

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MITJA BOGATAJ

KOPER, 2011



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

RAZVOJ POSLOVNEGA NAČRTA  
ZA USTANOVITEV PODJETJA  
NA PRIMERU BREZŽIČNIH  
SENZORSKIH OMREŽIJ

Mitja Bogataj

Koper, 2011

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik



## **POVZETEK**

Zaključna projektna naloga obravnava dejavnike ustanavljanja podjetja ter njihov vpliv na podjetnikovo željo po rasti in na zaznano uspešnost. Opisuje strukturo poslovnega načrta in vsebino, ki pripomore k predhodni analizi podjetja in načina poslovanja še pred ustanovitvijo. V teoretičnem delu poudarja pomembnost malega podjetništva, obravnava podjetnika v podjetniškem procesu ter podaja pregled dosedanjih teoretičnih in praktičnih spoznanj na področju dejavnikov ustanavljanja podjetij. Analitični del naloge predstavlja primer ustanovitve podjetja s področja brezžičnih senzorskih omrežij. V njem analiziramo vse pomembne predpostavke kot so analiza trga, opis podjetja in storitev, strategija poslovanja in marketinga ter finančni načrt.

*Ključne besede:* poslovni načrt, podjetje, način poslovanja, panoga telekomunikacij, strategije marketinga.

## **SUMMARY**

The final project analyses the determinants of a business start-up and their impact on the entrepreneurial desire of firm growth and perceived successfulness. It describes the structure of a business plan and the content, which contributes to a preliminary analysis of the company and the way of doing business even before a company is established. The theoretical part points to the importance of SMEs, discusses the role of the entrepreneur in the business process and provides an overview of theoretical and empirical findings in new business start-ups. The analytical part of the project is an example of setting up a business in the field of wireless sensor networks. It analyzes all relevant assumptions such as market analysis, description of the company and services, business and marketing strategy and financial plan.

*Key words:* business plan, company, approach to business, telecommunications industry, the creation, marketing strategy.

UDK: 005.511:621.39(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč.....</b>	<b>1</b>
1.1	Namen in cilji zaključne projektne naloge .....	1
1.2	Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge.....	2
1.3	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu .....	3
<b>2.</b>	<b>Podjetniška ideja.....</b>	<b>4</b>
2.1	Proces razvoja ideje .....	4
2.2	Inovacijski proces .....	6
2.3	Od ideje do proizvoda/storitve .....	7
2.4	Poslovni načrt in vsebina poslovnega načrta ob zagonu podjetja .....	9
2.4.1	Komu je namenjen poslovni načrt .....	9
2.4.2	Vsebine in struktura poslovnega načrta .....	10
2.4.3	Povzetek za management.....	10
2.4.4	Opis podjetja.....	11
2.4.5	Izdelek ali storitev.....	11
2.4.6	Tržna analiza.....	12
2.4.7	Strategija in izvedba .....	12
2.4.8	Finančni načrt .....	12
<b>3</b>	<b>Analiza širšega zunanjega okolja kot podpora razvoju poslovne ideje.....</b>	<b>14</b>
3.1	Politično-regulativne določljivke .....	14
3.2	Družbeno-kulturne določljivke.....	15
3.3	Ekonomске določljivke .....	15
3.4	Tehnološke določljivke .....	16
<b>4</b>	<b>Analiza ožjega zunanjega okolja kot podpora razvoju poslovne ideje.....</b>	<b>17</b>
4.1	Tržna struktura panoge .....	17
4.2	Grožnja vstopa v panogo .....	18
4.3	Pogajalska moč kupcev .....	19
4.4	Grožnja pojava substitutov .....	20
4.5	Pogajalska moč dobaviteljev .....	20
<b>5</b>	<b>Zasnova ideje in poslovnega načrta na primeru brezžičnih senzorskih omrežij.....</b>	<b>21</b>
5.1	Lokacija in prostori podjetja.....	21
5.2	Opis ZigBee tehnologije in osnovne ideje brezžičnih senzorskih omrežij.....	21
5.3	Analiza panoge telekomunikacij na primeru brezžičnih senzorskih omrežij.....	22
5.3.1	Značilnosti konkurence na telekomunikacijskem trgu .....	23
5.3.2	Analiza dobaviteljev v panogi telekomunikacij za področje brezžičnih senzorskih omrežij .....	25
5.3.3	Analiza substitutov v panogi telekomunikacij na primeru brezžičnih senzorskih omrežij .....	25
5.3.4	Analiza kupcev v panogi telekomunikacij na primeru brezžičnih senzorskih omrežij .....	26
5.5	Strategija in izvedba .....	26
5.5.1	Konkurenčna prednost.....	27

5.5.2	Trženjska strategija .....	27
5.5.3	Cenovna strategija .....	28
5.6	Finančni načrt .....	28
5.6.1	Pomembne predpostavke .....	28
5.6.2	Načrt izkaza uspeha .....	29
<b>6</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>30</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>33</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>35</b>



## **SLIKE**

Slika 1: Shematični prikaz odnosa med motivacijo in idejami .....	5
Slika 2: Proces generiranja idej .....	6
Slika 3: Od ideje do invencije .....	7
Slika 4: Proces razvoja ideje/storitve do tržnega proizvoda.....	8
Slika 5: Tržna analiza v poslovnem načrtu .....	12

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Poslovni in finančni kazalniki za prvih 5 let .....	29
--	----



# **1 OPREDELITEV OBRAVNAVANEGA PROBLEMA IN TEORETIČNIH IZHODIŠČ**

Tajnikar (2000, 273) poslovni načrt pojmuje kot izdelek, ki je najprej namenjen samemu podjetniku. Z njegovo pomočjo podjetnik preveri svojo poslovno idejo ali zamisel pred vstopom na trg ter sebe in svoje sodelavce. Namenjen je tudi številnim partnerjem podjetja. Zagotovo poslovni načrt ne more biti skrivnost za kupce, dobavitelje in zlasti investitorje v podjetje. Z njim je smiselno seznaniti tudi operativno zaposlene ter srednji in nižji management.

Preživetje podjetja je pomembno odvisno od ustreznosti zasnove, oblikovanja in izvedbe procesa njegove ustanovitve, ki vključuje pred ustanovitvene in ustanovitvene aktivnosti. Dejstvo je, da podjetniki pri ustanavljanju večino svojega delovanja usmerijo na opredelitev podjetniške ideje in registracijo podjetja. Premalo pozornosti pa namenijo aktivnostim opredelitve (Vahčič idr. 1998, 15):

- pogojev, v katerih bo njihovo podjetje delovalo in
- organizacije in organiziranosti prihodnjega delovanja podjetja, ki naj omogočita celovito zadovoljevanje potreb in zahtev odjemalcev na trgu.

Številne svetovne raziskave (Fielden idr. 2000, 296) so pokazale, da se glavni vzroki za propad in ustavitev rasti podjetij skrivajo v naslednjih dejavnikih:

- pomanjkljiva analiza, pomanjkljivo načrtovanje, ter prevelik podjetniški optimizem,
- nekompetentnost podjetniškega tima, pomanjkanje podjetniškega znanja in izkušenj,
- ustanovitelji nimajo enakih vrednot, vizije in pričakovanj,
- slabo časovno tempiranje,
- slaba kontrola nad financami,
- napačno sestavljen poslovni model,
- neustrezni marketing in prodaja, ter neustrezna ocena konkurence,
- slabe strateške odločitve, nefleksibilnost in slaba lokacija,
- nenadzorovana rast.

Osnovni obravnavani problem pri tej nalogi je, kako podjetju zagotoviti podporno okolje. Pri tem se bomo osredotočili na poslovno idejo, ustrezno pripravljen poslovni načrt in oblikovanje podjetniške ekipe. Predstavili bomo primer poslovnega načrta za ustanovitev podjetja v panogi telekomunikacij.

## **1.1 Namen in cilji zaključne projektne naloge**

V zaključni projektni nalogi predstavljamo potrebne aktivnosti podjetnika pred ustanovitvijo podjetja in vsebino poslovnega načrta za novo ustanovljeno podjetje v storitveni dejavnosti v panogi brezžičnih senzorskih omrežij. V skladu z izsledki raziskave teorije o poslovnih

načrtih na primeru izvajanja storitev v panogi brezžičnih senzorskih omrežij in na osnovi analize širšega zunanjega okolja, ožjega zunanjega okolja (panoge) razvili in preverjamo poslovno idejo in zanjo razvijamo zasnovo poslovnega načrta. Namen je analizirati in ugotoviti, ali je v Slovenji prisotna tržna niša za podjetja, ki bi lahko ponujala celotni koncept brezžičnih senzorskih omrežij s poudarkom na nadzoru porabe elektrike in nadzoru porabe ogrevanja.

V sklopu analize širšega zunanjega okolja proučujemo pravne, ekonomske, socialne, tehnološke dejavnike, in dejavnike panoge, kupce, dobavitelje, substitute in konkurente, ter na podlagi analiz ugotavljamo možnosti za razvoj nove konkurenčne storitve in prodajo produktov. Cilj raziskave v teoretičnem delu je raziskati literaturo s področja priprave poslovnih načrtov in opredeliti ključno vsebino. V teoretičnem delu je poudarek na obravnavi področja priprave poslovnih načrtov s področja ustanovitve podjetja.

Namen empiričnega dela je, da na primeru teoretičnih spoznanj iz prvega dela na praktičnem primeru izvedemo vse potrebne aktivnosti raziskav in analiz za ustanovitev novega podjetja. Poudarek je na obravnavi panoge telekomunikacij in področja storitev v brezžičnih senzorskih omrežjih. Za izbrano podjetje v skladu z raziskavo teorije o poslovnih načrtih v prvem delu raziskave analiziramo stanje v širšem okolju in v panogi telekomunikacij.

Razvijamo predloge za ugotavljanje potreb na potrošniškem trgu po vpeljavi novih storitev in podajamo predloge za ugotavljanje tržne niše na področju brezžičnih senzorskih omrežij. Podajamo predlog za ugotovitev potreb ali trg sprejema novo tehnologijo. Na koncu ugotavljamo, kateri izdelki so primerni za prodajo na potrošniškem trgu.

## **1.2 Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge**

V zaključni projektni nalogi smo v okviru deskriptivnega pristopa uporabili:

- metodo deskripcije,
- metodo klasifikacije podatkov in pojavov,
- komparativno metodo in
- študijo primera.

V okviru analitičnega pristopa smo uporabili:

- Metodo dedukcije, saj bomo splošna teoretična znanja in izkušnje prenašali na področje oblikovanje konkretne poslovne ideje in poslovnega načrta.
- Metodo indukcije, saj bomo na podlagi analize rezultatov analiz v okviru omejitev te naloge, postavljali splošno veljavne ugotovitve.

Analiza literature o poslovnih načrtih, širšega zunanjega okolja in panoge bo temeljila na javno dostopnih virih, knjigah in člankih in izkušnjah avtorja.

Ocenjujemo, da le s kombinacijo vseh teh metod pridemo do relevantnih podatkov in zaključkov.

### **1.3 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu**

V raziskavi izhajamo iz nekaterih temeljnih predpostavk:

- Predpostavljamo, da ima podjetnik brez temeljitega razmisleka o poslovni ideji pred vstopom na trg slabše možnosti za uspeh in obstoj.
- Nove storitve in izdelki, ki niso inovativni in po meri kupca imajo na trgu slabše možnosti za uspeh.
- S strani podjetnika ustanovitelja obstaja interes, da se konkretna poslovna ideja razvije in preveri tako, da se v tej raziskavi vključijo zadnja spoznanja in trendi širšega in ožjega zunanjega okolja in njihov vpliv na panogo telekomunikacij za brezžična senzorska omrežja.
- Predpostavka, da proučujemo samo ta vidik obravnavanega problema, ter da je vse ostalo tekom te raziskave nespremenjeno ( "ceteris paribus").

V raziskavi pri razvoju poslovne ideje postavljamo nekatere vsebinske omejitve. Omejujemo se na panogo telekomunikacij za dejavnosti izvajanja storitev na področju brezžičnih senzorskih omrežij. Vsebinsko se bomo v tej nalogi omejujemo na razvoj osnovne poslovne ideje in vključili vidika zasnove poslovnega načrta do točke analize širšega zunanjega okolja in analizo ožjega zunanjega okolja, to je panoge (konkurentov, dobaviteljev, substitutov, kupcev).

