

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA  
POSLOVNI NAČRT PODJETJA

LEA BREZNIK

MENTOR  
IZR. PROF. DR. ŠTEFAN BOJNEC

KOPER, 2007

---



## POVZETEK

Naše podjetje Lea Breznik, s. p., KOMED – Komplementarna medicina se ukvarja z uradnim zastopstvom za vrhunske sisteme magnetnega polja, avstrijskega proizvajalca MAS, Medizinische produkt Handels GmbH, in s storitvami magnetoterapije na atraktivni lokaciji v Mariboru. Naše podjetje ima vizijo, da si pridobi koncesijo države za prodajo medicinskih izdelkov in izvajanje storitev magnetoterapije. S tem poslovnim načrtom nameravamo graditi začrtani posel. Poslovni načrt nam bo služil kot orodje, da ne skrenemo z začrtane poti. Skozi čas poslovanja se bo ta poslovni načrt neprestano primerno modificiral. Zavedanje, da bomo nekega dne lahko pomagali z vrhunskimi medicinskimi in nemedicinskimi napravami, nam je dalo voljo, da nismo prenehali z delovanjem pri ovirah, ki so se pojavile na naši samostojni poslovni poti. Dejstvo je, da v nobeni družbi, kaj šele v kompleksu družbenih aktivnostih, ved o podjetništvu in restrikcij države, ni enotne vsebinske opredelitve pojmov, pojavov, aktivnosti in dejanskega stanja. S tega vidika naj navedem najpogostejše izraze teh vsebin, ki se pojavljajo v tem poslovnem načrtu.

*Ključne besede:* magnetna polja, uradno zastopstvo, poslovni načrt, raziskava trga, analiza trga, načrt prodaje, strategija trženja, finančne projekcije

## SUMMARY

Our company Lea Breznik, s. p., KOMED – Komplementarna medicina is an official representative for superior magnetic field systems of the Austrian manufacturer MAS Medizinische produkt Handels GmbH and rendering services of magnetotherapy on an attractive location in Maribor. Our company also has a vision to acquire a concession for selling medical products and rendering magnetotherapy service. With this business plan I intend to build the outlined business. The business plan will serve as a tool that will help me accomplish my goals. During the time of business operation this business plan will be modified accordingly. Knowing that one day I will be able to help with state-of-the-art medical and non-medical appliances pushed me forward, not stopping when I hit obstacles on my first independent business venture. The fact is that in any society, or even in a complexity of social activities, science of entrepreneurship and restrictions of government there is no content definition of concept, phenomenon, movement and the true state. From this point of view let me indicate the most frequent terms, that occurs in this business plan.

*Key words:* complementary medicine, official representative, business plan, market research and analysis, sales plan and trade strategy, financial projections

**UDK:** 339.13:658.8:537.615(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Kaj je poslovni načrt? .....	1
1.2	Zakaj pripravljamo poslovni načrt? .....	1
1.3	Kdo naj pripravi poslovni načrt? .....	2
1.4	Kako se lotimo poslovnega načrta? .....	2
1.5	Sestavine poslovnega načrta .....	3
<b>2</b>	<b>Storitev, podjetje in panoga .....</b>	<b>7</b>
2.1	Vizija, poslanstvo, strategija, temeljni smotri in cilji podjetja .....	7
2.1.1	Osrednja vizija .....	7
2.1.2	Poslanstvo podjetja .....	7
2.1.3	Določanje strategij podjetja .....	8
2.1.4	Temeljni smotri podjetja .....	8
2.1.5	Temeljni cilji podjetja .....	8
2.2	Opis podjetja in storitev .....	10
2.2.1	Opis podjetja .....	10
2.2.2	Opis storitev .....	10
2.3	Opis dejavnosti (po SKD) .....	11
<b>3</b>	<b>Raziskava in analiza trga .....</b>	<b>13</b>
3.1	Tržno področje za storitve magnetoterapije .....	13
3.2	Analiza ciljnih kupcev .....	14
3.3	Analiza konkurence .....	17
3.4	Stalno spremljanje trga .....	18
<b>4</b>	<b>Razvoj in storitev .....</b>	<b>19</b>
4.1	Razvoj storitve in managementa .....	19
4.2	Izbira poslovne lokacije .....	19
4.3	Storitvene operacije .....	19
4.4	Načrt nabave .....	21
4.5	Poslovni prostori .....	21
4.6	Načrtovanje opreme .....	21
4.7	Merila za izbiro dobavitelja .....	21
4.7.1	Cena .....	22
4.7.2	Popusti .....	22
4.7.3	Kakovost .....	22
4.7.4	Dobava .....	22
4.7.5	Plačilni pogoji .....	23
4.7.6	Zanesljivost .....	23
4.7.7	Prilagodljivost .....	23
4.7.8	Hitrost .....	23

4.8	Načrt zaposlovanja – kvalifikacijska struktura in dinamika zaposlovanja delavcev .....	23
4.9	Drugi vidiki načrtovanja storitev in prodaje .....	26
<b>5</b>	<b>Načrt prodaje in strategija trženja .....</b>	<b>29</b>
5.1	Tržno sporočilo podjetja .....	29
5.2	SWOT analiza.....	30
5.3	Načrt prodora na trg.....	31
5.4	Oblikovanje in politika cen.....	32
5.5	Prodajne poti .....	32
5.6	Prodaja posameznikom .....	32
5.7	Po-prodajne storitve za kupca, instrumenti prodajne taktike.....	32
5.8	Promocijska dejavnost podjetja .....	33
5.9	Politika komuniciranja.....	34
5.10	Pospeševanje prodaje.....	35
<b>6</b>	<b>Management, organizacija in lastništvo .....</b>	<b>37</b>
6.1	Podjetnik, podjetniška/managerska skupina .....	37
6.2	Zunanja strokovna skupina .....	37
6.2.1	Računovodstvo in knjigovodstvo .....	38
6.2.2	Pravna pisarna.....	38
6.2.3	Marketinške agencije .....	38
6.3	Organizacijska shema podjetja .....	38
6.4	Lastništvo in drugi investitorji.....	39
6.5	Sestava investicijskega programa .....	40
<b>7</b>	<b>Finančne projekcije .....</b>	<b>41</b>
7.1	Bilanca stanja.....	41
7.2	Izkaz uspeha.....	44
7.3	Denarni tok .....	45
<b>8</b>	<b>Ocena tveganj in problemov .....</b>	<b>47</b>
8.1	Kritična tveganja in problemi .....	47
8.2	Predvideni protiukrepi učinkov tveganja.....	47
<b>9</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>49</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>51</b>
	<b>Priloge .....</b>	<b>53</b>

## **SLIKE**

Slika 4.1	Dejavniki poslovnega procesa .....	20
Slika 4.2	Proces zaposlovanja.....	25
Slika 5.1	Določanje strateških izhodišč .....	30
Slika 6.1	Linajska oblika sistema organizacije na začetku poslovanja. ....	39

## **TABELE**

Tabela 2.1	Vpliv državnih predpisov na dejavnost .....	12
Tabela 3.1	Analiza občutljivosti kupcev na lastnosti ponudbe .....	16
Tabela 3.2	Ocena različnih ponudb v primerjavi z resnejšimi konkurenti (1–10) .....	17
Tabela 3.3	Ocena dejavnikov organizacijske sposobnosti v primerjavi s konkurenti (1–10).....	18
Tabela 4.1	Prikaz poslovnega procesa po zagonu podjetja .....	20
Tabela 4.2	Število zaposlenih in njihova kvalifikacija.....	24
Tabela 5.1	SWOT analiza.....	31
Tabela 6.1	Razlika med matrično in organsko organizacijo .....	39





# 1 UVOD

## 1.1 Kaj je poslovni načrt?

Poslovni načrt obravnava način realizacije izbrane dejavnosti za načrtovano obdobje v prihodnosti. Določena dejavnost je lahko opravljanje posla, ki lahko obsega zgolj aktivnost ene osebe, ali pa delovanje multinacionalke, v kateri se poslovni načrt lahko nanaša na celotno podjetje ali pa samo na določen oddelek oz. posamezne načrtovane aktivnosti, kakršna je npr. investiranje. Za podjetnika ali podjetje je poslovni načrt temeljno gradivo, ki ima velik pomen, kajti v njem so:

- zapisana vizija o bodočem poslu,
- ocenjen tržni potencial,
- opredeljeno videnje razvoja podjetja,
- oblikovana strategija in taktike za doseganje ciljev,
- predvideno tveganje in problemi,
- časovno opredeljen posamezni poslovni dogodek,
- finančna napoved.

Poslovni načrt pomaga podjetniku kot sodilo pri spremljanju rezultatov, saj lahko z njim ugotavlja in analizira razliko med dejanskim in načrtovanim stanjem. Poslovni načrt od podjetnika zahteva tudi, da svoje dolgoročne cilje, ocene, poslovne priložnosti in napovedi sistematično spravi na papir. Pri tem poskuša poslovanje kar najbolj zanesljivo oceniti glede na svoje znanje, zmožnosti in informacije, ki jih je zbral o poslu. Nič namreč ne more nadomestiti zapisanega načrta pri pojasnjevanju zamisli ter odkrivanju možnih negotovosti, tveganj in morebitnih slabosti v poslovni zamisli.

Poslovni načrt podjetniku pomaga ugotoviti, ali je načrtovani posel tehnološko izvedljiv in poslovno privlačen. Če je posel privlačen, potem poslovni načrt pomaga pri doseganju načrtovanih ciljev v naslednjih petih letih. Poslovni načrt je zasnovan s podrobnimi obrazložitvami vsakega posameznega koraka in njegove funkcije ter z opisi vseh relacij podjetja s kupci, konkurenco, lastniki in dobavitelji.

## 1.2 Zakaj pripravljamo poslovni načrt?

Poslovni načrt pripravimo iz več razlogov. V prvi vrsti za podjetnika, torej zase, saj s tem preverimo poslovno zamisel. Uporabimo ga lahko tudi kot pripomoček za pridobivanje kapitala, služi pa tudi kot temeljni dokument pri iskanju investitorjev. Poslovni načrt pripravljamo za tri skupine uporabnikov: za podjetnike, za dejanske kupce in za investitorje.

Podjetnik lahko poslovni načrt uporabi kot vodič za management in planiranje poslovanja ter kot sredstvo razvoja. V aktualnem poslovanju nam podjetniški načrt služi za kontroliranje, če poslujemo skladno z načrtovanimi cilji in začetno vizijo. Z dobrim poslovnim načrtom vemo, kje smo začeli ter kaj in na kakšen način želimo doseči.

Podjetniki se vse pogosteje soočajo z vedno novo skupino težav, ki izhaja iz globalizacije. To je odprava meja in posledično znatno večja in močnejša konkurenca. Kratkoročno se te težave lahko spregledajo, toda če se v podjetju ne dela po načrtu, ki te težave odpravi, se jim izogne ali jih vsaj omili, nas bodo problemi prej ko slej naredili manj konkurenčne ali pa nas celo uničili. Ravno zaradi takšnih sprememb, ki se dogajajo v svetu in ki imajo močan vpliv na tok gospodarstva, ekonomije in poslovanja, je načrtovanje prihodnjega poslovanja tako zelo pomembno.

### **1.3 Kdo naj pripravi poslovni načrt?**

Najbolje je, da podjetniški načrt izdelata podjetnik sam oz. celotna podjetniška skupina, in sicer zato, ker lahko tako opiše svoje zamisli in celo implementira začetno idejo (to pomeni, da o njej ve dovolj – in to znanje oz. vizija lahko postane srž posla). Mnogi svetovalci so prepričani, da poslovni načrt, ki ni rezultat podjetnikovega »znoja in krvi«, podjetnika nikoli ne bo tako pritegnil in ga tudi ne bo poskušal tako vztrajno uresničiti, kot če bi ga pripravil sam. Avtor jedra poslovnega načrta mora biti podjetnik sam. Ko poslovni načrt izpopolnjuje, pa si lahko pomaga z osebami z različnih področij. Kljub temu mora poslovni načrt izražati avtorjevo mišljenje, filozofijo in poslovno energijo.

### **1.4 Kako se lotimo poslovnega načrta?**

Ko smo si v glavi zamislili ključne postavke poslovnega načrta in jih v osnutku prenesli na kos papirja, se moramo lotiti sistematizirane izdelave poslovnega načrta. Pri tem je velikega pomena pravi pristop, saj je napisati dober poslovni načrt skoraj tako pomembno kot načrtovanje posla. Verjetno vsak avtor poslovnega načrta kmalu ugotovi, da mora rešiti dileme in konflikte med načrtom in njegovim dokumentiranjem. Strategije, ki se v osnutkih zdijo dobre, se lahko potem, ko so analizirane in dokumentirane, izkažejo za slabe. Deloma zato, ker dokumentiranje in načrtovanje vzajemno vplivata drug na drugega. Dobro je, če najpomembnejša poznana dejstva dokumentiramo že v fazi načrtovanja in izdelave osnutka ter tako dobimo trdno izhodišče – temelj poslovnega načrta. Poslovni načrt je dokument, ki se konstantno razvija. Izdelata se v več fazah in v vsaki se dopolnjuje. V prvi fazi podjetnik sistematično zapiše, kaj o poslu že ve. Sledi druga faza, v kateri preuči vse vidike posla, zbere informacije o dobaviteljih in konkurentih. V zadnji, tretji fazi pripravi besedilo in ga predstavi potencialnim družabnikom in investitorjem. Poslovni načrt je poleg tega izdelan za različne razvojne faze podjetja. Ko podjetnik pripravlja poslovni načrt, mora izhajati iz ključnih razlogov za njegovo pripravo, ki so običajno (Glas 1999, 25):

- pridobiti denarna sredstva od bank in investitorjev,
- poiskati ali zadržati poslovnega partnerja ali ključne sodelavce,
- razviti strategijo, ki bo omogočila uspešno operativno vodenje posla.

Vsebina poslovnega načrta mora biti privlačna, vabljava in lahko berljiva. Strategije in načrtovanje morajo biti usmerjeni v prihodnost in morajo podajati realno oceno možnih rezultatov. Pri tem ima pomembno vlogo povzetek, ki mora biti prepričljiv. V načrtu morajo biti obravnavana vsa poglavja, ki so pomembna pri odločanju. Gledanje podjetnika na vse možne scenarije krepko vpliva na medsebojno zaupanje med investitorji in družabniki. Oblikovna izdelava poslovnega načrta mora predstaviti podjetnika kot osebnost, ki zna svojo misel ponuditi v najbolj primerni obliki. Poslovnega načrta se lotimo, ko poznamo vse dejavnike, ki so pomembni za ustvarjanje sistema določenega podjetja. Za dobre rezultate moramo uporabiti kar se da točne ter učinkovite podatke in informacije. Podatki so pridobljeni na razpoložljiv in optimalen način. Pomembno je, da so podatki čim bolj točni, saj točnost podatkov predstavlja osnovo verodostojnosti poslovnega načrta. Poslovni načrt mora biti izdelan na podlagi analitičnega študija in mora zajemati realne vrednosti obravnavanih postavk.

### **1.5 Sestavine poslovnega načrta**

Sodobna literatura priporoča različne vrste struktur poslovnega načrta, izbira pa je odvisna od avtorja. Kljub temu vsak načrt sledi določenemu zaporedju in zajema vse sestavine, ki jih mora poslovni načrt vsebovati. Struktura, ki se danes dokaj pogosto uporablja, je približno naslednja (Pšeničny 1996, 108):

- povzetek poslovnega načrta,
- panoga, podjetje in proizvodi/storitve,
- raziskava in analiza trga,
- razvoj in proizvodnja,
- načrt prodaje/marketinga,
- management, organizacija in lastništvo,
- finančne projekcije,
- ocena kritičnih tveganj in problemov,
- terminski načrt,
- dodatki k poslovnemu načrtu.

#### *Povzetek poslovnega načrta*

Povzetek opredeljuje najpoglavitejša dejstva poslovnega načrta. Napisan mora biti natančno, jedrnato in s privlačnim opisom posla. V povzetku mora biti poudarjeno, v čem je posel podjetja, kakšna je managerska skupina, kakšni so glavni finančni podatki in kakšno obliko investiranja bo ta posel imel.

#### *Panoga, podjetje in proizvodi/storitve*

Opis storitev, podjetja in panoge je predstavitev koncepta posla podjetja. Koncept je opisan z vidika storitev (proizvodov), ki jih podjetje ponuja, ter poslovnih značilnosti

panoge, v kateri bo podjetje poslovalo. Opis storitev mora biti natančen, vseboval pa naj bi tudi predstavitev konkurenčnih storitev in pojasnil, kako je s pravno zaščito storitev podjetja.

#### *Raziskava in analiza trga*

Raziskava in analiza trga opredeljuje vse postavke, ki so povezane s trgom, na katerem podjetje posluje. Pomembno je, da je trg dovolj velik in primeren za posel posameznega poslovnega načrta. V tem poglavju poslovnega načrta je treba prikazati, da dejansko obstaja dovolj potencialnih kupcev. Prodajne možnosti se ugotovijo, ko se preučijo obstoječa stanja z vidika konkurence in kupcev. Pomembno je razkriti vsa tveganja, tako da posamezna skupina bralcev nima občutka, da se kaj prikriva.

#### *Razvoj in proizvodnja*

Ta del opiše, v kakšni razvojni fazi je storitev (proizvod) ter koliko časa in sredstev potrebujemo za dokončanje načrtovanega razvoja. Pri razvoju moramo biti pozorni na posamezne omejitve in aktivnosti, kot so soglasja, dovoljenja, atesti, licence, kontrole ipd. Zelo pomembno je izhodišče posla, katerega storitev (proizvod) lahko razvijemo za naslednje generacije. Ključno vlogo pri razvoju imajo strokovnjaki s svojimi predlogi in nasveti podjetju za alternative designov in tehnične izpopolnitve. Ko enkrat razvijemo storitev (proizvod), ki se od konkurenčnih razlikuje (po tehnični ali oblikovni plati), je dobro, da jo zaščitimo po pravni poti (patent, avtorske pravice, blagovna znamka in topografsko poreklo).

#### *Načrt prodaje/marketinga*

Načrt prodaje in strategija trženja sta bistvena za uspeh, saj pri teh aktivnostih začenja v blagajno podjetja od kupcev pritekati denar. V tem delu je pomembno, da se dobro opiše načrt prodaje storitev po cenah, ki zagotavljajo dobiček. Upoštevati je treba tržne okoliščine, konkurenco in kupno moč ciljnih kupcev. Vsak načrt prodaje posameznega podjetja je moč razvijati z različnimi pristopi. Najbolje je, če ta pristop spodbuja prodajo v inovativni obliki, saj je pritisk konkurence vedno večji. Podjetje mora izdelati tudi marketinški načrt. Marketinški načrt opisuje stanja tržišča v povezavi s strategijamo kako bodo proizvodi in storitve distribuirane, ovrednotene in oglaševane (Hisrich 2002, 237)

#### *Management, organizacija in lastništvo*

To je podjetniška skupina, od katere se pričakuje neka pripadnost, zaupanje ter operativno in strateško učinkovito sodelovanje. Ta podjetniška skupina je največji zaklad podjetja, zato je za investitorje pomembno, iz kakšnega okolja izvira posamezen član uprave podjetja. V tem poglavju se opišejo prednosti in slabosti slehernega člana podjetniške ekipe in njihova razporeditev po delovnih mestih v organizacijski strukturi.

### *Finančne projekcije*

Finančne projekcije izhajajo iz sedanjega stanja in iz napovedi za naslednjih 3–5 let. V finančnih projekcijah je treba prikazati celotno finančno plat poslovanja. Pri finančnih napovedih smo pozorni predvsem na ugodno stanje kapitala, dobička in denarja. Seveda moramo z enakimi naporji na enak ugoden način dosegati tudi druge predpostavke ter poskušati optimalno predvideti celoten finančni tok podjetja skozi predvidevano in načrtovano obdobje. Natančno je treba opredeliti predpostavke, ki so uporabljene pri ocenah, ter jih podati v obliki razpredelnic in besedila.

