

SAMPS, d. o. o.

**V PRIHODNOST  
USMERJENO  
POSLOVANJE**

Julij 2002

Vse pravice pridržane. Publikacije ni dovoljeno razmnoževati na noben način brez pisnega dovoljenja avtorja in založnika.

Izdala in založila: Gospodarska zbornica Slovenije v sodelovanju z Združenjem podjetnikov Slovenije

Avtor:



podjetje za ocenjevanje vrednosti strojev in opreme,  
poslovno in kadrovske svetovanje,  
inženiring in geodezijo  
Ulica 1. junija 3, 1420 Trbovlje  
E-naslov: [samps@siol.net](mailto:samps@siol.net)  
Telefon: 03 56 30 850

Kristjan Dolinšek, univ. dipl. ekon.

Naklada:

Lektoriranje: A3

Tisk:

Kataloška številka:

*Izdelavo in izdajo priročnika sta sofinancirala Center za razvoj podjetništva Trbovlje in Gospodarska zbornica Slovenije v sodelovanju z Združenjem podjetnikov Slovenije.*

## Mnenja o priročniku

*Pričujoči priročnik je zelo dober in uporaben »kompas« zlasti za tiste podjetnike, ki imajo dobre poslovne ideje, pa premalo časa, da bi se prebili skozi gore knjig in predpisov, kjer se nahaja teoretično in praktično znanje za njihovo uspešno uresničitve. Izbor napotkov je racionalen, uravnotežen, aktualen in neposredno uporaben.*

Janez Bohorič, predsednik uprave Save Kranj, d. d.

*Ni dovolj imeti dobro poslovno idejo, temveč jo je treba uresničiti, saj samo to omogoča pridobiti ekonomsko korist. Slovencem pogosto primanjkuje ustreznega znanja za uresničitve ideje. Pričujoči priročnik zelo jasno in jedrnato predstavlja potrebna znanja za uresničitve poslovne ideje in je koristen pripomoček tako novim kot tudi obstoječim podjetnikom.*

Damjan Kavaš, Inštitut za ekonomska raziskovanja Ljubljana

*Med množico prevedenih tujih priročnikov doslej ni bilo veliko domačih praktičnih vodnikov za podjetnike s tistimi napotki, ki se lotevajo ene od treh najpomembnejših podjetniških funkcij: obvladovanja finančnih vsebin uresničitve poslovne ideje. Priročnik bo vodnik začetnikom in koristen svetovalec tistim, ki so v poslu že dlje časa, pa se nikoli niso utegnili poglobiti v notranjo strukturo poslovnih procesov. Ker so avtorji tudi sami podjetniki, so v knjižico strnili praktične izkušnje in teoretična znanja, ki bodo današnjemu podjetniku v oporo in pomoč.*

Marta Turk, predsednica Združenja podjetnikov pri GZS

*Na začetku ukvarjanja s poslom sem imel ogromno vprašanj, pa nisem vedel, kako se stvari sploh lotiti. Ta priročnik daje konkretne nasvete ob pojavu problema. Spomni te na stvari, na katere sam prej niti ne pomisliš. Vsekakor pa si za pomoč pri poslovanju pridobim tudi strokovna podjetja, saj prihranim čas in pridobim nova znanja.*

Gregor Kita, mladi podjetnik



Kazalo

<b>1. UVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>2. POSLOVNA IDEJA .....</b>	<b>9</b>
2.1 Kako povzeti poslovno idejo.....	9
2.2 Testiranje poslovne ideje v okolju .....	12
2.3 Predstavitve poslovne ideje potencialnim sovlagateljem .....	16
2.4 Varovanje poslovne ideje.....	19
<b>3. PRIPRAVA RAZVOJNIH DOKUMENTOV .....</b>	<b>21</b>
3.1 Priprava poslovnega načrta .....	21
3.2 Priprava investicijskega programa .....	26
<b>4. DOPOLNJEVANJE PRETEKLE USPEŠNOSTI PODJETJA, Z GONILI USPEŠNOSTI V PRIHODNOSTI .....</b>	<b>34</b>
4.1 Poslovanje podjetja po konceptu uravnoteženega sistema kazalnikov .....	36
4.2 Ogradje poslovanja organizacije po sistemu »usk« .....	37
<b>5. PRAVI LJUDJE NA PRAVEM MESTU .....</b>	<b>51</b>
5.1 Izbor pravih sodelavcev .....	51
5.2 Oblikovanje primerne delovne skupine.....	56
<b>6. CILJNO TRŽENJE IZDELKOV IN STORITEV .....</b>	<b>58</b>
6.1 Prehod od množičnega trženja in trženja raznovrstnih izdelkov, k ciljnemu trženju .....	58
6.2 S segmentiranjem trga do izbire ciljnih trgov in tržnega pozicioniranja.....	60
6.3 Strategije trženja glede na fazo v življenjskem ciklu izdelka .....	64
6.4 Prilagajanje tržnega spleta razmeram na trgu.....	70

<b>7. MOŽNOSTI FINANCIRANJA PROJEKTOV .....</b>	<b>75</b>
7.1 Nameni financiranja .....	76
7.2 Viri financiranja .....	79
7.3 Financiranje dinamičnih podjetij v Sloveniji .....	84
<b>8. ALI STE RESNIČNO PRIPRAVLJENI ZAČETI S POSLOM? .....</b>	<b>88</b>
<b>9. KORISTNI NASLOVI .....</b>	<b>90</b>
<b>10. ZAKLJUČEK .....</b>	<b>91</b>
<b>11. VIRI .....</b>	<b>94</b>

## **1. UVOD**

---

Priročnik, ki je pred vami, ne spada med gradiva, ki na dolgo in široko opisujejo posamezna področja dela v podjetju, saj si to lahko preberete v knjigah, delovnih zvezkih in drugi literaturi, ki je na voljo na fakultetah in drugih izobraževalnih ustanovah.

Nastal je na posredno pobudo vseh tistih, ki se vsakodnevno ukvarjajo z delom v podjetju, predvsem na vodstvenih položajih posameznih področij dela, na položaju direktorja ali lastnika podjetja. Iz pogovorov z njimi smo spoznali, da jim primanjkuje informacij glede načina obravnavanja poslovnih idej, ravnanja z ljudmi pri delu, preverjanja učinkovitosti vsakodnevnega poslovanja in dela na drugih področjih, ki se dnevno pojavljajo v življenju podjetnika in njegove skupine. Še posebej se je potreba po tovrstnem gradivu pokazala pri možnih novih podjetnikih, pri tistih, ki imajo idejo za nove proizvode ali storitve, ne vedo pa, kako naj se zadeve lotijo na pravi način.

Mogoče je k vsemu prispeval tudi čas, v katerem se nahajamo in ko govorimo o pomenu prestrukturiranja gospodarstva, o oblikovanju novih delovnih mest, o pomenu inovativnosti in novih naložb ter o pomenu ravnanja z ljudmi kot pogoju za uspešno delo vsakega podjetja.

V priročniku, ki je pred vami, boste našli konkretne nasvete za posamezna področja dela podjetja in nasvete, ki jih težko uvrstimo na točno določeno področje. Govorimo o stvareh, ki se jih pri vsakodnevnem delu niti ne zavedamo. Zavemo se jih po navadi šele takrat, ko je prepozno in ko ugotavljamo, kje smo storili napako in

kje tičijo vzroki, da nam pri poslu ne gre tako, kot smo si zamislili. Zakaj ne bi o teh stvareh razmišljali že prej?!

Mnogi med vami ste začetno fazo v razvoju podjetja že prešli in se zdaj ukvarjate s problemi rastočega podjetja. Nekateri imate v glavi idejo, pa ne veste, kako se lotiti posla, komu zaupati svoje načrte in kje poiskati potreben denar. Za vse vas se v tem priročniku skrivajo drobni nasveti, ki lahko v vašem mozaiku znanja predstavljajo kamenček, brez katerega slika ni popolna.

Za nazornejšo ponazoritev določenih problemov in rešitev je predstavljeno tudi nekaj primerov iz prakse. Zaradi zagotovljene anonimnosti se posamezniki oz. podjetja ne pojavljajo s pravimi nazivi. Vsekakor je pomembnejša njihova zgodba oz. izkušnja, ki jo je iz tega mogoče razbrati.

*Ključne besede: poslovna ideja, poslovni načrt, investicijski program, uravnoteženi sistem kazalnikov, delovni tim, trženje izdelkov in storitev, financiranje projektov*



## **2. POSLOVNA IDEJA**

---

Na podlagi poslovne ideje se rodijo novi posli, ustanavljajo se nova podjetja in oblikujejo nova delovna mesta. Vendar pa je slaba stran poslovne ideje ta, da ostaja le ideja, če je niste sposobni uresničiti. Veliko idej obstaja le v naših (in vaših) glavah in se rodijo pri vsakodnevnem delu. Zato je pomembno, da obetajoče ideje ločite od tistih, ki to niso. Če ste vi nosilec nove ideje, je pomembno, da jo znate jasno in razumljivo povzeti in pojasniti v čim krajšem času. Le tako lahko računate, da vas bodo sogovorniki razumeli in mogoče začeli o njej razmišljati tudi sami. Saj veste: kako naj drugi vedo, kaj mislite, če tega niti sami čisto točno ne veste.

Torej: vsi ljudje imamo ideje, vendar so le redki med vami (in nami) sposobni v ideji prepoznati pravo poslovno priložnost, še redkejši pa znajo to poslovno priložnost izkoristiti tako, da jim prinaša dolgoročno vrednost.<sup>1</sup>

### **2.1 Kako povzeti poslovno idejo**

Odkrito si odgovorite na spodnja vprašanja. S tovrstno samokontrolo boste dobili jasnejši vpogled v svojo poslovno idejo:<sup>2</sup>

1. Od kod izvira ideja (iz vaših specifičnih izkušenj, iz opazovanja in analiziranja trga, iz trenutnega navdiha ...)?
2. Če gre za popolnoma nov izdelek/storitev, ki je predmet poslovne ideje, opišite, kako menite, da ga/jo bo trg sprejel.

---

<sup>1</sup> Rebernik in drugi 1997, 45.

<sup>2</sup> Business Resources. Goldhirsch Group Inc. 1998, 4, 5.

3. Če gre za izboljšanje ali novo različico že obstoječega izdelka/storitve, opišite, zakaj menite, da bodo kupci izbrali vaš izdelek/storitev in ne tistih, ki že obstajajo na trgu.
4. Opišite točno tiste ljudi oz. potencialne kupce, katerim bodo vaši izdelki oz. storitve namenjeni (npr. podjetja v panogi lesarstva; mladi od 10. do 15. leta starosti; mlade mamice ...).
5. Navedite lastna znanja, prednosti oz. sposobnosti, ki jih imate in ki vam bodo omogočile realizacijo vaše poslovne ideje (vaše delovne izkušnje, sposobnosti, izobrazba, ugled ...).
6. Navedite vsaj tri svoje najpomembnejše osebne cilje v naslednjih petih letih (materialna neodvisnost, osebno zadovoljstvo ...).
7. Navedite najpomembnejše ovire, ki jih vidite na začetku poslovanja.
8. Opišite, kako nameravate premostiti zgoraj navedene ovire.
9. Oblikujte analizo za svojo poslovno idejo SWOT (angl. strenghts, weeknesses, opportunities, threats – prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti). Upoštevajte, da prednosti in slabosti izvirajo iz ideje same, priložnosti in nevarnosti pa iz okolja.

Namen razmišljanja o poslovni ideji je še dodatno odkrivanje pogledov, na katere drugače ne bi bili pozorni. V negativni luči bi se vam pokazale šele takrat, ko bi bilo verjetno prepozno. Če ste torej prebrodili ta korak, ste na dobri poti, da naredite nadaljnje raziskave čim bolj realne.

**PRIMER 1: Neodkrita samokontrola poslovne ideje**

Podjetnik Jože je bil zelo inovativen in ni bil novinec v poslovnem svetu. V svoji karieri si je zamislil in izpeljal že kar nekaj projektov. Kot najnovejši projekt si je zamislil nov športni izdelek, ki bi pomenil pravo revolucijo na področju vodnih športov in bi bil primeren predvsem za rekreativno preživljanje prostega časa na vodi. Proizvod bi se lahko uporabljal na morju, v rekah, jezerih, skratka skoraj na vseh vodnih površinah. Jože je imel nekaj tehničnega znanja, s čimer bi bil sposoben rešiti določene probleme. Poznal je ljudi, ki bi mu lahko priskočili na pomoč, in imel je kapital, ki bi ga lahko v prvi fazi namenil za projekt.

Na videz je imel idealno izhodišče, da ustvari proizvod in ga uspešno trži, saj je imel tudi že svoje podjetje in tako že izoblikovano tržno mrežo.

Ker se je Jožetu ideja zdela zelo dobra, se je bal, da bi zanjo izvedelo preveč ljudi. Zato jo je ohranil zase in jo je nameraval uresničiti kar sam. Morebitne tehnične težave pri proizvodnji so se mu zdele zanemarljive in lahko rešljive. Jože pa ni dobro premislil, komu bi bil proizvod sploh namenjen, torej ni definiral tržne niše, kot je potrebno. Zato ni predvidel morebitnih variantnih izvedb glede na težo človeka in drugo, temveč le eno, osnovno, ki naj bi bila dobra za vse.

Ko je nato poskušal narediti prototipni izdelek, se je srečal s posebnimi tehničnimi problemi, ravno tistimi, katere je v začetku zavestno tlačil v podzavest in si govoril, da bo z njimi že kako. Bil pa je tudi preveč obremenjen z vsakodnevnim delom v podjetju, da bi se predal novemu projektu.

Če torej POVZAMEMO nauk iz tega primera, lahko rečemo, da podjetnik ni natančno definiral ciljnih kupcev, zato ni predvidel potrebe po posebnih značilnostih izdelka. Poleg tega ni želel videti morebitnih ovir in težav, ker je bil prepričan, da jih bo brez težav odpravil, še vedno pa se je bal, da bi mu idejo prevzeli drugi, zato se po pomoč ni obrnil k ljudem, ki bi mu s svojim znanjem vsekakor lahko pomagali. Torej se ni lotil korakov 4, 7, 8 in 9 tega poglavja.

Zato: bodite odkriti s samim seboj in se soočite z morebitnimi težavami, vsekakor pa poiščite nasvete in pomoč tistih, ki imajo na določenih področjih več izkušeni kot vi.

## **2.2 Preizkušanje poslovne ideje v okolju**

Če se zdi poslovna ideja dobra vam, še ni nujno, da je resnično dobra in obetajoča. Ne nazadnje: vredno jo je uresničiti le takrat, če boste z njo kaj zaslužili. Zato je nujno, da poslovno idejo testirate v okolju. To pa je faza, ki se je le težko lotimo, in sicer zaradi naših osebnih lastnosti, ki jih imamo. Bojimo se namreč, da nam bo idejo takoj kdo ukradel, da se bo z njo okoristil, da bomo sami izpadli iz posla, skratka le vse najslabše, kar se nam lahko zgodi. Menimo tudi, da je ideja dobra že, če se zdi dobra nam.

Mogoče se boste te faze lotili hitreje in odločneje, če si zamislite, da o podobni, če ne povsem enaki stvari razmišlja v tem trenutku vsaj še pet ljudi. Torej: preizkusite idejo, in sicer takole:<sup>3</sup>

1. Naredite raziskavo trga. Ni nujno, da je draga in zapletena, vsekakor pa jo morate izvesti.
2. Raziščite, ali obstaja zadovoljivo število potencialnih kupcev vašega izdelka/storitve.
3. Testirajte poslovno idejo s pomočjo potencialnih kupcev, ki vam lahko priskrbijo konstruktivne povratne informacije (starši, sorodniki, prijatelji, znanci v poslu ...). Skrbno si beležite njihova opažanja.
4. Bodite pripravljeni, da boste mogoče morali storiti določene spremembe v zvezi s poslovno idejo.
5. Raziščite in ocenite konkurenco na trgu.

---

<sup>3</sup> Business Resources. Goldhirsch Group Inc. 1998, 6, 7.

6. Ovrednotite vrednost (ceno) izdelka/storitve in pazite, da ustvarjate dobiček!

Odgovorite na tale vprašanja v zvezi s trgom:

1. Navedite skupine potencialnih ciljnih kupcev z njihovim odločilnim merilom (starost, demografske značilnosti, panoga industrije ...).
2. Za vse skupine morebitnih kupcev, ki ste jih navedli v prvi točki, navedite vaše obstoječe konkurente na trgu.
3. Opišite, kakšno mnenje ima vsaka posamezna skupina ciljnih kupcev, ki ste jih navedli v prvi točki, o vašem obstoječem konkurentu na trgu.
4. Navedite razloge, zakaj naj bi posamezna skupina ciljnih kupcev zamenjala obstoječega poslovnega partnerja (vašega konkurenta na trgu) z vami.
5. Na podlagi česa ste lahko podali odgovore na vprašanji 3 in 4 (anketa, analiza trga, pogovori s ključnimi kupci ...)?
6. Navedite ključne dejavnike uspeha vaših konkurentov na trgu.
7. Navedite ključne ranljive točke vaših konkurentov na trgu.