V sklopu analize kupcev se omejujemo le na slovenski trg. V raziskavi uporabljamo podatke, ki niso poslovna skrivnost.

## **2. PODJETNIŠKA IDEJA**

Podjetništvo je svetovni proces in fenomen že desetletja, zadnji trendi pa kažejo, da bo še pomembnejši dejavnik prihajajočega obdobja. Podjetništvo se uveljavlja v različnih oblikah, zato ga je težko preprosto opredeliti. Nedvomno obsega vse dejavnosti posameznika in podjetniške skupine, ki vodijo od prepoznane tržne potrebe prek organiziranja, pridobivanja in kombiniranja vseh potrebnih virov do uresničitve poslovne priložnosti in ustvarjanja nove vrednosti. Podjetništvo je proces ustvarjanja nečesa novega, drugačnega in vrednega. Je tudi gonilna sila napredka in razvoja, ki prinaša največ delovnih mest in dodane vrednosti (Antončič idr. 2002,30).

Vahčič (2000, 50) pa podjetništvo opredeljuje kot poskus ustvariti dodano vrednost s pomočjo odkrivanja poslovnih priložnosti, obvladovanja tveganja, ki ustreza tej priložnosti, ter s pomočjo komunikacijskih in poslovnih (managerskih) sposobnosti in znanja mobilizirati človeške, finančne in materialne vire, potrebne za uspeh podjetja.

V gospodarskem razvoju pomeni podjetništvo začenjanje in vzpostavljanje sprememb v strukturi poslovanja in družbe. Antončič idr. (2008, 25) menijo, da podjetništvo:

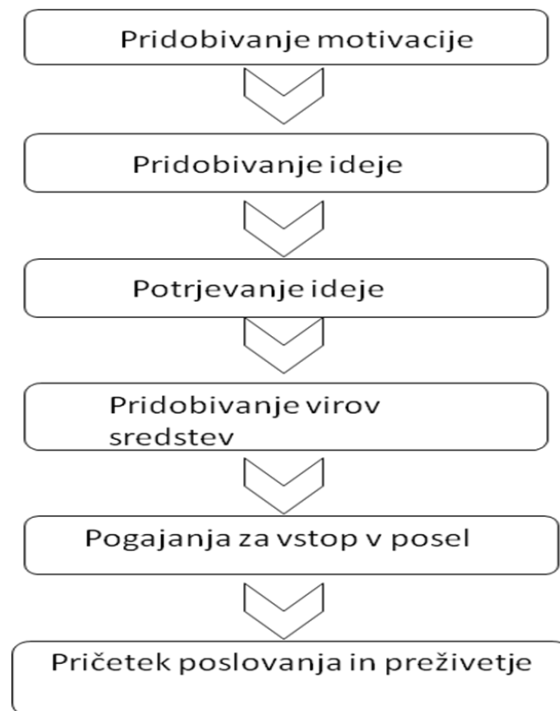
- Prispeva k ustvarjanju delovnih mest. Zaposlovanje delavcev in ustvarjanje delovnih mest sta ključna razloga za spodbujanje razvoja malih in srednje velikih podjetij po svetu. Delež novozaposlenih v tem sektorju je največji tako v svetu kot tudi v Sloveniji.
- Prispeva h gospodarski rasti in povečanju produktivnosti.
- Pozitivno vpliva na kontinuirane spremembe v gospodarstvu in družbi na področju inovacij. Te spremembe so povezane z gospodarsko rastjo in razvojem. Med njimi so pomembne inovacije za razvoj novih proizvodov in povečevanje zanimanja vlagateljev za vlaganje v novonastala podjetja.
- Vpliva na nastanek določenega sloja ljudi, ki cenijo spodbude za razvoj, urejeno pravno državo in gospodarsko stabilnost.

Milijoni podjetniško usmerjenih posameznikov po vsem svetu danes krojijo usodo človeštva. Razvoj podjetništva je izrazito neenakomeren, s to neenakomernostjo pa vse bolj povezujejo različno dinamiko gospodarske rasti in uspešno prilagajanje izzivom nove tehnologije, saj tudi najnovejša raziskovanja kažejo, da so prav Združene države Amerike še vedno podjetništvu najbolj prijazna dežela in veljajo za okolje sodobnega podjetniškega razumevanja (Reynolds, Hay in Camp 1999, 43).

### **2.1 Proces razvoja ideje**

Gonilo ustvarjalnega procesa so ideje. Tudi podjetniška aktivnost se prične s podjetniško idejo. Vsi ljudje imajo ideje. Samo redki med njimi so sposobni v dobri ideji prepoznati poslovno priložnost, še redkejši so tisti, ki znajo to poslovno priložnost izkoristiti, tako da

jim prinaša dolgoročno vrednost. Gibb in Ritchie (1982, 31) sta v svojem delu predstavila odnos med motivacijami in idejami. Ta odnos je shematično prikazan na sliki 1.



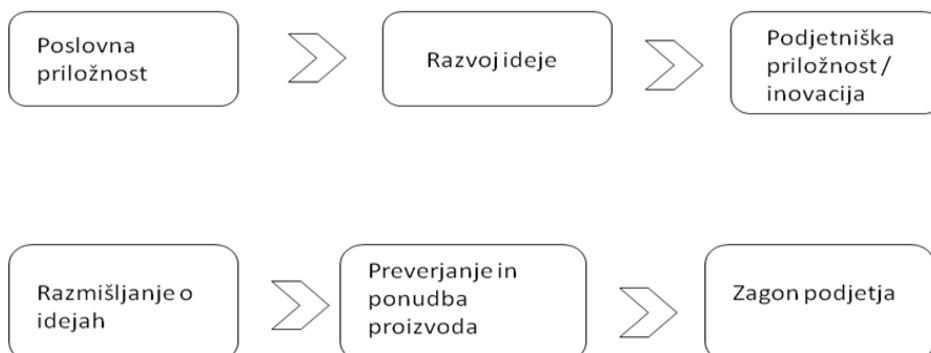
**Slika 1: Shematični prikaz odnosa med motivacijo in idejami**

Vir: Gibb in Ritchie 1982, 31

Eno najpogostejših vprašanj, ki ga je mogoče zaslediti med bodočimi podjetniki, je, kako poiskati dobro podjetniško idejo. Do idej največkrat prihajamo po naključju, s t. i. prebliski. Ideje se nam pojavljajo ob delu, pri vsakodnevnih hobijih, pri opazovanju pojavov in problemov okrog nas. Treba se je le naučiti, kako te ideje izrabiti sebi v prid in iz njih razviti poslovno dejavnost oziroma posle. Dober podjetnik vedno pozorno opazuje svoje okolje. Pri tem se nenehno uči in si venomer postavlja nova vprašanja o podjetniških problemih. Za dobro idejo mora biti pripravljen vložiti ves napor, da ideja preide v čimprejšnje udejanjenje (Berginc 2008, 7).

Poti do dobrih podjetniških idej je veliko, vendar pa je pomembno poudariti, da se le redkokdaj zgodi, da dobimo tako dobro idejo, ki je nemudoma primerna za realizacijo. V večini primerov imamo določeno izhodišče (študija, hobi, lasten problem), na katerem moramo graditi, dokler naša ideja ne ustreza vsem osnovnim kriterijem dobre ideje. Dobre ideje se torej razvijajo na podlagi cikličnega izmenjevanja procesa analiziranja in procesa kreativnosti. Slika 2 prikazuje proces generiranja idej.

STOPNJA



**Slika 2: Proces generiranja idej**

Vir: Glas in Pšeničny 2000,94

Možni viri idej (Glas in Pšeničny 2000,94):

- osebni stiki s potencialnimi kupci, potencialnimi dobavitelji, poslovnimi partnerji, lastniki podjetij, uspešnimi podjetniki, profesorji, študenti, patentnimi zastopniki, prodajalci, bivšimi sodelavci, možnimi partnerji, bankirji, rizičnimi kapitalisti, gospodarsko zbornico, založniki, konzultanti, razvojnimi agencijami, agencijami za razvoj tehnologije,
- opazovanje trendov: pomanjkanje določenih materialov, energije, shranjevanje odpadkov, nova tehnologija, rekreacija in prosti čas, sprememba v pravni ureditvi, problemi z onesnaževanjem, zdravje, samorazvoj, osebna varnost, zunanja trgovina, družbena gibanja, spreminjanje delovnega mesta, informatizacija.

Rebernik in Krošlin (2007, 47) ugotavljata, da ideja sama še ni poslovna priložnost. Da bi ugotovili, ali je določena poslovna ideja tudi potencialna poslovna priložnost, je treba oceniti trg, konkurenco in življenjsko sposobnost ideje.

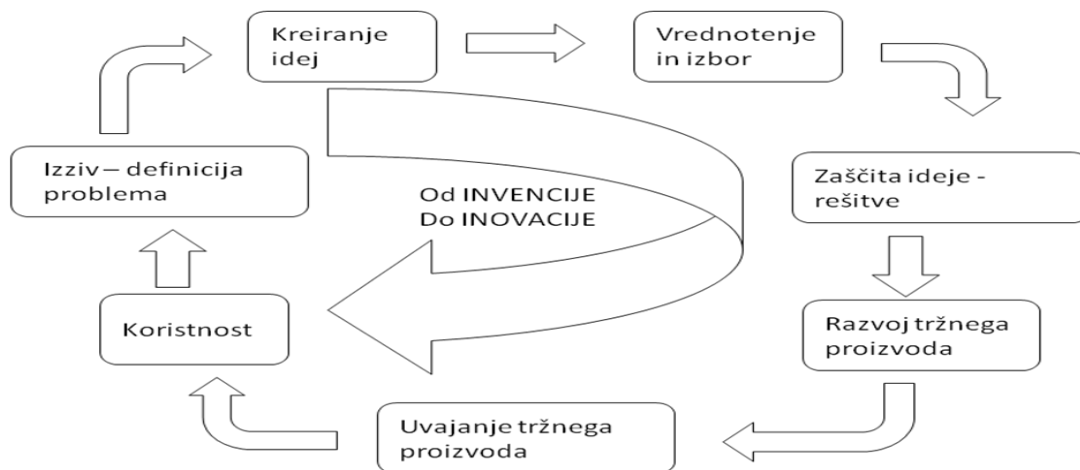
## 2.2 Inovacijski proces

Od ideje do inovacije je praviloma dolga pot. Vsaka ideja še ni inovacija. Nujno je, da podjetja ustvarijo inovativno »klimo«, da se generira veliko idej in da se kasneje izluščijo inovacije. Na sliki 3 je predstavljen osnovni inovacijski proces, ki ga sestavljajo (Likar 2002, 13-20):

- Ideja – je rezultat najvišje umske dejavnosti, ki kaže na uresničitev ali izvedbo česa. Je zamisel. Ideja še ne rešuje problema niti ne pomeni, da je to pravi korak do rešitve določenega problema.







**Slika 4: Proces razvoja ideje/storitve do tržnega proizvoda**

Vir: Antončič idr. 2002,65

Na sliki 4 je predstavljen proces razvoja ideje do tržnega proizvoda. V tem procesu nastopajo različni tipi komponent (Antončič idr. 2002,65):

- Izziv – definicija problema je neposreden vzrok, da nekaj nastane. Je identificiranje in spoznavanje problema.
- Kreiranje idej – je rezultat ustvarjalnega razmišljanja. Pri ustvarjalnem razmišljanju poznamo različne tehnike.
- Vrednotenje in izbor – ideje je treba analizirati, ovrednotiti in selekcionirati. To je kritična faza v procesu razvoja ideje do tržnega proizvoda. Vrednotenje idej lahko poteka na več načinov, prek znanega stanja tehnike, npr. iskanje po patentih in bazah, ter raziskave prisotnosti izdelka na trgu. Selekcija idej se izvaja s preverjanjem več selektivnih meril, npr. tehnične izvedljivosti in ekonomske učinkovitosti.
- Zaščita rešitve – rešitev je v Sloveniji mogoče uradno zaščititi na Uradu RS za intelektualno lastnino in Avtorski agenciji za Slovenijo.
- Uvajanje tržnega proizvoda – pri uvajanju tržnega proizvoda moramo opredeliti, kdaj in na katere kupce najprej usmerimo prodajne aktivnosti. Lahko uvedemo tudi poskusno trženje.
- Razvoj tržnega proizvoda – pri razvoju tržnega proizvoda moramo najprej definirati razliko med idejo, konceptom in končno podobo proizvoda. Glede koncepta proizvoda si moramo odgovoriti na vprašanja, kdo so uporabniki proizvoda, katere so njegove ključne prednosti in po čem se naš proizvod razlikuje od konkurenčnih. Temu sledi tržna raziskava, na podlagi katere opredelimo smiselnost nadaljnjega razvoja proizvoda in odločitev za prodajo na trgu.
- Trg – koristnost – trg z odzivi kupcev pokaže realno sliko uspešnosti razvoja proizvoda. Analiza prodaje zajema spremljanje in ocenjevanje obsega in strukture prodaje ter kaže smernice za razvoj novih proizvodov.