### *Ocena kritičnih tveganj in problemov*

Ocena tveganj in problemov razkriva, kje se pri poslu skrivajo tveganja ali nepričakovani problemi, ki bi lahko bili razlog za izgubo dela ali celotnih vloženih sredstev. Treba je ugotoviti vzroke, ki predstavljajo tveganja in probleme, ter predvideti, kakšna je verjetnost, da se zgodijo prav nam. Za investitorje je zelo prepričljivo, da je izdelan dodaten finančni načrt, ki zajema vse stroške, povezane s tveganji in problemi, ter ki pokažejo, kako bi to vplivalo na poslovne rezultate.

### *Terminski načrt*

Terminski načrt opisuje, kaj vse je treba storiti v določenem času, in ponuja način organizacije, ki bi bil najprimernejši za posamezno izvedbo različnih bistvenih opravil. Ta opravila so pridobitev različnih dovoljenj, zagotavljanje finančnih sredstev, pridobivanje zaposlenih, nabava blaga, inženiring, testiranje in atest. Priporočljivo je, da so opisane tudi posledice in alternativni ukrepi v primeru, če določena aktivnost ne bi bila opravljena v načrtovanem času. Najbolje je, da se v obliki tabele napravi pregleden seznam opravil.

### *Dodatki k poslovnemu načrtu*

Dodatki k poslovnemu načrtu vključujejo relevantno dokumentacijo, ki dodatno podkrepi ali podrobneje obrazloži poslovne strategije, razne trditve in predpostavke v poslovnem načrtu.

Strokovna literatura priporoča določeno strukturo poslovnega načrta. Toda ker je za ustanovitelja podjetja pomembno predvsem, da se sam odloči za strukturo, ki najbolj ustreza naravi posla, smo se ravno zaradi tega pogleda odločili, da poslovni načrt izdelamo po naslednji strukturi poglavij:

- Uvod,
- Storitev/proizvod, podjetje in panoga,
- Raziskava in analiza trga,
- Razvoj in storitev,
- Načrt prodaje in strategija trženja,

## *Uvod*

- Management, organizacija in lastništvo,
- Finančne projekcije,
- Ocena tveganj in problemov,
- Sklep.

Kot za vsako podjetje predstavljajo izvedene rešitve pravnih in ekonomskih zahtev ključ za rojstvo podjetja. Da bomo realizirali prve korake tega projekta, je treba predhodno predelati vse pomembne postavke ter jih uspešno in učinkovito obdelati.

## **2 STORITEV, PODJETJE IN PANOGA**

### **2.1 Vizija, poslanstvo, strategija, temeljni smotri in cilji podjetja**

»Vizija je zamisel nove in zaželene podobe organizacije v prihodnosti, ki jo je moč zlahka širiti po organizaciji in zunaj nje.« (Možina idr. 1994, 300)

#### **2.1.1 Osrednja vizija**

Vizija našega podjetja je:

- postati vodilni ponudnik storitev komplementarne medicine oz. storitev za dobro počutje in telesno energijo v Sloveniji;
- postati uradni zastopnik izbranih vrhunskih medicinskih in nemedicinski naprav in pripomočkov na področju nekdanje Jugoslavije.

Naše podjetje se želi uveljaviti v vseh večjih mestih po Sloveniji in v državah nekdanje Jugoslavije, in sicer s storitvami komplementarne medicine ter kasneje tudi z diagnostičnimi storitvami. Ravno tako želi podjetje pridobiti uradna zastopstva različnih priznanih proizvajalcev medicinskih in nemedicinskih naprav za omenjeno področje. Dolgoročno ima podjetje tudi vizijo izgradnje lastnih medicinsko-rehabilitacijskih in wellness centrov v večjih slovenskih mestih. Kratkoročna vizija podjetja pa je, da v svoji primarni dejavnosti postane odličen izvajalec storitev komplementarne medicine in generalni zastopnik s pestro ponudbo vrhunskih medicinskih in nemedicinskih naprav in pripomočkov na področju Slovenije. S svojo dejavnostjo želimo omogočiti zadovoljstvo strank v tolikšni meri, da se bodo ob različnih priložnostih rade vračale. Podjetje želi svoj položaj utrjevati s prilagajanjem strukture in obsega svoje ponudbe tržnim potrebam, z nenehnim izboljševanjem kakovosti storitev in z dopolnjevanjem prodajnega programa ter predvsem s prijaznim, ustrežljivim in povsem lojalnim odnosom do strank. Predvsem pa vidimo v prihodnje možnost v izvedbi enakih storitev komplementarne medicine tudi na drugih lokacijah v večjih slovenskih mestih.

#### **2.1.2 Poslanstvo podjetja**

Podjetje bo prodajalo kakovostne medicinske in nemedicinske naprave in pripomočke znanim in neznanim kupcem. Izvajalo bo tudi veleprodajo in maloprodajo medicinskih in nemedicinskih naprav in pripomočkov. Za te namene bo imelo podjetje z različnimi proizvajalci medicinskih in nemedicinskih naprav in pripomočkov sklenjene pogodbe o uradnem zastopstvu za področje Slovenije. S stalnim spremljanjem sprememb in s prilagajanjem najbolj vplivnim spremembam bo poskušalo podjetje vedno znova izboljševati kakovost storitev ter se s svojimi kooperanti in poslovnimi partnerji (distributerji) konstantno truditi za kakovostnejše storitve. Predvsem si bomo prizadevali biti uspešno in ugledno podjetje, ki s svojo ponudbo in izvedbo storitev v najvišji meri zadovoljuje želje in potrebe posameznikov ali skupin. Pri tem imamo v

mislih tudi zadovoljevanje potreb najzahtevnejših strank. Izjava o poslanstvu podjetja je vodilo pri sprejemanju strateških odločitev.

### **2.1.3 Določanje strategij podjetja**

Strateški razvoj podjetja bo omogočen na podlagi učinkovite informiranosti slovenske javnosti o zdravilnih učinkih modernih medicinskih naprav. Ponudba bo na začetku poslovanja zajemala samo aparat za magnetno polje. Z realizacijo posameznih strateških korakov bomo poskušali povečevati našo prepoznavnost in prodajo ter širjenje ponudbe z novimi modernimi medicinskimi napravami po vsej državi. Od samega začetka poslovanja moramo izvajati strategijo pozicioniranja podjetja glede na konkurenco in v očeh strank dosegati konkurenčno prednost. Cilj strateškega načrtovanja je, da podjetju pomaga izbrati in organizirati dejavnosti tako, da bo ostalo zdravo, četudi pride do nepričakovanih nevšečnosti pri kateri koli posamezni dejavnosti ali skupini izdelkov. Cilj strategije je oblikovanje vrednosti ob zadovoljevanju želja in potreb strank. Če podjetje v očeh kupcev ponuja boljšo vrednost kot konkurenčna podjetja, predstavlja prednost določen čas, v katerem se povečajo zahteve strank. Konkurenca posnema dobre strani ponudbe in izboljšuje svojo. Kar je vrednost v očeh strank danes, ne bo nujno tudi jutri. Podjetje bo v smislu doseganja ciljev (glej točko 2.1.5) zagotavljalo dobro izkoriščanje različnih sredstev in virov, s katerimi razpolaga. Potencialni viri in sredstva podjetja morajo zagotavljati uspešno pozicijo na trgu. Kupci žele kupovati proizvode in storitve z visoko vrednostjo v posameznem cenovnem razredu. Podjetje bo z investicijami izboljševalo obstoječo ponudbo in s tem gradilo konkurenčne prednosti.

### **2.1.4 Temeljni smotri podjetja**

Temeljni smotri podjetja so:

- postati uspešno podjetje,
- nuditi stalno in kakovostno storitev kupcem,
- nuditi prijetnejše življenjsko okolje za občane,
- ohranjati konkurenčne prednosti z nenehnim prilagajanjem okolju,
- dosegati ugled v javnosti (image),
- ohranjati podjetje na daljši rok,
- ohranjati in povečevati premoženje in dobiček,
- zagotavljati zadovoljstvo zaposlenih, poslovnih partnerjev in kupcev,
- dosegati uspešnost, učinkovitost in ugled skozi vsakdanje poslovanje.

### **2.1.5 Temeljni cilji podjetja**

Temeljni cilji podjetja so:

- postati tržno usmerjeno podjetje,



- vzpostaviti kakovostno mrežo pooblaščenih distributerjev,
- v štirih do petih letih razširiti dejavnost storitev magnetoterapije v glavno mesto Slovenije,
- v prvih petih letih poslovanja količinsko povečati obseg prodaje in storitev za povprečno 10 % letno,
- imeti trden položaj na trgu v slovenskem okolju,
- zagotavljati celotno ponudbo v čim večje zadovoljstvo ciljnim kupcem,
- doseči zelo ugodno izhodišče za tržni položaj,
- dosežati čim boljše poslovne izide in uspešno poslovanje,
- zagotavljati rast premoženja podjetja in lastnika na podlagi izkazanih dobičkov poslovnih let,
- ustvarjati nova delovna mesta,
- nuditi zaposlenim zadovoljivo delovno okolje.

Podjetje bo zaradi trženjske usmerjenosti izdelalo marketinški načrt, ki bo terminsko definiral uporabo medijev. Tako bomo skozi vse poslovno leto preko določenih medijev konstantno tržili zastopane artikle in lastne storitve. Mediji so televizija, strokovna literatura, radio, revije, dnevni časopisi, plakati ipd.

Za še učinkovitejšo prodajo zastopanih artiklov bomo z drugimi podjetji, ki imajo sedež v različnih regijah po Sloveniji, podpisali pogodbe o sodelovanju in na ta način pridobili distributerje na posameznih področjih v Sloveniji (Notranjska, Primorje ...). Ko bomo imeli dovolj denarnih sredstev, bomo v Ljubljani najeli ali kupili poslovni prostor za prodajo zastopanih izdelkov in za lastne storitve. Takrat bomo napravili marketinško akcijo, samo na področju Ljubljane, da seznanimo občane z našo ponudbo. Z načrtovano porabo in razporeditvijo denarnih sredstev skozi poslovno leto bomo pridobili nove stranke, ki nam bodo zagotavljale 10 % letno rast prihodkov. K temu bo pripomogla tudi kmalu uvedena ponudba hidroterapije. Da bomo imeli trden položaj, moramo izvajati lastne storitve kar se da načrtovano, sistematično in kakovostno. Glede zastopanih artiklov smo prepričani, da so vrhunski, še posebej, jih odlikujejo tudi odlične poprodajne storitve (npr. jamstva). Da bomo lahko prodajali vse artikle, ki jih proizvaja MAS GmbH, moramo dodatno registrirati dejavnost druge sprostitvene dejavnosti in posredovanje, specializirano za prodajo drugih določenih izdelkov. Ravno tako moramo pridobiti koncesijo za prodajo medicinskih izdelkov. Trudili se bomo, da bo naša ponudba vplivala na boljše zdravje in počutje naših strank in jim bo tako uporaba naših zastopanih izdelkov ali storitev v resnično zadovoljstvo. To zadovoljstvo nam bo dolgoročno zagotovo prinašalo dobre poslovne izide in uspešno poslovanje. S tem se bo najprej odprlo eno novo delovno mesto, ki mu bodo nedvomno sledila še druga nova delovna mesta. Takrat bomo imeli zaposlene, katerim se bomo trudili nuditi osebno rast v podjetju, razvoj kariere, dobro plačo s prispevki ...

## **2.2 Opis podjetja in storitev**

### **2.2.1 Opis podjetja**

Pravno-organizacijska oblika podjetja je samostojni podjetnik. Ime podjetja je Lea Breznik, s. p., KOMED, komplementarna medicina z naslovom stalnega prebivališča. Podjetje se ukvarja z uradnim zastopstvom avstrijskega podjetja, ki proizvaja vrhunske sisteme magnetnega polja.

Podjetje ima za izvajanje omenjenih dejavnosti v lasti nepremičnino, poslovni prostor v izmeri 40 m<sup>2</sup>. Prostor ustreza pogojem, zapisanim v Pravilniku o minimalnih higienskih sanitarno-higienskih pogojih za opravljanje dejavnosti frizerskih, kozmetičnih in podobnih storitev (Ur. l. SRS, št. 1/1988, RS, št. 33/1993). Naše podjetje bo kot zvezda\* (po portfelju poslov) poslovalo s tržno intenzivno strategijo in strategijo storitev. Za naše podjetje je najbolj primerna strategija tržno intenzivnega razvoja, ker:

- obstajajo privlačne povezave s trgovom,
- vabijo neizkoriščeni trgi,
- se trudimo obvladovati vire, potrebne za realizacijo,
- sprostitutvene dejavnosti vedno bolj postajajo tudi že potreba za ohranjanje zdravja.

### **2.2.2 Opis storitev**

Primarna storitev našega podjetja je izvajanje magnetoterapije in veleprodaje in maloprodaje sistemov magnetnega polja. Ključni dejavniki za uspeh so naslednji:

- dobra ponudba, ki gre v koraku s časom in potrebami trga,
- uspešno izvajanje storitev in zadovoljevanje pričakovanj vseh strank,
- učinkovita prodaja vseh izdelkov zastopanega podjetja,
- korekten in učinkovit odnos s pomembnimi partnerji.

#### *Magnetoterapija*

Podjetje bo na začetku ponujalo storitev magnetoterapije v primernem prostoru na primerni lokaciji. Storitve magnetoterapije so namenjene vsem ljudem v starosti od dveh let navzgor, bolnikom z akutnimi in kroničnimi boleznimi s starostjo in športnikom. Terapija s pomočjo magnetnega polja se izvaja na mirni lokaciji neposredno ob mariborskem mestnem parku. Naša storitev je namenjena vsem, ki želijo oz. potrebujejo preventivno ali kurativno magnetoterapijo.

#### *Veleprodaja in maloprodaja*

Veleprodaja MAS sistemov magnetnega polja je namenjena podpogodbenu (v nadaljevanju poslovni partnerji ali distributerji). Maloprodaja MAS sistemov magnetnega polja je namenjena posameznemu gospodinjstvu s skupnim mesečnim

prihodkom nad 1.250 evrov. Poudariti je treba, da se podjetje po svojih zmožnostih prilagaja posameznim zahtevam kupcev in v skladu s tem svoje osnovne pakete oz. ponudbo modificira, v kolikor stranka to želi. Storitve se bodo od ostalih ponudnikov diferencirale na svojstven način:

- s kombinacijo storitev in uradnega zastopstva;
- z doseganjem konkurenčnih cen;
- s primerno lokacijo;
- s stroškovno nizko in kakovostno storitvijo.

### *Kakovost storitev*

Kakovost storitev dosegamo z marljivim delom in izkušnjami, ki jih stranke občutijo, ko nas obišejo. Vsekakor se do našega odjemalca storitev ali kupca sistema obnašamo nadvse spoštljivo in dostojanstveno. Trudimo se storitve opravljati s kolikor je le mogoče strokovno podkrepljenim znanjem. Izkušnje ter zadovoljna stranka, ki svoje mnenje spontano prenaša od ust do ust, nam dolgoročno gledano prinašata zaupanje v našo storitev. Odkar imamo možnost izvajanja magnetoterapije, se stranke mnogo laže in bolje odločajo o nakupu, ker lahko učinkovitost magnetoterapije preizkusijo pri nas na predstavnštvu. Običajno je dovolj že prvih deset terapij, čeprav je priporočljivih vsaj dvajset, da so rezultati učinkov terapij zares uspešni. Strategija storitev je tesno povezana z življenjskim ciklom podjetja. Pomembno je zavedanje poslovodje, da se mora videz oz. celostna podoba podjetja skozi življenjski cikel konstantno pomlajevati in tako podaljševati življenjsko dobo podjetja. Več o tem v poglavju Razvoj in storitev (poglavje 4).

Strategija storitev zahteva naslednje vire:

- investicijski kapital in obratna sredstva,
- upravno, vodstveno, delovno in podporno osebje,
- poslovno lokacijo, prostor za izvajanje storitev in primerno opremo,
- zalogo in komponente za vzdrževanje,
- strokovne storitve (oglaševalske agencije, pravna pisarna, računovodstvo ...).

### **2.3 Opis dejavnosti (po SKD)**

Podjetje ima za izvajanje primarnih aktivnosti registrirano dejavnost po SKD 97.720 Druge sprostitutvene dejavnosti in 51.180 Posredovanje, specializirano za prodajo drugih določenih izdelkov.

Za izvajanje dejavnosti, zapisanih v poglavju 2.1 Vizija, poslanstvo, strategija, temeljni smotri in cilji podjetja, pa mora podjetje v kratkem obdobju registrirati še naslednje dejavnosti:

- G51.1 Posredovanje, specializirano za prodajo drugih določenih izdelkov,

*Storitev, podjetje in panoga*

- G51.18.1 Posredovanje, specializirano za prodajo farmacevtskih in medicinskih izdelkov,
- DL33.10.1 Medicinski instrumenti in naprave, ortopedski pripomočki,
- DL33.10.11 Medicinske naprave, ki uporabljajo alfa, beta ali gama žarke,
- DL33.10.12 Elektrodiagnostične naprave ter medicinske naprave, ki uporabljajo IR ali UV žarke,
- DL33.10.15 Injekcijske brizgalke, igle, kanile ipd., oftalmološki in drugi instrumenti in naprave,
- DL33.10.16 Terapevtski instrumenti in naprave, dihalni pripomočki,
- DL33.10.18 Slušni pripomočki, srčni spodbujevalniki, deli ortopedskih in protetskih naprav,
- DL33.10.9 Montaža, vzdrževanje in popravila medicinskih naprav.

**Tabela 2.1** Vpliv državnih predpisov na dejavnost

Področje vpliva	Močno	Zmerno	Malo	Predpisi, ki so potrebni
Zaščita okolja			<input type="checkbox"/>	Izdana koncesija Ministrstva za zdravje
Varnost pri delu	<input type="checkbox"/>			Požarni red, pravilnik o minimalni higieni in redu
Standardi kvalitete		<input type="checkbox"/>		Certifikati kakovosti (CE, SIQ ...)
Zahtevane licence	<input type="checkbox"/>			Register medicinskih izdelkov
Zahteve za storitve	<input type="checkbox"/>			Registracija in dovoljenja za opravljanje dejavnosti

### **3 RAZISKAVA IN ANALIZA TRGA**

#### **3.1 Tržno področje za storitve magnetoterapije**

Podjetje prodaja sisteme magnetnega polja in storitve magnetoterapije v Mariboru, ki je s 114.000 prebivalci drugo največje mesto Slovenije. Pri raziskavi lokalnega trga se je pokazalo, da je populaciji lokacija in načrtovana ponudba všeč ter da je za realizacijo načrtovanega cilja povpraševanje zadostno. Pri raziskavi lokalnega trga smo si pomagali z anketo. Anketo je opravilo podjetje Agaric, d. o. o. s 500 naključno mimoidočimi ljudmi. Med anketirane so bili vključeni odrasli moški in ženske. Vzorec ankete je v dodatku k poslovnemu načrtu. Rezultati ankete so pokazali, da ima 80 % celotnega prebivalstva na tem območju vsaj enkrat na leto interes za magnetoterapijo. Tako obstaja možnost za ustvarjanje pozitivne bilance že v prvem letu poslovanja.

