

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

LEON MAKAROVIČ



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

POSLOVNI NAČRT ZA  
TRGOVINSKO PODJETJE

Leon Makarovič

Koper, 2012

Mentor: pred. mag. Lina Kaldana



## **POVZETEK**

Zaključna projektna naloga obravnava Poslovni načrt za trgovinsko podjetje kot osnovo za morebitno uresničevanje poslovne ideje. Naloga v teoretičnem delu povzema definicije s področja podjetništva in podjetnika, zgodovine podjetništva in poslovnega načrta. V praktičnem delu pa je predstavljen poslovni načrt. Razporedil bo vire, opozoril na ključne točke, pripravil vlagatelje na tveganje in opozoril na priložnosti. Tako je v poslovnem načrtu narejena analiza panoge in konkurence s SPIN analizo. Zajeta in opisana sta tudi finančni načrt in strategija poslovanja podjetja. V finančnem načrtu so opisani otvoritvena bilanca stanja, izkaz uspeha, kazalniki, točka preloma in denarni tok.

*Ključne besede:* podjetništvo, podjetniki, podjetniški procesi, poslovni načrti, trgovinska podjetja.

## **SUMMARY**

Final project work deals the business plan for the trade company, which could be the basis for a potential implementation of the business idea. The task of the theoretical work provides the definitions in the field of entrepreneurship and entrepreneur, history of entrepreneurship and business plan. The empirical work is concrete business plan. It will allocate sources, worn of key points, prepare investors of the risks and worn of opportunities. Furthermore, the analysis of industry and competition is made with swot analysis. Covered and described is also financial plan of the company which describes opening balance, income statement, indicators, break-even and cash flow.

*Keywords:* entrepreneurship, entrepreneurs, entrepreneurial processes, business plans, trade companies.

UDK: 005.511(083.92)(043.2)



## **ZAHVALA**

Mentorici pred. mag. Lini Kaldani se kot prvi zahvaljujem, da me je sprejela pod svoje mentorstvo in me spretno, s strokovnim svetovanjem, potrpežljivostjo in spodbudo, vodila v pravo smer.

Zahvaljujem se tudi vsem zaposlenim v podjetju Manufaktura, d. d., in Enoteks, d. o. o., ki so mi kakorkoli pomagali pri delu.

Iskrena hvala tudi mami in očetu za vso podporo in finančno pomoč pri študiju. Posebna zahvala gre prijateljem, ki so me vselej podpirali, ter po potrebi tudi pomagali in svetovali.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Opredeleitev problema in teoretičnega izhodišča	1
1.2	Namen in cilj zaključne projektne naloge	3
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge	3
<b>2</b>	<b>Podjetništvo</b>	<b>4</b>
2.1	Pojem podjetništvo	4
2.2	Podjetnik	6
2.3	Razvoj podjetništva	8
2.4	Zgodovina podjetništva	9
<b>3</b>	<b>O poslovnem načrtu</b>	<b>11</b>
3.1	Podjetniški proces	11
3.2	Kaj je poslovni načrt?	13
3.3	Kdo sestavlja poslovni načrt	16
3.4	Pisanje poslovnega načrta	16
3.5	Kdo poslovni načrt bere	22
3.6	Kdaj in zakaj pišemo poslovni načrt	22
3.7	Viri informacij	23
<b>4</b>	<b>Trgovinska dejavnost</b>	<b>25</b>
4.1	Značilnosti poslovanja trgovskih podjetij na drobno	25
4.2	Organizacijske oblike	26
4.3	Organizacijske oblike, ki se razlikujejo po velikosti in asortimentu	26
<b>5</b>	<b>Poslovni načrt za trgovisnko dejavnost</b>	<b>30</b>
5.1	Zgodovina podjetja	30
5.1.1	Želeni imidž Manufakture	30
5.1.2	Pozicija blagovne znamke Manufaktura, d. d.	30
5.1.3	Korporativne prednosti	31
5.2	Analiza trga	32
5.2.1	Ljudje	32
5.2.2	Konkurenčne organizacije	33
5.3	Strategija	34
5.3.1	Program ponudbe glede na področje prodaje	34
5.3.2	Osebna prodaja s svetovanjem	34
5.3.3	Predvidena predstavitev ponudbe in prodajni postopek	35
5.3.4	Procesiranje	36
5.3.5	Fizični dokazi	36
5.3.6	Pospeševanje prodaje	36
5.3.7	Prodajne akcije	38
5.3.8	Cenovna politika in prodajni pogoji	38
5.3.9	Tržno komuniciranje	39
5.3.10	Prodajne poti	40
5.4	Finančne projekcije	41
5.4.1	Otvoritvena bilanca stanja	41

5.4.2	Izkaz uspeha .....	41
5.4.3	Kazalniki.....	42
5.4.4	Denarni tok .....	43
5.4.5	Točka preloma .....	43
5.5	SPIN analiza.....	43
<b>6</b>	<b>Zaključek.....</b>	<b>45</b>
	<b>Literatura.....</b>	<b>47</b>

## **SLIKE**

Slika 1:	Predhodno vrednotenje podjetniške priložnosti .....	12
Slika 2:	Procentualna razporeditev kupcev .....	33
Slika 3:	Otvoritvena bilanca.....	41

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1:	Razvoj teorije podjetništva in izraza podjetnik .....	9
Preglednica 2:	Dejavniki podjetniškega procesa .....	11
Preglednica 3:	Bistvene sestavine poslovnega načrta.....	15
Preglednica 4:	Vprašanja za sestavo proizvodnega načrta .....	19
Preglednica 5:	Vprašanja za sestavo proizvodnega načrta za trgovino ali storitev .....	19
Preglednica 6:	Strukturiranje organizacije .....	20
Preglednica 7:	Razvrstitev prodajaln .....	27
Preglednica 8:	Izkaz uspeha .....	42
Preglednica 9:	Kazalniki.....	43



# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnega izhodišča

V zaključni projektni nalogi bomo izdelali in predstavili poslovni načrt trgovinskega podjetja, ki ima namen odpreti novo poslovalnico v velikem trgovinskem centru. Poslovni načrt bo osnova za morebitno uresničevanje poslovne ideje.

Skozi poslovni načrt in strokovno literaturo, članke in vire, ki jih bomo pri tem uporabljali, bi radi videli upravičenost nastanka trgovinske enote.

Najprej bomo skozi zgodovino podjetništva poskušali najti najustreznejšo opredelitev podjetnika. Nekaj opredelitev, ki smo jih povzeli po Žižku (2000, 21–29) in Hisrichu (1986, 96) navajamo v teh naslednjih vrsticah.

- Že Cantillon je v svojem »Eseju o bistvu trgovine« (1755) opredelil splošni pojem podjetništva v povezanosti kapitala, negotovosti in tveganja. Podjetnik je zanj človek, ki kupuje po določeni ceni in prodaja po svobodni (neopredeljivi) ceni (vsi, ki delajo za fiksne dohodke, potemtakem niso podjetniki).
- J. S. Mill je prvi uporabljal termin podjetništvo oz. podjetnik za opisovanje upravljanja, nadzora, poslovne odgovornosti in tveganja v podjetju. Prevezemanje tveganja je zanj temeljna značilnost, ki razlikuje podjetnika od običajnega menedžerja.
- J. B. Say je prvi označil podjetniške funkcije kot kombinacijo različnih proizvodnih faktorjev v okviru določenega ekonomskega sistema – podjetja, kar je kasneje prevzela tudi neoklasična teorija v svoji definiciji podjetništva.
- J. Schumpeter, ki je začetnik modernega razumevanja podjetništva, poudarja predvsem inovativnost kot temeljno značilnost podjetništva. Podjetnik je človek novih idej, inovacij proizvodov in storitev, avtor novih proizvodnih metod in tehnologij, raziskovalec novih trgov, novih oblik ponudbe, organizacije in upravljanja.
- J. W. Carland opisuje podjetnika kot posameznika, ki oblikuje in vodi podjetje z vidika maksimiranja profita in razvoja podjetja (inovativnost, strateško planiranje in reinvestiranje so osnovne značilnosti podjetniškega procesa).

Antončič idr. (2002, 29) definirajo podjetnika kot: »Podjetnik je posameznik, ki prevzema tveganja in ustanovi nekaj novega.«

Kdor se odloči za podjetniško pot, se posredno odloči tudi za poklicno odločitev. Tu se mora posameznik odločiti, ali bo v svoji poklicni karieri deloval kot navaden zaposleni v neki organizaciji ali kot podjetnik. Odločitev o tem temelji na osebni ravni, na katero vplivajo številni dejavniki. Ko se posameznik znajde v situaciji, ko nima druge možnosti za preživetje, je odločitev o tem enostavnejša. Do odločitve za podjetništvo lahko pride zaradi vplivov okolja, v katerem deluje posameznik, nezaposlenosti, oddaljenosti primernih podjetij, kjer bi

bila možna zaposlitev itd. V takem primeru lahko rečemo, da se posameznik odloči za podjetništvo zaradi nujnosti. To je bolj prisotno v revnejših državah in zaradi tega imajo te države visoko stopnjo vključevanja prebivalstva v podjetništvo. Kot drugo možnost odločitve za podjetništvo pa predstavlja posameznik, ki sicer ima druge možnosti zaposlitve in preživetja, vendar se na lastni presoji stroškov odloči, katero pot bo izbral. Ali se bo podjetništvo izkazalo za boljšo možnost, kot so ostale, je odvisno od številnih dejavnikov, kot na primer: podjetniških pogojev v določeni državi, kjer bi podjetnik želel delovati, poslovnih priložnosti v okolju, lastnih sposobnostih in strahu pred neuspehom podjetja, konkurenco na trgu, finančnim stanjem podjetnika itd. Prvo skupino podjetnikov lahko označimo kot podjetnike zaradi nujnosti, druge pa kot podjetnike zaradi priložnosti (Rebernik, Tominc in Pušnik 2008).

S poslovnim načrtom podjetniki načrtujejo svojo poslovno aktivnost od ideje do podjetja in končnega rezultata, ki je v večini primerov dobiček. Temeljni razlog za pripravljanje poslovnih načrtov je pri večini podjetnikov zagotavljanje kapitala, saj investitorji, tako banke kot skladi tveganega kapitala, zahtevajo pisno opredelitev podjetniške priložnosti. Hkrati pa podjetnik oziroma podjetniška skupina dovolj natančno oceni svojo poslovno zamisel, njene prednosti in slabosti ter se lahko s tem natančnim pregledom izogne dragim napakam. Poslovni načrt je tip planskega dokumenta in je rezultat procesa planiranja. Poslovni načrt je pisni dokument, ki prvič: povzame poslovno priložnost, ter drugič: opredeli in razločno prikaže, kako bo skupina managerjev opredeljeno poslovno priložnost zgrabila in jo izvršila. (Timmons 1990, 329).

Medtem ko Antončič idr. (2002, 186) definirajo poslovni načrt kot: »Poslovni načrt je pisni dokument, ki ga pripravi podjetnik in ki opisuje vse pomembne zunanje in notranje elemente, vpletene v začetek novega posla. Pogosto gre za skupek delovnih načrtov, kot so trženje, finance, proizvodnja in kadri. Poslovni načrt odgovarja na vprašanja: kje sem zdaj, kam grem, kako bom tja prišel.«

Poslovni načrt lahko berejo zaposleni, vlagatelji, bančniki, lastniki tveganega kapitala, dobavitelji, stranke, svetovalci in izvedenci. S tem, ko načrt namenjamo določenim bralcem, pogosto učinkujemo na njegovo vsebino in temeljni pomen. Ker vsaka izmed teh skupin bere načrt iz drugih razlogov, mora biti podjetnik pripravljen, da se dotakne vseh bistvenih vprašanj in problemov (Antončič idr. 2002).

Razlogov, zakaj ima odprtje poslovalnice v trgovinskem centru prednosti in slabosti, je veliko. Kot vsaka prednost, ki jo določena stvar prinese na eni strani, se na drugi strani pojavljajo tudi pomanjkljivosti in nevarnosti. Oboje bomo predstavili v nadaljevanju.

## **1.2 Namen in cilj zaključne projektne naloge**

Ljudje smo vedno bolj zaposleni in življenjski ritem postaja vedno hitrejši. Temu primerno so se v zadnjih 10 letih množično odprli in razvili veliki trgovinski centri, v katerih je zbranih veliko število različnih trgovin. Prednost trgovinskih centrov je tudi v tem, da imajo ljudje zagotovljeno parkirno mesto tik ob trgovini.

Ker je v tujini in Sloveniji že veliko takih centrov in se klasične trgovine v središčih mest zapirajo in selijo v velike trgovinske centre ali se enostavno zaprejo, želimo skozi zaključno projektno nalogo ugotoviti, ali bi imela naša poslovalnica realne možnosti poslovanja z dobičkom. Temeljni razlog za pripravljanje poslovnega načrta pa je tudi ta, da je namenjen možnim vlagateljem, dobaviteljem in celo odjemalcem pri njihovih nadaljnjih odločitvah o sodelovanju, saj ponuja pisno opredelitev podjetniške priložnosti. Če bo odgovor pritrdilen, bi tak projekt tudi realizirali. V primeru, da med pisanjem poslovnega načrta ugotovimo, da ima ideja malo možnosti za razvoj in uspeh, pa bi zamisel opustili.

Z izdelavo poslovnega načrta, ki bo hkrati tudi zaključna projektna naloga, bi radi potrdili svoje znanje, ki smo ga pridobili med študijem na fakulteti in med opravljanjem študijske prakse. Obenem pa je to tudi odlična priložnost za pridobitev novih izkušenj in novega znanja, katerih ni nikoli preveč in katerega bomo v prihodnosti verjetno še potrebovali.

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

Zaključna projektna naloga bo sestavljena iz dveh delov, in sicer iz teoretičnega dela in praktičnega dela. Za izdelavo teoretičnega dela bomo uporabili literaturo s področja podjetništva in izdelave poslovnih načrtov.

V drugem delu, pa bomo izdelali poslovni načrt, ki bo vseboval podrobno tržno raziskavo in SPIN analizo. S SPIN analizo bomo poskušali obdelati vsa štiri področja in iz njih pridobiti ustrezne informacije.

V prvih poglavjih je predstavljen pomen podjetništva v zgodovini in sodobnem svetu. V nadaljnjih poglavjih so predstavljeni ključni pogledi v zgodovini proučevanja podjetništva. V nadaljevanju bo podjetništvo umeščeno v makroekonomski okvir.

Za razumevanje podjetništva in podjetniškega procesa je ključno raziskovanje podjetništva, zato so v nadaljevanju predstavljeni in razloženi osnovni koncepti in različne smeri proučevanja ter raziskovanja podjetništva in podjetnikov.

Teoretičnemu delu sledi praktični del, ki zajema poslovni načrt.

## 2 PODJETNIŠTVO

### 2.1 Pojem podjetništvo

Podjetništvo je pojem, ki ga je bilo pri nas do poznih osemdesetih let razmeroma redko zaslediti tako v strokovnih krogih kot v vsakdanjem življenju. Številne ekonomske in politične spremembe, ki so zajele našo državo, pa so pojem podjetništva vnesle v naš besednjak. Pojem se pogosto uporablja v najrazličnejših zvezah. S pojmom podjetništvo so najpogosteje označene aktivnosti posameznikov, ki jih le-ti izvajajo z namenom zadovoljevanja tržnih potreb in poskušajo z njimi ob osebnem prevzemanju tveganja doseči čim večji finančni uspeh (Žižek 1994).

Podjetništvo, ali kot ga poimenujemo z mednarodno uveljavljenim izrazom »entrepreneurship«, je v zadnjih desetletjih, v svetu eno najbolj proučevanih področij. Ko govorimo o sodobnih trendih družbenega razvoja, pojem »podjetništvo« determinira ne le obnašanje posameznika, temveč tudi družbe v celoti. Z vidika znanosti gre pri podjetništvu za multi-disciplinarno disciplino, ki poskuša ta pojav osvetliti z različnih znanstvenih vidikov - ekonomskega, sociološkega, psihološkega, organizacijskega, pravnega ... A kljub mnogim poizkusom različnim raziskovalcem še vedno ni uspelo docela pojasniti kompleksnosti procesa, zakonitosti in potrebnih simbioz o delovanju podjetnika in njegovega okolja. To še toliko bolj v zadnjem obdobju, ko je z novim pojavom t. i. družbenega podjetništva prišlo do delne negracije, ključne zakonitosti, o kateri se je strinjala večina klasičnih ekonomistov, da je namreč ključni motiv podjetnikovega delovanja profit (Kovač idr. 2005, 12).

Ekonomisti sedaj poskušajo sestaviti nove teorije, v katere bi vključili vlogo podjetništva v delovanju kapitalističnega gospodarstva. Veliko je k razvoju teorije pripomogla izdelava tipologije - razvrstitve znanih spoznanj v kategorije, ki naj pomagajo razložiti medsebojne odvisnosti in tako skonstruirati novo celovito ekonomsko teorijo. Ta spoznanja so potrebna, saj bo celovita teorija lahko odpravila potrebe po identificiranju podjetniških priložnosti in oblikovanju ekonomske politike, ki spodbuja podjetniške aktivnosti.

