

Prah izobraževalni center,  
Srednja strokovna in poklicna šola Rogaška Slatina,  
Kidričeva ulica 28, 3250 Rogaška Slatina  
*www.prah.si e-pošta: info@prah.si 040 272 332*



# LOGISTIČNI TEHNIK

## *Poslovni načrt*

**Literatura za interno uporabo**

**Rogaška Slatina, september 2020**

## KAZALO

<b>UVOD</b>	<b>3</b>
<b>1 NAVODILA ZA PRIPRAVO POSLOVNEGA NAČRTA</b>	<b>3</b>
<b>2 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE</b>	<b>3</b>
2.1 Panoga dejavnosti	3
2.2 Podjetje	4
2.3 Proizvodi oziroma storitve	4
2.4 Strategija vstopa in rasti	4
2.4.1 Vizijo	5
2.4.2 Poslanstvo podjetja	5
<b>3 TRŽNE RAZISKAVE IN ANALIZA</b>	<b>6</b>
3.1 Analiza poslovnega okolja	6
3.2 Analiza kupcev	6
3.2.1 Ugotavljanje potreb kupcev	6
3.2.2 Opredelitev proizvoda v očeh kupcev	7
3.3 Obseg trga in trendi	7
3.4 Analiza konkurence	7
3.5 Zbiranje in pridobivanje podatkov za analizo trga	8
<b>4 NAČRT TRŽENJA</b>	<b>9</b>
4.1 Oblikovanje trženjskega spleta	10
4.1.1 Izdelek	10
4.1.2 Prodajne poti	11
4.1.3 Prodajne cene	11
4.1.4 Tržno komuniciranje	11
<b>5 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT</b>	<b>13</b>
5.1 Geografska lokacija	13
5.2 Poslovni prostori	14
5.3 Operativni cikel	14
5.4 Pravne zahteve dovoljenja in vprašanja okolja	15
<b>6 NAČRT RAZVOJA</b>	<b>15</b>
6.1 Status razvoja in prihodnje naloge	16
6.2 Sredstva namenjena razvoju	16
6.3 Industrijska lastnina	17
<b>7 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI</b>	<b>17</b>
7.1 Organizacijska struktura	18
7.2 Ključno vodstveno osebje	19
7.3 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju	19
7.4 Drugi lastniki in investitorji, njihove pravice in omejitve	19
7.5 Profesionalni svetovalci in storitve	19
<b>8 SPLOŠNI TERMINSKI NAČRT</b>	<b>21</b>
<b>9 KRITIČNA TVEGANJA IN IZZIVI</b>	<b>22</b>
9.1 Makroraven ali narodnogospodarska raven	23
9.2 Mikroraven oz. raven podjetja	23
<b>10 FINANČNI NAČRT</b>	<b>23</b>
10.1 Predračun izkaza poslovnega izida	24
10.1.1 Prihodki	24
10.1.2 Odhodki	25
<b>10.2 PREDRAČUN BILANCE STANJA</b>	<b>25</b>
10.2.1 Opredmetena osnovna sredstva so stvari	26
10.2.2 Neopredmetena dolgoročna sredstva	26
10.2.3 Kratkoročne in dolgoročne finančne naložbe	26
10.2.4 Zaloge	26
10.2.5 Terjatve	27
10.2.6 Kapital	27
10.2.7 Kratkoročne in dolgoročne obveznosti	27
10.3 Kazalci uspešnosti poslovanja	27
<b>11 PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI FINANCIRANJA</b>	<b>27</b>
11.1 Zaželeno financiranje	28
11.2 Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja	28
<b>12 LITERATURA</b>	<b>30</b>

## UVOD

S poslovnim načrtom podjetniki načrtujejo svojo poslovno aktivnost od ideje do podjetja in končnega cilja poslovanja v tržni ekonomiji. Temeljni razlog za pripravljanje poslovnih načrtov je pri večini podjetnikov zagotavljanje kapitala, saj investitorji, tako banke kot skladi tveganega kapitala, zahtevajo pisno opredelitev podjetniške priložnosti. Hkrati pa podjetnik oziroma podjetniška skupina dovolj natančno oceni svojo poslovno zamisel, njene prednosti in slabosti ter se lahko izogne dragim napakam.

Poslovni načrt je pisni dokument, ki povzame poslovno priložnost ter opredeli in razločno prikaže kako bo skupina podjetnikov opredeljeno poslovno priložnost opredelila in uresničila (Timmons, 1990, str. 329).

## 1 NAVODILA ZA PRIPRAVO POSLOVNEGA NAČRTA

- Pred vami je priročnik, ki vas vodi skozi najbolj bistvene elemente poslovnega načrta.
- Priročnik je sestavljen shematično po posameznih poglavjih, tako kot si poglavja sledijo v poslovnem načrtu.
- Vaša naloga je, da preberete posamezno poglavje.
- V vsakem poglavju so opisane bistvene sestavine poslovnega načrta poleg tega pa zajema tudi ponovitev teoretičnega znanja, ki ga potrebujete za rešitev nalog oz samostojno izdelavo poslovnega načrta.
- Vsakemu poglavju sledijo naloge za samostojno reševanje. NALOGA (Podjetje) □
- Naloge rešujete v računalniškem programu WORD, ki vam bo hkrati omogočal izdelavo lastnega poslovnega načrta.
- Preden začnete reševati posamezen sklop nalog napišite naslov, ki je enak delu poslovnega načrta na katerega se nahaja. (npr prvi sklop nalog nosi naslov: Panoga dejavnosti, podjetje, proizvod in storitev.)
- Nato vsaki nalogi, ki jo rešujete dodajte naslov, ki ga ima naloga v oklepaju. Tako boste s sistematičnim delom in obravnavo vseh poglavij prišli do lastnega poslovnega načrta.
- Veliko poslovnih uspehov in doseženega znanja!

## 2 PANOGA DEJAVNOSTI, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE

V tem delu poslovnega načrta moramo kot bodoči podjetnik predstaviti poslovno področje, v katerem bo naše podjetje delovalo, proizvod, ki ga bomo ponujali na trgu, značilnosti panoge dejavnosti in priložnosti, ki se ponujajo s proizvodnjo in prodajo tega proizvoda.

### 2.1 Panoga dejavnosti

Izredno pomembno pri izdelavi poslovnega načrta je poznati panogo dejavnosti, kjer bi radi delovali oz. ustanovili podjetje.

V splošnem ločimo:

- ❖ primarno gospodarsko panogo (pridelava iz narave),
- ❖ sekundarno gospodarsko panogo (predelava – industrija),
- ❖ terciarno gospodarsko panogo (storitvena dejavnost) in
- ❖ kvartarno gospodarsko panogo (informacijski razvoj).

Poznavanje dogajanja v posamezni panogi, število akterjev ter njihova moč, nam lahko zelo pomagajo tudi pri predvidevanju, kako se bomo na trgu obnašali mi. Če je podjetje s podobno dejavnosti, kot je naša, na trgu ravno propadlo je pomembno analizirati vzroke za propad.

Pomembno je poznati trende v panogi ter napovedati, kakšni bodo v prihodnosti. Npr. nekdo, ki bo izdeloval klasične računalniške zaslone ne more pričakovati, da se bo v prihodnosti širil in povečeval svojo proizvodnjo, ker se nadomeščajo z LCD zasloni. Pomembno je analizirati zasičenost posamezne panoge. Ugotoviti je treba v kolikšni meri obstoječi akterji v panogi že zadovoljujejo potrebe potrošnikov. Ugotoviti moramo tudi, kakšne so možnosti nadaljnjega razvoja, kaj se bo dogajalo s potrebami potrošnikov v prihodnosti ter kako jih bomo zadovoljevali. Zelo pomemben je širši pogled v prihodnost.

Kateri dejavniki in procesi v prihodnosti bi lahko vplivali na potrošnike, da bodo bolj/manj kupovali naše izdelke. Panogo moramo analizirati z očmi neprizadetega zunanjega opazovalca ne pa govoriti o naših načrtih.

## 2.2 Podjetje

Podjetje je gospodarska celica, ki se ustanovi z namenom zadovoljevati potrebe potrošnikov in pri tem ustvarjati dobiček.

Pri oblikovanju poslovnega načrta se moramo najprej vprašati:

- ❖ kakšna bo firma podjetja (firma je ime podjetja, pod katerim podjetje posluje, se podpisuje, toži druge in drugi lahko tožijo njega),
- ❖ katera bo glavna dejavnost, s katero se bo podjetje ukvarjalo (npr. šiviljstvo, svetovanje, prodaja...),
- ❖ kakšno pravno organizacijsko obliko bomo izbrali – ločimo: fizične osebe (s.p.) in pravne osebe (le te se delijo na osebne: d.o.o., k.d., t.d. in kapitalske: d.o.o., d.d.),
  - kje bo sedež (naslov) podjetja ter
  - kakšen bo okviren/natančen datum registracije (ustanovitve) podjetja.

## 2.3 Proizvodi oziroma storitve

Izdelek je proizvod ali storitev, ki je ponujena na trgu. Pri tem se moramo kot bodoči podjetniki zavedati treh nivojev vsakega izdelka.

**Prvi nivo** je jedro izdelka, ki predstavlja končno koristnost za potrošnika.

**Drugo raven** predstavlja otipljivi izdelek. Gre za dejanski izdelek z njegovimi lastnostmi, merami, kakovostjo, designom, embalažo.

**Tretja raven** pa je dodani izdelek, kamor sodijo: dostava, plačilni pogoji, garancija, montaža in dodatne storitve. Danes pravzaprav predstavlja tretja raven najpomembnejši vir konkurenčnih prednosti. Pri opredeljevanju izdelka oziroma storitve moramo biti natančni saj mora bralec poslovnega načrta natančno vedeti vse o izdelkih in storitvah. Seveda določeni izdelki zahtevajo podrobnejšo razlago kot ostali. Pri številnih izdelkih informacijske tehnologije boste morali natančno opisati njihovo delovanje in možne koristi pri uporabi določenih informacijskih produktov. Po drugi strani, če nameravate ustanoviti avto šolo, ne bo potreben podroben opis storitev, ampak jih boste morali predvsem naštet. Jasno poudarite tudi, katere so konkurenčne prednosti vaših izdelkov, tako da bo bralcu takoj jasno v čem so vaši proizvodi boljši od konkurenčnih.

V poslovnem načrtu opišite katerekoli lastnosti vašega proizvoda oziroma storitve, ki mu dajejo prednost pred konkurenco. Prikazite priložnosti za razširitev proizvodne linije ali možnosti za razvoj sorodnih proizvodov ali storitev. Poudarite vaše poslovne priložnosti in pojasnite, kako jih boste uresničili.

