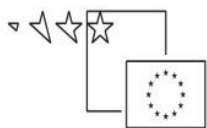




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



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

PODJETNIŠTVO

ROZANA ŠUŠTAR

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

Avtorica:

Mag. Rozana Šuštar, univ.dipl.ekon.
Zavod IRC Ljubljana
Višja strokovna šola



Strokovni recenzent:

Peter Zdravje, univ. dipl. ekon.

Lektorica:

Urška Iršič, prof. slov. in ped.

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

658(075.8)(0.034.2)

ŠUŠTAR, Rozana, 1968-

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

Način dostopa (URL) : http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokument/Projekt_Podjetnistvo-Sustar.pdf. - Projekt Impletum

ISBN 978-961-6876-03-2

258269184

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 oz. 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.

Vsebina

1	UVOD.....	3
2	PODJETNIŠTVO	4
2.1	POJEM PODJETNIŠTVA.....	4
2.2	POMEN PODJETNIŠTVA ZA GOSPODARSKO RAST IN RAZVOJ.....	6
2.3	PRAVILA POSLOVANJA	6
3	DEJAVNIKI ZA RAZVOJ PODJETNIŠTVA	13
3.1	OKOLJE PODJETNIKA.....	13
3.2	OSEBNOST PODJETNIKA IN NJEGOVE LASTNOSTI	14
3.2.1	Struktura podjetnikove osebnosti	14
3.2.2	Lastnosti uspešnega podjetnika	16
3.3	SPRETNOSTI PODJETNIKA	19
3.3.1	Učinkovito vodenje	19
3.3.2	Komunikacija	20
3.3.3	Ravnanje s časom	21
3.4	PODJETNIŠKO ZNANJE.....	21
3.5	SOLASTNIŠTVO.....	22
3.6	OBVLADOVANJE TVEGANJA	22
4	ELEMENTI PODJETNIŠKEGA PROCESA.....	29
4.1	PODJETNIK ALI MANAGER.....	30
4.2	PODJETNIŠKA IDEJA IN PRILOŽNOST	31
4.3	POTREBNI VIRI.....	33
4.3.1	Vrste virov	34
4.3.2	Pomen dostopnosti virov za podjetniško aktivnost	39
5	OBLIKE PODJETNIŠTVA.....	40
5.1	DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO	40
5.2	NOTRANJE PODJETNIŠTVO.....	42
5.3	SAMOZAPOSLITEV ALI DELO NA DOMU	42
5.4	OBRTNIKI, MIŠKE, SLONI IN GAZELE	43
5.5	MALO IN DINAMIČNO PODJETNIŠTVO	45
6	NAČRTOVANJE V PODJETJU	48
6.1	POMEN POSLOVNEGA NAČRTOVANJA.....	49
6.2	ZNAČILNOSTI POSLOVNEGA NAČRTA	50
6.3	ZGRADBA POSLOVNEGA NAČRTA	52
6.4	POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA.....	54
6.5	NAJPOGOSTEJŠE NAPAKE PRI PRIPRAVI POSLOVNEGA NAČRTA	66
6.6	PRIMER VZORCA POSLOVNEGA NAČRTA	67
	LITERATURA	75
	INTERNETNI VIRI ZA SLIKE	78

1 UVOD

»He, who has hope, has health. He, who has health, has EVERYTHING!«

Ali če bi prevedli: **»Kdor ima upanje, ima zdravje. Kdor ima zdravje, ima VSE!«**

To je stavek, ki sem ga prebrala na vhodu poslovne stavbe uspešnega farmacevtskega podjetja, ko sem prvič obiskala ZDA. Farmacevtsko podjetje je nastalo iz malega podjetja, kjer je bilo na začetku zaposlenih le nekaj ljudi. Danes pa zaposluje več tisoč ljudi po svetu. Ustanovitelj podjetja je bil človek, ki je zaradi neugodnih razmer doma v bivši Republiki Jugoslaviji odšel v tujino in kjer je svoje ideje z veliko volje, znanja in navdih spremenil v prakso. Človek, ki je iz malega podjetnika zrasel v managerja in iz managerja v velikega podjetnika.

Vsak, ki se ukvarja s podjetništvom ali se želi podati na podjetniško pot, slej ko prej naleti na vprašanje, ali je podjetnik tudi manager in obratno. Torej tudi sama sem se kar nekaj časa ukvarjala s tem vprašanjem in končno izoblikovala mnenje, kakšna je razlika med njima. Vsekakor gre za povsem različni funkciji, ki pa imata velik skupen presek. V nadaljevanju bodo pojasnjene ključne podobnosti in razlike.

Pred vami je učbenik za predmet **podjetništvo**, ki vam bo na enostaven način pojasnil temeljna pravila poslovanja brez pretiranega zapletanja s strokovnimi izrazi in pojmi. Informacije, ki jih boste pridobili, naj vam bodo v pomoč pri študiju kot tudi v primeru, da boste nekega dne želeli vaše ideje realizirati s pomočjo lastnega podjetja ali kot manager nekega podjetja.

♣ Razmislek ali povezava z dodatnim besedilom

▶ Definicija

! Pomembno

☺ Naloga, vaja

◆ Vprašanja za ponavljanje

2 PODJETNIŠTVO

V tem poglavju bomo spoznali, kaj razumemo pod pojmom podjetništvo, v čem je bistven prispevek podjetništva za rast in razvoj gospodarstva, katera so poslovne zamisli ter osnovna pravila poslovanja, ki veljajo za vsakega podjetnika, in kako jih razvijamo.

2.1 POJEM PODJETNIŠTVA

Vsak izmed nas je morda že kdaj razmišljal o tem, da bi imel svoje podjetje, da bi bil uspešen podjetnik in manager. Že na lepotnih tekmovanjih je na vprašanje, kaj bi rada bila v prihodnosti, najpogostejši odgovor udeleženk »uspešna poslovna ženska«. Teoretično je vse mogoče, v praksi pa se na poti k uspešnemu podjetniku ali podjetnici srečujemo z različnimi ovirami, ki jih pa nekateri vzamejo kot izziv, drugi kot korak bližje k neuspehu.

♣ Ste se kdaj vprašali, ali imate lastnosti dobrega podjetnika? Imate dovolj poguma in znanja za lastno podjetniško pot? Imate idejo, pa ne veste kako izdelati poslovni načrt?

Če ste vsaj na eno vprašanje odgovorili pozitivno, potem vam bo morda ta učbenik pomagal odgovoriti na določena vprašanja, pomisleke oziroma vas dokončno opogumil, da se odločite za samostojno podjetniško pot.

Da bomo v podjetništvu uspeli, ni dovolj le to, da imamo finančna sredstva za ustanovitev podjetja, ampak precej več. Prav tako za uspeh ni dovolj le dobra ideja ali posledično dober proizvod oziroma storitev.

♣ Ali ste vedeli, da predstavlja dober proizvod ali storitev le 1 % uspeha?

Težko verjamemo, vendar je 99 % uspeha odvisno od tega, ali in kako bomo ta proizvod ali storitev prodali. Ustvarjanje zmagovitih, dobičkonosnih izdelkov in storitev je torej eno najbolj tveganih, a istočasno najbolj usodno pomembno dejanje sodobnega podjetja. Nekaterim podjetjem to nenehno uspeva in vztrajno zmagujejo. Kaj torej ločuje zmagovalce od poražencev? Odgovor na to, kaj je podjetništvo oziroma kaj je uspešen podjetnik, bomo morda našli v nadaljevanju.

Podjetništvo je ključni dejavnik gospodarskega razvoja. Povečuje konkurenco in sili k stalnemu izboljšanju kakovosti, s čimer povečuje blaginjo prebivalstva. Pospešuje tehnološki napredek in oblikuje nova delovna mesta. Podjetništvo je ustvarjanje nečesa, kar ima vrednost, iz praktično ničesar. Je proces ustvarjanja in prilastitve priložnosti ter vztrajanja, ne glede na vire, ki jih podjetnik trenutno nadzira (več o podjetništvu na www.cek.ef.uni-lj.si/magister/brudar2911.pdf).

► Podjetništvo vključuje definiranje, ustvarjanje in razdelitev vrednosti ter koristi posameznikom, skupinam, organizacijam in družbi (Timmons, 1985, 5).

Podjetniški proces verjetno najbolje pojasni in ponazori začetek lastnega posla. Obsega več kot reševanje problemov na menedžerskem položaju. Podjetnik mora najti, ovrednotiti in razviti priložnosti ter premagati močne sile, ki nasprotujejo ustvarjanju nečesa novega (Hisrich in Peters, 1989, 30). Podjetništvo je proces ustvarjanja vrednosti, v katerem podjetnik na enem mestu zbira vsa sredstva, ki so potrebna za realizacijo poslovne priložnosti (Vahčić, 2000, 16). Po drugi definiciji pa je podjetništvo proces, v katerem podjetniki iščejo in

kombinirajo proizvodne dejavnike tako, da realizirajo donosne priložnosti ter s tem prispevajo k razvoju gospodarstva in družbe (Plut, 1995, 16).

! Hisrich in Peters (1989, 30–33) sta definirala 4 faze podjetniškega procesa:

- **Podjetniški proces** naj bi se začel z **identificiranjem in ovrednotenjem poslovne priložnosti**. Poslovna priložnost je glavna motivacijska sila, ki vodi do podjetniškega delovanja. Vsaka priložnost mora biti skrbno preučena in ovrednotena. Pomembno je razlikovati med poslovno idejo in poslovno priložnostjo. Poslovna ideja še ni poslovno preizkušena, poslovna priložnost pa je poslovno preizkušena ideja, ki jo je že mogoče realizirati. Ko podjetnik odkrije poslovno priložnost, ima običajno omejen čas, da jo izkoristi. Podjetnik razlikuje tudi med objektivno in subjektivno oceno donosa, kar pomeni, da je isti donos lahko za nekoga velik, za drugega majhen. Podjetnik se mora vprašati, kolikšni bodo dobički in koliko časa bodo trajali, ali je odnos med tveganjem in pričakovano nagrado za podjetnika pozitiven. Možni dobički podjetja so veliki, vendar je podjetnik tisti, ki se odloča, ali je pripravljen sprejeti finančne posledice, pa tudi psihični stres, če podjetje propade.
- **Razvoj poslovnega načrta**; to je morda najtežja faza podjetniškega procesa, ki mora zajemati in vključevati naslednje: značilnosti in velikost tržnega segmenta, plan trženja, proizvodne potrebe, plan financiranja, organizacijo podjetja, pozicioniranje in strategijo vstopa na trg.
- **Potrebna sredstva**; podjetnik mora najprej oceniti razpoložljive vire sredstev, temu sledi pridobivanje potrebnih sredstev za realizacijo poslovne priložnosti. Vedeti moramo, da govorimo o finančnih, človeških in fizičnih virih sredstev.
- **Upravljanje podjetja**; ko podjetnik pridobi sredstva, jih vključi v poslovni načrt. Srečevati se začne z operativnimi problemi rastočega podjetja. Gre za uresničenje oz. določanje menedžerske strukture in stila, ključnih dejavnikov uspeha, identifikacijo obstoječih in potencialnih problemov ter ne nazadnje tudi kontrolnega sistema.

! Timmons navaja **tri dejavnike uspešnosti podjetniškega procesa**, in sicer so to vhodni elementi podjetniškega procesa (Plut, 1995, 17):

- **Podjetnik oz. podjetniška skupina**; biti mora kakovostna, imeti mora zrelost in izkušnje, poznati mora trg in imeti dobro premišljeno strategijo prodora na trg.
- **Podjetniška priložnost oz. ideja**; osnovni problem ni v pomanjkanju idej, ker jih imajo podjetniki običajno veliko. Problem je v njihovi realizaciji. Večini podjetnikov zmanjka denarja, preden najdejo dovolj kupcev za svoje »dobre ideje«. Nova ideja ni isto kot dobra podjetniška priložnost. Dobra podjetniška priložnost je tista, za katero podjetnik oz. podjetniška skupina ugotovi, da je donosna in uresničljiva.
- **Potrebna sredstva in ljudje**; če je podjetnik poiskal dobro podjetniško priložnost, je velika verjetnost, da bo pritegnil potrebna sredstva in ljudi za financiranje podjetja.

Instrument, s katerim podjetnik načrtuje svojo podjetniško dejavnost od ideje do končnega rezultata, je **poslovni načrt**, ki ga bomo predstavili v nadaljevanju.

V podjetniškem procesu delujeta dve temeljni funkciji, in sicer iskanje in kombiniranje proizvodnih dejavnikov. Pomembne funkcije, ki omogočajo delovanje, so:

- **Investiranje**; pomeni vlaganje kapitala, sposobnosti in znanja v podjetniški proces, kar omogoča njegovo delovanje;
- **inovativnost oz. ustvarjalnost**; inovativnost je funkcija podjetništva, ki se ukvarja z novimi podjetniškimi priložnostmi, z izzivi, ki so tvegani, vendar so ob primernem

odzivu lahko zelo koristni. Ustvarjalnost vodi k invenciji in pomeni porajanje novih, originalnih idej ter odkrivanje načina njihove realizacije v teorijah, modelih, dejanjih, izdelkih, umetniških stvaritvah itd.;

- **tveganje**; bistvo tveganja je, da podjetniki nosijo odgovornost in posledice za neuspeh oz. dobijo nagrade za morebitni uspeh.

2.2 POMEN PODJETNIŠTVA ZA GOSPODARSKO RAST IN RAZVOJ

Podjetništvu pripisujejo zasluge za velik del tehnološkega napredka človeštva ter socialne in ekonomske spremembe v zadnjem stoletju. Vloga in vpliv podjetništva na gospodarski razvoj je več kot samo povečanje bruto domačega proizvoda (BDP) oz. bruto domačega dohodka (BDD) na prebivalca.

! Podjetništvo prispeva k/h (Glas, 2001, 12–13):

- ustvarjanju delovnih mest; zaposlovanje delavcev in ustvarjanje delovnih mest je ključni razlog spodbujanja razvoja malih in srednje velikih podjetij po svetu. Raziskave kažejo, da je v tem sektorju največji delež zaposlenih v svetu in tudi v Sloveniji. Mimogrede naj omenim, da so predpisi in zakoni v Sloveniji manj naklonjeni razvoju podjetništva kot v državah EU;
- gospodarski rasti in zvišanju produktivnosti;
- na področju inovacij povzroča podjetništvo kontinuiran proces sprememb v gospodarstvu in v družbi. Te spremembe so povezane z gospodarsko rastjo in razvojem. Med njimi so pomembne inovacije, tako za razvoj novih proizvodov kot za povečevanje interesa investitorjev za vlaganje v novo nastala podjetja. Največ inovacij je t. i. navadnih, sledijo tehnološke in »break-through« inovacije;
- povečanju dohodka v regiji;
- so del širše regionalne gospodarske strukture;
- so gojišče novih srednje velikih in velikih podjetij;
- v poslovno uporabo učinkovito vključujejo male prihranke in razne druge manjše vire sredstev prebivalstva;
- hkrati nastaja tudi rahlo konzervativni srednji sloj, ki visoko ceni spodbude za razvoj, urejeno pravno državo in ekonomsko stabilnost.

2.3 PRAVILA POSLOVANJA

Marsikdo izmed podjetnikov je prepričan, da običajna pravila poslovanja zanj ne veljajo. Žal pa to seveda ne drži. Pravila poslovanja, podobno kot znanstvene zakonitosti, veljajo v enaki meri za vse vrste podjetij, ne glede na velikost, poreklo, državo, sektor ali podjetnike, ki za podjetje skrbijo.

☺ **Predstavljajte si, da ste podjetnik. Katera pravila bi si postavili kot pogoj za uspešno poslovanje? Katera pravila bi določili za posameznega zaposlenega glede na njegovo delovno mesto (nabava, prodaja, proizvodnja, finance ...) oziroma naloge?**

Obstaja deset pravil. Na prvi pogled so preprosta – potrebno se je le držati »zdrave pameti«. Prav to tudi predstavljajo – stoletja zdrave pameti stojijo za njimi. Skozi stoletja so pravila izpopolnjevali podjetniki sami.

! Obstajajo naslednja pravila (pravila poslovanja, povzeta po Rus in ostali, 2004):

Potrebujeate nekaj, kar boste prodajali.

Podobno, kot je nemogoče poslovati brez kupcev, je nemogoče poslovati tudi, če nimate nečesa, kar bodo vaši kupci kupili. Ni pomembno, ali gre za izdelke ali storitev – le da imate nekaj, kar lahko prodate. Sami dobro poznate svoj izdelek ali storitev. Drugi vaših izdelkov in storitev ne poznajo, zato jim morate razložiti, kaj prodajate, kako vaš izdelek deluje, kako je izdelan, v čem je boljši od konkurenčnih izdelkov itd. Predstavitev podjetniške ideje mora torej vsebovati predstavitev vašega izdelka ali storitve. Torej, za kakšen izdelek ali storitev gre?

Vedeti morate, komu prodajate.

Zakaj? Zato, ker če tega ne veste, kako boste potem vedeli, kdo je vaša stranka?! Koga boste potemtakem obvestili o vašem izdelku, ga pripravili do tega, da se bo zavedel, da ga potrebuje, in ga na koncu kupil? Prvo vprašanje, ki si ga morate postaviti, če razmišljate o tem, da bi ustanovili podjetje, je: »Kdo bo kupil moj izdelek ali storitev?« Če vaš izdelek ali storitev že izpričujeta prodajno zgodovino, čeprav ne v formalnem poslovnem kontekstu, vam bo veliko lažje odgovoriti na to vprašanje, saj že imate določene izkušnje. Na primer, če imate dodatne prejemke (četudi majhne), ki so plod oblikovanja logotipov, izdelovanja programov, ali vzdrževanja računalnikov, lahko to predstavlja osnovo za vaše novo podjetje. Če pa šele začenjate, in s tem, da bi ljudje kupovali vaše izdelke ali storitev, še nimate nobenih izkušenj, boste morali priti do nekaterih zaključkov, ki jih bo kasneje potrebno podpreti s kar najbolj trdnimi dokazi. Svoje možne stranke lahko kategorizirate s pomočjo velikega nabora parametrov:

- starost,
- spol,
- dohodek,
- kraj prebivališča,
- glede na to, kaj berejo/gledajo na TV,
- celo glede na to, če sploh gledajo TV,
- glasba, ki jo poslušajo,
- kako se oblačijo,
- kako porabljajo denar,
- dejavnost organizacije itd.

Bolj natančno vam bo uspelo določiti svoje morebitne stranke, lažja bo njihova identifikacija, ko jim boste želeli kaj prodati. Obstaja veja marketinga, ki se ukvarja s tematiko identificiranja kupcev in direktne prodaje. Imenuje se neposredno trženje ali direktna prodaja (včasih jo imenujemo tudi »database marketing«). Četudi je ta del marketinga odgovoren za to, da so vaši nabiralniki polni nenaročene pošte, gre za izredno učinkovit pristop. V času, ko naše življenje postaja vse bolj potrošniško, je osebni pristop vse pomembnejši. Naslednje, kar morate napraviti, je ločiti med končnim kupcem in posrednikom. Na primer, Marija Novak, dobro situirana gospodinja, ki redno prireja zabave, je morda tista oseba, ki bo kupila vaše z roko poslikane kartice, ki jih bo uporabila za vabila na svoje večerne zabave. Toda če ne boste mogli prodati direktno njej, recimo s stojnice na trgu (Bo sploh prišla na trg?), morate prepričati knjigarno, da bo imela naprodaj zalogo vaših kartic. Torej če ne boste uspeli ničesar prodati knjigarni, ki se bo odločila za nakup, če se jim zaslužek ne bo zdel dovolj velik, potem tudi gospe Mariji ne boste ničesar prodali. Potemtakem obstajata za vas dve stranki: končni kupec (Marija Novak) in posrednik (lastnik knjigarne ali njen poslovodja). Kdo bo torej kupil vaš produkt?

Niste edini.

Vi in vaš izdelek sta morda edinstvena, vendar pa na trgu niste edini. Kakršen koli je vaš izdelek, ne glede na to, kako edinstven se vam dozdeva, obstaja na trgu še nekaj (ali nekdo), ki tekmuje z vami za kupčev denar. Zaradi vašega dobrega poznavanja storitvenih postopkov ali zaradi redkosti materiala v vašem izdelku, morda tudi zaradi različnih barv, menite, da je vaš izdelek edinstven. To, seveda, je lahko tudi res. Toda nekritičen, neizobražen kupec, ki se ne zaveda pomena cene, morda ne bo sposoben ali pa ne bo hotel videti razlike med tem, kar prodajate vi, in konkurenčnim izdelkom, za katerega meni, da mu lahko podobno koristi. Takšni kupci morda ne bodo cenili lastnosti, ki delajo vaš izdelek edinstven, ter se bodo – v svetu, v katerem toliko ljudi teži k temu, da bi izgledali in delovali podobno kot drugi ljudje – odločili za izdelek, ki se jim bo zdel bolj znan. To je razlog, zaradi katerega morate vedeti, zakaj vaše stranke (dejanske ali možne, glede na trenutno stanje) kupujejo vaš izdelek – še posebej, zakaj kupujejo prav vaš izdelek in ne konkurenčnih. Seveda pa ne zadošča, če vas skrbijo le tisti izdelki in storitve, ki očitno tekmujejo med seboj. Možni kupci so se morda odločili oditi na dopust ali pa so, namesto izdelka, ki ga ponujate vi, kupili novo kolo. Tega seveda ne morete preprečiti, zato pa morate poskrbeti za zadosten razlog, ki jih bo prepričal, da kupijo prav vaš izdelek ali storitev, namesto da bi svoj denar porabili za kaj drugega.

Zadostni razlogi so tiste značilnosti vaših izdelkov ali storitev, ki jih delajo edinstvene, predstavljajo dobro kupčijo, katere kupci »morajo imeti«, karkoli pač že je čarobni element, s katerim boste prepričali kupce. Ta vprašanja so:

- Ali veste, katere so te lastnosti?
- Kako boste prišli do teh podatkov?
- Zakaj ne bi vprašali svojih (možnih) kupcev?

Postavljanje vprašanj svojim kupcem predstavlja priložnost, da pričnete izgrajevati z njimi odnose. To je ena izmed pomembnejših lastnosti majhnih podjetij – razmerje, ki se pogosto ne razvije le med kupcem in izdelkom, temveč tudi med kupcem in lastnikom podjetja. Izgrajevanje tega odnosa je eden izmed načinov, kako prikazati, da je vaš izdelek ali storitev v očeh kupca enkrat – enkrat predvsem zaradi razmerja, ki ne spremlja le nakupa, temveč tudi trajno veselje z njim.

Toda zapomnite si naslednje. Če prodajate posredniku (na primer vodji trgovine ali inženirju v podjetju), boste morali znati predstaviti razloge, zaradi katerih se bo po vašem mnenju izdelek prodajal. Zakaj torej končni kupci kupujejo vaš izdelek ali storitev? Posredniki kupujejo *samo* zato, da bi ustvarili dobiček. Ne zanimata jih vaš izdelek ali storitev sama po sebi, temveč predvsem to, če jim bosta prinašala dobiček. Podjetja kupujejo zato, ker potrebujejo vaš izdelek ali storitev, da bi ga vgradili v svojega ali lažje in ceneje proizvajali svoj končni izdelek. Končni kupci seveda kupujejo iz drugih razlogov: mode, vrednosti glede na ceno, uporabni vrednosti itd.

Zaračunate lahko le toliko, kolikor so stranke pripravljene plačati.

Določanje cene izdelku je ena izmed najtežjih stvari, s katerimi se soočajo podjetniki, ne glede na to, kakšno podjetje upravljajo. Izračun je zapleten predvsem zaradi tega, ker so nekateri izdelki dejansko enkratni in zanje ne obstajajo primerljive tržne cene. Drugih izdelkov, predvsem ročno izdelanih, ni mogoče uvrstiti med »nujno potrebne«, saj so lahko luksuzni, ki jih kupci kupujejo s presežkom razpoložljivih prejemkov. Zato običajna pravila vrednosti izginejo, kar je seveda vaša prednost, vendar pa vam ne bo pomagalo pri postavljanju cene. Še več težav je s storitvami, saj so le-te pogosto nematerialne – kupec namreč po nakupu pogosto nima v rokah ničesar, kar bi ga spominjalo na prejeto vrednost.

Podjetja, ki seznanjajo kupce in prodajalce – na primer agencije – imajo včasih težave pri prepričevanju kupcev o vrednosti njihove storitve. Vprašanje, na katerega si morate odgovoriti sedaj, je: »Kakšna je najvišja cena, ki jo bodo moji kupci pripravljeni plačati?«

Najvišja cena je pomembna, saj predstavlja ceno, ki vam bo prinašala največji dobiček (kasneje pa bomo videli, kako je to pomembno). Spet je najprimernejši način, da pridete do odgovora, ta, da postavite vprašanje (morebitnim) kupcem. Odvisno od tega, kdo so kupci, boste prišli do vrste možnih cen; nekateri kupci si bodo lahko privoščili plačati le zelo nizko ceno, drugi bodo morda pripravljeni plačati več (hitro utegneta spoznati, da se ti dve skupini med seboj bistveno ne razlikujeta). Nekje pa se bo pojavila tista cena, kjer vas bodo kupci pričeli zapuščati.

Koliko bodo vaši kupci pripravljeni plačati, je odvisno od njihovega dojemanja vrednosti vašega izdelka. Kaj si vi mislite o vrednosti izdelka, je nepomembno – plačali bodo kupci, ne vi! Vaše kupce zanima samo njihov lastni pogled na svet. Če vaš izdelek ustreza temu pogledu, četudi ima visoko ceno, bodo to tudi plačali. Kompatibilnost z njihovim svetom pa je prepoznavna v lastnostih, ki smo si jih ogledali pred nekaj trenutki. Ko smo opisovali prejšnje pravilo, smo se vprašali: "Zakaj vaši kupci kupujejo vaše izdelke ali storitve?" Zaradi posebnih lastnosti ali posebne kombinacije teh lastnosti, ki vašo storitev ali izdelek razlikujejo od drugih, ki tekmujejo za njihovo pozornost in denar.

Ponovno preglejte seznam lastnosti, ki jih zahtevajo vaši kupci. Ali ima vaš izdelek takšne lastnosti, ki bi mu lahko zvišale ceno? Bi »ročno izdelano«, »ročno izgotovljeno«, »izdelano po naročilu«, »brezplačna dostava«, »izdelano v eni uri« ali podobno lahko bil razlog za višjo ceno, ker bi kupec menil, da sta izdelek ali storitev tako zanje privlačnejša (zaznana vrednost)? Celo vaše razmerje s kupcem lahko predstavlja podlago, ki vam bo omogočila, da zvišate ceno.

Seveda pa morate ponovno pomisliti na razliko med končnim kupcem in posrednikom. Trgovina vam bo plačala manj, kot zanj plačuje končni kupec, saj tudi posredniki hočejo zaslužiti. Zato najprej pomislite na prodajno ceno in upoštevajte posrednikovo maržo (lastnik prodajalne vam bo povedal, kolikšna je). Zato si ponovno oglejte lastnosti vašega izdelka in se odločite, kakšno ceno bodo plačali vaši kupci. Ne pozabite, da si prizadevate za dolgoročno razmerje s kupcem ali stranko. Hočete, da kupci od vas redno kupujejo, ne pa le enkrat, saj vam bo skupina rednih kupcev prihranila delo z neprestanim iskanjem novih strank. Zato postavljena cena ne sme prestrašiti in odgnati kupcev.

Izdelek ali storitev morate prodati.

Lahko imate najboljši izdelek ali storitev na svetu, vendar to ne pomeni, da boste tudi kaj prodali. Prodajanje je umetnost. Da bi kaj prodali, morate priti do (morebitnih) kupcev; morate jim povedati, da je izdelek možno kupiti, kje ga lahko kupijo in po kakšni ceni.

Tudi trgovci v najbolj preprostih družbenih ureditvah že dolgo intuitivno razumejo zakon ponudbe in povpraševanja, ki med drugim pravi, da je povpraševanje povezano s ceno – višja je cena, manjše je povpraševanje. Poskušajte najti najvišjo ceno, ki jo bo večina vaših strank še pripravljena plačati. Kupce boste seveda izgubili, če boste ceno postavili še višje od te. Postavite nižjo ceno od te in izgubili boste potencialni dobiček (vaš zaslužek?). Postavite prenizko ceno in morda vam bo prodaja upadla, ker boste zmedli kupce in njihova pričakovanja. Kakršno koli ceno boste že postavili za svoj izdelek ali storitev, vedeti morate, koliko boste najverjetneje prodali. Ponovno se o tem pozanimajte pri vaših kupcih. Ko ste

postavili primerno ceno, morate razmisliti o tem, kako boste izdelek ali storitev spravili do kupca. Kje kupujejo? Kakšne prodajne poti lahko uporabite, da bi prišli do kupca? Ko boste domislili vse to, si lahko izračunate (če želite, za vsako prodajno pot posebej), koliko enot bodo vaši kupci pokupili po ceni, ki ste jo postavili.

Prodajte lahko le toliko, kot zmorete narediti.

