



**GRADIVO
ZA III. POSLOVODNO –
EKONOMSKI
DEL MOJSTRSKEGA IZPITA
ŽELIM POSTATI PODJETNIK**

Ljubljana, 2013

KAZALO

ŽELIM POSTATI PODJETNIK.....	1
1. ZGODOVINA IN OSNOVE PODJETNIŠTVA.....	8
1.1 Opredeleitev podjetništva.....	8
1.2 Vloga podjetništva v gospodarskem razvoju.....	9
1.3 Podjetništvo kot del okolja.....	10
1.4 Vpliv makro in mikro okolja na podjetništvo.....	10
1.5 Vpliv podjetništva na okolje.....	14
1.6 Podjetniški proces.....	14
1.7 Podjetnik.....	15
1.8 Obrt in podjetništvo.....	16
1.9 Podjetniška priložnost.....	19
1.10 Poslovna priložnost in resursi.....	23
2. POSLOVNO NAČRTOVANJE.....	25
2.1 Pomen poslovnega načrtovanja.....	25
2.2 Značilnosti poslovnega načrta.....	26
2.3 Vrednost poslovnega načrta.....	26
2.4 Poslovni načrt in uspešnost realizacije.....	27
2.5 Nastajanje poslovnega načrta.....	28
2.5.1 Zgradba poslovnega načrta.....	28
2.6 Priprava poslovnega načrta.....	30
2.6.1 Povzetek poslovnega načrta.....	30
2.6.2 Temeljna predstavitev.....	31
2.6.3 Značilnosti tržišča.....	32
2.6.4 Ekonomsko-finančne značilnosti poslovanja podjetja.....	34
2.6.5 Trženjski načrt.....	36
2.6.6 Dizajn in razvoj.....	40
2.6.7 Načrti za izdelavo in proizvodnjo.....	41
2.6.8 Kadrovska zasedba, organizacija in vodenje.....	42
2.6.9 Terminski plan.....	43
2.6.10 Kritična tveganja.....	44
2.6.11 Finančne projekcije.....	45
3. TRŽENJE.....	48
3.1 Osnovni pojmi trženja.....	48
3.2 Vrednost, zadovoljstvo in kakovost.....	49
3.2.1 Trgi.....	49

3.2.2	Trženje in tržniki	50
3.3	Tržnjsko analiziranje in načrtovanje	50
3.3.1	Trženjsko analiziranje.....	50
3.3.2	Trženjsko načrtovanje.....	51
3.3.3	Izvajanje trženja.....	52
3.4	Oblikovanje splošne trženjske usmeritve v malih podjetjih	53
3.4.1	Ključne omejitve za trženje v majhnem podjetju.....	53
3.4.2	Tržne analize in raziskave	54
3.4.3	Odločitve s področja trženjskega spleta in trženjske strategije	55
3.5	Trženje in zagotavljanje konkurenčne prednosti.....	57
3.5.1	Tržna segmentacija	57
3.6	Pogoji za uspešno segmentiranje	59
3.7	Trženjski splet za storitve.....	61
3.7.1	Ljudje	61
3.7.2	Fizična evidence	61
3.7.3	Procesi	62
3.8	Razvoj izdelka.....	62
3.8.1	Generiranje idej	62
3.8.2	Presoja idej	63
3.8.3	Razvoj in testiranje koncepta izdelka	63
3.8.4	Razvoj trženjske strategije	64
3.8.5	Poslovna analiza	64
3.8.6	Razvoj izdelka.....	64
3.8.7	Testno trženje	65
3.8.8	Komercializacija.....	65
3.9	Življenjski cikel izdelka	66
3.9.1	Uvajanje	67
3.9.2	Rast	68
3.9.3	Zrelost.....	68
3.9.4	Upadanje	69
3.10	Trženje in določanje cen.....	70
3.10.1	Strategija prodajnih cen.....	70
3.11	Trženjsko komuniciranje.....	70
3.12	Načrtovanje tržnega komuniciranja	71
4.	EKONOMSKO FINANČNO PODROČJE V PODJETJU	73
4.1	Ekonomika poslovanja.....	73
4.2	Pomen stroškov	76

4.2.1	Potrošek, strošek, odhodek, izdatek	77
4.2.2	Spremljanje in proučevanje stroškov	77
4.2.3	Namen proučevanja stroškov	78
4.2.4	Vrste stroškov	79
4.2.4.1	Naravne vrste stroškov	79
4.2.4.2	Stalni in variabilni stroški	80
4.2.4.3	Vrste spremenljivih stroškov	80
4.2.4.4	Izvirni in izvedeni stroški	81
4.2.4.5	Druge vrste stroškov	81
4.2.4.6	Neposredni in posredni (skupni, splošni) stroški	81
4.2.5	Kalkulacije	83
4.2.5.1	Vrste kalkulacij	84
4.3	Viri financiranja	85
4.3.1	Posojilo	87
4.3.2	Najem (leasing)	88
4.3.2.1	Poslovni (operativni) najem	89
4.3.2.2	Finančni najem	89
4.3.2.3	Prednosti z vidika najemojemalca in najemodajalca	90
4.3.2.4	Slabosti z vidika najemojemalca in najemodajalca	90
4.3.2.5	Razlika med poslovnim in finančnim najemom	91
4.3.3	Factoring (odkup kratkoročnih nezapadlih terjatev)	92
4.3.4	Tvegani kapital	93
4.4	Osnove računovodska in knjigovodstva	93
4.4.1	Pomen računovodska in knjigovodstva	93
4.4.2	Enostavno in dvostavno knjigovodstvo	94
4.4.3	Pavšalist – normiranec – samostojni podjetnik	95
4.4.4	Pavšalist – normiranec – gospodarska družba	95
4.4.5	Poslovne knjige	96
4.4.6	Knjigovodske listine	97
4.4.7	Arhiviranje poslovnih knjig in knjigovodskih listin	98
4.5	Računovodski izkazi	99
4.5.1	Bilanca stanja	99
4.5.2	Izkaz poslovnega izida	100
4.5.3	Izkaz denarnih tokov	101
4.5.4	Načrtovanje denarnega toka	102

4.6	Davčne obveznosti.....	102
4.6.1	Davek na dodano vrednost.....	102
4.6.1.1	Opreделите DDV ter predmet obdavčitve.....	102
4.6.1.2	Opreделите DDV, davčno obdobje in davčne oprostitve.....	103
4.6.1.3	Plačilo DDV po plačani realizaciji	104
4.6.1.4	Trošarine	104
4.6.2	Davek od dohodka pravnih oseb	105
4.6.2.1	Davčno nepriznani odhodki.....	105
4.6.2.2	Delno priznani odhodki.....	106
4.6.3	Ugotavljanje davčne osnove.....	106
4.6.4	Davčne olajšave.....	106
4.6.5	Oddaja davčnega obračuna	107
4.7	Uspešnost poslovanja.....	107
4.7.1	Drugi kazalniki merjenja uspešnosti poslovanja.....	108
4.8	Blagajniško poslovanje.....	111
4.9	Koriščenje instrumentov podpornega podjetniškega okolja	112
4.9.1	Nalog za prenos	112
4.9.2	Cesija.....	113
4.9.3	Asignacija.....	113
4.9.4	Menica	113
4.9.5	Dokumentarni akreditiv	114
4.9.6	Dokumentarni inkaso.....	114
4.9.7	Poroštvo	114
4.9.8	Bančna garancija	114
4.9.9	Hipoteka.....	115
4.9.10	Zastavna pravica na premičnem in nepremičnem premoženju ali pravicah	115
4.9.11	Ostale oblike zavarovanja.....	115
5.	POSLOVODENJE IN OBVLADOVANJE PODJETJA	117
5.1	POSLOVNE FUNKCIJE.....	117
5.1.1	Nabavna funkcija	117
5.1.2	Prodajna funkcija	117
5.1.3	Skladiščna funkcija.....	117
5.1.4	Proizvodna funkcija.....	118
5.1.5	Kadrovska funkcija.....	118
5.1.6	Finančna funkcija.....	118
5.1.7	Računovodska funkcija	118

5.1.8	Investicijska funkcija	118
6.	PRAVNI VIDIKI PODJETNIŠTVA	119
6.1	Opredelitev pojmovanja pravnih vidikov	119
6.2	Sodni register	119
6.3	Načela registrskega prava	120
6.3.1	Vpisovanje, potek in podatki, ki se vpisujejo v sodni register	121
6.4	Statusne značilnosti gospodarskih subjektov	121
6.5	Pravne oblike opravljanja dejavnosti	123
6.6	Organizacijske oblike opravljanja dejavnosti	123
6.6.1	Samostojni podjetnik posameznik (s. p.)	123
6.7	Osebnе družbe	124
6.7.1	Komanditna družba (k. d.)	124
6.7.2	Družba z neomejeno odgovornostjo	125
6.7.3	Tiha družba (t. d.)	125
6.8	Kapitalske družbe	126
6.8.1	Družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.)	126
6.8.2	Delniška družba (d. d.)	127
6.9	Prenehanje družb	127
6.9.1	Likvidacija, stečaj, prisilna poravnava	128
6.10	DELOVNO PRAVO	128
6.10.1	Definicija delovnega razmerja	128
6.10.2	Sklenitev delovnega razmerja	129
6.10.3	Pogodba o zaposlitvi	129
6.10.4	Redna odpoved pogodbe o zaposlitvi	130
6.11	PRAVICE IN OBVEZNOSTI IZ DELOVNEGA RAZMERJA	130
6.11.1	Delovni čas	131
6.11.2	Razporejanje delovnega časa	131
6.11.3	Odmori in počitki	132
6.11.4	Izobraževanje	132
6.11.5	Varstvo delavcev	132
6.11.6	Varstvo delavcev – posebne kategorije	132
6.11.7	Odgovornost	133
6.11.8	Uveljavljanje varstva pravic, obveznosti in odgovornosti	133
6.12	Varstvo okolja	133
7.	PODJETNIŠKA ETIKA IN MORALA	133
7.1	Izhodišča za razumevanje poslovne etike	135
7.2	Poslovna etika podjetnikov in managementa	136

8. LITERATURA IN VIRI	139
PRILOGA: RELEVANTNA PODJETNIŠKA ZAKONODAJA	141

1. ZGODOVINA IN OSNOVE PODJETNIŠTVA

V začetku 21. stoletja, ko je življenje zaznamovano s hitrimi spremembami in se poslovni svet srečuje z globaliziranim gospodarstvom, vedno večjimi razlikami v dohodku, nujnostjo družbeno-odgovornega ravnanja, demografskimi spremembami (staranje prebivalstva in manjšanje družin), naraščajočo konkurenco in nenehnimi tehnološkimi izboljšavami, lahko mirno zatrdimo, da je osrednja gonilna sila vsega naštetega prav podjetništvo. Čeprav je bilo prisotno v vseh zgodovinskih obdobjih, je v zadnjih desetletjih doživelo največji razmah. Zato je prav, da mu namenimo primerno pozornost.

Izpostavili bomo lastništvo in upravljanje v malem podjetju, saj se s prepletenostjo posameznikovih značilnosti in njegove vloge pri lastništvu ter upravljanju podjetništvo lahko izraža v različnih pojavnih oblikah. Spoznali bomo tudi pojavne oblike in osnovne značilnosti podjetništva ter njihove prednosti in slabosti.

1.1 OPREDELITEV PODJETNIŠTVA

Kot bomo spoznali v nadaljevanju, različni avtorji podjetništvo različno pojmujejo. Za tako kompleksen pojem je namreč enotno opredelitev zelo težko podati. Kljub različnim pogledom pa obstajajo skupni vidiki različnih opredelitev: sprejemanje tveganja, ustvarjalnost, stopnja novosti, organiziranje in nagrade. Tako lahko poenostavljeno rečemo, da je podjetništvo proces, v katerem podjetniki prevzemajo pripadajoča **tveganja** (finančna, psihična, družbena) ter namenjajo svoj čas in prizadevanja za **ustvarjanje nečesa novega**, za kar prejmejo **nagrade** (denar, osebno zadovoljstvo, neodvisnost).

Glas (2000, 9) podjetništvo opredeljuje kot dinamičen proces ustvarjanja dodane vrednosti, ki je povezan z načinom ravnanja posameznikov, ki:

- prevzemajo iniciativo za nove proizvode, nove načine poslovanja,
- organizirajo in reorganizirajo družbene in ekonomske mehanizme za bolj učinkovito uporabo virov in pogojev ter
- prevzemajo tveganje za mogoči neuspeh podjetja.

Zelo pomembna značilnost podjetnika je ukrepanje – s tem se razlikuje od ostalih ljudi, ki morda tako kot on vidijo priložnost, imajo dobre ideje, bi morda celo bili sposobni organizirati delovna sredstva in ljudi v organizacijo ter prevzeti tveganje, vendar tega niti ne poskusijo uresničiti, torej ne ukrepajo.

Podjetništvo je nujno potreben element uspešnega poslovanja, vendar je zelo redek vir, saj je le malokdo pripravljen sprejemati tveganja, hkrati oblikovati pravilne poslovne odločitve in tudi ukrepati.

1.2 VLOGA PODJETNIŠTVA V GOSPODARSKEM RAZVOJU

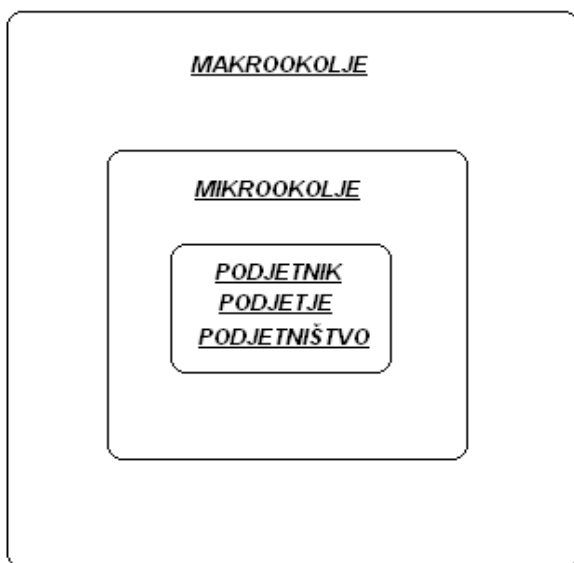
Vloga podjetništva v gospodarskem razvoju je bila poudarjena v obdobjih hitrih sprememb, medtem ko je bila v obdobjih utrjevanja doseženega stanja potisnjena v ozadje, kar je tudi eden izmed razlogov, da so v bivših socialističnih gospodarstvih, med njimi tudi v Sloveniji pred osamosvojitvijo, skoraj vse gospodarske panoge za nekaj desetletij zaostale za svetovnim razvojem.

V 70. letih prejšnjega stoletja se je število novo nastalih majhnih in srednjih podjetij začelo iz leta v leto povečevati, podjetja so začeli ustanavljati ljudje iz vseh socialnih slojev, ki so v tem videli možnost ustvarjanja dohodka in kariere. Vzroke za ta preobrat gre iskati v tretji tehnološki revoluciji, ki je ustvarila pogoje za nastanek novih manjših podjetij. Ta je z razvojem računalnikov, elektronike in telekomunikacij po eni strani prinesla nove izdelke, po drugi pa pripomogla k spremenjenemu pomenu takratnih proizvodnih in poslovnih procesov. Z uporabo novosti tretje tehnološke revolucije se je začela hitro povečevati produktivnost dela, kar je posledično zmanjšalo potrebe po delovni sili v proizvodnih procesih ter istočasno povzročilo večjo specializacijo na področju poslovnih storitev, ki so se prej izvajale v okviru podjetij (npr. informatika, računovodstvo, vzdrževanje, usposabljanje, dizajn, pravna služba, marketing, logistika). Tako so bili izkušeni in izobraženi kadri prisiljeni zapustiti delovna mesta in poiskati nov posel v manjših podjetjih ali pa ustanoviti lastno podjetje. Poleg tega je s pridobitvami tretje tehnološke revolucije veliko lažje priti do informacij, kar prinaša manjšim podjetjem konkurenčno prednost, saj pomeni, da velike korporacije nimajo več nadzora nad informacijami. Po drugi strani pa majhna, specializirana podjetja lažje dosežejo minimalne stroške proizvodnje ter nudijo kupcem boljše storitve. Ne glede na družbeno-politično ureditev lahko osemdeseta in devetdeseta leta prejšnjega stoletja označimo kot leta podjetništva, saj je to obdobje, ko je nastalo največ novih podjetij v zgodovini človeštva.

V Sloveniji se je podjetništvo začelo naglo razvijati po osamosvojitvi, v devetdesetih letih 20. stoletja. Zaradi zaostanka za svetovnim razvojem, ki ga je bila tako kot druge socialistične države deležna v okviru bivše države, je tudi naše podjetnike v začetku devetdesetih čakala težka naloga, saj je bilo najprej potrebno oživiti, posodobiti in ponovno definirati vsa gospodarska področja, kar je osnova za sodelovanje in vključevanje v razvijanje novih dejavnosti na svetovnem vrhu, skupaj z razvitimi državami. Jasno je, da se vsega ni dalo nadoknaditi čez noč. Hitra rast malih podjetij je ustavila rast brezposelnosti in pripomogla k učinkovitosti in stabilizaciji velikih podjetij. Nastajanje novih, na domači trg usmerjenih podjetij, ki so izkoriščala poslovne priložnosti predvsem v tistih dejavnostih, ki jih v bivši gospodarski strukturi ni bilo, je zadoščalo za prvi korak pri odpravljanju posledic prejšnjega sistema in razvoju mladega narodnega gospodarstva. Naslednja stopnja pa zahteva po številu manj novih hitro rastočih podjetij, a med njimi več takšnih, ki uspejo razviti globalne tržne niše z visoko dodano vrednostjo, za kar so potrebne ugodnejše razmere za razvoj podjetništva, učinkovita infrastruktura in nenazadnje tudi nadpovprečno menedžersko in tehnično znanje. (povz. po Glas 2000, 12-14)

1.3 PODJETNIŠTVO KOT DEL OKOLJA

Podjetništvo oziroma podjetniki so integrirani s svojim ožjim in širšim okoljem. Med njimi nastaja dvosmerni vpliv: okolje v veliki meri določa podjetnika, ta pa s svojo aktivno naravnostjo vpliva na okolje. V okolju obstaja paleta dejavnikov, ki lahko podjetništvo spodbujajo ali pa zavirajo, zato je ne samo za razvojne možnosti v podjetništvu, pač pa tudi za razvoj narodnega gospodarstva pomembno, da te dejavnike poznamo in nanje pravilno vplivamo. Posledica interaktivnih odnosov med podjetnikom in njegovim okoljem je podjetnikova vizija, ki predstavlja osrednje notranje gonilo podjetniškega sistema.



Slika 1: Vpetost podjetnika v okolje

1.4 VPLIV MAKRO IN MIKRO OKOLJA NA PODJETNIŠTVO

Makro okolje vpliva na podjetništvo v vseh svojih okoljskih razsežnostih. Sem prištevamo:

ekonomsko okolje, ki ga opredeljujejo naslednji makroekonomski elementi: narodni dohodek, BDP, kupna moč prebivalstva, cene, stroški, inflacija, obrestne mere, investicije, varčevanje, ponudba in povpraševanje, krediti, davki in prispevki, emisija denarja, stopnja zaposlovanja, ustanavljanje in ugašanje podjetij ter drugi;

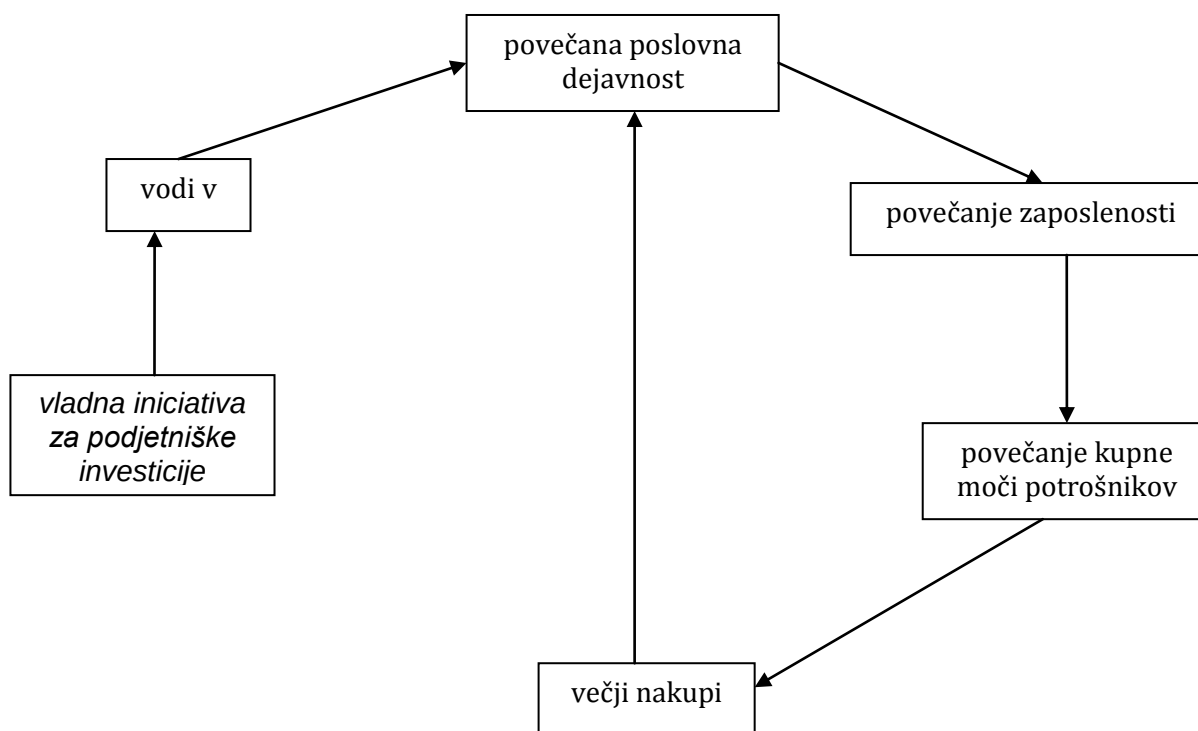
kulturno okolje, ki vpliva na načine človekovega delovanja in prilagajanja okolju ter vsebuje akumulirano znanje, umetnost, verovanje, norme, ideje, vrednote in navade ljudi. Vse naštetu vpliva na odnos do vrednotenja, izvajanja, uporabe izdelkov/storitev in nenazadnje tudi do podjetnikov in podjetništva;

tehnično-tehnološko okolje, kamor sodi v splošnih izkušnjah in v praksi preverjeno in sistematizirano znanje o proizvodjalnih procesih, ki omogočajo proizvodjanje na gospodarsko racionalen in družbeno upravičen način;

naravno okolje in **družbeno-politično okolje**, ki opredeljuje razvoj posamezne države z načini delovanja institucij politične moči (vlada, skupščina, parlament) in s pravnimi akti, ki regulirajo osnovna pravila življenja v državi (davčni sistem, sistem razdelitve dohodka, kreditno-monetarni sistem, meddržavni sporazumi ipd).

Vsi naštetni elementi po eni strani ustvarjajo pogoje, v katerih bodo podjetja poslovala, po drugi strani pa vplivajo na njihovo uspešnost. Bolj kot je njihovo stanje za razvoj podjetništva ugodno, več je možnosti, da bodo podjetniki prevzeli tveganje in realizirali svoje podjetniške ideje. Pri tem ima bistveno vlogo država, ki z zagotavljanjem ustrezne infrastrukture regulira dogajanje v narodnem gospodarstvu.

Kot ugotavlja Kovačeva (2005, 27), mora država skrbeti za ustrezno pravno, komunalno, podjetniško-inovacijsko, finančno in intelektualno infrastrukturo. Pri tem je pomembno, da s svojim delovanjem sproži proces poslovne dejavnosti, ki potem teče dalje ter se producira in širi z lastno dinamiko, tako da ni potrebno nenehno dovajati nadaljnje pomoči države. Glas (2000, 46) je to ponazoril na naslednji sliki:



Slika 2: Vloga države pri spodbijanju razvoja podjetništva

Podjetništvo lahko pospešujejo predvsem naslednji ukrepi države:

- dostop do rizičnega kapitala,
- institucionalizirane možnosti za pretvarjanje znanstvenih in tehnoloških idej v uspešno komercialno rabo,
- aktivna podpora podjetništvu s strani državnih in lokalnih oblasti,

- ustrezna zaščita intelektualne lastnine,
- pospešeno odstranjevanje ovir, ki preprečujejo podjetniško obnašanje. (povz. po Smillor 1984)

Pravna infrastruktura predstavlja pravno ureditev države, ki oblikuje celoten okvir delovanja fizičnih in pravnih oseb ter omogoča predvidevanje posledic poslovnih dejanj. Lahko rečemo, da konkretizira vrednote družbe, pri čemer ni pomembno le kakšni predpisi se sprejmejo, temveč tudi, kako se izvršujejo. Za razvoj podjetništva so pomembna prav vsa pravna področja:

upravno pravo, ki ureja odnose med podjetnikom in kupci ter podjetjem in državo in predpisuje način ravnanja, zagotavljanja standardov kakovosti in podobno;
civilno pravo, ki ureja odnose med podjetnikom in delojemalci;
socialno pravo, ki ureja socialno varstvo delojemalcev, a tudi podjetnikov;
gospodarsko pravo, ki ureja možne pravno-organizacijske oblike poslovnih podjetij ter odnose med ustanovitelji.

Komunalna infrastruktura je osnovna infrastruktura, ki omogoča mobilnost človeških virov, opreme in strojev, materialov, tehnologij ter produktov (telekomunikacije, ceste, železnice, zračni transport, elektrika) in je običajno v rokah države. Z ustreznim razvojem te infrastrukture lahko država pomembno pospešuje oziroma v nasprotnem primeru zavira podjetniški razvoj.

Podjetniško-inovacijska infrastruktura potencialnemu podjetniku s pomočjo različnih predizbornih instrumentov pomaga pri selekciji, ki bi jo kasneje med novonastalimi podjetniki v mnogo bolj grobi obliki opravil trg. Tu govorimo o:

- možnosti poklicne specializacije,
- možnosti pridobivanja podjetniških znanj in spretnosti,
- možnosti pridobivanja menedžerskih znanj,
- razpoložljivosti informacij ter svetovalnih storitev, potrebnih za poslovno načrtovanje.

Zagotavljanje lahko dostopnih storitev s področja podjetniške infrastrukture je še posebej pomembno v začetnem obdobju, pri čemer moramo upoštevati dejstvo, da imajo največkrat uporabniki napačne predstave o tem, kaj je pomembno. To se izraža v precejšnjem razkoraku med storitvami, ki so jih uporabili, in tistimi, ki so jih kasneje prepoznali kot pomembne. To pomeni, da podjetniki začetniki načeloma slabo prepoznavajo vzroke in pravo naravo svojega problema, zato je zelo pomembno razviti takšne svetovalce, ki bodo znali prepoznavati prave probleme podjetnikov in jih nato strokovno usmerjati pri iskanju rešitev. Ob tem je v zadnjih desetletjih vsaj enako pomembna vloga države pri razvoju t. i. **podjetniško-inovacijske infrastrukture v ožjem smislu**. Gre za razvoj inkubatorjev, tehnoloških centrov, modernih industrijsko-podjetniških con, tehnoloških parkov, izobraževalnih in raziskovalnih institucij. Zelo pomembno vlogo pa lahko država odigra tudi z ukrepi, ki stimulirajo povezovanje podjetij v grozde, tehnološke mreže in druge vrste podjetniških mrež.

Finančna infrastruktura mora sicer nastati predvsem kot zasebna ponudba bank, zavarovalnic, skladov tveganega kapitala in podobno, vendar pa lahko tudi država z organiziranjem lažje dostopnosti do ustanovitvenega kapitala pospeši nastajanje novih podjetij, kar je še posebej pomembno v tranzicijskih in ekonomsko manj razvitih

gospodarstvih. Storitve lahko zagotavlja preko posredniških javnih ali javno-zasebnih institucij, katerih naloga je zagotavljanje t. i. semenskega kapitala za začetniške podjeme, zniževanje tveganj za zasebne investitorje (garancije, preverjanje projektov) ter zniževanje stroškov (dotacije, subvencije obrestnih mer).

Intelektualno infrastrukturo predstavlja razpoložljivost kakovostnih človeških virov in socialnega kapitala regij. To je osnova za razvoj kakovostnih univerz, za ustvarjanje programov spodbujanja razvojno-raziskovalnih dejavnosti, za komercializacijo novih tehnologij, za spodbujanje vlaganja podjetij v izobraževanje in za usposabljanje ter financiranje tistih, ki jih podjetja ne usposabljujejo (revni, odpuščeni z dela, neizobraženi). Zagotovo je to področje, s katerim lahko država in posamezna regija močno vplivata na razvoj podjetništva, še posebej če kot načrtovalki in financerki izobraževanja razumeta, kakšna znanja in spretnosti (tu mislimo predvsem na tehnološka znanja) gospodarstvo v posamezni regiji potrebuje. Sicer se običajno zgodi dvoje:

podjetniki na eni strani vedno težje pokrivajo svoje potrebe po rasti, ker preprosto manjka ustrezno izobraženih kadrov;

država se na drugi strani srečuje z vedno večjim obsegom strukturne brezposelnosti.

Na razvoj (potencialnega) podjetnika skozi celo življenjsko obdobje vplivajo tudi dejavniki mikrookolja, med katerimi sta nedvomno najbolj vplivna dva: družina in referenčne skupine.

Družina pomembno vpliva na razvoj podjetniških lastnosti preko vzgoje, oblikovanja vrednot, predvsem pa prizadevanja po dosežkih. Vpliv družine na nagnjenost do podjetništva se sicer razlikuje od okolja do okolja, vendar se giblje v razponu od 56 do 80 %, kar pomeni, da najmanj 56 % (v določenih okoljih pa celo do 80 %) otrok sledi karieri svojih prednikov podjetnikov. (povz. po Shapiro in Sokol 1982 v Kovač 2005, 24)

Veliko je tudi primerov, ko se podjetnost izraža v vsaki drugi generaciji - govorimo o vplivu faze družinskega cikla. (povz. po Belak 1993)

Pomemben je tudi vpliv prvorojenstva, saj se predvsem za ameriške podjetnike ugotavlja, da so v 60 % prvorojenci. Navedeno lahko povzamemo v znanem reku, da „podjetništvo generira podjetništvo“.

Referenčna skupina je usmerjevalna skupina. Njene domnevne vrednote in norme bo posameznik uporabil kot osnovo za lastno vedenje. Posameznik lahko pripada več skupinam, a v določeni situaciji bo kot referenčno uporabil le eno. Kot referenčne skupine lahko na posameznika vplivajo sodelavci, sošolci, prijatelji, mentorji in drugi. Le-ti imajo lahko pomemben vpliv na podjetništvo. Kot zelo pomembna referenčna skupina je lahko nacionalna manjšina, saj je delež podjetnikov med manjšinskimi skupinami ponavadi mnogo večji kot med večinskim prebivalstvom. Še posebej visok je delež podjetnikov med imigranti in drugo generacijo imigrantov, kar dokazujejo migracijske skupine, kot so Židje, Libanonci, Indijci in Kitajci v Angliji ter Kubanci na Floridi. (povz. po Kovač 2005, 24)

Velik individualizem, ki je zaradi želje po neodvisnosti velikokrat prisoten pri podjetnikih, lahko postane tudi resna ovira na njihovi podjetniški poti. V kolikor jim uspe oblikovati homogene podjetniške time, uspešno povezati znanja, sposobnosti, je uspešnost dokazano višja. (povz. po Belak 1993)

Dejavnike mikro okolja, ki ugodno vplivajo na razvoj podjetništva, lahko delimo na:

pozitivne vplivne dejavnike (»pull« položaji), med katere prištevamo partnerja, mentorja, investitorje, kupce;

negativne vplivne dejavnike (»push« položaji), med katere prištevamo prisilno emigracijo, brezposelnost, užaljenost, jezo, dolgočasje, srednje življenjsko obdobje, razvezo ali ovdovelost, prihod iz vojske, prihod iz ječe, prenehanješolanja zaradi slabega uspeha.

Medtem ko postane zaradi pozitivnih vplivnih dejavnikov podjetništvo posamezniku zanimivo in ga začne privlačiti (»pull« položaj), so negativni vplivni dejavniki tisti, ki posameznika v podjetništvo silijo (»push« položaj). Tako lahko negativne spodbude iz okolja celo doprinesejo k razvoju podjetništva. V praksi je znanih mnogo primerov takšnih negativnih stimulansov, med njimi jih nekaj navajamo v nadaljevanju.

1.5 VPLIV PODJETNIŠTVA NA OKOLJE

Kot smo že ugotovili, ne vpliva samo okolje na podjetništvo in podjetnika, pač pa je ta vpliv obojestranski, saj tudi podjetništvo in podjetnik s svojo aktivno naravnostjo vplivata na okolje in njegov razvoj. Podjetnik z upoštevanjem pričakovanih načinov obnašanja kot izvor neformalne avtoritete ustvarja nov sistem vrednot, ki ga imenujemo podjetniška kultura.

Podjetništvo vpliva na razvoj okolja, saj:

- zagotavlja nove kombinacije in s tem bolj učinkovito izkoriščanje virov,
- posameznike povezuje v time, kar pripomore k novim idejam in nastanku novih celic gospodarskega razvoja,
- nenehno teži k odličnosti in drugačnosti.

O znatnem vplivu podjetništva na njegovo okolje piše tudi Glas (2000, 47), ki ta vpliv vidi kot:

- prispevek k ustvarjanju delovnih mest,
- prispevek na področju inovacij,
- povečanje dohodka v regiji oziroma državi,
- povečanje ponudbe na določenem območju,
- demonstracijsko vlogo podjetniških zmožnosti posameznikov.

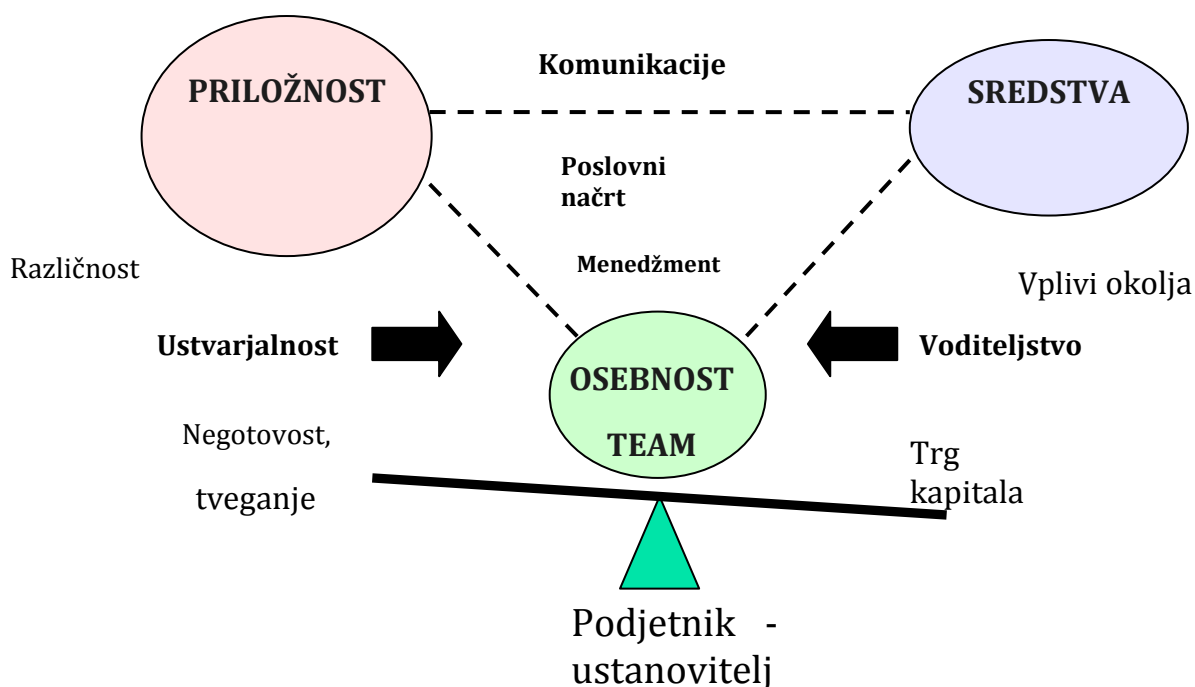
1.6 PODJETNIŠKI PROCES

Kako pa se odvija podjetniški proces. Zato bomo najprej povzeli definicijo podjetništva ter z njeno pomočjo opredelili in opisali tudi sam podjetniški proces.

Podjetništvo je dinamičen proces, v katerem *podjetnik* išče in prepozna nove *podjetniške priložnosti* ter na enem mestu zbira in organizira vsa potrebna *sredstva* in aktivnosti za doseganje zastavljenega cilja oziroma *ustvarjanja dodane vrednosti*, pri čemer prevzema tveganje za mogoči neuspeh podjetja in je za to nagrajen z dobičkom.

Podjetniški proces imenujemo tudi proces ustvarjanja nove vrednosti in je rezultat interakcije treh temeljnih elementov podjetništva: podjetnika, ki je sposoben oblikovanja podjetniškega tima, ki dopolnjuje podjetnikova znanja in sposobnosti; priložnosti, ki jo podjetnik zazna tam, kjer drugi ne vidijo nič posebnega, in potrebnih sredstev, ki so največkrat v posesti drugih.

Podjetniški proces kot interakcija omenjenih elementov je prikazan na spodnji sliki.



Slika 3: Model podjetniškega procesa. Vir: Timmons 1999.

1.7 PODJETNIK

Podjetnik je ključni element podjetniškega procesa, je ustanovitelj podjetja. On je tisti, ki ustvarja dodano vrednost in prevzema tveganja vseh vrst. Ključni element uspeha podjetja je kakovost podjetnika – posameznika ali podjetniškega tima. Le kakovosten, resen in zrel podjetniški tim lahko pripelje podjetje do uspeha.

Podjetnikovo aktivnost stimulirajo podjetniška naravnost, želja po dokazovanju in razvoj potrebe po dosežkih, ki so rezultat podjetnikove osebnosti. Slednja se oblikuje v tesni povezavi z že omenjenimi pozitivnimi (družina, prijatelji, partner) in negativnimi (neujemanje s primarno družino, pripadnost manjšini, neugodno materialno ozadje, brezposelnost) spodbudami v okolju. Opređeljujejo pa jo trije ključni elementi, ki delujejo v posameznikovi notranjosti in so le deloma spremenljivi:

- osebnostne lastnosti,
- zaznavanje sveta in
- zaznavanje samega sebe.

Glas (2000, 18) ugotavlja, da so z uspešnimi podjetniki povezane osebnostne lastnosti, kot sta optimizem in vztrajnost: »Uspešni podjetniki so optimistični in tam, kjer drugi vidijo napol prazen kozarec, ti vidijo napol poln kozarec. Ti ljudje se vprašajo, kaj je treba narediti, da bi vse bilo tako, kot mora biti, in ne razpravljajo o vzrokih, zakaj nekaj ni tako. Uspešni podjetniki pravijo: »Vse lahko naredim, kar želim narediti,« ali »Nikoli se ne predaj.« Pozitiven pristop in vztrajnost sta ključna dejavnika podjetniškega svetovnega nazora.«

Na osnovi podjetnikove osebnosti so različni avtorji opredelili več skupin podjetnikov. Collins, Moore in Gasse navajajo najosnovnejšo delitev na dve skupini:

podjetniki – obrtniki, ki navadno izhajajo iz kulturno omejenega ozadja in se na lestvici kulturnega udejstvovanja nahajajo dokaj nizko. So večji tradicionalisti in paternalistično vezani na svoje podjetje, ki je vedno odraz njih samih in se z njim identificirajo. So konzervativni, nezaupljivi do svojih podrejenih in prav tako do znanstvenih metod upravljanja. Želijo popolnoma obvladovati situacijo v svojem podjetju in težijo za tem, da takšne pozicije z ničimer ne ogrozijo;

podjetniki – oportunisti, ki so ponavadi bolj izobraženi in družbeno bolj angažirani in podjetju pripisujejo instrumentalno vlogo. To pomeni, da jim podjetje predstavlja sredstvo za doseganje določenega cilja. Vidijo ga kot samostojno celoto, ki mora biti vodena brez prevelike emocionalne navezanosti. Ne vidijo omejitev za rast svojega podjetja, imajo pozitiven odnos do sodelavcev, z veseljem sprejemajo spremembe, so tekmovalni in dovzetni za sprejemanje tveganja.

Za svetlo prihodnost nastajajočega podjetja je zelo pomembno obdobje načrtovanja podjetja oziroma priprave poslovnega načrta. S tem procesom ustanovni tim ne razvije samo strategije vstopa na trg in predvidene prihodnje rasti in razvoja podjetja, pač pa se člani tima med seboj dobro spoznajo in medsebojno uskladijo interese in cilje, kar tudi sodi med pogoje za začetek obratovanja podjetja. V skladu z izkušnjami, sposobnostmi in željami je potrebno tudi natančno določiti, kateri od članov tima bo izpolnjeval določeno vlogo.

Dejstvo, da več kot 90 odstotkov podjetnikov ustanavlja lastna podjetja na področju, na katerem so prej delovali, dovolj jasno kaže, kako pomembno je, da ima podjetniški tim izkušnje v proizvodni dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja. A to niso edine izkušnje, ki jih potrebuje ustanovni tim. Člani tima morajo natančno poznati (nabavno in prodajno) tržišče za svoje izdelke oziroma storitve ter imeti dobro načrtovano strategijo za prodor na tržišče. Vodilni podjetnik pa mora imeti predhodno menedžersko izkušnjo, kajti ključno vlogo v vsakem podjetju igrajo poleg podjetnikove osebnosti prav izkušnje in znanja tega tima. (povz. po Glas 2000, 17)

1.8 OBRT IN PODJETNIŠTVO

Kako pa bi kot obliko podjetništva definirali obrt? **Obrt** je način opravljanja podjetniške dejavnosti, ki je vezan na posedovanje posebnih obrtnih znanj in spretnosti. Zgodovinsko jo

povezujemo s cehi in cehovskim načinom proizvodnje izdelkov in storitev, ki je bil v predindustrijskem srednjem veku najnaprednejši način proizvodnje dobrin in storitev.

Osrednja značilnost je bila takrat in je tudi danes razpolaganje s posebnimi znanji in spretnostmi, nad katerimi je nekdanji ceh s svojimi togimi pravili napredovanja in mojstrstva. Vse skupaj je omogočalo največ maloserijsko in poliindustrijsko obliko proizvodnje dobrin in storitev. Posameznik je z mojstrskim izpitom dokazal potrebno usposobljenost. Prinesla mu je polnopravno članstvo v cehu in pravico do organiziranja dejavnosti, v kateri je lahko zaposloval pomočnike in vajence (vse v njihovem lastnem prizadevanju, da prav tako dosežejo in opravijo mojstrski izpit). Obrti ni bilo mogoče dedovati, ampak jo je krvni naslednik lahko pridobil le tako, da se je tudi sam usposobil po cehovskih pravilih dejavnosti, sicer jo je nadaljeval le tisti, ki je prišel do mojstrskega izpita. Ta toga pravila tudi niso dovoljevala prekomernega širjenja obsega dejavnosti. Zelo preprosto povedano: obseg dejavnosti v mestu je narekoval število mojstrov in njihovih delavnic. Tudi velika veščina in znanje posamezniku ni koristila. Šele ko se je »izpraznilo« neko mesto, ga je bilo mogoče nadomestiti in priti do opravljanja mojstrskega izpita znotraj ceha.

Ta ekskurz v preteklost osvetljuje tudi sodobno obrtno dejavnost, pri čemer so omejitve za vstop v dejavnost zrahljane tako, da so vezane na pridobitev ustrezne kvalifikacije. Mojstrski izpit ostaja, a ni tako pomemben. Kdorkoli se ukvarja z obrtno dejavnostjo, postane hkrati obvezni član Obrtne zbornice oziroma Obrtne in podjetniške zbornice, kot se je pred kratkim preimenovala.

Novela obrtnega zakona

Zakon o spremembah in dopolnitvah Obrtnega zakona (ObrZ-D), ki ga je Državni zbor RS sprejel na seji 25. oktobra 2007, piše: »Vrata v obrt so po mnenju vlade pri nas preveč zaprta, zato je obrtnikov manj, kot bi jih lahko bilo. Po novem **bo mogoče dobiti obrtno dovoljenje veliko lažje kot doslej, za nekatere dejavnosti pa sploh ne bo več potrebno.** Za katere obrtne dejavnosti bodo še veljali t. i. kvalifikacijski oz. izobrazbeni pogoji (s tem pa tudi potreba po obrtnem dovoljenju), bo vlada določila v soglasju z obrtno zbornico.«

»Za te dejavnosti bo veljalo, da bodo tisti, ki jih bodo hoteli opravljati, morali izpolnjevati vsaj eno izmed naslednjih zahtev: srednja poklicna ali srednja strokovna izobrazba ustrezne smeri, ustrezen mojstrski izpit, ustrezna nacionalna poklicna kvalifikacija ali višja oziroma visoka strokovna izobrazba ustrezne smeri.

Mojstrski izpit torej ne bo več pogoj za opravljanje obrti, jo bo pa mogoče začeti opravljati tudi z njim. Vsekakor pa naj bi mojstrski izpit ostal nekakšna nadgradnja poklicne izobrazbe in jamstvo za kakovostno obrtno storitev. Kdor pa bo želel opravljati katero izmed dejavnosti, za katere izobrazbenih pogojev ne bo, bo to lahko počel le na podlagi sklepa, ki mu ga bo po uradni dolžnosti izdala obrtna zbornica.

Vlada pričakuje, da se bodo s tem administrativne omejitve na področju obrti bistveno zmanjšale in da bo število obrtnikov raslo hitreje, kot je doslej. Obrtna zbornica, ki se z obsežnostjo načrtovane sprostitev vstopa v obrt ne strinja povsem, pa opozarja, da mora obrtnik, če hoče dobro in varno opraviti svoje delo, vseeno znati tudi kaj več kot le-to, kar bi mu omogočila na primer nacionalna poklicna kvalifikacija. Ustrezna kvalifikacija je še posebej potrebna v poklicih, ki so nevarni za zdravje ljudi in okolje.«

(<http://www.infosvet.si/index.php>)

Tudi obrt ni več to, kar je bila nekoč. Obrtni zakon ločuje obrtne dejavnosti – v veliki meri klasične obrti, kot so čevljarstvo, mizarstvo, pekarstvo, kovaštvo in obrti podobne dejavnosti. Prve opredeljuje Obrtni zakon v listi A, druge v listi B.

Tabela 1: Primeri dejavnosti iz liste A in B obrtnega zakona

Nekatere obrtne dejavnosti in ustrezne poklicne usposobljenosti, za katere je potrebno pridobiti obrtno dovoljenje, so (lista A):

šifra	Dejavnost	Minimalna poklicna usposobljenost
10.110	Proizvodnja mesa, razen perutninskega	Nacionalna poklicna kvalifikacija – predelovalec mesa in mesnin
16.230	Stavbno mizarstvo in tesarstvo	Srednja poklicna šola ustrezne smeri
24.520	Litje jekla	Nacionalna poklicna kvalifikacija – livar
95.110	Popravila in vzdrževanje računalnikov in perifernih enot	Nacionalna poklicna kvalifikacija – vzdrževalec
96.021	Frizerska dejavnost	Srednja poklicna šola ustrezne smeri

Obrti podobne dejavnosti so (lista B):

šifra	Dejavnost
08.120	Pridobivanje gramoza, peska, gline
10.510	Mlekarstvo in sirarstvo
10.520	Proizvodnja sladoleda
10.610	Mlinarstvo
11.020	Proizvodnja vina iz grozdja

Vir: Ur.l. RS, št. 18/2008.

Osnovna značilnost obrtništva danes je **obrotni način opravljanja dejavnosti**. V praksi so tako lahko člani Obrtne in podjetniške zbornice celo velika podjetja, npr. Gorenje ali ETI Izlake, samo da vsaj v delčku svoje dejavnosti premorejo obrtni način opravljanja dejavnosti. Slednje prav tako pomeni, da lastnik podjetja nujno ne potrebuje mojstrskega izpita za opravljanje obrtne dejavnosti, če le nekdo od zaposlenih premore tovrstno kvalifikacijo.

Z vidika obsega podjetniške dejavnosti se obrt običajno začne s samozaposlitvijo in nadaljuje z zaposlovanjem predvsem »tehnično/obrotno« usposobljenih kadrov. Večinoma ostajajo na ravni mikro podjetji. V velikem obsegu je to tipična oblika družinskega podjetja. Lahko pa v nadaljnjih fazah rasti nekatere obrtne dejavnosti prerastejo v dinamična podjetja. Ponavadi se mora takrat spremeniti sistem vodenja (profesionalizacija poslovnih funkcij).

Obrtništvo ima v Sloveniji še posebno zgodovinsko mesto, saj gre za obliko, ki je bila poleg zasebne kmetijske dejavnosti edina dovoljena oblika zasebne gospodarske pobude, v kateri je »telo« podjetništvo v času socialističnega planskega gospodarstva (vse tja do osemdesetih let prejšnjega stoletja). Trenutno je v Sloveniji okoli 45.000 samostojnih podjetnikov in lastnikov podjetij, ki opravljajo svojo dejavnost na obrtni način.

Primeri Honde, Forda, Bugattija, Daimlerja, Puha (Puch) itd. pa vsi govore o tem, da se lahko iz obrtnikov oziroma pri njih zaposlenih delavcev prav zaradi obvladovanja tehničnih znanj in izkušenj razvijejo svetovno uspešni dinamični podjetniki – inovatorji. Tudi med današnjimi slovenskimi gazelami lahko najdemo kar nekaj podjetnikov inovatorjev, ki so začeli svojo poklicno pot kot obrtniki, npr. Akrapovič.

1.9 PODJETNIŠKA PRILOŽNOST

Mnoge raziskave so pokazale, da je poleg podjetnika oziroma podjetniškega tima podjetniška oziroma poslovna priložnost ključni element podjetniškega procesa. Glas (2000, 18) jo opredeljuje kot glavno motivacijsko silo, ki vodi do podjetniškega delovanja, in opozarja, da je ne gre enačiti s poslovno idejo. Isti avtor poslovno idejo opredeljuje kot vsako idejo o novem izdelku ali storitvi, ki še ni poslovno preskušena, poslovno priložnost pa kot poslovno preskušeno idejo, ki jo je mogoče realizirati.

Vsekakor mora podjetnik najprej prepoznati poslovno priložnost. Sposobnost oblikovanja, ustvarjanja in prepoznavanja poslovne priložnosti tam, kjer je drugi ne opazijo, je ena bistvenih značilnosti podjetnika. Čeprav je na koncu vse odvisno od njegovih sposobnosti, si lahko pri tem pomaga z različnimi tehnikami, ki so povezane z ustvarjalnostjo in ustvarjalnim procesom. Mnoge raziskave in študije primerov potrjujejo, da vrhunski podjetniki z globalnim vplivom običajno posedujejo tako visoko stopnjo podjetnosti kot tudi visoko stopnjo ustvarjalnosti.

Ustvarjalnost predstavlja notranji potencial človeka, ki je človeški vir za razvoj oziroma sposobnost človeka, da ustvarja. Je sposobnost ustvarjanja novih idej, neodvisno od njihove morebitne uporabnosti. Ustvarjalni proces pa je proces, v katerem se poraja nova ideja, nova zamisel. Sestavljajo ga različne faze, v katerih posameznik ali skupina izmenjaje uporablja ustvarjalno in analitično mišljenje, da bi prišla do nove uporabne rešitve. Petty (1997, 47) navaja naslednje faze:

- faza inspiracije, v kateri raziskujemo in poizkušamo generirati čim večje število idej;
- faza čiščenja ciljev, kjer se moramo osredotočiti na naše cilje (v pomoč so nam vprašanja: kaj je tukaj zame, kaj želimo doseči, kaj želimo reči, kakšen je pravzaprav problem, ki ga želimo rešiti, kakšni so pričakovani rezultati reševanja problema, kako lahko bolje raziščemo ideje, ki so bile generirane v prvi fazi);
- inkubacija, v kateri se zavestno začasno oddaljimo od problema, ki ga rešujemo in pustimo čas, da podzavest in intuicija iščeta najboljšo rešitev, ki se običajno pojavi nepričakovano;
- destiliranje idej, ki je proces, v katerem prevetrimo vse generirane ideje v luči odgovorov iz druge faze in se odločimo, s katerimi bomo nadaljevali;

- vztrajno udejanjanje izbranih idej, ki nas vodijo k cilju. Je proces, v katerega je potrebno vložiti največ naporov in vztrajnosti in bo verjetno vseboval nove cikle ustvarjalnega procesa;
- evalvacija je faza, v kateri se ozremo nazaj na opravljeno delo in ocenimo stopnjo doseganja načrtovanih ciljev. Lahko je vnaprej planirana, lahko pa nastopi kot nujno potrebna, ko pride do zastoja v napredovanju.