Naša ocena trenda življenjskega stila v Mariboru gre v smer, da postajata zdravje in dobro počutje pomembni dobrini. Kdor ima denar, si lahko nekaj zdravja in dobrega počutja enostavno kupi. Verjamemo namreč, da bodo stranke raje obiskale nove, drugačne pristope terapij, ki so cenovno dostopne. S tem bodo organiziranje terapij z modernimi medicinskimi in nemedicinskimi napravami raje prepustili za to specializiranim podjetjem. Z doseganjem tega cilja lahko v prihodnosti ocenjujemo povečanje rasti našega trga in povečanje prodaje. S tem pa ni pogojen povečan čisti dobiček. Tržni delež našega podjetja je odvisen predvsem od tega, kako dobro bo podjetje predstavilo svoje storitve trgu, koliko truda bo vložilo v kakovost storitev ter seveda tudi od makroekonomskih in drugih dejavnikov, na katere podjetje nima neposrednega vpliva. Dolgoročno je na področju sprostivne dejavnosti možno predvidevati rast prihodkov.

Vsak potrošnik ima lastne želje, zato se moramo osredotočiti na ciljne skupine, v katerih so potrebe ali želje potrošnikov podobne. Trg razdelimo na tržne dele oziroma segmente. Segmentacija trga je opredelitev pomembnih ciljnih skupin in strank s podobnimi potrebami. Pomen segmentacije je v možnosti oblikovanja orodij tržnega spleta za posamezen segment. Razdelitev trga na segmente je potrebna za boljše poznavanje in prilagajanje potrošniku. Segmenti morajo biti dovolj veliki, da omogočajo preglednost, obvladanje in uspešno poslovanje podjetja. Segmentiranje trga izboljša možnosti ciljnega prilagajanja željam in potrebam potrošnikom glede kakovosti, cene, načina nakupa in komuniciranja. Prednosti segmentiranja trga so lažja določitev konkurenčnih prednosti, novih tržišč, zmanjšanje stroškov marketinga, manjše tveganje ter lažje definiranje in čiščenje podatkovnih baz. Strategijo segmentiranja trga razdelimo po značilnosti kupcev in po storitvah.

Po značilnostih kupcev:

- Potencialni kupci so večinoma locirani v večjih mestih v štajerski regiji in v drugih regijah, od katerih pa jih je največ v Mariboru in njegovi ožji okolici.

Podjetje cilja na populacijo celotne Slovenije, ki jo nameravamo z investicijami v oglaševanje informirati o magnetnem polju in učinkih.

- Potencialni kupci so posamezniki in podjetja, pri čemer naše podjetje računa na posameznike. V svoji strateški usmerjenosti bomo ciljali predvsem na posameznike, ki cenijo svoje zdravje in dobro počutje, imajo dovolj finančnih sredstev in si lahko našo storitev tudi kupijo.
- Spol in starost nimata skoraj nobenega pomena, saj podjetje opravlja storitve, ki pridejo v poštev pri obeh spolih in vseh starostih. Starost posameznikov ciljne skupine se giblje od starosti dveh let naprej.

Po storitvah:

- Ponujena storitev od potencialnih kupcev ne zahteva nobenih posebnih lastnosti.
- Kupci se bodo na podjetje obrnili predvsem iz dveh razlogov:
  - *zaradi zdravje*: vedno več ljudi zaradi modernih grehov ne občuti optimalnega zdravja in dobrega počutja;
  - *zaradi celovitosti*: mnogi ljudje v naglici in obilici skrbi za svoje zdravje in dobro počutje ne naredijo ničesar ali, kar je še slabše, naredijo napako pri terapiji lastnega organizma. Mi se bomo trudili, da bomo celovito opravili storitev magnetoterapije ter prodajo MAS sistemov.
- Storitve podjetja je take vrste, da kupcem praviloma ni treba predhodno določiti detajlov, ki jih od naših storitev želijo.
- Na obravnavanem področju do sedaj ni neposrednih konkurentov.
- Podjetje računa na to, da bodo stranke stalne, saj bodo občutile pozitiven vpliv tehničnega magnetnega polja in ga bodo želele kupiti.

V primarno območje ciljne skupine spadajo upravne enote Maribor, Ptuj in Slovenska Bistrica ter nekaj občin iz drugih upravnih enot, od teh sta večji predvsem Celje in Slovenj Gradec. Podjetje ima na območju, kjer deluje, s svojo lokacijo zelo veliko prednost pred ostalimi terapevtskimi objekti. V Mariboru ob mestnem parku ni terapevtskega salona s tako edinstveno ponudbo, kot je naša, zato zaenkrat tudi ne moremo nikogar uvrščati med resnejše konkurente. Podjetje lahko pobere velik tržni delež, ki se ponuja na tem območju in v okviru te dejavnosti. Pričakujemo, da bomo z oglaševanjem dosegli dobro prepoznavnost tudi na vseh bližnjih regijah severovzhodnega območja Slovenije in da bomo v obdobju petih let zaradi ohranjanja primarnih strank imeli vedno več novih, saj je ustno priporočilo najboljša reklama.

### **3.2 Analiza ciljnih kupcev**

Našo storitev lahko plačajo posamezniki, ki imajo denarna sredstva in cenijo magnetoterapijo zase in za svoje bližnje. Tako ciljamo na plačnike, ki so stari med 30 in 35 let in več. Anketa (Agaric, Maribor) je pokazala, da so ljudje zainteresirani za tehnično magnetno polje. Zato se bodo ljudje povezali kontakt z našim podjetjem in v

večini posledično obiskovali magnetoterapijo in si s tem zadovoljili potrebo po magnetnem polju. Zelo velik del ciljnih kupcev predstavljajo redno zaposleni in upokojenci. Na podlagi rezultatov ankete ocenjujemo tudi, da bi lahko poleg dobre ponudbe s pomočjo uspešne marketinške akcije dosegli, da bi skupine poznale in koristile možnost nakupa in najema MAS sistemov magnetnega polja. S tem bi lahko magnetoterapijo cela družina izvajala kar doma, in to po najugodnejši ceni v Sloveniji.

### *Značilnosti kupcev*

Ob analizi značilnosti kupcev smo prišli do velikega števila dejavnikov in smo jih razdelili na kulturne, psihološke, osebne, demografske in geografske značilnosti populacije. Te obravnavamo s samim življenjskim stilom kupca, ki mu hočemo ponuditi magnetno polje. Dejavniki, ki vplivajo na odločitev nakupa tehničnega magnetnega polja, so:

- informiranost o učinkih tehničnega magnetnega polja,
- zanesljivost in varnost naprav,
- organiziranost in znanje o magnetnem polju našega podjetja,
- ugodne cene storitve in proizvodov,
- raznolika ponudba storitev in kakovostni proizvodi,
- dobro ime podjetja.

Da dosegamo pozitivno odločitev strank za nakup naših storitev in proizvodov, moramo pri vseh ključnih dejavnikih, ki so relevantni za prepoznavanje kupcev, uporabiti *pravo mero*.

### *Kulturne značilnosti ciljnih kupcev*

Kulturne značilnosti ciljnih kupcev predstavljajo predvsem življenjski stil, običaji in navade, mnenja ali stališča ter izobrazbena struktura. V Mariboru je, tako kot tudi v ostalih slovenskih mestih, kultura zelo pomembna, saj so se kulturne dejavnosti pričele razvijati že ob začetkih nastajanja civilizacije našega mesta. Seveda zdaj kultura na našem področju pridobiva vedno večjo veljavnost, saj obstaja zanjo vse večji interes prebivalcev. V Mariboru se vsako leto odvijajo razne tipične kulturne dejavnosti in prireditve. Tako bodo informacijo o naših storitvah obiskovalci kulturnih prireditev ponesli preko meja Štajerske.

### *Psihološke značilnosti ciljnih kupcev*

Psihološke značilnosti ciljnih kupcev predstavlja razmerje med trendi in percepcijami kupcev. Upoštevati moramo trenutne stile in žanr. Pri procesu odločanja o nakupih je pomembno poudariti, da imamo odlično ekipo (tim), ki bo v odzivih kupcev morebitne probleme prepoznal in nanje pravilno odgovoril. Le tako bomo pridobili povratne informacije (feedback) od kupcev, ki jih bomo poleg dodatnih analiz (analiza

izpopolnjevanja dejavnosti ipd.) uporabili za nadaljnje prepoznavanje potreb trga in za uspešno zadovoljevanje kupcev.

#### *Osebne značilnosti kupcev*

Stereotip značaja povprečja populacije se bo zaradi velike migracije v Mariboru v prihodnje še oblikoval. Tukaj vidimo priložnost vpliva na potrošnika.

#### *Demografske značilnosti kupcev*

Opravljen anketni vprašalnik je pokazal, da je povprečna starost potencialnega kupca 53 let. Višina neto povprečnega mesečnega dohodka znaša okrog 180.000 SIT. Obstaja več vrst poklicev, ki jih opravljajo potencialni kupci naših storitev. V zakonu ali izvenzakonski skupnosti jih je okrog 85 %, preostali so samski.

#### *Geografske značilnosti kupcev*

Glavni potencialni kupci bodo potrošniki širšega lokalnega področja. Kot ožja okolica se štejejo mestne občine in krajevne skupnosti občine Maribor.

**Tabela 3.1** Analiza občutljivosti kupcev na lastnosti ponudbe

	Zelo vpliva	Vpliva	Malo vpliva
Cena	<input type="checkbox"/>		
Kakovost storitev in naprav		<input type="checkbox"/>	
Blagovna znamka		<input type="checkbox"/>	
Prodajno osebje	<input type="checkbox"/>		
Posebna ponudba		<input type="checkbox"/>	
Oglaševanje	<input type="checkbox"/>		
Enostavnost uporabe		<input type="checkbox"/>	
Enostavnost nakupa		<input type="checkbox"/>	
Lokacija nakupa		<input type="checkbox"/>	
Uglednost obstoječih kupcev		<input type="checkbox"/>	

Kupec gre v prodajnem procesu skozi tri psihološka stanja. Najprej je zvedav, nato zaskrbljen, na koncu pa, če stvar kupi in verjame v pravilnost svoje odločitve, je neizmerljivo zadovoljen in srečen, ker je z nakupom sebi in družini dejansko zagotovil največje bogastvo. Bogastvo, ki se ga večina ljudi žal začne zavedati šele, ko se začno pojavljati bolezenske motnje. To bogastvo je zdravje. Z rednim dovajanjem magnetnega polja ohranjamo zdravje in dobro počutje. V prvi fazi je treba kupcu vse predstaviti in ga prepustiti, da lahko v miru premisli, v drugi fazi mu je treba odgovoriti na morebitna vprašanja in mu s tem pomagati pri razmišljanju, v tretji fazi (fazi nakupa) pa se mu za nakup zahvalimo, mu zaželimo mnogo uspehov pri uporabi tehničnega magnetnega polja.



### 3.3 Analiza konkurence

Konkurenca je v tej panogi srednje močna. Med konkurenčna podjetja lahko štejemo kozmetične, frizerske in maserske salone, bioenergetike, medicinsko-rehabilitacijska središča, zdravilišča, fizioterapije, zasebne in javne bolnišnice. Obstaja pa tudi možnost vstopa potencialnih novih konkurentov. Konkurence alternativnih storitev ni, ker je magnetno polje edinstven element. Za glavne konkurente štejemo najmočnejša tovrstna podjetja v primarni regiji. To so podjetje Arhimed, d. o. o., Medicinski center Pirnat, d. o. o. in Medicinsko-rehabilitacijski center Fontana. Ostalo konkurenco predstavljajo najrazličnejši kozmetični saloni in saloni s ponudbo sproščanja. Vsa podjetja pa niso specializirana za sisteme magnetnega polja, kot je naše podjetje, in opazamo, da v večini niso dovolj informirani o učinkih. Aktivnosti konkurentov in našega podjetja si je najbolje ogledati v tabeli 3.2.

**Tabela 3.2** Ocena različnih ponudb v primerjavi z resnejšimi konkurenti (1–10)

Dejavnik ponudbe	Naše podjetje	Arhimed	Pirnat	Fontana
Videz storitev	4	6	8	9
Prodajna cena	7	6	7	6
Kvaliteta storitev	10	5	8	6
IMAGE/Stil	4	8	9	9
Vrednost v očeh potrošnikov	8	4	9	7
Poznavanje imena	5	10	8	9
Odnosi s kupci	9	8	7	8
Lokacija	10	7	8	6
Storitve za potrošnike	5	10	10	10
Družbeni ugled	7	6	8	5
Drugo	10	1	7	8
Skupaj točk	100	103	113	103

**Tabela 3.3** Ocena dejavnikov organizacijske sposobnosti v primerjavi s konkurenti (1–10)

Dejavnik organizacijske moči	Naše podjetje	Arhimed	Pirnat	Fontana
Finančna sredstva	3	10	9	9
Proračun/program trženja	8	5	9	9
Tehnološke zmožnosti	4	8	9	8
Dostop do distribucij. mreže	10	10	10	10
Dostop do dobaviteljev	5	10	9	8
Učinkovitost pri storitvah	8	9	8	8
Prodajne zmožnosti	9	5	9	7
Širina prodajnega asortimenta	2	9	8	8
Strateško partnerstvo	2	10	9	8
Morala/kvaliteta osebja	10	7	8	9
Potrebna dovoljenja	5	10	8	7
Patenti	0	1	1	1
Drugo	0	7	4	6
Skupaj točk	67	101	101	98

Glede na obstoječo konkurenco, ki jo lahko preberemo iz tabel, lahko opazimo, da zaenkrat zadovoljivo razpolagamo s pomembnimi dejavniki, ki vplivajo na konkurenčnost. V očeh konkurence smo podjetje, ki ima ugodno ponudbo na zelo primerni lokaciji. Za razliko od njih smo edino podjetje v Mariboru, ki se je specializiralo za sisteme magnetnega polja.

### 3.4 Stalno spremljanje trga

Zavedamo se, da je za uspeh našega podjetja in posla nujno potrebno, da ves čas svojega delovanja opazujemo spremembe v okolju in trende na področju, kjer delujemo oziroma izvajamo dejavnost. Pomembno je, da znamo bistvene spremembe dovolj hitro zaznati ter se na osnovi tega prilagajati hitro rastočemu razvoju tako v državi kot zunaj nje. Podjetje mora sprotno opazovati in spremljati predvsem novitete na področju zdravljenja s pomočjo komplementarne medicine ter ocenjevati, ali se trenutni poslovni partnerji oz. dobavitelji podjetja ravna po smernicah in ali se nanje dovolj hitro odzivajo. V kolikor se ugotovi, da nek dobavitelj temu ne sledi dovolj hitro in uspešno, ga je treba dodatno usmerjati in mu omogočiti zadovoljivo poslovanje, sicer se sodelovanje z njim prekine in se poskuša najti primernejšega dobavitelja. Da se bomo laže obdržali na trgu in v poslu, moramo vzpostaviti dobre stike s konkurenco, kupci in dobavitelji. Tako bomo lahko pridobili aktualne povratne informacije (feedback) in dosegli prednost pred konkurenti. Slediti moramo trendu s svojim značajem in aktualnimi konkurenčnimi strategijami.

## **4 RAZVOJ IN STORITEV**

### **4.1 Razvoj storitve in managementa**

Naše podjetje se je v Mariboru pričelo ukvarjati s prodajo sistemov magnetnega polja in s terapijo z magnetnim poljem. Z investiranjem v projekt se trudimo prodreti na trg, ki v tem trenutku še ni nasičen. Razvijamo storitve, ki bodo osnova nadaljnega razvijanja tega trga po vsej Sloveniji. Podjetje bomo vodili skozi skrbno načrtovana obdobja. Predvsem se bomo posvetili prodaji artiklov in njihovem oglaševanju. Podjetje mora s svojimi storitvami budno slediti tržnim trendom in povpraševanju potencialnih kupcev naših storitev. Poleg že naštetih operativnih nalog je treba razvijati tudi dobro splošno strategijo naših storitev. Za uspešnost in učinkovitost te strategije bomo uporabili dva koraka. Prvi je oblikovanje diferenciacije storitev in njihovo stroškovno učinkovito opravljanje, drugi korak pa predstavljajo opredeljena žarišča poslovanja. Tu mislimo predvsem na načine, kako doseči dobro prodajo, celostno ponudbo in podobo podjetja. Strategija razvoja storitev je tesno povezana z življenjskim ciklom podjetja. Videz oz. celostno podobo podjetja je treba skozi življenjski cikel pomlajevati in tako podaljševati življenjsko dobo podjetja. Pomlajevanje pomeni, da namesto investicij v že obstoječa in nerentabilna sredstva uporabimo za nakup nekaj novega in rentabilnega. Pomembno je, da je uprava podjetja zelo pozorna na skladnost ujemanja med srkom tržišča (zahteve kupcev) in plasiranjem premoženja podjetja.

### **4.2 Izbira poslovne lokacije**

Terapevtski objekt deluje v Mariboru ob mestnem parku. Ob njem je na voljo deset parkirnih prostorov, prav tako so v neposredni bližini naše lokacije privlačne naravne in kulturne znamenitosti, razne prireditve in trgovsko-poslovno središče. Izbrana lokacija je za našo dejavnost ugodna. Imamo možnost dokupa sosednjih poslovnih prostorov v skupni izmeri 150 m<sup>2</sup>. Lokacija je za uspeh podjetja bistvenega pomena. Značilno je, da dobra lokacija prinaša boljši obisk.

### **4.3 Storitvene operacije**

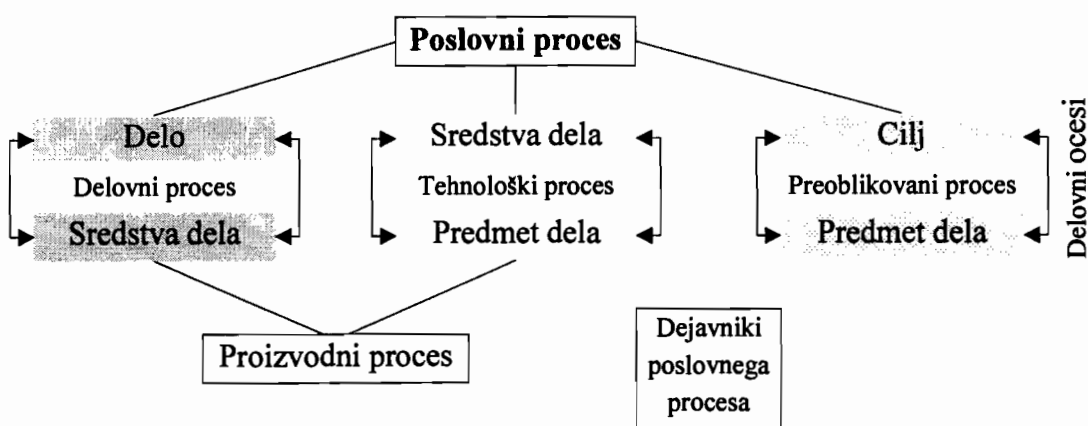
Poslovni proces, ki ga bodo vsak delovni dan v letu izvajali zaposleni, bo po zagonu podjetja razdeljen na tri dele. To so: trženje, storitve in uprava. Tabela 4.1 prikazuje elemente poslovnega procesa po zagonu podjetja.