Ker majhna podjetja izdelujejo svoje izdelke in ponujajo svoje storitve v majhnih količinah, je lahko nepričakovan uspeh za podjetje škodljiv – kakovost, osebna nota itd. lahko v hipu izginejo. Sposobnost rednega, zanesljivega dostavljanja velikih količin po tržno sprejemljivih standardih predstavlja eno večjih težav za mala podjetja. Zato je vprašanje, koliko enot (izdelka) lahko izdelate oziroma koliko storitev lahko zagotovite, eno ključnih vprašanj. Tega dejstva se je potrebno zavedati že v tem trenutku, saj že sedaj veste, koliko bodo kupile vaše stranke. Če sta ti dve števili neuravnoteženi, je problem včasih mogoče rešiti. Če proizvedete več, kot so kupci pripravljeni kupiti, morate zmanjšati proizvodnjo ali pa lahko poskusite najti način, da bi več prodali. Če pa hočejo kupiti več, kot lahko vi proizvedete (ali pa so za vas proizvedli vaši pogodbeni izdelovalci), predstavlja to dejstvo neposredno oviro za rast vašega podjetja.

Pravzaprav je lahko to vzrok za popoln neuspeh. Če namreč izdelki ali storitve kupcem niso na voljo, se lahko odločijo za nakup drugega izdelka, ki se bo kasneje začel dobro prodajati, vaš izdelek pa bo potisnjen na stran. Vedeti torej morate, koliko enot lahko proizvedete oziroma dobavite v določenem časovnem obdobju – na dan, na teden, mesečno ali letno – kar vam pač najbolj ustreza. Tokrat si ne boste mogli pomagati s postavljanjem vprašanj kupcem. Vprašati morate sami sebe. Spomnite se na pretekle prodajne poskuse in proizvedene izdelke. Koliko časa ste potrebovali za njihovo proizvodnjo? Kolikšen del tega časa je bil porabljen za preizkušanje in odpravljanje napak, ki ga v normalnih proizvodnih razmerah ne bo potrebno upoštevati? Ali lahko neprekinjeno proizvajate dlje časa, ne da bi pri tem trpela vaša ustvarjalnost? Kaj pa čas, namenjen vzdrževanju strojev, počitnice, administrativna opravila, izobraževanje, prodaja itd? Prišli boste do maksimalnih proizvodnih zmoglosti. To je najvišja količina, ki jo lahko proizvedete. In potemtakem tudi največ, kar lahko prodate. Koliko lahko torej proizvedete? Ali pa bi morda bilo bolje, če bi kupovali končne izdelke, ki bi jih izdeloval kdo drug?

Če hočete zaslužiti, potrebujete denar.

Sedaj veste, koliko enot izdelka ali storitve lahko proizvedete ali dostavite v določenem času – tedensko, mesečno ali letno. Morate pa tudi vedeti, koliko denarja boste potrebovali za nemoteno delovanje vašega podjetja.

Kako veste, koliko denarja boste potrebovali? Zaprite oči in si predstavljajte, da že vodite podjetje. Kaj vidite? Sestavite seznam vsega, kar vidite. Prepričajte se, da niste česa pozabili. Preden ocenite posamezne točke, ugotovite, kaj od tega ni nujno potrebno. Kupujte rabljene stvari, najemajte ali vzemite na leasing, da bi prihranili nekaj denarja, kjer koli je mogoče. Če pa podjetje nekaj časa že obratuje, potem morda že imate nekatere stroje in opremo ter material za proizvodnjo. Naštete vse, kar že imate, in tudi to ocenite z določenim zneskom. Upoštevajte samo tisto, kar je na spisku nujno potrebnih stvari. Temu prištejte znesek (morda 50 % ali celo 100 %) za nepredvidene izdatke, s katerim boste pokrili stroške za tisto, na kar doslej še niste pomislili. Glede na to, kdo so vaše stranke, boste morda potrebovali nekaj dodatnih denarnih sredstev za morebitne zamude pri plačilih. Zavedajte se, da so zamude pri plačilih nekaj povsem običajnega. Za neprimerno financirano podjetje so lahko pogubne.

V podjetju obstajajo dve vrsti izdatkov, ki jih morate upoštevati:

- izdatki, ki so vezani na sam izdelek ali storitev,
- izdatki, ki morda nimajo neposredne zveze z izdelkom, vendar pa bodo povzročili odliv denarja (izdatki za delovna sredstva, delo in storitve).

Vsa podjetja porabljajo denar za stvari, ki so nujne za vodenje podjetja, vendar niso povezane s proizvodnjo: izdatki za upravljanje podjetja, izdatki za najem proizvodnih prostorov, izdatki za telefon, izdatki za vodenja poslovnih knjig itd. Te izdatke imenujemo splošni izdatki. Plače za zaposlene, ki delajo z vami, so lahko neposredno povezane s proizvodnjo, lahko pa sploh ne, odvisno od tega, za kaj so posamezniki zadolženi. Seveda pa je najlažje, če obravnavate vse plače kot del splošnih izdatkov. In še to: tudi zase morate ustvariti ustrezne prejemke. Ni smiselno, da bi delali, če za to niste plačani.

Imeti morate pozitiven denarni tok.

Kruto poslovno dejstvo je, da morate imeti denar, če hočete zaslužiti. Brez nekaj zagonskega kapitala ne boste mogli niti začeti. Vendar pa vaš zagonski kapital pogosto ne zadostuje, zato si boste morali za začetek poslovanja podjetja nekaj denarja izposoditi. Kakor koli že, v banki boste morali znati razložiti, koliko denarja potrebujete in kaj nameravate z njim storiti. Koliko sredstev boste torej potrebovali za pričetek in prvih pet let poslovanja podjetja?

Če želite ostati v poslu, morate poslovati z dobičkom.

V nekaterih krogih je beseda dobiček neprimerna, kar pa seveda ne velja za poslovne kroge. Če ne upoštevamo tistih, ki jim dobiček predstavlja edini cilj, morajo podjetja ustvarjati dobiček, če želijo ostati aktivna. To pa zato, ker dobiček potrebujete za to, da:

- boste lahko odplačali začetno investicijo v podjetje. To je tisti znesek, ki ste ga pravkar izračunali in ga potrebujete za zagon podjetja;
- boste lahko investirali v razvoj podjetja. Razvoj novih izdelkov ali storitev boste morali plačati, veliko pa stane tudi razširitev proizvodnje, raziskave tržišča in podobno.

Pritegnite investitorje s pošteno nagrado. Včasih podjetja ne morejo dobiti bančnih posojil za zagon ali razširitev svoje dejavnosti, zato morajo pritegniti investitorje, ki bodo kupili delež v podjetju. Seveda pa ti investitorji pričakujejo za vložen denar dobiček, sicer bi denar lahko pustili kar na bančnem okencu ali ga zapravili za lasten užitek.

Kako lahko vemo, da bomo poslovali z dobičkom? Tega ne moremo vedeti vse dotlej, dokler ne bo naš računovodja pripravil finančno poročilo – običajno ob koncu leta. Vendar pa lahko sproti razpolagamo z dovolj velikim številom informacij, da lahko vnaprej ocenimo, če bo podjetje morda dobičkonosno.

Bodite odkriti do samega sebe.

To je seveda izredno pomembno. Poslovna pravila ne oproščajo napak. Tudi nekateri poslovni ljudje so enako neizprosni, včasih celo kruti in brezobzirni. Krut je svet tam zunaj – samotni, neprijeten in včasih celo zastrašujoč. Preden vstopite v neznano, čeprav opremljeni z novo pridobljenim razumevanjem poslovnih pravil, morate opraviti še kratko samoocenitev.

Postavite si naslednja vprašanja:

- Zakaj to počnem? Mar si resnično želim postati podjetnik? Zakaj?
- Kaj od ustanovitve podjetja pričakujem (oprijemljivega in neoprijemljivega)?

- Kako bom meril uspeh? Z merili drugih ljudi, ki merijo dobiček/količino denarja, ali kako drugače?
- Kakšno znanje/spretnosti imam? Česa nimam? Kako lahko nadoknadim manjkajoče?
- Katere druge zadolžitve še imam, ki bi mi utegnile preprečiti usmeritev vseh naporov v svoje novo podjetje?

Povedano z drugimi besedami, ali dovolj trdno stojite za poslovno dejavnostjo, ki se je lotevate? Ali ste primerni za podjetniški okvir, ki se ga lotevate? Popravite vse, kar vas moti.

V ustvarjalnem poklicu, kjer sta izdelek ali storitev tesno povezana z osebnostjo podjetnika, predstavljate vi največje premoženje podjetja – pa tudi največje tveganje in odgovornost. Več podjetij propade zaradi napak podjetnika kot zaradi katerega koli drugega razloga. Toda naj vam to ne pobere vsega navdušenja – vsak dan se pojavljajo nova in nova uspešna podjetja, včasih celo v izredno težkih razmerah, predvsem zahvaljujoč prednostim in žilavosti, ki jo izkazujejo podjetniki.

POVZETEK:

Podjetništvo je pojem, o katerem se v današnjih časih veliko govori ali kot izhod iz gospodarske in finančne krize, zaradi katere smo izgubili delo, ali kot alternativna možnost zaslužka ob redni zaposlitvi. Vse faze podjetniškega procesa od identificiranja poslovne priložnosti in razvoja poslovnega načrta do potrebnih sredstev in upravljanja podjetja so medsebojno povezane. Za razvoj podjetništva mora obstajati podjetnik ali podjetnica, ki ima podjetniško idejo, za katero mora obstajati neka podjetniška priložnost in potrebna sredstva za to. Vsak podjetnik mora pri svojem poslovanju upoštevati osnovna pravila, brez katerih ne more postati dober in uspešen podjetnik.

◆ VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE:

1. Kako bi s svojimi besedami nekomu opisal, kaj je podjetništvo?
2. Na svoj način razložite pomen posamezne faze podjetniškega procesa in kako se posamezna faza povezuje z ostalimi.
3. Razložite povezavo med ključnimi dejavniki uspešnosti podjetniškega procesa. Ali menite, da je za uspeh dovolj le dober tim ali dobra ideja ali razpoložljiva denarna sredstva?
4. Kakšen je po vašem mnenju pomen podjetništva za gospodarstvo?
5. Izberite nekaj pravil poslovanja, ki so po vašem mnenju ključni za uspešnost poslovanja. Pojasnite vašo izbiro.

3 DEJAVNIKI ZA RAZVOJ PODJETNIŠTVA

V tem poglavju bomo spoznali, kateri so tisti dejavniki, ki so nujno potrebni, da se podjetništvo razvije, ter katere lastnosti, spretnosti, znanje naj bi podjetnik imel, da lahko postane uspešen. Pri ključnih odločitvah je v podjetništvu velikega pomena tudi lastništvo podjetja in s tem povezana tveganja, zato bomo spoznail načine, kako se jim izognemo ali kako jih obvladujemo.

Tipičen podjetnik je praviloma nadpovprečno aktiven, »garač«, vendar pa je hkrati razmišljajoč, sistematičen in analitičen posameznik. Načeloma je podjetnik odličen inovator, ki celovito obvladuje spremembe v podjetju na večini področij. Za podjetnikov uspeh so ključnega pomena predvsem priložnosti, ki jih zna prepoznati, in kombiniranje resursov (od ljudi do sredstev) za njihovo uresničenje (Pšeničny et al., 2000a, 6).

Podjetnik namenja podjetništvu svoj čas in prizadevanja, pri tem pa prevzema pripadajoča finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa vrednega in prejema nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti (Antončič et al., 2002, 30).

☺ Razmislite in pokomentirajte o naslednjih 10 lastnostih, ki se začnejo v angleščini na črko D!

- **Dream – Sanje:** Podjetnik ima vizijo.
- **Decisiveness – Odločnost:** Odločno sprejemajo odločitve.
- **Doer – Realizator:** Ko se odloči, tudi realizira.
- **Detenination – Odločenost:** Privržen je ideji in se ne predaja.
- **Dedication – Privrženost:** Povsem se posveti svojemu poslu, včasih celo zanemari.
- **Devotion – Predanost:** Rad počne, kar počne.
- **Details – Podrobnosti:** obvladati kritične detajle
- **Destiny – Usoda :** Sam želi odgovarjati za svojo usodo.
- **Dollars – Denar:** Denar je merilo uspeha, ne pa primarni motiv itd.
- **Distribute – Delitev:** Lastništvo podjetja delijo s ključnimi delavci.

3.1 OKOLJE PODJETNIKA

♣ Kaj oziroma kako po vašem mnenju vpliva okolje na podjetnika?

Povezave med podjetnikom in okoljem se na eni strani nanašajo na dejstvo, da okolje vpliva na podjetnika in okvirno določa ter omejuje možnosti uspešnega delovanja, po drugi strani pa prav podjetnik posega v okolje s svojim delovanjem. Celotno okolje podjetnika se deli na naravno, gospodarsko, tehnološko, politično-pravno in kulturno podokolje. Podjetnik je najmočnejše povezan z gospodarskim podokoljem, in sicer preko trga proizvodnih dejavnikov. Elementi posameznih podokolij so medsebojno povezani, njihovi vplivi pa se prenašajo tudi v druga okolja (Pučko, 2008, 5–7).

Podjetnikova osebnost je povezana z dinamiko okolja. Dejavniki dinamičnosti okolja so tehnološki napredek, tržna konkurenca in negotovost. Čim bolj je okolje dinamično, tem več podjetniških lastnosti mora imeti posameznik, da se uspešno razvija. Razvito tržno okolje pomeni vzpostavitev trga proizvodnih dejavnikov (trga kapitala in trg delovne sile), tržne konkurence in odprtosti, ki omogoča podjetniško iniciativo, inovacije, prilagodljivost in tržno samostojnost. Podjetnik mora imeti čim bolj neoviran dostop do sredstev, hkrati pa mora imeti možnost, da čim večji del dobička vloži v nove podjetniške aktivnosti. Uspeh podjetnika je odvisen od prilagajanja okolju, ker se okolje vse hitreje, vse bolj nepredvidljivo in v vse večji

meri spreminja. Podjetnik mora tem spremembam slediti in jih izkoriščati, sicer propade (Plut in Plut, 1995, 52–53).

Na podjetniško kariero posameznika vplivajo tudi vzorniki, ki so lahko družina, prijatelji ali drugi podjetniki. Slednji v okolju delujejo kot pobudniki na potencialne podjetnike (Antončič et al., 2002, 93).

3.2 OSEBNOST PODJETNIKA IN NJEGOVE LASTNOSTI

♣ Katere so po vašem mnenju ključne lastnosti, ki jih potrebuje uspešen podjetnik?

☺ Predstavljajte si, da morate narediti vprašalnik, ki vam bo pomagal pri zaposlitvi novega sodelavca. Katera vprašanja, ki bi se nanašala na opredelitev sebe, bi izbrali za mesto vodje financ in katera za mesto vodje prodaje in trženja? Pojasnite vašo izbiro.

3.2.1 Struktura podjetnikove osebnosti

Osebnost predstavlja zaokroženi vzorec relativno trajnih značilnosti, na podlagi katerih se posameznik loči od ostalih v družbi (Musek, 2005, 1). Strukturo posameznikove osebnosti tvorijo temperament, značaj, sposobnosti in zmožnosti ter motivacija. Našteti elementi povezujejo osebnost v celoto in se med drugim manifestirajo tudi v tistih lastnostih, ki so ključne za uspeh podjetnika.

Temperament označuje način in obliko posameznikovega vedenja in reagiranja. Na temperamentne poteze močno vplivajo dedni dejavniki, kar pomeni, da so v večji meri prirojene in jih je težje spreminjati. Temperament je odraz čustvene narave posameznika, ki reagira glede na lastno razpoložljivo energijo.

Pri uspešnem podjetniku prevladuje sangvinični temperament, ki se kaže kot živahnost, lahkotnost, družabnost, odprtost, zgovornost, voditeljstvo in podjetnost ter optimistično razpoloženje (Musek, 1993, 116–119).

Značaj se odraža v posameznikovem moralnem delovanju in je tisti del osebnosti, ki je v večini ali v celoti odvisen od vplivov okolja (vzgoje). Ker okolje neprestano vpliva na posameznika, se praviloma tudi dopolnjuje in spreminja njegov značaj. Za značaj je značilno, da ga lahko človek sam oblikuje v nasprotju s temperamentom, ki je dan.

Značaj je pod močnim vplivom družbe in časa, v katerem podjetnik živi. Podjetnik mora tako sprejeti družbena moralna načela, da lahko v njej podjetniško zaživi (Plut in Plut, 1995, 55).

Tipične značajske lastnosti, ki vplivajo na uspeh podjetnika, so: vztrajnost, delavnost, moč volje, kritičnost, samostojnost, iskrenost, poštenost, družabnost, upornost, sodelovanje in samonadzor.

Za podjetnika so pomembna tudi določena značajska nasprotja, kot so (Loehr in Schwartz, 2006, 125–126):

- radodarnost,
- varčnost,
- potrpežljivost,
- nujnost, previdnost in drznost,

- samozavest in ponižnost.

Na podlagi hierarhije vedenjskih in osebnostnih značilnosti Eysencka (Musek, 1993, 134–143), ugotavljam, da je za uspešnega podjetnika značilna:

- **ekstravertiranost:** posameznik je družaben, živahen, podjeten, odraža ga aktivno in impulzivno vedenje, sociabilnost, kaže interes za okolico, dovzeten je za tveganje;
- **čustvena stabilnost:** za posameznika so značilni stabilno, čustveno kontrolirano in uravnoteženo vedenje, mirnost, pretežno dobro razpoloženje, zadovoljstvo z življenjem, obvladovanje, samozaupanje, gotovost in osredotočenost;
- **nepsihotizem:** posameznika odlikujejo blagost, obzirnost, nesebičnost, zmožnost empatije, neagresivnost, strpnost, prijaznost, zaupanje, skrbnost, vljudnost, taktnost, previdnost, premišljenost, realizem, dobri odnosi, prijateljstvo in odprtost.

Sposobnosti so osebnostne značilnosti, ki pokažejo, koliko je posameznik učinkovit in uspešen pri opravljanju svoje dejavnosti. Sposobnosti so potencial za doseganje uspešnosti in obsegajo vse tisto, kar posameznik zmore. Dosežki predstavljajo njihovo mejo in ne morejo presegati sposobnosti.

Znanih je več vrst sposobnosti, v večini pa govorimo o telesnih in duševnih, ki se delijo na čutno zaznavne in umske. Med umskimi sposobnostmi so zlasti pomembne intelektualne sposobnosti. Sestavljajo jih inteligentnost, ki temelji na kvaliteti mišljenja (racionalno mišljenje, smotrno ravnanje, učinkovito obravnavanje okolja), in specifične sposobnosti, kot sta sposobnost spomina ter verbalna sposobnost (Lipičnik & Možina, 1993, 21).

Ustvarjalnost je ena izmed temeljnih umskih sposobnosti in je usmerjena v preseganje že ustvarjenega. Izraža sposobnost posameznika, da učinkovito rešuje probleme na izviren in nov način.

Musek (1993, 218–221) navaja naslednje faze ustvarjalnega procesa:

- seznanjanje s problemom,
- razumevanje in poglobljanje problema,
- izdelava in oblikovanje rešitve, preverjanje rešitve.

Motivacija nastopi, če vplivi okolja povzročajo pričakovanja, da bo določeno delovanje pripeljalo do nekega cilja, za katerega obstaja osebni motiv.

Antončič et al. (2002, 92) navaja, da je v splošnem glaven motiv podjetnika biti samo svoj gospodar. Podjetniku pomeni denar drugi razlog za ustanovitev podjetja, medtem ko podjetnice na drugo mesto postavljajo zadovoljstvo z delom, uveljavitev, priložnost in denar. Ostale pomembne motivacije so še družinske in delovne razmere ter vzorniki. Po podatkih Statističnega urada RS (Šivic, 2006) so bili najpogostejši motivi slovenskih podjetnikov pričakovanje boljšega zaslužka (73 %), želja po izzivih (69 %) in samostojnost (66 %).

Za podjetniško udejstvovanje so značilni predvsem motivi, ki delujejo z močjo privlačnosti, znani kot notranja motivacija. Pod te motive sodijo vrednost dela, ugled, samospoštovanje, odgovornost, samostojnost, samoaktualizacija, možnost uresničevanja svojih sposobnosti in osebna rast. »Notranja motivacija raste iz želje, da se lotimo neke dejavnosti, ki jo cenimo zaradi svojstvenega zadovoljstva, ki nam ga daje.« (Loehr in Schwartz, 2006, 194).

Razumevanje motivacije posameznika je potrebno povezati z **vrednotami**. Musek (1993, str. 244–251) jih opredeljuje kot vrednostne kategorije, za katere si podjetnik prizadeva in mu predstavljajo neke cilje oziroma ideale. Vrednote na ta način predstavljajo posebno vrsto

motivacijskih ciljev – posplošene in obenem visoko cenjene cilje; posameznik jih oblikuje v ožjem in širšem družbenem okolju. V njih se zrcali vpliv družbenega sistema, pripadnost družbenemu sistemu in sloju ter vpliv kulture.

Storilnostna motivacija je med najpomembnejšimi teorijami pri preučevanju motivacije podjetnikov in se kaže kot potreba po uspehu oziroma dosežku. Storilnostna motivacija ni prirojena, je pa relativno trajna osebnostna lastnost, ki je oblikovana na podlagi vzgoje v otroštvu (Plut in Plut, 1995, 68). V podjetniku torej prevladujejo tisti motivi, ki odražajo željo po uspehu in dosežkih, po rešitvi zastavljenih problemov in uresničitvi predlagane izboljšave. Raziskovalci podjetništva so na podlagi preučevanj podjetnikov ugotovili, da za podjetnika predstavlja ključen izziv ustvarjati tisto, kar za družbo pomeni neko vrednoto. Dobiček je v tem primeru sekundarnega pomena (Plut in Plut, 1995, 63).

McLelland (1966, 87) navaja, da so podjetnikovi individualni cilji zelo podobni ciljem podjetja. Na podlagi te identifikacije podjetnik zadovoljuje svoje motive, večjo stopnjo podjetniške motiviranosti pa lahko pridobi z ustreznim učenjem. Plut in Plut (1995, 69) trdita, da je za podjetnika najvišja vrednota ravno identifikacija osebnih ciljev s cilji podjetja. Moč motiviranja se na ta način meri s trdnostjo vezi med individualnimi cilji podjetnika in cilji podjetja.

Občutek uspeha oziroma neuspeha je odvisen od osvojenega zastavljenega cilja posameznika. Pri tem ne gre zanemariti mesta njegovega notranjega nadzora, ki pove, od kod izhaja kontrola nad njegovim življenjem. Nekateri posamezniki si sami krojijo usodo (notranji nadzor), drugi pa menijo, da je vse odvisno do sreče (zunanji nadzor). Zaradi večje možnosti za kontrolo svojega razvoja je posameznik z notranjim nadzorom bolj nagnjen k lastnim akcijam. Tak posameznik se tudi bolje uči, lažje rešuje probleme in bolj učinkovito uporablja informacije. Pri svojem delu je bolj avtonomen, daje več povratnih informacij in hitreje zapusti situacijo nezadovoljstva. V splošnem so pri delu bolj uspešni tisti posamezniki, ki želijo biti relativno svobodni in neodvisni pri svojih odločitvah. Njihova storilnost se zniža, ko dobijo občutek, da ne morejo vplivati na odločitve o njihovem delu ali delu drugih (Plut in Plut, 1995, 66–67). Več o osebnosti in lastnostih podjetnika na www.cek.ef.uni-lj.si/UPES/kramar120.pdf.

3.2.2 Lastnosti uspešnega podjetnika

Drucker (1986, 25) govori o tem, da si lahko podjetnik poleg prirojenega podjetniškega talenta potrebne lastnosti pridobi tudi z ustreznim usposabljanjem in izobraževanjem. Tako se lastnosti podjetnikov deloma prenašajo z geni, deloma pa se jih da naučiti.

Retzler (1987, 180–191) navaja deset skupnih lastnosti, ki so pomembne za uspeh podjetnika: pripravljenost in sposobnost za učinkovito, dolgoročno in strateško načrtovanje, motiviranost za pridobivanje novega znanja, visoko samozaupanje in samospoštovanje, razvit čut odgovornosti in kontrole komunikativne sposobnosti, inteligentnost, minimalna potreba po sprejemanju pohval s strani drugih, odlično razvita sposobnost prevzemanja rizika, sposobnost sprejemanja povratnih informacij in samopopravkov, inovativnost in usmerjenost v razvijanje podjetja. Za uspešnega podjetnika je potrebno imeti večino od navedenih lastnosti, ki pa se jih da v večji meri tudi naučiti.

Na podlagi raziskave med slovenskimi podjetniki Lobnikar in Pagon (Lobnikar, 2002, 1–3) navajata dejavnike podjetnikovega uspeha. V raziskavi podjetniki na prvo mesto postavljajo osebnost podjetnika, sledita ji sposobnost sprejemanja težkih poslovnih odločitev in

spodobnost pisne ter govorne komunikacije. Za podjetnika je zelo pomembno obvladovanje veččin pri delu z ljudmi, predvsem mora znati ustrezno presojeti posameznike okoli sebe. Uspešen podjetnik mora pravilno izbirati svoje sodelavce, poleg tega pa je sposoben razumeti in uporabiti svoj vpliv na druge ljudi. Pri delu mora ostati miren ter uspešno upravljati s stresom. Svoje področje delovanja mora ustrezno obvladovati z vsemi ustreznimi informacijami. Za podjetnika je pomembno, da ima dovolj poslovnih in osebnih stikov, v končni fazi pa mora skrbeti tudi za osebno dobro počutje. Študija ameriškega inštituta Rensselaer Polytechnic je dala podobne rezultate in ugotavlja, da je uspeh podjetnika najbolj odvisen od njegovih socialnih kompetenc, predvsem razumevanja drugih ljudi in navezovanja stikov (Turk, 2004).

Pomembna lastnost je **fleksibilnost**. Pri podjetniku jo je moč definirati kot voljo do sprememb in postavljanja novih strategij. Podjetnik je načeloma vedno odprt za nove ideje in metode, a ne preizkuša vseh naenkrat in ne opušča starih, dokler ni prepričan, da so izvedljive. Uspešen podjetnik je sposoben načrtovati in pripravljati dolgoročno strategijo ter vztrajati pri njeni uresničitvi kljub nastopu problemov. Podjetnik mora biti dovolj motiviran tako v začetku pri sami ustanovitvi podjetja kot nadalje pri doseganju boljših rezultatov. Motiviranost je zelo povezana z zaupanjem in vztrajnostjo. Uspešen podjetnik je zmožen samospodbujanja in samozaupanja. Bolj ko podjetnik verjame v dobro opravljeno delo, bolje bo narejeno.

Večina podjetnikov ima močan ego, ki je lahko tudi nevaren za njegov razvoj (Retzler, 1987, 241–259).

Plut in Plut (1995, 76–79) na podlagi različnih študij razširjata pogled na skupne lastnosti uspešnih podjetnikov. Uspešnega podjetnika odraža neprestana želja po uspehu, svoje delo pa želi opraviti na najboljši možen način. Z ustvarjalnim razmišljanjem o problemih pride do novih podjetniških idej, s sistematično obdelavo in preverjanjem trga pa nato do podjetniških priložnosti. Svojo energijo usmerja v konkretne, dolgoročne in visoke cilje, ki so skladni s cilji podjetja. Neprestano izbira med priložnostmi in se jim zna odreči, s cilji pa si pomaga določiti prioritete. Svojo prihodnost načrtuje skrbno in teži k dolgoročnemu načrtovanju. Pri tem uspešen podjetnik uporablja tako metodo dela, ki mu omogoča maksimalno koncentracijo.

Uspešen podjetnik je samoiniciativen in samozavesten ter se postavlja v situacije, v katerih je osebno odgovoren za uspeh poslovanja. Z vztrajnostjo in doslednostjo uravnava odnose do posameznikov in formalnih postopkov, ki se pojavljajo na poti k rešitvi problema. Problem želi rešiti in uspešno zaključiti delo. Dryden in Vos (2001, 177) trdita, da je definiranje problema možno zamenjati z vnaprejšnjim definiranjem idealne rešitve in njene uresničitve. Reševanje problema se podjetnik namreč loti z obstoječim znanjem, ki je marsikdaj omejeno.

Uspešen podjetnik pozna svoje prednosti in slabosti. Tekmuje tako z drugimi kot sam s seboj, kar pomeni, da tekuje s cilji, ki si jih je zastavil. V ocenjevanju in presoji trga, partnerjev, konkurence ter kupcev je podjetnik realen. Njegova presoja temelji na ustrezni kombinaciji sposobnosti domišljije, dobrega občutka, samozaupanja in poznavanja posebnosti trga ter okolja. Uspešen podjetnik je optimističen, notranje napetosti znižuje s humorjem. Posluhuje se povratnih informacij, saj želi izvedeti, kakšni so rezultati njegovega dela. Vseskozi išče ljudi, od katerih se lahko nauči kaj novega, pri osvajanju novega znanja pa se uči tudi iz napak.

Podjetnik mora biti pri poslovanju pošten, saj tako ohrani svoj dolgoročni interes. Hitro mora reagirati na spremembe in jih izkoristiti kot novo možnost. Uspešen podjetnik se izogiba povprečju, kar pomeni, da želi biti originalen in ustvariti nekaj, k česar ni ustvaril še

nihče. Novih priložnosti se loti s prilagodljivostjo, iznajdljivostjo, kreativnostjo in inovativnostjo. Za uresničevanje vizije je podjetnik sposoben zbrati ljudi v delovne skupine in vplivati nanje tako, da postanejo takšni, kakršne potrebuje (Plut in Plut, 1995, 79–87).

! Možina (1991a, 217) navaja sledeče značilnosti uspešnega podjetnika:

- je aktiven,
- išče izzive,
- rad spoznava samega sebe,
- čas in energijo pametno izkorišča,
- pomaga drugim,
- je sproščen,
- je odprt in odkrit,
- ima jasne osebne vrednote, sebi in podjetju postavlja visoke standarde,
- želi povratne informacije,
- želi, da so naloge opravljene,
- sprejema in nasprotuje mnenjem,
- konflikt uporablja konstruktivno,
- omogoča kreativno mišljenje, uživa v življenju.