V poslovnem svetu se je največ uspešnih poslov začelo s preprostimi idejami, kako izboljšati nekatere stvari, ki že obstajajo. Tako je uspelo že veliko podjetjem, ki so svoje poslovanje prilagodili strankam.

## **2.4 Poslovni načrt in vsebina poslovnega načrta ob zagonu podjetja**

Poslovni načrt je pisni dokument, v katerem podjetnik jasno opredeli svoje cilje pri določenem poslu in strategije, s katerimi namerava doseči te cilje. To je neke vrste »poslovni zemljevid«, ki kaže pot, po kateri naj bi prišli od razmišljanja o poslu do dejanskega uspešnega posla in podjetja, ki bo poslovalo uspešno ter omogočilo primerno življenjsko raven (Glas in Pšeničny 2000, 20).

Poslovni načrt je nepogrešljiv pripomoček vsakega podjetnika. V fazi ustanavljanja podjetja opozori na vse ključne aktivnosti ter nudi tako teoretično podlago kakor tudi praktične napotke za izvajanje vseh potrebnih aktivnosti. V že delujočem podjetju pa je poslovni načrt planska podlaga za delovanje podjetja (Glas in Pšeničny 2000, 23).

Poslovni načrt začrta potek posla in vseh z njim povezanih aktivnosti za tri ali pet let vnaprej. Lahko bi rekli, da poslovni načrt poleg cilja predvideva tudi različne poti, po katerih lahko do cilja pridemo. Ponuja torej kontrolne točke, po katerih lahko podjetnik, poslovni partnerji, zaposleni, vlagatelji in drugi vpleteni v vsakem trenutku vedo, kje so in ali razvoj ustreza zastavljenemu načrtu (Vidic idr. 2008, 8).

### **2.4.1 Komu je namenjen poslovni načrt**

Najpogosteje je poslovni načrt osnova za pridobivanje sredstev, ki so potrebna za pričetek posla. Tako ga najpogosteje zahtevajo vlagatelji, bankirji in lastniki tveganega kapitala, ki bodo v podjetje vložili denar ali ga preprosto kreditirali. Sicer pa je poslovni načrt namenjen tudi lastnikom, zaposlenim, dobaviteljem, strankam in strokovnjakom, skratka vsem, ki so vpleteni v poslovni proces. V praksi le redko naletimo na poslovni načrt, ki bi ga podjetnik zapisal ob pričetku posla zgolj za lastne potrebe.

Ugotovili smo torej, da je poslovni načrt namenjen različnim tipom bralcev, zato mora biti podjetnik posebej pozoren, da zajame različne vidike, s katerimi bo zadovoljil potrebe vseh bralcev ne glede na to, da bo njegov izdelek ali storitev na trgu namenjena zgolj ožji ciljni skupini.

Bralce oziroma uporabnike poslovnega načrta bi lahko razporedili po pomembnosti. V tem primeru bi bil gotovo najpomembnejši uporabnik sam podjetnik, ki poslovni načrt uporablja, kot pripomoček pri samokontroli in načrtovanju. Sledili bi vlagatelji, ki bi jim poslovni načrt

koristil pri odločitvi o vložku sredstev v prikazani posel. V naslednji fazi bi prišli na vrsto obstoječi in potencialni zaposleni ter kupci, ki bi prek poslovnega načrta ugotovili, kaj lahko od podjetja sploh pričakujejo (Vidic idr. 2008, 9).

#### **2.4.2 Vsebine in struktura poslovnega načrta**

Poslovni načrt je sestavljen iz vsebin, ki predstavljajo vse vidike bodočega posla. Najznačilnejše teme poslovnega načrta so (Vidic idr. 2008, 9) :

- povzetek za management,
- opis podjetja,
- izdelek ali storitev,
- tržna analiza,
- strategija in izvedba,
- management in
- finančni načrt.

Teme lahko določi vlagatelj ali kreditodajalec, lahko pa si jih določi podjetnik sam glede na obseg in značilnosti posla (Vidic idr. 2008, 9).

#### **2.4.3 Povzetek za management**

Povzetek pripravimo na koncu, ko so ostali deli poslovnega načrta že pripravljene. Kratko in jedrnato opišemo, v čem se razlikujemo od drugih, kdo so naši kupci, kakšne so naše prednosti in kako velik posel bi radi dosegli. Pričakovani donos ter kratkoročna in dolgoročna predvidevanja bodo za investitorje ključnega pomena. V primeru, da potrebujemo kapital, moramo povedati, koliko ga potrebujemo ter kdaj in pod kakšnimi pogoji ga nameravamo vrniti. Resnost naše namere bodo presojali tudi po količini kapitala, ki je potreben za izpeljavo posla, in deleža, ki ga vložimo sami. Nazadnje predstavimo šibke točke, saj se vsak posel prej ali slej sreča s problemom (Vidic idr. 2008, 12).

Povzetek poslovnega načrta je kot izložbeno okno, skozi katero se podjetje predstavlja potencialnim partnerjem, investitorjem, kupcem in drugim. Povzetek mora biti zapisan tako, da bo pritegnil pozornost bralca z zanimivostjo posla in prikazom ključnih dejavnikov za uspeh.

#### **2.4.4 Opis podjetja**

Odločitev, katero pravno-organizacijsko obliko podjetja izbrati, je odvisna predvsem od dejavnosti podjetja, obsega poslovanja, tveganja, višine potrebnega začetnega kapitala, predvidenega števila lastnikov, stroškov in postopka ustanovitve (Vidic idr. 2008, 15).

Prvi korak pri tej odločitvi je izbira med samostojnim podjetnikom posameznikom ali družbo. Temeljna razlika med obema je v tem, da je samostojni podjetnik posameznik fizična oseba, družbe pa so pravne osebe in so kot take lahko lastnice premoženja, lahko pridobivajo pravice in obveznosti, lahko tožijo in so tožene. Če želimo, da je podjetje samostojna pravna entiteta, ločena od lastnika/lastnikov, bomo izbrali družbo. Pri družbah poznamo dve osnovni obliki: osebne in kapitalske družbe. Temeljni razlikovalni element med njimi je odgovornost za obveznosti: pri osebnih družbah za obveznosti družbe odgovarja najprej družba z vsem svojim premoženjem (kot pravna oseba), poleg nje pa podrejeno vsaj en družbenik z vsem svojim premoženjem (Vidic idr. 2008, 16).

Pri kapitalskih družbah družbeniki za obveznosti družbe ne odgovarjajo (odgovarja samo družba sama). Tako pri osebnih kot pri kapitalskih družbah pa je premoženje družbe strogo ločeno od premoženja družbenikov. Družbeniki so zgolj lastniki družbe, in sicer v tolikšnem delu, kolikor je velik njihov poslovni delež v družbi. Ta je bodisi odraz kapitala, vloženega v družbo, bodisi odraz drugih vložkov (osebna odgovornost, vodenje poslov, opravljanje storitev), ki jih ustrezno ovrednotimo (Vidic idr. 2008, 16).

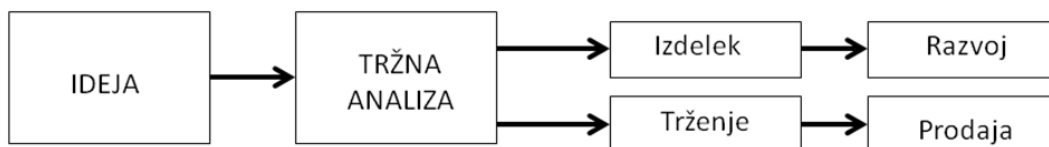
#### **2.4.5 Izdelek ali storitev**

Cilj te točke je vlagatelju predstaviti poslovno področje, na katerem bo podjetje delovalo, proizvod, ki ga bomo ponujali na trgu, značilnosti panoge in priložnosti, ki se ponujajo s proizvodi in prodajo našega proizvoda. Natančno moramo prikazati, kaj je bistvo izdelka ali storitve, katere potrebe zadovoljuje, v čem se razlikuje od drugih izdelkov ali storitev ter kakšne so možnosti nadaljnjega razvoja (Vidic idr. 2008, 20).

Znano je, da je analiza trga eden izmed najzahtevnejših in najpomembnejših delov poslovnega načrta. Vsa dejavnost je podrejena trgu in potrebam kupca. Glede na opravljeno tržno analizo podjetnik ugotovi, kako mora svoje izdelke ali storitve prilagoditi potencialnim kupcem. Na ta način lahko ponudbo natančno oblikuje tako, da se bo osnovna zamisel izdelka ali storitve razvila v takšno, ki bo zadovoljila specifične potrebe potencialnega kupca. V poslovnem načrtu mora biti izdelek ali storitev natančno definirana, saj je na ta način bralcu prikazano, kakšna je prednost izdelka, ki je predmet načrta, pred konkurenčnimi (Vidic idr. 2008, 20).

#### 2.4.6 Tržna analiza

Da bi svojim kupcem lažje zagotavljali ustrezne izdelke (storitve), moramo kupce najprej spoznati, in sicer v širšem in ožjem pomenu besede. Ugotoviti moramo, kakšne značilnosti jih definirajo: kdo so, kje živijo, kakšne so njihove navade, koliko zaslužijo. Gre za skupek demografskih in sociografskih značilnosti. Da bi lažje dosegli svoje kupce in nanje vplivali, jih moramo razdeliti v skupine – segmente. Najpogostejša napaka pri poslovnih načrtih je, da segmente ocenjujejo »na pamet«, medtem ko mora ocena temeljiti na natančni tržni raziskavi. Raziskava naj temelji na primarnih in sekundarnih virih, s katerimi naše kupce določamo vedno bolj natančno – najprej vedno bolj široko (statistični podatki), nato pa vedno ožje, dokler ne dobimo natančnih značilnosti našega ožjega segmenta kupcev. Če ugotovimo, da imamo več zelo različnih segmentov kupcev, lahko temu prilagodimo tudi naš izdelek (storitev) ter način oglaševanja (Vidic idr. 2008, 42). Slika 5.



**Slika 5: Tržna analiza v poslovnem načrtu**

Vir: Vidic idr. 2008, 41

#### 2.4.7 Strategija in izvedba

S strategijo podjetje določi vse strategije in taktike (od cenovne do trženjske), ki mu bodo pomagale pri uresničevanju svojih ciljev. Da bi podjetje pravilno pozicioniralo svoj izdelek, mu določilo pravo ceno in ga nato smiselno tržilo ter posledično dosegalo načrtovano prodajo, je treba najprej določiti celotno strategijo, ki optimizira tudi stroške, saj se podjetje osredotoči na eno prednost, ki jo potencira in po kateri je prepoznavno med odjemalci.

Podjetja se lahko osredotočijo na kupce in s tem na zadovoljevanje njihovih potreb (storitvene dejavnosti), lahko pa se osredotočijo na kakovost izdelka oziroma proizvoda ali storitve (visokotehnološki izdelki) (Vidic idr. 2008, 61).

#### 2.4.8 Finančni načrt

Finančni načrt je najpomembnejši del poslovnega načrta. Prek finančnega načrta potencialni investitorji ugotavljajo donosnost posla, podjetnik pa predvideva delovanje podjetja z različnih finančnih vidikov, kot so: prihodki, stroški in izkazi uspeha, ki iz njih izhajajo, zagotavljanje sredstev, torej bilance stanja za posamezna obdobja, likvidnost podjetja ter možna finančna tveganja (Vidic idr. 2008, 87).