**Tabela 4.1** Prikaz poslovnega procesa po zagonu podjetja

Trženje	Storitve	Uprava
- Storitve in produktov	- Magnetoterapija	- Samostojni podjetnik
- Ponudbe	- Vele- in maloprodaja	
- Prodajno osebje	MAS	
- Podpora distributerjem		

Pri izvajanju posameznega poslovnega procesa mora biti zaposleni pozoren na dejavnike, kot je prikazano v sliki 4.1

**Slika 4.1** Dejavniki poslovnega procesa



Vir: Možina idr. 1994, 373

### *Politika opravljanja storitev*

Prizadevali si bomo imeti široko ponudbo proizvajalcev vrhunskih medicinskih in drugih, nemedicinskih naprav in pripomočkov, katerih blagovne znamke bodo pritegnile domače in tuje kupce. Poleg kakovostnih izdelkov bomo nudili kolikor mogoče profesionalno in najbolj primerno storitev komplementarne medicine. V času, ko je na trgu več ponudnikov podobnih izdelkov oziroma storitev, je kakovost opravljenega dela bistvenega pomena. Menimo, da si lahko naše podjetje zagotovi konkurenčno prednost pred podjetjem s podobnimi storitvami prav s pomočjo celovite in kakovostno opravljene storitve. Preverjanje kakovosti opravljenega dela naj ne bi povzročalo večjih težav, saj bodo v podjetju redno zaposleni delavci s primerno izobrazbo in izkušnjami. To pomeni, da bodo sami nadzirali opravljene storitve in prodajo (monitoring). V kolikor se bo število zaposlenih povečalo, bo nalogo rednega nadzora nad kakovostjo opravljenih storitev in prodaje prevzel poslovodja.

#### **4.4 Načrt nabave**

V začetni fazi bo podjetje odvisno od dobaviteljev oziroma kooperantov, s katerimi bomo sodelovali. Kakovost storitve bo v veliki meri odvisna od kakovosti dela posameznega dobavitelja. Prav zaradi tega bo na začetku velika pozornost namenjena izbiri pravih dobaviteljev. Podjetje bo prodajalo samo medicinske in nemedicinske proizvode proizvajalcev, s katerimi bo imelo sklenjeno pogodbo o generalnem zastopstvu in sodelovanju. Podjetje ima zagotovljen primeren skladiščni prostor. Kontrola zalog se bo opravljala zelo natančno in se bo beležila tako v računalnik kot v pisarniško arhiviranje. Ravno tako se bo izvajala kontrola in beleženje prodanih naprav in storitev. Podjetje bo na začetku poslovanja nabavilo po enega od modelov prodajnega asortimenta proizvajalca. Ti modeli se bodo uporabljali v demonstracijske namene. Ker optimalna nabava zaloge vpliva na stroške, bomo prvo leto, ko pogodbeno sodelujemo samo z MAS GmbH, naročili napravo takrat, ko bo stranka želela izbrano napravo kupiti. Tako v prvem poslovnem letu razen demo naprav ne bomo imeli zalog! Za stranko bo to pomenilo, da artikla ne bo mogla odnesti domov takoj, ampak šele v roku 24 ur. Sedež MAS GmbH je v Grali, v Avstriji, samo 25 km od Maribora, in če je nujno, se lahko direktor odpelje tja in stranki nudi napravo še isti dan. Njihov delovni čas je od ponedeljka do četrтка od 9:00 h do 17:00 h, v petek pa od 9:00 h do 12:00 h. Ob sobotah in nedeljah imajo zaprto. Poslovodja bo nekakšen povezovalc oz. posrednik med dobavitelji in končnimi uporabniki.

#### **4.5 Poslovni prostori**

Podjetje bo potrebovalo pisarno za administrativna dela. Ker gre za majhno dejavnost, na začetku ne potrebujemo velikih poslovnih prostorov, saj lahko vsa opravila opravimo v našem poslovnem prostoru.

#### **4.6 Načrtovanje opreme**

Ker ima podjetje kar nekaj različnih dobaviteljev opreme, se je treba z njimi dogovoriti o kakovosti njihovih storitev in dobavnih rokih. V kolikor kateri od kooperantov ne bo več izpolnjeval dogovorjenih norm, ga bomo zamenjali z drugim najboljšim ponudnikom. Opremo predstavljajo pohoštvo, terapevtske mize in naprave, ki so potrebne za opravljanje kakovostnih storitev komplementarne medicine. Naprave so računalnik, tiskalnik, tehtnica, termometer, naprava za merjenje krvnega tlaka, laminator, spenjalnik dokumentov ipd.

#### **4.7 Merila za izbiro dobavitelja**

Iskanje in izbira posameznega dobavitelja je za naše podjetje ključno. Glavni dobavitelj je MAS, ki ga štejemo kot našega partnerja ali zaveznika. Za tem dobaviteljem pa pridejo vsi ostali dobavitelji, ki so za uspešno poslovanje ravno tako

zelo pomembni in zahtevajo določeno obravnavanje. Zaradi preglednosti in lažjega odločanja dobavitelje razvrstimo v štiri skupine, in sicer glede na stopnjo izpolnjevanja zahtev. To so:

- *Dobavitelj – partner* je dobavitelj, ki v opazovanem obdobju izpolnjuje kakovostne kot tudi ostale zahteve iz meril ocenjevanja.
- *Zanesljiv dobavitelj* je tisti, ki v veliki meri izpolnjuje naše zahteve. Občasne probleme, ki se pojavljajo, dobavitelj sistematično in v dogovorjenih rokih odpravlja.
- *Odobren dobavitelj* zadovoljivo izpolnjuje kakovostne zahteve, ugotavljamo šibke točke. Dobavitelj je zainteresiran za sodelovanje in kaže pripravljenost za napredovanje po rangi dobaviteljev.
- *Pogojni dobavitelj* ne izpolnjuje zahtev. Vedno znova nam povzroča težave, katerih posledice so dodatni stroški.

Pri iskanju in izbiri dobavitelja imajo veliko vlogo cena, popusti, kakovost, dobava, plačilni pogoji, zanesljivost, prilagodljivost in hitrost storitev in proizvodov.

#### **4.7.1 Cena**

Iskali bomo dobavitelje, ki nudijo posamezne izdelke oz. storitve po najugodnejših cenah za zahtevano kakovost. Želimo doseči ugodne cene za zahtevano kakovost.

#### **4.7.2 Popusti**

Podjetje bo z dobavitelji sklenilo pogodbe za dolgoročno sodelovanje in na osnovi tega pričakujemo popuste oz. količinske rabate za redno sodelovanje. Poiskali bomo tiste, ki nam ob izpolnitvi drugih osnovnih meril nudijo najvišje popuste. Cilj je doseči dobre popuste.

#### **4.7.3 Kakovost**

Manjše napake dobaviteljev niso priporočljive, če bo prihajalo do večjih napak, pa bomo poskušali najti vzroke, jih odpraviti in v bodoče preprečiti. Predvsem je treba poskrbeti, da bomo izbrali tiste dobavitelje, ki svoje izdelke in storitve opravljajo s pomočjo visoko kakovostnih inputov (materialni inputi ali človeški potencial). Želimo sodelovati z zanesljivimi podjetji, ki imajo kakovostne izdelke.

#### **4.7.4 Dobava**

Večino zalog bomo naročili vsaj mesec dni pred dejansko potrebo, zato bodo imeli dobavitelji dovolj časa, da vse naročene stvari skrbno pripravijo in dostavijo. Brezpogojno pa bomo od njih zahtevali, da se držijo dogovorjenega datuma za dobavo njihovih izdelkov oz. izvedbo njihovih storitev. Vsakršni izpadi dobav so nedopustni. Prav tako morajo imeti sposobnost izvesti naročilo našega podjetja najkasneje v roku

sedmih dni (za primere, ko bomo pozno sprejeli odločitev o nabavi specifičnih prodajnih artiklov). Cilj je dobava v dogovorjenem roku.

#### **4.7.5 Plačilni pogoji**

Glede na to, da bomo z dobavitelji sodelovali redno in bomo medsebojno pogodbeno vezani, pričakujemo, da nam bodo po pogodbi nudili rok plačila 30 dni. To pa zato, ker bomo tudi sami kupnino prejeli šele po prodaji zastopanega proizvoda. Zalogi dražjih proizvodov se bomo izogibali, saj je sedež podjetja MAS GmbH od nas oddaljen le 25 kilometrov.

#### **4.7.6 Zanesljivost**

Zanesljivost je pri naši dejavnosti zelo pomembna. Vedeti moramo namreč, da se na posameznega dobavitelja lahko zanesemo. Pogodbo z njim moramo skleniti tako, da ga bo zavezovala k doslednemu izpolnjevanju njegovih obveznosti.

#### **4.7.7 Prilagodljivost**

Od dobaviteljev pričakujemo, da bodo sposobni zaznati spremembe v okolju ter se jim čim hitreje prilagajati ter da bodo uspešno sledili panožnim trendom in v skladu z njimi prilagajali ponudbo. Naš cilj je, da so dobavitelji v času začetka poslovanja dovolj prilagodljivi.

#### **4.7.8 Hitrost**

Če podjetje želi, da poslovanje teče v skladu z zadanim načrtom, je pomembno tudi to, da so dobavitelji podjetja takšni, da imajo možnost hitro opraviti ali popraviti neko storitev ali proizvod. Cilj je optimalna časovna usklajenost.

### **4.8 Načrt zaposlovanja – kvalifikacijska struktura in dinamika zaposlovanja delavcev**

Za zaposlovanjem osebja v storitvenih organizacijah želimo pridobiti najboljše ljudi, ki naj bi opravljali svoje delo na najboljši možni način, torej tako, da bi (Snoj 1998, 104):

- dosegali najboljše izide v najkrajšem času,
- pri tem povzročali kar najmanj stroškov,
- hkrati kar najbolj prispevali k harmoničnemu delovnem vzdušju,
- ter ob tem kar najboljše zadovoljevali odjemalce.

V začetku bo v podjetju zaposlen poslovodja, ki bo odgovarjal za organizacijo poslovanja in oseben stik s strankami. Ker so zaposleni pogosto vir inovacij in sprememb, bo potrebnih veliko vlaganj v izobraževanje in uvajanje, ki se bo

predvidoma začelo v tretjem letu po registraciji podjetja, natančneje v letu 2007. Predvideno število zaposlenih za obdobje prihodnjih pet let prikazuje tabela 4.2.

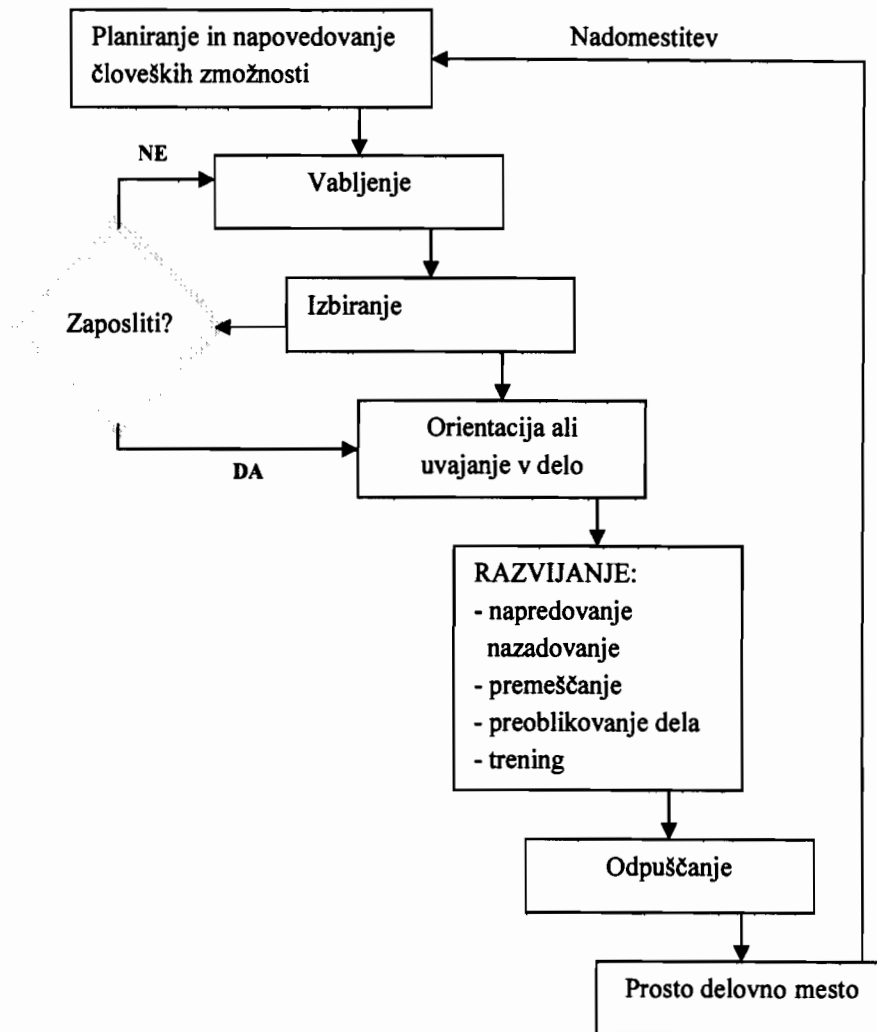
**Tabela 4.2** Število zaposlenih in njihova kvalifikacija

Kvalifikacija	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Direktor (VII. stopnja – dipl. oec.)	1	1	1	1	1
Zdravstveni tehnik (V. stopnja)	0	1	1	1	2
Skupaj redno zaposlenih	1	2	2	2	3

Potrebe po novih kadrih bomo temeljito obdelovali, saj se zavedamo, da so kakovostni človeški viri največji zaklad oz. premoženje podjetja. Pri bodočih sodelavcih bomo poleg ustrezne izobrazbe iskali pravo mero sproščenosti, zmožnost prilagajanja tudi v nenačrtovanih situacijah, skratka, samostojnost in obvladovanje vseh situacij. To bomo lažje dosegli s pomočjo evropskih sredstev, ki sedaj že omogočajo podjetnikom, da lahko preko zavoda za zaposlovanje za poskusno dobo šestih mesecev usposabljujejo brezposelno osebo in za to prejmejo nepovratna sredstva. Gre za trikratna nakazila v vrednosti 430 evrov. Omenjeni javni razpis je na razpolago pri republiškem zavodu za zaposlovanje. Naše podjetje se je na ta razpis prijavilo in so nam ga tudi odobrili. Usposabljanje smo izvedlo na podlagi procesa zaposlovanja.



Slika 4.2 Proces zaposlovanja



Vir: Možina idr. 1994, 450

Od zaposlenih zahtevamo resnost pristopa k delu ter optimalne sposobnosti za stik s stranko in z vsemi, ki so vključeni v poslovni tok podjetja. V poskusnem času se bomo trudili, da bomo lahko vsakega zdravstvenega tehnika uvedli, ga vodili in nadzorovali. V začetnem obdobju bo to uvajanje opravljal direktor, kasneje pa bo delo prevzel poslovodja.

Za uspešno delo in poslovanje je treba redno obiskovati mednarodne sejme doma in v tujini, izobraževalne seminarje ipd. Informacije, ki jih pridobivaš, pa je treba sprotno in dovršeno ter natančno prenašati na vse zaposlene, jih s pomočjo informacij tudi izobraževati ter jih redno spodbujati in motivirati za delo. Ko bo zaposlenih več, si bomo izmenjevali aktualne informacije, kar bo pripomoglo k še boljšemu poslovanju in oblikovanju dobro uigrane ekipe. Le zadovoljna in motivirana skupina prinaša kakovostno opravljen posel. Zaposlene je treba voditi in jim pomagati, da dosežejo tisto, za kar so sposobni. Zasnovati jim je treba vizijo za prihodnost in jih pri tem spodbujati,

poučevati, svetovati, še zlasti pa razvijati in ohranjati uspešne medsebojne odnose. Da je v podjetju možno dobro opravljati storitve, morajo biti zaposleni zadovoljni s svojim delom in poslovanjem celotnega podjetja. Podjetje se mora skozi celotno življenjsko dobo truditi za zadovoljstvo vseh zaposlenih in izvajati stalen sistematičen program preučevanja zadovoljstva zaposlenih pri delu. Le tako se je mogoče izogniti negativnim posledicam nezadovoljstva, kot so odsotnost z dela, zamude prihodov na delo, manjše prizadevanje itd. Zadovoljni zaposleni bodo sposobni bolj ustvarjalno razmišljati in nizati nove ideje. Poleg tega pa moramo v največji možni meri omogočiti doseganje ciljev zaposlenih in s tem hkrati ciljev podjetja. Menimo, da je doseganje zastavljenih ciljev posameznega zaposlenega in sprostitev njegovih zmožnosti prav tako nujen pogoj, da bi bili zaposleni vzpodbujeni h kreativnemu razmišljanju. Zaposleni, ki ne bo dosegal ciljev, ki si jih je zastavil, bo prav gotovo nezadovoljen. Tako bo tudi manj prispeval k doseganju ciljev podjetja, še manj pa lahko pričakujemo od njega kakršno koli obliko kreativnega razmišljanja, saj za to ne bo imel nikakršne motivacije. Pri motivaciji zaposlenih bomo uporabili različne finančne in druge oblike nagrad, ki so prav gotovo vsakemu zaposlenemu ustrezen motiv za dobro opravljeno delo. Cilji v zvezi s prodajnim osebjem morajo temeljiti na naravi ciljnih trgov podjetja in položaju, ki ga podjetje želi uživati ne teh trgih.

#### **4.9 Drugi vidiki načrtovanja storitev in prodaje**

Podjetje se bo z rednim izvajanjem potrebnih ukrepov trudilo, da ne bo zašlo s poti do svojega cilja. Poskušamo se organizirati v učinkovit management, zaposliti primerno osebje, razvijati uspešne marketinške strategije in nenazadnje nuditi našim strankam kakovostne storitve in izdelke po konkurenčnih cenah.

Podjetje že pripravlja mrežo podpogodbениkov po Sloveniji. Podpogodbениki bodo naši distributerji. Potek iskanja »ta pravih« je zelo zahteven in dolgotrajen. S pomočjo oglasov smo dobili že vrsto stikov z ljudmi, ki jih zanimata prodaja in distribucija.

Da lahko podpogodbениk začne z distribucijo naših artiklov, mora najprej kupiti demo aparat.

Če distributer ustreza našim merilom in postane naš partner, mora nabaviti en demo aparat najmanj srednjega razreda. Pri tem se mu omogoči 10 % popust. V primeru, da kupi dva aparata, ima na skupen znesek 15 % popust. Za pravno-formalno sodelovanje mora imeti naš potencialni partner-distributer registrirano dejavnost in mora poleg tega ustrezati tudi ostalim merilom, kot so:

- primeren poslovni prostor,
- skrb za ličen in pravilno označen propagandni material,
- minimalno šest prodanih artiklov na letni ravni,
- urejeno financiranje naprave na obroke,
- vodenje evidence o interesentih in kupcih.

Primeren poslovni prostor predstavlja prostor, ki ustreza Pravilniku o minimalnih sanitarno-higienskih pogojih ... in omogoča izvajanje izbrane dejavnosti. Primeren inventar pomeni, da mora pogodbenik zagotoviti terapevtsko mizo (lahko prenosno), merilec krvnega tlaka, tehtnico za telesno težo, termometer, pregrinjala za enkratno uporabo, zaprt koš za material za enkratno uporabo, zaprt koš za pralno blago (pri 95° C), osebni računalnik.

Za propagandni material morajo distributerji poskrbeti sami, če to ni drugače zapisano v pogodbi o sodelovanju. Propagandni material, s katerim razpolaga uradni zastopnik, prejme distributer v digitalni obliki na zgoščenki. Preden ga da v tisk, mora na ves propagandni material navesti svoje podatke. To so ime podjetja, naslov, kontaktne številke, naslov elektronske pošte in poslovna enota (če jo ima).

Od dneva podpisa pogodbe mora distributer v obdobju šestih mesecev prodati najmanj dva artikla, v naslednjem šestmesečnem obdobju pa mora prodati najmanj štiri artikle. Tako mora v roku enega leta prodati najmanj šest artiklov, za katere ima podpisano pogodbo o sodelovanju in jih ima pravico prodajati. Za prodajne poti glej točko 5.

Distributer mora potencialnim kupcem za želeni aparat omogočiti različne oblike financiranja. Poleg gotovine mora razpolagati z možnostjo plačila preko POS terminala in omogočiti plačilo na obroke (kredit na mestu ipd.).