Za podjetnika je značilno predvidevanje prihodnosti oziroma vizionarstvo. Vizionarstvo zahteva pridobitev spoznanj (predvsem o trgu) in ustreznih znanj ter razmislek. Prehod od sanj k viziji omogočajo izkušnje in poznavanje področja delovanja. Podjetnikova vizija je izvirna in drugačna, kar narekuje drugačen način učenja.

Več o tem, kdo je lahko uspešen podjetnik, na www.cek.ef.uni-lj.si/magister/petricevic2774.pdf.

Plut in Plut (1995, 78) menita, da je **vizija** slika prihodnosti, ki si jo zamišlja podjetnik. Sposoben si je namreč zamisliti, kako bo podjetje poslovalo čez tri mesece, dve leti ali čez deset let. Jasno izdelana vizija loči uspešne podjetnike od manj uspešnih. V viziji je opredeljeno, kje se želi podjetnik na trgu pozicionirati, zajema pa tudi predstavo o podjetju, ki podjetniku omogoči uresničiti želeni cilj.

Vizija je sestavljena iz začetne, osrednje in sekundarne vizije. **Začetna vizija** predstavlja zamisli podjetnika o izdelkih/storitvah, ki si jih zamišlja kot vizionar. Izbor med njimi ponuja podjetniku možnost, da zbere svoje misli in razvije **osrednjo vizijo**. Ko enkrat oblikuje osrednjo vizijo, ima možnost raziskovanja novih začetnih vizij, ki so v povezavi z osrednjo. Osrednja vizija je rezultat ene ali kombinacije več začetnih vizij. Nanaša se na položaj, ki ga želi podjetnik doseči na trgu, in predstavlja podjetje, s katerim želi podjetnik doseči cilj. **Sekundarne vizije** se oblikujejo skozi podjetnikove menedžerske aktivnosti in pomagajo, da se osrednja vizija nadalje razvija. Podjetnik s sekundarnimi vizijami pomaga razviti dele svoje osrednje vizije. Na vizijo vplivajo odnosi, ki podjetnika vežejo na družino. Izoblikovana vizija pa vpliva na izbor ljudi, s katerimi ima podjetnik stike.

Podjetnik mora tako predvideti stanje v prihodnosti, da lahko izpelje projekt. Razvita intuicija oziroma podjetniški instinkt mu pri tem omogočata zaslutiti pravo priložnost za posel. Na podlagi tega išče možnosti, da jo naredi donosno. Instinkt vodi podjetniška dejanja. Podjetnik lahko instinkt izboljšuje s prakso in z ustreznim izobraževanjem. Igor Mervič, direktor Spara, o konkurentu Mirku Tušu, lastniku slovenske trgovske verige Skupina Tuš, pravi, da njegove odločitve ne temeljijo na obširnih analizah, ampak ga vodita prav dober smisel za posel in intuicija (Manager, 2007).

3.3 SPRETNOSTI PODJETNIKA

♣ Kako bi opredelili spretnosti, ki bi opredeljevale uspešnega podjetnika?

Podjetnik je sposoben z obvladovanjem ustreznih spretnosti znanje razvrstiti v logično zaporedje korakov, ki jim mora slediti, če želi priti do cilja in doseči uspeh. Skozi spretnosti (s)pozna postopek in uporablja svoje znanje skladno s postopkom. Z obvladovanjem spretnosti se podjetnik izogne naključnim napakam in poskusom ter ve, kako priti do cilja. Spretnosti si lahko pridobi in izpopolnjuje z učenjem oziroma ustreznim usposabljanjem, ne more pa z njimi nadomestiti osebnostnih lastnosti (Rogelj, 2008).

Z ustreznim treningom lahko spretnosti prerastejo v tiste lastnosti, ki prispevajo k uspehu posameznika.

3.3.1 Učinkovito vodenje

Učinkovito vodenje sodi v kompleksnem in čedalje bolj kompetitivnem okolju med pomembne dejavnike uspeha podjetnika. Antončič et al. (2002, 57) navaja, da nekateri podjetniki nimajo razvitih vodstvenih kompetenc, kar je gotovo velik problem pri rasti podjetja.

Vodja je oseba z močnim značajem, organizacijskimi zmožnostmi, ustreznimi sposobnostmi in s strokovnim znanjem. Poleg tega ga odražajo vizionarski pogled na prihodnost, moralne vrednote in predvsem nagnjenje, veselje ter znanje za vodenje. Vodja zna opredeliti strateške in operativne cilje, motivirati in za cilje pridobiti ljudi, jih pripraviti k sodelovanju, jim pomagati in jih hkrati kontrolirati (Možina, 1991b, 24–26).

! Možina (1991a, 209–218) govori o naslednjih vodstvenih lastnostih, ki jih mora imeti uspešen podjetnik:

- odločnost,
- ustrezno znanje o dejavnosti in vodenju ljudi,
- sposobnost hitrega dojetja in presojanja,
- poštenost, odkritost in iskrenost,
- kritičnost do sebe in drugih,
- izogibanje pristranskosti,
- ustrezna čustvena stabilnost in prijaznost,
- pripravljenost sprejemati pripombe.

Podjetnik vodi k zastavljenim ciljem sebe in svoje sodelavce. Če so zaposleni pravočasno in dobro poučeni o delu, metodah in ciljih, bodo prostovoljno sledili vodji. Sposoben mora biti odkrito povedati resnico in sprejemati kritike na svoj račun, hkrati pa odmisлити zamerljivost. Vodja uporablja delegiranje kot orodje za razvoj posameznikov in se jasno zaveda ciljev, ki jih namerava doseči. Podjetnik v vlogi vodje zaupa v sposobnosti svojega tima in ima osebno moč za vzdrževanje njegove integritete. Svojim sodelavcem je na razpolago s strokovno in z drugo pomočjo.

Bick (1999, 84–96) trdi, da se mora vodja pogovoriti s svojo ekipo o strategiji in ciljih, kar služi kot podlaga za nadaljnje delo. Zahteve vodje morajo biti pri tem jasne in preproste. Za uspešno realiziranje ciljev so potrebni redni kratki sestanki z vsakim od zaposlenih. To prepreči, da bi zašli iz načrtane smeri. Vodja mora dati in spoštovati čas, ki ga potrebujejo

zaposleni. Pohvala je bistveni motivator v podjetju, saj dviguje moralo in prispeva, da zaposleni delajo bolje, ker vedo, da vodja opazi njihov učinek. Vodja mora nagrajevati tiste vrednote, ki jih želi ohraniti; pri tem je zaželeno, da se poslužuje nagrajevanja zaposlenih. Nasprotno od pohval je seveda sprejemanje odgovornosti za napake. Vodja mora biti včasih pripravljen sprejeti napako pri poslovanju nase, saj tako ohrani lojalnost svojih zaposlenih. Način dela v vlogi vodje ima neposreden vpliv na zaposlene, ki se iz njegovih navad in dejanj učijo. Vodja mora vseskozi vzpodbujati odprto komunikacijo in zaposlenim dati občutek, da so dobri delavci ter nujni del uspeha podjetja.

3.3.2 Komunikacija

Komunikacija je vezni člen v vsakem podjetniškem procesu, ki jo podjetniki uporabljajo za medosebno sporazumevanje in uresničevanje ciljev. Zajema hoteno, zavestno in načrtovano pošiljanje in sprejemanje v medosebnih odnosih. Komunikacija šteje kot uspešna, če se namen, misel in izgovorjeno sporočilo pošiljatelja ujemajo s prejemnikovim sprejetim sporočilom. Ko prejemnik sporočilo razume in ga pravilno interpretira, lahko sporočilo uspešno vpliva nanj in njegovo vedenje.

Podjetnik potrebuje posebne komunikacijske spretnosti, ki mu omogočajo rast in razvoj tako na osebni ravni kot na ravni podjetja. Uspešen podjetnik pri komuniciranju uporablja osebni stil, direktni govor, zglede in analogijo. S tem doseže razumljivost sporočila, ki je pogoj za njegovo kakovostno in uspešno komunikacijo. Glavne sestavine razumljivo podanega sporočila so preprostost, preglednost, jedrnatost in zanimivost. Pri komuniciranju je potrebno uporabiti kratke stavke, znane besede in običajno govorico. Kratko sporočilo mora biti podano z malo besedami, hkrati pa mora vsebovati bistvene informacije. Podjetnik se mora poleg besed zavedati še telesne govorice in višine ter barve glasu tako sebe kot sogovornika.

Podjetnik v glavnem postavlja vprašanja v zvezi s trenutnim problemom in z njegovo rešitvijo. Pri tem se trudi probleme definirati, pojasniti in razumeti. Podjetniška komunikacija ne sme nikogar izključevati, zato uspešen podjetnik upošteva avtonomijo misli sogovornika. Slednje skuša razumeti v pogovoru. Podjetnik sogovornikove misli ne obsoja, ampak pojasnjuje, pri tem pa potrjuje njegovo samostojnost brez vzbujanja občutka krivde ali odvisnosti. Uspešen podjetnik se dogovorjenega drži in s tem sprejema odgovornost. Svoja mnenja izraža jasno in stoji za njimi z argumenti. Uspešen podjetnik spodbuja druge, da govorijo, ob tem pa se poskuša vživeti v njihove vloge. S sogovorniki ravna kot z enakovrednimi posamezniki. Z njimi sodeluje, načrtuje in ohranja medsebojno zaupanje, hkrati pa ceni njihove uspehe.

Uspešen podjetnik svoj stil prilagodi na način, da se počuti čim bolj udobno in prepričljivo za druge. V vsaki situaciji ostane miren, svoj napad pa usmerja na nepravilno dejanje in ne na osebo. Tudi kadar je podjetnik utrujen, mora delovati odločno in ohraniti dobro voljo.

Podjetniško komunikacijo mora odražati kreativnost. Na osebni ravni podjetnik komunicira kreativno, če je pri tem optimističen, ustvarjalen in je na voljo, ko je to potrebno. Na vsebinski ravni se kreativnost odraža s pozitivnimi pogledi, pričakovanjem dobrih rezultatov in preprostim govorjenjem. V odnosih mora biti podjetnik takten, priznavati mora vrline drugih, pokazati za njih zanimanje, jim prisluhniti in priznavati njihove uspehe. Na vplivnostni ravni mora podjetnik komunicirati kreativno, tako da vliva zaupanje v ljudi okoli sebe (Plut in Plut, 1995, 70–75).

3.3.3 Ravnanje s časom

Čas predstavlja podjetniku najbolj omejen vir, zato mora sistematično poskrbeti za njegovo optimalno izrabo. V praksi malo podjetnikov učinkovito izkoristi čas, nihče izmed njih pa ga nikoli popolnoma ne izkoristi. Bolj ko se podjetnik trudi izkoristiti čas, večjo vrednost doda tako svojemu podjetju kot zasebnemu življenju, pri čemer mora biti osredotočen na njegove ključne vrednote. V okviru časovnega menedžmenta ima podjetnik probleme zlasti zaradi pomanjkanja informacij in motivacije. V podjetniku mora prevladovati želja, da bo učinkovito gospodaril s svojim časom in obenem pridobil informacije, ki so za to potrebne.

Učinkovito ravnanje s časom se začne z zavedanjem ugodnosti, ki temu sledijo. Podjetnik se mora z zavestnim trudom osredotočiti na najpomembnejše stvari, ki so pogoj za uspeh in rast njegovega podjetja. To pripelje do večjega zadovoljstva pri delu, saj tako opravi več stvari in je posledično bolj uspešen. Z učinkovitim ravnanjem s časom podjetnik vnese med svojo ekipo manjši časovni pritisk in boljše rezultate. Hkrati uspešno ravnanje s časom zmanjša skrbi, bojazni in napetosti, to pa omogoča hitrejšo in boljše sprejemanje odločitev. Za učinkovito ravnanje s časom potrebuje podjetnik močno voljo in samodisciplino. Tudi v stresnih situacijah se mora osredotočiti na najpomembnejša vprašanja. Podjetnik se mora truditi dokončati nalogo v enem obdobju. Za ta korak si mora vzeti dovolj časa, vendar ne sme dopustiti, da bi za majhno izboljšavo na enem področju kratil bolje porabljen čas na drugem (Antončič et al., 2002, 380–383).

3.4 PODJETNIŠKO ZNANJE

♣ Katere vrste znanja poznate oziroma kako lahko posamezno znanje vpliva na uspešnost podjetnika?

Znanje pomeni razumevanje in obvladovanje posameznih informacijskih stanj ter procesov. Ko posameznik informacije postavi v sistem medsebojnih funkcionalnih odnosov, lahko govorimo o pridobljenem znanju. Novo znanje nastaja v procesih ustvarjalnega izobraževanja ter dela (Plut in Plut, 1995, 56). Podjetniško izobraževanje je potrebno načrtovati in izvajati na vseh stopnjah izobraževanja, predvsem kot koncept razmišljanja.

! Plut in Plut (1995, 57) trdita, da si mora uspešen podjetnik pridobiti tri vrste znanj, in sicer:

- tehnično znanje → sposobnost uporabljati ustrezne postopke in metode,
- znanje o človeku in medčloveških odnosih → sposobnost dela z ljudmi, razumevanja in motiviranja posameznikov,
- konceptualno znanje → usklajevanje umskih sposobnosti in povezovanje zamisli ter dejavnosti (ustvarjalne ter organizacijske sposobnosti).

Znanje je trajna investicija. Trg in ekonomski odnosi zahtevajo, da podjetnik neprestano pridobiva nova znanja, sposobnosti in izkušnje. Za podjetnika je najbolj pomembno, da pridobljeno znanje in izkušnje prenese v prakso (Plut in Plut, 1995, 57).

Dryden in Vos (2001, 177) trdita, da posameznik v procesu izobraževanja pridobi nove informacije, kasneje pa jih razstavlja in jih na nov način spet združuje. Tako nastajajo ideje. Vsaka nova ideja je kombinacija starih elementov, saj novi elementi ne obstajajo, pač pa samo nove kombinacije. Najboljši ustvarjalec idej je tisti, ki v svoji glavi neprestano obdeluje nove možne sestave.

Podjetniško znanje si posameznik pridobi tudi na podlagi izkušenj v prejšnjih službah. Več kontaktov in različnih znanj si pridobi, večje možnosti ima za uspeh v svojem podjetju. Uspešni podjetniki so običajno najprej delali in sodelovali pri uspehu v drugem podjetju (ali podjetjih), šele nato so uspeli tudi sami (Pšeničny et al., 2000b, 65).

Hitrost učenja je odvisna od količine predhodnega znanja in od njegove kakovosti. Prenos učnega učinka je odvisen od podobnosti učnih dejavnosti. Bolj ko so si dejavnosti podobne, večji je prenos. Prenašajo se metode učenja, postopki, navade, posplošena spoznanja, pripravljenost za delo in različne čustvene vsebine, kot so samozaupanje in sproščenost (Pečjak, 1977, 29).

Pri učenju podjetnik ne zbira le podatkov in dejstev, pač pa jih povezuje v mehanizem svoje domišljije, da bi našel ustrezno rešitev.

3.5 SOLASTNIŠTVO

♣ Razmislite o naslednjih trditvah in komentirajte.

»Svoje podjetje bi v celoti financiral z lastnim kapitalom.«

»Za poslovanje lastnega podjetja bi večinoma najel tuje vire financiranja.«

»Podjetje bi ustanovil skupaj s poslovnim partnerjem, kjer bi bila vsak 50 % lastnik.«

Podjetnik mora v prvi fazi razmisliti o smiselnosti partnerskega odnosa, če obstaja možnost za samostojno realizacijo podjetniške ideje.

Pri odločanju podjetnika o poslovnem partnerstvu (solastništvu) v podjetju je ključno vprašanje, kako razdeliti lastništvo. Podjetnik mora določiti velikost deleža novega solastnika, pravilno razdeliti vloge med partnerji in uspešno oblikovati odnose med njimi. Partnerstvo se v majhnem podjetju večinoma nanaša tudi na osebno področje podjetnika. Ta mora dobro poznati sebe in svoje omejitve, poleg tega pa tudi svojega poslovnega partnerja in njegove sposobnosti v partnerskem odnosu. Podjetnik mora vnaprej definirati prilagajanje lastniških deležev, ker se partnerske vloge zaradi rasti in razvoja podjetja spreminjajo. Poleg tega mora oblikovati individualne cilje in namene v partnerskem odnosu na kratek in dolgi rok.

Solastništvo je pomembno tudi z vidika obvladovanja tveganj, saj vsak partner zmanjšuje nekatera tveganja, hkrati pa povečuje ali vključuje nekatera druga. V praksi podjetniki potrjujejo navedene značilnosti partnerstva, hkrati pa poudarjajo, da želijo obdržati v partnerskem odnosu tolikšen vpliv, ki omogoča razvijanje lastne ideje tudi vnaprej. V poslovnem partnerstvu mora biti podjetnik pripravljen sprejemati drugačna mnenja in poglede, sicer je sodelovanje in usklajevanje načrtanih ciljev zelo oteženo (Božič, 2008).

Antončič et al. (2002, 400–401) kot pomemben dejavnik poslovnega partnerstva navaja realna pričakovanja rezultatov podjetnika, pri tem pa mora predhodno ugotoviti, ali bo skupno vlaganje sploh omogočilo rast podjetju. Na podlagi opazovanj v praksi Božič (2007) ugotavlja, da podjetnik dostikrat preveč pričakuje od drugih in precenjuje vrednost svojega podjetja, hkrati pa se težko odreka lastniškemu deležu.

3.6 OBVLADOVANJE TVEGANJA

♣ Katera tveganja poznate in kako bi se vi kot podjetnik zavarovali pred njimi?

Uspešen podjetnik posluje z zmernim tveganjem in v njem vidi nadzor nad priložnostmi. Pri tem pritegne tudi ostale, da tvegajo z njimi.

Tveganje je pametno vključiti v poslovanje podjetja z razmislekom, ne sme pa preiti v hazarderstvo. Podjetnik zmanjšuje tveganje s predračunavanjem, s predvidevanjem nevarnosti in kritičnih tveganj. Podjetnik mora tveganje vključiti v natančno planiranje in organiziranje (Pšeničny et al., 2000a, 6). Poznati mora verjetnosti morebitnega nastanka tveganega dogodka in škodo, ki jo prinaša. Sprejemati ne sme tistih tveganj, katerih potencialne škode ne pozna (Božič, 2008). Premišljeno tveganje vnaša v podjetje spremembe, brez sprememb pa ne more priti do podjetnikovega razvoja.

Pšeničny et al. (2000b, 75) navaja več oblik tveganja. **Finančno tveganje** spremlja vsakega podjetnika, saj vlaga v svoje podjetje lastne prihranke, hkrati pa najema posojila. V začetku poslovanja podjetja je to tveganje zelo veliko, saj se nanaša neposredno na osebno tveganje podjetnika, kasneje pa se vse bolj prenaša na podjetje.

Podjetnik v veliko primerih zapusti staro delovno mesto, da bi lahko realiziral svojo podjetniško idejo. V primeru neuspeha lastnega podjetja se odpove možnostim napredovanja, po vsej verjetnosti pa se ne more niti vrniti v staro službo. Zato je podjetnik izpostavljen **tveganju kariere**.

Družina podjetnika mora poznati nevarnosti njegovega udejstvovanja. Že zlasti v začetnem obdobju družina živi s podjetniškimi načrti ter vsemi težavami in nevarnostmi, ki pretijo podjetniku. Pogosto se njegov stres prenaša tudi na ostale člane družine. Podjetnik ima na razpolago manj časa, zato mora biti pripravljen na osebne žrtve, kot je na primer zanemarjanje prijateljev. Na ta način je podvržen **tveganju v družini in okolju**.

Psihično tveganje nastopi zaradi slabega prenašanja stresnih situacij, ki se pojavljajo pri poslovanju in zaradi propada podjetij.

☺ **Kot primer uspešnega podjetnika si preberite naslednje 3 primere mladih slovenskih podjetnikov, ki se med sabo razlikujejo po področju dejavnosti. Vsi so vodje in (so)lastniki podjetij z različno pravno organiziranostjo. Pri vsakem posamezniku ugotovite, katere so bile tiste lastnosti, ki so vplivale na uspešnost, in jih komentirajte.**

1. Anton Krašovec je direktor, ustanovitelj in lastnik podjetja Alkemist s. p., ki je začelo delovati leta 2001. Krašovec je podjetnik osem let, pred tem pa ni delal v drugem podjetju, vendar je pomagal doma na kmetiji. S prevajalsko agencijo posluje od leta 2003 in ponuja prevajanje, tolmačenje in poučevanje jezikov. Kljub močni konkurenci podjetje sodi v zgornjo tretjino najuspešnejših podjetij v panogi na slovenskem trgu. Prav tako deluje na mednarodnem trgu. Vsako leto doseže med 50 in 100 % rast prihodkov in najhitreje raste v panogi. Podjetje vlaga približno 60 % svojih prihodkov v R&D. Promet se je povečal z začetnih 5.000 € na lanskih 810.000 €. Ob ustanovitvi je bil Krašovec zaposlen sam, danes pa ima podjetje 15 zaposlenih. Agencija se širi na trge bivše Jugoslavije, svojo poslovalnico pa ima tudi v Šanghaju. Iz tabele so razvidni ključni dejavniki uspeha prvega preučevanega podjetnika.

Tabela 1: Dejavniki uspeha prvega preučevanega podjetnika

najgloblje vrednote	etičnost/poštenost, pomoč drugim – pomoči potrebnim, integriteta
---------------------	--

prednostni cilji	finančna in časovna svoboda, podjetje razširiti na druga področja in dejavnosti narediti mednarodno uspešno in vredno zaupanja
osnovni motiv za podjetništvo	zaslužek, želja po samostojnosti (finančna in časovna), neodvisnosti
ključna oseba pri izbiri kariere podjetništva	sam
fleksibilnost podjetniške ideje	ideje se v podjetništvu vedno spreminjajo in nadgrajujejo ter zamenjujejo z boljšimi
pomen praktičnega in formalnega izobraževanja	praktične izkušnje ključnega pomena; pri rasti nujna izobraževanja
priporočena ključna podjetniška znanja in veščine	vođenje – umetnost vođenja ljudi
ključne organizacije pri izobraževanju	Network 21, CEED mentorji
lastne tipične podjetniške lastnosti	vztrajnost, odprtost, poslušnost
glavne nevarnosti za novega podjetnika	preveriti verodostojnost poslovnih partnerjev in strank; ostati zvest sam sebi
razdelitev časa za delo v podjetju	operativno delo 20 %, abstraktno razmišljanje 30 %, reševanje problemov 10 %, iskanje novih idej 40 %
časovni menedžment	oblikovati dnevni plan in določiti prioritete
% delovnega časa, namenjen stiku z ljudmi	70 %
reševanje problemov v podjetju	skupaj z zaposlenimi
pomen poslovnega partnerstva	sam začeti s svojim poslom
skrb za psihofizično kondicijo	podjetniška pot, povezana s hobiji – to zagotavlja uspeh
ključni dejavniki uspeha podjetnika	vztrajnost, vizionarstvo in intuicija, vodstvene sposobnosti, delavnost
moto uspešnega podjetnika	Oseba, ki sledi svoje sanje in se jim ni pripravljena Odpovedati – če poti ni, jo naredi!
posebna priporočila	Za uspeh je ključno zaupanje vase in vztrajnost. Vse drugo lahko najdeš v ljudeh.

Vir: Kramar, 2008, 17

2. Drugi podjetnik (ni želel biti imenovan) je direktor in solastnik podjetja X d. o. o., ki je bilo ustanovljeno leta 2003. Podjetje ponuja vodeno on-line izdelovanje pravnih dokumentov. Podjetnik dva je podjetnik pet let, pred tem pa je eno leto delal v majhnem podjetju. Podjetje posluje tako doma kot v tujini, med slovenskimi podjetji pa se uvršča v srednjo tretjino najuspešnejših podjetij v panogi. V podjetju beležijo 100 % realno povečanje prihodkov. Trenutno vlagajo v R&D vsaj 50 % prihodkov podjetja, v kasnejših fazah imajo namen vlagati okoli 20 %. Podjetnik dva ocenjuje, da ima podjetje okoli 60 % tržni delež, rast vrednosti premoženja pa se je od ustanovitve dalje povečala za štirikrat. V podjetju sta dva zaposlena, podjetje pa povezuje preko 150 strokovnjakov, ki on-line kreirajo pametne e-obrazce. Poslovanje imajo namen razširiti na trge bivše Jugoslavije. Iz tabele so razvidni ključni dejavniki uspeha drugega preučevanega podjetnika.

Tabela 2: Dejavniki uspeha drugega preučevanega podjetnika

najgloblje vrednote	poštenost, proaktivnost, kar narediš, naredi dobro
prednostni cilji	delati stvari, ki me veselijo, delati bolje kot drugi
osnovni motiv za podjetništvo	zaslužek, odlična priložnost, ki se je pojavila
ključna oseba pri izbiri kariere podjetništva	sam s pomočjo poslovnih partnerjev
fleksibilnost podjetniške ideje	glede na izkušnje na trgu izboljšana začetna ideja
pomen praktičnega in formalnega izobraževanja	oboje, vendar pretežno praktično
priporočena ključna podjetniška znanja in veščine	imeti »jajca«, strateško razmišljanje, mreženje, vodenje ljudi, prodaja in pogajanja
ključne organizacije pri izobraževanju	Ekonomska fakulteta, CEED, praksa
lastne tipične podjetniške lastnosti	proaktivnost, strateško razmišljanje, hitro odločanje, vodenje ljudi, vizija
glavne nevarnosti za novega podjetnika	precenitev potenciala ideje, premajhen socialni kapital, nezmožnost hitrih odločitev, nezmožnost strateškega razmišljanja, izguba vizije
razdelitev časa za delo v podjetju	operativno delo 55 %, abstraktno razmišljanje 15 %, reševanje problemov 20 %, iskanje novih idej 10 %
časovni menedžment	dobri opomniki in planiranje vnaprej ter odzivnost
% delovnega časa, namenjen stiku z ljudmi	50 %
reševanje problemov v podjetju	skupaj z zaposlenimi
pomen poslovnega partnerstva	poslovno partnerstvo ja, če se partnerja dopolnjujeta
skrb za psihofizično kondicijo	šport, družina, prijatelji
ključni dejavniki uspeha podjetnika	delavnost, vizionarstvo in intuicija, psihofizična kondicija, vodstvene sposobnosti, vztrajnost
moto uspešnega podjetnika	Nekdo, ki rad presega sebe.
posebna priporočila	Bodi do drugih tak, kot želiš, da so drugi do tebe.

Vir: Kramar, 2008, 18

3. Ciril Mlakar je direktor in solastnik podjetja CVS MOBILE, informacijske rešitve d. d., ki je bilo ustanovljeno leta 2005. Podjetje izdeluje tehnološke rešitve na področju telematike in prenosa podatkov preko GSM omrežja ter nudi storitve optimizacije in vodenja vozniških parkov. Po oceni Mlakarja sodi podjetje na slovenskem trgu v srednjo tretjino najuspešnejših podjetij v panogi, svoje storitve pa ponujajo tudi na tujih trgih. Podjetje ima približno 70 % tržni delež, prihodki podjetja so se v zadnjem letu realno povečali za 75 %. Približno 13 % od prihodkov podjetja vlagajo v R&R. Vrednost premoženja je za 100 % večja od začetne. Ob ustanovitvi je bilo pet zaposlenih, danes pa jih je štiriindvajset. Iz tabele so razvidni ključni dejavniki uspeha tretjega preučevanega podjetnika.

Tabela 3: Dejavniki uspeha tretjega preučevanega podjetnika

najgloblje vrednote	družina, zdravje, solidarnost, vztrajnost
prednostni cilji	svoboda
osnovni motiv za podjetništvo	želja po samostojnosti in neodvisnosti ter odlična priložnost, ki se je pojavila na trgu
ključna oseba pri izbiri kariere	popolnoma sam
fleksibilnost podjetniške ideje	razvija prvotno idejo, ohranja osnovno
pomen praktičnega in formalnega izobraževanja	vse je samo praksa in izkušnje; podjetnik pridobi znanja za podjetništvo sproti, tako kot se razvija njegovo podjetje
priporočena ključna podjetniška znanja in veščine	organizacija in komunikacija
ključne organizacije pri izobraževanju	trenutno še ni srečal take
lastne tipične podjetniške lastnosti	spoštovanje mnenja drugih, jasno zastavljen cilj, ki se ga skuša držati, iskanje pravih sodelavcev
glavne nevarnosti za novega podjetnika	izguba volje do zastavljenih ciljev, finančne težave
razdelitev časa za delo v podjetju	operativno delo 35 %, abstraktno razmišljanje 5 %
časovni menedžment	oblikovan na podlagi zaposlenih v podjetju, za katere si prvo organiziram čas potem pride na vrsto vse ostalo
% delovnega časa, namenjen stiku z ljudmi	80 %
reševanje problemov v podjetju	skupaj z zaposlenimi
pomen poslovnega partnerstva	odvisno od podjetniške ideje; v večini primerov podjetnik brez partnerstva ne more biti uspešen (človek ne more biti odličen na vseh)
skrb za psihofizično kondicijo	zanemarjanje; v prostem času šport in prijatelji
ključni dejavniki uspeha podjetnika	delavnost, intuicija in vizionarstvo, vztrajnost, fleksibilnost, kreativnost
moto uspešnega podjetnika	Človek, ki ve, kaj hoče, in tudi ve, kako bo stvari izpeljal, hkrati pa je pripravljen sprejemati ogromno kompromisov, ki ga bodo pripeljali do cilja.
posebna priporočila	V podjetniku mora biti želja, da ustvari nekaj novega in sposobnost pripeljati posel do točke, ko ga lahko preda drugemu.

