

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ŽIGA FUČKA



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

POSLOVNI NAČRT USTANOVITVE PODJETJA  
ZA POSPEŠEVANJE PRODAJE

Žiga Fučka



## **POVZETEK**

V zaključni projektni nalogi je prikazan začetek poslovanja podjetnika, ki se bo ukvarjal s pospeševanjem prodaje na terenu. Opisane so značilnosti poslovnega načrta in osnove pospeševanja prodaje. Raziskano je, ali je bolj smiselno ustanoviti podjetje za pospeševanje prodaje ali ostati samostojni podjetnik. Prikazana je finančna slika poslovanja v prvih petih letih poslovanja; načrtovani prihodki in odhodki kažejo, da se pospeševanje prodaje na Primorskem pod danimi pogoji izplača.

*Ključne besede:* podjetništvo, pospeševanje prodaje, poslovni načrt, načrt podjetja, finančni načrt.

## **SUMMARY**

The final project paper illustrates a beginning of a business venture of an entrepreneur, working in the field of sales promotion. The project paper itself describes the characteristics of a business plan, it describes what sales promotion is, as well as displays the financial aspect of the first five years of one's operation. The paper tries to show how sensible it is to found a sales promotion company or to remain a private entrepreneur. The paper also entails income and expenses data for the first five years of a business operation, which signify that sales promotion pays off in the region of Primorska under given circumstances.

*Key words:* entrepreneurship, sales promotion, business plan, company plan, financial plan.

UDK: 005.511(083.92)(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Namen in cilj zaključne projektne naloge.....	1
1.2	Metode za doseganje ciljev.....	2
1.3	Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge.....	2
<b>2</b>	<b>Podjetništvo.....</b>	<b>3</b>
2.1	Kaj je podjetništvo.....	3
2.2	Podjetniški proces.....	4
2.3	Oblike podjetništva.....	6
2.3.1	Hitrost rasti.....	6
2.3.2	Pojavne oblike delovanja.....	7
2.4	Pravne oblike podjetij.....	11
2.4.1	Samostojni podjetnik.....	12
2.4.2	Družba z omejeno odgovornostjo.....	13
<b>3</b>	<b>Pospeševanje prodaje.....</b>	<b>14</b>
3.1	Kaj je pospeševanje prodaje.....	14
3.2	Cilji pospeševanja prodaje.....	14
3.3	Prednosti in slabosti pospeševanja prodaje.....	15
3.4	Pospeševanje prodaje v Sloveniji.....	15
3.5	Pospeševanje prodaje s pomočjo trženja.....	16
3.6	Kaj bomo pospeševali.....	16
3.7	Blagovna znamka.....	17
<b>4</b>	<b>Poslovni načrt.....</b>	<b>19</b>
4.1	Kaj je poslovni načrt.....	19
4.2	Sestavine poslovnega načrta.....	19
4.3	Namen in cilji poslovnega načrta.....	20
4.4	Planiranje poslovnega načrta.....	20
4.5	Napake pri pisanju poslovnega načrta.....	21
<b>5</b>	<b>Poslovni načrt podjetja za pospeševanje prodaje.....</b>	<b>22</b>
5.1	Povzetek poslovnega načrta.....	22
5.1.1	Poslanstvo in vizija.....	22
5.1.2	Cilji podjetja.....	22
5.1.3	Tržna priložnost.....	22

5.1.4	Lastništvo, pravna oblika in lokacija .....	23
5.2	Opis storitev .....	23
5.2.1	Konkurenca .....	24
5.2.2	Poslovni proces ter tehnologija .....	25
5.2.3	Prihodnje storitve .....	26
5.3	Tržna analiza .....	26
5.3.1	Tržna rast .....	27
5.3.2	Analiza panoge .....	28
5.3.3	Tržni trendi .....	29
5.4	Strategija in izvedba .....	30
5.4.1	Konkurenčna prednost .....	30
5.4.2	Trženjska strategija .....	31
5.4.3	Strateške povezave .....	31
5.4.4	Program trženja .....	32
5.4.5	Pozicioniranje .....	32
5.4.6	Promocijska strategija .....	33
5.4.7	Distribucijska strategija .....	33
5.5	Terminski načrt .....	33
5.6	Finančni načrt .....	34
5.6.1	Pomembne predpostavke .....	34
5.6.2	Ključne finančne predpostavke .....	34
5.6.3	Prihodki od prodaje storitev .....	35
5.6.4	Prodajna strategija .....	35
5.6.5	Prihodki in odhodki za prvo leto poslovanja ter otvoritvena bilanca stanja .....	35
5.7	Načrt širitve poslovanja .....	36
5.8	Izkaz uspeha prihodkov in odhodkov za prvih pet let poslovanja .....	37
5.9	Denarni tok .....	38
5.10	Analiza tveganja .....	39
5.11	Poslovni finančni kazalci .....	40
<b>6</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>41</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>43</b>



## **SLIKE**

Slika 1:	Kibernetska shema podjetniškega procesa .....	5
Slika 2:	Timmonsov model podjetniška procesa .....	6
Slika 3:	(Ne)kompatibilnost družinskega in poslovnega sistema .....	8
Slika 4:	Pravne oblike podjetij.....	12
Slika 5:	Pospeševanje prodaje v Sloveniji .....	15
Slika 6:	Tržni delež trgovcev v Sloveniji .....	17
Slika 7:	Primer blagovnih znamk podjetja Wrigley.....	18
Slika 8:	Primer dodatne izpostavitve .....	24
Slika 9:	Proces dela pospeševalca prodaje.....	26
Slika 10:	Indeksi prihodkov od prodaje po dejavnostih v 2010 glede na 2008.....	28
Slika 11:	Osebno občutenje vpliva recesije na vsakdanje življenje (%)......	29
Slika 12:	Posedovanje kartic zvestobe.....	30
Slika 13:	Terminski načrt aktivnosti.....	34
Slika 14:	Denarni tok za prvo leto poslovanja.....	39

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1:	Nekatere opredelitve podjetništva .....	3
Preglednica 2:	Dejavniki podjetniškega procesa.....	5
Preglednica 3:	Družinsko podjetje ima svoje prednosti in slabosti.....	8
Preglednica 4:	Tipi slovenskih družinskih podjetij .....	8
Preglednica 5:	Prednosti in slabosti podjetništva na domu .....	9
Preglednica 6:	Število ženskih podjetnic na sto moških podjetnikov .....	10
Preglednica 7:	Prednosti in slabosti samostojnega podjetnika.....	13
Preglednica 8:	Prednosti in slabosti družbe z omejeno odgovornostjo .....	13
Preglednica 9:	Cilji pospeševanja prodaje .....	14

Preglednica 10: Prednosti in slabosti pospeševanja prodaje .....	15
Preglednica 11: Wrigleyjeve blagovne skupine in podskupine.....	18
Preglednica 12: Analiza SWOT našega podjetja .....	25
Preglednica 13: Sprememba prihodka v trgovini v posameznih mesecih leta 2011 glede na iste mesece leta 2010 (%) .....	27
Preglednica 14: Prikaz fiksnih stroškov za prvo leto .....	35
Preglednica 15: Dohodninska lestvica samostojnih podjetnikov .....	36
Preglednica 16: Otvoritvena bilanca stanja .....	36
Preglednica 17: Prikaz trgovin .....	37
Preglednica 18: Obhodogram pospeševalca prodaje za Primorsko.....	37
Preglednica 19: Izkaz uspeha prihodkov in odhodkov za prvih pet let poslovanja (€).....	38
Preglednica 20: Denarni tok za prvo leto poslovanja (€) .....	39

# 1 UVOD

V današnjem času ima pospeševanje prodaje velik pomen pri prodaji izdelka končnim kupcem. Podjetja zaposlujejo pospeševalce in komercialiste na terenu, saj s tem pridobivajo informacije, ki jim omogočajo boljšo prodajo in sledenje povpraševanja kupcev.

Pospeševanje prodaje Meler (1997) definira kot skupek aktivnosti, ki posredno in neposredno vplivajo na vse sodelujoče v prodaji oziroma nakupnem procesu. Omenjene aktivnosti porabnike obveščajo, izobražujejo ter povečujejo prodajo proizvodov in storitev.

Čeprav so v zadnjem času, ko se nahajamo v gospodarski krizi, na udaru ravno pospeševalci, ki naj bi postali prevelik strošek, pa smo mnenja, da ravno pospeševanje prodaje lahko pripomore k boljšim rezultatom. Pospeševalec na terenu je tisti, ki najbolje vidi, kaj počne konkurenca, kje so težave in kje se da izboljšati trženjske prijeme.

Nekatera podjetja se poslužujejo tudi agencij za pospeševanje prodaje in tako vse aktivnosti pospeševanja prepustijo zunanjemu izvajalcu. Ta nato skupaj z naročnikom oblikuje načrt in marketinški pristop k pospeševanju naročnikovega blaga.

Podjetništvo so vse dejavnosti posameznika ali tima, ki vodijo od tržne potrebe (prepoznane tržne priložnosti) – prek organiziranja, vključevanja in kombiniranja vseh potrebnih sredstev za uresničitev poslovne priložnosti – do ustvarjanja nove (dodane) vrednosti (Pšeničny 2000).

Ravno zato želimo v zaključni projektni nalogi prikazati, da je smiselno ustanoviti pravno obliko samostojni podjetnik. Delo, ki smo ga do sedaj opravljali kot študenti, bi nam bilo po poteku študentskega statusa namreč še vedno na voljo, vendar kot samostojnemu podjetniku. Ker delo poznamo in vemo, kolikšni so predvideni prihodki, se odločimo sprejeti izziv in se podati v podjetniške vode.

Za odprtje svoje agencije za pospeševanje prodaje smo se odločili, ker imamo ponudbe naročnikov za pospeševanje njihovih izdelkov in lansiranje novih izdelkov na tržišče.

Poleg tega, da smo redno zaposleni kot komercialisti na terenu, kjer si nabiramo dodatne izkušnje in pridobivamo poznanstva, v popoldanskem času opravljamo še dodatno delo, ki sčasoma zahteva odprtje lastnega podjetja in tako vodi k uresnitvi dolgoletne želje o lastni agenciji.

## 1.1 Namen in cilj zaključne projektne naloge

S poslovnim načrtom želimo dokazati, da je ustanovitev podjetja za pospeševanje prodaje načrtna in ekonomsko upravičena. Naročnikom želimo ponuditi celostno rešitev na področju pospeševanja prodaje in trženja izdelka.

Z ustanovitvijo želimo napraviti tudi korak k samostojnosti in unovčiti znanje, ki smo si ga pridobili v letih, ko delujemo kot pospeševalci prodaje na terenu. Z izkušnjami, znanjem, poznanstvi ter spretnostjo in prilagodljivostjo zahtevam naročnikov verjamemo v to, da lahko postavimo nove smernice v pospeševanju prodaje.

Cilj poslovnega načrta je prikazati smiselnost ustanovitve podjetja za pospeševanje prodaje, oceniti prihodke in odhodke podjetja ter ugotoviti priložnosti in nevarnosti, ki nam pretijo.

Besedilo v nadaljevanju je razdeljeno na teoretični in empirični del; slednji je za izdelavo poslovnega načrta najpomembnejši.

## **1.2 Metode za doseganje ciljev**

V teoretičnem delu poslovnega načrta uporabljamo strokovno literaturo, ki je dostopna v knjižnicah, na svetovnem spletu in v lastnem arhivu iz časov, ko smo še delovali v agencijah za pospeševanje prodaje, kjer smo si nabirali izkušnje s prodajo. Pregledali smo večino literature, na spletu smo pregledali, kaj ponuja konkurenca, in nato na podlagi zbranih informacij postavili smernice za delo.

Empirični del je namenjen finančni analizi prihodkov in odhodkov poslovanja. Potrebo po podjetju za pospeševanje prodaje bomo preverili pri morebitnih bodočih naročnikih, tako da jim bomo poslali ponudbe za opravljanje storitev pospeševanja prodaje na terenu. Iz izkušenj z delovanjem v podobnih agencijah vemo, kolikšne so približne urne postavke za izračun končne cene naročniku. Iz tega dela bomo lahko tudi ugotovili, ali imamo možnosti za uspeh in je odprtje podjetja tržno smiselno ter ali bo poslovanje pozitivno in bo tako podjetje služilo svojemu namenu, torej ustvarjanju dobička. Ocenili bomo tudi denarni tok, bilanco stanja, točko preloma in izkaze poslovnega izida. Ker že imamo ponudbo naročnika, bomo lažje prikazali finančno sliko.

## **1.3 Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge**

Predpostavljamo, da bo podjetje, katerega poslovni načrt ustanovitve je prikazan v zaključni projektni nalogi, poslovalo uspešno. Ustanovljamo ga namreč tudi zato, ker imamo ponudbo naročnika za pospeševanje na terenu. Vendar je treba agencijo najprej odpreti, da lahko podjetji sklenita pogodbo in nato začneta sodelovati. Predpostavljamo tudi, da bi nato kot agencija lažje iskali nove naročnike, ki bi jim pošiljali svoje cene in pogoje. Podjetjem bi poslali ankete in tako pridobili informacije o potrebi za pospeševanje ter kaj si pod tem pojmom predstavljajo in kaj pričakujejo.

## 2      **PODJETNIŠTVO**

Podjetništvo se ukvarja tako z ustanavljanjem, rastjo in problemi managementa novih podjetij kot tudi s podjetniškim obnašanjem obstoječih, predvsem velikih podjetij (Antončič idr. 2002).

Antončič idr. (2002) podjetništvo opredeljujejo tudi kot obliko obnašanja in proces, pri katerem nosilci podjetniških pobud, podjetniki, iščejo poslovne priložnosti, jih uresničujejo z ustvarjanjem novega (največkrat v obliki novega podjetja), nove vrednosti, pri čemer vlagajo trud in sredstva, tvegajo in nato požanjejo rezultate svojih prizadevanj.

### 2.1    **Kaj je podjetništvo**

Podjetništvo so vse dejavnosti posameznika ali tima, ki vodijo od tržne potrebe (prepoznane tržne priložnosti) – prek organiziranja, vključevanja in kombiniranja vseh potrebnih sredstev za uresničitev poslovne priložnosti – do ustvarjanja nove (dodane) vrednosti (Pšeničny 2000).

Drucker (1985) pravi, da je podjetništvo določena lastnost, odlika posameznika ali organizacije (Plut in Plut 1995). V preglednici 1 so navedene opredelitve podjetništva nekaterih znanih ekonomistov iz različnih obdobj.

Dodano vrednost podjetjem ustvarjajo zaposleni. Z vlaganjem v zaposlene tudi večamo vrednost podjetja. Velikokrat podjetja gledajo na zaposlenega kot na strošek, zato je dobro pred zaposlitvijo proučiti, kolikšen strošek predstavlja zaposleni in kolikšno korist prinaša podjetju.

Sami bi podjetništvo opredelili kot proces od ideje za ustanovitev podjetja do njene uresnitve. Pri podjetništvu gre za proces uveljavitve svoje zamisli o ustanovitvi svojega podjetja. Svojo željo lahko nato s pomočjo poslovnega načrta tudi uresničimo ter tako ustanovimo svoje podjetje in postanemo podjetniki.

