo ponudbo.

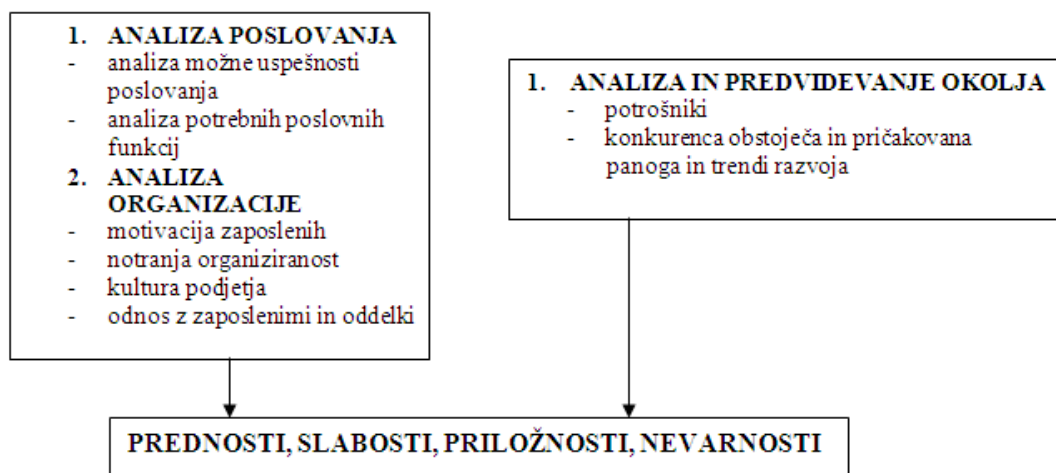
Predvidi ciljno skupino kupcev, da lahko prouči njihove motivacije za nakupe, saj le tako lahko spozna cenovno, dohodkovno in križno elastičnost, kar ste že preučili pri predmetu Ekonomija.

#### 4) Strategija trženja in trženjski splet

Za poslovne načrte, ki jih podjetnik izdeluje, kadar želi uresničiti podjetniško idejo in ustanoviti svoje podjetje, je značilno, da preverja smiselnost uresničitve poslovne ideje, nabavne vire in nakupne navade potencialnih potrošnikov, njihove želje. Na tej osnovi poskuša ugotoviti njihovo kupno moč in predvideti ter načrtovati svoj tržni delež na potencialnem trgu. Kompleksna analiza obsega možno uspešnost poslovanja, potrebno notranjo organizacijo in tržni vpliv okolja.

Pomembno je, da zna podjetnik kakovostno proizvajati izdelke ali storitve, še pomembneje je proizvedeno prodati. To se lahko podjetnik nauči z uporabo izbranega trženjskega spleta, na primer 4P + P (izdelek ali storitev oziroma blagovna znamka, prodajna cena, tržne poti izdelkov ali storitev, oglaševanje in zaposleni v podjetju).

Analizo in predvidevanje okolja (potrošniki in konkurenca) smo že spoznali v točki 3.



Slika 17: Kompleksna analiza  
Vir: Lasten

Analizo poslovanja SWOT ste že spoznali v prvem letniku kot analizo prednosti in pomanjkljivosti podjetja v primerjavi s konkurenti ter priložnosti in nevarnosti na trgu kot tudi analizo organizacije. Vse tri analize ste z organizacijskega vidika že spoznali v 1. letniku pri predmetu »Organizacija in menedžment«, zato je zaželeno, da te teme malo osvežite. Vse tri analize so pomembne tudi iz ekonomskega vidika.

Tudi v primeru franšizne pogodbe je izdelava SWOT analize pomembna, saj tako bolj kakovostno in natančno spoznamo svoje poslovne možnosti. Za lažjo predstavbo bomo pripravili to analizo za bencinsko črpalko:

##### 1. Prednosti podjetja, ki po franšizing pogodbi vodi poslovanje:

- lokacija na dostopnem mestu,
- poznana in priznana blagovna znamka,
- konkurenčne cene,
- dodatna ponudba določene avtomobilske opreme, časopisov in revij ter za pogostitev.

2. Pomanjkljivosti:

- odvisnost od franšizingodajalca glede organiziranosti in finančnega poslovanja,
- podjetnik se lahko ukvarja le z dogovorjenimi posli.

3. Priložnosti:

- nove poslovne priložnosti so omejene na ponudbo franšizingodajalca.

4. Nevarnosti:

- časovna omejenost franšizing pogodbe, saj po izteku lahko podjetnik tak zanesljiv posel izgubi,
- podjetnik ne sme izvajati nobenih poslov brez soglasja po pogodbi.

Podjetništvo je pomemben sestavni del vsake ekonomije. Vsako podjetje, ki je usmerjeno v dolgoročno perspektivo poslovanja, se mora zavedati, da je najpomembnejši kriterij razvoja in rasti vsakoletni porast tržnega deleža. Tem potrebam in usmeritvam mora podjetje prilagajati notranjo organiziranost poslovanja. Analizo in predvidevanje okolja je koristno obravnavati z vidika glavnih dejavnikov kupčeve izbire prodajalne in artiklov.

Vse tri analize so usmerjene v zadovoljevanje potreb kupcev tako, da podjetje izboljšuje svoj tržni in ekonomski položaj. Potrebe kupcev je potrebno poznati in spremljati njihove spremenjene navade, kar je v sedanjih razmerah prevlade kupcev vedno pomembnejše. Analiza in predvidevanje okolja – pomembno je poznavanje potreb in navad potrošnikov, poznavanje trenutne in bodoče možne konkurence v panogi dejavnosti in pričakovani trendi razvoja ter gibanja kupne moči potrošnikov.