Vir: Kramar, 2008, 19

Skupne ugotovitve pri preučevanju dejavnikov uspeha podjetnikov v vzorcu

Vsi trije podjetniki **so mlajši od 30 let** in so vodje podjetij, ki beležijo **nad 50 % rast prihodkov**. Njihova podjetja delujejo na mednarodnem tržnem prostoru in so razvojno napredna, saj vlagajo **vsaj 50 % prihodkov podjetja v R&R**. V vseh treh podjetjih se rast zaposlenih in sodelujočih drastično veča.

Skupno preučevanim podjetnikom so večinoma **prijateljski in odprti odnosi do staršev v mladosti, samostojnost, tekmovalni duh in razmišljanje o podjetniških idejah v dobi odrasčanja**. Pred vstopom v podjetništvo niso imeli večjih delovnih izkušenj. Za podjetniško

pot so se odločili samostojno, **ključni motivi** pri tem pa so bili **časovna** in **finančna svoboda**, **zaslužek** ter **podjetniška priložnost**.

Prvotne podjetniške ideje preučevanih podjetnikov se prilagajajo spremembam na trgu in se v skladu z njim dodatno razvijajo. Njihove skupne **tipične lastnosti**, ki jih odlikujejo kot podjetnika, so **dobre vodstvene zmožnosti**, **zmožnost dela z ljudmi**, **strateško razmišljanje z jasno zastavljenimi cilji** in **vztrajnost**. Večji poudarek dajejo znanju, ki ga pridobivajo v praksi, kot formalnemu izobraževanju.

Vodenje ljudi postavljajo na prvo mesto pri podjetniškem usposabljanju. Kot glavne nevarnosti na začetku podjetniške kariere izpostavljajo **pomanjkanje samozaupanja** in **samozvesti**, **premajhen socialni kapital**, **precenitev potencialne ideje** in **finančne težave** zaradi neznanja upravljanja.

Za organiziranje njihovega časa poudarjajo **pomen določanja prioritet**, **dobrih opomnikov** in **odzivnost**. Več kot polovico delovnega časa namenijo **stiku z ljudmi**, probleme v podjetju pa rešujejo skupaj z zaposlenimi. Po njihovem mnenju je poslovno partnerstvo dobro v primeru, ko je potrebno več različnih znanj v podjetju.

POVZETEK:

Podjetnik in podjetniško okolje sta neločljivo povezana. Podjetnikova osebnost vpliva na okolje in podjetniško okolje vpliva na to, katere lastnosti, sposobnosti in znanje mora podjetnik imeti, da bo postal dober in uspešen podjetnik. Prilagajanje podjetnika okolju se kaže tudi v njegovi sposobnosti poiskati take vire financiranja in poslovne partnerje, s katerimi bo dosegel želeni cilj. Dober podjetnik se kaže tudi v tem, koliko je sposoben predvideti tveganja v poslovanju in kako ta tveganja čim bolje obvladovati ali se jim izogniti.

◆ VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE:

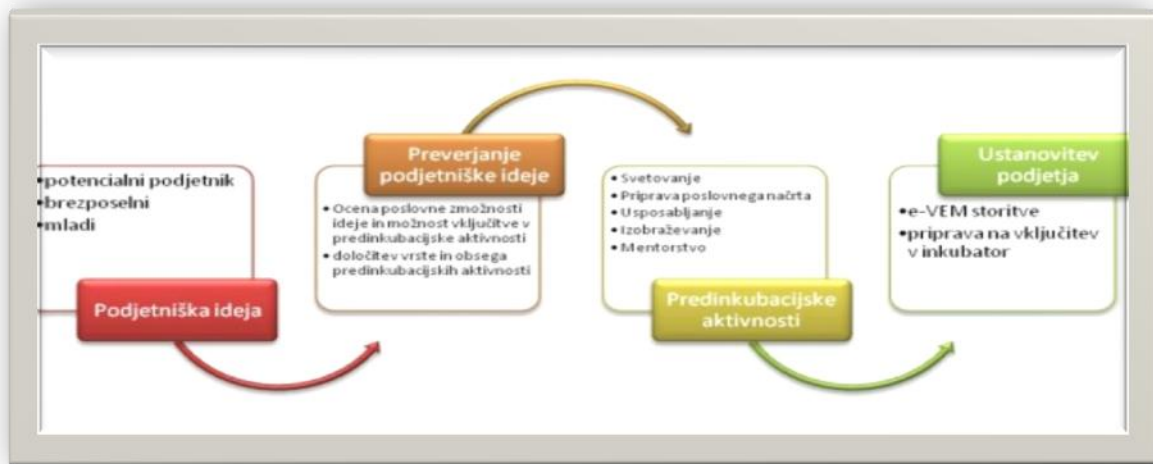
1. Razmislite o dejavnikih, ki smo jih spoznali in ki so potrebni za razvoj podjetništva. Pojasnite njihovo medsebojno povezanost.
2. Katere lastnosti naj bi po vašem mnenju imel dober podjetnik? Ali menite, da se s temi lastnostmi podjetnik rodi ali si jih lahko s časom pridobi?
3. Katere spretnosti potrebuje uspešen podjetnik? Navedite primer iz vašega življenja, kjer se je neka spretnost pokazala za dobro ali slabo.
4. Katero znanje naj bi imel podjetnik? Ali menite, da je za dobrega podjetnika potrebno strokovno znanje, pridobljeno s šolanjem, ali so izkušnje večjega pomena?
5. Razmislite, katere izmed naštetih osebnih značilnosti posedujete in na osnovi tega se samoocenite ali imate pogoje za dobrega podjetnika.
 - Ali ste začetnik?
 - Ali ste dovolj motivirani?
 - Ste avtoritativna osebnost?
 - Raje delate sami ali v timu?
 - Kako dobro se znajdete z različnimi osebnimi značilnostmi ljudi?
 - Ali ste pripravljeni prevzeti tveganje in zastaviti vse, kar imate?
 - Ali boste lahko živeli v strahu pred izgubo?
6. Samožrtvovanje, usmerjenost v prihodnost in samozavest so lastnosti, ki jih pogosto pripisujemo uspešnim podjetnikom. Zakaj, menite, je tako? Odgovor utemeljite.
7. Naštejte nekaj razlogov za in nekaj proti lastni podjetniški poti.

8. Kaj naj po vašem mnenju podjetnik upošteva pri odločitvi glede strukture lastništva podjetja?
9. Razmislite o tveganjih, ki so navzoča v podjetništvu. Ali lahko navedete kakšen primer iz vašega poslovnega življenja, ko ste se soočili s kakšnim tveganjem? Kako ste reagirali oziroma kaj ste naredili?

4 ELEMENTI PODJETNIŠKEGA PROCESA

V tem poglavju bomo spoznali tri ključne elemente podjetniškega procesa in njihov pomen. Razložili bomo razliko med managerjem in podjetnikom ter kaj je podjetniška ideja oziroma podjetniška priložnost. Ker so za podjetništvo potrebni viri financiranja, bomo predstavili različne vire financiranja in njihov pomen za podjetništvo.

Vsak podjetniški proces se prične z idejo in konča z delujočim urejenim podjetjem, ki lahko uspešno dolgoročno posluje ali že na kratek rok zaradi različnih predpostavk zaide v težave. Ključno vlogo v podjetniškem procesu ima podjetnik ali podjetniška skupina, ki mora prepoznati priložnosti in znati poiskati dovolj odjemalcev, ki so pogoj za preživetje podjetja. Za uresničenje zamisli so potrebna sredstva, ki so, vsaj na začetku, sredstva podjetnikov, ki podjetja ustanovijo.



Slika 1: Predinkubacija

Vir: <http://www.google.si/search?q=podjetni%C5%A1ka+ideja&hl> (povezava dne 15. 4. 2011)

Plut in Plut (1995, 18) definirata podjetniški proces kot proces, v katerem podjetnik oziroma podjetniška skupina izbere med množico možnih idej donosno in uresničljivo priložnost in za uresničenje te priložnosti zbere vse potrebne vire, to je ljudi ter poslovna in finančna sredstva.

Prvi element podjetniškega procesa je podjetnik oziroma podjetniška skupina. Biti mora kakovostna, kar pomeni, da mora imeti znanje, zrelost in izkušnje. Poznati mora trg in imeti premišljeno strategijo prodora na trg.

Drugi ključni element podjetniškega procesa je podjetniška priložnost. Nova ideja ni isto kot dobra podjetniška priložnost. Dobra podjetniška priložnost je tista, za katero podjetnik oziroma podjetniška skupina ugotovi, da je donosna in uresničljiva (Plut in Plut, 1995, 17). Poleg podjetniške priložnosti je za uspeh potrebno še znanje podjetnika oziroma podjetniške skupine, kako pripraviti dober poslovni načrt, ki ga je potem potrebno tudi izvesti.

Tretji element v podjetniškem procesu so sredstva in ljudje, ki jih je potrebno imeti za izpeljavo podjetniške priložnosti.

Odločitev za podjetništvo ni nikoli lahka. Nanjo vplivata dve vrsti dejavnikov: »push« in »pull« dejavniki.

»Push« dejavniki so tisti, ki posameznika silijo k odločitvi za podjetništvo in so največkrat nezadovoljstvo z obstoječo zaposlitvijo ali izguba zaposlitve, medtem ko so »pull« dejavniki tisti, zaradi katerih se zdi posamezniku podjetniška kariera privlačna in ga tako »vlečejo« v to odločitev. Pri teh dejavnikih gre največkrat za dobro oziroma obetavno priložnost, ki jo bodoči podjetnik opazi na trgu, željo po neodvisnosti ali potrebo po uspehu (Hisrich in Peters, 1989, 21).

4.1 PODJETNIK ALI MANAGER

Ključno vlogo v procesu podjetništva ima, kot smo že omenili, podjetnik ali skupina podjetnikov. Vendar moramo ob tem ločiti podjetnika od managerja. Ta dva pojma sta nekako povezana oziroma se v določenih primerih prepletata. Vprašanja, na kateri še danes ne vemo zanesljivega odgovora, sta povezani s tem, ali se dober podjetnik oziroma manager rodiš ali lahko to postaneš zaradi spleta različnih okoliščin, ki te spremljajo v življenju.



Slika 2: podjetnik ali manager

Vir: <http://www.google.si/search?q=podjetnik+ali+manager&hl> (povezava dne 15. 4. 2011)

Posamezne dele različnega dela v podjetjih opravljajo specialisti. Z večanjem tehnične delitve dela se je seveda povečevala tudi potreba po usklajevanju razdeljenega dela. In ravno usklajevanje je bistvo dela **managerjev**.

► Management lahko definiramo kot reševanje problemov, ki se nanaša na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje ciljev, poslanstva in vizije razvoja podjetja.

Drucker (1986, 347) je opredelil tri naloge managementa ali managerja:

- uveljavljanje vizije, poslanstva in ciljev podjetja,
- skrb za produktivnost zaposlenih,
- družbena odgovornost in vpliv podjetja.

Če naloge razdelimo bolj natančno, so primarne funkcije managementa naslednje:

- načrtovanje oziroma planiranje (gre za analizo poslovanja in predvidevanje okolja, določitev vizije, poslanstva in temeljnih ciljev podjetja v določenem trenutku ter določanje poti za doseganje ciljev dolgoročno in kratkoročno),
- organiziranje (oblikovanje organizacijske strukture in oblikovanje kulture v podjetju),
- vodenje (kadrovanje, vodenje, komuniciranje, motiviranje, izobraževanje),
- nadziranje oziroma kontrola (revizija in kontrola delovanja zaposlenih).

Potrebno je poudariti tudi to, da se usklajevanje, odločanje in delegiranje niti ne omenjajo kot funkcije managementa, saj so te dejavnosti nenehno prisotne v naravi dela managerjev.

Uspešen manager naj bi bil le 5 % podjetnika, kot nekdo, ki ima sposobnost odločanja, tveganja in profitiranja in kar 95 % managerja, se pravi, da izvaja kontrolo nad ekonomskimi viri in produkcijskimi odločitvami.

Podjetniki so najpomembnejši deležniki podjetniškega procesa. To so osebe, ki zaznajo potrebe drugih ljudi, izkoristijo donosne priložnosti ter tako pospešujejo razvoj gospodarstva in družbe. Podjetništvo je zato eden najpomembnejših dejavnikov, potrebnih za nemoteno delovanje celotnega sistema. Z ustvarjanjem in uresničevanjem poslovnih priložnosti, z edinstvenimi osebnostnimi lastnostmi, kot so prilagodljivost, vztrajnost, samozaupanje, proaktivnost, karizmatičnost, potreba po dosežkih in s pomočjo človeškega in socialnega kapitala uspešni podjetniki poslujejo na dolgi rok. Za uspešnim podjetjem vedno stoji uspešen podjetnik ali skupina podjetnikov. Stališče, da je podjetnik – oseba – najpomembnejši element uspešnega podjetniškega projekta, je splošno razširjeno med teoretiki in praktiki na tem strokovnem področju.

Vsak podjetniški podvig se začne s posameznikom in z njegovimi znanji, s stiki in tistimi ključnimi viri, ki neposredno ne bodo prinesli denarja. Naravnost in način ter zmožnost v drugih zbuditi zanimanje o tem, da je nekaj mogoče uresničiti in jih prepričati, da bodo uspeli z vami, so ključ uspešnega podjetništva. Koncept podjetnega posameznika z značilnim vedenjem je bistvo podjetniške teorije. Dejavniki podjetniškega procesa so torej podjetnik s svojim človeškim in socialnim kapitalom, osebnostnimi lastnostmi in cilji, podjetniško priložnostjo in potrebnimi sredstvi.

4.2 PODJETNIŠKA IDEJA IN PRILOŽNOST



Slika 3: Podjetniška ideja in priložnost

Vir: <http://www.google.si/search?q=podjetni%C5%A1ka+ideja+ali+prilo%C5%BEnost&hl>
(povezava dne 16. 4. 2011)

☺ **Zamislite si, da imate idejo o tem, s čim bi se ukvarjali kot podjetnik. Kako bi vašo idejo predstavili na sestanku potencialnih vlagateljev ali posojilodajalcev, kako bi jih prepričali, da je ta ideja dobra poslovna naložba? Napišite primer vaše predstavitve.**

Osrednja podjetniška spodbuda je pridobivanje bogastva. Izvira iz človeškega koristoljubja ter težnje po moči in vplivu. Ta spodbuda je enaka ali zelo podobna tako pri potencialnih kot pri že delujočih podjetnikih, ki se nameravajo oz. se že ukvarjajo z normalnim ali nenormalnim podjetništvom.

Kot faze generiranja lahko omenimo naslednje:

- priprava – podlaga, znanje, izkušnja, ki jo podjetnik vlaga v proces prepoznavanja priložnosti;
- inkubiranje – faza, v kateri podjetnik ocenjuje idejo ali razmišlja o problemu;
- razumevanje – je preblisk prepoznavanja – ko vidimo rešitev problema ali ko se rodi ideja;
- trenutek, ko podjetnik prepozna priložnost;
- vrednotenje – faza ustvarjalnega procesa, v kateri je ideja predmet natančne proučitve in analize njene sposobnosti za preživetje; v tej fazi pride mnogokrat do problema, saj podjetnik idejo začne uresničevati, preden preveri njeno sposobnost preživetja;
- uresničitev – ustvarjalno idejo dokončno oblikujemo, jo podrobno izdelamo in preoblikujemo v nekaj, kar ima vrednost – nov izdelek, storitev, poslovni koncept.

Večina podjetnikov pride do najrazličnejših podjetniških idej po skrivnih poteh, običajno pa ideje izhajajo iz podjetnikov samih. Ideje se pojavljajo na delu, v vsakodnevnih hobijih, pri vsakodnevnem opazovanju pojavov in problemov okrog nas, posebna pozornost je usmerjena tudi v nepredvidljive dogodke.

Ob vprašanju, kako priti do dobre podjetniške ideje, je potrebno upoštevati na slednji dve izhodišči:

- Prva iztočnica je ugotovitev, da je večina poslovnih idej v glavnem slaba. Le malokrat namreč slišimo za poslovno idejo ali priložnost, ki nas že takoj pritegne in za katero že vnaprej vemo, da bo uspela.
- Druga iztočnica pa je, da idej pravzaprav ni malo (čeprav, kot smo dejali, so v glavnem slabe), si pa podjetniki ne vzamejo dovolj časa, da bi iz svojih poslovnih idej naredili nekaj več in da bi iz slabih zrasle dobre poslovne ideje.

Za razvijanje (nastajanje – generiranje) podjetniških idej obstaja več načinov, analiza obstoječih kot tudi potencialnih kupcev.

► **Ideja** je misel, vtis, predstava o nečem. Lahko ustreza ali pa ne kriterijem priložnosti. Preden nas ideja čisto prevzame, je pomembno vedeti, ali pokriva določeno potrebo, ali ustreza določenim kriterijem za **priložnost**. Če se izkaže, da ne, lahko to vodi v razočaranje in neuspeh.

☺ Kot primer ideje lahko vzamemo primer gospodične, ki si je zamislila »nesmrdečo školjko«. Ker je bila urejena gospa in jo je smrad pri opravljanju velike potrebe zelo motil, je razmišljala, kaj bi lahko naredila, da do tega smradu ne bi več prišlo. Nekega dne je prišla do ideje, da bi lahko proizvajali »nesmrdečo školjko«, torej školjko, ki bi ob opravljanju velike potrebe vsrkavala neprijetne vonjave, ki ob tem nastajajo.

Kaj menite o tej ideji? Bi lahko bila to tudi podjetniška priložnost?

Priložnost je ugodna kombinacija okoliščin, ki ustvarjajo potrebe po novih izdelkih, storitvah ali poslih. Priložnost ima 4 bistvene lastnosti:

- je privlačna,
- trajna,
- pravočasna,
- zasidrana v izdelek ali storitev, ki kupcu oz. končnemu uporabniku prinese ali dodaja neko novo vrednost.

Za uresničitev priložnosti mora biti odprto **okno priložnosti**. Okno priložnosti opisuje časovno obdobje, v katerem lahko podjetje realno vstopi na novi trg. Ko trg raste, vstopajo podjetja in si poskušajo pridobiti dobičkonosno pozicijo. V neki točki trg dozori in okno priložnosti se zapre.

Priložnost lahko identificiramo na načine, kot so:

- **Opazovanje trendov**

Gospodarski in družbeni dejavniki, tehnološki napredek, politično dogajanje in spremembe zakonodaje so najpomembnejši trendi. Sposobnost dobrega opazovanja in analize trendov je odvisna od izkušenosti podjetnikov, razvitosti njihove socialne mreže, ustvarjalnosti in pozornosti.

Gospodarski dejavniki vplivajo na kupno moč kupcev. Ko so dohodki visoki, so ljudje pripravljeni trošiti več in kupovati več izdelkov in storitev. Družbeni dejavniki in njihov učinek na nove izdelke, storitve in poslovne ideje (mobiteli, internet itd.). Hitrost tehnoloških sprememb zahteva od podjetnikov, da so vedno na tekočem. Novim tehnologijam sledijo izdelki, ki jih pospešujejo in pomagajo k njihovem nadaljnjemu razvoju. Tehnološki napredek se prepleta z gospodarskimi in družbenimi spremembami v ustvarjanju priložnosti. Spremembe zakonodaje odpirajo priložnost za nova podjetja, ki pomagajo drugim podjetnikom, da se soočajo s spremembami zakonodaje in se ji prilagajajo.

- **Reševanje problemov**

To je povezano s sposobnostjo opazovanja trendov v okolju, z intuicijo, naključji.

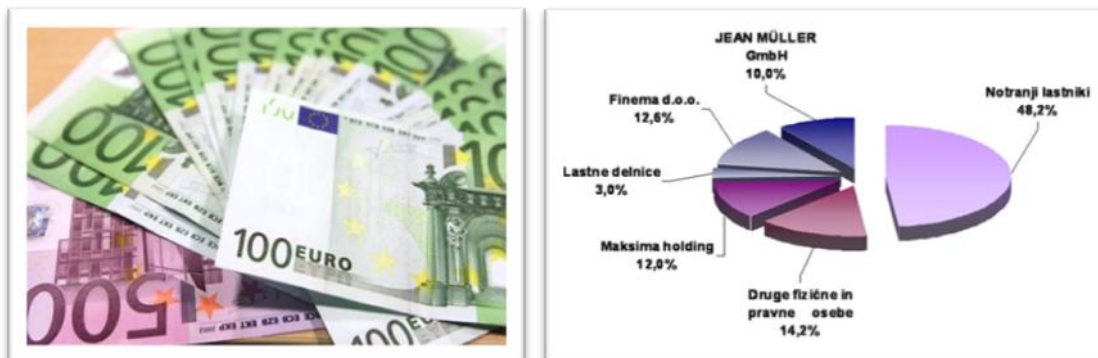
4.3 POTREBNI VIRI

☺ **Predstavljajte si, da je gospodična svojo idejo »nesmrdeče školjke« želela izkoristiti in se podati na pot podjetnika. Za odprtje svojega podjetja je potrebovala finančna sredstva. Ker lastnih sredstev ni imela na voljo, se je odločila izkoristiti druge oblike virov financiranja.**

Pomen dostopa in razpoložljivosti finančnih virov je za podjetnika bistvenega pomena pri odločitvi za ustanovitev lastnega podjetja in kasnejši rasti lastne dejavnosti. Njihov pomen je še toliko večji, saj podjetja s pomočjo finančnih virov posredno pridobivajo tudi kvalificirano delovno silo, ustrezno poslovno infrastrukturo, primerne dobavitelje in socialni kapital. V

nadaljevanju se bom omejila na razlago nekaterih finančnih virov, pridobljenih z bančnega ali kapitalskega trga, vrsto ustreznega financiranja pa bom predstavila glede na razvojno stopnjo podjetja (več na www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033.../Bracic%20Gregor.pdf).

4.3.1 Vrste virov



Slika 4: Prikaz virov financiranja z lastniškim trajnim kapitalom

Vir: <http://www.google.si/search?q=vrste+finan%C4%8Dnih+virov&hl> (povezava dne 20. 4. 2011)

Če želimo razumeti podjetništvo kot proces, moramo biti pozorni na tri bistvene elemente, da bi se dana poslovna priložnost izkoristila: na podjetnika in njegovo ekipo sodelavcev, na poslovno priložnost ter na potrebne vire. Prisotni morajo biti vsi elementi istočasno in usklajeno. Za zagon in izvedbo podjetniške ideje pa mora podjetnik neusklajenosti po proizvodnih, finančnih in človeških virih odpraviti (Timmons, 1990, 5–6; Rebernik in Repovž, 2000, 11).

Vrsta financiranja, ki je za podjetje najustreznejša, je odvisna od njegove razvojne stopnje, zato je potrebno izbrati prave ponudnike kapitala. Podjetniki lahko izbirajo med **dolžniškimi ali lastniškimi viri financiranja**.

Razvoj podjetij, preden ta pridejo do organiziranega trga kapitala, lahko razdelimo na šest stopenj (Mikuž, 2007, 20):

1. V prvi, imenovani tudi "idejni fazi" (angl. *Initial Concept*), podjetnik razvija idejo o novi podjetniški priložnosti. To fazo imenujemo tudi semenska faza in na tej stopnji podjetniške začetke ter razvoj ideje **podjetnik običajno financira sam**.

☺ V našem primeru gre za idejo in podjetniško priložnost »nesmrdeče školjke«.

2. Druga faza se imenuje "faza preverjanja ideje" (angl. *Proof of Concept*) ali začetna faza. Na tej točki podjetnik vabi soustanovitelje, da skupaj razvijajo prototip, nadalje razvijajo idejo, izdelajo poslovni načrt, ustanovijo podjetje in morda zaposlijo prve ljudi. Financiranje na tej stopnji deluje prek **prijateljev, znancev, soustanoviteljev in morda kakega poslovnega angela**.

☺ V našem primeru je gospodična k sodelovanju povabila poslovnega partnerja – tehnika, ki je na podlagi njene ideje izdelal prototip »nesmrdeče školjke«. Gre za školjko, ki na podlagi sistema prezračevanja zagotavlja, da ob opravljanju velike potrebe neprijetne vonjave ne pridejo v prostor. V nadaljnjem koraku je gospodična svoj izum predstavila izbranim dobaviteljem kopalniške opreme, s katerimi je najprej podpisala pogodbo o varovanju

podatkov, z njo pa se je zaščitila pred morebitno krajo ideje. Ti so pokazali zanimanje za vključitev »nesmrdeče školjke« v svojo ponudbo. Na podlagi interesa za poslovno sodelovanje je gospodična s svojim poslovnim partnerjem ustanovila podjetje AIRMAXX d. o. o. in pripravila poslovni načrt za svoj projekt, s pomočjo katerega bi poiskala potrebne finančne vire za financiranje projekta.

3. Tretja faza razvoja se imenuje "faza razvoja proizvoda/storitve" (angl. *Product Development*). Oblikuje se ekipa razvijalcev in vodstvena skupina, izdelava se marketinški načrt in vložijo se morebitne prijave patentov. Na tej stopnji govorimo o prvem krogu iskanja virov financiranja. Tu običajno nastopijo skladi **tveganega kapitala**, ki vstopajo v podjetje prek prednostnih deležev, ki so običajno manjšinski. Glede na poznejše faze so zneski, ki jih vložijo skladi tveganega kapitala, relativno nizki, se pa seveda močno razlikujejo med posameznimi industrijskimi panogami. Manjša podjetja lahko pridobijo sredstva tudi s pomočjo različnih storitev **bančnih institucij** (npr. kreditna linija, oprema na leasing).

☺ Zaradi zaščite ideje je gospodična prijavila svojo inovacijo na Uradu za intelektualno lastnino ter na podlagi izdelanega poslovnega načrta in prototipa začela postopek iskanja virov financiranja svojega podjetja.

4. Fazi razvoja produktov sledi "faza vstopa na trg" (angl. *Market Launch*). V tem času se izdelajo beta verzije proizvodov in distribuirajo izbranim kupcem. Glede na odzive slednjih se proizvodi optimizirajo in prilagajajo pričakovanjem trga. Zaposli se osebje, ki skrbi za trženje, in izdelajo se prve prilagoditve poslovnega načrta, ki sledijo realnim odzivom s trga. Dolžniško financiranje poteka preko **bančnih posojil** ali drugih virov financiranja, vključno z leasingom (več o leasingu na www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/dacar3726.pdf) in faktoringom (več o tem na www.s-factoring.si/factoring). Nastopi drugi krog financiranja, ki je po vsebini zelo podoben prvemu, le da gre tukaj za večje zneske. Ponudniki financiranja so še vedno skladi **tveganega kapitala ali banke**, sredstva pa so namenjena predvsem marketinškim aktivnostim in razvoju produktov.

☺ Na podlagi pridobitve dolgoročnega vira financiranja za svoj projekt s strani lokalne banke in s podpisom pogodbe o poslovnem sodelovanju z lokalnim dobaviteljem kopalniške opreme je gospodična začela z izdelovanjem sistema prezračevanja, ki je bil del končne ponudbe dobavitelja kopalniške opreme.

5. Peta razvojna faza se imenuje "faza razvoja trga proizvoda" (angl. *Market Development*). V tem času je izrazita rast prihodkov iz poslovanja podjetij. Povečuje se zaposlovanje kadrov, število zaposlenih lahko v posameznih primerih preseže petdeset in več. Osnovnemu proizvodu se dodajo nove funkcionalnosti in napadajo se posamezne niše na trgu, ki nastanejo v času od nastopa podjetja na trgu. Zelo pogosto je, da podjetje v tej fazi še vedno posluje z izgubo. Financiranje poteka še vedno iz **skladov tveganega kapitala** in v posameznih primerih prek skladov "mezanine". Slednji ponujajo premostitveno financiranje in pričakujejo, da bodo delnice podjetja uvrščene na organiziran trg v dveh letih. Sredstva so namenjena intenzivni marketinški aktivnosti in širitvi palete proizvodov ali storitev. V primeru **premostitvenega financiranja** podjetje z njim premošča časovno vrzel do uvrstitve na organiziran trg, ki je nastala zaradi različnih dejavnikov (neustrezne razmere na kapitalskih trgih, zamude pri razvoju proizvodov in podobno).

☺ Zaradi vse večjega zanimanja in povpraševanja po »nesmrdeči školjki« s strani potrošnikov in s tem potrebe po večji ponudbi prezračevalnih sistemov je gospodična najela dodatne prostore za izdelavo prezračevalnih sistemov ter zaposlila nove ljudi.

6. Zadnja faza pred uvrstitvijo delnic podjetja na organiziran trg je "razširitvena faza" (angl. *Expansion*). Podjetja so v tej fazi običajno že dobičkonosna. Stremijo k hitri rasti prek geografske širitve in s tem pospešene organske rasti ter prek nakupov drugih podjetij. Financiranje poteka preko **poslovnih naložb**, izdelovati pa se pričnejo načrti uvrstitve delnic na organiziran trg. V ta podjetja vstopajo tako skladi, ki ponujajo **premostitveni kapital**, kot tudi **zasebni naložbeni skladi** (angl. *Private Equity Funds*) ter drugi večji **institucionalni vlagatelji**. V nasprotju s prejšnjimi na tej stopnji ne gre tako pogosto za vstop v podjetje prek dokapitalizacij, temveč tudi prek odkupov deležev zdajšnjih družbenikov.