#### **Preglednica 1:   Nekatere opredelitve podjetništva**

Avtor	Opredelitev
Richard Cantillon (1680–1734)	Podjetnik je vsak, ki prejema negotove prejeme.
Jean Baptiste Say (1767–1832)	Podjetnik je usklajevalec proizvodnega procesa.
Israel Kirzner (1824–1911)	Podjetnik je posameznik, ki je izredno pozoren ter zato sposoben spoznati in izkoristiti priložnosti, ki so ostale neopažene.
Joseph Alois Schumpeter (1883–1950)	Podjetnik je inovator, ki razvija novo tehnologijo.

Vir: Antončič idr. 2002.

V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika* pod geslom podjetništvo najdemo razlago, da je podjetništvo prizadevanje za dosego čim večjega finančnega uspeha ob tveganju (1979, 677).

Podjetnik je posameznik ali podjetniški tim, ki inovira in uresničuje, je sposoben prepoznati in izkoristiti poslovno priložnost, jo razviti v izvedljivo in tržno zanimivo idejo, vzpostaviti organizacijo za uresničitev poslovne ideje ter z vložkom časa, naporov, denarja in spretnosti ob sodelovanju drugih ustvariti novo (dodano) vrednost (Pšeničny 2000).

Špilak (1999) podjetnika opredeljuje kot človeka, ki išče ali ustvarja tržne možnosti in podjetniške priložnosti, ustvarja podjetja ali vodi njihovo poslovanje in vlaga vanje samega sebe ali kapital ali pa vse skupaj.

Podjetnik je torej oseba, ki vodi podjetje in ustvarja podjetniške procese. Podjetnik je lastnik podjetja. Podjetnik dela z namenom ustvarjati pozitiven finančni tok in iztržiti iz podjetja čim več. Podjetnik poskuša v podjetju ali z njim uresničiti svoje zamisli in jih še izboljševati ter tako tržišču ponuditi največ, kar lahko.

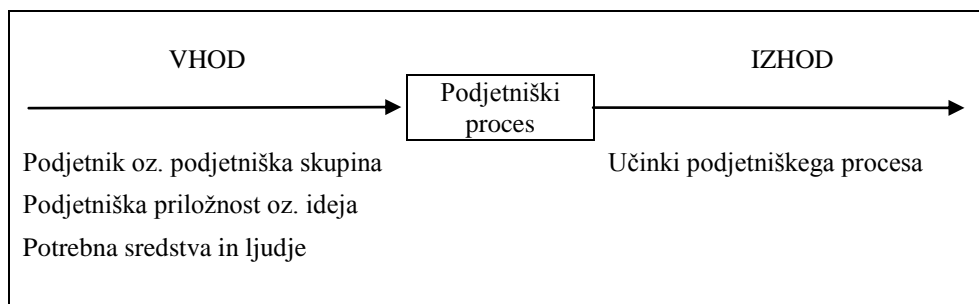
Plut in Plut (1995) razlagata, da je podjetnik človek različnih vlog. Nastopa v vlogi:

- investitorja, ki vlaga svoje sposobnosti, znanje in kapital v podjetniški proces;
- inovatorja, ki razvija nove zamisli, se prilagaja trgu, sproža, spodbuja, uresničuje in nadzira inovacijski proces, kombinira proizvodne dejavnike in s tem uresničuje inovacije;
- lastnika, ki razpolaga s potrebnimi sredstvi za opravljanje neke podjetniške dejavnosti;
- managerja, ki ustanavlja, organizira, vodi in kontrolira podjetje, opredeljuje njegovo politiko in strategijo ter ima za cilj doseči čim večji uspeh podjetja.

## **2.2 Podjetniški proces**

Pšeničny (2000) podjetniški proces razume kot splet treh temeljnih prvin podjetništva – podjetnika, poslovne priložnosti in sredstev –, na katere v času od ideje, odločitve za podjem in implementacije do rasti vplivajo številni zunanji in notranji dejavniki. Proces vključuje vse aktivnosti od prepoznavanja podjetniških priložnosti prek razvoja podjetnikove vizije do vzpostavitve organizacije za njihovo uresničitev.

Podjetniški proces je proces, v katerem podjetnik ustanovi novo podjetje. Pri tem gre za proces od ideje do njene uresničitve, to je ustanovitve podjetja. Je dinamičen proces, v katerem se z interakcijo podjetnika, podjetniške priložnosti in sredstev ustvarja nova vrednost (slika 1).



**Slika 1: Kibernetika shema podjetniškega procesa**

Vir: Plut in Plut 1995.

Podjetniški proces zajema štiri stopnje (Pšeničny 2000):

1. opredelitev in ovrednotenje priložnosti,
2. priprava poslovnega načrta,
3. določitev potrebnih sredstev in
4. vodenje podjetja.

V preglednici 2 so analitično prikazani dejavniki teh štirih stopenj podjetniškega procesa.

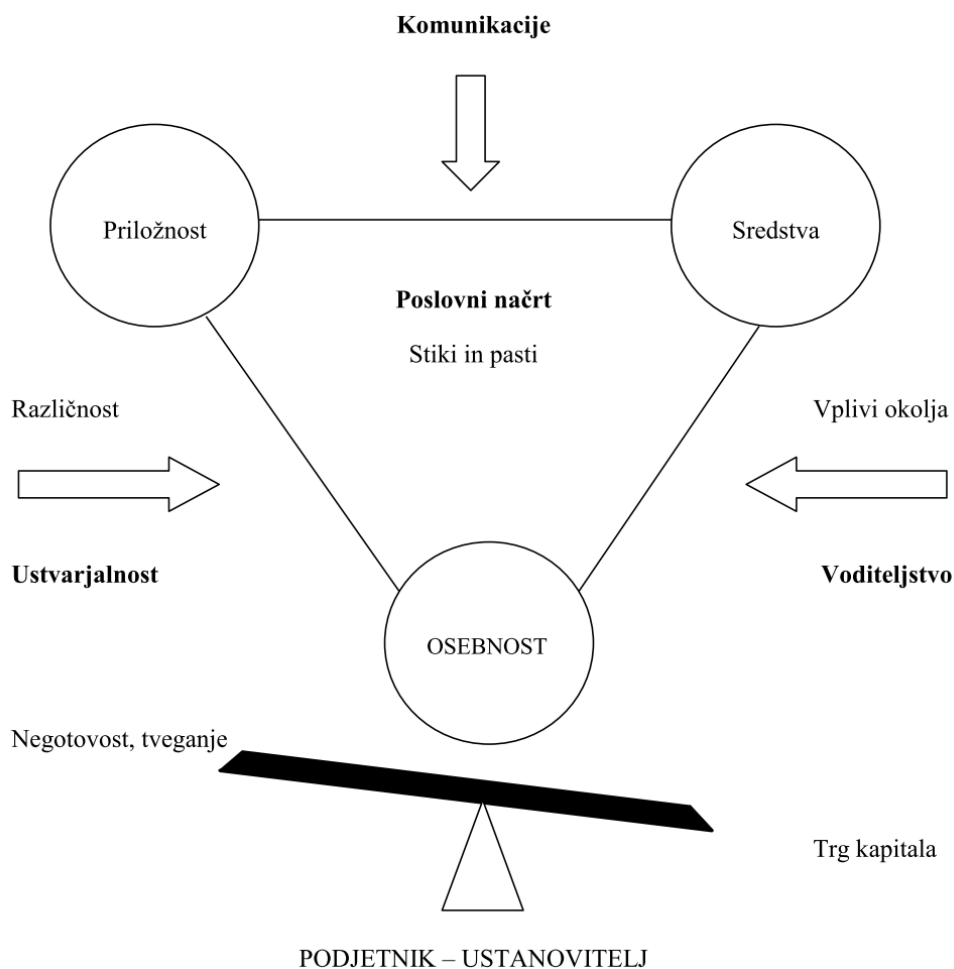
**Preglednica 2: Dejavniki podjetniškega procesa**

Opredelitev in ovrednotenje priložnosti	Priprava poslovnega načrta	Določitev potrebnih sredstev	Vodenje podjetja
Obstoj in trajanje priložnosti	Naslovna stran Kazalo	Podjetnikovi trenutni viri	Managerski slog Ključni dejavniki uspeha
Dejanska in zaznana vrednost priložnosti	Povzetek Opis posla	Vrzeli v virih in razpoložljive dobave virov	Ugotovitev trenutnih in morebitnih prihodnjih problemov
Tveganje in donosnost priložnosti	Opis panoge Načrt trženja	Dostop do potrebnih virov	Uvedba kontrolnih mehanizmov
Priložnosti ter osebni cilji in zmožnosti	Finančni načrt Načrt proizvodnje		
Konkurenčni položaj	Organizacijski načrt Načrt izvedbe Povzetek Priloge		

Vir: Antončič idr. 2002.

Proces poteka v štirih stopnjah in vsaka posamezna stopnja mora biti najprej zaključena, če podjetnik želi pristopiti k naslednji fazi, v nasprotnem primeru lahko pride do pomanjkljivosti in napak pri kasnejši izdelavi in uresničitvi poslovnega načrta novoustanovljenega podjetja.

Na sliki 2 je prikazan Timmonsov model podjetniškega procesa.



**Slika 2: Timmonsov model podjetniška procesa**

Vir: Pšeničny 2000.

## 2.3 Oblike podjetništva

V literaturi lahko zasledimo veliko oblik podjetništva, med drugim družinsko in inovativno podjetništvo, mladi podjetnik, gazela in vse pogosteje tudi izraz socialno podjetništvo.

Podjetja se delijo glede na rast in pojavne oblike delovanja. V učbeniku *Podjetništvo* Mojce Sendelbah (2009) tako zasledimo, da podjetništvo delimo glede na hitrost rasti in pojavne oblike delovanja.

### 2.3.1 Hitrost rasti

Glede na hitrost rasti Sendelbah (2009) razlikuje naslednja podjetja:

- *Podjetja življenjskega stila* so večinoma v zasebnih rokah, hitro rastoča, njihov cilj je ustvariti dovolj za preživetje družine.
- *Dinamična podjetja* so tista, ki beležijo do 20 odstotkov letne rasti prodaje.



- *Sloni* so podjetja z velikim kapitalom in dolgo življenjsko dobo. Podjetja se srečujejo tako z rastjo kot padcem poslovanja in se zaradi velikosti včasih težje prilagajajo spremembam.
- *Miške* so manjša podjetja, ki nimajo potenciala za rast. Nastanejo zelo hitro in navadno tudi hitro ugasnejo.
- *Gazele* so manjša podjetja z velikim potencialom rasti. Njihova letna rast je do 20 odstotkov in sproti ustvarjajo še nova delovna mesta. Cilj teh podjetij je uspeti. Imamo pa tudi primere podjetij, ki so po poimenovanju gazela tudi propadla.

Pšeničny (2000) pravi, da poznamo podjetja, ki rastejo zelo hitro ali zmerno, stagnirajo, upadajo ali odmirajo. Njihovo rast lahko merimo z rastjo celotnega prihodka in prodaje, dobička, števila zaposlenih, s tržno vrednostjo podjetja, tržnim deležem, vrednostjo blagovne ali storitvene znamke, ugleda ipd.

### **2.3.2 Pojavne oblike delovanja**

Glede na pojavne oblike delovanje pa Sendelbah (2009) razlikuje družinsko podjetništvo, podjetništvo na domu, žensko podjetništvo, elektronsko podjetništvo, podjetništvo na podeželju in mlade podjetnike.

#### *Družinsko podjetništvo*

Lastništvo podjetja je v stoddostotni lasti družine oziroma zasebnika. Vodstvena mesta zasedajo družinski člani, lastništvo se prenaša iz roda v rod, seveda, če je podjetje stabilno in če posluje.

Če podjetje dobro posluje in se namerava širiti, potrebuje dodatni kapital. Če ga lastniki sami nimajo, morajo kapital pridobiti, denimo od zunanjih vlagateljev, ti pa lahko v zameno zahtevajo lastniški delež v podjetju. Vendar lahko družina ohrani vodilni delež v podjetju kljub lastniškemu deležu zunanjega vlagatelja.

Ker je v družinska podjetja velikokrat vpletena vsa družina, so ta podjetja uspešnejša, saj je obstoj družin odvisen od njihovega poslovanja. Tako je kar nekaj vodilnih svetovnih podjetij v družinski lasti, med drugim Barilla, Lego, Fiat in Benetton na mednarodnih trgih ter Pipistrel, Akrapovič in Agrolit pri nas.

V preglednici 3 so navedene nekatere prednosti in slabosti družinskih podjetij.

### Preglednica 3: Družinsko podjetje ima svoje prednosti in slabosti

Prednosti	Slabosti
Visoka stopnja pripadnosti	Konflikt v osebnem življenju
Predanost podjetju	Zaposlovanje domačih za vsako ceno
Dolgoročna usmerjenost	Močan vpliv čustev
Zmožnost sprejemati hitre odločitve	Prenos nasledstva med družino

Vir: Sendelbah 2009.

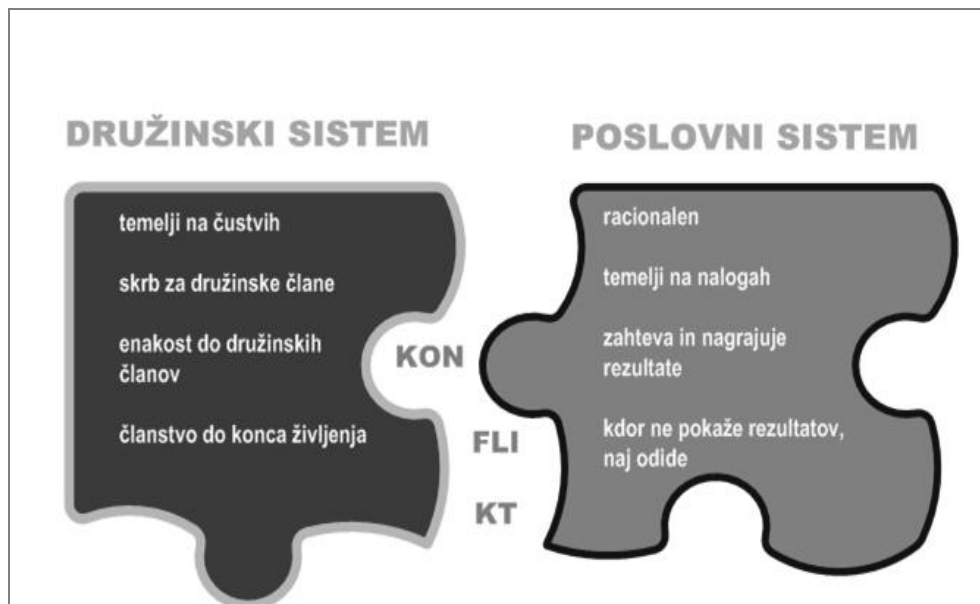
V preglednici 4 so predstavljeni tipi slovenskih družinskih podjetij po pogostosti pojavljanja.