Finančni načrt lahko podjetnik uporablja tudi kot orodje za definiranje kontrolnih točk v posameznem časovnem obdobju. Podjetnik lahko v vsakem trenutku ugotavlja, kakšno je trenutno stanje in kakšno bi moralo biti (Vidic idr. 2008, 87).

S finančnim načrtom lahko preverimo še zadnje morebitne slabosti naše začetne poslovne ideje. Še tako dobra ideja se lahko izkaže za neizvedljivo, saj so stroški proizvodnje lahko previsoki oziroma višji od cene, po kateri lahko proizvod prodamo na trgu (Vidic idr. 2008, 87).

### **3 ANALIZA ŠIRŠEGA ZUNANJEGA OKOLJA KOT PODPORA RAZVOJU POSLOVNE IDEJE**

Pred vsakim oblikovanjem strategije je treba oceniti okolje podjetja oziroma organizacije. Spremembe v okolju lahko za podjetje pomenijo priložnosti ali nevarnosti. Okolje oziroma spremembe v okolju je treba nenehno opazovati, ovrednotiti in oceniti pomen posameznih sprememb za panogo in podjetje (Hunger in Thomas 1996, 35).

Za lažje opazovanje in ovrednotenje okolja ga najprej razdelimo na zunanje in notranje okolje podjetja. Zunanje okolje pa razdelimo na najširše okolje in ožje ali panožno okolje. Širše okolje predstavlja glavne silnice družbe, ki ne vplivajo nujno neposredno na poslovanje podjetja, vendar vplivajo vsaj na dolgoročne odločitve v podjetju. Ožje okolje pa vsebuje elemente, ki neposredno vplivajo na odločitve podjetja. Najširše zunanje okolje je sestavljeno iz naslednjih skupin določljivk (Hunger in Thomas 1996, 85):

- ekonomske določljivke, ki uravnavajo izmenjavo materialov, denarja, energije in informacij,
- tehnološke določljivke, ki generirajo inovacije za reševanje problemov,
- politično-regulativne določljivke, ki vplivajo na porazdelitev moči in zagotovijo zakonske in druge regulative, in
- družbeno-kulturne določljivke, ki uravnavajo vrednote, običaje in navade v družbi.

Za panogo telekomunikacij so zanimive predvsem politično-regulativne ter tehnološke določljivke, saj je v obeh skupinah določljivk v zadnjem obdobju prišlo do pomembnih sprememb, ki bodo vplivale in že vplivajo na razvoj panoge telekomunikacij (Hunger in Thomas 1996, 73).

#### **3.1 Politično-regulativne določljivke**

Politično-regulativne določljivke so običajno različni zakonski ukrepi in predpisi, ki na kakršen koli način vplivajo na svobodno konkurenco. V panogi telekomunikacij so bile politične odločitve in zakonska regulativa vedno zelo pomemben dejavnik pri omejevanju konkurence (Porter 2000, 88).

Zakonska regulativa je v skoraj vseh državah sveta oblikovala pogoje, pod katerimi bodo lahko nastopali domači ali tuji akterji. Izoblikovala so se nacionalna tržišča z monopolnimi, predvsem domačimi akterji (Porter 2000, 92).

Sodobna regulativa telekomunikacijske panoge se poleg tradicionalnih nalog privatizacije nacionalnih telekomunikacijskih operaterjev ter uvajanja konkurence na telekomunikacijski trg osredotoča na naslednja področja (Tomšič 2002, 14):



- medomrežno povezovanje s poudarkom na razvezovanju lokalne zanke,
- licence za tretjo generacijo mobilne telefonije,
- promocija in zagotavljanje osnov za večanje uporabe širokopasovnih storitev,
- regulativa na področju nacionalnih internetnih domen,
- priprava in uvajanje zakonodaje na področju interneta,
- uveljavljanje regulativnih teles.

Ponudniki telekomunikacijskih sistemov so običajno naleteli na velike ovire, kadar so hoteli prodati svoje izdelke na posamezno nacionalno tržišče, saj je nacionalna regulativa, večkrat pa tudi aktualna politika, podpirala domače proizvajalce.

### **3.2 Družbeno-kulturne določljivke**

Analiza in identificiranje družbenih dejavnikov, ki vplivajo na telekomunikacijsko panogo, se lahko osredotoči le na tiste družbe, kjer so telekomunikacije že danes njihov pomemben del. Gre za razvite države, v katerih je mogoče zaznati prehod iz industrijske v informacijsko družbo, ki sta ga omogočila tehnološki razvoj in politično-pravno okolje. Skupaj z njima se razvijata tudi družba in njen sestavni del – posameznik. V industrijski družbi je gibalno rasti možnost izbire, ki jo ima posameznik (Noy Eli 1998, 935).

Noy Eli (1998, 245) ugotavlja, da podjetja s širjenjem prodajnih programov ter uvajanjem novih proizvodov in storitev uporabniku zagotavljajo čedalje širšo izbiro. V takšnem okolju je rastoča izbira sinonim za svobodo in standard posameznika. Merila uspeha so omejena na tista, ki posamezniku omogočajo večjo potrošniško izbiro: višina dohodka, položaj, moč.

S pridobljeno finančno varnostjo in možnostjo poceni potovanja lahko posameznik močno razširi krog svojih interesov. Preference večosebne posameznika se razlikujejo, odvisno od časa in denarja, ki ga ima na razpolago. Če ima na razpolago dovolj sredstev in časa, želi storitve, ki so popolnoma prilagojene njegovim željam, oziroma želi sodelovati pri oblikovanju storitve. Po drugi strani posamezniki z malo časa ali denarja želijo storitev, ki bo poceni in enostavna za uporabo (Noteboom 1998, 26). Poleg drobljenja preferenc posameznika se kot odgovor na procese globalizacije pojavlja večanje pomena pripadnosti etnični skupini. Jezik in kultura etnične skupine postajata čedalje pomembnejša. Tovrstni posamezniki so bolj dovzetni za storitve, ki so prilagojene njihovim preferencam in jeziku. (Noteboom 1998, 12).

### **3.3 Ekonomske določljivke**

Šele s propadom številnih podjetij t. i. nove ekonomije ter finančnimi težavami obstoječih ponudnikov telekomunikacijskih storitev se je pokazal realen vpliv ekonomskih dejavnikov

na telekomunikacijsko panogo. V času gospodarskega razcveta, visokih stopenj gospodarske rasti, nizkih obrestnih mer in poceni kapitala so telekomunikacijsko panogo preplavila številna nova podjetja. Tistih, katerih poslovni načrti so bili realistični, ni bilo mogoče razlikovati od tistih, ki so izkoristila ugodne ekonomske razmere in neprimerno visoka pričakovanja vlagateljev. Model pridobivanja sredstev v času gospodarskega razcveta je bil enostaven in učinkovit (Noteboom 1998, 20).

Podjetja so kapital pridobila z javno prodajo delnic. Lastniškemu dolgu je takoj sledilo še dolžniško financiranje podjetja. Na ta način so nova podjetja od nekritičnih vlagateljev lahko pridobila stotine milijonov dolarjev v zelo kratkem času. Hkrati so se povečevale vrednosti delnic tovrstnih podjetij, ki so v začetku leta 2000 dosegle izjemne višine. (Tully 2000, 82).

Kakšen vpliv imajo ekonomski dejavniki na poslovanje ponudnikov telekomunikacijskih storitev in telekomunikacijsko panogo, je pokazala že azijska finančna kriza v drugi polovici devetdesetih let prejšnjega stoletja. Leta 1997 je padcu vrednosti številnih azijskih valut sledil padec povpraševanja po telekomunikacijskih storitvah. Povpraševanje po novih telefonskih priključkih se je zmanjšalo za 40 odstotkov glede na prejšnje leto, telefonski promet prek mobilnih aparatov pa se je zmanjšal za 30 odstotkov. Padcu povpraševanja se je pridružilo še breme odplačevanja posojil, ki so jih ponudniki telekomunikacijskih storitev najeli za financiranje razvoja, oboje skupaj pa je močno znižalo vrednost samih podjetij. Ta so bila prisiljena cene telekomunikacijskih storitev zvišati tudi za 25 odstotkov (Shaw 2000, 73–76).

### **3.4 Tehnološke določljivke**

Staple (1999, 288) navaja, da je tehnološki razvoj eden ključnih dejavnikov procesov konvergence in prehoda v informacijsko družbo. Z liberalizacijo so se pričele rušiti meje med telekomunikacijami, računalništvom in mediji. Ta proces je sprožil kreativne sile z daljnosežnim vplivom. Sodobne rešitve, ki temeljijo na internetnem protokolu ter optičnih prenosnih sistemih, predstavljajo tipično razdiralno tehnologijo. Značilnost razdiralne tehnologije je, da tekoče izboljšave v njenem delovanju presegajo potrebe uporabnikov, kar pomeni, da so ti pripravljani plačati manj, kot tehnologija dejansko ponuja.

Vprašanje tehnoloških dejavnikov telekomunikacijske panoge je hkrati tudi vprašanje predvidevanja in načrtovanja inovacij, ki so opredeljene kot izboljšanje obstoječe proizvodnje. V dinamičnem in kompleksnem okolju sodobnih telekomunikacij je inovacije težko ali nemogoče napovedovati, saj bi bilo treba spremljati dogajanja in razvoj v vsaj treh panogah (računalniški, telekomunikacijski, medijih). Nekateri avtorji opozarjajo, da je že v bližnji prihodnosti možen pojav novih tehnoloških rešitev, ki lahko povzročijo hiter zaton obstoječih tehnologij, v katere ponudniki telekomunikacijskih storitev vlagajo znatna sredstva (Staple 1999, 288).

## **4 ANALIZA OŽJEGA ZUNANJEGA OKOLJA KOT PODPORA RAZVOJU POSLOVNE IDEJE**

Panogam je dano pomembno mesto v ravnotežni konkurenčni analizi, ki je eno najpomembnejših odkritij ekonomske znanosti. Neoklasični model splošnega ravnotežja in učinkovitega razporejanja prikazuje gospodarstvo kot samodejni mehanizem, ki hkrati oblikuje cene in količine na vseh trgih zaradi povratnega učinka – sprememba cen in količin na enem trgu povzroči prilagajanje cen in količin na drugem trgu. Po Prašnikarju in Debeljaku (1998, 312–313) je gospodarstvo v ravnotežju, ko so v ravnotežju posamezne panoge, kar pomeni, da so v ravnotežju tudi potrošniki in uporabniki. Vendar analiza panoge ni pomembna samo z makroekonomskega vidika narodnega gospodarstva. Poznavanje značilnosti panoge, njene notranje dinamike in zunanjega okolja je ključnega pomena za oblikovanje uspešne strategije podjetja, ki v panogi deluje ali vanjo vstopa. Podjetje mora znati oceniti konkurenčne silnice v panogi, da se lahko nanje pravočasno odzove. Konkurenčne razmere v panogi podjetja silijo, da oblikujejo strategije, ki naj bi razmere v panogi obrnile v njihovo korist, na ta način pa tudi sama sooblikujejo razmere v panogi.

Bistveni del oblikovanja strategije podjetja je povezava podjetja z okoljem, v katerem deluje. Čeprav so relevantni dejavniki okolja številni in vključujejo tako družbene kot ekonomske silnice, je za podjetje ključni vidik okolja panoga, v kateri deluje. Tržna struktura panoge ima močan vpliv pri določanju konkurenčnih pravil igre ter strategij, ki jih ima podjetje na voljo, skupaj z drugimi dejavniki pa bistveno vpliva tudi na intenzivnost konkurence v panogi. Da lahko uspešno deluje, mora biti podjetje sposobno oceniti intenzivnost konkurence v panogi, njeno strukturo in vplive okolja. Podjetja, ki so pri tem uspešnejša od drugih, lahko dosežejo tudi dolgoročno prednost pred konkurenti in s tem povezane nadpovprečne dobičke (Prašnikar, Debeljak 1998, 312).

