

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Datum: 17-07-2007

REF.	5162	1	
------	------	---	--

DIPLOMSKA NALOGA
OBLIKOVANJE STRATEŠKEGA NAČRTA ZA
PODJETJE V USTANAVLJANJU

LAURA STAKNE

MENTOR
DOC.DR. ROBERTO BILOSLAVO

KOPER, 2007



POVZETEK

V današnjem poslovnem svetu, kjer nekaj veljajo le drznost, inovativnost, prodornost in tveganje, sem se s pomočjo prijateljev odločila ustanoviti podjetje. Podjetje se bo ukvarjalo s prodajo in servisiranjem računalnikov ter njihovih komponent. Kot dopolnilno dejavnost pa bo podjetje ponudilo izdelavo spletnih strani ter programiranje. Podjetje Miška, d. o. o., bo družba z omejeno odgovornostjo, s sedežem na Krekovem trgu v Celju. Prednost izbrane lokacije je predvsem v tem, da so prostori na dobro vidni lokaciji, kjer je velik pretok ljudi. Na začetku bomo v podjetju zaposleni vsi štirje ustanovitelji in programer. Ustanovitveni kapital 21.000.000 SIT bo zagotovljen s strani ustanoviteljev, in sicer bo vsak prispeval 5.250.000 SIT. Sprva bomo vse delo opravljali sami, razen računovodskih poslov, ki jih bo za nas vodilo podjetje Temark, d. o. o. Pravne posle bo urejal odvetnik Aleksander Brelc iz Celja. Tveganje pred ustanovitvijo je zaradi finančnih vložkov zelo veliko, zato smo se odločili za temeljito tržno raziskavo. Pri analizi dobaviteljev in konkurence smo določili cene, ki so nižje od cen pri konkurentih, a še vedno sprejemljive za doseg naših ciljev. Kot je razvidno iz pričakovanega izkaza uspeha, bi čisti dobiček nastal že v prvem letu poslovanja. Torej je ustanovitev firme Miška, d.o.o. pametna in preudarna odločitev.

Ključne besede: strateški načrt, podjetje v ustanavljanju, tržna raziskava, izkaz uspeha, dobiček.

ABSTRACT

Modern business world is full of bravado, innovative approach and risk. With a support of my friends, I decided to establish a company. The core business of the company will be sales and servicing of computers and component parts. Additionally, we will also design web-sites and programming. The Miška d.o.o. company is organised as a limited liability company located at Krekov trg in Celje. One of the advantages of the selected location is its good position, where human traffic is dense. We will start with five employees (four founders of the company plus one programmer). The initial capital in the amount 21.000.000 SIT will be provided by the founders; each founder will contribute an amount of 5.250.000 SIT. For start, all works will be done by employees, with the exception of bookkeeping which will be out-sourced to Temark d.o.o. The legal issues will be managed by the attorney Aleksander Brelc from Celje. The risk of establishing the company was huge, mainly because of the financial investments. This is why we decided to carry out a thorough market research. After analysing the suppliers and competitive companies, we finally set the prices lower than with competitive companies, but still acceptable for reaching our goals. As evident from the profit and loss account, we see that the net profit could be reached as early as in the first (fiscal) year. So we believe that establishing of the company was a well thought through and wise decision.

Key words: strategic plan, establishing enterprise, market research, profit and loss account, profit.