Podjetja v tržnem gospodarstvu so ne glede na dejavnost odvisna od tržišča, konkurence na tržišču in sprememb na trgu. Za usmerjanje poslovne politike podjetij tako ni pomembna samo statistika o preteklem poslovanju, temveč metode za zagotavljanje in povečanje vsakodnevnega iztržka od prodaje blaga ali storitev. Kot smo že ugotovili, je pomemben tržni delež. Podjetja naj bi za naslednje poslovno leto načrtovala vsaj takšno povečanje tržnega deleža, kot država predvideva rast bruto družbenega produkta. Podjetje mora znati ugotavljati tržni delež. Uporabne so tri metode, ki so odlični pripomoček za kakovostno analizo trga.

### 5) Analiza organizacije podjetja

Analiza organizacije podjetja je pomembna z vidika organizacijske kulture, motivacije zaposlenih in notranje organiziranosti.

Uspešnost podjetja je zelo odvisna od vodstvenega tima in od organiziranosti podjetja. Vodstvo ali sodobno rečeno menedžment, kar je v samem začetku poslovanja podjetja le podjetnik osebno, mora biti sposobno. Imeti mora ustrezno strokovno znanje in pravilen vodstveni pristop. V poslovnem načrtu je potrebno vodstvene ljudi in njihove reference predstaviti. V okviru tega dela poslovnega načrta predvidimo tudi sistem nagrajevanja za vodstveno osebje, udeležbo v dobičku poslovanja podjetja in možnost solastništva ipd.

Prva stopnja organizacije podjetja je po navadi manj formalna kot pozneje, ko podjetje poraste, saj je v tem obdobju visoka stopnja centralizacije (Antončič et al., 2002, 285). V začetku vse kratkoročne in dolgoročne odločitve sprejema podjetnik sam. V tem obdobju je notranja organizacija iz treh enot:

- proizvodnja izdelkov in storitev,
- trženje in prodaja,
- administrativna dejavnost.

Organizacijski podsistem povezuje naravni podsistem, ki ga predstavljajo ljudje, zaposleni v podjetju s tehničnim podsistemom, z različnimi organizacijskimi oblikami in metodami:

- notranja organizacija je razdeljena na enote, službe in oddelke, ki so hkrati stroškovna mesta;
- informacijski sistem (tok dokumentacije, obdelave podatkov, informacije zaposlenih);
- tehnologija ali postopek dela in
- ciljno vodenje (obvladovanje višine stroškov, letni plan prihodkov od prodaje, povečevanje tržnega deleža, razvoj in modernizacija tehnologije).

Vodstvo podjetja mora tudi primerno razrešiti dilemo med centralizacijo in decentralizacijo vodenja. Ta dilema se povečuje z rastjo podjetja. Vodstvo, ki želi boljše izkoristiti znanje zaposlenih, prenaša nekatere pristojnosti na nižje ravni vodenja in seveda prenaša tudi odgovornost. V malem podjetju je, kot smo ugotovili, organizacija poslovanja enostavna in prilagojena zaposlenim ljudem in njihovim sposobnostim. Bistveno pa je, da od vsega začetka gradimo in razvijamo organizacijsko shemo ter ustrezno kulturo medsebojnih odnosov oziroma organizacijsko kulturo.

Glavne konkurenčne prednosti vsakega podjetja so lahko sposobni in prizadevni kadri, ustrezna notranja organizacija, tehnološka opremljenost in obvladanje stroškov poslovanja. Vse naštetu tudi opredeljuje tržni položaj podjetja

### **6.3 FINANČNE PROJEKCIJE POSLOVANJA PODJETJA**

Finančni vidik poslovanja podjetja se nanaša na obvladovanje tekočega poslovanja podjetja. Poslovanje podjetja se nanaša na obvladovanje stroškov sprotnega poslovanja. Pomembno je zavedanje, da denarna sredstva gospodarske družbe, razen samostojnega podjetnika, niso last lastnika družbe, temveč so premoženje njegovega podjetja. Podjetniki, ki so lastniki ali solastniki gospodarskih družb, se morajo zavedati, da lahko do denarja svojega podjetja pridejo le na legalen način – neto plačo si lahko izplačajo le skupno s prispevki za zdravstveno in pokojninsko zavarovanje ustreznim zavodom, dobiček si lahko izplačajo po plačilu davka na dobiček Davčni upravi.

Glavna skrb lastnika oziroma menedžmenta v podjetju naj bo prizadevanje za likvidnost oziroma plačilno sposobnost tekočega poslovanja in potrebnih finančnih naložb v razvoj ter rast podjetja. V primeru, ko lastna sredstva za te potrebe ne zadoščajo, je potrebno poiskati dodatne vire in izbrati najprimernejše ali najcenejše. Povečevanje kapitala podjetja je poseben postopek imenovan dokapitalizacija, ki pa povzroča številne spremembe v družbeni pogodbi.

Druga možnost je najem ustreznega kredita v banki. Pogoji najema in cena kredita so odvisni od kreditne sposobnosti podjetja, donosnosti ali rentabilnosti poslovanja in bonitete komitenta v banki. Anuiteta (obrok) letne obveznosti odplačila kredita naj ne bi presegala ustvarjenega dobička in manjšega dela amortizacije osnovnih sredstev, sicer podjetje ne bo v stanju obnavljati izrabljenih osnovnih sredstev.

Obstaja tudi tretja možnost, in sicer sklenitev lizing ali franšizing posla oziroma pogodbe. Podjetje mora samo presoditi, kaj bi bilo v danem trenutku najbolj gospodarno.