### **4.1 Tržna struktura panoge**

S pojmom tržna struktura je opredeljena struktura konkurence v panogi. Ta ni enaka v vseh panogah in celo znotraj panoge lahko obstajajo različne tržne strukture. V okviru monopolne tržne strukture celotno panogo ali trg predstavlja le eno podjetje – monopolist. Druga skrajnost je ekonomski sistem oziroma tržna struktura popolne konkurence, ki s številnimi ponudniki blaga ali storitev prinaša maksimalno družbeno učinkovitost, posamezna podjetja pa na tržno strukturo ne morejo vplivati. Med obe skrajnosti se uvrščajo oligopolna tržna struktura ter struktura monopolistične konkurence, kjer posamezna podjetja sama vplivajo na obliko tržne strukture (Zerdick idr. 2000, 330).

Ključne spremenljivke, ki opredeljujejo tržno strukturo posamezne panoge, so (Prašnikar, Debeljak 1998, 313):

- Velikost podjetij.
- Ta se med panogami močno razlikuje in je odvisna od objektivnih okoliščin in značilnosti panoge. Velikost podjetij se meri z realizirano prodajo.
- Stopnja koncentracije panoge.
- V posameznih panogah prevladuje manjše število podjetij.
- Uporabljena tehnologija in proizvodne tehnike.
- Podjetja v panogi se pogosto razlikujejo v načinu kombiniranja kapitala in dela, nekatera pa imajo izključen dostop do določene tehnologije in na ta način lahko v panogi prevladujejo.
- Povpraševanje in tržne razmere.
- Povpraševanje po nekaterih proizvodih ali storitvah je praviloma višje kot po drugih, zato v panoge z visokim povpraševanjem vstopa več novih podjetij. Dodaten dejavnik je cenovna elastičnost povpraševanja, katerega višina je odvisna od konkurence med podjetji v panogi. Cenovna elastičnost meri spremembo povpraševanja pri spremembah cene.
- Vstopne ovire za vstop v panogo.
- Vstopne ovire so lahko visoke in vključujejo potrebe po visokem zagonskem kapitalu ali posebne tehnološke zahteve. Vstopne ovire lahko močno otežujejo nastop novih podjetij in olajšajo položaj obstoječim. Na tržno strukturo vplivajo tudi izstopne ovire; te lahko poslabšujejo položaj podjetij, ki že delujejo v panogi.

Tu gre za zamisel, da struktura konkurence v neki panogi opredeljuje obnašanje podjetij v določeni smeri, način obnašanja pa se odraža v poslovnih rezultatih.

## **4.2 Grožnja vstopa v panogo**

Shaw (2000, 201) ugotavlja, da novi konkurenti v panogo prinašajo nove proizvodne kapacitete, željo po tržnem deležu in pogosto znatna sredstva. Verjetnost vstopa novih konkurentov v panogo je odvisna od vstopnih ovir in pričakovane reakcije obstoječih podjetij v panogi. Ob visokih vstopnih ovirah in verjetnosti ostre reakcije obstoječih podjetij v panogi je nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo nizka. Med vstopne ovire se uvrščajo vprašanja ekonomije obsega, lojalnost kupcev do obstoječih podjetij v panogi in njihovih blagovnih znamk, zahteve po zagonskem kapitalu, stroški menjave ponudnika, dostop do distribucijskih kanalov ter omejitve na strani tehnologije in države.

Vstop v panogo zahteva znatne investicije pretežno kot potopljene stroške oziroma stroške, ki ne bodo povrnjeni pri izstopu iz trga. Potopljeni stroški so stroški, katere plača podjetje ob vstopu na trg, ob njegovem izstopu pa se ne povrnejo. Podjetje je skozi analizo grožnje vstopa v panogo lahko ugotovi naslednje pomembne omejitvene značilnosti (Musek Lešnik 2008,30):

- minimalna učinkovitost in obseg proizvodnje (MES) glede na velikost trga,
- zvestoba kupcev blagovni znamki in vrednost, ki jo kupci pripisujejo ugledu,
- dostop novih podjetij do kritičnih resursov (vhodni materiali, tehnična znanja, distribucijska mreža),
- naklon krivulje učenja,
- mrežne eksternalije, ki dajejo obstoječim podjetjem prednosti velike količine obstoječih kupcev,
- vladne politike, ki dajejo prednost obstoječim podjetjem,
- ugled obstoječih podjetij kot dejavnik necenovne konkurence po vstopu novih podjetij.

Podjetje je po opravljeni analizi prišlo do zaključka, da bodo potencialni novi konkurenti pred vstopom v panogo preučili obstoječa podjetja v panogi glede na stanje in dostop do likvidnih sredstev ter rast panoge.

### **4.3 Pogajalska moč kupcev**

Kupci so pomemben dejavnik konkurence, saj lahko vplivajo na cene, kakovost in obseg ponudbe. Njihova moč je odvisna od njihovega števila, stroškov zamenjave ponudnika, stopnje diferenciacije proizvoda ali storitve, višine njihovih dohodkov oziroma dobička, možnosti prevzema dobavitelja ter pomena proizvoda ali storitve (Shaw 2000, 201).

Zadovoljstvo kupcev je pomemben dejavnik njihove zvestobe. Zvestoba pa ima zelo oprijemljive konkretne posledice. Zato ni naključje, da se usmerjenost na kupce vrača v ospredje in postaja skorajda modna »mantra«. Podjetja poudarjajo odnos do kupcev s slogani, kot sta »Pri nas je kupec kralj« in »Kupec ima vedno prav«. Vendar zapisi na papirju še ne pomenijo resnične osredotočenosti na kupce. Od njih do prednosti, ki jih prinašajo zadovoljni in zvesti potrošniki, je dolga pot, ki se zares začne šele takrat, ko podjetje v svoj osrednji miselni model vgradi naslednja ključna stališča (Musek Lešnik 2008,42):

- Kupci so temeljni cilj vsega, kar podjetje počne, in podjetje je življenjsko odvisno od njih.
- Kupci niso vir problemov, vir problemov je kvečjemu nezmožnost podjetja, da bi zadostilo njihovim zahtevam, pričakovanjem in željam.
- Kupci so pomembni »partnerji« podjetja.
- Kupci niso ljudje, ki naključno pridejo z ulice, ampak ljudje, ki zaupajo podjetju, blagovni znamki, storitvi ali izdelku.
- Vedenje kupcev je psihološki pojav, na katerega vplivajo ekonomski, sociološki in drugi dejavniki, ne obratno.

Kupci z vedenjem, navadami, odločitvami in namerami sooblikujejo usodo podjetja. Več kot podjetje naredi za njihovo zadovoljstvo, boljše razloge kot jim ponudi za zvestobo in vračanje, več bodo prispevali k njegovim rezultatom (Musek Lešnik 2008,63).

#### **4.4 Grožnja pojava substitutov**

Substituti so blago ali proizvodi, ki lahko zamenjajo obstoječo ponudbo blaga ali storitev v panogi v smislu njihove funkcionalnosti. Obstoj substituta pomeni, da obstaja tudi jasno določena zgornja meja cene za proizvod ali storitev, ki jo ponudniki lahko pričakujejo (Shaw 2000, 201).

Pri analiziranju pridobljenih podatkov izpostavljam naslednje možne omejitvene značilnosti pojava substitutov v panogi:

- Razpoložljivost substitutov znižuje povpraševanje po proizvodih panoge.
- Ko je cenovna elastičnost povpraševanja visoka, bo pritisk s strani substitutov občuten.
- Spremembe v povpraševanju lahko po drugi strani vplivajo na notranjo konkurenčnost ter na vstop/izstop podjetij.

V panogi telekomunikacij obstaja kar nekaj proizvodov oziroma storitev, ki so si med seboj konkurenčni oziroma so med seboj drugačni in zadovoljujejo enake potrebe.

#### **4.5 Pogajalska moč dobaviteljev**

Pogajalska moč dobaviteljev se nanaša na možnost določanja cen in kakovosti materiala, osnovnih sredstev in dela, ki vstopajo v proizvodni proces. Moč dobaviteljev je odvisna od njihovega števila, obstoja substitutov, pomena kupca, možnosti prevzema kupca ter pomena proizvoda ali storitve za kupca. Dobavitelji lahko zmanjšujejo potencialne dobičke v panogi z zviševanjem cen ali zniževanjem kakovosti svojih izdelkov. Na podlagi opravljene analize smo zaznali naslednje elemente vplivanja na pogajalsko moč dobaviteljev (Porter 1998,24):

- relativna koncentracija pri dobaviteljih in/ali kupcih,
- obseg nakupa s strani kupcev,
- obseg specifičnih investicij na strani dobaviteljev,
- grožnja vertikalne povezave z dobavitelji,
- sposobnost dobaviteljev za izvajanje cenovne diskriminacije.

Odločitev podjetja o svojih dobaviteljih je strateškega pomena. Odločiti se je treba za dobavitelje z najmanj pogajalske moči.

## **5 ZASNOVA IDEJE IN POSLOVNEGA NAČRTA NA PRIMERU BREZŽIČNIH SENZORSKIH OMREŽIJ**

Podjetje bo začelo poslovati predvidoma januarja 2012. Registracija podjetja bo izvedena prek vstopne točke e-VEM. Pravna oblika podjetja bo družba z omejeno odgovornostjo, d.o.o.

Družbena pogodba bo sklenjena v obliki in vsebini obrazca, ki je dostopen na vstopni točki e-VEM. To je možno zato, ker družbeniki v družbo ne vlagajo stvarnih vložkov. Ves osnovni kapital bodo zagotovili pred vpisom družbe v sodni register. Pogodba ne vsebuje kakšnih posebnosti glede upravljanja in podobno. Pogodbo bodo družbeniki podpisali pred uslužbencem točke e-VEM, zaradi česar ne bo treba plačati stroška notarske overitve podpisov. Pred prijavo za vpis družbe v sodni register bodo družbeniki preverili pravilno izbiro firme na spletni strani.

Za začetek našega delovanja potrebujemo:

- izbiro statusne oblike, določitev dejavnosti, sedeža in firme,
- sestavljeno družbeno pogodbo (obrazec na spletu),
- vpis gospodarske družbe v sodni register (prek točke e-VEM, brez stroškov),
- odprtje transakcijskega računa pri poslovni banki.

Za ustanovitev podjetja potrebujemo 115.000,00 EUR, kar zajema:

- ustanovitveni kapital v višini 35.000,00 EUR,
- najem dolgoročnega posojila pri banki Unicredit v višini 80.000,00 EUR z letno obrestno mero 4,15 % in dobo odplačevanja 60 mesecev. Ta sredstva bodo namenjena nakupu osnovne opreme ter pokritju ustanovitvenih stroškov in stroškov najemnine.

Stroški ustanovitve podjetja bodo v vrednosti 80.000,00 EUR.

### **5.1 Lokacija in prostori podjetja**

Poslovni prostor je v Ljubljani (Bežigrad). Meri 27 m<sup>2</sup> in se nahaja v prvem nadstropju poslovne stavbe, adaptirane leta 2005. Je klimatiziran in ima v souporabi čajno kuhinjo. Poslovnemu prostoru pripada parkirno mesto, ki je tehnično varovano ter dostopno 24 ur dnevno. Najemnina za poslovni prostor znaša 350 EUR na mesec.

### **5.2 Opis ZigBee tehnologije in osnovne ideje brezžičnih senzorskih omrežij**

ZigBee je nova brezžična tehnologija, ki je določena s standardom IEEE 802.15.4. ZigBee tehnologija je bila sprva načrtovana z namenom, da pokrije veliko število aplikacij s področja industrijske avtomatizacije in obenem zamenja vse nestandardizirane tehnologije, ki so se

pojavit v industriji. S časom se je ZigBee utrdil tudi na področju hišne avtomatizacije in postal še bolj aktualen. ZigBee brezžične naprave obratujejo zanesljivo že na razdalji, večji od 100 metrov. Ta je odvisna predvsem od težavnosti aplikacije ter okolja, kjer so ZigBee naprave postavljene (Labioud, Afifi in de Santis 2007, 34).

Osnovne značilnosti tehnologije ZigBee so:

- standardizirana brezžična tehnologija,
- nizka podatkovna hitrost,
- izjemno majhna poraba energije,
- majhna velikost stack protokola,
- enostavna realizacija,
- visoka varnost, zanesljivost ...