### Preglednica 4: Tipi slovenskih družinskih podjetij

Tip podjetja	Pogostost (%)
Oče – sin	27
Mož – žena	23
Oče – sin – sin	15
Oče – hči	8
Mati – hči	8
Brat – brat – brat	4
Oče – sin – hči	4
Oče – mati – sin	4
Oče – mati – sin – sin	4
Svak – svak	3

Vir: Vadjal 1996.

Slika 3 pa prikazuje (ne)kompatibilnost družinskega in poslovnega sistema.



Slika 3: (Ne)kompatibilnost družinskega in poslovnega sistema

Vir: Benson, Crego in Drucker 1990.

## *Podjetništvo na domu*

Razvoj tehnologije in interneta je omogočil, da podjetja poslujejo kar od doma in zaposleni svoje delo opravljajo v domačem okolju. Tako delo zmanjša stroške poslovanja podjetja, saj je cenejše imeti zaposlenega doma kot pa nekje v pisarni. Ta oblika podjetništva ima svoje pozitivne in negativne strani (preglednica 5).

**Preglednica 5: Prednosti in slabosti podjetništva na domu**

Prednosti	Slabosti
Prihranek časa pri prevozu na delo	Motnje s strani družinskih članov
Nižji stroški prevoza na delo	Delovni čas ni točno določen
Večja fleksibilnost zaposlenega	Slabša delovna oprema doma kot v podjetju
Primernejše okolje za delo	Nižji nivo pripadnosti
Prihranek zaradi manjših potreb zaposlenega	Težji nadzor opravljenega dela
Večja motivacija zaposlenih	Možnost odtoka informacij
Možnost poslovanja z vsem svetom	Izziv vrednot in kulture

Vir: Sendelbah 2009.

## *Žensko podjetništvo*

Posebna skupina podjetništva je tudi žensko podjetništvo. To nastane v želji po ekonomski samostojnosti in neodvisnosti. Nekatere ženske imajo željo po dokazovanju, uresničevanju lastnih idej in zamisli ter želijo vse to izpeljati brez moške pomoči, saj imajo dovolj znanja in so sposobne vse to tudi doseči.

Tako Rajter (2008) ključne sestavine za uspeh ženskega podjetništva vidi v trdem delu, vztrajnosti, spodbudi, spretnosti in znanju v odnosih z ljudmi. Izziv jim predstavlja tudi usklajevanje podjetniške z materinsko vlogo.

V preglednici 6 so prikazana razmerja med številom ženskih podjetnic in moških podjetnikov v raznih evropskih državah.

## Preglednica 6: Število ženskih podjetnic na sto moških podjetnikov

Država	Število podjetnic na sto podjetnikov
Portugalska	90
Madžarska	62
Finska	58
Islandija	57
Irska	53
Francija	50
Velika Britanija	45
Slovenija	44
Nizozemska	43
Danska	42
Švedska	42
Belgija	42
Nemčija	41
Španija	39
Poljska	38
Italija	38
Norveška	37
Grčija	36
Hrvaška	35

Vir: Pahor 2005.

### *Elektronsko podjetništvo*

Elektronsko podjetništvo je eno najhitrejših rastočih podjetij v zadnjem času. Sodobna tehnologija omogoča hiter razvoj in manjše stroške poslovanja.

Sendelbah (2009) uvršča elektronsko podjetništvo med sodobne trende v podjetništvu, saj njegov hiter razvoj omogoča uporabo sodobne telekomunikacijske in informacijske tehnologije.

Prednost takšnega podjetja je, da za pisarno ni treba najeti prostorov ali imeti v lasti zgradbo, saj podjetje lahko posluje od doma in na več različnih mestih sočasno. Podjetje ima tako nižje stroške in je lahko bolj fleksibilno.

### *Podjetništvo na podeželju*

Po Sendelbah (2009) prevečkrat pozabljamo, da je jabolko, ki ga kupimo v trgovini, nekdo obdeloval, da je za to potrebovalo zemljo, vodo in vzgojo. Tako je za preživetje človeka podjetništvo na podeželju eno najpomembnejših. Premalokrat se zavedamo, da tisto, kar zaužijemo kot hrano in pijačo, nastane na podeželju.

Selič (2007) piše, da je zato tudi Evropska unija potrdila in uvedla vodenje kmetijske politike. S članicami unije je uvedla in potrdila Program razvoja podeželja, za katerega črpamo velik del denarnih sredstev in evropskih kmetijskih skladov. Tako je Slovenija potrdila Program razvoja podeželja za obdobje 2007–2013 in dokument razdelila na tri skupine, za katere so natanko določena sredstva.

Te skupine so (Sendelbah 2009):

- izboljšanje konkurenčnosti kmetijstva in gozdarstva,
- podpiranje upravljanja z zemljišči in izboljšanje okolja,
- izboljšanje kakovosti življenja in spodbujanje diverzifikacije gospodarske dejavnosti.

### *Mladi podjetniki*

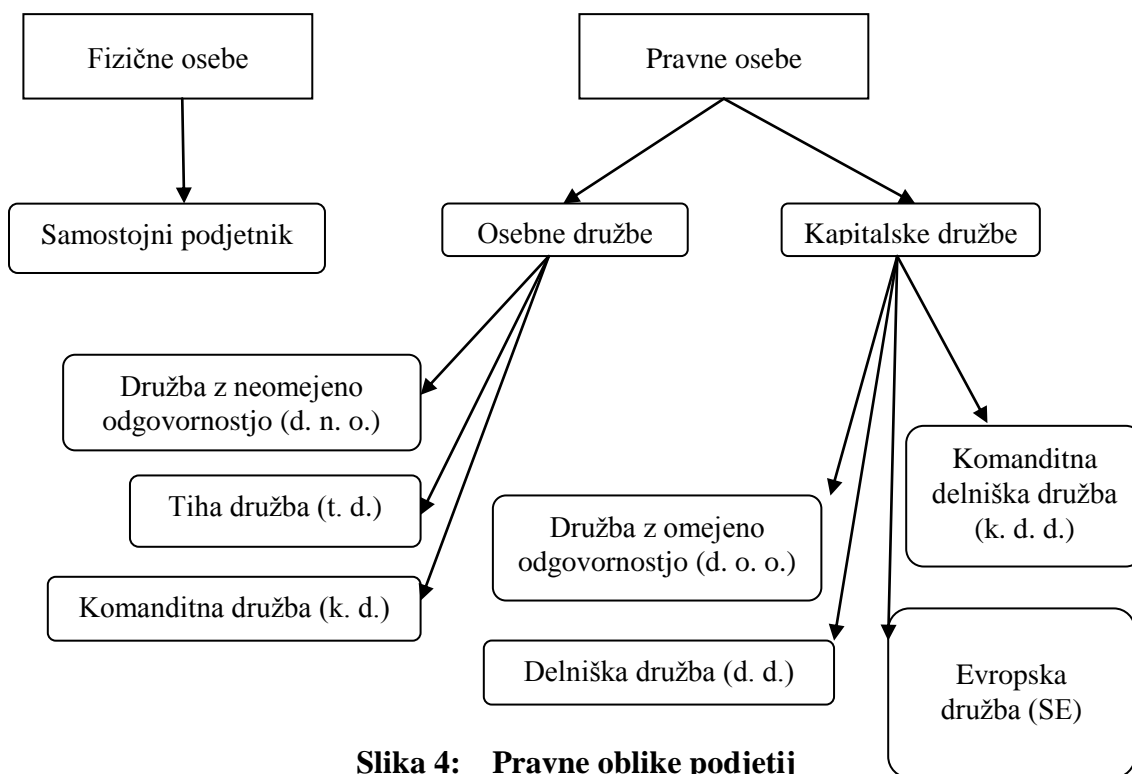
Mladi podjetniki so tisti podjetniki, ki imajo željo, idejo, strast in možnost ustanovitve podjetja. Mladi podjetnik je ranljiv, saj nima veliko izkušenj in ga lahko v morju izkušenih podjetnikov kmalu sreča veliko ovir. Mladi podjetniki želijo svojo zamisel uresničiti, zato so pripravljene tvegati.

Mladim podjetnikom je na voljo kar nekaj pomoči, od literature do internetnih strani, prav tako lahko veliko informacij dobijo na Obrtni zbornici Slovenije, kjer se lahko obrnejo na informacijsko točko VEM.

Sendelbah (2009) mladim podjetnikom za pomoč svetuje Javno agencijo Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije, Zavod mladi podjetnik ter Univerzitetne inkubatorje.

## **2.4 Pravne oblike podjetij**

Bojnec idr. (2007) navajajo te pravne oblike podjetij: samostojni podjetnik, družba z omejeno odgovornostjo, družba z neomejeno odgovornostjo, tiha družba, komanditna družba, delniška družba, komanditna delniška družba in gospodarsko interesno združenje (slika 4). V Sloveniji sta najpogostejši pravni obliki samostojni podjetnik in družba z omejeno odgovornostjo.



**Slika 4: Pravne oblike podjetij**

Vir: Bojnec idr. 2007.

#### 2.4.1 Samostojni podjetnik

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1) opredeljuje samostojnega podjetnika kot fizično osebo, ki opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost. Podjetnik na trgu ne nastopa kot pravna oseba. Postopek registracije je enostaven in brezplačen, lahko ga opravimo na točki VEM, kjer pridobimo tudi vse potrebne informacije in odgovore na vprašanja, ki se nam postavljajo ob ustanovitvi.

Postopek registracije samostojnega podjetnika bo opravljen na točki e-VEM, kjer registracija poteka po naslednjih korakih (Data 2012b):

- Prijava v Poslovni register pri Ajpesu, kjer določimo datum registracije, dolgo in kratko ime firme, sedež in naslov podjetja, dejavnost podjetja ter način vročitve sklepa o registraciji.
- Prijava samostojnega podjetnika pri Dursu zahteva od nas podatke o tem, kdo bo naš računovodja, kakšen bo način vodenja knjig (enostaven ali dvostaven) ter kolikšne prihodke in odhodke pričakujemo v tekočem letu.
- Sledi še prijava samostojnega podjetnika v obvezno zdravstveno zavarovanje, kjer je edini obvezen podatek stopnja zaključene izobrazbe.

Ko odpremo svojo pravno obliko in pridobimo vsa potrebna dovoljenja, lahko začnemo delati. Samostojni podjetnik je fizična oseba, ki odgovarja z vsem svojim premoženjem. Prosto razpolaga z vsem denarjem, plačuje prispevke za socialno varnost, akontacijo dohodnine in davek na dobiček.

V preglednici 7 so prikazane prednosti in slabosti samostojnega podjetnika.

**Preglednica 7: Prednosti in slabosti samostojnega podjetnika**

Prednosti	Slabosti
Enostavna prijava subjekta.	Samostojni podjetnik odgovarja z vsem svojim premoženjem.
Ni potreben kapital.	Obdavčen po zakonu o dohodnini.
Možnost opravljanja vseh dejavnosti (razen z zakonom prepovedanih).	Ustanovitelj je lahko samo eden.
Samostojni podjetnik je lahko kdorkoli, če izpolnjuje pogoje.	Manjša kredibilnost v pravnem prometu.

Vir: Mercina 2011.

**2.4.2 Družba z omejeno odgovornostjo**

Družba z omejeno odgovornostjo je kapitalska družba, ki jo ustanovi ena ali več oseb. Znesek začetnega kapitala mora znašati vsaj 7.500 evrov. Del tega mora biti v denarju, del pa je lahko v različnih sredstvih.

Postopek ustanovitve družbe z omejeno odgovornostjo prav tako poteka na točki e-VEM, kjer je potrebno naslednje (Data 2012a):

- družbena pogodba, ki jo podpišejo vsi družbeniki in mora biti overjena pri notarju;
- odprtje računa podjetja na ime podjetja;
- prijava za vpis v sodni register;
- vpis v poslovni register;
- objava v Uradnem listu;
- vpis v davčni register.

V preglednici 8 so prikazane prednosti in slabosti družbe z omejeno odgovornostjo.

**Preglednica 8: Prednosti in slabosti družbe z omejeno odgovornostjo**

Prednosti	Slabosti
Lastniki ne odgovarjajo s svojim premoženjem.	Treba je vplačati osnovni kapital.
Večji ugled na tržišču.	Izplačevanje dobička je obdavčeno.
Hitra ustanovitev.	Višji stroški poslovanja.
Možnost sklepanja pravnih poslov med družbeniki.	

Vir: Resnik 2011.

### 3 POSPEŠEVANJE PRODAJE

Meler (1997) je pospeševanje prodaje definiral kot skupek aktivnosti, ki posredno in neposredno vplivajo na vse sodelujoče v prodaji oziroma nakupnem procesu. Omenjene aktivnosti porabnike obveščajo, izobražujejo ter povečujejo prodajo proizvodov in storitev.

Pospeševanje prodaje je splet aktivnosti, s katerimi podjetje spodbuja trgovine ali končne uporabnike k večjim oziroma hitrejšim nakupom določenega izdelka (Potočnik 2002).

#### 3.1 Kaj je pospeševanje prodaje

Pospeševanje prodaje so kratkoročne spodbude k nakupu ali prodaji izdelkov ali storitev (Zupančič 2006).

Pospeševati pomeni delati, da poteka premikanje z večjo hitrostjo (*Slovar slovenskega knjižnega jezika* 1979).

Kotler (2004) pospeševanje prodaje opredeli kot bistveno sestavino trženjske kampanje, ki jo sestavljajo raznolika orodja za spodbujanje hitrejšega in večjega nakupa izdelka ali storitve.

Poleg pospeševanja na terenu obstajajo tudi razne oblike oglaševanje izdelka. Pospešujemo lahko z oglaševanjem v medijih ali s promocijami na mestu prodaje, kjer izdelek še dodatno predstavimo potrošniku.

#### 3.2 Cilji pospeševanja prodaje

Za Zupančiča (2006) je cilj pospeševanja prodaje učvrstitev pozicije izdelka in izgradnja dolgoročnih odnosov s kupci, ne pa samo doseganje kratkoročne prodaje aličasne zamenjave blagovne znamke (preglednica 9).

#### Preglednica 9: Cilji pospeševanja prodaje

Cilji	Orodja
Prepričati trgovca, da obdrži blagovno znamko.	Popusti
Umestitev blagovne znamke na policah.	Nadomestila
Pospeševati blagovno znamko z oglaševanjem.	Garancije vračila
Potiskanje blagovne znamke potrošnikom.	Brezplačni izdelki
	Tekmovanja
	Nagrade
	Prikazi
	Material za oglaševanje

Vir: Zupančič 2006.



### 3.3 Prednosti in slabosti pospeševanja prodaje

Prednosti in slabosti pospeševanja prodaje, povzete po Kotlerju (1998), so predstavljene v preglednici 10.