Odgovorite na tale vprašanja v zvezi s cenovno politiko:

1. Opišite način, ki vas je pripeljal do določitve končne tržne cene za vaš izdelek/storitev (struktura kalkulacije prodajne cene, cena podobnih izdelkov na trgu ...).
2. Napišite cene, ki jih imajo za podobne izdelke/storitve vaši konkurenti.
3. Če so vaše cene nižje ali višje, navedite možne razloge. Kako boste svoje cene opravičili pred kupci? Kakšno vlogo

bodo imele cene vaših izdelkov/storitev pri pridobivanju kupcev?

**PRIMER 2: Netestiranje poslovne ideje v okolju**

*Podjetnik Janez je imel namen proizvajati masivno stilno pohištvo po naročilu. Znanje je v preteklosti pridobil z delom v pohištvenem podjetju, kjer je odkril posebne potrebe kupcev, ki pa jih podjetje zaradi svoje velikosti ni bilo sposobno zadovoljiti. Njegova ideja je bila, da bi izdeloval pohištvo iz masivnega lesa po naročilu za gostinske lokale in pisarne, poleg tega pa bi se ukvarjal tudi z restavriranjem starega pohištva. Določil je že delovno skupino, ki bi bila odgovorna za proizvodnjo.*

*Pozabil pa je kar na nekaj pomembnih stvari. Do podjetniške ideje je prišel zgolj na podlagi pogovora z nekaj individualnimi posamezniki, ki so obiskali podjetje, v katerem je sam prej delal. Janez je sklepal, da obstaja velik trg za tovrstne izdelke, le na podlagi nekaj pogovorov z ljudmi, ki pa so bili mogoče navdušeni nad idejo zgolj iz osebnega prepričanja. Ni napravil širše raziskave trga, ki bi v tem primeru vsekakor morala biti opravljena. Poleg tega ni vedel, po kakšni ceni bi lahko prodajal tovrstne izdelke, vedel je samo, da bi bili zaradi veliko zahtevnega dela dosti dražji od obstoječih, manj zahtevnih proizvodov na trgu. Ko se je nato lotil pisanja poslovnega načrta, so mu zato manjkali ključni podatki: komu sploh prodajati tovrstne izdelke in po kakšni ceni. Ker se nato projekt kar nekaj časa ni premaknil z mrtve točke, so ljudje, ki jih je Janez sprva zbral okoli sebe, postajali nezadovoljni in so odpovedali pripravljenost na nadaljnje sodelovanje. Tako je Janez ostal sam, ideja pa je ostala samo na papirju.*

*Če POVZAMEMO nauk iz tega primera, lahko rečemo, da se podjetnik ni lotil odkrite raziskave trga, zato ni razpolagal s ključnimi podatki o tem, kdo so sploh potencialni kupci in koliko bi tovrstni proizvodi stali na našem trgu, kjer konkurenca na področju pohištvene industrije vsekakor obstaja.*

### **2.3 Predstavitev poslovne ideje možnim sovlagateljem**

Poslovne ideje verjetno ne boste mogli uresničiti sami. Slej ko prej boste potrebovali sodelavce, poslovne partnerje in druge vire, ki vam bodo v različnih fazah razvoja vašega podjetja priskočili na pomoč. Vendar vam »priskočili« ne bodo nikoli. Pošteno se boste morali potruditi, da jih pritegnete na svojo stran, da vam bodo verjeli in vam zaupali denar.

Za predstavitev svoje poslovne ideje bodisi banki kot viru za pridobitev posojila bodisi skladom tveganega kapitala kot sovlagatelju ali kateremu koli drugemu viru potrebujete izdelan poslovni načrt. S tem, kako ga narediti, se natančneje ukvarjamo v za to namenjenem poglavju 3.1. Na tem mestu predpostavimo, da ga imate. Še nekaj: ne nasedajte raznim bankam, razvojnim agencijam in podobnim, da ga bodo naredili oni oz. da vam bodo izpolnili vlogo, na podlagi katere boste dobili jamstvo ali posojilo. Že mogoče, vendar je ta dokument namenjen le njim samim. S takšnim dokumentom se zaradi njegove (praviloma) omejene kakovosti ne morete predstaviti nobenemu drugemu vlagatelju ali ustanovi, ne morete kandidirati na drugih razpisih in dejansko ne predstavlja razvojnega dokumenta za vas.

Vsekakor je dobro, če pomoč poiščete pri usposobljenih podjetjih, v katerih ljudje vedo, da se poslovni načrti in podobni razvojni programi podjetij oblikujejo skupaj z nosilcem ideje ali posla. Tako lahko računate, da bo rezultat skupnega dela med vami in njimi pravi razvojni program. Torej še enkrat: predpostavimo, da imate narejen poslovni načrt, za katerim stojite sami.



Ko iščete poslovne partnerje ali sovlagatelje, pazite, da pri pojasnjevanju svojih načrtov ne naredite nekaj najpogostejših napak:<sup>4</sup>

- *Vaša podjetniška ideja ne vzbudi navdušenja.* Ne razlagajte na samem začetku o vseh tehničnih podrobnostih, temveč vlagatelju povejte, kako bo vaš izdelek navdušil ljudi in zakaj ga bodo kupovali.
- *Imate nejasno tržno nišo.* Spomnite se podjetnika Janeza iz drugega poglavja. Ne govorite o potencialu trga v milijardah tolarjev, ker ne boste osvojili vsega trga, ampak jasno opredelite ljudi, katerim je vaš izdelek namenjen.
- *Slabo ste predstavili vodilne ljudi v podjetju.* Predstavite svoje dosedanje uspehe in uspehe sodelavcev. Ne recite le, da imate zelo dobre sodelavce, temveč spregovorite o njihovih rezultatih.
- *Nedinamična podjetniška skupina.* Kaj bi si mislili o podjetniku, ki na predstavitev pripelje svoje sodelavce, potem pa jim ne pusti do besede, ker hoče vse povedati sam?
- *Slabo ste se pripravili na predstavitev.* Pripravite dober nastop, morda podkrepjen z računalniško tehniko. Vendar pa sam nastop ne sme biti pomembnejši od vsebine. Bodite pripravljeni odgovarjati neposredno na vprašanja možnih vlagateljev.

---

<sup>4</sup> www.entrepreneurmag.com (povzeto) 2001. Revija Podjetnik, april 2001, str. 52.

Predstavite izsledke raziskav, do katerih ste prišli z opravljenimi tržnimi analizami.

- *Imate nerealna pričakovanja.* Ne pričakujte, da vam bo vlagatelj že po prvi predstavitvi izročil denar. Na prvi predstavitvi dajte možnemu vlagatelju celovit vpogled v svojo poslovno idejo in ga zainteresirajte za nadaljnja srečanja.
- *Na predstavitev pridite urejeni.* Tudi če vaš slog nista ravno obleka in kravata, sta v tem primeru skorajda nepogrešljivi.

*Denar nikoli ne sproži ideje.*

*Ideja privabi denar!*

*W. J. Cameron*

## 2.4 Varovanje poslovne ideje

Nosilci poslovne ideje se po navadi na samem začetku bojijo, da jim bodo poslovno idejo ukradli, ko bodo z njo prišli na dan, da se bodo nad njo navdušili drugi in jim jo poskušali prevzeti in podobnega. Zaskrbljenost glede tega, da bi vam idejo ukradli, ne sme biti tolikšna, da bi vas ovirala pri raziskavi trga ter pri preverjanju in uresničitvi ideje.

Zgolj *ideje* ne morete zaščititi kot industrijsko lastnino. Po Zakonu o industrijski lastnini imamo le štiri vrste industrijske lastnine, in sicer:<sup>5</sup>

- patent, ki varuje izum,
- model, ki varuje videz izdelka,
- znamko, ki varuje kakršen koli znak ali kombinacijo znakov,
- geografsko označbo.

S tem se boste torej ukvarjali šele takrat, ko se bo vaša ideja že kazala v obliki konkretnega prototipa izdelka ali v drugi obliki, ki jo boste lahko pokazali.

Vedite pa, da se danes razen največjih podjetij le redkokdo odloča za zaščito intelektualne lastnine, in sicer iz preprostih razlogov:

- zaščita je draga,
- postopek je zahteven,
- hitrost razvoja podobnih izdelkov je prevelika,
- dokazovanje kraje intelektualne lastnine je dokaj težavno,

---

<sup>5</sup> Vlada RS 2001, 2547.

- sodni postopki so dolgotrajni in dragi, če do njih sploh pride.

Preden pride do uresničitve projekta, lahko *le sami* najbolje poskrbite za to, da vaša ideja ne pride na ušesa ali v roke nepravim osebam, in sicer tako:

1. da ste pazljivi, s kom govorite o poslovni ideji;
2. da s številkami označite vsako kopijo razvojnih dokumentov, če dajete kopije pisnega gradiva različnim ljudem, obenem pa si zapisujete imena tistih, ki jim dajete kopije;
3. da od ljudi, ki naj bi prebrali vaše pisno gradivo, zahtevate, da podpišejo obrazec o zaupnosti informacij;
4. da bivšim sodelavcem (če ste v položaju vodje podjetja in se kadri zamenjujejo) onemogočite, da ob odhodu vzamejo s seboj pomembne informacije in materiale o poslovanju;
5. pri avtorski agenciji lahko tudi zaščitite svoje delo, in sicer s postopkom registracije ali prijave, odvisno od poslovnega predmeta; predložiti morate le en izvod svojega dela ter opraviti kratek postopek in plačati minimalne stroške; s tem dosežete, da ste vpisani kot avtor dela, kar pomeni, da vam dela nihče ne more »ukrasti« ali tožiti vas, če ga kopirate, dosežete pa tudi to, da boste navedeni kot avtor, če bo kdo vaše gradivo uporabil za svoje potrebe.

### **3. PRIPRAVA RAZVOJNIH DOKUMENTOV**

---

Strateško načrtovanje je področje, ki se mu v večini podjetij še vedno najraje izognejo. Najpogostejši izgovor je, da se razmere na trgu spreminjajo prehitro, veliko podjetnikov pa se zanaša le na lastne izkušnje in poznanstva.

Vsekakor je prav, da se podjetniki zanašate na svoje znanje in izkušnje, vendar pa tako gradite poslovanje le na preteklih dogodkih in gibanjih poslovanja, prihodnosti pa ne upoštevate.

Pomen strateškega načrtovanja je ravno v tem, da skušate predvideti dogajanje v prihodnosti in se mu čim bolj prilagoditi. Če ste med najboljšimi, se mu ne boste samo prilagajali, temveč ga boste tudi sooblikovali.

#### **3.1 Priprava poslovnega načrta**

Problem slovenskih podjetnikov je v tem, da mnogi sicer pripravijo poslovne načrte, ker to pač zahtevajo banke, drugi vlagatelji ali poslovni partnerji, vendar tega ne prenesejo v nadaljnji proces načrtovanja poslovanja.

Poslovni načrt ni dokument, ki naj bi ga vezali v usnjene platnice in z njim okrasili svojo poslovno mizo. Je poziv k akciji. Brez vašega aktivnega dela bo tudi izvrstna poslovna ideja ostala neuresničena. Dejstvo je, da sčasoma izginja t. i. »okno priložnosti« za vašo idejo.

Načrtovanje vnaprej po navadi pomeni razliko med uspehom in neuspehom pri poslovanju. Poslovni načrt predstavlja stanje, kakršno je danes, vizijo, kamor želite, in pot, po kateri boste šli k njej.

Postavite mejnike v poslovanju (po navadi so to kratkoročni, objektivni cilji) in ne samo dolgoročnih, strateških ciljev; bodite prilagodljivi in pripravljani na spreminjanje načrta poslovanja.

Poslovni načrt potrebujete, ko želite vpeljati nov proizvod ali storitev, v procesu priprave pa se vsekakor izboljša proces vaših odločitev in spremljanja uresničevanja zastavljenih ciljev. Če je dobro pripravljen, z njim zmanjšujete poslovna tveganja, spoznate, katera znanja vam manjkajo, in poiščete ljudi, ki tovrstna znanja imajo. Lahko se predstavite obstoječim in morebitnim novim poslovnim partnerjem (tako dobaviteljem kot kupcem), bankam in skladom ter kandidirate na razpisih za pridobitev finančnih sredstev.

V poslovnem načrtu morate jasno opredeliti cilje, kar je podlaga za akcijske načrte za doseganje teh ciljev. Vsak od ciljev pa naj bi imel te značilnosti:<sup>6</sup>

- cilji morajo biti povsem *določeni* (specific);
- cilji morajo biti tako *merljivi*, da jih lahko izrazimo v številski obliki (**m**asurable);
- cilji morajo biti *uresničljivi* in ne nerealno visoki (**a**chievable);
- cilji morajo biti *postavljeni realistično* – ne smejo biti prenizki (**r**ealistic);
- cilji morajo biti *časovno opredeljeni* (**t**imed).

Torej: držite se postavljanja ciljev na način SMART!

---

<sup>6</sup> Vidic 1999, 9.

V poslovnem načrtu opredelite vsaj tale poglavja (po vrstnem redu):<sup>7</sup>

privlačna naslovna stran,

kazalo,

1. osnovni podatki o podjetniku oz. podjetju,
2. povzetek poslovnega načrta,
3. opis proizvodov in storitev podjetja ter panoge dejavnosti,
4. izsledke raziskave in analize trga (tržno področje, analiza kupcev, analiza konkurence),
5. poglavje o razvoju in proizvodnji, bodisi izdelkov ali storitev (razvoj tehnologije, izbira poslovne lokacije, načrt nabave, potrebni poslovni prostori, načrtovanje strojev in opreme, načrt zaposlovanja, drugi vidiki ...),
6. načrt prodaje in strategija trženja (tržno sporočilo podjetja, oblikovanje in politika cen, prodajne poti, poprodajne storitve za kupce, promocijska dejavnost podjetja ...),
7. predstavitev menedžmenta, organizacije in lastništva (vi in vaša podjetniška skupina, zunanja strokovna podpora, organizacijska shema podjetja),
8. finančna analiza poslovanja podjetja v preteklih 2–3 letih oz. v času, ko je prišlo v podjetju do bistvenih sprememb,
9. finančne projekcije poslovanja podjetja v naslednjih 3–5 letih (predračunska bilanca stanja, predračunski izkaz poslovnega izida, predračunski izkaz finančnega izida),
10. analiza finančnih projekcij (z analizo struktur in analizo s finančnimi kazalniki),
11. dodatki k poslovnemu načrtu.

---

<sup>7</sup> Glas 1999, 42.

Vsako poglavje v poslovnem načrtu je pomembno. Ne dovolite si, da bi kako poglavje zavestno obdelali manj kakovostno od drugega. Predstavljajte si, da morate poslovni načrt predložiti komisiji, ki je sestavljena iz večjega števila ljudi, kjer je vsak zadolžen za svoje področje. Vaš poslovni načrt bo pregledal vsak član komisije zase, nato pa bodo vsi podali mnenje. Pozitivna ocena mora veljati za celoten dokument, ne le za posamezno področje.

Pomembno je, kot smo nazorno povedali, da navedena poglavja obravnavate v predlaganem zaporedju. Razlog je v tem, da je tovrstno zaporedje najbolj smiselno, predvsem pa pričakovano pri tistih, ki jim boste pokazali poslovni načrt. Precej čudno bo videti, če boste začeli s finančnimi projekcijami, preden sploh poveste, kdo ste in kaj nameravate početi.



**PRIMER 3: Nepravilen pristop k izdelavi poslovnega načrta**

Podjetnik Miha se je v bližnji prihodnosti odločil razširiti obseg poslovanja svojega podjetja. V ta namen je nameraval vložiti v prenovno poslovnih prostorov in nakup novih proizvodnih strojev. Ker je načrtoval, da bodo za nameravano naložbo potrebovali tudi posojila, je odšel na banko, kjer je razložil svojo namero in pojasnil potrebo po nekaj milijonih tolarjev investicijskega posojila.

Na banki so ga povprašali po poslovnem načrtu ali investicijskem programu. Ker Miha za svoje podjetje tega ni imel, so mu na banki ponudili pomoč pri izpolnitvi vloge oz. skrajšanega poslovnega načrta, na podlagi katerega bi lahko pridobil posojilo. Ker na tem področju ni imel izkušenj, je bil zadovoljen, ker mu bodo pomagali.

In so res. Predvsem pa so izpolnili finančni del vloge, kjer so prepisali podatke iz bilanc podjetja ter na podlagi tega izračunali potrebne kazalnike. Na podlagi te vloge je potem podjetje od te iste banke dobilo investicijsko posojilo, vendar z ne ravno ugodno obrestno mero.

Čez nekaj časa se je Miha s svojim podjetjem želel prijaviti na razpis za subvencioniranje obrestne mere za to, že odobreno posojilo. Vendar pa je komisija zahtevala poslovni načrt, ki je bil podlaga za odobritev posojila. Ker je bila omenjena vloga, ki jo je naredila banka, preskopa oz. daleč premalo natančna, saj je v bistvu obravnavala le bilančne podatke podjetja (to pa je tisto, kar banke najbolj zanima), podjetje tega dokumenta ni moglo uporabiti za prijavo na omenjeni razpis oz. niti za kateri koli drugi razpis.