☺ Ker se je ideja oziroma novica o »nesmrdeči školjki« razširila tudi na tujih trgih, je gospodična po nekaj mesecih delovanja dobila poslovno ponudbo za sodelovanje s strani enega največjih svetovnih proizvajalcev kopalniške opreme za plovila. Zaradi nove poslovne priložnosti delovanja tudi na trgu plovil sta v naslednjem koraku podjetje AIRMAXX d. o. o. in tuji partner skupaj ustanovila novo podjetje, ki se je z leti razvilo v uspešno mednarodno podjetje.

Opisano predstavitev faz razvoja in virov financiranja prikazuje tudi tabela 4. Po navedbah te literature so stopnje razvoja podjetja poimenovane podobno, viri financiranja pa razporejeni drugače. Običajno se podjetni posamezniki v vseh fazah razvoja podjetja razen v prvi in drugi fazi po Mikužu (2007, 20) lahko poslužujejo dolžniških ali lastniških virov financiranja. Mikro, mala in srednje velika podjetja si žal v začetnih fazah razvoja ne morejo zagotoviti zadostnih sredstev. Za financiranje z dolžniškimi viri pa so potrebni poslovni dosežki in zadostna kreditna sposobnost. Premostitev vrzeli v zunanjem financiranju v začetnih stopnjah omogoča tvegani kapital, ki ga v podjetje investirajo poslovni angeli (ali neformalni investitorji) in skladi tveganega kapitala.

Tabela 4: Viri financiranja po stopnji razvoja podjetja

Stopnja razvoja podjetja	Viri financiranja
Zbiranje sredstev (idejna faza, faza preverjanja ideje)	lastni kapital ustanovitelja in družabnikov bančno posojilo, če je na voljo in ga podjetje potrebuje
Zagon podjetja (faza razvoja proizvoda/storitve)	lastni kapital ustanovitelja, družabnikov in drugih vlagateljev, bančno posojilo, če je na voljo, oprema na leasing.
Razširitev podjetja (faza vstopa na trg, faza razvoja trga proizvoda)	lastni kapital iz prvotnih virov ter poslovne naložbe ali tvegani kapital, bančna posojila, drugi viri financiranja, vključno z leasingom in s faktoringom
Zamenjava (razširitvena faza)	poslovne naložbe, tvegani kapital ali prva javna prodaja vrednostnih papirjev

Vir: Priročnik o financiranju z rizičnim kapitalom v regionalni politiki, 2004, 10

V nadaljevanju bom na kratko predstavila le nekatere vrste finančnih instrumentov dolžniških in lastniških virov financiranja. Izvzeta je obširnejša razlaga o javnem delniškem trgu (borzi), nepovratnih sredstvih in različnih vrstah posojil bank, leasing in faktoring, saj so to visoko razviti komercialni viri.

A. Dolžniške vire financiranja ponujajo:

1. **Banke** z vrsto bančnih posojil, kot so mikro krediti, krediti za financiranje gibljivih sredstev, uvoza blaga, dolgoročnih naložb ipd.
2. **Garancijski skladi**, ki s strani garancijskih shem predstavnikov institucij podpornega okolja za podjetništvo, npr. Center za razvoj malega gospodarstva (v nadaljevanju CRMG), lahko ponudijo pomoč podjetjem.

Garancijski skladi ali garancijska združenja v zameno za plačilo stroškov poslovanja in vodenja ter prevzemanje tveganja nudijo malim in srednje velikim podjetjem (v nadaljevanju MSP) garancije, da bi jim tako olajšali dostop do zunanjih sredstev (v glavnem posojila in tudi lastniški kapital). Garancije so ustrezen finančni instrument v primerih, ko MSP posojilodajalcu (banki ali lizinskemu podjetju) ne more ponuditi zadostnega jamstva, da bi lahko prišel do sredstev na ugoden način. Garancije običajno uporabljajo podjetja v nastajanju in hitro rastoča podjetja, katerih dejavnost je inovativne narave.

Obstajata dve različni vrsti garancijskih skladov, ki sta si v nekaterih pogledih podobni, in sicer garancijski skladi ter združenja za vzajemne garancije.

Garancijske sklade običajno financirajo regionalni ali nacionalni organi z javnimi sredstvi. Garancije dajejo neposredno MSP ali posredno z zavarovanjem garancij za posojila, ki so jih izdala združenja za vzajemne garancije. Nekateri garancijski skladi ponujajo tudi posojila, ki so namenjena MSP in mikro podjetjem.

Združenja za vzajemne garancije so ustanovljena s strani MSP, poslovnih združenj ali gospodarskih zbornic, lahko tudi skupaj z bankami. Takšna združenja za vzajemne garancije se lahko z bankami dogovorijo za posojilo pod zelenimi pogoji in pogosto lahko strankam nudijo strokovno svetovanje, saj odlično poznajo razmere v poslovnih panogah, kjer poslujejo. Garancije delujejo po načelu delitve tveganja med posojilodajalcem in garancijskim združenjem, kar običajno zajema od 40 % do 80 % vrednosti posojila, kar občutno zmanjša tveganje, ki ga prevzema posojilodajalec.

B. Lastniške vire financiranja ponujajo:

1. **Zasebniki**, kamor štejemo prijatelje, znance, sorodnike ali družabnike (angl. *4F* – *family, friends, fools, founders*), ki pomagajo podjetniku z denarnimi sredstvi.
2. **Družbe oz. skladi tveganega kapitala.**

V Sloveniji se je s sprejetim Zakonom o družbah tveganega kapitala v letu 2007 odprl zelo pomemben vir finančnih sredstev za podjetja. Z njim je opredeljen ustrezen pravnoorganizacijski okvir za akumulacijo prostih sredstev in distribucijo teh za naložbe tveganega kapitala prek družb tveganega kapitala v rastoča mala in srednje velika podjetja. Tvegani kapital se zagotavlja v obliki povečanja osnovnega kapitala z vložki ali ustanovitve gospodarske družbe. Pri tem pa je osnovni motiv, s katerim se privablja prost kapital, davčni vidik, saj so kapitalski dobički iz teh naložb neobdavčljivi. Tako so vlagatelji stimulirani za vlaganja v družbe tveganega kapitala in te so pripravljene vlagati v tvegane projekte.

Družba tveganega kapitala mora po prvem letu delovanja najmanj 50 % sredstev nameniti za naložbe tveganega kapitala v mala in srednja podjetja, nadaljnjih 30 % pa za naložbe zasebnega lastniškega kapitala oz. za posojila družbam, v katerih je udeležena s tveganim kapitalom. Predvidena minimalna vrednost udeležbe vlagatelja v njej je 50.000 EUR (Zakon o družbah tveganega kapitala, 2007). V letu 2008 bodo uveljavljene tudi statusne in davčne rešitve za spodbujanje lastniškega financiranja podjetij v Sloveniji, kar naj bi prineslo povečanje ponudbe in povpraševanja po tveganem kapitalu. Hkrati z zakonodajnimi rešitvami je ustanovljena tudi Javna družba tveganega kapitala, ki deluje po načelu javno-zasebnega partnerstva in spodbuja zasebne družbe tveganega kapitala, da bodo vstopale v mlada rastoča in inovativna podjetja (Vizjak, 2007).

3. Poslovni angeli ali neformalni investitorji

Poslovni angeli so po definiciji bogati posamezniki, ki imajo željo in dovolj zasebnega premoženja, katerega del so pripravljeni vlagati v rizična podjetja z visoko stopnjo donosnosti, v zameno za delež v upravljanju in kapitalskem dobičku (Hindle in Wenban, 1999, 169–186). Poleg denarja ti posamezniki »investirajo« tudi svoje poslovno izkustvo, povezave, nekateri pa tudi »mentorirajo« podjetnika, v čigar podjetje so vložili denar. Ker številni vlagatelji ne opravljajo vseh teh funkcij, jih v raziskavi GEM (Rebernik et al., 2007, 72) poimenujejo s splošnim izrazom neformalni investitorji.

Dejavnost mrež poslovnih angelov vključuje tudi navezovanje stikov med potencialnimi investitorji in podjetniki. Te mreže običajno ne iščejo možnosti za naložbe, te namreč ostajajo med investitorjem in podjetji, ki se sporazumejo o obsegu in pogojih. Mreže lahko pri tem odtegnejo le nagrado za uspešnost ali zaračunavajo prijavnino. (več o tveganem kapitalu in poslovnih angelih na www.poslovniangeli.si/tvegani-kapital).

C. Sofinanciranje različnih vrst projektov ponujajo tudi državne ustanove, predstavniki lokalnih skupnosti in institucij Evropske unije (v nadaljevanju EU) ter programi Evropske skupnosti, pri čemer pa si mora na začetku posameznik sredstva zagotoviti sam.

Ob koncu razdelka o vrstah virov v tabeli 5 na kratko povzemam glavne finančne instrumente, ki so pri financiranju dostopni posameznikom, ki se podajajo v podjetništvo.

Tabela 5: Vrste instrumentov po virih financiranja

Vrsta instrumenta	Značilni viri
Lastniški kapital – tvegani kapital	Skladi tveganega kapitala, banke
Lastniški kapital – poslovni angeli ali neformalni investitorji	Mreže investitorjev in individualni investitorji
Posojila	Banke in skladi, ki jih vodijo razvojne agencije
Mikro krediti	Posebni skladi, banke
Garancije	Garancijski skladi in združenja za vzajemne

Vir: Priročnik o financiranju z rizičnim kapitalom v regionalni politiki, 2004, 11

Iz opisanih razvojnih stopenj podjetja je razvidno, da družbe tveganega kapitala in poslovni angeli zapolnjujejo kapitalsko vrzel, s katero se soočajo podjetja, ko presežejo zmožnosti lastnega financiranja razvoja svojih podjetij in preden dosežejo fazo, ko postanejo kompetenten sogovornik pri tradicionalnih ponudnikih dolžniškega kapitala.

☺ Zamislite si, da imate višek sredstev in bi jih lahko investirali v eno izmed naslednjih podjetij. Podjetji Luna in Star sta podobni podjetji, imata enak dobiček iz poslovanja in enako vrednost aktive oziroma pasive, razlikujeta se le po obstoječem načinu financiranja. Podjetje Luna se financira večinoma (70 %) z lastnimi viri in preostali del so bančni krediti, podjetje Star pa večinoma s tujimi bančnimi viri (le 30 % je lastnega kapitala). Obrestna mera na kredite je v obeh primerih 7 %. Razmislite, kako in na podlagi česa bi se odločali, kam investirati svoja sredstva. Kateri faktor bi prevladoval pri vaši odločitvi?

4.3.2 Pomen dostopnosti virov za podjetniško aktivnost

Pridobivanje finančnih virov ni vselej enostavno, saj vsa okolja niso enako prijazna do podjetnikov glede pridobivanja le-teh. Za zagon in izvedbo podjetja so nujna vsaj minimalna lastna sredstva podjetnika, večja razpoložljivost finančnih virov pa mora biti zagotovljena z dostopom do bančnih kreditov, rizičnega kapitala, poslovnih angelov ali drugih investicijskih mrež. Področje financiranja ustanovitve in rasti podjetij je pomembno področje analize podjetništva. S pomočjo raziskav v tem razdelku podajam ugotovitve o pomenu dostopnosti virov za podjetniško aktivnost.

Čeprav so skladi tveganega kapitala pomembni – zlasti v novih industrijskih panogah in predvsem v visoko tehnoloških dejavnostih – pa je število podjetij, ki jih skladi financirajo, minimalno v primerjavi s številom tistih, ki se financirajo iz drugih virov; pri tem je pomemben vpliv poslovnih angelov ali neformalnih investorjev (Minniti et al., 2006, 52).

POVZETEK:

Spoznali smo tri ključne elemente podjetniškega procesa, ki so pomembni za razvoj podjetništva. Imamo podjetnika oziroma managerja, ki svojo poslovno idejo preveri in jo v okviru poslovne priložnosti izkoristi za posel. S pomočjo poznavanja in razpoložljivosti virov financiranja izbere optimalen vir za financiranje poslovanja. Cilj vsakega podjetnika je donosno in likvidno poslovanje, kar pa je pogoj za dolgoročen obstoj podjetja.

◆ VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE:

1. Katere 3 elemente podjetniškega procesa poznate in kakšno vlogo ima posamezen pri podjetništvu?
2. Kje boste kot bodoči podjetnik iskali poslovne ideje in na kaj vse boste pri tem pozorni?
3. Kaj vse moramo preveriti pri vsaki poslovni ideji?
4. Kako bi pojasnili naslednjo trditev: »Podjetniška ideja še ni posel«?
5. Pojasnite razliko med managerjem in podjetnikom. V kateri vlogi se vi vidite in zakaj?
6. Povežite pojem podjetniška ideja in podjetniška priložnost z vašim poslovnim svetom. Podajte primer vaše podjetniške ideje in razmislite, kakšna bi bila s tem povezana podjetniška priložnost. Ali menite, da sta vedno medsebojno povezani?
7. Katere vire financiranja poznate? Za kateri vir bi se vi odločili pri ustanovitvi podjetja in zakaj?

5 OBLIKE PODJETNIŠTVA

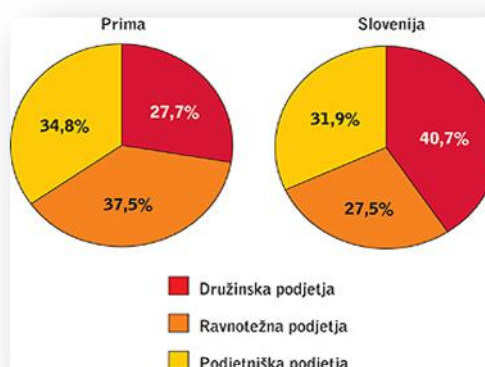
Najverjetneje se je že vsak izmed nas vsaj enkrat v življenju srečal s predstavniki kakšnega podjetja, vendar pa nismo takrat razmišljali o tem, za kakšno obliko podjetja gre. V nadaljevanju vam bomo predstavili različne oblike podjetništva in med njimi nekoliko bolj podrobno opisali najpogostejše oblike.

Spoznali boste tudi pomen tima in timskega dela v podjetju ter veščine, ki so pomembne za timsko delo. Ker morda marsikdo izmed vas enači tim in skupino, boste spoznali razlike med tema dvema pojmom.

Kot smo že v prejšnjem poglavju omenili, je za podjetništvo velikega pomena tudi struktura lastništva in s tem povezani viri financiranja, zato bomo predstavili posamezen vir in njegov pomen. V podjetništvu imamo lahko različne vrste timov. Kateri so to, boste spoznali v nadaljevanju poglavja.

V literaturi, strokovnih člankih in drugih medijih, ki spremljajo področje podjetništva, lahko velikokrat zasledimo izraze družinsko podjetništvo, notranje podjetništvo, samozaposlitev ali delo na domu, obrtništvo, gazele, miške, sloni, malo in dinamično podjetje itd. V nadaljevanju bomo predstavili glavne značilnosti nekaterih izmed najbolj poznanih izrazov oblik podjetništva.

5.1 DRUŽINSKO PODJETNIŠTVO



Slika 5: Deleži posameznih tipov podjetij v skladu z raziskavo Prima leta 2002

Vir: <http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=2593> (povezava dne 21.4.2011)

Družinsko podjetništvo je pomembna kategorija, za katero pa ne obstaja enotna, univerzalna definicija. Za določitev se uporabljajo različni dejavniki od lastništva, menedžmenta, vpletenosti družinskih članov, prehoda med generacijami in različnimi kombiniranimi definicijami. Mnogi, ki so se ukvarjali s področjem družinskega podjetništva, še niso dosegli enotne opredelitve oziroma definicije družinskega podjetja.

Pojem družinskega podjetja povezujemo s tremi smernicami:

- lastništvo – podjetje je v 100 % ali večinski lasti družine,
- vpletenost družinskih članov,
- kakšni so prehodi med generacijami glede vodenja in lastništva.

Družinska podjetja so na začetku poslovne poti večinoma mala podjetja v 100 % lasti družine, v katerih so običajno zaposleni le člani družine. Če podjetje nato raste in se razvija, se v podjetje vključujejo »tuji« zaposleni, družinski člani pa prevzemajo vodilne naloge. V prvi fazi razvoja podjetje ostaja v 100 % lasti družine. Ko podjetje preraste okvire malega družinskega podjetja, ko zaradi potreb po kapitalu potrebuje dodaten kapital, se lastništvo razprši, vendar družina želi ohraniti večinski ali odločujoč delež. Velikega pomena za obstoj družinskega podjetja je pa seveda v predstavah družinskih članov o tem, kaj je ključno za uspeh nekega podjetja na kratek in kaj na dolgi rok.

Družinska podjetja imajo predvsem v t. i. razvitem svetu (Zahodna Evropa, Severna Amerika, Azija) velik pomen. Družinska podjetja imajo 75–90 % delež pri zaposlovanju in doseganju BDP. So več kot le trgovinica, kjer ata in mama služita za preživljanje družine, pomagajo pa jima tudi otroci, ki nimajo šolskih obveznosti.

Med najpomembnejša področja spadajo osebne storitve, hotelirstvo, gostinstvo, predelava lesa, trgovina, odvetništvo itd. Obstajajo prednosti, a tudi slabosti.

Prednosti:

- predanost poslu in družini,
- veliko znanje,
- fleksibilnost v času, delu in denarju,
- nasledstvo,
- razmišljanje na dolgi rok,
- stabilna kultura,
- hitro sprejemanje odločitev.

Slabosti:

- rigidnost oz. togost,
- poslovni izzivi (modernizacija zastarelih metod dela itd.),
- nasledstvo,
- čustveni vplivi na poslovanje,
- vodstvo (leadership) in legitimnost.

Kot zanimivost naj omenimo le nekatera od zvenečih imen svetovnega poslovnega sveta, ki so v lasti družin: Playboy Enterprises, Harley Davidson, Levi Strauss & Co., Ford, Procter&Gamble, DuPont, BMW, Lego, Tetra Pak, Bata, Sainsbury, Benetton, Fiat, Mercedes-Benz.

☺ Kot primer družinskih podjetij v Sloveniji vzemimo podjetje AJM, vodilni ponudnik PVC in ALU stavbnega pohištva v Sloveniji, ki obeležuje že 20 let obstoja. V teh letih se je iz podjetja z manj kot desetimi zaposlenimi razvilo v največje družinsko podjetje v Sloveniji s 300 zaposlenimi. Po besedah lastnika in direktorja Janeza Ajleca je recept za uspeh "pošteno in dobro delo s kančkom sreče". Kaj menite o tem »receptu« za uspeh? Kateri bi bil po vašem mnenju pogoj za uspeh podjetja? Pojasnite na primeru proizvodnega, trgovinskega ali storitvenega podjetja.

5.2 NOTRANJE PODJETNIŠTVO

♣ Kaj razumete pod pojmom notranje podjetništvo? Ali ste že kdaj slišali za to, da imamo lahko znotraj matičnega podjetja več podjetniških skupin?

Razkorak med znanostjo in trgom se lahko premosti z notranjim podjetništvom, torej podjetništvom v obstoječi poslovni strukturi (Antončič et al., 2002, 38–68). Podjetja lahko s svojimi finančnimi sredstvi, poslovnim znanjem, pogosto obstoječim trženjskim sistemom in z distribucijskimi sistemi skrbijo za uspešno komercializacijo inovacij. Istočasno lahko ustvarjalnost, razvoj novih izdelkov in druge dejavnosti ovirajo ali celo preprečujejo birokratske strukture, usmeritev h kratkoročnim dobičkom in zelo strukturirane organizacije obstoječega podjetja. Zato so velika podjetja, ki se zavedajo teh ovir in zato da bi ohranila ustvarjalnost in inovativnost, poskušala vzpostaviti v organizaciji notranjo podjetniško klimo, običajno s pomočjo strateških poslovnih enot. Pomeni način vodenja tako v namenu kot dejansko.

Ni način menedžmenta obstoječega podjetja ali obstoječih poslovnih aktivnosti, ampak temelji na uvajanju novosti, ki pomenijo oddaljevanje od trenutnih vsakdanjih delovanj organizacije na različnih področjih. Opredeliti ga je mogoče tudi po vsebini oziroma razsežnosti, ki temeljijo na dejavnostih in usmeritvah k inovativnosti in novim poslovnim dejavnostim v obstoječih podjetjih (več o notranjem podjetništvu na www.cek.ef.uni-lj.si/magister/milic236.pdf).

► Tajnikar (2000, 94) piše, da je notranje podjetništvo način prestrukturiranja podjetij in da je to način delovanja podjetja, ki zaposlenim omogoča, da postanejo podjetniki, ne da bi zapustili podjetje.

Je sistematična politika podjetij, s katero podjetja poskušajo:

- spodbuditi nastajanje podjetniških idej med zaposlenimi;
- odkrivati te ideje, jih selekcionirati, organizirati okoli njih podjetniške skupine;
- slednjim pomagati pri uresničevanju podjetniških idej ter
- ustanavljati in ukinjati podjetja (v različnih organizacijskih in lastninskih oblikah) znotraj matičnega podjetja.

Notranje podjetništvo temelji na notranjih podjetnikih, to je ljudeh v podjetju, ki ustvarjajo podjetniške ideje in hkrati razmišljajo, kako bi jih spremenili v profitne projekte.

Glas (2000b, 188), ko govori o organizacijski strukturi in podjetniku, pravi, da je le-ta lahko njegova individualna stvaritev, v kateri kot individualni podjetnik uresničuje ideje, lahko pa je že izoblikovano organizacijsko okolje, v katerem gradi podjetnik nekaj novega, in nadaljuje, da je notranji podjetnik tisti, ki razvija do določene stopnje neodvisno zamisel v obstoječem podjetju ali pa ga takšno večje podjetje podpira.

5.3 SAMOZAPOSLITEV ALI DELO NA DOMU

♣ Kakšne so po vašem mnenju prednosti in pomanjkljivosti dela na domu ali samozaposlitve? Katere predpostavke bi morali zagotoviti, da bi se za to odločili?



Slika 6: Prikaz samozaposlitve oz. dela na domu

Vir: <http://www.google.si/search?q=samozaposlitev+ali+delo+na+domu&hl> (povezava dne 21. 4. 2011)

Gre za različne oblike samostojnih poklicev (samostojni raziskovalci, kulturni delavci itd.) kot tudi za kmete in samostojne podjetnike, ki nimajo nobenega zaposlenega.

Prednosti samozaposlitve so predvsem:

- možnost lastnega kreiranja pogojev zaposlitve;
- možnost vključevanja družinskih članov;
- posel se odvija v skladu s talenti in sposobnostmi posameznika;
- zagotavlja širino pristopov k reševanju problemov;
- pri vztrajnem delu lahko dosežeš načrtovan status podjetnika.

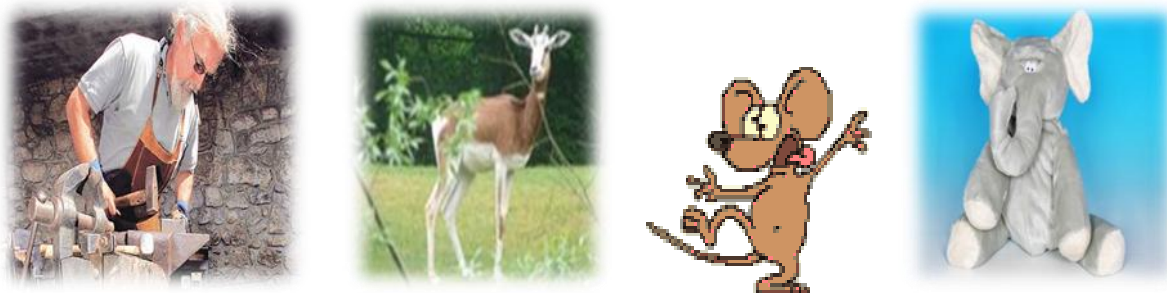
Pomanjkljivosti so pa predvsem naslednje:

- običajno zahteva bolj trdno delo kot delo pri zaposlitvi;
- neuspeh lahko pomeni tudi osebni finančni polom;
- veliko časa vzamejo funkcije upravljanja;
- v začetni fazi se osebni standard zniža;
- vedno obstaja problem, kako zagotoviti potrebna finančna sredstva;
- posel postane način življenja, kar lahko ogrozi družino.

Kot primer dela na domu ali samozaposlitve lahko vzamemo optimizacijo in izdelavo spletnih strani, ki omogočata delo iz domačega naslonjača. Delo na domu je sicer zelo praktično, predvsem pa stroškovno zelo nizko, saj je vse, kar potrebujemo računalnik in povezava z internetom. Delo na domu je način, ki ga ponuja samozaposlitev.

Na domu je lahko naša dodatna zaposlitev v popoldanskem času. Vanj vlagamo čas in trud po svoji lastni presoji. Seveda je od tega odvisen tudi naš zaslužek. Zaslužki pa se lahko gibljejo zelo različno, ne smemo pa pričakovati ogromnih zaslužkov kar čez noč. Vsekakor sta optimizacija in izdelava spletnih strani lahko velik, čeprav skromen dodatek v naš mesečni proračun.

5.4 OBRTNIKI, MIŠKE, SLONI IN GAZELE



Slika 7: Figurativni prikaz podjetnikov kot obrtnikov, gazel, mišk in slonov

Vir: <http://www.google.si/search?q=obrniki,+mi%C5%A1ki+sloni&hl> (povezava dne 21.4. 2011)

Ljudje, ki se ukvarjajo s podjetništvom, pogosto podjetja razvrstijo v štiri skupine (Tajnikar, 2000, 9):

- **obrnikiški podjetniki**, katerih podjetja temeljijo na njihovem znanju in ga uporabljajo v proizvodnji, s svojimi tekočimi dohodki lahko sebi in svoji družini zagotovijo normalno življenje;
- **miške** so mala podjetja, ki vsak dan nastajajo in vsak dan tudi propadajo, nastajajo in odmirajo zelo hitro, zagotavljajo fleksibilnost in prilagodljivost ponudbe hitrim spremembam na strani povpraševanja in sestavljajo večino sodobnega malega gospodarstva;
- **sloni** so večja mala podjetja, ki so nastala iz najmanjših oblik, vendar niso doživela hitre rasti, ne moremo jih uvrstiti ne med mala, ne med srednja in ne med hitro rastoča podjetja; le s težavo se prilagajajo povpraševanju in tudi počasi odmirajo; pogosto s svojo vztrajnostjo, neprilagodljivostjo in neokretnostjo zagotavljajo določeno stabilnost narodnem gospodarstvu v celoti in so ravno zato pomemben del le-tega;
- **gazele** so ob ustanovitvi majhna podjetja z velikim potencialom rasti. To so dinamična podjetja, ki jih vodijo dinamični podjetniki. Njihova letna rast prodaje je vsaj 20 %. V svoji rasti ustvarjajo nova delovna mesta. Sposobnost gospodarstva, da raste in zaposluje, je tako v veliki meri odvisna od sposobnosti gospodarstva, da ustvarja gazele. Cilj gazel kot dinamičnih podjetij torej ni preživeti, temveč uspeti. Tudi ta podjetja so lahko na začetku majhna družinska podjetja, ki požrtvovalno gradijo in previdno izbirajo prve sodelavce, dokler ne začnejo bliskovito rasti. Takrat je pomembno predvsem dvoje: zagotavljati sredstva za bliskovito rast in enako hitro najti prave ljudi za nove naloge v podjetju.

Pri vodenju gazele (oziroma dinamičnega, hitrorastočega podjetja, o katerem bomo bolj podrobno govorili v nadaljevanju) se lastniki srečujejo z večjimi tveganji kot podjetniki, ki so se odločili za podjetništvo življenjskega stila. Vodenje prvega imenujemo poslovođenje rastočih poslov ali tvegano poslovođenje.

O rasti podjetja se lastniki odločajo na dolgi rok, ko povečujejo svoje proizvodne zmogljivosti, količino proizvedenih izdelkov ali opravljenih storitev. Podjetje raste tudi takrat, ko povečuje obseg prodaje in iz nje izhajajoče prihodke. Vse to se odraža v načinu vodenja in v organizaciji podjetja, ki dobiva obliko poglobljene in razvejane organizacijske strukture.

Ključno vprašanje, na katerega mora odgovoriti podjetnik rastočega posla, pa je njegovo financiranje. Najprej si mora odgovoriti na dve vprašanji: koliko finančnih sredstev lahko pridobi ter katere vrste in v kakšnem razmerju bodo posamezni finančni viri. Iz pridobljenih podatkov in analize oblikuje informacijo o stroških pridobljenega kapitala. Ko jih primerja z

donosnostjo načrtovanega projekta rasti, dobi odgovor na tretje vprašanje: ali je projekt izvedljiv (Tajnikar, 2000).