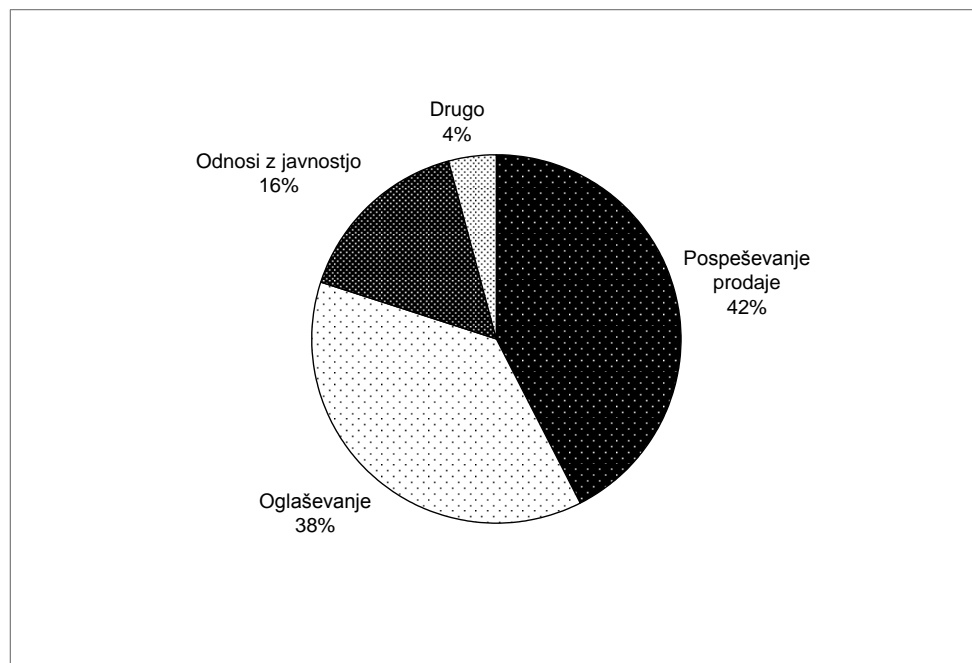
**Preglednica 10: Prednosti in slabosti pospeševanja prodaje**

Prednosti	Slabosti
Prilagajanje hitrim spremembam v ponudbi in povpraševanju.	Promocije dolgoročno ne prispevajo k večjemu obsegu prodaje.
Pridobivanje novih kupcev.	Privabi kupce, ki so bolj osredotočeni na akcijske izdelke.
Povečanje prodaje.	Preveč promocije lahko izzove razmišljanje, da je izdelek cenen.
Boljša prepoznavnosti izdelka.	

Vir: Kotler 1998.

### 3.4 Pospeševanje prodaje v Sloveniji

V Sloveniji je pospeševanje prodaje dobro razvito. Poleg podjetij, ki se ukvarjajo prav s tem, imajo največji dobavitelji in posredniki zaposlene tudi svoje lastne pospeševalce in komercialiste na terenu. Raziskav o pospeševanju prodaje v Sloveniji ni oziroma niso dostopne, saj smo zasledili nekaj podatkov o tem samo v znanstveni reviji Akademija MM.



**Slika 5: Pospeševanje prodaje v Sloveniji**

Vir: Dmitrović in Podobnik 2000.

Podjetja del svojih sredstev namenjajo za pospeševanje prodaje na terenu, del pa namenjajo oglaševanju prek medijev in letakov (slika 5). Za pospeševanje prodaje porabijo 42,5 odstotka

proračuna, medtem ko za oglaševanje porabijo 37,7 odstotka proračuna (Dmitrović in Podobnik 2000, 54).

V Sloveniji je po podatkih Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (Ajpes) trenutno registriranih 86 subjektov z nazivom pospeševanje prodaje, ti seveda predstavljajo našo konkurenco.

### **3.5 Pospeševanje prodaje s pomočjo trženja**

Trženje ima veliko skupnega s pospeševanjem prodaje. Trženje ustvarja, promovira ter posreduje izdelek in storitev porabniku. Kotler (1996) trženje definira kot družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam dobiti to, kar želijo in potrebujejo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost.

Števančec (2003) trženje definira kot poslovno funkcijo, ki ugotavlja potrošnikove želje in potrebe, določa ciljne trge organizacije, oblikuje izdelke, storitve in programe, namenjene tem trgom, ter vključuje vsakega posameznika v organizacijo, da razmišlja, kako ustreči kupcem.

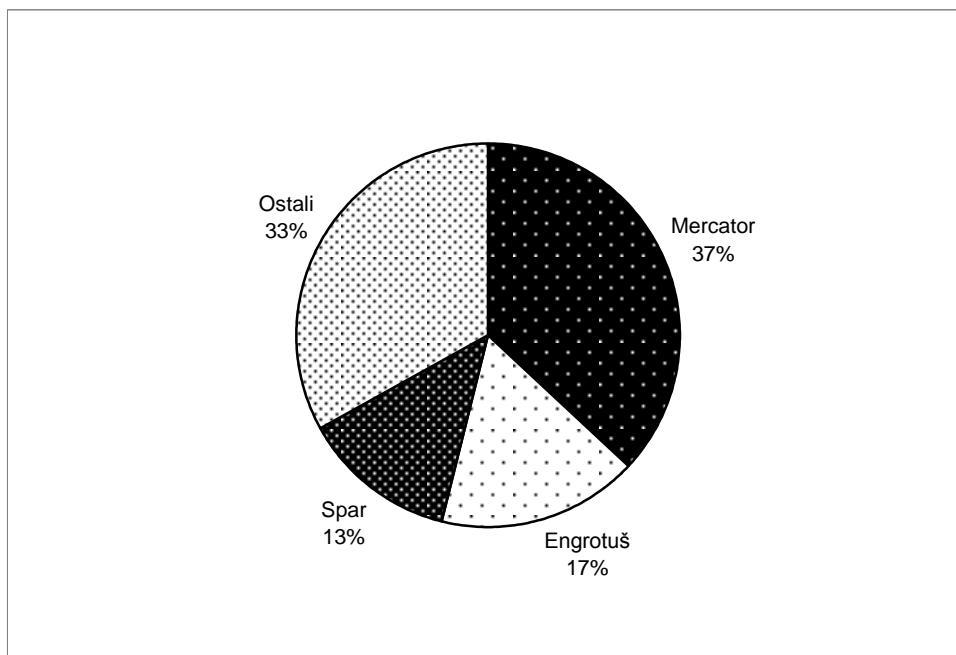
Ko dobimo izdelek, ki ga posameznik potrebuje, je na vrsti pospeševanje prodaje, ki izdelek predstavi potrošnikom, ga umesti na trgovske police in z marketinškimi aktivnostmi prispeva k njegovi prodaji, prepoznavnosti in širitvi.

Izdelek začnemo tržiti že pred njegovim nastankom in ga tržimo še po tem, ko je izdelek prodan. Trženje poteka tudi takrat, ko že imamo zveste kupce zanj, saj jih je treba ohranjati, jim ponujati vedno nove rešitve in izboljšave ter slediti njihovim željam.

Tako je trženje zelo pomembno za prodajo, saj je konkurenca čedalje večja in boljša. Zato je pomembno, da podjetje prepozna svojega kupca, sledi njegovim zahtevam in se potrudi, da ga obdrži. Obenem lahko tudi prek njega pospeši izdelek, tako da je zadovoljen in ga ponudi ali predstavi prijateljem. Na tak način lahko pridobimo tudi nove odjemalce.

### **3.6 Kaj bomo pospeševali**

Pospeševali bomo blagovne znamke naročnikov, ki bodo z nami imeli sklenjene pogodbe za pospeševanje. Pospeševali bomo v trgovskih sistemih, ki so v Sloveniji največji in imajo največji tržni delež. To so Mercator, d. d., Engrotuš, d. d., in SPAR Slovenija, d. o. o (slika 6).



**Slika 6: Tržni delež trgovcev v Sloveniji**

Vir: Valicon b. l.

V našem primeru bomo pospeševali živilske in neživilske blagovne znamke, ki so prisotne v vseh treh trgovskih verigah. Za dve podjetji bomo opravljali delo zlaganja in pospeševanja, medtem ko bomo za ostale tri opravljali le delo pospeševanja prodaje.

### 3.7 Blagovna znamka

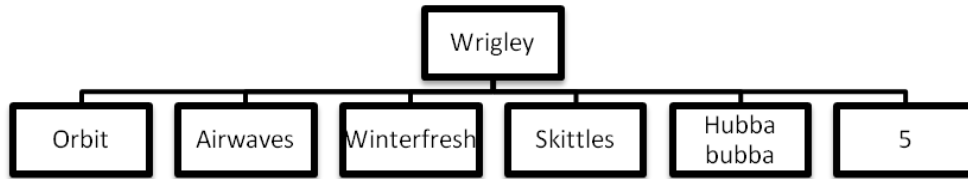
Kotler (2003, 418) blagovno znamko opredeljuje kot besedo, znak, simbol, obliko, slogan ali njihovo kombinacijo, ki omogoča identifikacijo in diferenciacijo izdelka ali storitve podjetja od izdelkov ali storitev drugih podjetij v očeh udeležencev na trgu.

Blagovna znamka je torej za uporabnika prepoznavna, si jo želi in ji je zvest. Blagovnih znamk na policah je ogromno. Vsaka ima svojo zgodbo, vsaka svoj pomen. Velikokrat blagovne znamke pomenijo več kot kvaliteta izdelka, kar pomeni, da poznano blago ni nujno tudi najboljše.

Po rezultatih raziskave, ki jo je opravil neodvisni inštitut za raziskavo medijev Mediana, so bile v Sloveniji leta 2010 najbolj priljubljene blagovne znamke Renault, Gorenje, HP, Nokia, NLB, Mobitel, Cedevita, Telekom Slovenije in Pop TV (*Najbolj priljubljene blagovne znamke v Sloveniji 2010*).

Blagovno znamko ali ime si mora podjetje na tržišču priboriti. Pot do uspeha je dolga, saj pridobiti kupce in jih obdržati ni enostavno. Ko si enkrat pridobimo zvestega kupca, se poveča

možnost nakupa, da kupi tudi druge artikle iste blagovne znamke, in s tem se celotni skupini poveča prodaja.



**Slika 7: Primer blagovnih znamk podjetja Wrigley**

Vir: Wrigley Slovenija 2012.

Wrigley je dober primer podjetja s poznanimi blagovnimi znamkami. Pod njihovo krovno znamko Wrigley je šest blagovnih znamk: Orbit, Airwaves, Winterfresh, Skittles, Hubba Bubba in 5 (slika 7). Med naštetimi je najbolj poznan Orbit, ki ima tudi največjo prodajo, največji tržni delež in najboljše pozicije. Med njegovimi okusi sta najbolj poznana Peppermint in Spearmint. Okusi posameznih blagovnih znamk so prikazani v preglednici 11.

**Preglednica 11: Wrigleyjeve blagovne skupine in podskupine**

Blagovne skupine	Blagovne podskupine
Orbit	Peppermint, Spearmint, Sweet mint, Apple, Blueberry, Tropical, Red Fruit, Classic White, Classic Spearmint, Classic Fruit, Classic Kids, Strawberry Kids, Professional, Clean, Drops, Mints
Airwaves	Menthol, Black Currant, Black Mint, Extreme, Drops
Winterfresh	Polar Ice, Mints
Skittles	Fruits, Crazy Sours, Wild Berry
Hubba Bubba	Tube
5 (five)	Cobalt, Electro, Turbulence, Pulse

Vir: Wrigley Slovenija 2012.

## **4 POSLOVNI NAČRT**

Poslovni načrt je dokument, ki opisuje vse notranje in zunanje elemente novonastalega podjetja. Iz njega lahko izberemo sestavine poslovnega načrta, namene in cilje podjetja ter poslanstvo in vizijo podjetja. V poslovnem načrtu imamo predstavljene tudi vse finančne kazalnike in vso finančno sliko. Z ustanovitvijo podjetja torej postanemo podjetniki.

Podjetnik je posameznik, ki prevzema tveganja in ustanovi nekaj novega (Antončič idr. 2002).

Za ustanovitev podjetja za pospeševanje prodaje potrebujemo tudi dober poslovni načrt, da bomo z njim lažje pristopili k morebitnim vlagateljem in začeli delo.

### **4.1 Kaj je poslovni načrt**

Poslovni načrt je sistematično urejen dokument, v katerem so prepričljivo prikazane vse lastnosti načrtovanega projekta, realna izvedljivost, dobičkonosnost in sprejemljivost za družbeno in ekonomsko okolje (Banič 2004, 109).

Pšeničny (2000) opredeljuje poslovni načrt kot pomemben dokument v odnosu do kupcev in dobaviteljev. Do kupcev predvsem zato, ker je podjetnik s poslovnim načrtom podrobno proučil njihove navade, želje in potrebe, medtem ko za dobavitelje predvideva, da bodo pomembni partnerji novega podjetja.

Poslovni načrt je eden izmed prvih dokumentov, ki bi se mu moral posvetiti vsak, ki razmišlja o vstopu v podjetništvo. Gre za neke vrste zemljevid, ki nas usmerja pri poslovanju podjetja in nam pomaga, da pravočasno odkrijemo morebitne pomanjkljivosti pri naši podjetniški ideji (Kos 2011).

### **4.2 Sestavine poslovnega načrta**

Poslovni načrt vsebuje odgovore na naslednja vprašanja (Pšeničny 2000):

- Kaj bomo delali?
- Kdo bo uresničil podjem?
- Komu je namenjen naš proizvod oziroma storitev?
- Kaj vse potrebujemo za podjem?
- Kje bomo uresničili podjem?
- Kako bomo delali in kako bomo prodali?
- Kdaj bomo to naredili?
- Zakaj bomo to naredili?

Antončič idr. (2002) navajajo naslednje glavne sestavine poslovnega načrta:

- povzetek,
- panoga, podjetje, proizvodi in storitve,
- tržna raziskava in analiza,
- ekonomika poslovanja podjetja,
- načrt trženja,
- načrti, oblikovanje in razvoj,
- proizvodni in izdelavni načrt,
- managerska ekipa in organizacija,
- splošni terminski plan,
- kritična tveganja in problemi ter
- finančni načrt.

### **4.3 Namen in cilji poslovnega načrta**

Namen poslovnega načrta je ustvariti obris podjetja in načrt poslovanja, s katerim nato pristopimo k bankam in morebitnim investitorjem. Dober poslovni načrt mora biti napisan realno ter mora pritegniti investitorje in jih prepričati smiselnosti podjema. V njem mora biti razvidno, kaj bomo delali, kdo je naša ciljna skupina, kakšne so možnosti in ali podjetje ustvarja dobiček. Tako nam služi za uresničitev naše poslovne ideje.

Poslovni načrt berejo zaposleni, vlagatelji, bančniki, lastniki tveganega kapitala, dobavitelji, stranke, svetovalci in izvedenci. Vsaka izmed teh skupin bere načrt iz drugih razlogov, zato mora biti podjetnik pripravljen, da se dotakne vseh bistvenih vprašanj in problemov. Tako mora nekako poslovni načrt poskušati zadovoljiti potrebe vseh, sicer bo podjetnikov proizvod na trgu poskušal izpolniti potrebe le izbranih skupin kupcev (Antončič idr. 2002).

Poslovni načrt mora biti spisan tako, da bo razumljiv tako investitorju kot naročniku, ki se bo posluževal naših storitev. Prav tako se je treba uskladiti s sodelavci in zbrati čim več predlogov, kako pristopiti k ustanovitvi podjetja, ter tako pridobiti čim več koristnih idej in informacij.