Najvišji možni rezultat ustvarjalnega procesa predstavljajo invencije. **Invencija pomeni popolno novost, ki je ekonomsko uspešno realizirana** v praksi in lahko pomeni popolnoma nov ali bistveno izboljšan izdelek/storitev, nov tehnološki proces, nov tržni pristop ali pa popolno novost v vodenju. (povz. po Kovač, 2005)

O velikem pomenu invencij je pisal že Schumpeter (1951, 66), ki podobno navaja **pet vrst novih kombinacij, ki pomenijo inovacije**:

- nov proizvod ali nova kakovost oziroma lastnost proizvoda,
- nova proizvodna metoda,
- nov trg,
- nov vir oskrbe oziroma surovine,
- nova organizacijska oblika.

Akcijska naravnost, ki pomeni sposobnost jasnega in učinkovitega definiranja in uresničevanja ciljev. Če želimo, da bodo cilji tudi motivacijsko orodje, jih moramo definirati, kar najbolj natančno. Biti morajo jasni, merljivi, dosegljivi, spodbudni in realni. Da bi sproti lahko ugotavljali, ali smo še na poti zastavljenih ciljev, si moramo v procesu nujno postaviti kontrolne točke.

Ustvarjalno mišljenje, ki je sposobnost vizualizacije zastavljenega cilja, kar pomeni sposobnost, da v idealnem primeru cilj zaznamo z vsemi možnimi čutili. Brez natančnega zamišljanja oziroma vizualizacije je polje odličnosti v katerikoli aktivnosti praktično nemogoče doseči. Pri tem sledimo naslednje korake:

razvoj lastnih predstav (z uporabo čim večjega števila čutnih zaznav),
zamišljanje, kako naj dosežemo cilje (vnaprejšnje planiranje, učenje z zamišljanjem, ustvarjalno reševanje problemov),
ustvarjanje uspešne podobe o sebi (če se zamišljamo kot uspešnega, bomo uspešni in obratno).

Produktivno analiziranje, ki je miselni proces spremembe zaznanega problema v priložnost in zamenjave negativnih misli s produktivnimi. Pri tem je pomembno, da se zavemo in otresemo stereotipov iz mladosti (so le fantomi, ne objektivna resničnost). Pomembno je, da se naučimo poslušati notranji glas, ki je kot del univerzuma naš pomočnik in ki nas vodi preko ovir do zastavljenih ciljev. Pomembno je, da se prepričamo, da so morebitni neuspehi le ovire v teku na daljavo. Odpraviti pa je potrebno zmotno prepričanje, da bo pozitivno mišljenje samo po sebi spremenilo našo resničnost in bomo napredovali k polju odličnosti. Žal bo potrebno mnogo več, predvsem pa vlaganje napa v identifikacijo svojih šibkih točk in neučinkovitosti, ki nam preprečujejo napredovanje k zastavljenemu cilju in nato v njihovo postopno spreminjanje oziroma izboljšanje. Pri tem je pomembno, da:

- se usmerimo v sedanjost,
- poiščemo poti za stalne izboljšave,
- iščemo rdečo nit v ponavljajočih se nemogočih situacij,
- sami sebe spodbujamo k uspehu,
- da smo pošteni sami s seboj,
- da sprejmemo napake kot priložnost za učenje.

Najpomembnejše je, da se zavemo, da smo, kar mislimo, da smo. To namreč pomeni, da samo z načrtno in zavestno spremembo mišljenja o sebi in svojih sposobnostih lahko spremenimo resničnost okoli sebe.

Ohranjanje mirnosti - notranji nemir največkrat povzroča strah pred neuspehom, ki običajno vodi v panično reakcijo. Ta nas lahko popolnoma blokira pri nadaljnjih aktivnostih ali postane vzrok za neutemeljen preobrat v načrtovanih aktivnostih. Lahko vodi tudi do spreminjanja cilja samega. V tem smislu je zelo pogosto ključni vzrok za neuspele podjeme. Da bi takšen razvoj preprečili, je nujno učenje sproščanja misli in duha, kar nam bo pomagalo ohranяти mirnost in jasnost misli tudi v kritičnih situacijah.

Sposobnost koncentracije pomeni sposobnost, da se osredotočimo na zadano nalogo in se ne pustimo motiti pri svoji aktivnosti z impulzi, ki nenehno prihajajo iz okolja. Koncentracije se učimo po naslednjih korakih:

z mislimi se usmerimo strogo v tisto, kar počnemo (umiriti begajoče misli);
uporabljajmo vedno pozitivne pristope k izvedbi (če načrtuješ uspeh, se moraš nenehno obnašati kot uspešnež, predvsem pa ne menjati načina izvedbe na polovici poti);
nenehno iščemo poti za možne izboljšave izvedbe (trening skozi ponovitve izvedb, dodatno učenje zakonitosti uspešne izvedbe).
Pri krepitvi te sposobnosti lahko pomagajo tehnike sproščanja (globoko dihanje, avtogeni trening), meditacije ali joge.

Čustvena moč predstavlja sposobnost obvladovanja negativnih čustev, kot so razočaranje, frustracije, žalost, negotovost, nezaupanje, ljubosumje, sovraštvo, dvom. Za izboljšanje posameznikove čustvene moči je priporočljiv razvoj treh spretnosti:

- pogosta negativna čustva kažejo, da je v našem življenju nekaj narobe in da je morda čas za spremembo, zato si jih je potrebno najprej priznati, nato pa se nanje odzvati;
- prenova vročega gumba - določene situacije, ki jih poimenujemo vroči gumb, nas vedno znova frustrirajo (npr. določena vrsta kritike nas lahko nenehno spominja na kritičnost naših staršev, partnerja, zato je naša reakcija mnogo hujša, kot je glede na situacijo potrebno), a s tem ko se jih zavemo, se lahko nanje že vnaprej psihično pripravimo in se "programiramo" za drugačno reakcijo (oblikujemo svoj novi jaz);
- preusmeritev vznemirjenosti s sprejetjem situacije kot danosti, ki je ni mogoče spremeniti, ali pa z uporabo tehnik sproščanja in s takojšnjo analizo napake ter naravnostjo v takojšnjo ponovitev.

Povečanje energije, s katero razpolagamo, je ena ključnih ustvarjalnih sposobnosti, zato je izredno pomembno, da se naučimo, kako sproti polniti baterije (fizična telesna aktivnost, prehranjevanje). Energijo lahko povečamo tudi z miselnimi podobami, z vizualizacijo odličnosti, z uporabo spodbudnih besed oziroma z osredotočanjem na realno dosegljive cilje.

Konsistentnost pomeni sposobnost, da stabilno sledimo samim sebi in zastavljenim ciljem ne glede na to, da nas lahko na poti doletijo nepričakovani odzivi. Pomembno je, da razvijemo lasten načrt za uspeh in mu sledimo, četudi smo pod pritiski.

Večji kot so posameznikovi ustvarjalni potenciali, več je možnosti, da se porodi mnoštvo idej. In več kot je idej, večja je možnost, da je med njimi poslovna priložnost. Ko podjetnik odkrije poslovno priložnost, se mora prepričati, ali je resnično obetavna in nato začeti s pripravami. Ali je neka poslovna priložnost obetavna ali ne, je precej relativna ocena, ki je odvisna od podjetnika, njegovih osebnih vrednot in življenjskega stila. Poslovna priložnost, ki ponuja možnost zaslužka 20.000 evrov letno, pomeni za nekoga odlično priložnost, medtem ko ista priložnost za nekoga drugega ni niti najmanj privlačna. Seveda dobre poslovne priložnosti ne opredeljuje zgolj zaslužek, ampak tudi drugi dejavniki.

Glas (2000, 18) razume kot dobro poslovno priložnost tisto, za katero ustanovitelj podjetja in njegova skupina mislita, da je dobra ter da jo želita in sta jo tudi sposobna realizirati, pri čemer priporoča dobiti odgovore na naslednja vprašanja:

Kateri so glavni vzroki, ki ustvarijo poslovno priložnost? Ali jih lahko prepoznamo? Kako dolgo bo priložnost trajala?

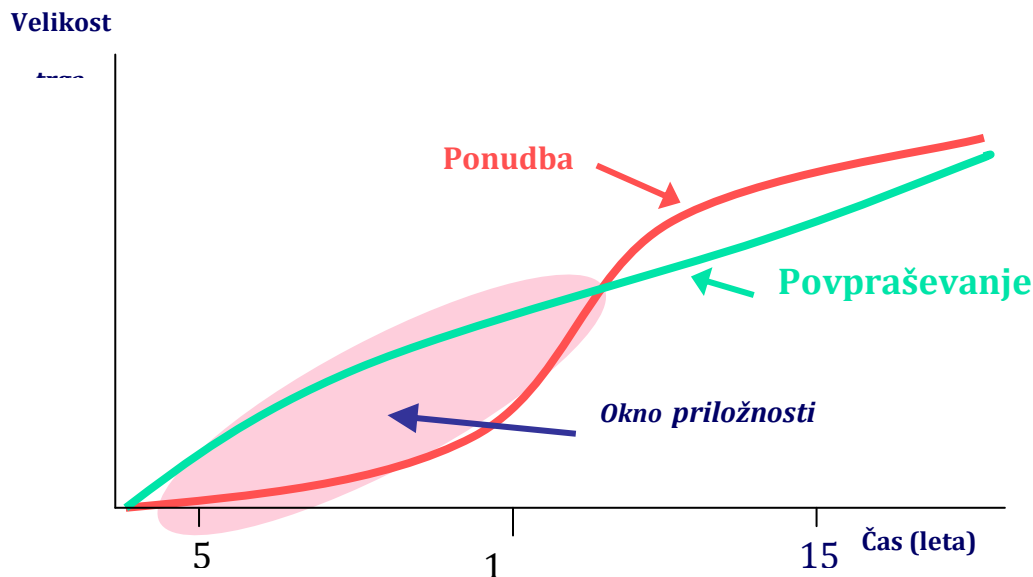
Za koga je ta priložnost privlačna in uresničljiva?

Ali obstaja tržišče za realizacijo poslovne priložnosti: ali obstaja dejanska potreba po tem izdelku ali storitvi, ali so kupci jasno opredeljeni, ali jih je mogoče poiskati in ali so nad izdelkom resnično navdušeni?

Kolikšni so možni dobički in ali bodo dovolj dolgo trajali? Bo dovolj prostora za napake, do katerih nujno prihaja v času učenja? Kdaj bo podjetje imelo pozitivni denarni tok in koliko kapitala je treba imeti za doseganje le-tega?

Ali je odnos med tveganjem in pričakovano nagrado pozitiven za podjetnika oziroma kaj je treba narediti, da se ta odnos premakne v pozitivno smer?

Zelo pomemben omejitveni dejavnik pri vrednotenju poslovne priložnosti ter razkoraku med pripravami in realizacijo te priložnosti je čas. Od trenutka, ko podjetnik odkrije poslovno priložnost, pa do njene realizacije ima običajno omejen čas, saj, kot pravimo, je »okno priložnosti« odprto le kratek čas, potem se pa zapre. »Okno priložnosti« je časovno obdobje, ki je na voljo za ustanovitev podjetja in v katerem povpraševanje po (potencialnih) izdelkih oziroma storitvah, ki predstavljajo poslovno priložnost, presega njihovo ponudbo, kar je prikazano na spodnji sliki.



Slika 4: Okno priložnosti za uresničitev podjetja. Vir: Rajter 2008.

Kljub odlični poslovni priložnosti in skrbno pripravljenemu poslovnemu načrtu pa nimamo nobenega zagotovila, da bo poslovni podjem resnično uspešno realiziran. Realizacija poslovne priložnosti je namreč ključnega pomena za uspeh podjetja. Za uspešno realizacijo pa morajo biti izpolnjeni še drugi pogoji, ki so povezani z investitorji, bankirji, kupci, ključnim zaposlenim osebjem in nenazadnje tudi z dobro razvito podporno infrastrukturo.

1.10 POSLOVNA PRILOŽNOST IN RESURSI

Za realizacijo poslovne priložnosti podjetnik potrebuje sredstva, ki jih je poprej opredelil v poslovnem načrtu. Sredstva Glas (2000, 19) definira kot ključni dejavnik omejevanja podjetniškega procesa in poudarja, da vključujejo tako fizična sredstva kot tudi človeške vire in finančna sredstva. Pridobivamo jih lahko znotraj ali pa zunaj podjetja, pri čemer je treba ločiti ključna sredstva od tistih, ki so le v pomoč, in upoštevati raznovrstnost potrebnih sredstev. Kakovosten kader in zadostna finančna sredstva bo lažje, z nižjimi stroški in z manjšo izgubo nadzora, pritegnil podjetnik, ki razume potrebe dobaviteljev sredstev, je vreden zaupanja in je dobro oblikoval poslovno politiko.

Zelo je pomembno, da podjetnik že v fazi prepoznavanja in vrednotenja poslovne priložnosti izbere kakovostne sodelavce. Tukaj se namreč pri izboru najožjih sodelavcev prvič sreča s pridobivanjem človeških virov in znano je, da je dober začetni tim ključni pogoj tako za pridobivanje nadaljnjih sredstev kot tudi za obvladovanje težav, na katere naletijo mlada rastoča podjetja. Strategija razvoja in rasti podjetja je sicer opredeljena v poslovnem načrtu, a pri njegovem udejanjanju se lahko pojavijo težave s pravočasnim pridobivanjem primernih kadrov, kar najlažje obvlada dobro usklajen partnerski tim. Za dopolnitev znanja podjetniškega tima so pogosto primerni tudi zunanji strokovnjaki in pomemben dejavnik podjetniškega uspeha je sposobnost podjetnika, da takšne strokovnjake pritegne.

Poleg človeških virov mora podjetnik oziroma podjetniški tim zagotoviti tudi ostala sredstva, ki so potrebna za izkoriščanje poslovne priložnosti. Med njimi ponavadi najprej pomislimo na finančna sredstva, saj brez denarja ni mogoče zgraditi podjetja. Kljub temu pa se je potrebno zavedati, da podjetniki, ki odkrijejo dobro poslovno priložnost in so v svojem poslovnem načrtu vse elemente podjetja dobro definirali, relativno enostavno pritegnejo finančna sredstva in tako svoje ideje izpeljejo kljub temu, da niso lastniki kapitala. Kot ugotavlja Glas (2000, 19) uspešni podjetniki poskušajo v začetku samo uporabljati potrebna sredstva, lastništvu nad njimi pa ne pripisujejo velikega pomena, saj vedo, da lahko razpoložljivo omejeno vsoto denarja uporabljajo mnogo dlje, če namesto nakupa prostorov in opreme le-te najamejo. Antončič (2002, 57) pa opozarja, da mora podjetnik zlasti v stopnji zagona stremeti k ohranitvi čim večjega lastniškega deleža in si s tem zagotoviti čim manjšo izgubo nadzora.

2.POSLOVNO NAČRTOVANJE

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 boljše 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.

2.1 POMEN POSLOVNEGA NAČRTOVANJA

V obdobju hitrih sprememb in bliskovitega razvoja, hitro menjajoče se konkurence, tehnološkega napredka in vse manj zvestih odjemalcev bi človek pomislil, da poslovno načrtovanje sploh ni potrebno, saj da se razmere na tržišču spremenijo, še preden so izsledki načrtovanja zapisani. A takšno razmišljanje je zmotno, kajti prav poslovno načrtovanje je tisto, ki nam pomaga dovolj hitro prepoznati potencialne priložnosti in nevarnosti in nam tako omogoči, da jih bolje izkoristimo oziroma lažje premagamo. Zato je v podjetju načrtovanje proces, ki se sproti odziva na spremembe v okolju, vodstvu priskrbi potrebne smernice in se nikoli ne zaključí.

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.

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.

2.2 ZNAČILNOSTI POSLOVNEGA NAČRTA

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. (povz. po 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.

2.3 VREDNOST POSLOVNEGA NAČRTA

Že do sedaj navedena dejstva jasno nakazujejo na velik pomen poslovnega načrta in zmotnost prepričanja nekaterih, da je potreben le za izpolnitev formalnih pogojev. Poslovni načrt je sicer primarno namenjen podjetniku, saj mu pomaga določiti donosnost posla, mu daje pomembne smernice pri organiziranju in je pomemben pripomoček pri pridobivanju finančnih sredstev. Vendar poslovni načrt ni le podjetnikova »cestna karta«, pač pa tudi dragocen pripomoček drugih bralcev: potencialnih vlagateljev, ki se odločajo ali je to podjetje tudi njihova poslovna priložnost ali ne; zanimiv je za bančnike in lastnike tveganega kapitala; pa tudi za svetovalce, izvedence, dobavitelje, odjemalce in ne nazadnje za zaposlene, ki se lažje seznani s poslom, njegovimi namerami ter filozofijo, vrednotami in cilji podjetja. Razlogi, zaradi katerih vsaka izmed navedenih skupin bere načrt, so različni, zato mora biti podjetnik pripravljen, da se dotakne vseh bistvenih vprašanj in problemov. Upoštevanje potreb zunanjih virov omogoči, da poslovni načrt ne ostane zgolj interni dokument. (povz. po Antončič 2002, 188)

Podjetnik s svojim timom je odgovoren za pripravo poslovnega načrta, v katerem opredeli vsa za podjetje bistvena področja, pri čemer mora upoštevati tako kratkoročni kot tudi dolgoročni vidik ter, kot smo že omenili, vse potencialne bralce tega načrta in njihove motive. Načrt mora odsevati filozofijo bodočega podjetja, njegovo vizijo, poslanstvo in smotre, saj s tem podjetje sporoča okolju, zakaj je potrebno in kakšne potrebe zadovoljuje. Odvisno od izkušenj

lahko podjetnik in njegov podjetniški tim pripravijo poslovni načrt samostojno ali pa za pomoč na področjih, na katerih jim manjka znanja ali izkušenj, poiščejo zunanje strokovnjake.

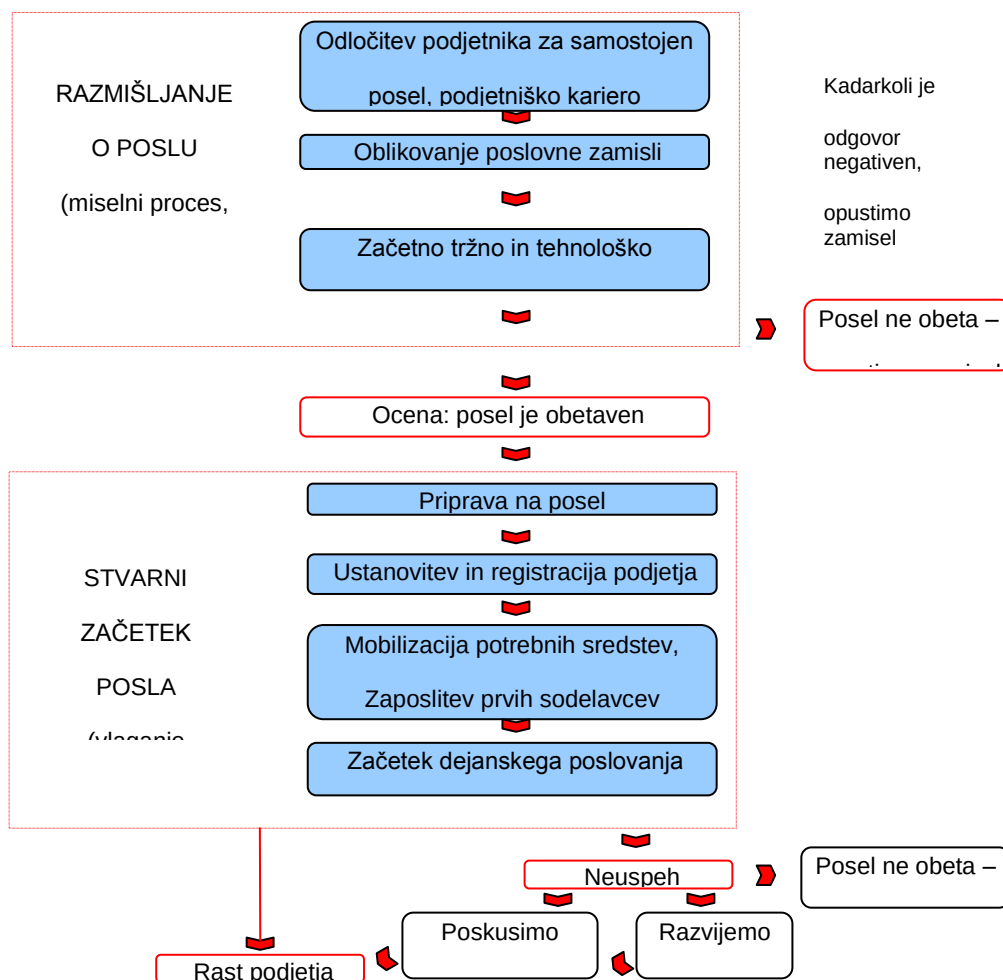
Za pripravo kakovostnega poslovnega načrta Antončič (2002, 188) opredeljuje tri vidike, ki jih je ob pripravi poslovnega načrta potrebno upoštevati:

vidik podjetnika, ki najbolje pozna bistvo novega posla in mora to v načrtu tudi jasno izraziti; prodajni vidik, ki nas opozarja, da kupci z izdelki in storitvami zadovoljujejo svoje potrebe in kupujejo koristi, ki jih le-ti nudijo, ne pa izdelkov ali storitev kot takšnih. Zato odlična ideja in tehnologija ter kakovostni izdelki in storitve nujno ne prinesejo prodaje in tržnega uspeha; vidik vlagateljev, ki zahtevajo trdne finančne napovedi.

Lastniki tveganega kapitala so tista zainteresirana skupina, ki jih zanima solastništvo v podjetju, kar pomeni, da so za to pripravljeni prispevati velike vsote kapitala in da bodo kot solastniki sodelovali tudi pri samem vodenju podjetja. Zato je zanje po eni strani pomembno, kakšne so finančne napovedi in stopnja donosnosti, po drugi strani pa podjetnikov značaj in ozadje podjetja. Posojilodajalci (dobavitelji kapitala, npr. banke) se morajo prepričati, ali bo podjetje sposobno vrniti izposojeno glavnico s pripadajočimi obrestmi, zato se osredotočajo na podjetnikov značaj, denarni tok ter kakšen je njegov kapital in kakšna so morebitna druga sredstva, s katerimi lahko jamči za odplačilo. Poslovni načrt je zanimiv tudi za druge skupine bralcev, zato se mora podjetnik zavedati, za katero skupino gre in pripraviti različico s poudarkom na ustreznih področjih. (povz. po Antončič 2002, 189)

2.4 POSLOVNI NAČRT IN USPEŠNOST REALIZACIJE

V poglavju o podjetniškem procesu smo ugotovili, da mora podjetnik najprej prepoznati poslovno priložnost, se prepričati, ali je resnično obetavna in nato začeti s pripravami. Nastajati začne poslovni načrt, ki bi naj potrdil, da je poslovna priložnost dobra in sprožil proces uresničevanja posla. Je torej prelomnica, ko od razmišljanja o poslu preidemo k uresničevanju slednjega. Podjetnik prevzame različna tveganja: finančno tveganje, tveganje kariere, tveganje v družini in okolju, psihično tveganje, tveganje izgube časa, tveganje za vložena sredstva, tveganje za zaposlene delavce, zato mora biti poslovni načrt pripravljen skrbno, zanesljivo in preudarno. Ne nazadnje podjetnik na njegovi osnovi porablja sredstva, se zadolžuje in daje obljube vpletenim, zato je verodostojnost poslovnega načrta toliko pomembnejša. S samim poslovnim načrtom seveda uspešnost realizacije poslovnega podjetja še ni zagotovljena. Četudi ob nastajanju poslovnega načrta ni bilo nedoslednosti, lahko pride do neugodnih sprememb na trgu, v tehnologiji ali v predpisih, kar preprečuje, da bi se napovedi iz poslovnega načrta uresničile. Na takšne dogodke se mora podjetniški tim hitro odzvati in izbrati eno od alternativnih možnosti: opustitev posla, izboljšanje posla, zamenjava posla, kar je prikazano v spodnji shemi. (povz. po Glas 2005, 46)



Slika 5: Mesto poslovnega načrta v podjetniškem procesu uresničevanja zamisli.

2.5 NASTAJANJE POSLOVNEGA NAČRTA

Poslovni načrt v pisni obliki začne nastajati po tem, ko je podjetnikova ideja postala poslovna priložnost, ki jo je podjetnik ocenil za obetavno. Seveda pa je v podjetnikovih mislih začel nastajati že mnogo prej. Ne nastane naenkrat, ampak v več stopnjah, pri čemer ima podjetnik vedno bistveno vlogo.

2.5.1 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, telefonskimi številkami ter z neposrednim kontaktom oseb v podjetju naj opredelitev vsebuje tudi, 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. (povz. po Glas 2005, 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 (pod)poglavij, 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.

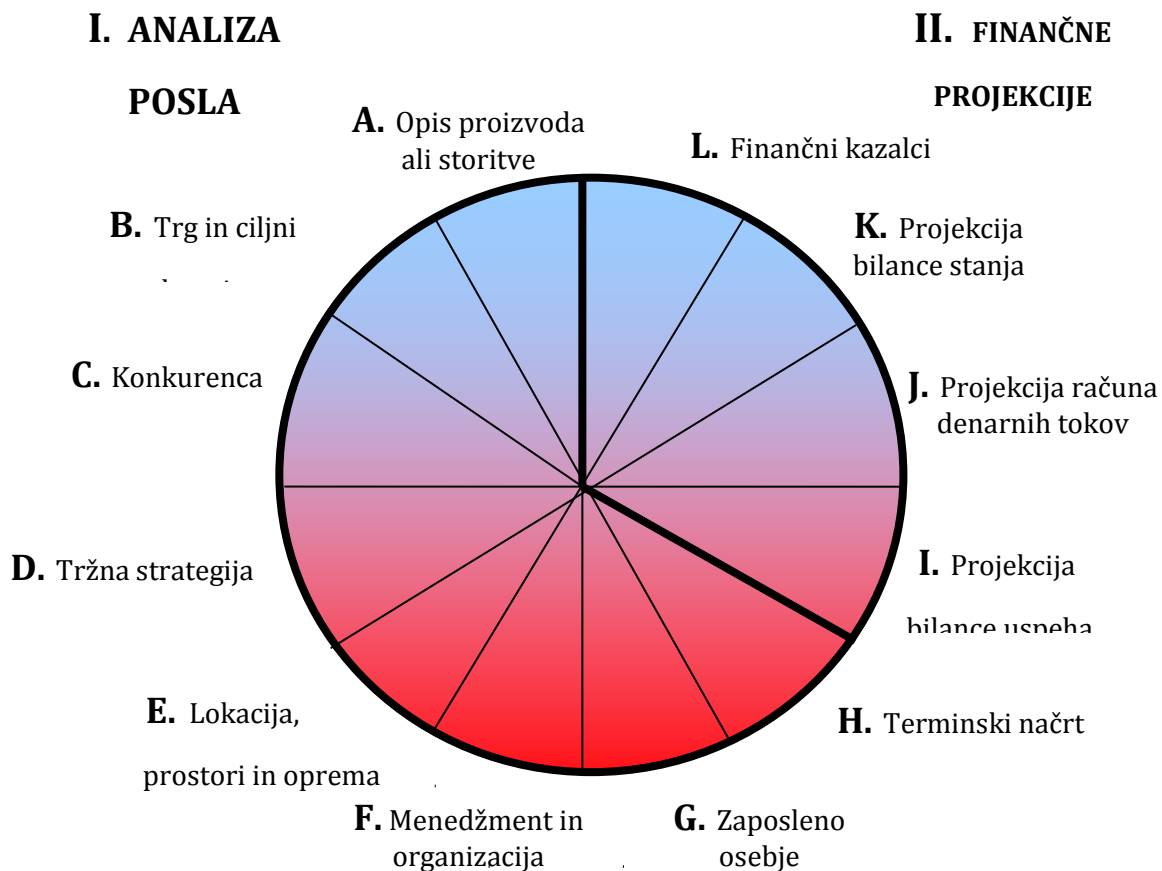
Na knjižnih policah najdemo številne priročnike za pripravo poslovnih načrtov. Čeprav avtorji navajajo različna priporočila glede strukture poslovnega načrta, so glede temeljnih sestavin precej enotni. Večinoma priporočajo, da se naj poslovni načrt razdeli na štiri splošne vsebinske sklope:

- opis poslovne zamisli,
- analizo okolja,
- načrtovanje uresničevanja in
- finančne projekcije kot rezultat podjetja.

Glas (2005, 48) priporoča osnovno delitev na: analizo posla in finančne projekcije.

Znotraj te osnovne delitve pa analizo posla razdeli na: opis proizvoda ali storitve, trg in ciljni kupci, konkurenca, tržna strategija, lokacija, prostori in oprema, menedžment in organizacija, zaposleno osebje, terminski načrt. Poglavlje o finančnih projekcijah pa razčleni na: projekcijo bilance uspeha, projekcijo računa denarnih tokov, projekcijo bilance stanja in na finančne kazalce.

Navedeno delitev prikazujemo na naslednji sliki.



Slika 6: Struktura poslovnega načrta. Vir: Glas 2005, 48.

2.6 PRIPRAVA POSLOVNEGA NAČRTA

2.6.1 Povzetek poslovnega načrta

Povzetek je poglavje, ki sicer stoji na začetku poslovnega načrta, vendar njegova vsebina nastaja nazadnje, ko poznamo vse podrobnosti in smo popolnoma prepričani, kaj so bistvene značilnosti, na katere želimo opozoriti, zaradi katere značilnosti je drugačen in boljši od drugih. Namenjen je strnjeni predstavitvi poslovnega podjetja in zajema bistvene ugotovitve vsakega poglavja v poslovnem načrtu. V bistvu gre za načrt v pomanjšani obliki, napisan na eni ali dveh straneh. Njegova naloga je prepričati bralca, da gre za zrelo poslovno priložnost, da je gradivo vredno nadaljnega branja ter ga vzpodbuditi k razmišljanju o sodelovanju pri uresničitvi zamisli. Da bi to dosegli, moramo poudariti naše paradne lastnosti, ki govorijo o kakovosti poslovne priložnosti, o strokovni zmožnosti podjetniške skupine, o potencialu, ki ga ima ciljni trg za zavzetega vlagatelja. Povzetek naj nastaja počasi, premišljeno in predvsem skrbno, saj bo privlačen in prepričljiv povzetek bralca bolj gotovo prepričal.

Vahčič (1998, 5) priporoča, da naj bodo v povzetek vključeni podatki, ki se nanašajo na naslednje značilnosti podjetja:

- kratek opis podjetja, v katerem moramo navesti, kdaj je bilo naše podjetje ustanovljeno, kaj bo delalo in kaj je edinstvenega na našem proizvodu, storitvi ali tehnologiji;
- priložnost in strategija, ki je najpomembnejši del povzetka, saj prikazuje, za kakšno priložnost gre, zakaj je to resnično dobra priložnost in kakšna je strategija prodora na trg;
- ciljni trgi in projekcije, kjer pojasnimo, kateri so ciljni tržni segmenti, njihov obseg in stopnja rasti ter način, kako jih nameravamo pridobiti. Vključimo tudi količinsko in vrednostno opredelitev pričakovane prodaje ter osnovni trendi panoge;
- konkurenčne prednosti, kjer opišemo prednosti, ki jih imamo v danem trenutku oziroma jih lahko ustvarimo v primerjavi s konkurenti. Navedemo tudi glavne slabosti konkurentov;
- ekonomika in dobičkonosnost, kjer predstavimo sistem nagrajevanja v podjetju in ekonomiko (dobički, dobičkonosnost, točka preloma, pozitivni denarni tok);
- menedžerski tim, kjer opišemo izkušnje podjetnika in ključnih članov tima;
- lastniška sestava, kjer pojasnimo, koliko je kapitala in v kakšni meri se predvideva financiranje.

Avtorji poslovnih načrtov povzetku pogosto ne posvetijo dovolj pozornosti, zato pri bralcih ne dosežejo takšnega učinka, kot bi ga lahko. Najpogostejše napake pri pisanju povzetka so:

- prekratek povzetek, ki ne poudari vseh potrebnih informacij, zaradi česar ni dovolj prepričljiv;
- predolg povzetek, ki zasenči vsebino, za branje pa postane utrujajoč;
- medel prikaz dejanskega predmeta poslovanja in bistvenih posebnosti in prednosti posla.

2.6.2 Temeljna predstavitev

Poslovni načrt začne nastajati z opredelitvijo splošnih značilnosti okvira, v katerem se bo poslovna priložnost odvijala. Vsebina tega poglavja bralcu olajša razumevanje vsebine poslovnega načrta, tako da predstavi področje delovanja podjetja z njegovim osnovnim izdelkom oziroma storitvijo v okviru panoge, v kateri posluje, osnovne značilnosti te dejavnosti.

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. 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, 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. (povz. po Vahčič 1998, 14-16)

Podjetje opredelimo z navedbo njegovih osnovnih podatkov:

- firmo podjetja,
- glavno dejavnost, s katero se bo podjetje ukvarjalo,
- pravno organizacijsko obliko,
- datum registracije,
- podatke o ustanoviteljih,
- status podjetja,
- za že obstoječe podjetje navedemo tudi kratko zgodovino podjetja (povzetek finančnih podatkov, opredelimo razvojno fazo podjetja).
-

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. Dve najpogostejši pravni obliki, v katerih ustanavljamo mala podjetja, sta družba z omejeno odgovornostjo in samostojni podjetnik, o katerih smo pisali v tretjem poglavju.

V tem poglavju moramo tudi natančno opredeliti glavni izdelek oziroma storitev, ki ga prodajamo. Predstavimo osnovno korist, ki jo ta izdelek oziroma storitev ponuja oziroma ki jo z nakupom uporabnik pridobi, in seveda poudarimo, katere potrebe zadovoljuje. Pomembno je namreč, da si bralec ustvari predstavo o naši osnovni ponudbi. Zato najprej izdelek oziroma storitev natančno opišemo z njegovimi lastnostmi, merami, kakovostjo, dizajnom, embalažo ter dodani izdelek, kot so dostava, plačilni pogoji, garancija, montaža in ponakupne storitve, nato pa 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. Ko smo osnovno ponudbo predstavili, poudarimo naše konkurenčne prednosti na tem področju in nakažemo možne smeri razvoja. Ne smemo pozabiti navesti ključnih dejavnikov našega uspeha in izpostaviti, kako jih bomo najboljše izkoristili.

2.6.3 Značilnosti tržišča

Če želi podjetje uspešno poslovati, si mora zagotoviti dovolj veliko prodajno tržišče, na katerem se bodo kupci med številnimi ponudniki v zadostnem obsegu odločali za izdelke in storitve iz naše ponudbe. Če tega ni, je še tako dobra zamisel obsojena na propad, saj brez tega ne bo zadostne prodaje in posledično ne bo zadostnih prihodkov za ustvarjanje želenega poslovnega rezultata. O tem, da takšno tržišče obstaja, moramo prepričati tudi bralca poslovnega načrta.

Zelo pomembno je, da se tisti, ki pripravlja poslovni načrt, zaveda, kako pomembno je poznavanje tržišča. Ne samo, da je od dejanskih prihodkov odvisna prihodnost podjetja, tudi vsa nadaljnja predvidevanja in izračuni v poslovnem načrtu so odvisni od izsledkov tega poglavja. Raven prodaje namreč vpliva na obseg proizvodnje, ta pa na potrebne resurse in slednji seveda na financiranje podjetij. Žal so pri pripravi tega poglavja ponavadi precejšnje

težave, zato priporočamo, da si avtorji za ta del vzamejo dovolj časa in se po potrebi posvetujejo z zunanjimi svetovalci.

Značilnosti tržišča ugotovimo s tržno analizo, ki pomeni proces zbiranja, zapisovanja, razvrščanja in analiziranja podatkov o kupcih, konkurentih in drugih dejavnikih, ki oblikujejo odnose med ponudniki proizvodov in storitev ter njihovimi kupci. Zaradi kompleksnosti področja ga bomo razdelili na več vsebinsko zaokroženih celot:

- analiza poslovnega okolja,
- analiza ciljnih kupcev,
- dimenzije tržišča in trendi,
- analiza konkurence,
- postavljanje ciljev.

Kot smo spoznali že v uvodnem poglavju, je podjetje del okolja, zato nanj vplivajo dejavniki mikro in makro okolja. Spomnimo, da med dejavnike makro okolja spadajo ekonomsko, kulturno, tehnično-tehnološko, naravno in družbeno-politično okolje, med dejavnike mikro okolja pa prištevamo družino in referenčne skupine, pa tudi poslovodstvo podjetja, kupci, različni posredniki na področju trženja, konkurenti in dobavitelji. Vplivne dejavnike naštejemo ter za vsakega od njih pojasnimo, kakšen je njegov vpliv na poslovni podjem.

V današnji potrošniški družbi se zahteve potrošnikov iz dneva v dan povečujejo in tudi spreminjajo, zato je za podjetje toliko bolj pomembno, da že na začetku ve, kdo bodo njegovi kupci, saj le-ti predstavljajo aktivni element njegove poslovne strategije. Ko identificira svoje ciljne skupine, mora o njih vedeti čim več. Podjetje lahko namreč svoje izdelke vsem ponuja brez razlik ali pa se odloči za diferenciacijo in zadovoljuje samo en ali nekaj tržnih segmentov ali pa se osredotoči na tržno nišo. Večina podjetij je prisiljenih v diferencirano ponudbo, zato je zelo pomembno, da ciljne tržne segmente identificira, ugotovi, ali so dovolj veliki in perspektivni ter nato še, kakšne so njihove potrebe oziroma kakšne koristi iščejo, da lahko svojo ponudbo kar najbolj ukroji po njihovih željah in pričakovanjih, na katera vplivajo mnogi dejavniki nakupnega odločanja, med njimi družina, kulturno okolje, referenčne skupine, psihološki dejavniki, okoliščine nakupa, cena, kvaliteta, osebni stiki, razne informacije komercialnega in nekomercialnega izvora in makroekonomski dejavniki. (povz. po Vahčič 1998, 29-32)

Ko poznamo potencialne kupce, lahko na podlagi zbranih primarnih in sekundarnih podatkov ocenimo velikost celotnega trga za proizvod in storitev, ki jo podjetje ponuja. Izrazimo jo na dva načina:

- količinsko, kar storimo tako, da množimo število kupcev na določenem trgu s količino izdelka, ki jo kupi povprečen kupec v določenem času;
- vrednostno, ki pomeni količinski obseg trga pomnožen s povprečno ceno izdelka na trgu.

Antončič (2002, 211) priporoča, da se opišejo dejavniki, ki vplivajo na obseg trga, nato pa predstavi pregled preteklih tržnih gibanj in na njihovi osnovi opredeljena potencialna rast celotnega tržišča za vsak večji segment za naslednja tri leta.

Ker so eden bistvenih dejavnikov povpraševanja po naših izdelkih/storitvah tudi konkurenčni izdelki/storitve, je pomembno, da poznamo osnovne značilnosti glavnih konkurentov. V ta

namen naredimo pregled konkurenčne ponudbe ter ocenimo prednosti in slabosti konkurenčnih proizvodov/storitev in ugotovimo:

- kdo so njihovi ponudniki in kako se pozicionirajo,
- kakšen je njihov tržni delež in obseg prodaje,
- katere so njihove glavne prednosti in slabosti,
- kakšne dobičke ustvarjajo in kako jim to uspeva (strategija),
- kaj odlikuje vodilna podjetja v panogi,
- kakšne so ovire vstopa v panogo.

Na osnovi zbranih podatkov ugotovimo, ali obstaja povezava med velikostjo podjetja, prodajnimi metodami in profitabilnostjo.

Sedaj ko poznamo tudi dogajanja na tržišču, lahko ugotovimo, kje smo v primerjavi s konkurenčnimi ponudniki. V ta namen opravimo SWOT analizo, v kateri izdelamo pregled naših prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki iz okolja izhajajo. Na njeni osnovi se odločimo, kako bomo izkoristili prednosti in priložnosti ter kako bomo odpravili slabosti oziroma se izognili nevarnostim.

Tabela 1: SWOT analiza

SWOT – PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI	
PREDNOSTI (STRENGTHS)	SLABOSTI (WEAKNESSES)
so značilnosti organizacije, ki ji povečujejo konkurenčnost v primerjavi s tekmeci.	so značilnosti organizacije, ki ji zmanjšujejo konkurenčnost v primerjavi s tekmeci.
PRILOŽNOSTI (OPPORTUNITIES)	NEVARNOSTI (THREATS)
so značilnosti okolja, ki prinesejo organizaciji korist, če se nanje primerno odzove.	so značilnosti okolja, ki prinesejo organizaciji škodo, če se nanje neprimerno odzove.

Vir: BMR 2007.

2.6.4 Ekonomsko-finančne značilnosti poslovanja podjetja

Preden udejanimo poslovni načrt, moramo ugotoviti, kakšne so finančne projekcije realizacije naše poslovne zamisli. Četudi je zamisel izvirna in edinstvena, se moramo prepričati, ali bo prinašala dobiček, sicer je bolje, da projekt opustimo še pred realizacijo, dokler stroški še niso previsoki. Na podlagi predvidene prodaje moramo v osnovi ugotoviti:

kakšne prihodke nam predvideni obseg prodaje v prvih treh letih poslovanja zagotavlja, kar storimo tako, da ocenimo, koliko proizvodov bomo lahko proizvedli in prodali v določenem obdobju, ter to pomnožimo s predvidenimi cenami, po katerih naj bi posamezne proizvode prodali;

kakšni so v tem obdobju stroški, ki nastanejo ob zagotavljanju predvidenega obsega prodaje, kar predvidimo na osnovi cenovno ovrednotenih potroškov za proizvodnjo tega obsega potrebnega materiala in dela, čemur prištejemo stroške kapitala in države.

TOČKA PRELOMA (B/E) kaže, kolikšen obseg prodaje je potreben, da podjetje ne bo ustvarjalo niti dobička niti izgube:

$$TC = TR, Pf = 0$$

TC – celotni stroški

TR – celotni prihodki od prodaje (seštevek zmnožkov cen in količine)

Pf – dobiček

PRIKAZ IZRAČUNA:

- Količinsko: količina (Q) ali zasedenosti (B/E (Q))
Točka preloma (Q) = $FC/(P-AVC)$

Skladno z ugotovitvami prejšnjih poglavij predvidimo, kaj se bo z dobički dogajalo v prihodnjih letih: ali lahko v prihodnosti pričakujemo, da bodo naraščali, ali pa bomo na začetku pobrali smetano na trgu, kasneje ob vstopu konkurentov na trg pa se bo naš tržni delež zmanjšal, s čimer se bodo najverjetneje zmanjšali tudi naši dobički. Podrobni finančni izračuni in predračunski izkazi (bilanca uspeha, bilanca stanja, izkaz finančnih tokov) so prikazani na koncu poslovnega načrta in jih tudi mi obravnavamo v zadnjem poglavju. Investitorjev ne bo zanimala samo vrednost dobičkov, pač pa tudi nekatere z njimi povezane časovnice: kdaj se pojavijo, koliko časa bo trajalo do doseganja prvih dobičkov in pri kateri proizvedeni in prodani količini proizvodov oziroma storitev se bo to zgodilo. Pri teh izračunih nam je v veliko pomoč poznavanje točke preloma.

Točka preloma ali ničelna točka dobička, ki je prikazana na naslednji sliki, je tista količina oziroma vrednost prodaje, pri kateri se celotni stroški podjetja izenačijo z njegovimi celotnimi prihodki. V tej točki podjetje ne ustvarja niti dobička niti izgube, zato je nekateri imenujejo tudi ničelna točka dobička. Za izračun točke preloma moramo poznati prodajne cene izdelkov in storitev in stroške podjetja:

fiksni ali nespremenljive stroške, ki se ne spreminjajo glede na obseg prodaje in zajemajo stroške elektrike, vode, plina, telefona, pošte, obresti prejetih posojil, najemnino, plače proizvodnih delavcev, administracija, če gre za podjetja, pri katerih ti stroški niso neposredno povezani z opravljanjem dejavnosti;

variabilne ali spremenljive stroške, katerih osnovna značilnost je, da se spreminjajo z obsegom prodaje, kot so na primer materialni stroški;

polvariabilne stroške, ki so nekje vmes med variabilnimi in fiksnimi stroški in imajo del, ki je fiksni, in del, ki je variabilen, kar pomeni, da je vsakega od omenjenih delov potrebno primerno upoštevati.

Poleg izračuna točke preloma predlaga Antončič (2002, 213) tudi izračun naslednjih postavk: stroški, med katerimi vrednostno in v odstotkih prikažemo fiksne, variabilne in polvariabilne stroške;

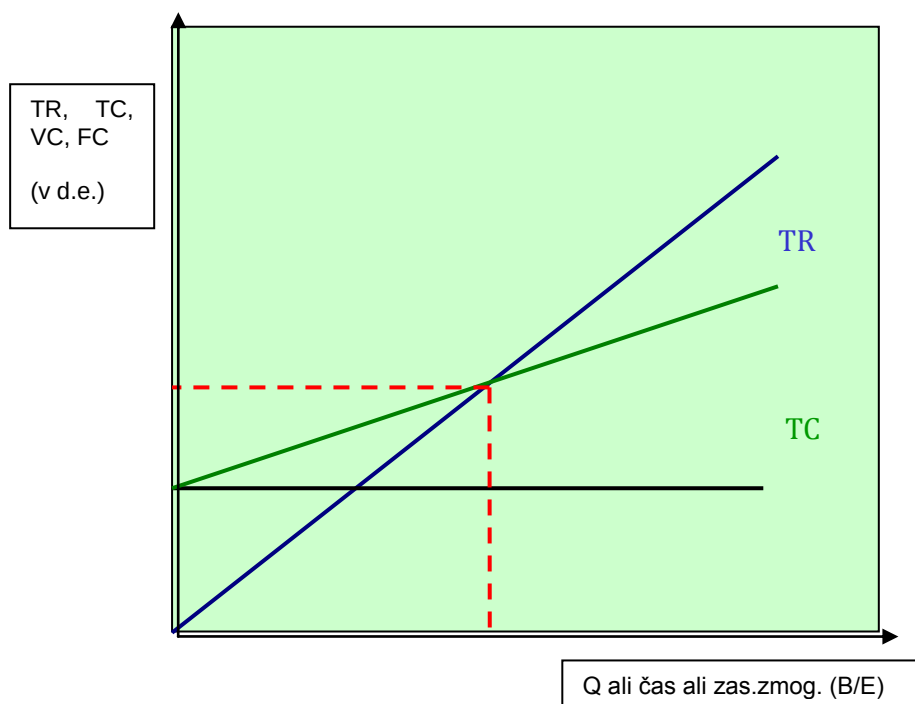
število mesecev do točke preloma;

bruto dobiček, ki ga izračunamo kot razliko med prodajno vrednostjo in variabilnimi stroški, in operativni dobiček za proizvode in storitve iz ponudbe;

dobičkonosni potencial in trajnost dobičkov;

število mesecev za doseganje pozitivnega denarnega toka, kar je za podjetje pomembno pri odločanju o zagotavljanju plačilne sposobnosti, tj. ohranjanju kratkoročne plačilne zmožnosti (likvidnost) in dolgoročne plačilne zmožnosti (solventnost), pri čemer razumemo čisti denarni tok (cash flow) kot razliko med prejemki, ki so povezani s prihodki, in izdatki, ki so povezani z odhodki, in predstavlja dejanski neto tok denarja v realnem času.

Točko preloma lahko prikažemo tudi grafično, kar je prikazano na spodnji sliki.



Slika 10: Točka preloma. Vir: Antončič 2002, 269.

2.6.5 Trženjski načrt

Marketinški vidik priprave poslovnega načrta je zagotovo tudi njegov nepogrešljiv sestavni del, saj v njem podjetnik opiše, kako bo podjetje doseglo načrtovano prodajo. Zelo je

pomembno, da se zavedamo, da je ta načrt s svojimi cilji podrejen ciljem in strategijam na ravni celotnega podjetja, zato mora iz njih izhajati in biti z njimi usklajen.

Trženjski načrt je vsebinsko zelo obsežen, zato ga je potrebno sistematično razdeliti na več manjših vsebinskih sklopov. Antončič (2002, 215) navaja naslednje:

- celotna marketinška strategija,
- določanje cen,
- prodajna taktika in distribucija,
- oglaševanje in promocija,
- politika prodajnih storitev in garancija.

Preden nastane trženjski načrt je vsekakor potrebno opraviti tržno raziskavo, katere prvi in bistveni korak je, da opredelimo, kaj želimo z raziskavo doseči, torej da določimo namen in cilje raziskave. Poleg osnovnih podatkov o naših kupcih in njihovega zanimanja za naš izdelek oziroma storitev, nas zagotovo zanima tudi, koliko bi bili zanje pripravljeni plačati, kje in kako bi jih kupovali in kateri je najprimernejši način za informiranje. Da dobimo odgovore na zastavljena vprašanja, moramo iz sekundarnih in primarnih virov zbrati podatke in informacije, jih analizirati in razložiti rezultate. Izhajajoč iz raziskave pripravimo trženjski načrt.

Celotna marketinška strategija izhaja iz strategije podjetja in je z njo tudi usklajena. Nekateri izmed vidikov, ki jih pojasnjuje, so naslednji (Antončič 2002, 214):

- katere so in katere bodo naše ciljne skupine kupcev;
- kako jih identificiramo in kako z njimi navežemo stik,
- katere so bistvene lastnosti naših izdelkov oziroma storitev, ki jih kupci iščejo;
- na katera tržišča se bomo osredotočali (lokalno, regionalno, celotna država, tujina);
- posebni trženjski pristopi, s katerimi bomo pritegnili kupce.

Kot nam je znano trženjski splet sestoji iz štiri prvin, ki jim rečemo tudi 4P: izdelek (product), cena (price), distribucija (place), komunikacije (promotion).

Cena je najbolj prožna in edina med prvinami trženjskega spleta, ki prinaša dohodek, vse ostale ustvarijo stroške. Podjetja določajo cene na različne načine in zelo pomembno je, da to naredijo premišljeno in skladno s filozofijo podjetja. Podjetje mora biti pozorno, da se pri določanju cen preveč ne osredotoči na stroške, da zaradi ne dovolj pogostega spreminjanja cen ne izkoristi sprememb na trgu ali pa da ne določi cene brez upoštevanja ostalih elementov trženjskega spleta. Preden določimo ceno, se moramo vprašati, katerega od naslednjih šesti ciljev naj podjetje zasleduje:

- preživetje,
- maksimalni tekoči dobiček,
- maksimalni tekoči prihodek,
- maksimalna rast prodaje,
- maksimalno pobiranje tržne smetane,
- vodstvo v kakovosti izdelka.

Vsaka cena, ki jo bo podjetje zaračunalo, bo pripeljala do različne ravni povpraševanja in bo drugače vplivala na trženjske in s tem tudi strateške cilje. Povpraševanje namreč določi ceni zgornji okvir, zato moramo oceniti povpraševanje in opredeliti cenovno elastičnost povpraševanja. Spodnji okvir določijo stroški, ki nastanejo pri proizvodnji, distribuciji,

komuniciranju in prodaji izdelkov. Stroški, cene in možni odzivi na ceno pri konkurenci podjetju pomagajo ugotoviti, kam naj postavi svoje cene.