Distributer je dolžan voditi evidenco o vseh interesentih in še posebej o vseh kupcih. Evidenco o vseh kupcih je dolžan voditi tudi uradni zastopnik. Ta evidenca mora vsebovati ime in priimek, naslov in kontaktne številke ter zaznamek. Evidence služijo distributerju in uradnemu zastopniku za analiziranje poslovanja.

Natančni in pogoji so navedeni v pogodbi o sodelovanju, tako kot sta se dogovorila distributer in uradni zastopnik.



## 5 NAČRT PRODAJE IN STRATEGIJA TRŽENJA

Trženjski načrt je najpomembnejši del vsakega poslovnega načrta. Trženjski načrt ima dve ravni. S *strateškim trženjskim načrtom* se izdelajo splošni trženjski cilji in strategija, ki temeljijo na analizi trenutnega tržnega stanja in tržnih priložnosti. Taktični trženjski načrt prikaže posebne trženjske taktike za določeno obdobje, vključno z oglaševanjem, prodajno politiko, cenami, prodajnimi potmi, storitvami ipd. (Kotler 1998, 92)

Če želi podjetje uspeti na dolgi rok potem mora imeti zastavljene cilje, ki so realni in jih je mogoče doseči. Marketinški cilji so (Hisrich 2002, 247):

- da dosežemo rastoče potrebe ciljnega tržišča, določenega na podlagi geografije, demografije, načina življenja in namere kupcev,
- oceniti konkurenčno okolje in nadaljevati vzpostavljanje diferencialne prednosti,
- vzpostaviti učinkovito in dobičkonosno marketinško mešanico storitev, lokacije in oglaševanja.

### 5.1 Tržno sporočilo podjetja

Kakor vsako novo nastalo podjetje se bo tudi naše soočilo s pomanjkanjem prepoznavnosti med ciljno publiko ter z začetnimi težavami. Storitve in ponudba podjetja naj bi zato v začetni fazi komaj zadovoljevale pričakovanja strank in trga. V prihodnje pa bi se zmogljivosti glede na tržne zahteve lahko povečale celo nad pričakovanja strank.

*Kaj bomo svojim potencialnim kupcem pojasnili o storitvi, ki jo nudimo?*

Pri vzpodbujanju kupcev za nakup naših storitev se bomo osredotočili predvsem na pozitivne občutke strank. Pri nakupu naših storitev bo kupec dobil kakovostno zadovoljitev potreb in pričakovanj, ki jo bomo podkrepili z dolgoročnim ustvarjanjem podobe storitev in podjetja ter bo s pomočjo dobre promocije ostala v spominu kupcev.

Temeljno geslo podjetja MAS se glasi: »*Vašemu zdravju na ljubo.*«

Temeljno geslo našega podjetja se glasi: »*Komplementarna medicina.*«

Ključni poudarki v predstavitvenem gradivu so ponudba storitev, varnost in kakovost naprav, opis delovanja sistema na človeško telo in lokacija. Poudariti moramo mnoge pozitivne učinke, ki jih povzroča magnetna terapija na telo s pomočjo pulzirajočega signala magnetnega polja. Pomembnejši med njimi so naslednji (iz prospekta):

- lajša bolečine in zmanjšuje otekline,
- prinaša miren spanec, pomirja organizem, zmanjšuje stres,
- deluje protivnetno in izboljša prekrvitev tkiv,
- občutno poveča količino kisika v prizadetem tkivu,
- izboljša energetska bilanco celic in tkiv,

- poveča prepustnost celične membrane za vstop hranljivih snovi in hitrejšo izločanje balasta,
- je zelo priporočljiva pri zdravljenju ženskih bolezni.

## 5.2 SWOT analiza

Prednosti in slabosti podjetja vključujejo notranje dejavnike, na katere lahko vplivamo. Priložnosti in nevarnosti podjetja pa vključujejo zunanje dejavnike, ki se jim lahko z našimi strategijami zgolj prilagajamo. SWOT analiza omogoča oceno moči in slabosti podjetja ter priložnosti in nevarnosti na trgu.

**Slika 5.1** Določanje strateških izhodišč

S – strengths, W – weaknesess, O – opportunities, T – threats.

		<b>Veliko priložnosti v okolju</b>		
<b>Kritične notranje slabosti</b>		Podpora strategiji preobrata	Podpora agresivni strategiji	<b>Pomembne prednosti podjetja</b>
		Podpora defenzivni strategiji	Podpora strategiji diverzifikacije	
		<b>V poslovnem okolju prevladujejo nevarnosti</b>		

Vir: Hisrich 2002, 152

Cilj podjetja glede na SWOT analizo je vsekakor iz vseh štirih dejavnikov izluščiti optimalno stanje. V naši SWOT analizi so zapisani dejavniki, ki so v našem poslovnem okolju in vplivajo na naše poslovanje. Na podlagi izkušenj, ki si jih bomo pridno pridobivali skozi prihodnja leta poslovanja, bomo lahko razvili strategijo za optimalno izpostavljanje prednosti in odpravljanje slabosti ter izkoriščanje priložnosti in soočanje z nevarnostmi. Vse to, še preden nas uniči konkurenca ali kakšna naravna katastrofa.

Tabela 5.1 SWOT analiza

Potencialne prednosti podjetja	Potencialne slabosti podjetja
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pogodba o uradnem zastopstvu z MAS</li> <li>- Primerna lokacija za predstavništvo in izvajanje terapije</li> <li>- Magnetno polje in učinkovito zdravljenje brez stranskih učinkov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Premajhna finančna sredstva za nastop na sejnih, kongresih ipd.</li> <li>- Slabo obvladovanje trga bivše Jugoslavije</li> </ul>
Potencialne priložnosti podjetja	Potencialne nevarnosti podjetja
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pridobitev koncesije za prodajo medicinskih izdelkov</li> <li>- Pridobivati sredstva iz državnega proračuna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zelo slabe ugodnosti za samostojne podjetnike pri najemanju kreditov,</li> <li>- Vstop novih konkurentov</li> <li>- Državne restrikcije</li> <li>- Naravna katastrofa.</li> </ul>

### 5.3 Načrt prodora na trg

Pri načrtu prodora na trg so ključni poudarki na diferenciaciji, ugodnih cenah storitev, kakovostnih prodajnih poteh, pestri ponudbi in učinkovitih reakcijah na morebitne priložnosti. Na kupca bomo poskušali vplivati predvsem z učinkovitim oglaševanjem proizvodov in storitev. V začetku se bo podjetje s storitvami komplementarne medicine osredotočilo le na delovanje na območju mesta Maribor in bližnje okolice ter na veleprodajo in maloprodajo medicinskih in nemedicinskih izdelkov in pripomočkov na področju Slovenije. V naslednjih štirih letih se bo prepoznavnost naše storitve širila na ozemlje celotne Slovenije.

Storitev komplementarne medicine mora svojo tržno pozicijo utrditi najprej v ožjem domačem okolju, nato bo podjetje izvedlo sistematično strategijo širjenja na celotno območje Štajerske in šele potem na ostale regije v Sloveniji. V roku naslednjih dveh let bo mreža distributerjev v Sloveniji popolna, in takrat bo podjetje začelo graditi mrežo distributerjev na Hrvaškem. Pri opravljanju storitev podjetje na začetku ne bo dajalo prednosti nobenim strankam. Vse bodo enako pomembne in vsem se bo podjetje enako posvetilo.

Če želimo uspeti, si moramo namreč pridobiti dobro ime, tako da nam bodo stranke zaupale in se ponovno vračale. Zato je treba vse stranke obravnavati z enako pozitivno, sproščeno energijo, da ne bo kakšnih negativnih odzivov. Pri strategiji prodora na trg bo podjetje ob lastnem vodstvenem osebju najelo tudi marketinško agencijo, ki bo izvedla nekatere marketinške akcije. Strošek marketinških akcij v prvem poslovnem letu znaša okrog 40.000 evrov. Strošek tovrstnih orodij prodaje bo vsako poslovno leto nekje okrog tega zneska.

#### **5.4 Oblikovanje in politika cen**

Prvi napotek je oblikovati tržno ponudbo podjetja tako, da v celoti zadovoljuje opredelljivo potrebo kupcev. Gre za komplementarne (dopolnjujoče se) dobrine, ki skupaj zadovoljujejo isto potrebo kupca (Špilak 1999, 65).

Glede na način oblikovanja cen naprav v Sloveniji, smo določili cene s pomočjo pribitka na nabavno vrednost. Pri določanju cen smo ocenili naše stroške in analizirali povpraševanje in s ocenili ali je raven cen na osnovi pribitka blizu optimalni ravni cen. Formula za oblikovanje cen s pribitkom je (Tajnikar 1998, 160):

$$P = AVC + X \times AVC.$$

Ker hočemo poslovati uspešno, smo postavili takšne cene, da pokrivajo vse poslovne stroške, dosegajo točko preloma in nam na dolgi rok zagotavljajo dobiček.

#### **5.5 Prodajne poti**

Naše podjetje bo imelo v prvih letih poslovanja za storitve komplementarne medicine samo eno prodajno mesto, na katerem bo storitev opravljala lastnica podjetja in še zaposleni zdravstveni tehniki. Izdelke, za katere ima podjetje podpisano pogodbo o generalnem zastopstvu, bo plasiralo na trg preko distribucijske mreže. Distributerji bodo morali zadovoljevati minimalne kriterije, postavljene od uradnega zastopnika. Glej točko 4.9 Drugi vidiki načrtovanja storitev in proizvodov. Morala celotnega osebja bo pri prodaji pozitivna in trudili se bomo delati kot ekipa, zato da bodo prodajne poti čim bolj učinkovite.

#### **5.6 Prodaja posameznikom**

Distributerji bodo prodajali izdelke, za katere ima naše podjetje pogodbo o zastopstvu in za katere imajo distributerji pogodbo o sodelovanju. V Mariboru bomo neposredno prodajo izvajali v lastni organizaciji. Kupcem bomo ponudili možnost nakupa z gotovino in z bančnimi karticami preko POS terminala ter možnost plačila na obroke (do dveh let) preko hitrega kredita, ki ga lahko najamejo do vrednosti 1.500 evrov. Plačilo bo potekalo enostavno, saj bomo račune izdali ob plačilu naprave ali storitve. Na zahtevo potencialnega kupca pa lahko podjetje izda tudi predračun.

#### **5.7 Po-prodajne storitve za kupca, instrumenti prodajne taktike**

Vedeti moramo, da zadovoljitev redne ali izredne zahteve strank ohranja kupce, njihovo lojalnost in tako ustvarja dobiček, ki ga bomo deležni vsi. S takšno taktiko bomo pripravljene na še tako skrajno povpraševanje in potrebe. Podjetje bo kupcem naprav in storitev pošiljalo priložnostne ponudbe, pozornostna darila, čestitke ob novem letu in za rojstni dan. Ravno tako bo podjetje opravljalo tako imenovane »social call«, kjer bomo stranko, ki je kupila našo napravo ali storitev, povprašali o zadovoljstvu s



kupljenim proizvodom. Stranke, ki so v naši evidenci, bomo o novostih in pomembnejših spremembah obveščali tudi preko SMS sporočil, elektronske pošte (newsletters) in navadne pošte. Poprodajne storitve bodo izpeljane z zavedanjem, da so del naše ponudbe, in bodo služile kot eden izmed poslovnih instrumentov pri prodajni taktiki našega podjetja. Kupec bo imel vtis, da mu pri nas hočemo na nevsiljiv in edini pravilni način nuditi tisto, kar si želi in potrebuje. Zadovoljitev strank je eden naših najpomembnejših ciljev.

### **5.8 Promocijska dejavnost podjetja**

Pod izrazom promocija ali tržno komuniciranje v podjetju razumemo vrsto aktivnosti, namenjenih pridobivanju kupcev. Gre za tržno komuniciranje, torej za načrtovanje in izvajanje promocijskih dejavnosti. V promocijski splet našega podjetja so vključene tri dejavnosti, in sicer: oglaševanje, pospeševanje prodaje in publiciteta. S promocijo želimo doseči boljše poznavanje storitev podjetja ter zgraditi in vzdrževati dobro celostno podobo podjetja. Če bo možno doseči vse naštet, bo veliko dela že opravljenega in učinki ne bodo le kratkoročni. Promocija zahteva investicijska sredstva, zato se mora učinek manifestirati v povečani prodaji storitev. Obseg sredstev, namenjenih za promocijo, je moč določiti s pomočjo izračuna, koliko bo podjetje stal promocijski stik s potencialnimi kupci, hkrati pa je treba tudi razmisliti, koliko se bo splačalo investirati v stimuliranje njegovega nakupa. Zato bodo v začetku za promocijo namenjena sredstva dokaj visoka, predvsem z namenom, da bi kupci podjetje spoznali in se prepričali v kakovost naših storitev. V prihodnje bo obseg promocijskih sredstev odvisen od tega, kakšno razliko v ceni bo podjetje dosegalo na trgu, in od pričakovane količine povečane prodaje. Pogosto se promocije na podlagi takšnih izračunov dobro obnesejo, seveda pa je treba vedeti, da ni vse v aritmetiki. Zagotovo je ena bistvenih komponent promocije ideja, kako vzpostaviti dialog s ciljno skupino. Boljša kot bo ideja, prej bo podjetje vzpostavilo stik in hitreje si ga bodo zapomnili. Na ta način je mogoče doseči manjšo porabo denarja za sicer potrebno ponavljanje promocije. Višina potrebnih promocijskih sredstev je relativna, saj se bo podjetje v začetku osredotočilo na promocijo podjetja ciljni skupini na območju Maribora. V primeru, da bomo uspeli komunicirati s celotnim nacionalnim teritorijem oz. z vsem prebivalstvom, bodo stroški promocije bistveno višji. Prav tako si prizadevamo za časovno usklajevanje prodaje storitev in promocije. S prvimi promocijami smo že začeli v trenutku, ko smo odprli lokal v Mariboru oziroma v trenutku, ko smo lahko z gotovostjo izvedli ponujene storitve. Promocija preko radijskih in televizijskih spotov in prispevkov je zelo draga, zato smo se odločili, da si v začetku pomagamo preko donacij. Tako smo Splošni bolnišnici Maribor (v nadaljevanju SBM) že podarili profesionalni sistem magnetnega polja, s katerim lahko vsak dan nudijo terapijo z magnetnim poljem približno 60 pacientom. Naše stališče pri tej potezi je bilo, da je bolje podariti aparat v bolnišnico in nato preko tiskovnega predstavnika obvestiti javnost, kot da bi zaslužila zgolj

oglaševalska hiša. Aparat smo podarili, a tiskovne konference žal ni bilo. Prišel je le fotograf iz SBM, ki je poslikal predajo sistema vodji oddelka za fizioterapijo na SBM. Nato smo sami iskali stik z mediji in pošiljali materiale, da smo v nekaterih vendarle dosegli objavo. Podjetje si bo z donacijami in izposojno MAS sistemov magnetnega polja zdravstvenim ustanovam, ki izvajajo sekundarno in terciarno zdravstveno dejavnost, pridobilo strokovno referenco, ki bo služila za promocijo storitve komplementarne medicine ter veleprodajo in maloprodajo medicinski in nemedicinskih naprav in pripomočkov. Na poslovnih srečanjih, sestankih raznih združenj in ob raznih priložnostih bomo primerno predstavljali naše podjetje. Na lokalnih tekmovalnih prireditvah bomo sponzorji. Rednim kupcem bomo nudili še poseben popust. Storitve komplementarne medicine bomo predstavili tudi distributerjem (za njihovo referenco). Dobrodelnim ustanovam bomo dali dobropis – bone za naše storitve, ki jih bodo podarili ob različnih nagradnih akcijah. V zameno za bone nas bodo omenili na svojih publikacijah, letakih, prospektih. Ko bomo že obratovali, bomo povprašali zdravstvene delavce in prakse, če vzamejo uokvirjen poster podjetja v svoje prostore. Objavili bomo oglase v internih glasilih zdravstvenih ustanov, v njihovih zbornikih, v publikacijah raznih združenj in v poslovnih in strokovnih imenikih. V lokalnih medijih se bomo potrudili biti komunikativni, tako da bodo zainteresirani podrobneje pisati o podjetju. V lokalnih šolah se bomo vključil v učni proces, kjer bomo predstavili podjetje in storitve. Za promocijo bomo uporabili kakovostne in cenovno ugodne reklamne materiale. Iskali bomo ustvarjalne in hkrati poceni oblike promocije. Na splošno bomo izbrali takšno kombinacijo različnih oblik tržnega komuniciranja, ki bo podjetju omogočala uspeh ob sorazmerno majhnih stroških na prodano enoto.

### **5.9 Politika komuniciranja**

Cilj podjetja ni le obstoj podjetja, temveč njegova rast. In slednja je mogoča, če raste prodaja. Popolnoma jasno je, da vsaka začetna kot tudi vsaka povečana prodaja zahteva večje prodajne napore. Zato bo dalo podjetje prodaji na trgu ustrezno podporo in potrošnikom na njem potrebno stimulacijo, da bodo pričeli več razmišljati o storitvi, ki jo podjetje ponuja. Glede na to, da sodi oglaševanje z nalogo, da seznanja potencialne potrošnike, jim vzbudi zanimanje in jih hkrati navduši za nakup, med najpomembnejše dejavnosti tržnega komuniciranja, smo se odločili za oglaševanje v lokalnih medijih in na naši spletni strani [www.mas.si](http://www.mas.si) in kasneje še [www.komed.si](http://www.komed.si). Lokalni mediji so: dnevnik Večer (priloga Zdravje), kabelske strani mestnih četrti, regionalne radijske postaje City, Net in Center. S prispevkom smo prisotni tudi RTS televiziji. Na slednjem programu smo bili tudi gostje v oddaji Vitafit, kjer smo predstavili celoten program, ki ga izvajamo s storitvami in prodajo MAS proizvodov. Propagandno sporočilo bo oblikovano tako, da bo vzbudilo pozornost, posredovalo idejo, vzbudilo željo po nadaljnjih informacijah ter vzpostavilo zaupanje. Zavedamo se, da je oglaševalske akcije, ki potekajo preko medijev širokega obsega, treba zaupati strokovnjakom.

Preveliko je tveganje, da bi se vsega lotili sami. Ker bo v začetku poslovanja podjetje delovalo le na ozko definiranem področju, bo bolj kot množične medije uporabljalo metode direktnega marketinga, in sicer reklame, prospekte, pisma, plakate ...

Kljub zavedanju, da si mnenja v javnosti enostavno ni moč kupiti, podjetje ne bo uporabilo oblike komuniciranja odnosov z javnostjo. Razlog je predvsem v tem, da nimamo toliko začetnega kapitala, da bi nam omogočal sklicevanje tiskovnih konferenc, dajanje podpore družbenim in humanitarnim akcijam, športu in drugemu, kar v javnosti ustvarja pozicijo s pomembno vlogo družbeno koristnega. Prednosti odnosov z javnostjo so predvsem v učinkovitem ustvarjanju pozitivnega odnosa s podjetjem ali storitvijo. Potencialno se veča tudi zaupanje potrošnikov v storitev ali podjetje. Slabosti odnosov z javnostjo so v tem, da ne omogočajo merjenja učinkov na prodajo in da zahtevajo precej napora. Z osebno prodajo želimo predvsem aktivno komunicirati s potrošniki, z namenom, da pride do prodaje. Pri osebni prodaji bomo zato posebno pozornost posvečali izobraževanju, da bomo lahko informacije o izdelkih in storitvah, ki jih ponujamo, o prednostih in koristih, posredovali na strokoven, kakovosten in samozavesten način. Ko bomo imeli na voljo zadostno količino finančnih sredstev, nameravamo oglaševanje razširiti na različne načine; intenzivno bomo npr. oglaševali v naslednjih medijih:

- radijske postaje Radio Center, Radio City, Radio Net in Radio Brezje,
- dnevnik Večer, Delo – priloge Zdravje,
- regionalna časopisa Dobro jutro in Žurnal,
- plakatiranje jumbo na izpostavljenih mestih (križišča v mestu in vpadnice),
- raznašanje letakov po mestnih četrtih.