Če torej **POVZAMEMO** nauk iz tega primera: mogoče vam bodo banke ali druge ustanove ponudile, da naredijo vloge ali t. i. »skrajšane poslovne načrte« namesto vas, kar vam bo mogoče v tistem trenutku tudi ustrezalo. Vendar pa se zavedajte, da so tovrstni dokumenti namenjeni predvsem njim samim in kot taki praviloma neuporabni za kateri koli drugi namen.

Imeti morate svoj lastni poslovni načrt, s katerim se boste identificirali. Naredite ga sami ali s pomočjo ustreznih usposobljenih svetovalnih ustanov, ki tovrstni partnerski pristop spodbujajo.

## **3.2 Priprava investicijskega programa**

Investicijski programi natančno opisujejo posamezno vlaganje ali več medsebojno povezanih vlaganj, ki jih želite uresničiti v vašem podjetju. Glavna razlika med poslovnimi načrti in investicijskimi programi je ta, da poslovni načrt bolj kompleksno obravnava vsa področja dela podjetja, investicijski program pa je usmerjen v točno določeno naložbo, ovrednotenje njene predračunske vrednosti, tehnično-tehnološke podrobnosti, vire financiranja in donosnost naložbe kot celote.

### **3.2.1 Priprava investicijskega programa po uredbi o enotni metodologiji izdelave investicijskih programov**

Uredba določa vsebino in vrste investicijske dokumentacije ter postopke in merila za ugotavljanje učinkovitosti, ki so podlaga za odločanje o naložbah. (Če se bo uredba sčasoma spremenila, je smotno vsake toliko časa preveriti njeno veljavnost.)

Če se boste odločali o naložbah, s katerimi nameravate kandidirati tudi za pridobitev finančnih pomoči iz državnih virov, vam priporočamo, da si uredbo v celoti preberete. Dobro pa je, da si uredbo preberete v vsakem primeru, saj boste na ta način dobili pomembne informacije in napotke, kakšna oblika pripravljenih dokumentov je najprimernejša.

Zaradi obsega same uredbe v tem poglavju povzemamo osnovna navodila.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Vlada RS 1998, 6879.

1. Metodologija se uporablja v postopku izdelave programov za javna naročila investicijskega značaja in sprejemanja odločitev o:
  - naložbah v nakup, gradnjo, rekonstrukcijo, adaptacijo in investicijsko vzdrževanje osnovnih sredstev (objektov, opreme, zemljišč, nematerialnega premoženja ...),
  - prodaji ali opustitvi uporabe obstoječih osnovnih sredstev,
  - prodaji ali nakupu kapitalskih deležev v gospodarskih družbah, ki so strateškega pomena za državo,
  - naložbah, ki zahtevajo državna poročstva,
  - naložbah, vključenih v nacionalne programe.
  
2. Metodologija med drugim določa tudi mejne vrednosti za izdelavo posamezne vrste investicijske dokumentacije po stalnih cenah v času njene priprave, in sicer:
  - za investicijske projekte v vrednosti med 50 in 100 milijoni tolarjev vsaj dokument identifikacije investicijskega projekta,
  - za investicijske projekte v vrednosti nad 100 milijonov tolarjev dokument identifikacije investicijskega projekta in investicijski program,
  - za investicijske projekte v vrednosti nad 500 milijonov tolarjev, dokument identifikacije investicijskega projekta, predinvesticijsko zasnovo in investicijski program,
  - za investicijske projekte v vrednosti pod 50 milijonov tolarjev je treba zagotoviti dokument identifikacije investicijskega projekta.
  
3. Slediti morate osnovnemu postopku za ovrednotenje in ocenjevanje naložb, in sicer tako, da:

- določite cilje,
- pripravite predloge različic za doseganje ciljev,
- opredelite vrednostni in fizični obseg stroškov in koristi vsake od različic,
- ugotavljate občutljivost različic,
- izberete optimalno različico in predstavite rezultate.

#### 4. Vrste in obvezna vsebina investicijske dokumentacije

##### 4.1 Vrste investicijske dokumentacije

Glede na fazo investicijskega procesa (načrtovanje, izvedba in obratovanje naložbe), morate izdelati te vrste investicijske dokumentacije:

- dokument identifikacije investicijskega projekta,
- predinvesticijsko zasnovo,
- investicijski program ali novelacijo investicijskega programa,
- študijo izvedbe nameravane naložbe,
- poročilo o izvajanju investicijskega projekta,
- poročilo o spremljanju učinkov naložbe.

##### 4.2 Obvezna vsebina posamezne vrste investicijske dokumentacije

###### *4.2.1 Dokument identifikacije investicijskega projekta*

Vsebuje podatke, ki so potrebni za določitev investicijske namere in njenih ciljev v obliki funkcionalnih zahtev, ki jih bo morala naložba izpolnjevati. Vsebuje lahko tudi tehnične in tehnološke elemente rešitev in je osnova za odločanje o nadaljnji izdelavi investicijske dokumentacije ali nadaljevanju naložbe. Pri izdelavi dokumenta morate smiselno upoštevati osnovni postopek za ovrednotenje in ocenjevanje naložb.

V omenjeni uredbi si oglejte, katere podatke vsaj mora vsebovati.

#### *4.2.2 Predinvesticijska zasnova*

Pri izdelavi dokumenta morate smiselno upoštevati osnovni postopek za ovrednotenje in ocenjevanje naložb. V predinvesticijski zasnovi morate obravnavati vse različice, za katere je verjetno, da bi na ekonomsko, finančno, terminsko in tehnično sprejemljiv način izpolnile cilje iz dokumenta identifikacije investicijskega projekta. To sta vsaj minimalna različica oz. različica »brez« naložbe in različica »z« njo. Pri tem morate upoštevati tehnične, finančne, zakonske in druge omejitve in ugotoviti posledice posameznih različic ter utemeljiti predlog optimalne različice. V predinvesticijski zasnovi morate tudi povzeti prejšnje analize in njihove rezultate ter obravnavati posamezne različice tako podrobno, da lahko kar se da zanesljivo izberete in utemeljite optimalno različico.

Vsebino predinvesticijske zasnove si oglejte v omenjeni uredbi.

#### *4.2.3 Investicijski program*

Pri izdelavi dokumenta morate smiselno upoštevati osnovni postopek za ovrednotenje in ocenjevanje naložb. Investicijski program je pravzaprav podrobno izdelana optimalna različica, ki temelji na tejle projektni dokumentaciji:

- najmanj na idejnem projektu,
- na prostorskem izvedbenem aktu z lokacijsko dokumentacijo v primeru prostorskih ureditvenih pogojev (z opredeljenimi pogoji naložbe),
- na tehnološkem projektu s specifikacijo opreme,
- na geoloških, geomehanskih, seizmoloških, vodnogospodarskih, ekoloških in drugih raziskavah.

Vsebino investicijskega programa si oglejte v omenjeni uredbi.

#### *4.2.4 Študija izvedbe nameravane naložbe*

V študiji izvedbe naložbe popišite vse potrebne dejavnosti za izvedbo naložbe, vključno z dejavnostmi za zagon obratovanja. Prilagoditi jo morate posebnostim investicijskega projekta in pripraviti najpozneje do postopka javnega razpisa v skladu z zakonom o javnih naročilih.

Vsebino študije izvedbe nameravane naložbe si oglejte v omenjeni uredbi.

*4.2.5 Poročilo o izvajanju naložbe*

S poročilom o izvajanju investicijskega projekta boste pravočasno ugotovili odstopanja od načrtovane izvedbe in jih odpravili. To poročilo predstavlja strokovno osnovo za odločitev o morebitni izdelavi novelacije investicijskega programa.

Vsebino poročila o izvajanju investicijskega projekta si oglejte v omenjeni uredbi.

*4.2.6 Poročilo o spremljanju učinkov naložbe*

S tem poročilom primerjate dejanske učinke naložbe z učinki iz investicijskega programa. Poročilo o spremljanju učinkov izvedene naložbe izdelate enkrat letno ob zaključnem računu.

Vsebino poročila o spremljanju učinkov si oglejte v omenjeni uredbi.

### **3.2.2 Priprava splošnega investicijskega programa**

Priprava investicijskega programa na način, kot je bil opisan v prejšnji točki, bo od odgovornih pri projektu zahtevala veliko strokovnega znanja, predvsem pa čas in poglobljenost ter poznavanje značilnosti naložbe, ki je predmet programa. Zato se tovrstna priprava zahteva pri točno določenih projektih, pri posameznih javnih razpisih, kjer se podeljujejo državna sredstva, in v primerih, ko je za posamezno investicijo možnih več različic, ki jih je vredno preučiti, da bi izbrali najugodnejšo.

Če pa tovrstna oblika ni izrecno predpisana, je priporočljivo, da so v investicijskem program vsaj tale področja (po vrstnem redu):

- privlačna naslovna stran,
- kazalo,
- 1. osnovni podatki o podjetniku oz. podjetju,
- 2. cilji naložbe in povzetek investicijskega programa,
- 3. natančen opis naložbe, ki je predmet investicijskega programa,
- 4. analiza razvojnih možnosti in sposobnosti vlagatelja,
- 5. analiza nabavnega in prodajnega trga,
- 6. tehnološko-tehnični elementi naložbe,
- 7. vpliv naložbe na okolje,
- 8. ljudje pri projektu,
- 9. časovni načrt izvedbe naložbe,
- 10. finančna analiza naložbe (prihodki, stroški materiala, stroški storitev, stroški dela, izračun potrebnih obratnih sredstev, stroški naložbe in viri za financiranje, amortizacija, amortizacijski načrt odplačevanja posojilnih obveznosti,



- predračunski izkaz poslovnega izida, predračunski izkaz finančnega izida, predračunska bilanca stanja),
11. finančna ocena naložbe (likvidnostni in finančni tok naložbe, diskontna stopnja, neto sedanja vrednost naložbe, interna stopnja donosa naložbe, doba vračanja vloženih sredstev),
  12. analiza občutljivosti projekta (vpliv spremembe cen, višine stroškov, količine prodanih proizvodov oz. storitev itd. na učinkovitost naložbe),
  13. zbirna ocena o upravičenosti projekta,
  14. priloge k investicijski dokumentaciji.

Takšna ali podobna oblika in vsebina se pričakujeta v večini investicijskih programov. Če boste v procesu izdelave investicijskega programa pošteni do sebe in nameravanega projekta in boste uporabljali realne podatke in preverjene informacije, boste na koncu dobili odgovor na vprašanje, ali se naložbo izplača izpeljati ali pač ne.

#### **4. DOPOLNJEVANJE PRETEKLE USPEŠNOSTI PODJETJA Z GONILI USPEŠNOSTI V PRIHODNOSTI**

---

Verjetno se srečujete tudi z analizami poslovanja podjetja, tako svojega lastnega kot drugega, za katero se iz različnih razlogov zanimate.

Tradicionalni finančni kazalniki, na podlagi katerih (na žalost) še vedno temelji večina analiz o poslovanju podjetja, so za podjetja današnje dobe povsem neprimerni. Govorijo namreč o preteklih dogodkih, ki so se v podjetju že zgodili, nič pa ne povedo o prihodnosti poslovanja.

Finančni kazalniki vam povedo nekaj o preteklih poslovnih odločitvah, vendar ne vsega, predvsem pa ne ponujajo ustrezne usmeritve za ukrepe, ki jih je treba izvesti danes in jutri za ustvarjanje prihodnje finančne vrednosti.

Precenjevanje doseganja in vzdrževanja kratkoročnih finančnih rezultatov lahko navsezadnje povzroči, da vlagate visoke zneske v kratkoročne rešitve in na drugi strani nezadostno vlagate v dolgoročno ustvarjanje vrednosti, zlasti v neopredmetena in intelektualna sredstva, ki spodbujajo vašo prihodnjo rast.

Zato je neprimerno, da sodite o zmožnostih in sposobnostih poslovanja podjetja v prihodnosti le na podlagi preteklih stanj in dogodkov. Nujno jih morate dopolniti s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti.

V modi so številni menedžerski koncepti, kot so ISO 9000, Poslovna odličnost, Šest sigma, EVA, 20 ključev itd., mednje pa vsekakor spada tudi uravnoteženi sistem kazalnikov, katerega pomen si bomo v nadaljevanju ogledali natančneje.

Glede na velikost vašega podjetja se je smiselno vprašati o utemeljenosti vpeljevanja sodobnih menedžerskih konceptov kot celote v vaše poslovanje in ga s tem sprejeti kot način vsakodnevnega dela za doseganje uspešnosti in učinkovitosti.

Če posamezni sistem vpeljete v poslovanje svojega podjetja, ste s tem storili veliko predvsem zase, seveda le v primeru, če se tovrstnega poslovanja nato držite. Na drugi strani vas bodo cenili tudi sedanji in bodoči poslovni partnerji.

Če vaše podjetje zaradi različnih vzrokov ni primerno za vpeljavo posameznega menedžerskega sistema v celoti, pa lahko iz vam najprimernejšega izluščite ključna sporočila in posamezne segmente. Tem nato poskušajte slediti, lahko pa jih uporabite kot merila uspešnosti vašega dela, kot bomo videli v nadaljevanju.

#### 4.1 Poslovanje podjetja po konceptu uravnoveženega sistema kazalnikov

Uravnoveženi sistem kazalnikov (USK) je menedžerski sistem, ki se je začel uveljavljati na začetku devetdesetih let 20. stoletja v ZDA, nato pa se je hitro razširil po vsem svetu. Glavni pomen sistema je, da *dopolnjuje finančne kazalnike pretekle uspešnosti s kazalniki gonil prihodnje uspešnosti*. Cilji in kazalniki uspešnosti v sistemu izhajajo iz vizije in strategije podjetja.

Kazalniki so *uravnoveženi*, saj povezujejo kazalnike rezultatov, tj. posledic preteklega dela, in kazalnike, ki spodbujajo prihodnje poslovanje. Sam sistem pa je uravnovežen med objektivnimi, lahko določljivimi kazalniki rezultatov in subjektivnimi gibal njihove uspešnosti.<sup>9</sup>

Če boste menili, da je sistem kot celota primeren za vpeljavo v vaše podjetje, vam priporočamo, da se z njim seznanite v knjigi, ki je navedena med viri tega priročnika, na to temo pa so že bili organizirani posamezni seminarji.

Če ne, lahko glavne poudarke sistema USK, ki vam jih priporočamo v nadaljevanju, osvojite, delno pa jih lahko vpeljete v svoje poslovanje. Vpeljete lahko posamezne kazalnike, posamezne vidike poslovanja, posamezna gibala uspešnosti ali kakšno drugo sestavino, kar bo vsekakor pomenilo korak naprej pri vašem načinu dela in razmišljanja. Mogoče bo to za večino podjetij primernejše, saj moramo vedeti, da sistem prihaja iz ZDA, kjer je kot celota namenjen večinoma velikim podjetjem. Merila za velikost podjetij pa so v ZDA bistveno drugačna kot v Sloveniji.

---

<sup>9</sup> Kaplan in Norton 2000, 19, 20.

## 4.2 Ogrodje poslovanja organizacije po sistemu USK

Uspešnost poslovanja, tudi vašega podjetja, je smotrno meriti s pomočjo *štirih vidikov*, ki sestavljajo ogrodje celotnega sistema in jih predstavljamo v nadaljevanju.<sup>10</sup>

*Finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti* omogočajo, da se poslanstvo in strategija posameznega podjetja pretvorita v oprijemljive cilje in kazalnike.

Kazalniki predstavljajo uravnoteženost med zunanjimi kazalniki (npr. za vaše stranke) in notranjimi kazalniki ključnih poslovnih procesov, inovacij ter učenja in rasti.

### 4.2.1 Finančni vidik

Sistem kazalnikov, ki ga oblikujete, bi morali začeti z opisom strategije z dolgoročnimi finančnimi cilji. Te nato povežite z zaporedjem ukrepov na področju finančnih procesov, poslovanja s strankami, notranjih procesov ter nazadnje zaposlenih in sistemov, ki so potrebni za doseg zaželene dolgoročne ekonomske uspešnosti.

Zelo malo je možnosti, da bi bil en finančni kazalnik (in še zlasti za en sam cilj en finančni kazalnik) primeren za široko paleto poslovnih enot. Zato morate, ko začenjate oblikovati finančni vidik svojega USK, določiti primerne finančne kazalnike za svojo strategijo.

---

<sup>10</sup> Kaplan in Norton 2000, 57–72, 73–100, 101–134, 135–156.

Finančni cilji in kazalniki morajo igrati dvojno vlogo. Določati morajo finančno uspešnost, ki se pričakuje od vaše sprejete strategije, hkrati pa morajo nastopati v vlogi finančnih ciljev za splošne cilje in kazalnike vseh drugih vidikov sistema.

Finančni cilji se lahko na vsaki stopnji življenjskega cikla poslovne enote (rast, zrelost, upadanje) zelo razlikujejo, zato:

*a) V obdobju rasti*

Če je vaše podjetje na začetku življenjskega ciklusa in imate izdelke ali storitve z velikim potencialom rasti, obstaja verjetnost, da boste morali za izkoristek tega potenciala veliko vložiti v razvoj in krepitev novih izdelkov in tehnologij, ali v gradnjo. Zato je na tej stopnji dejansko mogoče pričakovati, da boste poslovali z negativnimi denarnimi tokovi in nizko tekočo donosnostjo vloženega kapitala. Splošni finančni cilji za posle na tej stopnji naj bodo deleži stopnje rasti prihodkov in stopnje rasti prodaje na ciljnih trgih, pri skupinah strank in v regijah.