Če vaša dejavnost v podjetju vključuje veliko kreativnega razvojnega dela, ki je povezano s stroški, morate to delo na tak ali drugačen način tudi zaščititi. Navadno želimo s takim kreativnim delom doseči konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji in na ta način vodilni položaj v panogi. Razmislite, ali imajo vaši izdelki posebne konkurenčne prednosti. Če jih imajo, potem razložite, kako dolgo bodo te prednosti trajale, oziroma na kakšen način jih nameravate zaščititi. Razmislite tudi o vseh ostalih faktorjih, ki vam dajejo konkurenčno prednost, tudi če niso zakonsko zaščiteni. To so lahko osebne sposobnosti ali pa talenti, ki jih drugi ne morejo tako zlahka kopirati oziroma pridobiti.

Obstajajo štiri kategorije zaščite:

- ❖ patentiranje, ki zaščiti delovanje neke stvari,
- ❖ registracija designa, ki zaščiti zunanji izgled neke stvari,
- ❖ avtorske pravice, ki zaščitijo filmska, knjižna dela in podobna avtorska dela in pa
- ❖ registracija blagovne znamke, ki zaščiti ime nekega izdelka ali storitve.

## 2.4 Strategija vstopa in rasti

Pri opredeljevanju strategije podjetja, se moramo kot podjetniki naprej vprašati, kaj želimo z ustanovitvijo in razvojem podjetja doseči v nekem srednjeročnem obdobju?

Zato je potrebno opredeliti:

## 2.4.1 Vizijo

Naši predstavi podjetja v prihodnosti lahko rečemo tudi vizija. Ko vemo, kaj želimo s podjetjem doseči je potrebno oblikovati sistem ciljev, ki jih moramo izpolniti, da bi to stanje dosegli. Za doseg vsakega izmed ciljev, je potrebno opraviti naloge – prehoditi poti. Sistemu ciljev in nalog, ki jih je treba opraviti rečemo tudi strategija. Strategija podjetju pomaga, da ne skrene iz načrtane poti.

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

Vizija mora pojasniti:

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

## 2.4.2 Poslanstvo podjetja

Gre za zgoščeno, bistveno opredelitev poslovanja in usmeritve razvoja podjetja. Vključuje razloge za obstoj podjetja in utemelji prihodnje poslovanje. Določa identiteto podjetja, njegove značilnosti in vrednote tako, da loči podjetje od drugih podjetij. Ko imamo jasno načrtano vizijo in poslanstvo moramo izoblikovati tudi način oz. pot po kateri bomo prodrli na trg in na trgu obstali. Podjetja največkrat prodrejo na trg s prilagojenim trženjskim spletom. (Trženjski splet zajema politiko izdelkov in sortimenta, politiko prodajnih cen, distribucijsko politiko in politiko komuniciranja s trgov.) Torej izberejo en ali več elementov trženjskega spleta in ga izoblikujejo tako, da se bistveno razlikujejo od drugih podjetij na trgu.

### 1. NALOGA (Podjetje)

Opreделите:

- a. firmo podjetja,
- b. datum ustanovitve,
- c. pravno organizacijsko obliko,
- d. višino ter sestavo ustanovitvenega kapitala in ustanovitelje (lastnike) podjetja z njihovimi deleži. (Pri izdelavi bodite pozorni, da upoštevate aktualno zakonodajo -ZGD ter ZOR...)

### 2. NALOGA (Panoga)

Opreделите:

- a. panogo dejavnosti s šifro standardne klasifikacije dejavnosti,
- b. na splošno opredelite panogo dejavnosti:  
napišite kakšna je dosežena stopnja razvoja panoge dejavnosti (rast, zrelost, upad) na slovenskem in tudi širšem svetovnem trgu, kolikšno je število neposrednih in posrednih konkurentov, predstavite projekcijo razvoja trga v bodoče (ali bo trg v prihodnje ostajal nespremenjen, ali se bo širil oz. krčnil).

### 3. NALOGA (Izdelek)

Opreделите:

- a. proizvode in storitve podjetja,
- b. naštejte glavne skupine proizvodov in storitev (opredelite sortiment),
- c. Na kratko opišite vsak vaš proizvod oziroma storitev:  
izgled, opredelite njegove funkcionalne značilnosti in možne načine uporabe. Ne pozabite poudariti posebnih lastnosti vašega proizvoda oziroma storitve, ki vas ločujejo od konkurentov.

#### **4. NALOGA (Strategija vstopa in rasti)**

Opreделите:

- a. vizijo vašega podjetja,
- b. poslanstvo vašega podjetja
- c. določite strategijo (poti) vstopa na trg: (kako boste prodrli na trg in postali vidni ter konkurenčni. Kateremu elementu trženjskega spleta boste dali poudarek).

### **3 TRŽNE RAZISKAVE IN ANALIZA**

Tržna raziskava mora bralcu (potencialnemu investitorju) pokazati, da ima proizvod oziroma storitev vašega podjetja pomemben potencialni delež v izbrani panogi dejavnosti in da lahko doseže uspešno prodajo kljub konkurenci.

Tržna analiza vključuje:

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

#### **3.1 Analiza poslovnega okolja**

Podjetje deluje v nekem okolju kjer na njegovo poslovanje in uspešnost posredno in neposredno vplivajo različni dejavniki okolja. Okolje lahko v grobem razdelimo na mikro in makro okolje.

Med dejavnike mikro okolja trženja se uvrščajo:

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

Med dejavnike makro okolja trženja spadajo:

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

#### **3.2 Analiza kupcev**

Pri oblikovanju tržne strategije mora podjetje upoštevati vse dejavnike, ki vplivajo na njegovo trženjsko učinkovitost, pri tem pa mora še posebno pozornost nameniti analizi kupcev in konkurentov.

Analiza kupcev je sestavljena iz:

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

### 3.2.1 Ugotavljanje potreb kupcev

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

Podjetje mora ugotoviti, katere so najpomembnejše potrebe, ki jih mora s svojimi proizvodi/storitvami zadovoljiti. Pri identifikaciji potencialnih kupcev proizvoda/storitve si lahko pomagamo z najrazličnejšimi raziskovalnimi metodami. Zaradi lažje analize kupcev ter lažje določitve ciljnega trga in oblikovanja trženjskih strategij, primernih posameznemu ciljnemu trgu, pred samo analizo razdelimo kupce v homogene skupine - segmente. Kupci znotraj posameznega segmenta so si tako podobni, da jih lahko obravnavamo kot skupino z enakimi lastnostmi. Kriterije za segmentacijo izberemo glede na značilnosti kupcev, ali pa glede na značilnosti proizvoda. Segmentacija kupcev podjetja vpliva tudi na druge trženjske odločitve v podjetju, kot so: prodajna politika, politika poprodajnih storitev in druge. Segmentacija kupcev podjetja je dinamičen proces, ki ga je treba ponoviti ob vsaki spremembi poslovne strategije podjetja.

Osnovna delitev kupcev je na:

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

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

- ❖ geografski kriterij (kraj bivanja, velikost naselja...),
- ❖ demografski kriterij (starost, spol, status...),
- ❖ psihografske osnove (kultura, družbeni razred, stališča...),
- ❖ vedenjski kriterij – preference.

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

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

### 3.2.2 Opredelitev proizvoda v očeh kupcev

Kupci plačujejo koristi, ki jih imajo od proizvoda, zato morate ugotoviti, katere so najpomembnejše koristi, ki jih kupci proizvoda želijo imeti. Te koristi izpostavite kot konkurenčne prednosti.

## 3.3 Obseg trga in trendi

V tem delu tržne analize je treba določiti obseg sedanjega celotnega trga za proizvod in storitev, ki jo podjetje ponuja. Tržni obseg je treba določiti na podlagi dosegljivih virov o tržnih podatkih in iz poznavanja nakupov konkurenčnih proizvodov s strani potencialnih kupcev za vsak večji tržni segment. Razgovori s potencialnimi distributerji, zastopniki, prodajnimi predstavniki in kupci so lahko posebno koristni pri določanju tržne velikosti in trendov.

Velikost trga lahko izrazimo vrednostno ali količinsko. Količinsko določimo velikost trga tako, da množimo število kupcev na določenem trgu s količino izdelka, ki jo kupi povprečen kupec v določenem času. Vrednostno pa izrazimo velikost trga tako, da količinsko vrednost pomnožimo s povprečno ceno izdelka na trgu. Na podlagi preteklih podatkov poskušamo postaviti trend razvoja trga. (V pomoč so nam statistični podatki.)

## 3.4 Analiza konkurence

Glavni namen analize konkurence je:

- ❖ ugotoviti, kdo so glavni konkurenti podjetja,
- ❖ oceniti tržni delež posameznih konkurentov,
- ❖ določiti njihove glavne prednosti in slabosti,

- ❖ identificirati njihove tržne strategije,
- ❖ oceniti, kakšne so realne možnosti konkurence za povečanje njihovega tržnega deleža,
- ❖ določiti kakšne so vstopne ovire na trge,
- ❖ primerjati konkurenčne proizvode oz. storitve na osnovi cen, lastnosti, storitev, garancij in drugih lastnosti,
- ❖ določiti cenovne vodje in vodje v kakovosti,
- ❖ analizirati največje konkurente (analiziramo sposobnost vodstva, tehnologijo, sposobnost trženja, rentabilnost poslovanja, itd.),
- ❖ ugotoviti, kakšno je pozicioniranje posameznih konkurentov.

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

- ❖ primarna konkurenca: deluje na enakem tržnem segmentu, kot vaše podjetje in tržno potrebo zadovoljuje na enak ali zelo podoben način,
- ❖ sekundarna konkurenca: podjetja, ki bodisi izpolnjujejo enako potrebo, kot vaše podjetje in ne delujejo na enakem tržnem segmentu, ali pa to potrebo zadovoljujejo na drugačen način,
- ❖ potencialna konkurenca: so tista podjetja, ki ne zadovoljujejo enake tržne potrebe, vendar obstaja verjetnost, da bodo to v prihodnosti počela.