Z vidika finančne uspešnosti poslovanja podjetja je pomembno, da podjetje dosega prag gospodarnosti. To pomeni, da ustvari višje prihodke od prodaje kot znašajo skupni stroški poslovanja. Na ta način podjetje posluje z dobičkom, kar je pomemben finančni cilj poslovanja.

Po veljavni zakonodaji morajo vse gospodarske družbe za svoja podjetja izdelati letni obračun poslovanja tako, da izdelajo ustrezne izkaze poslovnega izida.

## 6.4 TERMINSKI NAČRT

**Terminski načrt** pravzaprav pomeni časovno opredelitev odločitve in postopkov za pravočasno izdelavo poslovnega načrta. V primeru ustanavljanja podjetja to pomeni, da je poslovni načrt osnova za pogajanje za pridobitev subvencije ali za lizing ali franšizing pogodbo, za vložek poslovnih angelov oziroma za bančni kredit.

V fazi zagona podjetja mora podjetnik določiti točke, na katerih se bodo sprejemale odločitve glede na doseganje postavljenih ciljev. Napovedi za poslovni načrt ali z drugo besedo terminski načrt se sestavi za dobo dvanajstih mesecev. Uspešen in sposoben podjetnik bo vsakega prvega v mesecu preveril poslovanje po vseh pomembnih vidikih: preverjanje izkaza poslovnega izida, napovedi denarnega toka, prodajni uspehi, kakovost proizvodov ali storitev.

Tudi najučinkovitejši poslovni načrt lahko zastari, če se spremenijo razmere. Podjetnik mora zato stalno spremljati vse dogodke in dogajanja v podjetju, gospodarski panogi in na trgu (Antončič et al., 2002, 202–203).

Podjetje tekom poslovanja zaradi prilagajanja tržnim razmeram poslovni načrt dopolnjuje. Podjetje naj izdela vsako leto poslovni načrt za tri leta vnaprej, in sicer za tretje leto okvirno napoved, za drugo leto že podrobnejšo sliko in za naslednje poslovno leto podrobno. Vsa ta opravila naj bodo izvedena v novembru in dostavljena vsem ključnim vplivnim dejavnikom, posebej še banki, da si podjetje zagotovi redno financiranje.

## 6.5 PREDSTAVITEV POSLOVNEGA NAČRTA

Poslovni načrt pripravljamo v obsegu od 25 do 40 strani. Vsebovati mora vse bistvene sestavine, ki smo jih obdelali v poglavju Sestavine poslovnega načrta. Naslovna stran naj vsebuje naslednje podatke:

- naziv in naslov podjetja s telefonsko številko, mobitel in e-pošto;
- ime in naziv kontaktne osebe in
- oznako, da je poslovni načrt zaupne narave, da ga prejemnik nima pravice kopirati ali predajati tretjim osebam.

Prva notranja stran je namenjena prejemniku in navedbi, kaj pričakujemo od njega. Naslednja stran je povzetek, v katerem na kratko predstavimo vsebino poslovnega načrta. Pričakujemo, da bo prejemnik najprej prebral ta del. Če s povzetkom uspemo pritegniti njegovo pozornost, bo morda prebral celoten poslovni načrt, ki obsega še kazalo, vsebinski del ter literaturo in vire pisanja. Torej bo pisna predstavitev uspešna le, če bo vsebina in stil pisanja zanimiv.

Poslovni načrt mora prejemniku podati vse pomembne podatke:

- kaj obsega vaš posel (proizvod ali storitev, panoga dejavnosti, na kateri trg ste usmerjeni, kdo so možni kupci in konkurenti, v čem so vaše prednosti ipd.);
- kakšna bo lastniška struktura, vrsta gospodarske družbe in menedžerska skupina;
- kakšne finančne projekcije poslovanja pričakujete: vloženi kapital in donosnost, višina dohodkov in dobiček ter gospodarnost poslovanja;
- delež lastnih sredstev in pričakovan delež bančnih kreditov ali sovlaganje novih družbenikov, potrebno višino bančnih garancij za jamstvo pogodbenih nakupov.

Poleg pisne predstavitve je običajno potrebna še osebna ustna predstavitev poslovnega načrta. Z vidika varovanja poslovnih skrivnosti je osebna predstavitev varnejša.

Pri osebni predstavitvi je potrebno zagotoviti pozornost poslušalcev, zato nekaj praktičnih nasvetov:

- pri predstavitvah poslovnega načrta si lahko pomagamo z uporabo računalniškega programa PowerPoint v primerno urejenem prostoru: osvetlitev, zračnost, razporeditev sedežev, pomemben je urejen izgled predavatelja – oblačilo, vljudnost in prijaznost;
- uglajen nastop s primerno glasnostjo in hitrostjo govora ter slovnično brezhibnostjo.

Predstavitve naj bo prilagojena ciljem, ki jih želite doseči pri poslovnem partnerju, investitorju ali bančniku. Poudariti je potrebno pričakovane konkurenčne prednosti za svoj posel, ni pa dobro pretiravati z optimizmom – opozorite tako na obetavne priložnosti kot na možna tveganja. Ustna predstavitev poslovnega načrta naj bo terminsko in časovno ustrezna. Najbolj primeren dan je sreda ali četrtek, npr. ob 11 uri.