*b) V obdobju zrelosti*

Zdaj naj bi bilo vaše podjetje zrelo za vlaganja in naložbe in to z visokimi donosi na vloženi kapital. Naložbene projekte boste morda bolj usmerili k odpravljanju ozkih grl, povečevanju zmogljivosti in k optimiranju poslovanja. Strategija vašega delovanja mora biti usmerjena v obdržanje deleža na trgu in njegovo morebitno povečevanje iz leta v leto. Finančni cilji se nanašajo na dobičkonosnost (ugotavljanje s kazalnikom »dohodek iz poslovanja« in »bruto dobiček«). Prav tako velja nameniti pozornost kazalnikom ROI (donosnost naložbe), ROA (donosnost sredstev), ROE (donosnost kapitala) in ekonomski

dodani vrednosti. Naložbene projekte pa ocenjujte z običajnimi analizami finančnega načrta naložb, z diskontiranim denarnim tokom (neto sedanja vrednost naložbe) in drugimi.

*c) V obdobju upadanja*

Mogoče boste dosegli stopnjo upadanja, ko boste želeli dosegati rezultate vlaganj iz prejšnjih dveh razvojnih stopenj. V tej fazi so vam »dovoljena« le vlaganja v vzdrževanje opreme in zmogljivosti, nikakor pa ne za razširitev poslovanja ali gradnjo novih objektov. Strategijo je treba usmeriti v doseg glavnega cilja, to je doseči najvišjo možno mero vračanja denarnega toka v podjetje. Splošna končna cilja za posle v fazi upadanja poslovanja sta pozitivni denarni tok iz poslovanja (pred amortizacijo) in zmanjševanje potreb po obratnih sredstvih.

Na podlagi že do zdaj povedanega lahko sklenemo, da se mora oblikovanje USK začeti z dejavnim dialogom med direktorjem in vodji posameznih sektorjev vašega podjetja o posebni finančni kategoriji in ciljih podjetja. Finančne cilje vseh poslovnih enot morate občasno pregledati, da bi potrdili ali spremenili strategijo vaše posamezne poslovne enote.

Za vsako izmed treh življenjskih faz, ki smo jih omenili, si velja zapomniti vsaj tri finančne usmeritve, ki naj bi gnale vašo poslovno strategijo.

		Strateške usmeritve		
		Rast in splet prihodkov	Zmanjšanje stroškov in izboljšanje produktivnosti	Izraba sredstev
Faza, v kateri se nahaja podjetje	rast	– stopnja rasti prodaje po segmentih – delež prihodkov od novih izdelkov oz. storitev	– prihodki na zaposlenega	– delež od prodaje, namenjen naložbam – delež od prodaje, namenjen rasti in razvoju
	zrelost	– delež ciljnih strank in naročil – delež prihodkov zaradi razširitve uporabnosti – dobičkonosnost strank in proizvodnih linij – navzkrižna prodaja	– stroški v primerjavi s konkurenco – stopnje zmanjševanja stroškov – posredni odhodki kot delež od prodaje	– nadzor toka denarja – dobičkonosnost poslovnih sredstev po ključnih kategorijah – stopnja izrabe sredstev
	upadanje	– dobičkonosnost strank in proizvodnih linij – delež nedobičkonosnih strank	– stroški na enoto (na vrsto izdelka, na transakcijo ...)	– povračilo sredstev – pretok sredstev

Vir: USK, 61.



#### 4.2.2 Vidik poslovanja s strankami

V podjetju morate nujno opredeliti svoje tržne segmente, o čemer je več povedano v za to namenjenem poglavju v nadaljevanju priročnika. Šele tedaj se lahko načrtno usmerite nanje in se posvetite ciljem in kazalnikom uspešnosti poslovanja na svojih ciljnih segmentih.

Podjetja po navadi izberejo dva tipa kazalnikov za svoj vidik poslovanja s strankami:

- a) splošni kazalniki,
- b) gibala uspešnosti.

##### *a) Splošni kazalniki*

- Tržni delež: odseva delež poslov vašega podjetja na določenem trgu. Tak kazalnik vam zagotavlja trdno usmeritev, ko poskušate pri svojih ciljnih kupcih z izdelki ali storitvami, ki jih ponujate, doseči prevlado.
- Ohranjanje strank: meri stopnjo, po kateri ohranjate oz. vzdržujete obstoječe odnose s poslovnimi partnerji – delež povečanja poslovanja z obstoječimi strankami.
- Pridobivanje strank: meri stopnjo, po kateri pridobivate nove stranke oz. posle – število novih strank v tržnih segmentih, število novih strank pri prodajnih akcijah itd.
- Zadovoljstvo strank: ocenjuje stopnjo zadovoljstva vaših strank glede na posebna merila uspešnosti znotraj vaše ponudbe – raziskave s pomočjo telefonskih pogovorov, anket, osebnih stikov, vprašalnikov itd.

- Dobičkonosnost strank: meri čisti dobiček od posamezne vaše stranke, ko odštejete odhodke, ki so potrebni za njeno oskrbo.

b) *Gibala uspešnosti*

Dajejo vam odgovor na vprašanje, kaj morate *ponuditi* svojim strankam, da jih zelo zadovoljite. Kazalniki gibal uspešnosti zajemajo in merijo *ponudbo*, ki jo boste kot podjetje skušali posredovati svojim ciljnim segmentom strank in trga.

V vseh panogah, torej tudi v vaši, obstajajo iste *značilnosti ponudb*, ki jih lahko zato razporedimo v tri kategorije, te pa lahko tudi merimo:

Kategorija	Način merjenja
značilnosti izdelkov oz. storitev	s funkcionalnostjo, kakovostjo, ceno, časom dobave itd.
odnos s strankami	z usposobljenimi ljudmi, priročnim dostopom, odzivnostjo, prožnostjo itd.
imidž in ugled	kakšen imidž izražate kot podjetje, kakšen ugled ste si pridobili v očeh drugih itd.

Imeti morate jasen pogled na svoje ciljne segmente strank in trga ter izbrati skupino osnovnih kazalnikov za te ciljne segmente. Vsi ti kazalniki vam predstavljajo cilje za posamezne procese trženja, proizvodnje in drugih. Osnovni kazalniki pa imajo slabo lastnost – so kazalniki z zamikom. Prav tako ne povedo, kaj naj bi zaposleni v svojih vsakodnevnih dejavnostih počeli za doseganje želenih rezultatov.

Zato morate opredeliti, kaj stranke v ciljnih segmentih cenijo, in izbrati ponudbo, ki jim jo boste predstavili. Nato lahko izberete cilje in kazalnike iz omenjenih treh kategorij.

### 4.2.3 Vidik notranjih poslovnih procesov

Osnovni model verige vrednosti je za vaše podjetje le predloga, ki pa jo lahko prilagodite, ko pripravljate svoj vidik notranjih poslovnih procesov.

Model vsebuje tri glavne poslovne procese, in sicer *proces inovacij*, *operativni proces* in *proces poprodajnih storitev*.

#### 4.2.3.1 Proces inovacij

Sestavljata ga dve fazi:

##### Prva faza: tržne raziskave

Opreделите velikost vašega trga; ugotovite lastnosti vaših strank; ugotovite izhodišča za določanje cen; naredite analizo SWOT.

Kot kazalnike uspešnosti za to fazo lahko opredelite: število novo razvitih izdelkov ali storitev, uspešnost razvoja novih izdelkov ali storitev, pripravo raziskave trga, delež prodaje lastnih zaščiteneh izdelkov ter novih izdelkov v celotni prodaji, število predstavitev novih izdelkov na trgu, delež izrabe proizvodnih zmogljivosti, čas, potreben za razvoj izdelkov prihodnje generacije, kazalnik donosa na R&R (dobiček iz poslovanja pred obdavčitvijo / celotni stroški razvoja).

##### Druga faza: oblikovanje izdelka ali storitve

Vse informacije, ki ste jih pridobili v fazi tržne raziskave, morate obdelati, izluščiti bistvo in sprejeti smernice pri oblikovanju izdelkov ali storitev zato, da bi stranke dobile točno tisto, kar od vas pričakujejo. Informacije, ki so bile uspešno pridobljene v prvi fazi,

vam služijo za izvajanje osnovnih raziskav in razvoja novih izdelkov ali storitev ter za njihovo poznejše plasiranje na trg.

Kot kazalnik lahko opredelite: čas, ki ste ga potrebovali od začetka razvoja novega izdelka do točke, ko izdelek prinese vašemu podjetju dovolj dobička, da lahko pokrijete naložbo v razvoj.

#### *4.2.3.2 Operativni proces*

Operativni proces se vam začne s prejemom naročila od stranke in konča z dostavo izdelka ali storitve stranki.

Za merjenje učinkovitosti vašega operativnega procesa lahko uporabite tri skupine *kazalnikov*.

#### Merjenje trajanja procesa

$UPC = \text{čas obdelovanja} / \text{čas pretoka}$ ; vrednosti od 0 do 1

(UPC pomeni »učinkovitost proizvodnega cikla«; čas pretoka = čas obdelovanja + čas pregleda + čas premikanja + čas čakanja oz. skladiščenja.)

Ko se vaš kazalnik UPC približuje vrednosti 1, naj bi to pomenilo, da se zavedate, da je treba čas za neproduktivna opravila kar se da skrajšati. V idealnem procesu proizvodnje je čas pretoka dela enak času trajanja obdelave izdelka. Takrat je UPC enak vrednosti 1, česar pa se v realnem okolju skoraj nikoli ne da doseči.

#### Merjenje kakovosti procesa

Delež izdelkov, ki gredo v prodajo neposredno po proizvodnji, brez popravil.

#### Merjenje stroškov procesa

Z metodo ABC!

Metoda, ki nam omogoča, da prikažemo, koliko vsak od naših proizvodov ali storitev pripomore pri ustvarjanju opazovane značilne veličine, npr. ustvarjenih prihodkov iz prodaje. To pomeni, da določimo skupino A, v kateri je npr. le 20 % proizvodov, vendar ti prinesejo npr. 60 % prodaje, nato skupino B, v kateri je npr. 50 % proizvodov, ki prinesejo 30 % prodaje, na koncu pa še skupino C, v kateri je npr. 30 % proizvodov, ki prinesejo le 10 % prodaje. Na ta način tudi dosežemo, da se ukvarjamo z bistvenimi stvarmi oz. tistimi, ki imajo pri našem poslovanju odločilen pomen.

#### 4.2.3.3 Poprodajne storitve

Uspešnost svojih poprodajnih storitev lahko izmerite z uporabo enakih *kazalnikov* tveganja, kakovosti in stroškov kot pri operativnih procesih:

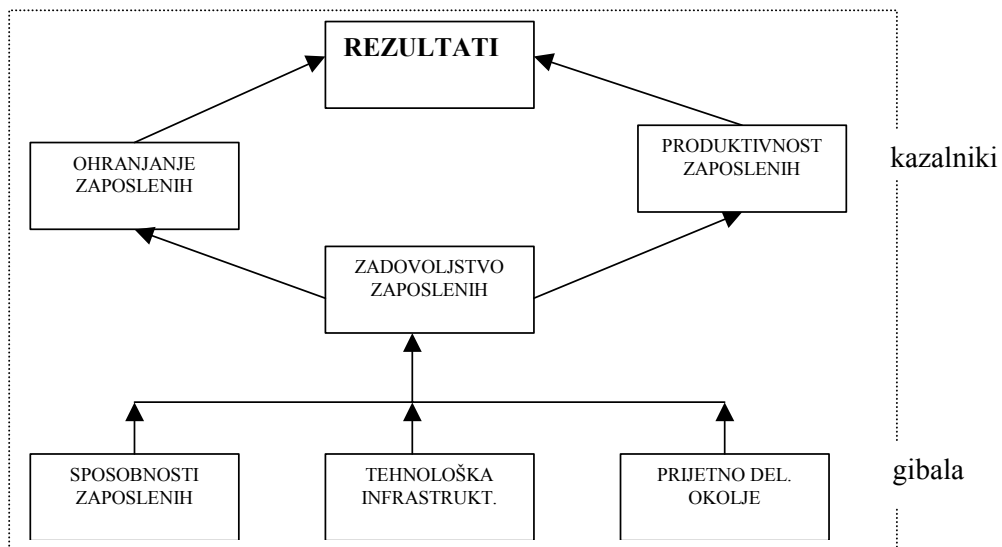
- s trajanjem cikla (npr. od naročila do končne rešitve problema) lahko merite hitrost odziva na napake;
- s stroškovnim kazalnikom (npr. s stroškom porabljenih sredstev) lahko merite učinkovitost procesa poprodajnih storitev;
- s številom popravil v prvem poskusu lahko izmerite, kolikšen delež naročil strank je bil opravljen po prvem telefonskem klicu stranke in ne po več opravljenih klicih s prošnjo za rešitev problema.

#### 4.2.4 Vidik učenja in rasti

Cilj tega vidika je, da zagotavlja vašemu podjetju infrastrukturo za doseganja ambicioznih ciljev in rezultatov, ki ste jih opredelili že v preostalih treh vidikih.

Poudarja se pomen vlaganj v prihodnost, vendar ne gre le za običajne naložbe v opremo, raziskave in razvoj ..., ki so sicer pomembne, toda same po sebi niso dovolj. V organizaciji morate vlagati v svojo infrastrukturo – *ljudi, sisteme in postopke*, če želite doseči dolgoročne ambiciozne cilje finančne rasti.

Ogrodje za merjenje učenja in rasti predstavlja spodnja slika:



Vir: USK, 138.

Vedeti morate, da obstajajo tri glavne kategorije vidika učenja in rasti:

- a) sposobnosti zaposlenih,
- b) zmogljivost informacijskih sistemov,
- c) motivacija, avtonomnost in usklajevanje.

a) Sposobnosti zaposlenih

Kot vidimo na prejšnji sliki, lahko učinkovitost zaposlenih merite s tremi ključnimi kazalniki:

- a) z zadovoljstvom zaposlenih,
- b) z ohranjanjem zaposlenih v organizaciji,
- c) s produktivnostjo zaposlenih.

Cilj *zadovoljstva zaposlenih* upošteva dejstvo, da sta morala zaposlenih in splošno zadovoljstvo z delom izredno pomembna za organizacijo. Raziskava o vaših zaposlenih lahko vključuje tale *merila* za določanja stopnje zadovoljstva:

- njihova vpetost v odločitve;
- priznanje za dobro opravljeno delo (če sploh in na kak način);
- dostop do informacij za uspešno opravljanje dela;
- dejavno spodbujanje ustvarjalnosti in dajanje pobud;
- splošno zadovoljstvo s podjetjem, itd.

Bistvo kazalnika o *ohranjanju ljudi v organizaciji* je, da v podjetju dolgoročno vlagate v svoje zaposlene, kar pomeni, da vsi nezaželeni odhodi pomenijo izgubo za intelektualni kapital organizacije. Ohranjanje zaposlenih se po navadi meri z deležem zamenjav na ključnih delovnih mestih.

*Produktivnost zaposlenih* je kazalnik za merjenje učinka povečevanja usposobljenosti zaposlenih ter njihove morále, inovacij, izboljševanja notranjih procesov in zadovoljstva strank.

*Kazalniki* za merjenje produktivnosti zaposlenih v vašem podjetju so lahko:

- prihodki na zaposlenega (paziti je treba, da se zajamejo tudi stroški, ki so povezani s prihodki);
- dodana vrednost na zaposlenega (ob prihodku odštejemo stroške materiala, zalog in storitev);
- donos na plačo z vsemi dodatki.

Ne smemo pozabiti na *gibala učenja in rasti*, ki so predvsem odvisna od razmer, v katerih delajo vaši zaposleni.

Gibala po navadi izvirajo iz:

- usposobljenosti zaposlenih (njihovega strateškega znanja, ravni usposobljenosti in strokovnih znanj ...),
- tehnološke infrastrukture (strateška tehnologija, strateške zbirke podatkov, zajemanje izkušenj, lastna programska oprema, patenti in avtorske pravice ...),
- prijetnega delovnega okolja (uskladitve osebnih ciljev s cilji organizacije, timsko delo, morala, avtonomnost zaposlenih, strateško osredotočenje ...).

#### b) Zmogljivosti informacijskih sistemov

Za uspešno delo celotnega podjetja potrebujete dobre informacije o strankah, notranjih poslovnih procesih in finančnih posledicah odločitev. Še tako dobra informacija pa izgubi pomen, če z njo ne razpolagate pravočasno. Zato morate nenehno iskati potrebne



informacije, da jih pridobite takrat, ko so, časovno gledano, še koristne.

c) Motivacija, avtonomnost in usklajevanje

Tretji nosilec doseganja ciljev učenja in rasti se osredotoča na delovno ozračje, ki mora biti primerno za motivacijo in spodbujanje zaposlenih.

