

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

EDITA SALKIĆ

2018

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

EDITA SALKIĆ

KOPER, 2018

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

POSLOVNI MODEL KANVAS ZA IZBRANO
PODJETJE

Edita Salkić

Koper, 2018

Mentor: doc. dr. Tina Bratkovič Kregar

POVZETEK

Zaključna projektna naloga predstavlja poslovni model ustanovitve novega podjetja, ki se bo ukvarjalo s prodajo personaliziranih unikatnih daril, tržno analizo in finančni načrt ter osnovna teoretična spoznanja o podjetništvu, podjetniku in poslovnem načrtovanju. Glavni namen naloge je ugotoviti smiselnost poslovne ideje ter ali je ustanovitev podjetja z dejavnostjo prodaje unikatnih daril finančno mogoča in izvedljiva. Izvedli smo tržno analizo z vzorcem 50 oseb in s pridobljenimi informacijami predstavili vseh devet gradnikov poslovnega modela Kanvas. S pomočjo finančnega načrta smo ugotovili, da je ustanovitev podjetja smiselna in donosna.

Ključne besede: podjetništvo, poslovni model, tržna analiza, finančni načrt, personalizirana darila.

SUMMARY

The bachelor's thesis presents a business model for the establishment of a new company which will be oriented into the sale of personalized unique gifts, market analysis, financial plan with the basic theoretical knowledge about entrepreneurship, entrepreneurs, and business planning. The main purpose of the bachelor's thesis is to determine the viability of the business idea and whether the establishment of a company with the activity of selling unique gifts is financially possible and feasible. We conducted a market analysis with a sample of 50 people and presented nine building blocks of the Canvas Business Model. By means of the financial perspective, we found that establishing a company is reasonable and profitable.

Keywords: entrepreneurship, business plan, market analysis, financial plan, personalized gifts.

UDK: 005:334(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se svoji mentorici *doc. dr. Tini Bratkovič Kregar* za usmerjanje, nasvete in pomoč pri izdelavi zaključne projektne naloge.

Zahvaljujem se vsej svoji družini za podporo. Posebna zahvala *mami Hajri* in *očetu Mevlidu*, saj sta mi omogočila študij in me spodbujala v dobrih in težkih trenutkih med študijem.

Sestri Deliti hvala za nasvete in pomoč pri študiju.

Iskreno se zahvaljujem tudi svojemu *partnerju Sabahudinu*, ki vedno verjame vame in mi je z vso ljubeznijo stal ob strani ter me podpiral.

Zahvaljujem se tudi vsem tistim, ki so mi pomagali na kakršenkoli način.

Hvala vsem!
Edita Salkić

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Oprelitev obravnavanega problema	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	1
1.3	Metode za doseganje ciljev diplomskega dela	2
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
2	Podjetništvo	3
2.1	Oprelitev podjetništva in podjetnika	3
2.2	Pravno organizacijske oblike podjetij	4
2.3	Podjetništvo v Sloveniji	6
3	Poslovno načrtovanje in poslovni modeli	7
3.1	Pomen poslovnega načrtovanja	7
3.2	Oprelitev poslovnega modela	7
3.3	Prednosti izdelave poslovnega modela	8
3.4	Predstavitev poslovnega modela Kanvas	8
4	Poslovni model Kanvas za izbrano podjetje	11
4.1	Opis podjetja	11
4.2	Tržna raziskava	11
4.2.1	Opis metode zbiranja podatkov	12
4.2.2	Opis vzorca	12
4.2.3	Analiza rezultatov tržne raziskave	12
4.3	Predstavitev poslovnega modela	19
4.3.1	Segmenti kupcev	19
4.3.2	Vrednost za uporabnika	19
4.3.3	Distribucijski kanali	20
4.3.4	Odnosi s kupci	20
4.3.5	Prihodki	21
4.3.6	Ključni viri	22
4.3.7	Ključne aktivnosti	22
4.3.8	Ključni partnerji	22
4.3.9	Stroški	23
4.4	Finančni načrt	23
4.4.1	Financiranje	23
4.4.2	Poslovni izid	24
4.4.3	Bilanca stanja	24
4.4.4	Denarni tok	25
4.4.5	Kazalniki	25
4.5	Povzetek ugotovitev	26
5	Zaključek	27

Literatura.....	29
Priloge.....	31

PONAZORILA

Slika 1: Poslovni model Kanvas.....	9
Slika 2: Struktura vzorca glede na spol.....	12
Slika 3: Struktura vzorca glede na starost.....	13
Slika 4: Struktura vzorca glede na ideje za darilo.....	13
Slika 5: Struktura vzorca glede na željo po izvirnosti pri izbiri darila.....	14
Slika 6: Struktura vzorca glede na povprečen znesek za nakup darila.....	14
Slika 7: Struktura vzorca glede na mnenje o personaliziranih darilih.....	15
Slika 8: Struktura vzorca glede na pogostost nakupa personaliziranega darila.....	15
Slika 9: Struktura vzorca glede na znesek za nakup personaliziranega darila.....	16
Slika 10: Struktura vzorca glede na priložnost za izbiro personaliziranega darila.....	16
Slika 11: Struktura vzorca glede na možnosti nakupa personaliziranega darila.....	17
Slika 12: Struktura vzorca glede posvetil na darilih.....	17
Slika 13: Struktura vzorca glede na željo širše ponudbe daril.....	18
Slika 14: Struktura vzorca glede na dodatne možnosti v ponudbi daril.....	18
Preglednica 1: Delitev gospodarskih družb.....	4
Preglednica 2: Poslovni izid.....	24
Preglednica 3: Bilanca stanja.....	24
Preglednica 4: Denarni tok.....	25
Preglednica 5: Kazalniki.....	25

KRAJŠAVE

s. p.	samostojni podjetnik posameznik
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
d. n. o	družba z neomejeno odgovornostjo
d. d.	delniška družba
k. d.	komanditna družba
TRR	transakcijski račun

1 UVOD

V uvodnem delu bomo opredelili problem, opisali namen in cilje naloge ter predstavili metode za doseganje ciljev diplomske naloge.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema

V zaključni nalogi želimo predstaviti poslovni model za novoustanovljeno podjetje, ki se bo ukvarjalo s prodajo daril za različne priložnosti. Večina daril bo ročno izdelanih. Za to poslovno idejo smo se odločili, ker menimo, da obstaja za ročno izdelane in unikatne izdelke vse večje zanimanje med potrošniki. Posamezniki želijo biti pri obdarovanju in izbiri daril za različne priložnosti čim bolj unikatni in inovativni. Zaradi slednjega želimo v diplomski nalogi preveriti izvedljivost poslovne ideje.

Ko se posameznik odloči za samostojno podjetniško pot, se sreča s številnimi izzivi. Da vstopi na trg čim bolj pripravljen, mu je v pomoč poslovno načrtovanje. Podjetniki s poslovnim načrtom načrtujejo svojo poslovno aktivnost od same ideje in vse do podjetja ter končnega rezultata, ki je v večini primerov dobiček. Zagotavljanje kapitala je eden od temeljnih razlogov za pripravo poslovnega načrta, saj potencialni investitorji zahtevajo pisno opredelitev podjetniške priložnosti. Med lahko drugim podjetnik natančno oceni svojo poslovno idejo, njene prednosti in tudi slabosti ter se tako izogne dragim napakam. Poslovni načrt je rezultat procesa planiranja, v katerem podjetnik preveri, ali je njegova ideja tržno, finančno in organizacijsko zrela, da se lahko obravnava kot poslovna priložnost. Na ta način podjetnik ugotovi, ali je smiselno, da ustanovi svoje lastno podjetje, v katerem bo razvijal poslovno priložnost (povzeto po Vahčič idr. 1998, 3).

V zadnjih letih je med podjetniki in managerji vse bolj priljubljeno orodje Canvas, katerega namen je, da poslovni model vizualiziramo. Omogoča nam, da svoj poslovni model dejansko vizualno predstavimo. Vse je prikazano na enem listu papirja, na katerem predstavimo vse bistvene sestavine poslovnega modela. To nam omogoča, da vidimo vse medsebojne povezave in soodvisnosti. S pomočjo Kanvasa našo poslovno idejo predstavimo vizualno na kratek in razumljiv način. V ospredje postavljamo vedno naše uporabnike ter ponudbo vrednosti za njih (Goblon 2016).

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen zaključne naloge je pripraviti poslovni model Canvas za novoustanovljeno podjetje. Canvas je vrsta poslovnega načrta, pri katerem podjetnik najprej opredeli vrednost, ki jo ponuja. Na desno stran, ki predstavlja »izročanje« vrednosti (angl. to deliver value), dodaja segmente: uporabniki, odnosi s kupci, distribucijski kanali ter viri prihodkov. Na levi strani,

ki predstavlja ustvarjanje vrednosti (angl. to create value), pa opredeli svoje ključne aktivnosti, vire, partnerje ter strukturo stroškov (Vabšek 2015).

S pripravo Kanvasa želimo opredeliti ključne vidike novega posla in zastaviti cilje ter strategije, s katerimi želimo te cilje doseči. Za Kanvas smo se odločili zato, ker je eden izmed sodobnih poslovnih modelov, ki se danes tudi najpogosteje uporablja med mladimi podjetniki in managerji. S pripravo Kanvasa želimo predstaviti poslovno idejo, za katero mislimo, da bi lahko uspela na trgu. Ker je Kanvas eden od poslovnih modelov, ki ga pripravimo tudi vizualno, je veliko bolj pregleden in omogoča lažje prepoznavanje prednosti in slabosti zastavljene strategije za preboj na trg.

Cilji diplomskega dela:

- pregled in študij literature s področja obravnavanega problema,
- opredelitev podjetništva, podjetnika in poslovnega načrtovanja,
- podrobna predstavitev poslovnega modela Kanvasa po gradnikih,
- tržna raziskava med ciljnim uporabniki (spletna anketa),
- priprava poslovnega modela Kanvas za izbrano poslovno idejo,
- priprava finančnega načrta za prva tri leta poslovanja.

1.3 Metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Zaključna naloga je razdeljena na dva dela, in sicer na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu smo predstavili osnovne pojme s področja obravnavanega problema, kot so podjetništvo, podjetje in poslovno načrtovanje s posebnim poudarkom na poslovnem modelu Kanvas. V empiričnem delu naloge smo izdelali Kanvas poslovnega modela za izbrano podjetje. Podrobno smo predstavili vseh devet gradnikov Kanvasa, in sicer so to segmenti kupcev, vrednost za uporabnika, distribucijski kanali, odnosi s kupci, prihodki, ključni viri, ključne aktivnosti, ključni partnerji ter stroški. Poslovni model izhaja iz ugotovitev tržne raziskave, ki smo jo izvedli med ciljnim uporabniki s pomočjo spletne ankete. Dodatno smo izdelali tudi finančni načrt za prva tri leta poslovanja, s katerim smo želeli preveriti finančni vidik poslovne zamisli.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Glavna predpostavka, iz katere smo izhajali pri izdelavi poslovnega modela, je spoznanje, da je danes v večini panog prisotna močna konkurenca, zato je za uspešen prodor na trg nujno potrebno dobro poznavanje potreb in želja ciljnih uporabnikov. Pri snovanju rešitev moramo biti inovativni, prilagodljivi in v samo snovanje izdelka vključevati uporabnika. Pri tem je ključnega pomena tudi izbira primernih prodajnih kanalov. Pri izvedbi tržne raziskave smo se omejili na slovenski trg, pri zbiranju podatkov pa na spletno anketo. Pri izdelavi poslovnega modela smo se omejili na orodje Kanvas poslovnega modela.