## **POVZETEK**

*Postavljanje in doseganje ciljev poslovanja je pomembna naloga podjetnikov in menedžmenta v podjetjih. Uspešnost poslovanja podjetja je odvisna od izvedbe tržne raziskave in analize. V poslovnem načrtu načrtujemo tudi finančni vidik posla v odnosu do financ podjetja in različne oblike financiranja tekočega poslovanja ter finančnih naložb in osnove ekonomike poslovanja.*

*Ustanovitev in razvoj podjetja poteka najmanj v treh približno petletnih obdobjih: od zagona, preko zgodnje rasti, do mogoče tudi hitre rasti.*

*Pomembno je temeljito preučiti vse sestavine dejavnosti (opis izdelkov in storitev, trg in ciljni kupci, konkurenca in strategija trženja, trženjski splet, organizacija poslovanja in zaposleno osebje). Prav tako je pomembno preučiti finančne projekcije izkaza poslovnega izida, denarnih tokov in praga gospodarnosti oziroma ekonomije obsega.*

*Predstavitev poslovnega načrta je namenjena pomembnejšim poslovnim partnerjem, investitorjem in bančnikom. Izvedemo jo lahko pisno ali osebno s pomočjo računalniškega programa PowerPoint.*



### **Vprašanja za preučevanje in poglobljanje znanja študijske snovi »Pomen načrtovanja za uresničevanje ciljev«:**

1. Kako na poslovno tveganje vpliva ozadje posla (zakonodaja, demografske spremembe, finančna kriza ipd.)?
2. Zakaj lahko izdelava poslovnega načrta traja do 200 ur – to je ves mesec?
3. Opredelite vizijo, strategijo in letni poslovni načrt.
4. Opišite sestavine analize posla oziroma jedra poslovnega načrta.
5. Opišite vse tri metode raziskave trga.
6. Opišite pet dejavnikov kupčeve izbire.
7. Kako podjetje doseže dobiček iz poslovanja?
8. Kako podjetje ugotovi, kakšno obremenitev zmore z odplačilom dolgoročnega kredita?
9. Obrazložite pisno in osebno predstavitev poslovnega načrta.
10. Obrazložite tri možnosti financiranja nabave osnovnih sredstev ali povečanja kapitala.
11. Ali lahko pojasnite pomembne značilnosti enostavne organizacijske strukture malega podjetja?
12. V čem so pomembni razlogi za učinkovito vstopanje na trg?

### **Vaja 5: Izdelava poslovnega načrta**

Zdaj že poznate poslovni načrt, zato predlagam, da izdelate vajo za izdelavo poslovnega načrta.

Vaja naj obsega naslednje postavke:

- naslovna stran;
- kazala vsebine in po potrebi slik in tabel;
- uvod – namen, cilji in metode izdelave naloge ali povzetek;
- jedro – predstavitev podjetniške ideje, razvoj te ideje v poslovno priložnost s potrebnimi izračuni poslovnega načrta in načrta trženja;
- zaključne misli;
- seznam literature.

Pri izdelavi te vaje so vam lahko v pomoč že opravljene vaje, zato jih ponovno preglejte.

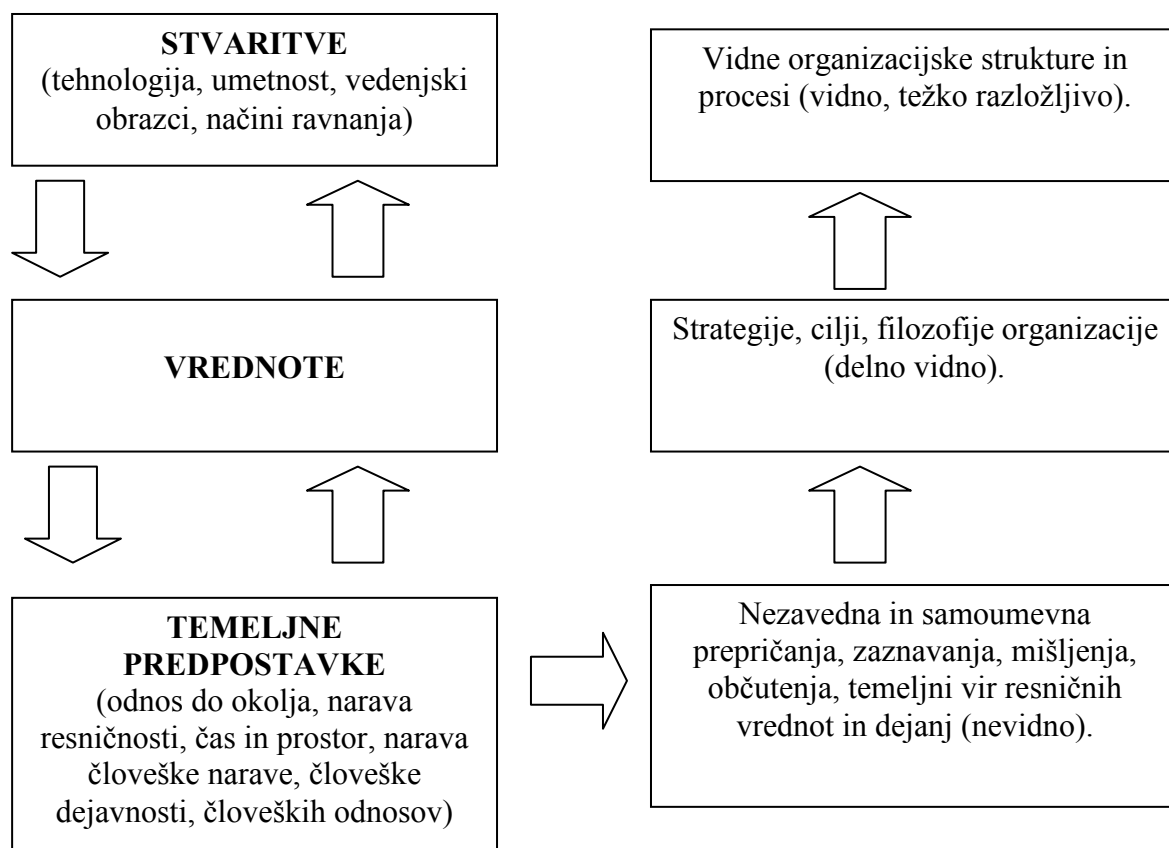
Dobro izdelana vaja je lahko usmeritev za pripravo diplomske naloge ali kot pripomoček odločitve za samozaposlitev. Vse je odvisno od prave ideje in vaše želje!