### **4.4 Planiranje poslovnega načrta**

Kot opisuje Kos (2011) je pisanje poslovnega načrta v bistvu planiranje. Planiranje pomeni, da zavestno uravnavamo delovni proces. Vse to nam na koncu da celotno sliko, kako naj zastavimo pot do uresničitve naše podjetniške ideje za ustanovitev podjetja.

Tako je planiranje uresničevanje zamisli. Ko planiramo, je treba biti realen ter imeti merljive in dosegljive cilje, saj planiramo za prihodnost.

## 4.5 Napake pri pisanju poslovnega načrta

Podjetniki, ki niso uspeli pridobiti finančnih sredstev za realizacijo svoje poslovne priložnosti, so pri pisanju poslovnega načrta lahko napravili eno izmed naslednjih napak (Blechman 1993, v Drnovšek, Stritar in Vahčič 2005):

- Podjetnik predpostavlja, da potencialni investitor pozna in razume poslovno priložnost, zato mu je ne pojasni dovolj podrobno in s poslovnim načrtom ne odgovori na vsa vprašanja, ki si jih ta zastavlja v zvezi s poslovno priložnostjo.
- Podjetnik pri razlagi svojih idej uporablja tehnične izraze in žargon, ki jih investitor ne razume.
- Pri ocenjevanju tržnega deleža za svoj proizvod ali storitev podjetnik ne naredi dovolj raziskav in analiz, ampak predpostavlja, da bodo »vsi želeli kupiti njegov proizvod«. Investitorji ne verjamejo projekcijam, ki ne temeljijo na konkretnih podatkih.
- Podjetnik ne razloži dovolj dobro, kako bo podjetje dosegalo načrtovano prodajo in dobičke.
- Podjetnik mora s poslovnim načrtom dokazati, da nima zgolj proizvodnega znanja, ampak znanje o vodenju podjetja kot celote. Investitorji se zavedajo, da je podjetniški tim z vodstvenimi sposobnostmi pogoj za uspeh podjetja.
- Projekcije, ki jih napravi podjetnik, so preveč posplošene in ne prikazujejo finančnega potenciala podjetja. Investitorji želijo podrobne, mesečne projekcije prodaje, stroškov in dobičkov. Brez natančnih projekcij investitorji vidijo podjetje kot veliko črno luknjo, v katero vlagajo svoja sredstva.
- Življenjepis podjetnika, v katerem navede svoje dosedanje dosežke, ne more nadomestiti poslovnega načrta novega podjetja.
- Podjetnik meni, da ni treba pripravljati povzetka poslovnega načrta, saj bo investitor podrobno prebral poslovni načrt. Ključna vloga povzetka poslovnega načrta je pritegniti zanimanje investitorja, da natančno prebere celoten poslovni načrt.
- Poslovni načrt ni napisan dovolj tekoče, je nezanimiv in nejasen.
- Podjetnik ne nameni dovolj pozornosti analizi potencialnih nevarnosti, ki grozijo poslovanju podjetja.
- Poslovni načrt ni dovolj jedrnat ter podprt s konkretnimi dejstvi in številkami. Vsa dodatna pojasnila poslovne priložnosti, tehnični opisi in analize naj bodo prikazani v dodatku poslovnega načrta, kjer jih bodo prebrali tisti bralci, ki jih to zanima.

## **5 POSLOVNI NAČRT PODJETJA ZA POSPEŠEVANJE PRODAJE**

### **5.1 Povzetek poslovnega načrta**

S poslovnim načrtom želimo uresničiti idejo o ustanovitvi podjetja, ki se bo ukvarjalo s pospeševanjem prodaje. V nadaljevanju bodo predstavljeni opis podjetja, tržna analiza in finančni načrt.

#### ***5.1.1 Poslanstvo in vizija***

Poslanstvo podjetja za pospeševanje prodaje je pospeševanje prodaje za pogodbene naročnike in zagotavljanje prisotnosti izdelka na prodajnih policah. S pospeševanjem želimo izdelke približati končnemu kupcu. Poslanstvo je zagotavljanje optimalnega pospeševanja prodaje, degustacij in promocij za naročnike.

Vizija podjetja za pospeševanje prodaje je postati stabilno srednje veliko podjetje, ki bo opravljalo pospeševanje prodaje po vsej Sloveniji. Želimo postati strokovno in zanesljivo podjetje, ki bo zaposlovalo izkušene in uveljavljene pospeševalce prodaje. Z našim delom želimo približati proizvajalca s končnim kupcem. Dolgoročni cilj je, poleg pospeševanja za druga podjetja, pospeševati lasten izdelek, za katerega bi bili zastopnik in uvoznik za Slovenijo.

#### ***5.1.2 Cilji podjetja***

Cilj je poslovati pozitivno in tako v prvih petih letih poslovati brez izgube. Primarni cilj je zagotoviti dohodek osebi, ki bo opravljala delo pospeševalca prodaje. V tem času želimo stabilizirati poslovanje in ugotoviti, ali je smotrno širjenje na celotno Slovenijo.

Cilj je pridobiti pet naročnikov, ki bodo pripravljeni na dolgoročno sodelovanje, ter tako poskrbeti za vir prihodka in omogočiti stabilno poslovanje.

Cilji so prilagoditev željam naročnikov, doseganje njihovega zadovoljstva in iskanje skupnih rešitev za boljše delo. Dolgoročni cilj podjetja je preoblikovanje v družbo z omejeno odgovornostjo z do osem zaposlenimi, ki bodo skrbeli za nemoteno delo.

#### ***5.1.3 Tržna priložnost***

Tržno priložnosti vidimo zato, ker imamo ponudbo petih naročnikov, ki bi si želeli pospeševanja na terenu. Ker naj bi prihodki presegali odhodke, smo mnenja, da se nam poslovanja izplača, zato se tudi odločamo o registraciji samostojnega podjetnika in začetku



dela. Priložnost vidimo v poznavanju dela, terena in načinu dela, saj smo vse to že počeli kot študenti, sedaj pa imamo možnost nadaljevati delo kot samostojni podjetnik.

Za uspešen način dela bo treba veliko sodelovati z naročniki, spoznavati njihov način dela ter iskati skupno pot do njihovega zadovoljstva in uspeha. V sodelovanju z naročniki želimo v čim večji meri uresničiti njihova pričakovanja ter jim ponuditi čim boljšo kvaliteto in kvantiteto dela.

#### **5.1.4 Lastništvo, pravna oblika in lokacija**

Podjetje bo registrirano kot samostojni podjetnik, torej kot fizična oseba. Tako bo v začetku samozaposlena samo ena oseba, ki bo opravljala delo pospeševalca na terenu. Začetni vložek so privarčevana denarna sredstva v višini 1.000 evrov, avtomobil, računalnik, tiskalnik in mobilni telefon, kar je nujno potrebno za opravljanje tega dela.

Sedež podjetja bo registriran v Ajdovščini. Ker je delo terensko, se večina dela opravi na terenu in razen avtomobila praktično ne potrebujemo ničesar. S širjenjem ponudbe bi zagotovo potrebovali tudi poslovni prostor in skladišče, kjer bi hranili ves material, ki bi ga potrebovali za svoje delo.

## **5.2 Opis storitev**

Ukvarjali bi se s pospeševanjem prodaje na terenu, promocijami in degustacijami. Naše naloge bi bile zlaganje in urejanje trgovskih polic po zahtevah naročnika, prirejanje degustacij, promocij in vseh trženjskih aktivnosti, ki nam jih bo naložil naročnik. Skrbeli bi za redno naročanje izdelkov, pozicioniranje izdelkov na police in pregledovanje njihovih rokov uporabnosti, obveščali bi trgovce o novostih ter zahtevah naročnika glede lastnosti izdelkov in morebitnih odstopanjih.

Skrbeli bi, da bo naročen izdelek čim prej prispel iz skladišča na trgovske police, in tako pospešili prodajo izdelka. Redno bi obiskovali trgovine in obveščali naročnika o aktivnosti na terenu.

S promocijami in degustacijami bi poskušali izdelek še bolj približati strankam, ga predstaviti in prepričati stranke, da se odločijo zanj. Promocije so zelo dobre pri pospeševanju prodaje, saj izdelek predstavimo tudi potrošnikom, ki ga še ne uporabljajo, zato je to pravi način, da lahko postanejo naša nova stranka. Na sliki 8 je prikazan primer izpostavitve izdelkov.



**Slika 8: Primer dodatne izpostavitve**

### **5.2.1 Konkurenca**

Po podatkih Ajpesa je registriranih 89 podjetij, ki imajo v nazivu pospeševanje prodaje. Vsi ti so konkurenti, ki se ukvarjajo z isto dejavnostjo, kot je naša. Nekatera izmed teh podjetij so registrirana kot samostojni podjetniki, nekatera pa kot družbe z omejeno odgovornostjo. Samostojni podjetniki so največkrat registrirani kot pospeševalci, vendar opravljajo delo pospeševalca zgolj za eno podjetje. V Sloveniji je trenutno med pospeševalci prodaje najbolj poznano podjetje Promostil, d. o. o. Na njihovi internetni strani ([www.promostil.si](http://www.promostil.si)) je veliko referenc na podjetja, za katera so pospeševali prodajo na terenu. Na slovenskem tržišču je prisotna tudi zagrebška agencija za pospeševanje prodaje Pet-D, d. o. o., ki ima svojo pisarno tudi v Sloveniji. Agencija poleg pospeševanja nudi tudi promocije v trgovinah, deljenje letakov in vzorcev ter organizira razne dogodke. Na njihovi spletni strani (<http://www.5-d.hr/slo/>) so podrobnejši opis njihove dejavnosti, krajša predstavitev in reference.

Člani našega podjetja smo se večin učili v podjetju Skupina Refil iz Domžal, ki je bila takrat največja agencija za pospeševanje. Pod svojim okriljem je imela sedem zaposlenih in skoraj 150 študentov, ki so pospeševali za podjetja kot so Coca Cola, Wrigley, Prodis, Leone, Mlinotest, Barilla in drugi. Podjetje je trenutno izbrisano iz spletnega poslovnega imenika Bizi.si, zadnji podatki kažejo, da je imelo blokirane račune in negativno bilanco stanja.

Nekaj pospeševalcev nas je nato dobilo priložnost v novem podjetju 3Maks iz Šujice pri Dobrovi, ki je nastalo na pogorišču Refila. Pospeševali smo za podjetja Barilla, Prologistic in Pax.

Vsako izmed podjetij predstavlja konkurenco, obenem pa tudi izziv. Od konkurence se je treba učiti in ne zaostajati za njo. V preglednici 12 so poleg zunanjih priložnosti in nevarnosti, ki jih med drugim predstavlja tudi naša konkurenca, prikazane še notranje prednosti in slabosti našega podjetja.

### **Preglednica 12: Analiza SWOT našega podjetja**

Prednosti		Slabosti	
Želja po uspehu		En zaposlen	
Prilagodljivost		Razgiban teren	
Izkušnje		Preobremenjenost	
Priložnosti		Nevarnosti	
Širitev po Sloveniji		Odpoved naročnika	
Povezava s konkurenco		Nepredvideni dogodki (nesreča, bolezen)	
Širitev ponudbe (zdrava prehrana ...)		Konkurenca	

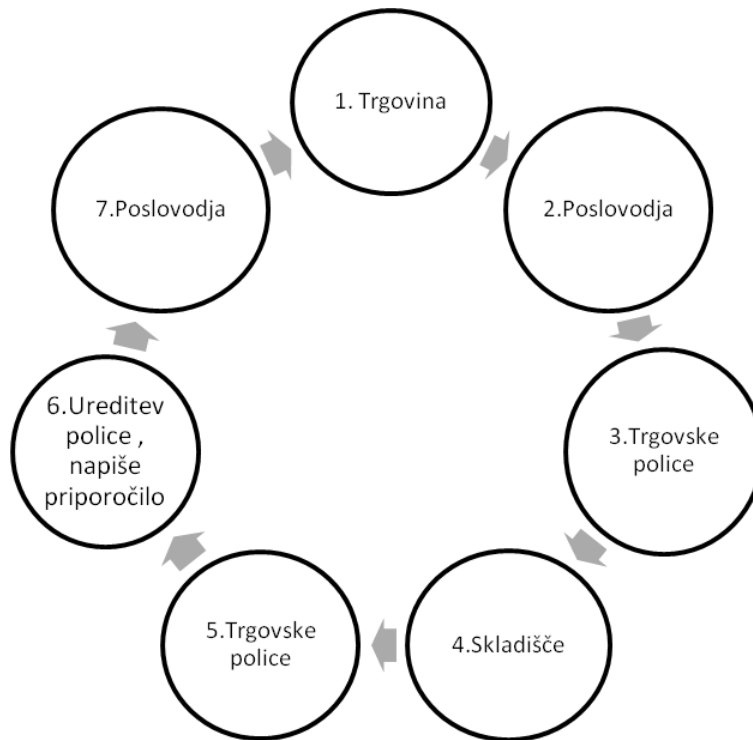
#### **5.2.2 Poslovni proces ter tehnologija**

Za naše delo je najpomembnejše prevozno sredstvo, s katerim obiskujemo stranke. Tako sta pogoja za delo pospeševalca lastno prevozno sredstvo in izpit B-kategorije. V začetni kapital ni potreben velik vložek, saj večjih stroškov, razen goriva in pisarniškega materiala, na začetku ni.

Tehnološki del bi obsegal prenosni računalnik z internetno povezavo za elektronsko komuniciranje z naročniki. Na sedežu podjetja bi se nahajalo tudi manjše priročno skladišče, kjer bi hranili reklamni material.

Zaporedne naloge v procesu dela pospeševalca so opisane v nadaljevanju in prikazane na sliki 9:

1. Vstop v trgovino, kjer bo opravljal delo pospeševanja prodaje.
2. Pristop k poslovodji, ki ga pozdravi, se mu predstavi in ga obvesti o aktivnostih, ki jih bo izvajal v trgovini.
3. Pristop k trgovski polici, kjer se seznanijo s stanjem zaloge in urejenostjo police.
4. Odhod v skladišče, kjer poišče artikle, ki jih pospešuje, in jih odnese do police.
5. Prihod do polic, ki jih napolni in uredi, kot to zahteva naročnik.
6. Po ureditvi polic napiše priporočilo za artikle, ki manjkajo, za morebitne nove artikle ter tiste, ki jih zmanjkuje in je njihova zaloga pri koncu.
7. Odide k poslovodji, ga obvesti o stanju, aktivnostih, ki jih je opravil, in odda priporočilo za naročilo artiklov.



**Slika 9: Proces dela pospeševalca prodaje**

### 5.2.3 Prihodnje storitve

V prihodnje vidimo širitev naše dejavnosti tudi na druge dele Slovenije. Ob morebitni ponudbi naročnika za pospeševanje po Sloveniji bi se na podlagi analiz odločili, ali bi zaposlili dodatne pospeševalce ali pa sklenili pogodbo s samostojnim podjetnikom, ki bi za nas opravljal te storitve. Če bi se pojavila možnost sodelovanja z več naročniki, bi razmišljali o zaposlitvi dodatnih pospeševalcev.