2 PODJETNIŠTVO

Mnogo avtorjev poskuša odgovoriti na vprašanje »Kaj razumemo pod pojmom podjetništvo?« V literaturi najdemo veliko različnih definicij podjetništva, a poenotena definicija pojma podjetništva kljub vsemu še ni nastala.

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2000) je pojem podjetništvo opredeljen kot »prizadevanje za dosego čim večjega finančnega uspeha ob tveganju«.

Podjetništvo je proces, s katerim ustvarjamo nekaj novega in vrednega, v katerega vložimo čas in energijo. Prevzamemo tudi finančna, družbena in fizična tveganja ter pridobimo nagrade, ki so lahko denarne ali pa v obliki osebne neodvisnosti in zadovoljstva (Antončič idr. 2002, 30).

2.1 Opredelitev podjetništva in podjetnika

Hisrich (1986, po Ruzzier idr. 2008, 15) definira podjetništvo kot »proces ustvarjanja nečesa drugačnega in vrednega, pri čemer se vloži potreben čas in trud, prevzema spremljajoče finančno, psihološko in družbeno tveganje ter pridobi končne nagrade v obliki denarja ali osebnega zadovoljstva«.

Solymossy (1998, po Ruzzier idr. 2008, 15) meni, da je podjetništvo »družbeno ekonomski fenomen, ki je rezultat podjetnika kot osebnosti in podjetniške organizacije, ki obstaja v določenem okolju«.

Timmons (1999, po Ruzzier idr. 2008, 15) je podjetništvo opredelil kot »dinamični proces ustvarjanja bogastva, ki ga ob tveganju ustvarjajo posamezniki, ali pa kot filozofijo poslovnega sveta«.

Podjetništvo je trenutno najuspešnejša metoda za ustanovitev novih podjetij, predstavitev novih izdelkov in storitev na trgu ter za zapolnjevanje vrzeli med znanostjo in trgom. Podjetniške dejavnosti zagotavljajo delovna mesta ter postavljajo ekonomske temelje, zato podjetništvo pomembno vpliva na gospodarstvo (Antončič idr. 2002, 38).

Ivanuša-Bezjak (1996, 5) pravi, da je »podjetništvo v bistvu prizadevanje za dosego čim večjega finančnega uspeha ob čim manjšem tveganju. To je proces ustvarjanja nove vrednosti, v katerem podjetnik preskuša svoje poslovne sposobnosti in spretnosti«.

Po eni strani lahko rečemo, da je celoten proces razvoja podjetništva odvisen od osebnosti podjetnika oz. psihološke teorije, po drugi strani pa nanj vpliva okolje oz. sociokulturni vzroki (Ruzzier idr. 2008, 15).

Na vprašanje, kdo je pravzaprav podjetnik, lahko najdemo veliko različnih definicij.

Različni avtorji imajo različne poglede na najpomembnejše lastnosti in karakteristike podjetnika, vendar se večinoma strinjajo, da imajo sposobnost zaznati priložnost, jo realizirati in tržiti ter tako ustvarjati nova delovna mesta in s tem korist za celo družbo (Ruzzier idr. 2008, 22).

»Podjetnik je posameznik, ki prevzema tveganja in ustanovi nekaj novega. Izraz podjetnik je francoskega izvora (entrepreneur) in dobesedno pomeni vmesnik ali posrednik.« (Ruzzier idr. 2008, 19).

Ekonomisti definirajo podjetnika kot osebo, ki vpeljuje spremembe, inovacije ter nov red. Opredeljujejo ga tudi kot osebo, ki z združenjem virov, delovne sile, materiala in drugih sredstev poveča njihovo skupno vrednost. V praksi lahko podjetnik poslovnežem predstavlja grožnjo, zaveznika, stranko ali nekoga, ki je sposoben poiskati boljše možnosti za izkoriščanje virov in sredstev (Vesper 1980, po Ruzzier idr. 2008, 23).

Dodd (2002, po Ruzzier idr. 2008, 23) trdi, da lahko podjetnike po njihovih značilnostih delimo v sedem skupin, ki se med seboj razlikujejo po načinu vodenja:

- popotnik – raziskuje in postopno razvija novosti, je tekmovalen, napreden in uspešen;
- tekmovalec – tekmuje, da doseže lastne cilje;
- borec – tekmovalen, pridobiten, agresiven in gospodovalen;
- norec – zaradi pridobitnosti razdražljiv in destruktiven;
- strastnež – ljubi in je globoko vdan svoji vlogi podjetnika;
- vzgojitelj – odgovoren in zaščitniški do svojega podjetja; razvija ga po korakih;
- graditelj – razvija se postopoma zaradi izogibanja problemom.

Pšeničny (2000) meni, da je podjetnik oseba, ki vidi, kar so drugi spregledali, ter tudi ukrepa, medtem ko se drugi obotavljajo. Podjetnik razvija nove ideje in je kljub tveganju trdno prepričan v uresničitev le-teh. Vloži svoj čas, trdno delo, denar in pogosto tudi ugled, da bi uresničil svojo idejo (povzeto po Ruzzier idr. 2008, 22).

2.2 Pravno organizacijske oblike podjetij

V Sloveniji ustanovitev podjetja določa Zakon o gospodarskih družbah. Opredeljuje različne pravnoorganizacijske oblike podjetij, in sicer samostojni podjetnik (s. p.) in gospodarske družbe. Gospodarske družbe pa delimo na osebne družbe in kapitalske družbe.

Preglednica 1: Delitev gospodarskih družb

GOSPODARSKE DRUŽBE	
<i>Kapitalske družbe</i>	<i>Osebne družbe</i>
Družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.)	Družba z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.)
Delniška družba (d. d.)	Komanditna družba (k. d.)

Vir: Ruzzier idr. 2008, 290

Samostojni podjetnik je fizična oseba, ki na trgu v okviru organiziranega podjetja samostojno opravlja pridobitno dejavnost. Za obveznosti odgovarja z vsem svojim premoženjem, tudi osebnim. Dobiček je plača podjetnika. Podjetnik lahko s sredstvi na računu prosto razpolaga. Za registracijo s. p. ni zahtevan minimalen osnovni kapital (povzeto po Ruzzier idr. 2008, 291 in Mikrobiz.net 2018).

Družba z omejeno odgovornostjo je družba, katere osnovni kapital sestavljajo osnovni vložki družbenikov, katerih vrednost je lahko različna in pri kateri družbeniki za njene obveznosti ne odgovarjajo. Osnovni začetni kapital mora znašati vsaj 7.500 €. D. o. o. lahko ustanovi ena ali več fizičnih oziroma pravnih oseb, ki postanejo družbeniki. Družba ima lahko največ 50 družbenikov. Odgovornost družbenikov za obveznosti družbe je omejena, saj odgovarjajo samo v višini vloženega kapitala. Družbeniki si dobiček delijo glede na poslovni delež, ki se določi sorazmerno z vrednostjo osnovnega vložka ustanovitvenega kapitala (povzeto po Ruzzier idr. 2008, 291).

Enoosebna družba z omejeno odgovornostjo je zelo podobna samostojnem podjetniku, vendar pa obstaja med obema ostaja bistvena in zelo pomembna razlika v osebni odgovornosti, in sicer pri enoosebni d. o. o. edini družbenik ne odgovarja za obveznosti družbe, medtem ko s. p. odgovarja z vsem svojim premoženjem. Pri enoosebni d. o. o. mora edini družbenik voditi knjigo sklepov, česar pri s. p. ni potrebno. Prav tako za registracijo samostojnega podjetnika ni zahtevan minimalen osnovni kapital, medtem ko je pri družbi z omejeno odgovornostjo tudi enoosebni potreben, in sicer 7.500 € (Ruzzier idr. 2008, 291-292).

Delniška družba je družba, v kateri je osnovni kapital razdeljen na delnice. Delniško družbo ustanovi več fizičnih oz. pravnih oseb. Delničarji ne odgovarjajo za obveznosti družbe. Za ustanovitev je predpisan minimalen osnovni kapital v višini 25.000 € (povzeto po Ruzzier idr. 2008, 291).

Družba z neomejeno odgovornostjo je družba dveh ali več oseb, ki odgovarjajo za obveznosti družbe z vsem svojim premoženjem. Ustanovi se z družbeno pogodbo. Za ustanovitev d. n. o. ni predpisan osnovni kapital (povzeto po Ruzzier idr. 2008, 290).

Komanditna družba je družba dveh ali več oseb, v kateri vsaj en družbenik (t. i. komplementar) odgovarja za obveznosti družbe z vsem svojim premoženjem in družbo tudi zastopa, medtem ko vsaj en družbenik (t. i. komanditist) ne odgovarja za obveznosti družbe (povzeto po Ruzzier idr. 2008, 290).

Najpogostejši obliki sta samostojni podjetnik in družba z omejeno odgovornostjo.

2.3 Podjetništvo v Sloveniji

Slovenija je samostojna država šele od leta 1991 in šele od tedaj jo lahko obravnavamo kot samostojen gospodarski in politični sistem, čeprav se je razvoj podjetništva pričel na tem območju že veliko prej (Ruzzier idr. 2008, 27).

Svetovna raziskava podjetništva Global Entrepreneurship Monitor (GEM) proučuje širši družbeni kontekst dojemanja podjetništva in tudi podjetnike posameznike in njihove značilnosti v podjetniškem procesu. Glavni poudarki raziskave GEM 2017 za Slovenijo so (Maljevac 2018):

- 73 % ljudi je prepričanih, da so v slovenski družbi uspešni podjetniki spoštovani;
- več kot polovica Slovencev meni, da je podjetništvo dobra izbira kariere;
- več kot 70 % ljudi meni, da je v medijih mogoče najti zgodbe o uspešnih novih podjetnikih;
- 34,6 % prebivalstva zaznava poslovne priložnosti;
- 35 % Slovencev zaznava strah pred podjetniškim neuspehom;
- 53 % Slovencev zatrjuje, da ima zadostne kompetence za podjetništvo.

Določene ustanove v Sloveniji potencialnim malim in srednje velikim podjetnikom ponujajo delne ali popolne informacije za ustanovitev podjetja. V prvo skupino ustanov spadajo predvsem različne zbornice, sekcije, agencije, centri in skladi. V drugo skupino pa spadajo podjetniški inkubatorji in tehnološki parki (Ruzzier idr. 2008, 231).