## 7 URESNIČEVANJE POSLOVNEGA NAČRTA

To poglavje je dodano za poglobljeno razmišljanje in ugotavljanje pomembnosti izvajanja poslovnega načrta.

Ena pomembnih nalog podjetnika v času rasti novega podjetja je vzpostaviti učinkovito organizacijsko kulturo. To se doseže z dobro komunikacijo, sposobnostjo poslušanja, razdeljevanjem odgovornosti, dajanjem doslednih in rednih povratnih informacij zaposlenim, omogočanjem pobud zaposlenih, ohranjanjem pozornosti na delovni nalogi in ciljih poslovanja za uresničevanje poslovnega načrta. Cilj mora biti ustvarjanje delovnega tima in ne skupine posameznikov.

V času rasti se mora podjetnik seznaniti z nekaterimi ključnimi izkušnjami in strategijami. Vodstvene izkušnje in strategije vključujejo različna opravila: vodenje evidenc in finančni nadzor poslovanja, nadzor zalog, trženje, strateško vodenje in obvladovanje človeških virov, upravljanje časa in izvajanje pogajanj (povzeto po Antončič et al., 2002, 391).



Slika 18: Ravni kulture, ki jih prinaša poslovni načrt  
Vir: Lasten

## 7.1 VRSTE NAČRTOV ZA USPEŠNO VODENJE POSLOVANJA

Poslovni načrt je sestavljen iz pomembnih področij poslovanja podjetja:

- Načrta trženja, ki obsega tržno raziskavo. Ta vsebuje štiri korake, in sicer: določanje namena in ciljev, zbiranje podatkov iz primarnih in sekundarnih virov in analiziranje ter razlaganje podatkov.
- Načrt trženja analizira vpliv okolja dejavnosti in predvidi metodo trženjskega spleta za izvajanje načrta trženja.
- Organizacijski načrt – zasnova pravno organizacijske oblike gospodarske družbe.
- Sestav vodstvene ekipe in zasnova vodstvenega stila. Izdelava statuta o načinu upravljanja gospodarske družbe in sprejem pomembnih pravilnikov, npr. o delovnih razmerjih, nagrajevanju zaposlenih, oblikovanju prodajnih cen itd.
- Finančni načrt – projekcije izkazov poslovnega izida, projekcije denarnega in finančnega toka, analiza praga gospodarnosti (to je točka, kjer prihodki od prodaje pokrijejo vse stroške in odhodke poslovanja). Ta točka tudi pomeni ekonomijo gospodarnega obsega poslovanja.

Tako razdelan poslovni načrt je pravi pripomoček za ugotavljanje dosežkov in za pripravo odločitev za izboljšanje poslovanja podjetja. Odločitve za izboljšanje poslovanja morajo biti pojasnjene vsem zaposlenim, da jih lahko uresničujejo. Takšen vodstveni pristop zaposlene tudi izobražuje v smeri dobrega delovanja in v dobrobit podjetja ter njih samih.

Dve stvari sta tu odločilnega pomena. Marsikdaj so zaposleni najpomembnejši kapital, seveda če so ljudje strokovni, če se izobražujejo zaradi uvajanja novih spoznanj ter če so motivirani za izvajanje delovnih nalog. Dober delodajalec bo skrbel, da ljudje dobivajo redne plače po kolektivni pogodbi, da bo tudi sproti plačeval prispevke, da bo skrbel še za stimulacije, za letni razgovor, za letno srečanje, za božičnico in drugo.

Druga pomembna zadeva je dnevna kontrola vsaj prihodkov od prodaje, tako lahko sproti odpravljamo probleme poslovanja in izvajamo ukrepe za izboljševanje. To je razlog, da ni dobro samo čakati na periodične obračune poslovanja, ker v tem primeru zamujamo z ukrepi štiri mesece.

Zavedati se je treba, da uspešnost podjetja ni odvisna samo od notranje urejenosti, temveč vse bolj od razmer v okolju in vplivanja okolja. Vodstvo podjetja se bo moralo v bodoče vse bolj usmerjati v podatke zunaj podjetja, npr. analiziranje socialnih omrežij in družbenih trendov, napovedovanje sprememb v družbenem in poslovnem okolju ter raziskovanje posameznih pomembnih vplivov na poslovanje podjetja.

## 7.2 VPLIVI MOTIVACIJE NA ZAPOSLENE

Pri izvajanju poslovanja je potrebno poznati, kaj in v kolikšnem obsegu vpliva na poslovni uspeh.