Prihodnost vidimo tudi v svetovanju pri zdravi prehrani, kjer bi zaposlili diplomanta prehranskega svetovanja – dietetika.

### 5.3 Tržna analiza

Ciljna skupina so podjetja, ki nimajo lastnih pospeševalcev prodaje, in podjetja, ki potrebujejo le zlaganje izdelkov, ker so pospeševalci preobremenjeni. Večja podjetja, kot so Coca Cola, Žito, Mlinotest, Kraš, imajo zaposlene pospeševalce prodaje, medtem ko imata podjetji Wrigley in Prodis zaposlene pospeševalce prodaje in poleg tega še najete agencije ali posameznike, ki jim dodatno pomagajo pri pospeševanju in zlaganju izdelkov.

### 5.3.1 Tržna rast

Trgovina na drobno je v letu 2011 dosegla skoraj 11,5 milijarde evrov prihodkov, kar je sedem desetink odstotka manj kot v letu 2009. V primerjavi s predkriznim letom 2007 je trgovina na drobno nazadovala za 8,7 odstotka (Javornik 2011).

Najpomembnejša so živila, ki so v letu 2011 beležila za 7,5 odstotka večjo prodajo kot v letu 2008, vendar Javornik (2011) predvideva padec prodaje tudi njih. Tako trgovci padec prodaje povečujejo s posameznimi akcijami in popusti na določene artikle. Dobavitelji pa prodajo povečujejo s pospeševanjem in promocijami izdelkov v trgovini.

Trgovci se poslužujejo različnih prijemov za pospeševanje prodaje v svojih trgovinah. Skupaj z dobavitelji se dogovorijo za akcijske cene izdelkov, za njihovo dodatno izpostavitvev, promocije, degustacije in razne nagradne igre, s katerimi poskušajo povečati rast prodaje.

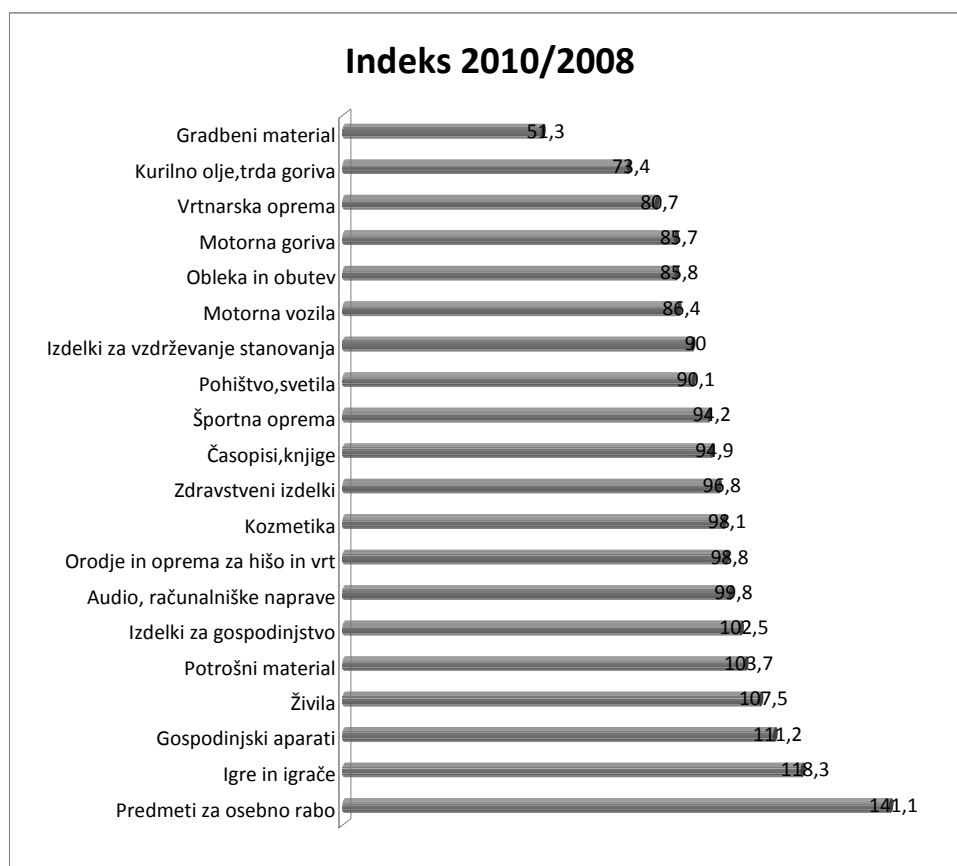
Prodaja živil, pijač in tobačnih izdelkov je leta 2011 le malo presegala vrednosti iz leta 2010, julija leta 2011 pa je bil indeks za dobrih šest odstotnih točk v rdečem (Javornik 2011). V preglednici 13 so prikazane spremembe realnega prihodka od prodaje v trgovini na drobno po dejavnostih v posameznih mesecih leta 2011 v primerjavi z istimi meseci v letu pred tem.

#### **Preglednica 13: Sprememba prihodka v trgovini v posameznih mesecih leta 2011 glede na iste mesece leta 2010 (%)**

Dejavnosti	Januar	Februar	Marec	April	Maj	Junij	Julij
Živila, pijače in tobačni izdelki	7,0	2,9	-2,2	4,8	2,4	3,4	-6,1
Tekstil, oblačila, obutev in usnjeni izdelki v specializiranih prodajalnah	4,5	10,2	-1,5	2,3	5,9	-2,0	n. p.
Motorna vozila, motorna kolesa, rezervni deli, oprema	16,3	16	6,9	7,4	12,8	4,1	n. p.
Pohištvo in gradbeni material	-8,1	-5,8	-11,8	-14,2	-10,8	-12,1	n. p.
Gospodinjske naprave	-2,8	-4,6	-10,4	-15,7	-16,1	-18,8	n. p.
Skupaj	8,3	10,2	5,2	4,6	6,6	2,6	1,4

Vir: Javornik 2011.

Slika 10 prikazuje indekse sprememb prihodkov od prodaje po trgovskih dejavnostih med letoma 2010 in 2008. V letu 2010 so vse trgovske družbe skupaj ustvarile 11,49 milijarde evrov prihodkov od prodaje, medtem ko so v letu 2008 ustvarile 12,59 milijarde evrov prihodkov.



**Slika 10: Indeksi prihodkov od prodaje po dejavnostih v 2010 glede na 2008**

Vir: Javornik 2011.

### 5.3.2 Analiza panoge

Vstop v proces pospeševanja prodaje je enostaven. Pridobiti je treba naročnike in jim začeti pospeševati prodajo. Pospeševati je treba za tiste, ki svojih pospeševalcev nimajo ali pa imajo za to najete študente. Ravno v tem vidimo priložnost, da za manjšo ceno ponudimo še kvalitetnejšo storitev.

Pospeševanje prodaje vključuje zlaganje artiklov na prodajne police, pisanje priporočil, pregledovanje rokov uporabnosti in urejanje marketinških aktivnosti.

Naše delo opravljamo neposredno v trgovskih verigah, tako da delo za naročnike opravljamo terensko, od stranke do stranke.

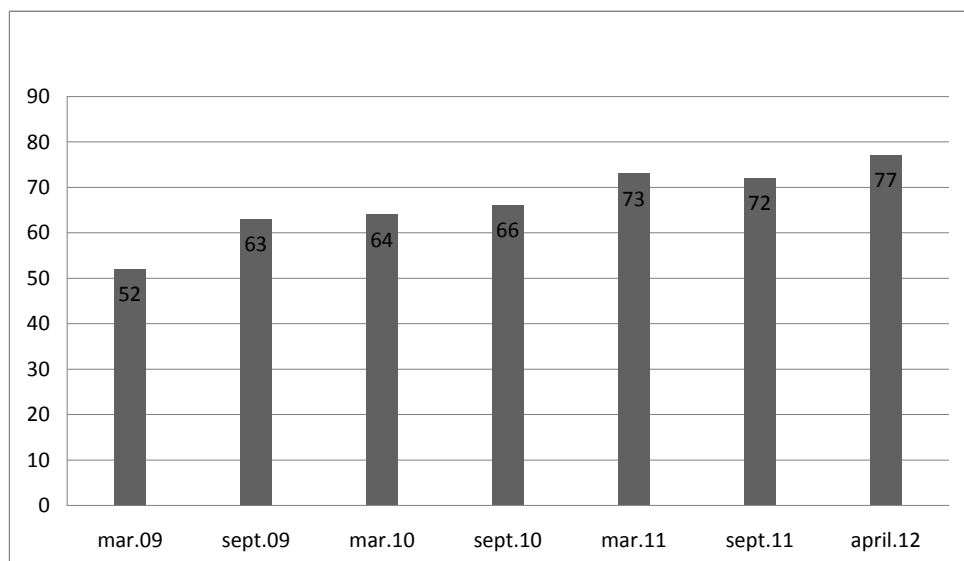
Delo se opravlja na terenu od 7. do 15. ure, vsak dan drugje. Obiski pri strankah so tedenski in vnaprej določeni. Pospeševalec ima vnaprej določen obhodogram strank, ki je sestavljen v sodelovanju z naročnikom.

Naši tekmeči na tržišču so agencije za pospeševanje prodaje, samozaposleni pospeševalci in zaposleni pospeševalci raznih podjetij. Kljub vsemu smo mnenja, da je ustanovitev upravičena, saj imamo zagotovljene naročnike in lahko pričnemo s poslovanjem.

### 5.3.3 Tržni trendi

Trgovinska zbornica Slovenije (2009) ugotavlja, da se razvoj trgovine nadaljuje v predvideni smeri, a počasneje od predvidenega. Še vedno pa za slovensko trgovino v prihodnosti obstajata dve ključni priložnosti: širitev na mednarodne trge in prilagajanje čedalje zahtevnejšega, sedaj tudi bolj racionalnega, informiranega in odzivnega porabnika.

Po podatkih Društva za marketing Slovenije (2011) je v tem letu kar 73 odstotkov gospodinjstev občutilo gospodarsko recesijo, medtem ko je bilo leta 2009 takih 52 odstotkov, zato postajajo nakupi oblačil, obutve, prehrane in tehničnih izdelkov bolj premišljeni in načrtovani. Po podatkih društva je 73 odstotkov anketirancev opazilo podražitev maloprodajnih cen (slika 11).

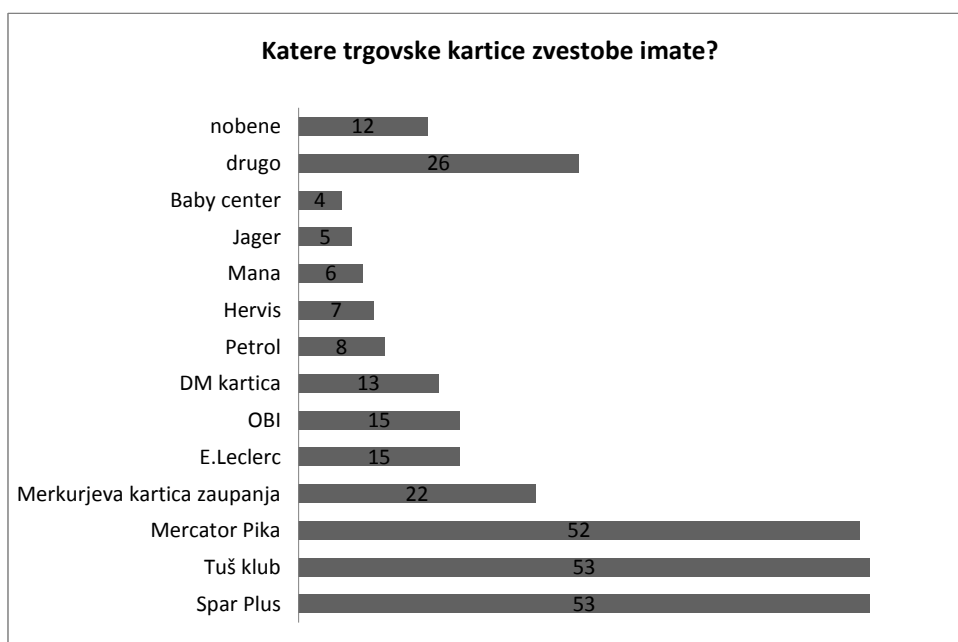


**Slika 11: Osebno občutenje vpliva recesije na vsakdanje življenje (%)**

Vir: Društvo za marketing Slovenije 2011.

Trgovina ima tudi svoje izzive. Po podatkih Trgovinske zbornice Slovenije (2009, 2) so ključni izzivi viri financiranja, kadri in lastništvo zemljišč. Na trgih, ki niso del Evropske unije, je prisotno tudi valutno tveganje. Glavna težava za trgovska podjetja je tako devalvacija teh valut, kar predvsem vpliva na uvoz trajnih dobrin.

Trgovine same pospešujejo prodajo s posameznimi karticami ugodnosti, ki prinašajo dodatne popuste. Na sliki 12 so prikazane razne kartice zvestobe trgovcev v Sloveniji.



**Slika 12: Posedovanje kartic zvestobe**

Vir: Društvo za marketing Slovenije 2011.

V tem vidimo svojo priložnost, saj lahko s pospeševanjem prodaje in promocijami izdelke še bolj približamo potrošnikom in pridobimo nove stranke.

## **5.4 Strategija in izvedba**

Kot je dejal Deiric McCann, strokovnjak za marketing in prodajo, »razmišljanje, kot je, tako kot smo včasih prodajali, ne moremo več, slovenska ekonomija si ne bo nikoli opomogla, je napačno. Ko enkrat pričnemo razmišljati na takšen način, lahko le splezamo na goro in počakamo, da se gospodarstvo izboljša. Gre za to, da se zavedamo, da bo krize enkrat konec in da moramo sedaj narediti vse, kar je v naših močeh. Prihodnost bo pa tako ali tako poskrbela zase« (Prebil 2010).

Poskušali bomo torej podjetjem ponuditi prodajo izdelka in njegove dodane vrednosti. Ker lahko za manj denarja poskrbimo za več obiskov in obširnejši teren, vidimo v tem prednost in našo priložnost.

### **5.4.1 Konkurenčna prednost**

Naša prednost bi bila v poznavanju terena, večini dobre komunikacije, prilagodljivosti, motiviranosti, vestnosti ter znanju prodaje in pospeševanja. Prednost je v tem, da smo že delovali v konkurenčnih podjetjih in vemo, kako je treba k delu pristopiti.



S pridobljenim znanjem bi lažje delovali ter se dodatno izobraževali in prilagajali zahtevam naročnikov. V čim večji meri bi se prilagodili naročniku, mu poskušali zagotoviti zelene rezultate in tako zadovoljiti njegove želje.

Prednost vidimo tudi v tem, da se lahko v vsakem trenutku razširimo po celotni Sloveniji, saj imamo sklenjene dogovore s pospeševalci, s katerimi smo nekoč že sodelovali in ki še vedno kot samostojni podjetniki opravljajo storitve pospeševanja prodaje po Sloveniji.

#### **5.4.2 Trženjska strategija**

Svoje storitve bomo ponudili podjetjem, ki so prisotna v slovenski živilski verigi. Imamo že nekaj sklenjenih pogodb, ponudbe za pospeševanje prodaje pa bomo pošiljali tudi drugim uvoznikom in distributerjem, ki so prisotni na trgovskih policah. Želimo jih prepričati s svojim znanjem in angažiranostjo.