Pri analizi konkurence pomeni pomemben element tudi POZICIONIRANJE konkurenčnega izdelka. Pozicioniranje konkurenčnega izdelka nam pove, kakšno mesto ima naš izdelek v primerjavi s konkurenčnim v potrošnikovi zavesti. Proces pozicioniranja se začne tako, da podjetja najprej ugotovi sedanje položaje vseh izdelkov, ki so trenutno ponujeni danemu tržnemu segmentu – kje je njihovo mesto glede na lastnosti, na katere se opirajo potrošniki, ko izbirajo v ponudbi. Nato mora podjetje tudi ugotoviti, kakšne so želje potrošnikov glede pglavitnih lastnosti izdelkov. V naslednjem koraku se mora podjetje zavestno odločiti, kakšen položaj želi zavzeti v zavesti potrošnika in temu primerno oblikovati svoj trženjski.

### **3.5 Zbiranje in pridobivanje podatkov za analizo trga**

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

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

Primarne podatke, ki jih potrebujemo za izdelavo tržne analize lahko podjetje zbere samo, ali pa za to najame podjetje, ki se ukvarja s tržnimi raziskavami in analizami. Priporočljivo je, da podjetje vsaj pred samim začetkom poslovanja izvede samostojno tržno analizo, saj bo s tem ustvarilo kredibilnost poslovne ideje v očeh potencialnih investitorjev in bilo sposobno zgraditi realno marketinško strategijo, ki bo upoštevala ugotovljene potrebe kupcev in zagotavljala, da bo kakovost proizvodov, cene, prodajne metode in distribucija usmerjena na zadovoljevanje potreb ciljne skupine kupcev. Tržna raziskava ni nujna samo v fazi ustanavljanja podjetja, ampak je nujna tudi kasneje, ko podjetje že posluje, saj se konkurenčni pogoji, kupci, proizvodi in drugi dejavniki spreminjajo.

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

- ❖ spraševanju: osebno anketiranje, intervju, anketiranje po telefonu, anketiranje po pošti, anketiranje preko interneta,
- ❖ panelu – panel gospodinjstev,
- ❖ opazovanju,
- ❖ eksperimentu.

## **5. NALOGA (Analiza poslovnega okolja)**

Opreделите:

- a. dejavnike mikrookolja za vaše podjetje
- b. dejavnike makrookolja za vaše podjetje



## **6. NALOGA (Analiza kupcev)**

Opreделите:

- kdo so odjemalci za pričakovano uporabo proizvoda in storitve,
- razvrstite potencialne odjemalce v čim bolj homogene skupine (tržne segmente), ki imajo skupne ugotovljive lastnosti (izvedite segmentacijo trga po različnih kriterijih),
- kdo in od kod so večji kupci proizvoda oz. storitve na vsakem tržnem segmentu,
- kaj je osnova za njihove odločitve o nakupu: cena, kakovost, storitev, osebni stiki, politični pritiski...,
- pozicioniranje lastnega izdelka.

## **7. NALOGA (Obseg trga in trendi)**

Opreделите:

- kolikšen je obseg sedanjega celotnega trga za proizvod in storitev, ki jo ponujate,
- regionalno pojavljanje na trgu,
- potencialno letno rast celotnega trga za vaš proizvod oz. storitev,
- glavne faktorje, ki vplivajo na rast trga (trende industrijske panoge, družbeno ekonomske trende, državno politiko vlade in premike prebivalstva).

## **8. NALOGA (Analiza konkurence)**

Analizirajte:

- prednosti in slabosti konkurenčnih proizvodov in storitev in imenujte podjetja, ki jih dobavljajo,
- tržni delež vsakega konkurenčnega podjetja, njihovo prodajo, distribucijske poti in proizvodne zmogljivosti,
- katero podjetje je cenovni vodja in katero vodja v kakovosti,
- in opišite vsaj 2 vaša glavna konkurenta – zakaj kupci kupujejo od njih, zakaj mislite, da jim bo težko konkurirati in kako jim boste konkurirali.
- s SWOT analizo (prednosti/slabosti, podobnosti/razlike) vašo pozicijo na trgu:  
(Pri analizi si pomagajte s tem, da primerjate: konkurenčne proizvode oziroma storitve na osnovi cen, lastnosti, storitev, garancij in drugih ustreznih lastnosti...)

Tabela 1: SWOT analiza konkurence

<b>KONKURENT</b>	<b>Prednosti z vašim podjetjem</b>	<b>Razlike z vašim podjetjem</b>
<b>Konkurent A</b>		
<b>Konkurent B</b>		
<b>Konkurent</b>	<b>Prednosti pred vašim podjetjem</b>	<b>Slabosti v primerjavi z vašim podjetjem</b>
<b>Konkurent A</b>		
<b>Konkurent B</b>		

## **9. NALOGA (Zbiranje podatkov)**

Opreделите:

- katero vrste podatkov boste uporabili pri tržni raziskavi in analizi,
- katero vrste podatkov se boste poslužili sami pri posamezni fazi tržne raziskave in analize,
- na kakšne načine lahko izberemo primarne podatke.

## 4 NAČRT TRŽENJA

Z načrtom trženja bodoči podjetnik opiše, kako bo dosegel načrtovano prodajo. V načrtu trženja podjetnik predstavi svoj trženjski splet, ki ga je oblikoval z namenom aktivnega vpliva na povpraševanje po svojih izdelkih in storitvah. Vsebine, ki sestavljajo trženjski splet so izdelek, prodajne cene, prodajne poti oziroma distribucija izdelka in tržno komuniciranje.

Sestavine trženjskega spleta imenujemo tudi 4 P-ji (product, price, place, promotion) trženja. Sestavine trženjskega spleta so med seboj tesno povezane, kar je treba upoštevati pri oblikovanju poslovne strategije podjetja (če se npr. podjetje odloči za politiko nizkih prodajnih cen, mora temu primerno zasnovati promocijo izdelka, podobo podjetja v javnosti, ipd).

Za uspešno oblikovanje trženjskega spleta morate poznati značilnosti trga ciljnih kupcev. (Te ugotovitve pridobite z analizo trga!) Mala podjetja se navadno osredotočajo na zadovoljevanje potreb specifičnega ozko definiranega dela trga - tržne niše, katere potrebe so velika podjetja prezrla. Majhnost podjetja je njihova prednost, ki jim omogoča fleksibilnost in hitro odzivanje na potrebe kupcev.

Podjetje se pri oblikovanju svojega lastnega trženjskega spleta lahko osredotoči na različna področja. Poznamo: Osredotočenje na kupcu, osredotočenje na kakovosti proizvodov in storitev, osredotočenje na prikladnost izdelkov in storitev, osredotočenje na izpopolnjevanju izdelkov in storitev, poudarek na hitrosti, osredotočenje na zadovoljstvo kupcev.

### 4.1 Oblikovanje trženjskega spleta

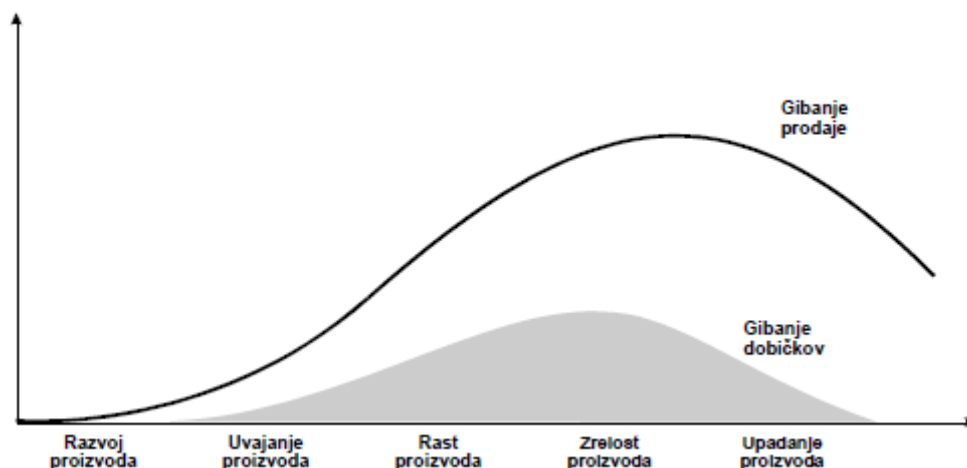
#### 4.1.1 Izdelek

Izdelek je osrednji element trženja. V trženjski literaturi najdemo veliko različnih opredelitev izdelka, vendar lahko na kratko rečemo, da je izdelek vse, kar služi za zadovoljevanje potreb kupca. Pri tem je izdelek pojmovan širše, vključeni so tako fizični proizvodi podjetja (računalnik, kruh, glavnik, ipd.) kot tudi storitve (zavarovanje, počitnice v tujini, izobraževanje, ipd.).

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

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

V svojem življenju gre izdelek skozi različne stopnje razvoja: od uvajanja, preko rasti, zrelosti v fazo upadanja.



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

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

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

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

### 4.1.2 Prodajne poti

V tem delu trženjskega spleta se morate kot bodoči podjetnik odločiti, katere prodajne poti in kakšno prodajno mrežo boste izbrali, da bo proizvod prišel do ciljne skupine kupcev podjetja.

V osnovi ločimo:

- ❖ neposredne prodajne poti, pri katerih gre za neposredno povezavo med proizvajalcem in potrošnikom (izdelek kupec prejme oz. prevzame direktno od proizvajalca),
- ❖ posredne prodajne poti, pri katerih med proizvajalcem in potrošnikom posreduje še eno ali več podjetij posrednikov (podjetja za prodajo na debelo, podjetja za prodajo nadrobno - trgovine).

Ko se boste odločili o najprimernejši obliki prodajne poti, morate rešiti tudi vprašanje, kako izdelek fizično prenesti od prodajnega mesta do končnega potrošnika. Pri tem se odločate o prevoznih poti in morate upoštevati, da lahko stroški fizične distribucije občutno povečajo prodajno ceno izdelkov. Med osnovne sestavine fizične distribucije uvrščamo: skladiščenje izdelkov, ravnanje zalog, transport in spremljanje naročil.

Podjetje lahko svoje proizvode prodaja:

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

### 4.1.3 Prodajne cene

Verjetno je najpogostejši dejavnik, ki vpliva na nakupne odločitve potrošnikov, cena proizvodov in storitev. Cena je v denarju izražena vrednost proizvodov in storitev, ki se oblikuje na trgu. Cena, ki jo je kupec pripravljen plačati pove, kakšno vrednost mu določeni proizvodi in storitve predstavljajo. Pri postavljanju cen za proizvode in storitve, mora podjetje oblikovati cene, ki bodo odražale vrednost proizvodov in storitev v očeh kupca in ne cene, ki so po njegovem mnenju idealne za posamezne proizvode in storitve.