V Sloveniji imamo vedno več projektov, ki spodbujajo podjetništvo med mladimi. Na portalu Mladipodjetnik.si smo zasledili, da je eden izmed teh projektov projekt »Mladi podjetniki«, ki ga razpisuje Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, sofinancirata pa ga Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada. Glavni namen je spodbujanje podjetniške aktivnosti med mladimi v Zahodni Sloveniji. V okviru projekta, ki je v polnem zagonu, naj bi do konca maja leta 2019 dobili skoraj 300 novih mladih podjetnikov (Fortuna 2018).

Na Primorskem že 12. leto zapovrstjo poteka natečaj »Podjetna Primorska«, ki prav tako spodbuja podjetništvo in ponuja možnost sodelovanja vsem posameznikom in skupinam, ki se želijo podati v podjetniške vode. Natečaj poteka pod vodstvom Univerzitetnega razvojnega centra in inkubatorja Primorske s podporo in sofinanciranjem Republike Slovenije in Evropske unije iz Evropskega sklada za regionalni razvoj (povzeto po Uip.si 2018).

3 POSLOVNO NAČRTOVANJE IN POSLOVNI MODELI

Poslovno načrtovanje je glavni pogoj za uspešno poslovanje podjetij. Podjetja z načrtovanjem opredelijo svoje cilje, ki jih želijo doseči v prihodnosti.

3.1 Pomen poslovnega načrtovanja

S poslovnim načrtovanjem opredeljujemo prihodnje podjetje, njegov razvoj, poslovanje ter obstoj podjetja. Usmerjeno je v iskanje, vrednotenje ter izbiro optimalnih ciljnih rešitev podjetja, za podjetje in v zvezi s podjetjem (povzeto po Križman in Rajter 2009, 12).

Poslovno načrtovanje ima zelo pomembno vlogo pred začetkom poslovanja podjetja, ko mora podjetnik pripraviti poslovni načrt.

Poslovni načrt je dokument, ki ga zapiše podjetnik ali podjetniška skupina pred ustanovitvijo novega podjetja oz. pri nadaljevanju ali razvoju posla v že obstoječem podjetju. S poslovnim načrtom podjetnik naredi popis prednosti in slabosti, vpletenih v posel znotraj podjetja ter predvidi možne priložnosti in nevarnosti na trgu, na katerega se podaja (Ruzzier idr. 2008, 283).

Priprava poslovnega načrta zahteva ogromno znanj z različnih področij, saj mora podjetnik upoštevati različne vidike bodočega posla – finančnega, proizvodnega, trženjskega, prodajnega in druge. Poslovni načrt plega cilja predvideva tudi različne poti, po katerih lahko pridemo do cilja. Pripravi ga podjetnik ali podjetniška skupina, ki želi sodelovati pri poslu (Ruzzier idr. 2008, 283).

Poslovni načrt je najpogosteje osnova za pridobivanje sredstev, ki so potrebna za pričetek posla, zato ga najpogosteje zahtevajo tisti, ki bodo v podjetje vložili denar. Sicer pa je namenjen tudi vsem drugim, ki so vpleteni v poslovni proces. Podjetnik mora biti zato posebej pozoren, da vključi različne vidike, s katerimi bo zadovoljil potrebe vseh bralcev (Ruzzier idr. 2008, 284).

Poslovni načrt prikaže, ali poslovna priložnost obeta dovolj ali ne. Če poslovna zamisel obeta donosno poslovanje, ki upravičuje vložena sredstva in čas, to pomeni da od razmišljanja o poslovni priložnosti preidemo k uresničevanju posla (Križman in Rajter 2009, 12).

3.2 Opredelitev poslovnega modela

Poslovni model opisuje osnovo, kako organizacija ustvarja, prinaša in kopiči vrednost.

Ko podjetnik razmišlja o prodaji svojega izdelka, prične razmišljati o poslovnem modelu. Poslovni model je torej način, kako podjetje proda in dostavi proizvod ali storitev kupcu.

Širše pa poslovni model predstavlja ključno konkurenčno prednost, dodano vrednost in vrednote podjetja (Plesko 2017).

Poslovni model je manj podroben v primerjavi s poslovnim načrtom. Poslovni model opisuje le, kako bo podjetje služilo denar. Biti mora dovolj kratek, da si ga lahko bralci zapomnijo. Poslovni model je predstavljen kot »diagram«.

Obstaja veliko vrst poslovnih modelov, ki pa so si med seboj lahko dokaj različni, saj mora vsako podjetje izbrati svojega. Z izbiro pravega poslovnega modela bo podjetje ustvarjalo zadosten denarni tok, ki bo poganjal podjetje ter omogočal nemoteno poslovanje ter neprestani razvoj (Fortuna 2014).

Na portalu Mladipodjetnik.si smo zasledili nekaj lastnosti, ki jih mora imeti dober poslovni model (Fortuna 2014):

- učinkovito upravljanje z denarnimi sredstvi;
- hitri rezultati;
- enostavnost;
- konkurenčna neodvisnost;
- prilagojenost potrošnikom;
- razmeroma visoke marže pri prodaji izdelkov/storitev.

3.3 Prednosti izdelave poslovnega modela

Poslovni model predstavlja poslovno logiko podjetja ter omogoča, da si podjetje ustvari prednost pred konkurenco na trgu (Fortuna 2014).

Prednosti izdelave poslovnega modela so predvsem v tem, da je v kratkem predstavljeno, kako podjetje namerava ustvariti dobiček. Poslovni modeli so enostavni za branje ter je iz njih jasno razvidno bistvo posla. Prednost je tudi v tem, da poslovne modele predstavimo vizualno, tako da imamo na listu papirja pravzaprav prednosti in slabosti podjetniške ideje ter strategije za preboj na trg (povzeto po Goblon 2016).

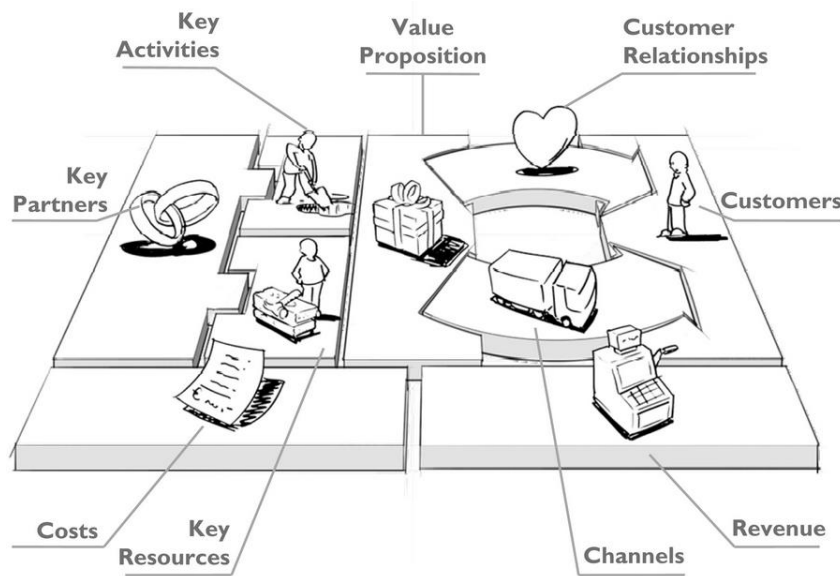
Slikovna upodobitev s poslovnim modelom Kanvas vključuje področja, elemente, medsebojne povezave ter strateške teme poslovnega modela. Omogoča analizo in prepoznavanje priložnosti za izboljšave poslovnega modela glede na zunanje okoliščine podjetja (povzeto po Janeš, 2015).

3.4 Predstavitev poslovnega modela Kanvas

Kanvas poslovnega modela je skupen jezik za opisovanje, vizualizacijo in spreminjanje poslovnih modelov. Avtorji menijo, da je poslovni model mogoče opisati skozi devet osnovnih gradnikov, ki prikazujejo logiko podjetja, in sicer kako namerava ustvariti dobiček.

Devet gradnikov obsega štiri glavna področja poslovanja: kupce, ponudbo, infrastrukturo in finančno sposobnost preživetja. Poslovni model je načrt za strategijo, ki jo bo podjetje izpolnjevalo in izvajalo skozi organizacijsko strukturo, procese in sisteme (Mikrobiz.net, 2018).

Na Sliki 1 so prikazani gradniki poslovnega modela Kanvas. V sredini imamo vrednost za uporabnike (angl. Value Propositions). Na desni strani imamo odnose s kupci (angl. Customer Relationships), kupce (angl. Customers), distribucijske kanale (angl. Channels) in prihodke (angl. Revenue). Na levi strani pa imamo ključne aktivnosti (angl. Key Activities), ključne partnerje (angl. Key Partners), ključne vire (angl. Key Resources) ter stroške (angl. Costs).



Slika 1: Poslovni model Kanvas

Vir: Vabšek 2015.

Leva stran Kanvasa predstavlja ustvarjanje vrednosti (angl. to create value), desna stran pa »izročanje« vrednosti (angl. to deliver value), spodnji postavki, levo stroški (angl. costs), ter spodaj desno prihodki (angl. revenue) pa zajemanje vrednosti (angl. to capture value) (Vabšek 2015).

Na spletni strani Mikrobiz.net (2018) so predstavljeni gradniki Kanvas poslovnega modela:

- *Segmenti kupcev*: določa različne skupine ljudi ali organizacij, ki jih podjetje želi doseči in zadovoljiti. Organizacija zadovoljuje enega ali več segmentov kupcev.
- *Vrednost za uporabnike*: opisuje skupek izdelkov in storitev, ki ustvarjajo vrednost za določen segment kupcev. Poskuša rešiti probleme kupcev in zadovoljiti njihove potrebe z vrednostjo za njih.

- *Distribucijski kanali:* gradnik opisuje, kako podjetje komunicira in doseže segmente svojih strank, da za njih ustvarja vrednost. Vrednost za uporabnike podjetje doseže preko komunikacije, distribucije in prodajnih kanalov.
- *Odnosi s kupci:* opisuje tipe odnosov, ki jih podjetje vzpostavi s specifičnim segmentom strank. Odnose s kupci vzpostavimo in vzdržujemo z vsakim izmed segmentov kupcev.
- *Prihodki:* predstavlja denar, ki ga podjetje ustvari z vsakim segmentom kupcev. Prihodki izhajajo iz uspešnega ustvarjanja vrednosti za uporabnike.
- *Ključni viri:* gradnik opisuje najpomembnejša potrebna sredstva, ki omogočajo delovanje poslovnega modela. Ključni viri so potrebna sredstva, da lahko ponujamo in zagotavljamo zgoraj opisane elemente.
- *Ključne aktivnosti:* opisuje najbolj pomembne stvari, ki jih mora podjetje narediti, da poslovni model deluje.
- *Ključna partnerstva:* opisuje mrežo dobaviteljev in partnerjev, ki omogočajo delovanje podjetja.
- *Stroški:* opisuje vse stroške, ki so nastali v povezavi z delovanjem poslovnega modela.