☺ **Razmislite o naslednjem: Podjetje Star je prejšnje leto dobilo priznanje za gazelo leta, danes pa je podjetje pred stečajem. Kaj lahko po vašem mnenju privede do takega preobrata? Katere so ključne predpostavke, ki jih mora podjetnik upoštevati, da se izogne takšni situaciji?**

5.5 MALO IN DINAMIČNO PODJETNIŠTVO

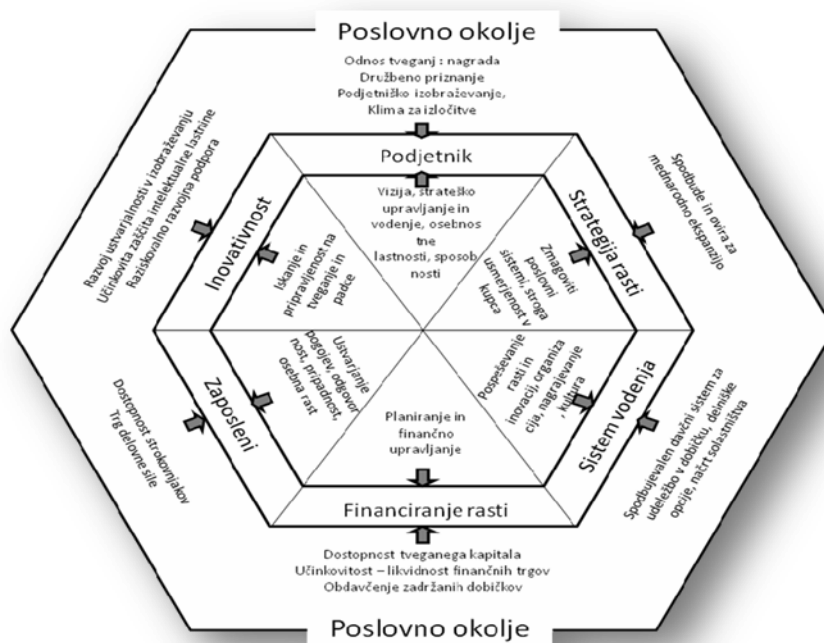
Tajnikar (2000, 70–71) podjetništvo razdeli na dva tipa in pravi, da je glavna značilnost tako malega kot dinamičnega podjetništva to, da sta povezana s podjetjem, ki ima zelo tipično življenjsko krivuljo:

O **malem podjetništvu** govorimo, ko gre za naslednje značilnosti:

- Mala podjetja rastejo samo v obdobju svojega nastajanja, potem pa relativno hitro dosežejo velikost, ki jo skušajo ohraniti v daljšem obdobju, dolgem lahko tudi več desetletij.
- Za podjetje, ki je povezano z malim podjetništvom, pravimo, da je statično in ne rastoče. Čeprav je rast v takšnem podjetju lahko ravno tako hitra kot v tistem, povezanem z dinamičnim podjetništvom, so razlike precejšnje predvsem v tržni funkciji.
- Podjetje bolj ali manj želi ohraniti proizvodni program, ne išče novih možnosti ne na trgu ne v proizvodnji, organizaciji, ekipi in pridobivanju financ.
- Edini cilj malega podjetja je vzpostavljanje določene optimalne velikosti podjetja, ki jo bodo lahko ohranjali v daljšem obdobju.

Ko govorimo o **dinamičnem podjetju**, se srečujemo z naslednjimi značilnostmi:

- Dinamična podjetja stalno iščejo nove priložnosti in možnosti za svojo rast. Življenjska krivulja dinamičnega podjetja je popolnoma drugačna od življenjske krivulje podjetja, ki je povezano s srednjim in malim podjetništvom, čeprav so lahko zgodnje faze pri obeh podjetjih med seboj zelo podobne.
- Značaj dinamičnega podjetja se kaže v vseh poslovnih funkcijah podjetja. Dinamična podjetja imajo visoko tehnologijo, so globalno usmerjena, pogosto njihovi proizvodi nadomeščajo proizvode, ki že obstajajo na svetovnih trgih.
- Nastanek dinamičnega podjetja je sicer mogoč z lastnimi viri podjetnika, svojcev in prijateljev, toda po začetni fazi, ko se življenjska pot dinamičnega podjetništva bistveno loči od življenjske poti malega in srednje velikega posla, razvoj ni več mogoč brez zunanjih virov.
- Ločujejo se lastniška, podjetniška in menedžerska funkcija.
- Značilnosti dinamičnega podjetja so torej: osvajanje novih trgov, ponujanje novih tehnologij in novih proizvodov, razbijanje obstoječe konkurence in po tej poti ustvarjanje novih trgov pa tudi uporaba najrazličnejših zunanjih virov financiranja.
- Na rast dinamičnega podjetja vplivajo tako zunanji kot notranji dejavniki, ki jih prikazuje naslednja slika.



Slika 8: Zunanji in notranji dejavniki poslovanja
Vir: Pšeničny, 2002, 58.

Pogoji, ki morajo biti v družbi izpolnjeni, da lahko imamo dinamična podjetja in dinamične podjetnike, so (Tajnikar, 2000, 78):

- možno je v zelo odprtem gospodarstvu, ker se ne gospodari na lokalnih trgih, pač pa se že od samega začetka načrtuje, da bo podjetje poslovalo na svetovnem trgu;
- finančni sistem mora biti razvit, saj dinamično podjetje temelji na številnih zunanjih virih, ki niso omejeni zgolj na bančne kredite, pač pa tudi na mnoge druge oblike financ, ki jih poznajo v finančno razvitih sistemih;
- na voljo mora biti možnost organiziranega povezovanja ljudi, ki delajo pri raziskovalnem in razvojnem delu in ki nudijo inovacije in nove poslovne priložnosti, ljudi, ki so sposobni razumeti, da je neka tehnologija ali inovacija v resnici poslovna priložnost in jo je mogoče spremeniti v dinamično podjetje, ter ljudi, ki imajo finance in lahko realizacijo takšnih poslovnih priložnosti financirajo; odvisno je od obstoja trgov, kjer je mogoče prodati podjetja ali deleže v posameznih podjetjih in zaslužiti kapitalske dobičke.

Dinamičnih podjetij je v gospodarstvu relativno malo, med 2 in 5 % vseh podjetij, ne glede na to pa je njihov pomen bistveno večji, kakor njihovo število oziroma delež v celotni strukturi gospodarstva zaradi različnih lastnosti tega segmenta gospodarstva, med njimi njihova rast, prebojna moč, povezanost s tehnologijami, naprednejšimi oblikami konkurence, novimi proizvodi in novimi trgi.

POVZETEK:

V življenju se je najverjetneje vsak izmed vas vsaj enkrat že srečal s pojmom podjetja ali podjetništva. Lahko ste o tem kje prebrali, kje slišali ali celo sami imeli opravka s podjetništvom tako ali drugače. V tem poglavju smo spoznali nekatere tipične oblike podjetij od družinskega, dinamičnega, notranjega podjetništva do gazel, mišk in slonov. Vsaka oblika ima prednosti in slabosti. Mi sami moramo razmisliti, katera je tista oblika, ki bi bila za naša

pričakovanja najprimernejša. Da bi o tem nekaj več vedeli, če bi se nekega dne odločili za podjetništvo, smo v tem poglavju spoznali nekaj več značilnosti posameznih oblik.

◆ VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE:

1. S katerimi oblikami podjetništva ste se že kdaj srečali v življenju?
2. Ali lahko poveste kaj o prednostih in pomanjkljivostih posamezne oblike podjetništva?
3. Za katero obliko bi se vi odločili in zakaj?
4. Kako lahko razložite dejstvo, da je bilo podjetje v lanskem letu gazela leta, letos pa je pred stečajem?

6 NAČRTOVANJE V PODJETJU

Načrtovanje prihodnosti je tako v zasebnem kot poslovnem svetu »igra na srečo«. Vendar si brez načrtovanja ne moremo zamisliti neke stabilne in varne prihodnosti. Zato bomo v tem poglavju predstavili, kakšen je pomen poslovnega načrtovanja in kako pripravimo poslovni načrt podjetja. V okviru tega bomo podrobneje spoznali, kaj vsebuje posamezen del poslovnega načrta, kako moramo k pisanju pristopiti in kaj pri tem upoštevati.

Načrtovanje in s tem povezan poslovni načrt začneta nastajati z opredelitvijo splošnih značilnosti okvira, v katerem se bo poslovna ideja oziroma priložnost odvijala. Vsebina tega poglavja bralcu olajša razumevanje vsebine načrtovanja in poslovnega načrta, tako da predstavi področje delovanja podjetja z njegovim osnovnim izdelkom oziroma s storitvijo v okviru panoge, v kateri posluje, osnovne značilnosti te dejavnosti.

V nadaljevanju bomo predvsem spoznali:

- pojmovanje poslovnega načrtovanja,
- značilnosti, pomen in vlogo poslovnega načrta pri nastajanju novega podjetja,
- strukturo poslovnega načrta.

♣ Vzemite primer vašega načrtovanja v družini, ki ga lahko primerjamo z načrtovanjem v podjetju. V obeh primerih imamo nek cilj, ki ga želimo doseči, v obeh primerih nastopajo člani tima in imamo na voljo različne poti in načine za doseg želenega cilja. Kako bi vaše načrtovanje družinskih želja in ciljev primerjali z načrtovanjem ciljev v podjetju? Kaj bi potrebovali za to in kako bi se lotili načrtovanja?

Dejavnost, s katero se podjetje ukvarja, določa osnovne okvire, v katerih bo podjetje poslovalo, zato je zelo pomembno, da jo že na začetku opredelimo in predstavimo sedanje stanje in stanje, ki ga je moč v tej panogi pričakovati v prihodnje.

V okviru dejavnosti pojasnimo dejavnike, ki vplivajo:

- na poslovanje v njej,
- trende v njej,
- nove proizvode in prihodnja dogajanja na tem področju,
- nove trge in odjemalce,
- nove zahteve,
- nova podjetja in
- katerekoli druge nacionalne in ekonomske težnje.

Pri zbiranju teh podatkov se lahko obrnemo na gospodarsko ali obrtno zbornico in se pogovorimo s podjetniki v tej panogi. Veliko uporabnih informacij pa lahko najdemo tudi na različnih spletnih straneh. Pri ustanovitvi podjetja se lahko navede ena ali več različnih dejavnosti, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo, pri čemer je pomembno, da jasno opredelimo, katera je glavna dejavnost in katere so stranske.

Če podjetje šele ustanavljamo, posebno pozornost namenimo izboru firme podjetja, kajti z njo se bo podjetje predstavljalo okolju. Firma podjetja je eden ključnih dejavnikov razlikovanja našega podjetja, zato se ne smemo zadovoljiti zgolj z zadostitvijo zakonskemu predpisu, da ne moremo registrirati podjetja s firmo, ki že obstaja.

Zelo natančno moramo:

- opredeliti glavni izdelek oziroma storitev, ki jo prodajamo;
- osnovno korist, ki jo ta izdelek oziroma storitev ponuja oziroma ki jo z nakupom uporabnik pridobi;
- poudarimo, katere potrebe zadovoljuje;
- izdelek oziroma storitev natančno opišemo z njegovimi lastnostmi, merami, kakovostjo, dizajnom, embalažo ter kakšna je dostava, plačilni pogoji, garancija, montaža in ponakupne storitve;
- naredimo še seznam izdelkov, na katerem tudi označimo, kakšen delež celotnega prihodka bodo prinesli posamezni izdelki;
- poleg osnovnega namena in načina uporabe izdelka oziroma storitve natančno pojasnimo tudi morebitne druge namene in načine uporabe;
- poudarimo naše konkurenčne prednosti na tem področju;
- nakažemo možne smeri razvoja;
- navesti moramo ključne dejavnike našega uspeha in izpostaviti, kako jih bomo najbolje izkoristili.

Vsako novo obdobje zahteva od posameznikov ali pa od vodstev podjetij, da (ponovno) razmislijo o svoji prihodnosti – o ciljih, strategijah, delovanju. V hitro spreminjajočem se okolju se vsak dan srečujemo z novimi problemi. A ti problemi niso samo problemi. So le eden od virov poslovnih priložnosti. Prihodnost, v katero bomo vstopili, je potrebno čim bolj poznati, zato je tako za nastajajoče kot tudi za že delujoče podjetje pomembno, da se zna prilagoditi spreminjajočemu se trgu ter da v ta namen razvije mehanizme načrtovanja na različnih nivojih. Samo s kakovostnim načrtovanjem lahko razvijamo in vzdržujemo usklajenost med cilji, sposobnostmi in viri podjetja ter spreminjajočimi se tržnimi priložnostmi.

6.1 POMEN POSLOVNEGA NAČRTOVANJA

► Z načrtovanjem opredeljujemo prihodnje podjetje, njegov obstoj, razvoj in poslovanje. Usmerjeno je v iskanje, vrednotenje in izbiro optimalnih ciljnih rešitev podjetja, za podjetje in v zvezi s podjetjem (Antončič, 2002, 78).

Kot ugotavlja Antončič (2002, 189) proces načrtovanja podjetnika prisili, da svojo poslovno priložnost oceni objektivno, preigra različne scenarije, je pozoren na ovire, kar mu daje možnost, da premisli o poteh, po katerih bi se takšnim oviram izognil.

V zvezi s poslovnim načrtovanjem podaja Kotler (1998, 61) zanimivo misel: **»Poznamo pet vrst podjetij:**

- taka, ki sploh ne vedo, da se je kaj zgodilo;
- taka, ki se čudijo, kaj se je zgodilo;
- taka, ki opazujejo, kako se stvari dogajajo;
- taka, ki si domišljajo, da se stvari dogajajo po njihovi zaslugi in
- taka, ki poskrbijo, da se jim stvari dogajajo.«

Osnova za to, da podjetja lahko poskrbijo, da se jim stvari dogajajo, je prav načrtovanje, ki ima zelo pomembno vlogo pred začetkom poslovanja novega podjetja, ko mora podjetnik pripraviti poslovni načrt.

6.2 ZNAČILNOSTI POSLOVNEGA NAČRTA



Slika 9: Prikaz različnih formalnih vsebin poslovnega načrta

Vir: <http://www.google.si/search?q=poslovni+na%C4%8Drt&hl> (povezava dne 22. 4. 2011)

♣ Ali ste že slišali za tekmovanje za najboljši poslovni načrt, ki ga Tehnološki park Ljubljana pričenja že tradicionalno? Kaj menite o tem? Kaj je po vašem mnenju smisel oziroma namen tega tekmovanja?

V okviru tekmovanj komisija poslovne načrte ocenjuje na osnovi naslednjih kriterijev:

- inovativnost in kreativnost ideje (25 %),
- prepričljivost in primerna pokritost ključnih vsebin poslovnega načrta (25 %),
- tržni potencial ideje (20 %),
- uresničljivost poslovnega načrta (20 %),
- primernost tehnične izvedbe (10 %),
- pomemben del (20 %) končne ocene poslovnega načrta predstavlja tudi javna predstavitev poslovnega načrta oz. poslovne ideje pred strokovno komisijo in javnostjo na slavnostni razglasitvi najboljših poslovnih načrtov.

Vsak resen podjetnik pred realizacijo poslovnega podjema skrbno pripravi poslovni načrt bodočega podjetja. To je pisni dokument, s katerim podjetnik celovito preveri vse zunanje in notranje elemente svojega bodočega podjema, opredeli vizijo, poslanstvo in cilje ter podrobno opiše strategijo za njihovo uresničevanje. Je nujna in neizbežna naloga ob ustanavljanju podjetja in se uporablja pri načrtovanju naslednjih faz razvoja podjetja (Glas, 2000, 247).

Poslovni načrt nam pokaže, ali poslovna priložnost obeta dovolj ali ne. Če je pokazal, da poslovna zamisel obeta donosno poslovanje, ki upravičuje vložena sredstva in čas, pomeni tisto prelomnico v podjetniškem procesu, ko od razmišljanja o poslovni priložnosti preidemo k uresničevanju posla. Odvisno od značilnosti bodočega posla je lahko poslovni načrt bolj ali manj obsežen ter tudi bolj ali manj natančen in izčrpen. Usmerjen je v prihodnost in se loteva tako kratkoročnih kot dolgoročnih odločitev v podjetju. Pripravlja se za prva tri leta dejavnosti, pri čemer je pregled za prvo leto narejen po mesecih. Za to obdobje predvidi strateško pomembne odločitve, cilje in za njihovo doseganje potrebne vire in strategije, opozarja na ključne točke in primerno razporeditev virov ter nas pripravi na tveganja in opozarja na priložnosti. Antončič (2002, 186) ga imenuje »pravila igre« ali »cestna karta«, saj tako kot na potovanju tudi v podjetju do zastavljenih ciljev pripeljejo različne poti, vsaka od njih pa zahteva drugačne časovne okvirje in stroške. Tako kot popotnik mora tudi podjetnik pred pripravo načrta zbrati določene informacije in priti do nekaterih pomembnih odločitev.

Poslovni načrt se torej uporablja za:

- povabilo potencialnim investitorjem,
- za načrtovanje in kontrolo ciljev podjetja,
- za predstavitev podjetja svojim poslovnim partnerjem.

Oblikovanje poslovnega načrta je odvisno od vrste podjetja in namena njegove izdelave. Poslovni načrt za novo podjetje ima drugačno strukturo kot tisti, ki je bil izdelan za namen lansiranja novega izdelka oziroma storitve že obstoječega podjetja. Kljub določenim razlikam imajo vsi poslovni načrti veliko skupnih značilnosti. Izdelani so z namenom podajanja jasne, zgoščene in celovite ocene priložnosti in tveganj, povezanih s podjetjem. Bralci poslovnega načrta morajo vsekakor dobiti ustrezne odgovore na njihova vprašanja. Enostavno morajo najti vsebine, ki jih posebej zanimajo. To pomeni, da mora imeti poslovni načrt jasno strukturo, kar bralcem omogoča, da se sprehajajo med vsebinami in poiščejo tisto, kar jih zanima.

Bistvena za bralca vsekakor nista obseg analiz in podatkov, temveč organizacija trditev in usmerjenost na logične sklepe ter pojasnila glede teh trditev. Pri podajanju vsebine ne smemo izpustiti nobenega področja, ki bi znalo zanimati bralca, pri čemer moramo biti jasni in jedrnati hkrati. Poslovni načrt lahko obsega največ 30 strani (plus/minus 5 strani). Ker velikokrat ob branju poslovnega načrta avtor ni prisoten, da bi lahko podal pojasnila in odgovore na vprašanja, mora biti poslovni načrt napisan nedvoumno in podati odgovore na vsa ključna vprašanja. Pred dokončno predajo poslovnega načrta v roke potencialnih investorjev oziroma presojevalcev ga je priporočljivo predstaviti testni skupini bralcev.

Kaj torej pričakujejo od dobrega poslovnega načrta skladi tveganega kapitala, poslovni angeli in presojevalci drugih finančnih institucij? Njihova pozornost je usmerjena predvsem na naslednje:

- **Podjetniška ideja mora uporabnikom prinašati dodano vrednost**, ki se odraža v nižjih stroških za reševanje določene uporabnikove potrebe oziroma v reševanju nove uporabnikove potrebe po zanj sprejemljivih stroških.
- **Proizvodi oziroma storitve podjetja morajo imeti velik potencialni trg z visokim potencialom rasti.** V glavnem se pričakuje **tudi nastop na mednarodnih trgih.**
- **Proizvod oziroma storitev naj bi bila nova.** Novi proizvodi oziroma storitve, novi načini njihove proizvodnje in njihova nova uporabna vrednost dajejo podjetju konkurenčno prednost na trgu in mu omogočajo relativno varnost pred vstopom konkurence.
- **Načrt osvojitve trga mora biti izdelan logično in natančno.** Ocena prodaje mora temeljiti na strokovno izpeljani analizi trga, iz katere lahko z veliko verjetnostjo sklepamo o odnosu kupcev do našega novega proizvoda oziroma storitve. Realna ocena lahko zniža nevarnost plačilne nesposobnosti in prepreči možnost stečaja podjetja.
- Posebna **pozornost presojevalcev je namenjena podjetniškemu timu, od katerega je v pretežni meri odvisen uspeh oziroma neuspeh podjetja.** Pri tem je za visokotehnološka podjetja še posebej pomembna ustrezna struktura strokovnjakov po različnih področjih.
- Zato bodo še posebej **natančno proučene ključne osebe**, in sicer glede njihove izobrazbe, izkušenj, kreativnosti, motivacije, psihične stabilnosti in njihovega odnosa do denarja. Poslovne izkušnje in že doseženi konkretni rezultati imajo večjo težo kot sama stopnja izobrazbe. Zelo pomembne pa so tudi izkušnje in možnost sodelovanja ter dela v timu, ki mora biti sestavljen interdisciplinarno in biti pripravljen sprejeti zunanje investitorje kot nove partnerje v podjetju.

6.3 ZGRADBA POSLOVNEGA NAČRTA

Poslovni načrt je ogledalo podjetja. Je dokument, v katerem morajo biti informacije podprte z verodostojnimi podatki. Obsega od 25 do 50 strani, za pripravo katerih bi naj podjetnik potreboval vsaj 150 ur dela, a po navadi je to mnogo več, posebej, če je to podjetnikov prvi poslovni načrt in tega dela ni več.

Priprava poslovnega načrta namreč ne pomeni zgolj zapis podjetnikove zamisli oziroma poslovne priložnosti, ampak mnogo več: zbiranje podatkov in opravljanje analiz, zapisovanje in urejanje besedila in finančnih projekcij, vključitev slik in tabel. Ker je njegova vsebina za podjetje ključnega pomena, mora biti vsak stavek dobro premišljen, poleg tega pa mora biti gradivo tudi estetsko oblikovano, da pritegne pozornost bralca. Pri tem je bistvena prva stran, saj z njo sporočimo bralcu prvo pomembno informacijo o našem podjetju, zato naj bo zanimiva in privlačna, da bo gradivo bral dalje z veseljem in s pozitivnim pričakovanjem.

Poleg grafičnega znaka podjetja in firme podjetja z naslovom, telefonskih števil ter neposrednega kontaktom oseb v podjetju naj opredelitev vsebuje tudi podatek, da gre za poslovni načrt. Zapiše naj se tudi kraj in datum. Tako se bralec že na začetku prepriča, da gre za resno in urejeno podjetje, saj tako naslovna stran kot tudi vse naslednje ponudijo urejen vtis (Glas, 2000, 54–57).

Kot ostale pisne dokumente tudi poslovni načrt pišemo s pomočjo urejevalnika besedil na osebem računalniku in pri tem upoštevamo temeljna priporočila oblikovanja pisnih izdelkov (velikost papirja, robovi, stolpci, glave in noge, oštevilčenje strani, naslovi, pisava, razmiki, kazalo, urejenost naslovov podpoglavij, slik in tabel). Ne smemo pozabiti tudi osnovnih načel strojepisja, kot so potrebni presledki samo za ločili (ne pred njimi), in seveda jezikovna pravila slovenskega knjižnega jezika.

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

Ena izmed možnih struktur temeljnih sestavin poslovnega načrta je takšna:
(www.podjetniški-portal.si):

1. Povzetek
2. Panoga, podjetje, proizvodi in storitve
3. Tržna raziskava in analiza
4. Ekonomika poslovanja podjetja
5. Načrt trženja (marketinški načrt)
6. Načrti, oblikovanje (design) in razvoj
7. Proizvodni in izdelavni načrt
8. Managerska ekipa in organizacija
9. Splošni terminski plan
10. Kritična tveganja in problemi
11. Finančni načrt
12. Preglednice in finančni prikazi
13. Dodatki

Tabela 6: Podrobna vsebina poslovnega načrta

1. Povzetek poslovnega načrta: • kratek opis podjetja, • priložnost in strategija podjetja, • ciljni trgi in projekcije, • konkurenčne prednosti, • ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve, • managerska ekipa. 2. Panoga, podjetje, proizvodi in storitve: • predstavitev industrijske panoge, v katero spada podjetje, • strnjen opis obravnavanega podjetja, • strnjen opis izdelkov ali storitev, ki jih bo podjetje proizvajalo, • strategija vstopa na trg in rasti podjetja. 3. Tržna raziskava in analiza: • kvaliteta izdelka, • cena izdelka, • prodajne metode, • tržna komunikacija. 4. Ekonomika poslovanja podjetja 5. Načrt trženja (marketinški načrt): • celotna marketinška strategija, • določanje cen, • prodajna taktika, • politika prodajnih storitev in garancija, • oglaševanje in promocija, • distribucija. 6. Načrti, oblikovanje (design) in razvoj: • status razvoja in prihodnje naloge, • težave in tveganja, • izboljšave proizvoda in novi proizvodi, • stroški, • vprašanja intelektualne lastnine. 7. Proizvodni in izdelavni načrt: • proizvodni cikel v podjetju (glavni roki, reševanje vprašanj sezonskih nihanj itd.), • geografska lokacija (opis geografske lokacije z lokacijsko analizo prednosti in slabosti glede na dejavnike), • zgradbe in izboljšave (opis razpoložljivih kapacitet in ostalih nepremičnin, opreme ipd., ki se uporablja za poslovanje), • strategija in plan (prikaz sedanje izkoriščenosti in načrt za prihodnje), • diagram poteka poslovanja (prikaz podrobne slike poteka proizvodnega ali storitvenega procesa), • pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja (vse zahteve, ki se nanašajo na proizvod ali storitev – lokacijska, zdravstvena dovoljenja, zaščita okolja itd.). 8. Managerska ekipa in organizacija 9. Splošni terminski plan 10. Kritična tveganja in problemi 11. Finančni načrt: • bilanca stanja in uspeha, • finančni tok, • točka preloma.
--

12. Preglednice in finančni prikazi

13. Priloge

Vir: Možina et al., 2002, 76

Predlog je namenjen vsem podjetnikom, ki so se odločili napisati poslovni načrt. Namen predloga je, da podjetniku **olajša pisanje poslovnega načrta, s predlogom je namreč že določena optimalna konstrukcija poslovnega načrta v skladu s svetovnimi standardi.**

Podjetniku so prav tako v pomoč vprašanja pri vsakem poglavju, na katera je smiselno odgovoriti, preden se podjetnik loti realizacije poslovne ideje. Optimalno je, da se podjetnik loti pisati **najprej vsebinskega dela, nato pa je napisana sama vsebinka podlaga za finančne projekcije in predstavitev krivulje rasti podjetja.**

Vsebinski del je sestavljen sistematično, pri čemer je vsako poglavje nadgradnja prejšnjih poglavij. Dober poslovni načrt je torej ključnega pomena za uspeh slehernega podjetja. Lahko bi rekli, da je pisanje poslovnega načrta skoraj bolj kot za investitorja pomembno za podjetnika samega, saj gre za postopek oblikovanja in kristalizacije poslovnega modela, konceptov ter ključnih elementov, ki so potrebni za uspešno realizacijo poslovne ideje, in podjetnika opozori na pomembne zadeve, na katere morda pred pisanjem poslovnega načrta ni pomislil.

Predlog je namenjen podjetnikom **le v pomoč, sama oblika poslovnega načrta ni predpisana**, lahko se naredijo tudi strukturne ali kakšne druge spremembe, ki jih zahteva narava posla. Bistveno je, da poslovni načrt odseva podjetnikovo tehnično in poslovno znanje, predvsem pa njegovo odločenost in zavzetost pri realizaciji poslovne ideje.

Najpomembnejši del poslovnega načrta pa je zagotovo povzetek, ki mora bralca navdušiti in prepričati, da se loti branja celotnega poslovnega načrta. Zavedati se je potrebno tudi tega, da je **poslovni načrt živ dokument, ki ga je potrebno redno ažurirati** in nadgrajevati v skladu z novimi pridobljenimi informacijami.

6.4 POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA

♣ Razmislite o tem, kako bi se lotili priprave poslovnega načrta, ki bi bil osnova za sprejem na delovno mesto direktorja podjetja. Čemu bi dali največ pozornosti in zakaj?

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

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

a. Panoga, podjetje, proizvodi in storitve

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

Ta del poslovnega načrta običajno razdelimo na:

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

☺ Vzemimo primer podjetja ROGLJIČEK d. o. o., kjer je osnovna dejavnost proizvodnja velikih, predvsem pa malih francoskih rogljičev z okusom čokolade in marmelade. Gre za tako imenovano butično prodajo, kjer so rogljiči v celoti ročno izdelani. Rok trajanja rogljičev je en dan, tako da se dostavljajo sveži na dnevni ravni. Tovrstna ponudba in namen rogljičev (posladek ob kavi) je trenutno na trgu edinstven. Mali rogljiči se namreč tržijo v gostinskih lokalih, v katerih z njimi »pogostijo« svoje stranke in jih postrežejo ob kavi. Trenutno se med gostinskimi lokali v ta namen uporabljajo bomboni, piškoti in majhne čokoladice, ki pa jih bodo nadomestili rogljiči.

b. Tržna raziskava in analiza



Slika 10: Elementi tržne raziskave in analize

Vir: <http://www.google.si/search?q=analiza+raziskava+trga&hl> (povezava dne 22. 4. 2011)

Investitor, ki se spozna na posle, bo ta del prebral zelo pazljivo. Za uspešnost posla je namreč pomembno, da ima primeren, torej zadosti velik trg. Zato je potrebno prepričljivo dokazati, da obstaja dovolj kupcev, ki so pripravljeni in plačilno sposobni kupiti predstavljeni proizvod ali

storitev. Zelo pomembno je, da ob skrčenem slovenskem trgu dobro premislimo, ali bomo znali prodajati na širši evropski trg in kako.

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

Na dokaj preprost način lahko naredimo prvo oceno. Ugotoviti moramo možnosti prodaje in cene, ki jih dosega konkurenca, in glede na ugotovljeno postaviti pričakovanja glede obsega proizvodnje, kvalitete, cen in prodaje proizvodov ali storitev. Odgovoriti si moramo znati na vprašanja, ali bi proizvod potrošnik želeli kupiti ter katere so prednosti pred konkurenco.

Pozornost moramo nameniti štirim temeljnim postavkam tržnega obnašanja:

- kvaliteti izdelka,
- ceni izdelka,
- prodajnim metodam in
- tržni komunikaciji.

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

☺ V našem primeru podjetja ROGLJIČEK MARTINČIČ d. o. o. lahko analizo trga predstavimo, kot sledi v nadaljevanju.

Kupci novih, pakiranih rogljičev se delijo na več segmentov. S tem v zvezi se bodo oblikovale tudi prodajne metode, cene in komunikacija s kupci.