Oglaševanje bo prineslo odziv potencialnih kupcev, akcijske oz. otvoritvene cene pa jih bodo prepričale, da se bodo udeležili otvoritve in tako spoznali našo edinstveno ponudbo.

### **5.10 Pospeševanje prodaje**

Podjetje želi s pospeševanjem prodaje še bolj približati storitve in izdelke kupcem. Najpogosteje bo kot obliko pospeševanja prodaje uporabilo informiranje zdravnikov in drugih specialističnih delavcev (fizioterapevti, kozmetičarke, bioenergetiki, homeopati). Ti bodo nato informirali svoje paciente in s tem pospeševali prodajo naših zastopanih artiklov in storitev.

Pospeševanje prodaje bomo dosegli tudi z internetno stranjo ([www.mas.si](http://www.mas.si)). Oblika internetne strani mora vsebovati (Hisrich 2002, 186):

- profesionalni videz,
- kredibilnost,
- funkcionalnost: možnost iskanja, nakupovalna košarica, varnostna povezava s strežnikom, plačilo s kreditno kartico, povratna informacija stranke,

### *Načrt prodaje in strategija trženja*

- značilnosti: hitrost, enostavnost uporabe, internacionalna orientiranost, kompatibilnost z brskalnikom.

## 6 MANAGEMENT, ORGANIZACIJA IN LASTNIŠTVO

### 6.1 Podjetnik, podjetniška/managerska skupina

Ker gre za malo podjetje se podjetnik udejestvuje sam in bo skozi poslovanje izdeloval podjetniško skupino. Lea Breznik je edini lastnik podjetja in hkrati njegov poslovodja. V samem začetku poslovanja bo zaposlena Lea Breznik, in sicer kot direktor podjetja. Stopnja formalizacije bo nizka. Način organiziranja bo decentraliziran (Snoj, 1998, 99). Obseg organizacije je majhen, kar ima svoje prednosti in slabosti. Prednosti manjše organizacije so predvsem sposobnost za hitro prilagodljivost na aktualne tržne spremembe, manjši stroški, boljše in hitrejše komuniciranje s ciljno skupino. Slabosti pa so v višini kapitala in v z njo povezanih učinkih ter tržnem deležu. Zaposlena ima v podjetju pooblastila ter pristojnosti, seveda pa tudi odgovornosti za opravljanje vseh del v povezavi z doseganjem ciljev in vizije podjetja.

#### *Poslovodja/direktor*

Osnovna naloga direktorice bo vodenje podjetja. Ta funkcija bo zajemala načrtovanje, analiziranje, vodenje in kontrolo poslovanja. Odločala bo o vseh poslovnih odločitvah med danimi operativnimi in strateškimi alternativami. Pristojna bo za odobritev in razrešitev distributerjev, hkrati pa bo edina uradna zastopnica proizvajalcev medicinskih in nemedicinskih naprav in pripomočkov za podjetje MAS Medizinische Produkte Handels GmbH.

Zadolžena bo za nemoteno in dobro gospodarno delovanje podjetja. Odgovarjala bo za vse obveznosti podjetja. Tako bo morala opravljati potrebno delo vseh poslovnih funkcij, ki so značilne oz. potrebne za uspešno in učinkovito poslovanje. Poslovodja bo odgovoren za celoten management (analiziranje, načrtovanje, vodenje in kontroliranje) – v matrični povezavi vseh poslovnih funkcij.

### 6.2 Zunanja strokovna skupina

Naše podjetje bo zaradi racionalizacije poslovanja imelo tri zunanje strokovne sodelavce. To so računovodja, pravna služba in marketinška agencija. Ker bomo sodelovali moramo zunanjo strokovno skupino obravnavati v aktivnostih podjetja. Zato lahko govorimo o podjetniški strokovni skupini. Prve aktivnosti, ki jih mora opraviti podjetniška delovna skupina so (Špilak 1999, 137):

- usklajevanje interesov njenih članov,
- opredeljevanje medsebojnih razmerij,
- dogovarjanje o načinu dela,
- imenovanje njenega stalnega vodje ter
- formalizacija opredelitev in dogovorov v obliki podjetniške pogodbe.

### **6.2.1 Računovodstvo in knjigovodstvo**

Ta naloga bo zahtevala enostavno urejanje in vodenje poslovnih knjig. S pomočjo kazalnikov, tehnik in lastnih strategij bo delavec analiziral pridobljene podatke tako, kot bo vedel, da je za podjetje najbolje. Izvajal bo različne finančne projekcije na podlagi stroškovnih analiz, računanja točke preloma, praga rentabilnosti ipd. Poznal bo finančno stanje podjetja in svetoval v zvezi z morebitnimi vprašanji s področja financ.

### **6.2.2 Pravna pisarna**

Pravnik nam bo svetoval pri pravnih obveznostih podjetja, pri aktualnih predpisih s pravnega področja, pri izpolnjevanju vlog, ipd. Iskali bomo pravno pisarno, katera je že sodelovala z malimi podjetji in ima vse povezane izkušnje s področja gospodarskega prava. Pomembno je tudi, da se seznanimo z vsemi aktualnimi predpisi, ki se nanašajo izključno na naše podjetje in nas o tem obvešča oz. samoiniciativno svetuje o zahtevanih ukrepih, ki jih mora naše podjetje narediti.

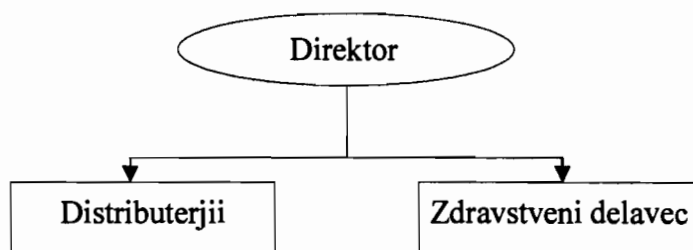
### **6.2.3 Marketinške agencije**

Sodelovali bomo tudi s strokovno skupino, ki nam bo znala svetovati in predvsem izvajati učinkovito oglaševalsko akcijo. Skrbeli bodo za primerno propagando in promocijo podjetja. Pri najemu zunanjih storitev moramo biti pozorni na omejena investicijska sredstva, zato morajo biti oglaševalske akcije cenovno ugodne in zelo izvirne. Ko bo opravljeno analiziranje in bodo rešena vsa pravna vprašanja, bomo izdelali temeljni marketinški načrt, ki mu bo za vsebinski vir služil ta poslovni načrt.

## **6.3 Organizacijska shema podjetja**

Organizacijska shema je v začetku poslovanja linijska. Ker je na začetku poslovanja v podjetju zaposlena le ena oseba, lahko rečemo, da govorimo o organskem modelu organizacije. V organskem okolju, v katerem bo podjetje delovalo, se bodo izvajala dela s poudarkom na enotnosti in vsestranskem komuniciranju, odločitve pa se bodo sprejemale decentralizirano. Tako načrtan model zahteva izkušenega poslovodjo, ki ima sposobnost odločanja in sprejemanja odločitev ter oblikovanja organizacije. Primarno tržno področje, na katerem bo podjetje delovalo, je stabilno, vendar je notranje okolje mladega podjetja še nestabilno. Ker ne moremo pričakovati večjih sprememb trga, mora poslovodja vso svojo energijo usmeriti v premagovanje izzivov in v razvoj distribucijske mreže in storitev komplementarne medicine ter v oblikovanje prave mere ključnih dejavnikov notranjega okolja.

**Slika 6.1** Linijska oblika sistema organizacije na začetku poslovanja.



Vir: Možina idr. 1994, 382

Če se bo podjetje razvilo v veliko podjetje in bo zaposlovalo več kot dvesto ljudi, bomo organsko organizacijsko strukturo lahko spremenili v matrično organizacijo. Tako lahko že zdaj zapišemo osnovne naloge matrične organizacije in jo hkrati primerjamo z osnovnimi nalogami organske organizacije, kakršna je naša. Za morebitne posamezne novo nastale oddelke bo moralo podjetje v prihodnosti na podlagi razvoja izdelati nov strateški in operativni načrt.

**Tabela 6.1** Razlika med matrično in organsko organizacijo

Matrična organizacija	Organska organizacija
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Naloge so visoko specializirane.</li> <li>- Naloge zaposlenih so točno določene.</li> <li>- Predpisane so pravice, obveznosti in metode.</li> <li>- Struktura kontrole, pristojnosti in komunikacija so hierarhične.</li> <li>- Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi je vertikalno.</li> <li>- Komunikacije so predvsem v izdajanju navodil in odločitev nadrejenih ter zahtevanih informacij od podrejenih.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Naloge imajo pridih neodvisnosti.</li> <li>- Naloge zaposlenih se spreminjajo, prilagajajo in redefiniirajo po potrebi.</li> <li>- Zaposleni imajo pravice in obveznosti.</li> <li>- Metode se izvajajo po lastni presoji zaposlenega.</li> <li>- Struktura kontrole, pristojnosti in komunikacija so mrežaste.</li> <li>- Komuniciranje je vsestransko.</li> <li>- Komunikacije so predvsem v obliki informacij in nasvetov med vsemi ravnmi v organizaciji.</li> </ul>

Vir: Stutely 2003, 173

#### 6.4 Lastništvo in drugi investitorji

Podjetje bo nastopalo na finančnem trgu. Finančni trg se deli na trg denarja in trg kapitala. Za naše podjetje velja razlaga trga dolžniškega in lastniškega kapitala. Naše podjetje bo nastopilo na finančnem trgu, kjer predstavlja posredni finančni trg zadolževanje, neposredni finančni trg pa trg lastniškega kapitala (Repovž 1998, 30). Podjetje bomo financirali z lastniškim in dolžniškim kapitalom. Za začetno investicijo je treba priskrbeti 42.000 EUR. Lastniški kapital znaša 22.000 EUR, dolgoročni kredit pa znaša 20.000 EUR. Ustanovitveni kapital bomo namenili za:

- nakup poslovnega prostora,
- nabavo osnovnih sredstev in zalog,
- obratni kapital,
- pokrivanje stroškovnih obveznosti v fazi zagona posla.

### **6.5 Sestava investicijskega programa**

Investicijska študija je tehnološko-tehnična in ekonomska osnova za investicijsko odločitev. Obsega povzetke analitičnih študij in idejnih projektov, ki so sestavni deli celotne dokumentacijske osnove, in nekatere izvirne podrobne informacije o poslovnih učinkih projekta.

Načrtovani projekt ni tako velik, da bi zahteval investitorje, zato plan ne vsebuje investicijskega načrta.



## 7 FINANČNE PROJEKCIJE

Ko pripravljamo finančne projekcije, moramo temeljito premisliti izhodiščne predpostavke za svoj posel, s katerimi načrtujemo (Pšeničny 1996, 127):

- hitrost obračanja zalog,
- običajno obdobje plačila pri kupcih ter običajen delež kompenzacij in neizterljivih terjatev,
- običajni roki plačila obveznosti do dobaviteljev,
- (fizičen) obseg nabav,
- potrebna začetna sredstva in kasnejše naložbe kapitala,
- običajen rok trajanja sredstev in načrt amortizacije,
- obrestne mere za razne kredite,
- davčne stopnje,
- pričakovana zmogljivost in izraba prostorov in opreme, dobavitelji,
- variiranje proizvodnje glede na delovni čas, sezonski značaj poslovanja,
- prodaja in deleži prodaje glede na značilnosti trgov, strategije tržnega nastopa, cene, konkurenco ter trende v panogi,
- rast in uspeh glede na izkušnje in vlaganja v kadre,
- načrtovane razlike v ceni, razni popusti itd.

Osrednje vprašanje v teoriji in praksi financiranja podjetja je nedvomno določanje optimalne finančne (kapitalske) strukture podjetja. Financiranje, kot odločanje o priskrbi virov sredstev (kapitala in dolgov) je proces, ki obsega aktivnosti ugotavljanja potrebnih finančnih sredstev in zagotovitev teh sredstev. Finančnih sredstev je mogoče pridobiti iz notranjih in zunanjih virov financiranja (Repovž 1998, 63). Zaradi tega moramo izdelati finančne projekcije, ki v osnovi zajemajo bilanco stanja, izkaz uspeha in izkaz denarnega toka.

Pri izdelavi finančnih projekcij, sem kot vir uporabila tudi ponazoritve knjiženj (Hieng 2003, 74).

### 7.1 Bilanca stanja

Pri bilanci stanja mora biti vsota stalnih (dolgoročnih) in gibljivih (kratkoročnih) sredstev popolnoma enaka vsoti vseh obveznosti do virov sredstev. Bilanca stanja se v osnovi deli na sredstva in na obveznosti do sredstev. Sredstva se delijo na stalna in gibljiva. Obveznosti do virov sredstev se splošno delijo na (Pšeničny idr. 1999, 119):

- kapital,
- dolgoročne rezervacije,
- dolgoročne obveznosti iz financiranja,
- dolgoročne obveznosti iz poslovanja,
- kratkoročne obveznosti iz financiranja,

## *Finančne projekcije*

- kratkoročne obveznosti iz poslovanja,
- kratkoročne obveznosti do dobaviteljev in
- pasivne časovne razmejitev.

Te osnovne postavke se morajo obravnavati še bolj razčlenjeno in imajo specifične lastnosti glede na osnovno dejavnost posameznega podjetja. V nadaljevanju so splošno opisane tudi najmanjše postavke, ki jih zajema naša bilanca stanja.

*Stalna sredstva* se delijo na neopredmetena in opredmetena osnovna sredstva ter jih obravnavamo kot dolgoročna sredstva. Dolgoročna sredstva so namenjena za več kot eno leto. Poznamo štiri temeljne kategorije (Glas 1999, 22):

1. *Neopredmetena dolgoročna sredstva* vključujejo stroške raziskav in razvoja, patenta, licence, pravice in dobrega imena podjetja. Ta oblika sredstev se lahko amortizira.
2. *Opredmetena osnovna sredstva* so nepremičnine, stroji, oprema itd., nanje se izračunava amortizacija.
3. *Naložbe* so dolgoročni deleži (manjšinski ali večinski) v drugih podjetjih. Naše podjetje v načrtovanem obdobju ne bo imelo dolgoročnih naložb v druga podjetja.
4. *Naravni viri* so nafta, zemeljski plin in druga naravna bogastva, ki jih podjetje izčrpava. Ti viri se ne amortizirajo.

### *Neopredmetena osnovna sredstva v naši bilanci stanja*

Neopredmetenih osnovnih sredstev v naši bilanci stanja v fazi zagona posla in vzpona ne obravnavamo. Predvidevamo pa, da bo vrednost neopredmetenih osnovnih sredstev ostala enaka za naslednjih pet poslovnih let in da bomo dolgoročno pridobili dobro ime in se bo čez več kot pet let pri tej postavki to tudi poznalo. Neopredmetena osnovna sredstva že sedaj obravnavamo v načrtu, saj načrtujemo njihovo rast. Pod neopredmetena osnovna sredstva se v naši bilanci stanja štejejo idejni projekt, poslovni načrt, storitve raziskovanja trga, odhodki za material in druge storitve in goodwill – dobro ime.

### *Opredmetena osnovna sredstva v naši bilanci stanja*

Opredmetena osnovna sredstva se pridobivajo po načrtu nabave, glede na čas, ko jih naše podjetje dejansko potrebuje in ko jih lahko od dobaviteljev tudi prevzamemo, tako kot je pogodbeno dogovorjeno s posameznim dobaviteljem. Načrtujemo, da so opredmetena sredstva v celoti pridobljena v roku treh let po registraciji podjetja. Neto celotna vrednost vseh osnovnih sredstev je ocenjena na 42.000 evrov. Kot opredmetena osnovna sredstva se v naši bilanci stanja obravnavajo nepremičnine in oprema. Nepremičnine predstavlja poslovni prostor, katerega nabavna cena znaša 35.000 evrov.

Ostalo vrednost osnovnih sredstev predstavlja inventar (pohištvo, računalnik, telefon, telefaks, terapevtska miza ...).

### *Gibljava sredstva*

Gibljava sredstva so tista, ki jih bomo spremenili v denarna sredstva v roku enega leta. Sestavljajo jih štiri kategorije:

1. *Denarna sredstva* zajemajo valuto, stanje na tekočem računu in depozitne certifikate. Poznamo državni, bančni in knjižni denar (Repovž 1998, 10).
2. *Terjatve* so dohodki iz izkaza uspeha, za katere še ni bilo prejetih plačil. Celotne terjatve odraža čas, ki mine med izvedbo prodaje in pobiranjem plačil.
3. *Zaloge* so surovine, nedokončani in končani izdelki, namenjeni za nadaljnjo prodajo.
4. *Predujmi* so predplačila za blago ali storitve. *Vplačani depoziti* pa so vračljive vsote, ki jih najpogosteje plačamo za najem premoženja ali nepremičnin.

### *Gibljava sredstva v naši bilanci stanja*

Gibljava sredstva podjetja zajemajo v prvem letu poslovanja zaloge, denarna sredstva in kratkoročne terjatve iz poslovanja. Denarna sredstva so skoraj v celoti lastniška in v začetku poslovanja zajemajo večinski delež. Denarna sredstva se z nabavo osnovnih sredstev linearno manjšajo. Po prvem mesecu se v gibljivih sredstvih začnejo obravnavati tudi zaloge, ki jih podjetje nabavi za potrebe začetka obratovanja v petem mesecu poslovanja. Pod zaloge štejemo prodajno blago, drobni inventar in zalogo embalaže. Ocenjujemo, da bomo s šestim mesecem poslovanja začeli v bilanci stanja obravnavati postavko terjatve iz poslovanja. Sicer so terjatve minimalne, saj gre za dejavnost, za katero ni značilna prodaja blaga z odloženim plačilom.

### *Obveznosti do virov sredstev*

Obveznosti do virov sredstev lahko splošno razdelimo na kratkoročne in dolgoročne. Kratkoročne obveznosti predstavljajo plačila, ki se morajo izplačati v roku enega leta. Poznamo štiri temeljne kategorije:

1. *Obveznosti iz poslovanja* odražajo obdobje mirovanja, ki si ga lahko podjetje zagotovi med nabavo in plačilom zalog, surovin in drugih materialov.
2. *Kratkoročne obveznosti* so kratkoročna posojila bank in drugih oblik subjektov.
3. *Zapadle dolgoročne obveznosti* so obveze preteklih posojil, ki jim je zapadel rok poravnave.
4. *Razno*. Ta kategorija zajema plačila, za katera se ve, da jih bo treba izplačati, vendar zaenkrat še niso obremenila denarnega toka podjetja. To so:
  - *vnaprej vračunani stroški* – je postavka z navedbo stroškov, ki jih podjetje še ni plačalo;

## Finančne projekcije

- *rezervacije za davke* – davčna uprava navadno pobere davek takoj, ko je to mogoče;
- *prejeti depoziti* – to so od strank pobrana vračljiva gotovinska plačila.