Glavni namen je končnim uporabnikom zagotoviti standardizirane radio frekvenčne izdelke s področja ZigBee tehnologije, ki bodo kompatibilni z ZigBee napravami drugih proizvajalcev (uporaba istega protokola).

### **5.3 Analiza panoge telekomunikacij na primeru brezžičnih senzorskih omrežij**

Za panogo telekomunikacij je značilno, da v večji meri temelji na storitvah. Večinoma si podobna podjetja v naši panogi poskušajo konkurirati s cenami. Zaradi tega se je v panogi telekomunikacij pojavila regulativa, ki določa opredelitev upoštevne trga. Opredelitev upoštevne trga (trg, na katerem se ugotavlja prevladujoči položaj podjetja) pri telekomunikacijah za namene konkurenčne politike v večini držav temelji na testu hipotetičnega monopolista. Ker dejanska izvedba testa hipotetičnega monopolista zahteva veliko podatkov, konkurenčne oblasti dejansko uporabljajo koncept oziroma logiko testa hipotetičnega monopolista. Gual (2004, 47) trdi, da morajo konkurenčne oblasti pri opredelitvi upoštevne trga test hipotetičnega monopolista uporabljati previdno, in sicer zaradi posebnosti pri zamenljivosti ponudbe in analizi povpraševanja ter zaradi obstoja ozkih grl.

Pri opredelitvi upoštevne trga moramo upoštevati zamenljivost ponudbe. Pri zamenljivosti ponudbe gre za dva vidika. Upoštevni trg mora vključevati vsa podjetja, ki imajo sredstva in sposobnosti, da v razumnem časovnem obdobju ponudijo primerno zamenljivo storitev. Drugi vidik pa zahteva, da upoštevamo vse storitve, ki za hipotetičnega monopolista predstavljajo omejitve pri določanju cen obravnavane storitve in ne le najboljših substitutov (Porter 2000, 56).

Običajni pristop pri testu hipotetičnega monopolista je treba prilagoditi tudi pri analizi povpraševanja. Zavedati se moramo, da pri analizi trga relevantno enoto predstavlja niz oziroma sistem storitev. Pomen sistema storitev izhaja iz narave povpraševanja in značilnosti



ponudbe. Pri analizi moramo upoštevati obstoj komplementarnosti pri povpraševanju, kar pomeni, da potrošniki povprašujejo po nizu storitev in ne po individualnih storitvah. Upoštevati je treba tudi ekonomije obsega pri ponudbi, kar pomeni, da se storitve lahko proizvedejo bolj učinkovito, če se proizvaja niz storitev (Porter 2000, 98).

Gual (2004, 43–49) ugotavlja, da je test hipotetičnega monopolista manj koristen pri analizi panog, za katere so značilni visoki fiksni stroški. To velja še posebej takrat, ko so fiksni stroški nepovratni («sunk costs») ter povezani s strateško konkurenco v inoviranju pri izdelkih in storitvah. Visoki fiksni stroški so pomembni vsaj iz dveh razlogov. Analiza tržne moči in test hipotetičnega monopolista ne moreta temeljiti na uporabi pribitka na mejne stroške kot kazalca za primerjavo. V panogah z visokimi fiksnimi stroški je pozitiven pribitek na mejne stroške združljiv z učinkovito konkurenco v tej panogi, zato se lahko ob upoštevanju pribitka na mejne stroške upoštevni trg opredeli preozko. Če se zavedamo, da so visoki fiksni stroški v telekomunikacijski panogi stalni in so posledica konkurence pri inovacijah, ki so povezane s storitvami in tehnologijo, vidimo, da za oceno konkurenčnosti težko uporabimo statično mero, kot je na primer Lernerjev kazalec. Če podjetja tekmujejo z novimi in izboljšanimi storitvami, tradicionalna analiza zamenljivosti povpraševanja in ponudbe na podlagi križne cenovne elastičnosti ni več primerna. Analiza upoštevnega trga mora upoštevati druge spremenljivke pri analizi povpraševanja in širši niz potencialnih konkurentov. Na strani povpraševanja to torej pogosto pomeni, da je treba upoštevati zamenljivost različnih tehnologij in ugotoviti, kako lahko različne tehnološke rešitve zadovoljijo primerljive potrebe kupcev.

Vprašanje pri opredelitvi upoštevnega trga pri brezžičnih senzorskih omrežjih je tudi razlikovanje med široko potrošnim in podjetniškim trgom. Širša opredelitev trga, ki vključuje oba segmenta, je smiselna, če so glavne značilnosti storitev (kakovost, pokritje, zmogljivost) podobne in/ali če lahko, ob prisotnosti ponudnika storitev le v enem segmentu, potrošniki sosednjega segmenta prav tako pridobijo te storitve. V veliko primerih ta dva segmenta predstavljata dva ločena upoštevna trga. Evropska komisija poudarja, da so za ta dva trga značilne precejšnje razlike v povpraševanju obeh tipov kupcev, nekaj odločitev pa poudarja tudi razlike v ponudbi (Gual 2004, 24–29).

### ***5.3.1 Značilnosti konkurence na telekomunikacijskem trgu***

Kljub liberalizaciji trga nekatere lastnosti trga telekomunikacij še vedno vodijo v koncentracijo tržne moči, ki je večinoma v rokah prejšnjih monopolistov, ki velikokrat konkurenco omejujejo z zlorabo prevladujočega položaja z namenom, da bi preprečili ali zmanjšali konkurenco na trgu. Nekdanji državni monopolisti («incumbent») se praviloma močno upirajo liberalizaciji z naslednjimi metodami (Simič 2003, 103):

- zavlačevanje pri vzpostavljanju medomrežnih povezav (»deal killers«) – določila v pogodbah, ki otežujejo izvajanje pogodb ali zavezujejo k visokim pogodbenim kaznim
- »tehnični problemi« pri vzpostavljanju medomrežnih povezav, skriti stroški in dodatno zaračunavanje.

Za trg telekomunikacij so značilne tudi visoke vstopne ovire. V telekomunikacijskem sektorju se pojavljata dva tipa vstopnih ovir: strukturne in zakonodajne vstopne ovire (Commission recommendation on relevant product and service markets within the electronic communications sector, Explanatory memorandum 2003, 10–12).

Strukturne vstopne ovire obstajajo, kadar ob obstoječi ravni povpraševanja tehnologija in stroškovna struktura ustvarjata asimetrične pogoje med nekdanjimi državnimi monopolisti in tistimi, ki vstopajo na trg, ali pa celo preprečujeta njihov vstop. O strukturnih vstopnih ovirah lahko na primer govorimo, kadar so za trg značilne velike ekonomije obsega in visoki nepovratni (potopljeni) stroški (»sunk costs«).

Zakonodajne ovire ne temeljijo na ekonomskih razlogih, ampak so posledica zakonodajnih, administrativnih in drugih državnih ukrepov, ki imajo neposreden vpliv na pogoje vstopa in pozicioniranje operaterjev na upoštevem trgu. Zakonodajna ovira obstaja na primer takrat, ko vstop na določen trg ni mogoč zaradi zakonodajnih zahtev. Zakonodajne zahteve lahko vodijo tudi do nizkih cen za posamezne storitve, ki ne pokrijejo stroškov ali ne dosegajo običajnih donosov in zato odvrtaajo vstop.

Novi konkurenti v panogo telekomunikacij prihajajo predvsem iz sveta računalništva ter s pomočjo novih tehnologij in novih arhitektur brezžičnih senzorskih omrežij poskušajo prevzeti del trga obstoječim ponudnikom brezžičnih senzorskih omrežij.

Ekonomija obsega je zaenkrat v prid obstoječim konkurentom, saj tržišča, dovzetna za povsem nove arhitekturne rešitve v brezžičnih omrežjih, niso dovolj velika za dobavo v zadostnih količinah. Hkrati pa je v prid novim konkurentom dejstvo, da večino komponent uporabljajo tudi v panogah iz sveta računalništva, kjer pa obstaja ekonomija obsega.

Učinek hitre rasti potreb po podatkovnih omrežjih, ki bodo znotraj sebe omogočala tudi ZigBee tehnologijo, pomeni, da bo obstajala visoka ekonomija obsega določenih komponent brezžičnih senzorskih omrežij novih generacij. Eden glavnih stroškov je še vedno razvoj programske opreme, ki pa za svojo upravičenost zahteva dovolj velik ciljni tržni segment. Novi konkurenti skušajo ta problem rešiti s strategijo odprtih vmesnikov, torej vmesnikov, ki so dostopni različnim proizvajalcem programske opreme. Svoje platforme poskušajo standardizirati z namenom, da bi bile odprte za razvoj programske opreme različnih proizvajalcev. Tako bi zaradi sinergije različnih proizvajalcev programske opreme, ki bi vsak zase razvijali neodvisne aplikacije in jih ponudili trgu za platforme različnih proizvajalcev,

hitro dobili dovolj poceni programsko opremo za brezžične senzorske sisteme v dovolj velikem obsegu, da bi se njen razvoj izplačal.

Glede diferenciacije izdelka so novi konkurenti v prednosti, saj lahko ponudijo povsem nove rešitve, medtem ko morajo obstoječi konkurenti ohraniti povezavo z obstoječimi sistemi. Zato pa to lahko nadoknadijo z dobrim poznavanjem kupcev, razvitimi servisnimi in prodajnimi mrežami ter večjo primernostjo razvojnih rešitev.

### ***5.3.2 Analiza dobaviteljev v panogi telekomunikacij za področje brezžičnih senzorskih omrežij***

Dobavitelji uveljavljajo svojo moč z grožnjo zviševanja cen ali zmanjševanja kakovosti svojih izdelkov ali storitev. Močni dobavitelji tako lahko znižajo dobičkonosnost panoge, ki tega ne more nadoknaditi z zviševanjem svojih cen (Porter 1998, 27–29).

Dobavitelji pri brezžičnih senzorskih omrežjih so dobavitelji ohišij, dobavitelji elektronskih enot, dobavitelji integriranih vezij, dobavitelji kablov, dobavitelji telefonskih enot ter dobavitelji programske opreme. Dobavitelji integriranih vezij so koncentrirani, vendar nimajo velike moči, saj so njihovi izdelki standardizirani in se uporabljajo tudi v drugih panogah. Tudi kadar gre za integrirana vezja, izdelana po naročilu, je pogajalska moč dobaviteljev majhna, saj je veliko proizvajalcev, ki lahko ta vezja naredijo.

Ostali dobavitelji so običajno vezani na kupca in zato nimajo večje pogajalske moči, razen grožnje, da v celoti preidejo na dobavitelja v drugi panogi. Zaradi hitrega razvoja tehnologije morajo dobavitelji neprestano prilagajati svoje izdelke in se soočati z morebitnimi substituti.

Dobavitelji programske opreme pa so lahko zelo močni, saj je od njihovih storitev odvisna kakovost končnega izdelka. To velja seveda le takrat, ko gre za programsko opremo, ki je nujno potrebna za delovanje sistema in je za sistem specifična. Pri pomožni programski opremi ali raznih aplikacijah, ki so običajno prilagojene standardnim protokolom, dobavitelji običajno niso močni pogajalski partnerji, ker jih je vedno možno poiskati drugje.

### ***5.3.3 Analiza substitutov v panogi telekomunikacij na primeru brezžičnih senzorskih omrežij***

V brezžični senzorski industriji je velik trend združevanja ZigBee tehnologije, izdelkov in storitev. Sorodne veje brezžičnih omrežij, kot so mobilna telefonija, osebni računalniki, mini in mikro računalniki, radijske povezave ter podatkovne in video komunikacije, se povezujejo in združujejo v enotna omrežja. Izdelki sorodnih panog v telekomunikacijah si postajajo vse večji substituti.

Udeleženci panoge računalništva so začutili priložnost posega v panogo telekomunikacij. Priložnost sta jim omogočili dve dejstvi, in sicer skokovita rast potreb po prenosu podatkov in nove tehnologije, ki omogočajo prenos ZigBee protokola prek podatkovnih omrežij.