Metoda Canvas omogoča slikovno upodobitev poslovnega modela s področji, ki se v poslovnih modelih najpogosteje pojavljajo (deležniki, poslovni partnerji, ključni viri, ključne aktivnosti, ponudba vrednosti, poslovni procesi, proizvodi in segmenti odjemalcev) in elementi (npr. lastniki, dobavitelji, zaposleni, blagovna znamka, itd.), med katerimi se izvaja medsebojni vpliv. Tako je mogoče prepoznati temeljno logiko ter priložnosti za preoblikovanje in inoviranje poslovnega modela (povzeto po Janeš, 2015).

4 POSLOVNI MODEL KANVAS ZA IZBRANO PODJETJE

Poslovni model splošno opisuje, kako organizacija ustvarja, prinaša in kopiči vrednost. Devet gradnikov poslovnega modela tvori osnovo za uporabno orodje, ki mu pravimo Kanvas poslovnega modela (Mikrobiz.net 2018).

4.1 Opis podjetja

Izbrano novoustanovljeno podjetje se želi ukvarjati s prodajo ročno izdelanih daril za različne priložnosti. Podjetje se bo imenovalo Ustvarjalnica ES. Darila bodo namenjena vsem, ki želijo komu podariti unikatno darilo ali pa želijo imeti na primer skodelico z lastnim imenom ali nekim drugim napisom.

Menimo, da je danes veliko ljudi, ki včasih ostanejo brez ideje, kaj bi komu podarili za darilo. Prav tako pa pri obdarovanju želijo biti inovativni, unikatni in podariti posebno darilo. Naš cilj je, da ta problem razrešimo s ponudbo personaliziranih unikatnih daril, ki bi večinoma bila ročno izdelana.

Registrirali bi podjetje kot samostojni podjetnik (s. p.). Za to obliko smo se odločili zato, ker ni osnovnega kapitala, ker gre za manjše podjetje ter v podjetju ne bo več kot en zaposlen.

Ime podjetja: Ustvarjalnica ES, Edita Salkić, s. p.

Personalizirana darila

Spletna stran: www.ustvarjalnicaes.si (še ne obstaja)

Facebook profil: Ustvarjalnica ES (še ne obstaja)

4.2 Tržna raziskava

Da bi svojim kupcem zagotavljali ustrezne izdelke, moramo kupce najprej dobro spoznati. Ugotoviti moramo, kakšne značilnosti jih definirajo, tako demografske kot sociodemografske. Za lažji doseg kupcev in da bi nanje lahko vplivali, jih moramo na podlagi ocene, ki temelji na natančni tržni raziskavi, razdeliti v skupine – segmente. Na podlagi raziskave, ki temelji na primarnih in sekundarnih virih, naše kupce določamo vedno bolj natančno – najprej zelo široko, nato pa vedno ožje, dokler ne dobimo natančnih značilnosti našega ožjega segmenta kupcev. Nato našemu segmentu kupcev prilagodimo naš izdelek ter način oglaševanja (Ruzzier idr. 2008, 312).

4.2.1 Opis metode zbiranja podatkov

Za namen tržne raziskave, ki je temeljila na analizi potreb in želja naših potencialnih kupcev, smo sestavili vprašalnik s 13 vprašanji, ki so se nanašala na ročno izdelana darila za različne priložnosti. Vprašalnik smo objavili na spletni strani Enka. Povezavo do vprašalnika smo pošiljali po elektronski pošti in socialnih omrežjih. Anketiranci so bili različnih starostnih skupin in spola.

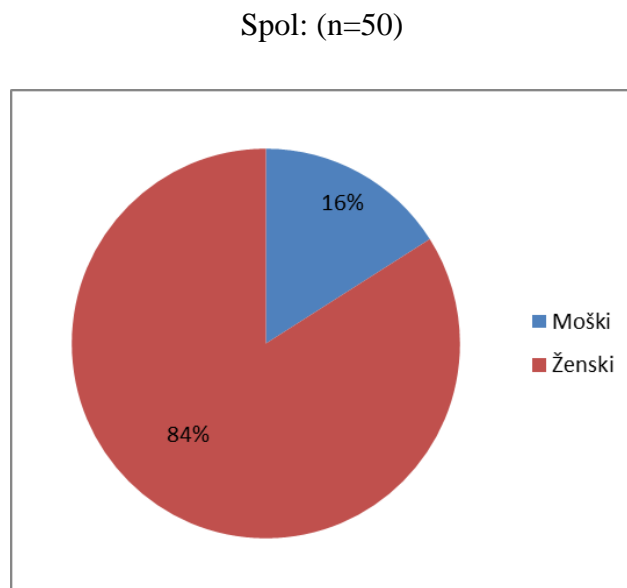
4.2.2 Opis vzorca

Odziv na spletni vprašalnik je bil po našem mnenju zadovoljiv. V anketi je sodelovalo 55 anketirancev; od tega je bilo pet neustrezno rešenih anket (klik samo na nagovor ankete). Ustrezno rešenih je bilo torej 50 anket. V nadaljevanju je prikazana struktura vzorca po spolu, starosti in drugih značilnostih, povezanih z našo poslovno idejo.

4.2.3 Analiza rezultatov tržne raziskave

Število anketirancev je 50, kar tudi predstavlja naš vzorec (n=50).

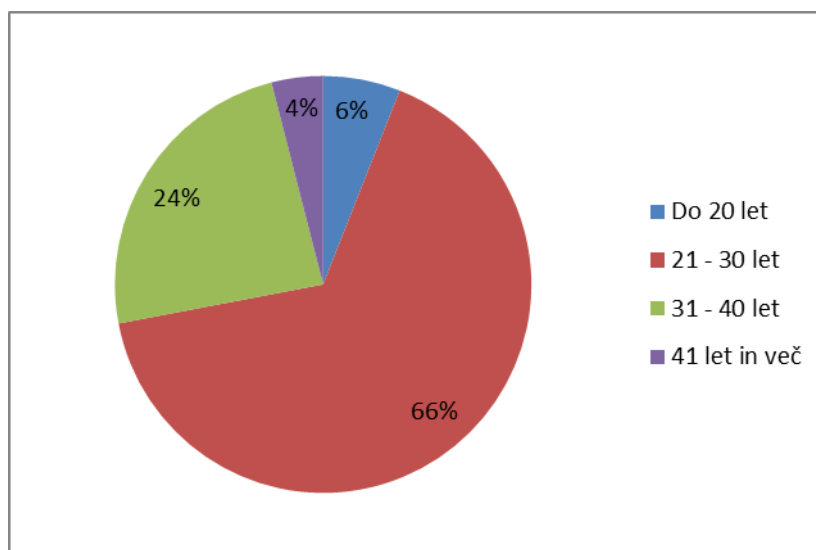
Slika 2 prikazuje strukturo vzorca glede na spol. V anketi je sodelovalo 42 žensk, kar predstavlja 84 % ter 8 moških oz. 16 %.



Slika 2: Struktura vzorca glede na spol

Starostna skupina anketirancev je bila dokaj raznolika, kar prikazuje Slika 3. Največji odstotek anketirancev je starih med 20 in 30 let in sicer kar 66 %. Nato je 24 % anketirancev starih med 30 in 40 let, do 20 let jih je 6 %; 4 % anketirancev je starih 40 let ali več.

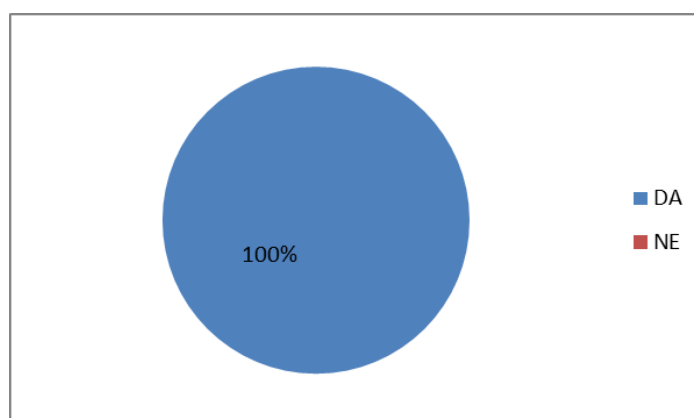
Starost: (n=50)



Slika 3: Struktura vzorca glede na starost

Na vprašanje, »ali ste že kdaj ostali brez ideje, kaj bi komu podarili za darilo,« so vsi anketiranci odgovorili z DA, kar prikazuje Slika 4.

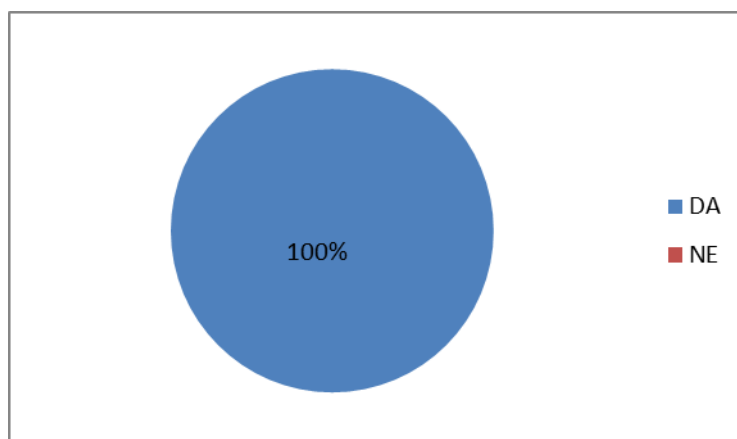
Ali ste že kdaj ostali brez ideje, kaj bi komu podarili za darilo? (n=50)



Slika 4: Struktura vzorca glede na ideje za darilo

Slika 5 prikazuje, da kar vsi anketiranci, torej 100 %, želijo biti pri izbiri darila izvirni in unikatni.

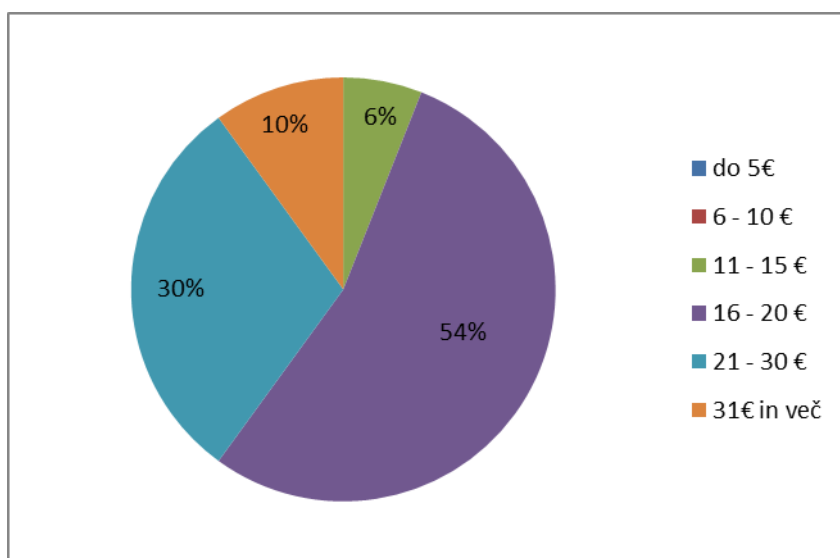
Ali želite biti pri izbiri darila izvirni in unikatni? (n=50)



Slika 5: Struktura vzorca glede na željo po izvirnosti pri izbiri darila

Največ anketirancev v povprečju za nakup darila zapravi od 16 € do 20 €, in sicer kar 54 %. Nato 30 % anketirancev zapravi od 21 do 30 €, 10 % jih zapravi več kot 31 € in 6 % jih zapravi med 11 in 15 €. Nihče od anketirancev ne zapravi do 5 € ali od 6 € do 10 €. Strukturo prikazuje Slika 6.