Pri določanju cen ima podjetje na voljo naslednje metode:

- določanje cen na osnovi pribitka;
- določanje cen na osnovi ciljnega donosa;
- določanje cen na osnovi zaznane vrednosti pri porabniku;
- določanje cen po načelu »več vrednosti za manj denarja«;
- določanje cen na osnovi trenutnih cen na trgu;
- določanje cen ob ponudbi na natečaju. (povz. po Kotler 1998, 489-521)

Kot navaja Snoj (1998, 74-79) lahko podjetje uporabi pri določanju cene različne strategije: strategije za nove izdelke/storitve (strategija posnemanja smetane, strategija prodora na trge, strategija cen za posnemovalni izdelek/storitev); cenovne strategije za posamezne izdelke/storitve, za različice oziroma za skupine izdelkov/storitev (strategija opcijskih izdelkov/storitev, strategija vezanih izdelkov/storitev, strategija za paket izdelkov/storitev); strategije cenovnega diferenciranja oziroma prilagajanja (popusti, diskriminacijske cene, psihološke cene, promocijske cene, geografske cene, cene na tujih trgih).

V današnjem gospodarstvu večina proizvajalcev ne prodaja svojih izdelkov neposredno končnemu porabniku, saj je med njima ponavadi množica tržnih posrednikov, ki opravljajo različne posle. Tržni posredniki predstavljajo tržno pot, ki jo imenujemo tudi prodajna pot ali distribucijski kanal. Na tržne poti lahko gledamo kot skupek medsebojno odvisnih organizacij, ki so vpletene v postopek dajanja izdelka ali storitve v (u)porabo. Na njih se torej blago giblje od proizvajalca do porabnika. Izbrane tržne poti je potrebno tudi cenovno ovrednotiti.

Prvi korak pri načrtovanju tržnih poti je razumeti, kaj, kje, kdaj in kako ciljni odjemalci kupujejo, kar pomeni, da moramo razumeti pet ravni storitev, ki jih želijo odjemalci: najmanjša količina blaga ob enem nakupu, ki jih tržna pot dopušča,

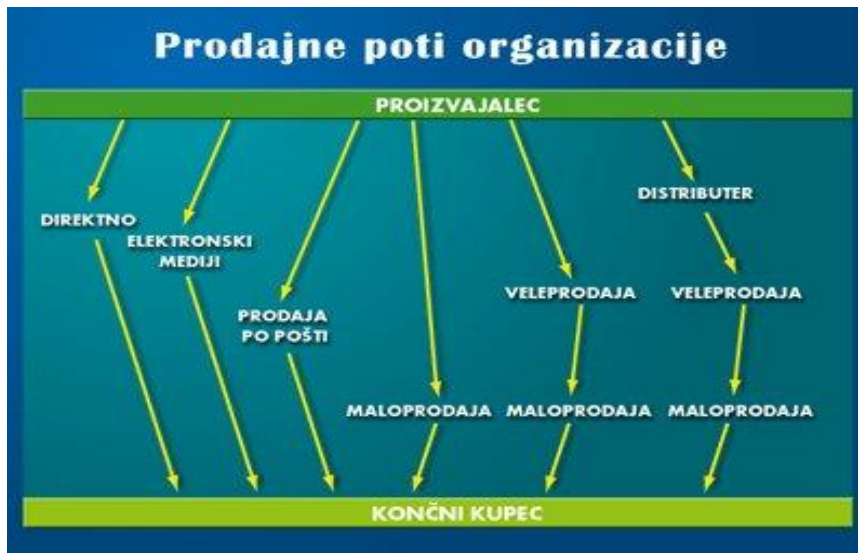
- čas čakanja,
- ugodna lokacija,
- raznolikost izdelkov,
- podporne storitve.

Cilji v zvezi s tržnimi potmi se spreminjajo z značilnostmi izdelka (pokvarljivi, vakumizirani, nestandardni, z visoko vrednostjo na enoto), zato moramo pri njihovem načrtovanju upoštevati prednosti in slabosti različnih vrst posrednikov.

Alternativne tržne poti lahko opišemo s tremi sestavinami (Kotler, 1998, 525-537): vrste posrednikov: prodajno osebje, zastopstvo proizvajalca, industrijski distributerji; število posrednikov: ekskluzivna distribucija, selektivna distribucija, intenzivna distribucija; pogoji in odgovornosti posameznega člana na tržnih poteh: politika cen, pogoji prodaje, teritorialne pravice distributerjev, posebne (skupne) storitve, ki jih izvaja vsaka stran. V načrtu opišemo, kako smo izbrali posrednike ter katera področja in od katerega datuma dalje bodo izbrani posredniki področja pokrivali. Nekaj pozornosti namenimo tudi morebitni

posebni politiki, kot so na primer ekskluzivne prodajne pravice. Predvidimo torej strukturo posrednikov kot tudi predvideni letni promet vsakega.

Na naslednji sliki so prikazane možne prodajne poti v organizaciji.



Slika 7: Prodajne poti organizacije. Vir: Plut 2003.

Prodajnih poti oziroma distribucijskih kanalov ne gre enačiti s fizično distribucijo, ki jo imenujemo tudi tržna logistika in vsebuje načrtovanje, izvajanje in nadziranje fizičnega toka materialov in končnih izdelkov od kraja njihovega nastanka do kraja uporabe, tako da zadosti potrebam porabnikov in dosega dobiček. Njena naloga je usklajevanje dejavnosti dobaviteljev, nabavnih agentov, tržnikov, členov na tržni poti in odjemalcev. (povz. po Kotler 1998, 585)

Odličen izdelek, privlačna cena in dostopnost izdelka za ciljne odjemalce v sodobnem trženju ne zadošča, saj mora podjetje komunicirati tako z obstoječimi kot tudi s potencialnimi odjemalci. Sporočanje, ki ves čas poteka med podjetjem, posredniki, porabniki in različnimi javnostmi, je za podjetje izjemno pomembno, zato oblikovanja sporočil in izbire komunikacijskih kanalov nikakor ne sme prepustiti naključju.

Splet tržne komunikacije sestavlja pet dejavnosti (Kotler 1998, 596):

- oglaševanje, ki je vsaka plačana oblika neosebne predstavitve ali promocije idej, proizvodov ali storitev za znanega naročnika, značilni instrumenti oglaševanja so tiskani oglasi, radijski oglasi, televizijski oglasi, katalogi, brošure, publikacije in plakati;
- odnosi z javnostmi so zelo pomemben instrument ustvarjanja ugodnega javnega mnenja in imidža podjetja ter pomenijo neplačano obliko komuniciranja z okoljem, katere osnovni namen je obveščanje javnosti, zaradi česa je njena verodostojnost v primerjavi z oglaševanjem sicer večja, a se je potrebno zavedati, da podjetje na njeno izvajanje nima tolikšnega vpliva niti nadzora;

- osebna prodaja temelji na osebnem stiku med potencialnimi kupci in prodajnim osebjem, zato lahko prodajalec izdelek, storitev in njune lastnosti predstavi bolje kot katerikoli oglasno sporočilo v množičnih medijih;
- pospeševanje prodaje je orodje, s katerim želi podjetje direktno vplivati na povečanje prodaje svojih izdelkov oziroma storitev in zajema številne promocijske dejavnosti, ki kratkoročno spodbujajo potrošnike k nakupu, na primer nagradne igre, natečaji, vzorci, kuponi, določeni zavitki po posebni ceni, sejmi, demonstracije proizvodov, ugodnosti pri prodaji staro za novo, kuponi.

Komunikacija seveda pomeni veliko več kot le uporabo komunikacijskih orodij, saj imajo za kupca sporočilno vlogo tudi oblikovanje izdelka, njegova cena, oblika in barva embalaže, vedenje in obleka prodajalca, prostor prodaje, oprema podjetja in podobno.

Za oblikovanje učinkovitih komunikacij mora trženjski sporočevalec:

- določiti ciljno občinstvo,
- opredeliti cilje komunikacije,
- oblikovati sporočilo,
- izbrati komunikacijske kanale,
- določiti proračun za promocijo,
- izbrati promocijski splet,
- izmeriti učinkovitost promocije,
- organizirati in upravljati povečano trženjsko komunikacijo. (povz. po Kotler 1998, 599)

V načrtu je potrebno opredeliti izbrana orodja komunikacijskega spleta, ki jih nameravamo uporabiti, ter prikazati predvidene stroške s tega naslova.

Pomembno konkurenčno prednost lahko podjetju zagotavlja ugodna politika poprodajnih storitev in garancija. V načrtu pojasnimo pomen vzdrževalnih storitev, servisov in garancij pri odločitvi za nakup in opredelimo s tem nastale stroške in predvideno ceno.

2.6.6 Dizajn in razvoj

Dizajn ali oblikovanje lahko na kratko opredelimo kot proces spreminjanja nove ideje v procedure in postopke, na podlagi katerih podjetje oblikuje nov proizvod. Tako proizvod dobi specifične lastnosti, izgled. Opredeli se uporaba in način proizvodnje. Dizajn je del razvojno raziskovalnih aktivnosti v podjetju, ki so gonilo podjetja in označujejo sistematično kreativno delo, katerega cilj je povečati znanje o proizvodih in procesih ter uporabiti to znanje za razvoj novih materialov, proizvodov, storitev, procesov oziroma izboljšavo obstoječih.

Proces razvoja novega proizvoda ali storitve se ne odvija le v enem oddelku, pač pa v njem sodelujejo tudi:

- trženjski oddelek, ki opozori na tržno priložnost, opredeli tržni potencial, potrebe potrošnikov v zvezi z novim proizvodom, kasneje pa poskrbi za promocijo in plasiranje na trg;
- razvojni oddelek, v sklopu katerega oddelek za oblikovanje oblikuje izdelek tako, da kar najbolje zadovoljuje potrebe kupcev in vključuje inženirsko oblikovanje, ki določa

mehanične lastnosti proizvoda, potrebno programsko opremo za razvoj, in industrijsko oblikovanje, ki razvija zunanji videz in uporabne lastnosti proizvoda;

- proizvodni oddelek, ki je odgovoren za izdelavo končnega proizvoda, skrbi pa tudi za nakup sestavnih delov in materialov in distribucijo dokončanih proizvodov;
- vodstvo podjetja. (povz. po Vahčič 1998, 94)

V tem poglavju moramo opredeliti še (Antončič 2002, 217):

- status razvoja in prihodnje naloge, ki jih je potrebno izvesti, da bo proizvod možno plasirati na tržišče, pri čemer so pomembne sposobnosti podjetja, zato je prav, da se jih opredeli;
- težave in tveganja, ki jih je potrebno identificirati in pojasniti, kako jih rešiti, kakšen je njihov vpliv na stroške in rok uvedbe na trg;
- izboljšave proizvoda in nove proizvode;
- stroške oblikovanja in razvoja;
- vprašanja intelektualne lastnine (patenti, blagovne znamke in druge pravice, katerih lastnik ste oziroma želite postati).

2.6.7 Načrti za izdelavo in proizvodnjo

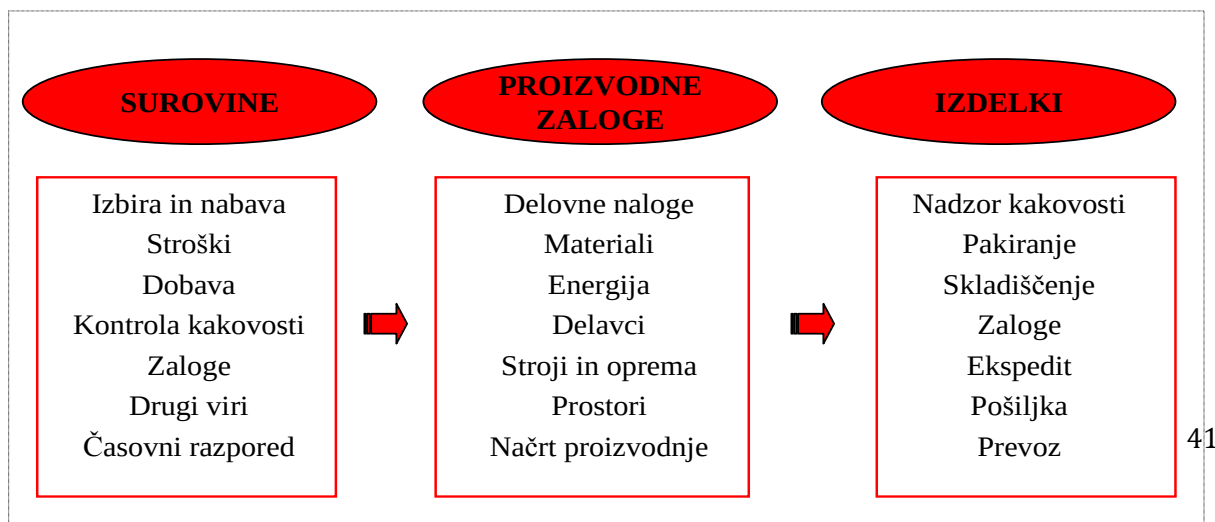
Izdelke, ki jih podjetje ponuja, je seveda potrebno tudi proizvesti, kar moramo tako kot ostale dejavnosti v podjetju skrbno načrtovati. Za čim bolj racionalno rabo sredstev potrebujemo tudi načrt proizvodnega procesa, prostorov in sredstev za proizvodnjo, saj za ekonomski vidik ne bi bilo ugodno, če proizvodni viri ne bi bili optimalno angažirani.

Odločitve, povezane s proizvodnjo, lahko razdelimo na:

strateške odločitve, pri katerih se odločamo o izbiri in planiranju zmogljivosti, številu poslovnih prostorov, njihovi lokaciji in razmestitvi naprav;

taktične odločitve, pri katerih se odločamo o izbiri proizvodnega programa in poslovnih prvin ob danih zmogljivostih, planiranju proizvoda, planiranju procesa, planiranju zalog in kontroli kvalitete v podjetju. (povz. po Vahčič 1998, 107)

V osnovi lahko vsak proizvodni proces poenostavljeno prikažemo kot proces, v katerega vstopajo inputi, ki jih različno kombiniramo v proizvodnem procesu, iz katerega izidejo outputi oziroma učinki (izdelki). Ko razmišljamo o proizvodnji izdelkov, imamo opravka s fizičnimi tokovi surovin, delov in energije, organizacijo delovnih operacij, ki jih moramo opraviti, hkrati pa tudi s finančnimi tokovi, ki so povezani z zalogami, s potrebnim kapitalom in financiranjem proizvodnje. Proizvodni proces prikazuje spodnja slika.



Slika 8: Sestavine proizvodnega procesa.

Za opredeljevanje proizvodnega načrta Antončič (2002, 218) predlaga pregled naslednjih vidikov:

- opredelitev proizvodnega ciklusa, kjer pojasnimo, kako obvladujemo oziroma bomo obvladovali sezonska nihanja;
- izbira lokacije, pri kateri je potrebno upoštevati, da pri proizvodnih podjetjih sama lokacija proizvodnega obrata ni tako pomembna kot bližina transportnih poti zaradi logistike, tj. dovažanja surovin, delov, odvažanja izdelkov, prihajanja delavcev na delo, bližina dobaviteljev ter dileme v zvezi z varstvom okolja;
- zgradbe in izboljšave, pri katerih opišemo velikost razpoložljivih in potrebnih zgradb in prostorske razmere (pisarne, skladišča, zemljišča, proizvodna hala) vključno z opremo, stroji in orodji. Pomembno je, da pojasnimo, ali je to premoženje v lasti našega podjetja ali pa imamo v najemu in seveda predvidene posodobitve opreme ter pregled stroškov;
- strategija in plan proizvodnje, ki zajema izbiro vrste proizvodnje in velikosti proizvodnih zmogljivosti in ki so v veliki meri odvisni od predvidevanj povpraševanja in dosegljivosti vložkov v poslovni proces. Opredelimo jih na osnovi asortimana in količine istovrstnih proizvodov, p rekinjenosti ali neprekinjenosti proizvodnje, proizvajanja za poznanega ali nepoznanega kupca;
- diagram poteka poslovanja, ki je podrobna slika proizvodnega oziroma storitvenega programa in nastane na podlagi organizacije proizvodnje, kjer gre za vrsto operacij, pri katerih se je treba odločiti o številnih podrobnostih, povezanih s preoblikovanjem začetnih surovin v končni izdelek;
- zakonodaja in potrebna dovoljenja, ki jih moramo pridobiti, da lahko proizvodni proces teče nemoteno in v skladu s predpisi.

2.6.8 Kadrovska zasedba, organizacija in vodenje

Podjetnik in njegov menedžerski tim sta ključnega pomena pri spreminjanju dobre poslovne priložnosti v uspešno podjetje. Hkrati sta odgovorna za nadaljnji izbor primernih in kakovostnih kadrov, ki so pomembni za uspešen razvoj podjetja. V tem poglavju bomo opisali ključno menedžersko osebje, njihove glavne dolžnosti in medsebojna razmerja oziroma organizacijsko strukturo ter upravni odbor.

Poznavanje organizacijske strukture podjetja je ključnega pomena za primeren izbor kadrovske zasedbe, saj je od nje odvisno število članov vodstvene skupine. Zato najprej v obliki preglednice prikažemo ključne vloge menedžmenta in posameznike, ki bodo te funkcije opravljali. Na organizacijsko strukturo podjetja vpliva več dejavnikov, med njimi proizvodni proces podjetja, število zaposlenih in predvsem faza življenjskega cikla, v kateri se nahaja podjetje.

Ko smo opredelili organizacijsko strukturo, je priporočljivo opisati obveznosti in odgovornosti vodilnega osebja. Osredotočimo se na dosežke v karieri vsakega izmed vodilnih kadrov, pregledamo njihova usposabljanja, izkušnje in dosežke na področjih, ki dokazujejo, da so sposobni opravljati naloge, za katere so predvideni.

Sistem nagrajevanja je pomemben motivacijski dejavnik v podjetju, zato ga je potrebno skrbno načrtovati in premisliti. Vključuje lahko tako finančne nagrade podjetja, kot so delnice, plače in drugi dodatki, kot tudi nefinančne nagrade zaposlenim, kot so najrazličnejša usposabljanja, razvijanje podjetniških veščin, strokovna in osebna rast posameznika. Denarne nagrade so v začetku življenjskega cikla podjetja ponavadi nizke, saj je plače smiselno povečati šele takrat, ko podjetje doseže točko preloma, medtem ko bonusi in ostale koristi dodeljujejo šele, ko podjetje izkaže dobičkonosnost skozi daljše obdobje. Čeprav podjetniška skupina pogosto prispeva znaten del potrebnih začetnih sredstev podjetja, je njeno plačilo povezano z dejanskimi dosežki. Nagrade, ki so na voljo članom podjetniškega tima, se spreminjajo skozi življenjski cikel podjetja, zato mora podjetnik že na samem začetku premisliti, kakšen sistem nagrajevanja bo izbral. Dober sistem nagrajevanja odseva cilje posameznega podjetja in pri delitvi nagrad upošteva predvsem prispevek, ki ga imajo k uspehu podjetja posamezni člani. V načrtu prikažemo predvidene plače in pripadajoče dajatve, ki jih bo potrebno izplačati.

V tem poglavju je potrebno tudi navesti morebitne vlagatelje, njihove deleže in datum pridobitve. Opredeliti je potrebno tudi morebitne načrte za pridobitev deleža v podjetju, vključno z omejitvami.

Antončič (2002, 221) poleg navedenega priporočja tudi navedbo:

- upravnega odbora,
- drugih lastnikov delnic, njihovih pravic in omejitev,
- izvajalcev zunanjih storitev (profesionalni svetovalci).

V začetnem obdobju življenjskega cikla podjetje še nima razvitih oddelkov za izvajanje posameznih poslovnih funkcij. Te so enostavne, ponavadi jih opravljajo ustanovitelji podjetja in si tako med sabo razdelijo nadzor nad vsemi zaposlenimi in procesi, ki so vključeni v poslovanje. Z razvojem in rastjo podjetja se tudi razširi poslovanje in posamezne poslovne funkcije se bolj specializirajo. Ko podjetje doseže raven velikega podjetja, torej ima več kot 1000 zaposlenih, postane organizacijska struktura še bolj razčlenjena, v vodenju podjetja se pojavi tretja raven menedžerjev. Ne glede na obdobje v življenjskem ciklu podjetja so zaposleni, njihova zvestoba ter predanost podjetju temeljnega pomena za njegov uspeh.

2.6.9 Terminski plan

Naš poslovni načrt smo z izjemo finančnih napovedi že skoraj zaključili. Poznamo vse potrebne vire kot tudi aktivnosti, le da jih moramo še časovno uskladiti. To naredimo v poglavju o terminskem planu.

Terminski plan je okvir, v katerega so vpete vse aktivnosti planiranja novega podjetja od identifikacije poslovne ideje do realizacije te ideje z ustanovitvijo novega podjetja. Kaže časovni okvir in razmerja med vsemi večjimi aktivnostmi, ki so potrebne za začetek delovanja

podjetja in realizacijo ciljev. Pripravimo ga za prvo leto in razčlenimo po mesecih. Vključiti je potrebno vse za podjetje kritične aktivnosti in natančne podatke o njih, tako da lahko prikažemo časovne roke in glavna opravila, ki so potrebna za izvedbo neke aktivnosti. (povz. po Vahič 1998, 143).

Antončič (2002, 222) poudarja, da terminski plan prikazuje za uspeh podjetja ključne mejnike in vključuje naslednje dogodke:

- registracija podjetja,
- končanje načrtov in razvoja,
- dokončanje prototipov,
- pridobitev prodajnih predstavnikov,
- predstavitev proizvoda na sejnih,
- pridobitev distributerjev in prodajalcev,
- naročilo materiala,
- začetek proizvodnje in delovanja,
- prejem prvih naročil,
- prva prodaja in dobava ter
- plačilo prvih računov.

Terminski plan naj prikazuje tudi:

- število vodilnega osebja,
- število proizvodnega in operativnega osebja,
- dodatki k prostorom in opremi.

Priporočljivo je opredeliti tiste aktivnosti, pri katerih je velika verjetnost, da bodo povzročale težave, ter predvidene ukrepe, ki bodo te težave omilili ali preprečili. (povz. po Antončič 2002, 222)

2.6.10 Kritična tveganja

Četudi smo poslovni načrt skrbno in temeljito pripravili, moramo pričakovati, da se bomo v prihodnosti soočili s pričakovanimi in nepričakovanimi težavami. Pogosta poslovna tveganja in možni problemi, ki lahko v skrajnem primeru povzročijo izgubo vloženih sredstev in prenehanje posla, niso zaželeni niti pri podjetniku niti pri vlagateljih. Jasno je, da se na trgu okoliščine nenehno spreminjajo in zato bi bilo naivno, če bi tveganje zanikali. Še več. S tem bi zmanjšali svojo verodostojnost.

Značilnost prvih podjetnikov je, da realistično razmislijo, kaj bi lahko šlo narobe s poslom, ki sicer veliko obeta. Tako tveganja prepoznajo, jih odkrito prikažejo ter podajo učinkovite odgovore na te spremembe. To pri vlagateljih povečuje kredibilnost podjetnika in podjetja.

Tveganja v poslovanju podjetja lahko izhajajo iz:

- podjetja samega,
- panoge podjetja,
- države in
- okolja.

Vsako podjetje se prej ali slej sreča z naslednjimi problemi:

- neugodni trendi v panogi,
- zniževanje cen pri konkurenci,
- stroški podjetja presegajo načrtovane,
- težave pri zagotavljanju potrebne bančne kreditne linije,
- zamude pri nabavi materialov,
- podjetje ne dosega predvidenih rokov, načrtovanih v terminskem planu,
- težave pri zagotavljanju potrebnih finančnih sredstev,
- težave pri najemanju usposobljenih kadrov,
- okvara centralnega informacijskega sistema v podjetju in izguba podatkov.

2.6.11 Finančne projekcije

Zadnje poglavje priprave poslovnega načrta je zagotovo eno najzahtevnejših in ne nazadnje pomeni tudi trenutek soočenja z resnico o vrednosti poslovne zamisli. Finančne projekcije podjetniku pokažejo realno sliko vrednostnih gibanj v podjetju. A ne samo podjetniku. Ta del poslovnega načrta je namreč najbolj zanimiv tudi za potencialne investitorje in bankirje, saj je to kratkoročni temelj za proračunski nadzor.

Za potrebe poslovnega načrta je potrebno pripraviti tri vrste finančnih izkazov: izkaz uspeha, bilanco stanja in bilanco finančnih tokov. Priporočljivo pa je opredeliti tudi nekatere finančne kazalnike.

Izkaz uspeha

Izkaz uspeha prikazuje poslovni izid podjetja, ki predstavlja razliko med vsemi prihodki in vsemi odhodki podjetja v opazovanem obdobju. Poslovni izid je lahko pozitiven (dobiček) ali negativen (izguba).

Glavne predračunske informacije v izkazu uspeha so:

- prihodki, ki jih v splošnem delimo na:
 - prihodke od poslovanja, ki zajemajo prodajne vrednosti prodanih proizvodov oziroma trgovskega blaga in materiala ter opravljenih storitev;
 - prihodke od financiranja, ki se pojavljajo v zvezi z dolgoročnimi in kratkoročnimi finančnimi naložbami (dobljene obresti in dividende);
- izredne prihodke, ki so neobičajne postavke in postavke iz preteklih obračunskih obdobj, ki povečujejo poslovni izid;
- odhodki, ki jih v splošnem delimo na:
 - odhodke poslovanja, ki nastanejo zaradi prodaje končnih proizvodov, trgovskega blaga in storitev, prikazani pa so kot stroški blaga, materiala in storitev, stroški dela, ter amortizacija in odpisi vrednosti;
 - odhodke financiranja, ki so stroški obresti za posojila in kredite;
 - izredne odhodke, ki nastanejo zaradi nepredvidenega zmanjšanja sredstev in nepredvidenega povečanja obveznosti do virov sredstev;
- poslovni izid, ki prikaže dobiček ali izgubo.

Projekcije izkaza uspeha oziroma predračunske izkaze uspeha pripravljamo za prvih dvanajst mesecev po mesecih in za najmanj prva tri leta.

Bilanca stanja

Bilanca stanja prikazuje (načrtovani) obseg in sestavo sredstev ter obveznosti do njihovih virov v določenem trenutku. Ob odprtju podjetja je potrebno sestaviti začetno oziroma otvoritveno bilanco stanja, ki vključuje sredstva in obveznosti ob ustanovitvi podjetja.

Glavne predračunske informacije v bilanci stanja so naslednja stanja:

- na strani aktive so prikazana sredstva:
- denar, čeki in prejete menice,
- neopredmetena dolgoročna sredstva,
- opredmetena osnovna sredstva,
- dolgoročne finančne naložbe,
- zaloge materiala,
- nedokončana proizvodnja,
- zaloge polproizvodov in dokončanih proizvodov,
- zaloge trgovskega blaga,
- terjatve,
- kratkoročne finančne naložbe,
- aktivne časovne razmejitve;
- na strani pasive so prikazane obveznosti do virov sredstev:
- kapital,
- dolgoročne rezervacije,
- dolgovi,
- pasivne časovne razmejitve. (povz. po Antončič 2002, 271-272)

Projekcije bilance stanja oziroma predračunske bilance stanja pripravljamo za prvih dvanajst mesecev po mesecih in za najmanj prva tri leta.

Izkaz finančnih tokov

Izkaz finančnih tokov dopolnjuje izkaz uspeha in bilanco stanja in daje približne ocene obsega denarnih tokov. Za vlagatelje pa tudi za podjetnika je projekcija finančnih tokov pomembnejša od projekcije bilance uspeha, saj zelo natančno prikaže potrebe po finančnih sredstvih.

V prvih letih poslovanja pritoki finančnih sredstev ne dosežajo odtokov na kratkoročni osnovi, kar jasno pokaže projekcija finančnih tokov in omogoči podjetniku planiranje potreb po finančnih sredstvih. Njegova odločitev pa je, na kakšen način bo pridobil to dodatno financiranje, pod kakšnimi pogoji in kako bo dolgove plačal. (povz. po Vahčič 1998, 165)

Glavne predračunske informacije v izkazu finančnih tokov so (Turk 1999, 474):

pritoki, ki so povezani z novim financiranjem in dezinvestiranjem v opazovanem obdobju,

odtoki, ki so povezani z investiranjem in definanciranjem v opazovanem obdobju.

Projekcije izkaza finančnih tokov oziroma predračunske izkaze finančnih tokov pripravljamo za prvih dvanajst mesecev po mesecih in za najmanj prva tri leta.

Izkaz denarnih tokov

Izkaz denarnih tokov vsebuje prejemke in izdatke v opazovanem obdobju in kaže stanje denarnih sredstev v določenem trenutku. Njegovo spremljanje je pomembno pri odločanju o zagotavljanju plačilne sposobnosti:

ohranjanju kratkoročne plačilne zmožnosti (likvidnosti) in

dolgoročne plačilne zmožnosti (solventnosti).

Čisti denarni tok (cash flow) predstavlja dejanski neto tok denarja v realnem času in je razlika med: prejemki, ki so povezani s prihodki in

izdatki, ki so povezani z odhodki. (povz. po Antončič 2002, 276)

Izkaz denarnih tokov ne sodi med računovodske izkaze, zato ga v Sloveniji ni obvezno sestavljati. Kljub temu je za nova podjetja zelo priporočljivo, da ga pripravijo, saj kaže mejo med propadom in obstankom podjetja.

Finančni kazalniki

Finančni kazalniki so relativna števila, ki na osnovi računovodskih izkazov pomagajo ovrednotiti uspešnost podjetij v preteklosti. Z njimi ugotavljamo uspešnost poslovanja z različnih zornih kotov, vendar sami po sebi ne povedo veliko – primerjati jih moramo z drugimi primerljivimi kazalniki za isto opazovano obdobje v podjetju ali za različna podjetja.

Antončič (2002, 279) izpostavlja naslednje finančne kazalnike:

- koeficient obračanja zalog,
- kratkoročni koeficient ali koeficient likvidnosti,
- koeficient zadolženosti,
- koeficient donosnosti lastniškega kapitala (ROE),
- koeficient donosnosti celotnega prihodka (ROS),
- koeficient produktivnosti dela.

3. TRŽENJE

3.1 OSNOVNI POJMI TRŽENJA

Danes je potrebno trženje razumeti ne v starem pomenu prodati, ampak v novem pomenu zadovoljiti potrebe kupca. Če tržnik dobro opravi delo pri razumevanju potreb kupcev; razvije izdelek ki zagotavlja nadpovprečno vrednost; mu določi ceno, ga razpeča ter ga tržno komunicira – vse na uspešen način, potem se bodo takšni izdelki zelo dobro prodajali. Torej vidimo, da sta prodaja in oglaševanje le del širšega “trženjskega spleta” – niza trženjskih orodij, ki delujejo družno pri vplivanju na trg.

Pogosto se za trženje uporablja tujka marketing. Nekateri poskušajo celo pomensko ločiti oba izraza. Ostali bomo pri slovenskem izrazu trženje ob ugotovitvi, da je tudi uporaba angleškega izraza marketing pri nas dokaj razširjena.

Trženje opredeljujemo (Kotler, 1996, str. 6) *kot družbeni in upravljalški proces, s pomočjo katerega podjetja in posamezniki dobijo, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke, ki imajo vrednost.*

Za celovito razumevanje trženja moramo proučiti naslednje pomembne pojme: *potrebe, želje, povpraševanje, izdelki in storitve, vrednost, zadovoljstvo, kakovost, menjava, transakcije, odnosi in trgi.*

Ljudje imamo različne potrebe, ki jih lahko opredelimo kot je prikazano spodaj.

1. Izražene potrebe	Kupec želi nedrag avto
2. Resnične potrebe	Kupec želi avto s nizkimi stroški obratovanja, ne pa nizko ceno
3. Neizražene potrebe	Kupec pričakuje, da ga bo prodajalec dobro postregel
4. Potrebe po obdaritvi	Kupec kupi avto in dobi v dar še avtokarto
5. Skrivne potrebe	Kupec želi, da bi ga imeli prijatelji za preoudarnega uporabnika, ki ceni vrednost izdelka

Tržniki ne ustvarijo potreb ampak vplivajo le na želje. Vzemimo primer potrebe po svetlobi. Nekdaj so jo potrošniki zadovoljevali s petrolejko, danes s pomočjo električne svetilke. S tem smo samo zamenjali način zadovoljevanja potrebe, ki je sicer ostala nespremenjena.

Želje predstavljajo *hrepenenje po izpolnitvi skritih potreb*. Povezane so s specifičnim izdelkom ali storitvijo - torej s konkretnim načinom - ki naj bi zadovoljil potrebo. V željah se zrcalijo človeške potrebe, ki pa jih oblikuje kultura in osebnost posameznika. Lačen slovenec si bo morda želel ajdove žgance in kislo juho, američan hamburger in prebivalec otoka Bali morda mango.

Povpraševanje predstavlja *človeške želje, ki so podprte s kupno močjo*. Povpraševanje se nanaša na določen izdelek (ali storitev) in je povezano s sposobnostjo in pripravljenostjo ljudi, da kupijo ta izdelek. Želje se spreminjajo v povpraševanje, če imajo kupci tudi ustrezno kupno moč.

Izdelki ali storitve so vse kar lahko zadovolji potrebe in želje ljudi. Pojem izdelka pa se ne veže le na snovno blago, lahko je vse, kar zadovolji potrebe. Poleg otipljivega blaga, so lahko

to storitve, pa tudi osebe (znani športniki, igralci, politične osebnosti), organizacije (Gorenje, rokometni klub Krim Elektra), kraji (Slovenija kot prejemnica neposrednih tujih naložb, zdravilišče Čateške toplice) dejavnosti (akcija Razgibajmo življenje) in ideje (zdravljenje z bioenergijo, katoliška vera).

3.2 VREDNOST, ZADOVOLJSTVO IN KAKOVOST

Vrednost ali koristnost izdelka je kupčeva ocena, kako izdelek zadovolji njegovo potrebo. Izdelek, ki bo kupcu najbolj ustrezal izmed vseh izdelkov, ki zadovoljujejo isto potrebo, bo imel največjo uporabno vrednost. Kupci pogosto ne presojujejo vrednosti izdelka natančno oziroma objektivno. Zanašajo se na *zaznano* vrednost. Na primer ali je res žvečilni gumi Wrigley Airwaves dvakrat boljši od žvečilnega gumija Hubba bubba, ki je dvakrat cenejši?

Kupec se mora odločiti, kateri izdelke mu bo prinesel popolnejše zadovoljstvo - pomembna je vrednost za potrošnika: tj. ocena celotne sposobnosti izdelka, da zadovolji njegovo potrebo.

Zadovoljstvo kupca je odvisno od zaznane uspešnosti izdelka pri dobavi vrednosti v primerjavi s pričakovani kupca. Izjemna podjetja naredijo vse, da je kupec zadovoljen. Zadovoljni kupci ponavljajo nakupe in povedo še drugim o svojih dobrih izkušnjah z izdelkom. Ključno je ujemanje pričakovanj kupcev in uspešnosti podjetja. Domiselna podjetja si prizadevajo navdušiti kupce tako, da obljubijo samo tisto, kar lahko dobavijo, nakar dobavijo več, kot so obljubila.

Kakovost vpliva neposredno na uspešnost izdelka ali storitve. Zato je tesno povezana z vrednostjo za kupca in njegovim zadovoljstvom. V sodobnem tržnem gospodarstvu prevladujejo storitve, zato je prav, da kakovosti ne razumemo le v ožjem smislu "izdelka brez napak". Danes **kakovost** opredeljujemo predvsem v smeri zadovoljstva kupcev, kot celoto značilnosti izdelkov in storitev, ki je sposobna zadovoljiti potrebe kupca. Ta opredelitev poudarja, da prične kakovost s potrebami kupca in se zaključi z njegovim zadovoljstvom. Temeljni cilj današnjega gibanja popolne kakovosti (Total quality) je postal popolno zadovoljstvo kupca (Total customer satisfaction).

3.2.1 Trgi

Menjava se dogaja na trgu. **Trg** sestavljajo vsi potencialni kupci, ki jim je skupna določena potreba ali želja in so pripravljeni izpeljati menjavo, da bi jo zadovoljili. Tržniki razumejo, da prodajalci tvorijo panogo, kupci pa tvorijo trg.

Izvirno je pojem trg označeval prostor, kjer so se zbirali kupci in prodajalci, da bi menjavali blago. Danes s pojmom trg opisujemo različne skupine kupcev in prodajalcev, ki opravljajo transakcije z določeno skupino izdelkov, npr. trg nepremičnin, trg žitaric ipd.

V sodobnem tržnem gospodarstvu razlikujemo več vrst trgov: industrijski trg, trg virov, trg potrošnikov in trg države.

3.2.2 Trženje in tržniki

Potem ko smo opredelili še trge, lahko sklenemo verigo temeljnih trženjskih pojmov iz slike 1.1 z opredelitvijo pojma trženja. Trženje je v prvi vrsti delo s trgi, da se sprožijo menjave in zadovoljijo potrebe in želje. Gre za prizadevanje, da nekaj prodamo. Natančnejšo opredelitev trženja pa smo že navedli na začetku poglavja.

Tržnik je oseba, ki išče izdelke in storitve z namenom, da jih ponudi nekomu drugemu za zadovoljitev njegovih potreb. Tržnik je običajno podjetje, ki prodaja končnim potrošnikom ob prisotnosti konkurence. Nanj oziroma na njegovo uspešnost pa vplivajo še drugi dejavniki – govorimo o glavnih dejavnikih sodobnega trženjskega sistema, kot ga prikazuje spodnja slika. Podjetje in konkurenti pošiljajo svoje izdelke in sporočila potrošnikom, bodisi neposredno ali prek trženjskih posrednikov. Vsi omenjeni dejavniki trženjskega sistema so pod vplivom najpomembnejših sil okolja, kamor uvrščamo demografske, gospodarske, tehnološke, politično-pravne in sociokulturne sile.

3.3 TRŽNJSKO ANALIZIRANJE IN NAČRTOVANJE

3.3.1 Trženjsko analiziranje

Za ovrednotenje svojih priložnosti mora imeti podjetje zanesljiv sistem trženjskih informacij. Trženjsko raziskovanje je nujno potrebno trženjsko orodje, ker lahko podjetja dobro oskrbujejo potrošniške trge le, če raziščejo potrebe in želje potrošnikov, njihove lokacije, nakupne navade in podobno. In nenazadnje potrebuje podjetje dober notranji računovodski sistem, ki bo poročal o tekoči prodaji po vrstah izdelkov, kupcih, panogah in velikostih, lokaciji kupcev, prodajnemu osebju in prodajnih poteh. Poleg tega bi morali vodilni v podjetju nenehno zbirati podatke o kupcih, konkurenci, prodajalcih in podobno. Trženjsko osebje naj bi opravljalo formalne raziskave sekundarnih virov, vodilo skupinske intervjuje in opravljalo raziskave po telefonu, osebno in po pošti. Če so zbrani podatki dobro analizirani z uporabo naprednih statističnih metod in modelov, bo podjetje pridobilo uporabne informacije o vplivu različnih trženjskih sil na prodajo.

Namen raziskav, ki jih opravlja podjetje je, da dobi pomembne informacije o svojem trženjskem okolju. Običajno ga razdelimo na dva dela, ki ju prikazuje tudi slika 3.1. **Mikrookolje podjetja** sestavljajo vsi subjekti, ki vplivajo na sposobnost podjetja, da izdela in proda svoje izdelke in storitve in sicer dobavitelji, trženjski posredniki, potrošniki, konkurenti in različne javnosti. **Makrookolje podjetja** pa je sestavljeno iz demografskih, gospodarskih, fizičnih, tehnoloških, politično/pravnih in socialno/ kulturnih sil, ki vplivajo na prodajo in dobičke.

Pri analiziranju vsakega od teh okolij mora trženjski vodja iskati tako priložnosti, kot tudi ovire ali nevarnosti za doseganje ciljev. Priložnosti za dobičkonosno trženje se pogosto pojavijo zaradi sprememb v teh okoljih, ki prinesejo nove želje potrošnikov in nove načine zadovoljevanja potreb. Ovire za trženjske dejavnosti, kot so na primer omejene dobave ali pomanjkanje virov prav tako izvirajo iz teh okolij. Dejavnike makrookolja in mikrookolja podjetja bomo natančneje predstavili v poglavju 5.

Če prodaja podjetje izdelke za gospodinjstva, mora poznati **potrošniške trge**. Vedeti mora koliko gospodinjstev načrtuje nakup določenega izdelka ali storitve, kdo kupuje in zakaj, kaj jih zanima v zvezi z lastnostmi in cenami, kje kupujejo in kakšne so njihove predstave o različnih blagovnih znamkah. Podjetje lahko prodaja tudi na **medorganizacijskih trgih**, ki vključujejo podjetja, trgovine na drobno in debelo in vladne ustanove. Podjetja uporabljajo nabavne posrednike ali nakupne komisije, ki so usposobljene za vrednotenje opreme. Prodaja organizacijam zahteva dobro usposobljeno prodajno osebje za predstavitev prednosti izdelka. Podjetje si mora pridobiti znanje o tem, kako organizacije nakupujejo.

3.3.2 Trženjsko načrtovanje

Trženjsko načrtovanje (Armstrong, Kotler 2000, str. 57) *vklučuje odločanje o trženjskih strategijah, ki bodo podjetju pomagale, da doseže splošne strateške cilje*. Za vsak posel, izdelek ali blagovno znamko potrebujemo razdelan **trženjski načrt**.

Trženjski načrt ima po vsebini običajno izgled, kot ga prikazujemo v nadaljevanju:

Vodstveni povzetek

Načrt prične z vodstvenim povzetkom, ki daje hiter pregled nad glavnimi ocenami, cilji in priporočili.

Analiza tržnih razmer

Glavni del načrta predstavi natančno analizo trenutnih tržnih razmer, kot tudi potencialne nevarnosti in priložnosti. O njih smo razpravljali pri poglavju o situacijski analizi. Običajno ta del zaključimo s SWOT analizo – analizo prednost, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

Trženjski cilji in strategije

V nadaljevanju navaja načrt glavne cilje za blagovno znamko in zariše ponatankosti trženjske strategije za njihovo doseganje. **Trženjska strategija** je *trženjsko ravnanje s katerim želi podjetje doseči svoje trženjske cilje*. Sestoji iz posebnih strategij za ciljne trge, pozicioniranja, trženjskega spleta in ravni trženjskih izdatkov.

Sodobno tržniško ravnanje zahteva, da podjetje za vsak ciljni trg izdela **strategijo diferenciacije in pozicioniranja**. V poglavju o procesu trženja smo pozicioniranje zasnovno že obdelali. Več o pozicioniranju in tehniki pozicioniranja glej tudi v knjigi Možina, Zupančič: Vedenje potrošnikov. Kotler navaja (Kotler 1996, str. 295), da je mogoče podjetje ali pa tržno ponudbo razlikovati znotraj štirih področij, ki so izdelek, storitve, osebje in podoba.

V tem delu načrta načrtovalec tudi razloži, kako se vsaka strategija odziva na nevarnosti, priložnosti in ključna vprašanja, ki jih navaja načrt v prejšnjem delu. Izbira trženjske strategije je odvisna od izdelka (življenjskega cikla izdelka, ki ima faze uvajanja, rasti, zrelosti in upadanja), od vloge podjetja na trgu (podjetje ima lahko vodilno vlogo na trgu, lahko je sledilec ali pa koticar - specialist) ter od mednarodnih priložnosti (podjetje lahko vstopi na tuje trge).

Program trženja

Naslednji del načrta ureja akcijski program za izvedbo trženjske strategije skupaj s podrobnostmi trženjskega proračuna, ki ga podpira. Trženjsko strategijo je treba preoblikovati v trženjske programe s pomočjo naslednjih osnovnih odločitev:

Trženjski izdatki za dosego trženjskih ciljev: Podjetja navadno določijo svoj trženjski proračun na osnovi primerne odstotka od prodaje. Zvedeti skušajo, kakšno razmerje med trženjskim proračunom in prodajo imajo konkurenti. Nenazadnje mora podjetje analizirati obseg lastnih trženjskih dejavnosti, ki je potreben, da doseže določen obseg prodaje, ter oceniti stroške; rezultat tega je potrebni trženjski proračun.

Trženjski splet: Trženjski splet je ključni koncept v sodobni trženjski teoriji. Poglavja od 7 do 14 te knjige se ukvarjajo s strukturiranjem posameznih orodij trženjskega spleta in področji odločanja. Veliko možnosti je za izbiro trženjskega spleta. Vseh spremenljivk trženjskega spleta ni mogoče spreminjati na kratek rok. Ponavadi lahko podjetje na kratek rok spreminja svoje cene, število prodajnega osebja in stroške oglaševanja. Na dolgi rok lahko razvije nove izdelke in spreminja svoje tržne poti. Tako podjetje v kratkoročnih razdobjih naredi mnogo manj sprememb, kot jih ponuja število možnih kombinacij spremenljivk trženjskega spleta.

Razporeditev trženjskih naporov: Podjetje se mora tudi odločiti kako razdeliti trženjski proračun med različna orodja trženjskega spleta, tj. med različne izdelke, tržne poti, medije oglaševanja in prodajna območja. Z razdeljevanjem sredstev na posamezna orodja določa podjetje hkrati intenzivnost uporabe teh orodij.

Nadzor izvajanja trženjskega načrta

Zadnji del trženjskega načrta navaja nadzorne točke, ki jih bomo uporabljali za spremljanje napredka in za sprejemanje korektivnih ukrepov.

3.3.3 Izvajanje trženja

Na uspešno izvajanje trženjskega programa (Kotler 1996) vplivajo štiri vrste sposobnosti:

Spretnost pri prepoznavanju in ugotavljanju problemov: nizek obseg prodaje je lahko posledica slabe strategije ali pa napačnega uresničevanja. Pomembno je najprej ugotoviti za kakšen problem gre (diagnoza), nato pa presoditi kaj je potrebno ukreniti v zvezi z njim (akcija).

Izkušenosť pri ugotavljanju ravni, na kateri je nastal določen problem: problemi pri uresničevanju trženja lahko nastanejo na treh ravneh. Ena od teh ravni je, kako uspešno izvajati trženjske funkcije, kako naj na primer podjetje doseže pri svoji oglaševalski agenciji več kreativnosti v oglaševanju. Druga raven se nanaša na uresničevanje trženjskega programa, ki naj poveže trženjske funkcije v skladno celoto. Ta problem nastane pri uvajanju novega izdelka na trg. Tretja raven je povezana z izvajanjem trženjske politike. Podjetje lahko na primer zahteva, da so za vsakega zaposlenega najpomembnejši kupci.

Strokovnost pri uresničevanju načrtov: da bi dosegli uspešno uresničevanje trženjskih funkcij, programov in politik, moramo povezati štiri temeljne vrste strokovnih znanj:

alociranje, spremljanje, organiziranje in vzajemnost. Sposobnost alociranja se nanaša na razporejanje razpoložljivih virov (čas, denar, zaposleni) po trženjskih programih. Brez ureditve učinkovitega delovnega procesa, tj. organizacije, ni uspešnega uresničevanja trženja. In nenazadnje, tržniki izvedejo svoje naloge v mesebojnim sovplivanju s sodelavci v podjetju, pa tudi s partnerji izven.

Usposobljenost za ocenjevanje doseženih rezultatov: Obvladati moramo spremljanje rezultatov trženjskih akcij.

V nekaterih primerih je potrebno opraviti prilagoditve osnovnega načrta zaradi sprememb kateregakoli od dejavnikov okolja. Na primer konkurent lahko uvede na trg novi izdelek, zaradi česar utegne postati zaželeno, da pohitimo ali upočasnimo izvajanje načrta.

3.4 OBLIKOVANJE SPLOŠNE TRŽENENJSKE USMERITVE V MALIH PODJETJIH

Praviloma se majhna podjetja prej ukvarjajo s storitvenimi dejavnostmi, kot pa s proizvodnjo izdelkov, kjer je potrebno več zagonskega kapitala. Majhna podjetja so bila še donedavnega počasnejša pri uporabi konceptov in orodij sodobnega trženja. Del razlogov utegne ležati tudi v nenamernem pristopu mnogih knjig in učbenikov o trženju, kjer avtorji iščejo primere uporabe trženja le v velikih podjetjih. Če kdo, potem morajo biti ravno majhna podjetja bolj trženjsko usmerjena v primerjavi z večjimi organizacijami. Na področju trženja ni nič takega, kar manjša podjetja ne bi mogla uporabiti. Temeljni koncepti in orodja trženja so v bistvu enaki, ne glede na to ali gre za samostojnega podjetnika ali pa za veliko mednarodno podjetje. Seveda pa bi bilo nerealistično pričakovati, da bodo ta orodja v obeh primerih uporabljena na natančno enak način. V nadaljevanju navajamo nekaj vprašanj, ki jih je potrebno upoštevati kadar uporabljamo trženjska orodja v majhnem podjetju.

3.4.1 Ključne omejitve za trženje v majhnem podjetju

Finančne omejitve

Obseg finančnih sredstev s katerimi razpolaga majhno podjetje je pogosto omejen. To seveda pomeni, da ne pridejo v poštev obsežne in drage tržne raziskave in oglaševalske kampanije. Manjše podjetje si enostavno ne more privoščiti na primer nacionalne oglaševalske kampanije po televiziji ali testiranja izdelka na celotnem trgu.

Omejitve pri osebju/strokovnjakih

V večjih podjetjih je specializacija dela običajna. Trženjske funkcije so razbite na več specializiranih področij s strokovnjaki za tržne raziskave, managerji blagovnih znamk, specialisti za razpečavo in podobno. V majhnem podjetju utegne biti samo ena oseba odgovorna za vse te trženjske funkcije in v primeru samostojnega podjetnika, še za vse ostale funkcije podjetja prav tako. Torej ima majhno podjetje veliko bolj omejen notranji dostop do

specializiranega trženjskega znanja, zaradi česar mora v večji meri uporabljati zunanjo pomoč in nasvete pri načrtovanju in nadzoru.

Omejitve pri konkuriranju

Mnoga majhna podjetja tekmujejo z večjimi podjetji na trgu. Zopet pa majhna podjetja ne premorejo zadosti virov, da bi si lahko privoščila čelne spopade z večjimi tekmeci. Še posebej to opazimo pri konkuriranju s ceno, kjer si majhno podjetje ne more privoščiti cenovne tekme. Majhno podjetje ima omejen dostop do več tržnih segmentov, kjer bi lahko uspešno konkuriralo.

Seveda pa nobena od teh omejitev ne pomeni, da majhno podjetje z uporabo trženja ne bi moglo enako ali celo bolj uspešno in dobičkonosno poslovati kot veliko. Majhna podjetja imajo tudi veliko prednosti, ki izvirajo iz velikosti in načina poslovanja. Obravnavane omejitve zahtevajo, da majhna podjetja uporabijo malo drugačen pristop k nekaterim trženjskim orodjem, s čimer se ukvarjamo v nadaljevanju.

3.4.2 Tržne analize in raziskave

Sestavine tržnih analih in raziskav so za majhna podjetja enaka, toda njihove finance in trženjsko znanje (ki se nanaša na raziskovalne tehnike) so zelo omejene. Slednje pa ne pomeni, da bi ne opravili tržnih analiz in raziskav, saj so vitalnega pomena za dobre trženjske odločitve.

Majhna podjetja lahko znatno izboljšajo spremljanje trga tudi brez dragih in zapletenih tržnih raziskav. V največji možni meri bi se morala posluževati sekundarnih virov podatkov. Pri večjih podjetjih je desk raziskava običajno prvi korak pri analizi trženjskega problema. Pri majhnih podjetjih utegne biti to edini. Navajamo nekaj dobrih virov sekundarnih podatkov: notranji viri podatkov (prodajne statistike, informacije kupcev, računovodske informacije, prodajna poročila in podobno), knjižnice, rumene strani v telefonskih imenikih in poslovni direktoriji (PIRS, Kompas, SLO-EXPORT ipd.), Gospodarska zbornica Slovenije, obrtne zbornice, Urad za statistiko Republike Slovenije, univerze in vladni viri. Večina omenjenih in tudi drugih institucij razpolaga danes že z dobrimi spletnimi stranmi, kjer je mogoče najti veliko koristnih podatkov.

Sindicirane raziskave

Kadar si skupina kupcev raziskave medsebojno deli stroške in financira raziskavo, govorimo o *sindicirani raziskavi trga*. Ta je še posebej primerna za majhna podjetja, ki si ne morejo privoščiti naročniških tržnih študij, vendar pa potrebujejo več informacij, kot pa jih je mogoče dobiti iz sekundarnih virov podatkov. Večino sindiciranih raziskav pravzaprav opravljajo velike organizacije za tržne raziskave, ki prodajajo rezultate vsakomur, ki jih je pripravljen plačati. V Sloveniji je na primer mogoče raziskavo bralnih navad slovenskih potrošnikov dobiti pri Mediani Maribor.