Mesečne obveznosti podjetja predstavljajo plača in obveznosti do dobaviteljev. Dolgoročne obveznosti predstavljajo plačila, ki jih je treba izplačati po izteku enega poslovnega leta, in sicer so to:

1. *Dolgoročna bančna posojila, obveznice, zadolžnice in hipoteke.* Ti viri denarnih sredstev skupaj z izdajo delnic nudijo večino financiranja podjetja. Ta vir uporabljamo mi za nabavo nepremičnine, ki jo obravnavamo v tem poslovnem načrtu, poslovni prostor v vrednosti 8.500.000 tolarjev.
2. *Pokojninske obveznosti.* Da se pokojnine financirajo, zahteva zakonodaja, saj drugače v času upokojitve zaposlenih ne bi bilo sredstev za te obveznosti. Kot večleten samostojni podjetnik je podjetje obvezno plačevati z zakonom določene prispevke. Podjetje bo v prihodnje moralo plačevati še vse potrebne prispevke za zaposlene, ki jih bo zaposlilo.

### 7.2 Izkaz uspeha

Prvih pet mesecev po registraciji podjetja bomo pozornost usmerili predvsem na izgradnjo predstavitve podjetja populaciji. Upamo, da bomo prvi artikel prodali že v prvem mesecu poslovanja in da bo prodaja iz meseca v mesec rasla. S finančnega vidika je za podjetje to izrednega pomena, saj v tem času začnejo pritekati prihodki, ki ustvarjajo pozitiven denarni tok (cash flow). Ti prihodki bodo v prvem poslovnem letu zadostovali le za pokrivanje rednih mesečnih stroškov obratovanja in mesečno odplačevanje plače. Omenjeni odhodki začnejo vplivati na denarni tok podjetja že ob registraciji podjetja.

V izkazu uspeha je zelo pomembna postavka čisti dobiček. V našem primeru je v prvih petih poslovnih letih pozitiven, kar je razvidno iz shematičnega prikaza izkaza uspeha. Čisti dobiček dobimo, ko pozitivni razliki med celotnimi prihodki in celotnimi stroški odštejemo še davek. Po izračunih bomo v prvem poslovnem letu beležili dobiček v višini 10.496 EUR. Razlog za relativno nizek dobiček vidimo predvsem v prvih mesecih obratovanja, ko bomo začeli s poslovanjem. Drugo poslovno leto pa bomo že po obdavčitvi imeli višjo pozitivno razliko med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki. Ocenjujemo, da bo čisti dobiček celotnega drugega poslovnega leta 15.726 EUR. V naslednjih letih poslovanja predvidevamo enake oz. še bolj pozitivne napovedi čistega dobička v izkazu uspeha.

V načrtovanem poslu bomo imeli prihodke izključno iz naslova poslovanja. Prihodke bomo ustvarjali s prodajo sistemov magnetnega polja in z izvajanjem storitev magnetoterapije. V poslovnih odhodkih so obravnavana naslednja mesečna izplačila:

1. *Stroški blaga in materiala*

- a) Nabavno vrednost prodanega blaga, ki je v našem primeru v prvih štirih mesecih 0 EUR, nato pa je do konca leta povprečna vrednost nabavljenega blaga 3.017 EUR na mesec.
- b) Stroške porabljenega materiala predstavljajo: *stroški materiala, stroški energije, drugi stroški materiala*.
  - *Stroške materiala* predstavljajo izdatki za pisarniški material. Pisarniški material bomo začeli nabavljati v petem mesecu poslovanja, in sicer bo do konca prvega poslovnega leta celotna nabavna vrednost pisarniškega materiala znašala okrog 100 EUR.
  - *Stroške energije* predstavlja mesečna poraba vode in elektrike, ki v prvem poslovnem letu znaša 2.068 EUR.
  - *Druge stroške materiala* predstavlja odpis drobnega inventarja, ki ga beležimo v izkazu uspeha v zadnjem mesecu prvega poslovnega leta in znaša okrog 50 EUR.
- c) Stroški storitev so stroški naročnine telefona in interneta, obravnavani pod postavko drugi stroški storitev in zavarovanje notranje opreme. Ta postavka predstavlja letni strošek v višini 1.440 EUR.

2. *Stroški plač*

Sem štejemo stroške plač, pokojninskih in drugih zavarovanj ter druge stroške. Stroški dela z vsemi stopnjami prispevkov so opredeljeni v obratovalnih stroških.

3. *Odpisi vrednosti*

Sem štejemo amortizacijo neopredmetenih in opredmetenih osnovnih sredstev. Naše podjetje neopredmetenih sredstev ne bo amortiziralo, ker jih ne obravnavamo. Nameravamo pa imeti relativno visoke amortizacijske stopnje za opredmetena sredstva. Za nepremičnine bomo imeli desetodstotno letno amortizacijsko stopnjo, za opremo pa bo ta stopnja dvajsetodstotna.

4. *Drugi poslovni odhodki*, ki pa jih naše podjetje zaenkrat še nima.

### 7.3 Denarni tok

Projekcije denarnega toka prikazujejo denarno stanje na koncu posameznega poslovnega meseca in tako skupen presežek ali primanjkljaj denarnih sredstev. Če se zabeleži presežek, se le-ta na računu v bilanci stanja vpiše pod postavko denar. Če podjetje beleži zelo visoke presežke, je smotno, da ponovno predela strategijo in načrtuje, kako presežek denarnih sredstev najbolje izrabit. Če se podjetju zabeleži primanjkljaj, ga poveča tako, da odšteje delovno izravnavo. Delovna izravnava se vnese kot denar na banki in končni primanjkljaj kot zahtevano financiranje. To pomeni dodatna zadolžitev, financiranje ali mešanica obeh. Če podjetje beleži zelo velik

### *Finančne projekcije*

primanjkljaj, je nujno treba pregledati strategijo in potem poiskati načine za povečanje prihodkov oz. načine za zmanjšanje stroškov. Seveda pa upamo da bomo postavili pravilne prodajne cene in dosegali točko preloma (Tajnikar 1998, 133).

## **8 OCENA TVEGANJ IN PROBLEMOV**

### **8.1 Kritična tveganja in problemi**

Podali bomo pregled kritičnih dogodkov, za katere obstaja minimalna verjetnost, da se lahko zgodijo. Razdelimo jih v dve skupini. To so splošna tveganja in tveganja iz okolja podjetja. Splošna tveganja predstavljajo državna ureditev v tej dejavnosti (zakonodaja, predpisi) in naravne katastrofe.

Tveganja iz notranjega in zunanjega okolja podjetja predstavljajo finančne težave, nezadovoljstvo kupcev, vpliv konkurence ter zaposleni in poslovni partnerji. Ocenili bomo verjetnost, da se predvidena tveganja uresničijo, in finančna tveganja ter druge stroške:

Splošna tveganja:

- Državni predpisi v tej dejavnosti predstavljajo merila, ki jih mora posamezno podjetje v svoji dejavnosti upoštevati, nato pa mora ta merila obdržati oz. jih po morebitnem novem zakonu spremeniti, kar lahko predstavlja znatno investicijo. Za nekatera podjetja lahko tovrstni ukrepi države predstavljajo povod za likvidacijo ali celo stečaj.
- Glede na to, da se na tem področju še nikoli ni zgodila hujša naravna katastrofa, lahko predvidevamo in upamo, da se tudi v prihodnje ne bo.

Tveganja iz notranjega in zunanjega okolja podjetja:

- Nelikvidnost, finančne težave lahko nastanejo, če izplačilo zavarovalnice za zavarovani poškodovani material ali osebje ne pride pravočasno, če se zgodijo naravne katastrofe, morebitna sprememba zakonodaje.
- Nezadovoljstvo kupcev lahko povzroči kakšen izreden oz. nenačrtovan dogodek.
- Vpliv konkurence je v tej panogi srednje močan.
- Zaposleni in poslovni partnerji imajo kot človeški viri ključno vlogo za uspešnost podjetja.

### **8.2 Predvideni protiukrepi učinkov tveganja**

Nezadovoljstvo kupcev bomo poskušali eliminirati z aktivnim komuniciranjem s trgov. Poskusili bomo obvladati razumevanje stanja trga in posledično na isti trg plasirati zadovoljive storitve. Vpliv konkurence je prisoten v vsaki dejavnosti. Ko bo vodstvo čutilo enake dolgoročne interese kot nekateri od konkurentov, mora analizirati, ali obstaja možnost sodelovanja oz. povezovanja, kjer bi se dobiček povečal obema. Treba je aktivno delovati z vizijo v smeri načrtovanega cilja.

Osebje, ki ga bo podjetje zaposlovalo, bo sposobno uspešno opravljati vsa dela v vseh poslovnih funkcijah. Poslovni partnerji morajo biti izbrani previdno. V primeru, da

## *Ocena tveganja in problemov*

se kateri od partnerjev ne bo držal dogovora, ga mora vodstvo zamenjati z bolj učinkovitim. Finančne težave bomo reševali z maksimiranjem razlike med stroški in prihodki. Državne predpise bomo upoštevali, kot to zahteva zakon. Število podjetij v sprostivni dejavnosti je neizogiben dejavnik. Potreben bo strokovni pristop, ki bo deloval dolgoročno.

Ko bomo dosegli strop kupne moči, bomo začeli izvajati nove investicije za povečanje ponudbe in storitev.

Ko bo podjetje prišlo v fazo zrelosti, se bo treba diverzificirati. To pomeni, da bo podjetje moralo začeti svoje aktivnosti plasirati na nove trge ali pa začeti z novimi posli.



## 9 SKLEP

Že danes se veselim premagovanja novih ovir, novih izzivov, med njimi tudi zaposlovanja ljudi, s katerimi bomo skupaj delovali in vsak po svojih najboljših močeh skrbeli za pozitivne spremembe in napredek podjetja ter za ustvarjanje znova in znova novih idej. Samo združenim v kakovostni skupini nam bo lahko v tem hitro rastočem svetu uspelo omogočiti leto za letom večji dobiček. V finančnih projekcijah poslovnega načrta smo ugotovili, da se zaradi povečane prodaje povečuje tudi realna vrednost podjetja. Zavedamo se dejstva, da bomo s kakovostnim delom skozi čas in skozi oči opazovalcev, bodisi kupcev ali zgolj ljudi, ki nas spontano spremljajo pri oglaševanju v različnih medijih, seveda pridobivali tudi dobro ime.

Glede na splošne ugotovitve upam, da je poslovni načrt napisan dovolj razumljivo in da istočasno daje možnost razumevanja najširši množici ljudi, ki bo kadarkoli prebirala vrstice tega poslovnega načrta.

»Magnetno polje«, »vašemu zdravju na ljubo« in »komplementarna medicina« so temeljna gesla, iz katerih bomo izhajali pri razvoju podjetja. Veseli smo dejstva, da predstavljamo magnetno energijo, kajti skozi čas poslovanja smo se o učinkih magnetnega polja zelo dobro seznanili in spoznali, da gre za zares dobro stvar. Prepričani smo, da je to naša velika prednost pri zagotavljanju dobrega poslovanja v prihodnje in pri širjenju ponudbe.

Upam, da mi je s samo nalogo uspelo prikazati predvsem pomembnost magnetnega polja v današnjem modernem času, ki nam je sicer podaljšal pričakovano življenjsko starost, istočasno pa nam je prinesel tudi občutno zmanjšanje naravnega magnetnega polja. Želim si, da bi tudi ta poslovni načrt bralca prepričal, kako pomembno je magnetno polje za vsako živo bitje na Zemlji.



## LITERATURA

- Glas, Miroslav. 1999. *Priročnik za pripravo poslovnega načrta – novo podjetje*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo in Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.
- Hieng, Romana, Stanko Koželj, Marjan Odar, Vlado Štrekelj, Vera Zupančič. 2003. *Kontni načrt in ponazoritve knjiženj za gospodarske družbe*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Hisrich, Robert D. in Michael P. Peters. 2002. *Entrepreneurship*. Boston: Irwin, McGraw-Hill.
- Komed. 2006. *MAS profesionalni sistemi magnetnega polja – navodila za uporaba*. Maribor: Komed.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Daniel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Pravilnik o minimalnih sanitarno-higienskih pogojih za opravljanje dejavnosti frizerskih, kozmetičnih in podobnih storitev. *Uradni list SRS*, št. 1/1988 in *Uradni list RS*, št. 33/1993.
- Repovž, Leon. 1998. *Financiranje*. Koper: Fakulteta za management.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Fakulteta za management.
- Stutely, Richard. 2003. *Uspešen poslovni načrt*. Ljubljana: Primath.
- Špilak, Štefan. 1999. *Podjetniški priročnik*. Murska Sobota: Pomurska založba.
- Tajnikar, Maks, Bernard Bršič in Vladimir Bukvič. 1998. *Upravljalna ekonomika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Žižek, Jan, Viljem Pšeničny, Miroslav Glas in Jordan Berginc. 1996. *Podjetništvo*. Ljubljana: Visoka strokovna šola za podjetništvo.



## **PRILOGE**

<b>Priloga 1</b>	Bilanca stanja – Sredstva – Stalna sredstva
<b>Priloga 2</b>	Bilanca stanja – Sredstva – Gibljava sredstva
<b>Priloga 3</b>	Bilanca stanja – Obveznosti do virov sredstev
<b>Priloga 4</b>	Izkaz uspeha – I. del
<b>Priloga 5</b>	Izkaz uspeha – II. del
<b>Priloga 6</b>	Napoved denarnega toka
<b>Priloga 7</b>	Obratovalni stroški
<b>Priloga 8</b>	Prodaja blaga
<b>Priloga 9</b>	Nabava blaga
<b>Priloga 10</b>	Vzorec ankete za analizo vstopa na trg
<b>Priloga 11</b>	Logotip podjetja KOMED
<b>Priloga 12</b>	Logotip podjetja MAS

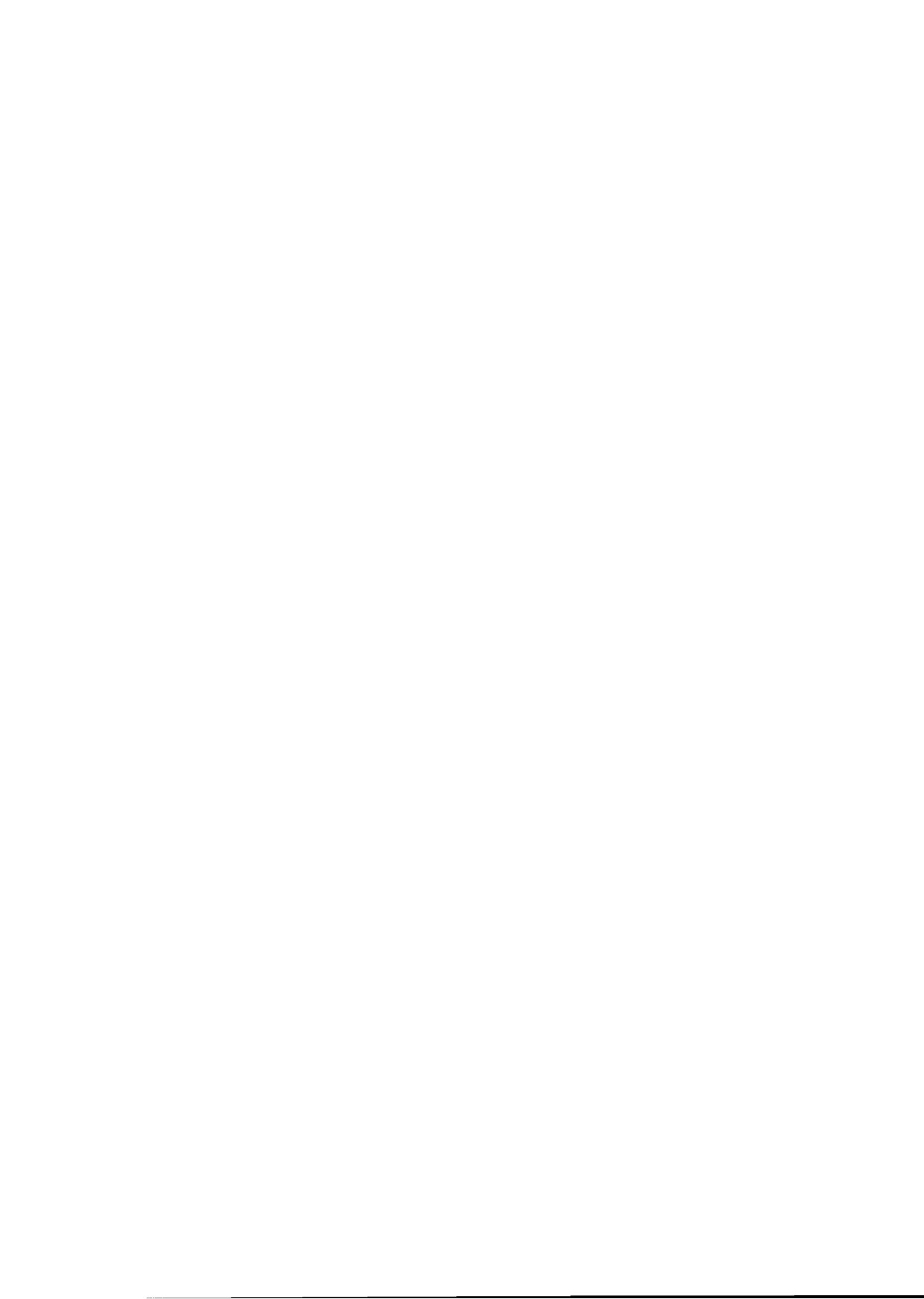
















Priloga 4: IZKAZ USPEHA		I. del															
Postavka	1. mesec	2. mesec	3. mesec	4. mesec	5. mesec	6. mesec	7. mesec	8. mesec	9. mesec	10. mesec	11. mesec	12. mesec	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
<b>ČISTI PRIHOD OD PRODAJE</b>	209	417	1.461	3.130	4.173	6.259	7.928	10.015	10.224	10.224	10.224	12.519	76.781	106.243	142.902	169.400	225.839
Čisti prih. od prodaje storitev na domačem trgu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Čisti prih. od prodaje storitev na tujem trgu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Čisti prih. od prodaje blaga in mat. na domačem trgu</b>	209	417	1.461	3.130	4.173	6.259	7.928	10.015	10.224	10.224	10.224	12.519	76.781	106.243	142.902	169.400	225.839
Čisti prih. od prodaje blaga in mat. na tujem trgu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>POVEČANJE VRED. ZALOG PROIZVOD.</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>ZMANJŠANJE VRED. ZALOG PROIZVOD.</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>USREDSTVENI LAST. PRO. IN STORIT.</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>DRUGI PRIH., POVEZANI S POSL. UČINKI</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>DRUGI POSLOV. PRIHODKI</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>KOSMATI DONOS OD POSLOVANJA</b>	209	417	1.461	3.130	4.173	6.259	7.928	10.015	10.224	10.224	10.224	12.519	76.781	106.243	142.902	169.400	225.839
<b>POSLOVNI ODHODKI</b>	1.326	1.412	2.112	2.767	3.245	6.512	7.196	8.089	8.162	8.159	8.162	9.147	66.285	90.516	105.143	116.437	138.699
Stroški blaga, mat. in storitev	170	256	708	1.363	1.840	2.796	3.480	4.373	4.446	4.443	4.446	5.431	33.749	45.987	60.823	71.407	93.836
Nabavna vrednost prodanega blaga in mater.	82	164	570	1.221	1.627	2.441	3.092	3.906	3.987	3.987	3.987	4.882	29.945	41.435	55.732	66.066	88.077
Stroški porabljenega materiala	67	71	75	79	109	250	284	279	271	268	271	340	2.364	2.779	2.754	2.754	2.838
a) stroški materiala	0	0	0	0	21	21	17	8	21	42	42	63	234	234	209	209	209
b) stroški energije	67	71	75	79	88	229	267	271	250	226	229	215	2.068	2.462	2.462	2.462	2.545
c) drugi stroški materiala	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	63	63	83	83	83	83
<b>Stroški storitev</b>	21	21	63	63	104	104	104	188	188	188	188	209	1.440	1.773	2.337	2.587	2.921
a) transportne storitve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
b) najemnine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
c) povračila stroškov zaposlen. v zvezi z delom	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d) drugi stroški storitev	21	21	63	63	104	104	104	188	188	188	188	209	1.440	1.773	2.337	2.587	2.921
<b>Stroški dela (116 do 119)</b>	1.156	1.156	1.156	1.156	1.156	3.467	3.467	3.467	3.467	3.467	3.467	3.467	30.050	41.608	41.608	41.608	41.608
Stroški plač	964	964	964	964	964	2.892	2.892	2.892	2.892	2.892	2.892	2.892	25.063	34.702	34.702	34.702	34.702
Stroški pokojninskih zavarovanj	85	85	85	85	85	256	256	256	256	256	256	256	2.218	3.071	3.071	3.071	3.071
Stroški drugih zavarovanj	70	70	70	70	70	210	210	210	210	210	210	210	1.817	2.516	2.516	2.516	2.516
Drugi stroški dela	37	37	37	37	37	110	110	110	110	110	110	110	952	1.319	1.319	1.319	1.319
<b>Odpisi vrednosti (121 do 123)</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.486	2.921	2.712	3.422	3.255
Am. neopredim. dolg. sred. in opredim. osn. sred.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Previdnotovalni posl. odh. pri obratnih sredstvih	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Drugi poslovni odhodki	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>DOBIČEK IZ POSLOVANJA</b>	-1.117	-995	-651	363	928	-252	733	1.926	2.062	2.065	2.062	3.372	10.496	15.726	37.759	52.963	87.140
<b>IZGUBA IZ POSLOVANJA</b>	1.117	995	651	0	0	252	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