V okviru teorije podjetništva najdemo tri metodološke pristope opredeljevanja podjetništva, in sicer (Kovač 1990, 11):

- *personalna psihološka šola* opredeljuje podjetništvo kot dejavnost ljudi s posebnimi psihološkimi značilnostmi. Te so na primer: kreativnost, predvidljivost, prilagodljivost, akcijska orientacija in podobno.
- *neoklasična ekonomska teorija* razlaga podjetništvo kot dejavnost ljudi, ki omogoča najboljše izkoriščanje obstoječih proizvodnih dejavnikov. Podjetniki so racionalni in medsebojno neodvisni producenti, ki maksimirajo profit.
- *sociokulturni pristop* meni, da je podjetništvo rezultat prepletanja socialnih, kulturnih, ideoloških, religijskih in družbenih odnosov (institucij). Podjetništvo pomeni ekonomsko



dejavnost ljudi v okviru danih institucij, v katerih lahko učinkovito izkoriščajo svoje družbeno ekonomske potencialne.

V raziskovanje podjetništva so se poleg ekonomskih teoretikov vključili tudi strokovnjaki iz mnogih drugih družbenih ved. Proučevanje podjetništva se je pričelo uveljavljati kot posebna disciplina, ki jemlje spoznanja iz vseh ostalih ved in jih poskuša vtakati v novo razvijajočo se znanstveno disciplino (vedo). Lahko bi rekli, da je podjetništvo zelo kompleksna ideja. Glede na različne poglede teoretikov s področja ekonomske znanosti zajema podjetništvo širok obseg prepričanj. Poenostavljeno bi lahko poglede na podjetnika in procese podjetništva razdelili v tri osnovne sklope (Bergant in Ivanko 1999).

Prvi sklop pogledov zajema ekonomiste, ki skušajo opredeliti vprašanje: kaj se dogaja v ekonomskem sistemu, ko podjetniki opravljajo svojo funkcijo. Skratka, zanima jih podjetniška funkcija in njen učinek na ekonomski sistem.

V drugi sklop bi lahko uvrstili raziskovalce s področja sociologije in psihologije, ki jih zanima podjetnik kot posameznik. Zanima jih, zakaj podjetniki opravljajo podjetniške funkcije in druga opravila, povezana s podjetništvom. Analiza je usmerjena v posamezno človeško bitje, njegovo individualno zgodovino, izkušnje, motivacijo, cilje, vrednote, ideje. Psihologija se ukvarja s tem na ravni posameznika, sociologija znotraj vrednostnega in statusnega družbenega okvira.

Od druge polovice sedemdesetih let dalje pa se vse bolj jasno izoblikuje še tretja skupina raziskovalcev. Ti menijo, da ni dovolj samo raziskovati podjetniške stvarnosti, ampak je treba v tej stvarnosti tudi aktivno delovati. Točneje: teorija mora biti sposobna ponuditi tudi orodja za to, da bi podjetniki lahko čim bolj uspešno opravljali svojo podjetniško funkcijo. Raziskovalci v tej skupini se torej ukvarjajo predvsem z analizo značilnosti podjetniškega upravljanja.

Sodobno podjetništvo se razvija predvsem v dveh smereh:

- zunanje podjetništvo (entrepreneurship), ki temelji na tržni konkurenci malih in srednjih velikih podjetij, ter običajno pomeni tesno povezanost med lastninskimi, managerskimi in izvajalskimi funkcijami podjetja;
- notranje podjetništvo (intrapreneurship) je koncept spodbujanja podjetništva oziroma podjetniškega razmišljanja znotraj velikih podjetij oziroma korporacij, ki je povezano z omejeno konkurenco in delitvijo lastninskih, managerskih ter izvajalskih funkcij znotraj podjetja.

Notranje podjetništvo predstavlja predvsem (Glas 2000):

- način privlačnega uveljavljanja inovacijskega okolja,
- novo pot razvoja kariere zaposlenih,
- način vstopa na nova področja, nove tehnologije,

- proces decentralizacije poslovanja in prizadevanja podjetniških možnosti širšega kroga ljudi.

Pojem podjetništva se je pogosto uporabljal zgolj v pomenu ustanovitve novega podjetja, kar označujemo kot »zunanje podjetništvo«. Poleg tega se je pojavil nov pojem »notranje podjetništvo«, s katerim naj bi označili podjetništvo v obstoječem podjetju. Notranje podjetništvo je določena oblika prestrukturiranja srednje velikih in velikih podjetij. Z notranjim podjetništvom omogočamo fleksibilnost proizvodnje, stalno spodbujanje podjetniških sil v podjetjih in manjše tveganje kot pri ustanavljanju novih podjetij.

Notranje podjetništvo se uveljavlja v najrazličnejših oblikah, skupni cilj pa je aktivirati najbolj podjetne ljudi, tako da se jim omogoči čim bolj samostojno podjetniško delovanje znotraj podjetja.

Podjetništvo se lahko pojavlja v državnem ali privatnem podjetju. Naravna pot podjetniškega razvoja pa je povezana s privatno lastnino, kapitalom in tržno konkurenco.

V sodobnem svetu se uveljavlja tudi družinsko podjetništvo. Družinsko podjetje je podjetje, v katerem so poslovne vezi povezane z družinskimi. Družinske vezi morajo biti v skladu s poslovno strategijo podjetja. Družina se mora identificirati s podjetniškimi vrednotami, kar pomeni, da so cilji posameznega člana usklajeni s cilji družinskega podjetja. Za napredovanje slehernega posameznika v podjetju skrbi družina v celoti. Pravilo je, da postane glavni manager podjetja najstarejši in najbolj izkušen član družine, ki vzdržuje podjetniško klimo v podjetju (Plut in Plut 1995).

## **2.2 Podjetnik**

Pojem podjetnik najpogosteje označuje posameznika, ki vrši aktivnosti podjetništva. Vendar se v vsakodnevnem življenju pojem podjetnika uporablja veliko širše - včasih kot sinonim za lastnika podjetja, včasih za managerja, včasih za poslovneža. Žal ima dandanes za mnoge pojem podjetnik rahlo negativno konotacijo, kar je posledica nekaterih odmevnih primerov, kjer so podjetniki zaradi napačne ocene tveganja, neposlovnosti ali nepoštenosti oškodovali svoje kupce ali poslovne partnerje (Rebernik 1999).

Nas zanima predvsem, kako ekonomska teorija definira podjetnika in podjetništvo.

V preteklosti je podjetnik veljal za povzpetnika, ki posluje izključno zaradi denarja. Upravičeno ali ne so mu pripisovali egoistične motive. Številne so vloge, ki jih je v zgodovini ekonomske misli igral podjetnik. Avtorja Hebert in Link (1988, v Vodopivec 2008) sta identificirala in klasificirala različne teme, ki se pojavljajo v ekonomski literaturi, o tem, kakšen naj bi bil podjetnik:

- Podjetnik je oseba, ki nosi riziko, povezan z negotovostjo.

- Podjetnik je oseba, ki zagotavlja finančni kapital.
- Podjetnik je inovator.
- Podjetnik je tisti, ki odloča.
- Podjetnik je gospodarski voditelj.
- Podjetnik je manager ali superintendent.
- Podjetnik je organizator in usklajevalec ekonomskih virov.
- Podjetnik je lastnik podjetja.
- Podjetnik je tisti, ki zaposluje proizvodne vire.
- Podjetnik je tisti, ki sklepa pogodbe.
- Podjetnik je tisti, ki presoja.
- Podjetnik je alokator proizvodnih virov med različne alternativne uporabe.

Danes je ta teorija zastarala. Podjetnik je pravzaprav človek, ki ima idejo in vizijo, da to tudi uresniči. Pri tem usmerja svoje moči in moči drugih k uresničevanju svoje vizije. Pri tem se mora znati prilagajati trgu. Odlika podjetniške inovativnosti je pravočasno odkrivanje družbenih potreb in hitro usmerjanje dela (Vilfan 2007).

Podjetnik je človek, ki s svojimi sposobnostmi, znanjem ter sredstvi išče in kombinira proizvodne dejavnike tako, da realizira donosne podjetniške priložnosti ter s tem prispeva k razvoju gospodarstva in družbe (Plut in Plut 1995).

Podjetnik lahko nastopa v različnih vlogah (Plut in Plut 1995):

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

Če poenotimo teorije, bi lahko zapisali, da so podjetniki kreativni posamezniki, ki vzpostavijo organizacijo za uresničitev določene podjetniške ideje. Najprej ustanavljajo nova majhna podjetja, ta pa v mnogih primerih lahko tudi zelo hitro zrastejo v ogromne organizacije z več tisoč zaposlenimi. Zavedati se je potreba, da je bilo vsako še tako veliko podjetje nekoč majhno in je predstavljalo realizacijo ideje podjetnika oziroma skupine podjetnikov. Seveda se vloga podjetnika - ustanovitelja z rastjo podjetja nujno spreminja. Podjetnik postaja vse bolj manager. Na prvem mestu se posledično vedno več posveča operativnemu vodenju, kombiniranju razpoložljivih resursov za čim bolj učinkovito doseganje ciljev in nalog. Medtem ko so njegova kreativnost, vizionarstvo in sposobnost prepoznavanja in uresničevanja podjetniških priložnosti, ki so mu služili ob zagonu podjetja, potisnjeni na stranski tir.

### 2.3 Razvoj podjetništva

Pri razvoju podjetništva je zelo pomembna stopnja svobode in stopnja izpopolnjevanja ostalih pogojev, ki so za to pomembni. Da bi lahko razvili podjetništvo, moramo najprej poznati pogoje in ovire za njegov razvoj, ki jih zagovarja podjetniška teorija in potrjujejo številni praktični primeri. Pogoje za razvoj podjetništva delimo na ekonomske, politične in sociološke.

- *Ekonomski*: uspešno podjetništvo je povezano s trgom in temeljnimi institucijami tržnega gospodarstva: privatno lastnino, kapitalom, konkurenco in tržno strukturo.

Podjetništvo pomeni način povezovanja ljudi, kapitala, znanja, tveganja v podjetju. V tržnem gospodarstvu je podjetje blago, ki se prodaja in kupuje na trgu. Le tako je lahko prilagodljivo in uspešno.

Podjetništvo je odvisno od tržne strukture in konkurence. Tržnost se kaže v velikosti podjetij in prostem vstopu ali izstopu iz panoge. Za netržno gospodarstvo je značilno predvsem naslednje: centralizacija podjetij (oligopolna struktura), nekonkurenčnost, egalitarizem ipd. Ključ učinkovitega trga je konkurenca, ki pa ni možna brez množičnega nastajanja novih podjetij. Nastajanje novih podjetij pa ni možno brez podjetnikov – nosilcev podjetništva (Plut in Plut 1995, 28).

- *Sociološki*: podjetništvo je sociokulturni fenomen, na katerega vplivajo najširša družbena razmerja (politični in ideološki sistem) ter vrednostni (etični) odnosi v družbi (Kovač 1990, 13–15). S sociološkega vidika je za uspešnost predvsem pomembna mobilnost in izobrazbena raven ljudi. Podjetništvo zahteva dinamično spreminjanje in prilagajanje družbe. Ekonomsko obnašanje ljudi na temelju privatne lastnine in tržne konkurence vpliva na socialno mobilnost ter slojno razčlenjenost družbe. Povečanje socialne mobilnosti pa vpliva na razvoj podjetništva in oblikovanje t. i. srednjega sloja. Srednji družbeni sloji so temelj, na katerem se najpogosteje razvijajo in ohranjajo novi podjetniki. Tudi sistem vrednot predstavlja pomemben vzvod podjetniškega razvoja (podjetnik je cenjen in je marsikdaj vzor) (Plut in Plut 1995, 28).
- *Politični*: demokracija, pluralizem, svoboda, ki predstavljajo temeljne politične in ekonomske vrednote, pomembno vplivajo na razvoj podjetništva. Tržne institucije v veliki meri delujejo v kontekstu političnih razmerij in vrednostnih stališč. Razvoj podjetništva je v veliki meri odvisen od politične ekonomske svobode posameznika in skupine, ki hkrati omogoča tudi vračanje potrebne ekonomske in politične moči posamezniku. Politična in ekonomska svoboda na ekonomskem področju podpira svobodno podjetništvo, na političnem pa ga povezuje s pravno državo in civilno družbo. Splošni politični pogoji naj bi podjetnikom omogočali pot do potrebnih sredstev, pri tem pa jim zagotovili prosto uporabo teh sredstev in posledično doseganje zastavljenih ciljev (Plut in Plut 1995, 28).

## 2.4 Zgodovina podjetništva

Podrobno bomo opisali zgodovino podjetništva od srednjega veka pa vse do danes.

- Zgodnje obdobje - Marco Polo, poskušal je vzpostaviti trgovske poti z Daljnim Vzhodom.
- Srednji vek - tipični podjetnik srednjega veka je bil duhovnik – oseba, ki je vodila velika arhitekturna dela, kot so bila gradnja gradov in utrd, javnih zgradb, opatij in katedral.
- 17. stoletje – podjetništvo se je že začelo povezovati s tveganjem, ker je bil podjetnik takrat človek, ki je stopil v pogodbeni dogovor z vlado za izvedbo storitve ali dobavo izdelkov, določenih s pogodbo. Ker je bila pogodbeni cena določena, je podjetnik prevzel odgovornost za dobiček ali izgubo. Znani podjetnik v tem obdobju je bil Francoz John Law, ki so mu dovolili, da ustanovi kraljevo banko.
- 18. stoletje – pojav industrializacije po vsem svetu.
- 19. in 20. stoletje – podjetnike niso razlikovali od managerjev in so nanje gledali z ekonomskega vidika. Podjetnik organizira in vodi podjetje za doseganje lastnih ciljev in lastnega dobička.

### **Preglednica 1: Razvoj teorije podjetništva in izraza podjetnik**

---

Izraz podjetnik – francoski izvor (entrepreneur): pomeni »vmesnik« ali »posrednik«.

---

Srednji vek: igralec ali oseba, ki je vodila velike projekte.

---

17. stoletje: oseba, ki nosi tveganje dobička ali izgube pri pogodbi z nespremenljivo ceno, ki je sklenjena z vlado.

---

1725: Richard Cantillon (1680–1734) – oseba, ki nosi tveganje, je različna od tiste, ki zagotavlja kapital. Podjetnik je vsak, ki prejema negotove prejemke.

---

1803: Jean Baptiste Say (1767–1832) – loči dobičke podjetnika od dobičkov kapitala. Podjetnik je usklajevalec proizvodnega procesa.

---

1876: Francis Walker – razlikuje med tistimi, ki zagotavljajo sredstva in dobivajo obresti, in tistimi, ki imajo dobiček zaradi svojih managerskih sposobnosti.

---

1934: Joseph Schumpeter (1883–1950) – podjetnik je inovator in razvija nepreizkušeno tehnologijo, uporablja inovacije, ustvarjalno ruši ekonomsko ravnotežje, tako da uvaja nove produkte in storitve in vzpostavlja nova ravnotežja.

---

1961: David McClelland – podjetnik je poln energije in prevzema zmeren tveganja.

---

1964: Peter Drucker – podjetnik povečuje priložnosti.

---

1975: Albert Shapero – podjetnik prevzame pobudo, organizira družbeno-ekonomski mehanizem in prevzema tveganje propada.

---

1980: Karl Vesper – podjetnika vidijo drugače ekonomisti, psihologi, poslovneži in politiki.

---

1983: Gifford Pinchot – notranji podjetnik je podjetnik v organizaciji.

---

1985: Robert Hisrich – podjetništvo je proces ustvarjanja nečesa drugačnega in vrednega, pri čemer se vложи čas in trud, prevzema spremljajoče finančno, psihološko in družbeno tveganje ter pridobi končne nagrade v obliki denarja ali osebnega zadovoljstva.

---

Vir: Hisrich 1986, 96.

Žižek (2000, 21–29) našteje vrsto različnih avtorjev, ki so podjetništvo v klasični ekonomski teoriji obravnavali predvsem skozi perspektivo podjetnika - posameznika, ki so ga videli v različnih vlogah. Poleg že naštetih so na seznamu še naslednji avtorji:

- John Stuart Mill (v svoji knjigi Osnove politične ekonomije leta 1884 popularizira izraz podjetnik - entrepreneur),
- Frank Knight: podjetnik je usmerjevalec ekonomskih aktivnosti, ki bolje kot ostali ljudje ocenjuje negotovost in prevzema odgovornost za točnost njegove ocene.
- Ludwig von Mises: podjetnik je vsakdo, kdor je v stalni pripravljenosti izrabiti nove poslovne priložnosti z ustreznim kombiniranjem proizvodnih virov in ob prevzemanju kapitala. Podjetnik je gonilna sila tržnega sistema.
- Israel Kirzner: podjetnik je pozoren na priložnosti in ustvarja tržna ravnotežja. Podjetnik je posameznik, ki je izredno pozoren in zato sposoben spoznati in izkoristiti priložnosti, ki so za ostale neopažene. In s tem ustvarja tržna razmerja.
- Mark Casson: podjetnik je posameznik, ki se specializira za sprejemanje tehtnih odločitev o usklajevanju redkih proizvodnih virov.
- Harvey Leibenstein: podjetnik je povezovalc različnih trgov, ki kompletira inpute in zapolnjuje tržne razkorake.
- Theodore Schultz: podjetnik je posameznik, ki se odzove na spremembe v ekonomskih pogojih in prerazporejanje virov, s katerim razpolaga, in odpravlja tržna neravnotežja.
- William Baumol: podjetnik je oseba, ki v odvisnosti od pravil igre v delavni družbi usmerja svoje podjetniške lastnosti v produktivno ali neproduktivno (destruktivno) podjetništvo.