Deljene raziskave

Pri njih si nekaj stroškov in terenskega dela deli več podjetij, ne pa tudi rezultatov. Takšne *“omnibus” raziskave oziroma paneli potrošnikov* so redni raziskovalni pregledi, ki se opravljajo v okviru vnaprej določenega vzorca potrošnikov in metodologije. Manjše podjetje lahko kupi *“sedež”* v anketi tako, da prispeva npr. eno vprašanje. Prednost panelov potrošnikov so nizki stroški, ker si stroške terenskega dela delijo vsa sodelujoča podjetja. V splošnem je število vseh vprašanj omejeno tja do deset, ker v enem intervjuju sprašujemo respondente o različnih izdelkih. Za raziskavo panela potrošnikov se je v Sloveniji mogoče pozanimati pri Gral-iteoju Ljubljana.

3.4.3 Odločitve s področja trženjskega spleta in trženjske strategije

Odločitve o izdelkih

Izdelčne odločitve so v majhnih podjetjih med najpomembnejšimi. Ponovno lahko finančne omejitve onemogočijo drage raziskave in razvojne programe, toda majhna podjetja lahko razvijejo zamisli za nove izdelke iz številnih virov, kot so: kupci, konkurenti, poslovne revije in patentni zavod.

Odločitve o cenah

Majhno podjetje mora določiti cene svojih izdelkov tako, da lahko doseže dolgoročne trženjske in finančne cilje. Splošne ugotovitve in pristopi k cenovnim strategijam so enaki v majhnih in velikih podjetjih, vendar pa se majhna podjetja nagibajo k neupoštevanju naslednjih dveh dejstev:

Cene je potrebno povezati s trgom in ne samo s stroški. Majhna podjetja se pogosto preveč naslanjajo na stroškovne pristope k oblikovanju cen

čeprav imajo majhna podjetja manj režijskih stroškov, kot njihovi večji tekmeci, je prodaja pod ceno velika nevarnost. Praksa dokazuje, da veliko več majhnih podjetij naredi napako s prodajo pod ceno, kot pa s prodajo po previsokih cenah.

Odločitve o tržnih komunikacijah

Pri tej sestavini trženjskega spleta lahko opazimo največje razlike med majhnimi in velikimi podjetji. Razlike ponovno izvirajo iz omejenih finančnih virov majhnega podjetja v primerjavi z velikim. Majhno podjetje lahko in mora uporabljati vse sestavine komunikacijskega spleta – osebna prodaja, stiki z javnostmi, oglaševanje, pospeševanje prodaje in direktno trženje. Seveda pa majhno podjetje enostavno ne premore toliko sredstev, da bi lahko izvedlo drage oglaševalske kampanije po državi. Oglaševanje po televiziji na nacionalni ravni, uporaba dragih revijalnih oglasov in barvnih dodatkov v časopisih enostavno ne pride v poštev. Kjerkoli je mogoče mora majhno podjetje uporabljati bolj osredotočene kampanije in medije skupaj z uporabo *“brezplačne”* promocije, ki jo prinesejo dobro organizirani stiki z javnostmi. Majhna podjetja lahko uspešno uporabljajo naslednje medije: lokalni časopisi, lokalne komercialne radijske postaje, poslovne revije in direktoriji, rumene strani telefonskih imenikov, pokroviteljstva lokalnih dogodkov, športnih ekip ipd, razstave, sporočila za javnost in neposredno pošto.

Odločitve o razpečavi

Pri odločitvah o uporabi tržnih poti se majhna podjetja bolj nagibajo k uporabi zastopnikov ali dealerjev, kot pa da zaposlujejo lastno prodajno osebje.

Trženjske strategije za majhna podjetja

Iz dosedanje obravnave razpolagamo z očitnimi dokazi, da je strategija trženja odvisna od velikosti podjetja in od njegove pozicije v svoji panogi. Razumljivo je, da lahko velika podjetja izvajajo določene strategije, ki si jih majhna ne morejo privoščiti.

Za majhna podjetja je običajno zdaleč najuspešnejša strategija osredotočanja. Bolje je, da se majhno podjetje osredotoča na specializirane tržne segmente, kjer lahko učinkovito konkurira, kot pa da skuša doseči nižje stroške ali močno diferencirane izdelke. To vrsto strategije imenujemo trženje v vrzelih, pri kateri se podjetje osredotoči na manjše, bolj specializirane dele trga, katere večja podjetja verjetno ne upoštevajo. Trženje v vrzelih dovoljuje tako uspešno poslovanje, kot razvoj privrženosti kupcev in ugleda podjetja pri njih.

Trženjske raziskave v malih podjetjih

Menedžerji majhnih podjetij in nepridobitnih organizacij pogosto mislijo, da lahko trženjske raziskave opravljajo le specialisti v velikih podjetjih z velikimi proračuni za raziskovanje. Vendar lahko veliko raziskovalnih tehnik iz tega poglavja uporabljajo tudi manjša podjetja na manj formalen način ob majhnih izdatkih ali brez.

Vodje majhnih podjetij in neprofitnih organizacij lahko dobijo dobre trženjske informacije enostavno z opazovanjem stvari okoli njih. Na primer trgovci na drobno lahko ocenjujejo nove lokacije z opazovanjem prometa pešcev in vozil. Obiščejo lahko konkurenčne trgovine in pregledajo opremo in cene. Njihov splet za kupce lahko presodijo z zapisovanjem koliko in kakšni kupci kupujejo v trgovini ob različnem času. Oglaševanje konkurentov lahko spremljamo z zbiranjem oglasov iz lokalnih medijev.

Menedžerji lahko izvedejo neformalne študije z uporabo majhnih priložnostnih vzorcev. Direktor umetniške galerije lahko izve kaj sponzorji menijo o novih razstavah z izvedbo raziskave v neformalni fokusirani skupini – povabi lahko majhno skupino na kosilo kjer razpravljajo o zanimivih temah. Prodajalci v trgovini na drobno lahko govorijo s strankami, ki obiskujejo prodajalno. Osebe bolnišnice lahko intervjuja paciente. Vodje restavracij lahko naključno kličejo po telefonu v času majhnega obiska in sprašujejo stranke kje jedo zunaj in kaj menijo o različnih restavracijah na območju.

Menedžerji lahko sami opravijo tudi enostavne eksperimente. Na primer, s spremembo teme v rednih akcijah zbiranja prispevkov po pošti, kjer opazujejo rezultate, lahko kaj hitro ugotovijo, katera strategija je boljša. S spreminjanjem oglasov v časopisu lahko vodja prodajalne ugotavlja učinek npr. velikosti in mesta oglasa, kuponov in vrste medijev.

Majhna podjetja lahko pridobijo večino sekundarnih podatkov, ki so na razpolago velikim podjetjem. Dodatno pa zagotavljajo mnoga združenja, lokalni mediji, zbornice in vladne agencije posebno pomoč majhnim podjetjem.

Če povzamemo, potem lahko majhna podjetja z majhnimi proračuni za zbiranje tržnih podatkov učinkovito uporabljajo zbiranje sekundarnih podatkov, opazovanje, študije in eksperimente. Čeprav so te neformalne raziskovalne metode manj zapletene in cenejše, pa jih je potrebno vseeno pazljivo izvesti. Menedžerji morajo pazljivo razmisliti o ciljih raziskave, vnaprej oblikovati vprašanja, poznati stranske vplive majhnih vzorcev in manj usposobljenih raziskovalcev in sistematično izvajati raziskave.

3.5 TRŽENJE IN ZAGOTAVLJANJE KONKURENČNE PREDNOSTI

Podjetje, ki se odloči poslovati na širšem trgu, kmalu spozna, da ne more oskrbovati vseh kupcev na tem trgu. Za tržnika je **trg niz vseh dejanskih in potencialnih kupcev izdelka ali storitve**. Kupcev je bodisi preveč bodisi so prostorsko razpršeni ali pa se zelo razlikujejo po svojih nakupnih zahtevah. Konkurenti so lahko v boljšem položaju, če oskrbujejo posamezne segmente kupcev na trgu. Namesto da konkurira povsod, bi moralo podjetje ugotoviti najprivlačnejše tržne segmente, ki jih lahko uspešno zadovolji, trdi Kotler (Kotler 1996, str. 264).

Ciljno trženje je osrednja zamisel (Lancaster, Whitey 1996, str. 110) sodobnega trženjskega načrtovanja. Pojem **ciljno trženje** je *dejansko podaljšanje temeljnega koncepta trženja, ki se vrti okoli trženjskega spleta in priznava, da mora tržnik kar se le da natančno zadovoljevati zahteve in potrebe kupcev*. V pogojih močne konkurence bo uspelo tisto podjetje, ki bo pri tem najboljše.

Preden pa lahko podjetje zadovolji kupce, mora najprej spoznati njihove potrebe in želje. Zato zahteva dobro trženje pazljivo analizo potrošnikov. Podjetja vedo, da ne morejo zadovoljiti vseh potrošnikov na določenem trgu – vsaj ne vseh potrošnikov na enak način. Obstaja preveč vrst potrošnikov s preveč različnimi potrebami. In nekatera podjetja so v boljšem položaju, kadar oskrbujejo določene tržne segmente. Torej mora vsako podjetje razdeliti celoten trg, izbrati najboljše segmente in oblikovati strategije za dobičkonosno oskrbovanje teh segmentov na boljši način, kot lahko to storijo njegovi konkurenti. Ta proces vključuje tri korake ciljnega trženja. prvi je *segmentacija trga* – razdelitev trga na prepoznavne skupine kupcev z različnimi potrebami, značilnostmi ali vedenjem, ki utegnejo zahtevati posebne izdelke ali trženjske spletke. Podjetje identificira različne načine za segmentacijo trga in razvije profile tako nastalih segmentov. Drugi korak je *izbor ciljih trgov* – ovrednotenje privlačnosti vsakega tržnega segmenta in izbor enega ali več segmentov, na katere želi podjetje vstopiti. Tretji korak je *tržno pozicioniranje* – določanje konkurenčnega pozicioniranja za izdelek in oblikovanje natančnega trženjskega spleta.

3.5.1 Tržna segmentacija

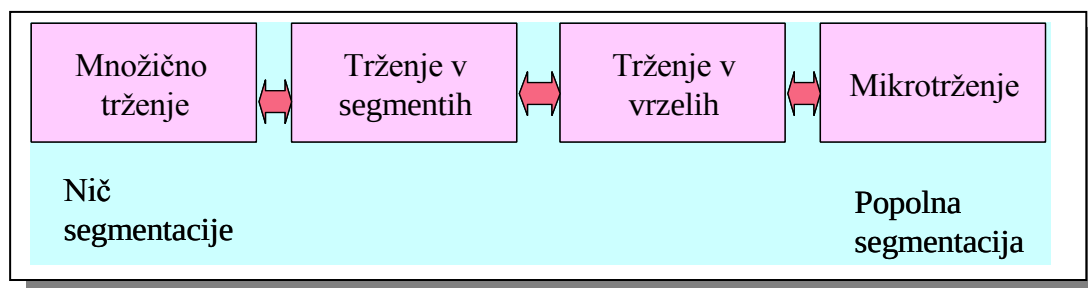
Trg sestoji iz kupcev, le-ti pa se medsebojno razlikujejo na enega ali več načinov. Razlikujejo se lahko po svojih željah, virih, lokaciji, stališču do nakupa in nakupnemu obnašanju. S **tržno segmentacijo** *podjetja razčlenjujejo velike, raznolike trge na majhne segmente, ki jih je mogoče učinkoviteje doseči z izdelki ali storitvami, ki zadovoljujejo njihove edinstvene potrebe*.

Vsak trg ima segmente, vendar pa niso vsi načini segmentacije trga enako koristni. Na primer Gorenjka bi kaj malo dosegla z razlikovanjem med moškimi in ženskimi uporabniki čokolade,

če se oboji na enak način odzivajo na njene trženjske napore. **Tržni segment** sestoji iz *potrošnikov, ki se na podoben način odzivajo na dani niz trženjskih naporov*. Na primer na trgu bivalnih hiš sestavljajo potrošniki, ki izbirajo velike in udobne hiše ne glede na ceno, en tržni segment. Tisti, ki jih predvsem zanima racionalni nakup in stroški vzdrževanja hiše, predstavljajo drug tržni segment. Težko bi bilo zgraditi takšno hišo, ki bi jo takoj izbral vsak potrošnik. Podjetja modro osredotočajo svoje napore v zadovoljevanje razpoznavnih potreb enega ali več tržnih segmentov.

Ker imajo kupci edinstvene potrebe in želje, je vsak kupec potencialno poseben trg. V idealnem primeru bi potem prodajalec lahko za vsakega kupca oblikoval poseben trženjski program. Čeprav si nekatera podjetja prizadevajo, da kupce oskrbujejo posamično, pa se mnogi drugi soočajo z večjim številom manjših kupcev in zanj popolna segmentacija ni smotrna. namesto tega iščejo širše skupine kupcev, ki se razlikujejo po svojih izdelčnih potrebah ali nakupnih odzivih. Segmentacijo trga je mogoče izvesti na več različnih načinov. Slika 3.2 kaže, da lahko podjetja uporabljajo nič segmentacije (množično trženje), popolno segmentacijo (mikrotrženje) ali nekaj vmes (segmentno trženje ali trženje v vrzelih).

Slika 3.2: Ravni tržne segmentacije



Vir: Armstrong, Gary, Kotler, Philip: Marketing – An Introduction, Prentice- Hall, Inc. New Jersey, 2000, str. 181

Množično trženje. Podjetja niso vedno uporabljala ciljnega trženja. Pravzaprav se je v dosedanjem razvoju trženja večina proizvajalcev izdelkov za množično potrošnjo držala množičnega trženja – množinska proizvodnja, množična razpečava in množične trženjske komunikacije za isti izdelek na enak način za vse potrošnike.

Tradicionalni argument za množično trženje je ta, da ustvarja največji potencialni trg, ki privede do najnižjih stroškov, kar je posledično mogoče prevesti bodisi v nižje cene ali pa večje zasluzke. Vendar danes številni dejavniki otežkočajo množično trženje. Svetovni množični trg se je počasi razletel na skupek manjših segmentov – baby boom generacija, starostniki, delovne ženske, družine brez otrok, meščani glavnega mesta, primorci, otroci, vozniki, študenti in podobno. Danes tržniki zelo težko oblikujejo en izdelek ali program, ki bi nagovarjal vse te različne skupine potrošnikov. Bujna rast oglaševalskih medijev in tržnih poti prav tako otežkoča prakso trženja, kjer »ena velikost ustreza vsem«.

Trženje v segmentih. Podjetje, ki uporablja **trženje v segmentih** ugotavlja, da se kupci razlikujejo v svojih potrebah, zaznavah in nakupnem obnašanju. Podjetje si prizadeva *osamiti širše segmente, ki sestavljajo celoten trg in prilagoditi svojo ponudbo tako, da se bolj ujema s potrebami enega ali več segmentov*. Trženje v segmentih ponuja več koristi v primerjavi z množičnim trženjem. Podjetje lahko trži učinkoviteje z usmerjanjem svojih izdelkov in storitev, tržnih poti in komunikacijskih programov samo h kupcem, katere lahko najbolj

zadovolji. Svoje izdelke, cene, programe lahko podjetje bolje prilagodi potrebam pazljivo izbranih tržnih segmentov. Poleg tega se morda sooča z manj konkurenti, če se manj konkurentov osredotoča na izbrani ciljni segment.

Trženje v vrzelih. Tržni segmenti so običajno velike in razpoznavne skupine na trgu – na primer kupci luksuznih avtomobilov, kupci ekonomičnih avtomobilov in kupci uporabnih avtomobilov. Trženje v vrzelih se osredotoča na podskupine znotraj teh segmentov. **Tržna vrzel ali niša** je ožje opredeljena skupina, ki jo običajno identificiramo z razdelitvijo segmenta na podsegmente ali z opredeljevanjem skupine z razpoznavnim nizom značilnosti, ki utegnejo iskati posebne kombinacije koristi. Na primer segment uporabnih avtomobilov utegne obsegati lahke dostavne kombije in športna vozila. In podsegment športnih vozil je mogoče nadalje razdeliti na standardna in luksuzna športna vozila.

Če so segmenti precej veliki in pritegnejo več konkurentov, pa so vrzeli manjše in običajno pritegnejo samo enega ali nekaj konkurentov. Tržniki v vrzelih predvidoma razumejo potrebe vrzeli tako dobro, da so njihovi kupci pripravljeni plačati cenovno nagrado. Na primer, Ferrari doseže visoko ceno za svoja vozila, ker njegovi privrženi kupci menijo, da se noben drug proizvajalec ne približa ponudbi koristi izdelka-storitve-članstva, kot ga ponuja Ferrari.

Vrzeli ponujajo majhnim podjetjem priložnost za konkuriranje. Svoje omejene vire osredotočajo na oskrbovanje vrzeli, ki utegnejo biti nepomembne za velike konkurente ali pa so jih ti enostavno spregledali. Krebbe-Tippo iz Maribora se je odlično znašel s ponudbo industrijskih pralnih strojev. Toda tudi velika podjetja prakticirajo trženje v vrzelih. Aktiva plačilna kartica ni namenjena samo milijonu uporabnikov v Sloveniji v svoji standardni izvedbi. Ponujajo jo tudi kot zlato kartico ozkemu krogu oseb z najboljšim zaslužkom.

Mikrotrženje. Tržniki v segmentih in v vrzelih prilagajajo svojo ponudbo in trženjske programe za zadovoljevanje potreb različnih tržnih segmentov. Istočasno pa seveda ne prilagajajo svoje ponudbe vsakemu posamičnemu kupcu. To počenjamo z **mikrotrženjem** – s prakso prilagajanja izdelkov in trženjskih programov tako, da ustrezajo okusu določenih posameznikov in lokacij. Sodobne tehnologije danes omogočajo podjetjem uporabo naročniškega pristopa. Zmogljivi računalniki, natančne baze podatkov, robotizirana proizvodnja ter takojšnji in vzajemni komunikacijski mediji se kombinirajo pri razvoju »množičnega naročniškega prilagajanja«. Množično naročniško prilagajanje je sposobnost pripravljanja posamično oblikovanih izdelkov in komunikacij, v pogojih množičnega trženja, za zadovoljevanje zahtev vsakega kupca.

3.6 POGOJI ZA USPEŠNO SEGMENTIRANJE

Zagotovo obstaja mnogo načinov za segmentiranje trga, vendar niso vsi učinkoviti. Na primer kupce namizne soli je mogoče razdeliti na temnolase in svetlolase. Toda barva las očitno ne vpliva na nakup soli. In če vsi kupci soli kupijo enako količino soli vsak mesec ter so prepričani, da je vsa ponudba soli na trgu enaka in želijo plačati isto ceno, potem podjetju segmentacija tega trga ne bi koristila.

Da bi bili tržni segmenti čimbolj koristni, morajo vsebovati pet značilnosti (Kotler 1996, str. 281) :

1. *Merljivost*: Merimo lahko velikost, kupno moč in tipične značilnosti določenega segmenta. Nekatere segmentacijske spremenljivke pa je težko meriti. Za ponazoritev naj omenimo segment mladoletnih kadilcev, ki kadijo predvsem zaradi kljubovanja staršem.
2. *Velikost*: Tržni segmenti morajo biti dovolj veliki in dobičkonosni. Segment naj bo največja možna homogena skupina, za katero pripravimo ustrezen trženjski program. Proizvajalcu avtomobilov se na primer ne bi splačalo razviti avtomobilov za ljudi, ki so manjši od 140 cm.
3. *Dostopnost*: Segmente moramo v celoti doseči in učinkovito oskrbovati. Predpostavimo, da tovarna parfumov ugotovi, da so največji porabniki njenih parfumov samske ženske, ki ostajajo zunaj pozno ponoči in obiskujejo restavracije. Če ta skupina žensk ne živi in ne kupuje na določenih krajih in če ni izpostavljena določenim medijem, jo bo zelo težko doseči.
4. *Diferenciranost*: Že po sami zamisli delitve trga se segmenti razlikujejo in se različno odzivajo na posamezne sestavine trženjskega spleta in programe trženja. Če se poročene in neporočene ženske podobno odzivajo na ponudbo krznenih plaščev, ne moremo govoriti o dveh različnih tržnih segmentih.
5. *Operativnost*: Znati je treba in imeti vire za oblikovnje uspešnih programov, da pritegnemo in oskrbujemo tržne segmente. Manjša letalska družba je na primer identificirala sedem tržnih segmentov, vendar je bilo njeno osebje premalo številno, da bi lahko razvili posebne programe trženja za vsak segment.

Po odločitvi o splošni konkurenčni trženjski strategiji je podjetje pripravljeno za načrtovanje ponatankosti trženjskega spleta, enega glavnih konceptov v sodobnem trženju. **Trženjski splet opredeljujemo kot niz nadzorljivih, taktičnih trženjskih orodij, ki jih podjetje združi za ustvarjanje zelenega odgovora na ciljnem trgu.** Trženjski splet sestoji iz vsega, kar lahko podjetje stori, da bi vplivalo na povpraševanje po njegovih izdelkih.

Mc Carthy (McCarthy 1960, str. 231) je sistematiziral orodja na štiri prvine in razvrstitev poimenoval 4 P po angleških začetnicah imen orodij (Product - izdelek, Price - prodajna cena, Place – poslovna distribucija, Promotion - tržno komuniciranje). Za storitvene dejavnosti, (kjer je izdelek storitev) vsebuje koncept trženjskega spleta, poleg štirih že naštetih P-jev, še tri dodatne P-je: (People - Ijudje, Processes - procesi, Physical evidence - fizična evidenca).

Osnovno orodje trženjskega spleta je *izdelek*, ki predstavlja oprijemljivo ponudbo izdelka na trgu vključno s kakovostjo, obliko, blagovno znamko in embalažo. Pod pojmom izdelek razumemo vse, kar podjetje ponuja potencialnim potrošnikom, kar utegne zadovoljiti potrebe, bodisi da gre za otipljive ali neotipljive izdelke.

Cena je količina denarja, ki jo mora kupec plačati za izdelek. Politika cen se nanaša na prodajne cene, strukturo popustov, pogoje plačila in obseg diskriminacijskega oblikovanja cen.

Poslovno distribucijo ali razpečavo predstavljajo različne dejavnosti, ki jih podjetje mora opraviti, da bi izdelek postal dostopen ciljnim potrošnikom. Tržne poti so skupek različnih medsebojno odvisnih organizacij, ki so vpletene v postopek dajanja izdelka ali storitve na trg v porabo oz. uporabo. Tržne poti oblikujejo posredniki.

Tržno komuniciranje so različne dejavnosti s katerimi podjetje obvešča kupce in na ta način pospešuje prodajo izdelkov na ciljnim trgu. Vzpostaviti mora programe sporočanja in tržnega komuniciranja, ki sestojijo iz oglaševanja, neposrednega trženja, osebne prodaje, pospeševanja prodaje in stikov z javnostmi.

*Odločitve o trženjskem spletu (Kotler 1996, str. 99) moramo sprejeti za prodajne poti in končne uporabnike. Slika 3.6 prikazuje, kako podjetje pripravi **ponudbeni splet**, ki je sestavljen iz izdelkov, storitev in cen, ob uporabi **promocijskega spleta**, ki je sestavljen iz pospeševanja prodaje, oglaševanja, prodajnega osebja, stikov z javnostmi, neposrednega oglaševanja, da doseže tržne poti in ciljne kupce.*

*Rezultat procesa razvoja trženjskega spleta je **trženjski načrt**. Gre za formalno izjavo (Peter, Donnelly 1988, str. 25) o sprejetih trženjskih odločitvah. Trženjski načrt je natančen posnetek ciljev, strategij in nalog, ki jih je potrebno opraviti.*

3.7 TRŽENJSKI SPLET ZA STORITVE

Pri storitvenem trženjskem spletu dobijo osnovne štiri sestavine trženjskega spleta prilagojeni pomen, dodajamo pa jim še tri dodatne sestavine: ljudi, fizično evidenco in procese.

3.7.1 Ljudje

Nimajo takšnega vpliva v proizvodnji izdelkov, kjer je proizvodnja ločena od potrošnje: pri proizvodnji avtomobilov, denimo, kupca ne moti, če nosijo delavci umazane obleke ali pa če preklinjajo v oddelku kontrole kakovosti. Drugače pa bi na to gledal potrošnik, kadar ima opravka z nevljudnim šoferjem avtobusa ali osornim turističnim vodičem.

Neločljivost storitev od njenih izvajalcev pa od vsakega "proizvajalca storitev" naredi občasnega tržnika. Ljudje imajo zato pri opravljanju storitev velik pomen. Iz tega razloga moramo jasno določiti kaj pričakujemo od osebja v njihovem medsebojnem odnosu s potrošniki. Metode sprejemanja na delo, usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje za doseganje določenih standardov niso samo kadrovske odločitve, ampak postanejo pomembne trženjske odločitve.

3.7.2 Fizična evidenco

Potrošniki ne morejo presojati storitve, dokler jo ne potrošijo (neotipljivost storitev). Zato je pomembna naloga trženjskega spleta, da zmanjša to tveganje s ponudbo otipljivih dokazov o naravi storitve: notranjost hotela, urejenost strežnega osebja, slika turističnega kraja. Za posredovanje predstave o hitrosti uporabljamo čisto in svetlo okolje, na primer pri postrežbi s hitro hrano ali pri razvijanju fotografij.

3.7.3 Procesi

Čiste storitve so bolj opredeljene s procesom proizvodnje, kot pa s svojimi otipljivimi rezultati. Proces opravljanja ima izjemen pomen za storitve. Na primer delo natakarja pri serviranju kosila skorajda ni mogoče določiti drugače kot z navodili, kako se kosilo postreže. Kaj malo bi nam namreč koristil opis kosila po jedeh, ki ga sestavljajo.

Pri storitvah tudi ni mogoče narediti jasne razlike med trženjem in dnevnim poslovanjem. Oglejmo pa si še drugačen pomen osnovnih sestavin trženjskega spleta pri storitvah:

- Izdelek: v osnovi je mogoče storitvene izdelke opredeliti samo skozi opis procesa in z opisom otipljivih rezultatov. Pomen kakovosti storitev postaja ključen; ostale sestavine imajo lahko prilagojen pomen: oblika, blagovna znamka, sortiment, zanesljivost.
- Tržno komuniciranje storitev še posebej poudarja otipljivost storitve; proizvodno osebje je pomemben dejavnik tržnega komuniciranja.
- Cene in prodajni pogoji: cena sama je zelo pomemben indikator kakovosti storitve. Obstajajo široke možnosti cenovne diskriminacije zaradi osebne in neprenosljive narave storitev.
- Poslovna distribucija oziroma razpečava: nanaša se na dostopnost potencialnih potrošnikov do storitev. Sprejemati moramo odločitve o tem, katere posrednike uporabiti, da postane storitev dostopna potrošnikom. Sem sodijo tudi odločitve o lokaciji opravljanja storitev (lokacija hotela) ali o dostopnosti storitve npr. po telefonskem rezervacijskem sistemu.

3.8 RAZVOJ IZDELKA

3.8.1 Generiranje idej

Razvoj novih izdelkov prične z **generiranjem idej** – *sistematičnim iskanjem zamisli za nove izdelke*. Glavni viri zamisli za nove izdelke so *notranji viri, kupci, konkurenti, distributerji, dobavitelji in drugi*.

Mnoge zamisli za nove izdelke prihajajo iz notranjih virov podjetja. Podjetje lahko najde nove zamisli s pomočjo formalnih raziskav in razvoja. Uporabi lahko glave svojih direktorjev, znanstvenikov, inženirjev in proizvodnega osebja. Prodajno osebje podjetja je naslednji dober vir, ker so v dnevnih stikih s kupci.

Sami kupci so vir novih zamisli, če jih dobro poslušamo in opazujemo. Podjetje lahko analizira vprašanja in pritožbe kupcev, da pride do novih izdelkov in bolje rešijo probleme potrošnikov. Ali pa se prodajno osebje in tehniki sestajajo s kupci, da bi dobili pobude. Podjetje lahko prav tako izvede raziskavo v fokusiranih skupinah, da bi izvedelo kaj več o potrebah in željah potrošnikov.

Konkurenti so naslednji dober vir zamisli za nove izdelke. Podjetja opazujejo oglase konkurence in druge njihove tržne komunikacije, da bi dobila namige o njihovih novih izdelkih. Kupujejo izdelke konkurence, jih razstavijo, da proučijo njihovo delovanje, analizirajo njihovo prodaje in se na koncu odločijo ali naj pridejo na trg z lastnimi novim izdelkom.

Prav tako lahko številne dobre zamisli za nove izdelke prispevajo distributorji in dobavitelji. Preprodajalci so blizu trgu in lahko posredujejo informacije o težavah kupcev z izdelki in priložnostih za nove izdelke. Dobavitelji lahko obveščajo podjetje o novih konceptih, tehnikah in materialih, ki jih je mogoče uporabiti za nove izdelke. Drugi viri zamisli so lahko še revije za trženje, sejmi in seminarji; vladne agencije; svetovalci za nove izdelke; oglaševalske agencije; agencije za raziskavo trga; univerze in iznajditelji.

3.8.2 Presoja idej

Namen generiranja idej je zbrati veliko število zamisli. Namen te naslednje faze pa je zmanjšanje tega števila. Najprej ideje presodimo, pomeni da želimo prepoznati dobre ideje in čimprej izključiti slabe. Stroški razvoja izdelkov v naslednjih fazah izjemno narastejo, zato želi podjetje nadaljevati samo z izdelčnimi zamislimi, ki jih lahko spremeni v donosne izdelke.

Mnoga podjetja razpolagajo z dobro zastavljenim sistemom za presojanje idej o novih izdelkih.

3.8.3 Razvoj in testiranje koncepta izdelka

Privlačno idejo je potrebno razviti v izdelčni koncept. Pomembno je, da ločimo med izdelčno idejo, izdelčnim konceptom in izdelčnim imageom. *Izdelčna ideja* je zamisel o mogočem izdelku, ki ga lahko morda podjetje ponudi na trgu. **Izdelčni koncept** je v *podrobnosti razdelana verzija podane zamisli v obliki, ki kaj pomeni potrošnikom*. *Izdelčni image* je način, kako potrošniki zaznavajo dejanski ali potencialni izdelke.

Razvoj izdelčnega koncepta. Denimo da bi nek slovenski proizvajalec sprejel odločitev o uvedbi nove samostojne halogenske pečice na trg. Halogenska grela so poznana v postopku toplotne obdelave hrane. Pogosto so eden od načinov toplotne priprave hrane v pečici samostojnega štedilnika ali v vgradni pečici znanih proizvajalcev štedilnikov. Samostojna pečica, ki bi za toplotno obdelavo hrane uporabljala le halogenska grela pa je nova zamisel. Proizvajalčeva naloga sedaj je, da razvije ta novi izdelek v alternativne izdelčne koncepte, ugotovi, kako je vsak privlačen za potrošnike in izbere najboljšega.

Testiranje izdelčnega koncepta. Slednje zahteva testiranje konceptov novih izdelkov s skupinami ciljnih potrošnikov. Te koncepte je mogoče potrošnikom predstaviti simbolično ali fizično.

Za nekatera testiranja konceptov utegne zadostovati slikovni ali besedni opis. Vendar pa bolj kot bo predstavitev konkretna in povezana s fizično predstavitevjo izdelka, večja bo

zanesljivost testa izdelčnega koncepta. Danes so tržniki našli inovativne poti, da bi naredili izdelčne koncepte za potrošnike bolj realistične. Nekateri na primer za testiranje izdelčnih konceptov uporabljajo navidezno resničnost. Programi za navidezno resničnost uporabljajo računalnike in posebne senzorske naprave (kot npr. posebna očala ali rokavice) s katerimi simulirajo resničnost. Na primer oblikovalci kuhinjskih ambientov lahko uporabljajo risarski program, ki pomaga potrošnikom „videti“, kako bi izgledala kuhinja potem, ko bi jo opremili z izdelki določenega proizvajalca. Čeprav je virtualna resničnost na številnih področjih še v povojih, pa čedalje bolj narašča število uporabnih področij in programov zanje.

3.8.4 Razvoj trženjske strategije

Vzemimo, da je pri testiranju izdelčnih konceptov halogenske pečice EMO VSEKUH najboljše izpadel koncept št. 3. Naslednji korak je razvoj trženjske strategije z oblikovanjem začetne trženjske strategije pri uvajanju izdelka na trg. Izjava o trženjski strategiji sestoji iz treh delov.

Prvi del opisuje ciljni trg; načrtovano pozicioniranje izdelka; in obseg prodaje, tržni delež ter cilje dobička za prvih nekaj let. Drugi del izjave zariše načrtovano ceno izdelka, razpečavo in trženjski proračun za prvo leto. Tretji del opiše načrtovano dologoročno prodajo, cilje dobička in strategijo trženjskega spleta.

3.8.5 Poslovna analiza

Potem ko je vodstvo sprejelo izdelčni koncept in trženjsko strategijo, lahko oceni poslovno privlačnost predloga. Poslovna analiza vključuje pregled prodaje, stroškov in projekcij dobička za novi izdelek zato, da bi ugotovili ali vse to ustreza ciljem podjetja. Če je odgovor pozitiven, se lahko izdelek premakne v fazo razvoja izdelka.

Pri ocenjevanju obsega prodaje se lahko podjetje ozira po prodajnih podatkih skozi leta za podobne izdelke in opravi preglede mnenja trga. Nato lahko oceni najmanjšo in največjo prodajo, da bi ocenila interval tveganja. Po izdelavi prodajne napovedi lahko vodstvo oceni pričakovane stroške in dobičke od izdelka, vključno s stroški trženja, raziskav in razvoja, proizvodnje, računovodstva in financiranja. Podjetje sedaj uporabi podatke o prodaji in stroških za analizo finančne privlačnosti novega izdelka.

3.8.6 Razvoj izdelka

Do tega trenutka je morda izdelek obstajal le kot skica na papirju, besedni opis ali grobi model. Če izdelek pride skozi fazo poslovne analize, se premakne v fazo razvoja izdelka. Tu razvojni oddelek razvije izdelčni koncept v fizični izdelek. Ta korak pa zahteva velik skok v naložbah.

Razvojniki razvijejo in testirajo enega ali več fizičnih variant izdelčnega koncepta. Prizadevajo si konstruirati prototip, ki bo potrošnike zadovoljil in jih razburil, ki ga bo mogoče hitro proizvesti in ob načrtovanih stroških. Razvoj uspešnega prototipa lahko traja

dneve, mesece ali celo leta. Pogosto gredo prototipi skozi natančne funkcionalne teste, ki naj zagotovijo, da delujejo izdelki varno in učinkovito.

Prototip mora posedovati zahtevane funkcionalne značilnosti; posredovati pa mora tudi nameravane psihološke značilnosti. Električni avtomobil bi na primer moral prepričati potrošnike, da je dobro narejen, udoben in varen. Vodstvo se mora naučiti, na osnovi česa se potrošniki odločijo, da je avto dobro narejen. Po mnenju nekaterih potrošnikov to pomeni, da ima avto dobro narejena vrata. Zopet drugi menijo, da mora avto prestati velike obremenitve pri simulaciji trka. Proizvajalec izvede potrošniške teste v katerih slednji opravijo testne vožnje avta in ocenjujejo njegove značilnosti.

3.8.7 Testno trženje

Če izdelek uspešno prestane funkcionalne in potrošniške teste, je naslednji korak testno trženje. V tej fazi uvajamo izdelek in trženjski program v bolj realističnem tržnem okolju. Testno trženje daje tržniku izkušnje s trženjem izdelka še preden prične ob velikih stroških na celotnem trgu. Podjetju omogoča, da testira izdelek in celoten trženjski program – strategijo pozicioniranja, oglaševanje, razpečavo, cene, označevanje z blagovno znamko in pakiranje ter višine proračuna za trženje.

Obseg testnega trženja se razlikuje pri vsakem novem izdelku. Stroški testnega trženja so lahko ogromni in traja lahko dosti časa, kar omogoča konkurentom pridobivanje prednosti. Če so stroški razvoja in uvajanja na trg nizki ali kadar vodstvo zelo zaupa novemu izdelku, potem se podjetje odloči za skromno ali pa nikakršno testno trženje. Podjetja pogosto ne izvajajo testnega trženja za enostavna podaljševanja izdelčne skupine ali kopije uspešnih izdelkov na trgu.

Stroški testnega trženja so lahko visoki, vendar pogosto nizki v primerjavi s stroški morebitne velike napake, ki jo lahko tako še pravočasno odpravimo. V zadnjem času so nekateri tržniki pričeli za testno trženje uporabljati sodobne rešitve za simulacijo testnega raziskovanja trga, kot je navidezna resničnost in svetovni splet.

3.8.8 Komercializacija

Testno trženje daje vodstvu informacije potrebne za končno odločitev o tem ali uvesti izdelek na trg ali ne. Če se podjetje odloči nadaljevati s komercializacijo, se bo soočilo z visokimi stroški. Podjetje mora zgraditi ali najeti proizvodne zmogljivosti; veliko denarja gre za oglaševanje, pospeševanje prodaje in druge trženjske napore, še predvsem, če spada novi izdelek med izdelke množične potrošnje.

Podjetje, ki uvaja novi izdelek na trg, se mora najprej odločiti o pravem času uvajanja. Če se denimo gospodarstvo nahaja v recesiji, potem utegne biti smotrnejše prestaviti uvajanje kakšne trajne potrošne dobrine na trg za kakšno leto.

Naslednja odločitev je vezana na mesto uvajanja – na samo enem mestu, v regiji, na nacionalnem trgu ali na večih mednarodnih trgih hkrati. Le malo podjetij premore toliko zaupanja potrošnikov, denarja in sposobnosti, da bi uvedli novi izdelek na nacionalnem ali

mednarodnih trgih. Običajno podjetja načrtujejo čas postopnega prihoda novega izdelka na različne trge. Slednje še posebej velja za manjša podjetja.

3.9 ŽIVLJENJSKI CIKEL IZDELKA

Po uvedbi izdelka na trg si vodstvo želi, da izdelek doseže dolgo in uspešno življenjsko dobo. Čeprav seveda ne pričakuje, da bo izdelek živel večno, pa želi zaslužiti primeren dobiček, da povrne vse napore in tveganja uvajanja novega izdelka na trg. Vodstvo se zaveda, da ima vsak izdelek svoj življenjski cikel, čeprav ne more vnaprej poznati natančne oblike in trajanja življenjskega cikla.

Življenjski cikel izdelka ima pet prepoznavnih faz:

1. *Razvoj izdelka* prične, kadar podjetje najde in razvije novo izdelčno zamisel. Med obdobjem razvoja izdelka prodaje ne, stroški pa naraščajo.
2. *Uvajanje* je obdobje počasne rasti prodaje potem, ko uvedemo izdelek na trg. Dobička zaradi visokih stroškov uvajanja ne ustvarjamo.
3. *Rast* je obdobje hitrega sprejemanja izdelka na trgu in naraščajočih dobičkov.
4. *Zrelost* označuje obdobja upadanja rasti prodaje, ker je izdelek sprejela večina potencialnih kupcev. Dobički ostanejo na določeni ravni ali celo upadajo zaradi naraščajočih trženjskih izdatkov s katerimi branimo izdelek pred konkurenco.
5. *Upadanje* je obdobje ko se prodaja zmanjšuje, dobički pa upadejo.

Vsi izdelki nimajo takšnega življenjskega cikla. Nekatere uvedejo hitro in hitro tudi odmrejo; drugi ostanejo v fazi zrelosti zelo, zelo dolgo časa. Nekateri dosežejo fazo upadanja, pa se potem povrnejo v fazo rasti s pomočjo močnega tržnega komuniciranja in repozicioniranja.

Koncept življenjskega cikla izdelka (ŽCI) lahko opisuje izdelčni razred (avtomobili na bencinsko gorivo), obliko izdelka (enoprostorski avto) ali blagovno znamko (Renault Scenic). Vendar se koncept ŽCI pri tem različno uporablja. Izdelčni razredi imajo najdaljši življenjski cikel – prodaja mnogih izdelčnih razredov ostaja v fazi zrelosti dolgo časa. Nasprotno pa oblike izdelke težijo k standardni obliki krivulje ŽCI. Izdelčne oblike, kot npr. gramofonska plošča, analogni telefon gredo v svoji zgodovini skozi uvajanje, hitro rast, zrelost in upadanje. Življenjski cikel posamezne blagovne znamke pa se lahko hitro spremeni zaradi napadov konkurentov in odgovorov nanje.

Koncept ŽCI je mogoče uporabiti tudi pri takšnih pojavih, kot so stili, moda in modne muhe. **Stil** je temeljni in prepoznaven način izražanja. Na primer stil se pojavlja pri pohištvu (altdeutsch, bidermajer, empir), oblačenju (formalno, priložnostno) in umetnosti (realizem, abstraktna umetnost). Potem ko je stil odkrit, lahko traja več generacij, da pride in odide iz mode. Stil ima cikel, ki kaže več obdobjev obnovljenega zanimanja zanj. **Moda** je trenutno sprejet ali popularen stil na določenem področju. Moda se nagiba k počasni rasti, ostaja nekaj časa popularna in na to počasi upade. **Modna muha** je moda, ki se hitro pojavi, jo vneto sprejmejo, doseže hitro vrh in tudi hitro izgine. Traja kratek čas in praviloma pritegne omejen

krog. Takšen primer je lahko Rubikova kocka. Modne muhe ne živijo dolgo, ker običajno ne zadovoljujejo močne potrebe ali jo ne zadovoljijo dobro.

Koncept ŽCI uporabljajo tržniki kot koristen okvir za opis delovanja trgov in izdelkov. Toda uporaba ŽCI za napovedovanje uspešnosti izdelka ali razvijanje trženjskih strategij povzroča nekaj praktičnih problemov. Denimo, menedžerji bi se znašli v težavah, če bi morali določiti v kateri fazi ŽCI se izdelek dejansko nahaja in natančno določiti, kdaj se bo izdelek premaknil v naslednjo fazo ter ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na premikanje izdelka skozi posamezne faze ŽCI. V praksi je težko napovedovati raven prodaje v posamezni fazi ŽCI, dolžino posamezne faze in obliko krivulje ŽCI.

Uporaba koncepta ŽCI za razvoj trženjske strategije je prav tako težko opravilo, saj je strategija tako vzrok in posledica življenjskega cikla izdelka. Trenutna pozicija izdelka v ŽCI narekuje najboljše trženjske strategije in uresničene trženjske strategije vplivajo na uspešnost izdelka v kasnejših fazah. Vendar pa nam ob previdni uporabi koncept ŽCI lahko pomaga pri razvijanju dobrih trženjskih strategij za različne faze ŽCI.

Medtem ko smo fazo razvoja izdelka v ŽCI že obdelali v predhodnem poglavju, si oglejmo strategije za ostale faze življenjskega cikla izdelka.

3.9.1 Uvajanje

Faza uvajanja prične s trenutkom, ko izdelek prvič uvedemo na trg. Uvajanje vzame veliko časa in rast prodaje je temu primerno počasna. Zelo znani izdelki, kot so instant kava ali kava v prahu so se dolgo časa obotavljali preden so dosegli fazo hitre rasti. Evropski trg je podobno zgodbo doživel tudi pri uvajanju mikrovalovnih pečic.

V tej fazi je dobiček v primerjavi z ostalimi fazami negativen ali nizek zaradi visokih stroškov razpečave in tržnega komuniciranja. Veliko denarja potrebujemo, da pritegnemo distributorje in oblikujemo zaloge pri njih. Izdatki za tržno komuniciranje so relativno visoki, ker moramo potrošnike informirati o novem izdelku in jih pritegniti k poskusnemu nakupu. Trg v splošnem v tej fazi še ni razvejan, zato podjetje in njegovi konkurenti izdelujejo osnovno inačico izdelka. Ta podjetja osredotočajo svojo prodajo na tiste kupce, ki so najbolj pripravljeni kupiti izdelek.

Podjetje, še posebej tržni pionir, mora izbrati strategijo uvajanja, ki je skladna z nameravanim pozicioniranjem izdelka. Upoštevati bi moralo, da je začetna strategija samo prvi korak v večjem trženjskem načrtu za celoten življenjski cikel izdelka. Če se tržni pionir odloči za »ubijalsko« strategijo uvajanja, bo žrtvoval dolgoročne prihodke na račun kratkoročnih pridobitev. Ko pride pionir v kasnejše faze ŽCI, bo moral neprestano oblikovati novo politiko cen, tržnega komuniciranja in druge trženjske strategije. Tržni pionir ima najboljše možnosti za izgradnjo in vzdrževanje tržnega vodstva, če igra kar se le da korektno od samega začetka.

3.9.2 Rast

Če novi izdelek zadovolji trg, bo prešel v fazo rasti v kateri se bo prodaja hitro povečevala. Zgodnji sprejemalci izdelka bodo nadaljevali z nakupi, kasnejši kupci jih bodo pričeli slediti, še posebej če bodo slišali dobro propagando od ust do ust. Nove priložnosti za dobiček bodo pritegnile nove konkurente, ki bodo vstopili na trg. Uvedli bodo nove značilnosti izdelkov in trg se bo širil. Povečanje števila konkurentov privede do povečanja števila prodajnih mest in prodaja poskoči že s tem, da je potrebno ustvariti zaloge pri preprodajalcih. Cene ostanejo nespremenjene ali pa rahlo padejo. Podjetja vzdržujejo svoje izdatke za tržno komuniciranje na isti ali rahlo višji ravni. Izobraževanje trga ostane cilj, vendar se mora sedaj podjetje soočiti tudi s konkurenco.

Med fazo rasti se dobički povečajo, ker se stroški tržnega komuniciranja porazdelijo na širši obseg prodaje in ker proizvodni stroški na enoto izdelka padajo. Podjetje uporablja več strategij za vzdrževanje hitre rasti trga kar se le da dolgo. Izboljšuje kakovost izdelka in dodaja nove značilnosti izdelka in nove modele. Vstopa v nove tržne segmente in tržne poti. Nekaj oglaševanja premakne iz naloge ustvarjanja zavedanja o izdelku k izgrajevanju prepričanja o izdelku in nakupu. V pravem trenutku zniža cene, da bi pritegnilo več kupcev.

V fazi rasti se podjetje sooči z nasprotjem med visokim tržnim deležem in visokim tekočim dobičkom. Z velikimi izdatki za izboljšave izdelka, tržno komuniciranje in razpečavo lahko podjetje doseže prevladujočo pozicijo. Če ravna na ta način, se pač odreče največjemu tekočemu dobičku, za katerega upa, da ga bo doseglo v naslednji fazi.

3.9.3 Zrelost

V določenem trenutku se bo rast prodaje izdelka upočasnila in izdelek vstopi v fazo zrelosti. Zrelost običajno traja dlje časa, kot pa predhodni fazi in postavlja pred trženjsko vodstvo velike izzive. Večina izdelkov se nahaja v fazi zrelosti, zato se večina vodstev trženja ukvarja z zreliimi izdelki.

Upočasnitev rasti prodaje povzroči, da imajo mnogi proizvajalci veliko izdelkov za prodajo. Te prevelike zmogljivosti posledično prinesejo ostrejšo konkurenco. Konkurenti pričenjajo zniževati cene, povečujejo proračune za oglaševanje in pospeševanje prodaje in dvigujejo raziskovalne proračune, da bi našli boljše inačice izdelkov. Ti koraki povzročijo padec dobička. Nekaj šibkejših konkurentov pričenja opuščati proizvodnjo. Panogo običajno sestavljajo le uveljavljeni proizvajalci.

Čeprav mnogi izdelki v fazi zrelosti ostanejo dolga obdobja nespremenjeni, pa se najuspešnejši med njimi razvijajo tako, da zadovoljujejo spreminjajoče potrebe potrošnikov. Izdelčni vodje bi morali storiti več, kot pa le spremljati zrel izdelek ali ga braniti – dober napad je najboljša obramba. Proučiti bi morali modifikacije trga, izdelka in trženjskega spleta.

Pri *modifikaciji trga* poskuša podjetje povečati potrošnjo trenutnega izdelka. Išče nove uporabnike in tržne segmente. Takšen primer je Johnson&Johnson otroški šampon s katerim je pričel proizvajalec uspešno meriti tudi na trg odraslih. Menedžerji prav tako iščejo načine za povečanje uporabe med obstoječim potrošniki. Ali pa uporabijo repozicioniranje blagovne znamke, da bi nagovorili večje ali hitreje rastoče tržne segmente.

Podjetje utegne poskusiti tudi *modifikacijo izdelka* - spreminjanje značilnosti kot so kakovost, značilnosti, ali stil za pritegnitev novih uporabnikov ali z namenom, da navdahne močnejšo porabo. Izboljša lahko kakovost in delovanje – trajnost, zanesljivost, hitrost, okus izdelka. Ali pa morda doda nove značilnosti, ki povečajo koristnost, varnost ali udobnost izdelka. Proizvajalec avtomobilov lahko doda nove značilnosti, ki povečujejo varnost potnikov. In končno lahko podjetje izboljša styling in privlačnost izdelka. Proizvajalci avtomobilov uvajajo manjše oblikovne spremembe na avtomobilih v skoraj vsakem modelnem letu. Proizvajalci potrošniških izdelkov in hrane dodajajo nove okuse, sestavine ali velikosti embalaže, da bi oživili nakupe.

Nenazadnje pa lahko podjetje *modificira trženjski splet* – izboljša prodajo s spremembo ene ali več sestavin trženjskega spleta. Zniža lahko cene, da bi pritegnilo nove kupce in stranke konkurentov. Lansira lahko boljšo oglaševalsko kampanijo ali uporabi agresivnejše pospeševanje prodaje – dogovore s trgovci, spodbude, nagradna tekmovanja in popuste. Podjetje se lahko pomakne v večje prodajne kanale z uporabo velikih trgovcev na drobno, še posebej, če takšne tržne poti rastejo. Nenazadnje pa lahko podjetje kupcem ponudi nove ali izboljšane storitve.

3.9.4 Upadanje

Prodaja večine izdelčnih oblik in blagovnih znamk se enkrat prične zmanjševati. Upadanje je lahko počasno ali hitro. Prodaja se lahko povsem ustavi ali pa se zniža na nižjo raven, kjer se nadaljuje še vrsto let. Govorimo o fazi upadanja.

Do upadanja prodaje pride iz več razlogov, vključno zaradi tehnološkega razvoja, premika v okusih potrošnikov in povečane konkurence. Obseg prodaje in dobički upadejo, nekatera podjetja se iz trga umaknejo. Tista, ki ostanejo, morda oklestijo ponudbo izdelkov, opustijo manjše tržne segmente in nepomembne tržne poti ali pa zmanjšajo proračun za tržne komunikacije in znižajo cene še bolj.

Poslovanje s slabotnim izdelkom utegne biti za podjetje zelo drago ne samo z vidika dobička. Obstajajo številni skriti stroški. Šibak izdelek utegne jemati preveč časa vodstvu, zahteva pogoste spremembe v ravni zalog in cen, potrebuje pozornost prodajnega osebja in oglaševalskih dejavnosti, kar bi bilo morda smotrnejše usmeriti na povečevanje donosnosti bolj zdravih izdelkov. Ugled čedalje slabšega izdelka lahko kupcem povzroči pomisleke o podjetju in njegovih drugih izdelkih. Največji strošek pa je morda povezan s prihodnostjo. Ohranjanje šibkega izdelka povzroča zamude pri iskanju zamenjav, ustvarja neuravnotežen izdelčni splet, škoduje tekočim dobičkom in slabi pozicijo podjetja v prihodnosti.

Iz omenjenih razlogov morajo podjetja posvetiti več pozornosti svojim starajočim izdelkom. Naloga podjetja je identifikacija izdelkov v fazi upadanja z rednimi revizijami prodaje, tržnih deležev, stroškov in trendih v dobičku. Nakar se mora vodstvo pri vsakem izdelku v upadanju odločiti ali ga vzdržuje, žanje ali ga opusti.

Vodstvo se lahko odloči, da *vzdržuje* svojo blagovno znamko brez sprememb zaradi upanja, da bodo konkurenti zapustili panogo. Ali pa sprejme odločitev o repozicioniranju

blagovne znamke zaradi upanja, da jo lahko spravi nazaj v fazo rasti v ŽCI. Lahko pa se odloči za *žetev* izdelka, kar pomeni zmanjšanje različnih stroškov (proizvodni prostori in oprema, vzdrževanje, razvoj in raziskave, oglaševanje, prodajna sila) v upanju, da se bo prodaja ohranila. V primeru uspeha, bo strategija žetve prinesla kratkoročno povečanje dobička. Vodstvo pa se lahko tudi odloči, da *opusti* izdelek v izdelčni skupini. Lahko ga proda drugemu podjetju ali pa ga enostavno likvidira ob stroških zapiranja.