Tu si lahko pomagate s temile *kazalniki*:

- kazalniki *novih zamisli in njihovega uresničevanja* (npr. število zamisli / število zaposlenih, število uresničenih zamisli),
- kazalniki *izboljšav* (npr. kazalnik zmanjšanja napak za polovico),
- kazalniki *individualnega in organizacijskega usklajevanja* (delež vodstvenih delavcev, ki se prilagajajo USK; delež zaposlenih, ki se prilagajajo USK; delež vodstvenih delavcev, katerih osebni cilji so usklajeni z USK).
- kazalniki *uspešnosti delovanja zaposlenih*:
  - notranja raziskava o zaposlenih in skupinah, ki ugotovi, ali se zaposleni med seboj podpirajo in ustvarjajo priložnosti;
  - število ljudi iz različnih poslovnih enot pri projektu.

Zmožnosti za doseganje postavljenih finančnih ciljev, ciljev poslovanja s strankami in notranjih poslovnih procesov so odvisne od sposobnosti učenja in rasti vašega podjetja. Strategije za doseganje boljšega poslovanja po navadi zahtevajo precejšnja vlaganja v ljudi, sisteme in procese, ki izboljšujejo sposobnosti organizacije.

Izoblikovan začetni uravnoteženi sistem kazalnikov ali posamezne segmente ali ideje zanj morate nato čim prej vključiti v svoj vsakdanji menedžerski sistem.

*Še enkrat: največja prednost uporabe USK kot strateškega menedžerskega sistema je v tem, da lahko v podjetjih redno preverjate strategijo in ne samo tekoče poslovanje.*

## **5. PRAVI LJUDJE NA PRAVEM MESTU**

---

### **5.1 Izbor pravih sodelavcev**

Od uspešnih podjetnikov boste velikokrat slišali, da so si položaj na trgu lahko zagotovili le s pomočjo sodelavcev in partnerjev. Na drugi strani bodo malo manj uspešni podjetniki zatrjevali, da nimajo pravih ljudi, ki bi jim stali ob strani, da morajo vse storiti sami in podobno.

Izbor pravih sodelavcev, ki naj bi z vami delili dobre in slabe čase v podjetju, je zahteven postopek, ki pa se nikakor ne konča takrat, ko delavca zaposlite. Pa pojdimo po vrsti:<sup>11</sup>

#### 1. Koga sploh iskati?

- Oblikujte profil delovnega mesta (naziv, potrebna znanja, sposobnosti, dela in naloge, spol, starost, družinski status, kraj bivanja, zadržki pri zaposlitvi, izobraževanja, službene odsotnosti, vrsta pogodbe o delu ...).
- Najprej opišite sicer idealnega kandidata, nato pa ta opis optimirajte – bodite realni!
- Določite mejo odstopanja, do katere ste še pripravljeni popuščati pri merilih.
- Nikar ne preskočite opisa nujnih in zelenih osebnostnih lastnosti delavca.
- Po potrebi naročite tudi psihološko testiranje za ključne kadre.

---

<sup>11</sup> Hleb 2001, 56, 60.

2. Kako iskati?

- Iščite sami ali s pomočjo zunanjega kadrovskega servisa.
- Objavite lahko časopisni oglas (pazite na izbiro medija, čas objave in velikost oglasa). Iščete lahko med znanimi ljudmi ali povprašate ljudi, ki lahko posredujejo priporočilo.
- Uporabite lahko t. i. »lov na glave«, kar pomeni da iščete ustrezne kadre tudi med že zaposlenimi v drugih podjetjih, ne pa samo med tistimi, ki še niso zaposleni. Seveda jim boste morali ponuditi boljše razmere, kot jih imajo zdaj, prav tako pa se boste srečali s težavo, kako o teh ljudeh sploh dobiti informacije (varstvo osebnih podatkov ...).
- Od kandidata zahtevajte življenjepis, in sicer v vseh jezikih, ki jih bo uporabljal pri delu.
- S kandidatom izvedite intervju, ki naj vključuje tako predstavitev kandidata podjetju kot predstavitev podjetja kandidatu.

3. Kako se odločiti?

- Napačna odločitev vas po navadi veliko stane, pravilna pa vam lahko prinese velik dobiček. Zato se zavedajte, da je odločitev pomembna in da zahteva čas, temelje in veliko različnih mnenj.
- Vsekakor se odločite za kandidata, ki bo lahko z delom v podjetju dosegel tudi osebne življenjske cilje.
- Zavedajte se, da so zgodbe o motiviranju ljudi le zgodbe, saj ljudi ni mogoče motivirati. Motivirajo se lahko le ljudje sami, vi pa jim lahko dajete le spodbude. Zato pri kandidatih najprej iščite sposobnosti, potem znanje in šele na koncu motivacijo.

4. Kako preizkusiti kandidata?

- V poskusni delovni dobi kandidata bremenite toliko, kot ga boste pozneje – ne bolj in ne manj.
- Veliko se z njim pogovarjajte, sprašujte ga, ali je to tisto delo, ki si ga je želel, in ali pri njem uživa.
- Dajajte mu neposredne naloge (izvajalske) in posredne (npr. koordiniranje), če se jih bo moral pozneje lotiti.

5. Kako skrbeti za zaposlene?

- Skrbite za to, da vse zaposlene informirate o sprejeti strategiji podjetja in o zastavljenih ciljih pri poslovanju.
- Skrbite za to, da bo vsak zaposleni v vsakem trenutku vedel, kako pomembno je njegovo delo in kaj prispeva h končnemu rezultatu pri poslovanju.
- Opredelite načrt izobraževanja zaposlenih.
- Poskrbite, da bo lahko vsak zaposleni prosto izrazil svoje predloge, in določite način obravnavanja le-teh.
- Tudi če že vnaprej veste, da predlog ni dober, ga obravnavajte resno in tako dajte zaposlenemu vedeti, da spoštujete njega in predloge, ki jih poda.

Primer 4: Obravnavanje predlogov v japonskem podjetju

V podjetju, ki se je ukvarjalo s proizvodnjo hladilnikov, so imeli na določenem mestu enega od hladilnikov, ki pa je bil namenjen za to, da so zaposleni v njegov del za zamrzovanje lahko dajali svoje predloge glede izboljševanja delovnih procesov. Glavni pomen tovrstnega spodbujanja dajanja predlogov je bil, da so avtorji predlogov ostali anonimni, vse dokler predlogov niso javno prebrali in o njih diskutirali. Nobenega predloga niso vnaprej zavrnili, kar bi se mogoče lahko zgodilo, če bi videli, da daje predloge npr. vedno ena in ista oseba in bi jo imeli že »rahlo dovolj«, kot se rado zgodi.

Vsekakor si vsako podjetje in njegov direktor želi okoli sebe čim več ustvarjalnih sodelavcev. Kako boste torej poskrbeli, da bodo vaši ljudje *kreativni in ustvarjalni*?<sup>12</sup>

- *Pozitivno sprejmite vsako novo zamisel.* To ne pomeni, da morate vsako ponujeno idejo uresničiti, pokažite pa, da ste zadovoljni z inovativnimi sodelavci.
- *Čim bolj jim olajšajte posredovanje idej.* Vsako nepotrebno birokratiziranje, na primer zapisovanje idej na formalne obrazce, bo zaposlene odvrnilo od inovativnosti.
- *Čim hitreje jim povejte mnenje o njihovih predlogih.* Vaša ažurnost lahko najmočnejše vpliva na število predlogov, ki jih boste dobili od zaposlenih.
- *Ne dovolite, da zgolj rutinsko opravljajo svoje delo.* Omogočite jim, da bodo občasno spoznavali tudi druga delovna mesta v podjetju in pridobivali nove izkušnje. Ne pozabite, da so spremembe mati ustvarjalnosti.
- *Omogočite jim izobraževanje.* Na ta način jim boste pokazali, da se je treba vse življenje učiti in dodatno usposablјati, obenem pa jim boste dali vedeti, da jih spoštujete in da ste pripravljeni vanje vlagati. Povejte jim tudi, da pričakujete konkretne rezultate pri delu na podlagi pridobljenih znanj iz usposabljanj.

---

<sup>12</sup> Kavčič 2001, 58.

**PRIMER 5: Prava oseba na nepravem delovnem mestu**

*Podjetje Inovator je sodelovalo s študentom visokošolskega študija še v času njegovega šolanja. Študent je sprva pomagal vodji prodaje v podjetju, sčasoma pa je prevzemal tudi zahtevnejše in odgovornejše projekte oglaševanja, organiziranja promocij izdelkov in podobno. Omenjeni osebi bi se lahko razvili v uspešen delovni tim.*

*Zgodilo pa se je, da je vodja prodaje odšel iz podjetja za leto dni, po tem obdobju pa se je nameraval vrniti. Ker v podjetju ni bilo druge osebe, ki bi lahko prevzela njegovo delovno mesto, ga je prevzel študent, ki pa je moral delo v podjetju kombinirati z delom na fakulteti. V podjetju je tako prevzel celotno maloprodajo in veleprodajo, oglaševanje, organiziranje predstavitev izdelkov in druge vsakodnevne obveznosti v podjetju. Obveznosti je uspešno kombiniral, tako da eno področje zaradi drugega ni bistveno trpelo. V tem času je tudi uspešno zaključil šolanje.*

*Po predvidenem času pa se je v podjetje vrnil prejšnji vodja prodaje. Nadaljeval je s svojim delom, tako da je omenjenemu študentu, ki to zdaj ni več bil, preostalo le delo pri manj zahtevnih opravilih, ki zahtevajo le nekaj ročnih spretnosti. Torej: čeprav je v odsotnosti vodje prodaje njegovo delo uspešno opravljal študent, se je ta moral ob njegovi vrnitvi praktično umakniti in opravljati dela, ki niso bila primerna njegovim sposobnostim in izobrazbi.*

*Nezadovoljstvo je v študentu po tihem raslo iz dneva v dan, tako da je po nekaj mesecih zapustil podjetje in odšel v novo podjetje, na novo delovno mesto, ki je bilo primerno njegovi izobrazbi, znanju in sposobnostim.*

*POVZEMIMO nauk iz tega primera: ugotoviti bi bilo treba, katere so jasne želje omenjenega študenta, kakšno delo želi opravljati, kako se to sklada z njegovimi osebnimi cilji v življenju ter predvsem izkoristiti njegovo znanje in sposobnosti za delo na pravem delovnem mestu. Vse to pa je predvsem v pristojnosti direktorja podjetja.*

## 5.2 Oblikovanje primerne delovne skupine

Da bo vaš posel sploh zaživel in uspel, morate vanj  *vključiti sposobne ljudi*.

Pridobite si takšne sodelavce, ki bodo poslu predani, ki imajo voljo za delo ter osebne cilje povezane s cilji vašega podjetja. Prav tako morajo imeti zmagovalen odnos do dela, zaželene pa so seveda tudi izkušnje. Sodelovanja s partnerji v delovni skupini se morate lotiti previdno. Pisno določite odgovornosti vsakega sodelavca, sodelujte z zunanjimi izvajalci (računovodje, odvetniki, svetovalci ...), katerih mnenje spoštujete in vam lahko pomagajo odstraniti dvome v zvezi z določenimi vprašanji oz. za vas opravljajo stalne storitve.

Zapišite si tele stvari:

- svoje osebne značajske prednosti in slabosti, ki jih imate;
- katere naloge bi bili sami pripravljene prevzeti v delovni skupini;
- česa sami nikakor ne bi želeli delati.

Tako boste dobili odgovore na vprašanja, katere osebne lastnosti, sposobnosti, znanja in hotenja naj bi imeli vaši bodoči sodelavci. Ovrednotite jih od najbolj do najmanj pomembnih.

- Za vsakega vašega bodočega sodelavca napišite naziv njegovega delovnega mesta in opis le-tega.
- Kakšna je tržna vrednost za poklic ali posameznika, ki ste jih navedli v prejšnji točki? Odkrito si odgovorite na vprašanje, kolikšno plačo (in druge ugodnosti) bi lahko pričakoval vaš



- bodoči sodelavec, če bi bil zaposlen v konkurenčnem podjetju, in koliko, če bo zaposlen pri vas.
- Ste mu pripravljene poleg plače in denarnih dodatkov nuditi tudi dodatne ugodnosti?
  - Časovno opredelite, kdaj nameravate zaposliti vsakega od bodočih sodelavcev.
  - Imenujte zunanje sodelavce, za katere menite, da vam bodo pomagali z nasveti.

**PRIMER 6: Uspešno oblikovanje delovne skupine**

*Podjetje Ideja je dobilo nalogo, da uvede na trg nov izdelek iz tujine, za katerega je pridobilo zastopstvo. Vodja delovne skupine je določil, da morajo biti v skupini poleg njega, ki bo skrbel za to, da bo skupina delovala v jasno začrtani smeri, še: oseba, ki bo v vlogi generatorja novih idej ter bo imela sposobnosti da ugotovi, kako bodo dosegli zastavljene cilje; oseba, ki bo delo koordinirala, opravljala nadzor narejenega in zapisovala opažanja in rezultate, ter oseba, ki bo sposobna odločati in jasno določati cilje.*

*Vodja je časovno opredelil, da mora biti izdelek na trgu čez šest mesecev, in je zato določil, da mora biti delovna skupina sestavljena najpozneje čez mesec dni! Lotil se je iskanja ustreznih kandidatov, kar niti **ni bilo tako težko, ker je natančno vedel, kakšne ljudi želi**. Z interesenti je opravil razgovor in si opažanja beležil, tako da je sam že napravil ožji izbor kandidatov.*

*Nato jih je preskusil tudi s pomočjo psiholoških testov, ki jih je opravil strokovnjak. Na podlagi teh rezultatov se je dokončno odločil o članih delovnega tima. Ti so nato zadano nalogo uspešno izpeljali.*

## 6. CILJNO TRŽENJE IZDELKOV IN STORITEV

---

Ciljno trženje izdelkov in storitev je predvsem sprememba miselnosti v načinu trženja poslovnega predmeta podjetja. Pomeni neposreden pristop k razvoju in trženju izdelka ali storitve, ki je namenjen točno izbranemu segmentu in vam ga v nadaljevanju vsekakor priporočamo.<sup>13</sup>

### 6.1 Prehod od množičnega trženja in trženja raznovrstnih izdelkov k ciljnemu trženju

Če se odločite, da boste poslovali na širšem trgu ali to že počnete, boste prej ali slej spoznali, da dejansko *ne morete zadovoljiti potreb vseh kupcev tako, kot bi si želeli*. Razlog je v tem, da je kupcev bodisi preveč, bodisi se preveč razlikujejo po svojih navadah, množični trgi pa tudi vse bolj razpadajo in se zožujejo.

V preteklosti pa sta se bolj kot ciljno trženje uporabljali strategiji množičnega trženja in trženja raznovrstnih izdelkov.

Pri *množičnem trženju* gre za to, da proizvajate, distribuirate in oglašujete en izdelek za vse kupce. Praviloma imate nizke stroške in cene ter ustvarjate največji potencialni trg. Primer: Henry Ford je kupcem ponujal model avtomobila ford T. Kupci so avto lahko kupili v »kateri koli barvi, samo da je črna«.

Pri *trženju raznovrstnih izdelkov* ponujate več izdelkov, ki se razlikujejo po obliki, velikosti, kakovosti, barvi itd. Tako ponudite kupcem različne izvedbe izdelkov, vendar ne pritegnete različnih tržnih segmentov. Primer: General Motors ponuja avtomobile z

---

<sup>13</sup> (Kotler 1998, 265-290, 353-378)

različnimi imeni (pontiac, oldsmobil), ki pa se po obliki in slogu le malo razlikujejo.

*Ciljno trženje* pa je trženje, kjer med seboj ločujete *glavne tržne segmente*. Med njimi izberete za vas zanimivega in razvijete izdelek ali storitev, ki je namenjena *točno izbranemu segmentu*. Tako tržne programe prilagajate potrebam in željam točno določenih skupin kupcev.

Primer: podjetje Ford ponuja trgu v Miamiu avtomobil tipa mustang, ki se razlikuje od tistega, ki je namenjen trgu v Seattlu ali Phoenixu.

Oblikujte svojo ponudbo za vsak ciljni trg tako, da prilagodite cene, značilnosti izdelkov, oglaševanje itd., kar vam omogoča, da ciljni trg tudi uspešno pridobite. Namesto da razpršite svoje tržno prizadevanje, se usmerite na kupce, pri katerih imate največ možnosti, da jih zadovoljite (ciljni pristop).

Da boste dejansko »ciljno tržišili«, morate trg najprej *segmentirati*, nato ciljni trg *izbrati* in na koncu svoj izdelek ali storitev jasno *pozicionirati*.

## 6.2 S segmentiranjem trga do izbire ciljnih trgov in tržnega pozicioniranja

Trg boste s segmentiranjem razčlenili na različne skupine potencialnih kupcev, za katere boste potrebovali posebne izdelke, storitve ali trženjske splette.\*

Trg lahko segmentirate na več različnih načinov, vendar se zavedajte, da vsako segmentiranje ni tudi učinkovito (npr. če boste kupce polnozrnatega kruha razdelili na svetlolase in temnolase, se vam bo mogoče zdelo dobro, toda barva las verjetno ne odloča pri nakupu kruha.).