Dandanes se skoraj vsak podjetnik dobro zaveda, da je treba imeti za uspešno poslovanje podjetja, tako malega kot velikega, poleg zelo dobre tehnologije in opreme, še znanja iz več področij: poslovnega okolja prodaje in trženja, proizvodnje, nabave, kadrovanja, organizacije ter financ. Današnji podjetnik se še vedno premalo zaveda, naj v informacijski dobi tudi nižja delovna mesta zasedajo **izobraženi ljudje**, ki potrebujejo za uspešno delo poleg dobrega delovnega okolja primeren odnos in spoštovanje njihove osebnosti ter dela s strani

nadrejenega.

Pomembna usmeritev vodenja podjetja je takšen notranji red, ki zagotavlja tržno uspešnost. Z rastjo podjetja se pojavlja potreba po sprejemanju odločitev o centralizirani oziroma decentralizirani organizaciji poslovanja.

Vprašanje centralizacije in decentralizacije podjetja je treba urediti tako, da se postopoma prenaša pooblastila in odgovornosti na nižje ravni vodenja. S tem je potrebno zagotoviti, da imajo vsi zaposleni ves delovni čas delo, saj ima vsaka izguba delovnega časa finančne posledice. Vodstvo naj zagotovi takšen stil vodenja, ki zaposlene upošteva tako kot samega sebe.

Svojim zaposlenim morate prikazati, da je njihovo delo pomembno. Le tako bodo delali z večjim delovnim potencialom, se razvijali in se morda v določenih kriznih trenutkih tudi čemu odrekli oziroma kaj žrtvovali. Vodje bi se morali bolj zavedati in poznati motivacijsko teorijo Maslowa, po kateri je razvidno, da dobro izobraženi zaposleni ne delajo samo za fiziološke potrebe in zaradi varnosti, temveč zaradi potrebe po pripadnosti, ugledu, samospoštovanju in samopotrjevanju.

Uspešno vodstvo se zaveda vloge zaposlenih in izvaja naslednje ukrepe:

1. Zaveda se pomena znanja zaposlenih, zato podpira vlaganja v izobraževanje.
2. Za doseganje ustrezne kakovosti dela pripravi merila v obliki standardov in normativov, na čemer gradi sistem motivacije zaposlenih.
3. S pravočasno informiranostjo o skupnih ciljih, s pomočjo pri reševanju problemov, z razgovori in s spoštovanjem prispevkov posameznikov ustvarja ugodno delovno vzdušje.
4. S posvečanjem pozornosti zaposlenim, odkritostjo, zaupanjem zaposlenim, doslednostjo in spodbujanjem zaposlenih se ustvarjajo pozitivne vrednote ter tako lažje premaguje odpor do novosti.
5. Varovanje zaposlitve zagotavlja vodstvo podjetja tako, da stalno skrbi za rast tržnega deleža, za širitev programske usmeritve, za nove proizvode, za prodor na nova tržišča ipd.

### **7.3 DNEVNA KONTROLA PRIHODKOV IN STROŠKOV**

V poslovanju podjetij je čas pomemben, večkrat tudi odločilen dejavnik. Če dosegamo prenizke prihodke, previsoke zaloge ali kako drugače ne dosegamo ciljev v poslovnem načrtu, je potrebno ukrepati. Bistveno je, da rezultate poslovanja ugotavljamo sproti, tako lahko takoj ukrepamo za izboljšanje poslovanja. Pri današnji tehnologiji in računalnikih verjetno ne more biti problem, da vsako jutro zvemo, koliko prihodka smo dosegli včeraj oziroma do danes, kakšne so zaloge, kakšna je bila nabava, kakšno razliko v ceni smo dosegli, koliko nam dolgujejo kupci, koliko smo dolžni dobaviteljem. Pregled teh podatkov in primerjave s poslovnim načrtom je mogoč napraviti v pol ure. Zadevo premislimo, se posvetujemo in lahko takoj ukrenemo vse, kar je potrebno za odpravo ovir oziroma za odpravo motenj. Za dnevno presojo izberemo le nekaj poslovnih podatkov, npr. prihodki, nabava, zaloge, razlika v ceni. Za obvladovanje stroškov podjetja v novejšem obdobju organizirajo službo kontrolinga, ki izvaja redno kontrolo stroškov po organizacijskih enotah in po načrtovanih časovnih obdobjih.

## 7.4 POTREBA PO RAZVOJU IN RASTI PODJETJA

Ko podjetnik ustanovi novo podjetje, se kmalu sooči s potrebo po razvoju in rasti podjetja. Razvoj podjetja je dolgotrajen postopek in temelji na treh različnih, vendar medsebojno povezanih postopkih. To so inovacija, merljivost in organizacija (Gerber, 2004, 99).

Končni cilj tržnega preverjanja smiselnosti poslovne ideje je odločanje o ustanovitvi novega podjetja. Za uspešnost poslovanja tega podjetja je koristno zasnovati sistem merljivosti.

Globalizacija je v tržne razmere prinesla nove konkurente, kar je privedlo do internacionalizacije trgovske dejavnosti in povzročilo velike probleme domačim proizvajalcem ter pridelovalcem. Potrošniki in potencialni kupci so vse bolj zahtevni, ker so dobro informirani in vse več raziskujejo ter primerjajo razmerje med ceno blaga in storitve ter med kakovostjo ali prednostjo nakupa. Na obnašanje posameznih segmentov potrošnikov ima velik vpliv socialno stanje, zato bi morala podjetja in podjetniki poznati, kateri segment potrošnikov so njihovi potencialni kupci. Trg je relativno zasičen s ponudbo, zato je poznavanje pravega segmenta kupcev odločilno za realno vrednotenje podjetniške ideje.