### 3 O POSLOVNEM NAČRTU

#### 3.1 Podjetniški proces

Da bomo videli, v kateri fazi se je treba lotiti pisanja poslovnega načrta, bi ga radi najprej umestili v podjetniški proces.

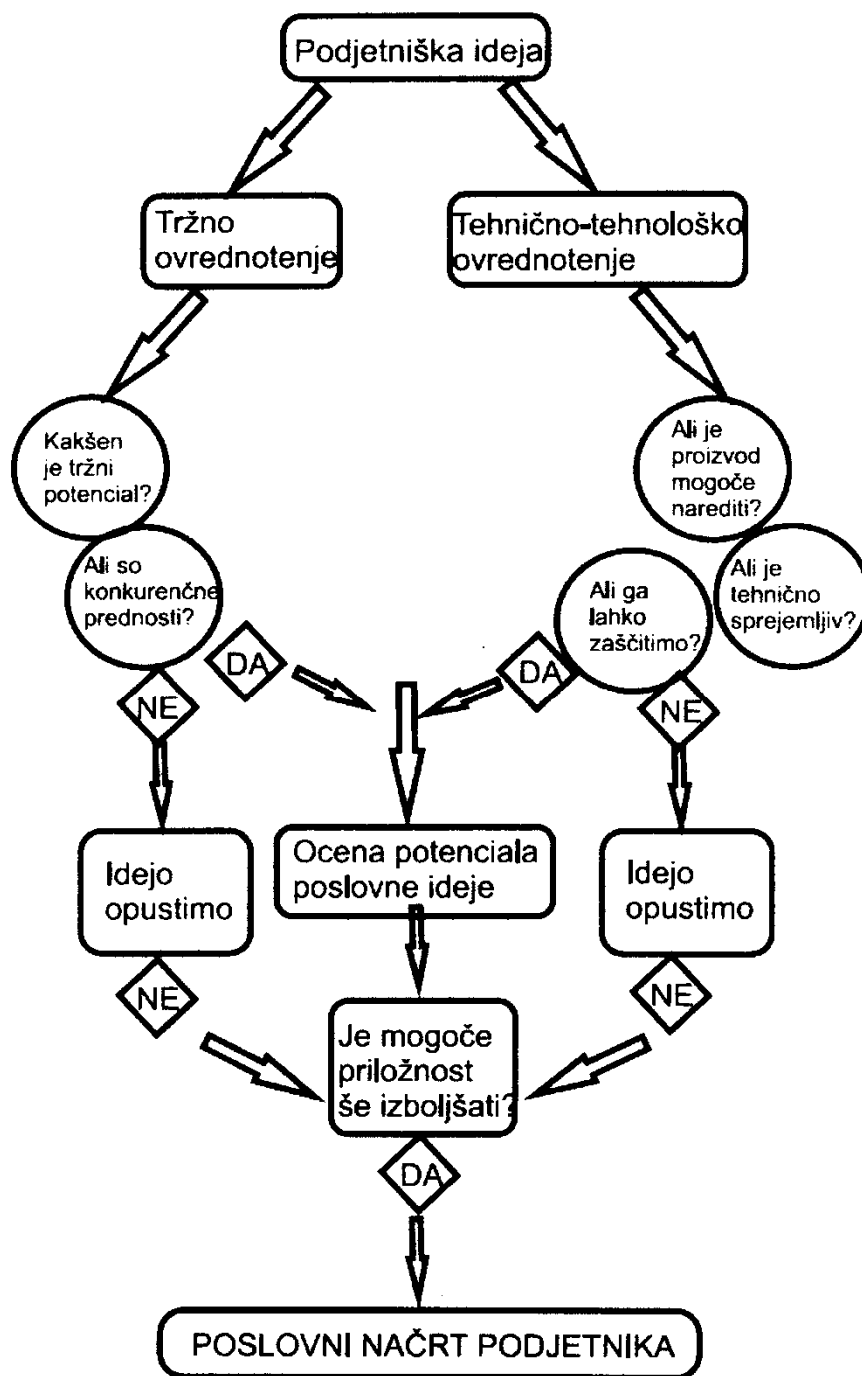
»Podjetniški proces je proces, v katerem podjetnik ustanovi novo podjetje. Proces vključuje štiri stopnje: (1) opredelitev in ovrednotenje priložnosti, (2) priprava poslovnega načrta, (3) določitev potrebnih sredstev in (4) vodenje ustanovljenega podjetja. Čeprav si stopnje sledijo, podjetnik ne more nobene od stopenj izpeljati neodvisno od drugih oziroma nobena od stopenj ne more biti končana, dokler se ne loti posameznih dejavnikov naslednje stopnje« (Antončič idr. 2002, 54).

**Preglednica 2: Dejavniki podjetniškega procesa**

<b>Opredelitev in ovrednotenje priložnosti</b>	<b>Priprava poslovnega načrta</b>	<b>Določitev potrebnih sredstev</b>	<b>Vodenje podjetja</b>
– obstoj in trajanje priložnosti	– naslovna stran	– podjetnikovi trenutni viri	– managerski slog
– dejanska in zaznana vrednost priložnosti	– kazalo	– vrzeli v virih in razpoložljive dobave virov	– ključni dejavnik uspeha
– tveganje in donosnost priložnosti	– povzetek	– dostop do potrebnih virov	– ugotovitve trenutnih in morebitnih prihodnjih problemov
– priložnost ter osebni cilji in zmožnosti	– opis posla/priložnosti		– uvedba kontrolnih mehanizmov
– konkurenčni položaj	– opis panoge		
	– načrt trženja		
	– finančni načrt		
	– načrt proizvodnje		
	– organizacijski načrt		
	– načrt izvedbe		
	– povzetek		
	– priloge		

Vir: Antončič idr. 2002, 54.

Preden nadaljujemo z razpravo o podjetniškem procesu, prilagamo sliko podjetniškega procesa, ki jo zelo nazorno prikažejo Pšeničny (2000, 219).



Slika 1: Predhodno vrednotenje podjetniške priložnosti

Vir: Pšeničny 2000, 219.

Pšeničny (2000, 220) navedeno skico razložijo z naslednjimi besedami: proces vrednotenja omogoča podjetniku izbrati podjetniške ideje in posledično najprimernejšo poslovno priložnost. Ob tem je potrebno tudi sestaviti spisek vseh odprtih marketinško-prodajnih vprašanj na eni strani, na drugi strani pa tudi vseh potrebnih tehnično-tehnoloških sredstev, opreme ipd.



Če sledimo podjetniškemu procesu, bi po fazi opredelitve in ovrednotenju priložnosti prišla faza priprave poslovnega načrta.

### **3.2 Kaj je poslovni načrt?**

Preden izberemo najboljšo opredelitev poslovnega načrta, bomo pogledali, kako je poslovni načrt opredeljen s strani strokovnjakov s področja podjetništva.

Antončič idr. (2002, 186) poslovni načrt opredelijo takole: »Poslovni načrt je pisni dokument, ki ga pripravi podjetnik in ki opisuje vse pomembne zunanje in notranje elemente, vpletene v začetek novega posla. Pogosto gre za skupek delovnih načrtov, kot so trženje, finance, proizvodnja in kadri. Loteva se tako kratkoročnih kot dolgoročnih odločitev za prva tri leta dejavnosti. S tem poslovni načrt – ali kot mu včasih pravijo pravila igre ali cestna karta – odgovarja na vprašanja: kje sem zdaj, kam grem, kako bom tja prišel. Možni vlagatelji, dobavitelji in celo odjemalci bodo prosili ali zahtevali poslovni načrt.«

Timmons (1990, v Vahčič idr. 2002, 1) opredeljuje poslovni načrt z naslednjimi besedami: »S poslovnim načrtom podjetniki načrtujejo svojo poslovno aktivnost od ideje do podjetja in končnega rezultata, ki je v večini primerov dobiček. Temeljni razlog za pripravljane poslovnih načrtov je pri večini podjetnikov zagotavljanje kapitala, saj investitorji, tako banke kot skladi tveganega kapitala, zahtevajo pisno opredelitev podjetniške priložnosti. Hkrati pa podjetnik oziroma podjetniška skupina dovolj natančno oceni svojo poslovno zamisel, njene prednosti in slabosti ter se lahko s tem natančnim pregledom izogne drugim napakam. Poslovni načrt je tip planskega dokumenta in je rezultat procesa planiranja. Poslovni načrt je pisni dokument, ki prvič: povzame poslovno priložnost, ter drugič: opredeli in razločno prikaže, kako bo skupina managerjev opredeljeno poslovno priložnost zagrabila in jo izvršila.«

Stutely (2003, 8) pa poda naslednjo opredelitev poslovnega načrta: »Načrt ponavadi vključuje pregled trenutnega stanja organizacije in označitev splošne poslovne strategije za, recimo, pet let s podrobneje opredeljenima delovnim načrtom in proračunom za prihodnje leto. Strategija in načrt pokrivata vsa področja poslovanja. Najpomembnejša vprašanja se od podjetja do podjetja razlikujejo, na splošno pa so ključni vodstvo, izdelki, trženje in prodaja.«

Ray M. Cassar (2003, 3) je podal tako definicijo o poslovnem načrtu:

»Poslovni načrt je uporabno in prilagodljivo orodje. Je vodnik, lahko bi rekli tudi poslovnežev najboljši prijatelj, podobno kot sta kompas ali zemljevid najboljša prijatelja popotniku. Ne glede na svojo velikost podjetja v današnjem globalnem in visoko konkurenčnem okolju ne morejo pričakovati, da bodo uspešna in da bodo dosegla rast brez dobrega poslovnega načrta.«

V literaturi pa je mogoče zaslediti še eno opredelitev. »Poslovni načrt je pisni dokument, v katerem podjetje ali podjetnik jasno opredeli svoje cilje pri določenem poslu in strategije, s katerimi namerava te cilje doseči. Poslovni načrt je usmerjen v prihodnost. Razporeja vire, opozarja na ključne točke, nas pripravi na tveganje in opozarja na priložnosti. To je kot »poslovni zemljevid«, ki kaže pot, kako naj bi prešli od razmišljanja o poslu do podjetja, ki bo poslovno uspešno in nam bo omogočilo izpolnitev poslovnih in osebnih ciljev.« (Kovač idr. 2005, 97)

Ruzzier idr. (2008, 283) poslovni načrt opredelijo kot: »Poslovni načrt je dokument, ki ga zapiše podjetnik ali podjetniška skupina pred pričetkom nekega novega posla in/ali pred ustanovitvijo novega podjetja, oziroma pri nadaljevanju ali razvoju posla v obstoječem podjetju. Seveda se ogromno poslov začne in nadaljuje brez priprave poslovnega načrta, vendar je priprava poslovnega načrta modra odločitev, in to ne le v primeru, ko ga zahtevajo posojilodajalci in investitorji. S poslovnim načrtom namreč podjetnik naredi popis prednosti in slabosti, vpletenih v posel znotraj podjetja, ter predvidi možne priložnosti in nevarnosti na trgu, na katerega se podaja.«

Po pregledu literature ugotavljam, da ima večina opredelitev nekaj skupnih točk, izjema je le Stutely, ki v svoji opredelitvi ne zajame nobene od naštetih trditev. Če povzamemo skupne točke, lahko zapišemo naslednjo opredelitev: poslovni načrt je pisni dokument, ki ga pripravi podjetnik in je namenjen predvsem novo nastajajočim podjetjem, zato ga največkrat zahtevajo uporabniki, ki zagotavljajo kapital.

Vse opredelitve pa so si enotne v tem, kaj podjetnik s pomočjo poslovnega načrta pridobi. V procesu poslovnega načrtovanja podjetnik pregleda trenutno stanje, priložnosti ali ideje, posledično začrta cilj oz. dobiček in zariše pot do cilja, izvršitev in strategijo.

Skratka, poslovni načrt je priporočljiv dokument za vsako dobro idejo preišljenega podjetnika, saj predstavlja model poslovanja novo nastajajočega podjetja. Vanj je vložena ogromno dela, razmišljanja, zbiranja podatkov in preigravanja scenarijev. Dobro pripravljen dokument pa predstavlja smernice pri poslovanju podjetja. Pred ključnimi odločitvami in potezami v življenju je smotrno narediti načrt. Poslovni načrt nam s svojo obliko in strukturo ponuja orodje pri pregledu svoje poslovne ideje – priložnosti z vseh mogočih zornih kotov. Kljub temu, da ne obstaja ena in najboljša oblika poslovnega načrta, pa večina vseh, vsebuje enako in logično dosledno vsebino. Končna oblika se razlikuje in celo prilagaja potrebi in bralcu primerno, v svojem bistvu pa načrtovanje in s tem načrt kot izdelek, vsebuje opredelitev ideje – posla, marketinški načrt, načrt procesov, opredelitev organizacije, ki bo posel izvedla in v številkah izražene posledice – torej finančne projekcije.

Poslovno načrtovanje predstavlja poglobljeno in natančno raziskovanje vseh vidikov ter predvsem lastno interpretacijo teh spoznanj, ki so temelj za sestavo opisa vizije novega posla oziroma rasti obstoječega posla.

Priprava poslovnega načrta je naloga vsakega posameznika, ki namerava ustanoviti novo podjetje oz. razširiti že obstoječe podjetje. Poslovni načrt lahko izdelata sam ali to zaupa podjetjem, ki se s tem profesionalno ukvarjajo.

### **Preglednica 3: Bistvene sestavine poslovnega načrta**

<b>Vsebina</b>	<b>Koristni poudarki</b>
<i>Povzetek načrta</i> Poglavje je zgoščen pregled celotnega poslovnega načrta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Poudariti privlačnost.</li> <li>– S številkami pokazati na temeljito raziskavo.</li> <li>– Prikazati vaše vodstvene sposobnosti.</li> <li>– Pokazati obstoj trga za vaš izdelek.</li> </ul>
<i>Opis podjetja</i> Pomembno je, da pokažete dobro razumevanje posla, razpravljati morate o poslovnem konceptu in razlogih, zakaj menite, da bo uspešno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pripravite pregled vaše poslovne ideje.</li> <li>– Navedite, zakaj ste se odločili za ta posel.</li> <li>– Navedite osebna znanja in izkušnje.</li> <li>– Navedite, zakaj verjamete v vaš posel.</li> </ul>
<i>Opis proizvoda ali storitve</i> Razmišljajte o vašem izdelku ali storitvi. Pokažite na sposobnost razumevanja posla in zadovoljevanje pričakovanj vaših strank.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Opišite nabor izdelkov ali storitev.</li> <li>– Omenite načrt razširjenja nabora.</li> <li>– Pokažite na inovativnost ideje.</li> <li>– Kakšna je vrednost izdelka za stranke?</li> <li>– Kaj stranke pričakujejo od izdelka?</li> </ul>
<i>Analiza trga in panoge</i> Poglavje vam pomaga razumeti okolje, v katerem boste poslovali. Z njim boste evidentirali spremembe na trgu in se pripravili nanje.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kako velika je vaša panoga?</li> <li>– Koliko podjetij posluje v njej?</li> <li>– Kakšni so trendi?</li> <li>– Poznate zakonodajo, ki vpliva na panogo?</li> <li>– Poznate ekonomske, politične, tehnološke spremembe, ki lahko vplivajo na vašo panogo?</li> </ul>
<i>Analiza konkurence</i> Preučitev konkurence. Kako in kaj so dosegli za njihov uspeh, kaj je povzročilo njihov neuspeh.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kdo so vaši konkurenti (domači in tuji)?</li> <li>– Katere so njihove prednosti in slabosti?</li> <li>– Kako ste lahko drugačni?</li> <li>– Kako ste lahko bolj konkurenčni?</li> </ul>
<i>SWOT Analiza</i> Temeljito preučite notranje prednosti in slabosti ter preučite zunanje dejavnike kot nevarnosti in priložnosti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Katere so vaše prednosti?</li> <li>– Katere so vaše slabosti?</li> <li>– Kakšne so vaše priložnosti?</li> <li>– Kje prežijo nevarnosti?</li> </ul>
<i>Načrt trženja in prodaje</i> Osredotočite se na potencialne kupce in preverite, če lahko vaši izdelki zadovoljijo njihove potrebe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ali trg raste, stagnira, upada?</li> <li>– Katere tržne segmente boste pokrili?</li> <li>– Kdo so vaši ciljni kupci?</li> <li>– Ali so izdelki primerni za maso ali za niše?</li> <li>– Kakšna je vaša cenovna politika?</li> <li>– Kako se primerjate s konkurenco?</li> <li>– Kako in kje nameravate prodajati izdelke?</li> </ul>
<i>Načrt proizvodnje</i> Preglejte vse proizvodne operacije, da bo izdelek konkurenčen in prodajen. Pozornost namenite vašemu timu, ki bo zagotavljal razvojno strategijo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kako močni so sistemi vodenja?</li> <li>– Splošni management.</li> <li>– Trženjski management.</li> <li>– Finančni management.</li> <li>– Kako boste zagotovili učinkovit proizvodni</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>sistem?</li> <li>– Certificati kakovosti.</li> <li>– Zdravstveni in varnostni standardi.</li> <li>– Investiranje v razvoj novih izdelkov?</li> <li>– Nakup opreme.</li> </ul>
<p><i>Načrt človeških virov</i></p> <p>Ljudje so največji vir vsakega podjetja.</p> <p>Namenite pozornost delovni sili.</p> <p>Izobraževanje, osebni cilji in razvoj, sistemizacija delovnega procesa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Opišite vašo managersko strukturo.</li> <li>– Kakšna so potrebna tehnična in druga znanja?</li> <li>– Načrti izobraževanja.</li> <li>– Motiviranje zaposlenih.</li> <li>– Vrednotenje dosežkov zaposlenih.</li> </ul>
<p><i>Finančni načrt</i></p> <p>Poslujemo zaradi denarja. Računi so zelo močno orodje in jih ne smemo zanemariti.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bilanca stanja, izkaz uspeha, denarni tok.</li> <li>– Kazalniki uspeha.</li> <li>– Projekcija za 3–5 let.</li> <li>– Kako boste spremljali denarni tok?</li> <li>– Kako boste financirali spremembe v poslu?</li> </ul>
<p><i>Analiza kritičnih tveganj</i></p> <p>Podjetje je potrebno oceniti tudi z vidika kritičnih tveganj. Ta izhajajo iz tez, ki so lahko nevarne za razvoj podjetja.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kritična ocena posla.</li> <li>– Kje so kritični momenti posla?</li> <li>– Kako lahko vplivajo na posel?</li> <li>– Kako jih obvladati?</li> </ul>
<p><i>Terminski načrt</i></p> <p>Potrebno je prikazati časovnico izvajanja korakov uresničevanja poslovnega načrta.</p> <p>Del terminskega načrta je tudi strateški načrt posla.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kaj so ključna opravila?</li> <li>– Kdo je odgovorna oseba?</li> <li>– Datum realizacije.</li> <li>– Alternativa, če naloga ne bo izpeljana v roku.</li> </ul>