Priloga 5: IZKAZ USPEHA

Postavka	II. del																	
	1. mesec	2. mesec	3. mesec	4. mesec	5. mesec	6. mesec	7. mesec	8. mesec	9. mesec	10. mesec	11. mesec	12. mesec	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto	
<b>FINANČNI PRIHODKI</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finančni prihodki iz deležev	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fin. prih. iz deležev v podjetjih v skupini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fin. prih. iz deležev v pridruženih podjetjih	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Drugi finan. prihodki iz deležev	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Fin. prihodki iz dolg. terjatev</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fin. prih. iz dolg. terjatev do podjetij v skupini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fin. prih. iz dolg. terjatev do pridruženih podjetij	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Drugi fin. prih. iz dolg. terjatev	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Fin. prihodki iz kratk. terjatev</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fin. prih. iz obr. in kratk. terjat. do pod. v skupini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fin. prih. iz obr. in kratk. terjatev do prid. pod.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Drugi fin. prih. iz obr. in kratkor. terjatev	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>FINANČNI ODHODKI</b>	379	487	515	496	509	494	495	502	483	496	477	491	5.823	5.563	5.119	4.629	4.067	4.067
<b>Previdnotevalni finančni odh.</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Previdnotevalni fin.odh. pri fin. naložbah v podjetja v skupini	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Previdnotevalni fin.odh.pri fin. nal. v pridružena podjetja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Drugi previdnotevalni fin. odh.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Finančni odhodki za obr. in iz drugih obvez.</b>	379	487	515	496	509	494	495	502	483	496	477	491	5.823	5.563	5.119	4.629	4.067	4.067
Fin. odh. za obr. in iz drugih obv. do pod. v skup.	186	192	205	198	203	196	202	201	194	199	192	198	2.366	2.264	2.119	1.948	1.749	1.749
Fin. odh. za obr. in iz drugih obv. do prid. podjetij	189	195	207	199	204	196	202	200	193	198	190	195	2.367	2.201	2.002	1.788	1.589	1.589
Drugi fin. odhodki za obr. in iz drugih obvez.	3	100	103	99	102	102	91	100	96	99	95	98	1.089	1.098	999	893	778	778
<b>DAVEK IZ DOBIČKA IZ REDNEGA DEL.</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>ČISTI DOBIČEK IZ RED.DELOVANJA</b>	0	0	0	0	419	0	238	1.424	1.579	1.569	1.584	2.881	4.673	10.163	32.640	48.334	83.053	83.053
<b>ČISTA IZGUBA IZ REDNEGA DELOVANJA</b>	1.496	1.482	1.166	133	0	746	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>IZREDNI PRIHODKI</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subvencije, dotacije ipd prib.,...	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Drugi izredni prihodki	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>IZREDNI ODHODKI</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kritje izgube iz prejš. obdobj	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Drugi izredni odhodki	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>DOBIČEK ZUNAJ REDNEGA DELOVANJA</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>IZGUBA ZUNAJ RED. DEL.</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>DAVEK IZ DOB. ZUNAJ REDN. DELOVANJA</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>DRUGI DAVKI</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>CELOTNI DOBIČEK</b>	0	0	0	0	419	0	238	1.424	1.579	1.569	1.584	2.881	4.673	10.163	32.640	48.334	83.053	83.053
<b>CELOTNA IZGUBA</b>	1.496	1.482	1.166	133	0	746	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>DAVKI SKUPAJ</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>ČISTI DOBIČEK OBR. OBD.</b>	0	0	0	0	419	0	238	1.424	1.579	1.569	1.584	2.881	4.673	10.163	32.640	48.334	83.053	83.053
<b>ČISTA IZGUBA OBR. OBD.</b>	1.496	1.482	1.166	133	0	746	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>POVP.ŠT.ZAP. Na podlagi ur v obrat. obdobju</b>	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
<b>ŠT. MESECEV POSLOVANJA</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	12	12	12	12	12





Priloga 6: NAPOVED DENARNEGA TOKA

Prejemki:	Leto 1												SKUPAJ	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5	
	Mesec 1	Mesec 2	Mesec 3	Mesec 4	Mesec 5	Mesec 6	Mesec 7	Mesec 8	Mesec 9	Mesec 10	Mesec 11	Mesec 12						
Prodaja za gotovino	209	417	417	960	1.131	1.419	1.736	2.416	1.457	1.001	1.669	1.736	14.568	19.487	23.527	28.376	26.252	97.641
Prodaja na kredit	0	0	0	1.043	2.170	3.042	4.841	6.193	7.599	8.767	9.222	8.554	10.783	62.214	77.949	94.107	113.502	105.006
Nov prihodek kapitala	7.641	-1.112	-875	-100	314	-560	179	1.068	1.184	1.176	1.188	2.161	12.267	7.622	24.023	20.301	54.777	106.724
Pridobljena posojila	10.432	2.921	2.086	0	2.086	4.173	2.086	0	0	0	0	0	23.786	0	0	0	0	0
Ostalo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Skupni prejemki</b>	<b>18.282</b>	<b>2.227</b>	<b>2.672</b>	<b>3.030</b>	<b>6.573</b>	<b>9.873</b>	<b>10.193</b>	<b>11.083</b>	<b>11.408</b>	<b>11.400</b>	<b>11.412</b>	<b>14.680</b>	<b>112.833</b>	<b>105.059</b>	<b>141.657</b>	<b>162.179</b>	<b>186.035</b>	<b>594.929</b>
Izdutki:																		
Nabava sredstev	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nakup licence	8.346	417	417	417	835	417	417	417	417	417	417	417	13.353	7.720	7.511	7.511	7.511	30.254
Nabava opreme, strojev																		
Stroški materiala	5.536	164	651	1.384	1.666	2.768	3.169	3.938	4.020	4.020	4.020	4.871	36.208	38.808	47.145	56.501	56.875	199.329
Survine, polizdelki,...	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pomožni mat. + dr. inv.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pisarniški material,...	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stroški storitev	40	40	40	40	61	77	73	64	77	98	98	181	888	843	876	876	929	3.534
Energija (elektr., ogr...)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stroški kooperantov	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prevozne storitve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Storitve vzdrž. OS, popra.	21	21	21	21	21	21	21	25	25	25	29	29	280	501	626	793	1.043	2.963
Pošta, telefon	42	42	42	42	42	63	63	54	50	63	46	67	613	626	709	772	835	2.942
Najemna prostora	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Najemna opreme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Najemna opreme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intelektualne storitve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Izobraževanje, razvoj	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zavarovalne premije	0	0	42	42	42	42	125	125	125	125	125	125	918	1.502	1.502	1.502	1.502	6.009
Marketing, promocija	0	0	0	0	2.086	2.086	2.086	2.086	1.669	1.043	417	1.252	12.727	10.432	8.346	10.432	8.346	37.556
Sprejem gostov	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Druge storitve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Profesionalne storitve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Povračilo kreditov	2.890	883	596	4	539	1.013	763	449	1.250	1.653	2.504	3.199	15.742	929	7.115	0	0	8.043
Bančne storitve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Davki (DDV+ d. na dob.)	-374	-371	-292	-33	105	-187	60	356	395	392	396	720	1.168	2.541	8.160	12.083	20.763	43.547
Stroški dela	1.119	1.119	1.119	1.119	1.119	3.357	3.357	3.357	3.357	3.357	3.357	3.357	29.098	40.289	40.289	40.289	40.289	161.157
Plače (bruto strošek podj)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nagrade	37	37	37	37	37	110	110	110	110	110	110	110	952	1.319	1.319	1.319	1.319	5.275
Nadomestila delavcu	17.656	2.352	2.672	3.072	6.552	9.768	10.244	10.983	11.495	11.304	11.520	14.329	111.949	104.191	122.279	130.760	138.104	495.335
Presedek / primanjiljaj	626	-125	0	-42	21	104	-50	100	-88	96	-108	351	885	868	19.377	31.419	47.931	99.595
Odpirna bilanca denarja	0	626	501	501	459	480	584	534	634	547	643	534	0	885	1.753	21.130	52.549	0
Zaprta bilanca denarja	626	501	501	459	480	584	534	634	547	643	534	865	885	1.753	21.130	52.549	100.479	0



Priloga 7: OBRATOVALNI STROŠKI																	
Postavka	1. mesec	2. mesec	3. mesec	4. mesec	5. mesec	6. mesec	7. mesec	8. mesec	9. mesec	10. mesec	11. mesec	12. mesec	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
<b>MATERIALNI STROŠKI</b>	40	40	40	40	61	77	73	64	77	98	98	181	577	843	876	876	939
Elektrika	25	25	25	25	25	41	41	41	41	41	41	41	417	501	501	501	542
Voda – višja tarifa za d.o.o.	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	175	188	188	209
Pisarniški material	0	0	0	0	21	21	17	8	21	42	42	63	83	83	104	104	104
Odpis drobnega inventarja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	63	63	83	83	83	83
Ostali stroški	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>STROŠKI DELA (s st. pri)</b>	1.156	1.156	1.156	1.156	1.156	1.156	1.156	1.156	1.156	1.156	1.156	1.156	13.869	31.400	33.403	35.406	54.623
Število zaposlenih	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3
Bruto plača	964	964	964	964	964	964	964	964	964	964	964	964	11.567	25.038	27.041	29.044	45.068
Pokoj. in inv. zavarovanje - 8, 85 %	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	1.024	2.047	2.047	2.047	3.084
Obvezno zdr. zavarovanje - 6, 56 %	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	759	1.518	1.518	1.518	2.277
Poškodbe pri delu - 0, 53 %	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	61	123	123	123	184
Zaposlovanje - 0, 06 %	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	14	14	14	21
Starševsko varstvo - 0, 10 %	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	23	23	23	35
Davek - 3, 80 %	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	440	2.637	2.637	2.637	3.956
<b>STORITVENI STROŠKI</b>	63	63	104	104	2.191	2.212	2.295	2.291	1.869	1.256	588	1.444	14.538	13.353	11.455	13.750	11.955
Storitve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stroški telefona	42	42	42	42	42	63	63	54	50	63	46	67	613	626	709	772	835
Stroški interneta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	292	271	250	230	55000
Vzdrževanje opreme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reklama	0	0	0	0	9	9	9	9	7	4	2	5	53	44	35	44	35
Zavarovanje	0	0	42	42	42	42	125	125	125	125	125	125	918	1.502	1.502	1.502	1.502
Dnevnice, kilometrina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transport	21	21	21	21	21	21	21	25	25	25	29	29	280	501	626	793	1.043
<b>AMORTIZACIJA</b>	0	96	96	96	96	96	96	96	96	96	83	96	96	96	96	96	96
<b>Nepremičnine</b>	0	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
Poslovni lokal	0	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
Oprema	0	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Notranja oprema	0	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
<b>OBRESTI</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
od bank	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
od drugih podjetij	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
od fizičnih oseb	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>POPRAVKI OBRATNIH SRED.</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Uskladiitev s tržnimi cenami	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Poravki vrednosti terjatev	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Drugi popravki obratnih sredstev	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>REZERVACIJE</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investicijsko vzdrževanje	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tveganja in garancije	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>DRUGI STROŠKI</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dajatve – neodvisne	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Varstvo okolja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostali stroški	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Obratovalni stroški skupaj</b>	1.258	1.354	1.396	1.396	3.503	3.540	3.620	3.607	3.198	2.606	1.938	2.877	29.081	45.692	45.830	50.128	67.614



Priloga 8: PRODAJA BLAGA												
Skupine	1. mesec	2. mesec	3. mesec	4. mesec	5. mesec	6. mesec	7. mesec	8. mesec	9. mesec	10. mesec	11. mesec	12. mesec
Blazina	209	209	0	209	209	209	209	209	209	209	209	209
Klobuk	0	209	0	0	209	209	209	0	209	209	209	209
Basic	0	0	0	1.461	0	2.921	1.461	1.461	1.461	1.461	1.461	1.461
Powerline	0	0	1.461	1.461	1.461	2.921	1.461	1.461	1.461	1.461	1.461	1.461
Classic	0	0	0	0	0	0	2.295	2.295	2.295	2.295	2.295	4.590
Sport M.	0	0	0	0	2.295	0	2.295	4.590	4.590	4.590	4.590	4.590
Special M.	0	0	0	0	0							
Special M.+	0	0	0	0	0							
<b>Skupaj</b>	<b>209</b>	<b>417</b>	<b>1.461</b>	<b>3.130</b>	<b>4.173</b>	<b>6.259</b>	<b>7.928</b>	<b>10.015</b>	<b>10.224</b>	<b>10.224</b>	<b>10.224</b>	<b>12.519</b>

Skupine	1. Leto	2. Leto	3. Leto	4. Leto	5. Leto
Blazina	2.295	3.546	3.755	4.798	5.215
Klobuk	1.669	1.669	2.253	3.129	4.172
Basic	13.145	16.066	18.987	21.908	26.289
Powerline	16.066	17.526	21.908	26.289	30.671
Classic	16.066	18.361	22.951	29.836	36.722
Sport M.	27.541	34.427	39.017	41.312	4.820
Special M.	0	2.921	2.921	5.842	11.684
Special M.+	0	2.921	5.842	8.763	11.684
<b>Skupaj</b>	<b>76.781</b>	<b>97.437</b>	<b>117.633</b>	<b>141.878</b>	<b>131.258</b>

Skupine	1. Leto	2. Leto	3. Leto	4. Leto	5. Leto
Blazina	11	17	20	23	25
Klobuk	8	8	12	15	20
Basic	9	11	13	15	18
Powerline	11	12	15	18	21
Classic	7	8	10	13	16
Sport M.	12	15	17	18	21
Special M.	0	1	1	2	4
Special M.+	0	1	2	3	4



Priloga 9: NABAVA BLAGA												
Skupine	1. mesec	2. mesec	3. mesec	4. mesec	5. mesec	6. mesec	7. mesec	8. mesec	9. mesec	10. mesec	11. mesec	12. mesec
Blazina	164	82	0	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Klobuk	164	82	0	0	82	82	82	0	82	82	82	82
Basic	651	0	0	651	0	1.302	651	651	651	651	651	651
Powerline	651	0	651	651	651	1.302	651	651	651	651	651	651
Classic	851	0	0	0	0	0	851	851	851	851	851	1.703
Sport M.	851	0	0	0	851	0	851	1.703	1.703	1.703	1.703	1.703
Special M.	1.102	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Special M.+	1.102	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Skupaj</b>	<b>5.536</b>	<b>164</b>	<b>651</b>	<b>1.384</b>	<b>1.666</b>	<b>2.768</b>	<b>3.169</b>	<b>3.938</b>	<b>4.020</b>	<b>4.020</b>	<b>4.020</b>	<b>4.871</b>

Skupine	1. Leto	2. Leto	3. Leto	4. Leto	5. Leto
Blazina	985	1.396	1.642	1.889	2.053
Klobuk	821	657	985	1.232	1.642
Basic	6.510	7.161	8.463	9.765	11.718
Powerline	7.812	7.812	9.765	11.718	13.671
Classic	6.810	6.810	8.513	11.067	13.620
Sport M.	11.067	12.769	14.472	15.323	17.877
Special M.	1.102	1.102	1.102	2.203	4.407
Special M.+	1.102	1.102	2.203	3.305	4.407
<b>Skupaj</b>	<b>36.208</b>	<b>38.808</b>	<b>47.145</b>	<b>56.501</b>	<b>69.394</b>

Skupine	1. Leto	2. Leto	3. Leto	4. Leto	5. Leto
Blazina	12	17	20	23	25
Klobuk	10	8	12	15	20
Basic	10	11	13	15	18
Powerline	12	12	15	18	21
Classic	8	8	10	13	16
Sport M.	13	15	17	18	21
Special M.	1	1	1	2	4
Special M.+	1	1	2	3	4





## VZOREC ANKETE

*Spoštovani,*  
*pred vami je anketa o magnetoterapiji. Prosim, da si vzamete deset minut časa in izpolnite anonimni vprašalnik.*

**1. Ali poznate tehnično in naravno magnetno polje?**

DA  NE

**2. Ali lahko trdite da poznate zemeljski element "magnetno polje"?**

DA  NE

**3. Ste že kdaj slišali za magnetoterapijo?**

DA  NE

**4. Ste že kdaj imeli magnetoterapijo?**

DA  NE

**5. Ali bi brezplačno preizkusili magnetoterapijo?**

DA  NE

**6. Katerega spola ste?**

Moški  Ženska

**7. Let imate nekje med?**

14–18  19–24  25–30  31–40  41–50  51–60  več kot 60 let

**8. Regija, v kateri prebivate:** \_\_\_\_\_

*Ocena tveganja in problemov*

**9. Imate kakršnokoli akutno/kronično bolezen, vam primanjkuje energije ali dobrega počutja?**

DA  NE

Če DA, potem :

Katero zdravstveno tegobo imate/kako dolgo? \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Bi želeli vašo zdravstveno tegobo odpraviti s pomočjo magnetoterapije?

DA  NE

**10. Bi si za svoje garantirano boljše počutje kupili vrhunski sistem magnetnega polja, pa čeprav bi zanj morali odšteti nekje med 1.500€ in 2.500€?**

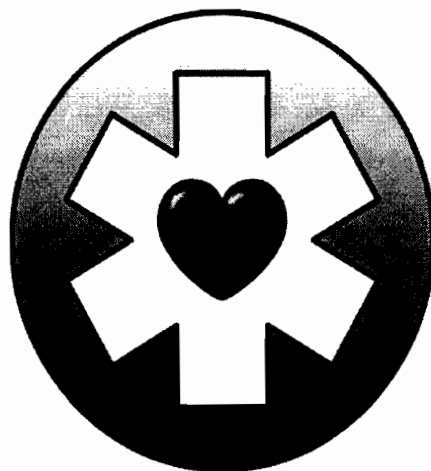
DA  NE

**11. Bi želeli izvedeti več o vrhunskih sistemih magnetnega polja in o njihovih pozitivnih zdravilnih učinkih?**

DA  NE

*Hvala za vaš čas! Lepo pozdravljeni.*

**LOGOTIP PODJETJA LEA BREZNIK, S. P.,  
KOMED – KOMPLEMENTARNA MEDICINA**



**KOMED**  
KOMPLEMENTARNA MEDICINA



**LOGOTIP PODJETJA MAS GMBH**