Cena, ki jo podjetje oblikuje za svoje proizvode in storitve, bo vplivala tako na obseg prodaje podjetja kot tudi na njegov dobiček. Pri oblikovanju cen morate upoštevati predvsem: strukturo stroškov, predvidevanja o najvišji ceni, ki jo bo trg pripravljen sprejeti za določen proizvod ali storitev in podobo, ki jo želi ustvariti o svojem podjetju v očeh kupcev.

Ostali dejavniki, ki jih lahko upoštevate pri oblikovanju cen za svoje proizvode in storitve, so:

- ❖ obseg prodaje, ki ga želi z določenim proizvodom doseči,
- ❖ cene konkurenčnih podjetij,
- ❖ splošne ekonomske razmere,
- ❖ sezonski vplivi, lokacija podjetja,
- ❖ plačilni pogoji,
- ❖ elastičnost povpraševanja po posamezni skupini proizvodov,
- ❖ psihološke dejavnike.

Pravilno oblikovana prodajna cena je zelo pomembna za uspeh poslovanja. Ne sme biti postavljena ne previsoko, ne prenizko.

Če podjetje pazljivo izbere ciljni trg in pozicioniranje na njem, potem bo razmeroma lahko oblikovalo tudi ceno.

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

#### 4.1.4 Tržno komuniciranje:

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

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

#### Oglaševanje

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

Pri izbiri oglaševalnega medija si lahko pomagata z razmislekom o naslednjih vprašanjih:

- ❖ Na kako velikem geografskem področju prodajam svoje proizvode in storitve?
  - ❖ Kdo so moji kupci in kakšne so njihove značilnosti?
  - ❖ Koliko sredstev lahko vložim v oglaševanje?
  - ❖ Katere oglaševalske medije uporabljajo konkurenčna podjetja?
  - ❖ Kako pogosto je treba ponavljati propagandno sporočilo?
  - ❖ Mediji, ki jih podjetja najpogosteje uporabljajo za oglaševanje, so: dnevno časopisje, revije, televizija, radio, direktna pošta, plakati, posterji (jumbo plakati), oglaševanje v vozilih javnega prevoza in oglaševanje na sejmih in razstavah.
- Vsako izmed zgoraj naštetih medijev ima svoje prednosti in slabosti, ki jih je treba pretehtati pred dokončno izbiro centralnega oglaševalskega medija v podjetju.

#### Odnosi z javnostmi

Pojavijo se, ko se podjetja zavejo pomena ustvarjanja ugodnega javnega mnenja o sebi in o svoji dejavnosti. Podjetja skušajo z različnimi aktivnostmi preko množičnih medijev, s prirejanjem konferenc in podobnega, vplivati na okolje, ustvarjati ugled, skratka doseči zaupanje javnosti. Neplačana oblika odnosov z javnostmi je publiciteta, njen osnovni namen je obveščanje javnosti. Publiciteta je pomembna zaradi velike verodostojnosti, kajti reportažam in člankom izpod novinarskega peresa javnost bolj zaupa kot običajnim oglasom.

Podjetje odnose z javnostjo gradi s sodelovanjem v aktivnostih lokalne skupnosti, s prispevki različnim neprofitnim organizacijam in sponzorstvom, z udeležbo ali organizacijo različnih konferenc in okroglih miz, s profesionalnim pristopom do sredstev javnega obveščanja in z reportažami in poslovnimi poročili.

#### Pospeševanje prodaje

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

#### Osebna prodaja

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

#### Neposredno in elektronsko trženje

Sprva je neposredno trženje pomenilo le prodajo izdelka direktno od proizvajalca do kupca brez posrednikov. Z nastankom modernejših tržnih poti pa pod neposredno trženje štejemo tudi: kataloško trženje, trženje po pošti, trženje prek televizije ali radia, akviziterstvo, trženje po telefonu in elektronsko trženje.

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

### **10. NALOGA (Izdelek oz. sortiment)**

Opišite splošno trženjsko strategijo in strategijo podjetja, ki izhaja iz raziskave trga in ocene trga. To mora vključevati opis naslednjega:

- d. katere skupine kupcev bodo izbrane kot ciljne skupine,
- e. kako boste identificirali posamezne potencialne kupce v teh skupinah in kako jih boste kontaktirali,
- f. katere lastnosti proizvoda oziroma storitve, npr. ceno, kakovost, način dostave, način dobave, garancijo boste poudarili za zagotavljanje prodaje,
- g. ali boste uporabili kakšne inovativne ali nenavadne marketinške pristope, ki bodo povečali dojemljivost kupcev, npr. lizing v primerih, ko ste prej poskušali samo s prodajnim pristopom,
- h. navedite, ali boste proizvod ali storitev v začetku vpeljali na celotnem področju države ali samo na regionalnem nivoju,
- i. pojasnite morebitne sezonske trende in kaj lahko naredite za povečanje prodaje izven sezone.

### **11. NALOGA (Prodajne cene)**

- a. Izoblikujte ceno za vaš proizvod oz. storitev,
- b. pojasnite ceno, ki jih nameravate računati za vaš proizvod oz. storitev,
- c. primerjajte vašo cenovno politiko s politiko vaših glavnih konkurentov,
- d. predvidite kako boste oblikovali cenovno politiko ob posebnih priložnostih (prazniki, sezona,...)
- e. oblikujte politiko rabatov (količinskih popustov).

### **12. NALOGA (Komuniciranje s trgov)**

Opišite:

- f. pristope, ki jih bo vaše podjetje uporabljalo, da bo opozorilo kupce na svoj proizvod,
- g. načrte za udeležbo na sejnih, oglaševanju v specializiranih časopisih in revijah in oglašanje po direktni pošti in opišite pripravo promocijske literature in uporabo oglaševalnih agencij,
- h. s pomočjo kakšne reklame in promocijske kampanje nameravate uvesti proizvod na trg,
- i. in ocenite (denarno ovrednotite) stroške promocije in oglaševanja.

### **13. NALOGA (Prodajne poti)**

Opišite:

- a. metode prodaje in prodajne poti, ki jih boste uporabljali,
- b. začetne in dolgoročne načrte za razvoj prodajnega tima,
- c. opišite marže, ki jih boste nudili maloprodajni mreži in jih primerjajte z maržami, ki jih daje konkurenca.

## **5 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT**

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

## 5.1 Geografska lokacija

Lokacija je ključnega pomena za uspeh podjetja.

Izbiranje lokacije lahko razdelimo na dva koraka:

- ❖ Izberete geografsko področje, ki ga bo pokrivalo novo podjetje, to pomeni, da se glede na različne dejavnike odločite, v kateri pokrajini države boste locirali podjetje, temu sledi izbira konkretnega prostora.
- ❖ V drugem koraku se kot podjetnik odločite, v katerem predelu izbranega mesta boste iskali primeren prostor.

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

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

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

Pri izbiranju ustrezne lokacije si kot bodoči podjetniki glede na naravo poslovne priložnosti zastavite še vrsto drugih vprašanj.

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

## 5.2 Poslovni prostori

Kot podjetnik se morate pred izbiro lokacije odločiti, upoštevajoč razpoložljiva finančna sredstva, ali boste poslovne prostore za svoje podjetje kupili, na novo zgradili ali najeli. V primeru najema se je pred podpisom najemne pogodbe pametno posvetovati s strokovnjakom za tovrstna vprašanja, da razjasni vse podtöne in omejitve, ki jih vsebuje pogodba.

## 5.3 Operativni cikel

Zajema izbiro o vrsti proizvodnje in velikosti proizvodnih zmogljivosti.

Pod vložki v poslovni proces razumemo tako človeške kot tudi fizične vire (delovna sredstva in delovni predmeti). Pred nakupom samih delovnih sredstev se morate odločiti, ali boste kupili novo ali rabljeno opremo, ali se bo odločili za nakup ali zakup, ali se bo odločili za specializirano opremo, prirejeno za vaš proizvodni program, ali pa za nakup univerzalne opreme. Podjetniki v začetni fazi navadno izberejo univerzalno opremo. Kasneje, ko je proizvodni program že utečen, pa se oprema vse bolj specializira, tako da se stroški na enoto izdelka znižujejo in podjetnik lahko ostaja konkurenčen.

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

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

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

#### **5.4 Pravne zahteve dovoljenja in vprašanja okolja**

Pred pričetkom poslovanja se moramo seznaniti z ustrežno zakonodajo, ki opredeljuje delovanje našega novo ustanovljenega podjetja. Upoštevati moramo vse pravne predpise in predpise iz varovanja okolja. Zavedati se moramo, da smo v primeru kršitev kazensko odgovorni.

### **14. NALOGA (Geografska lokacija)**

- Opišite geografsko lokacijo podjetja,
- določite prednosti in slabosti izbrane lokacije glede na faktor:

Tabela 2: Prednosti in slabosti izbrane lokacije.

FAKTOR	Ima izbrana lokacija PREDNOST	Ima izbrana lokacija SLABOST
Razpoložljivost delovne sile		
Sindikalna organiziranost		
Cena delovne sile		
Bližina kupcev		
Bližina dobaviteljev		
Dostop do transportnih poti		
Lokalne uredbe (pravne ovire)		
Dostop do infrastrukture		
Stopnja konkurence v regiji		
Možnost rasti podjetja in regije		
Fizični izgled lokacije		

### **15. NALOGA (Poslovni prostori)**

Opišite:

- razpoložljive zgradbe vključno s proizvodnimi prostori, pisarniški prostori, skladišči in zemljišči, posebnimi orodji, stroji in drugo opremo (bodo stvari nove oz. rabljene),
- ovrednotite koliko finančnih sredstev potrebujete v začetku za poslovne prostore z opremo,
- opišite ali boste zgradbe, zemljišče in opremo iz prve točke kupili ali najeli,
- opredelite kako in kdaj boste nabavili novo opremo za izboljšave, ter kako jo boste financirali.

### **16. NALOGA (Operativni cikel)**

Opišite:

- proizvodni proces v vaši proizvodnji oz. storitveni proces v storitvenem podjetju.

### **17. NALOGA (Pravne zahteve)**

a. Proučite zakonodajo in predstavite vse relevantne zahteve, ki se neposredno nanašajo na vaš proizvod, proizvodni postopek ali storitev. Katere odobritve so potrebne za začetek proizvodnje, kot npr. lokacijska, zdravstvena dovoljenja, licence, odobritve,...