Tržni segmenti vam bodo koristili le, če bodo *merljivi* (merite lahko velikost, kupno moč in druge tipične lastnosti), *dovolj veliki* (dovolj veliki in dobičkonosni; če je tržni segment premajhen, se vam dejavnosti verjetno sploh ne izplača izvajati), *dostopni* (segmente morate v celoti doseči in jih biti sposobni oskrbovati), *diferencirani* (različni segmenti se različno odzivajo glede na posamezne sestavine trženjskega spleta, za nekatere je bolj pomembna cena, za druge kakovost, za tretje spet čas dobave ali kaj drugega), *operativni* (ni dovolj, da tržne segmente definirate, ampak morate za vsakega oblikovati tudi programe, da boste pritegnili kupce).

Če želite trg segmentirati tako, da vam bo to koristilo, izvedite tržno raziskavo in uporabite različne spremenljivke, kot so geografske, demografske, psihografske in vedenjske.

---

\* Trženjski splet sestavljajo izdelek, cena, tržne poti in tržno komuniciranje.

PRIMER 6: Segmentiranje trga za izdelek:  
sobno treking kolo

<u>Spremenljivka</u>	<u>Razčlenitev</u>
<u>Geografska</u>	
<i>Področje prodaje</i>	Štajerska, Koroška, Prekmurje
<i>Gostota prebivalstva</i>	mestno, primestno in podeželsko
<u>Demografska</u>	
<i>Starost</i>	25–70 let
<i>Spol</i>	moški, ženske
<i>Dohodek</i>	vsaj povprečna plača
<i>Poklic</i>	menedžerji, uradniki, pisarniški delavci, upokojenci
<u>Psihografska</u>	
<i>Družbeni sloj</i>	srednji in višji sloj
<i>Način življenja</i>	tradicionalen, potreba po dodatnem gibanju
<i>Osebnost</i>	ambiciozen
<u>Vedenjska</u>	
<i>Priložnosti</i>	doma, v prostem času,
<i>Koristi</i>	izboljšanje počutja, zdravje, kondicija
<i>Pripravljenost na nakup</i>	ve za izdelek in izraža zanimanje
<i>Odnos do izdelka</i>	neopredeljenost pri pisarniških delavcih, pri ostalih navdušenje

*Med spremenljivke je možno zajeti tudi druge (npr. vera, rasa, narodnost, podnebje, izobrazba, status porabnika itd.), ki pa v tem primeru niso odločilnega pomena za nakup.*

Ko ste trg segmentirali, ste odkrili priložnosti, ki jih imate na trgu. Zdaj morate *oceniti različne segmente* in se odločiti, na koliko od njih in na katere se boste usmerili.

Pri ocenjevanju privlačnosti tržnih segmentov morate upoštevati *velikost segmenta in njegovo rast* (ali ima potencialni segment ustrezne značilnosti glede velikosti in rasti – rast segmenta je zaželena značilnost, ker le tako lahko pričakujete rast prodaje in dobička), *privlačnost z vidika konkurenčne* strukture (segment je lahko želene velikosti in rasti, vendar s slabim potencialom za dobiček, kar izhaja iz več različnih vzrokov – intenzivno tekmovanje med konkurenti v segmentu, nevarnost vstopa potencialnih novih ponudnikov, nevarnost nadomestnih izdelkov itd.) ter *cilje in vire podjetja* (segmente opustite, če se ne skladajo z vašimi dolgoročnimi cilji, če niste dovolj izkušeni in če nimate virov – finančnih, človeških –, da bi načrtovane dejavnosti izpeljali).

Ko ste ocenili različne tržne segmente, se morate odločiti, *katere in koliko segmentov boste oskrbovali*.

Lahko se osredotočite na *en segment* (en proizvod ali storitev za en trg, npr. elegantne obleke za nosečnice; dosežete lahko visoko stopnjo donosa svojih naložb, vendar pa je večje tveganje, kot je normalno, saj se lahko segment zelo in nenadoma spremeni), *na selektivno specializacijo* (izberete nekaj zanimivih in primernih segmentov na različnih trgih; strategija ima manjše tveganje, saj lahko posamezen segment opustite, če postane nezanimiv, in nadaljujete s poslovanjem na drugih segmentih brez negativnih posledic), *na specializacijo po izdelkih* (z enim proizvodom ali storitvijo se osredotočite na več različnih trgov, npr. prodajalec stroja

za uničevanje zaupnih dokumentov se usmeri v univerzitetne, državne pisarne in v podjetja; ne prodaja pa druge pisarniške opreme, ki bi jih isti kupci prav tako potrebovali), na *specializacijo po trgih* (z več različnimi proizvodi se usmerite na zadovoljevanje potreb določene skupine kupcev na enem trgu; če nadaljujemo prejšnji primer, bi dejali, da bi to lahko bilo podjetje, ki bi za omenjene pisarne in podjetja prodajalo kompletno pisarniško opremo – računalniki, skenerji, tiskalniki itd.) ali pa na *popolno pokrivanje trga* (pomeni, da poskušate oskrbovati vse skupine kupcev z vsemi izdelki, ki jih potrebujejo). Tega so sposobna le največja podjetja (npr. IBM – trg računalnikov, Coca Cola – trg brezalkoholnih pijač).

Ko ste se odločili, katere in koliko segmentov boste oskrbovali, se morate *tržno pozicionirati*, kar pomeni, da oblikujete ponudbo z namenom, da v očeh ciljnih kupcev pridobite vidno mesto z določeno vrednostjo.

To lahko storite tako, da *pri izdelku, storitvah, osebju in podobi določite možne razlike*, ki bi jih lahko razvili glede na konkurenčna podjetja (pri izdelkih: značilnosti, kakovost delovanja, ustreznost glede na standarde itd.; pri storitvah: dostava, namestitve, izobraževanje porabnikov, svetovalna služba, popravilo itd.; pri prodajnem osebju: znanje, vljudnost, zaupanje, zanesljivost, odzivnost, komunikativnost itd.; pri podobi podjetja oz. blagovne znamke: znaki podjetja, množični mediji, okolje, prireditve itd.).

Nato določite *merila, na osnovi katerih boste izbirali najpomembnejše razlike*, po tem pa morate ciljnemu trgu učinkovito *sporočiti, v čem se vaši izdelki razlikujejo od konkurenčnih*, ter ne nazadnje še *izdelati konkurenčne strategije trženja*.

### 6.3 Strategije trženja glede na fazo v življenjskem ciklu izdelka

Življenjski cikel izdelka (ali storitve) je odraz prepoznavnih stopenj v zgodovini prodaje izdelka. Zavedajte se, da je življenjska doba izdelkov omejena, da donosi rastejo in padajo v različnih točkah življenjskega ciklusa in da izdelki zahtevajo v vsaki fazi svojega življenjskega ciklusa drugačne strategije trženja, financiranja, proizvodnje, nakupa in kadrovanja.

Vzorci življenjskega ciklusa izdelka so lahko različni (npr. rast – padec – zrelost, valoviti vzorec), faze v razvoju tipičnega izdelka pa so *uvajanje, rast, zrelost in upadanje*.

#### Trženske strategije v fazi uvajanja izdelka

V fazi uvajanja izdelka lahko določite visoko ali nizko raven vsake izmed sestavin trženjskega spleta. Če vzamete npr. ceno in tržno komuniciranje, so vam na voljo štiri strategije.

		Tržno komuniciranje	
		visoko	nizko
Cena	visoka	Strategija hitrega posnemanja smetane	Strategija počasnega posnemanja smetane
	nizka	Strategija hitrega prodiranja	Strategija počasnega prodiranja

Strategijo *hitrega posnemanja smetane* uporabite, ko uvajate nov izdelek z visoko ceno in močnim tržnim komuniciranjem. Postavite visoko ceno z namenom ustvarjanja najvišjega možnega dobička na enoto, intenzivno izvajajte tržno komuniciranje, saj morate trg prepričati o odlikah izdelka in zato o upravičenosti visoke cene.



Strategija je priporočljiva, če se velik del trga vašega izdelka še ne zaveda; če si ga tisti, ki se ga zavedajo, vsekakor želijo imeti in so zanj pripravljeni plačati tudi visoko ceno, če se srečujete z močno konkurenco in si hočete ustvariti prednost pred njo.

Strategijo *počasnega posnemanja smetane* uporabite, ko uvajate nov izdelek z visoko ceno in šibkim tržnim komuniciranjem. Lahko pričakujete velik dobiček, in sicer zaradi visoke cene, vendar pa šibkega tržnega komuniciranja. Strategija je priporočljiva, če se trg vašega izdelka zaveda, če so vaši kupci pripravljeni plačati visoko ceno, možna konkurenca pa vam ne predstavlja nevarnosti.

Strategijo *hitrega prodiranja* uporabite, ko uvajate nov izdelek z nizko ceno in visokimi izdatki za tržno komuniciranje. Računate na najhitrejši prodor na trg in največji tržni delež. Strategija je priporočljiva, ko imate velik trg, ko se trg vašega izdelka ne zaveda, ko so kupci cenovno občutljivi in ko je možnost konkurence zelo velika.

Strategijo *počasnega prodiranja* uporabite, ko uvajate nov izdelek z nizko ceno in nizko mero tržnega komuniciranja. Zaradi nizke cene bodo vaši kupci izdelek hitro sprejemali, nizki stroški tržnega komuniciranja pa vam bodo zato prinesli višji dobiček. Strategija je priporočljiva, ko imate velike trge, ko je zavedanje o vašem izdelku zelo visoko, ko je trg cenovno občutljiv in ko obstaja možnost konkurence.

### **Trženjske strategije v fazi rasti izdelka**

Za stopnjo rasti je značilno, da vam prodaja hitro narašča. Opazite nove konkurente, ki uvedejo nove značilnosti izdelka. Cene po navadi obdržite na isti ravni ali pa jih rahlo znižate. Stroške tržnega komuniciranja obdržite na isti ravni ali pa jih rahlo dvignete zaradi konkurence in za nadaljnje obveščanje trga. Dobiček vam raste, ker se stroški tržnega komuniciranja porazdelijo na večjo količino prodanih izdelkov. Ob koncu stopnje rasti se ta prevesi iz naraščajoče v padajočo, zato bodite pozorni na začetek upadanja stopnje rasti, ker morate že imeti izdelano novo strategijo.

Na tej stopnji lahko uporabite več različnih strategij, da bi hitro rast kar najdlje obdržali:

- Lahko znižate cene, da bi pritegnili naslednjo plast kupcev, ki so cenovno občutljivi.
- Lahko povečate pokritost trga z novo distribucijsko mrežo in se vključite v nove tržne poti.
- Lahko vstopite v nove tržne segmente.
- Lahko dodate nove modele in izdelke za boj proti konkurenci.
- Lahko izboljšate kakovost izdelka in mu dodate nove značilnosti.

Če vlagate sredstva v izboljšanje izdelka, tržno komuniciranje in distribucijo, lahko osvojite prevladujoč položaj na trgu, a se odpoveste največjemu trenutnemu dobičku v upanju, da boste ustvarili večji dobiček na naslednji stopnji.

### **Trženjske strategije v fazi zrelosti izdelka**

Večina izdelkov se nahaja na stopnji zrelosti življenjskega cikla, zato je trženjska dejavnost v glavnem posvečena zrelim izdelkom. V

nekem trenutku se vam stopnja rasti prodaje upočasni in izdelek stopi v fazo zrelosti, ki običajno traja več časa kot prejšnje stopnje in predstavlja za trženje pravi izziv.

V tem obdobju morate zelo sistematično preučiti te strategije:

#### *Strategija spremembe trga*

Trg morate širiti za svoj zreli proizvod ali storitev s pomočjo dveh dejavnikov, ki vplivata na obseg prodaje. To sta *število uporabnikov* in *stopnja uporabe na uporabnika*. *Število uporabnikov* lahko povečate s tem, da pridobite dosedanje neuporabnike, da vstopite na nove tržne segmente ali da pridobite konkurentove kupce. Za povečanje *stopnje uporabe na uporabnika* lahko izberete strategijo reklamiranja pogostejše uporabe (npr. »Pijte belo vino tudi ob sladica in ne samo ob glavnih jedeh«), strategijo uporabe večje količine ob eni priložnosti (npr. učinek čistilnega sredstva je večji ob dvakratnem nanosu), strategijo reklamiranja nove in bolj raznovrstne uporabe (npr. proizvajalci prehranskih izdelkov na zavitkih le-teh objavljajo kuhinjske recepte in tako kupce seznanijo s širšo uporabnostjo izdelka).

#### *Strategija spremembe izdelka*

Izdelek lahko spremenite z izboljšanjem *kakovosti* (funkcionalnost, trajnost, zanesljivost), z izboljšanjem *značilnosti* (dodajate nove značilnosti – velikost, teža, dodatki itd. –, s čimer razširite raznovrstnost izdelka; strategija ima prednosti, saj ustvari podobo o vašem nagnjenju k novostim, in tako pridobite zvestobo določenih kupcev, ki cenijo tovrstni razvoj) ali z izboljšanjem *sloga* (večja estetska privlačnost izdelka).

### *Strategija spremembe trženjskega spleta*

Prodajo izdelka lahko spodbudite s spremembo ene ali več sestavin trženjskega spleta, ki so *cena* (znižanje cene, zvišanje cene, poleg višjih cen tudi dodatne ugodnosti itd.), *distribucija* (ali ostati pri sedanjem številu prodajnih mest in povečati kakovost njihovega dela, ali iskati nova prodajna mesta, ali iskati tudi nove prodajne poti itd.), *oglaševanje* (povečati izdatke za oglaševanje, obdržati na ravni in spremeniti besedilo oglasa, zamenjati medije, zamenjati čas in pogostnost oglaševanja itd.), *pospeševanje prodaje* (vključiti popuste, jamstva, darila, nagradna tekmovanja itd.), *storitve* (ali lahko pospešite dobavo, zagotovite več tehnične pomoči in ponudite npr. več posojil itd.).

### **Trženjske strategije v fazi upadanja izdelka**

Prodaja večine izdelkov na koncu upade. Upadanje prodaje je lahko hitro ali počasno, prodaja pa vam lahko pade na ničlo ali pa se ustavi razmeroma nizki ravni. Preden določite strategije trženja za izdelke, ki so v upadanju, morate sploh ugotoviti, kateri izdelki so slabi in zakaj. Izdelajte sistem za ugotavljanje slabih izdelkov in določite merila (npr. čas upadanja prodaje, gibanje tržnega deleža, kosmati dobiček, donosnost na kapital). Na koncu izdelajte predlog za vsak izdelek po načelu »Pusti pri miru!«, »Spremeni strategijo trženja!«, »Opusti!«.

Vaše strategije v fazi upadanja izdelka so lahko različne:

- *Povečanje naložb* (če ste v privlačni panogi in ste konkurenčno močni, želite pa spet doseči prevladujoč položaj).
- *Vzdrževanje ravni naložb*, dokler niste odpravili negotovosti v panogi.
- *Selektivno zmanjševanje naložb* z zmanjševanjem nedonosnih skupin porabnikov ob istočasnem povečevanju naložb v privlačne tržne niše (če ste konkurenčno močni, ste pa v nepriljavni panogi).
- *»Žetev« naložb*, da bi čim hitreje prišli do gotovine (žetev zahteva postopno zmanjševanje stroškov za izdelek ali dejavnost ob prizadevanju, da ohranite prodajo; zmanjšajte stroške za razvoj in raziskave ter naložbe v opremo; lahko tudi zmanjšate kakovost izdelka, število prodajnega osebja, izdatke za oglaševanje in drugo, ne da bi opozorili kupce, konkurenco ali uslužbenice, da počasi zapuščate posel).
- *Hitra ukinitve dejavnosti* s čim boljšo razporeditvijo tega dela premoženja.

## 6.4 Prilagajanje tržnega spleta razmeram na trgu

Ko se odločate o trženju izdelka ali storitve na določenem območju, lahko prodajo spodbudite s spremembo *ene ali več sestavin tržnega spleta (izdelek ali storitev, cena, tržno komuniciranje in distribucija)*. Poleg tega, da so odločitve odvisne od faze v življenjskem ciklusu izdelka, bomo na tem mestu pogledali, kaj vse še morate preučiti, ko razmišljate o čim večji prodaji »zrelega« izdelka ali storitve.<sup>14</sup>

Ko razmišljate o *izdelku kot celoti*, se je smotrno vprašati, ali ga boste na vseh trgih prodajali po sistemu *neposredne razširitve*, kar pomeni, da izdelka čisto nič ne spremenite in ga kot takšnega ponudite ljudem v različnih okoljih, različnih državah. To je vsekakor najceneje, vendar pa se po navadi uštejete, ker so ljudje zelo različni, prav tako njihove preference, navade in nazori. Tovrstna strategija pride v poštev le npr. pri orodjih, sodobni elektroniki, fotoaparatih, televizijskih in video napravah in podobnem. Pri drugih izdelkih načeloma pomeni neposredna razširitev veliko tveganje in praviloma tudi neuspeh. (Kot primer lahko navedemo podjetje *General Foods*, ki je svoj izdelek, želatino, uvedlo na nov trg, in sicer na angleškega. Izdelek je bil enak kot na drugih trgih, in sicer v obliki prahu, vendar se je pozneje izkazalo, da imajo Angleži želatino raje v obliki »pudinga«.) Zato je strategija neposredne razširitve lahko dolgoročno celo nevarna in vas lahko veliko stane, če se prej dejansko ne prepričate o njeni utemeljenosti. Zato so bolj pogoste *prilagoditve izdelka*, ki vključujejo posamezne prilagoditve, da ustrezete lokalnim razmeram ali željam posebne

---

<sup>14</sup> Kotler 1998, 419–425.

skupine kupcev. Prilagoditve so lahko *regionalne* (npr. vzhodnoevropska različica izdelka, ameriška različica), *deželne* (npr. na Japonskem so krofi manjši kot pri nas, in sicer zato, ker je tudi roka povprečnega japonskega porabnika manjša) in druge, vse z namenom ugajati porabnikom.