Vir: Kovač idr. 2005, 101.

### 3.3 Kdo sestavlja poslovni načrt

Poslovni načrt lahko pripravi podjetnik sam ali pa zamisel zaupa institucijam, ki se s tem ukvarjajo. Stutely (2003, 16) zapiše, da je najslabše, če pisanje poslovnega načrta prepustimo svetovalnim podjetjem, saj zagovarja mnenje, da je vsaka oseba sposobna sestaviti zelo zadovoljiv poslovni načrt.

Na trgu se sicer pojavlja veliko institucij, ki vam za velik denar pripravijo poslovni načrt, ki je brežhiben, ampak dosti krat mu manjka bistveni element, ki je podjetnik sam. Velikokrat se izkaže, da je tak poslovni načrt obsojen na propad, saj podjetnik ne zaupa svojih skrivnosti, ki so velikokrat ključne.

### 3.4 Pisanje poslovnega načrta

Priprava poslovnega načrta lahko vzame tudi več kot 200 ur, odvisno od izkušenj in znanja podjetnika kot tudi od namena, ki naj bi mu načrt služil. Mora pa biti dovolj izčrpen, da

omogoči vsem možnim vlagateljem popolno podobo in razumevanje novega posla, podjetniku pa pomaga razjasniti njegovo razmišljanje o poslu. Poslovni načrt je sestavljen v naslednjih korakih.

### *Naslovnica*

Na naslovnici so prve informacije o podjetju in poslu. Na naslovnici naj bo v čim večji meri izpostavljen zelo splošen naslov, to je »poslovni načrt za ...«. Poleg tega naj bodo na naslovnici še naslednji elementi: logo podjetja, jasno opredelitev, da gre za poslovni načrt, naslov podjetja s kontaktnimi podatki (telefon, e-pošta, internetna stran), odgovorno osebo, ki zagotavlja poslovni stik ter kraj in datum izdelave poslovnega načrta. Navedeni podatki omogočajo bralcu poslovnega načrta, da na najenostavnejši in najhitrejši način naveže stik s podjetnikom, če v poslovnem načrtu najde spodbudo za takšno povezovanje (Vidic 1999, 45).

### *Uvodna stran*

Prinaša kratek pregled vsebine poslovnega načrta. Naslovna stran razloži osnovno zamisel, ki jo podjetnik namerava razviti. Za vlagatelje je pomembna, saj lahko tako določijo višino potrebne naložbe, ne da bi za to morali prebrati celoten načrt.

### *Izvršilni pregled*

Ta del poslovnega načrta se pripravi šele, ko je napisan celotni načrt. Okrog tri do štiri strani dolg izvršilni pregled naj bi pritegnil zanimanje možnih vlagateljev. Povzetek predstavlja ključni stik s potencialnimi vlagatelji. Vlagatelj prebere pregled, da bi se prepričal, ali je sploh vredno prebrati celoten poslovni načrt. Zato se v njem na jedrnat in prepričljiv način poudarijo ključne točke poslovnega načrta, te pa so vrsta posla, potrebne finance, tržne možnosti, vse to pa podpirajo razlogi, zakaj naj bi posel uspel.

### *Panožna analiza*

Nov posel je treba usmeriti v ustrezen kontekst. Zlasti mora možni vlagatelj, ko ocenjuje posel s številnimi merili, opraviti panožno analizo, da bi videl, v kateri industrijski panogi se bo podjetnik usmeril kot konkurent. Temu je treba dodati še razpravo o panožnih možnostih, vključujoč prihodnje smernice in pretekle dosežke. Podjetnik bi prav tako moral omogočiti vpogled v razvoj novih proizvodov v panogi. Vključiti moramo še analizo konkurentov, v kateri je prepoznan vsak večji konkurent, opisane njegove prednosti in slabosti, še zlasti pa to, kako bi lahko te vplivale na možni uspeh novega posla na trgu.

Kdo je kupec? Trg mora biti segmentiran, podjetnik pa mora svoj ciljni trg prepoznati. Skoraj gotovo je, da si bo večina novih poslov učinkovito konkurirala le na enem ali nekaterih segmentih trga. Taka strategija je lahko tudi vloga konkurenta, ki je lahko bolj ranljiv na enem ali nekaterih segmentih celotnega trga (Antončič idr. 2002, 196).

Nekatera ključna vprašanja, ki naj bi jih podjetnik upošteval, so (Antončič idr. 2002, 196):

- Kolikšna je bila celotna prodaja panoge v zadnjih petih letih?
- Kakšna je predvidena prihodnja rast panoge?
- Koliko novih podjetij je vstopilo v panogo v zadnjih treh letih?
- Kateri novi izdelki ali storitve so bili pred kratkim vpeljani v panogo?
- Kateri so najtesnejši tekmeci?
- Kako bodo vaše poslovne operacije izboljšane glede na panogo?
- Kako se giblje prodaja vsakega od glavnih konkurentov (raste, stagnira, upada)?
- Katere so prednosti in slabosti vsakega konkurenta?
- Kakšen je profil (značilnosti) vaših kupcev?
- Kako se ta profil razlikuje od konkurentov?

### *Opis posla*

Opis posla mora biti v poslovnem načrtu natančno prikazan. Lokacija podjetja je lahko zelo pomembna za uspeh, še zlasti če gre za maloprodajni posel ali storitev. Potemtakem pomen lokacije v poslovnem načrtu določa vrsta podjetja. Pri ocenjevanju stavbe ali prostora, kamor se bo naselilo podjetje, bo podjetnik verjetno moral preveriti tudi takšne dejavnike, kot so parkiranje, dostop s cest, dostop do odjemalcev, dobaviteljev, distributerjev, cene dostave in mestne odredbe ali predpise cone. Povečan lokalni zemljevid lahko pomaga pri tem, da dobimo vpogled v lokacijo, upoštevajoč ceste, avtoceste, dostop itd. (Antončič idr. 2002, 196).

Ključna vprašanja, ki naj bi jih podjetnik upošteval, so (Antončič idr. 2002, 197):

- Kateri so vaši izdelki in/ali katere so vaše storitve?
- Opišite izdelke in/ali storitve, vključujoč status morebitnih patentov, blagovnih znamk in avtorskih pravic.
- Kje bo podjetje locirano?
- Ali je vaša zgradba nova ali stara? Ali potrebuje prenovo – koliko bo to stalo?
- Ali imate zgradbo oziroma poslovne prostore v najemu ali v lasti – kakšni so najemni pogoji?
- Zakaj je ta zgradba in lokacija primerna za vaš posel?
- Katere dodatne veščine ali ljudi boste potrebovali za izvedbo posla?
- Katero pisarniško opremo boste potrebovali?
- Ali boste opremo kupili ali najeli?

- Kakšna so vaša poslovna znanja?
- Kakšne managerske izkušnje imate?
- Vključite osebne podatke, kot so izobrazba, starost, posebne zmožnosti in interesi.
- Kakšni so razlogi, da ustanavljate lastno podjetje?
- Zakaj boste uspešni pri tem poslu?
- Katero razvojno delo je že bilo opravljeno?

### *Proizvodni načrt*

Če gre pri novem poslu za proizvodno dejavnost, je treba sestaviti proizvodni načrt. Ta načrt naj bi opisal celoten proizvodni proces. Če je treba, za katerega ali za vse proizvodne procese skleniti podizvajalsko pogodbo, mora načrt opisati podizvajalca, vključno namestitvev, razloge za izbiro, stroške in vsako že sklenjeno pogodbo. Če bo proizvodnjo v celoti ali delno opravil podjetnik, bo moral opisati fizični načrt obrata; stroje in opremo, potrebne za izvajanje proizvodnih dejavnosti; surovine in imena dobaviteljev, naslove in pogoje; stroške proizvodnje in vse morebitne prihodnje potrebe po materialnih naložbah. V proizvodni dejavnosti bodo ta vprašanja pomembna za vsakega možnega vlagatelja pri ocenjevanju finančnih potreb.

Če pri novem poslu ne gre za proizvodno dejavnost, temveč za maloprodajno trgovino ali storitev, bo ta del nosil naslov »storitveni načrt« ali »tržni načrt«, opisati pa bo moral nabavo trgovskega blaga, nadzorni sistem inventarja in potrebe po skladiščenju (Antončič idr. 2002, 198).

V preglednicah 4 in 5 povzemamo nekaj ključnih vprašanj za ta del poslovnega načrta.

#### **Preglednica 4: Vprašanja za sestavo proizvodnega načrta**

- 
- Ali boste opravljali celoto ali del proizvodnih operacij?
  - Če boste imeli podizvajalce, kdo bodo ti (imena, naslov itd.)?
  - Zakaj ste izbrali te dobavitelje?
  - Kakšni so stroški teh dobav (priložite kopije pogodb)?
  - Kakšen bo potek proizvodnega procesa (narišite diagram poteka z vsemi stopnjami)?
  - Katero opremo boste takoj potrebovali v proizvodnji?
  - Katere surovine boste potrebovali v proizvodnji?
  - Kateri so dobavitelji surovin (kakšni so stroški)?
  - Kako visoki so proizvodni stroški?
  - Kakšni bodo prihodnji vložki v opremo?
- 

#### **Preglednica 5: Vprašanja za sestavo proizvodnega načrta za trgovino ali storitev**

- 
- Od koga boste kupovali blago ali storitve?
  - Kako bo deloval sistem nadzora zalog?
  - Kakšne so skladiščne potrebe in kakšne bodo v prihodnje?
  - Kakšen bo potek poslovnega procesa (narišite diagram poteka z vsemi stopnjami)?
-

### *Načrt trženja*

Načrt trženja je pomemben del poslovnega načrta, saj opisuje način distribucije, določanja cen in promocije proizvoda(ov) oziroma storitev. V njem so označene natančno določene napovedi za proizvod(e) ali storitev(ve), s čimer se kaže predvidena dobičkonosnost poslovnega podviga.

Možni vlagatelji imajo prodajni načrt za odločilen pri uspehu novega posla. Zatorej mora podjetnik dati vse od sebe za pripravo čim bolj izčrpnega in natančnega načrta, tako da bo vlagateljem jasno, kakšni so poslovni cilji in kakšne strategije bodo potrebne za učinkovito doseganje teh ciljev. Prodajno načrtovanje bo vsakoletna zahteva (skupaj z natančnim tedenskim in mesečnim nadziranjem in spremembami), ki jo bo podjetnik moral izpolniti, zato se šteje kot cestna karta kratkoročnih odločitev (Antončič idr. 2002, 199).

### *Organizacijski načrt*

Organizacijski načrt je del poslovnega načrta, ki opisuje obliko lastništva - torej ali gre za holding, družabništvo ali korporacijo. Če gre pri poslu za družabništvo, je treba vključiti pogoje družabništva. Če gre za korporacijo, je pomembno prikazati odobren delniški kapital, delniške opcije, imena, naslove in življenjepise direktorjev ter uslužbencev v korporaciji. V pomoč je lahko tudi organizacijski diagram, ki prikazuje vrsto pooblastil in odgovornosti članov organizacije.

### **Preglednica 6: Strukturiranje organizacije**

---

Kakšna je oblika lastništva v podjetju?

Kdo so družabniki ali delničarji in kakšni so njihovi poslovni deleži ter v kakšni obliki?

Kdo so člani uprave?

Kdo je podpisnik pogodbe in kdo izvaja nadzor?

Kdo sestavlja managersko ekipo in kakšne so njegove izkušnje, izobrazba in reference?

Kakšno vlogo in odgovornost ima vsak član managerske ekipe?

Kakšne bodo plače, bonusi in druge oblike nagrajevanja članov managerske ekipe?

Kakšna bo organizacijska struktura?

Kakšne bodo plače, bonusi in druge oblike nagrajevanja zaposlenih?

---

Vir: Antončič idr. 2002, 199.

### *Ocena tveganja*

Vsak nov posel se lahko sooči z nevarnostmi, ki so značilne za posamezno panogo in konkurenčno okolje. Pomembno je, da podjetnik oceni tveganje in pripravi učinkovito strategijo, ki se bo s tveganjem spopadla. Velika tveganja za nov posel lahko izhajajo iz odziva konkurenta, slabosti v tržni, proizvodni ali vodstveni ekipi in iz napredkov v



tehnologiji, zaradi česar lahko nov proizvod pade v pozabo. Tudi če ti dejavniki za nov posel ne pomenijo nikakršne nevarnosti, je treba v poslovnem načrtu nanje opozoriti.

Če se katerikoli izmed zgoraj naštetih dejavnikov tveganja vendarle pojavi, je za podjetnika koristno, da pripravi alternativne strategije. Ti krizni načrti in strategije možnemu vlagatelju pokažejo, da je podjetnik občutljiv za pomembna tveganja in da je pripravljen na morebitne nevarnosti (Antončič idr. 2002, 199).

### *Finančni načrt*

Na tej točki se običajno obdelajo tri finančna področja. Prvič, podjetnik mora povzeti predvideno prodajo in ustrezne stroške najmanj za obdobje prvih treh let, za prvo leto pa mora omogočiti mesečne napovedi. Sem spada predvidena prodaja, vrednost prodanih dobrin ter splošni in administrativni stroški. Neto dobiček po odbitju davkov se lahko potem napove z oceno davkov od dobička.

Drugo veliko področje zahtevanih finančnih informacij je denarni tok za prihajajoča tri leta z mesečnimi napovedmi za prvo leto. Ker se računi plačajo na različne dni v letu, je pomembno, da se določijo denarne zahteve vsak mesec, še posebno v prvem letu. Zapomnimo si, da prodaja lahko odstopa od napovedi, lahko se poveča tudi količina potrdil odjemalcev, kar lahko zahteva izposojlo kratkoročnega denarja, da bi se izplačali stalni stroški, kot so plače in priložnostni honorarji.

Zadnje finančno področje, ki ga je treba obdelati v tem delu poslovnega načrta, je predvidena bilanca stanja. Ta kaže na finančno stanje posla v določenem času. Povzema sredstva in obveznosti (kaj se dolguje) podjetja, vlaganja podjetnika in možnih partnerjev ter nerazporejene zasluge (ali kumulativne izgube). Poleg tega je treba navesti vse morebitne predpostavke o bilanci stanja ali katerikoli točki v finančnem načrtu, kar bo koristilo možnemu vlagatelju (Antončič idr. 2002, 201).