## 6 NAČRT RAZVOJA

Razmere na svetovnih trgih so se spremenile, konkurenca med podjetji se ne odvija samo na osnovi cene, pomembnejši so postali ostali konkurenčni dejavniki: kakovost proizvodov in storitev, inovativnost in funkcionalnost. Raziskave kažejo, da so podjetja, ki investirajo v razvoj, tako v tradicionalnih kot tudi v novih panogah, uspešnejša od konkurenčnih podjetij, ki razvoju ne namenjajo večje pozornosti. Zavedati pa se je treba, da same investicije v razvoj novih tehnologij in oblikovanje novih proizvodov niso zadostno zagotovilo uspeha podjetij.

Konkurenčnost zagotavlja podjetje s specifičnim spletom cenovnih in necenovnih dejavnikov - trženjskim spletom, kontrolo kakovosti, raziskavami in razvojem, prodajno politiko, politiko poprodajnih storitev in še bi lahko naštevali.

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

### 6.1 Status razvoja in prihodnje naloge

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

- a. Razvoj koncepta novega proizvoda. To fazo razdelimo v več podfaz:
- ❖ Prepoznavanje potreb kupcev – podjetje opravi z raziskavo trga.

Glavni nameni raziskave trga, ki jo podjetje naredi preden začne s procesom oblikovanja proizvoda, so:

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

- ❖ Opredelevanje ciljnih značilnosti proizvoda

Kupci navadno svojih zahtev glede želenih lastnosti proizvoda ne izražajo v obliki tehničnih izrazov in specifikacij, zato je treba njihove zahteve izraziti v obliki specifikacij. S proizvodnimi specifikacijami so lastnosti proizvoda izražene količinsko in z merskimi enotami, v jeziku razumljivem, proizvodnim specialistom. Funkcija specifikacij je, da izrazijo zahteve kupcev, da razlikujejo proizvod od konkurenčnih izdelkov in so tehnično in ekonomsko izvedljive.

S proizvodnimi specifikacijami so lastnosti proizvoda izražene količinsko in z merskimi enotami, v jeziku, razumljivem proizvodnim specialistom.

- ❖ Analiza konkurenčnih proizvodov
- ❖ Generiranje konceptov novega proizvoda.
- ❖ Izbira najustrežnejšega koncepta.
- ❖ Ponovna opredelitev značilnosti proizvoda.

b. Sistemska faza, v kateri se opredeli arhitektura proizvoda, osnovni sestavni deli in komponente.

c. Natančen dizajn proizvoda. V tej fazi se izdelava podroben seznam potrebnih materialov in sestavnih delov proizvoda, pripravijo se vsa potrebna orodja in proizvodna dokumentacija za izdelavo posameznih delov proizvoda.

d. Testiranje in dokončne izboljšave. V tej fazi se naredijo prvi prototipi proizvoda, s katerimi se ugotavlja, ali proizvod zadovoljuje potrebe kupcev (alfa prototip) in zanesljivost in



učinkovitost proizvoda (beta prototip).

e. Poskusna (pilotska) proizvodnja. Namen te faze je usposobitev delavcev za proizvodnjo in organizacijo proizvodnega procesa. Prehod med pilotsko in redno proizvodnjo je običajno tekoč in praktično neopazen.

## **6.2 Sredstva namenjena razvoju**

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

Ekonomsko uspešni so tisti proizvodi, pri katerih so prihodki od proizvoda večji od odhodkov – stroškov, ki smo jih imeli s proizvodom. Prihodke sestavljajo prihodki od prodaje novega proizvoda, medtem ko odhodke sestavljajo stroški razvoja, stroški proizvodnje, stroški trženja in promocije novega proizvoda.

V poslovnem načrtu moramo kar se da natančno ovrednotiti sredstva, ki jih bomo porabili za razvoj izdelkov.

## **6.3 Industrijska lastnina**

Podjetje mora svoje lastno razvite izdelke ali ideje zaščititi, da se tako obvaruje pred konkurenco. Pod industrijsko lastnino štejemo patente, blagovne znamke in vse pravice do intelektualne lastnine.

Pri izdelavi poslovnega načrta moramo biti tudi pripravljeni na vse morebitne tožbe, ki se lahko pojavijo ob začetku poslovanja s področja intelektualne lastnine.

### **18. NALOGA (Status razvoja)**

Opišite:

- a. sedanji status proizvoda oz. storitve in opišite, kaj je treba še narediti, da bo proizvod mogoče dati na trg (v kateri fazi razvoja je trenutno vaš izdelek oz. storitev),
- b. večje pričakovane probleme na področju dizajna in razvoja in kako se nameravate lotiti reševanja teh problemov.

### **19. NALOGA (Sredstva za razvoj)**

Predvidite in opišite :

- a. proračun za dizajn in razvoj.  
(Stroški morajo vključevati delo, material, svetovalčeve tarife, itd. Stroški dizajna in razvoja so velikokrat podcenjeni. To lahko resno vpliva na projekcije denarnih tokov. Zaradi tega morate pri planiranju teh stroškov prikazati 15-30 % stroškovne rezerve.)

### **20. NALOGA (Industrijska lastnina)**

Opišite:

- b. vse patente, blagovne znamke in vse pravice do intelektualne lastnine, katerih lastnik želi postati vaše podjetje.

## **7 VODSTVENA SKUPINA IN KADRI**

Raziskave, ki so bile opravljene med malimi podjetniki po vsem svetu, kažejo, da je uspešnost podjetja močno odvisna od kakovosti podjetniške skupine v podjetju.

Podjetniška skupina je ključnega pomena pri spreminjanju dobre poslovne priložnosti v uspešno podjetje. Med investitorji velja splošno prepričanje, da je bolje investirati v podjetje s prvovrstno podjetniško skupino in manj izvorno poslovno idejo, kot pa v podjetje, ki ima zelo dobro poslovno idejo, vendar manj kakovostno podjetniško skupino.

Za uspešen razvoj podjetja torej ni pomemben samo obstoj podjetniške skupine, pomembna je tudi njena kakovost. Zunanji vlagatelji v podjetje tako želijo sodelovati pri oblikovanju in preoblikovanju vodstva.

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

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

## 7.1 Organizacijska struktura

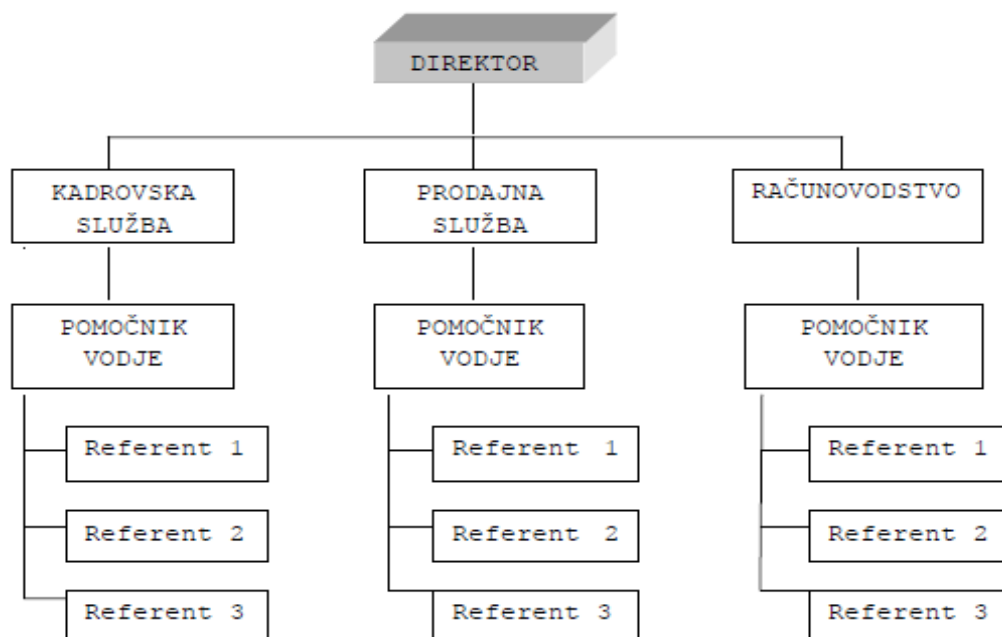
Organizacijska struktura se v novo ustanovljenem podjetju bistveno razlikuje od organizacijske kulture v podjetju z veliko rastjo in dolgo tradicijo. V novoustanovljenih podjetjih je organizacijska struktura preprosta in majhna zaradi majhnega števila zaposlenih ljudi. Z rastjo podjetja se večja število zaposlenih in posledično se spreminja organizacijska struktura, ki postaja vedno bolj kompleksna.

Organizacijska struktura prikazuje pretok informacij od nadrejenih k podrejenim in obratno, ter kdo komu delegira delo in kdo je komu podrejen.

V splošnem ločimo dve vrsti organizacijskih struktur:

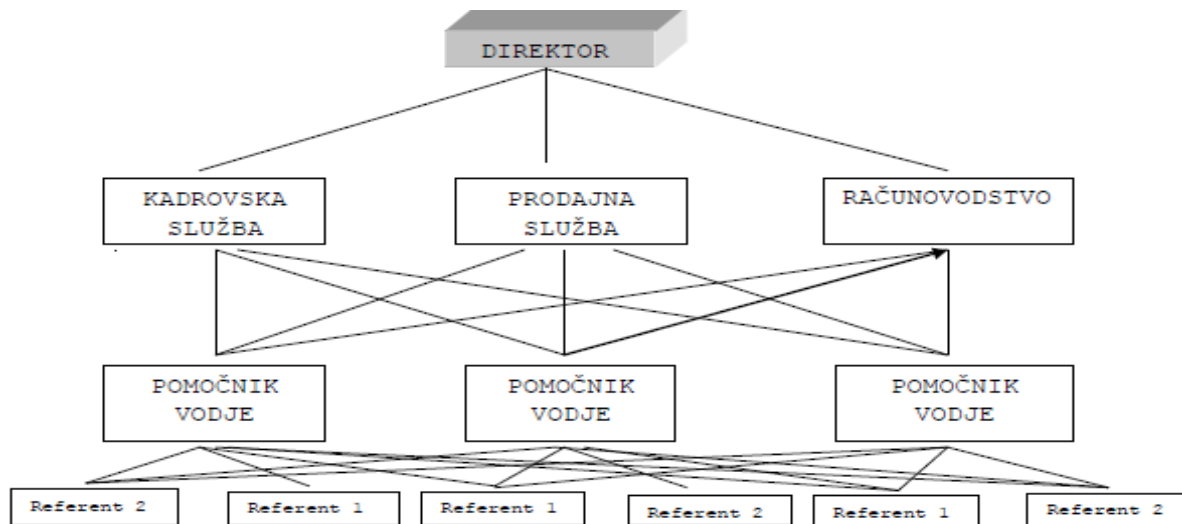
- linijske organizacijske strukture (se v sodobnih gospodarstvih ukinjajo, ker so toge in zavirajoče)

**Slika 2: Primer linijske organizacijske strukture.**



- funkcionalne organizacijske strukture (vedno bolj v uporabi, predvsem v majhnih podjetjih).