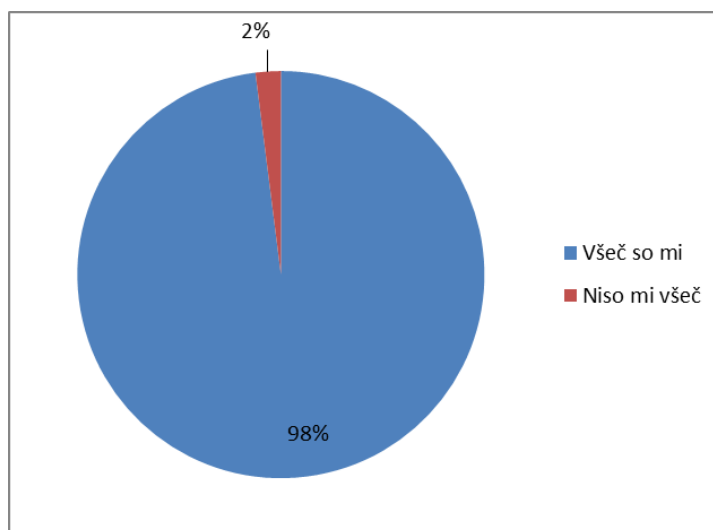
Koliko denarja v povprečju zapravite za nakup darila? (n=50)



Slika 6: Struktura vzorca glede na povprečen znesek za nakup darila

Slika 7 prikazuje mnenje o personaliziranih darilih. Kar 49 anketirancev oz. 98 % jih je odgovorilo, da so jim všeč, in samo en anketiranec oz. 2 % je odgovoril, da mu niso všeč.

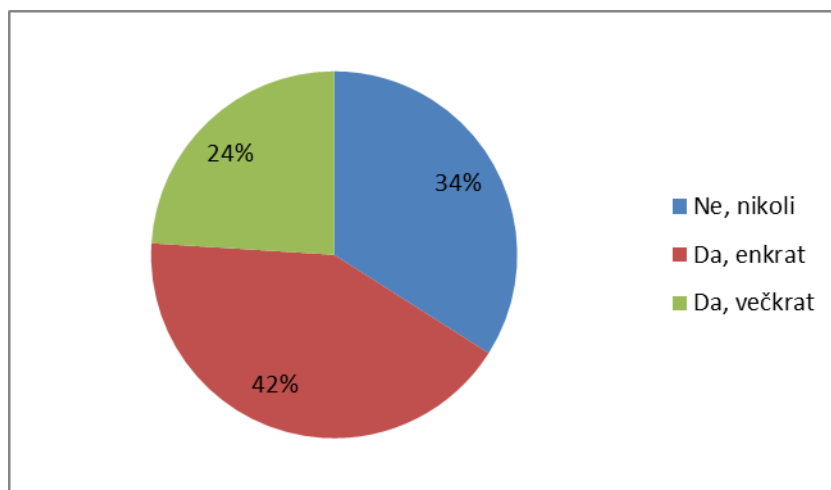
Kaj menite o personaliziranih darilih? (n=50)



Slika 7: Struktura vzorca glede na mnenje o personaliziranih darilih

Na vprašanje, »ali ste že kdaj podarili komu personalizirano darilo,« jih je kar 42 % odgovorilo, da so ga podarili enkrat. 17 % jih je odgovorilo, da niso še nikoli in 12 % jih je odgovorilo, da so personalizirano darilo podarili večkrat, kar prikazuje Slika 8.

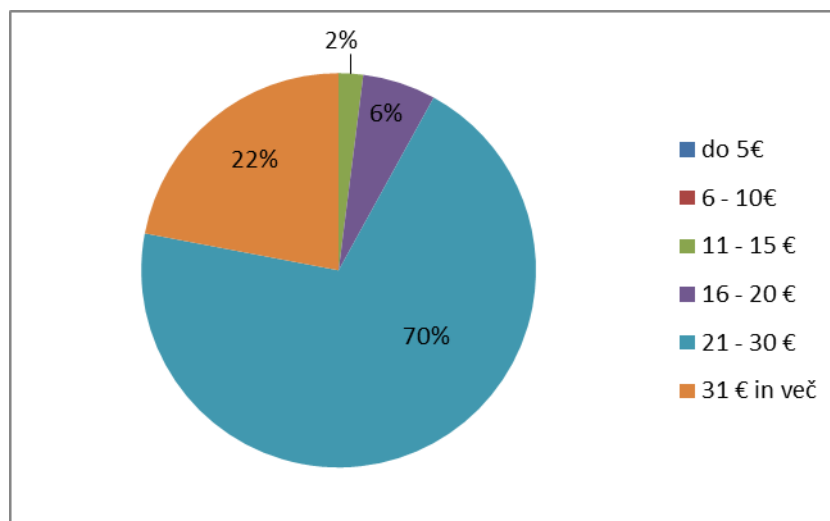
Ali ste že kdaj podarili komu personalizirano darilo? (n=50)



Slika 8: Struktura vzorca glede na pogostost nakupa personaliziranega darila

Strukturo vzorca glede na to, koliko so anketiranci pripravljeni odšteti za personalizirano darilo prikazuje Slika 9. Največji odstotek anketirancev, kar 70%, jih je odgovorilo, da so pripravljeni odšteti od 21 do 30 €. Nato jih je 22 % pripravljeno odšteti več kot 31 €, 6 % jih je pripravljeno odšteti med 16 do 20 € in 2 % sta pripravljena odšteti od 11 do 15 €.

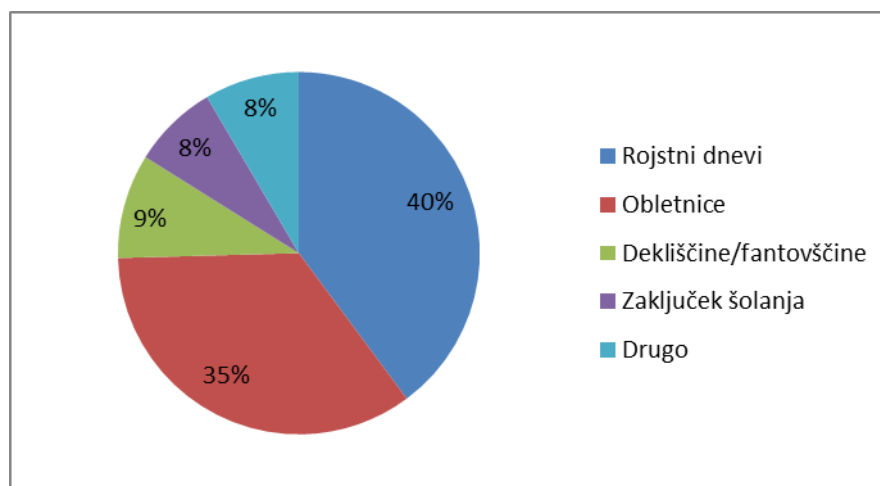
Koliko ste pripravljeni odšteti za personalizirano darilo? (n=50)



Slika 9: Struktura vzorca glede na znesek za nakup personaliziranega darila

Slika 10 prikazuje priložnosti, ob katerih bi se odločili za nakup personaliziranega darila. 40 % jih je izbralo rojstne dneve, 35 % obletnice, 9 % dekliščine in fantovščine, 8 % zaključek šolanja in 8 % drugo. Kot drugo so navedli: Valentinovo, Novo leto, Božič, Materinski dan, Dan žena.

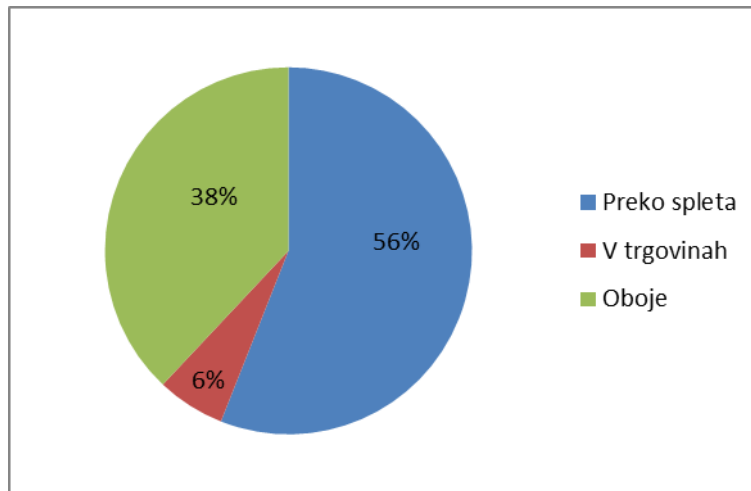
Ob katerih priložnostih bi se najpogosteje odločili za nakup personaliziranega darila?



Slika 10: Struktura vzorca glede na priložnost za izbiro personaliziranega darila

56 % anketirancev je odgovorilo, da bi personalizirano darilo želeli kupiti preko spleta, 6 % jih je izbralo trgovino in 38 % je odgovorilo, da bi želeli obe možnosti, kar prikazuje Slika 11.

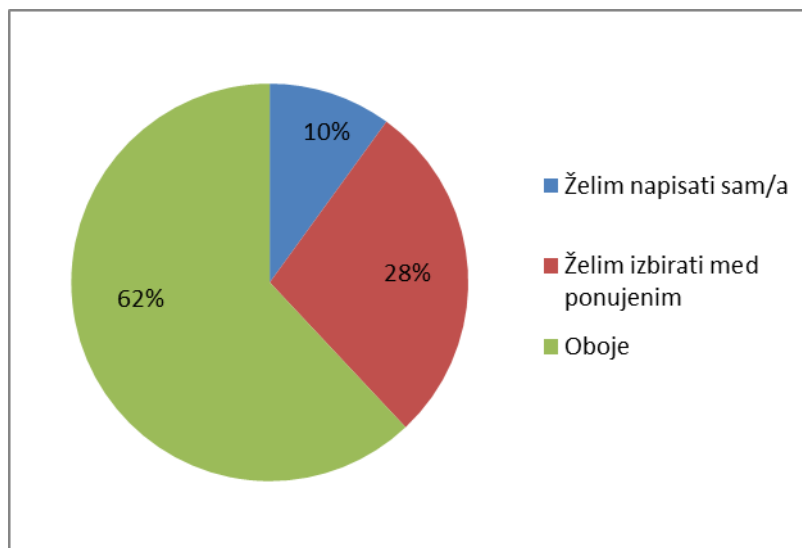
Kje bi želeli kupiti personalizirano darilo? (n=50)



Slika 11: Struktura vzorca glede na možnosti nakupa personaliziranega darila

Slika 12 prikazuje, da 28 % anketirancev želi izbirati med ponujenimi posvetili, 10 % jih želi posvetilo napisati samostojno in največji odstotek, kar 62 %, jih želi obe možnosti.