Naša strategija bo osredotočena na kvaliteto našega dela in zadovoljstvo naročnikov. Vsakega naročnika bomo obravnavali individualno, strokovno in kvalitetno.

Ponudbe bomo v začetku pošiljali le na območje Primorske regije, kjer bo dovolj en pospeševalec za pokrivanje začetnega dela. Naročnike bomo poskušali prepričati z dobro ceno in kvaliteto dela ter poznavanjem delovanja trgovskega sistema. Na trg bi tako vstopili z nižjo ceno, ki bi pokrivala stroške poslovanja in bila dovolj za normalno in nemoteno poslovanje.

Pričakujemo, da bo dobro delo v zadovoljstvo naročnikom in bomo tako prek njih potem lažje širili ponudbo tudi v druge regije.

S kvaliteto dela in nizko ceno želimo pridobiti čim več naročnikov, z njimi skleniti dolgoročno sodelovanje in sodelovati pri njihovem uspehu pri prodaji.

#### **5.4.3 Strateške povezave**

Ker bo podjetje v začetku registrirano kot samostojni podjetnik, strateških povezav ne načrtujemo. Ob morebitnem širjenju terena pa bi sodelovanje ponudili samostojnim podjetnikom, ki bi bili zainteresirani za tako obliko sodelovanja. Za manjše obsege dela, bi se posluževali študentskega dela.

Če bi se pojavila želja po pokrivanju vse Slovenije samo za enega ali dva naročnika, bi ravno tako sodelovanje ponudili že obstoječim pospeševalcem, ki imajo registrirano pospeševanje prodaje.

Zunanji sodelavci bi v našem primeru bili računovodski servis in računalniško podjetje, ki bi se ukvarjalo z urejanjem in ažuriranjem spletne strani. Drugih zunanjih sodelavcev vsaj v začetku ne načrtujemo.

#### **5.4.4 Program trženja**

Tržili bomo kvalitetno in profesionalno pospeševanje prodaje po zahtevah naročnika. Poleg tega bomo ponudili še izvedbo raznih promocij in degustacij za povečanje prodaje in prepoznavnost naročnikove blagovne znamke. Naše storitve bomo tržili prek elektronskih in tiskanih medijev ter s ponudbami potencialnim strankam.

Za delo pospeševalca prodaje bomo potrebovali izkušene ljudi, ki so se s tem že srečali in poznajo sistem dela. Pogoji so polnoletnost, vsaj tri leta delovnih izkušenj in izpit B-kategorije z lastnim vozilom.

Tekmeci na tržišču so agencije za pospeševanje prodaje, samozaposleni pospeševalci in zaposleni pospeševalci raznih podjetij. Kljub vsemu smo mnenja, da je ustanovitev upravičena, saj imamo zagotovljene naročnike in lahko pričnemo s poslovanjem.

#### **5.4.5 Pozicioniranje**

Naš ciljni trg je Primorska regija, kasneje celotna Slovenija. Ciljna skupina so podjetja, ki nimajo lastnih pospeševalcev prodaje ali pa imajo najete študente, ki opravljajo delo pospeševalca na terenu.

S storitvijo pospeševanja prodaje bomo naročniku ponudili prisotnost izdelka na trgovskih policah, skrb za reševanje reklamacij in redno naročanje blaga. Nudili bomo tudi promocijo izdelkov. Želimo jim ponuditi celostno rešitev pri pospeševanju, zagotavljanje obračanja artikla in zbiranja čim večjega števila koristnih informacij.

Razpoložljivost pospeševalca bi bila od ponedeljka do sobote, od 7. do 15. ure. Po dogovoru bi pospeševalec bil prisoten še dlje, ob povečani prodaji tudi ob sobotah. Delo izven navedenega urnika bi dodatno zaračunali v dogovoru z naročnikom.

Z dobro začetno ceno bi lahko konkurirali na trgu. Tako bi v začetku prihodki pokrivali odhodke ter bi ostalo dovolj za preživetje in pokrivanje nepredvidenih stroškov. Skrbeli bi, da bi bilo denarja dovolj tudi za primer odpovedi naročnika in da bi lahko ravno tako še naprej opravljali delo brez ogrožanja njegove kvalitete.

Cilj podjetja ni obogatitev posameznikov, temveč preživetje in pozitivno poslovanje. V podjetju bi delali, ker to radi počnemo, ker v tem vidimo veselje in potencial, tako da dobiček ni na primarnem mestu.

#### **5.4.6 Promocijska strategija**

Dobra storitev, ugodna cena in dostopnost ne bodo dovolj, potrebni bosta tudi promocija in reklama. Ker si moramo svoj delež še izboriti, bomo poskusili z naslednjimi oblikami promocije:

- Oglaševanje: posluževali bi se oglasov v časopisih, letakih, internetnih straneh, občinskih glasilih idr.
- Osebna prodaja: osebni obiski morebitnih naročnikov.
- Neposredno trženje: komuniciranje z obstoječimi in potencialnimi kupci prek direktne ali elektronske pošte.

#### **5.4.7 Distribucijska strategija**

Delovali bi brez posrednikov, tako da bi naše storitve ponujali direktno proizvajalcu oziroma dobavitelju. Če se ponudi priložnost, da bi posredno pospeševali za drugo agencijo pod zadovoljivimi pogoji, bi to možnost proučili in jo sprejeli le v primeru, če naši primarni naročniki pri tem ne bi bili zapostavljeni.

### **5.5 Terminski načrt**

Poslovni načrt bo napisan pred ustanovitvijo podjetja, vlogo za registracijo bomo vložili, ko bomo končali poslovni načrt. Ko bo podjetje ustanovljeno, bomo pričeli s poslovanjem in s pospeševanjem prodaje z vnaprej dogovorjenimi naročniki. Terminski načrt ključnih aktivnosti je prikazan na sliki 13.

Mesec	Priprava poslovnega načrta	Registracija podjetja	Oglaševanje	Pridobivanje strank
Januar				
Februar				
Marec				
April				
Maj				
Junij				
Julij				
Avgust				
September				
Oktober				
November				
December				
2013				
2014				

**Slika 13: Terminski načrt aktivnosti**

## 5.6 Finančni načrt

Finančni načrt v prvem letu nam bo dal sliko poslovanja. Prihodki so sestavljeni iz faktur, poslanih pogodbenim partnerjem, odhodki pa iz stroškov poslovanja. Za zagon podjetja bo potreben ustanovitveni kapital, ki bo iz lastnih privarčevanih sredstev. Prihodki bodo večji od odhodkov, zato težav v poslovanju ne vidimo.

### 5.6.1 Pomembne predpostavke

Za zagon ne potrebujemo veliko denarja, saj je registracija dejavnosti samostojnega podjetnika brezplačna. Potrebovali bomo nekaj denarja za plačilo prispevkov, računovodje, akontacije dohodnine, telefona in goriva, kar znaša 677,93 evra na mesec. Denarna sredstva so sestavljena iz lastnih prihrankov v višini 1.000 evrov. Prve izdane fakture za januarsko opravljeno delo v vrednosti 1.150 evrov bodo v februarju.

### 5.6.2 Ključne finančne predpostavke

Stroški so sestavljeni iz stroškov goriva (200 evrov), stroškov mobilnega telefona (30 evrov), interneta (40 evrov) ter obveznih prispevkov in dajatev, ki jih je treba plačevati državi (288,43 evra). Poleg tega so tu še stroški plačevanja akontacije dohodnine (50 evrov) in plačilo računovodskih storitev (49,50 evra). Naši prihodki so sestavljeni iz prihodkov od prodaje naših storitev, torej pospeševanja prodaje na terenu. Ti v prvem letu znašajo 1.150 evrov

mesečno. Vse prihodke bomo uporabili za pokrivanje tekočih stroškov ter širjenje ponudbe in širitev podjetja.

### **5.6.3 Prihodki od prodaje storitev**

Prihodki so sestavljeni iz računov za opravljanje dela pospeševanja prodaje na terenu. Pospeševali bi v trgovinah v Ajdovščini, Novi Gorici, Šempetru pri Gorici, Rožni Dolini, Solkanu in Tolminu. Delo bi opravljali za pet naročnikov, v skupni vrednosti 1.150 evrov. Ceno bi postavili fiksno za obdobje enega leta.

Prihodki bodo prvo leto znašali 12.650 evrov. Mesečni prihodki bodo znašali 1.150 evrov za pospeševanje prodaje za pet naročnikov na severnem Primorskem. Cena zajema ure pospeševanja prodaje in stroške prevoza.

### **5.6.4 Prodajna strategija**

Fiksni stroški podjetja so sestavljeni iz prispevkov za socialno varnost samozaposlenih, akontacije dohodnine, stroškov domene in gostovanja za spletno stran ter računovodstva (preglednica 14).

#### **Preglednica 14: Prikaz fiksnih stroškov za prvo leto**

Vrsta stroška	Mesečni strošek (€)	Letni strošek (€)
Prispevki za samozaposlene	288,43	3.172,73
Akontacija dohodnine	50,00	550,00
Plačilo računovodje	49,50	544,50
Gostovanje spletne strani	20,00	220,00
Domena za spletno stran	20,00	220,00
Gorivo	200,00	2.200,00
Telefon	30,00	330,00
Potrošni material	20,00	220,00
Skupaj	677,93	7.457,23

Mesečni stroški za prvo leto poslovanja znašajo 677,93 evra, na letni ravni pa to znese 7.457,23 evra. Sem so vključeni prispevki za samozaposlene, akontacije dohodnine, plačilo računovodje, stroški domene in gostovanja za spletno stran, goriva, telefona in potrošnega materiala.

### **5.6.5 Prihodki in odhodki za prvo leto poslovanja ter otvoritvena bilanca stanja**

V nadaljevanju so najprej predstavljeni prihodki in odhodki za prvo leto poslovanja podjetja, zatem pa je prikazana otvoritvena bilanca stanja.

### *Izkaz prihodkov in odhodkov za prvo leto poslovanja*

V prvem letu poslovanja (2012) predvidevamo 12.650 evrov prihodkov od poslovanja in skupno 7.457,23 evra odhodkov. Prikazan dobiček od poslovanja bi tako znašal 5.192,77 evra pred plačilom davka na dobiček, ki v tem primeru znaša 16 odstotkov (preglednica 15). V prvem letu imamo pogodbo podpisano s petimi podjetji, s katerimi imamo določeno tudi ceno za opravljanje storitev. Odhodki so sestavljeni iz prispevkov za samozaposlene, akontacije dohodnine, plačila računovodje, stroškov domene in gostovanja za spletno stran, goriva, telefona in potrošnega materiala.

Prihodki so sestavljeni iz izdanih faktur za posamezne naročnike v naslednjih mesečnih vrednostih:

- naročnik A: 400 evrov,
- naročnik B: 150 evrov,
- naročnik C: 200 evrov,
- naročnik D: 200 evrov in
- naročnik E: 200 evrov.

#### **Preglednica 15: Dohodninska lestvica samostojnih podjetnikov**

Nad (€)	Do (€)	Dohodninska stopnja (%)
0	7.634,40	16
7.634,40	15.268,77	27
15.268,77		41

Vir: Borštnik 2012.

### *Izkaz otvoritvene bilance stanja*

Otvoritvena bilanca stanja je prikazana v preglednici 16.

#### **Preglednica 16: Otvoritvena bilanca stanja**

Sredstva (€)		Obveznosti do virov sredstev (€)	
Denarna sredstva	1.000	Kapital (lastni)	2.200
Računalniška oprema	1.100		
Zaloga materiala	100		
Skupaj	2.200	Skupaj	2.200

## **5.7 Načrt širitve poslovanja**

V drugem letu poslovanja nameravamo razširiti območje dela, tako da bi se poslovanje razširilo še na južno Primorsko. S povečanjem terena se poveča tudi obseg dela in stroški poslovanja, predvsem stroški goriva. Tako bi pokrivali tudi Sežano, Portorož, Lucijo, Izolo in

Koper. Na novem terenu bomo delo opravljali za štiri manjše naročnike, kjer zahtevnost dela ni tako velika.

S širjenjem terena bo potreben tudi obhodogram pospeševalca, da bodo obiski v trgovinah optimalno izkoriščeni in stroški optimalno razdeljeni. Računamo na to, da bo en pospeševalec lahko opravil vse delo, zato dodatna pomoč takrat še ne bo potrebna. Če bi se kasneje pokazalo, da je pospeševalec preobremenjen in da delo ni opravljeno skladno z zahtevami, je možna zaposlitev dodatnega pospeševalca, ki bi sprva delo opravljal kot študent. V preglednici 17 je prikazano število trgovin, ki bi jih obiskovali.

### **Preglednica 17: Prikaz trgovin**

Mesto	Število trgovin	Število obiskov na teden
Lucija	2	1
Portorož	1	1
Izola	2	1
Koper	6	2
Ajdovščina	2	2
Šempeter pri Gorici	2	1
Nova Gorica	7	2
Tolmin	2	1
Sežana	2	1

V preglednici 18 je prikazan obhodogram pospeševalca prodaje za Primorsko.

### **Preglednica 18: Obhodogram pospeševalca prodaje za Primorsko**

Ponedeljek	Torek	Sreda	Četrtek	Petek
HM Koper 1	ISP N. Gorica	SM Ajdovščina	HM Koper 1	ISP Nova Gorica
HM Koper 2	HM N. Gorica	Spar Ajdovščina	TUŠ Planet Koper	HM Nova Gorica
TUŠ Planet Koper	SM Ledine	TUŠ Sežana	ISP Koper	SM Tolmin
ISP Koper	TUŠ N. Gorica	SPAR Sežana	Spar Koper	SM Šempeter
Spar Koper	TH N. Gorica		Spar Izola	M Šempeter
TUŠ Koper	HM 2 N. Gorica		TUŠ Lucija	M Rožna Dolina
			SM Lucija	
			M Portorož	

## **5.8 Izkaz uspeha prihodkov in odhodkov za prvih pet let poslovanja**

Preglednica 19 prikazuje prihodke in odhodke za prvih petih let poslovanja.