**Slika 3: Primer funkcionalne organizacijske strukture.**



## 7.2 Ključno vodstveno osebje

V podjetniško skupino so vključeni direktor in pomočniki direktorja (direktorji posameznih oddelkov), ki koordinirajo, organizirajo in kontrolirajo različne vidike poslovanja podjetja. Direktor proizvodnje je zadolžen za kontrolo kakovosti in sestavljanje končnih izdelkov, direktor trženja skrbi za promocijo, oglaševanje in prodajo. V vsaki organizaciji je usposabljanje vodilnih delavcev, kontrola, merjenje dosežkov in nagrajevanje delavcev pomembna funkcija podjetniške skupine, ki mora tako obvladovati vse več managerskih znanj in sposobnosti.

## 7.3 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju

Podjetje si za lažje poslovanje izdela sistematizacijo delovnih mest. Sistematizacija zajema naslov delovnega mesta, potrebno izobrazbo za zasedbo delovnega mesta, opis nalog iz zadolžitve, odgovornosti, podrejenost, predvideno plačilo...

Na podlagi sistematizacije delovnega mesta in potreb po delavcih podjetje sprotno zaposluje delovno silo na racionalni način, ki pa omogoča sistematičen potek delovnih procesov. Sistem nagrajevanja v podjetju lahko vključuje tako denarne nagrade podjetja, kot so delnice, plače in drugi dodatki, kot tudi nenedarne nagrade zaposlenim. Sem spadajo predvsem najrazličnejša usposabljanja, razvijanje podjetniških veščin, strokovna in osebnostna rast posameznika. Nagrade, ki so na voljo članom podjetniške skupine se spreminjajo skozi življenjski cikel podjetja, zato mora podjetnik že na samem začetku premisliti, kakšen sistem nagrajevanja bo izbral. Denarne nagrade, kot so plače in bonusi, so na začetku poslovanja nizke, plače se lahko povečajo šele, ko podjetje doseže točko preloma, bonusi in ostale koristi pa šele ko podjetje izkaže dobičkonosnost skozi daljše obdobje.

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

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

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

Ko ustanovljate podjetje ste običajno v finančni stiski. Tako lahko privabite investitorje, ki verjamejo v vašo poslovno idejo in vam zaupajo. Ti investitorji običajno niso zaposleni v podjetju, so pa s svojim vložkom delni lastniki podjetja. Z lastništvom si investitor pridobi tudi pravico do upravljanja podjetja, pravico do soodločanja o tem koga bodo zaposlili v podjetju, ter pravico do soudeležbe v dobičku. Pri pripravi poslovnega načrta moramo predvideti kdo bodo morebitni investitorji, ter kakšne bodo njihove pravice in kako jih bomo omejili.

## 7.5 Profesionalni svetovalci in storitve

Nobeno podjetje ne more biti najboljše v vseh disciplinah, v katerih tekmuje na trgu, zato za znižanje stroškov, večjo učinkovitost in posledično tudi uspešnost danes praviloma vsa podjetja izvajanje določenih dejavnosti pogodbeno prenesejo na tretjo osebo. V zunanje izvajanje lahko damo le neko nalogo znotraj dejavnosti, po drugi strani pa si lahko pridobimo celo strateškega partnerja. Odločitev o ravni zunanjega izvajanja (angl. outsourcinga) je seveda v rokah vodstva podjetja.

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

Prednosti zunanjega izvajanja se kažejo na različnih področjih:

Znižanje stroškov. Prej fiksni stroški se spremenijo v variabilne, stroške tudi lažje kontroliramo in plačujemo le potrebno in opravljeno delo. Delovna sila. Izognemo se iskanju usposobljene delovne sile na več področjih in se lahko specializiramo za iskanje dobrih sodelavcev za izvajanje glavne dejavnosti. Z zunanjim izvajanjem tudi razbremenimo svoje delavce in omogočimo boljše razmere pri delu. Finančni položaj. Razne raziskave so celo pokazale, da obstaja pozitivna povezanost med ceno delnic podjetja in zunanjim izvajanjem. Z zunanjim izvajanjem se v podjetju tudi zmanjša potreba po kapitalu.

Tveganje. Z zunanjim izvajanjem na izvajalca prenesemo tveganja povezana z določenimi dejavnostmi. S tem se lahko zmanjša negativni vpliv trendov v okolju na podjetje ali pa na druge prenesemo verjetnost neuspeha.

Osredotočenost. Podjetje se lahko se tem, ko se znebi izvajanja določenih nebistvenih nalog, temeljiteje posveti glavni dejavnosti. Tehnologija in znanje. Kadar podjetje za izvajanje svoje dejavnosti potrebuje visoko tehnologijo, ki si je ne more privoščiti, je rešitev najem ali sodelovanje z zunanjim izvajalcem, ki to tehnologijo ali znanja ima. Seveda pa plasiranje delov poslovanja v zunanje izvajanje ni brez slabosti. Te so večinoma povezane z izgubo samostojnosti, nadzora, nezadovoljstvom delavcev, varovanjem zaupnih podatkov in s tem povečano ranljivostjo podjetja. Najpogostejša področja zunanjega izvajanja so čiščenje, varovanje, prehrana, varstvo pri delu, pravno svetovanje, proizvodnja, informacijska tehnologija in računovodstvo.

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

### 21. NALOGA (Vodstveno osebje)

Izdelajte:

a. seznam vseh ključnih vodilnih delavcev v podjetju:  
(seznam mora vsebovati njihova imena, starost, delovne izkušnje, delovno mesto v podjetju, plačo, bonuse in deleže v lastništvu podjetja.)

## **22. NALOGA (Vodstveno osebje)**

Opišite:

- a. dolžnosti in odgovornosti vsakega ključnega člana podjetniške skupine oz. vodstva podjetja,
- b. za vsakega posameznega člana vodstva vključite opis glavnih dosežkov v njegovi poklicni karieri, ki dokazujejo njihovo zmožnost izvajanja predvidenih nalog v novem podjetju. Opis njihovih dosežkov naj bi bil čim bolj konkreten,
- c. izdelajte okvirno sistematizacijo ostalih delovnih mest.

## **23. NALOGA (Organizacijska struktura)**

Narišite:

- a. Organizacijsko strukturo za podjetje, ki ga nameravate ustanoviti.

## **24. NALOGA (Nagrajevanje)**

Opreделите:

- a. plače, ki jih bo treba plačati vsakemu ključnemu vodilnemu delavcu in jih primerjajte s plačami, ki so jih dobivali v prejšnjih zaposlitvah,
- b. načrt lastniških deležev,
- c. sistem nagrajevanja vseh zaposlenih.

## **25. NALOGA (Investitorji)**

Navedite in opišite:

- a. vse druge investitorje v vašem podjetju, njihove lastniške deleže in navedite tudi druge podatke povezane z njimi,
- b. pravice in omejitve drugih investitorjev in način kako boste te pravice urejali.

## **8 SPLOŠNI TERMINSKI NAČRT**

Terminski načrt je okvir, v katerega so vpete vse aktivnosti planiranja novega podjetja, od identifikacije poslovne ideje do realizacije te ideje z ustanovitvijo novega podjetja. Terminski načrt kaže časovni okvir in medsebojno odvisnost vseh večjih aktivnosti, ki so potrebne za lansiranje vašega podjetja in realizacijo ciljev. Terminski načrt je torej bistveni del poslovnega načrta, saj kaže povezavo med različnimi aktivnostmi v podjetju in časovni vidik njihove povezanosti (kaže, koliko časa traja posamezna aktivnost, kdaj se lahko začne druga).

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

Pregled najpomembnejših aktivnosti in njihovih rokov v planiranju novega podjetja:

- ❖ Registracija podjetja.
- ❖ Končanje načrtov in razvoja.
- ❖ Dokončanje prototipov (Prvi ključni datum. Izpolnitev tega načrta je otipljivo merilo sposobnosti podjetja, da doseže zastavljene cilje).
- ❖ Pridobitev prodajnih predstavnikov.
- ❖ Prikaz proizvoda na sejmih.
- ❖ Pridobitev distributerjev in prodajalcev.
- ❖ Začetek proizvodnje in delovanja (Drugi ključni datum, ker je to povezano z doseganjem dohodka).
- ❖ Prejem prvih naročil.

- ❖ Prva prodaja in dobava (Ta datum se neposredno nanaša na kredibilnost podjetja in potrebe po kapitalu).
- ❖ Plačilo prvih računov.

Pri pripravi terminskega načrta si lahko pomagata z računalniškimi programskimi paketi, ki so razviti za potrebe projektnega managementa. Pri programiranju si lahko pomagamo tudi z ročnim pripomočkom v obliki tabelaričnega prikaza im. GANTOGRAM, ki prikazuje vsa opravila in potreben čas za posamezno opravilo.

## **26. NALOGA**

Navedite:

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

## **27. NALOGA**

Aktivnosti navedene pod prejšnjo nalogo predstavite v shematičnem grafikonu - spodnji tabeli imenovani GANTOGRAM, kjer za vsako aktivnost označite njen začetek, predviden čas trajanja, konec aktivnosti.

**Tabela 3: Gantogram ustanovitve podjetja.**

<b>TEDEN / AKTIVNOST</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	<b>5.</b>	<b>6.</b>	<b>7.</b>	<b>8.</b>	<b>9.</b>	<b>10.</b>	<b>11.</b>	<b>12.</b>

## **9 KRITIČNA TVEGANJA IN IZZIVI**

Namen pisanja poslovnega načrta je zbrati čim več informacij, z namenom zmanjšati negotovost prihodnjega poslovanja podjetja. Poslovni načrt je kašipot, ki kaže, kam gre podjetje, kakšni so njegovi cilji, kako jih nameravamo doseči, in s katerimi tveganji ter nevarnostmi se bomo na svoji poti srečevali. Vseh dogodkov, ki bodo v prihodnosti vplivali na poslovanje podjetja, ni mogoče predvidevati, zato se bodoči podjetnik še vedno srečuje z določenimi tveganji. V tem poglavju poslovnega načrta tako preizkusimo svoje sposobnosti predvidevanja možnih problemov in njihovega reševanja. Pisanje tega dela poslovnega načrta je tudi dobra vaja pred samim začetkom poslovanja podjetja. Vsebina tega poglavja je zanimiva tudi za potencialne investitorje, ki jih zanima predvsem to, kje v poslovanju podjetja se skrivajo problemi in težave, ki bi lahko povzročili izgubo investiranih sredstev.