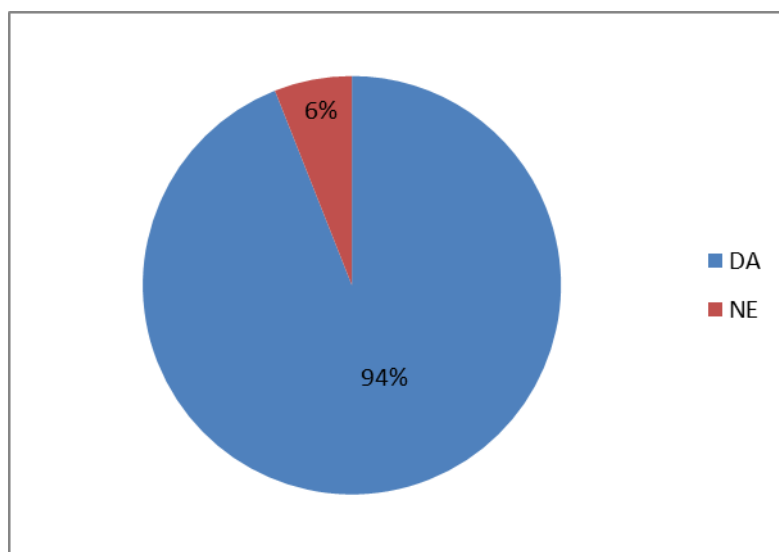
Ali bi želeli napise/posvetila na darilih napisati sami ali izbrati med že ponujenimi napisi?
(n=50)



Slika 12: Struktura vzorca glede posvetil na darilih

94 % anketirancev jih je odgovorilo, da bi želeli tudi druga personalizirana darila poleg skodelic in majčk, 6 % pa jih je odgovorilo z ne, kar prikazuje Slika 13.

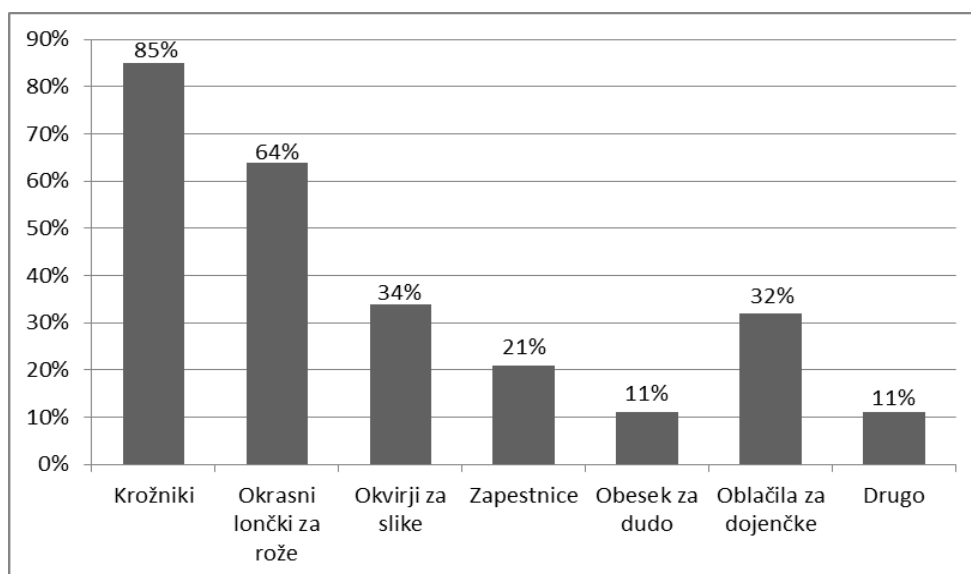
Ali bi poleg skodelic in majčk želeli tudi druga personalizirana darila? (n=50)



Slika 13: Struktura vzorca glede na željo širše ponudbe daril

Anketiranci, ki so na prejšnje vprašanje odgovorili z »DA«, so dobili vprašanje o dodatnih možnostih, ki bi jih želeli v ponudbi. Možnih je bilo več odgovorov. Tokrat je naš vzorec drugačen (n=47). 85 % jih je izbralo krožnike, 64 % okrasne lončke za rože, 34 % okvirje za slike, nato 32 % oblačila za dojenčke, 21 % jih je izbralo zapestnice in 11 % obeske za dudo. 11 % jih je izbralo drugo in navedlo naslednje možnosti: kozarci za šampanjec, slinčke za dojenčke, obeske za ključe in kapice za dojenčke. Strukturo prikazuje Slika 14.

Katere možnosti bi si poleg personaliziranih skodelic in majčk še želeli v ponudbi?



Slika 14: Struktura vzorca glede na dodatne možnosti v ponudbi daril

Zanimanje anketirancev za personalizirana darila je veliko in takšna darila so jim všeč. Pri izbiri darila želijo biti inovativni in unikatni. Vsem se je že zgodilo, da so ostali brez ideje, kaj bi nekomu podarili za darilo. Za personalizirano darilo so pripravljene odšteti med 21 in 30 €. Menijo, da so personalizirana darila primerna za različne priložnosti. Darila želijo večinoma kupiti preko spleta.

4.3 Predstavitev poslovnega modela

Tržno priložnost vidimo predvsem v izdelavi ročno izdelanih izdelkov. Naše novoustanovljeno podjetje se želi ukvarjati s prodajo ročno izdelanih daril za različne priložnosti. Ponuditi želimo unikatne ter kakovostne izdelke po dostopnih cenah. Zanimanje je veliko, saj gre za ročno delo, zaradi česar je vsak izdelek unikatni in na svoj način poseben. Pravna oblika podjetja bo samostojni podjetnik (s. p.). Ime podjetja bo »Ustvarjalnica ES, Edita Salkić, s. p.«.

V nadaljevanju bomo podjetje predstavili s pomočjo devetih gradnikov Kanvasa (priloga 1). Za pomoč pri oblikovanju smo uporabili spletno stran Mikrobiz.net.

4.3.1 Segmenti kupcev

Potencialni kupci, na katere bi se osredotočili, so vsi tisti, ki želijo biti pri izbiri darila inovativni in unikatni. Včasih nam primanjkuje idej za darilo, ki bi ga ob neki posebni priložnosti želeli podariti nam pomembni osebi. Naše podjetje bi ta problem razrešilo s prodajo ročno izdelanih daril, ki bi bila posebna, personalizirana ter unikatna. Tako za ženske kot tudi za moške različnih starostnih skupin bodo v naši ponudbi imeli na voljo primerno darilo. Naša darila bodo primerna za različne priložnosti, kot so na primer rojstni dnevi, zaroke, poroke, obletnice, božična in novoletna darila, valentinovo, dan žena, materinski dan, zaključek šolanja... Naš cilj je postati prepoznavni na trgu ter s svojimi izdelki pridobiti zaupanje ter zanimanje kupcev. Želimo, da pridobimo kupce, ki bodo zvesti naši blagovni znamki ter bodo redno in z veseljem spremljali našo ponudbo.

Za začetek želimo naše izdelke prodajati v Sloveniji, kasneje pa se morda razširimo v sosednje države.

4.3.2 Vrednost za uporabnika

Našim kupcem bomo ponudili kakovostne ter unikatne izdelke. Izdelki bodo natančno izdelani in kakovostni, saj bomo v vsak izdelek vložili svoj trud in energijo. Osredotočili se bomo na zadovoljevanje želja ter potreb kupcev. Naša primarna ponudba bodo različne skodelice z različnimi napisi. Potencialni kupci bodo napis lahko izbirali med že ponujenimi ali pa ga lahko napišejo sami. V ponudbi bodo tudi krožniki različnih oblik. Kasneje bomo

našo ponudbo razširili s skledicami, kozarci za vino in šampanjec, okrasnimi lončki za rože, majčkami z napisi, oblačili za dojenčke idr. V ponudbi bomo imeli tudi različne komplete kot npr. dve skodelice za pare.

Vedno znova bomo pri izdelavi naših izdelkov poskušali biti inovativni, izvirni in unikatni. Upoštevali bomo želje naših kupcev glede barv, napisov in oblik.

Na začetku bo prodaja personaliziranih daril omogočena na naši spletni strani, ki bo izdelana na način, da bo pregledna, zanimiva ter prijazna za njene uporabnike, da se bodo radi vračali na spletno stran. Ponudba naših izdelkov bo na spletni strani predstavljena s slikami ter navedenimi cenami izdelka. Kupec si bo lahko izbral skodelico ali neki drugi izdelek, na katerem bo že napis. Na voljo bodo imeli tudi možnost »Ustvari sam«, kjer bodo najprej izbirali med skodelicami, krožniki ali skledicami ter nato nanj napisali svoj napis. S to možnostjo upoštevamo želje naših kupcev, saj sami oblikujejo svoje darilo.

4.3.3 Distribucijski kanali

Naše podjetje bo uporabljalo neposredno prodajo, in sicer preko spletne strani, na kateri bodo kupci lahko oddali naročilo. Kupci bodo izdelke plačali z nakazilom na transakcijski račun podjetja ali pa s plačilom po povzetju. Kasneje bomo omogočili tudi plačilo s plačilnimi karticami. Poštnino bo plačal kupec; nad 30 € bo poštnina brezplačna.

Podjetje bo imelo tudi svoj profil na socialnem omrežju Facebook, na katerem bomo predstavljali naše izdelke ter redno objavljali slike. Na slikah bodo izdelki označeni s kodo za naročilo; navedena bo tudi cena. Facebook je eno vodilnih socialnih omrežij, zato menimo, da je oglaševanje preko profila na Facebooku zelo učinkovito, saj lahko doseže zelo velik krog potencialnih kupcev. Na Facebooku je omogočen tudi »klepetalnik«, kjer nam lahko kupci zastavijo vprašanja ali pa izrazijo svoje želje.

Za vse tiste, ki niso na socialnih omrežjih, bomo delili letake ter naše izdelke predstavljali na stojnicah. Prav tako bomo tudi prodajali na stojnicah, kjer bo stik z našimi kupci prav tako neposreden. Letake za oglaševanje bomo oblikovali sami. Tako bomo imeli le stroške za tiskanje.

Po zaključeni prodaji bomo našim kupcem pošiljali na elektronske naslove različne ponudbe in novice.

4.3.4 Odnosi s kupci

Z našimi kupci želimo vzpostaviti pristen in prijazen odnos. Želimo, da naši blagovni znamki zaupajo ter so ji zvesti in se tako lažje odločijo za nakup naših izdelkov. Trudili se bomo, da ohranjamo stike s kupci ter jih poskušali prepričati v ponovni nakup.

Na naši spletni strani nameravamo komunicirati s kupci preko klepeta, ki ga bomo omogočili, da nam lahko kupci zastavijo morebitna vprašanja ali pa izrazijo svoje želje.