3.10 TRŽENJE IN DOLOČANJE CEN

Na določanje cen vpliva več dejavnikov. Ločimo ih na zunanje in notranje dejavniki. Ntranji dejavniki, ki vplivajo na odločitve o cenah, *vključujejo trženjske cilje podjetja, strategijo trženjskega spleta, stroške in organizacijske premisleke*. Ti dejavniki so predvsem: trženjski cilji, strategija trženjskega spleta, stroški, organizacijski premisleki in drugo.

Zunanji dejavniki, ki vplivajo na določanje cen so *značilnosti trga in povpraševanja, konkurenca in druge okoljske sestavine*. Ti dejavniki so predvsem: trg in povpraševanje, določanje cen na različnih vrstah trgov, kupčeve zaznave cene in vrednosti, analiza razmerja med ceno in povpraševanjem, cenovna elastičnost povpraševanja, stroški, cene in ponudba konkurence in drugi zunanji dejavniki.

3.10.1 Strategija prodajnih cen

Pri oblikovanju prodajnih cen je pomembno, da podjetje upošteva naslednje predpostavke:

Ali gre za nov izdelek na tržišču: Strategije cen se morajo nujno prilagajati posameznim fazam v življenjskem ciklu izdelka; to prilagajanje je še posebej pomembno, če gre za novi izdelek na trgu. Pri tem je pomembno razlikovanje cen za različne segmente uporabnikov.

Ali gre za posamezen izdelek ali skupino izdelkov: Če je posamezen izdelek del skupine izdelkov, bo podjetje želelo izpeljati takšno strategijo oblikovanja cen, ki bo maksimirala dobiček celotne skupine. Ta proces je otežen zaradi različne velikosti stroškov in povpraševanja za vsak posamezen izdelek, ki pa so vseeno povezani med seboj, hkrati pa se vsak izdelek sooča z različno konkurenco.

Ali gre za prilagajanje značilnostim različnih segmentov: Podjetja oblikujejo cene svojih izdelkov s prilagajanjem tržnim spremembam. Potrošniki se drugače opredeljujejo do cen enakih izdelkov, če so v različnih vlogah ali ob različnem času (turistični paket - poslovno ali zasebno), kar seveda ne velja za ponudnika, pri katerem so stroški izdelka enaki. V primeru, če so določene skupine potrošnikov pripravljene plačati različne cene za enake izdelke, se ponudniki odločijo za razlikovanje cen.

3.11 TRŽENJSKO KOMUNICIRANJE

Celoten komunikacijski splet podjetja, imenovan tudi promocijski splet sestoji iz ustrezne mešanice oglaševanja, osebne prodaje, pospeševanja prodaje, stikov z javnostmi in orodji

neposrednega trženja, ki jih podjetja uporablja za zasledovanje oglaševalskih in trženjskih ciljev. Navajamo opredelitve vseh petih glavnih komunikacijskih orodij:

Oglaševanje: Vsaka plačana oblika neosebne predstavitve in promocije zamisli, izdelkov ali storitev s strani znanega sponzorja.

Osebna prodaja: Osebna predstavitev prek prodajnega osebja podjetja z namenom doseganja prodaje in gradnje razmerja s kupci.

Pospeševanje prodaje: Kratkoročne spodbude za spodbujanje nakupov ali prodaje izdelkov ali storitev.

Stiki z javnostmi: Izgradnja dobrih odnosov z različnimi javnostmi podjetja zaradi doseganja ugodnega javnega mnenja, izgradnje dobrega korporacijskega ugleda in dela z ali odstranjevanja neprijetnih govoric, zgodb in dogodkov.

Neposredno trženje: Neposredne komunikacije s pazljivo izbranimi posameznimi potrošniki za pridobivanje takojšnjega odgovora – uporaba pošte, telefona, faksa, elektronske pošte in drugih neosebnih orodij za komuniciranje neposredno z določenimi potrošniki ali za pritegnitev neposrednega odgovora.

3.12 NAČRTOVANJE TRŽNEGA KOMUNICIRANJA

Oblikovanje učinkovitega in uspešnega sistema komuniciranja zajema naslednje korake:

Določitev ciljnih skupin oziroma javnosti - sestavljajo jih obstoječi in potencialni kupci, odločevalci in vplivneži, oblikovani kot posamezniki, skupine, deli prebivalstva ali celotno prebivalstvo. Sestavni del analize ciljnih skupin je določitev obstoječe podobe (imagea) in določitev ciljne podobe organizacije.

Opredelitev ciljev komunikacije – kako najhitreje najceloviteje in najceneje informirati kupce naših izdelkov

Oblikovanje sporočila – vsebuje odgovore na štiri vprašanja: kakšna je vsebina sporočila, kakšna je zgradba sporočila, kakšna je oblika sporočila, kdo naj sporočilo posreduje.

Oblikovanje proračuna za komunikacijo je odvisna od ciljev, ki si jih postavlja organizacija. Metode za določanje proračuna so: metoda razpoložljivih sredstev, metoda deleža od vrednosti prodaje, metoda primerjave s konkurenti, metoda ciljev in nalog.

Izbiro komunikacijskega spleta – pomeni poznati naravo posameznih komunikacijskih orodij, poznati svoj izdelek, cilje, ki si jih na trženjskem področju postavlja organizacija in izbrati najoptimalnejšo kombinacijo komunikacijskih orodij.

Merjenje učinkovitosti komunikacijskih aktivnosti – po določitvi komunikacijskega načrta, je potrebno meriti (z anketiranjem) njegov učinek na ciljne skupine.

Prilagajanje organiziranja in vodenja novim razmeram – vključiti v sistem komuniciranja koncept povezane trženjske komunikacije, ki upošteva dodano vrednost ter hkrati oceniti

strateško vlogo različnih komunikacijskih orodij in njihovo medsebojno povezano delovanje v smislu večje učinkovitosti.

4. EKONOMSKO FINANČNO PODROČJE V PODJETJU

4.1 EKONOMIKA POSLOVANJA

Temeljni cilj vsakega podjetja (podjetnika) je dobiček, razen v izrednih primerih, si moramo ob poslovnem načrtovanju odgovoriti na naslednja vprašanja:

- kje so naše tržne možnosti,
- je naš proizvod oz. storitev zanimiva za trg in za koga,
- smo sposobni proizvesti proizvod, prodati blago in nuditi storitve,
- bomo poslovali dobičkonosno ter
- imamo potencial poslovanja.

Podjetje (podjetnik) pridobiva dohodek s proizvodnjo in prodajo proizvodov ali storitev na trgu (domačem, lokalnem, evropskem, mednarodnem). Pri tem potrebuje določene proizvodne faktorje, kot so:

- delovna sredstva,
- predmete dela,
- delovno silo in
- storitve drugih.

Rezultat proizvodnega procesa so proizvodi ali storitve, ki se prodajajo na trgu. Merjenje ekonomskih dejavnosti in uspešnosti se pričinja s primerjavo vhodnih stroškov in izhodnih prihodkov.

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

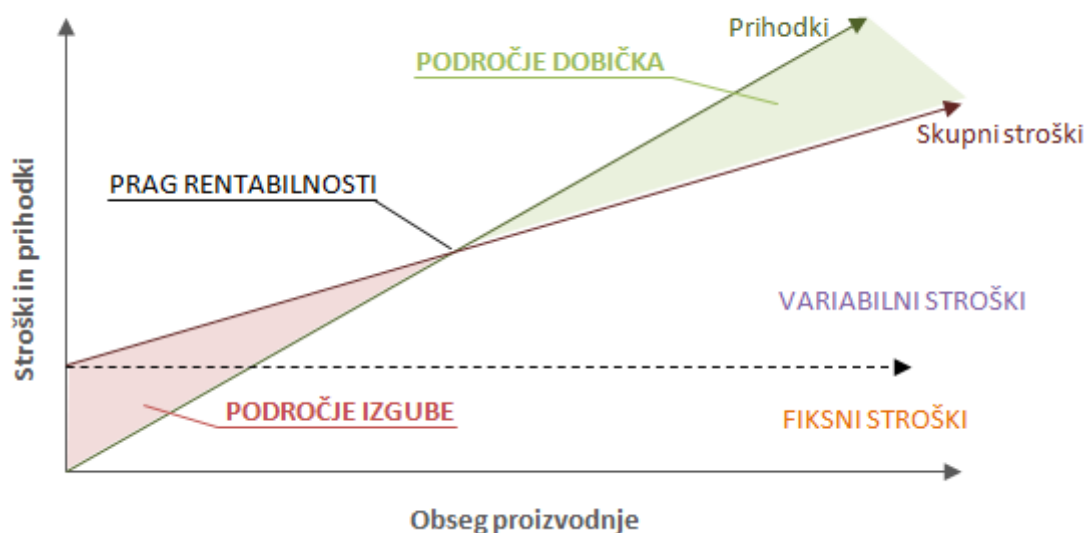
Pri prikazu ekonomike poslovanja ne smemo pozabiti na prikaz **točke preloma**. Graf točke preloma nam pomaga določiti tisto raven prodaje in proizvodnje, pri kateri so vsi stroški pokriti. To vključuje tako variabilne stroške, ki so proporcionalni s proizvodnjo, kot fiksne stroške, ki ne variirajo glede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

Če kot podjetniki začnemo z novim podjetjem (novo investicijo, novim poslom), je zelo koristno, da vemo, kdaj bo posel začel dosegati dobiček. Ta ocena je zelo pomembna, saj je dodaten prikaz finančnega potenciala novega podjetja ali posla.

Točka preloma je KOLIČINA in VREDNOST PRODAJE, pri kateri se CELOTNI STROŠKI izenačijo s CELOTNIMI PRIHODKI, torej ko je DOBIČEK ENAK 0 (pravimo ji tudi ničelna točka).

Prodajna cena - variabilni stroški = prispevek za pokritje (biti mora tako velik, da pokrijemo fiksne stroške in ustvarimo želen dobiček).

Za osnovi fiksnih (stalnih) in variabilnih (spremenljivih) stroškov lahko ponazorimo **graf točke preloma** oziroma prikažemo **prag rentabilnosti**:



Iz grafa ugotovimo, da je prag rentabilnosti šele pri določenem obsegu proizvodnje ob pogoju, da so fiksni stroški vedno enaki.

Obstajajo številni modeli in načini ugotavljanja točke preloma, bistveno je, da ob načrtovanju podjetnik prepozna fiksne in variabilne stroške in si zna preračunati, pri kakšni količini prodaje in ob kakšni ceni, bo podjetje pokrilo vse stroške in bo dosežen zelen dobiček.

Šele nad točko rentabilnosti se dosega **dobiček**, ki je vedno večji ob nespremenjenih fiksnih stroških. Pod točko praga rentabilnosti se ustvarja **izguba**.

Formula izračuna prispevka za pokritje = prihodki – spremenljivi stroški.

Formula izračuna točke preloma = prispevek za pokritje – stalni stroški.

Primer: Celotni prihodki so 60.000 €, variabilni stroški so 29.000 €, stalni stroški so 21.000 €. Zanima nas višina prispevka za pokritje?

Zap. št.	Vrsta stroška	V €
1	Celotni prihodki	60.000
2	Variabilni stroški	(29.000)
3 (1-2)	Prispevek za pokritje	31.000
4	Stalni stroški	(21.000)
5	Zaslужek	10.000

Primer: Celotni prihodki so 60.000 €, variabilni stroški so 29.000 €, stalni stroški so 21.000 €. Zanima nas točka preloma, če želimo donos 5.000 €

Točka preloma z zelenim donosom = fiksni stroški + donos / prispevek za pokritje

$(21.000 \text{ €} + 5.000 \text{ €}) / 31.000 \text{ €} = 0,8387$ - pri 84 % prodaji proizvodov ali objektov imamo pokrijete vse stroške in dosežemo želen donos 5.000 €.

Preizkus:

Zap. št.	Vrsta stroška	V €	V €
1	2	3	$4 = 3 * 0,8387$
1	Celotni prihodki	60.000	50.323
2	Variabilni stroški	(29.000)	(24.322)
3 (1-2)	Prispevek za pokritje	31.000	26.001
4	Stalni stroški	(21.000)	(21.000)
5	Zaslужek	10.000	5.001*

*razlika je zaokroževanje pri množenju.

Primer: Celotni prihodki so 60.000 €, variabilni stroški so 29.000 €, stalni stroški so 21.000 €. Zanima nas višina prispevka za pokritje?

Zap. št.	Vrsta stroška	V €
1	Celotni prihodki	60.000
2	Variabilni stroški	(29.000)
3 (1-2)	Prispevek za pokritje	31.000
4	Stalni stroški	(21.000)
5	Zaslужek	10.000

Primer: Celotni prihodki so 60.000 €, variabilni stroški so 29.000 €, stalni stroški so 21.000 €. Zanima nas točka preloma, če želimo donos 5.000 €.

Obrazec:	
Točka preloma z želenim donosom = fiksni stroški + donos / prispevek za pokritje	

$(21.000 \text{ €} + 5.000 \text{ €}) / 31.000 \text{ €} = 0,8387$ - pri 84 % prodaji proizvodov ali objektov imamo pokrijete vse stroške in dosežemo želen donos 5.000 €.

Preizkus:

Zap. št.	Vrsta stroška	V €	V €
1	2	3	$4 = 3 * 0,8387$
1	Celotni prihodki	60.000	50.323
2	Variabilni stroški	(29.000)	(24.322)
3 (1-2)	Prispevek za pokritje	31.000	26.001
4	Stalni stroški	(21.000)	(21.000)
5	Zaslужek	10.000	5.001*

*razlika je zaokroževanje pri množenju.

Za management 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 € ne pripeljejo do izgub.

Primer: Podjetje proizvaja in prodaja bonbone, katerih prodajna cena je 4 € / bonbon. Spremenljivi stroški so 2 € / bonbon. Stalni stroški so 3.000 €.

- a) Izračunajte število bonbonov, ki jih mora podjetje proizvesti in prodati, da doseže točko gospodarnosti ?
- b) Koliko bonbonov je treba prodati, da bo dobiček pred obdavčitvijo 970 € ?

Rešitev:

- a) **Količina bonbonov = $3.000 \text{ €} / (4 \text{ €} - 2 \text{ €}) = 1.500$ bonbonov.**
- b) **Količina bonbonov in dobiček = $(3.000 \text{ €} + 970 \text{ €}) / (4 \text{ €} - 2 \text{ €}) = 1.985$ bonbonov.**

4.2 POMEN STROŠKOV

Poslovanje vsakega podjetja je usmerjeno k doseganju poslovnih učinkov (ustvarjanje proizvodov ali opravljanju storitev). Pri tem se pojavljajo stroški. Zato ima pomen poznavanja stroškov vpliv na sprejetje ustreznih poslovnih odločitev.

To pomeni, da je v odločanje in sprejemanje poslovnih odločitev vpleteno:

- načrtovanje,
- pripravljanje izvajanja in
- nadziranje poslovanja.

Stroške je glede na vlogo posameznih dejavnikov gospodarjenja je mogoče razvrstiti po njihovih izvirnih vrstah na:

- stroške materiala,
- stroške storitev,
- amortizacijo in odpise,
- stroški dela,
- stroški v zvezi z ustvarjanjem poslovnih učinkov in
- stroške dajatev, ki niso odvisne od poslovnega izida.

Poslovnega procesa ni mogoče izvesti brez prvin, ki ga sestavljajo in te so:

- **delovna sredstva** (stroji, naprave, inštalacije, prevozna sredstva, inventar, zemljišča, zgradbe, biološka sredstva),
- **predmeti dela** (surovine, material, polproizvodi, energija),
- **storitve** (prevozne in strojne storitve, popravila, storitve PTT, reprezentanca, reklama, bančni stroški in drugi) in
- **zaposleni.**

Pri poslovnih odločitvah so najpomembnejši stroški, zato moramo zelo dobro poznati:

- kdaj znesek obravnavamo kot strošek in
- kako se stroški v različnih okoliščinah obnašajo.

Poznavanje zneskov, ki izpolnjujejo pogoje, da so stroški, je izredno pomembno, ker so stroški tisti, ki jih upoštevamo v kalkulacijah in jih prevalimo na kupce. To je pomembno pri podjetjih, kjer določajo prodajno ceno na podlagi kalkulacij in ne razmer na trgu (zavodi, javna podjetja).

Stroški se pojavljajo v zvezi s **potroški** delovnih sredstev, predmetov dela, storitev in zaposlencev pri nastajanju in razpečevanju poslovnih učinkov. Stroški so opredeljeni kot zneski, ki so za proizvodjalni proces nujno potrebni in ko jih moramo všteti v ceno proizvoda ali storitve.

4.2.1 Potrošek, strošek, odhodek, izdatek

Potrošek je količina prvin, ki se porabijo oziroma obrabijo v poslovnem procesu in morajo biti v neposredni ali posredni vzročni zvezi s poslovnimi učinki.

Strošek je cenovno ovrednoten potrošek prvin poslovnega procesa ($\text{strošek} = \text{potrošek} \times \text{cena prvine}$) in so vedno izraženi z denarnimi enotami,

- nastanek stroškov je vedno povezan z nekim namenom oziroma stroškovnim objektom. Ti nameni lahko vključujejo: proizvode, oddelke, projekte, kupce ali druge stvari in aktivnosti, za katere želimo ugotavljati stroške,

Odhodki vplivajo na poslovni izid in lahko nastanejo tudi neodvisno od stroškov, in sicer, če se povečajo obveznosti do virov sredstev ali zmanjšajo sredstva.

Izdatki so neposredna zmanjšanja denarnih sredstev iz transakcijskih računov, ki se lahko pojavi tudi neodvisno od stroškov.

Strošek je lahko samo tisti znesek, ki:

- se nanaša na prvine poslovnega procesa,
- je nastal s trošenjem prvine poslovnega procesa (zaloga ni strošek),
- se nanaša na prvino, če ima le-ta prvina ceno,
- velikost zneska mora biti utemeljena in hkrati tudi najmanjša, da se lahko nek poslovni proces odvija in
- ta znesek mora biti nujno potreben, da se lahko poslovni proces odvija.

4.2.2 Spremljanje in proučevanje stroškov

Spremljanje in proučevanje stroškov, kot strokovna naloga računovodstva, mora zagotoviti lastnikom, poslovodstvu, podjetnikom podrobne in pravočasne informacije o:

- prihodnjem,
- sedanjem in
- preteklem obdobju.

Le na tej osnovi bodo lahko njihove poslovne odločitve realnejše in pravilnejše.

Končni cilj proučevanja stroškov iz različnih zornih kotov je ugotoviti stroške za posamezen proizvod ali posamezno končno storitev, ki je predmet prodaje.

Proučevanje stroškov poteka glede na to:

- kako se gibljejo, ko se obseg poslovanja povečuje ali zmanjšuje,
- nadaljujemo s tem, da primerjamo stroške v različnih obdobjih ali v različnih podjetjih in
- proučujemo utemeljenost in neizbežnost posameznih vrst stroškov.

Šele na temelju proučevanj stroškov in poznavanja zmogljivosti ter na temelju raziskave trga in poznavanja možnosti za prodajo je mogoče izbrati takšen proizvodni program poslovanja, ki omogoča podjetju najboljše poslovne izide.

Stroške je pomembno proučevati po tistih kategorijah, na podlagi katerih lahko vplivamo na zmanjšanje stroškov:

- za oceno **dosežkov vodje enote** upoštevamo le obvladljive stroške in ne vse stroške na enoto,
- **za vrednotenje zalog** upoštevamo le tiste stroške po katerih bomo vrednotili zaloge,
- **za oceno ugodnejše nabave ali proizvodnje** upoštevamo le odločujoče stroške in
- vse stroške upoštevamo, ko **izračunavamo prodajno ceno**, katero ugotovimo tako, da k stroškovni ceni prištejemo pribitek (zaslužek), ki ga obravnavamo enako kot stroške.

4.2.3 Namen proučevanja stroškov

Stroške proučujemo:

- **stroške v celotnem obsegu** – informacije, ki jih pridobimo so podlaga za primerjavo z načrtovanimi stroški, za ugotavljanje dobičkonosnosti poslovanja ali enote. Pri poslovnih odločitvah moramo dajati prednost načrtovanim stroškom pred dejanskimi, saj je treba prodajno ceno postaviti ali presoјati prej, kot je mogoče obračunati dejanske stroške, ki zadevajo proizvod ali storitev,
- **stroške na količinsko enoto poslovnega učinka** – informacije so podlaga za postavljanje in presoјanje prodajne cene poslovnega učinka,
- **stroške organizacijskih enot** – informacije so podlaga za presoјanje odgovornosti in uspeha organizacijskih enot in
- **stroški posameznega kupca** – informacije so podlaga za presoјanje ali s posameznim kupcem še sodelovati ali ne.

4.2.4 Vrste stroškov

Poznati je potrebno stroške znotraj in zunaj podjetja. Poznavanje stroškov v celotni vertikalni verigi je dobro izhodišče za znižanje stroškov v celotni verigi in ne samo znotraj podjetja. V vsakem podjetju je zapletena sestava stroškov, saj se s težavo razpoznajo lastnosti, ki jih posamezni stroški povzročajo.

Zato je potrebno poskrbeti za njihovo:

- vsestransko preglednost,
- prisotnost,
- vplivnost in
- poslovno pomembnost.

Ko v podjetju spoznamo stroške (vrsto, dinamiko, povzročitelje) si postavimo želeno raven stroškov (standardna višina stroškov, ki jo primerjamo z dejanskimi stroški) in jih lahko obvladujemo (vpliv na višino ali znižanje). Zavedati se moramo, da je znižanje stroškov eden od načinov izboljšanja uspešnosti poslovanja oziroma povečanja dobička podjetja.

Stroške lahko znižamo na naslednje načine:

- z boljšo izrabo zmogljivosti,
- izboljšanjem procesne tehnologije in
- na podlagi učinkov izkušenosti.

4.2.4.1 Naravne vrste stroškov

Delimo jih na:

- materiala,
- storitev,
- amortizacije in
- dela.

Stroški materiala nastopijo takrat, ko material, ki ga imamo na zalogi, dano v proizvodnjo in ga predelamo v poslovne učinke. Nabava materiala ne predstavlja strošek ampak poveča vrednost in količino zalog.

Stroški storitev nastopijo, ko prejmemo račun od dobavitelja, ki nam je storitev opravil. Stroški storitev so lahko naslednji: transportne storitve, storitve podizvajalcev (kooperantov), stroški najemnin, storitve investicijskega vzdrževanja (popravila, servisi), stroški reklame in reprezentance, stroški zavarovalnih premij, stroški dela študentov preko študentskega servisa, stroški povezani z službeno potjo, stroški plačilnega prometa in bančnih garancij, stroški notarjev, odvetnikov, davčnih, računovodskih in drugih zunanjih svetovalcev, stroški storitev računovodskega servisa, stroški avtorskih pogodb in podjemnih pogodb, stroški sejin članov nadzornega sveta in podobni stroški.

4.2.4.2 Stalni in variabilni stroški

Stroški se ne vedejo enako, kadar poslovni sistem spreminja obseg dejavnosti delimo jih na:

- **stalne** - na njihovo višino ne vplivajo spremembe obsega dejavnosti (npr. amortizacija, najemnine, plače poslovođij in režije, stroški prispevkov in dajatev, komunala, stavbna zemljišča, članarine, ipd.). Večji je obseg dejavnosti manjši so na enoto in
- **spremenljive** – na njihovo višino vplivajo spremembe obsega dejavnosti. Na količinsko enoto so vedno enaki.

Nadaljnja delitev stalnih in spremenljivih stroškov je naslednja:

- **neomejeno stalni** – na njih **obseg dejavnosti sploh ne vpliva**, saj je njihov znesek enak pri velikem ali majhnem obsegu dejavnosti, pri popolni ali delni izrabi zmogljivosti. To pomeni, čim večjo količino ustvari poslovni sistem, tem manjši del stroškov odpade na količinsko enoto poslovnega učinka;
- **omejeno stalni** – na njih **spmemba obsega dejavnosti ne vpliva v določenih meja** – ko so te meje prekoračene, se stroški sunkovito povečajo, vendar do prve naslednje meje nanje spet ne vpliva obseg dejavnosti. Na količinsko enoto poslovnega učinka so ti stroški obratno sorazmerni z obsegom dejavnosti. Te stroške ima poslovni sistem, kadar zaradi povečane proizvodnje uvede nov stroj, ki povzroča povečanje amortizacije, kadar se zaradi nove izmene povečajo stroški kurjave, razsvetljave in podobno;

4.2.4.3 Vrste spremenljivih stroškov

Poznamo naslednje vrste spremenljivih stroškov:

- **sorazmerno (proporcionalno) spremenljivi** - na količinsko enoto poslovnega učinka so vedno enaki. To so denimo stroški izdelovalnega materiala ali plače, ki so obračunane glede na ustvarjene količine;
- **napredujoči (prograsivno) spremenljivi** – so stroški, ki se povečujejo hitreje kot obseg dejavnosti, povečujejo se na količinsko enoto poslovnega učinka, kadar poslovni sistem v enakem obdobju napravi več. To so plače, kadar zaradi povečanega obsega proizvodnje uvedemo dražje nočno in nadurno delo in podobno;
- **nazadujoči (degresivno) spremenljivi** – so tisti stroški, ki se ne povečujejo kot obseg dejavnosti, na količinsko enoto poslovnega učinka se zmanjšujejo, kadar se povečuje obseg dejavnosti.

Stroški povezani z delovanjem poslovnih funkcij vsakega podjetja. Iz tega zornega kota jih razdelimo po posameznih poslovnih funkcijah. Večina poslovnih funkcij je razvita tako, da ko se opredeljene možnosti in potrebe prodajne funkcije, lahko uspešno deluje proizvodjalna funkcija in je velikost stroškov razvrščena le na **stroške proizvodjanja in neproizvodjanja**.

SRS dajejo pomembnost razvrščanja stroškov na stroške proizvodjanja in neproizvodjanja in priporočajo vrednotenje poslovnih učinkov po stroških proizvodjanja.

SRS upoštevajo, da se v zalogah poslovnih učinkov lahko zadržujejo le tisti stroški proizvodnje, druge stroške mora podjetje pokriti iz sprotnih prihodkov. Tako ločimo **stroške učinkov in stroške obdobja**.

Odločujoči stroški so tisti stroški, katerih sedanji celotni obseg bi se spremenil, če bi sprejeli neko različico. **Neodločujoči stroški** ostanejo v celotnem obsegu enaki, ne glede na to ali različico sprejmemo ali zavrremo.

4.2.4.4 Izvirni in izvedeni stroški

Delitev teh vrst stroškov je narejena z vidika, ali so stroški posamezne enote posledica sodelovanja **znotraj ali zunaj podjetja**. Členitev je pomembna za poslovne odločitve, zlasti kadar so enote podjetja pri svojih odločitvah samostojne in njihove odločitve lahko tudi škodijo podjetju kot celoti.

4.2.4.5 Druge vrste stroškov

Ekonomsko teorija uči, da naj podjetja prodajajo toliko časa, dokler se prodajna cena ne izenači s **mejnimi stroški** (spremenljivi stroški). Vendar takšno pravilo velja v pogojih popolne konkurence. Današnje razmere na trgih so vse prej, kot popolnoma konkurenčne. Pojavljajo se lahko tudi **dodatni stroški**, ki so spremljivi stroški in razlika v stalnih stroških zaradi prehoda na novo raven obsega dejavnosti. Dodatne stroške povzroča dodatna proizvodnja.

Oportunitetni stroški so izražene vrednosti izgubljenih priložnosti (ne glede na to kakšna priložnost je bila), ker ni bila sprejeta »druga boljša odločitev« (primerjava doseženega in drugega boljšega poslovnega izida). Ti stroški niso knjigovodsko evidentirani vendar imajo velik vpliv na poslovno odločitev.

Obvladljivi stroški so tisti, o katerih odloča in je tudi odgovoren za prekoračitev vodja mesta odgovornosti.

Neobvladljivi stroški so tisti, ki so mestu odgovornosti predpisani od zunaj (vodja mesta odgovornosti nima vpliva na njihovo višino).

Stroški glede na celovito obvladovanje kakovosti poslovanja - sodobna tehnologija je potreben pogoj za preživetje podjetja. Zato je pogoj za vsako podjetje, da preživi, da vse svoje poslovne aktivnosti opravi brezhibno in z minimalno porabo prvin poslovnega procesa, s tem, da ohrani in zagotovi visoko raven kakovosti. Zato predstavlja vidik razvrščanja stroškov povezanih s kakovostjo in aktivnostmi za njihovo preprečitev na: stroške preventive, stroške ocenjevanja in stroške napak.

Dejanski stroški so zmnožki dejanskih potroškov in dejanskih cen, medtem, ko so **ocenjeni stroški** le ocenjene količine in cene.

Standardni stroški so zmnožki teoretično upravičenih potroškov in cen.

4.2.4.6 Neposredni in posredni (skupni, splošni) stroški

Za **neposredne stroške** velja, da jih lahko že na podlagi knjigovodske listine pripišemo posameznim proizvodom ali storitvam (neposredni stroški materiala, storitev, amortizacije, dela).

Posredni stroški so stroški, ki so povezani s celotnim poslovanje in jih ne moremo ne morejo v celoti obremeniti določen proizvod ali storitev (najemnine, bančni stroški, literatura, stroški dela delovne sile, obresti, reklama, reprezentanca, elektrika, kanalščina, prispevki za stavbno zemljišče, certifikati ISO, ipd.).

Posredne stroške pripišemo posameznim proizvodom ali storitvam s pomočjo različnih podlag (ključev, razdelilnikov, odstotkov). Posredne stroške imenujemo tudi skupni (splošni stroški), saj so skupni stroški več proizvodom ali storitvam (posredni stroški materiala, storitev, amortizacije, dela).

Ključ za razporejanje posrednih stroškov = splošni stroški / osnova x 100.

Osnova za razporejanja posrednih stroškov so lahko:

- neposredni stroški dela,
- neposredni stroški materiala,
- skupni neposredni stroški,
- ure neposrednega dela,
- ure strojnega dela,
- število zaposlenih in podobno.

Primer:

Podjetje proizvaja 3 vrste proizvodov (A, B, C). Skupni splošni stroški so 300.000 €.

Podatki o proizvedenih količinah in stroških so naslednji:

Proizvod	PK*	NSM**	NSD***
A	1.000 kom	100.000 €	50.000 €
B	500 kom	100.000 €	150.000 €
C	2.000 kom	100.000 €	100.000 €
SKUPAJ		300.000 €	300.000 €

*proizvedena količina

**neposredni stroški materiala

***neposredni stroški dela

Splošne stroške (SS) bomo razporedili na osnovi treh različnih ključev.

a) Neposredni stroški materiala (NSM)

Ključ = (SS / NSM) x 100 = (300.000 € / 300.000 € x 100) = 100 %

Proizvod	PK	NSM	NSD	CNS*	SS**	CS***	LC****
1	2	3	4	5 = 3+4	6	7 = 5+6	8 = 7 / 2
A	1.000	100.000	50.000	150.000	100.000	250.000	250
B	500	100.000	150.000	250.000	100.000	350.000	700
C	2.000	100.000	100.000	200.000	100.000	300.000	150
SKUPAJ		300.000	300.000	600.000	300.000	900.000	

*celotni neposredni stroški

**splošni stroški (režija)

***celotni stroški (neposredni in posredni)

****lastna cene

b) Neposredni stroški dela (NSD)

Ključ = (SS / NSD) x 100 = (300.000 € / 300.000 € x 100) = 100 %

Proizvod	PK	NSM	NSD	CNS*	SS**	CS****	LC****
1	2	3	4	5 = 3+4	6	7 = 5+6	8 = 7 / 2
A	1.000	100.000	50.000	150.000	50.000	200.000	200
B	500	100.000	150.000	250.000	150.000	400.000	800
C	2.000	100.000	100.000	200.000	100.000	300.000	150
SKUPAJ		300.000	300.000	600.000	300.000	900.000	

*celotni neposredni stroški

**splošni stroški (režija)

***celotni stroški (neposredni in posredni)

****lastna cena

c) Celotni neposredni stroški (CNS)

Ključ = (SS / CNS) * 100 = (300.000 € / 600.000 € * 100) = 50 %
--

Proizvod	PK	NSM	NSD	CNS*	SS**	CS***	LC****
1	2	3	4	5 = 3+4	6 = 5 * 0,5	7 = 5+6	8 = 7 / 2
A	1.000	100.000	50.000	150.000	75.000	225.000	225
B	500	100.000	150.000	250.000	125.000	375.000	750
C	2.000	100.000	100.000	200.000	100.000	300.000	150
SKUPAJ		300.000	300.000	600.000	300.000	900.000	

*celotni neposredni stroški

**splošni stroški (režija)

***celotni stroški (neposredni in posredni)

****lastna cena

4.2.5 Kalkulacije

Kalkulacije imenujemo postopek izračunavanja cene posameznega izdelka ali storitve. Kalkulacije je smiselno izvajati zaradi naslednjih učinkov: boljšega planiranja in nadzora stroškov, določitev lastne cene izdelka in kot osnovo za poslovne odločitve. Obstaja več različnih vrst kalkulacij. v malih in srednje velikih podjetjih je najpogostejše uporabljena metoda t.i. **stroškovna metoda**, kjer se na podlagi opredelitve stroškov ugotovi, kakšna je lastna cen (seštevek vseh stroškov na enoto).

Kalkulacija cene izdelka ali storitve je zahtevno opravilo. Na sploh to velja za vse kalkulacije v podjetju. Zraven ekonomskega znanja zahteva tudi poznavanje tehnološkega procesa in

poslovanje podjetja, za katerega se kalkulacija dela. Za kakršnokoli kalkuliranje je predpogoj, da imamo kvalitetne in pravočasne računovodske informacije o stroških v podjetju.

Kalkulacije potrebujemo zato, da imamo informacije o tem, koliko nas posamezen izdelek stane, kar lahko koristno uporabimo pri prodajnih poslih, prav tako lažje vplivamo na zniževanje njihovih stroškov.

Lastna cena proizvoda ali storitve je tista, ki zajema vse stroške, ki nastajajo v podjetju in so povezani neposredno in tudi posredno z izdelavo poslovnih učinkov. Lastna cena zajema naslednje elemente: neposredne stroške materiala, neposredne stroške dela, posredne proizvodne stroške, splošne stroške nabave, uprave in prodaje, druge splošne stroške. Stroške podjetja na različne načine usmerimo na izdelke ali storitve, ne vključujejo pa dobička. **Prodajna cena** je seštevek lastne cene izdelka ali storitve in dobička. Pri določanju prodajne cene so pomembni dejavniki, kot so: razmere na trgu in prodajne cene konkurentov.

4.2.5.1 Vrste kalkulacij

Popolne kalkulacije, kjer za posamezne izdelke ali storitve prikažemo vse stroške, zožene kalkulacije, kjer za posamezne izdelke ali storitve prikažemo le nekatere stroške. **Predkalkulacije**, kjer uporabljamo načrtovane (prihodnje) stroške. **Pokalkulacije**, kjer uporabimo stroške, ki so že nastali pri proizvodnji obravnavanega produkta.

Delitvene kalkulacije se delijo na:

- enostavno delitveno kalkulacijo,
- delitveno kalkulacijo s pomočjo ekvivalentnih števil,
- delitveno kalkulacijo po stroškovnih mestih,
- delitveno kalkulacijo po fazah proizvodnje,
- delitveno kalkulacijo vezanih proizvodov,
- enostavne dodatne kalkulacije z enim količnikom dodatka,
- sestavljene dodatne kalkulacije z več količniki dodatka.

Ker je sistem izdelave kalkulacij različen in tudi zapleten, so se razvile tudi t. i. **zožene metode vrednotenja učinkov**, kot so:

- vrednotenje po **lastni ceni** (LC),
- vrednotenje po **proizvodnih stroških**,
- vrednotenje po **spremenljivih stroških**,
- vrednotenje po **materialnih stroških in amortizaciji**.

Kalkulacijo po lastni ceni - Pri tej metodi je **najtežje ugotavljati posredne stroške**, ki jih običajno računamo s količniki dodatka (Kd).

Kd izračunamo po naslednji enačbi:

Kd = vsota posrednih stroškov, ki jih želimo dodati / osnova za dodajanje (na primer izdelavni osebni dohodki).

Kd za prodajne stroške = $200 / 500 = 0,4$

Ker iz izkušenj vemo, da je Kd za prodajne stroške 0,4 in ker poznamo Kd tudi za proizvodne, nabavne in upravne stroške, lahko razmeroma hitro po ugotovitvi neposrednih stroškov izdelamo kalkulacijo po metodi lastne cene. Metoda ni idealna, tako kot ni nobena, se pa pogosto uporablja. Opisano metodo lahko razvrstimo pod **sestavljeno dodatno kalkulacijo**, ker smo uporabili več koeficientov dodatka, lahko po presoji uporabimo tudi **enostavno dodatno kalkulacijo**, kjer bomo za posredne proizvodne, nabavne, prodajne in upravne stroške uporabili samo en količnik dodatka. To metodo imenujemo tudi **metoda direktnih stroškov**, ki temelji na poznavanju in ločevanju stroškov na fiksne in variabilne, kar smo opisali v poglavju 4.2.

Najpogostejše uporabljena načina izračuna lastne cene in sicer:

- enostavno delitveno kalkulacijo
- in kalkulacijo vezanih proizvodov.

Enostavna delitvena kalkulacija je primerna, kadar proizvajamo samo en izdelek ali storitev v večjih količinah.

Lastno ceno na enoto učinka dobimo:

$$\text{Lastna cena} = \text{skupni stroški} / \text{količina proizvodov}$$

Kadar imamo v podjetju tako vrsto proizvodnje, da ob glavnem izdelku nastajajo tudi stranski učinki, ki jih je mogoče prodati, uporabljamo **kalkulacijo vezanih proizvodov**.

Lastno ceno izračunamo kot:

$$\text{Lastna cena glavnega proizvoda} = (\text{skupni stroški} - \text{prodajna cena stranskega proizvoda}) / \text{količina glavnih proizvodov}$$

4.3 VIRI FINANCIRANJA

Poznamo različne načine in vire financiranja novoustanovljenih podjetij, te si bomo v nadaljevanju bolj podrobno pogledali, vendar je na začetku potrebno poudariti, da velika večina podjetnikov za zagon svojega podjetja najprej seže globoko v po svojih prihranki. To pomeni da ustanovitelj podjetja zagotovi **zagonski denar za podjetje**. To dejstvo kažejo raziskave po vsem svetu. Sledijo jim **drugi viri**, ki so iz strani družine, prijateljev, znancev, šele potem, ko se ti viri izčrpajo, pridejo na vrsto banke, poslovni angeli, tvegan kapital in druge oblike financiranja. Drugačna slika je pri že ustanovljenih podjetjih, ta financirajo svoje investicije pretežno preko lastnih dobičkov in najetih posojil pri bankah.

Podjetnik v povprečju poskrbi za 62 odstotkov potrebnega denarja za zagon podjetja, 38 odstotkov ga dobi iz drugih virov. Ti drugi viri so skoraj predvsem neformalni vlagatelji: družina, prijatelji, sosedje, delovni kolegi in tujci. Ugotovitve različnih analiz so, da le redki

novi podjetniki dobijo denar za ustanovitev in zagon podjetja v bankah, zgolj peščica pa pri skladih tveganega kapitala.

Težak dostop do finančnih virov predstavlja veliko oviro pri ustanavljanju novih podjetjih in pri majhnih podjetjih z željo po rasti.

Težave in slabosti pri financiranju, s katerimi se srečujejo nova in majhna podjetja so:

- začetniki nimajo preteklih računovodskih izkazov poslovanja,
- draga finančna sredstva,
- navadno relativno malo premoženja,
- pomanjkanje lastnega razvojnega kapitala,
- mešanje zasebnega in premoženja podjetja,
- težave pri zavarovanju posojil,
- večinoma niso zanimivi za zunanje investitorje,
- “zaprtost” – nenaklonjenost lastniškemu financiranju.

Vire financiranja delimo na:

- lastne in
- tuje.

Bistvena razlika med njimi je, da lastnih virov ni potrebno vračati, medtem, ko je potrebno tuje vrniti v določenem času v obliki glavnice in pripadajočih obresti. Celotni kapital tako pripada lastnikom, če ne prej, ko podjetje preneha delovati. Celotni kapital se spreminja, glede na možnost povečanja osnovnega kapitala, ustvarjenega dobička ali izgube. Dobiček v celoti pripada lastnikom, prav tako tudi izguba, kajti lastniki v celoti odgovarjajo in nosijo vso tveganje poslovanja podjetja.

Sestavine kapitala so tako naslednje:

- osnovni (vpoklican) kapital,
- vplačani presežki kapitala,
- rezerve,
- preneseni dobički prejšnjih let,
- prenesene nepokrite izgube prejšnjih let,
- presežki iz prevrednotenja (popravki kapitala).

Osnovni kapital je celotna vrednost, ki so jo lastniki vložili v podjetje. Lastniki so lahko zasebni ali država. **Prenesene izgube prejšnjih let**, so še neplačane izgube, ki zmanjšujejo kapital podjetja. **Preneseni dobički prejšnjih let**, so del dobička, ki niso bili razdeljeni ali porabljeni in zvišujejo kapital podjetja. **Nerazdeljeni dobiček** ostaja v podjetju kot kritje za pokrivanje morebitnih izgub v prihodnjih letih ali za kasneje poveča osnovnega kapitala podjetja.

Kadar si podjetnik izposodi od pravnih ali fizičnih oseb finančna sredstva, govorimo o **dolžniškem financiranju**. To ločevanje je še posebej pomembno za podjetja ali podjetnike, ki so v zgodnjih fazah življenjskega cikla in še niso uveljavljena na trgu in ne ustvarjajo

dobičkov, da bi si lahko privoščili kakršno koli obliko financiranja. Dolžniška sredstva namreč zahtevajo redno izplačevanje obresti, ki predstavlja denarni izdatek v času, ko je za podjetje najvažnejše ohranjanje največjega možnega obsega sredstev in vlaganje v razvoj.

Ko govorimo o **dolžniškem financiranju** je najpogostejša oblika **kreditiranje preko bank**.

Ko se podjetje oz. podjetnik odloči za to obliko, je potrebno razmišljati o:

- pričakovanju banke,
- razmerah in realnem stanju (izpostavljenosti podjetja, zmožnost odplačevanja dolga),
- nujnosti izkazovanja ustreznih finančnih kazalcev,
- dejanskih stroškov kapitala in s tem povezanimi poslovnimi rezultati.

Banke želijo svoje tveganje zmanjšati na minimum. **Zato so pozorne predvsem na:**

- nerealne napovedi podjetnikov,
- prestopanje limita na TRR,
- pogosto premostitveno financiranje,
- pomanjkanje finančnih informacij,
- nesposobnost doseganja načrtov,
- kontinuirana izguba,
- vrsto kupcev, dobaviteljev, partnerjev,
- tveganost novih podjetij (mala ali mlada podjetja),
- upravljanje z denarnim in finančnim tokom (mala podjetja so pri tem praviloma slaba),
- pomanjkljive evidence,
- minimalen kapital in realno premoženje (slabo zavarovanje).

4.3.1 Posojilo

Kratkoročna posojila so namenjena za financiranje gibljivih sredstev in se delijo na:

- kratkoročno posojilo za pripravo proizvodnje,
- posojilo za zaloge,
- posojila za kmetijsko proizvodnjo,
- posojila za ostale namene in
- posojila za premostitev deviznih prilivov.

Dolgoročna posojila so namenjena za:

- investicije (zemljišča, objekti, oprema),
- za gibljiva sredstva (zaloge) in
- za financiranje prodaje.

Delež banke pri financiranju dolgoročnih sredstev je praviloma do 50 % vrednosti investicije, vendar je odločitev banke povezana z ekonomsko opravičenostjo investicije, boniteto posojilojemalca in oblikami zavarovanja najetega posojila.

Obrestna mera je odvisna od:

- bonitete podjetja,
- časa vračila posojila,

- vrednosti posojila,
- oblike zavarovanje posojila in
- namena posojila.

Obrazec za obračun obresti

Obresti = glavnica x obrestna mera x čas (leta, meseci, dnevi) / 100 (1.200, 36.500)

Dokumentacije, ki jo je potrebno predložiti banki za najem posojila:

- vloga za pridobitev posojila (opis področja poslovanja, predstavitev dosedanjih večjih poslov, predstavitev najpomembnejših poslovnih partnerjev, kadrovska zasedba, lastniki, vodstvo, število zaposlenih, lastno računovodstvo ali servis, referenčni posli),
- namen naložbe za obrazložitvijo posla (znesek, rok, pričakovana obrestna mera, zagotovitev vračila, ponujeno zavarovanje),
- potrebna dokumentacija (vezana na ustanovitev in pooblastila posloводства, finančni podatki o preteklem in tekočem poslovanju, investicijski program) in
- oblika zavarovanja (menica, depozit, cesija, vrednostni papirji, zastava premoženja).

Kaj je potrebno paziti pri najemanju posojila ?

1. Ali posojilo dejansko nujno potrebujete - posojilo ni zastonj?
2. Kolikšnemu znesku za odplačevanje posojila se boste mesečno lahko odpovedali.
3. Kolikšna je cena celotnega posojila – da ga ne preplačali?
4. Kolikšni so stroški odobritve, zavarovanja in vodenja posojila?
5. Kakšno posojilo vzeti? Kakšna naj bo doba vračila glede izpostavljenost tveganja?
6. Ko ocenjujete, zmanjšanje mesečnih prejemkov ni primerno jemati posojil. Upoštevati je potrebno, da se morajo tudi v takšni situaciji odplačevati anuitet.
7. Ali najeti posojilo za začetna vlaganja ali za zaključitev naložb?
8. Preden se podpiše pogodba jo pozorno preberite!

Primer: Pri banki smo najeli kratkoročno posojila za tekoče poslovanje v vrednosti 10.000 € za dobo osem mesecev po obrestni meri 5 %. Koliko obresti moramo plačati.

Izračun: $10.000 \times 5 \times 8 / 1.200 = 333,33 \text{ €}$.

4.3.2 Najem (leasing)

Z najemom razumemo poslovno operacijo, s katero posamezno poslovni sistem ne kupi opredmetenih osnovnih sredstev, namreč jih najame. Opremo vzamemo v najem za določen rok, ki mora biti dovolj dolg, da se v njem lahko oprema amortizira. Lastnik opreme ostane investitor, poslovni sistem je le najemnik. Po izteku najemne pogodbe lahko pod ugodnimi pogoji najeto opredmeteno osnovno sredstvo odkupi in postane njegov lastnik.

Za najeto opredmeteno osnovno sredstvo se na podlagi pogodbe o najemu, plačuje najemnina.

Značilnosti najema so naslednje:

- omogoča se hitrejši začetek uporabe nove opreme, ni potrebno velikih finančnih sredstev, ali se dodatno zadolžiti,
- ni tveganja zaradi spreminjanja obrestnih mer na trgu, odvisen je le od tečajnih razlik,
- ne vpliva na bilanco stanja, saj poslovni sistem ni lastnik opreme,
- likvidnost najemodajalca se ne zniža naglo, kot bi se ob novi nabavi,
- najem je 100 % financiranje iz zunanjih virov in
- najemnina, kot strošek ni podvržena obdavčitvi, kot je dobiček.

Slaba stran najema je, da je draga oblika financiranja. Praviloma je dražja od financiranja z dolgoročnim investicijskim posojilom.

Z najemom razumemo najem opreme, strojev, vozil, nepremičnin in blaga široke porabe. Pri najemu opreme (računalniki, stroji, ipd.) gre za najem v določenem času, ki ustreza času amortizacije. Rok je 3 - 7 let in najemnik plačuje v tem času linearno ali degresivno najemnino opreme. Po izteku pogodbenega roka, najemodajalec opremo odkupi po nižji ceni in postane njen lastnik, lahko jo vrne najemodajalcu, sklene pogodbo o nižji najemnini, ali zamenja staro opremo z novo.

Pri najemu nepremičnin je enako le, da gre za večje vrednosti in za daljši najemni rok (15 do 20 let). Najemodajalec je dolžan, da zgradbo vzdržuje, ponudniki najema opravljajo kontrolo njenega pravilnega vzdrževanja.

4.3.2.1 Poslovni (operativni) najem

Najemodajalec ne izkazuje znesek najetega opredmetenega osnovnega sredstva v svoji bilanci stanja. Znesek časovno razporejene najemnince v celoti predstavlja odhodek tekočega poslovanja. Najemodajalec ima običajno pravico do preklica najemne pogodbe, najemodajalec nosi stroške vzdrževanja, zavarovanja in tveganja zaradi tehnološkega zastaranja predmeta najema. Najpogostejši predmeti poslovnega najema so računalniki, pisarniška oprema, avtomobili, letala in gradbena oprema.

Poslovni najem je primeren, če:

- se predmet najema potrebuje za posel, ki je krajši od življenjske dobe predmeta,
- je predmet splošno dosegljiv in je možna hitra tehnološka zastarelost,
- se pričakuje padanje tržne cene predmeta v najemu,
- se zaradi zgornjih razlogov lahko pričakuje zmanjšanje najemnine in
- najemodajalec ni prepričan v ustreznost sredstva, ki ga najema.

4.3.2.2 Finančni najem

Pri finančnem najemu gre za prenos vseh pomembnih oblik tveganja in koristi, povezanih z lastništvom najetega opredmetenega osnovnega sredstva. V takih primerih mora najemodajalec opredmeteno osnovno sredstvo izkazati v svojih sredstvih, kot vir se izkaže obveznosti za plačilo poštene nabavne vrednosti opredmetenega osnovnega sredstva.

Finančni najem je primeren, kadar:

- se pričakuje, da bo predmet najema za celoten čas njegove življenjske dobe,
- je predmet oblikovan in izdelan posebej za potrebe uporabnika,
- se pričakuje, da tehnološki napredek ne bo vplival na učinkovitost opreme,
- je predvidljivost pomembnejša od pričakovanj gibanj obrestnih mer ali najemnin in
- predmet najema ni odvisen od zunanjega servisa v povezavi z garancijo proizvajalca.

4.3.2.3 Prednosti z vidika najemodajalca in najemodajalca

Prednosti z vidika najemodajalca so:

- najem omogoča pridobitev sredstev brez dodatnih zahtev za financiranje. To drži, če se zaradi stroškov najema ne zmanjša rast dobička najemodajalca,
- predstavlja pomemben vir financiranja za tiste, ki imajo manjšo kreditno sposobnost,
- pri nevtralen trgu kapitala je lahko najem celo edina možna oblika financiranja,
- v okviru kompleksnega najemnega posla je možno bolje izkoristiti različne vrste davčnih olajšav in se prilagoditi davčnemu sistemu,
- izboljšuje finančni položaj, saj ne veže nase obratnega kapitala, kar omogoča uporabo sredstev za druge naložbe,
- olajšuje predvidevanje stroškov in denarnih tokov,
- z očiščevanjem stranskih dejavnosti se zmanjšujejo stroški delovne sile,
- v številnih primerih se dobijo boljši pogoji, kar deloma poceni najemnino,
- je primeren inštrument za financiranje projektov, znotraj povezanih sistemov in
- zagotovimo skladnost med:
 - eksploatacijo in amortizacijo opredmetenih osnovnih sredstev,
 - dinamiko izkoriščanja investicije in plačevanja najemnine,
 - rokom najema in življenjsko dobo opredmetenega osnovnega sredstva,
 - rokom najema in dobo koristnosti sredstva zaradi hitrega tehnološkega razvoja,
 - rokom najema in časom trajanja potrebe po predmetu najema in
 - med rokom najema in spremembami konjunktura na trgu.

Prednosti z vidika najemodajalca:

- ostaja lastnih premoženja, saj mu to daje relativno visoko varnost,
- dani najem predstavlja vrsto plasmaja sredstev in dodatno razporejanje tveganja,
- najem povečuje paleto storitev in odpira nove poslovne priložnosti,
- najemnin posel poveča dobiček. Davčne olajšave se v večini držav prenašajo na najemodajalca, vendar najemodajalec kljub temu pride do dodatnega zaslužka zaradi zmanjšanja davčne sposobnosti,
- povezava najemodajalca z dobavitelji opreme daje možnosti širjenja poslov in
- če vzame posojilo financiranje danega najema, to ne poslabšuje njegove investicijske sposobnosti ali zadolženosti.