**Preglednica 19: Izkaz uspeha prihodkov in odhodkov za prvih pet let poslovanja (€)**

	2012	2013	2014	2015	2016
Prihodki skupaj	12.650,00	22.270,00	23.040,00	18.640,00	17.140,00
Prihodki iz poslovanja	12.260,00	22.270,00	23.040,00	18.640,00	17.140,00
Odhodki skupaj	7.457,23	10.751,73	11.656,22	11.251,73	10.751,73
Prispevki in dajatve	4.707,23	5.135,16	5.135,16	5.135,16	5.135,16
Drugi stroški	2.750	5.616,57	5.616,57	5.616,57	5.616,57
Nepredvideni stroški	0	0	904,49	500,00	0
Dobiček pred obdavčitvijo	5.192,77	11.518,27	11.383,78	7.388,27	6.388,27
Davek na dobiček	830,84	3.109,93	3.073,62	1.182,12	1.022,12
Čisti dobiček	4.361,93	8.408,34	8.310,16	6.206,15	5.366,15

V prvem letu poslovanja je davek na dobiček 16-odstoten, kar znaša 830,84 evra. V drugem letu poslovanja se teren razširi na južno Primorsko, kjer bomo delo opravljali za štiri obstoječe naročnike. Prihodki od poslovanja se povečajo za skupno 9.620 evrov, povečajo pa se tudi odhodki, ki znašajo 10.751,73 evra. Poveča se kosmati dobiček, zato je davek sedaj 27-odstoten. Tretje leto se prihodki povečajo minimalno zaradi dodatne fakture, saj noben naročnik ne odstopi od pogodbe. Odhodki se povečajo zaradi nabave večfunkcijskega tiskalnika v vrednosti 404,49 evra in postavitve nove spletne strani v vrednosti 500 evrov. V četrtem letu se prihodki zmanjšajo zaradi umika enega izmed naročnikov, s katerim smo podpisali triletno pogodbo, ki je ne nameravamo podaljšati. Tako mesečni promet pade za 400 evrov. Poleg tega pride do nepredvidenih stroškov v vrednosti 300 evrov in plačila izobraževanja v vrednosti 200 evrov. V letu 2015 podpišemo novo pogodbo z naročnikom v višini 300 evrov mesečno, prekinemo pa pogodbo v vrednosti 400 evrov mesečno. Fiksni odhodki ostanejo isti, saj ne predvidevamo dodatnih stroškov.

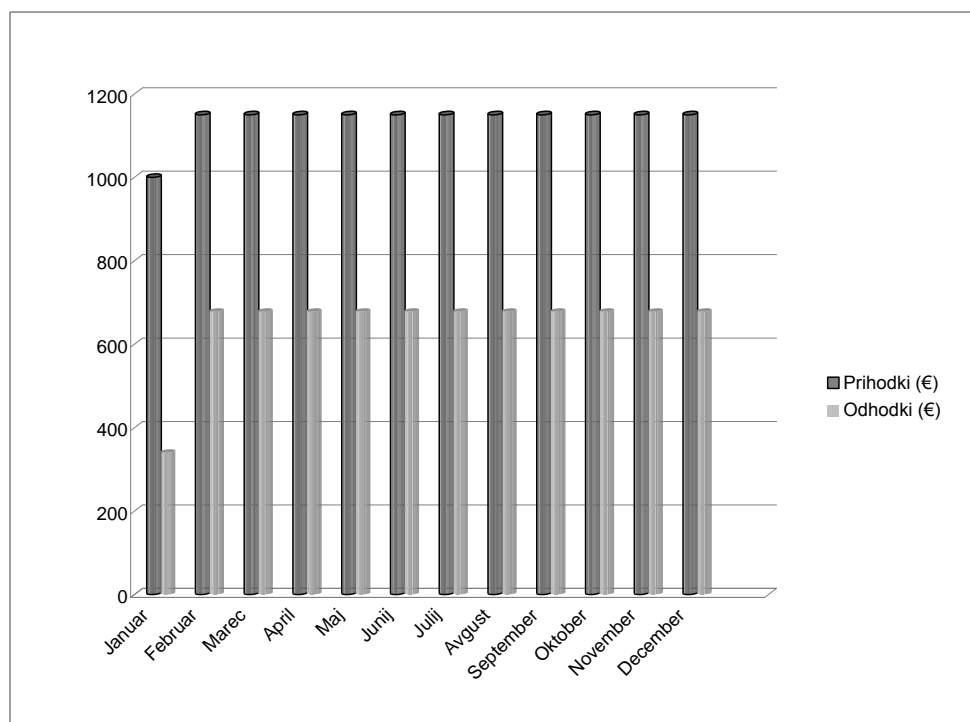
**5.9 Denarni tok**

Denarni tok nam pove, koliko denarja je priteklo v podjetje in koliko ga je odteklo iz podjetja. Povem nam tudi, koliko denarja smo zaslužili v določenem obdobju in koliko smo ga v določenem obdobju zapravili za plačilo obveznosti, ki jih imamo (preglednica 20 in slika 14).



## Preglednica 20: Denarni tok za prvo leto poslovanja (€)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Prejemki												
Kapital	1.000											
Vsi prejemki	0	1.150,00	1.150,00	1.150,00	1.150,00	1.150,00	1.150,00	1.150,00	1.150,00	1.150,00	1.150,00	1.150,00
Izdatki												
Prispevki	0	288,43	288,43	288,43	288,43	288,43	288,43	288,43	288,43	288,43	288,43	288,43
Računovodja	50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50	49,50
Akont. doh.	0	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Drugi str.	290											
Vsi izdatki	340	677,93	677,93	677,93	677,93	677,93	677,93	677,93	677,93	677,93	677,93	677,93
Neto prejemki	340	472,07	472,07	472,07	472,07	472,07	472,07	472,07	472,07	472,07	472,07	472,07
Prenos gotov. salda	0	660,00	1.132,07	1.604,14	2.076,21	2.548,28	3.020,35	3.492,42	3.964,49	4.436,56	4.908,65	5.380,72
Gotovinski saldo	660	1.132,07	1.604,14	2.076,21	2.548,28	3.020,35	3.492,42	3.964,49	4.436,58	4.908,65	5.380,72	5.852,79



Slika 14: Denarni tok za prvo leto poslovanja

### 5.10 Analiza tveganja

Tveganje za uspešno poslovanje našega podjetja ostaja. Ker so pogodbe podpisane za določen čas, je treba poiskati dodatne naročnike. Partnerji lahko pogodbo s samostojnim podjetnikom prekinejo in v primeru večjega osipa bi bilo poslovanje ogroženo. V začetku imamo prihodkov dovolj za normalno poslovanje, vendar je treba pošiljati nove ponudbe morebitnim naročnikom, da ne bi ogrozili likvidnosti. Po petih letih poslovanja se bo treba odločiti, ali

pospeševanje razširiti na Slovenijo ali podpisati pogodbo z naročnikom, za katerega bi opravljali delo pospeševalca na terenu.

### **5.11 Poslovni finančni kazalci**

*Povprečen dobiček na podjetje* nam pove, koliko čistega dobička poslovnega leta, zmanjšanega za celotno izgubo, ima v povprečju podjetje. Tako lahko vidimo, da ima podjetje v letu 2013 največji dobiček, ta nato začne padati, vendar podjetje še vedno pozitivno posluje. Povprečen dobiček podjetnika v petih letih je 6.530,55 evra.

*Povprečni prihodek na podjetje* nam pove, koliko celotnih prihodkov (čisti prihodki iz prodaje + prihodki iz financiranja + izredni prihodki) pride v povprečju na posamezno podjetje. V našem primeru lahko vidimo, da prihodki prva tri leta naraščajo. Tako imamo leta 2012 12.650 evrov, naslednje leto 22.270 evrov in leta 2014 23.040 evrov prihodkov od prodaje storitev. Nato pa pričnejo padati, saj se zmanjšuje število naročnikov in s tem obseg dela, tako da so prihodki v letu 2015 18.640 evrov in leto kasneje 17.140 evrov.

*Povprečno število zaposlenih* nam pove, koliko ljudi je v povprečju zaposlenih v posameznem podjetju. V našem primeru gre za enega zaposlenega, ki je samozaposlen kot samostojni podjetnik.

*Povprečni prihodek na zaposlenega* nam pove, koliko prihodkov pride v povprečju na zaposlenega. V našem primeru so vsi prihodki vezani na enega zaposlenega oziroma nosilca naziva samostojni podjetnik. V petih letih bi torej prihodki v povprečju znašali 18.748 evrov na leto.

*Povprečni dobiček na zaposlenega* nam pove, koliko dobička pride v povprečju na zaposlenega. Ker gre v tem primeru za samostojnega podjetnika, je ves dobiček njegov, prvi dve leti narašča, nato pa začne padati. V povprečju je dobiček 6.530,55 evra na leto.

*Analiza točke preloma* nam pove, kolikšen obseg prodaje je potreben, da bo podjetje doseglo ničelno točko.

## **6 SKLEP**

Poslovni načrt smo pripravili z namenom, da ugotovimo, ali je smiselno pričeti s pospeševanjem prodaje ali ne. Predvsem je namenjen temu, da na kratko predstavimo dejavnost in stroške poslovanja. Pri pisanju smo uporabili veliko virov iz lastnega arhiva in veliko podatkov črpali iz lastnega znanja, saj se s pospeševanjem ukvarjamo že dobrih pet let.

V teoretičnem delu poslovnega načrta najprej na kratko predstavimo podjetništvo, pospeševanje prodaje in blagovno znamko. Pri pisanju smo se posluževali literature, ki piše o tem.

V empiričnem delu predstavimo finančni načrt podjetja, ki se ukvarja s pospeševanjem prodaje. Ker gre za samostojnega podjetnika, ki bo sam pokrival celotno Primorsko, ter ker so prihodki in odhodki znani, je prikaz finančne slike realen.

V obdobju petih let so prihodki večji od odhodkov in je poslovanje pozitivno. Tako smo prepričani, da je poslovanje smiselno in ob dogovoru z naročniki za daljše sodelovanje obstaja tudi realna možnost pokrivanja celotne Slovenije. Za pokrivanje takega območja bi zadostovalo pet pospeševalcev, ki bi pokrivali svoj določen teren. V takem primeru bi bilo smiselno odprtje družbe z omejeno odgovornostjo.



## LITERATURA

- Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
- Banič, Ivo. 2004. *Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Benson, Benjamin, Edwin T. Crego in Ronald H. Drucker. 1990. *Your family business: A success guide for growth and survival*. Homewood, IL: Irwin.
- Blechman, Bruce J. 1993. Make no mistake. *Entrepreneur*, avgust, 20–23.
- Bojnec, Štefan, Žiga Čepar, Tanja Kosi in Bojan Nastav. 2007. *Ekonomika podjetja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Borštnik, Maja. 2012. *Dohodninska lestvica in olajšave za leto 2012*. [Http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/dohodninska-lestvica-in-olajsave-za-leto-2012](http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/dohodninska-lestvica-in-olajsave-za-leto-2012) (3. 9. 2012).
- Data. 2012a. *Ustanovitev d. o. o.* [Http://data.si/ustanovitev-podjetja/ustanovitev-d-o-o/](http://data.si/ustanovitev-podjetja/ustanovitev-d-o-o/) (3. 9. 2012).
- . 2012b. *Ustanovitev s. p.* [Http://data.si/ustanovitev-podjetja/ustanovitev-s-p/](http://data.si/ustanovitev-podjetja/ustanovitev-s-p/) (3. 9. 2012).
- Dmitrović, Tanja in Darja Podobnik. 2000. Tržnokomunikacijski splet in njihove določljivke v slovenskih podjetjih. *Akademija MM 7*: 49–58.
- Drnovšek, Mateja, Rok Stritar in Aleš Vahčič. 2005. *Osnove podjetništva: priročnik za pripravo poslovnega načrta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Drucker, Peter. 1985. *Innovation and entrepreneurship*. London: Heinemann.
- Društvo za marketing Slovenije. 2011. *Trženjski monitor DMS: jesen 2011*. [Http://www.dmslo.si/media/trzenjski.monitor.dms.-jesen.2011.pdf](http://www.dmslo.si/media/trzenjski.monitor.dms.-jesen.2011.pdf) (3. 9. 2012).
- Javornik, Lojze. 2011. *Kriza je vse hujša – zdaj upada že prodaja živil*. [Http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=323774](http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=323774) (3. 9. 2012).
- Kos, Blaž. 2011. *Poslovni načrt*. [Http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/poslovni-nacrt](http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/poslovni-nacrt) (3. 9. 2012).
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- . 1998. *Management trženja*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- . 2003. *Marketing management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice hall
- . 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
- Meler, Marcel. 1997. *Promocija*. Osijek: Ekonomski fakultet.
- Mercina, Jure. 2011. *Samostojni podjetnik (s. p.)*. [Http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/katero-obliko-podjetja-izbrati/samostojni-podjetnik-s.p.](http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja/katero-obliko-podjetja-izbrati/samostojni-podjetnik-s.p.) (3. 9. 2012).
- Najbolj priljubljene blagovne znamke v Sloveniji*. 2010. [Http://www.delo.si/gospodarstvo/najbolj-priljubljene-blagovne-znamke-v-sloveniji.html](http://www.delo.si/gospodarstvo/najbolj-priljubljene-blagovne-znamke-v-sloveniji.html) (3. 9. 2012).
- Pahor, Nives. 2005. *Izziv 21. stoletja – žensko podjetništvo*. [Http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=287&ClanekID=2385](http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=287&ClanekID=2385) (3. 9. 2012).

- Plut, Tadeja in Helena Plut. 1995. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Potočnik, Vekoslav. 2002. *Temelji trženja*. Ljubljana: GV založba.
- Prebil, Andrej. 2010. *Pospeševanje prodaje v kriznih časih*. [Http://www.rts.si/pospeševanje-prodaje-v-kriznih-casih.html](http://www.rts.si/pospeševanje-prodaje-v-kriznih-casih.html) (3. 9. 2012).
- Pšeničny, Viljem. 2000. *Podjetništvo*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Rajter, Marko. 2008. *Podjetništvo*. Celje: Visoka komercialna šola Celje.
- Resnik, Sabina. 2011. *Odgovor strokovnjaka: prednosti in slabosti d. o. o.* [Http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/odgovor-strokovnjaka-prednosti-in-slabosti-d.o.o](http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/odgovor-strokovnjaka-prednosti-in-slabosti-d.o.o) (3. 9. 2012).
- Selič, Jožica. 2007. *Evropski denar za slovensko podeželje*. [Http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=507&ClanekID=3650](http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=507&ClanekID=3650) (3. 9. 2012).
- Sendelbah, Mojca. 2009. *Podjetništvo*. Ljubljana: Zavod IRC.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1979. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Špilak, Štefan. 1999. *Podjetniški priročnik*. Murska Sobota: Pomurska založba.
- Števančec, Darko. 2003. *Psihologija prodaje*. Murska Sobota: Ekonomska šola.
- Trgovinska zbornica Slovenije. 2009. *Izzivi in priložnosti slovenske trgovine*. [Http://www.tzslo.si/pic/pdf/trgovina-stevilke/Izzivi-in-priloznosti-slovenske-trgovine.pdf](http://www.tzslo.si/pic/pdf/trgovina-stevilke/Izzivi-in-priloznosti-slovenske-trgovine.pdf) (3. 9. 2012).
- Vadnjal, Jaka. 1996. *Družinsko podjetništvo v Sloveniji*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Valicon. B.1. *Tržni deleži trgovcev v Sloveniji*. Poročilo. [Http://www.mercator.si/\\_files/27670/trzni\\_delezi\\_mercatorja\\_porocilo.pdf](http://www.mercator.si/_files/27670/trzni_delezi_mercatorja_porocilo.pdf) (3. 9. 2012).
- Wrigley Slovenija. 2012. Predstavitvena stran. [Http://www.wrigley.si](http://www.wrigley.si) (3. 9. 2012).
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS*, št. 42/2006.
- Zupančič, Vinko. 2006. *Odnosi z javnostmi in oglaševanje: visokošolski učbenik*. Maribor: Doba Epis.