Izdelke bomo promovirali in oglaševali na socialnih omrežjih, predvsem na Facebook profilu. Omogočili bomo tudi možnost, da nam zadovoljni kupci posredujejo svoje fotografije z izdelki in jih objavili na profilu. Prav tako bomo omogočili, da kupci lahko izrazijo svoje mnenje o izdelkih. Na Facebook profilu podjetja bomo prirejali tudi različne nagradne igre. Prav tako bomo našim kupcem omogočili brezplačno poštnino ob nakupu nad 30 €. Imeli bomo tudi različne kode za zveste kupce, ki jih bodo vpisali pri oddaji naročila in tako prejeli različne ugodnosti (npr. brezplačna poštnina, 10 % popusta...). Ob prvem nakupu bomo podarili bon za 15 % popust ob naslednjem nakupu.

Naše izdelke bomo promovirali na stojnicah, kjer bi potencialni kupci izdelke lahko videli.

Glede na to, da so naša darila primerna za različne priložnosti, bomo ob različnih praznikih in drugih priložnostih, npr. valentinovo, promovirali in objavljali fotografije izdelkov, ki bodo izdelani za pare ipd.

4.3.5 Prihodki

Naš glavni vir prihodkov bo prodaja naših izdelkov.

S promoviranjem in oglaševanjem izdelkov bomo potencialne kupce privabili k nakupu ter jih prepričali, da so naši izdelki odlični za to, da nekoga obdarimo z unikatnim in personaliziranim darilom ob različnih priložnostih. Naši izdelki so primerni tako za ženske kot tudi moške in za različne starostne skupine.

Na začetku bi bila naša ponudba izdelkov in njihov cen naslednja:

- navadna skodelica z napisom (7,50 €),
- majhna skodelica za kavo z napisom (5,50 €),
- večja skodelica z napisom (8 €),
- komplet dveh skodelic z napisom (15 €),
- krožnik z napisom (6,50 €),
- komplet dveh krožnikov z napisom (14 €).

Skodelice in krožniki bi bili različnih oblik in barv. Poskušali bi vedno znova biti bolj inovativni in ustvarjalni. Upoštevali bi tudi želje naših kupcev.

Menimo, da je cena primerna in ni previsoka ter si lahko naše izdelke privoščijo vsi. Ob nakupu nad 30 € je poštnina brezplačna. Kupci lahko izdelke plačajo z nakazilom na TRR podjetja ali pa s plačilom po povzetju.

4.3.6 Ključni viri

Izdelke bomo izdelovali kar doma, saj bi jih izdelovali po naročilu, zato skladišče na začetku ni potrebno. Če se bo zanimanje za izdelke znatno povečalo, bomo razmislili o najemu dodatnega prostora. Material (skodelice, krožniki idr.) bomo nabavljali v trgovinah, kot so npr. Tedi, KIK, Muller ipd.

Eden najpomembnejših virov je naša spletna stran, saj bi preko nje naše izdelke prodajali in imeli stik z našimi odjemalci, jim odgovarjali na morebitna zastavljena vprašanja, upoštevali njihove želje in razreševali njihove morebitne dileme. Prav tako je izrednega pomena Facebook profil, na katerem bomo naše izdelke promovirali, oglaševali ter jih predstavljali potencialnim kupcem.

Dodatnih zaposlenih na začetku ne bi bilo.

4.3.7 Ključne aktivnosti

Naša ključna aktivnost bo prodaja naših izdelkov. Velik poudarek bo na oglaševanju in promociji izdelkov, saj bomo tako poskušali pospešiti prodajo izdelkov. Izdelke bomo oglaševali na Facebook profilu ter občasno na stojnicah. Na stojnicah bi potencialni kupci naše izdelke lahko videli; omogočena bi bila tudi prodaja.

Ker so naši izdelki primerni za vsako priložnost, bi ob praznikih in podobno našim kupcem ponudili posebne ponudbe izdelkov ter popuste na nakup. Občasno bi na Facebook profilu organizirali tudi nagradne igre.

4.3.8 Ključni partnerji

Na samem začetku ne bomo imeli partnerjev. Kasneje se bomo povezali s ponudniki plačilnih kartic (MasterCard, Visa, Maestro..) in tako našim kupcem omogočili plačilo tudi s plačilno kartico.

Naši glavni dobavitelji materiala (keramika) bosta trgovini Kik in Tedi. Barve za poslikavo pa bomo nabavili v trgovini z izdelki za ustvarjanje Rayher.

Če bo zanimanje za naše izdelke veliko, se bomo poskusili povezati s kakšno trgovino, ki bi želela prodajati naše izdelke, saj bi tako našim potencialnim kupcem omogočili tudi nakup izdelkov v trgovini.

4.3.9 Stroški

Glavni stroški so nabava materiala, kot so skodelice, krožniki, barve za poslikavo itd. Obveznosti do dobaviteljev bo podjetje poravnalo v roku od 30 dni.

Drugi stroški, ki jih bo podjetje imelo, so stroški promocije in oglaševanja. Odločili smo se, da bomo vsak mesec namenili 30 € v promocijske namene ter tako poskušali povečati prodajo naših izdelkov.

Imeli bomo tudi stroške poštnih storitev. Če kupec naroči izdelke v vrednosti večje od 30 €, poštnino krije podjetje.

Stroške skladišč in podobno nimamo, saj izdelke izdelujemo doma.

Prav tako nimamo stroškov porabe električne energije in vode.

4.4 Finančni načrt

Finančni načrt je najpomembnejši del poslovnega načrta, preko katerega potencialni investitorji ugotavljajo donosnost posla, podjetnik pa preko finančnega načrta lahko predvidi delovanje podjetja z različnih finančnih vidikov, kot so: prihodki, stroški in izkazi uspeha, ki iz njih izhajajo, zagotavljanje sredstev, torej bilance stanja za posamezna obdobja, likvidnost podjetja, možna finančna tveganja in podobno. Finančni načrt je le okvir bodočih realnih izkazov nekega podjetja (Ruzzier idr. 2008, 348).

S pomočjo orodja na spletni strani Mikrobiz.net smo pripravili okvirni finančni načrt za prva tri leta poslovanja našega novoustanovljenega podjetja. Predstavili bomo poslovni izid, bilanco stanja, denarni tok ter kazalnike.

4.4.1 Financiranje

Zagotavljanje finančnih virov za nemoten potek poslovanja je ena od bistvenih nalog podjetja. Financiranje predstavlja problem, s katerim se podjetnik sreča že med in ob ustanovitvi podjetja; z razvojem podjetja in širitvijo dejavnosti se ta problem še pogloblja (Ruzzier idr. 2008, 262).

V našem primeru podjetja Ustvarjalnica ES nam v samem začetku zunanje financiranje ni potrebno. Sami bomo na začetku vložili 2.000 € za nakup potrebnega materiala in za sam začetek posla. Kasneje, če bo potrebno, bomo poiskali finančna sredstva v okviru kakšnega projekta, ki podpira nove in mlade podjetniške ideje.

4.4.2 Poslovni izid

Poslovni izid prikazuje prihodke in odhodke ter njihovo razliko, ki prikazuje dobiček ali izgubo podjetja v določenem obdobju. Če so prihodki večji od odhodkov, gre za dobiček. V nasprotnem primeru ima podjetje izgubo. Razlika med prihodki in odhodki, zmanjšana za davek od dobička, predstavlja čisti dobiček ali izgubo (Ruzzier idr. 2008, 352).

Preglednica 2: Poslovni izid

<i>Naziv</i>	<i>Leto 1</i>	<i>Leto 2</i>	<i>Leto 3</i>
<i>Poslovni prihodki</i>			
Prihodki od prodaje	4.700,50	6.975,00	9.060,00
<i>Poslovni odhodki</i>			
Stroški prodanega blaga, proizvodov in storitev	1.911,00	2.850,00	3.720,00
Stroški dela	0,00	0,00	0,00
Drugi stroški poslovanja	480,00	480,00	480,00
Drugi stroški osnovnih sredstev	0,00	0,00	0,00
Amortizacija	0,00	0,00	0,00
<i>Dobiček ali izguba iz poslovanja</i>	2.310,00	3.645,00	4.860,00
<i>Finančni odhodki</i>	0,00	0,00	0,00
<i>Dobiček ali izguba</i>	2.310,00	3.645,00	4.860,00

4.4.3 Bilanca stanja

Bilanca stanja prikazuje stanje sredstev zgolj na trenutek prikazovanja. V večini primerov se bilanca stanja pripravi v začetku poslovanja ter na koncu poslovnega leta, kar zahteva tudi država (DURS). Na levi strani bilance ali zgoraj prikazuje podjetje vsa sredstva, ki jih ima na voljo za poslovanje. Na desni strani ali spodaj pa prikazuje vse vire za ta sredstva: dolžniške (dolgoročna in kratkoročna posojila) ali lastniške (kapital). Viri morajo biti vedno enaki sredstvom (Ruzzier idr. 2008, 356).

Preglednica 3: Bilanca stanja

	<i>Leto 1</i>	<i>Leto 2</i>	<i>Leto 3</i>
<i>Sredstva</i>	4.350	8.075	13.030
<i>Gibljava sredstva</i>	4.350	8.075	13.030
Zaloge	900	1.230	3.260
Denarna sredstva	3.450	6.845	9.770
<i>Obveznosti do virov sredstev</i>	4.350	8.075	13.030
<i>Kapital</i>	4.310	7.955	12.815
Osnovni kapital	2.000	2.000	2.000
Preneseni dobiček ali izguba iz prejšnjih let	2.310	5.955	10.815

	<i>Leto 1</i>	<i>Leto 2</i>	<i>Leto 3</i>
<i>Obveznosti</i>	40	120	215
Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	40	120	215

4.4.4 Denarni tok

Denarni tok tvorijo prejemki (prilivi) in izdatki (odlivi). Prejemki pomenijo priliv denarja v podjetje, izdatki pa odliv denarja iz podjetja. Razlika med prejemki in izdatki je neto denarni tok (Ruzzier idr. 2008, 354).

Preglednica 4: Denarni tok

<i>Naziv</i>	<i>Leto 1</i>	<i>Leto 2</i>	<i>Leto 3</i>
<i>Prejemki</i>			
Poslovni prihodki od prodaje	4.701	6.975	9.060
Dolžniško financiranje			
<i>Izdatki</i>			
Stroški prodanega blaga, proizvodov in storitev	1.911	2.850	3.720
Drugi stroški poslovanja	480	480	480
Dolžniško financiranje			
<i>Končno stanje denarnih sredstev</i>			
Začetno stanje	0	2.310	5.955
Neto denarni tok	2.310	3.645	4.860
Končno stanje	2.310	5.955	10.815

4.4.5 Kazalniki

Kazalniki prikazujejo dobiček ali izgubo pred davki in obdavčenjem, dobičkonosnost prihodkov ter gospodarnost poslovanja. Prikazano je za vsako leto posebej.