UDK: 658.14/.15:65.011.1(043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev področja in opis problema	1
1.2	Namen, cilji in osnovne predpostavke	1
1.3	Metode raziskovanja	1
2	Podjetništvo	3
2.1	Podjetnik in podjetništvo	3
2.2	Strategija vstopa in rasti	4
3	Management, organizacija in lastništvo	7
3.1	Struktura lastnikov in njihovi deleži v podjetju	8
3.2	Organizacija v podjetju	8
4	Tržna raziskava	11
4.1	Analiza kupcev	12
4.1.1	Analiza kupcev v podjetju Miška, d. o. o.	13
4.1.2	Rezultati analize kupcev	14
4.2	Analiza konkurence	20
4.2.1	Analiza konkurence v podjetju Miška, d. o. o.	21
4.3	Analiza dobaviteljev	22
4.3.1	Analiza dobaviteljev v podjetju Miška, d. o. o.	24
5	Načrt trženja	25
5.1	Tržne lastnosti izdelkov in storitev	25
5.1.1	Življenjski cikel izdelka	26
5.1.2	Našo ponudbo lahko razdelimo v naslednje skupine:	27
5.2	Določanje cen	29
5.2.1	Oblikovanje cen za nove izdelke	31
5.2.2	Oblikovanje cen za že uveljavljene izdelke in storitve	32
5.2.3	Določanje cen v podjetju Miška, d. o. o.	32
5.3	Promocija	33
5.4	Distribucija	34
6	Poslovna sredstva	37
6.1	Potrebna oprema, naprave in orodja	37
6.2	Lokacija in prostori	39
6.3	Zaposleni	41
7	Finančne projekcije	43
7.1.	Potreben zagonski kapital in ustanovitvena bilanca stanja	43
7.2	Poslovno-finančna uspešnost investicije	45
7.2.1	Izračun praga rentabilnosti za podjetje Miška, d. o. o.	45
7.2.2	Načrtovani prihodki, odhodki in poslovni izid	49
7.2.3	Pričakovani izkaz uspeha podjetja Miška d.o.o.	51
8	Ocena tveganja	53

9 Sklep.....	55
Viri in literatura.....	57
Priloga.....	59

SLIKE

Slika 5.1 Življenjski cikel izdelka in gibanje dobička.....	27
---	----

TABELE

Tabela 4.1 Predvidena povprečna mesečna prodaja v prvem letu našega.....	14
Tabela 4.2 Primerjalna tabela podjetja Miška, d. o. o., s konkurenti	22
Tabela 5.1 Cenik izdelkov iz naše ponudbe	33
Tabela 6.1 Potrebni inventar podjetja Miška, d. o. o.....	38
Tabela 7.1 Potreben zagonski kapital podjetja	44
Tabela 7.2 Ustanovitvena bilanca stanja podjetja Miška, d.o.o., na dan 1.1.2007..	45
Tabela 7.3 Ponudba podjetja Miška, d. o. o., povprečne cene in deleži prodaje	46
Tabela 7.4 Pregled posrednih stroškov podjetja od 1.1. do 31.12.07	47
Tabela 7.5 Načrt amortizacije osnovnih sredstev	48
Tabela 7.6 Količina prodaje v kritični točki gospodarnosti.....	49
Tabela 7.7 Predvidena povprečna mesečna prodaja v prvem letu poslovanja	49
Tabela 7.8 Pričakovani prihodki, odhodki in poslovni izid v obdobju.....	49

GRAFI

Graf 4.1 Ali imate doma računalnik?	14
Graf 4.2 V kakšne namene uporabljate vaš računalnik?.....	15
Graf 4.3 Kako pogosto kupujete novo opremo oz nadgrajujete svoj računalnik?...	15
Graf 4.4 Ali v prihodnjem letu načrtujete nakup novega računalnika?	15
Graf 4.5 Če bi se sedaj odločili za nakup, kakšen računalnik bi kupili?	16
Graf 4.6 Se vam je že kdaj zgodilo, da pri nakupu zadovoljni?	16
Graf 4.7 Ali se vam zdi, da je v Celju in okolici dovolj tovrstnih prodajaln?.....	17
Graf 4.8 Kje ste do sedaj kupovali oz. servisirali svoj računalnik?.....	17
Graf 4.9 Koliko denarja letno namenite za posodobitev vašega računalnika?	17
Graf 4.10 Ko se odločate za nakup?	18
Graf 4.11 Spol.....	18
Graf 4.12 Starost.....	19
Graf 4.13 Izobrazba	19
Graf 4.14 Mesečni dohodek.....	19
Graf 7.1 Prag rentabilnosti.....	50



1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Pri načrtovanju novega podjetja je pomembno, da ima podjetnik dobro idejo in da v njej vidi dobro priložnost. Z »rojstvom« ideje se začne proces načrtovanja in razvoja. V današnjem vse bolj konkurenčnem poslovnem okolju za uspešnost podjetja nista več odločilna le dobiček in ustvarjeni prihodek, temveč tudi imidž podjetja, zanesljivost in zaupanje odjemalcev – tako imenovani »mehki« dejavniki.