### *Dodatek*

Dodatek k poslovnemu načrtu navadno vsebuje ves podporni material, ki ni potreben v besedilu dokumenta. V besedilu načrta pa se moramo sklicevati na dokumente v dodatku. Pisma strank, distributerjev in podizvajalcev so primeri informacij, ki naj bi bile vključene v dodatek. Prav tako moramo vključiti vsako dokumentirano informacijo oziroma vse drugotne podatke ali podatke o začetni raziskavi, ki so služili kot podpora pri odločanju o načrtu. Najemniške in druge pogodbe ali katerakoli vrsta sproženih dogovorov so ravno tako del dodatka. Kot zadnji se lahko dodajo tudi ceniki dobaviteljev in konkurentov (Antončič idr. 2002, 201).

### **3.5 Kdo poslovni načrt bere**

Poslovni načrt lahko berejo zaposleni, vlagatelji, bančniki, lastniki tveganega kapitala, dobavitelji, stranke, svetovalci in izvedenci. S tem, ko načrt namenjamo določenim bralcem, pogosto učinkujemo na njegovo vsebino in temeljni pomen. Ker vsaka izmed teh skupin bere načrt iz drugih razlogov, mora biti podjetnik pripravljen, da se dotakne vseh bistvenih vprašanj in problemov. Na neki način mora poslovni načrt poskušati zadovoljiti potrebe vseh; sicer bo podjetnikov proizvod na trgu poskušal izpolniti potrebe le izbranih skupin kupcev (Antončič idr. 2002, 188).

Poslovni načrt je dragocen tako za podjetnika kot za možne vlagatelje, lahko pa služi tudi kot predstavitev za novo osebje, ki se poskuša seznaniti s poslom, njegovimi namerami in cilji. Poslovni načrt je za te ljudi pomemben, ker:

- pomaga določiti donosnost posla na določenem trgu,
- podjetniku daje smernice pri organiziranju njegovih planskih dejavnosti,
- je pomembno orodje, ki pomaga pri pridobivanju financ.

Možni vlagatelji so zelo natančni pri določanju tega, kaj mora biti vključeno v poslovni načrt. Tudi če katera izmed informacij temelji na predvidevanjih, je miselni proces, ki ga zahteva dovršitev načrta, podjetniku dragocena izkušnja, saj ga prisili, da oceni takšne stvari, kot so denarni tok in denarne potrebe. Poleg tega pa popelje podjetnika v prihodnost, od koder premisli o pomembnih stvareh, ki bi lahko ovirale pot do uspeha.

Ta proces prav tako pripelje do podjetnikove samoocenitve. Ponavadi je podjetnik prepričan, da je njegovemu novemu poslu uspeh zagotovljen. Proces načrtovanja pa podjetnika prisili, da je do svoje zamisli bolj objektiven in da premisli o takšnih vprašanjih, kot so: ali ima ta zamisel kak smisel, ali bo delovala, kdo je moj kupec, ali bo zadovoljila potrebe kupca, kako se lahko zaščitimo pred posnemanjem konkurentov, ali bom zmozel tak posel, s kom bom tekmoval. Takšna samoocenitev je podobna igri vlog, saj od podjetnika zahteva, da dobro premisli o različnih scenarijih in da je pozoren na ovire, ki bi njegovemu poslu lahko onemogočile uspeh. Proces načrtovanja podjetniku daje možnost, da načrtuje poti, po katerih bi se takšnim oviram izognil. Lahko se celo pripeti, da podjetnik že tedaj, ko je priprava poslovnega načrta končana, ugotovi, da se oviram le ne bo mogel izogniti ali jih premagati. V tem primeru se posel lahko konča že, ko je še na papirju. Čeprav to zagotovo ni najbolj želeni konec, je vsekakor veliko bolje, da odneha, preden v nov posel vloži še več časa in denarja (Antončič idr. 2002, 189).

### **3.6 Kdaj in zakaj pišemo poslovni načrt**

Poslovni načrt se začne ustvarjati, ko nameravamo ustanoviti novo podjetje ali razširiti obstoječe podjetje.

Poslovni načrt nam pokaže, ali se nam sploh splača ustanoviti podjetje, vidimo prednosti in nevarnosti, katerim se lahko izognemo.

Podjetja, ki bi se financirala iz drugih virov, potrebujejo poslovni načrt zaradi vlagateljev. Zanje so bistvene finančne projekcije in donos. Ostale informacije pa služijo za oceno tveganosti vlaganja.

### **3.7 Viri informacij**

Prvi korak za pisanje poslovnega načrta je zbiranje informacij. To je zelo pomembno, da zberemo pravi vir in prave informacije. Le s pravimi informacijami lahko naredimo odločen poslovni načrt, ki nam bo pokazal pravo sliko prihodnjega podjetja.

Če so cilji preširoko zastavljeni ali neizvedljivi, bo poslovni načrt imel težave pri nadzoru in izvrševanju.

Ena prvih pomembnih informacij, ki je pomembna za podjetnika, je tržna možnost proizvoda ali storitve. Da bi ugotovili velikost trga, mora podjetnik trg najprej opisati. Na primer, ali bodo proizvod kupovali bolj moški ali ženske, visoko šolani ali manj šolani ljudje, ljudje z visokimi ali nizkimi dohodki. Ko je trg natančno opisan, bo podjetnik lažje predvidel njegovo velikost in kasnejše tržne cilje. Podjetnik mora upoštevati tudi vladna poročila in trgovinska združenja. V nekaterih primerih je takšna informacija že takoj na voljo.

Zelo pomembne so potrebe po denarnih informacijah. Pred pripravo poslovnega načrta mora imeti podjetnik popolno oceno dobičkonosnosti posla. To pokaže, koliko denarja bo potrebno za zagon posla in za zadovoljitev kratkoročnih finančnih potreb ter kako priti do tega denarja in nazadnje, ali bo sploh posel prinesel dobiček.

Obstajajo tri področja denarnih informacij, ki jih moramo poznati, da se prepričamo o izvedljivosti novega posla:

- pričakovana prodaja in pričakovani stroški najmanj za obdobje prvih treh let;
- vsota denarnega toka za obdobje prvih treh let;
- tekoča vsota bilance stanja in proforma bilance stanja za obdobje prvih treh let.

Koliko je raziskava izvedljivosti proizvodnih dejavnosti sploh pomembna, je odvisno od vrste posla. Do večine potrebnih informacij lahko pridemo prek neposredne zveze z ustreznim virom. Podjetnik bo verjetno potreboval informacije o naslednjih vprašanjih (Antončič idr. 2002, 192):

- namestitev: treba je določiti lokacijo podjetja in njegovo dostopnost strankam, dobaviteljem in distributerjem;
- proizvodna dela: treba je opisati osnovna dela na strojih in za tekočim trakom in določiti, ali je za katerokoli od teh dejavnosti treba skleniti podizvajalsko pogodbo in s kom;

- surovine: treba je določiti potrebne surovine ter imena dobaviteljev, njihove naslove in stroške;
- oprema: naštetih je treba potrebno opremo in določiti, ali bo kupljena ali najeta;
- kvalifikacije: treba je določiti vsako posamezno zahtevano kvalifikacijo, število zaposlenih v vsaki kvalifikaciji, plačilno tarifo ter oceniti, kje in kako bodo te kvalifikacije pridobljene;
- prostor: določiti je treba celotno površino potrebnega prostora, vključno s tem, ali bo prostor lastniški ali v najemu;
- splošni stroški: treba je določiti vsak predmet, ki bo potreben za proizvodnjo, kot orodje, zaloge, pripomočki, plače itd.

## 4 TRGOVINSKA DEJAVNOST

### 4.1 Značilnosti poslovanja trgovskih podjetij na drobno

Trgovska podjetja na drobno delujejo kot posredniki med proizvajalci, trgovskimi podjetji na debelo in končnimi porabniki.

Blago podjetja prodajajo končnim porabnikom v manjših količinah za potrebe posameznega gospodinjstva. Poleg prodaje podjetja zbirajo reklamacije, zahteve in potrebe uporabnikov, zaradi česar opravljajo tudi funkcijo zaščite interesov porabnika.

Trgovska podjetja na drobno morajo za svoje izvajanje zagotoviti skladiščne prostore, potrebno zalogo in primeren strokovni kader (Potočnik 2001, 54).

- Prodaja na drobno poteka v prodajalnah, ki sestavljajo drobnoprodajno mrežo; ta mora biti razporejena na celotnem gospodarskem prostoru, da zagotavlja primerno oskrbo prebivalstva. Velikost, vrsta prodajaln in asortiment izdelkov ustvarjajo tržnogravitacijsko območje, na katerem se kupci usmerjajo v posamezno prodajalno; lokacija prodajaln ni pomembna samo za preskrbo prebivalstva, ampak tudi za ekonomično in rentabilno poslovanje trgovskih podjetij na drobno. Zaradi širitve prodaje odpirajo prodajalne na novih trgih in se zato postopno preoblikujejo v trgovska podjetja filialnega tipa.
- Nabave blaga ni mogoče natančno časovno uskladiti s potrebami prodaje, zato morajo trgovska podjetja na drobno imeti primeren skladiščni prostor in priročna skladišča v vsaki prodajalni. Sodobno trgovanje na drobno poteka prek skladiščno-prodajnih centrov, v katerih se proizvodi dokončno pripravljajo za prodajo (etiketiranje, označevanje s prodajnimi cenami) in razpošiljajo v prodajalne glede na potrebe.
- Za trajno in nemoteno oskrbo prebivalstva morajo trgovska podjetja na drobno imeti primerno zalogo blaga (po količini in asortimentu), ki ga potrebujejo kupci tržnogravitacijskega območja posamezne prodajalne. Ne zadostna ali neustrezna zaloga povzroča zmanjšanje prodaje in slabo zadovoljevanje potreb, posledica tega pa je preusmeritev kupcev h konkurenčnim trgovskim podjetjem. Obratno pa prevelika zaloga posameznih izdelkov povečuje stroške poslovanja, zmanjšuje koeficient obračanja, povzroča večje tveganje in s tem tudi znižuje pričakovani dobiček. Zato je oblikovanje optimalne zaloge glede količine, asortimenta in časovne razporeditve bistvenega pomena za uspešno poslovanje vsakega trgovskega podjetja na drobno, zlasti ker se zahteve porabnikov hitro spreminjajo zaradi mode, okusa, nakupnih navad ter novih potreb in želja. To zahteva sprotno spremljanje in kontrolo zalog, dopolnjevanje z novimi izdelki in razprodajo zastarelih ali »neprodajnih« zalog ter druge ukrepe za pospeševanje prodaje.
- Posebni dejavniki uspešnega poslovanja trgovskih podjetij na drobno so zaposleni v nabavni službi in v prodajalnah. Prodajalci morajo dobro poznati tehniko in postopke prodaje, psihologijo prodaje in spoznanje o reagiranju kupcev v različnih prodajnih situacijah. Prav pri usposabljanju in prilagajanju zaposlenih sodobnim metodam prodaje

so naša trgovska podjetja na drobno naredila šele prve korake, kar bo velika ovira za njihov razvoj.

## **4.2 Organizacijske oblike**

Organizacijske oblike drobnoprodajne mreže razlikujemo po več kriterijih, zlasti: po velikosti in asortimentu, prodajnih metodah, centraliziranosti ali decentraliziranosti nabave, po ravni prodajnih cen ipd.

## **4.3 Organizacijske oblike, ki se razlikujejo po velikosti in asortimentu**

Delimo jih na prodajalne z mešanim blagom, specializirane prodajalne, ozko specializirane prodajalne, specializirane blagovnice in splošne blagovnice oz. veleblagovnice.

### *Prodajalne z mešanim blagom*

So manjše do srednje velike in ponujajo širok in plitev asortiment blaga. Prodajalne zagotavljajo preskrbo ljudi z izdelki za vsakodnevne potrebe. Poleg živil ponujajo še kovinsko galanterijo, tekstilne izdelke, drogerijske in kozmetične izdelke in igrače.

Izbor je zelo skromen in trgovine z mešanim blagom se zaradi izboljšanja javnih prometnih povezav in z naraščajočo motorizacijo vse bolj zmanjšuje.

### *Specializirane prodajalne*

Za specializirane prodajalne je značilno, da so manjše do srednje velike in ponujajo širok do srednje globok asortiment. Razvrstitev prodajaln je prikazana v preglednici 7.

## Preglednica 7: Razvrstitev prodajaln

Kriteriji razvrstitve	Oblika
Velikost	Kiosk (pod 20 m <sup>2</sup> ) Manjša prodajalna (do 100 m <sup>2</sup> ) Market (do 400 m <sup>2</sup> ) Superete (do 1000 m <sup>2</sup> ) Supermarket (do 2500 m <sup>2</sup> ) Hipermarket (do 5000 m <sup>2</sup> ) Megamarket (nad 5000 m <sup>2</sup> ) Veleblagovnica (nad 5000 m <sup>2</sup> ) Nakupovalni center (nad 10000 m <sup>2</sup> )
Asortiment	Splošna prodajalna Specializirana prodajalna Ozko specializirana prodajalna (butik) Kombinirana prodajalna
Način postrežbe	Postrežba Samopostrežba Samoizbirna Avtomatizirana postrežba
Stik s kupci	Osebni Po katalogih Prek elektronskih posrednikov
Lokacija	Osrednja (mestna središča) Razpršena (v »sosedstvu«) Na obrobju velikih mest V večjih krajih Na podeželju
Cene	Običajne cene Diskontne cene Visoke cene
Lastništvo	Prodajalne neodvisnih trgovcev Prodajalne franšiznih sistemov Prodajalne trgovskih verig Zadružne prodajalne Prodajalne trgovskih družb Prodajalne mednarodnih trgovskih korporacij

Vir: Potočnik 2001, 55.

### *Ozko specializirane prodajalne na drobno (Potočnik 2001, 56)*

- Za ozko specializirane prodajalne je značilno, da ponujajo ozek in globok asortiment. V svoj asortiment pa uvajajo dopolnilne artikle, vendar je ta del asortimenta zelo plitev.
- Prodajalne so manjše do srednje velike.

### *Specializirane blagovnice*

- Za njih je značilno, da imajo velike prodajalne površine in ponujajo srednji ali ozek asortiment s srednjo in večjo globino.
- Tipične specializirane blagovnice so: blagovnica pohištva, blagovnica s tekstilom, blagovnica s stanovanjsko opremo, v kateri poleg pohištva ponuja še tapete, preproge, zavese, gospodinjske aparate itd.

### *Splošne blagovnice*

Imajo velike prodajalne površine in ponujajo širok asortiment z manjšo ali srednjo globino, včasih razširjen z nekaterimi posebnimi oddelki, v katerih je asortiment zelo poglobljen (npr. oddelek volne). Posamezni oddelki veleblagovnice (tekstil, čevlji, igrače, pohištvo, živali itd.) oblikujejo svoj asortiment skladno s ponudbo proizvajalcev in drugih dobaviteljev. Prodajni asortiment je ožji, vendar manj poglobljen kot v specializiranih prodajalnah. Blagovne skupine, ki jih prodajajo veleblagovnice, niso vnaprej opredeljene. Nekatere veleblagovnice pred nekaj leti niso prodajale živali. Sedaj imajo vse veleblagovnice živalske oddelke s širokim in pogosto tudi zelo poglobljenim asortimentom, ki zdaleč presega asortiment specializiranih prodajal z živili. Tudi ureditev specializiranih oddelkov (in sploh odločitev za takšne oddelke) se med veleblagovnicami zelo razlikuje.

### *Cenovna politika*

Cenovno politiko trgovin na drobno delimo na diskontno prodajo, supermarkete in hipermarkete oz. megamarkete.

Za diskontne trgovine je značilno, da ponujajo srednje širok asortiment, ki je bil zelo skromen v globino. Posebna značilnost pri tem je cenovna politika. S cenami, ki so običajno nižje od krajevno običajnih cen, poskušajo diskonti doseči velik obseg prodaje in tako ustvariti dobiček.

Za supermarkete je značilno, da prodajajo pretežno živila, delno pa tudi neživilske izdelke. Prodajne površine v supermarketu je med 400 m<sup>2</sup> in 2500 m<sup>2</sup>, grajeni pa so na osrednjih trgovskih lokacijah. V njih je značilno, da so v celoti samopostrežni in imajo nižje cene, kot so običajne.

V hipermarketih je prodajni asortiment razširjen tudi na neprehrambne izdelke, vendar je težišče še vedno na živilih. Razprostirajo se na velikosti od 2500 m<sup>2</sup> do 5000 m<sup>2</sup> in imajo samopostrežni način prodaje. Cene so podobne kot v supermarketih.



### *Organizacijske oblike*

Delijo se na filialna trgovska podjetja, trgovske »verige« in trgovske zadruge.

Filialna trgovska podjetja so velika trgovska podjetja na drobno, ki prodajajo svoje blago v številnih prodajalnah. »Filiale« so si podobne po zunanjem izgledu in notranji ureditvi. Značilno je še enotno vodenje podjetja, skupna nabava, enotna cenovna politika, reklama in pospeševanje prodaje.