Prvi segment kupcev so osebe, starejše od 50 let, med njimi večina upokojencev, ki si radi pričarajo sladke trenutke z rogljičem ob kavici ali čaju. Ta skupina bo pogosto razvajala sebe, predvsem pa svoje vnuke s slaščicami najboljše kvalitete – rogljiči Martinčič. Obenem se bodo zaradi manjših potreb po hrani in omejenem dohodku z njimi tudi najedli, saj imajo rogljiči veliko maso in visoko energetska vrednost. Zaradi rahlo višjih cen rogljičev se predvideva, da bo veliko kupcev prihajalo iz višjega dohodkovnega razreda. Zaradi najboljše kvalitete bodo kupci, ki so »gurmani« do te mere, da so za določen izdelek pripravljeni odšteti več glede na razmerje z njihovim dohodkom, relativno neobčutljivi na višjo ceno izdelka.

Druga skupina potencialnih kupcev so osebe od 14 do 28 let, v večini šolarji in študenti. Ti bodo rogljiče kupovali zaradi potrebe po hrani oziroma energiji in zaradi omejitve s časom. Rogljiče bodo uživali med šolskimi odmori, odmori med predavanji, v avtomobilu na poti do šole, v knjižnici med učenjem itd. Na podlagi opazovanja pri tem segmentu se pričakuje veliko število nakupov na bencinskih servisih, kjer bodo nakup kombinirali z nakupom pollitrške plastenke pijače. Veliko zavojev naših rogljičev pa se bo po pričakovanjih prodalo tudi preko avtomatov, ki so locirani v šolah, na fakultetah, v zdravstvenih domovih itd.

Tretja skupina potencialnih kupcev so, na podlagi opazovanja, vsi zaposleni, v večjem številu ženske, ki se ob delu rade posladkajo z izvrstnim rogljičem. Ker imajo rogljiči visoko

energetsko vrednost, bodo zaposleni zaradi njih lažje zdržali do kosila, hkrati pa bodo s ponujanjem rogljičev ostalim v podjetju ohranjevali dobre odnose s sodelavci.

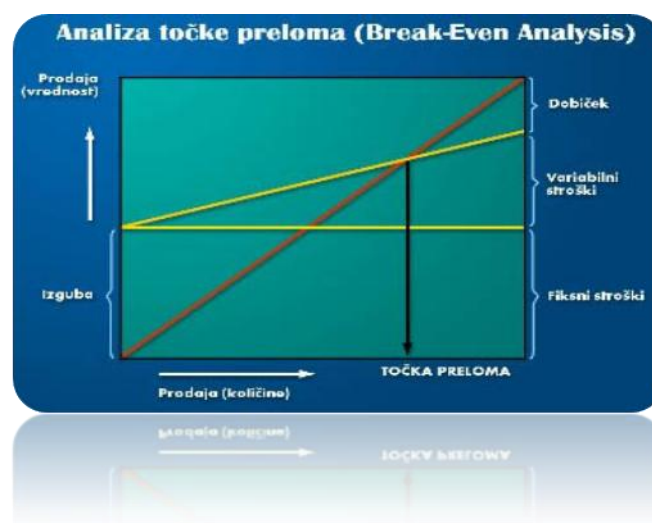
Četrta, ožja ciljna skupina potencialnih kupcev pa bodo, zaradi lastnih izkušenj, osebe vseh starosti, ki se bodisi profesionalno bodisi rekreativno ukvarjajo s športom. Zaradi visoke energetske vrednosti rogljiča je namreč le-ta idealen za pridobitev še kako pomembne energije pred in po športnih aktivnostih. Dejstvo je, da velike količine hrane tik pred aktivnostjo drastično zmanjša športne sposobnosti, po drugi strani pa je visoko energetski rogljič več kot primeren.

Pri trženju izdelkov smo se v našem podjetju odločili za **cenovno strategijo posnemanja smetane**. Gre za strategijo, kjer bodo prodajne cene višje od konkurenčnih, kar pomeni, da bo podjetje potencialno dosegalo visok dobiček ob relativno majhnih obsegi prodaje. Ta koncept se bo uporabljal pri vstopu na vse ciljne trge in pri vseh tržnih poteh. Poleg omenjene strategije oblikovanja cen bo zaradi izvoza izdelkov prisotno tudi geografsko diferenciranje cen. Zaradi prodaje v geografsko oddaljena območja in posledično nastalih transportnih stroškov bodo cene na teh področjih rahlo višje.

Razlog za izbor omenjene strategije izvira iz **kvalitete samega proizvoda**. Sestava naših rogljičev je namreč drugačna, bolj kompleksna od konkurenčnih rogljičev. Prodaja, ob kateri smo poudarjali visoko kvaliteto in domačo, ročno izdelavo produkta. Ker naši kupci niso hkrati naši končni uporabniki izdelka, smo pri trženju uporabljali kombinacijo koncepta kupec – izdelek. Veliko truda smo torej posvečali odnosu s kupci in hkrati zagotavljali najvišjo kakovost končnim uporabnikom.

Novo podjetje se bo s strategijo neposredne prodaje, ob kateri se poudarja visoko kvaliteto in domačo, ročno izdelavo produkta, približalo večjim trgovskim verigam na nacionalni ravni. Ponujali jim bomo izdelke visoke kvalitete, domačega porekla, ob rahlo višjih cenah. V prihodnosti je cilj z omenjeno strategijo prodreti tudi na globalne trge, sprva predvsem na trge bivše skupne države Jugoslavije. Na omenjenih trgih so slovenski izdelki zelo prepoznavni in cenjeni, saj jih kupci že od nekdaj povezujejo z visoko kvaliteto.

c. Ekonomika poslovanja podjetja



Slika 11: Točka preloma

Vir: <http://www.google.si/search?q=ekonomika+poslovanja&hl> (povezava dne 22. 4. 2011)

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

Razlika med prihodki in odhodki predstavlja poslovni izid podjetja. Pri pozitivni razliki prihodkov nad odhodki je rezultat poslovanja dobiček, pri negativni razliki pa ima podjetje izgubo.

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

► Raven prodaje, ki pokriva vse stroške, se imenuje točka preloma v podjetju.

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

Ta del poslovnega načrta torej prikazuje ekonomske in finančne značilnosti podjetja. Prikazati mora najpomembnejšo privlačnost poslovne priložnosti, vključno s predvideno višino in trajnostjo dobičkov (več na www.podjetniski-portal.si).

© Podjetje ROGLJIČEK MARTINČIČ d. o. o. predvideva naslednje prihodke in odhodke:

Osnova za predvidevanje dobička podjetja je predvidevanje prodaje. V podjetju se predvideva prodaja na podlagi največjega konkurenta, in sicer podjetja Chipita in njegove blagovne znamke rogljičev »7 days«, ki znaša letno na slovenskem trgu približno 1.400.000 zavojev, pakiranih po pet rogljičev, s skupno maso 65 gramov. Če se primerja te podatke s številom prebivalcev v državah bivše Jugoslavije, to pomeni, da je količina prodaje konkurenta na slovenskem trgu in trgih bivše skupne države Jugoslavije približno 10.000.000 zavojev rogljičev letno. Na podlagi omenjenih dejstev in predvidevanj pričakuje podjetje, da bo prodaja na slovenskem trgu in trgih bivše skupne države v prvem letu rastla z 80.000 kosov v prvem mesecu na 170.000 kosov konec let, kar pomeni letno 1.744.000 zavojev v prvem letu in 2.040.000 zavojev v nadaljnjih štirih letih poslovanja.

Naslednje pomembno predvidevanje je predvidevanje višine proizvajalnih stroškov. Skupni stalni proizvajalni stroški bodo v prvih petih mesecih prvega leta poslovanja znašali 18.250 evrov, v nadaljnjih sedmih pa se bodo zaradi povečanja obsega proizvodnje povečali na 27.260 evrov. Variabilni proizvajalni stroški bodo v večini sestavljeni iz stroškov materiala, potrebnega za proizvodnjo zavoja rogljičev. Stroški materiala na enoto proizvoda bodo 0.0811 evra. Skupni spremenljivi proizvajalni stroški se bodo v prvem letu gibali od 6.495 evrov pri proizvodnji 80.000 zavojev rogljičev pa do 13.801 evrov pri proizvodnji 170.000 zavojev, kakršni bodo ostali tudi vsa naslednja leta. Skupni proizvajalni stroški v prvem letu se bodo gibali od 24.745 evrov v prvem mesecu pa do 41.061 evrov v dvanajstem.

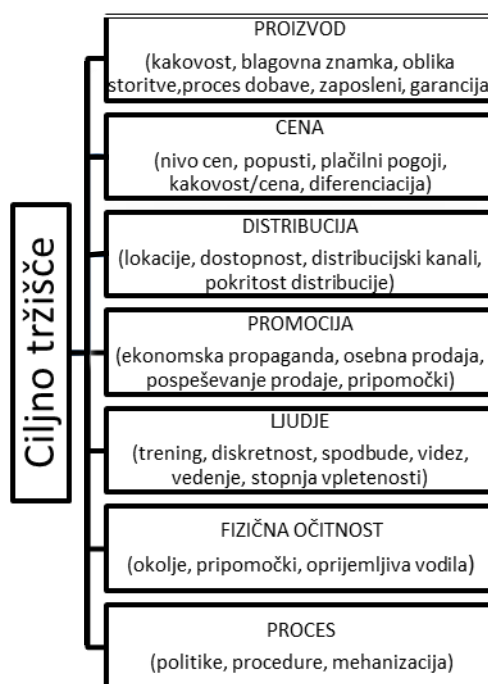
Začetna prodajna cena naših rogljičev bo 0,79 evra po zavoju. Ob upoštevanju plana količinske prodaje ter proizvajalnih in drugih stroškov (stroški plač, oglaševanja, čiščenja,

stroški kreditov) bo končni rezultat v podjetju naslednji:

1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
290.429	371.807	371.807	371.807	342.140

Podjetje bo vseh pet let poslovalo z dobičkom, ki se bo razdeljeval med lastnike podjetja, ki so trije družinski člani, in med potencialne investitorje oziroma tako imenovane poslovne anjele.

d. Načrt trženja



Slika 12: Elementi načrta trženja

Vir: <http://www.google.si/search?q=na%C4%8Drt+tr%C5%BEenja&hl> (povezava dne 22. 4. 2011)

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

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

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

Danes vemo, da si podjetja med seboj ne konkurirajo z generično funkcijo izdelka, saj je le-ta sama po sebi umevna. Konkurenčno prednost si podjetja ustvarjajo s tako imenovanimi post-prodajnimi storitvami, ki razširjajo vrednost izdelka in njegovo koristnost za kupca, npr: garancije, embalaža, svetovanje, financiranje, distribucija in podobno (več o tem na <http://www.podjetniski-portal.si>).

V tem poglavju moramo tako predstaviti:

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

☺ Podjetje ROGLJIČEK MARTINČIČ d. o. o. je izbralo naslednji načrt trženja:

OGLAŠEVANJE

Pri tržnem komuniciranju bodo v podjetju uporabljali eno strategijo in eno vrsto oglasov za vse ciljne skupine preko različnih medijev. V podjetju bodo rogljiče začeli oglaševati v dnevnem časopisju in revijah ter na jumbo plakatih, po možnosti v bližini nakupovalnih središč, šol in fakultet. Kasneje bodo v poštev prišli tudi televizijski in drugi oglasi.

Na tujih trgih se bodo oglaševanja lotili s podobno strategijo kot na domačem trgu ob upoštevanju razlike v jeziku, kulturi in mentaliteti države.

OSEBNA PRODAJA

*Kot rečeno so kupci podjetja različni od končnih uporabnikov, zato bo osebna prodaja pomembna predvsem pri prodoru izdelkov na police trgovskih centrov. Tu bosta potrebni profesionalnost in dobra predstavitev izdelka. V tem primeru je lahko osebna prodaja najučinkovitejša metoda oglaševanja, saj je osebni odnos prepričljivejši od medijev in ima posledično večje zaupanje kupca v kvaliteto izdelka. **

POSPEŠEVANJE PRODAJE

Pospeševanja prodaje se bodo v podjetju lotili, ko bodo rogljiči že na policah trgovskih centrov. Izvajali bodo degustacije izdelkov v samih prostorih trgovine. Rogljiče bodo predstavljali na domačih sejnih in tudi na mednarodnih sejmih slaščic. Poleg tega bodo sodelovali v različnih nagradnih igrah, kjer bo ena izmed nagrad npr. paket rogljičev. Poleg omenjenega se bodo izvajale tudi akcije na bencinskih servisih, kjer bodo tamkajšnji prodajalci poleg kave za zelo ugodno ceno ponujali tudi rogljičke.

ODNOSI Z JAVNOSTJO

V podjetju bodo odnose z javnostjo začeli graditi na lokalnem nivoju kot sponzorstva športnim klubom, brezplačno darovanje rogljičev organizatorjem različnih proslav in banketov, ob dnevih obdarovanja otrok, kot sta božič in novo leto, bodo z rogljiči obdarili otroke v bolnišnicah in sirotišnicah.

ELEKTRONSKO TRŽENJE

Preko elektronskega trženja se bo vpeljala nova oblika prodaje rogljičev, in sicer v obliki »cateringa«. Na svoji spletni strani se bodo namreč ponujali sveži rogljiči za razne proslave, prireditve, zabave in ostale podobne dogodke. Rogljiče bodo tržili tudi na različnih drugih

internetnih straneh, predvsem na tistih, povezanih s sladicami in kulinariko v splošnem smislu. Preko elektronske pošte in spletne strani bodo izdelke ponujali tudi podjetjem, ki sicer že imajo izdelano »catering« službo in bi rogljiči predstavljali del njihove ponudbe.

e. Načrti, oblikovanje (design) in razvoj



Slika 13: Slikovni prikaz grafičnega oblikovanja

Vir: <http://www.google.si/search?q=design&hl> (povezava dne 23 .4. 2011)

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

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

☺ V primeru ROGLJIČEK MARTINČIČ d. o. o. gre za proizvod, ki nima posebnega designa, saj gre za obliko rogljička, ki je standardiziran, zato ga podjetje ni razvijalo posebej.

f. Proizvodni in izdelavni načrt

IN:	St	Tip	DN	Ident	Naziv	Količina	EM	Realizirano	Prebrani
									Obdelave
3006	PL			0006/0025F000900.001	Kolo gorsko 20-zelena	120,000	KOS	0	
3006	PL			0006/0001F031001	STROJ DELILNI SOČA	10,000	KOS	0	
3055	PL			0055/0014F072646	MEHANIČEM REGULACIJE	10,000	KOS	0	
3055	PL			0055/0016F031260	REGULACIJA VELIČ	10,000	KOS	0	
3055	PL			0055/0018F031257	SESTAVA DELILNEGA STROJA	10,000	KOS	0	
3006	PL			0006/0011F000900.001	Kolo gorsko 20-zelena	2,000	KOS	0	
3055	PL			0055/0020F042740	ROČICA MENJALNA	10,000	KOS	0	
3055	PL			0055/0023F031023	POKROV	10,000	KOS	0	
3055	PL			0055/0025F066484	NOŠILEC SKALE	25,000	KOS	0	
3055	PL			0055/0027F066486	POKROV	25,000	KOS	0	
3006	LN			0006/0015F000902	Okvir GX 52 - komplet	2,000	KOS	0	
3020	PL			BOZO/0144.000902	Okvir GX 52 - komplet	7,000	KOS	0	
3020	LN			BOZO/0131.000903	Vilice sprednje	5,000	KOS	0	
3006	LN			0006/0009F000904	Krmilo z ročaji	15,000	KOS	0	
3006	LN			0006/0016F000903	Vilice sprednje	2,000	KOS	0	

Slika 14: Računalniško vodenje proizvodnje

Vir: <http://www.google.si/search?q=proizvodni+in+izdelavni+na%C4%8Drt&hl>
(povezava dne 24. 4. 2011)

Poglavje o proizvodnem in izdelavnem načrtu naj vsebuje naslednje:

- proizvodni cikel v podjetju (glavni roki, reševanje vprašanj sezonskih nihanj itd.),

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

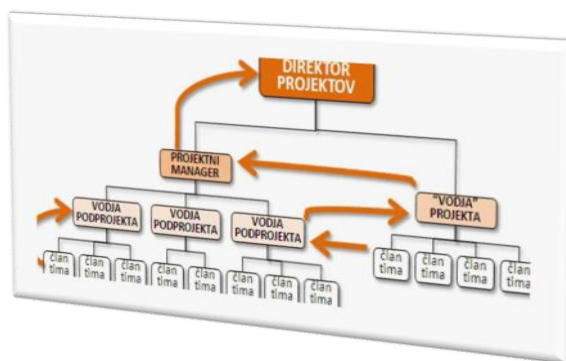
☺ V primeru ROGLJIČEK MARTINČIČ d. o. o. je proizvodni in izdelavni načrt, kot sledi:

V primeru podjetja bo bližina proizvodnega obrata kupcem bolj pomembna kot bližina proizvodnega obrata dobaviteljev. Večino materiala, ki je potreben za izdelavo rogljiča, namreč dostavijo kar dobavitelji sami in za to ne zaračunavajo dodatnih storitev. Zato bo proizvodni obrat lociran v relativni bližini kupcev. Glavna oblika transporta izdelkov bo kamionski prevoz. Potrebno opremo, in sicer celotno proizvodno linijo z valjalnim strojem, pečmi in vzhajalnikom, se bo kupila rabljena od italijanskih proizvajalcev tovrstne opreme.

V podjetju bodo začeli s proizvodnjem malih rogljičev, kasneje pa bodo zaradi variabilnosti trga proizvodnjo prilagodili tudi proizvodnji velikih rogljičev, proizvodnja bo avtomatizirana in standardizirana, kar pomeni nizke stroške na enoto proizvoda. Proizvodni proces se bo začel s fazo priprave testa, ki bo naravno vzhajalo vsaj šest ur. V začetni fazi proizvodnje se testo na valjalnih strojih zvalja na določeno debelino, sestavljeno iz sto štiriinštirideset plasti. Razvaljana masa se oblikuje na strojni liniji, ki rogljiče sama izdela in jih polni z različnimi polnili. Nato se bodo izdelani surovi rogljiči zložili na pladnje, katere bodo vstavili v vzhajalne komore. Po procesu vzhajanja se bodo rogljiči vstavili v konvekcijsko peč, kjer se bodo pekli do primerne stopnje zapečenosti. Tu se bo končala termična faza obdelave izdelka. V zadnji fazi proizvodnje se bodo ohlajeni rogljiči embalirali in pripravili za distribucijo našim kupcem.

Pri obvladovanju kakovosti se bodo v širšem smislu osredotočali na standarde družine ISO, katere objavlja in izdaja Mednarodna organizacija za standardizacijo. V primeru podjetja je najpomembnejše upoštevati sistem HACCP. Gre za sistem, ki zagotavlja in obvladuje zdravstvene ustreznosti v živilskopredelovalni industriji.

g. Managerska ekipa in organizacija



Slika 15: Podelitev nagrad najboljšim managerjem in vloga managerja v projektne vodenju

Vir: <http://www.google.si/search?q=managerska+ekipa&hl> (povezava dne 25. 4. 2011)

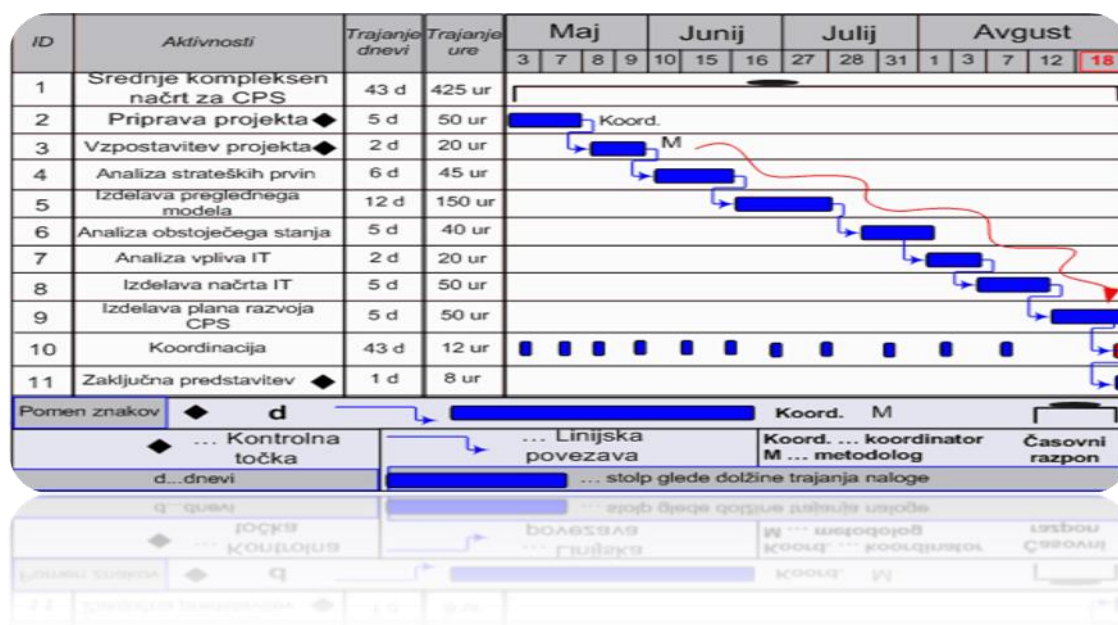
To poglavje vključuje opis ključnega managerskega osebja in njihovih osnovnih dolžnosti, organizacijsko strukturo in upravni odbor ter njihove dosedanje izkušnje in uspehe. Na podlagi teh podatkov lahko investitorji sklepajo, ali je managerski tim sposoben izpeljati

poslovno idejo in voditi podjetje v smeri poslovne uspešnosti ter jim s tem zagotavljati zaželeni donos iz investiranega kapitala. Poleg opisa podjetniške ekipe na tem mestu prikažemo še strukturo organiziranosti podjetja in strukturo upravljanja.

☺ V primeru ROGLJIČEK MARTINČIČ d. o. o. predvidevajo naslednje:

V podjetju bo organizacijska struktura sestavljena iz družinskih članov, ki bodo v fazi rasti podjetja hkrati tudi celotni vodstveni kader. Poleg omenjenega vodilnega osebja bodo v začetni fazi podjetja pogodbeno zaposlili še prevoznika z lastnim prevoznim sredstvom, ki bo rogljiče dostavljal neposredno do kupcev. Proizvodnja je funkcija, ki bo v podjetju zahtevala največ zaposlenih in bo potrebovala vodjo proizvodnje, ki ima naravni občutek za kvaliteto izdelka. V proizvodnji bodo zaposlili še tri peke in štiri delavke, ki bodo rogljiče pobirale s proizvodne linije in jih zlagale na pladnje. Naslednja dva zaposlena bosta zadolžena, za embalaranje izdelkov, jih zlagala na palete in uredila vse potrebo za njihov transport do kupcev. Na začetku bodo v proizvodnji torej zaposlovali 12 oseb. Zaradi rasti prodaje in širitve proizvodnje bo podjetje v šestem mesecu zaposlilo še 6 dodatnih proizvodnih delavcev.

h. Splošni terminski plan



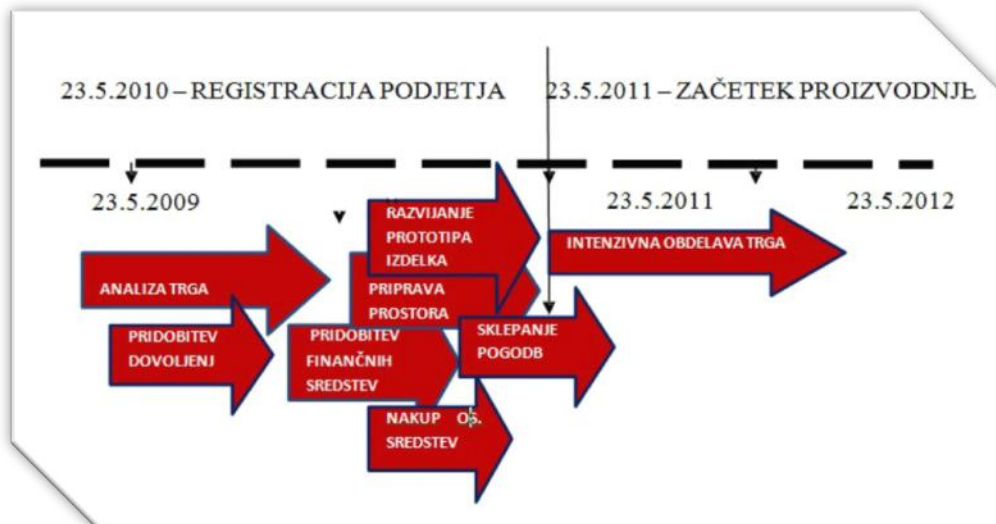
Slika 16: Primer terminskega plana

Vir: <http://www.google.si/search?q=terminski+plan+poslovnega+na%C4%8Drta&hl>
(povezava dne 25. 4. 2011)

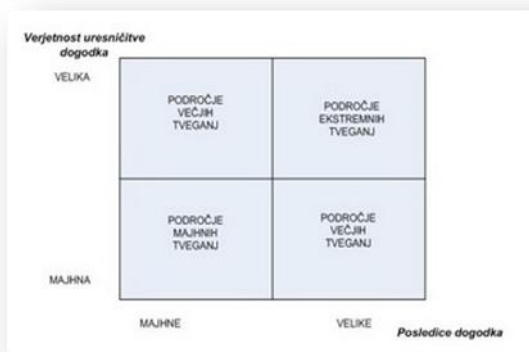
Cilje bomo dosegli le, če bomo znali ustrezno **vsebinsko in časovno** opredeliti aktivnosti, ki jih moramo opraviti za doseganje ciljev. Zato je terminski načrt pripomoček za načrtovanje in opredeljevanje rokov za izvrševanje zadanih nalog. V terminskem delu poslovnega načrta je potrebno pojasniti, kaj je potrebno storiti, kdo mora to storiti in do kdaj.

Dobro pripravljen in realističen terminski načrt kaže na zmožnost vodstvene ekipe, da načrtuje rast podjetja na tak način, da priznava ovire in čim bolj zmanjša tveganje vlagatelja. Zavedajte se, da običajno podcenjujemo čas, ki je potreben, da se določena stvar izpelje, in da običajno podcenjujemo finančne zahteve. Bodite torej stvarni pri pripravi terminskega načrta (Rus et al., 2004).

☺ V podjetju ROGLJIČEK MARTINČIČ d. o. o. predvidevajo naslednji terminski plan:



i. Kritična tveganja in problemi



Slika 17: Tveganja pri poslovnem načrtovanju

Vir: <http://www.google.si/search?q=kriti%C4%8Dna+tveganja&hl> (povezava dne 26. 4. 2011)

Razvoj podjetja prinese s seboj tveganja in probleme, zato poslovni načrt vedno vsebuje določene implicitne predpostavke o teh tveganjih in problemih. V tem delu poslovnega načrta moramo poskusiti opredeliti potencialna tveganja in iz njih izvirajoče probleme, ki bi lahko ogrozili poslovno priložnost, s tem posledično povzročili slabše delovanje ali celo ogrozili obstoj podjetja. Pomembno je, da z dobro opredeljenimi in raziskanimi tveganji tako sebi kot potencialnim investitorjem dokažemo, da se tveganj zavedamo, se znamo z njimi spoprijeti in izbrati ustrezne ukrepe, da jih odpravimo. Če morebitni vlagatelji odkrijejo negativne dejavnike, ki jih nismo navedli, lahko to bistveno zmanjša kredibilnost podjetja in ogrozi financiranje. Da bi lahko omenjene dejavnike predvideli, se moramo poglobiti v analizo okolja in lastnih notranjih virov. Le na ta način bomo lahko spoznali omejitve, ki jih postavlja okolje podjetja, in naše lastne pomanjkljivosti. S tem bodo tveganja manj negotova in kriza ali propad podjetja manj verjetna.

☺ V podjetju ROGLJIČEK MARTINČIČ d. o. o. predvidevajo naslednja tveganja:

Na področju makro-okolja podjetja je največje tveganje in skrb spremenjena politika trgovskih mrež. Poslovanje bo namreč močno odvisno od velikih trgovskih mrež, kot so Mercator, Interspar in Tuš. Če torej katera koli od omenjenih trgovskih mrež spremeni svojo

politiko poslovanja v njim negativno smer in če ta sprememba onemogoči naše sodelovanje z njimi, lahko to za podjetje pomeni izpad prihodkov v višini ene tretjine ali več. Naslednje tveganje je tveganje na področju porasti cen na trgu surovin. Zaradi neugodnih podnebnih sprememb, splošnega upadanja popularnosti in z njo ponudbe kmetijskih izdelkov ter neugodnih inflatornih gibanj obstaja nevarnost dviga cen surovin, ki predstavljajo osnovo za izdelek. Problem in tveganje predstavljajo tudi zelo slabo stanje finančnih trgov in recesija ter še bolj črnogleda napoved le-te v prihodnosti. Padec realnih dohodkov namreč pomeni padec kupne moči potencialnih kupcev.