Podobna zgodba je pri *tržnem komuniciranju*, kjer lahko uporabljate iste akcije tržnega komuniciranja na vseh trgih ali pa jih spet prilagajate vsakemu posebej.

Pri tržnem sporočilu, ki ga uporabljate povsod, lahko npr. *spremenite le jezik, ime ali barve*. Barve spreminjate zato, da se izognete raznim tabujem (npr. škrlatna barva je v nekaterih južnoameriških državah povezana s smrtjo, bela pa je na Japonskem barva žalovanja), imena in naslove pa prvenstveno zato, ker imajo enake besede v različnih deželah različen pomen, ki lahko usodno vplivajo na vsebino sporočila in tako tudi na razumevanje in sprejemanje pri kupcih (beseda »mist« npr. v angleščini pomeni meglo, v nemščini pa gnoj). Imate možnost, da *temo sporočila uporabljate povsod enako, spremenite pa sliko* (npr. izvorni proizvajalčev oglas za milo prikazuje dekle, ki se kopa, vendar so oglas za venezuelski trg prilagodili tako, da namesto ženske nastopa moški, za italijanski in francoski trg pa tako, da ni videti osebe, temveč le moška roka).

Spremenite lahko *temo sporočila in samo izvedbo* za vsak trg posebej (npr. Renault oglašuje svoj avtomobil v različnih državah na različne načine: v Franciji ga predstavlja kot mali avtomobil, primeren tako za avtoceste kot za vožnjo po mestu, v Nemčiji poudarja varnost, izdelavo in udobno notranjost, v Italiji pospeške, na Finskem pa zanesljivo izdelavo in varnost.).

Uporabljanje medijev za oglaševanje na tujih trgih prav tako zahteva prilagoditve, saj ponekod veljajo posebni pogoji in omejitve. Kot

zanimivost omenimo Savdsko Arabijo, kjer se v reklamah ne smejo pojavljati ženske.

Tudi pospeševanje prodaje morate prilagoditi trgom, saj so denimo v Nemčiji in Grčiji nagradni kuponi prepovedani, v Franciji so prepovedane nagradne igre, v Ameriki pa je pospeševanje prodaje vodilno.

Zaradi vseh in drugih navedenih omejitev je dobro, da odgovornost za pospeševanje prodaje na trgih, ki jih še ne poznate dovolj, predvsem pa ne poznate ljudi in njihovih nazorov, kulture in običajev, prepustite – vsaj na začetku – skrbno izbranemu lokalnemu podjetju, ki tovrstne omejitve dobro pozna. Prihranili boste čas in denar.

*Oblikovanje cen* za vaše izdelke ali storitve je eno najpomembnejših dejanj, katerega posledice (pozitivne ali negativne) boste začutili zelo kmalu. Najpogostejše dileme, s katerimi se podjetja ukvarjajo, so, ali bo znižanje cen sploh pritegnilo nove kupce oz. uporabnike (ali pa bodo menili, da gre za slabšo kakovost, in zato ne bodo kupovali), ali namesto znižanja prodajnih cen te obdržati in ponuditi tudi posebne ugodnosti (količinski popusti, popusti za prve kupce, ugodni posojilni pogoji itd.), ali bo povečanje cen vplivalo na večje nakupe (saj bodo kupci pripravljene plačati kakovost, ki jo nudite) ali pa bodo raje kupovali cenejše izdelke, kljub temu da naj bi bili manj kakovostni, itd. Dilem pri teh vprašanjih je veliko, vsekakor pa to ni lahka odločitev, še posebej, če vaš izdelek ni kaj dosti drugačen od drugih, podobnih konkurenčnih izdelkov na trgu. Če imate monopolni izdelek, si lahko te poteze privoščite z malo manj skrbi.

Ko oblikujete prodajne cene za »zrele« izdelke, ki nimajo monopolnega položaja, imate na voljo vsaj dve možnosti:



- Da oblikujete prodajne cene *na podlagi stroškov*, na katere potem »dodate« želen zaslužek ali maržo.
- Da oblikujete prodajno ceno *v skladu s tržnimi cenami* podobnih izdelkov konkurence.

Prva možnost je pri večini podjetnikov pogostejša, predvsem zato, ker je enostavnejša. Večina si zna izračunati stroške, ki jih imajo pri proizvodnji ali prodaji določenega izdelka. Te stroške vsekakor želijo pokriti, zraven pa še nekaj zaslužiti, kar izrazijo v pribitku na ceno. Če je tako dobljena končna cena v rangu cen podobnih izdelkov na trgu, se lahko z manjšimi popravki in brez hudega napora oblikujejo cene, ki so nižje ali višje kot pri konkurenčnih izdelkih.

Večji problem je pri drugem načinu, pa ne zato, ker podjetja ne bi poznala cene konkurenčnih izdelkov, ampak zato, ker je določitev prodajne cene neposredno povezana s cenami konkurenčnih proizvodov, ne glede na to, ali ta cena zdrži stroške podjetja. V primeru trgovskih ali storitvenih podjetij je to nekoliko lažje, medtem ko je pri proizvodnih podjetjih večji problem. Z zniževanjem stroškov v proizvodnem procesu lahko mogoče na to delno vplivate, problem pa nastane takrat, ko so stroški vašega proizvodnega procesa še vedno previsoki in vam onemogočajo konkurenčen nastop na trgu.

Pri načinu *distribucije svojih izdelkov ali storitev* do končnih kupcev oz. porabnikov se lahko odločate o več različnih načinih. Za vas kot za malo ali srednje veliko podjetje je verjetno najprimernejša prodaja neposredno končnemu kupcu ali pa na način veleprodaje, kjer svoje izdelke dobavljate zadnjemu členu v prodajni verigi, to je trgovcu na drobno, ta pa nato končnemu kupcu.

Če se odločate za prodajo na tujih trgih, morate imeti na tržne poti v posamezni državi celovit pogled. To je pomembno, ker v različnih državah veljajo različna urejevalna pravila, ki na srečo niso najostrejša v nam najbližjih državah. Povsod pa le ni tako, zato se na *sedežu za mednarodno trženje* pozanimajte o najprimernejših prodajnih poteh in o drugih vprašanjih, ki jih imate. S pomočjo najprimernejših tržnih poti boste nato prepeljali izdelke do meja drugih držav. Odločiti se morate o *posredniku* – to so transportna in špedicijska podjetja –, ki vam bo o načinu prevoza tudi vedel svetovati (avtomobilski, železniški itd.). Ne pozabite preučiti tudi zavarovanja pošiljke, načinov financiranja in tveganja. Nazadnje pa so tu še *tržne poti znotraj tujih držav*, ki nato poskrbijo, da izdelek pride v roke tistemu, ki mu je namenjen.

## **7.MOŽNOSTI FINANCIRANJA PROJEKTOV**

---

Malo je podjetnikov, ki lahko vse faze poslovanja podjetja financirajo z lastnim, po navadi privarčevanim kapitalom. Tudi ni dobro, če financirate npr. nakup nepremičnine ali strojev v celoti z lastnim kapitalom, potem pa vam zmanjka za zagon proizvodnje. Takrat boste tudi težko dobili denar iz drugih virov, ker jim ne boste mogli pokazati, da ste ga sposobni vračati.

Zato si bo verjetno slej ko prej treba *sposoditi* določeno količino denarja. Pred tovrstno finančno potezo pa se morate zavedati, da veliko podjetij propade ravno zaradi nezmožnosti vračanja sposojenih sredstev in zato, ker pozabijo, da bodo denar potrebovali ne samo za nakup osnovnega sredstva, temveč tudi za financiranje obratnih sredstev. Zato si pred odločitvijo o izposoji denarja naredite finančno analizo, ki bo poleg načrtovanih prodajnih cen za vaše proizvode in storitve in načrtovane količine prodaje vključevala tudi vaše obveznosti do vira financiranja ter vse druge stroške dela, storitev in materialov, ki jih pričakujete v poslovanju.

## **7.1 Nameni financiranja**

Večinoma gre za financiranje ene od tehle šestih »kategorij«:<sup>15</sup>

### 7.1.1 Začetek poslovanja

Največja napaka, ki jo lahko naredite, je, da kratkoročna posojila porabite za dolgoročne naložbe. Ključno pravilo v financiranju je, da naj bi se obdobje najetja posojila (čas odplačila) pokrivalo z obdobjem uporabe posojila in z virom odplačila posojila. Pričakuje se, da imate za začetek poslovanja predvsem privarčevanih čim več lastnih sredstev.

### 7.1.2 Kapital za redno poslovanje

Po začetni kapitalizaciji družbe naj bi se delovni kapital generiral iz dobičkonosnega poslovanja skozi dolgo obdobje. Če čutite kronično pomanjkanje kapitala zaradi podkapitalizacije, vendar pa ustvarjate določen dobiček iz poslovanja, je verjetno najboljša rešitev posojilo za določeno krajše časovno obdobje. Vendar boste morali dokazati, da je vaše tekoče poslovanje tako dobro, da boste s tem uspeli odplačati najeti dolg.

### 7.1.3 Oprema in ostala osnovna sredstva:

Ne kupujte opreme ali drugih osnovnih sredstev na kratke odplačilne roke. Glede na to, da naj bi ta oprema prinesla dobiček skozi poslovanje v naslednjih letih, mora biti tudi financiranje tovrstne opreme izpeljano na tak način. Po navadi so posojilodajalci in drugi viri financiranja bolj naklonjeni dajanju denarja za nakup strojev in

---

<sup>15</sup> Business Resources. Goldhirsch Group Inc. 1998, 4, 5.

opreme kot pa za same poslovne prostore ali druge nepremičnine. To je razumljivo, saj je mogoče bistveno prej pričakovati pozitivne donose iz nakupa strojev in opreme kot pa iz nakupa ali izgradnje nepremičnine ali zemljišča.

#### 7.1.4 Sezonska gibanja, drobni inventar

Po navadi so to kratkoročna posojila in so vezana na točno določen vir odplačila (npr. realizacija določene pogodbe ...). Vir odplačila morate natančno določiti pred samo odobritvijo posojila.

#### 7.1.5 Podpora rasti poslovanja

Financiranje rasti po navadi pomeni porabo osnovnega kapitala. Ob rasti poslovanja praviloma pride do težav z likvidnostjo podjetja. Zato je kombinacija kratkoročnih posojil, katerih odplačilo je vezano na plačilo vaših terjatev, in dolgoročnih posojil za razvoj podjetja po navadi najboljša rešitev.

#### 7.1.6 Prebrodenje trenutne krize v plačilni sposobnosti

Tovrstno pomoč s strani virov financiranja (najpogosteje so to v tem primeru banke) si lahko praviloma privoščite le tisti, ki ste pri banki ali drugem viru financiranja »dobro zapisani«. Predvsem pa se izogibajte najemanju novih posojil za poplačilo starih obveznosti. Za tovrstne namene praviloma posojila niti ne boste dobili.

Za kateri koli namen potrebujete *načrtovanje vnaprej*. Napisani finančni načrt – pa naj bo namenjen le osebi, ki je nosilec poslovne ideje, ali pa potencialnim virom financiranja – je nujno potreben korak v pravo smer. Finančni načrt pomaga, da se izognemo težavam s predvidenim tokom denarja, nazorno pokaže potrebe po financiranju in ohranja celotno količino izposojenega denarja pod nadzorom. Finančni načrt je praviloma del poslovnega načrta ali investicijskega programa.

S finančnim načrtom morate pokazati, da boste sposobni poplačati dolgove. Ena od klasičnih napak podjetij je, da s finančnimi rezultati tekočega poslovanja pokrivajo dolgove iz preteklosti. Takšen začarani krog je dvojno škodljiv, saj s tem ustvarjate še večje dolgove, kot je potrebno, padec poslovne morale v vašem podjetju pa je praktično neizbežen, če je treba takrat, ko ustvarite dober poslovni rezultat, tega nameniti za poplačilo zapadlih obveznosti in ne za financiranje razvoja poslovanja.

## 7.2 Viri financiranja

Organizacij, kjer lahko pridobite potrebne vire za financiranje vaših projektov, je v Sloveniji kar nekaj. Dobro je, da poznate njihovo ponudbo in možnosti, ki vam jih ponujajo, predvsem pa je pomembno, da veste, kaj morate *sami storiti* za to, da boste lahko pridobili sredstva, ki so na voljo. Priporočamo vam, da se o možnostih financiranja pozanimate pri vsaki organizaciji posebej.

### 6.2.1 Banke

Banke predstavljajo za večino najpomembnejšo ustanovo za pridobivanje denarja za sofinanciranje poslovanja podjetja. Ker se ponudba bank spreminja, je dobro, da se pri banki, pri kateri imate odprt račun, pozanimate za njihovo ponudbo glede dolgoročnih in kratkoročnih posojil in glede drugih oblik pomoči. Priporočljivo pa je, da poslujete z več kot eno banko.

### 6.2.2 Ministrstva, centri, skladi, zavodi in občine

Na internetu lahko pridete do pomembnih informacij glede objavljenih razpisov in do drugih podatkov, ki vam bodo koristili pri vašem poslovanju. Med drugim priporočamo, da na strani Gospodarske zbornice Slovenije ([www.gzs.si](http://www.gzs.si)) kliknete na »Poslovna panorama« in nato na »Koristni naslovi«. Odpre se vam množica koristnih naslovov za pridobitev želenih informacij. Potrebne informacije dobite tudi na Združenju podjetnikov Slovenije in v njihovem gradivu o možnih virih financiranja, prek spletnega naslova ([www.podjetnost.org](http://www.podjetnost.org)) imate dostop tudi do pomembnih domačih in mednarodnih povezav, objavljajo pa se tudi koristne informacije za podjetnike. Na voljo vam je svetovalni telefon za

podjetništvo (080 11 50), namenjen mreži regijskih združenj podjetnikov, splošnim nasvetom in napotkom, antibirokratskim vprašanjem, posebnim ciljnim skupinam itd. Zaradi spreminjanja podatkov, naslovov in telefonskih števil vam svetujemo, da jih občasno preverite. Naj omenimo le nekatere:<sup>16</sup>

**MINISTRSTVO ZA GOSPODARSTVO**

Naslov: Kotnikova 5/II, 1000 Ljubljana  
Telefon: 01/47 83 200  
Internet: <http://www2.gov.si/mg/mgslo.nsf>

**POSPEŠEVALNI CENTER ZA MALO GOSPODARSTVO**

Naslov: WTC, Dunajska 156/I, 1000 Ljubljana  
Telefon: 01/58 91 870  
Internet: <http://www.pcmg.si>  
E-naslov: [pcmng@pcmng.tradepoint.si](mailto:pcmng@pcmng.tradepoint.si)

V okviru PCMG deluje tudi Klub poslovnih angelov, ki povezuje posameznike angele, ki želijo vlagati v podjetja.

**REPUBLIŠKI ZAVOD ZA ZAPOSLOVANJE**

Naslov: Glinška ulica 12, 1001 Ljubljana  
Telefon: 01/20 02 350  
Internet: <http://www.ess.gov.si>

**GOSPODARSKA ZBORNICA SLOVENIJE**

Naslov: Dimičeva ulica 13, 1000 Ljubljana  
Telefon: 01/58 98 000

---

<sup>16</sup> Gospodarska zbornica Slovenije. Združenje podjetnikov Slovenije 2001, 4–17.



Internet: <http://www.gzs.si>

Združenje podjetnikov Slovenije: telefon 01/58 98 312

#### OBČINSKI VIRI

Razpisi se objavljajo v Uradnem Listu RS in v lokalnih glasilih.

#### JAVNI SKLAD RS ZA RAZVOJ MALEGA GOSPODARSTVA

Naslov: Trubarjeva 11, 2000 Maribor

Telefon: 02/23 41 2 60

Faks: 02/23 41 282

Internet: <http://www.jsmg-sklad.si/>

#### EKOLOŠKO RAZVOJNI SKLAD RS

Naslov: Trg republike 3, 1000 Ljubljana

Telefon: 01/24 14 820

Faks: 01/ 24 14 860

Internet: <http://www.ekosklad.si>

#### REGIONALNI CENTRI ZA RAZVOJ oz. REGIONALNE RAZVOJNE AGENCIJE

Delujejo v posameznih regijah, nanje pa se je najbolje obrniti neposredno.