Eksponencialna rast potrebne pasovne širine za prenos podatkov oziroma količine podatkovnih informacij, ki se prenesejo v določenem času, je že preseгла potrebno pasovno širino za prenos ZigBee protokola. V naslednjih nekaj letih pa je pričakovati, da bo potreba po prenosu podatkov zahtevala nekajkrat večjo pasovno širino za prenos podatkov kot za prenos ZigBee protokola. Potreba po njej raste linearno. V bodoče bo torej manjši del pasovne širine potreben za prenos ZigBee protokola in bistveno večji del pasovne širine za prenos podatkov.

#### **5.3.4 Analiza kupcev v panogi telekomunikacij na primeru brezžičnih senzorskih omrežij**

Na podlagi analize smo v podjetju oblikovali dve skupini kupcev:

- Zasebni uporabniki  
Odvisni so predvsem od dostopnosti digitalnega naročniškega priključka ali kabelskih povezav. Na posameznih območjih ne zadovoljujejo zahtev glede zmogljivosti, zanesljivosti oziroma cene.
- Mala in srednja podjetja  
Območja zunaj mestnih središč niso zadovoljivo pokrita za ponudbo. Nove tehnologije zadovoljujejo stroškovne zahteve uporabnikov na območjih z manjšo gostoto prebivalstva in hkrati pomenijo predvsem tehnološko ter tudi stroškovno drugo možnost v mestnih središčih.

Tehnologija se lahko uporablja kot hrbtenična povezava na primer med točkami WiFi Hot Spot ali baznimi postajami GSM, kadar je to stroškovno upravičeno.

### **5.5 Strategija in izvedba**

Strategija marketinga se rodi, živi in umre s kupcem. Najpomembneje je upoštevati kupca in njegove želje, pri tem pa moramo pozabiti na svoje ideje, vizije in interese, ki niso neposredno povezani s strankami (Gerber 2004, 206).

Podjetje bo ponujalo svoj asortiman izdelkov in storitev po vsej Sloveniji. Če želimo uspešno vstopiti na trg in si ustvariti tržni delež, ki nam bo omogočil dolgoročen obstoj in razvoj podjetja, moramo oblikovati trženjsko strategijo, ki bo osredotočena predvsem na:

- kupca in njegovo zadovoljstvo,
- kakovost proizvodov in storitev in
- hitrost izvedbe naročil.

Osredotočenje na kupca je pomembno za vsako podjetje, še posebej pa za tista, ki ponujajo izdelke, ki jih kupci (še) ne poznajo dovolj dobro in jim jih je treba ustrezno predstaviti. Z osebnim obiskom bomo pridobili tudi povratne informacije in prve vtise potencialnih strank glede naše ponudbe, navsezadnje pa je na ta način mogoče priti tudi do novih idej, ki izhajajo iz potreb posameznih podjetij. Poleg tega je gradnja dolgoročnih odnosov s kupci za naše podjetje toliko bolj pomembna zaradi procesa pri morebitnem naročilu, ki zahteva svetovanje in uskladitev interesov stranke s tehničnimi zmožnostmi brezžičnih senzorskih omrežij. S tem mislim predvsem na primerno tehnično izvedbo brezžičnih senzorskih omrežij s ciljem stranki ponuditi kvalitetno storitev, ki bo služila svojemu namenu.

V podjetju se zavedamo, da osredotočenje na kakovost v današnjem poslovnem svetu ni več ključna konkurenčna prednost, ampak že kar nujnost, ki ji je treba posvetiti veliko pozornosti. Kakovost bomo zagotavljali skozi vse faze nakupnega procesa – od naročila strank, izdelave izvedbenega načrta, implementacije in preverjanja delovanja sistema. Tudi osredotočenje na hitrost bo ena od vrlin podjetja. V podjetju si bomo vedno prizadevali k izpolnitvi naših obveznosti, saj smo prepričani, da nam bo z zanesljivostjo in kakovostjo uspelo zgraditi trdne dolgoročne odnose.

### ***5.5.1 Konkurenčna prednost***

Podjetje mora za uspešno poslovanje zelo dobro poznati svoje potrošnike in konkurente. Razlogov za preučevanje konkurentov je veliko, med njimi tudi: boj za trg, premagovanje problemov v zvezi z upadajočo rastjo panoge, obvladovanje sprememb v zunanjem okolju, izkoriščanje tržnih priložnosti in spoznavanje ključnih dejavnikov uspeha v panogi. Končni smoter preučevanja konkurentov je ohranjanje lastne konkurenčne sposobnosti.

Prednost podjetja je, da se prilagajamo našim kupcem, nudimo celovito tehnično podporo in inženiring na področju brezžičnih senzorskih omrežij, imamo pa tudi širok izbor produktov z ZigBee tehnologijo.

### ***5.5.2 Trženjska strategija***

Podjetje bo svoje storitve tržilo na internetu preko lastnega spletnega portala. Trženje preko spleta omogoča, da ostane ponudba storitev geografsko neomejena in bo vidna na celotnem področju Slovenije. Kupci se vedno bolj zavedajo vrednosti spleta in iskanja informacij preko njega. Problem spleta pa je nepregledna množica strani, kar povzroča zelo majhno verjetnost, da bo podjetje opazno oz. da bo izstopalo v množici, razen če kupci ne bodo iskali točno določene stvari, ki jo bo podjetje ponujalo. Trženjska strategija bo osredotočena na kupca, kakovost in na uporabnost izdelkov in storitev.

V dejavnosti brezžičnih senzorskih omrežij je neposredna konkurenca zelo šibka. Na tržišču, kamor se podjetje usmerja, je storitev še precej nepoznana, zato bo osredotočenost na kupca bistvenega pomena. Zelo pomemben dejavnik je tudi osredotočenje na kakovost. Pred pričetkom delovanja bomo poiskali možne dobavitelje za dobavo materialov, s katerimi bomo sklenili daljše sodelovanje. Pomembno vlogo pri celoti trženjski strategiji ima tudi osredotočenje na prikladnost storitev. Poleg dejavnika, da bo podjetje svoje storitve opravljalo v prostorih kupcev, bo podjetje temu primerno prilagodilo fleksibilen urnik izvajanja storitve.

### **5.5.3 Cenovna strategija**

Podjetje se bo tudi v prihodnje osredotočilo na prodajo kompleksnih rešitev za brezžična senzorska omrežja. Res je sicer, da je prav v tem cenovnem razredu največja konkurenca, vendar pa bi strategija nižjih cen ob nespremenjeni kakovosti, ki se je kupci zavedajo in jo cenijo, pomenila svojevrstno nazadovanje oziroma možen dvom kupcev v kakovost storitev in zagotavljanja optimalnega delovanja brezžičnih senzorskih omrežij. Po drugi strani pa lahko doseže višji cenovni razred šele postopoma, z uveljavitvijo blagovne znamke, kvalitetnim in opaznim tržnim komuniciranjem ter prodornim potem. Pri postavitvi cen kombiniramo metodo na osnovi (želenega) pribitka na stroške (mark-up) ter metodo na osnovi trenutnih cen na trgu.

## **5.6 Finančni načrt**

Finančni načrt predstavlja predvideno oceno delovanja podjetja v prihodnosti. Priporočljivo je, da finančni načrt vsebuje: predračun denarnih tokov, bilanc uspeha in bilanc stanja, finančne kazalnike in ekonomiko podjetja.

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

### **5.6.1 Pomembne predpostavke**

Kazalci, s katerimi ocenjujemo poslovanje podjetja, so predvsem finančni, in sicer: celotni prihodki poslovanja, čisti prihodki poslovanja, čisti dobiček tekočega leta ter stroški materialov in izvedbe storitve. Sem prištevamo poslovno-finančne kazalce (preglednica 2), ki pa so naslednji: donosnost kapitala, donosnost sredstev, gospodarnost in likvidnost.

### Preglednica 1: Poslovni in finančni kazalniki za prvih 5 let

POSLOVNI IN FINANČNI KAZALNIKI					
	2012	2013	2014	2015	2016
PRIHODKI	150.750	172.986	199.262	231.742	272.528
ODHODKI	147.340	166.509	187.073	211.579	240.989
DOBIČEK	3.410	6.477	12.189	20.163	31.540
DAVČNA STOPNJA OBDAVČITVE DOBIČKA	20	20	20	20	20
DOBIČEK PO OBDAVČITVI	2.728	5.181	9.751	11.029	12.474
STOPNJA DONOSNOSTI KAPITALA	2	5	8	10	11
EKONOMIČNOST	1,02	1,04	1,07	1,10	1,13

Celotni prihodki podjetja v prvem letu znašajo 150.750,00 EUR. Tako je ob koncu prvega poslovnega leta zagotovljen dobiček v višini 2.728,00 EUR. Celotni odhodki v prvem letu bi znašali 147.340,00 EUR. Donosnost kapitala v prvem poslovnem letu znaša 2 odstotkov in do petega poslovnega leta doseže vrednost 11 odstotkov. Povprečna donosnost kapitala v prvih petih letih poslovanja pa je 7,16 odstotka. To pomeni, da je vloženi kapital rentabilen, prinaša dobiček, torej se je investicija izplačala.

#### 5.6.2 Načrt izkaza uspeha

Za obravnavano podjetje, ki ga bomo v prihodnosti zasnovali, je v prvih petih letih načrtovana 7,16-odstotna tržna rast. Pričakovana vrednost je ocenjena na podlagi ugodnosti in novosti, ki jih podjetje s svojo dejavnostjo v celoti ponuja. V prvem letu pričakujemo okvirno 150.750,00 EUR prihodkov od prodaje, od tega ocenjujemo, da bo dobiček znašal 2.728,00 EUR. Zelo visoka razlika med prihodki od prodaje in čistim dobičkom izvira iz visokih stroškov materiala, bruto plač, stroškov promocije in drugih stroškov, ki bodo po ocenah znašali 147.340,00 EUR. Podjetje pričakuje povečanje prihodkov od prodaje, ki bi v petem letu poslovanja znašali 272.528,44 EUR, kar znaša povprečno rast prihodkov od prodaje s stopnjo 12,76 odstotka letno. Odhodki podjetja pa se bodo od prvega do petega poslovnega leta zvišali za povprečno stopnjo 10,47 odstotka letno. Z vsakoletnim večanjem povpraševanja in dvigom cen storitev podjetje v prvih petih letih pričakuje povprečno stopnjo rasti čistega dobička za 20,45 odstotka letno.

Izračuni v načrtu izkaza uspeha so nastali s pomočjo spletnega portala »Tovarna podjetij, podjetniškega inkubatorja Univerze v Mariboru« oziroma z njihovim orodjem za poslovno načrtovanje.

## 6 SKLEP

Panoga telekomunikacij nudi možnost preučevanja strokovnjakom s tako različnih področij, kot so elektronika, elektrotehnika, ekonomske in družboslovne vede ter celo medicina. V projektni nalogi smo želeli podati pregled dosedanjih teoretičnih in praktičnih spoznanj na področju dejavnikov ustanavljanja podjetja in njihovega vpliva na podjetnikovo željo po rasti in zaznano uspešnost. Za zdravo gospodarsko strukturo je nastajanje novih malih podjetij zelo pomembno. Dejanska rast podjetja pa je v veliki meri odvisna od same želje podjetnika po rasti. Nastajanje novih podjetij in še zlasti rast ustaljenih podjetij pa sta tesno povezana s tveganjem, da podjetje z različnih vidikov ni uspešno oziroma da preneha poslovati.

Po uvodni predstavitvi osnovnih pojmov, vezanih na podjetništvo in njegov pomen, ter podjetnika v podjetniškem procesu smo v teoretičnem delu projektne naloge največ pozornosti namenili analizi dejavnikov ustanavljanja podjetja. Ugotovili smo, da v domači in tuji strokovni literaturi obstajajo številne delitve dejavnikov, ki spodbujajo ustanavljanje podjetij, in različni modeli oziroma študije teh vplivnih dejavnikov. Večina novejše literature zagovarja vpliv osebnostnih in okoljskih dejavnikov, v praksi pa večina raziskav temelji izključno na osebnostnih dejavnikih ustanavljanja podjetij. Sami smo se odločili za analizo obojih, le na ta način je namreč možna celovita obravnava problematike in zaključeno oblikovanje predlogov za spodbujanje ustanavljanja novih podjetij.