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

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

Možna tveganja v poslovanju podjetja lahko izhajajo iz:

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

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

## **9.1 Makroraven ali narodnogospodarska raven**

Na makro ravni poskušajo bodoči podjetniki opredeliti vsa tveganja, na katera sami ne morejo neposredno vplivati. Ta tveganja so različna za podjetja, ki se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi. Na splošno bi lahko sem uvrstili tveganja povezana z naravnimi katastrofami, tveganja povezana z makroekonomskimi gibanji (sprememba deviznega tečaja), državnimi ukrepi (sprememba zakonodaje) in druga tovrstna tveganja. Pri oblikovanju makroekonomskih kritičnih tveganj ne smemo pozabiti, da moramo kot bodoči podjetniki poskušati ob opredeljenem tveganju tudi postaviti možne scenarije ukrepov in načrt reševanja nastalih težav.

## **9.2 Mikroraven oz. raven podjetja**

Tu podjetniki poskušajo opredeliti vsa tveganja, ki se lahko zgodijo v novo ustanovljenem podjetju in v neposrednem poslovnem okolju podjetja. Nad kontrolo teh tveganj imaš kot podjetnik aktivnejši vpliv in tudi bolj proste roke pri iskanju možnih rešitev. Primeri tovrstnih tveganj so: vstop novih konkurentov, odhod ključnih delavcev, zaostritev razmer na nabavnih trgih, ipd.

### **28. NALOGA (Makroraven)**

Opredelite oz. predvidite:

- a. makroekonomska tveganja, katerim bo izpostavljeno vaše novo ustanovljeno podjetje,
- b. možne rešitve, ki jih boste izvedli ob dejanskem nastopu posameznega kriznega dogodka.

### **29. NALOGA (Mikroraven)**

Opredelite oz. predvidite:

- a. mikroekonomska tveganja, katerim bo izpostavljeno vaše novo ustanovljeno podjetje,
- b. možne rešitve, ki jih boste izvedli ob dejanskem nastopu posameznega kriznega dogodka.

## 10 FINANČNI NAČRT

Priprava projekcij finančnih izkazov je gotovo pomembnejši izziv v pripravi poslovnega načrta. Ne samo da zahteva od podjetnika ali osebe, ki izdeluje poslovni načrt, veliko znanja, pomemben je tudi zato, ker bodo potencialni investitorji in bankirji verjetno najbolj natančno preučili ravno ta del. Zato je treba ta del še posebej skrbno pripraviti, poskrbeti, da se ne pojavljajo napake ali prevelika odstopanja v primerjavi s sorodnimi podjetji. Vse predpostavke, na podlagi katerih so narejeni izkazi, je treba opredeliti v spremnem tekstu.

Tako ne smete pozabiti napisati, kolikšen odlog plačila naj bi dobili vaši kupci, po kolikšnem času vi plačujete svoje obveznosti, kdaj izplačujete plače, opozoriti, kako ste izračunavali stroške amortizacije in v dodatek vključiti amortizacijski načrt, natančno opredeliti, pod kakšnimi pogoji ste dobili kredit in kako ga boste odplačevali, razjasniti, kakšne vrste finančnih naložb ste izbrali itd.

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

Za potrebe poslovnega načrta boste pripravljali tri vrste finančnih izkazov:

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

### 10.1 Predračun izkaza poslovnega izida

Dobiček je pozitiven rezultat poslovanja podjetja. Kadar podjetje ne posluje pozitivno govorimo o izgubi. Da lahko ugotovimo kako podjetje posluje moramo spoznati temeljne računovodske izraze in izkaze. Računovodski izkaz, ki prikazuje poslovni izid imenujemo izkaz poslovnega izida.

Poenostavljen izkaz poslovnega izida:

CELOTNI PRIHODKI  
- CELOTNI ODHODKI  
= DOBIČEK/IZGUBA  
- DAVEK IZ DOBIČKA  
= ČISTI DOBIČEK

Da lahko izdelamo izkaz poslovnega izida moram opredeliti kaj so to prihodki in odhodki.

#### 10.1.1 Prihodki

Ločimo tri različne vrste prihodkov oz. celotne prihodke sestavljajo:

- ❖ Prihodki iz poslovanja
- ❖ Prihodki iz financiranja
- ❖ Izredni prihodki

Prihodke iz poslovanja naj lažje izračunamo s formulo:  
prodana količina izdelkov oz. storitev x cena za posamezni izdelek oz. storitev.

Pri prihodkih moramo biti pozorni še na DDV. (Dajatev, ki smo jo dolžni poravnati državi pri prodaji izdelkov, če smo davčni zavezanci in naša cena, ki jo zaračunamo kupcu vsebuje DDV.)

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

V zvezi z davkom na dodano vrednost je treba poznati naslednja ključna izhodišča:



❖ davčni zavezanec:

je vsaka oseba, ki samostojno opravlja svojo dejavnost.

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

V sistem davka na dodano vrednost pa se morajo obvezno vključiti vse pravne osebe, ki nameravajo v letu opraviti promet blaga oziroma storitve v vrednosti več kot 25.000 EUR. Če se pravna ali fizična oseba, ki opravlja samostojno pridobitno dejavnost ne vključi v sistem davka na dodano vrednost, govorimo o malem zavezancu. Prednosti malega zavezanca so, da ni dolžan zagotavljati podatkov in voditi evidence, ki jo predpisuje zakon o DDV.

Slabost malega zavezanca je, da nima pravice odbiti vstopnega davka, kar pomeni, da so vse nabave malega zavezanca polno obdavčene in da ne vseh vstopnih davkov ne more odštevati. Mali zavezanec tudi ne obračunava DDV-ja pri prodaji. Lastna cena malega zavezanca je na ta način stroškovno obremenjena z DDV-jem zato je manjša možnost konkurenčnosti njegove cene nasproti registriranemu zavezancu.

❖ stopnja davka na dodano vrednost

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

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

❖ obračun davka na dodano vrednost

DDV se obračuna takrat, ko je blago dobavljeno oziroma, ko so storitve opravljene. Šteje se, da je blago dobavljeno in storitve opravljene, ko je izdan račun. Pri uvozu blaga nastane obveznost za obračun DDV, ko se blago vnese v Slovenijo.

## 10.1.2 Odhodki

Ločimo tri različne vrste odhodkov oz. celotne odhodke sestavljajo:

Odhodki iz poslovanja  
Odhodki iz financiranja  
Izredni odhodki

Odhodke iz poslovanja najlažje predstavimo kot prenos vseh nastalih stroškov med odhodke oz. odhodki iz poslovanja so vsi nastali stroški v nekem obdobju.

Torej, če želimo opredeliti odhodke iz poslovanja moramo vedeti kaj so stroški in katere vrste stroškov nastajajo v podjetju.

Strošek je denarno ovrednoten potrošek poslovne prvine. (Pomeni vrednostno izraženo porabo dela, zemlje in kapitala.)

Ločimo naslednje temeljne vrste stroškov:

- ❖ Stalni stroški – fiksni stroški (FC) – ti stroški se z obsegom proizvodnje ne spreminjajo.
- ❖ Spremenljivi stroški – variabilni stroški (VC) – ti stroški so odvisni od obsega proizvodnje.
- ❖ Celotni stroški (TC) – pomenijo seštevek stalnih in spremenljivih. ( $TC = FC + VC$ )

## 10.2 Predračun bilance stanja

Če uporabimo definicijo, ki jo uporabljata tudi Turk in Melavc, potem je “predračunska ali obračunska bilanca stanja računovodsko poročilo o predračunanem ali uresničenem obsegu in sestavi sredstev in obveznosti do virov sredstev določenega poslovnega sistema za določeni trenutek. Izkazuje na eni strani premoženjsko, na drugi strani pa lastninsko podobo poslovnega sistema. Zato lahko spremembe sredstev in obveznosti zanje spoznamo le, če imamo na voljo bilanco stanja za različne predračunske ali obračunske trenutke” (Turk, 1994, str. 398).

Bilanca stanja torej za razliko od izkaza poslovnega izida prikazuje stanje sredstev in obveznosti do virov na določen trenutek, običajno na koncu leta (v našem primeru tudi konec mesecev v prvem letu) – koledarskega ali poslovnega (po novih standardih poslovno leto ni več nujno enako koledarskemu, a se vseeno podjetja večinoma še držijo tega, saj so poleg računovodskih izkazov dolžna izdelovati in oddajati tudi davčne izkaze). Izkaz uspeha je, kot vemo, narejen za določeno obdobje.

V bilanci stanja prikažemo vsa sredstva, ki jih ima podjetje na voljo, in prikažemo, kako so ta sredstva financirana. To pomeni, da je bilanca sestavljena iz dveh delov, ki sta po definiciji vedno enaka – iz aktive, na kateri prikazujemo sredstva, in pasive, na kateri prikazujemo obveznosti do virov sredstev. Aktiva in pasiva sta torej vedno enaki, saj je logično, da morajo biti vsa sredstva v podjetju nekako financirana, najsi bo to z lastnim kapitalom ali pa s sposojenimi sredstvi. Vsa sredstva so vedno prikazana po sedanji (neodpisani) vrednosti, ki je kot vemo razlika med nabavno in odpisano vrednostjo.

Za naše potrebe je bilanca razdeljena takole:

**Tabela 4: Bilanca stanja.**

<b>BILANCA STANJA</b>	
<b>SREDSTVA</b>	<b>OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV</b>
<b>A. Stalna sredstva</b>	<b>A. Kapital</b>
I. Neopredmetena dolgoročna sredstva	I. Osnovni kapital
II. Opredmetena osnovna sredstva	II. Vplačani presežek kapitala
III. Dolgoročne finančne naložbe	III. Rezerve
<b>B. Gibljiva sredstva</b>	IV. Revalorizacijski popravek kapitala
I. Zaloge	V. Nerazdeljeni čisti dobiček ali izguba
II. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	<b>B. Dolgoročne rezervacije</b>
III. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	<b>C. Dolgoročne obveznosti</b>
IV. Kratkoročne finančne naložbe	<b>D. Kratkoročne obveznosti</b>
V. Denarna sredstva	<b>E. Pasivne časovne razmejitev</b>
VI. Aktivne časovne razmejitev	
<b>SKUPAJ AKTIVA =</b>	<b>= SKUPAJ PASIVA</b>

### **10.2.1 Opredmetena osnovna sredstva so stvari:**

To so zemljišča, zgradbe, (proizvajalna in druga) oprema, osnovna čreda in večletni nasadi, drobni inventar, katerega doba uporabnosti je daljša od enega leta.