4.3.2.4 Slabosti z vidika najemodajalca in najemodajalca

Slabosti z vidika najemodajalca:

- možnost odpovedi najema se lahko za najemodajalca izkaže za zelo drago opcijo,

- poslovni najem omejuje paleto možnih predmetov najema predvsem zaradi dolge življenjske dobe, ki zahteva precejšnji finančni napor najemodajalca,
- ob končanem najemu je treba predmet najema vrniti ustrezno ohranjenega, kar naj bi dokazovalo korektno uporabo in
- če bi ob koncu najema želel najemodajalec še podaljšati rok najema, je lahko nato relativno drago, seveda dodaten prihodek najemodajalca.

Slabosti z vidika najemodajalca:

- za najemodajalca so v primeru neizpolnjevanja obveznosti, hujše posledice,
- v primeru s posojilom je dražji,
- v razmerju do dobavitelja predmeta v najemu, slabše zavarovan kot kupec,
- kupec ima pravico do nadomestitve plačanih obveznosti v primeru kršitve dogovora, medtem ko mora najemodajalec plačati najemnino kljub izgubi oziroma uničenju zaradi višje sile ali napakam predmeta najema,
- neelastičnost glede podaljšanja ali skrajšanja pogodbenega roka, sprememb v višini nadomestila in pri drugi določenih pogodbe,
- z obračunavanjem amortizacije najemodajalec ne more računati na samofinanciranje reprodukcije opredmetenih osnovnih sredstev v najemu,
- če ni dovolj jasno zakonsko opredeljenih pravic in obveznosti najemodajalca in najemodajalca,
- če ni dovolj informacij o stroških, prednostnih, slabostih, storitvah, najemninah in načinu financiranja najema, ki bi jih morale zagotoviti najemna pogodba.

4.3.2.5 Razlika med poslovnim in finančnim najemom

Poslovni najem:

- ne gre za prenos vseh pomembnih oblik tveganja in koristi, povezanih z lastništvom opredmetenih osnovnih sredstev, zato se najemnik ne počuti kot lastnik najete opreme,
- iz pogodbe ne izhaja, da bi se ob koncu najema lastništvo preneslo na najemnika,
- trajanje najema je krajše od dobe koristnosti opredmetenega osnovnega sredstva,
- najemno obdobje je praviloma krajše od 75 % dobe koristnosti. Ob koncu trajanja najema se lastništvo ne prenese na najemnika in
- sedanja vrednost najemnina je manjša od poštene vrednosti sredstva.

Finančni najem:

- gre za prenos pomembnih oblik tveganja in koristi, povezanih z lastništvom opredmetenega osnovnega sredstva. Najemnik, se počuti kot lastnik,
- iz pogodbe izhaja, da se ob koncu trajanja najema lastništvo prenese na najemnika,
- trajanje najema se ujema z večjim delom dobe koristnosti, ob koncu lahko preide lastništvo na najemnika ali ne,
- predstavlja najemno obdobje najmanj 75 % dobe koristnosti opredmetenega osnovnega sredstva,
- je tudi v primeru, če je najemno obdobje krajše od navedenega odstotka, vendar iz najemne pogodbe izhaja, da se lahko podaljša najmanj do 75 % dobe koristnosti opredmetenega osnovnega sredstva in

- ob začetku najema je sedanja vrednost najmanjše vsote najemnin večja ali enaka celotni poštenu vrednosti sredstva, ki je predmet najema.

4.3.3 Faktoring (odkup kratkoročnih nezapadlih terjatev)

Faktoring je finančna storitev, ki na enem mestu z enim dogovorom **rešuje problematiko prodaje na odprt račun z odloženim plačilom**. Gre za **prodajo kratkoročnih terjatev**, najpogosteje z rokom zapadlosti od 60 do 120 dni, ki jih ima lastnik terjatve iz naslova prodaje blaga ali storitve do kupca, v upravljanje tretji osebi (faktorju).

Odstopnik terjatve tako **dobi od faktorja** denarna sredstva takoj po odpremi blaga ali izvedbi storitve. Iz tega sledi, da je faktoring storitev, ki omogoča financiranje poslovanja, upravljanja terjatev in zaščito pred tveganji neplačil.

V nadaljevanju so predstavljeni koraki, da si lažje razlagamo, kako poteka posel faktoringa:

1. korak

Prodajalec proda in dobavi kupcu blago ali storitev in mu izda račun (kupca račun zavezuje k poravnavi svojih dolgov v dogovorjenem roku s prodajalcem).

2. korak

Prodajalec (takoj po dobavi) odstopi terjatev faktorju, mu izroči kopijo računa in odstopno izjavo, ki jo podpišeta prodajalec (odstopnik terjatev) in kupec (dolжник).

3. korak

Faktor lahko prodajalcu (odstopniku terjatve) že naslednji dan nakaže dogovorjeni znesek (ta po navadi znaša 80% celotne vrednosti fakture) zmanjšan za faktorinško provizijo.

4. korak

Ob dospelosti terjatve je kupec dolžan plačati blago ali storitev z nakazilom na račun faktorja.

5. Korak

Faktor poročuna plačilo za odstopljeno terjatev (odstopniku terjatve izplača razliko do polne vrednosti računa), znesek pa zmanjša za obresti na uporabljeno financiranje.

Ceno faktorinških storitev sestavljata **faktorinška provizija**, ki se obračuna v odstotku od višine odkupljene terjatve (0,5 - 4 %) in je odvisna od tipa faktoringa, obsega terjatev, plačilnih pogojev, bonitete kupca in vrste storitve ter **obrestne mere**, ki je variabilna in se obračuna od dejanskega zneska koriščenih sredstev.

V osnovi ločimo dve vrsti faktoringa:

- **z regresno pravico** - faktor ne nudi zavarovanja pred neplačili kupcev. Če pride do neplačila s strani kupca, se faktor lahko poplača pri prodajalcu,
- **brez regresne pravice** - faktor prevzeme tveganje neplačila ter vse izgube s tem zvezi. Gre za prevzem kreditnega tveganja oziroma za zavarovanje pred slabimi krediti,
- **preprosti faktoring** - gre za odkup terjatev. Faktor opravlja funkcijo financiranja prodajalca - to pomeni, da ne vodi knjigovodstva terjatev, ne zavaruje plačila in ne

izvaja izterjave. Če kupec ne poravnava svoje obveznosti, ima faktor regresno pravico do prodajalca, kar pomeni, da lahko njega terjata za plačilo.

4.3.4 Tvegani kapital

Tvegani kapital spada med **lastniško obliko financiranja**, saj **vlagatelji s finančnim vložkom vstopijo v lastniško strukturo** podjetja za določeno obdobje.

S tveganim kapitalom se financirajo **podjetniški projekti z dobro idejo**, pravim potencialnim trgom ter z odločno in **ambiciozno ekipo**, ki bo znala realizirati zastavljene cilje. Ta oblika lastniškega kapitala zasebnikov (poslovnih angelov) ali investicijskih podjetij (skladov tveganega kapitala) je namenjena vložkom v:

- **posameznika**, praviloma z izvirno idejo ali patentom,
- **mlada, hitro rastoča podjetja**,
- **podjetja z enkratno poslovno priložnostjo** oz. inovacijo s potencialom, da se razvijejo v uspešna regionalna, kontinentalna ali globalna podjetja.

Glavni cilj investorjev je kapitalski dobiček, ki poplača tveganje. Investitorji pogosto sodelujejo pri svetovanju in pomagajo z svojimi pravnimi in finančnimi znanji, izkušnjami in poznanstvi. Za to obliko kapitala je značilno, da vstopa predvsem v zgodnjih fazah razvoja podjetja, ko je tveganje za propad podjetja največje.

4.4 OSNOVE RAČUNOVODSKA IN KNJIGOVODSTVA

4.4.1 Pomen računovodska in knjigovodstva

Računovodstvo je organizirana celota, ki omogoča opravljanje vseh nalog, potrebnih za evidentiranje in proučevanje poslovnih dogodkov in stanj ter zagotavlja podatke in informacije o celotnem poslovanju (računovodski izkazi, kot s: bilanca, stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz denarnih tokov, izkaz gibanja kapitala). **Računovodstvo sestavljajo:**

- knjigovodstvo,
- računovodsko načrtovanje,
- računovodsko analiziranje in
- računovodski nadzor (kontrola, revizija, davčna inšpekcija). Med kontrolo spada popis sredstev in obveznosti do virov sredstev (inventura).

Knjigovodstvo je strogo formalno evidentiranje (**knjiženje**), poslovnih dogodkov in je del računovodstva, kar pomeni, da mora biti vedno v predpisani obliki ob upoštevanju načel urejenosti, ki se odraža v času in vsebini. V prvem primeru so podatki urejeni po vrsten redu nastanka poslovnega dogodka. V drugem primeru so podatki urejeni po vsebinskih znakih, zbrani so v glavni knjigi in pomožnih knjigah.

Zakon o gospodarskih družbah določa, da morajo vsi gospodarski subjekti, vključno s fizičnimi osebami, ki opravljajo dejavnost (samostojni podjetniki) voditi poslovne knjige.

Način vodenja poslovnih knjig opredeljujejo Slovenski računovodski standardi, v katerih so zapisana strokovna pravila računovodenja.

Za **velike in srednje podjetnike** veljajo glede računovodenja enake zahteve kot za gospodarske družbe, za **majhne podjetnike in ostale zasebnike** pa se uporabljajo določila **Slovenskega računovodskega standarda 39**.

4.4.2 Enostavno in dvostavno knjigovodstvo

Pravne osebe in fizične osebe, ki opravljajo dejavnost in presegajo pogoje za vodenje poslovnih knjig po sistemu enostavnega knjigovodstva, morajo **obvezno** voditi poslovne knjige **po sistemu dvostavnega knjigovodstva**. Pri sistemu dvostavnega knjigovodstva se poslovni dogodki evidentirajo na ustreznih **kontih** glavne knjige. Posamezne vrste sredstev, obveznosti, prihodkov, odhodkov, stroškov in poslovnega izida (dobiček, izguba) imajo v glavni knjigi določen svoj konto. Od vsebine poslovnega dogodka pa je odvisno, na katerih kontih se bo poslovni dogodek evidentiral. Vsak poslovni dogodek se evidentira **vsaj na dveh kontih**, zato to obliko knjigovodstva – za razliko od enostavnega – poimenujemo dvostavno. Za vodenje knjigovodstva so izdelani mnogi računalniški programi.

Knjigovodske evidence morajo biti vodene po sistemu **dvostavnega knjigovodstva**. Zakon o gospodarskih družbah določa tudi izjemo, ki velja le za samostojne podjetnike in druge fizične osebe, ki opravljajo dejavnost, ne pa za pravne osebe.

Samostojni podjetnik ali druga fizična oseba, ki opravlja dejavnost, lahko vodi poslovne knjige tudi po sistemu **enostavnega knjigovodstva**, vendar mora za to izpolnjevati določene pogoje. Izpolnjevanje pogojev se preverja za vsako poslovno leto posebej, podjetnik pa lahko v tekočem poslovnem letu vodi poslovne knjige po sistemu enostavnega knjigovodstva, če v preteklem poslovnem letu **ni prekoračil vsaj dveh od treh** omejitvenih **pogojev** oziroma meril:

- povprečno število zaposlenih v preteklem letu ni presegalo tri,
- letni prihodki niso presegli 42.000 evrov,
- povprečna vrednost aktive, izračunana kot polovica seštevka vrednosti aktive na prvi in zadnji dan poslovnega leta, ni presegala 25.000 evrov.

Poslovne knjige po sistemu enostavnega knjigovodstva lahko vodi tudi podjetnik, ki začne opravljati dejavnost in v prvem poslovnem letu ne zaposluje povprečno več kot tri delavce.

Če podjetnik ugotovi, da je v preteklem letu **prekoračil dve ali vsa tri navedena merila**, mora v tekočem letu voditi knjigovodske evidence po sistemu dvostavnega knjigovodstva. Način vodenja knjigovodskih evidenc se lahko spremeni le na začetku koledarskega leta, torej 1. januarja.

Enostavno knjigovodstvo je **poenostavljen način evidentiranja poslovnih dogodkov**, kar pa ne pomeni nujno, da je vodenje knjigovodskih evidenc na ta način povsem enostavno. Evidentiranje poslovnih dogodkov v knjigi prihodkov in odhodkov, v knjigi terjatev in obveznosti in v registru osnovnih sredstev sicer ni opravilo, ki bi terjalo visoko strokovno znanje, sestava izkaza poslovnega izida in bilance stanja pa zahteva nekaj več znanja s področja računovodstva.

4.4.3 Pavšalist – normiranec – samostojni podjetnik

Fizične osebe, ki opravljajo dejavnost imajo možnost da ugotavljajo svojo davčno osnovo s pomočjo normiranih stroškov v višini 70 odstotkov glede na višino davčno priznanih prihodkov ob njihove nastanku (načelo fakturirane realizacije). Fizične osebe lahko izberejo takšen način za obračun davčne obveznosti, če njihovi letni prihodki ne presegajo **50.000 evrov**. Davčna osnova je obdavčena s proporcionalno davčno stopnjo v višini **20 odstotkov**. Fizične osebe, ki opravljajo dejavnost in se odločijo, da bo njihova dejavnost obdavčeni z normiranimi stroški ne smejo uveljaviti nobenih olajšav in stroškov iz naslova prispevkov za pokojninsko in invalidsko ter zdravstveno zavarovanje podjetnika. Ne rabijo voditi poslovnih knjig ampak samo evidenco izdanih računov.

Fizične osebe, ki so normiranci in to v bodoče ne želijo več biti obvestijo DURS (do 31. 3.) in tako spremenijo način vodenja poslovanja in začnejo voditi poslovne knjige po sistemu enostavnega ali dvostavnega knjigovodstva. V primeru, da davčno priznani prihodki presežejo 50.000 evrov vstopiti v sistem vodenja poslovnih knjig in računovodstva.

Primer: Vrednost izstavljenih računov za opravljene storitve v enem letu so 40.000 evrov. Vrednost nabavljenega računalnika in opreme je 5.000 evrov. Samostojni podjetnik je normiranec.

Izračun: $40.000 \text{ €} \times 70 / 100 = 28.000 \text{ €}$ so normirani stroški.

$(40.000 \text{ €} - 28.000 \text{ €}) = 12.000 \text{ €} \times 20 / 100 = 2.400 \text{ €}$ letna dohodnina (obdavčitev po davčni stopnji 20 %).

Primer: Vrednost izstavljenih računov za opravljene storitve v enem letu so 40.000 evrov. Davčno priznani stroški letnega poslovanja 28.000 evrov. Vrednost nabavljenega računalnika in opreme je 5.000 evrov. Samostojni podjetnik vodi poslovne knjige.

Izračun: $(40.000 \text{ €} - 28.000 \text{ €}) = 12.000$ – letni dohodek.

Nakup računalnika in opreme: $5.000 \text{ €} \times 40 / 100 = 2.000 \text{ €}$ - davčna olajšava

Splošna letna olajšava: 3.330 €.

Osnova za dohodnino: $(12.000 \text{ €} - 2.000 \text{ €} - 3.330 \text{ €}) = 6.670 \text{ €} \times 16 / 100 = 1.067 \text{ €}$ letna dohodnina (obdavčitev po dohodninski lestvici).

4.4.4 Pavšalist – normiranec – gospodarska družba

Pavšalna obdavčitev velja za male gospodarske družbe, katerih letni prihodki ne presežejo 50.000 evrov. Normirani odhodki so v višini 70 odstotkov od davčno priznanih prihodkov. Takšne gospodarske družbe ne smejo pri davčnem obračunu upoštevati davčnih olajšav in morajo voditi poslovne knjige in računovodstvo. V primeru, da ima gospodarska družba poslovno leto drugačno od koledarskega ne more vstopiti v sistem normirancev.

Priglasitev v sistem normirancev ali nazaj v sistem ugotavljanja davčne osnove na osnovi dejanskih prihodkov in odhodkov mora gospodarska družba o tem obvestiti DURS (do 31. 3.). V primeru, da izjave ni se avtomatično šteje, da gospodarska družba ostaja v obstoječem sistemu obdavčitve.

Primer: Vrednost izstavljenih računov za opravljene storitve v enem letu so 40.000 evrov. Vrednost nabavljenega računalnika in opreme je 5.000 evrov. Gospodarska družba je normiranec.

Izračun: $40.000 \text{ €} \times 70 / 100 = 28.000 \text{ €}$ so normirani stroški.

$(40.000 \text{ €} - 28.000 \text{ €}) = 12.000 \text{ €} \times 17 / 100 = 2.040 \text{ €}$ letni davek (obdavčitev po davčni stopnji – 17 %).

Primer: Vrednost izstavljenih računov za opravljene storitve v enem letu so 40.000 evrov. Davčno priznani stroški letnega poslovanja 28.000 evrov. Vrednost nabavljenega računalnika in opreme je 5.000 evrov. Gospodarska družba ugotavlja davčno osnovo na podlagi dejanskih davčno priznanih prihodkov in odhodkov.

Izračun: $(40.000 \text{ €} - 28.000 \text{ €}) = 12.000$ – letni dobiček

Nakup računalnika in opreme: $5.000 \text{ €} \times 40 / 100 = 2.000 \text{ €}$ - davčna olajšava

Osnova za davek: $(12.000 \text{ €} - 2.000 \text{ €}) = 10.000 \text{ €} \times 17 / 100 = 1.700 \text{ €}$ letni davek.

4.4.5 Poslovne knjige

Namen vodenja poslovnih knjig in sestavljanja računovodskih izkazov je v tem, da se **zagotovi pregled** nad:

- stanjem in gibanjem sredstev in obveznosti do virov sredstev,
- ustvarjenimi prihodki in z njimi povezanimi odhodki,
- uspešnostjo poslovanja oziroma poslovnim izidom (dobiček, izguba).

Z navedenimi podatki morajo biti seznanjeni naslednji uporabniki (notranji in zunanji): direktorji, vodstvo, zaposleni, lastniki, nadzorni organi, potencialni poslovni partnerji, banke in drugi. Da bi bil vsem potencialnim uporabnikom omogočen vpogled v podatke, ki so zajeti v poslovnem poročilu, je **predpisana obvezna javna objava računovodskih izkazov**. Poslovna poročila oziroma računovodski izkazi se javno objavljajo na internetni strani Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve ([AJPES](http://ajpes.gov.si)). Javna objava računovodskih izkazov je obvezna za vse gospodarske družbe in samostojne podjetnike, ne pa tudi za druge fizične osebe (zasebnike), ki opravljajo dejavnost.

Vodenje poslovnih knjig je pomembno zaradi **obdavčenja dobička**. Na podlagi podatkov iz izkaza poslovnega izida ter davčnih predpisov, ki urejajo obdavčenje gospodarskih družb oziroma fizičnih oseb, ki opravljajo dejavnost, gospodarska družba oziroma podjetnik sestavi tudi davčni obračun. Pri tem izhaja iz podatkov o prihodkih in odhodkih v izkazu poslovnega izida, vendar jih v davčnem obračunu obravnava v skladu s pravili obdavčenja, ki so za gospodarske družbe določena v Zakonu o davku od dohodkov pravnih oseb, za samostojne podjetnike in druge fizične osebe, ki opravljajo dejavnost, pa v Zakonu o dohodnini in Zakonu o davku od dohodkov pravnih oseb.

Poslovno leto ali obračunsko obdobje je obdobje **zaporednih 12 mesecev**, ki je pri podjetniku enako koledarskemu letu, gospodarske družbe si za poslovno leto lahko izberejo katerikoli zaporednih 12 mesecev.

Poslovno leto je obdobje, za katerega se sestavljajo računovodski izkazi. Na zadnji dan obdobja se poslovne knjige zaključijo, sestavi se bilanca stanja na zadnji dan obdobja in ugotovi poslovni izid za celotno obdobje. Končna stanja sredstev in obveznosti do virov sredstev v bilanci stanja se prenesejo v naslednje poslovno leto kot začetna stanja. Prihodki in odhodki se ugotavljajo za posamično poslovno leto. To pomeni, da je začetno stanje na kontih prihodkov in odhodkov naslednjega poslovnega leta enako nič.

Pred sestavo bilance stanja in izkaza poslovnega izida je treba preveriti, ali se stanje posameznih vrst sredstev in obveznosti do virov sredstev v poslovnih knjigah ujema z dejanskim stanjem. Dejansko stanje sredstev in obveznosti do virov sredstev se ugotovi s **popisom**, zatem se knjigovodsko stanje uskladi z dejanskim.

Poslovne knjige, vodene v listih, se za poslovno leto **zvežejo in podpišejo**. Poslovne knjige se **zaključijo** po stanju na zadnji dan poslovnega leta oziroma na dan prenehanja gospodarskega subjekta. Register osnovnih sredstev in pomožne evidence se ne zaključujejo.

Na podlagi zaključenih poslovnih knjig je treba za vsako poslovno leto **v treh mesecih** po koncu tega poslovnega leta sestaviti letno poročilo, ki ga je potrebno **posredovati** tudi AJPES. Gospodarska družba oziroma podjetnik mora poslovne knjige zaključiti ter izdelati bilanco stanja in izkaz poslovnega izida tudi med poslovnim letom, in sicer v primeru, če se nad družbo ali podjetnikom začne postopek likvidacije ali stečaja oziroma če podjetnik preneha z opravljanjem dejavnosti.

4.4.6 Knjigovodske listine

Knjigovodstvo mora biti **urejeno**, kar zagotovimo z upoštevanjem naslednjih **načel urejenega knjigovodstva**: Vpisi v knjigovodskih evidencah morajo temeljiti na **verodostojnih** knjigovodskih listinah.

Poslovni dogodek se **praviloma knjiži v 8 dneh** od dneva, ko je listina, na podlagi katere se opravi vpis, izdana oziroma prejeta, najkasneje pa enkrat mesečno. Vpisi si morajo slediti v **časovnem zaporedju**, biti morajo urejeni, popolni in sprotni. Računovodski programi za knjiženje morajo **preprečevati nedovoljene vpise** oziroma popraviljanje vpisov. Napačnih vpisov se **ne sme črtati ali brisati**. Napake se popravljajo s storniranjem napačnih vpisov.

Knjigovodske listine so v posebni obliki sestavljeni **zapisi o poslovnih dogodkih**, ki spreminjajo sredstva, obveznosti do njihovih virov, prihodke, stroške in odhodke. Knjigovodska listina se sestavi **za vsak poslovni dogodek**, ki vpliva na vrednost sredstev ali obveznosti ali na njegovi podlagi nastanejo prihodki ali odhodki.

Knjigovodske listine, na podlagi katerih se evidentirajo poslovnih dogodki delimo na:

- **notranje** - knjigovodske listine nastanejo v podjetju in
- **zunanje** – knjigovodske nastanejo pa pri drugih subjektih.

Knjigovodske listine morajo vsebovati vsaj naslednje podatke:

- zaporedno številko listine,
- podatke o izdajatelju,
- podatke o prejemniku,
- kraj in datum izdaje,
- podatke o poslovnem dogodku,
- v denarju izražen obseg poslovnega dogodka,
- podpis pooblaščen osebe.

Knjigovodske listine, ki nastajajo v zvezi s prodajo proizvodov, storitev ali blaga in na podlagi katerih se evidentirajo prihodki, so običajno izdani račun ali zbirnik dnevnega prometa.

Knjigovodske listine, na podlagi katerih se evidentirajo odhodki in stroški, so običajno **zunanje knjigovodske listine**, v nekaterih primerih nastanejo znotraj podjetja.

Knjigovodske listine morajo biti **verodostojne**. To pomeni, da odražajo poslovne dogodke, ki so dejansko nastali in se pri kontroliranju pokaže, da lahko strokovna oseba, ki ni sodelovala v poslovnem dogodku, da na njihovi podlagi popolnoma jasno in nedvoumno ugotovi naravo in obseg poslovnega dogodka.

Dejstvo, da je na prejetem računu natančno podana vsebina in vrednost poslovnega dogodka oziroma da ta vsebuje vse predpisane sestavine, namreč še ne pomeni, da se je ta poslovni dogodek resnično zgodil. Če oseba, ki kontrolira knjigovodsko listino (npr. notranji revizor, revizor, davčni inšpektor), podvomi v njeno verodostojnost, lahko to preveri tako, da razišče druge dokaze, ki potrdijo ali zavržejo verodostojnost knjigovodske listine (npr. kontrola dobavnice, naročilnice, pogodbe in drugih dokumentov, ki dokazujejo nastanek poslovnega dogodka).

Poslovni dogodki, ki so evidentirani na knjigovodskih listinah povzročijo naštete kombinacije vplivov, torej vplivajo oziroma se odražajo **samo v bilanci stanja**. Nekateri poslovni dogodki se **hkrati odražajo v bilanci stanja in v izkazu poslovnega izida**, in sicer:

- povečajo se prihodki in povečajo se sredstva,
- povečajo se stroški (odhodki) in povečajo se obveznosti,
- povečajo se prihodki in zmanjšajo se obveznosti,
- povečajo se stroški in zmanjšajo se sredstva.

4.4.7 Arhiviranje poslovnih knjig in knjigovodskih listin

Trajno se arhivirajo: letna poročila, register osnovnih sredstev, izpiski plač zaposlenih.

Dvajset let se arhivirajo: nakupi in prodaje nepremičnin.

Deset let se arhivirajo: knjigovodske listine in dokumentacija samostojnega podjetnika po zaprtju dejavnosti.

4.5 RAČUNOVODSKI IZKAZI

Temeljna računovodska izkaza sta **bilanca stanja** in **izkaz poslovnega izida**, ki ju ob koncu poslovnega leta, pa tudi v drugih primerih obvezno sestavijo tako gospodarske družbe kot zasebniki.

4.5.1 Bilanca stanja

Bilanca stanja nam pokaže na določen dan obračunskega obdobja premoženjsko sliko poslovnega sistema in ima dve med seboj uravnoteženi strani.

Na prvi strani bilance stanja (**aktivni**), so v skladu SRS sredstva razvrščena po hitrosti obračanja med dolgoročna sredstva in kratkoročna sredstva, znotraj te razvrstitve po obliki med stvari, pravice in denar. **Aktiva** predstavlja sredstva (**premoženje**) s katerimi podjetje posluje.

Na drugi strani (**pasivi**), so postavke razvrščene po **obliki obveznosti do virov sredstev** na kapital in dolgove, po zapadlosti so dolgovi razvrščeni med dolgoročne in kratkoročne obveznosti. Pasiva so obveznosti do virov sredstev oziroma od kod ta sredstva izvirajo.

Temeljno načelo je, da lahko podjetje razpolaga le s tolikšnimi sredstvi, kolikor znašajo obveznosti zanje. Sredstva in vire sredstev je možno izražati le v določenem trenutku, zato se bilanca stanja vedno nanaša na določen dan (npr.: na zadnji dan v letu).

Iz bilance stanja je mogoče zagotoviti informacijo o ohranjanju realne vrednosti kapitala, da bi s tem olajšali odločitve obstoječih in možnih vlagateljev v podjetje. Z ustrezno bilanco stanja se **izdela bonitetno mnenje** o podjetju oziroma podjetnik.

Premoženje (aktiva, sredstva) se deli na dolgoročna in kratkoročna sredstva.

Dolgoročna sredstva – se uporabljajo daljše časovno obdobje, zato se z vsako operacijo zniža njihova vrednost in imamo z njimi **strošek amortizacije** (to je njihova obraba), njihova življenjska doba je daljša od enega leta, koeficient obračanja je manj ko 1 v enem poslovnem letu. Nekatera je lahko dati v zavarovanje najema posojila. Nakup dolgoročnih sredstev ni **strošek** ampak **naložba**.

Med dolgoročna sredstva štejemo:

a) neopredmetena sredstva

- **naložba v dobro ime** je presežek nabavne vrednosti prevzetega poslovnega sistema nad določljivo pošteno vrednostjo pridobljenih sredstev, zmanjšano za njegove dolgove. Takšen poslovni sistem mora prenehati obstajati kot samostojna pravna oseba,
- **odloženi stroški razvijanja** – nanašajo se na bodoče proizvode ali storitve, preden se začne njihovo proizvodnjo ali opravljanje za prodajo,
- **premoženjske pravice (koncesija)** je odobritev ali pooblastilo, ki ga da država za izrabo naravnega bogastva ali opravljanje javne službe; **patent** je pravica na podlagi izuma, ki ga izrablja lastnik sam in hkrati prepove izkoriščanje drugim; **licenca** je pravica do uporabe patenta; **blagovna znamka** je pravica, s katero se zavaruje blagovni znak, ki se v gospodarskem prometu uporablja za razlikovanje),
- **druga neopredmetena sredstva**
- **dolgoročne aktivne časovne razmejitve** (vnaprej plačane najemnine za več let).

- c) **naložbene nepremičnine**
- d) **opredmetena osnovna sredstva**
 - zemljišča,
 - zgradbe,
 - oprema in nadomestni deli,
 - drobn inventar,
 - biološka sredstva
 - druga opredmetena osnovna sredstva (npr. avtomobili),
 - vlaganja v tuja opredmetena osnovna sredstva in
 - oprema in druga opredmetena osnovna sredstva v gradnji oziroma izdelavi.
- e) **dolgoročne finančne naložbe (delnice, obveznice, dana dolgoročna posojila).**

Pri opredmetenih osnovnih sredstvih (zgradbe, oprema, nadomestni deli, drobn inventar in biološka sredstva) ugotavljamo zmogljivost in izkoriščenost ter življenjsko dobo, kar nam je osnova za obračun **stopnje amortizacije**.

$\text{Amortizacija (glede na zmogljivost)} = \frac{\text{zmogljivost v enem letu}}{\text{zmogljivost v življenjski dobi}}$

$\text{Amortizacija (glede na življenjsko dobo)} = \frac{100}{\text{življenjska doba v letih}}$

Poznamo več metod amortiziranja:

- **metoda enakomerne časovne amortiziranja** (letni zneski amortizacije so vedno enaki. Amortizacijska stopnja se ne spreminja),
- **metoda padajočega časovne amortiziranja** (največji znesek amortizacije se obračuna v prvem letu, nato se zmanjšuje in je zadnje leto najmanjši. To pomeni, da je usposobljenost OOS in NS v začetku večja kot kasneje),
- **metoda funkcionalne amortiziranja** (obračunavanje amortizacije glede na dejansko uporabo v posameznem obdobju).

Med kratkoročna sredstva štejemo:

- zaloge (material, nedokončana proizvodnja, proizvodi, gotovi proizvodi, trgovsko blago),
- terjatve (terjatve do kupcev v državi ali v tujini, terjatve za dane predujme in varščine, terjatve do izvoznikov, terjatve povezane s finančnimi prihodki in druge terjatve),
- kratkoročne finančne naložbe (dana posojila, nakup vrednostnih papirjev za trgovanje),
- denarna sredstva (denarna sredstva na računih pri banki in denarna sredstva v blagajni).

Obveznosti do virov sredstev (pasiva) so opisane v **poglavju 4.3**.

4.5.2 Izkaz poslovnega izida

Izkaz poslovnega izida je temeljni računovodski izkaz, prikazuje, koliko **prihodkov** in **odhodkov** je bilo ustvarjenih v enem obračunskem obdobju ter kakšen **poslovni izid** ustreza

takšnemu poslovanju (dobiček ali izguba). Med prihodke in odhodke prištevamo vse poslovne dogodke **ob njihovem nastanku** (izdanem ali prejetem računu) in **ne ob njihovem plačilu**.

V izkazu poslovnega izida lahko izkažemo dobiček, vendar če nam kupci ne plačajo nimamo denarja in imamo težave s plačilno sposobnostjo in posledično likvidnostjo poslovanja.

Prihodke delimo na:

- **poslovne prihodke** (prihodki od prodaje proizvodov in storitev, prihodki od prodaje trgovskega, najemnine, subvencije, dobiček pri prodaji opredmetenih osnovnih sredstev ipd.),
- **finančne prihodke iz finančnih naložb** (prihodke od obresti za dana posojila in obresti, ki jih zaračunamo kupcem za zakasnelo plačilo, prihodki od dividend in drugih deležev v dobičku, pozitivne tečajne razlike,)
- **druge finančne prihodke in ostale prihodke** (okrepitve in dobiček pri odtujitvi naložbenih nepremičnin, nenamenske donacije in podobne prihodke, ki niso povezani s poslovnim izidom, prejete odškodnine in kazni ipd. in
- **usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve** (sami opravimo storitev na opredmetenih osnovnih sredstvih, iz skladišča vzamemo lastne končne izdelke in jih uporabimo pri svojem poslovanju).

Odhodke delimo na:

- **poslovne odhodke** (odhodki za prodajo proizvodov in storitev, odhodki za prodajo trgovskega blaga in drugi odhodki poslovanja),
- **finančne odhodke iz finančnih naložb** (obresti za najeta posojila in zamudne obresti do dobaviteljev, negativne tečajne razlike, odhodki od prodaje dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb, oslabitve finančnih naložb ipd.) in
- **druge finančne odhodke in ostale odhodke** (oslabitev in izguba pr odtujitvi naložbenih nepremičnin, denarne kazni in odškodnine ter druge odhodke (prejeti računi dobaviteljev, ki se nanašajo na pretekla leta, stroški izgubljenih sodnih izvršb, kazni, odškodnine popravki napak, ki se nanašajo na tekoče leto ali pretekla leta ipd.).

4.5.3 Izkaz denarnih tokov

Izkaz denarnih tokov morajo izdelovati srednja in velika podjetja. Majhna podjetja in podjetniki ga ne rabijo, vendar se nekateri srečajo z bankami ali se prijavijo na javne razpise, kjer se od njih zahtev načrt in izkaz denarnih tokov. Iz izkaza denarnih tokov razberemo ali je podjetje s poslovanjem uspelo pridobiti dovolj denarnih sredstev in je lahko pokrilo potrebe po izplačilih svojim upnikom, razvidno je tudi, kje je ta sredstva pridobilo. Pomembno je vedeti, ali so se likvidna sredstva pridobila s plačano prodajo izdelkov ali storitev, ali s prodajo finančnih naložb. Likvidna sredstva se lahko pridobijo tudi z novim zadolževanjem ali celo s prodajo opredmetenih osnovnih sredstev, kar je skrajna oblika reševanja likvidnostnih problemov.

V izkazu denarnih tokov so prikazani:

- **prejemki** (plačila na transakcijski račun in v blagajno),
- **izdatki** (izplačila iz transakcijskega računa in iz blagajne),
- **denarni tok** (prejemki – izdatki)

Izkaz denarnega toka vsebuje naslednje aktivnosti, kot so:

- **financiranje** – iskanje **virov** (lastni, tuji),
- **definanciranje** – vračanje virov financiranja,
- **investiranje** – vlaganje denarja v materialno oblike in
- **deinvestiranje** – odprodaja oz. unovčenje materialne oblike v denar.

Te informacije so za odločanje managementa zelo pomembne, saj iz njih izhaja stanje financ, potrebe ter nakazujejo smeri ukrepanja za naslednje nivoje, kot so: poslovno dejavnost, investicijsko dejavnost in dejavnost financiranja.

4.5.4 Načrtovanje denarnega toka

Denarni tok načrtujemo na osnovi podatkov **o obveznostih**, ki bodo zapadle v plačila (plačila dobaviteljem, plače). Te obveznosti imajo dokaj stabilno dinamiko zapadlosti, tako, da je z malo spretnosti izdelati učinkovit **načrt denarnega toka**. Če k zapadlim obveznostim dodamo predvidene **prejemke** iz naslova plačil kupcev in drugih, je mogoče izdelati načrt denarnega toka oz. plačilne sposobnosti, ki nam pove, v katerem obdobju imamo dovolj sredstev na računu, kdaj je denarja preveč in kdaj je denarja premalo. Če denarja preveč, ga bo potrebno načrtno kratkoročno plasirati, če ga je premalo za pokrivanje vseh obveznosti, ga potrebno.

4.6 DAVČNE OBVEZNOSTI

4.6.1 Davek na dodano vrednost

Davek na dodano vrednost se plačuje v vsaki fazi prometa in predstavlja znesek obveznosti do državnega proračuna. DDV ni element stroškov, saj ne ostane prodajalcu. Z DDV je obdavčena vsaka dobava blaga in opravljena storitev, ki jo davčni zavezanec opravi v okviru opravljanja svoje dejavnosti na območju Republike Slovenije za plačilo ter uvoz blaga v Slovenijo. Obdavčljiv promet blaga nastane s prenosom lastninske pravice na blagu. Prodajalec ga pobere od kupca in odvede davčni upravi. DDV prištejemo v vsaki fazi prometa k prodajni ceni. Poznamo splošno stopnjo 22 % in znižano 9,5 % ter pavšalno za kmete 8 %). Sistem in obveznost plačevanja davka na dodano vrednost sta opredeljena v Zakonu o davku na dodano vrednost (ZDDV-1), ki je bil objavljen v Uradnem listu RS, št. 117/2006, dne 16. 11. 2006 z mnogimi spremembami.

Transakcije, ki so obdavčene z DDV, so:

- dobave blaga in storitev, ki jih davčni zavezanec opravi v okviru svoje ekonomske dejavnosti na ozemlju Slovenije za plačilo,
- pridobitve blaga iz drugih držav članic EU,
- uvoz blaga v Slovenijo in
- prejem storitev iz tujine.

4.6.1.1 Opredelite DDV ter predmet obdavčitve

Vsak davčni zavezanec mora obračunavati in plačevati davek na dodano vrednost (DDV).

Promet blaga – **kraj obdavčitve** - se načeloma obdavči tam, kjer je **blago porabljeno. Pri storitvah** velja splošno načelo, da je kraj obdavčitve tam, kjer ima **sedež davčni zavezanec, ki opravi storitev**. Vendar glede določanja kraj obdavčitve obstaja še cela vrsta posebnih pravi in izjem, zato je pri vsaki posamezni opravljeni transakciji treba zagotoviti, da je kraj obdavčitve pravilno določen.

Po nižji – 9,5 % davčni stopnji so obdavčene dobave blaga in storitve, kot so:

Blago:

- hrana, pijača, žive živali, semena, rastline, voda, zdravila, medicinska oprema, knjige, brošure, letaki, otroške slikanice, zemljevidi, časopisi, periodične publikacije, stanovanja, stanovanjski in drugi objekti, namenjeni za trajno bivanje, ter deli teh objektov, če so del socialne politike, umetniški predmeti, živali za pitanje, semena, , gnojila, fitofarmacevtska sredstva, blago, povezano s storitvijo pokopa ali upepelitvijo; stanovanje, hrana, dobava vode, zdravila, literatura, čiščenje oken in zasebnih gospodinjstev, obnova in popravila zasebnih stanovanj, dobava lončnic, sadik, rezanega cvetja,

Storitve:

- priprava jedi, vzdrževanje medicinske opreme, prevoz ljudi in njihove osebne prtljage, knjižnična izposoja, vstopnine za kulturne in športne prireditve (razstave, gledališča, muzeje, kino in glasbene prireditve, sejmi, itd.), avtorske pravice književnikov in skladateljev, storitve izvajalskih umetnikov, gradnja, obnova in popravilo stanovanj, storitve v kmetijstvu, gozdarstvu in ribištvu, hotelske nastanitve, oddajanje prostorov za šotore in prikolice, uporaba športnih objektov, pokop in upepelitev, storitve javne higiene, frizerske storitve, varovanje otrok, popravila koles, oblačil, usnja, popravila koles, čevljev, oblačil, gospodinjanskega perila čiščenje oken in zasebnih gospodinjstev.

Davčni zavezanec sme odbiti DDV, ki ga je dolžan in ga je plačal:

- pri nabavah blaga oziroma storitev od drugega davčnega zavezanca,
- pri pridobitvah blaga iz druge države članice EU,
- pri uvozu blaga ali
- kot prejemnik storitve, če je blago ali storitev uporabil za namene svojih obdavčenih transakcij in
- če ima kupec vhodno dokumentacijo (račun dobavitelja, v katerem je zaračunan vstopni DDV).

Davčni zavezanec je dolžan v svojem knjigovodstvu zagotoviti vse podatke, potrebne za pravilno in pravočasno obračunavanje in plačevanje DDV.

4.6.1.2 Opreделите DDV, davčno obdobje in davčne oprostitve

Davčni zavezanci so dolžni predlagati obračune DDV do zadnjega dne naslednjega meseca po preteku davčnega obdobja. **Davčno obdobje** je praviloma koledarski mesec. Tisti davčni zavezanci ki ne presegajo **210.000 € letnih obdavčljivih prihodkov** je njihovo davčno obdobje trimesečje. Davčne oprostitve imajo izvozniki v tretje države in tisti, ki dobavljajo v države članice EU. Pogoji je, da blago zapusti ozemlje območje Republike Slovenije. Tisti, ki se ukvarjajo z oproščeno dejavnostjo DDV ne zaračunavajo (javne finance, zavodi ipd.).

Davčna osnova vključuje vse, kar predstavlja plačilo (v denarju, v stvareh ali v storitvah), ki ga je prejel ali ga bo prejel dobavitelj ali izvajalec od kupca, naročnika ali tretje osebe za te dobave, vključno s subvencijami, ki so neposredno povezane s ceno takih dobav. Določene dejavnosti, ki so v javnem interesu, pa so plačila DDV oproščene. Davčni zavezanec je oproščen obračunavanja DDV, če v obdobju zadnjih 12 mesecev ni presegel oziroma ni verjetno, da bo presegel znesek 50.000 eurov obdavčljivega prometa.

4.6.1.3 Plačilo DDV po plačani realizaciji

Davčni zavezanec, ki v zadnjih 12 mesecih poslovanja ne preseže 400.000 € obdavčljivega prometa (ne šteje se prodaja osnovnih sredstev), sme obračunavati in plačevati DDV na podlagi prejetih in danih plačil in se registrira za davčnega zavezanca po plačani realizaciji..

Primer: V enem letu smo izstavili kupcem račune v vrednosti 350.000 €. Prejeli smo račune s strani dobaviteljev v vrednost 310.000 €. Od kupcem smo prejeli plačilo računov v vrednosti 260.000 €. Dobaviteljem smo plačali 200.000 €. Kakšnem je obračun in plačilo DDV po plačani realizaciji.

Izračun:

Plačani izdani računi: $260.000 \text{ €} \times 22 / 100 = 57.200 \text{ €}$.

Plačani prejeti računi: $200.000 \text{ €} \times 22 / 100 = 44.000 \text{ €}$.

Plačilo DDV državi = $(57.200 \text{ €} - 44.000 \text{ €}) = 13.200 \text{ €}$.

4.7.1.4 Trošarine

Trošarina je vrsta davka na porabo, ki ga obračunavajo proizvajalci in uvozniki pri prodaji. Všteva se v osnovo za obračun DDV in jo tako povečuje.

Trošarinska obveznost nastane, ko so:

- trošarinski izdelki proizvedeni v Sloveniji,
- trošarinski izdelki uvoženi v Skupnost in
- trošarinski izdelki vneseni z ozemlja drugih držav članic oziroma Skupnosti v Slovenijo.

Obveznost za plačilo trošarine nastane, ko se trošarinski izdelki dajo v uporabo.

Do vračila trošarin ima pravico:

- imetnik trošarinskega dovoljenja,
- uvoznik, ki vrne uvožene izdelke,
- izvoznik, ki izvozi in
- oseba, ki pridobi trošarinske izdelke po ceni z všteto trošarino.

Zakon o trošarinah predvideva za predmet obdavčitve s trošarinami:

- alkohol in alkoholne pijače,
- tobačne izdelke in
- mineralna olja ter pline.

4.6.2 Davek od dohodka pravnih oseb

Za namene obdavčenja dobička gospodarske družbe izdelajo **davčni obračun davka od dohodkov pravnih oseb**, podjetniki pa **davčni obračun akontacije dohodnine od dohodka iz dejavnosti**. V davčnem obračunu se davčna osnova ugotavlja na podlagi dejanskih prihodkov in dejanskih odhodkov.

Davčni obračun se sestavi za **davčno obdobje**, ki je pri samostojnih podjetnikih enako koledarskemu letu, gospodarske družbe pa lahko kot davčno obdobje izberejo tudi dvanajstmesečno obdobje, ki ni enako koledarskemu letu. Pogoji pri tem je, da tako opredeljenega davčnega obdobja ne spreminjajo vsaj tri leta.

Pri sestavi davčnih obračunov se upoštevajo prihodki in odhodki, kot so ugotovljeni na podlagi Slovenskih računovodskih standardov in izkazani v izkazu poslovnega izida, obenem pa se pri ugotavljanju obdavčljivih prihodkov in davčno priznanih odhodkov **upoštevajo tudi določila davčnih predpisov**, in sicer:

- gospodarske družbe upoštevajo določila Zakona o davku od dohodkov pravnih oseb,
- samostojni podjetniki in druge fizične osebe, ki opravljajo dejavnost, upoštevajo določila Zakona o dohodnini in Zakona o davku od dohodkov pravnih oseb v delu, ki se nanaša na opredelitev prihodkov ter davčno priznanih odhodkov.

Zneski prihodkov in odhodkov v davčnem obračunu **niso vedno enaki** zneskom prihodkov in odhodkov v izkazu poslovnega izida. V izkazu poslovnega izida so zajeti vsi prihodki in vsi odhodki, ne glede na to, ali so določeni odhodki potrebni za opravljanje dejavnosti. V davčnem obračunu so lahko zajeti le tisti odhodki, ki so potrebni za pridobivanje obdavčljivih prihodkov in so v skladu z davčnimi predpisi davčno priznani.

4.6.2.1 Davčno nepriznani odhodki

Temeljno načelo glede davčno priznanih odhodkov je, da so **davčno priznani le tisti odhodki**, ki so potrebni za pridobitev obdavčljivih prihodkov.

Med davčno priznane odhodke **ne smemo upoštevati** odhodkov, ki:

- niso neposreden pogoj ali posledica opravljanja dejavnosti,
- imajo značaj privatnosti,
- niso skladni z običajno poslovno prakso.

To je osnovno načelo ugotavljanja davčno priznanih odhodkov, ki je opredeljeno v **Zakonu o davku od dohodkov pravnih oseb**. Ta zakon se uporablja za ugotavljanje davčno priznanih odhodkov pri vseh davčnih zavezancih, tako pri gospodarskih družbah kot pri samostojnih podjetnikih in drugih osebah, ki opravljajo dejavnost.

Poleg prej navedenega osnovnega načela za ugotavljanje davčno priznanih odhodkov **zakon vsebuje še druge določbe**, ki opredeljujejo, kateri odhodki niso davčno priznani in kateri odhodki so davčno priznani le v omejenem znesku.

4.6.2.2 Delno priznani odhodki

Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb določa, da so nekateri **stroški** delno priznani (50 %) **med katere spadajo:**

- **stroški reprezentance** (obsegajo stroške v zvezi s poslovnim partnerji, pogostitve in zabavo ter poslovna darila - z logotipom ali brez) ob poslovnih stikih in
- **stroški nadzornega sveta,**
- **stroški oblikovanih rezervacij.**

4.6.3 Ugotavljanje davčne osnove

Davčna osnova v davčnem obračunu davka od dohodkov pravnih oseb in davčna osnova v davčnem obračunu akontacije dohodnine od dohodka iz dejavnosti je razlika med obdavčljivimi prihodki in davčno priznanimi odhodki, zmanjšana za uveljavljene davčne olajšave in za znesek pokrivanja prenesene izgube iz preteklih let. V davčnem obračunu akontacije dohodnine od dohodka iz dejavnosti zavezanec lahko poleg podjetniških olajšav uveljavlja tudi dve osebni olajšavi, in sicer splošno olajšavo in olajšavo za vzdrževane družinske člane.

4.6.4 Davčne olajšave

Podjetniške olajšave določata za gospodarske družbe Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb, za fizične osebe, ki opravljajo dejavnost, pa Zakon o dohodnini. Oba zakona določata pogoje za zmanjševanje davčne osnove za znesek pokrivanja izgube iz preteklih let. Pokrivanje izgube iz preteklih let ni časovno omejeno, kar pomeni, da zavezanec lahko prenaša nepokrito izgubo v prihodnja davčna obdobja neomejeno dolgo vendar največ v višini 50 % nepokrite izgube v posameznem letu.

Vrste davčnih olajšav, ki jih lahko v davčnem obračunu uveljavlja gospodarska družba največ v višini davčne osnove so:

- **za vlaganja v raziskave in razvoj,**
- **za vlaganja v opremo in v neopredmetena sredstva,**
- **za zaposlovanje** brezposelnih oseb (pred 26. in po 55. letom, da je prijavljen na zavodu vsaj 6 mesecev),
- **za prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje,**
- **za donacije,**
- **olajšava za zaposlovanje invalidov,**
- **olajšava za izvajanje praktičnega dela v strokovnem izobraževanju,**
- olajšave za razvojno podporo (Prekmurje, Bela krajina),
- investicije in zaposlovanje v ekonomskih conah.

Poleg podjetniških olajšav lahko zavezanec (s. p.) v davčnem obračunu akontacije dohodnine od dohodka iz dejavnosti uveljavlja tudi naslednje olajšave:

- splošno olajšavo,
- posebno davčno olajšavo,

- olajšavo za zavezanca invalida,
- olajšavo za vzdrževane družinske člane.

4.6.5 Oddaja davčnega obračuna

Davčni obračun je potrebno oddati na Davčno upravo Republike Slovenije **najpozneje do 31. marca** tekočega leta za preteklo leto, **obvezno v elektronski obliki**. Davek po davčnem obračunu je potrebno plačati v 30 dneh po oddaji davčnega obračuna. Preplačilo akontacije davka davčna uprava vrne zavezancu v roku 30 dni.

Obveznost za plačilo davka po davčnem obračunu oziroma preplačilo davka je razlika med davčno obveznostjo, ugotovljeno v davčnem obračunu, in davkom, plačanim med davčnim letom (seštevek obrokov predhodne akontacije dohodnine oziroma obrokov akontacije davka od dohodkov pravnih oseb).

V tekočem davčnem obdobju plačuje zavezanec obroke predhodne akontacije davka oziroma obroke akontacije davka od dohodkov pravnih oseb, določene na podlagi zneska davčne obveznosti za predhodno davčno obdobje.

Stopnja davka od dohodka pravnih oseb je 17 %.

Fizične osebe, ki opravljajo samostojno dejavnost in vodijo poslovne knjige so obdavčeni po stopnji iz dohodninske lestvice.

Kako so obdavčeni pavšalisti – normiranci, tako gospodarske družbe kot samostojni podjetniki smo opisali v poglavju 4.4.3 in 4.4.4.

4.7 USPEŠNOST POSLOVANJA

Uspešnost poslovanja podjetja merimo z mnogimi dejavniki, med njimi so tudi kazalniki, ki so vezani na poslovne učinke in realizacijo poslovanja. Imenujemo jih **ekonomski kazalniki uspešnost poslovanja**, pri čemer gre za temeljne pokazatelje dogajanja. Izračuni kazalnikov so najpreprostejši del analiziranja ali načrtovanja. Mnogo bolj zahtevno je področje vsebinske razlaga in realnega vrednotenja rezultatov. Kazalnike načeloma vrednotimo na osnovi treh primerjav: primerjava v časovnih obdobjih (primerjamo določen kazalnik v istem podjetju v različnih časovnih obdobjih. Primerjavo prikazujemo z indeksi); primerjava s konkurenčnimi podjetji (primerjamo kazalnike v istem časovnem obdobju med različnimi in sorodnimi podjetji, ki proizvajajo podobne izdelke ali nudijo podobne oz. enake storitve.); primerjava dejansko doseženih velikosti kazalnikov z načrtovanimi.

Osnovni kazalniki, s katerimi se presoja uspešnost poslovanja so:

- **ekonomičnost (gospodarnost)** = pomeni kako so pokriti celotni odhodki z celotnimi prihodki in ugotovimo ali podjetje posluje z dobičkom ali z izgubo. Izračun je lahko večji od 1 (dosežen dobiček), manjši od 1 (doseženega izguba). Izračun:

$\text{ekonomičnost} = \text{celotni prihodki} / \text{celotni odhodki}$
--

Primer: Ekonomičnost je 1,10. To pomeni, da je na 100 evrov odhodkov ustvarjenih 110

evrov prihodkov, kar pomeni, da je dobiček 10 evrov.