Preglednica 5: Kazalniki

<i>Kazalnik</i>	<i>Leto 1</i>	<i>Leto 2</i>	<i>Leto 3</i>
Dobiček ali izguba pred obrestmi, davki in amortizacijo (EBITDA)	2.309,50	3.645,00	4.860,00
Dobiček ali izguba iz poslovanja pred obrestmi in davki (EBIT)	2.309,50	3.645,00	4.860,00
Dobiček ali izguba pred obdavčenjem (EBT)	2.309,50	3.645,00	4.860,00
Dobičkonosnost prihodkov	0,49	0,52	0,54
Gospodarnost poslovanja	1,97	2,09	2,16
Število zaposlenih	0	0	0
Dodana vrednost na zaposlenca	0,00	0,00	0,00

4.5 Povzetek ugotovitev

Na podlagi tržne analize smo ugotovili, da je zanimanje za personalizirana darila med potrošniki veliko. Večina bi se za nakup takšnega darila tudi odločila. Izdelki so namenjeni vsem, ki jim primanjkuje idej za darila ter želijo biti pri izbiri unikatni in izvirni. V ponudbi bi imeli na začetku različne oblike skodelic ter krožnikov. Sčasoma bi našo ponudbo širili in kupcem ponudili tudi majčke z napisi, oblačila za dojenčke z napisi, kozarce za vino ali šampanjec, okrasne lončke za rože z napisi, okvirje za slike in drugo. Upoštevali bi želje in predloge kupcev.

Menimo, da bo podjetje lahko poslovalo uspešno. Iz poslovnega izida je razvidno, da bo podjetje že v prvem letu poslovalo pozitivno. Podjetje bo svoje obveznosti do dobaviteljev poravnalo v roku 30 dni. Kupci bodo imeli na razpolago, da izdelke plačajo vnaprej ali po povzetju. V primeru prodaje na stojnicah bodo kupci izdelke plačali na mestu nakupa. Večjih stroškov ne pričakujemo. Izdelke bomo izdelovali doma in po naročilu.

5 ZAKLJUČEK

S pisanjem zaključne projektne naloge smo obnovili in razširili svoje znanje o podjetništvu, poslovnem načrtovanju ter poslovnem modelu Kanvas. Izdelali smo tudi poslovni model Kanvas za naše novoustanovljeno podjetje, kar je zahtevalo izvedbo tržne analize, predstavitev gradnikov Kanvasa ter izdelavo finančnega načrta za prva tri leta poslovanja.

S poslovnim modelom smo predstavili naše podjetje, ki se bo ukvarjalo s prodajo unikatnih personaliziranih daril, ki bodo večinoma ročno izdelana.

S pomočjo tržne raziskave smo ugotovili, da je zanimanje za personalizirana darila veliko ter koliko so kupci pripravljeni plačati za takšno darilo. Naši ciljni kupci so vsi, ki jim včasih primanjkuje idej za darilo ter želijo pri obdarovanju biti inovativni in unikatni. Naše izdelke bomo na začetku prodajali preko spleta. Preko socialnih omrežij, predvsem na Facebook profilu, bomo naše izdelke tudi promovirali in si tako povečali krog potencialnih kupcev.

Naša želja je, da bi kupci zaupali naši blagovni znamki ter se z veseljem odločili za nakup naših izdelkov. Našo ponudbo bomo dopolnjevali, saj želimo kupcem ponuditi široko izbiro. Ponudbo izdelkov bomo neprestano prilagajali željam in potrebam naših kupcev.

S pomočjo tržne raziskave in priprave poslovnega modela Kanvas smo spoznali želje in potrebe potencialnih kupcev ter ugotovili, da je poslovna ideja o prodaji personaliziranih unikatnih daril izvedljiva in zanimiva za trg.

LITERATURA

- Antončič, Boštjan, Robert, Hisrich D., Tea, Petrin, Aleš, Vahčič. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV založba.
- Dood, Drakopoulou S. 2002. Metaphors and meaning: a grounded cultural model of US entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 17 (5): 519 - 535.
- Fortuna, Maja. 2018. *Mladi podjetniki že odpirajo svoja prva podjetja*. <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/mladi-podjetniki-ze-odpirajo-svoja-prva-podjetja> (20. 9. 2018)
- Fortuna, Maja. 2014. *Pact – primer odličnega poslovnega modela*. <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/pact-primer-odlicnega-poslovnega-modela> (24. 9. 2018).
- Goblon, Andro. 2016. *Poznate svoj poslovni model?* <https://mybusiness.si/poznate-svoj-poslovni-model/> (24. 9. 2018).
- Hisrich, Robert D. 1986. *Entrepreneurship and Intrapreneurship: Methods for Creating New Companies that have Impact on the Economic Renaissance of an Area*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 1996. *Kaj moram vedeti: O podjetništvu*. Ljubljana: Delo – tiskarna.
- Janeš, Aleksander. 2015. *Zakaj uporabiti metodo Kanvas za opis poslovnega modela?* Koper: Fakulteta za management. <http://porocevalec.ibs.si/sl/naslovnica/206-doc-dr-aleksander-jane-zakaj-uporabiti-metodo-kanvas-za-opis-poslovnega-modela> (21. 9. 2018).
- Križman, Andreja in Marko Rajter. 2009. *Ekonomika podjetja*. https://www.scpet.net/vss/xinha/plugins/ExtendedFileManager/demo_images/egradiva/Ekonomika_podjetja.pdf (12. 9. 2018).
- Maljevac, Simon. 2018. *Raziskava GEM – Kako zagreti za podjetništvo smo Slovenci?* <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/raziskava-gem-kako-zagreti-za-podjetnistvo-smo-slovinci> (21. 9. 2018).
- Mikrobiz.net. 2018. *Vstopna stran*. <http://www.mikrobiz.net/> (18. 9. 2018).
- Plesko, Gasper. 2017. *Poslovni model*. <https://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/ustanovitev-podjetja-poslovni-model> (23. 9. 2018).
- Pšeničny, Viljem. 2000. *Podjetništvo od podjema do rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Ruzzier, Mitja, Boštjan Antončič, Tina Bratkovič Kregar in Robert D. Hisrich. 2008. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper.
- Solymossy, E. 1998. *Entrepreneurial dimensions: the relationship of individual, venture, and environmental factors to success*. Doktorska disertacija. Case Western Reserve University.
- SSKJ – *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2000. <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html> (17.10.2018).
- Timmons, A. J. 1999. *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century*. 5. Izd. Boston, MA: Irwin.
- Uip.si. 2018. *Kaj je Podjetna Primorska?* <https://www.uip.si/kaj-je-podjetna-primorska> (18. 9. 2018).

- Vabšek, Stanislava. 2015. *Kanvas namesto poslovnega načrta in o tem, kako izgraditi uspešen poslovni model?* <https://startup.si/sl-si/novica/101/kanvas-namesto-poslovnega-nacrta-in-o-tem-kako-izgraditi-uspesen-poslovni-model-> (16. 9. 2018).
- Vahčič, Aleš, Bransko Bučar, Mateja Drnovšek in Nataša Logar. 1998. *Osnove podjetništva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Vesper, K. H. 1980. *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

PRILOGE

Priloga 1 Kanvas poslovni model

Priloga 2 Vprašalnik o personaliziranih darilih

KANVAS POSLOVNI MODEL

<p>KLJUČNI PARTNERJI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trgovine z materialom (Kik, Tedi, Ryher...) - Kasneje ponudniki plačilnih kartic 	<p>KLJUČNE AKTIVNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prodaja izdelkov - Promoviranje - Popusti, nagradne igre... 	<p>VREDNOST ZA UPORABNIKA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inovativna in unikatna ročno izdelana darila - Kakovostni in unikatni izdelki - Skodelice in krožniki z napisi - Upoštevanje želja kupcev glede napisa 	<p>ODNOSI S KUPCI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Spletna stran - FB stran - Prijazen in zanesljiv odnos s kupci 	<p>SEGMENTI KUPCEV</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vsi, ki želijo biti pri izbiri darila inovativni - Osebe brez idej za darilo - Vse starostne skupine (M in Ž)
<p>STROŠKI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nabava materiala - Oglaševanje in promoviranje - Poštne storitve 		<p>PRIHODKI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prodaja izdelkov 		

VPRAŠALNIK O PERSONALIZIRANIH DARILIH

Spoštovani,

Moje ime je Edita Salkić in sem študentka na UP Fakulteti za Management v Kopru.

Del moje diplomske naloge je namenjen raziskavi o prodaji personaliziranih ročno izdelanih darilih. Zato sem sestavila vprašalnik, s pomočjo katerega želim ugotoviti potrebe in želje potencialnih kupcev ter preveriti izvedljivost poslovne ideje.

Vljudno Vas prosim, da izpolnite vprašalnik in podate iskrene odgovore. Vprašalnik je anonimen. Podatki, ki jih bom pridobila, bodo namenjeni izključno analizi v moji diplomski nalogi.

Najlepša hvala za sodelovanje!

1. Spol: M Ž
2. Starost:
 - Do 20
 - Od 21 do 30
 - Od 31 do 40
 - 41 in več
3. Ali ste že kdaj ostali brez ideje, kaj bi komu podarili za darilo? DA NE
4. Ali želite biti pri izbiri darila izvirni in unikatni? DA NE Drugo: _____
5. Koliko denarja v povprečju zapravite za nakup darila?
 - Do 5 €
 - Od 6 € do 10 €
 - Od 11 € do 15 €
 - Od 16 € do 20 €
 - Od 21 € do 30 €
 - Več kot 31 €
6. Kaj menite o personaliziranih darilih (npr. skodelice in majčke z napisi)?
 - Niso mi všeč
 - Všeč so mi
 - Drugo: _____
7. Ali ste že kdaj podarili komu takšno personalizirano darilo?
 - Ne, nikoli.
 - Da, enkrat.
 - Da, večkrat.
 - Drugo: _____

Priloga 2

8. Koliko ste pripravljeni odšteti za personalizirano darilo?

- Do 5 €
- Od 6 € do 10 €
- Od 11 € do 15 €
- Od 16 € do 20 €
- Od 21 € do 30 €
- Več kot 31 €

9. Ob katerih priložnostih, bi se najpogosteje odločili za takšno darilo? (Možnih je več odgovorov)

- Rojstni dnevi
- Obletnice
- Dekliščine/fantovščine
- Poroke
- Zaključek šolanja
- Drugo: _____

10. Kje bi želeli takšno darilo kupiti?

- Preko spleta
- V trgovinah
- Oboje
- Drugo: _____

11. Ali bi želeli napise/posvetila na darilih napisati sami ali izbrati že med ponujenimi napisi?

- Posvetilo želim napisati sam
- Želim izbirati med ponujenim
- Oboje

12. Ali bi poleg skodelic in majčk želeli tudi druga personalizirana darila? DA NE

13. (Če odgovori z DA) Katerih možnosti bi si poleg personaliziranih skodelic in majčk še želeli v ponudbi?

- Krožniki
- Okrasni lončki za rože
- Okvirji za sliko
- Zapestnice
- Obeski za dudo
- Oblačila za dojenčke

Drugo: _____