Podjetnik in njegovo podjetje morajo za uspešno obvladovanje potrošnikov najprej poskrbeti za sistem optimalne organiziranosti poslovanja. To je pravi pristop za dobro poznavanje svojih kupcev in jamstvo za varčevanje s stroški, saj je v tem primeru nepotrebnih stroškov manj.

**Inovacija** je mehanizem, ki skozi oči vaših strank odkriva, kakšen je vaš delovni postopek, kako lahko vaše podjetje postane nekaj posebnega. Končno vrednost inovacije torej vedno določa kupec. V podjetju, ki posluje na tak način, vlada dobro delovno vzdušje, v katerem se dobro počutijo vsi: zaposleni, kupci, dobavitelji in upniki. Od inovativnega podjetnika se lahko vsak, ki pride z njim v stik, kaj nauči (Gerber, 2004, 102).

**Merljivost** – za ugotovitev, ali je podjetje ali podjetnik inovativen, je potrebno voditi statistiko o zaslužku pred in po uvedbi inovacije. Ta merljivost bi morala biti dnevna. Če jo ugotavljamo le s periodičnimi obračuni, lahko le štirikrat letno ugotovimo, kako smo poslovali pretekla 3,5 mesece. Dnevno je mogoče spremljati prihodke od prodaje blaga ali storitev, zato lahko na ta način sproti izvajamo ukrepe za izboljšanje. V tabeli je prikazan eden možnih sistemov merljivosti poslovne uspešnosti, kar za uporabo v sedanjih računalniških zmožnosti ne more biti vprašljivo.

Tabela 9: Sistem merljivosti poslovne uspešnosti

DEJAVNIKI	PODROČJE PREVERJANJA
1. Nabava izdelkov	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali je nabava uspešna glede nabavnih cen, nabavnih pogojev, doseženih popustov? Prodajne cene se v bistvu oblikuje pri nabavi.</li> <li>– Kako je mogoče izboljšati partnerstvo z dobavitelji: <ul style="list-style-type: none"> <li>• večji nakup,</li> <li>• uvedba standarda serije ISO 9000,</li> <li>• izdelava lastne blagovne znamke.</li> </ul> </li> </ul>
2. Stroški poslovanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali ima podjetje program obvladovanja stroškov?</li> <li>– Ali obstaja informacijski sistem za sprotno kontrolo stroškov?</li> <li>– Kako poteka ugotavljanje stroškovne učinkovitosti na enoto (izdelka, m<sup>2</sup> prodajne površine, prodajalno)?</li> </ul>
3. Obseg poslovanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali je mogoče večje povečanje tržnega deleža: <ul style="list-style-type: none"> <li>• z novimi proizvodi ali storitvami,</li> <li>• z oblikovanjem ustreznega segmenta kupcev in ustreznim oglaševanjem,</li> <li>• z dodatnimi storitvami pri nakupih kupcev (servis, nadomestni deli, nakup po internetu),</li> <li>• kako spremeniti strukturo izbire artiklov, da bi povečali obseg poslovanja?</li> </ul> </li> </ul>
4. Cene	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali lahko prodajne cene povečamo, ne da bi ogrozili konkurenčni položaj tako: <ul style="list-style-type: none"> <li>• da uvedemo dodatne storitve?</li> <li>• da izboljšamo kakovost izdelkov?</li> </ul> </li> <li>– Ali ima podjetje jasne cilje politike oblikovanja prodajnih cen?</li> </ul>
5. Obračanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali je mogoče zmanjšati zalogo izdelanega materiala ali trgovskega blaga s politiko sprotnih dobav brez tveganj?</li> <li>– Ali informacijski sistem zagotavlja sprotno kontrolo zalog in opozarja na zastoje pri prodaji in nastajanje nepotrebnih zalog?</li> </ul>
6. Financiranje	Ali podjetje dosega primerne kazalce finančne uspešnosti (likvidnost, donosnost, gospodarnost, zadolženost)? Kaj je možno izboljšati pri financiranju poslovanja?

Vir: Lasten

**Organizacija** – ko podjetnik ugotovi, da so v podjetju potrebne določene spremembe, da jih je treba meriti, da obstajajo tudi boljši delovni postopki, da je potrebno vplivanje na dobavitelje in prepričevanje kupcev, takrat začne izvajati organiziranje podjetja. Brez uspešnega organiziranja podjetje ne more rasti. V praksi poslovanja podjetij je uveljavljen organizacijski pripomoček standard ISO serije 9000. Standard ISO 9000 je standard kakovosti. S tem standardom podjetje uvede sistem kakovosti tako, da uredi delovne postopke v pisni in grafični obliki, ki postanejo navodila za pravilne delovne postopke. Na ta način se lahko uspešno obvladuje tudi odnose z dobavitelji, in sicer z ocenitvijo ter izborom dobaviteljev s seznamom odobrenih dobaviteljev. Vsi ti sistemski ukrepi privedejo do kakovostnega obvladovanja materialnega poslovanja in posledično do nižjih zalog.