Za trgovske »verige« je značilno, da jih sestavljajo številni manjši trgovci, ki se obvežejo, da bodo nakupovali le pri enem dobavitelju. Trgovsko podjetje na debelo nudi nižje nabavne cene zaradi skupnih večjih količin, skupne reklamne akcije za posamezne izdelke in svetovanje in pridobivanje denarnih sredstev za naložbe v nove prodajne enote.

Trgovske zadruge pa so se razvile iz različnih združnih povezav samih porabnikov. Njihov cilj je, da nabavljajo večjo količino blaga po ugodnejših cenah in si nato blago razdelijo po svojih potrebah.

### *Nakupovalni centri*

Nakupovalni centri so novejša organizacijske oblike trgovanja na drobno. Kriterijev za opredelitev pojma nakupovalni center nimamo, zato le opisujemo njihovo dejavnost in ponudbo. Nakupovalne centre so začeli graditi po II. svetovni vojni. Načrtovali so jih kot enotno gradbeno območje s skupnim upravljanjem vseh objektov. Gradila so jih zainteresirana proizvodna in trgovska podjetja ali pa samo mesto, ki prek uprave nakupovalnega centra oddaja v najem poslovne površine in pri tem upošteva predvsem zastopanost vseh trgovin v nakupovalnem centru, ustvarjanje konkurence med ponudniki, kar pomeni, da poskuša uprava nakupovalnega centra pridobiti vsaj nekaj ponudnikov (proizvajalcev ali trgovcev) v vsaki stroki.

»V nakupovalnem centru so povezane vse organizacijske oblike drobnoprodajne mreže (specializirane prodajalne, blagovnice, veleblagovnice, supermarketi, hipermarketi, megamarket, pa tudi manjše prodajalne specializiranega asortimenta in butiki).« (Potočnik 2001, 61)

## **5 POSLOVNI NAČRT ZA TRGOVISNKO DEJAVNOST**

V nadaljevanju naloge bomo uporabili naslednje podatke.

Presežek denarnih sredstev bomo plasirali po 10 % obrestni meri. Pričakujemo 13 % donos kapitala, vloženega v delnice in deleže. Posojilo bomo najeli po 5,4 % obrestni meri. Obveznosti do dobaviteljev bomo poravnali v 60 dneh. Zaloge bomo rabili za obdobje 6 mesecev. Uporabili bomo 12 % stopnjo amortizacije.

### **5.1 Zgodovina podjetja**

Po priključitvi Primorske k Jugoslaviji v septembru 1947 je bilo potrebno popolnoma na novo organizirati trgovino, predvsem trgovino s tekstilom, saj je mesto Gorica z vso trgovino pripadlo k Italiji.

Delovna organizacija *Moda Manufaktura* se je razvila iz ene prvih trgovin s tekstilnim blagom na Goriškem-iz trgovine Manufaktura v Solkanu, ki je bila ustanovljena pred 60. leti-19. 11. 1947. V sklopu Okrajnega magazina Gorica, s sedežem v Šempetru, je prišlo do predloga za združitev vseh trgovin tekstilne stroke v občini Nova Gorica v specializirana trgovska podjetja. Tako je občinski Ljudski odbor Nova Gorica sprejel dne, 28. 11. 1961, Sklep o ustanovitvi Trgovskega podjetja »Manufaktura« Nova Gorica, ki je začelo poslovati pred 1. 1. 1962. Mesto Nova Gorica se je razvijalo in s tako dinamiko naj bi se tudi trgovina. Za razvoj tekstilne trgovine na Goriškem je bilo prav gotovo odločujoče, da je bila v letu 1962 ustanovljena Manufaktura – specializirano trgovsko podjetje s tekstilnim blagom.

#### **5.1.1 Želeni imidž Manufakture**

Manufaktura, d. d., želi biti znamka, kateri stranke zaupajo, da jim po izkazanih cenah ponujajo modno in kakovostno blago. Želi, da stranke vedo, da bodo prijazno postrežene in da se jim bo strokoven kader posvetil ter jim pomagal izbrati najboljšo kombinacijo. Želi, da stranke vedo, da dobijo največ za svoj denar. Modni dom kot tipologija prodajalne postaja vzorčni model za aplikacijo na vse ostale lokacije.

#### **5.1.2 Pozicija blagovne znamke Manufaktura, d. d.**

Manufaktura, d. d., ni najcenejša, je pa zelo ugodna glede na kakovost ponudbe. Temu primerno bo komunikacija gradila ustrezen imidž prefinjene ponudbe.

Odslej je Manufaktura, d. d., edina blagovna znamka, ki se bo predstavljala in bo prisotna na vseh komunikacijskih orodjih. Imena posameznih trgovin so le formalne opredelitve, navedene v pomožnih tekstih, uradnih in kontaktnih naslovih posameznih prodajaln.

### 5.1.3 Korporativne prednosti

#### *Glavne prednosti*

*Prodajno osebje:* Manufaktura, d. d., zaposluje več trgovcev kot konkurenca. Zaposlene v prodaji bi lahko enačili s pojmom klasične postrežbe, torej da v kadru trgovcev prevladuje klasika s pridihom modnih smernic. Prodajno osebje je prijazno. Zaposleni trgovci se trudijo, da so modno ozaveščeni, torej da posedujejo praktično znanje in na tak način lahko svetujejo strankam, kaj je modno.

#### *Sekundarne prednosti/kako spodbujati stranko k nakupu?*

- *Ponudba:* Manufaktura, d. d., ponuja blago priznanih blagovnih znamk. Ima pester prodajni program, ki ga odlikujeta kvaliteta in izbira. Manufaktura, d. d., pa ponuja tudi dodatne usluge, kot so krajšanje oblek in šivanje zaves ter nabavo blaga po meri. Omogoča vse plačilne pogoje in nudi ugodnosti zvestim kupcem ter ostalim strankam ob določenih akcijah in dnevih.
- *Prodajna mesta:* Manufaktura, d. d., se nahaja na ustreznih lokacijah. V skoncentriranih enotah se razprostirajo urejene prodajne površine.

#### *Specifične prednosti*

- *Tradicija:* Manufaktura, d. d., je ime, ki nekaj pomeni, saj ponudbo prilagaja kupcem, ki jim nudi kakovostno blago v široki paleti izbire, zato stalne stranke izražajo zadovoljstvo.
- *Koristi za stranko/kaj lahko stranka pridobi?* Stranka bo z našo ponudbo in svetovanjem prepričana, da je izbrala pravi kos, po primerni ceni, da ji artikel ustreza in da ga bo lahko mirne vesti nosila oz. oblačila za razne priložnosti.

#### *Splošne koristi*

- *Funkcionalne:* omogoča strankam, da se dobro in kakovostno oblečejo. Manufaktura, d. d., je prava odločitev, ko stranke želijo obnoviti ali dopolniti garderobo. Strankam ponuja celotno kolekcijo (zgornji in spodnji del, ki se dopolnjujeta/usklajujeta) in tako se stranke z oblekami iz prodajnega asortimenta Manufakture, d. d., lahko oblečejo za različne priložnosti.
- *Svetovalne:* osebje Manufakture, d. d., je strokovno usposobljeno in prijazno. Ko stranka želi, da ji blago lepo pristoji in da je lepa, ko želi se v oblačilih počutiti samozavestno, pričakuje ustrezen model, številke, kombinacije barv, ji strokovno usposobljeno in prijazno osebje ponudi informacije o kvaliteti izdelka, urejenosti stila, vzdrževanju oblačil in modnih smernicah, in z nasvetom pomaga izbrati obleko, ki je barvno usklajena in je v koraku z modnimi smernicami.

- *Osebnostne*: prednost dajemo osebnemu kontaktu. Pogosto osebe, ki se mogoče v nakupovalnih centrih ne znajdejo ali počutijo najboljše, ki potrebujejo ali pričakujejo osebni pristop-pomoč, bodo z Manufakturo, d. d., zelo zadovoljne.
- *Individualne*: standardna oblačila je potrebno prilagoditi različnim postavam, in tako Manufaktura, d. d., nudi tudi šiviljske storitve. Strankam po meri prilagodijo oblačilo.

## **5.2 Analiza trga**

Analiza trga je proces zbiranja in analiziranja podatkov o kupcih in konkurentih.

Z analizo kupcev bomo ugotovili, katera skupina kupcev je procentualno največja. Naši kupci so individualni kupci, ki so končni uporabniki kupljenega izdelka.

Analizi konkurence bomo posvetili več vrstic, saj je poznavanje konkurentov zelo pomembno, saj nam daje realno predstavo o položaju na trgu. Zato bomo poskušali ugotoviti:

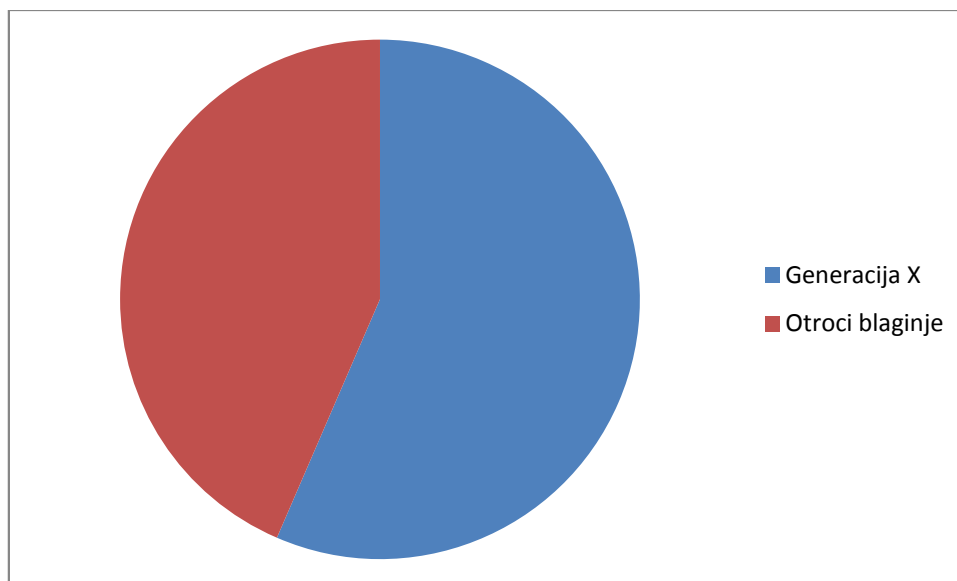
- kateri konkurenti ponujajo primerljive izdelke/storitve, kakšne so njihove prednosti in slabosti?
- V čem se naša ponudba razlikuje od konkurenčne?

Na podlagi analize kupcev in analize konkurentov bomo nato ocenili obseg trga in potencialno letno rast, kjer bomo upoštevali dejavnike, ki vplivajo na rast, ter predvideli prodajo.

### **5.2.1 Ljudje**

Ljudje, ki največ nakupujejo, so ljudje generacije X in tako imenovani otroci blaginje. Tem generacijam podjetje nudi tudi največjo ponudbo.

- Generacija X (1961–1980) = 56,5 %
- Otroci blaginje (baby boomers 1944–1960) = 43,5 %.



**Slika 2: Procentualna razporeditev kupcev**

### **5.2.2 Konkurenčne organizacije**

Na tem mestu je treba še enkrat poudariti, da Manufaktura, d. d., ni najcenejša, je pa zelo ugodna glede na kakovost svoje prefinjene ponudbe. Manufaktura, d. d., ponuja blago priznanih blagovnih znamk, spodnje perilo, posteljnino, brisače in zavese. Ima pester prodajni program, ki ga odlikujeta kvaliteta in izbira. Manufaktura, d. d., pa ponuja tudi dodatne usluge, kot so krajšanje oblek in šivanje zaves ter nabavo blaga po meri. Manufaktura, d. d., bo tako vstopila v popolnoma konkurenčno okolje, saj bo s svojo pozicijo v velikem nakupovalnem centru lažje dostopna.

- Če pa kot konkurenco zavzamemo skupek trgovin, ki ponujajo enake izdelke in storitve kot Manufaktura, d. d., opazimo, da so podobne organizacije Modiana trgovine, Tkanina Ljubljana, Peek & Clopenburg, Mana in NKD. Oblečila in drugo blago Manufakture, d. d., po kakovosti in hkrati cenovno presegajo prodajne artikle naštetih organizacij. Manufaktura, d. d., iz te konkurence izstopi in se nad konkurenco dvigne, saj ponuja tudi dodatne usluge, kot so krajšanje oblek in šivanje zaves ter nabavo blaga po meri.
- Konkurenco bi lahko predstavljalo tudi podjetje C&A, ki ga prav tako odlikuje prefinjenost ponudbe in nizke cene, a je kakovost na precej nizki ravni.
- Kot glavne konkurente pa bi lahko navedli: trgovino Mura, trgovino Lisca, Skiny ter S'Oliver trgovine. Trgovina Mura, trgovini Lisca in Skiny predstavljajo neposredno konkurenco, saj ponujajo artikle blagovnih znamk, ki jih je mogoče dobiti tudi na prodajnih policah Manufakture, d. d. Artikle bodo zaradi prodajnih postopkov prodajali po nižjih cenah, hkrati pa bodo imeli tudi več izbire. Trgovine S'Oliver pa predstavljajo konkurenco, saj je to zelo priznana blagovna znamka, ki je cenovno zelo dostopna. Za Manufakturo, d. d., je velik konkurent, saj je njen osnovni tržni segment prav konfekcija za mladostnike in najstnike, ki je Manufakturina šibka točka.

## 5.3 Strategija

### 5.3.1 Program ponudbe glede na področje prodaje

Osnovna ponudba podjetja zajema:

- *Intimna konfekcija – perilo*: Manufaktura, d. d., daje prednost bolj klasičnim blagovnim znamkam. Tudi v okviru zastopanih prodajnih programov se izogiba izrazito modnim modelom. Najširša je zastopana blagovna znamka Triumph, sledi Lisca, Komet, Beti, Bellissima. Slednja je edina blagovna znamka, ki je namenjena mlajšim potrošnicam in tudi masovnejši prodaji. Pri izbiri moškega perila lahko izbiramo med blagovnimi znamkama Triumph (Sloggi) in Galeb.
- *Ženska konfekcija* je najpomembnejši segment prodaje, saj predstavlja okrog 70 % ponudbe, in s tem prinaša najvišji dobiček podjetju. Gre za ponudbo bolj klasičnih blagovnih znamk, večinoma udobnih krojev, za stranke nad 35.–40. letom starosti. Zastopane blagovne znamke so Gerry weber, Taifun, Gelco, Kenny S, Cecil, Basler, Monari, Rašica in Labod.
- *Moška konfekcija* – vsekakor so to blagovne znamke za moške kupce nad 35 let. Zastopan je tako klasični del ponudbe, kot so oblačila za prosti čas. Blagovne znamke: Mura, Labod, Benvenuto, Lacoste, Bugatti, Stones, Brax, Piere Cardin in Jupiter.
- *Mladostna konfekcija* – tudi za mlajše stranke bomo poskrbeli z blagovnimi znamkami EK Jeans in Garcia (ženska ponudba).
- Konfekcija oz. oblačila za zahtevnejše kupce.
- *Otroška konfekcija* – del poslovalnice bo namenjen otroški konfekciji od 0–16 let.

### 5.3.2 Osebna prodaja s svetovanjem

Prodajno osebje je ena od ključnih vrlin Manufakture, d. d., zato jih je strankam smiselno predstaviti osebno (z imenom in fotografijo na vizitki ali v predstavitvenem prospektu). Eventualno lahko ima vsaka stranka vizitko prodajalca, na katerega se vedno obrne.

#### *Cilji osebne prodaje*

Povečanje števila kupcev v Manufakturi, d. d., – pretvarjanje interesentov v kupce/dobra predstavitev proizvoda, spodbujanje k nakupu, plačilni pogoji ...

Pri osebni prodaji so poleg osebnega nastopa in govorniških spretnosti prodajalca pomembna še sledeča orodja, ki utrjujejo ugled podjetja in zaupanja v prodajalca: imenski listek prodajalca, urejenost prodajalca (delovna obleka), osebna vizitka, nazorna in natančna predstavitev blaga in izdelka.

### **5.3.3 *Predvidena predstavitev ponudbe in prodajni postopek***

Prodajni postopek zajema pridobivanje novih potencialnih kupcev, zaključevanje prodaje, pridobivanje in spremljanje naročil ter poprodajni servis. Prodajni postopek povezuje podjetje in stranke. Temelj prodajnega postopka je komunikacija med podjetjem in stranko, zato bi lahko rekli, da uspešno prodajno komuniciranje temelji na razmerju med prodajalcem in kupcem, ki ga olajšuje medsebojno zaupanje ali dobre izkušnje iz preteklega poslovanja. Prodajalec mora tako najprej ugotoviti, česa si stranke želijo in kako so zadovoljne z obstoječo ponudbo. Na osnovi zadovoljstva strank, vizije in znanj, bi Manufaktura, d. d., lahko izoblikovala standarde o vedenju, veščinah in znanju, ki ga morajo imeti zaposleni na prodajnih mestih.