Na ravni podjetja pa največje tveganje predstavlja nelikvidnost, ki je posledica neplačila oziroma zamika plačila potencialnih kupcev. Poslovanje bo odvisno od velikih trgovskih mrež, kar pomeni, da bodo terjatve relativno visoke, poslovanje pa nerazdrobljeno. Posledično bo tveganje večje, tekoči stroški pa bodo zaradi proizvodnje visoki. Poleg nelikvidnosti bo tveganje predstavljalo tudi odhod zaposlenih, ki bodo ključni pri operacijah s testom in posledično z recepturo. Recept podjetja je namreč največja konkurenčna prednost.

j. Finančni načrt



Slika 18: Pomen finančnega načrta

Vir: <http://www.google.si/search?q=finan%C4%8Dni+na%C4%8Drt+podjetja&hl> (povezava dne 26. 4. 2011)

Finančni načrt predstavlja predvideno oceno delovanja podjetja v prihodnosti. Priporočljivo je, da finančni načrt vsebuje:

- predračun bilanc poslovnega izida,
- bilanco stanja in
- finančnih tokov za 5 let,
- prikaz in izračun točke preloma, v kolikor ni bila opredeljena že v ekonomskem delu načrta.

Cilj finančnega načrta je ugotoviti finančni potencial naložbe. Finančni načrt je podlaga za ocenitev investicijske priložnosti in mora predstavljati podjetnikovo najboljše predvidevanje prihodnjega delovanja podjetja – najboljšo oceno rezultatov, za katere verjame, da so stvarni in dosegljivi.

© V podjetju ROGLJIČEK MARTINČIČ d. o. o. predvidevajo naslednja tveganja:

V bilanci stanja podjetja bodo predstavili vsa sredstva, s katerimi bo podjetje razpolagalo, in vse obveznosti do virov sredstev oziroma, kako bodo sredstva financirali. V prvem letu poslovanja bodo največji delež sredstev podjetja predstavljala opredmetena osnovna

sredstva. Razlog za to so predvsem visoke investicije v opremo in nepremičnine. Drugi največji del sredstev bodo terjatve, ki bodo nastajale zaradi pričakovanega dvomesečnega odloga plačil trgovskih verig. Poleg omenjenih pa bodo določen del sredstev predstavljale tudi dvodnevne zaloge dokončanih proizvodov ter sedemdnevne zaloge materiala. V petem letu poslovanja načrtujejo investicijo v izgradnjo še enega proizvodnega obrata v državi Estoniji. Z rogljiči bi, po predvidevanjih, najlažje prodrli na ruski trg in trge skandinavskih ter baltskih držav. Investicija se kaže v znatnem povečanju opredmetenih osnovnih sredstev v petem letu poslovanja.

Gibanje denarja je razvidno v spodnji tabeli, ki kaže, da je vseskozi pozitivno, kljub dejstvu, da bodo vse oblike investiranja in kritja sprotne obveznosti financirali sami z lastnimi denarnimi sredstvi. Največ denarja bodo investirali v izgradnjo novega proizvodnega obrata v petem letu poslovanja.

1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
188.530	252.704	267.668	302.977	23.205

Obveznosti do virov sredstev bodo financirali iz 300.000 evrov osnovnega kapitala ter 140.000 evrov dolga. Dolg bo v celoti sestavljen iz bančnega kredita s strani NLB. V podjetju pričakujejo, da zaradi vloženega osnovnega kapitala v višini 300.000 evrov odobritev kredita v višini 140.000 evrov ne bo problem. Po pričakovanjih bodo kredit odplačali v začetnih sedmih mesecih poslovanja po 9-odstotni obrestni meri. Vse oblike nadaljnjega financiranja si bodo lahko zagotovili sami iz lastnih denarnih sredstev, katere bodo generirali tekom poslovanja podjetja.

Za novo tvegano naložbo je predračun denarnih tokov pomembnejši od predračuna bilance uspeha, zato smo ga postavili na prvo mesto, saj do podrobnosti prikaže potrebo po finančnih sredstvih. Najverjetneje raven dobičkov, še zlasti v začetnih letih tveganega podjema, ne bo dovolj visoka za financiranje potreb po obratnih sredstvih. Še več, pritoki finančnih sredstev iz poslovanja kratkoročno pogosto ne dosegajo odtokov. Predračun denarnih tokov bo prikazal te okoliščine in omogočil vodstvu podjetja načrtovanje potreb po finančnih sredstvih.

Predračun bilanc uspeha je tisti del finančnega managementa, kjer načrtujemo poslovni izid (dobiček ali izgubo).

Bilanco stanja uporabljamo zato, da natančno opredelimo sredstva, ki jih potrebujemo za izvedbo predvidene ravni poslovanja in zato da preko obveznosti do virov sredstev prikažemo, kako bomo ta sredstva financirali. To pomeni, da je bilanca sestavljena iz dveh delov, ki sta po vrednosti vedno enaka, saj je logično, da morajo biti vsa sredstva v podjetju nekako financirana, najsi bo to z lastnim kapitalom ali pa s sposojenimi sredstvi.

Finančni kazalniki predstavljajo ovrednotenje uspešnosti podjema na podlagi izdelanih računovodskih izkazov. Kažejo na uspešnost poslovanja podjetja s finančnega vidika iz različnih zornih kotov, kot na primer: dejavnost, likvidnost, solventnost, donosnost, produktivnost (več o tam kako pripraviti poslovni načrt na www.podjetniski-portal.si/nacrtujem.../poslovni-nacrt).

6.5 NAJPOGOSTEJŠE NAPAKE PRI PRIPRAVI POSLOVNEGA NAČRTA

Marsikateri podjetnik se sprašuje, zakaj ni uspel pridobiti finančnih sredstev za realizacijo svoje poslovne priložnosti. Vzroki za to so lahko naslednji !:

- Podjetnik predpostavlja, da potencialni investitor pozna in razume poslovno priložnost, zato mu je ne pojasni dovolj podrobno in mu s poslovnim načrtom ne odgovori na vsa vprašanja, ki si jih ta zastavlja v zvezi s priložnostjo.
- Podjetnik pri razlagi svojih idej uporablja tehnične izraze in žargon, ki ga investitor ne razume.
- Pri ocenjevanju tržnega deleža za svoj proizvod ali storitev podjetnik ne naredi dovolj raziskav in analiz, ampak predpostavlja, da bodo vsi želeli kupiti njegov proizvod. Investitorji ne verjamejo projekcijam, ki ne temeljijo na konkretnih podatkih.
- Podjetnik ne razloži dovolj dobro, kako bo podjetje doseglo načrtovano prodajo in dobičke. Podjetnik mora s poslovnim načrtom dokazati, da nima zgolj proizvodnega znanja, ampak znanje o vodenju podjetja kot celote. Investitorji se zavedajo, da je podjetniški tim z vodstvenimi sposobnostmi pogoj za uspeh podjetja.
- Projekcije, ki jih napravi podjetnik, so preveč posplošene, ne prikazujejo finančnega potenciala podjetja. Investitorji želijo podrobne, mesečne projekcije prodaje, stroškov in dobičkov. Brez natančnih projekcij investitorji vidijo podjetje kot veliko črno luknjo, v katero vlagajo svoja sredstva.
- Življenjepis podjetnika, v katerem le-ta navede svoje dosedanje dosežke, ne more nadomestiti poslovnega načrta novega podjetja.
- Podjetnik meni, da ni potrebno pripravljati povzetka poslovnega načrta, saj bo investitor podrobno prebral poslovni načrt. Ključna je vloga povzetka poslovnega načrta pritegniti zanimanje investitorja, da natančno prebere celoten poslovni načrt.
- Poslovni načrt ni napisan dovolj tekoče, je nezanimiv in nejasen.
- Podjetnik ne nameni dovolj pozornosti analizi potencialnih nevarnosti, ki grozijo poslovanju podjetja. Poslovni načrt ni dovolj jednat in podprt s konkretnimi dejstvi in številkami. Vsa dodatna pojasnila poslovne priložnosti, tehnični opisi in analize naj bodo prikazani v dodatku poslovnega načrta, kjer jih bodo prebrali tisti bralci, ki jih to zanima (Pšeničny, 2001).

6.6 PRIMER VZORCA POSLOVNEGA NAČRTA

Za zaključek učbenika vam je na voljo vzorec poslovnega načrta, ki vam bo lahko prišel prav v primeru priprave in pisanja poslovnega načrta. Zato le na kratko: **Veliko užitkov pri ustvarjanju in pisanju poslovnega načrta!**

1. PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE

Panoga dejavnosti

(Na kratko opišite, v kateri panogi deluje vaše podjetje in vse trende, ki se v panogi dogajajo. Kako velika je vaša panoga? Koliko podjetij posluje v njej? Obrazložite, kakšen je vpliv glavnih ekonomskih, socialnih, tehnoloških, ekoloških in regulativnih trendov na podjetje.)

Opis:

Podjetje

(Navedite firmo podjetja, glavno dejavnost, pravno organizacijsko obliko, predviden sedež podjetja, okvirno predviden datum registracije podjetja. Kaj vas je navdihnilo, da ste izbrali tovrstno podjetje? V čem se kaže inovativnost vašega koncepta?)

Naziv:	
Naslov:	
Poštna številka in kraj:	

Telefon:		
GSM:		
Fax:		
e-mail:		
Spletna stran:		
Lastniki:	Lastnik	Delež lastništva (%)
Direktor:		
Matična številka podjetja:		
ID številka za DDV ali davčna številka podjetja:		
Šifra glavne dejavnosti podjetja:		

Opis:

Proizvodi oziroma storitve

(Natančno opredelite proizvode in storitve podjetja. Kaj novega prinašate na trg in kaj je tipična uporaba vašega izdelka? Kako le-ta rešuje težave vaših strank? Na kakšen način je vaš produkt ali storitev edinstven? Na kakšen način prinaša vaš izdelek ali storitev novo vrednost za kupca? Pri opisu proizvoda se osredotočite predvsem na njegove posebnosti, edinstvenosti in koristih za kupce.)

Opis:

Temelji podjetja

(Kaj je vaša jedrna kompetenca – v čem ste najboljši in kaj je vaš diferenciator – kako se ločite od konkurence? Kaj je vaša velika vizija in kje si želite biti v prihodnosti? Kakšen problem rešujete in za koga oziroma kaj je vaše poslanstvo? Katere so oziroma bodo temeljne vrednote vašega podjetja? Kateri so vaši ključni strateški cilji?)

Opis:

2. TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA

Kupci

(Kdo so vaši kupci? Kateri segmenti se pojavijo na trgu? Kakšne so značilnosti različnih skupin kupcev? Bo vaše poslovanje temeljilo na enem glavnemu kupcu ali boste prodajali širokemu krogu kupcev? Kako boste zbirali povratne informacije od kupcev, da bi zagotovili, da bo vaš izdelek dosegal čim višjo stopnjo potrošnikovega zadovoljstva? Kakšna je vaša »idealna« potencionalna stranka?)

Opis:

Obseg trga in trendi

(Kakšen je obseg sedanjega celotnega trga za proizvod in storitev, ki jo ponujate? Opišite potencialno letno rast celotnega trga.)

Opis:

Konkurenca

(Napišite čim več informacij o vaših konkurentih. Kdo so? Kaj delajo? Kakšne so njihove prednosti? Kakšne so njihove slabosti? Kako lahko postanete konkurenčnejši? V čem ste lahko drugačni? Kateri trije so vaši glavni konkurenti? Ocenite njihov tržni delež. Katera

podjetja so na trgih blizu vas, ki bi lahko vstopila na vaš trg kot konkurenca ali s katerim bi lahko navezali partnerstvo? Zakaj ste vi drugačni od konkurence, kaj je vaš diferenciator?)

Opis:

3. NAČRT TRŽENJA

Strategija vstopa na trg

(Strategiji vstopa oziroma prodora na trg sledi izraba poslovne priložnosti. Kaj bo vaša prevladujoča strategija vstopa na trg? Na kateri del trga boste najprej vstopili? Ali ciljate na lokalni, regionalni, nacionalni ali celo globalni trg? Kakšne so časovne možnosti širitve iz lokalnega na globalni nivo?)

Opis:

Cenovna strategija

(Pojasnite cene, ki jih nameravate računati za vaš proizvod oz. storitev, in primerjajte vašo cenovno politiko s politiko vaših glavnih konkurentov. Ali boste postavljali cene pod nivojem cen konkurence? Ali ima vaš proizvod sezonske komponente, ki vplivajo na raven cen? Koliko časa cena vključuje tudi servisiranje in kakšen je garancijski rok?)

Opis:

Tržno komuniciranje

(Opišite pristope, ki jih bo podjetje uporabljalo, da bo opozorilo bodoče kupce na svoj proizvod. Na kakšne načine (plačljive in neplačljive) boste vzbudili pozornost kupcev? Kako boste tržno komunicirali s posameznim segmentom, ki se pojavlja na trgu? Kakšno podobo želite ustvariti s svojim izdelkom ali storitvijo? Koliko sredstev boste namenili za tržno komuniciranje? Katere medije boste uporabili za tržno komuniciranje? Kaj bo vaša edinstvena prodajna prednost?)

Opis:

Prodajne poti

(Opišite metode prodaje in prodajne poti, ki jih boste uporabljali. Ali morate v lastno ceno vašega izdelka vključiti tudi maloprodajne marže? Kje nameravate prodajati svoj izdelek ali storitev? Kako bodo kupci dostopali do vaših izdelkov ali storitev? Ali je smiselno izdelek prodajati neposredno ali prek pooblaščenih distributerjev?)

Opis:

4. PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT

Geografska lokacija

(Opišite geografsko lokacijo podjetja, vključite lokacijsko analizo, če jo imate.)

Opis:

Poslovni prostori

(Za obstoječe podjetje opišite razpoložljive zgradbe, vključno s proizvodnimi prostori, pisarniškimi prostori, s skladišči in z zemljišči, s posebnimi orodji, stroji in z drugo opremo, ki jih uporabljate za izvajanje poslovanja, in navedite, ali so zgradbe in naprave zadovoljive. Že imate poslovne prostore ali jih nameravate kupiti oziroma najeti? Kako dolgo in kako dobro bodo obstoječi prostori ustrezali vašim poslovnim potrebam? So izbrani prostori lahko dostopni vašim kupcem?)

Opis:

Operativni cikel

(Opišite proizvodni proces v vaši proizvodnji in morebitne odločitve glede proizvodnje delov preko kooperantov. Kako se bo izvršilo posamezno naročilo ali kako bo proizvedena serija ali kako bo minil tipičen dan?)

Opis:

Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanja okolja

(Tukaj vključite vse relevantne zahteve, ki se neposredno nanašajo na vaš proizvod, proizvodni postopek ali storitev. Katere odobritve so potrebne za začetek proizvodnje, npr. lokacijska, zdravstvena dovoljenja, licence, odobritve, ki se tičejo zaščite okolja?)

Opis:

5. NAČRT RAZVOJA

Status razvoja in prihodnje naloge

(V kateri razvojni fazi se nahajajo ključni izdelki podjetja? Ali so v proizvodnem procesu vašega izdelka pogoste večje tehnološke spremembe? Ali ste v podjetju sami iniciator tehnoloških sprememb? Kako pogosto je treba zamenjati proizvodno tehnologijo?)

Opis:

Kritična razvojna vprašanja

(Identificirajte večje pričakovane probleme na področju dizajna in razvoja in kako se nameravate lotiti reševanja teh problemov.)

Opis:

Izboljšave proizvoda in novi proizvodi

(Poleg opisa razvoja začetnih proizvodov predstavite tekoče delo na dizajnu in razvoju, ki ga planirate, da bi zadržali vaše proizvode, ali konkurenčne storitve in opišite načrte za razvoj novih sorodnih proizvodov, ki jih lahko prodate isti skupini kupcev. Razmislite, na kakšen način boste obdržali ključne izdelke tržno zanimive na dolgi rok.)

Opis:

Sredstva namenjena razvoju

(Predstavite in opišite proračun za dizajn in razvoj.)

Opis:

Industrijska lastnina

(Opišite vse patente, blagovne znamke in vse pravice do intelektualne lastnine, katerih lastniki ste ali želite postati.)

Opis:

6. VODSTVENA SKUPINA IN KADRI

Organizacijska struktura

(Oblikujte preglednico, ki bo vsebovala seznam vseh ključnih vodilnih delavcev v podjetju, njihova imena, starost, delovne izkušnje, delovno mesto v podjetju, plačo, bonuse, deleže v lastništvu podjetja.)

Opis:

Načrt človeških virov

(Koliko ljudi boste zaposlovali? Kakšna znanja in izkušnje iščete? Kakšna dodatna usposabljanje bodo potrebovali vaši delavci? Kako boste zagotovili lojalnost zaposlenih? Kako hitro boste morali pričeti z zaposlovanjem novih delavcev?)

Opis:

Ključno vodstveno osebje

(Natančno opišete dolžnosti in odgovornosti vsakega ključnega člana vodstvene skupine – v priloge vključite tudi CV-je. Kakšne so vaše izkušnje s področja tehničnega in poslovnega dela? Katere so šibkosti vašega tima in kako jih nameravate zapolniti?)

Opis:

Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju

(Navedite plače, ki jih bo treba plačati vsakemu ključnemu vodilnemu delavcu. Navedite tudi načrt lastniških deležev, ki jih načrtujete za ključno osebje, obseg vseh njihovih dosedanjih investicij v kapital podjetja in vse opcije za pridobitev delnic, vezane na uspešnost, ali pa načrt bonusov, ki jih nameravate dati. Kako boste zadržali ključno zaposleno vodstveno osebje v podjetju?)

Opis:

Upravni odbor

(Prikažite filozofijo podjetja in obseg ter sestavo upravnega odbora.)

Opis:

Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve

(Opišite vse druge investitorje v vašem podjetju, njihove lastniške deleže in navedite tudi druge podatke, povezane z njimi.)

Opis:

Profesionalni svetovalci in storitve

(Navedite vse pravne, računovodske, trženjske in bančne organizacije, s katerimi nameravate sodelovati.)

Opis:

7. SPLOŠNI TERMINSKI PLAN**Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu**

(Navedite ključne aktivnosti, ki jih boste izvedli pred samo ustanovitvijo podjetja in v prvih začetnih mesecih poslovanja.)

Opis:

Terminski načrt

(Predstavite terminski načrt v shematičnem grafikonu ali tabeli, kjer za vsako aktivnost označite njen začetek, predviden čas trajanja, konec in osebo, odgovorno za izvedbo aktivnosti.)

Opis:

8. KRITIČNA TVEGANJA IN PROBLEMI**Makro raven**

(Opredelite vsa tveganja, na katera sami ne morete neposredno vplivati. Opišite posamezno tveganje, kakšne so možne posledice za vaše podjetje in kakšni bodo vaši predvideni protiukrepi.)

Opis:

Raven podjetja

(Opredelite vsa tveganja, ki se lahko zgodijo v vašem podjetju in v neposrednem poslovnem okolju podjetja. Opišite posamezno tveganje, kakšne so možne posledice za vaše podjetje in kakšni bodo vaši predvideni protiukrepi.)

Opis:

9. EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA

Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja

(Opišite velikost kosmatega dobička in dobička iz poslovanja za proizvode in storitve, ki jih prodajate.)

Opis:

Analiza donosnosti

(Opišite, kolikšni naj bi bili dobički, ki jih bo podjetje dosegalo v prihodnosti. Pri tem si lahko pomagata z izračunom interne stopnje donosa.)

Opis:

Fiksni, variabilni in polvariabilni stroški

(Prikažite natančen povzetek vaših stroškov za različne proizvode in storitve, ki jih ponujate, tako vrednostno kot v odstotkih.)

Opis:

Upravljanje z denarnim tokom podjetja

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

Opis:

10. FINANČNI NAČRT

Predračun izkaza uspeha

Preglednica:

Predračun bilance stanja

Preglednica:

Predračun izkaza finančnih tokov

Preglednica:

Davčni status

(Opredelite svoj status glede plačevanja davka na dodano vrednost. Ali je načrtovani promet podjetja v višini, ki zahteva vključitev v sistem DDV ali pa je podjetje končni kupec.)

Opis:

Kontrola stroškov

(Kakšen sistem računovodske in stroškovne kontrole boste uporabljali v vašem podjetju?)

Opis:

11. PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI

Zaželeno financiranje

(Ocenite celotna sredstva, ki jih potrebujete za zagon poslovanja podjetja. Ali boste z ustanovnim kapitalom lahko financirali tudi zagon in prve mesece poslovanja podjetja?)

Opis:

Pridobivanje virov financiranja

(Koliko sredstev nameravate s partnerji vložiti v podjetje? Lahko ponudite kakšno zavarovanje kot podkrepitev vaših prošelj za financiranje? Koliko sredstev nameravate zbrati s strani zunanjih vlagateljev? Kakšne vlagatelje iščete (poslovni angeli, skladi tveganega kapitala itn.), kakšni so časovni horizont investicije, potencialna strategija izhoda investitorja in donos, ki si ga investitorji lahko obetajo? Prikažite najpomembnejše finančne kazalnike.)

Opis:

Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja

(Ocenite, kaj je najpomembnejša oblika obratnega kapitala v vašem poslovanju. Na kakšen način ocenjujete ciljno višino posameznih kategorij obratnega kapitala? Katere finančne možnosti imate na voljo v upravljanju z obratnim kapitalom?)

Opis:

12. PREGLEDNICE IN FINANČNI PRIKAZI

Tukaj predložite vse finančne preglednice in finančne prikaze od 3 do 5 let oziroma do predvidenega izhoda zunanjih investitorjev iz podjetja.

Po želji lahko uporabite različna orodja, ki jih ponujajo organizacije podpornega okolja za podjetništvo, kot so na primer:

- Slovenski podjetniški sklad (www.podjetniskisklad.si),
- Ljubljanski univerzitetni inkubator (www.lui.si),
- Tovarna podjetmov (www.tovarnapodjemov.org),
- Center za razvoj malega gospodarstva (www.crmg.si) in drugi.

13. DODATKI IN PRILOGE

Tukaj dodajte poljubno število dodatkov in prilog, kot na primer:

- izbira geografske lokacije,
- ankete in analize anket,
- življenjepisi vodstvene skupine,
- osnovnice izdelkov, slike prototipov itd.

POVZETEK:

Načrtovanje je v podjetju nujno potrebno za bodoče poslovanje podjetja in njegov uspeh. Zato smo v tem poglavju spoznali temelje načrtovanja in kako pristopimo k pripravi poslovnega načrta. Po posameznih fazah smo razložili zgradbo poslovnega načrta ter opozorili na morebitne napake pri pripravi in pisanju poslovnega načrta. Za lažje razumevanje in pomoč v primeru, da boste nekega dne tudi sami potrebovali poslovni načrt, smo vam ponudili vzorec za lažje pisanje.

◆ VPRAŠANJA ZA PONAVLJANJE:

1. V čem vidite pomen načrtovanja? Ali sami načrtujete v življenju? Če da, kako pristopite k načrtovanju?
2. Ali menite, da sta poslovno in zasebno načrtovanje povezana oziroma v katerem primeru da in v katerem primeru ne?
3. Kako bi nekomu, ki se ne ukvarja s podjetniškim poslovanjem, opisali, kaj je poslovni načrt?
4. Kakšna bi bila po vašem mnenju primerna zgradba poslovnega načrta za eno ali več let?
5. V čem se po vašem mnenju razlikujeta poslovni načrt manjšega družinskega podjetja in neke delniške družbe?
6. Katere, menite, so najpogostejše napake pri pripravi poslovnega načrta? Kako se jim lahko izognemo?

LITERATURA

Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., in Vahčič, A. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba, 2002.

Blanchflower, D. G., in Oswald, A. J. What makes an entrepreneur? *Journal of Labor Economics*, 1998, let. 16, št. 1, str. 26–60.

Davidsson, P. Nascent entrepreneurs: Empirical studies and developments. *Foundations and Tends in Entrepreneurship*, 2006, let. 2, št. 1, str. 1–76.

Drucker, P. F. *Inovation and entrepreneurship: practice nad principles*. New York: Harper and Row, 1986.

Executive Report. Babson Park: Babson College, 2006. Str. 66.

Executive Report. Kansas City: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, 2003. Str 60.

Gelderen, van M., Thurik, R. A., in Bosma, N. Success and risk factors in the pre-startup phase. *Small Business Economics*, 2006, let. 26, št. 4, str. 319–335.

Glas, M., in Pšeničny, V. *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College, 2000. Str. 498.

Glas, M. *Ekonomija*. Ljubljana: DZS, 2000.

Glas, M., et al. *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: GEA College PIC, d. o. o., 2000.

Hisrich, R. D., in Peters, M. P. *Entrepreneurship – Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*. Boston: Irwin, 1989. Str. 574.

Johannisson, B. Paradigms and Entrepreneurial Networks – Some Methodological Challenges. *Entrepreneurship and Regional Development*, 1995, let. 7, št. 3, str. 77–89.

Johannisson, B. *Networks and Entrepreneurial Growth: Handbook of Entrepreneurship*. London: Blackwell, 1999.

Kotler, P. *Marketing management: Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998.

Kramar, B. *Dejavniki uspeha podjetja*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, 2008. Str. 35.

Loehr, J., in Schwartz, T. *Energija uspeha*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba, 2006.

Minniti, M., Bygrave, W. D., in Autio, E. *Global Entrepreneurship Monitor: Executive Report*. GEM, 2005. Str. 69.

Plut, H., in Plut, T. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1995. Str. 173.

- Priročnik o financiranju z rizičnim kapitalom v regionalni politiki*. Bruselj: Evropska komisija, 2004. Str. 77.
- Pšeničny, V. *Primerjava razvoja dinamičnih podjetji med Slovenijo in državami EU*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000.
- Pšeničny, V., Blejec, M., in Vidic, F. *Razvijanje sposobnosti mladih v luči približevanja EU: Poročilo o raziskavi (6)*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000a.
- Pšeničny, V., Berginc, J., Letonja, M., Pavlin, I., Vadnjal, J., in Žižek, J. *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000b.
- Pšeničny, V. *Kako narediti uspešno malo podjetje: Šola obrti in podjetništva za mlade*. Ljubljana: Gea College – Poslovnoizobraževalni center, 2001.
- Rebernik, M. in Repovž, L. *Od ideje do denarja: podjetniški proces*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. Str. 254.
- Rebernik, M., Tominc, P., in Pušnik, K. *Premalo razvojno usmerjenih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2007.
- Reynolds, P. D., Bygrave, W., in Hay, M. *Global Entrepreneurship Monitor*. GEM, 2002.
- Reynolds, P. D. New and small firms in expanding markets. *Small Business Economics*, 1997, let. 91, str. 79–85.
- Rus, M., Rebernik, M. *Uporaba pravil poslovanja* (online). 2004. (citirano 10. januarja 2009). Dostopno na naslovu: <http://www.tovarnapodjemov.org/DOKUMENTI/DOKUMENT.ASP?ID=141>.
- Shepherd, D. A., Zacharakis, A. L., in Baron, R. A. Venture capitalists' decision processes: Evidence, Suggesting More Experience May Not Always Be Better. *Journal of Business Venturing*, 2003, let. 18, št. 3, str. 381–401.
- Tajnikar, M. *Tvegano poslovanje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000.
- Timmons, J. A. *New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990s*: 3rd ed. Homewood: Irwin, 1990.
- Timmons, J. A. *New Venture Creation, Entrepreneurship for The 21st Century*: 4th Ed. Homewood Boston: Irwin, 1994.
- Vahčič, A. *Osnove podjetništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. Str. 249.
- Weiss, L. *Podjetništvo*. Ljubljana: Impletum, 2009.
- Zacharakis, A. L., in Shepherd, D. A. A non-additive decision-aid for venture capitalists' investment decisions. *European Journal of Operational Research*, 2005, let. 62, št. 3, str. 673–689.
- Zakon o družbah tveganega kapitala (ZDTK)*, Ur. l. RS, št. 92/2007.

Zorn, O. *Vpliv podjetniškega kapitala na dinamičnost podjetnika*: Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004.

INTERNETNI VIRI ZA SLIKE

<http://www.google.si/search?q=vrste+finan%C4%8Dnih+virov&hl> (povezava dne 15. 4. 2011).

<http://www.google.si/search?q=podjetni%C5%A1ka+ideja&hl> (povezava dne 15. 4. 2011).

<http://www.google.si/search?q=podjetnik+ali+manager&hl> (povezava dne 15. 4. 2011).

<http://www.google.si/search?q=podjetni%C5%A1ka+ideja+ali+prilo%C5%BEnost&hl> (povezava dne 16. 4. 2011).

<http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=2593> (povezava dne 20. 4. 2011).

<http://www.google.si/search?q=samozaposlitev+ali+delo+na+domu&hl> (povezava dne 21. 4. 2011).

<http://www.google.si/search?q=obrtniki,+mi%C5%A1ki+sloni&hl> (povezava dne 21. 4. 2011).

<http://www.google.si/search?q=poslovni+na%C4%8Drt&hl> (povezava dne 22. 4. 2011).

<http://www.google.si/search?q=analiza+raziskava+trga&hl> (povezava dne 22. 4. 2011).

<http://www.google.si/search?q=ekonomika+poslovanja&hl> (povezava dne 22. 4. 2011).

<http://www.google.si/search?q=na%C4%8Drt+tr%C5%BEenja&hl> (povezava dne 22. 4. 2011).

<http://www.google.si/search?q=design&hl> (povezava dne 23. 4. 2011).

<http://www.google.si/search?q=proizvodni+in+izdelavni+na%C4%8Drt&hl> (povezava dne 24. 4. 2011).

<http://www.google.si/search?q=managerska+ekipa&hl> (povezava dne 25. 4. 2011).

<http://www.google.si/search?q=terminski+plan+poslovnega+na%C4%8Drta&hl> (povezava dne 25. 4. 2011).

<http://www.google.si/search?q=kriti%C4%8Dna+tveganja&hl> (povezava dne 26. 4. 2011).

<http://www.google.si/search?q=finan%C4%8Dni+na%C4%8Drt+podjetja&hl> (povezava dne 26. 4. 2011).

Projekt **Impletum**

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11

Konzorcijski partnerji:



Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.