Podjetje, ki ga nameravamo ustanoviti, se bo ukvarjalo s prodajo računalniške opreme in s programiranjem ter servisiranjem računalniške opreme. Registrirano bo kot družba z omejeno odgovornostjo. Pri tem je poleg dobre ideje potreben tudi dober strateški načrt, ki bo zagotovil potrebne pogoje za uspešen zagon in potem rast podjetja.

1.2 Namen, cilji in osnovne predpostavke

V današnjem poslovnem svetu, kjer nekaj velja le inovativnost, drznost, prodornost in tveganje, sem se s pomočjo prijateljev odločila ustanoviti podjetje.

Tveganje ob ustanovitvi lastnega podjetja je zaradi finančnega vložka zelo veliko, zato je potrebna temeljita tržna raziskava, ki obsega analiziranje trga in konkurence ter oblikovanje lastnega poslovnega modela.

Na praktičnem primeru ustanavljanja lastnega podjetja bom prikazala uporabo in razvoj strateškega načrta, kar je glavni namen diplomske naloge.

Cilj moje diplomske naloge je, narediti strateški načrt pred ustanovitvijo podjetja, ki bo novo nastalemu podjetju omogočil med množico konkurentov na tržišču splavati na površje in uspeli z uresničevanjem potreb, želja in pričakovanj odjemalcev. S tem bo ustvarjen tudi zeleni dobiček, ki bo ne samo finančno, temveč tudi moralno zadovoljil vse družbenike. V ta namen bom izvedla tržno raziskavo, ki bo obsegala analizo kupcev, konkurence ter dobaviteljev, izdelala bom načrt trženja in finančne predračune za prvo leto poslovanja.

1.3 Metode raziskovanja

V diplomski nalogi bom s pomočjo tržne raziskave prišla do rezultatov, ki mi bodo pomagali pri moji poslovni odločitvi. Pri izdelavi naloge bom uporabila tako primarne, kot tudi sekundarne podatke. Primarne podatke bom zbrala s pomočjo metode opazovanja potencialnih odjemalcev in konkurentov ter metode anketiranja, medtem ko bom sekundarne podatke pridobila iz strokovne literature in s pomočjo interneta.



2 PODJETNIŠTVO

2.1 Podjetnik in podjetništvo

Pogosto se sprašujemo, ali je podjetniška žilica prirojena ali pa na razvoj podjetniških sposobnosti pomembno vpliva družbeno okolje.

Podjetnik je posameznik oziroma skupina, ki je sposoben prepoznati in izkoristiti poslovno priložnost, jo razviti in uresničiti ter z vložkom časa, naporov, denarja in spretnosti ustvariti neko novo vrednost. Zelo pomembno je, da podjetnik svoje delo opravlja z veseljem, ne samo zaradi denarja ali slave, pač pa, ker ima svoje delo zares rad. Le tako lahko prednosti podjetništva premagajo težave in padce, ki so sestavni del podjetniškega procesa. Splošno znane podjetniške lastnosti in sposobnosti so inovativnost, kreativnost, samozavest, ambicioznost, odločnost, vztrajnost, usmerjenost h kupcem, odnos do tveganja (uspešni podjetniki realno proučijo vsa tveganja in pritegnejo vanje tudi druge, znajo se jim izogniti ali jih vsaj zmanjšati), dobre organizacijske sposobnosti in izkušnje. Za podjetnika ni dovolj, da zna opravljati svojo dejavnost in se odzivati na priložnosti, sposoben mora biti tudi predvidevati spremembe in ustvarjati podjetniške priložnosti. Pomembna značilnost podjetnika je sposobnost pogleda iz različnih zornih kotov, kar mu omogoča oblikovanje in presojo različnih rešitev problema. Prav tako se izogibajo togemu načinu dela in udejstvovanja, predvsem morajo biti izjemno poslovni in etični. Želja po uresničevanju poslovnih zamisli je pri podjetniku prevladujoči motiv za ustanovitev podjetja. Podjetnik je v prvi vrsti človek, ki s svojo ustvarjalnostjo in prevzemanjem tveganja, predvsem pa z zmožnostjo aktiviranja drugih ljudi in sredstev, ustvarja novo vrednost. Podjetnik ima poleg osnovnih motivov, ki so značilni za večino ljudi (moč, uspeh, uveljavitev) še druge motive za svoje podjetniško ravnanje in delovanje.