Spoznavanje in predstavitev zajema:

- spoznavanje stranke > predvsem poslušamo. Spodbujamo s podvprašanji o problemih, težavah, potrebah, stroških ...
- predstavitev ponudbe > predstavimo osnovna področja ponudbe, oddelke in dalje tipamo, kaj od tega si želi;
- postavitev diagnoze > povzamemo aktualne potrebe, ocenimo cenovni rang;
- predstavitev prvih artiklov > predstavimo prve artikle in opazujemo odziv; če ne ustreza, predlagamo druge; izpostavljam lastnosti in kakovosti artiklov;
- najpogostejše napake uvodne predstavitve: prehitro začetek predstavitve, brez da bi ustvarili zaupanje, preveč strokoven besednjak, ki ga uporabljamo, preveč govora o lastnostih in premalo o koristih; premalo poslušanja in razumevanja želja stranke.

Predlog izbora artiklov in svetovanje vključuje:

- ožji izbor artiklov > povzamemo koristi izbranih artiklov;
- podporno gradivo > podpiramo predstavljeno in utrjujemo kredabilnost (katalogi, plakati);
- svetovanje > cilj je, da stranke prodajalca zaznavajo kot strokovnjaka – to se doseže z jasnostjo in razumevanjem stranke; razmišljanje skozi njene oči in dodajanje strokovnih argumentov, prednosti, koristi, primerjavo; vse skupaj začinjeno z dobro mero okusa in poznavanjem modnih smernic;
- poudarja koristi. Naj se vidi naše navdušenje, ko je artikel pravi;
- ustvarjanje zaupanja > izpostavimo dodatne možnosti in storitve, prilagodljivost stranki, osebni pristop, možnost prikrojitve po meri; posebni rekviziti za predstavitev kakovosti blaga (katalogi, barvne sheme, lupa ...).

Predstavitev cene vključuje naslednji aktivnosti:

- predstavimo cene izbranega oz. več izbranih artiklov > cena naj bo izražena s spoštovanjem in občutkom, glede na ocenjena pričakovanja in zmožnosti stranke;
- motiviramo > pri predstavitvi cene povzeti, kaj bo stranka dobila za to ceno in kako bo rešila potrebo, ki jo ima.

Zaključek prodaje zajema:

- sprejemljiva cena > pospremiti do blagajne in se zahvaliti za nakup;
- previsoka cena > zagovarjanje: da, res je višja cena, ampak je zelo kakovostno (npr. cena je morda res pretirana, a hlač ne boste tako zlahka uničili ...);
- ali pa poiskati alternativne cenejše artikle.

#### **5.3.4 Procesiranje**

Procesiranje zajema naslednje korake:

- Korak 1: nagovor: prijazno pozdravimo stranko ob vstopu na prodajno mesto in ji nakažemo, da smo ji na razpolago.
- Korak 2: razumevanje želja in potreb s tem, da jo pozorno poslušamo, ocenimo njen osebni stil in na podlagi tega ponudimo pomoč stranki, v primeru, da potrebuje čas za ogled, ji čez določen čas ponovno izkažemo pozornost.
- Korak 3: svetujemo na podlagi razumevanja, želja in potreb: argumentiramo, tako na nivoju modnih smernic kot kakovosti izdelka. Zagovarjamo odkrito svetovanje (ni vsak artikel za vse); v primeru, da stranka išče artikel, ki ni na zalogi, znamo ponuditi alternativo.
- Korak 4: spodbujamo na podlagi resničnih in odkritih zaključkov spodbujamo stranko v odločitve za nakup. Bodimo zelo uvidevni in predvsem nevsiljivi. izpostavljammo kvaliteto, kroj, način plačila, utemeljevanje prednosti nakupa.
- Korak 5: predstavimo dopolnjujoče artikle oz. dodatke.
- Korak 6: zahvala za obisk ali nakup; priporočilo za naprej, po potrebi darilce.

#### **5.3.5 Fizični dokazi**

Fizični dokazi v trgovinski dejavnosti so lahko:

- Prostori: so pri trgovinski dejavnosti eden od pomembnejših graditeljev ustreznega vtisa na obiskovalce in ugleda. Dolgoročno se poskrbi za urejenost, skladno s celostno podobo.
- Reference: uveljavljanje blagovne znamke, katere predstavlja (logotip, promocijski material).

#### **5.3.6 Pospeševanje prodaje**

Zajema ukrepe za spodbujanje potrošnikov k nakupu, večjemu obsegu nakupa oz. dodatnim nakupom (nagradne igre, kuponi, darila ob nakupih, popusti, posebno pakiranje, demonstracije proizvodov na prodajnem mestu ...).



### *Cilji pospeševanja prodaje:*

Danes je uspešno tisto podjetje, ki uspe zadovoljiti potrebe ciljnih kupcev in ponuja veliko boljše izdelke kot konkurenca. Da kupci spoznajo, kateri izdelki so boljši od konkurenčnih, pa ima veliko vlogo pospeševanje prodaje. Gre za marketinški instrument, ki z določenimi orodji spodbuja k bolj učinkovitemu delovanju vseh udeležencev na prodajni poti izdelka, od prodajnega osebja podjetja, posrednikov in do končnih potrošnikov. Osnovni namen pospeševanja prodaje je dosežati hitrejši in močnejši odziv porabnikov za nakup izdelka, s tem podjetje lažje doseže prodajne cilje in s tem tudi dobiček. Ponudniki uporabljajo razne vrste spodbud za pospeševanje prodaje, da bi pritegnili k prvemu nakupu, nagradili kupce in povečali stopnjo ponovnih nakupov. Cilje pospeševanja bi lahko razdelili v tri skupine: pridobivanje novih strank, spodbujanje števila nakupov, povečanje nakupov zvestih strank. Manufaktura, d. d., se bo zavzemala predvsem za povečanje nakupov obstoječih kupcev, zato v nadaljevanje navajamo nekaj metod pospeševanja prodaje.

### *Metode pospeševanja prodaje:*

*Družabni kotichek:* glede na izpostavljeno pripravljenost navezovanja osebnega stika ter nekatere zaznane želje po neformalnih kratkih srečanjih bi bilo potrebno pripraviti prodajalce za takšne stranke, ki pri nakupovanju bolj intenzivno iščejo tudi osebni stik. V kolikor jim ponudimo kavo ali čaj, jih pridobimo na svojo stran. Hkrati prelista promocijske materiale.

*Svetovalni kotichek za stalne stranke/brezplačno:* občasno lahko stalnim strankam ponudimo brezplačno osebno svetovanje strokovnjaka – to jim ponudimo glede na opravljeno število ali vsoto nakupov – namenimo ji cca. 30 minut našega časa in se posvetimo njihovim konfekcijam (po potrebi spoznavajmo njihovo domačo zbirko in jim svetujemo, kako dopolniti garderobo ...). Razmišljamo, kako bi jim rešili problem in jim prodali nov artikel. Informacije beležimo v bazi.

*Priporočila zvestih strank:* stranke, ki so skozi čas pridobile zaupanje v Manufakturo, d. d., so najbolj prepričljiv kanal za pridobivanje novih strank, zato je vredno spodbujati njihovo dobro mnenje, da ga bodo delile s prijatelji in znanci (velikokrat to deluje že samo z vljudno prošnjo in zahvalo za zaupanje; lahko pa jih dodatno stimuliramo z nagradnim kuponom (zanje ali za prijatelja).

*Orodja zvestobe:* glede nasičenosti tovrstnih pristopov bi veljalo razmišljati o bolj prefinjenem stimuliranju zvestih kupcev. Lahko si zamislimo nekoliko drugačno točkovanje nakupov oz. kartico zvestobe – namesto nalepk ali kuponov bi dajali gumbe Manufakture (simbolika). Izvirno uporabo gumbov pa bi lahko dodatno nagradili (in podprli s publiciteto).

*Post-prodajna orodja:* vredno je razmisliti o računih z garancijo, certifikatih kakovosti, navodilih za uporabo in vzdrževanje, skratka o vsem, kar utrjuje že pridobljeno zaupanje v

prodajne artikle, saj odpira nadaljnje možnosti trženja obstoječim strankam. Poleg tega delujejo tudi simbolična darila ob večjih nakupih ali brezplačno darilno zavijanje izbranih artiklov.

### **5.3.7 Prodajne akcije**

Prodajne akcije so ena ključnih komunikacijskih orodij večine podobnih organizacij. Zaradi nasičenosti trga jih je potrebno sistematično načrtovati, skrbno pripraviti, sproti meriti in izkušnje prenesti v vse naslednje korake tržnega segmenta komuniciranja. Prodajne akcije bi bile namenjene predvsem pridobivanju novih strank, zato bi morali veliko oglaševati in razstavljati.

Prvi korak bi tako pomenil pošiljanje brezplačnih katalogov na dom, ki vsebuje kupon za 10 % ob prvem nakupu. Drugi korak k pridobivanju kupcev pa je vsekakor razstavljanje proizvodov na mestu nakupa, urejanje prodajnega mesta in izložbenih oken. Izložbena okna bodo velika, vsako bo imelo najmanj pet lutk, zato da bodo pritegnile pozornost. Lutke v izložbah bodo oblečene v najboljši kombinaciji delov oblačil, ki jih določajo modne smernice. Teme izložbenih oken se bodo menjale glede na sezono, glede na akcije, glede na posebne priložnosti. Lutke v izložbah bo oblačila le prodajalka, ki je za to delo posebej podučena.

Ko bo ta korak opravljen in bomo pričakovali nove stranke, pa je prav, da imamo pripravljenih nekaj prodajnih akcij, ki so drugačne od konkurence. Akcija je lahko v duhu klasične sezonske razprodaje (10 %–40 %), ali bolj prefinjene poteze, kot na primer:

- vzemi 3 – plačaj 2;
- obleci se in zmagaj na natečaju za najbolj izvirno kombinacijo;
- pričakujemo 100-tega kupca v mesecu (nagradimo z ...);
- nagradne igre (preprosta radijska vprašanja ali bolj kompleksno zasnovane akcije);
- ... odkrijte skrivnostni artikel – tokrat za zrele ženske itd.

Akcije naj bodo medijsko podprte (radio je praktično nepogrešljiv, v primeru bolj kompleksno zasnovanih akcij dodatna podpora v tisku, na prodajnem mestu, na TV ...).

### **5.3.8 Cenovna politika in prodajni pogoji**

Pri nakupu blaga potrošniki postavljajo različne pogoje. Cena je en – vendar ne edini – dejavnik v njihovih odločitvah. Kompromis med pogoji in nakupom se zgodi, ko izbirajo med prednostmi in vrednostjo, ki jih dobijo od izdelka, in ceno, ki so jo pripravljani plačati za dane prednosti. Določanje cene je ključno pri oblikovanju vsake izdelčne ponudbe, zato bomo v Manufakturi, d. d., cenovno politiko postavili v razmerju do potreb podjetja po preživetju in rasti, strategije podjetja in situacije na trgu. Naš cilj je optimalna cena glede na vse te dejavnike, zato bomo razvili različno usmerjene cenovne politike.

### *Konkurenčno usmerjena cenovna politika*

Cenovno politiko bomo oblikovali predvsem na podlagi cen konkurence. Cena ne bo nižja od konkurence, a bo za ponujeno kakovost ceno vredno plačati.

### *Cenovna politika – povezana s preferenco kupca*

Z nizkimi reklamnimi cenami ali popusti bomo poskusili ob uvajanju novega izdelka pridobiti kupca za nakup reklamiranega izdelka. Pri tem bomo pričakovali, da bo temu izdelku dal prednost tudi kasneje, ko bodo cene višje.

### *Posebni ukrepi cenovne politike - diferenciacija cen (različnost cen)*

Da bo naša prodajalna enota izkoristila različno kupno moč povpraševalcev, bo prodajala istovrstne izdelke po različnih cenah. Pri tem se bomo poslužili predvsem oblike cenovne politike, ki vključuje časovno diferenciacijo cen (predsezonske – nižje in sezonske – višje cene).

Prodajni pogoji trgovine Manufaktura, d. d., so sestavljeni v skladu z Zakonom o varstvu potrošnikov. Ti splošni prodajni pogoji določajo pravice in obveznosti med kupcem in prodajalcem. Kupec s plačilom računa potrjuje, da sprejema te prodajne pogoje in da se z njimi v celoti strinja. Poleg gotovine in darilnih bonov bomo sprejemali tudi naslednje plačilne oziroma kreditne kartice: BA, Maestro, Karanta, Eurocard/Mastercard, American Express, Visa, Activa, Diners. S kartico Diners ali American Express je možen nakup na več obrokov brez obresti. Največ možnih obrokov je 10, najnižji znesek nakupa pa je 140 EUR, najnižji znesek obroka je 70 EUR. Kupec mora ob prevzemu pregledati prejeto blago in prodajalca nemudoma obvestiti o stvarnih napakah. Na originalnem računu, ki ga boste prejeli, bo naveden znesek nakupa. V primeru, da je blago poškodovano oziroma ima kakšno napako, ali mere ne ustrezajo, je mogoče izvesti morebitno menjavo ali reklamacijo v roku osmih dni, ki je možna le ob predložitvi originalnega računa. Blago je mogoče vrniti ali reklamirati. Razloga za vračilo blaga ni potrebno navajati. Izdelek mora biti nepoškodovan, nerabljen in v nespremenjeni obliki, potem prodajalec vrne denar. Pri reklamaciji izdelka pa je treba navesti napako oziroma druge neustrezne lastnosti blaga.

### **5.3.9 Tržno komuniciranje**

Podjetje komunicira s kupci in potrošniki s tako imenovanim tržnim komuniciranjem. Tržno komuniciranje je neločljivi del tržne ponudbe podjetja. Tržno komuniciranje predstavljajo vse aktivnosti, ki jih podjetje izvaja z namenom, da bi vzpostavilo komunikacijo z obstoječimi in potencialnimi strankami, udeleženci v poslu. S tržnim komuniciranjem podjetje sporoča o svojem obstoju, lastnostih in prednostih posameznih storitev, s čimer želi prepričati kupce za

nakup. Lahko bi rekli, da je tržno komuniciranje informiranje, vplivanje in prepričevanje ciljne javnosti.

Tržno komuniciranje nove prodajalne enote bo obsegalo:

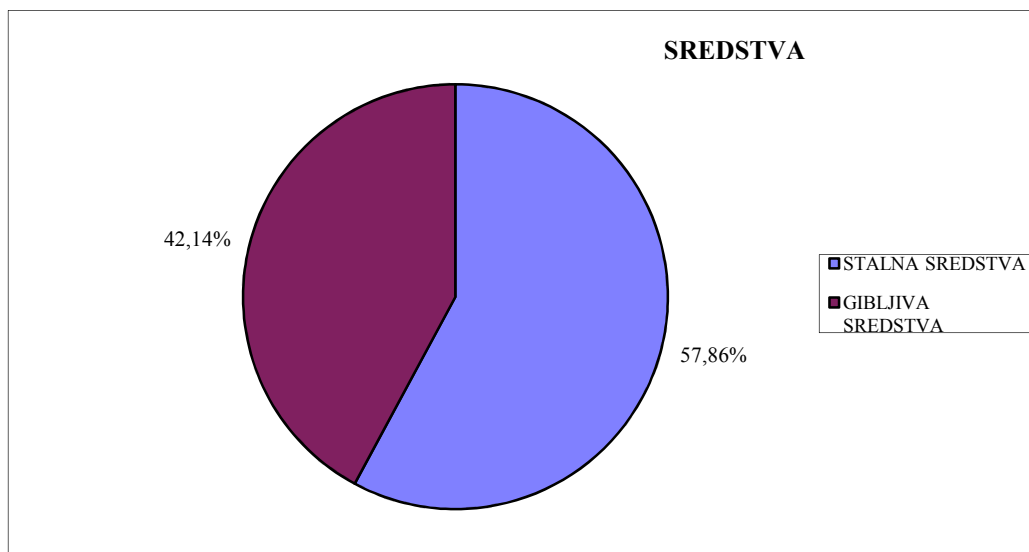
- oglaševanje na prodajnih mestih: vedno bolj izpostavlja blagovno znamko in posledično prodajne »cornerje«, ki se jih opremlja s plakati in drugim propagandnim gradivom znamke;
- oglaševanje (ekonomsko propagando), ki bo zajemalo vsa plačana sporočila o podjetju ali njenih izdelkih in storitvah, na primer oglase v časnikih in revijah, radijske in televizijske objave, napise in slike na javnih prostorih, plakate in letake;
- publiciteto, ki zajema vsa neplačana sporočila o podjetju in njenih izdelkih ali storitvah, na primer članki v časopisih, revijah, novice na televiziji, ugodne govorice med porabniki;
- notranji register strank; dvakrat letno (enkrat v pomladansko-letni in enkrat v jesensko-zimski) se pošilja strankam na domač naslov bon za 10 % popust.