### **10.2.2 Neopredmetena dolgoročna sredstva**

So naložbe v pridobitev materialnih pravic ali dolgoročno vračunljivi stroški in izdatki, ki se pojavljajo v zvezi s poslovanjem podjetja.

Obsegajo:

- ❖ dolgoročno razmejene organizacijske stroške,
- ❖ dolgoročno razmejene stroške razvijanja,
- ❖ naložbe v koncesije, patente, licence, blagovne znamke in podobne pravice,
- ❖ naložbe v dobro ime,
- ❖ druge dolgoročno razmejene postavke.

Tako kot opredmetena osnovna sredstva so tudi neopredmetena dolgoročna sredstva sestavni del stalnih sredstev, od katerih se obračunava amortizacija.

### **10.2.3 Kratkoročne in dolgoročne finančne naložbe**

Za razliko od kratkoročnih finančnih naložb, ki so zneski, vezani na vračilni rok leto dni ali manj, so dolgoročne finančne naložbe vezane na čas, daljši od enega leta oziroma za nedoločen čas. Obe vrsti naložb se v grobem delijo na finančne naložbe v druga podjetja in dana posojila. Nadalje se delijo še na kupljene delnice, pridobljene deleže in celote kapitala drugih podjetij.

### **10.2.4 Zaloge**

Vrednotenje zalog v veliki meri vpliva na računovodske izkaze. Višje kot so vrednostno prikazane zaloge, višji je kosmati donos iz poslovanja in zato je višji tudi celotni dobiček. Če pa so zaloge vredne manj, potem smo več stroškov prenesli med odhodke in poslovni izid je zaradi manjšega povečanja zalog in nižjega kosmatega donosa višji. Na denarne tokove vrednotenje zalog ne vpliva, pač pa se njihov vpliv pokaže v bilanci stanja – višje kot so zaloge, večja so sredstva in zato tudi kapital v obliki nerazporejenega dobička tekočega obdobja.

### **10.2.5 Terjatve**

Terjatev je na premoženjskopравnih in drugih razmerjih zasnovana pravica zahtevati od določene osebe plačilo dolga, dobavo kakih stvari ali opravitev kake storitve. Delijo se na dane predujme za neopredmetena dolgoročna sredstva, dane predujme za opredmetena osnovna sredstva in terjatve, ki so sestavni del gibljivih sredstev.

### **10.2.6 Kapital**

Celotni kapital izraža lastniško financiranje podjetja in z vidika podjetja njegovo obveznost do lastnikov, če ne prej pa ob prenehanju delovanja podjetja. Obvezno se razčlenjuje na osnovni kapital, presežek kapitala, rezerve, preneseni čisti dobiček ali izgubo prejšnjih let, revalorizacijski popravek kapitala in nerazdeljeni čisti dobiček ali izgubo poslovnega leta.

### **10.2.7 Kratkoročne in dolgoročne obveznosti**

Dolgoročne obveznosti iz financiranja predstavljajo dolgoročno dobljena posojila in izdani dolgoročni vrednostni papirji, dolgoročne obveznosti iz poslovanja pa se pojavljajo v obliki dolgoročnih kreditov dobaviteljev v zvezi s kupljenim blagom ali storitvami. Kratkoročne obveznosti iz financiranja predstavljajo kratkoročno dobljena posojila in izdani kratkoročni vrednostni papirji, zlasti menice. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja pa predstavljajo med drugim dobljeni predujmi in obveznosti do dobaviteljev.

## **10.3 Kazalci uspešnosti poslovanja**

Za ugotavljanje uspešnosti poslovanja izračunavajo naslednje ekonomske kazalce: PRODUKTIVNOST, EKONOMIČNOST, RENTABILNOST IN LIKVIDNOST.

## **30. NALOGA (Izkaz poslovnega izida) □**

Opreделите:

- a. kolikšni so vaši načrtovani prihodki v prvem tromesečju poslovanja,
- b. kolikšni so vaši načrtovani odhodki v prvem tromesečju poslovanja (opredelite stroške po različnih vrstah),
- c. oz. izdelajte izkaz poslovnega izida za prvo tromesečje vašega poslovanja.

### **31. NALOGA (Bilanca stanja)** □

Opreделите:

- a. s kakšnimi sredstvi boste razpolagali ob začetku poslovanja (določite njihovo vrednost),
- b. oz. razporedite sredstva iz prejšnje alineje med gibljiva sredstva in stalna sredstva,
- c. s katerimi sredstvi nameravate financirati prej omenjena sredstva – torej opredelite koliko bo imelo podjetje lastnega kapitala in koliko različnih obveznosti,
- d. oz. izdelajte otvoritveno bilanco stanja za vaše novo ustanovljeno podjetje.

## **11 PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI FINANCIRANJA**

Za uresničitev naše podjetniške ideje potrebujemo tudi ustrezna sredstva, katere moramo v nadaljevanju čim bolj uporabiti. Pridobivanje financ je eden najtežjih delov v procesu ustvarjanja podjetja. Podjetnik mora o tekočih finančnih potrebah premisliti tako, da upošteva izposojena in lastniška sredstva ter uporabo zunanjih oz. notranjih denarnih sredstev kot finančnega vira.

Podjetje lahko financiramo z lastniškim in dolžniškim kapitalom. Financiranje z dolžniškim kapitalom od podjetnika zahteva, da odplača vsoto izposojenih denarnih sredstev vključno s plačilom, izraženim v obliki obrestne mere.

Financiranje z lastniškim kapitalom ne zahteva jamstva in vlagatelju daje nekakšno obliko lastniškega položaja v podjetju. Za svoj vložek v podjetju pa pridobi pravico do soodločanja in udeležbe v dobičku.

### **11.1 Zaželeno financiranje**

Pri izdelavi poslovnega načrta moramo dobro pretehtati tudi koliko kapitala in sredstev bomo sploh potrebovali za samo ustanovitev podjetja, kolikšen bo potreben in po ZGD predpisan osnovni kapital, ki ga bomo morali v družbo vložiti. Ravno tako je potrebno opredeliti, koliko sredstev potrebujemo, da zagotovimo zagon ter nemoteno in likvidno poslovanje prvih nekaj mesecev. Pri tem moramo upoštevati tudi sredstva, potrebna za pridobitev začetnih zalog, osnovnih sredstev, kratkoročnih sredstev, ter kasneje sredstva namenjena rasti in širjenju poslovanja.

ZGD določa posamezne višine osnovnega kapitala in pa strukturo in obliko vložkov vlagateljev za posamezne oblike organizacijskih oblik. Več o tem lahko najdete na prej navedenih internetnih naslovih ali pa v samem ZGD-ju.

Podjetje lahko potrebna sredstva izbere s pomočjo naslednjih virov financiranja:

- ❖ lastnimi denarnimi sredstvi,
- ❖ s pomočjo družine in prijateljev,
- ❖ z vlagatelji tveganega kapitala,
- ❖ s poslovni angeli,
- ❖ s poslovnimi bankami,
- ❖ s subvencijami.

### **11.2 Upravljanje z obratnim kapitalom podjetja**

Pod obratni kapital gre razumeti vsa sredstva, ki so potrebna za nemoteno sprotno poslovanje podjetja, gre v bistvu za kratkoročna sredstva, zmanjšana za kratkoročne obveznosti. Ena temeljnih težav pri poslovanju slovenskih podjetij je namreč slaba likvidnost. Značilno je, da podjetja težko izterjajo terjatve svojih kupcev v dogovorjenem roku, poleg tega tudi same ne plačujejo redno svojih obveznosti. Nastane začaran krog neplačevanja.

Za podjetje je tako zelo pomembna politika plačevanja obveznosti do dobaviteljev in terjanje plačil od svojih kupcev. Smotno je namreč, da se z dobavitelji dogovarja za čim daljše roke plačevanja, saj s tem dobavitelji postanejo na nek način posojilodajalci, od kupcev pa terja čimprejšnje plačilo. Pri tem je potrebno tudi

razmišljati, kako kupce spodbujati k čim hitrejšemu plačilu, kar lahko storimo ali z dodeljevanjem popusta ob predhodnem plačilu, zaračunavanjem obresti pri zamujenih plačilih. Pomembno je, da skušamo pridobivati informacije o plačilni sposobnosti tistih kupcev, s katerimi imamo namen sodelovati. V primeru, da se zavedamo, da gre za slabega plačnika se nedospeli terjatvi lahko izognemo z izstavitvijo predračuna. Kupec tako lahko prevzame blago šele po poravnavi obveznosti.

### **32. NALOGA (Kapital in lastništvo)**

Opreделите:

- a. za kakšno pravnoorganizacijsko obliko ste se odločili in kakšna bo temu primerna struktura ustanovitvenega kapitala. (pri tem upoštevajte določila ZGD o višini osnovnega kapitala),
- b. višino potrebnih sredstev za ustanovitev in zagon podjetja, opredelite strukturo sredstev (koliko boste vložili sami in koliko si boste izposodili),
- c. višino in obliko vložkov posameznih vlagateljev.

### **33. NALOGA (Financiranje)**

Navedite:

- a. kako nameravate pridobiti potrebna finančna sredstva,
- b. kolikšen del boste financirali iz lastnih sredstev ter kolikšen del bodo namenili drugi,
- c. razmerje med lastniškim in dolžniškim kapitalom.

### **34. NALOGA (Obratni kapital)**

Opišite:

- a. najpomembnejšo obliko obratnega kapitala v vašem poslovanju - kako imate namen upravljati z denarjem na TRR,
- b. vašo strategijo glede plačevanja obveznosti dobaviteljem in terjanjem plačil vaših kupcev,
- c. kako imate namen reševati likvidnostne težave,
- d. strategijo oblikovanja plačilnih rokov.

## **12 LITERATURA IN VIRI:**

1. Drnovšek M., Stritar R., Vahčič A.: Priročnik za pripravo poslovnega načrta, EF, Ljubljana, 2004.
2. Timmons Jeffrey A.: New Venture Creation, Irwin, Homewood 111, 1990.
3. Turk I., Melavc D.: Uvod v računovodstvo, Moderna organizacija, Kranj, 1994.