#### SKLADI TVEGANEGA KAPITALA<sup>17</sup>

- *Horizonte Venture Management* in novoustanovljeni *Alpe Adria Venture Fond*: naložbe, namenjene obetavnim podjetjem z odlično idejo in v zgodnji fazi razvoja,

---

<sup>17</sup> Slavnič 2002.

visokotehnološka podjetja in podjetja iz tradicionalnih panog, ki imajo novost.

- *Aktiva Ventures*: vlagati želijo v mednarodno usmerjena podjetja visoke tehnologije.
- *Slovenian Fund Management*, v nastajanju tudi *Second Slovenian Found*: vlagati želijo v hitro razvijajoča se podjetja z nakupom lastniških deležev.
- *Prophetes*: usmerjeni so predvsem v inovacijske projekte, ki so še v razvojni fazi, katerim bi zagotovili tako kapital kot znanje.
- *Emerging Europe Capital Investors*: sklad, ki vlaga na območje srednje Evrope, na Poljsko, Češko, Madžarsko, v Estonijo in Slovenijo. Vlagajo v podjetja, ki omogočajo vsaj 30-odstotne letne donose.

V času oblikovanja priročnika so v nastajanju:

*Investicijski sklad Charlemagne Capital*: ustanavlja poseben sklad za naložbe v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bolgariji in Romuniji. Zanimajo se predvsem za finančni sektor (banke, zavarovalnice, pokojninski skladi), medije in telekomunikacije.

*Sklad za spodbujanje naložb*: pripravlja vlada kot državni sklad za spodbujanje naložb v jugovzhodni Evropi.

*Sklad Kmečke družbe:* Kmečka družba je sicer že vlagala v perspektivna podjetja. Sklad nameravajo ustanoviti do konca leta 2002, omejen pa ne bi bil samo na področje Slovenije.

Obstajajo pa še drugi viri financiranja.

Kot pravi Vahčič (2001, 17), se je tudi pri razmišljanju o skladih tveganega kapitala kot o viru financiranja podjetja treba zavedati, da ti pri svojem poslovanju sledijo nekaterim temeljnim načelom:

- da so visoki donosi možni predvsem v zgodnjih fazah razvoja podjetja, ko so potrebni vložki še majhni ali ko podjetje zaide v težave in ima nizko tržno vrednost;
- da vlagajo v podjetja, za katera brez natančnega poznavanja analize ni jasno, ali imajo možnosti za uspeh ali ne, kar izhaja iz tega, da pasivni naložbeniki zaradi negotovosti še niso pripravljeni plačati visokih cen za lastniške deleže, in lahko tisti, ki možnosti podjetja dobro poznajo, pridobijo delež po razmeroma nizki ceni;
- da nerada vlagajo v kapital prav na začetku poti podjetja (seed capital), ker skladi kot partnerje zaposlujejo ljudi z veliko znanja, kar zahteva visoke plače in visok oportunitetni strošek, ampak raje vlagajo v podjetje v fazi rasti ali reorganizacije;
- da mora imeti podjetje, v katero se vlaga, sposobno podjetniško ekipo, da mora izdelek ali storitev zagotavljati vsaj začasni monopol, da mora obstajati možnost absolutno velikega trga in predvsem možnost izhoda naložbenika v razmeroma kratkem času (od treh do petih let);

- da so partnerji v upravljalških družbah dejavni naložbeniki, ki bistveno pripomorejo k hitri rasti podjetij, v katera vlagajo;
- da želi podjetje tveganega kapitala ostati v podjetju, v katero vlaga, le nekaj časa (npr. od treh do petih let), nato pa želi svoj delež z dobičkom odprodati.

### **7.3 Financiranje dinamičnih podjetji v Sloveniji**

Kot zanimivost naj omenimo raziskavo,<sup>18</sup> v kateri je kar 52 % dinamičnih podjetij v Sloveniji, imenovanih tudi gazele, kot osnovo svojega financiranja rasti podjetja navedlo lastne vire in zadržane dobičke, v 25 % primerov posojila bank in v 9 % primerov dobavitelje. Delež lastnega financiranja pa je pri hitro rastočih podjetjih znašal skoraj 26 %.

Zanimivo je, da odnos do tveganega kapitala kot generatorja hitrejšje rasti podjetij očitno niti ni najboljši. Le 3 % hitro rastočih podjetij je namreč tovrsten način financiranja ocenilo za pomembnega. Nasprotno so druga podjetja na prvo mesto potrebnih sprememb v finančnem okolju postavila znižanje obrestnih mer in možnosti za ugodnejša dolgoročna posojila.

Omenjena raziskava je postregla tudi z zanimivimi ugotovitvami, namreč da le za 20 % dinamičnih podjetij v Sloveniji financiranje predstavlja najpomembnejši dejavnik rasti podjetja, kot temeljni razlog za uspešnost pa le dobrih 8 %. Večinoma se samofinancirajo (iz lastnih sredstev in zadržanih dobičkov), obenem pa imajo velike težave s pridobivanjem zunanjih sredstev za financiranje svoje rasti.

---

<sup>18</sup> Pšeničny 2001, 16, 28.

Zato si od okolja, v katerem delujejo, obetajo predvsem znižanje obrestnih mer in nove oblike financiranja. Kot temeljne odločitvene elemente za izbor načina financiranja omenjajo ceno kapitala in ohranitev neodvisnosti.

Opaziti pa je tudi nekatere neustrezne načine financiranja, in to v primerih, ko financirajo svojo rast skoraj izključno z dolžniškimi viri, nekateri celo s kratkoročnimi.

#### **7.4 Nov pristop k financiranju projektov**

Pojavljajo se mnenja, da bi se morala spremeniti tudi sama *filozofija financiranja projektov*, in sicer iz tako imenovane *pasivne oblike v aktivno*. Velja priznati, da je to pravi način, po katerem naj bi podjetniki pristopali k nameravanemu poslu. Vendar je za to potrebna korenita sprememba miselnosti. Gre pa za tole:<sup>19</sup>

Najpogostejše zgodbe o financiranju poslovnih priložnosti se po navadi začnejo tako, da obstaja določena poslovna zamisel ali priložnost, ki je včasih izsiljena z razmerami, v katerih se podjetje nahaja, ali pa je res posledica podjetniškega navdiha. Nato se podjetnik vpraša, koliko denarja potrebuje za njeno uresničitev, kdo mu ga lahko zagotovi in ali si ga sploh lahko privošči. Aktivna strategija financiranja povsem postavi na glavo takšno razmišljanje.

Poslovni ali investicijski načrti, ki bi nastali kot posledica lastne pobude ustvarjalnih posameznikov je v praksi malo, saj po navadi nastanejo, ker naj bi jih pokazali tistim, od katerih pričakujete

---

<sup>19</sup> Tajnikar 2001, 32.

določena finančna sredstva. Po navadi ugotovite, da imate nekaj denarja sami, nekaj ga lahko dobite pri banki, iščete pa tudi zunanje partnerje. Menite tudi, da boste posojila vsekakor sposobni vračati, da bo že kako, da le dobite denar. To je vsekakor pasivna strategija.

Pri *aktivni strategiji financiranja* pa je prejšnji zadnji korak zdaj prvi. Pridobivanje finančnih sredstev naj bi bilo namreč del vašega vsakdanjega menedžerskega dela, uspešnost pri tem pa znamenje vaših sposobnosti. Prvi korak je v tesni povezavi z drugim, kjer preučite, koliko vas bodo ta sredstva stala, kar je odvisno od obsega in sestave uporabljenih sredstev. Začetek tretjega koraka poiščite zunaj financ, saj domnevamo, da imate podjetniki in menedžerji na razpolago večje število poslovnih zamisli in priložnosti. To pomeni, da jih imate v obliki poslovnih načrtov, katerih platnice vsebujejo podatke o potrebnih finančnih sredstvih za njihovo uresničevanje in podatek o njihovi donosnosti!

Potem bi šele sledil korak, ki je pri pasivni finančni strategiji prvi – izbira projekta. Izbrati bi morali tiste projekte, ki bi bili ob ceni razpoložljivega kapitala donosni, saj bi njihove interne stopnje donosnosti presegle to ceno.

<b>KAKO AKTIVNO FINANCIRATI PODJETNIŠKE ZAMISLI</b>	
<b>Običajna (pasivna) strategija</b>	<b>Aktivna strategija</b>
1. korak: Obstaja podjetniška zamisel!	1. korak: Katere projekte boste izvedli?
2. korak: Koliko denarja potrebujete za njeno uresničenje?	2. korak: Ali projekt »zdrži« ceno denarja?
3. korak: Kdo vam denar lahko da?	3. korak: Koliko vas bo denar stal?
4. korak: Ali si ta denar lahko privoščite?	4. korak: Koliko denarja lahko dobite?

Škoda bi bilo, če bi nato rekli, da niste sposobni izpeljati načrtovanih projektov ali da vam ni uspelo zbrati dovolj denarja za projekte. V podjetjih, kjer imate v bilancah večinoma lastna sredstva, ste sposobni velikega zadolževanja, ki ga pač niste izkoristili. Pri vas verjetno ni poslovnih zamisli ali pa se vam jih ne ljubi izpeljati.

Ob koncu poglavja o financiranju projektov bi lahko dejali, da pisanega pravila o strukturi finančnih sredstev pri financiranju posameznega projekta seveda ni. Vsekakor je pomembno in hkrati potrebno, da ste pri financiranju projektov udeleženi tudi z lastnimi sredstvi. Višina je odvisna od denarja, ki vam je na razpolago, in od cene dolžniškega kapitala, ki vam je prav tako na razpolago. Priporočamo, da si stroške financiranja projekta dobro preračunate in preučite možne različice, preden se za projekt odločite. Pomembno je, da je vaša finančna konstrukcija zaprta, kar pomeni, da v njej niso sredstva, ki jih npr. šele predvidevate, da jih boste dobili (recimo iz tekočega poslovanja). Takšno financiranje si lahko privoščijo le največja in najuspešnejša podjetja, za večino pa to pomeni tveganje, saj nikjer ni rečeno, da boste načrtovani denar iz tekočega poslovanja resnično dobili. Tisti, ki se bo odločil za sofinanciranje vašega projekta (naj bo to poslovni partner, dobavitelj, kupec, banka itd.), bo želel, da ste pri financiranju aktivno udeleženi z lastnimi sredstvi, s čimer pokažete resne namene za vaše delo in uspeh posla.

## **8. ALI STE RESNIČNO PRIPRAVLJENI ZAČETI S POSLOM**

---

Ko rečemo, da »začnete s poslom«, ne mislimo samo na novo podjetje. Z novim poslom lahko v okviru že obstoječega podjetja začnete nov program, dodatno storitev, dopolnilni program k že obstoječemu in podobno. Skratka vse, kar je novo in zaradi česar se bo obseg vašega dosedanjega dela povečal ter zaradi česar boste morali novemu poslu posvetiti več časa kot do zdaj.

Zapomnite si, kaj narediti in česa ne:

- ✧ Vsekakor napišite razvojni načrt.
- ✧ Izgradite si poslovni odnos z več kot le eno banko oz. virom financiranja.
- ✧ Virom financiranja pokažite, da na trgu dejansko obstaja potreba po vaših izdelkih/storitvah.
- ✧ Pridobivajte redne povratne informacije od kupcev in drugih poslovnih partnerjev.
- ✧ Osredotočite se na določanje dolgoročnih in kratkoročnih ciljev ter seveda na njihovo doseganje.
- ✧ Za vsakega sodelavca v delovni skupini pisno opredelite naloge in časovni rok, do katerega mora biti posamezno opravilo dokončano.



- ✧ Kratkoročno ne spreminjajte idej glede ljudi, poslov, opreme itd. Na začetku ohranjajte poslovanje čim bolj preprosto.
- ✧ Kratkoročnega posojila ne porabite za financiranje dolgoročnih naložb.

## 9. KORISTNI NASLOVI

---

Navajamo vam še nekaj koristnih internetnih naslovov (po abecednem redu), kjer lahko dobite nasvete glede poslovanja podjetja, glede reševanja problemov na posameznih področjih poslovanja podjetja in kjer objavljajo zanimive članke in druge aktualne informacije, ki jih potrebujete pri poslovanju.

Domači naslovi

Tuji naslovi

<http://www2.gov.si>

<http://www.bizmove.com>

<http://www.gvestnik.si>

<http://www.entrepreneur.com>

<http://www.gvin.com>

<http://www.liraz.com>

<http://www.gzs.si>

<http://www.sba.gov>

<http://www.jsmg-sklad.si>

<http://www.smallbizpartners.com>

<http://www.pcmg.si>

<http://www.smallbusinessresources.com>

<http://www.podjetnik.com>

<http://www.success.org>

<http://www.podjetnost.org>

<http://www.uradni-list.si>

Druge koristne domače naslove najdete na:

[http://www.gzs.si/si\\_nov/infolink/upwwwslo.htm](http://www.gzs.si/si_nov/infolink/upwwwslo.htm)

## **10. ZAKLJUČEK**

---

Če ste novinec v poslu ali pa že imate podjetje, imate pri svojem poslovanju specifične probleme, ki se jih seveda ne da vnaprej predvideti oz. se zanje ne da vnaprej »predpisati recepta«, kako jih preprečiti ali jih »zdraviti«. Vsekakor pa velja: Načrtujte vnaprej! Kdor ne načrtuje, načrtuje neuspeh!

Namen pristopa k obravnavanju poslovne ideje, njene uresničitve, oblikovanja razvojnih dokumentov in drugega, opisanega v priročniku, je, da razmislite vse bistvene vidike bodočega posla. Ne omejujte se s samim poslovnim načrtom in njegovo obliko na samem začetku, ker lahko dobite vtis, da česa takega sploh niste sposobni narediti. Tako razmišljanje je le posledica dejstva, da še nimate dovolj informacij. Ko jih boste pridobili, pa boste svoje razvojne programe naredili celo z veseljem.

Da bi se izognili načrtovanju prihodnosti le z informacijami iz preteklosti, smo vam predstavili tudi uravnoteženi sistem kazalnikov kot enega izmed sistemov, ki povezuje kazalnike vaše pretekle uspešnosti s kazalniki gonil uspešnosti v prihodnosti.

Verjetno prvokrat niste posvetili pozornosti prav vsemu, kar je napisano v tem priročniku, kar je razumljivo. Verjamemo pa, da se boste k posameznim razdelkom še vračali, ko boste naleteli na posebno težavo in jo boste poskušali rešiti. Vsekakor pa je bolje, da sistem osvojite prej in tako preprečite, da bi do težav sploh prišlo.

Če menite, da določenih postopkov niste sposobni izpeljati sami in bi potrebovali strokovno pomoč ali pa bi potrebovali nasvete za

področja, ki jih v priročniku ni, se vsekakor obrnite na ustanove ali podjetja, ki vam takšno podporo lahko nudijo. Privarčevali boste dragoceni čas, ki ga boste v nadaljnjih postopkih dela še kako potrebovali.

*Metoda, ki se pri podjetništvu najbolj obnese,  
je drzno načrtovanje  
in prodorna izvedba.*

*Christian Bovee*

Veliko uspeha!



## 11. VIRI

---

Business Resources. Goldhirsch Group Inc. Boston, Ma. 1998. *How to really start your own business.*

Glas, Miroslav. Konzorcij Ekonomska fakulteta – GEA College. 1999. *Priročnik za pripravo poslovnega načrta – novo podjetje.* Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo, Zavod RS za zaposlovanje.

Gospodarska zbornica Slovenije – Združenje podjetnikov Slovenije. 2001. *Viri financiranja za mala podjetja in podjetnike.*

Hleb, Katja. 2001. Ravnanje z ljudmi: Izbira. *Podjetnik*, marec, 56, 60.

Kaplan, S. Robert, in David P. Norton. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov – The balanced Scorecard.* Ljubljana: Gospodarski vestnik, založniška skupina, d. d., Založba.

Kavčič, Primož. 2001. Vodenje kreativnih kadrov. *Podjetnik*, marec, 58.

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

»Podjetnik«, april, 52. 2001. *Napake pri iskanju vlagatelja.* Povzeto po [www.entrepreneurmag.com](http://www.entrepreneurmag.com).

Pšeničny, Viljem. 2001. *Financiranje dinamičnih podjetij v Sloveniji in EU – Tretje letno poročilo o projektu.* Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo – Raziskovalni inštitut za podjetništvo.

Rebernik, M., in soavtorji. 1997. *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo.

Slavnič, Niko. (2002). 24ur.com (online). *Kako do denarja v Sloveniji*. Dostopno na:  
[http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20020307\\_2004739.php](http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20020307_2004739.php)  
(15. 4. 2002).

Tajnikar, Maks. 2001. Obrnimo financiranje na glavo. *Finance*, 14. 9. 2001, 32.

Vahčič, Aleš. 2001. Kdor ne riskira , ne profitira. *Finance*, 15. 2. 2001, 17.

Vidic, Franci. Konzorcij Ekonomska fakulteta – GEA College. 1999. *Priročnik za poslovni načrt za tehnološke inovacije*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo, Zavod RS za zaposlovanje.

Vlada RS. 2001. *Uradni list RS* št. 45. Zakon o industrijski lastnini.

Vlada RS. *Uradni list RS* št. 82. Uredba o enotni metodologiji programov za javna naročila investicijskega značaja.