#### **5.3.10 Prodajne poti**

Ker ima trgovinsko podjetje že ustaljeno, lastno prodajno mrežo, ni odprtih vprašanj o najprimernejši prodajni poti. Podjetje Manufaktura, d. d., prodaja svoje blago preko trgovine na drobno. Zato je najprimernejša prodajna pot, da bo blago prišlo do ciljne skupine kupcev podjetja *neposredna prodajna pot*, pri kateri gre za neposredno povezavo med proizvajalcem in potrošnikom.

## 5.4 Finančne projekcije

### 5.4.1 Otvoritvena bilanca stanja



Slika 3: Otvoritvena bilanca

V otvoritveni bilanci stanja 1. 1. 2012 bomo imeli 335.280 EUR sredstev. Od tega bo 194.000 EUR stalnih sredstev, ki predstavljajo opremo, in 141.280 EUR gibljevih sredstev, ki zavzemajo denarna sredstva.

### 5.4.2 Izkaz uspeha

Pri izkazu uspeha je treba upoštevati tako prihodke kot odhodke. V letu 2012 pričakujemo 1.250.000 EUR prihodkov od poslovanja. V letu 2013 predvidevamo 10,3 % rast na 1.287.500 EUR in v letu 2014 11,3 % rast na 1.458.000 EUR.

Pri odhodkih bomo upoštevali naslednje dejavnike. Nabavno vrednost prodanega blaga, stroški bruto plač, prispevki podjetja za plače, amortizacijo in druge stroške poslovanja, pod katere spadajo: reklama in otvoritev, obratovalni stroški in uprava najetega prostora, najemnina, gradbena dovoljenja in ostali gradbeni stroški, zavarovanja in kavcije indirektnih stroškov, stroški telefona, vode, pisarniškega materiala in drugi nepredvideni stroški.

Pri nabavni vrednosti bomo v prvem letu porabili 748.125 EUR, v letu 2013 700.569 EUR, za plače bomo v prvem letu namenili 85.400 EUR, v naslednjih dveh letih pa 92.700 EUR. V prvem letu je zaradi odprtja namenjenih samo 11 plač, ker se plača v prvem mesecu ne izplača. Za prispevke za plače bomo namenili v prvem letu 13.749 EUR, v naslednjih dveh letih pa 14.925 EUR. Amortizacija bo znašala 25.000 EUR. Pri drugih stroških poslovanja bomo imeli v prvem letu 414.276 EUR, v naslednjih dveh letih pa 322.368 EUR stroškov.

Čisti dobiček ali izguba, vključno z davkom od dobička, bo v letu 2012 sicer še negativen, v prihodnjih dveh letih pa bo bomo že poslovali z dobičkom. V letu 2013 bomo imeli 49.551 EUR dobička, v letu 2014 pa 104.315 EUR čistega dobička.

#### **Preglednica 8: Izkaz uspeha**

<b>Kategorija</b>	<b>1. leto 2012</b>	<b>2. leto 2013</b>	<b>3. leto 2014</b>
<b>Prihodki skupaj</b>	1.250.000	1.287.500	1.458.000
Prihodki od poslovanja	1.250.000	1.287.500	1.458.000
<b>Odhodki skupaj</b>	1.286.550	1.225.562	1.327.606
Nabavna vrednost prodanega blaga	748.125	770.569	872.613
Stroški bruto plač	85.400	92.700	92.700
Prispevki podjetja za plače	13.749	14.925	14.925
Amortizacija	25.000	25.000	25.000
Drugi stroški poslovanja	414.276	322.368	322.368
reklama in otvoritev	86.760	13.440	13.440
obratovalni stroški in uprava najetega prostora	47.040	47.040	47.040
najemnine	147.840	147.840	147.840
gradbena dovoljenja in ostali gradbeni stroški	6.600	0	0
zavarovanja in kavcije-indirektni str.	37.000	37.000	37.000
stroški telef., voda, pisarniški material, popravila ...	35.000	35.000	35.000
drugo (nepredvideni stroški)	54.036	42.048	42.048
<b>Dobiček ali izguba pred obdavčenjem</b>	-36.550	61.938	130.394
<b>Davek od dobička</b>	0	12.388	26.079
<b>Čisti dobiček ali izguba</b>	-36.550	49.551	104.315

#### **5.4.3 Kazalniki**

Gospodarnost (Ekonomičnost) se nanaša na gospodarsko ravnovesje z delovnimi sredstvi in delom. Gospodarnost nam pove, koliko proizvoda ustvari ena (denarna) enota proizvodnih tvorcev, in je tem večja, čim več proizvoda ustvari enota proizvodnih tvorcev (Pučko in Rozman 1992, 276)

Poslovni in finančni kazalnik nam kaže razmerje med skupnimi prihodki in skupnimi odhodki. Prihodki se nam iz leta 2012 do leta 2014 povečajo za 11,3 %, iz 1.250.000 EUR na 1.458.000 EUR. Odhodki se nam povečajo iz 1.286.550 EUR na 1.327.606 EUR, kar je 10,3 %. V prvem letu bo izguba po obdavčitvi še 36.550 EUR, v letu 2013 bo že dobiček 49.551 EUR, v letu 2014 pa že 104.315 EUR dobička.

## Preglednica 9: Kazalniki

poslovni in finančni kazalniki	1. leto 2012	2. leto 2013	3. leto 2014
prihodki	1.250.000	1.287.500	1.458.000
odhodki	1.286.550	1.225.562	1.327.606
dobiček ali izguba	-36.550	61.938	130.394
dobiček ali izguba po obdavčitvi	-36.550	49.551	104.315

### 5.4.4 Denarni tok

Izkaz denarnega toka v letu 2012 nam kaže gotovinski saldo. V prvem mesecu gre predvsem za zagonske stroške in najemnino. V naslednjih mesecih pa na nihanje vpliva predvsem plačevanje dobaviteljem.

### 5.4.5 Točka preloma

Točka preloma je kritična točka gospodarnosti, ko se celotni prihodki in celotni stroški izenačijo. Drugače povedano, v točki preloma sta cena proizvoda in lastna cena proizvoda enaki (Bojnec idr. 2007). V našem primeru uporabljamo stalne stroške, ki so vedno enaki in variabilne stroške, ki se mesečno spreminjajo. Prodati moramo 5.405 enot na mesec, da bo podjetje doseglo točko preloma, ob predpostavki, da ima podjetje 35.499 EUR fiksnih stroškov, da je povprečna cena prodanega proizvoda 16,00 EUR in nabavna vrednost slednjega 10,00 EUR.

## 5.5 SPIN analiza

Namen SPIN analize je, da dobro spoznamo svoje podjetje, bodisi že ustanovljeno, ali pa podjetje v fazi razvoja ideje. Izvedba SPIN analize je nujen predpogoj, da si lahko oblikujemo in sestavimo smiselne in hkrati dosegljive cilje. Kratica SPIN (sicer izhaja iz angleške besede SWOT) označuje Slabosti, Prednosti, Izzive in Nevarnosti podjetja. V praksi je zelo primerna, ker je preprosta, ne zahteva posebnega analitičnega znanja, ne vzame nam veliko časa in daje dobre rezultate ob razmeroma majhnem vložku (Data.si 2008).

- Manufaktura, d. d., je podjetje z dolgoletno in bogato tradicijo. V vseh teh letih se je osnovala družba s 16 prodajnimi enotami in 89 zaposlenimi. Manufaktura, d. d., se sooča s številno konkurenco in kljub nenaklonjenim gospodarskim trendom ostaja vodilni tekstilni trgovec na Primorskem s ciljem poslovnega širjenja na druge regije in trge. Utrjevanje svojega položaja na Goriškem in krepitev prisotnosti v večjih slovenskih mestih so primarne naloge podjetja. V ta namen se podjetje odpira navzven z odpiranjem prodajnih enot v Kopru, Domžalah, Postojni. Lahko bi povzeli, da so trgovine Manufakture, d. d., na dobrih lokacijah, njene prodajne površine so urejene.

- Manufaktura, d. d., vseskozi sledi svojemu osnovnemu poslanstvu, da bi svojim strankam ponudili zanesljivo kakovost po zmernih cenah ter strokoven in prijazen osebni odnos. Zaposleni si vseskozi prizadevajo, da kupci dejansko občutijo, da je v Manufakturi dober nakup pravilo. V tem kontekstu je Manufaktura, d. d., tudi prevzela svoj slogan; »Kjer je dober nakup pravilo« in le-tega potrjujemo že vsa leta, je naših policah »ta pravo« blago, ki ga odlikujeta kakovost in izbira. Manufaktura, d. d. ponuja artikle priznanih blagovnih znamk, zato je Manufaktura ime, ki nekaj pomeni. Poleg linije oblačil pa ponuja še posteljnino, brisače in zavese, ki jih prikroji po meri. Tako je v Manufakturi, d. d., vse na enem mestu.
- Manufakturina poslovno-prodajna filozofija ostaja ista in sicer prijazno strokovno in pošteno svetovanje svojim strankam ob ponudbi kakovostnih izdelkov, kar daje svojim strankam pravi občutek domačnosti in prijetnega vzdušja. Klasična postrežba, osebni pristop do kupca in pripravljenost narediti »nekaj več« za stranko pa nas spet dvigne nad konkurenco. Manufaktura, d. d., ima več zaposlenih v prodajnem kadru kot konkurenca, zato ji to predstavlja možnost širšega in obsežnejšega svetovanja strankam.
- Da dober nakup postane pravilo, pa ponuja še dobre plačilne pogoje in ugodnosti za zveste stranke.
- Kljub vsem navedenim prednostim, pa se je treba zavedati tudi pomanjkljivosti. Resda Manufaktura, d. d., ponuja artikle priznanih blagovnih znamk in poleg linije oblačil ponuja še posteljnino, brisače in zavese, ki jih prikroji po meri, toda ponudba mladostniških kolekcij je zelo ozka. Manufaktura, d. d., sicer stoji za dejstvom, da ponuja zanesljivo kakovost po zmernih cenah, toda cena je vseeno visoka tudi za oblačila slabše kakovosti.
- Poleg pomanjkljivosti v sami prodaji in ponudbi pa se pojavljajo tudi pomanjkljivosti glede njenega položaja na trgu, saj je nefleksibilna in premalo agresivna. Ker podcenjuje konkurenco, ima Manufaktura, d. d., težave s tržnim komuniciranjem in oglaševanjem.
- Manufaktura, d. d., bo v prihodnosti poskrbela, da bo modernizirala poslovalnice in pomladila kolektiv. Zmanjšala bo stroške z reorganizacijo urnikov (kombinacija urnikov tako, da tretjina zaposlenih dela deljeni čas). Odstotek znižanja stroškov pa bo namenila za učinkovito tržno komuniciranje in oglaševanje. Poskrbela bo tudi za kupce z B2B ponudbo in dodatnimi ugodnostmi, predvsem z uvedbo kartice zvestobe.
- Ob uresničevanju vseh priložnosti pa se bo morala zavedati drugih nevarnosti na prodajnem trgu in trgu dela, kot so:
  - veliki stroški kadrovske številčnejšega kolektiva,
  - zaposlitev slabega kadra,
  - lastništvo,
  - 58 % razpršenega kapitala, možnost prevzema,
  - cene, premalo ponudbe za mlade,
  - upad kupne moči, finančna kriza, brezposelnost,
  - globalizacija.



## 6 ZAKLJUČEK

Poslovne ideje, povezane s trgovino oziroma odprtjem novih poslovalnic v velikih trgovinskih centrih, so nam vedno predstavljale velika vprašanja. Velikokrat smo razmišljali, kako bi pripravili poslovni načrt, koliko možnosti bi imeli, da bi ga realizirali. Tako smo si za zaključek svojega študija izbrali prav poslovni načrt trgovinskega podjetja.

Širitev trgovinskega podjetja oziroma odprtje nove poslovalnice v velikem trgovinskem centru vsakemu podjetniku ponuja velik izziv. Zavedamo se, da smo v primerjavi z uveljavljenimi podjetniki pravi začetniki in amaterji na tem področju in nam manjka še precej izkušenj in praktičnega znanja. A tale poslovni načrt je dober začetek. Menimo, da je poslovni načrt dober pristop za analizo pomembnejših dejavnikov, ki tako in drugače vplivajo na zagon in uspešnost poslovanja podjetja. Ampak pri tem se ne sme spregledati dejstva, da je poslovni načrt le pisni dokument in da je realnost lahko precej drugačna od predvidevanj, ter se zavedati, da je nemogoče predvideti vse dejavnike, ki na poslovanje vplivajo. Toda če dobro razmislimo, je poslovni načrt zelo koristna poteza podjetnika, saj ga prisili, da temeljito razmisli o svoji ideji in jo razišče z vseh zornih kotov.

Na trgu trgovine z oblačili obstaja zelo močna konkurenca. Zavedamo se, da Manufaktura, d. d., ni najcenejša, a bo drugim trgovinam z oblačili konkurirala z vidika kakovosti ponudbe, saj imajo glede na ta dejavnik oblačila zelo ugodne cene. Temu primerno bo komunikacija gradila ustrezen imidž prefinjene ponudbe. Manufaktura, d. d., je prava izbira, ko stranke iščejo, da se jim po izkazanih cenah ponuja modno in kakovostno blago.

Mislimo, da bo nova poslovalnica v trgovinski center vnesla nov val načina prodaje. S tem poslovnim načrtom smo želeli prikazati, da bodo stranke v poslovalnicah Manufakture, d. d., prijazno postrežene in da se jim bo strokoven kader posvetil ter jim pomagal izbrati najboljšo kombinacijo. In nadalje izpostaviti, da bodo v trgovini dobile največ za svoj denar.

Kljub temu, da ima Manufaktura, d. d., v prodajnem kadru več zaposlenih trgovcev kot konkurenca, in ji bodo trgovine z nižjimi cenami predstavljale veliko konkurenco, omenjenemu podjetju svetujemo, da poslovni načrt realizira in s tem dokaže, da ima kvalitetno blago ceno, ki jo je vredno plačati.



## LITERATURA

- Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
- Bergant, Bogomil in Štefan Ivanko. 1999. *Poslovanje podjetja*. Novo mesto: VŠUP.
- Bojnec, Štefan, Žiga Čepar, Tanja Kosi in Bojan Nastav. 2007. *Ekonomika podjetja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Cassar, Ray M. 2003. *Kako pripraviti poslovni načrt*. Ljubljana: PCMG, Euro Info Center.
- Data.si. 2008. *Kako pravilno napisati poslovni načrt – II. del*. [Http://data.si/sl-SI/a-90/kako-pravilno-napisati-poslovni-nacrt--ii-del](http://data.si/sl-SI/a-90/kako-pravilno-napisati-poslovni-nacrt--ii-del) (11. 10. 2011).
- Glas, Miroslav. 2000. Uvod v poglavje. V *Podjetništvo za 21. stoletje.*, ur. Viljem Pšeničny, 143–147. Ljubljana: Gea College.
- Hebert, Robert F. in Albert N. Link. 1988. *The Entrepreneur: Mainstream Views & Radical Critiques*. New York: Praeger.
- Hisrich, Robert D., ur. 1986. *Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital: The Foundations of Economic Renaissance*. Lexington: Lexington Books.
- Kovač, Bogomir. 1990. *Uvod v podjetništvo: analiza poslovnega načrta*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
- Kovač, Zdenka, Hana Šuster Erjavec, Alenka Hren, Sebastijan Kovač in Vanja Hazl. 2005. *Podjetništvo, ustvarjalnost, inovacije: poti do uspešnih podjetij*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Plut, Helena in Tadeja Plut. 1995. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Potočnik, Vekoslav. 2001. *Trženje v trgovini*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pšeničny, Viljem. 2000. Podjetništvo v ekonomski in poslovnoorganizacijski znanosti. V *Podjetništvo*, ur. Viljem Pšeničny, 353. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Pučko, Danijel in Rudi Rozman. 1992. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rebernik, Miroslav. 1999. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rebernik, Miroslav, Polona Tominc in Ksenja Pušnik. 2008. *Rast podjetniške aktivnosti v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Ruzzier, Mitja, Boštjan Antončič, Tina Bratkovič in Robert D. Hisrich. 2008. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Stutely, Richard. 2003. *Uspešen poslovni načrt*. Ljubljana: Primath.
- Timmons, Jeffry A. 1990. *New Venture Creation*. 3. izd. Homewood: Irwin.
- Vahčič, Aleš, Brane Bučar, Mateja Drnovšek in Nataša Logar. 2002. *Osnove podjetništva – priročnik za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Vidic, Franc. 1999. *Priročnik za pripravo poslovnega načrta (za tehnološke inovacije)*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
- Vilfan, Jože. 2007. *Kdo je podjetnik?* [Http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=300&ClanekID=3321](http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=300&ClanekID=3321) (7. 2. 2011).

- Vodopivec, Robert. 2008. *Ekonomika podjetij*. Maribor: Fakulteta za logistiko.
- Žižek, Jan. 1994. *Venture Capital and Entrepreneurship in Central and East Europe*. Amsterdam: European Forum for Entrepreneurial Research (EFER).
- Žižek, Jan. 2000. Podjetništvo v ekonomski teoriji. V *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*, ur. Viljem Pšeničny in Miroslav Glas, 21–34. Ljubljana: Gea College.