### **POVZETEK**

*Uresničevanje poslovnega načrta je pomembno in odgovorno delo podjetnika ali v večjem podjetju celotnega menedžmenta. V vsaki človeški dejavnosti je pomembna usmeritev delovanja. Za usmeritev moramo imeti cilj. Po navadi je največji problem izbrati pravi cilj. Pomembno je, da je cilj dovolj zahteven, mora pa biti dosegljiv, sicer ljudem pade morala.*

*V podjetništvu je cilj opredeljen s poslovnim načrtom, ki je precej kompleksen. Sestavljen je iz vsaj treh področij:*

- načrta trženja,*
- organizacijskega načrta in*
- finančnega načrta.*

*Glede na dejstvo, da se razmere v tržnem okolju spreminjajo, je potrebno poslovni načrt med poslovnim letom tudi prilagajati novim pogojem poslovanja.*

*Vse opisano nam narekuje sodelovanje z zaposlenimi. Poznati morajo cilje in motivacijo za svoj prispevek k izidu poslovanja. Primerno bi bilo, da vsak zaposleni ob izplačilu plače dobi kratko in razumljivo pisno poročilo o mesečnem poslovanju. To je primer dobre komunikacije vodstva podjetja z zaposlenimi, ki na ta način poznajo cilje poslovanja in poslovne dosežke.*

## 8 LITERATURA IN VIRI

- Antončič, B., et al. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba, 2002.
- Cepec, J., et al. *Pot v podjetništvo s. p. ali d. o. o.* Ljubljana: GV Založba, 2010.
- Gerber, M. E. *Mit o podjetniku*. Ljubljana: Lisac&Lisac, 2004.
- Glas, M., in Pšeničny, V. *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College, 2000.
- Glas, M. *Moj poslovni načrt*. Ljubljana: PCMG in ZRSZ, 1999.
- Kovač, Z. *Podjetništvo, ustvarjalnost, inovacije*. Celje: VKŠ Celje, 2005.
- Kregar, V. *Podjetništvo*. Celje: Abitura d. o. o., 2009.
- Pšeničny, V. *Podjetništvo*. Portorož: GEA College, 2000.
- Rajter, M., et al. *Podjetništvo*. Celje: VKŠ Celje, 2008.
- Rebernik M., Tominc P., Pušnik K. *Slovensko podjetništvo v letu krize*. Maribor: EPF, 2010.
- Ambrožič, M. *Drugačni, nori, a uspešni. Glas gospodarstva*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije Ljubljana, 2010.
- Dakič, L. *8 načinov, kako povečati prodajo in postati zmagovalec*. Ljubljana: Finance, 2011.
- Komac, V. *Električna vozila – priložnost za obrtnike in manjša podjetja*. Ljubljana: revija Obrtnik, januar 2011.
- Komac, V. *Naredimo poslovni načrt*. Ljubljana: Podjetnik, 2011.
- Kregar, V. *Vloga in pomen podjetništva*. V: Zbornik referatov 2. mednarodne znanstvene konference. Celje: FKPV, 2010.
- Lokar, S. *Socialno podjetništvo se še opoteka*. Ljubljana: Dnevnik, 2011.
- Ložar, B. *Kdo bo zmagal v prihodnosti?* Ljubljana: Podjetnik, november 2010.
- Pustatičnik, I. *Kako poslovno načrtovati v spremenljivih okoliščinah*. Ljubljana: Finance, 2010.
- Rebernik, M. *Navdušene Slovencev za podjetništvo naglo kopni*. Ljubljana: Finance, 2010.
- Slovenski računovodski standardi. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 1995.
- Sušnik, D. *Samozaposlitev s pomočjo državnih organov*. Ljubljana: Finance, 2010.
- Šubic, P. *Kako postaviti malo sončno elektrarno*. Ljubljana: P&P, 2010.

Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list Republike Slovenije* (1993, 2001, 2006).

Zakon o podpornem okolju za podjetništvo. *Uradni list Republike Slovenije* (2007) 102.

## ELEKTRONSKI VIRI

Ajlec, J. *Kako v Sloveniji postati milijarder?* (online). 2006. (citirano 1. 12. 2010). Dostopno na spletnem naslovu: <http://www.vizija-uspeha.com./vizijauspeha.html>.

Državni portal e-VEM (online). (citirano 18. 4. 2011). Dostopno na spletnem naslovu: <http://evem.gov.si/evem/>.

Eko sklad (online). (citirano 1. 12. 2010). Dostopno na spletnem naslovu: <http://www.ekosklad.si>.

Izračun plač (online). (citirano 1. 12. 2010). Dostopno na spletnem naslovu: <http://www.racunovodja.com>.

Japti (online). (citirano 1. 12. 2010). Dostopno na spletnem naslovu: <http://www.japti.si>.

Podjetnik (online). (citirano 1. 12. 2010). Dostopno na spletnem naslovu: <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=336&PageID=500>.

Rast podjetja in trženje (online). (citirano 7. 4. 2011). Dostopno na spletnem naslovu: <http://www.podjetniski-portal.si/trzenje/>.

Sid banka (online). (citirano 1. 12. 2010). Dostopno na spletnem naslovu: <http://www.sid.si>.

Slovenski podjetniški sklad (online). (citirano 1. 12. 2010). Dostopno na spletnem naslovu: <http://www.podjetniskisklad.si>.

Slovenski regionalni razvojni sklad (online). (citirano 1. 12. 2010). Dostopno na spletnem naslovu: <http://www.regionalnisklad.si>.

Statistični urad Republike Slovenije (online). (citirano 1. 12. 2010). Dostopno na spletnem naslovu: <http://www.stat.si>.

Tehnološka agencija Slovenije (online). (citirano 1. 12. 2010). Dostopno na spletnem naslovu: <http://www.tia.si>.

Urad za intelektualno lastnino Republike Slovenije za pravno zaščito (online). (citirano 1. 12. 2010). Dostopno na spletnem naslovu: <http://www.sipo.mzt.si>

Zaposlitve in kariera (online). (citirano 21. 6. 2011). Dostopno na spletnem naslovu: [http://www.dnevnik.si/zaposlitve\\_in\\_kariera](http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera).

## **Projekt *Impletum***

*Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–2011.*

*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 Izboljšanja kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.*