Primer: Ekonomičnost je 0,70. To pomeni, da je na 100 evrov odhodkov ustvarjenih 70 evrov prihodkov, kar pomeni, da je izguba 30 evrov;

- **produktivnost** = pomeni koliko dosežemo vrednost prodaje na zaposlenega in se primerja s konkurenco in panogo. Odgovor je ta, ali je preveč oz. premalo zaposlenih ter kakšna je učinkovitost. Izračun:

$\begin{aligned}\text{produktivnost dela} &= \text{količina ustvarjenih učinkov} / \text{celotni porabljeni delovni čas} \\ \text{produktivnost dela} &= \text{količina ustvarjenih učinkov} / \text{število zaposlenih} \\ \text{produktivnost dela} &= \text{vrednost prodanih učinkov} / \text{število zaposlenih}\end{aligned}$

Primer: Vrednost letne prodaje učinkov je 500.000 evrov. Število zaposlenih je 10. To pomeni, da je vrednost prodaje učinkov na zaposlenega 50.000 evrov. Primerjati je potrebno s konkurenco, panogo, letnimi načrti in cilji poslovanja in potem je potrebno ukrepanj;

- **donosnost (rentabilnost)** = pomeni koliko je uspešnost poslovanja v dosežen donosu (čisti dobiček) poslovanja glede na vložena sredstva oz. na vložek lastnikov. Donosnost se primerja z bančno letno obrestno mero, panogo, načrti in cilji poslovanja. Izračun:

$\begin{aligned}\text{donosnost kapitala (ROE)} &= (\text{čisti dobiček} / \text{kapital}) \times 100 \\ &\text{ali} \\ \text{donosnost poslovanja (ROA)} &= (\text{čisti dobiček} / \text{sredstva}) \times 100\end{aligned}$
--

Primer: Donosnost poslovanja (ROA) je 2 %. Pomeni, da je na 100 evrov vloženih sredstev (premoženja) dosežen donos v vrednosti 2 evra. Letna bančna obrestna mera je 6 %. Donos je nižji, kot če bi celotno premoženje vložili v banko in bi dobili 6 % donos (4 % več, kot smo ga sami ustvarili). Potrebno je presoditi poslovne cilje.

Primer: Donosnost kapitala (ROE) je 2 %. Pomeni, da je na 100 evrov vloženega kapitala dosežen donos v vrednosti 2 evra. Potrebno je primerjati s načrti, konkurenco, cilji.

4.7.1 Drugi kazalniki merjenja uspešnosti poslovanja

1 Plačilna sposobnost (solventnost) poslovanja pomeni sposobnost podjetja, da v določenem roku z denarnimi sredstvi poravnava zapadle obveznosti. Podjetje je torej plačilno sposobno, če ima večja ali enaka denarna sredstva, kot so zapadle obveznosti). Izračun:

$\text{Plačilna sposobnost} = \text{razpoložljiva denarna sredstva} / \text{zapadle obveznosti}$
--

Primer: Plačilna sposobnost je 1,12. Pomeni, da smo prekomerno plačilno sposobni in lahko poravnamo vse svoje zapadle obveznosti in nam še nekaj ostane in lahko višek nekam plasiramo (posodimo denar, predčasno plačamo svoje obveznosti z skantom ipd.).

Primer: Plačilna sposobnost je 0,80. Pomeni, da nismo plačilno sposobni in ne moremo poravnati vseh svojih zapadlih obveznosti. Potrebno je poiskati dodatne vire

financiranja, če jih ni se neporavnane obveznosti prenesejo v naslednje obdobje. To ni dolgoročna strategija poslovanja.

- 2 **Likvidnost poslovanja pomeni** v kolikem času se sredstva (premoženje, aktiva) lahko unovčijo v denar, s katerim se poravnajo obveznosti.
- 3 **Koeficient obračanja zalog** pove, kolikokrat v enem letu se sredstva preoblikujejo iz denarne oblike preko zalog materiala nazaj v denarno obliko. Izračun:

$$\text{KOEFIČIENT OBRAČANJA ZALOG MATERIALA} = \text{STROŠKI ZALOG} / \text{POVPREČNO STANJE ZALOG MATERIALA}$$

S POMOČJO KOEFICIENTA OBRAČANJA ZALOG MATERIALA IZRAČUNAMO POVPREČNO DOBO VEZAVE ZALOG MATERIALA V SKLADIŠČU (V DNEVIH). KRAJŠI, KO JE ČAS, HITREJE SE OBRAČAJO SREDSTVA, VEZANA V ZALOGAH TEM BOLJŠA BO LIKVIDNOST POSLOVANJA. IZRAČUN:

$$\text{POVPREČNA DOBA VEZAVE ZALOG MATERIALA} = 365 \text{ DNI} / \text{KOEFIČIENT OBRAČANJA ZALOG MATERIALA}$$

Primer: Koeficient obračanja zalog materiala je 6x. Dnevi vezave so $365 / 6 = 61$ dni. Zaloge so povprečno vezane 61 dni in je prvi dan, ko se material prevzame v skladišče in 61 dan, ko je material oddan v proizvodnjo za predelavo.

- 4 **Koeficient obračanja zalog gotovih izdelkov** pove, kolikokrat v enem letu se sredstva preoblikujejo iz denarne oblike preko zalog gotovih izdelkov nazaj v denarno obliko. Izračun:

$$\text{KOEFIČIENT OBRAČANJA ZALOG GOTOVIH IZDELKOV} = \text{STROŠKOVNA VREDNOST PRODANIH GOTOVIH IZDELKOV} / \text{POVPREČNO STANJE ZALOG GOTOVIH IZDELKOV}$$

$$\text{POVPREČNA DOBA VEZAVE ZALOG GOTOVIH IZDELKOV} = 365 \text{ DNI} / \text{KOEFIČIENT OBRAČANJA ZALOG GOTOVIH IZDELKOV}$$

Primer: Koeficient obračanja zalog gotovih izdelkov je 6x. Dnevi vezave so $365 / 6 = 61$ dni. Zaloge so povprečno vezane 61 dni in je prvi dan, ko so gotovi izdelki predani iz proizvodnje v skladišče gotovih izdelkov in 61 dan, ko so gotovi izdelki prodajo.

- 5 **Koeficient obračanja zalog trgovskega blaga** pove, kolikokrat v enem letu se sredstva preoblikujejo iz denarne oblike preko zalog trgovskega blaga nazaj v denarno obliko. Izračun:

$$\text{KOEFIČIENT OBRAČANJA ZALOG TRGOVSKEGA BLAGA} = \frac{\text{NABAVNA VREDNOST PRODANEGA TRGOVSKEGA BLAGA}}{\text{POVPREČNO STANJE ZALOG TRGOVSKEGA BLAGA}}$$

$$\text{POVPREČNA DOBA VEZAVE ZALOG TRGOVSKEGA BLAGA} = \frac{365 \text{ DNI}}{\text{KOEFIČIENT OBRAČANJA ZALOG TRGOVSKEGA BLAGA}}$$

Primer: Koeficient obračanja zalog trgovskega blaga je 6x. Dnevi vezave so $365 / 6 = 61$ dni. Zaloge so povprečno vezane 61 dni in je prvi dan, ko se trgovsko blago sprejme v skladišče in 61 dan, ko se trgovsko blago proda.

- 6 Koeficient obračanja terjatev do kupcev** pove kakšen je povprečen čas in v kolikih dnevih plačujejo kupci.

$$\text{KOEFIČIENT OBRAČANJA TERJATEV DO KUPCEV} = \frac{\text{VREDNOST PLAČANIH TERJATEV DO KUPCEV}}{\text{POVPREČNO STANJE TERJATEV DO KUPCEV}}$$

$$\text{POVPREČNA DOBA VEZAVE TERJATEV DO KUPCEV} = \frac{365 \text{ DNI}}{\text{KOEFIČIENT OBRAČANJA TERJATEV DO KUPCEV}}$$

Primer: Koeficient obračanja terjatev do kupcev je 6x. Dnevi vezave so $365 / 6 = 61$ dni. Terjatve do kupcev so povprečno vezane 61 dni in je prvi dan, ko se posel opravi in izstavi račun in 61 dan, ko so terjatve plačane. Odvisno je koliko je osnovni valutni rok in tako se ugotovi koliko kupci v povprečju plačujejo v dogovorjenih rokih in koliko v povprečju zamujajo.

- 7 Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev** pove nam povprečen obrat obveznosti do dobaviteljev in je zanimiv predvsem v primerjavi s koeficientom obračanja terjatev do kupcev. Izračun:

$$\text{KOEFIČIENT OBRAČANJA OBVEZNOSTI DO DOBAVITELJEV} = \frac{\text{VREDNOST PLAČANIH OBVEZNOSTI DO DOBAVITELJEV}}{\text{POVPREČNO STANJE OBVEZNOSTI DO DOBAVITELJEV}}$$

$$\text{POVPREČNA DOBA VEZAVE OBVEZNOSTI DO DOBAVITELJEV} = \frac{365 \text{ DNI}}{\text{KOEFIČIENT OBRAČANJA OBVEZNOSTI DO DOBAVITELJEV}}$$

Primer: Koeficient obračanja obveznosti do dobaviteljev je 6x. Dnevi vezave so $365 / 6 = 61$ dni. obveznosti do dobaviteljev so povprečno vezane 61 dni in je prvi dan, prejmemo račun in 61 dan, ko so obveznosti do dobaviteljem plačane. Odvisno je koliko je osnovni valutni rok in tako se ugotovi koliko dobavitelji v povprečju prejmejo plačila v dogovorjenih rokih in koliko v povprečju plačila zamujajo.

8 Nefinančni kazalniki poslovanja

Pojavlja se »**Uravnotežen sistem kazalnikov**«, ki je **metoda merjenja rezultatov z uravnoteženimi kazalniki omogoča** vodstvu podjetja, da definirajo cilje, ki presegajo zgolj finančno uspešnost in zajemajo vlaganja v ljudi in v izboljšanje procesov, kar zagotavlja dolgoročno uspešnost. Kazalniki uspešnosti izhajajo in poslanstva in strategije podjetja in predstavljajo ravnotežje med zunanjimi kazalniki naravnanimi na stranke in med notranjimi kazalniki ključnih poslovnih procesov, učenja in rasti. Sistem uravnoteženih kazalnikov ohranja finančne kazalnike kot osnovno merilo pretekle uspešnosti, k tem pa dodaja kazalnike, ki vplivajo na prihodnjo uspešnost.

4.8 BLAGAJNIŠKO POSLOVANJE

Plačila med pravnimi osebami ter med pravnimi osebami in fizičnimi osebami, ki opravljajo registrirano dejavnost (nadalje zasebniki), so praviloma negotovinska, medtem, ko fizične osebe plačujejo blago in storitve tudi gotovinsko.

Pravna oseba lahko plačuje z gotovino:

- kmetijske proizvode in druge sekundarne surovine, odkupljene oziroma prevzete od kmetov in drugih fizičnih oseb,
- takse konzularnim in diplomatskim predstavništvom,
- odkup efektivnega tujega denarja, potovalnih in bančnih čekov ter kreditnih pisem od tujih in domačih fizičnih oseb (menjalniški posli),
- proizvode, storitve in druge obveznosti pravnim, če posamezno izplačilo ni večje od 420 € (enako velja za zasebnike, kmetje 125 €) in
- izplačila fizičnim osebam, ki po predpisih niso dolžne imeti transakcijski račun.

Pojem blagajna uporabljamo, kadar opisujemo gotovinsko poslovanje pravne osebe za:

- sprejemanje gotovinskih vplačil in izplačil ter vodenje njihove evidence,
- polaganje prejete gotovine (gotovina, čeki) na transakcijski račun pri banki in sprejemanje in hrambo vrednotnic, s katerimi je treba ravnati enako kot z gotovino.

Na koncu dneva, ko ugotovimo stanje blagajniškega dnevnika (razlika med blagajniškimi prejemki in blagajniškimi izdatki), preštejemo še gotovino v blagajni (predstavlja nam dejansko stanje).

Pri tem lahko ugotovimo:

- stanja se ujemata,
- stanje v blagajni je večje od stanja blagajniškega dnevnika – blagajniški presežek in
- stanje v blagajni je manjše od stanja blagajniškega dnevnika – blagajniški primanjkljaj.

Blagajniški presežki, dokler niso raziskani, se knjižijo v breme blagajne in v dobro konta ostale kratkoročne obveznosti iz poslovanja. Če ni možno ugotoviti kako je presežek nastal, se knjiži v dobro konta drugi finančni prihodki in ostali prihodki.

Za blagajniško poslovanje je odgovoren blagajnik, zato ga bremenimo za morebitne **blagajniške primanjkljaje**. Ugotovljene primanjkljaje knjižimo v dobro blagajne in v breme blagajnika.

Vplačila v blagajno in izplačila iz nje morajo imeti vedno izvor, ki je povezan s poslovanjem.

Med vplačilne naslove štejemo listine:

- o prodaji blaga ali storitvi (račun, paragonski blok, obračun iztržka prodajalne),
- o obstoju obveznosti, ki jih je treba odtegniti in plačati (zapisnik o plačilu blagajniškega primanjkljaja),
- o dvigu gotovine z transakcijskega.

Med izplačilne naslove štejemo listine:

- plačilne liste, če se akontacije plač deloma ali v celoti izplačujejo v gotovini,
- račune za proizvode in storitve, plačane v gotovini,
- odkupne listine pri nakupu kmetijskih proizvodov in

Na podlagi vplačilnega ali izplačilnega naslova se za vsako v blagajno prejeto gotovino sestavi potrdilo - **blagajniški prejemek**, in za vsako izplačilo potrdilo - **blagajniški izdatek**. Sestavljene morajo biti vsaj v treh izvodih in podpisani s strani pooblaščenih oseb (blagajnik, prejemnik oz. vplačnik ter odgovorne osebe za knjiženje).

O vseh blagajniških prejemkih in izdatkih se vodi evidenca v **blagajniškem dnevniku**, ki se sestavi za vsak dan posebej in se vanj vpiše vsako vplačilo in izplačilo, ki mora temeljiti na pravilni in verodostojni računovodski listini, ki mora biti potrjena od pooblaščenice osebe.

Ko začetnemu stanju gotovine v blagajni prištejemo vsa plačila in od seštevka odštejemo vsa izplačila posameznega dne, dobimo tako imenovani **saldo blagajne**.

4.9 KORIŠČENJE INSTRUMENTOV PODPORNEGA PODJETNIŠKEGA OKOLJA

4.9.1 Nalog za prenos

V bankah želijo standardizirati poslovanje s komitenti, ker imajo ti možnost, da odprejo transakcijske račune pri različnih bankah. Uporablja se obrazec plačilnega prometa (plačilni nalog), ki je enoten za pravne in fizične osebe. Nadomestil je obrazce, ki so jih sprejemale banke (npr: nalog za prenos, splošno položnico in različne gotovinske obrazce). V prvi vrsti je

namenjen prenosu sredstev, omogoča tudi gotovinsko poslovanja komitenta. Plačilni nalog vsebuje vse pomembne podatke za plačilo (brezgotovinski prenos sredstev in plačilo v gotovini) ter za dvig in polog gotovine.

4.9.2 Cesija

Razumemo odstop terjatev in spremembo upnika. Upnik s pogodbo prenese svojo terjatev na novega upnika - dolžnik plača upniku tako, da mu odstopi neko svojo terjatev. Naloga novega upnika je, da uspe to terjatev tudi izterjati.

Za prenos terjatev je potreben pisni pristanek vseh udeležencev, ki so:

- dolžnik (**cesus**) – **stari in novi dolžnik**
- upnik (**cedent**), ki prenaša terjatev - **odstopnik** in
- novi upnik (**cesionar**), ki terjatev prevzema - **prevzemnik**. Če smo v njegovi vlogi bodimo pozorni, kdo in kakšen je status in boniteta cesusa – saj je naš podpis najbolj tvegan s stališča ali bomo prišli do plačila ali ne.

Cedentu prenehajo obveznosti do cesionarja in terjatve do cesusa **z dnem**, ko podpiše cesijsko pogodbo. To pomeni, da si cedent v poslovnih knjigah knjiži kompenzacijo (na osnovi cesijske pogodbe) z dnem podpisa cesijske pogodbe.

4.9.3 Assignacija

Prva oseba, ki je dolžnik in upnik (**asignant**), pooblašča drugo osebo – svojega dolžnika (**asignat**), da za njen račun plača tretji osebi – upnik prve osebe (**asignatar**), dolžni znesek. Istočasno mora asignant obvestiti asignatarja o prejemu plačila s strani tretje osebe. Assignacijsko pogodbo morajo podpisati vse tri osebe, šele takrat je veljavna. Assignantu ne prenehajo obveznosti do asignatarja, dokler ga le-ta ne obvesti, da je asignat izvršil plačilo na njegov transakcijski račun.

4.9.4 Menica

Je obligacijski vrednostni papir, ker ima za vsebino terjatev. Menica je prezentacijski vrednostni papir - zavezančeva obveznost nastane šele s predložitvijo papirja. Z menico se izdajatelj menice zaveže, da bo plačal sam ali bo po njegovem nalogu plačala tretja oseba upravičenemu imetniku menice določeno vsoto denarja v določenem času in na določenem kraju. Menica ni denar.

Poznamo naslednje vrste menic:

- **trasirana menica** (s trasant (izdajatelj) poziva trasata (garant), naj akceptira (sprejme) zavezo plačila zneska, označenega v menici, in ga izplača po odredbi remitentu (upnik). Trasant postane glavni menični dolžnik.),
- **avalirana menica** (trasant išče poroka, kateri bo poravnal remitentu v primeru, da obveznosti ne bo izpolnil trasant),

- **lastna menica** (je najbolj podobna zadolžnici, saj se podpisnik zaveže, da bo sam plačal menično vsoto ob njeni dospelosti) in
- **bianco menica** (je zgolj zavarovanje obveznosti).

4.9.5 Dokumentarni akreditiv

Je oblika plačila, ki se najpogosteje uporablja pri mednarodnih prodajnih poslih, saj skuša vzpostaviti ravnotežje med željo prodajalca, da si zagotovi plačilo za odpremljeno blago, ter težnjo kupca, da v trenutku plačila dobi zagotovilo, da mu je bilo blago res že dobavljeno. Banka po nalogu in za račun kupca prevzame obveznost, da bo prodajalcu izplačala kupnino, če ji bodo v določenem roku predloženi pravilno izpolnjeni dokumenti, ki izpolnjujejo pogoje določene v akreditivu. Akreditiv bo banka odprla v korist prodajalca (koristnika), če je zagotovljeno njegovo kritje s strani kupca (nalogodajalca). Za kupca je dokaj draga oblika plačila. Plačilo z dokumentarnim akreditivom je zanesljivo samo toliko, kolikor je zanesljiva poslovna banka. Zato je pametno, da vključimo banko že med pogodbenim dogovarjanjem.

4.9.6 Dokumentarni inkaso

Značilen za mednarodne trgovinske posle, pri kateri prodajalec blaga pošlje dokumente, ki dokazujejo odpremo blaga banki, ki po njegovem nalogu pozove kupca, da dokumente odkupi, torej jih prevzame pri banki proti hkratnemu plačilu kupnine in nato z njimi prevzame blago v namembnem kraju. Če kupec dokumentov ne odkupi ne more prevzeti blaga. Poznamo gotovinski inkaso in dokumentarni aksept. Ker je banka zgolj posrednik pri pošiljanju dokumentov in denarja in ne prevzame nobene obveze je ta oblika plačila za komitente banke s cenovnega vidika dokaj ugodna.

4.9.7 Poroštvo

Je pogodba, ki jo za utrditev obveznostin med upnikom in dolžnikom sklenete upnik in porok. Za sklenitev poročstva se ne zahteva sodelovanje dolžnika (v praksi je ponavadi, da stik med upniukom in porokom naveže stik prav dolžnik). Porok se s poročstvenomizjavo zaveže, dab o upniku izpolnil veljavno in zapadlo obveznost dolžnika, če tatega ne bi storil.

4.9.8 Bančna garancija

Banka prevzame obveznost nasproti prejemniku garancije, da mu bo poravnala obveznost, katere tretja oseba ob zapadlosti ne bi izpolnila, če bodo izpolnjeni v garanciji navedeni pogoji. Bančna garancija je sredstvo za zavarovanje plačila, ki se uporablja zlasti v mednarodnih poslih večje vrednosti. Pri nas se pojavlja največ na področju gradbeništva, javnih razpisov, ipd.. Poznamo **plačilne garancije** (za dane avanse, zavarovanje plačil) in **storitvene garancije** (garancija za resnost ponudbe, garancija za dobro izvedbo del, garancija za čas garancijske dobe). Je ena izmed najdražjih oblik plačila za kupca.

4.9.9 Hipoteka

Hipoteka predstavlja najeto posojilo pri banki, ki je zavarovano z hipoteko (nepremičnino, kot so: zgradbe, objekti, poslovni prostori, poslovne hale in obrati, stanovanja, ipd.). Hipoteka mora biti vpisana v zemljiško knjigo. Pred dospelostjo terjatve lastnik nepremičnino rabi, jo uživa in z njo tudi razpolaga. Hipoteka je zastavna pravica na nepremičnini in z njo upnik zavaruje svojo terjatev. Nepremičnino bo prodal, če mi dolžnik ne bo poravnal s pogodbo dogovorjene vrednosti skupaj z obrestmi.

4.9.10 Zastavna pravica na premoženju ali pravicah

Ena izmed možnih oblik zavarovanja terjatev, ne glede ali gre za promet blaga, storitev ali iz naslova odobrenega posojila je zastavna pravica. Zastavna pogodba se sklene v pisni obliki. Zastavna pravica je pravica upnika, da dobi plačilo, če se obveznost ne izpolni ob določenem času. Osebe zastavnega razmerja so upnik, ki prejme varščino in se imenuje zastavni upnik in oseba, ki da varščino se imenuje zastavitelj.

4.9.11 Ostale oblike zavarovanja

Lombardni posli - posel ali najeto posojilo pri banki je zavarovano na podlagi jamstev, ki jih dajo dolžniku upnikom. Jamstva so: vrednostnimi papirji, blago ali plemenite kovine.

Pridržek lastninske pravice - v kupoprodajni pogodbi mora biti izrecno navedeno zavarovanje z terjatev »s pridržkom«, po katerem dolžnik prejme blago, vendar postane lastnik šele po plačilu. Pri tem se številni motijo, saj mislijo, da bodo terjatev lahko izterjali tudi v gotovini. Kot upnik lahko dobijo nazaj le blago in to pod pogojem, če ga dolžnik ni prodal naprej ali porabil. Zato mora biti pridržek, ki je opredeljen v pogodbi, obvezno notarsko overjen. Pridržek lastninske pravice služi tako kot instrument zavarovanja pred neplačilom kot instrument zavarovanja pred stečajnim postopkom. Pomanjkljivost te pogodbe se kaže pri premoženjih, ko lahko dolžnik odsvoji tak predmet tretji osebi.

Zavarovanje pri zavarovalnici - je eden izmed možnih ukrepov za njihovo hitrejše spreminjanje v denar. Mnenja smo, da bi ta ukrep lahko bil učinkovitejši od zavarovanja plačil s klasičnimi instrumenti zavarovanja. Zavarovanje poslovnih terjatev pri zavarovalnici je tudi eden izmed možnih ukrepov za njihovo hitrejše spreminjanje v denar. Mnenja smo, da bi ta ukrep lahko bil učinkovitejši od zavarovanja plačil s klasičnimi instrumenti zavarovanja vendar so Zavarovalnice zelo previdne. V to skupino spadajo tudi zavarovanja s pomočjo specializirane kreditne zavarovalnice, kot je Slovenska izvozna družba.

Pogodbena kazen - je pogodbena klavzula, s katero se pogodbenika dogovorita, da bo dolžnik upniku opravil določeno izpolnitev, predvsem plačilo določenega zneska, če svoje obveznosti iz pogodbe ne bo izpolnil ali jo bo izpolnil napačno. Ponavadi se določi v odstotku od pogodbene vrednosti. Glede na sodno prakso je zgornja meja med 15 in 20 odstotki.

Penali - sodni penali so poseben institut, s katerim na upnikovo zahtevo sodišče dolžniku nadenarne obveznosti naloži, da le to izpolni v dodatno postavljenem roku, sicer bo moral v nasprotnem primeru upniku plačati določeno vsoto denarja za vsak dan zamude.

Ara (predujem, avans) - je vsota denarja ali količina kake druge nadomestne stvari, ki je dana ob sklenitvi pogodbe v znamenje, da je pogodba sklenjena. Namen are ni v tem, da lahko stranka odstopi od pogodbe in prepusti aro sopogodbenu, temveč, da stranko sili v izpolnitev pogodbeno prevzetih obveznosti. Ara se uporablja običajno v pogodbenih razmerjih med fizičnimi osebami, kadar se dogovarjata o nakupu stvari in gre za zavarovanje stranke, ki je aro prejela. Pri izpolnitvi pogodbe se mora ara vrniti ali všteti v izpolnitev obveznosti. Če ni dogovorjeno drugače, stranka, ki je aro dala, ne more odstopiti od pogodbe s tem, da pusti aro drugi stranki; prav tako ne more tega storiti druga stranka s tem, da povrne dvojno aro.

5. POSLOVODENJE IN OBVLADOVANJE PODJETJA

5.1 POSLOVNE FUNKCIJE

Poslovna funkcija je skupek sorodnih ali istovrstnih opravil, pri čemer lahko ugotovimo nekatere najpomembnejše poslovne funkcije, ki jih bomo predstavili v nadaljevanju. To so:

5.1.1 Nabavna funkcija

Nabava je ena izmed osnovnih funkcij podjetja, s katero se poslovanje prične. Od uspešne nabave je odvisen celoten cikel poslovanja, saj brez uspešne nabave ni proizvodnje in prodaje blaga ali izdelkov. Naloga nabavne službe je zagotoviti trgovsko blago, ki ga prodajna ali proizvodna služba potrebuje za nemoteno delo. To mora storiti pravočasno, predvsem kakovostno in količinsko ustrezno ter po ugodnih nabavnih pogojih. Trajno mora poslovno sodelovati s svojimi dobavitelji in pri tem stalno spremljati spremembe, ki nastajajo na trgu. S kalkulacijo ugotavlja, pri katerih dobaviteljih lahko nabavi cenejše izdelke ustrezne kakovosti, da bi trgovska družba lahko z nižjo prodajno ceno uspešno konkurirala na trgu. Nabavna služba mora raziskati, pri katerih dobaviteljih lahko kupi izdelke, po kakšni ceni, koliko in kdaj. Raziskati mora nabavni trg, da bi lahko načrtovala nabavo, pripravila in sklenila nabavne pogodbe ter izvedla celoten nabavni postopek. Nabavna opravila sistematično razvrščamo v štiri skupine. Te so: pripravljena dela, kontrola nabave in nabavne evidence.

Nabava v širšem smislu obsega poleg samega nakupa še: preučevanje nabavnih skladišč, oblikovanje nabavne politike, sodelovanje s kooperanti, prevzemanje in uskladičenje surovin in reprodukcijskih materialov, načrtovanje in analiziranje stroškov nabave, uvažanje ter opravljanje administrativno-tehničnih opravil v zvezi z nabavnim poslovanjem.

5.1.2 Prodajna funkcija

Vloga prodajne funkcije v poslovnem procesu je skozi čas ostala bolj ali manj nespremenjena, spreminjala sta se le njena vsebina in obseg nalog. Osnovna področja delovanja prodajne funkcije so: raziskava tržišča, politika izdelka, politika cene, politika prodaje in distribucije, ekonomska propaganda, povpraševanje prodaje, načrtovanje prodaje, načrtovanje in analiziranje stroškov prodaje, prodajanje in razpečevanje izdelkov na domačem in tujem tržišču, reševanje reklamacij kupcev in potrošnikov, obveščanje o prodaji in izvoru in podobno.

5.1.3 Skladiščna funkcija

Skladiščna funkcija ima dve temeljni nalogi: premostitev časa med nabavo ter porabo surovin in materiala oziroma prodajo blaga ter preoblikovanje (sušenje, zorenje ipd.) tako v proizvodnih kot trgovskih podjetjih. Osnovna funkcija skladiščenja je njegova varovalna funkcija. Iz tega izhaja tudi osnovni cilj, ki ga ima ta dejavnost v vsakem podjetju. Premostiti mora časovno razliko med časom prispetja materiala oziroma proizvodnje gotovih proizvodov in časom uporabe ali odpreme. Pri tem mora ohraniti delovne predmete količinsko in kakovostno neoporečne.

5.1.4 Proizvodna funkcija

Proizvodna funkcija je prisotna samo v proizvodnih podjetjih. Proizvodna funkcija zajema razen operativno izvršilnih delovnih nalog številne naloge, povezane z operativnim vodenjem, usmerjanjem in nadzorovanjem tekoče proizvodnje. Takšne naloge so: sprotno evidentiranje dosežene proizvodnje, usklajevanje osnovne proizvodnje po dejavnostih, prilagajanje režima dela operativnemu načrtu proizvodnje, usklajevanje dela po stopnjah tehnološkega procesa, ukrepanje ob večjih zastojih v proizvodnji, organiziranje dostave dokumentacije in materiala na delovna mesta, tekoče spremljanje in uravnavanje proizvodnega procesa in drugo.

5.1.5 Kadrovska funkcija

Kadrovska funkcija obsega splet medsebojno povezanih in odvisnih nalog, povezanih s kadri. Deluje na naslednjih področjih: sistematiziranje delovnih mest, struktura zaposlenih, kadrovske viri, načrtovanje kadrov, načrtovanje delovnih karier, pridobivanje kadrov, spremljanje razvoja kadrov, medsebojnih odnosov pri delu, izobraževanje kadrov, ocenjevanje kadrov in drugo.

5.1.6 Finančna funkcija

Finančna funkcija je temeljna funkcija vsakega podjetja. Pomembnejše naloge finančne funkcije so: priskrbovanje finančnih sredstev, plasiranje finančnih sredstev, vlaganje finančnih sredstev, vračanje finančnih sredstev, optimiranje struktur finančnih sredstev, optimiranje likvidnosti in urejanje finančnih razmerij.

5.1.7 Računovodska funkcija

Računovodska funkcija je eden izmed sistemov, ki so podrejeni finančni funkciji. Obsega spremljanje, preučevanje in prikazovanje določenega stanja in sprememb poslovanja v organizaciji in njenem okolju. Za računovodsko funkcijo lahko rečemo, da je najpomembnejši del celotnega informacijskega sistema organizacije. V računovodsko funkcijo spadajo: računovodsko načrtovanje, knjigovodstvo, računovodska analiza, računovodski nadzor.

5.1.8 Investicijska funkcija

Kot pove že ime, v opravila finančne funkcije spadajo vse dejavnosti povezane z investicijami in načrtovanjem investicijskih zmogljivosti. Pri tem gre predvsem za nabavo strojev in opreme, v primeru večjih investicij (zgradbe, prostori...) pa seveda vključuje tudi te dejavnosti. Usklajena mora biti z vsemi funkcijami v podjetju, še posebej to velja za finančne in sorodne funkcije.

V podjetjih obstajajo tudi določene druge funkcije, na katere se navezujejo podsistemi, vendar so opisane le tiste, ki se večinoma pojavljajo v MSP.

V vsakem primeru, ne glede na velikost podjetja pa velja, da morajo biti vsi sistemi in funkcije med seboj usklajeni, v kolikor želimo uspešno poslovati.

6. PRAVNI VIDIKI PODJETNIŠTVA

Za uresničitev svoje poslovne zamisli oziroma podjetja se podjetnik nikakor ne more izogniti dejstvu, da za to potrebuje tudi pravno-formalni okvir, znotraj katerega bo lahko to izvedel. S pravnega vidika namreč podjetje oziroma gospodarski subjekt nastane (še) s trenutkom njegovega vpisa v sodni register. Od tega trenutka dalje lahko nastopa v pravnem prometu in uresničuje v poslovnem načrtu opredeljeno poslovno zamisel. Pred tem (v procesu nastajanja poslovnega načrta) mora podjetnik seveda ugotoviti, kateri je najprimernejši pravni okvir za njegov poslovni podjem, saj bo prav ta bistveno vplival na upravljanje in delovanje bodočega podjetja.

6.1 OPREDELITEV POJMOVANJA PRAVNIH VIDIKOV

Namen poglavja, v katerem obravnavamo pravne vidike in organiziranost različnih oblik opravljanja gospodarske dejavnosti, je **predvsem opredelitev in razlaga nekaterih osnovnih pojmov**, ki so povezani z ustanovitvijo, registracijo, poslovanjem in upravljanjem podjetij, hkrati pa bomo **podrobneje predstavili tudi posamezne oblike gospodarskih subjektov ter izpostavili njihove prednosti in slabosti**.

Kadar govorimo o urejanju pravnega statusa subjektov, **govorimo o statusnem pravu**, ki je normativna opredelitev določenih lastnosti subjekta, katera mu omogoča nastopanje v pravnih razmerjih. (povz. po Ivanjko et. al. 1996) Za obravnavo podjetniškega področja delovanja je pomembno predvsem **gospodarsko pravo**, ki primarno ureja in predpisuje ustanavljanje, organiziranje in delovanje gospodarskih subjektov (pravnih oseb) in drugih oblik, v okviru katerih je možno opravljanje gospodarske dejavnosti. **Pravne okvire, povezane s podjetji, v osnovi predpisuje Zakon o gospodarskih družbah (ZGD)**, ki izvira iz leta 1993, vendar je bil do sedaj večkrat dopolnjen in korigiran, nazadnje leta 2006. V zadnji korekciji so uvedene določene spremembe, ki so skladne tako z novonastalimi potrebami države in podjetij kot tudi z zakonodajo EU. Seveda je **potrebno upoštevati, da ZGD opredeljuje določena osnovna zakonska določila in da so podjetja pri svojem poslovanju dolžna upoštevati še veliko drugih zakonskih, podzakonskih ter ostalih določil, vezanih na poslovanje, zaposlovanje, finančno področje in druga področja**.

6.2 SODNI REGISTER

Sodni register je urejen s temeljnim Zakonom o sodnem registru (ZSR), **v katerem je opredeljen postopek in določeni podatki, ki jih je za pridobitev statusa pravne osebe potrebno vpisati**. Pravna varnost in zakonitost poslovanja gospodarskih subjektov, ki so v postopku vpisa v sodni register, se zagotavlja z obveznim preverjanjem obstoja vseh zakonskih pogojev za vpis. **Vpis v sodni register pomeni, da je tudi uradno (pravno – formalno) prišlo do nastanka novega podjetja**. Sodni register je javna knjiga, v kateri so shranjeni poglobitvi podatki o organizaciji in najbolj pomembnih pravnih razmerjih vsakega podjetja. *Izjema pri vpisovanju v sodni register so podjetniki posamezniki oziroma obrtniki, ki se vpisujejo v poseben, njim namenjen register.*

6.3 NAČELA REGISTRskega PRAVA

V pravu je nastala posebna veja, imenovana **registrsko pravo**, v kateri so se oblikovala **natančna načela**, po katerih se ravna registrski sodnik.

Med ta načela štejemo zlasti (Topalovič et al. 2007):

načelo javnosti, ki pomeni, da je vse tisto, kar je vpisano v register, javno;

vsí podatki sodnega registra kot javne knjige so dostopni vsakomur, ne da bi moral izkazati poslovni ali kakšen drug interes. To načelo je uzakonjeno v zakonu z določbo, da so v sodni register vpisani podatki javni in jih sme vsakdo pregledati, prepisovati ali zahtevati, da se mu izda overjen prepis vpisa oziroma overjena fotokopija ustreznih registrskih listov;

načelo obveznega vpisa pomeni, da mora biti vsaka družba oziroma drugi pravni subjekt vpisan v sodni register;

publicitetno načelo določa, da morajo biti objavljeni v Uradnem listu RS vsa dejstva in podatki, ki so vpisani v sodni register, in da je mogoče proti tretji osebi uveljaviti vsa vpisana dejstva, saj se šteje, da so znana, in zato tretja oseba ne more ugovarjati, da ji vpisani podatki niso bili znani;

načelo zaupanja pomeni, da ne more biti oškodovan tisti, ki se zaneša na vpisane podatke v sodnem registru;

načelo ažurnosti pomeni, da morajo biti vsa novo nastala dejstva oziroma podatki vpisani v sodni register v določenem roku;

načelo prioritete določa, da ima prednost podjetje, ki je prej vpisalo ali priglasilo vpis v register.

Organizacija, vodenje in vpisovanje v sodni register

Sodni register se vodi po sistemu registrskih vložkov za vsak subjekt vpisa posebej. Registrski vložek ima **dva dela**:

aktivni del, v katerega se vlagajo registrski listi, ki vsebujejo zadnje podatke vpisa v sodni register in ustrezajo dejanskemu stanju;

pasivni del, v katerega se vlagajo prejšnji registrski listi z aktivnega dela registrskega vložka po vpisu zadnje spremembe, katere veljavnost preneha z vpisom spremembe.

Poleg sodnega registra sodišče vodi **posebno zbirko listin**, in sicer posebej za vsak subjekt vpisa. V zbirko listin se odlagajo listine, ki so podlaga za posamezni vpis v sodni register, kot so statut družbe, akt o ustanovitvi in podobno. **Načelo javnosti za listine, ki so v zbirki listin, ne velja in se smejo dati na vpogled** zainteresiranim osebam le, če so za to upravičene, s pisno dovolitvijo sodišča, pristojnega za vodenje sodnega registra.

Sodni register vodi pristojno sodišče. Določeno je z zakonom za vse subjekte, ki imajo sedež na območju tega sodišča.

Vpis se opravi na **podlagi zahteve zainteresirane osebe** in sodišče ne more odreči vpisa, če je priglasitev podpisala pooblaščená oseba in so priglasitvi priložene v zakonu oziroma v uredbi določene listine z vsebino, ki je predpisana.

Izbris iz sodnega registra opravi sodišče le tedaj, če ugotovi, da je vpis neutemeljen, ali če to zahteva oseba, ki ima za to pravni interes. Sodišče bo uradno izbrisalo določen podatek iz

sodnega registra, če je bil vpis opravljen na podlagi lažne ali neveljavne listine ali če so v listini, na podlagi katere je bil opravljen vpis, navedeni neresnični podatki oziroma če je bila listina izdana v nezakonito izvedenem postopku. Tožbo je treba vložiti v tridesetih dneh od dneva, ko je vložnik izvedel za razloge ničnosti, ni pa več dopustna, ko pretečejo tri leta od vpisa. (povz. po Topalovič et al. 2007)

6.3.1 Vpisovanje, potek in podatki, ki se vpisujejo v sodni register

Pri vpisovanju v sodni register ločimo **tri različne načine vpisa**, ki se razlikujejo glede na njihov značaj, pomen in posledice vpisa:

pogojni vpisi so tisti vpisi, kjer bi prišlo do končnega učinka (vpisa) šele po izpolnitvi določenih pogojev oziroma dejstev;

obvestilni vpisi so tisti vpisi, ki se nanašajo na neko že obstoječe dejstvo, ki postane z vpisom javno in kot tako z javno objavo dostopno vsakomur;

dokončni vpisi so tisti vpisi, na osnovi katerih nastane določena pravica ali dejstvo.

Začetek postopka vpisa v sodni register predstavlja **vložitev predloga osebe**, ki je do tega upravičena in ki tudi nosi nastale stroške postopka. Obvezno je potrebno priložiti ustrezne listine, s katerimi upravičena oseba dokazuje dejstva, potrebna za vpis. Sodišče na podlagi ugotovljenih dejstev izda sklep. Gre za relativno hiter postopek, v katerem ni možna vrnitev v prejšnje stanje ali mirovanje.

Oblike družb in podatki, ki morajo biti vpisani v sodni register, so kot obvezni predpisani z zakonom. To pomeni, da **morajo biti v register vpisane vse oblike družb**, ki so zakonsko možne. **Ob tem morajo biti v register vpisani** tudi samostojni podjetniki (kadar zakon tako določa), zavod, zadruga, podružnica tujega podjetja, gospodarsko interesno združenje ter druge pravne ali fizične osebe (kadar je tako določeno z zakonom). Posamezni subjekt je dolžan v predpisanih rokih podati predlog za vpis v register. V osnovi ločimo dve vrsti vpisa podatkov, in sicer podatke, ki so pomembni za nastopanje subjekta v pravnem prometu (firma, sedež, pooblastila v pravnem prometu, imena oseb pooblaščenih za zastopanje in drugo), ter podatke, ki so pomembni za status subjekta (ustanovitev, prenehanje, statusne spremembe in drugo).

6.4 STATUSNE ZNAČILNOSTI GOSPODARSKIH SUBJEKTOV

Pri opisovanju statusnih značilnosti gospodarskih subjektov se bomo osredotočili na celosten pregled osnovnih pojmov teh značilnosti, ki je zaradi boljše preglednosti naveden v tabeli. (povz. po Ivanjko et. al. 1996). Opisani so samo bistveni vidiki, ki jih mora poznati vsak, ki se s podjetništvom ukvarja na teoretični ali praktični ravni. Dodatna pojasnila in širše opredelitve obravnavanih pojmov so dostopne v Zakonu o gospodarskih družbah in drugih pravnih aktih.

Tabela 2: Osnovni pojmi statusnih značilnosti gospodarskih subjektov

POJEM	RAZLAGA
FIRMA	Firma je ime, s katerim gospodarska družba posluje.
IZKLJUČNOST	Načelo izključnosti opredeljuje, da se mora jasno razlikovati od drugih.
OBVEZNE SESTAVINE	Vsebuje obvezne sestavine in dodatke. To so: označba, ki navaja dejavnost družbe; označba, s katero se natančneje označuje ime družbe; sedež družbe; označba vrste in obsega odgovornosti in drugo (risbe, slike ...). Firma mora biti v slovenskem jeziku. Prevod firme v tuj jezik se lahko uporablja samo skupaj s firmo v slovenskem jeziku. V firmi se lahko uporabljajo tudi besede v tujem jeziku, in sicer pod naslednjimi pogoji: če ustrezajo firmam, imenom ali priimkom družbenikov, ki so sestavni del firme; če ustrezajo registriranim blagovnim ali storitvenim znamkam; če gre za domišljajska poimenovanja, ki ne vsebujejo tujih črk ali če gre za mrtvi jezik. Beseda "Slovenija" ali njene izpeljanke so dovoljene le z dovoljenjem vlade. Podobno velja za imena, ki bi firmo identificirala z lokalnimi skupnostmi, le da tu dovoljenje dajejo slednje.
STVARNOST	Načelo stvarnosti zahteva, da mora biti iz besedila prepoznavna dejavnost, ki jo opravlja družba.
ENOTNOST	Načelo enotnosti določa, da ima ena družba le eno firmo.
TRAJNOST	Načelo trajnosti zapoveduje, naj se firma ne spreminja ali menja.
RESNIČNOST	Načelo resničnosti prepoveduje, da bi firma vsebovala neresnične podatke, ki bi dopuščali zmoto.
POPOLNOST	Načelo popolnosti omogoča spoznati dejavnost in fizično ali pravno osebo iz samega besedila firme.
JAVNOST	Načelo javnosti nalaga družbi dolžnost, da firmo vpiše v register. Z dnevom vpisa postane firma znana.
VARSTVO FIRME	Če se firma gospodarskega subjekta ne razlikuje od že vpisanih firm v Sloveniji, mora sodišče vpis zavrniti.
SEDEŽ	Sedež družbe je, skladno z določili ZGD, kraj, ki je kot sedež družbe vpisan v register. Z določitvijo sedeža je razvidno, kje družba obstaja. Z določitvijo sedeža se lahko skladno z zakonom določi, kje družba opravlja svojo dejavnost oziroma kje se pretežno vodijo njeni posli. Potrebno je ločevati pojma sedež družbe in poslovni naslov družbe.
ZASTOPANJE	Zastopanje družbe je nujna sestavina pravne osebe, preko katere lahko družba izjavlja svojo voljo. Ločimo več vrst zastopanja, in sicer: zastopanje po zakonu; statutarno zastopanje; zastopanje po pooblastilu poslovnega pooblaščenca; pooblaščenca po zaposlitvi; trgovskega potnika in prokuro (prokurista).

6.5 PRAVNE OBLIKE OPRAVLJANJA DEJAVNOSTI

Zakonodaja predpisuje različne možnosti pravno-formalne oblike, ki omogočajo delovanje na pridobitni (profitni) ali nepridobitni (neprofitni) ravni. Kadar govorimo o »tipičnem«, klasično opredeljenem podjetništvu, mislimo seveda na temeljno vodilo, to je predvsem ustvarjanje in maksimizacija dobička.

Seveda je potrebno poudariti, da podjetništvo ni vedno usmerjeno zgolj in samo v doseganje dobičkov in donosov. Obstajajo tudi določene oblike delovanja (na primer zavodi, društva, zadruga, gospodarska interesna združenja in druge oblike), ki niso namenjene profitni dejavnosti, ampak zagotavljanju drugih, prav nič manj pomembnih rezultatov, ki bazirajo na tako imenovanem neprofitnem podjetništvu. Ob vsem naštetem poznamo tudi določene druge oblike (statuse), kot na primer status samostojnega delavca v kulturi, športu, osebno dopolnilno delo in druge, ki pa jih zaradi njihove narave oziroma namembnosti v tem poglavju ne bomo podrobneje obravnavali.

Ker pa se v podjetništvu vendarle primarno ukvarjamo z gospodarsko dejavnostjo, ki stremi k zagotavljanju »klasičnih« rezultatov (dobiček, donos, rast podjetja, možnost žetve in podobno), se bomo osredotočili predvsem na oblike delovanja, ki nam omogočajo doseg te ciljev.

6.6 ORGANIZACIJSKE OBLIKE OPRAVLJANJA DEJAVNOSTI

Gospodarsko dejavnost je možno legalno opravljati samo v eni izmed oblik, ki je opredeljena z zakonom. V osnovi lahko možne oblike razdelimo na samostojnega podjetnika, osebne družbe in kapitalske družbe. Te oblike so primarno namenjene opravljanju pridobitne dejavnosti (z izjemo na primer neprofitne družbe z omejeno odgovornostjo).

Glede na strukturo podjetij v Sloveniji, kjer je približno kar 97 % mikro in malih podjetij (ostalo so srednje velika in velika, vsaka skupina s približno 1,5 %) je nekako predvidljiva tudi struktura glede na pravno obliko, kjer prevladujejo predvsem samostojni podjetniki in družbe z omejeno odgovornostjo.

6.6.1 Samostojni podjetnik posameznik (s. p.)

Samostojni podjetnik (v nadaljevanju s. p.) je **fizična oseba**, ki na trgu opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost. Kljub temu da samostojne podjetnike obravnavamo kot gospodarske subjekte, je potrebno poudariti, da to ni pravna oseba, ampak sklepa posle na način, kot da bi jih sklepal zase v svojem imenu. Potrebno je razčistiti tudi **pogosto napačno obravnavano pojmovanje s. p.-ja v povezavi z obrtjo. Samostojni podjetnik ni nujno tudi obrtnik**. S. p. namreč **lahko** opravlja **tudi obrtno dejavnost** (podjetnik obrtnik), vendar samo pod pogoji, določenimi v Zakonu o obrti, pri čemer si mora pridobiti tudi obrtno dovoljenje. Podjetnik, ki je registriran kot s. p., pa se lahko ukvarja z vsemi gospodarskimi dejavnostmi, razen če zakon določa drugače (na primer bančništvo, zavarovalništvo in drugo). V osnovi tudi s. p.-je ločimo po velikosti, in sicer na **mali s. p.**, ki izpolnjuje nižje določene standarde glede obsega poslovanja oziroma velikosti, in na **veliki s. p.**, ki po obsegu svojega poslovanja ustreza merilom, ki veljajo za srednjo ali veliko družbo (ZGD 1993).

Samostojni podjetnik je lahko vsaka domača ali tuja fizična oseba, ki ima poslovno sposobnost, lahko je tudi v rednem delovnem razmerju pri drugem delodajalcu. Nosilec s. p.-ja mora, preden lahko prihlasi vpis v ustrezni register in prične z delovanjem, izpolnjevati določene pogoje glede izobrazbe oziroma mora imeti zaposlenega, ki specifično zahtevane pogoje izpolnjuje. Tako kot pri drugih pravnih oblikah, tudi pri s. p.-ju velja, da firma zagotavlja temeljno prepoznavnost in izključnost. Tovrstna firma vsebuje: označbo dejavnosti, dodatne sestavine, ime in priimek, skrajšano označbo s. p.

Kot vsaka pravna oblika subjektov, ki delujejo na trgu, ima tudi s. p. določene prednosti in slabosti. Med prednosti lahko prištevamo predvsem: za »ustanovitev« oziroma prihlasitev ni potreben začetni kapital, prihlasitev poteka hitro in praktično brez stroškov, poenostavljeni so postopki na področju knjigovodsko-računovodskih opravil, podjetnik lahko prosto razpolaga z denarjem in drugo. Med slabosti pa lahko prištevamo predvsem osebno odgovornost podjetnika, ki za poslovanje odgovarja s celotnim osebnim premoženjem, nezmožnost pravne kontinuitete (s. p. preneha s smrtjo nosilca in v tem smislu ni prenosljiv) in seveda upoštevanje davčnih vidikov (stopenjska obdavčitev) in s tem možnost visokih odmer dohodnine in akontacij (ZGD 1993).

6.7 OSEBNE DRUŽBE

Kot pove že samo ime, so osebne družbe tiste, katerih temeljna značilnost je osebna odgovornost podjetnika (lastnika) oziroma vsaj enega družbenika za poslovanje in delovanje posameznega subjekta. Druga značilnost, ki jo je potrebno izpostaviti je ta, da za razliko od podjetnika posameznika (s. p.), kjer je nosilec dejavnosti obvezno ena oseba, za ustanovitev pravnih oblik, opisanih v nadaljevanju poglavja, potrebujemo najmanj dve (ali več) fizičnih ali pravnih oseb.

6.7.1 Komanditna družba (k. d.)

Komanditna družba (v nadaljevanju k. d.) predstavlja določeno vrsto prehoda med osebnimi in kapitalskimi družbami. Nastala je predvsem zaradi potrebe oziroma zagotavljanja možnosti delovanja v gospodarstvu oziroma podjetništvu tudi tistim osebam, ki jim podjetniška aktivnost zaradi različnih okoliščin ni osnovni poklic ali dejavnost. Tem osebam navedena oblika omogoča kapitalski vložek in s tem soudeležbo skladno z zakonskimi določili, vendar jih ne obvezuje k sodelovanju pri upravljanju in skladno s tem tudi ne k neomejenemu jamstvu oziroma odgovornosti.

K. d. se ustanovi z družbeno pogodbo, ki mora obvezno biti sklenjena pisno v notarski obliki. Pogodba se sklene med najmanj dvema osebama, med katerima je ena oseba **komplementar** (vodi in upravlja družbo ter odgovarja za obveznosti z vsem svojim premoženjem) druga oseba (ali več njih) pa je **komanditist** (za obveznosti družbe prevzema samo omejeno tveganje – jamči le do višine svojega vložka, pri čemer družbe ne sme voditi niti ne sme nasprotovati komplementarju pri običajnih poslih. Ima pa pravico nadziranja poslovanja v smislu vpogleda v poslovne listine družbe). Firma komanditne družbe mora vsebovati priimek vsaj enega komplementarja ter označbo "k. d.", medtem ko imen komanditistov v firmi ne sme biti. Status pravne osebe pridobi z vpisom v sodni register, kjer je potrebno ob drugih

podatkih navesti tudi podatke o komanditistih in višini njihovih vložkov. Minimalni ustanovni kapital za k. d. ni določen. Za razliko od prej opisane značilnosti prenehanja s. p.-ja, pri k. d.-ju s smrtjo komanditista praviloma družba ne preneha, ampak nadaljuje delovanje z dediči komanditista ali brez njih (če te vloge ne želijo prevzeti). Prenehanje delovanja je možno seveda tudi skladno z zakonskimi določili, ki urejajo to področje (ZGD 1993).