Rezultati analize ustanovitvenih razlogov so pokazali, da je največ novih slovenskih podjetnikov podjetje ustanovilo zaradi potrebe po neodvisnosti, sledijo tisti, ki so zasledovali željo po osebni rasti, ter podjetniki, ki so v lastni dejavnosti videli priložnost za večji zaslužek. Kot najslabše ocenjen in zato najmanj pomemben razlog se je izkazal vpliv sorodnikov, prijateljev in znancev. Ugotovitve raziskave v glavnem sovpadajo z ugotovitvami ostalih domačih in tujih raziskav. Večina študij je pokazala, da so osebni razlogi veliko močnejši kot finančni razlogi.

Analiza zunanjega okolja in panožnega okolja izpostavlja dejavnike, ki predstavljajo izrazite nevarnosti za usodo brezžičnih senzorskih omrežij. Prvi je trend zmanjševanja cen opreme. Drugi je zmanjšanje obsega investicij v brezžična senzorska omrežja s strani operaterjev. Tretji je vpliv novih tehnologij na arhitekturo bodočih brezžičnih senzorskih omrežij in na konkurenčnost v panogi. Zaradi novih tehnologij, kot so prenos govora prek paketnih omrežij in širokopasovni dostopi, se porajajo arhitekture brezžičnih senzorskih omrežij, ki bodo v prihodnosti verjetno v celoti zamenjale brezžična senzorska omrežja na osnovi obstoječih ZigBee tehnologij. Posledično to pomeni krajši življenjski cikel za obstoječe sisteme in potencialno rast trga bodočih brezžičnih senzorskih omrežij. Hkrati se pojavljajo priložnosti za povečanje obsega prodaje predvsem na novih trgih in novih tržnih segmentih.



Za učinkovito razvijanje poslovnih strategij bi bilo potrebno sistematično spremljanje zunanjega in notranjega okolja podjetja. Analiza okolja v tem delu je le deloma oprta na ustrezne kvantitativne podatke. Večinoma gre za analizo splošnih podatkov in izvajanje deduktivnega sklepanja o njihovih učinkih na obravnavano temo. Za učinkovito analizo okolja bi bilo treba sistematično spremljati konkurenco, ciljne trge in znotraj trgov posamezne tržne segmente. Poleg kvalitativnega ocenjevanja bi bilo treba izvajati tudi kvantitativne tržne analize. Treba bi bilo opredeliti in opazovati verigo vrednosti podjetja in določiti njegove osrednje sposobnosti.

Projekcije kažejo, da je podjetje izredno perspektivno. Kljub svoji majhnosti bo lahko ob izpolnitvi vseh predvidenih naročil in stroškov dalo zavidljive rezultate. Že v prvem letu bo podjetje lahko beležilo dobiček. Simulacije finančnega načrta pri spremenjenih ključnih predpostavkah kažejo, da pozitiven rezultat ni »na meji«, ampak ga je možno doseči tudi v spremenjenih okoliščinah. Menim, da je ideja zanimiva za izpeljavo ter da bo podjetje uspešno poslovalo. Ob stalnem izobraževanju ter nadgrajevanju svojih storitev pa menim, da lahko postane podjetje, eno izmed kakovostnejših podjetij, ki sledi spremembam ter nanje opozarja. S stalnim izobraževanjem kadrov bo lahko podjetje tako v naslednjih petih letih uresničilo svojo vizijo in poslanstvo.



## LITERATURA

- Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin, Aleš Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
- Antončič, Boštjan, Mitja Ruzzier, Tina Bratkovič. 2008. *Problematika rasti podjetja: primeri iz podjetništva*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Berginc, Jordan. 2008. Podjetništvo, inovativnost in pot do podjetniških idej. V *Od ideje do uspešnega podjetja: podjetniški priročnik*, ur. Blaž Kos, Nataša Tomič, 6-7. Ljubljana: Ljubljanski univerzitetni inkubator.
- Fielden, Sandra L., Marilyn J. Davidson in Peter J. Makin. 2000. Barriers encountered during micro and small business start-up in North-West England. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 7 (4): 295–304.
- Gerber, Michael E.. 2004. *Mit o podjetniku*. Ljubljana: Gea College – Poslovni izobraževalni center Lisac & Lisac.
- Gibb Allan, John Ritchie. 1982. Understanding the process of starting small businesses. V *European Small. Bus. J.*, 1(1): 26-45. Robert D. Hisrich
- Glas, Miroslav, Viljem Pšeničny. 2000. *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: Gea College.
- Gual, Jordi. 2004. Market Definition in the Telecoms Industry. V *The Economics of Antitrust and Regulation in Telecommunications*, ur. P. Rey, P. Buigues. Eduard Elgar Publishing.
- Hunger, David J., Thomas L. Wheelen. 1996. *Strategic Management*. Reading: Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Labioud, Houda, Hossam Afifi, Costantino de Santis. 2007. *WI-FI TM, BLUETOOTH TM, ZIGBEE TM AND WIMAX TM*. Dordrecht: Springer.
- Likar, Borut, Jožica Demšar, Peter Fatur, Dejan Križaj, Vid Pečjak, Sandi Sitar, Denis Trček, Nada Trunk Širca. 2000. *Inovativnost za mlade*. Koper: Visoka šola za management.
- Likar, Borut. 2002. *Uspeti z idejo!*. Ljubljana: Krona plus. Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
- Musek, Lešnik Kristijan. 2008. *Od zadovoljstva potrošnikov do programov zvestobe: nekateri psihološki dejavniki zadovoljstva in zvestobe potrošnikov in njihova integriranost v programe za sistematično spodbujanje zadovoljstva, zvestobe in zelenega vedenja potrošnikov*. Koper: Fakulteta za management.
- Noteboom, Robert. 1998. *Customer Value Strategy*. Utrecht: Coopers&Lybrand.
- Noy, Eli. 1998. Total Business Strategy – The Missing Link. *Long Range Planning* 31 (6): 927 – 932.
- Porter, Michael E.. 1998 *Competitive Strategy - Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, Michael E.. 2000. *Strategy and The Internet*. Boston: Harvard Business Review.
- Prašnikar Janez, Žiga Debeljak. 1998. *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Reynolds, Paul D., Mark Hay, Michael S. Camp. (1999) *Global Entrepreneurship Monitor*. Kansas City: Mo. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.

- Rebernik, Miroslav in Tadej Krošlin. 2007. *Podobe slovenskega podjetništva v letu 2006*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Slovenski podjetniški observatorij.
- Simič, Nikolaj. 2003. *Regulacija trga telekomunikacijskih storitev*. Ljubljana: Teleinfos, Ljubljana.
- Shaw, James K. 2000. *Strategic Management in Telecommunications*. Norwood (MA): Artech House Telecommunications Library.
- Staple, Gregory C. 1999. *TeleGeography 2000*. Washington D.C.: TeleGeography.
- Vahčič, Aleš, Branko Bučar, Mateja Drnovšek, Nataša Logar. 1998. *Planiranje novega podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Vahčič, Aleš. 2000. Stanje podjetništva v Sloveniji. V *Slovensko podjetje v devetdesetih*, ur. Neven Borak, 49 – 60. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
- Vidic, Lina, Elizabeta Zirnstaen, Mitja Ruzzier, Boštjan Antončič. 2008. *Priročnik za pripravo poslovnega načrta*. Piran: Wwww.tiskpiran.si.
- Tajnikar, Maks. 2000. *Tvegano poslovanje*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Tomšič, Tomaž. (2002). *Razvoj tržne strukture telekomunikacijske panoge*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tully, Shawn. 2000. Has The Market Gone Mad?. *Fortune Magazine* 1(24):80 - 86.
- Zerdick, Axel, Arnold Picot, Klaus Schrape, Alexander Artope, Klaus Goldhammer, Ulrich T. Lange, Eckart Vierkant, Esteban Lopez-Escobar, Roger Silverstone. 2000. *E-Conomics, Strategies for the Digital Marketplace*. Berlin: Springer.

## VIRI

Commission recommendation on relevant product and service markets within the electronic communications sector, Explanatory memorandum. 2003.

[Http://ec.europa.eu/information\\_society/topics/telecoms/regulatory/maindocs/documents/explanmemoen.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/topics/telecoms/regulatory/maindocs/documents/explanmemoen.pdf) (25.1.2011).

## **PRILOGE**

Priloga 1 Izkaz denarnega toka za prvo leto po mesecih

Priloga 2 Poslovni in finančni kazalniki



## IZKAZ DENARNEGA TOKA ZA PRVO LETO PO MESECIH

PREJEMKI OD:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
vplačila kapitala	35.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
prodaja	6.281	6.281	8.375	8.375	9.421	10.421	13.421	15.281	16.200	17.332	20.181	20.181
avansov	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
najetih posojil	80.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
danih posojil	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
prodaje premoženja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
drugi prejemki	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
prejemki skupaj	121.281	6.281	8.375	8.375	9.421	10.421	13.421	15.281	16.200	17.332	20.181	20.181
IZDATKI ZA:												
nakup premoženja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
plačilo dobaviteljem	3.000	3.000	3.500	3.500	4.200	5.900	5.900	7.200	7.900	8.300	10.300	8.300
avanse dobaviteljem	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
vračilo posojil in kreditov	1.525	1.525	1.525	1.525	1.525	1.525	1.525	1.525	1.525	1.525	1.525	1.525
bruto plače	2.775	2.775	2.775	2.775	2.775	2.775	2.775	2.775	2.775	2.775	2.775	2.775
davki in prispevki	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850
plačilo drugih stroškov poslovanja	1.553,33	1.553,33	1.553,33	1.553,33	1.553,33	1.553,33	1.553,33	1.553,33	1.553,33	1.553,33	1.553,33	1.553,33
izdatki skupaj	10.703	10.703	11.203	11.203	11.903	13.603	13.603	14.903	15.603	16.003	18.003	16.003
prejemki - izdatki (neto prejemki)	110.578	-4.422	-2.828	-2.828	-2.482	-3.182	-182	378	597	1.329	2.178	4.178





## POSLOVNI IN FINANČNI KAZALNIKI

OD 1.1.2012	2012	2013	2014	2015	2016
<b>PRIHODKI SKUPAJ</b>	150.750,00	172.985,63	199.262,14	231.741,87	272.528,44
Prihodki poslovanja	150.750,00	172.985,63	199.262,14	231.741,87	272.528,44
<b>ODHODKI SKUPAJ</b>	147.340,00	166.508,93	187.072,79	211.579,32	240.988,85
Stroški materiala	73.200,00	82.723,32	92.939,65	105.114,74	119.725,69
Bruto plače	55.500,00	62.720,55	70.466,54	79.697,65	90.775,63
Izobraževanje	700,00	791,07	888,77	1.005,20	1.144,92
Stroški telefona in interneta	1.200,00	1.356,12	1.523,60	1.723,19	1.962,72
Najemnina	4.200,00	4.746,42	5.332,60	6.031,17	6.869,51
Računovodske storitve	1.200,00	1.356,12	1.523,60	1.723,19	1.962,72
Amortizacija	2.600,00	2.938,26	3.301,14	3.733,58	4.252,55
Stroški službenega vozila	3.200,00	3.616,32	4.062,94	4.595,18	5.233,91
Strošek elektrike in vode	540,00	610,25	685,62	775,44	883,22
Zavarovanja	1.300,00	1.469,13	1.650,57	1.866,79	2.126,28
Začetni stroški vzdrževanja	1.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Drugo (nepredvideni stroški)	2.500,00	2.825,25	3.174,17	3.589,98	4.088,99
<b>DOBIČEK PRED OBDAVČITVIJO</b>	3.410,00	6.476,69	12.189,35	13.786,16	15.592,15
Davčna stopnja obdavčitve dobička v %	20	20	20	20	20
<b>DAVEK OD DOBIČKA</b>	682,00	1.295,34	2.437,87	2.757,23	3.118,43
<b>ČISTI DOBIČEK</b>	2.728,00	5.181,35	9.751,48	11.028,93	12.473,72
<b>STOPNJA DONOSNOSTI KAPITALA</b>	2	5	8	10	11
<b>EKONOMIČNOST</b>	1,02	1,04	1,07	1,10	1,13