6.7.2 Družba z neomejeno odgovornostjo

Družbo z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.) ustanovita najmanj dve fizični ali pravni osebi, ki sta lahko domači ali tuji. Družba se ustanovi s pisno pogodbo med družbeniki v notarski obliki. Status pravne osebe pridobi z vpisom v sodni register. Prijava za vpis v register mora vsebovati ime, priimek in prebivališče oziroma firmo in sedež vsakega družbenika. Firma družbe z neomejeno odgovornostjo mora vsebovati priimek vsaj enega družbenika z navedbo, da je družbenikov več, in označbo "d. n. o.". Vpis družbe v register morajo prijaviti vsi družbeniki. Minimalni ustanovitveni kapital ali višina posameznih vložkov ni predpisana, vendar je že po naravi razmerja jasno, da morajo družbeniki zagotoviti ustrezen kapital, ki omogoča pogoje za začetek delovanja. Višina posameznega vložka opredeljuje višino kapitalskega deleža v družbi. Vložek je lahko aktiviran v denarju, pravicah, stvareh ali storitvah. Če ni s pogodbo drugače dogovorjeno, velja, da morajo vsi družbeniki vložiti enak delež, kar pomeni, da velja predpostavka o enakosti pri delitvi dobička in poravnavanju izgube. Za obveznosti družbe jamčijo vsi družbeniki z vsem svojim premoženjem, in sicer neomejeno in solidarno. To pomeni, da lahko upniki posežejo po premoženju družbe, če pa to ne zadostuje za poravnavo obveznosti, pa tudi po zasebnem premoženju družbenikov. Pri tem velja, da upnikom odgovarja vsak družbenik, ki ga upniki izberejo, in to za celoten znesek nastalih obveznosti (ZGD 1993).

6.7.3 Tiha družba (t. d.)

Tiha družba je posebna oblika osebne družbe. Ker ne spada med pravne osebe, se tudi ne vpisuje v sodni register. Tiha družba nastane s pogodbo, ki jo skleneta nosilec tihe družbe (podjetje), na podlagi katere je tihi družbenik na osnovi svojega vložka v podjetje pridobil pravico do udeležbe na dobičku podjetja. Takšna oblika sodelovanja je posebej primerna za izpeljavo diskretnih poslov, saj navzven tiha družba ne nastopa in torej dogovor ni razviden. Iz podobnega razloga je ta oblika primerna tudi za financiranje MSP. Nosilec tihe družbe lahko ima več tihih družbenikov. Dogovori med nosilcem in tihimi družbeniki so predmet svobodnega dogovarjanja (pomeni, da medsebojna razmerja urejajo po svobodni volji, glede na interese vpletenih strank). Velja pa, da morajo ravnati z enako skrbnostjo, kot jo uporabljajo pri lastnih zadevah. Tihi družbenik ne odgovarja za poslovanje družbe, razen v primeru, ko je tihi družbenik znan (kar je tudi možno, glede na interese podjetja in družbenika). V tem primeru se ga obravnava na enak način kot družbenika v družbi z neomejeno odgovornostjo in za poslovanje oziroma obveznosti odgovarja solidarno z vsem svojim premoženjem. Zakon zagotavlja tihemu družbeniku pravico do obveščenosti o poslovanju družbe, kar pomeni, da lahko zahteva od nosilca tihe družbe prepis letnega poročila in vpogled v poslovne knjige in knjigovodske listine (ZGD 1993).

6.8 KAPITALSKE DRUŽBE

Kapitalske družbe, za razliko od osebnih, temeljijo na posameznih kapitalskih vložkih enega ali več ustanoviteljev – lastnikov, ki na osnovi svojih vložkov (deležev, delnic) pridobijo določen del lastništva gospodarske družbe in s tem povezane pravice in obveznosti. Osnovna razlika med osebnimi in kapitalskimi družbami je tudi v osebni odgovornosti, saj pri kapitalskih oblikah družb lastniki ne jamčijo za obveznosti družbe s svojim zasebnim premoženjem. Med kapitalske družbe spadajo družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), delniška družba (d. d.), komanditna delniška družba (k. d. d.) in evropska delniška družba (SE).

6.8.1 Družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.)

Družba z omejeno odgovornostjo (v nadaljevanju d. o. o.) je najpogostejša oblika kapitalske družbe med MSP. Osnovni kapital družbe je sestavljen iz osnovnih vložkov družbenikov, ki so lahko med seboj enaki ali različni. D. o. o. lahko ustanovi ena ali več domačih ali tujih pravnih ali fizičnih oseb, ki z ustanovitvijo postanejo družbeniki. Število družbenikov ni omejeno, vendar morajo v primeru, da njihovo število presega 50, pridobiti dovoljenje pristojnega ministra. Družba se lahko ustanovi za določen ali nedoločen čas. Ustanovi se z družbeno pogodbo (lahko preko točke VEM, ki je najhitrejši in najcenejši način, v določenih primerih pa je potrebna ustanovitev z notarskim aktom). Obvezne sestavine pogodbe o ustanovitvi so: imena in prebivališča oziroma firme in sedež vsakega družbenika; firma, sedež in dejavnost družbe; višina osnovnega vložka vsakega družbenika (skupni minimalni predpisani vložek je 7.500 evrov, višina navzgor ni omejena, pri čemer je najmanjši možni vložek posameznega družbenika 50 evrov); morebitne druge obveznosti družbenikov do družbe oziroma družbe do družbenikov. Družba pridobi status pravne osebe z vpisom v register. Organizirana je lahko kot mikro, mala, srednja ali velika družba. Družba je za svoje obveznosti odgovorna neomejeno, medtem ko družbeniki za obveznosti osebno ne odgovarjajo. Družbeniki s svojim vstopom v družbo pridobijo določene obveznosti (vplačilo vložka, ohranjanje kapitala in podobno) ter pravice (premoženjske (poslovni delež, sodelovanje na dobičku in podobno) ter članske (upravljanje, izstop, izključitev drugega družbenika in podobno)). Upravljanje družbe se razen v zakonsko drugače določenih primerih opredeli z družbeno pogodbo. Upravljanje je namreč temeljna pravica družbenikov. Družbeniki skladno z določili ZGD (lahko pa s pogodbo določijo tudi druge pravice) odločajo o: sprejetju letne bilance stanja in izkaza uspeha in o razdelitvi dobička; zahtevi za vplačilo osnovnih vložkov; vračanju naknadnih vplačil; delitvi in prenehanju poslovnih deležev; postavitvi in odpoklicu poslovodij; ukrepih za pregled in nadzor dela poslovodij (managementa); postavitvi prokurista in poslovnega pooblaščenca; uveljavljanju zahtevkov družbe proti poslovodjem ali družbenikom v zvezi s povračilom škode, nastale pri ustanavljanju ali poslovođenju; zastopanju družbe v sodnih postopkih proti poslovodjem; drugih zadevah, za katere tako določa zakon ali družbena pogodba. D. o. o. ima svoje organe, ki so določeni z zakonom in s statutom. Tako ima d. o. o. skupščino, ki je najvišji organ družbe, enega ali več direktorjev ter nadzorni svet (ki pa ni obvezen).

D. o. o. lahko ustanovi tudi samo ena pravna ali fizična oseba in kapitalski vložek (osnovna glavnica) je v tem primeru sestavljen iz enega vložka. Za vnos kapitala veljajo pri enoosebnih družbah nekoliko strožja pravila kot pri ostalih (večlastniških) oblikah. Osnovna izhodišča

glede ustanovitve so praktično enaka kot pri enostavnih večlastniških oblikah, medtem ko posebnost predstavlja vodenje enoosebnega d. o. o.–ja, saj vse sklepe, ki jih bi sicer sprejemala skupščina, sprejema ena sama oseba. Posledica navedenega stanja je, da mora ustanovitelj voditi knjigo sprejetih sklepov, ki jo mora potrditi notar najkasneje do vpisa družbe v register, sicer sklepi nimajo pravnega učinka (ZGD 1993).

6.8.2 Delniška družba (d. d.)

Delniška družba (d. d.) velja za najbolj razvito obliko družb, ki je skladno s tem tudi najzahtevnejša za vodenje in upravljanje. D. d. lahko ustanovi ena ali več pravnih oseb, ki sprejmejo statut. Ustanovi se lahko na dva načina: sočasni – simultani način ustanovitve in postopni – sukcesivni način ustanovitve. Statut družbe mora biti obvezno izdelan v notarski obliki in mora obvezno določati: ime in prebivališče oziroma firmo in sedež vsakega ustanovitelja; firmo in sedež družbe; dejavnost družbe; znesek osnovnega kapitala (če ima družba delnice z nominalnim zneskom, mora biti določen tudi nominalni znesek delnice in število delnic vsakega nominalnega zneska; če ima družba kosovne delnice, mora biti določeno tudi število delnic, če je več razredov delnic, tudi razred delnic in število delnic v posameznem razredu); ali se delnice glasijo na prinosnika ali na ime; znesek vplačanega kapitala na dan vpisa družbe v register in vsakokratni vplačani kapital; sistem upravljanja (enotirni ali dvotirni); število članov organov vodenja ali nadzora ali akt, v katerem se to določi mandatna doba članov organov vodenja ali nadzora; obliko in način objav, pomembnih za družbo oziroma delničarje; čas trajanja družbe in način prenehanja družbe. Osnovni kapital družbe je razdeljen na delnice in se glasi na nominalni znesek delnic. Poznamo različne vrste delnic, na primer prinosniške, navadne, prednostne ... Minimalni zahtevani osnovni kapital znaša 25.000 evrov, njegova višina navzgor ni omejena. D. d. ima določene tudi organe vodenja in nadzora. Organi so upravni odbor, uprava in nadzorni svet. Po zadnjih spremembah ZGD lahko družba izbere dva načina vodenja, in sicer enotirnega (družbo vodi upravni odbor) ali dvotirnega (družbo vodi uprava in nadzira nadzorni svet). Družba ima skupščino delničarjev, na kateri delničarji (lastniki) odločajo o najpomembnejših zadevah, povezanih z obveznostmi in pravicami lastnikov, kot jih določa zakon in statut družbe. Družba kot pravna oseba za svoje obveznosti odgovarja z vsem svojim premoženjem, medtem ko delničarji (lastniki) za obveznosti družbe ne odgovarjajo (ZGD 1993).

6.9 PRENEHANJE DRUŽB

Tako kot veljajo določeni pogoji in zahteve za ustanovitev, delovanje in vodenje družb, so seveda opredeljene tudi zakonske podlage, ki predpisujejo, kako, kdaj in na kakšen način družbe prenehajo s svojim delovanjem oziroma obstojem. Razlogi, zakaj pride do prenehanja družbe, so različni in jih opredelimo kot:

- sporazum v določeni fazi obstoja družbe;
- potek časa, za katerega je bila ustanovljena, če je bila ustanovljena za določen čas;
- sklep družbenikov (pri t. d. s sporazumom med nosilcem in tihim družbenikom);
- stečaj;
- sodna odločba o prenehanju družbe;
- ničnost vpisa, ugotovljena s strani sodišča;

- združitev v kakšno drugo družbo;
- znižanje osnovnega kapitala pod zakonsko določen znesek;
- smrt ali prenehanje družbenika, če družbena pogodba ne določa drugače (v primeru t. d., d. n. o.)
- odpoved (v primeru t. d. in d. n. o.);
- v drugih z zakonom določenih primerih.

6.9.1 Likvidacija, stečaj, prisilna poravnava

Pri definiciji likvidacije in stečaja družbe gre za prenehanje delovanja in obstoja družbe, vendar je med tema dvema načinoma bistvena razlika.

Pri likvidaciji družbe gre za način prenehanja, pri katerem ima družba zadostno premoženje, ki zadostuje za poplačilo upnikov. Prenehanje je možno po rednem ali skrajšanem postopku. Pri skrajšanem postopku je še posebej pomembno, da so poplačane vse obveznosti družbe, da so urejena vsa razmerja z delavci in da družbeniki prevzemajo obveznosti plačila morebitnih preostalih obveznosti družbe, za kar odgovarjajo z vsem svojim premoženjem. (povz. po Topalovič et al. 2007)

Stečajni postopek se od likvidacije razlikuje predvsem po tem, da je razlog za uvedbo stečajnega postopka dalj časa trajajoča plačilna nesposobnost in/ali prezadolženost. To pomeni, da s premoženjem dolžnika (družbe) ni mogoče poravnati dolgov. Sodišče imenuje stečajnega upravitelja, ki skuša preostalo premoženje družbe (stečajno maso) čim bolje prodati. V primeru, da stečajna masa ne zadošča za celotno pokritje obveznosti (kar je v praksi navadno tako), se upravičene terjatve poplačajo sorazmerno v skladu z Zakonom o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (ZFPPIPP 2007).

Prisilna poravnava pomeni poskus sanacije gospodarskega subjekta, pri katerem so že podani razlogi, zaradi katerih bi se nad njim lahko začel stečajni postopek. Zakon omogoča dolžniku, da predlaga upnikom prisilno poravnavo v skladu z izdelano metodo finančne reorganizacije, katere namen je, da se zmanjšajo terjatve oziroma da se odloži plačilo dolgov ter tudi, da se dolžnik s pogajanjem z dolžnikom dogovori o drugih ukrepih, ki bi jih ob njegovem aktivnem sodelovanju izpeljal v prisilni poravnavi. Končna posledica oziroma cilj prisilne poravnave je odprava vzrokov za slab gospodarski položaj dolžnika in ohranitev dolžnika kot celote v njegovi podjetniški funkciji. (povz. po Topalovič et al. 2007).

6.10 DELOVNO PRAVO

Delovno pravo je relativno mlada panoga pravnega reda. Temeljni predpis, ki ureja to področje, je Zakon o delovnih razmerjih (ZDR), ki ureja delovno pravo kot posebno, samostojno pravno področje, katerega jedro je urejanje pogodbenega razmerja med delavcem in delodajalcem, katerega predmet je opravljanje odvisnega dela. (Kresal in ostali, 2002)

6.10.1 Definicija delovnega razmerja

Delovno razmerje je razmerje med delavcem in delodajalcem, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca in v njem za plačilo, osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca. Velja sledeče (Kresal in ostali, 2002): je **dvostransko** delovno razmerje med delavcem (fizična oseba) in delodajalcem, delovno razmerje je **prostovoljno**, delovni proces pri delodajalcu mora biti **organiziran**, delovno razmerje je **odplačno**, delo v delovnem razmerju se opravlja **nepretrgano** neko daljše obdobje, upoštevajoč ureditev trajanja in razporeditve delovnega časa, delovno razmerje se razlikuje od drugih oblik opravljanja dela po **podrejenosti** delavca delodajalcu. Delo v delovnem razmerju je **odvisno delo**, za delovno razmerje je značilna trojna oblast delodajalca: normativna, direktivna in disciplinska. Delovno razmerje se sklepa s **pogodbo o zaposlitvi**.

6.10.2 Sklenitev delovnega razmerja

Minimalna starost, ki je predpisana za sklenitev delovnega razmerja, znaša **dopolnjenih 15 let**. Delodajalec mora prosta delovna mesta objaviti. Kandidat, ki želi skleniti delovno razmerje, se mora prijaviti na objavo v roku, ki je določen v objavi in ne sme biti krajši od 8 dni. Izbiro med prijavljenimi kandidati opravi organ delodajalca, ki bo na različne načine preveril primernost kandidata. Delodajalec mora v 8 dneh od izbire z izbranim kandidatom skleniti delovno razmerje, ostalim pa poslati pisno obvestilo, da niso bili izbrani. Delodajalec mora na svoje stroške pred sklenitvijo delovnega razmerja delavca napotiti na zdravniški pregled, da se ugotovi kandidatovo zdravstveno zmožnost za opravljanje dela na delovnem mestu, za katerega kandidira. Delavec mora izpolnjevati ostale pogoje za opravljanje dela, ki so običajno določeni v aktu delodajalca, kot so stopnja izobrazbe, zahtevane delovne izkušnje, ostale zahteve (opravljen strokovni izpit, posebne zdravstvene ali psihofizične zahteve, dodatna znanja (npr. tujih jezikov), druge sposobnosti, npr. organizacijske itd.).

Tuji državljani ali osebe brez državljanstva lahko sklenejo delovno razmerje na podlagi določil zakona, ki ureja zaposlovanje tujcev. Pri tem morajo izpolniti pogoje za izdajo delovnega dovoljenja ali delovne vize. Pri tem kaže omeniti, da ta zakon za državljane članic držav EU ne velja, ker v EU velja prost pretok kapitala, blaga, storitev in delovne sile (z različnimi omejitvami v posameznih državah in za posamezne države).

6.10.3 Pogodba o zaposlitvi

Zakon o delovnih razmerjih predvideva kot običajno sklenitev pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas. Izjemoma se delovno razmerje v okviru zakonsko določenih razlogov sklene za določen čas.

Obveznosti pogodbenih strank

Pri obveznostih delavca gre predvsem za vestno opravljanje dela po delodajalčevih navodilih, spoštovanje predpisov, obveščanje o okoliščinah, ki vplivajo na delo, pri delodajalcu pa za to, da mu zagotovi delo in plačo ter varno delo.

Prenehanje pogodbe o zaposlitvi

Pogodba o zaposlitvi lahko kot dvostrani pravni posel tudi preneha. Zaradi specifik delovnih razmerij zakon jasno določa razloge. Pogodba o zaposlitvi lahko preneha le na način, ki ga

določa zakon. ZDR navaja načine prenehanja pogodbe o zaposlitvi, preverite jih! Pogodba o zaposlitvi se lahko tudi odpove. Odpoved delodajalca je lahko redna ali izredna.

Delavec lahko odpove pogodbo o zaposlitvi brez obrazložitve s 30 dnevnim odpovednim rokom. S pogodbo o zaposlitvi ali kolektivno pogodbo je lahko dogovorjen daljši odpovedni rok, vendar ne daljši kot 150 dni.

Delodajalec pa mora imeti utemeljen razlog. Breme dokazovanja je na strani delodajalca. Pogodbo o zaposlitvi je mogoče odpovedati le v celoti. Ni dopustno odpovedati le posameznih določb pogodbe in jo tako enostransko spreminjati (Kresal in ostali, 2002, 322).

6.10.4 Redna odpoved pogodbe o zaposlitvi

Razlogi za redno odpoved pogodbe o zaposlitvi delavcu s strani delodajalca so: **poslovni razlog** (prenehanje potreb po opravljanju določenega dela, pod pogoji iz pogodbe o zaposlitvi, zaradi *ekonomskih, organizacijskih, tehnoloških, strukturnih* ali podobnih razlogov na strani delodajalca), **razlog nesposobnosti** (*nedoseganje pričakovanih delovnih rezultatov*, ker delavec dela ne opravlja pravočasno, strokovno in kvalitetno, ali *neizpolnjevanje pogojev za opravljanje dela*), **krivdni razlog** (*kršenje pogodbene obveznosti* ali druge obveznosti iz delovnega razmerja).

Razlogi morajo biti resni in utemeljeni ter morajo onemogočati nadaljevanje delovnega razmerja med delavcem in delodajalcem. Delodajalec mora delavca pred redno odpovedjo pisno opozoriti na izpolnjevanje obveznosti in na zahtevo delavca pisno obvestiti sindikat delavca. Ta ima 8 dni časa za nasprotovanje, kar praviloma zadrži postopek. Zakon določa minimalne odpovedne roke, če delodajalec odpoveduje pogodbo o zaposlitvi zaradi poslovnih razlogov kakor tudi zaradi razloga nesposobnosti.

Izredna odpoved pogodbe o zaposlitvi ZDR določa tudi primere, ko obstajajo tako pomembni razlogi, ki onemogočajo nadaljnje delo oziroma izvrševanje pogodbe o zaposlitvi, da se ta lahko odpove. Odpovesta jo lahko obe pogodbeni stranki, delodajalec in delojemalec. Delavec je v primeru odpovedi zaradi ravnanj delodajalca, ki jih opredeljuje ZDR, upravičen do **odpravnine**, določene za primer redne odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz poslovnih razlogov.

Drugi razlogi prenehanja pogodbe o zaposlitvi Poleg redne in izredne odpovedi pogodba o zaposlitvi preneha veljati tudi iz drugih razlogov, kot so potek časa, smrt delavca, sporazum, sodba sodišča, invalidnost, stečaj ipd.

Nekatere kategorije delavcev so pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi varovane, in sicer: predstavniki delavcev, starejši delavci, starši, invalidi in odsotni z dela zaradi bolezni.

6.11 PRAVICE IN OBVEZNOSTI IZ DELOVNEGA RAZMERJA

V primeru, ko delodajalec ne ve, kako bo delojemalec opravljal svoje delo, lahko uvede **poskusno delo**, ki lahko traja največ šest mesecev. Na podlagi ugotovitve o neuspešno opravljenem poskusnem delu lahko delodajalec ob poteku poskusnega dela izredno odpove pogodbo o zaposlitvi.

Namen **pripravnništva** je, da se usposobite za samostojno delo, ko ga začnete prvič opravljati. Določi se trajanje in potek pripravnništva ter program, mentorstvo in način spremljanja in ocenjevanja pripravnništva. Praviloma lahko traja največ eno leto, pripravnik pa ima pravico do plače najmanj v višini 70% osnovne plače in do drugih osebnih prejemkov.

Plačilo za delo

Plača je sestavljena iz **osnovne plače**, ki je odvisna od zahtevnosti dela (minimum določata zakon in kolektivna pogodba) -dela plače za **delovno uspešnost** (kriterije določi delodajalec) in **dodatkov in nadomestil** (dodatki za popoldansko in nočno delo, za nadure, delo v nedeljah in praznikih, za posebne pogoje dela). Osnova za izračun dodatkov je osnovna plača delavca za polni delovni čas, oziroma ustrezna urna postavka.

Sestavni del plače je tudi plačilo za **poslovno uspešnost**, če je le-to dogovorjeno s kolektivno pogodbo ali pogodbo o zaposlitvi. Za **čas odmora** med dnevnim delom prejme delavec plačilo, kot če bi delal. Delavcu pripada **dodatek za delovno dobo**, ki ga določa kolektivna pogodba na ravni dejavnosti. Delavec ima pravico do: regresa, povračila stroškov v zvezi z delom (prehrana, prevoz ter stroški za službena potovanja), odpravnine ob upokojitvi, nadomestila plače (za čas odsotnosti z dela zaradi bolezni, poklicne bolezni in nesreče pri delu, letnega dopusta in odsotnosti, na dela proste dneve) in udeležbe na dobičku.

6.11.1 Delovni čas

Po ZDR je delovni čas efektivni delovni čas in čas odmora ter čas upravičenih odsotnosti z dela v skladu z zakonom in kolektivno pogodbo oziroma splošnim aktom.

Oblike delovnega časa

1. *Polni delovni čas* - omejitev je maksimalno 42 ur na teden.
2. *Skrajšani delovni čas* – določen je na minimalno 36 ur na teden in je glede pravic izenačen s polnim.
3. *Nočno delo* - gre le za poseben deloven pogoj. Kot nočno delo se šteje delo v času med 23. in 6. uro naslednjega dne
4. *Delovni čas krajši od polnega (pat-time)*- ni omejitve glede dolžine. Delavci imajo vse pravice sorazmerno z obsegom prispevka k delu.
5. *Dopolnilno delo* - delavec lahko izjemoma dela pri več delodajalcih, če gre za strokovna dela, ki jih ni moč zasesti drugače.
6. *Delo preko polnega delovnega časa (nadurno)* - delavec je dolžan na zahtevo delodajalca v določenih primerih opravljati delo preko polnega delovnega časa – nadurno delo. Nadurno delo lahko traja največ osem ur na teden, največ 20 ur na mesec in največ 180 ur na leto.

6.11.2 Razporejanje delovnega časa

Zaradi narave ali organizacije dela ali potreb uporabnikov (gostinstvo, turizem, zdravstvo, transport, trgovina itd...) je delovni čas lahko neenakomerno razporejen. Pred začetkom koledarskega oziroma poslovnega leta delodajalec določi letni raspored delovnega časa in o tem obvesti delavce in sindikate pri delodajalcu. Pri neenakomerni razporeditvi ter začasni prerazporeditvi polnega delovnega časa, delovni čas **ne sme trajati več kot 56 ur na teden**. Pri neenakomerni razporeditvi ter začasni prerazporeditvi delovnega časa se upošteva polni

delovni čas kot povprečna delovna obveznost v obdobju, ki ne sme biti daljše od šest mesecev.

6.11.3 Odmori in počitki

Delavec ima pravico do **letnega dopusta** v posameznem koledarskem letu, **ki ne more biti krajši kot štiri tedne**, ne glede na to, ali dela polni delovni čas ali krajši delovni čas od polnega. Nekateri kategorije zaposlenih (starejši delavci, invalidi, matere ali očetje za nego in varstvo otroka itd.) imajo pravico do dodatnih dni letnega dopusta. Letni dopust se določa in izrablja v delovnih dnevih.

Odmor med delovnim časom -delavec, ki dela polni delovni čas, ima pravico do odmora, ki traja 30 minut. Čas odmora med dnevnim delom se všteva v delovni čas.

Počitek med zaporednima delovnima dneva - delavec ima v obdobju 24 ur pravico do počitka, ki traja nepretrgoma najmanj 12 ur.

Tedenski počitek - delavec ima v obdobju sedmih zaporednih dni pravico do počitka v trajanju najmanj 24 neprekinjenih ur, kar ni nujno nedelja.

6.11.4 Izobraževanje

Delavec ima pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa, z namenom ohranitve oziroma širitve sposobnosti (kompetentnosti) za delo na delovnem mestu ter ohranitve zaposlitve. Trajanje in potek izobraževanja ter pravice pogodbenih strank med izobraževanjem in po njem se določijo s **pogodbo** o izobraževanju oziroma s kolektivno pogodbo. Delavec ima pravico do odsotnosti z dela zaradi izobraževanja.

6.11.5 Varstvo delavcev

Delodajalec je dolžan zagotoviti varnost in zdravje delavcev v zvezi z delom. V ta namen mora delodajalec izvajati ukrepe, potrebne za zagotovitev varnosti in zdravja delavcev.

Vsak delodajalec mora izdelati in sprejeti **izjavo o varnosti z oceno tveganja** v pisni obliki, s katero določi način in ukrepe za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu. Delodajalec mora zagotavljati varnost in zdravje pri delu zlasti tako, da poveri opravljanje nalog varnosti pri delu **strokovnemu delavcu**, naloge varovanja zdravja pri delu pa **pooblaščenemu zdravniku** in sprejme take ukrepe, ki bodo zmanjšali ali odpravili možna tveganja. Delodajalec mora zagotavljati delavcem sredstva in opremo za osebno varnost pri delu in njihovo uporabo, periodične preiskave delovnega okolja in periodične preglede in preizkuse delovne opreme in zagotavljati zdravstvene preglede delavcev. Delavec ima pravico odkloniti delo, če ni bil predhodno seznanjen z vsemi nevarnostmi ali škodljivostmi pri delu ali če delodajalec ni zagotovil predpisanega zdravstvenega pregleda ali če mu grozi nevarnost.

6.11.6 Varstvo delavcev – posebne kategorije

Nekatere kategorije delavcev so posebno varovane. To so: osebe, mlajše od 18 let, delavci, ki so starejši od 55 let, delavci zaradi nosečnosti in starševstva, invalidi.

6.11.7 Odgovornost

Delavec za izpolnjevanje pogodbenih in drugih obveznosti iz delovnega razmerja odgovarja **disciplinsko**, vendar se mu za kršitve ne more izreči odpoved pogodbe o zaposlitvi. Delavec, ki na delu ali v zvezi z delom namenoma ali iz hude malomarnosti povzroči škodo delodajalcu, jo je dolžan povrniti, torej odgovarja tudi **odškodninsko**.

6.11.8 Uveljavljanje varstva pravic, obveznosti in odgovornosti

ZDR določa postopek uveljavljanja pravic, če delavec meni, da delodajalec ne izpolnjuje obveznosti iz delovnega razmerja ali krši katero od njegovih pravic iz delovnega razmerja.

6.12 VARSTVO OKOLJA

Varovanje okolja v podjetniškem delovanju je ena izmed najpomembnejših dejavnosti, za katero je v prvi vrsti odgovoren podjetnik, družba in širše državno okolje. Varovanje okolja je opredeljeno v zakonskih in podzakonskih aktih.

Zakonsko varovanje okolja in upoštevanje določb zakona seveda velja tako za fizične kot pravne osebe, pri čemer mora biti upoštevan temeljni namen varstva okolja, ki je usmerjanje takšnega družbenega razvoja, ki omogoča dolgoročne pogoje za človekovo zdravje, počutje in kakovost njegovega življenja ter ohranjanje biotske raznovrstnosti.

Clji varstva okolja so zlasti: preprečitev in zmanjšanje obremenjevanja okolja, ohranjanje in izboljševanje kakovosti okolja, trajnostna raba naravnih virov, zmanjšanje rabe energije in večja uporaba obnovljivih virov energije, odpravljanje posledic obremenjevanja okolja, izboljšanje porušenega naravnega ravnovesja in ponovno vzpostavljanje njegovih regeneracijskih sposobnosti, povečevanje snovne učinkovitosti proizvodnje in potrošnje ter opuščanje in nadomeščanje uporabe nevarnih snovi.

Z namenom doseganja navedenih ciljev se: spodbuja proizvodnjo in potrošnjo, ki prispeva k zmanjšanju obremenjevanja okolja, spodbuja razvoj in uporabo tehnologij, ki preprečujejo, odpravljajo ali zmanjšujejo obremenjevanje okolja in plačuje onesnaževanje in raba naravnih virov.

Zakon seveda opredeljuje še mnoge druge vidike in pravila ter seveda tudi sankcije za kršitev. Kot pri vseh drugih pravnih aktih velja, da je podjetnik sam odgovoren za poznavanje in upoštevanje zakonskih določil.

7. PODJETNIŠKA ETIKA IN MORALA

Podobno kot uspešnost se tudi verodostojnost podjetja potrjuje v njegovem okolju in se šteje kot najvišje vodilo vsakega podjetja.

Poslovna etika in morala sta v družbi in še posebej v poslovnem svetu njuni. Etično vedenje je namreč bistveno za dolgoročni poslovni uspeh. Ob besedi poslovanje vedno pogosteje zasledimo besedo etika. Pomen etike in morale se zato nedvomno povečuje, saj smo ljudje vedno bolj pozorni na neetično poslovanje, ravnanje in odločitve.

V okviru splošne etike so se razvile specialne etike, kamor spada tudi poslovna etika. Podobno kot etiko razumemo poslovno etiko, ki nam daje smernice vedenja, obnašanja, ravnanja in ukrepanja v poslovni praksi.

Poslovno etiko lahko opredelimo kot etiko, povezano s poslovanjem. Preučuje možnost moralno opravičljivega poslovnega sistema. Lahko jo preučujemo z nacionalnega, mednarodnega ali globalnega vidika. Poslovna etika ne pozna geografske omejenosti.

Moralnost obsega postopke in dejavnosti, ki so pomembno pravi ali napačni. Pravila, ki obvladujejo te dejavnosti in vrednote, ki jih ti postopki in dejavnosti vtiskajo v spomin ljudi, jih negujejo oziroma jim sledijo.

Poslovna morala ni nič drugega kot prostovoljno izbrana način delovanja in vedenja, ki je skladen z dobrimi poslovnimi navadam.

Moralno dejanje ni dobro zato, ker je obvezno, ampak je obvezno zato, ker je dobro. Moralna zavest ali vest ukazuje moralno dejanje, zato ne omejuje svobode človeka. Moralnost je najpopolnejša vrednota, vendar se moralni človek ne ukvarja s svojo popolnostjo, temveč uresničuje, kar je prav, ker je prav. Človek ni moralen, ker hoče popolnost, ampak ker je zavezan k popolnosti.

Poslovna etika v zunanjem okolju podjetja (makro vidik) zadeva razmerja podjetja z ekonomskim sistemom, s poslovnimi partnerji in konkurenti ter z družbeno odgovornostjo managementa (odnosi z drugimi posamezniki, s skupinami in z organizacijami v okolju). Neetično delovanje podjetja uničuje tržno ravnovesje, kar vodi k neučinkoviti alokaciji resursov. Veliko število držav se zanaša na tržni sistem, saj verjamejo, da je le-ta sam najboljši in najbolj učinkovit za razporeditev dobrin in storitev. Podjetje ima močan vpliv na okolje s svojimi proizvodi in storitvami ter z njihovo kvaliteto in varnostjo, z delovnimi mesti, delom, ki ga nudi dobaviteljem in kooperantom, davki, z negativnimi vplivi na okolje ter s črpanjem naravnih virov. Zato je za podjetje pomembno, da ravna v skladu s pričakovanji zunanjega okolja, saj ga drugače le-to izloči. Z makro vidika je torej etično obnašanje podjetja predpogoj, da tržni sistem učinkovito deluje.

Poslovna etika v notranjem okolju podjetja (mikro vidik) zadeva razmerja znotraj podjetja, med sodelavci (pogoji dela, osebni razvoj, napredovanje, nagrajevanje ...). Vsi zaposleni so člani podjetja, v katerem morajo opravljati svoje delo in si prizadevati po svojih najboljših močeh, saj so od njega močno odvisni. Svoje interese morajo uskladiti z interesi podjetja, vendar mora tudi podjetje spodbujati etično vedenje svojih zaposlenih. Z mikro vidika je etika močno povezana za zaupanjem. Za razvoj zaupanja v podjetju mora biti vedenje etično. Etično vedenje je torej nujno potrebno za razvoj in ohranjanje zaupanja.

V nadaljevanju predstavljamo razvrstitev etičnih, dvomljivih in nekorektnih prijemov in dejanj.

Etični prijemi:

- uporaba objavljenih in javnih dokumentov tekmecev,
- razkritja zaposlenih pri tekmecih, vendar pridobljena brez pretvez,
- raziskave trgov in poročila svetovalcev,
- finančna poročila in poročila brokerjev,
- publikacije s sejmov in razstav ter neposredno od tekmecev,
- analize izdelkov tekmecev,
- zakoniti pogovori z osebami, ki so bile zaposlene pri tekmecih.

Dvomljivi prijemi:

- spraševanje zaposlenih pri tekmecih pod pretvezo, npr. tehničnih posvetov,
- neposredna opazovanja v konspirativnih razmerah,
- navidezni pogovori o zaposlitvah,
- angažiranje posebnega proizvedovalca za pridobitev neke informacije,
- prevzem sodelavca tekmeča, ki pozna neko poslovno skrivnost.

Nekoretni prijemi:

- lastiti si lastnino tekmeča,
- podkupovati dobavitelje ali sodelavce tekmecev,
- umestitev svojega agenta na plačilni seznam tekmeča,
- prisluškovanje tekmecev,
- kraja risb, vzorcev, dokumentacije in podobne lastnine,
- izsiljevanje. (povz. po Makovec 2003, 298-299)

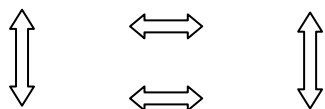
Velika in srednje velika podjetja oblikujejo kodekse, medtem ko manjša podjetja in podjetniki sprejemajo etične zapovedi, ki so praviloma krajše. Pobuda za oblikovanje kodeksov je praviloma pri vrhnjem poslovodstvu, ki prav tako organizira nadzor nad njihovim izvajanjem.

7.1 IZHODIŠČA ZA RAZUMEVANJE POSLOVNE ETIKE

V poslovanju ni akcije brez odločitve. Logično pa je tudi, da ni odločitve brez razmisleka. Toda rezultat razmišljanja so lahko različne odločitve, tudi na temelju enakih podatkov. To pomeni, da razmišljanje ne temelji samo na znanju, ampak tudi na vrednotah, kulturi, etiki, normah, ki so medsebojno povezane in soodvisne (seveda ob upoštevanju pomembnih okoliščin).

Individualne vrednote (soodvisno povezane z nanjem)

Kultura = vrednote, ki jih delijo (oziroma sprejemajo) člani socialne skupine



Norme = predpisane vrednote (o dobrem in/ali slabem) v socialni skupini

Etika = prevladujoče vrednote (o dobrem in/ali slabem) v socialni skupini

Tako profesionalni kot politični vidik poslovne etike sta odvisna od celote znanj, izkušenj, interesov in norm.

Profesionalni vidik temelji na znanju, izkušnjah in profesionalnih interesih. Zaradi tega je običajno bolj objektivni in racionalen, seveda če strokovnjaki delujejo (in se vedejo) dovolj celovito. Na drugi strani je politični vidik pomembno odvisen predvsem od različnih interesov v določenem obdobju. Zato je praviloma tudi bolj subjektiven in iracionalen. Popolnoma profesionalno definirana izhodišča in/ali popolnoma politično definirana izhodišča poslovne etike so mogoča samo teoretično.

7.2 POSLOVNA ETIKA PODJETNIKOV IN MANAGEMENTA

Podjetnik ali manager se tudi tedaj, ko poskuša v največji možni meri harmonizirati svoje delo z organizacijo, sooča z nizom problemov, povezanih z interesi, kot so, katere interese naj upošteva, kako naj presoja pomembnost posameznih interesov, katero kombinacijo interesov naj upošteva itd.

Vidik	Kriterij
Ekonomski vidik	Konkurenčnost
Ekološki vidik	Primernost za življenje
Socialni vidik	Raven zadovoljstva z življenjem
Etični vidik	Legitimnost
Sinergijska celota vseh vidikov	Kombinirani kriterij

Pri tem je treba upoštevati, da menedžment oziroma zaposleni na splošno delujejo na štirih temeljnih ravneh, in sicer na individualni ravni, ravni organizacije ter ravni socialnega in globalnega okolja.

Kriterij Vidiki	Kriteriji na ravni posameznika	Kriteriji na ravni organizacije	Kriteriji na ravni socialnega okolja	Kriteriji na ravni globalnega okolja
Ekonomski vidik	Individualno blagostanje	Profitnost organizacije	Socialno blagostanje	Globalno blagostanje
Ekološki vidik	Individualna ekološka učinkovitost	Organizacijska ekološka učinkovitost	Socialna ekološka učinkovitost	Globalna ekološka učinkovitost
Socialni vidik	Individualna kakovost življenja	Ugled organizacije	Socialna kakovost življenja	Globalna kakovost življenja
Etični vidik	Individualne vrednote	Organizacijske vrednote	Vrednote socialnega okolja	Vrednote človeštva
Vsi vidiki v sinergiji	Indeks individualnega trajnostnega življenja	Indeks organizacijskega trajnostnega delovanja in/ali vedenja	Indeks socialnega trajnostnega razvoja	Indeks globalnega trajnostnega razvoja

Menedžerji morajo na vseh ravneh delovanja skrbeti za realizacijo sinergijske celote vseh omenjenih interesov v okviru poslovne etike.

V nadaljevanju povzemamo širok razpon neetičnega vedenja v mednarodnem trženju in poslovanju. Področja, ki se med seboj prepletajo, smo razdelili v tri polja: vidno, delno vidno in skrito.

Vidno polje:

- zavajanje porabnikov, goljufije (npr. goljufija pri tehtanju);
- neetično pridobivanje podatkov;
- vohunjenje na ravni podjetij ter širše (npr. Echelon);
- nedoslednost zaščite porabnikov;
- izsiljevanje (izdelčno, s cenami);
- nedopustno lobiranje;
- sivi trgi;
- črni trgi;
- prevare na internetu;
- »sodelovanje« v privatizacijskih programih;
- podkupovanje;
- ekstrateritorialnost, npr. sankcioniranja predpisov itd.

Delno vidno polje:

- suženjsko delo otrok (od 3. leta naprej) itd.;
- piratstvo blagovnih znamk;
- programirano zastaranje izdelkov;
- organiziran kriminal: droga, orožje, tihotapljenje oseb ...;
- neupoštevanje minimalnih standardov pravičnosti in človekovih pravic;
- zapostavljanje pri zaposlovanju itd.

Skrito polje:

- izogibanje plačil javnih dajatev (carin, DDV itd.);
- transferne cene;
- pranje denarja;¹
- tihotapljenje, npr. jedrskih odpadkov itd. (povz. po Makovec 2003, 287)

Med novejšimi oblikami neetičnega poslovanja in trženja so v Evropski uniji vedno bolj razširjene malverzacije, ki imajo podlago v različnih stopnjah davka na dodano vrednost v posameznih državah članicah. Operacije potekajo z lažnimi fakturami prek hitrega ustanavljanja in zapiranja firm, za katerimi se nato zabriše vsaka sled. Omeniti velja tudi goljufije pri subvencijah Evropske unije, ki so še posebej razširjene na področju kmetijstva. Neetično vedenje draži pretok navedenih sestavin mednarodnega poslovanja. Po številu zgodb, ki krožijo med poslovneži, sklepamo, da je neetičnih primerov več tam, kjer je primanjkljaj trgov in demokracije. Menimo, da je mogoče razsežnosti neetičnega vedenja predvsem omejiti, ne pa tudi v celoti izkoreniniti.

V nadaljevanju poskusimo umestiti etične razsežnosti poslovanja v hierarhiji odgovornosti podjetij. Navajamo naslednje štiri odgovornosti podjetij:

- ekonomsko: kaže se v proizvodnji izdelkov in storitev, ki imajo za kupce vrednost in jih podjetja proizvajajo dobičkonosno;
- pravno: uokvirjajo jo različni predpisi (v mednarodnem trženju številnih držav);
- etično: upoštevajo se splošne vrednote in norme neke družbe;
- diskrecijsko: izhaja iz drugih prostovoljnih nagibov podjetij ter njihovih funkcionarjev.

Poslovna etika menedžmenta je odvisna tudi od etike razmer delovanja (pogosto se označuje tudi s pojmom situacijska etika). Njena osnova je spoznanje menedžerske in organizacijske teorije, da je v različnih pogojih potrebno uporabiti različne vrste, tipe in oblike delovanja (tudi vedenja), ki posledično zahtevajo uporabo specifičnih etik oziroma specifičnih etičnih značilnosti.

Splošni etični dejavniki, ki pomembno vplivajo na poslovno etiko menedžmenta, so: organizacijski etični dejavniki, zgodovinski in kulturni etični dejavniki, industrijski etični dejavniki in ekonomski etični dejavniki. Seveda je pri konkretni obravnavi posameznih vprašanj potrebno upoštevati razlike med nameni in cilji poslovne etike posameznih ravni delovanja menedžmenta v organizaciji, ki so rezultat različnih vzrokov (npr. različnih interesov posameznih ravni menedžmenta).

8. LITERATURA IN VIRI

1. ANTONČIČ, Boštjan et al. 2002. Podjetništvo. 1. izd. Ljubljana: GV Založba. ISBN 86-7061-279-8.
2. ANTONČIČ, Boštjan. 2002. Notranje podjetništvo: prenova konstrukta in razvoj integrativnega modela Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
3. Bizjak, F. *Osnove gospodarjenja in razvoja podjetja*. Ljubljana: Biotehniška fakulteta, 1995.
4. Bohinc R. *Pravo družb, študijsko gradivo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1997.
5. Glas, M. *Ekonomika*. Ljubljana: DZS, 2000. *Gospodarstvo in finančne zadeve*. (b.d.). (online). 2008.
6. GLAS, Miroslav in PŠENIČNY, Viljem. 2000. Podjetništvo - izziv za 21. stoletje. Ljubljana: Gea College. ISBN 961-6026-13-5.
7. GLAS, Miroslav. 2005. Pripravljam poslovni načrt: učbenik za 3. letnik ekonomskih gimnazij. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo. ISBN 961-234-536-8.
8. Hise R.T., Gillet P.L., Ryans J.K., Jr.: *Marketing: Concepts, Decisions, Strategies*. Cambridge, Mass.: Winthrop Publishers, 1984, 435 strani
9. Hooley, Graham J., Saunders, John: *Competitive Positioning: The Key to Marketing strategy*, Prentice Hall International, Hempsted UK, 1996
10. Jančič, Zlatko, *Celostni marketing*, 1999, Ljubljana, FDV
11. JELOVAC, Dejan. 2000. Podjetniška kultura in etika. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo. ISBN 961-6347-13-6.
12. Kotler Philip, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and*
13. Kotler Philip: *Marketing Management*. : Prentice Hall Inc., Upper Saddle River, 1994. 801 str.
14. Kotler Philip: *Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 strani
15. Obligacijski zakonik (Ur.l.RS št. 97/2007 z dne 24. 10. 2007).
16. OBLIGACIJSKI zakonik. V: Uradni list RS, št. 83/2001.
17. OBRTHO zakon (ObrZ). V: Uradni list RS, št. 50/1994.
18. Rajter, M., in drugi. Podjetništvo. Celje: VKŠ Celje, 2008
19. RAJTER, Marko. 2008c. Rast podjetja : najzahtevnejša faza v delovanju podjetja. V: Obrtnik, let. 37, št. 4. Str. 73. ISSN 0351-840X.
20. Rebernik, M. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999.
21. Slovenski računovodski standardi. Uradni list RS, št. 118/2005. (online). 2008. (citirano 18.8.2008). Dostopno na naslovu: <http://www.uradni-list.si/1/index?edition=2005118>
22. Škerbic, M. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1991.
23. Tavčar, Mitja, *Strategija trženja*, 2000, Koper, Visoka šola za management
24. TOPALOVIČ, Jasmina et al. 2007. Gospodarsko pravo. 5. dopolnjena izd. Maribor: Višja strokovna šola Academia. ISBN 978-961-6540-57-5.
25. Turk, I. in Melavc, D. *Računovodstvo*, Kranj: Moderna organizacija, 2001.
26. VAHČIČ, Aleš. 1998. Planiranje novega podjetja. 2. izd. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. ISBN 961-6081-92-6.
27. Vodovnik, Z. 2003. *Pogodbena delovno razmerje in odločanje*. Ljubljana: Pravna Fakulteta.
28. Zakon o davku na dodano vrednost (ZDDV-1) Uradni list RS, št. 117/2006.

- (online). 2008. (citirano 5.8.2008). Dostopno na naslovu: <http://www.uradni-list.si/1/index?edition=2006117>
29. Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-1). Uradni list RS, št. 33/2006. (online). 2008. (citirano 5.8.2008). Dostopno na naslovu: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=72545>
30. Zakon o delovnih razmerjih (Ur.l. RS, 42/02, 79/06).
31. Zakon o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, 42/06, 60/06, 26/07, 33/07, 10/08, 60/08).
32. Zakon o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, 42/06, 60/06, 26/07, 33/07, 10/08, 60/08).
33. ZAKON o gospodarskih družbah (ZGD-1). V: Uradni list RS, št. 42/2006 (60/2006 popr.).
34. Zakon o kolektivnih pogodbah (Ur.l. RS, št. 43/06, 45/08).
35. Zakon o udeležbi delavcev pri dobičku, Ur. l. RS, št. 25/2008 z dne 14.03.2008
36. Zakon o varnosti in zdravju pri delu (Ur.l. RS, št. 56/1999, 64/2001).
37. Zakon o zaposlovanju in delu tujcev (Ur.l. RS, št. 66/2000, 101/2005, 52/2007)
38. *Zupančič V., Završnik B.: Izbor ciljnih trgov.* Ljubljana: Gospodarski vestnik, izobraževanje, 1995. 20 str

PRILOGA: RELEVANTNA PODJETNIŠKA ZAKONODAJA

Navedeni je samo osnovna, za podjetnike pomembna, zakonodaja. Pri posameznih področjih (npr. gostinstvo, turizem, itd...) je potrebno upoštevati tudi druge zakonske akte in predpise, ki opredeljujejo specifiko glede na področje delovanja podjetnika.

Odvetniki in notarji

Zakon o notariatu (ZN) Ur.l. RS, št. 13/1994
Zakon o odvetniški tarifi (ZOdvT) Ur.l. RS, št. 67/2008
Zakon o odvetništvu (ZOdv) Ur.l. RS, št. 18/1993

Sodni register

Zakon o sodnem registru (ZSReg) Ur.l. RS, št. 13/1994
Zakon o sodnih taksah (ZST-1) Ur.l. RS, št. 37/2008
Uredba o sodnem registru Ur.l. RS, št. 49/2007
Uredba o vpisu družb in drugih pravnih oseb v sodni register Ur.l. RS, št. 43/2007

Inšpekcije

Zakon o inšpekciji dela (ZID) Ur.l. RS, št. 38/1994
Zakon o inšpekcijskem nadzoru (ZIN) Ur.l. RS, št. 56/2002
Zakon o tržni inšpekciji (ZTI) Ur.l. RS, št. 20/1997

Obligacijsko pravo

Obligacijski zakonik (OZ) Ur.l. RS, št. 83/2001
Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (ZASP) Ur.l. RS, št. 21/1995
Zakon o industrijski lastnini (ZIL-1) Ur.l. RS, št. 45/2001
Zakon o pravicah industrijske lastnine iz delovnega razmerja (ZPILDR) Ur.l. RS, št. 45/1995

Civilno in kazensko pravo

Kazenski zakonik (KZ-1) Ur.l. RS, št. 55/2008 (66/2008 popr.)
Zakon o odgovornosti pravnih oseb za kazniva dejanja (ZOPOKD) Ur.l. RS, št. 59/1999 (12/2000 popr.)

Gospodarsko pravo

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1) Ur.l. RS, št. 42/2006 (60/2006 popr.)
Zakon o gospodarskih javnih službah (ZGJS) Ur.l. RS, št. 32/1993
Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju /ZSDU

Finančno davčno področje

Zakon o računovodstvu (ZR) Ur.l. RS, št. 23/1999
Zakon o plačilnem prometu (ZPlaP) Ur.l. RS, št. 30/2002
Zakon o preprečevanju pranja denarja in financiranja terorizma (ZPPDFT) Ur.l. RS, št. 60/2007
Zakon o davčnem postopku (ZDavP-2) Ur.l. RS, št. 117/2006
Zakon o davčni službi (ZDS-1) Ur.l. RS, št. 57/2004
Zakon o davkih občanov (ZDO) Ur.l. SRS, št. 36/1988

Zakon o davku na dediščine in darila (ZDDD) Ur.l. RS, št. 117/2006
Zakon o davku na dodano vrednost (ZDDV-1) Ur.l. RS, št. 117/2006
Zakon o davku na izplačane plače (ZDIP) Ur.l. RS, št. 34/1996
Zakon o davku od dobička pravnih oseb (ZDDPO) Ur.l. RS, št. 72/1993
Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-2) Ur.l. RS, št. 117/2006
Zakon o dohodnini (ZDoh-2) Ur.l. RS, št. 117/2006
Zakon o poravnavi odloženih davkov in prispevkov (ZPODP) Ur.l. RS, št. 68/1994

Konkurenca

Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence (ZPOmK-1) Ur.l. RS, št. 36/2008
Zakon o varstvu konkurence /ZVK/ Ur.l. RS, št. 18/1993
Zakon o varstvu potrošnikov (ZVPot) Ur.l. RS, št. 20/1998 (25/1998 popr.)

Delovna razmerja, varstvo pri delu in sorodno

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) Ur.l. RS, št. 42/2002
Zakon o določitvi minimalne plače (ZDMP) Ur.l. RS, št. 114/2006
Zakon o evidencah na področju dela in socialne varnosti (ZEPDSV) Ur.l. RS, št. 40/2006
Zakon o imenovanju in razrešitvi poslovnih organov (ZIRPO) Ur.l. RS, št. 8/1990
Zakon o izvajanju dogovora o politiki plač v zasebnem sektorju v obdobju 2004-2005 (ZIDPPZS) Ur.l. RS, št. 70/2004
Zakon o načinu obračunavanja in izplačevanja plač (ZNOIP) Ur.l. RS, št. 13/1993
Zakon o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno (ZPDZC) Ur.l. RS, št. 36/2000
Zakon o kolektivnih pogodbah (ZKolP) Ur.l. RS, št. 43/2006 (POZOR: glej tudi panožne pogodbe!)
Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD) Ur.l. RS, št. 56/1999
Resolucija o nacionalnem programu varnosti in zdravja pri delu (ReNPVZD) Ur.l. RS, št. 126/2003

[illegible]

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

[illegible]

[illegible]

GRADIVO PRIPRAVILI:

mag. Marko Rajter, spec. posl., dipl. ekon.
mag. Vinko Zupančič, univ. dipl. ekon.
mag. Lidija Robnik

GRADIVO IZDALA

OBRTNO-PODIETNIŠKA ZBORNICA SLOVENIJE

Celovška cesta 71
1000 Ljubljana
Telefon: + 386 (0)1 58 30 500
Telefaks: +386 (0)1 50 59 270
E - naslov: info@ozs.si
URL: <http://www.ozs.si>

IZOBRAŽEVALNI CENTER OZS

Telefon: +386 (0)1 58 30 500
Telefaks: +386 (0)1 58 30 560
E - naslov: ic@ozs.si
URL: <http://www.ozs.si>

SVETOVALNI CENTER OZS

Telefon: +386 (0)1 58 30 810
Telefaks: +386 (0)1 58 30 583
E - naslov: svetovanje@ozs.si

LETO IZDAJE

marec 2009
Posodobljena izdaja (4.poglavje), oktober 2013