Med njimi so najbolj pogoste (Pšeničny 2000, 71):

- podjetništvo, kot način življenja,
- uživanje v poslu in delu,
- razumevanje drugih ljudi in njihovih potreb,
- zgraditev organizacije in rast podjetja,
- želja po podjetniški žetvi.

»V zadnjem času postaja podjetništvo vse bolj uspešna metoda za zapolnjevanje vrzeli med znanostjo in trgov, za ustanavljanje novih podjetij ter uvajanje novih izdelkov in storitev na trg« (Antončič 2002, 38). Podjetništvo se ukvarja z ustanavljanjem in rastjo novih podjetij, kot tudi s podjetniškim obnašanjem že obstoječih podjetij. V literaturi lahko najdemo veliko različnih opredelitev pojma podjetništva, vendar se vsi avtorji strinjajo, da je podjetništvo vrsta vedenja, ki zajema dajanje pobud, organizacijo in reorganizacijo družbenih ter ekonomskih mehanizmov, ki preoblikujejo vire in razmere v praktično korist, ter sprejemanje tveganja in neuspeha. Podjetništvo je proces, v katerem podjetniki ustvarjajo in povečujejo bogastvo, mu namenjajo svoj čas in prizadevanja, s tem pa prevzemajo velika finančna tveganja glede lastniškega kapitala ter psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa novega. Vendar pa podjetnik za svoj trud prejema nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti.

2.2 Strategija vstopa in rasti

Vsaka podjetniška dejavnost se prične z idejo. Podjetniška ideja ponavadi izhaja iz samih podjetnikov, do nje pa najpogosteje pridejo po naključju. Glavni vir ustvarjanja podjetniških idej je gotovo delovno okolje podjetnika, ključni vir pa iskanje nove zaposlitve. Vstop podjetnika na trg z novim izdelkom ali storitvijo pomeni, da mora premagati številne tržne in finančne, pa tudi psihološke, socialne in pravne ovire, da bi prišel do tržnega deleža, ki bi mu omogočal pozitivno poslovanje in razvoj. Strategiji vstopa oziroma prodora na trg sledi izraba poslovne priložnosti. Strategija tržnega prodora sledi tudi iz naših konkurenčnih prednosti in slabosti naših konkurentov, ki jih lahko izrabimo. Vsaka podjetniška ideja pa še ne pomeni poslovnega uspeha. Le redke ideje in zamisli se uresničijo, še manj je tistih, ki prinesejo tudi znatne dobičke.

Pri vsaki ideji moramo preveriti, ugotoviti ali oceniti:

- ali je v skladu s strategijo podjetja,
- ali obstajajo začetna finančna sredstva,
- ali obstaja potencialno tržišče,
- ali podjetje lahko proizvede izdelek ali izvaja storitev,
- ali tak izdelek oziroma storitev že obstaja,
- kakšno je tveganje,
- ali podjetje razpolaga s potrebnimi človeškimi viri,
- kakšna je potreba po promociji.

Vstop novega podjetja na trg je tvegano dejanje, zato je pomembno ob izbiranju in preverjanju podjetniške priložnosti razmisliti o možni strategiji vstopa in pripraviti temeljit strateški načrt podjetja.

Za uspešnost podjetja sta ključnega pomena jasno opredeljena vizija podjetja in cilji delovanja. Opredelitev vizije in ciljev je pomembna, ker tako:

- osredotočimo naše napore in napore drugih zaposlenih,
- osredotočimo pozornost na probleme, ki jih moramo razrešiti.

Tudi za podjetje, ki ga nameravamo ustanoviti, imamo izdelano vizijo podjetja:

Vizija podjetja, ki ga nameravamo ustanoviti, je, približati celovite računalniške storitve čim širšemu krogu uporabnikov na širšem območju Celja. Zgraditi želimo podobo zanesljivega, strokovnega in kakovostnega ponudnika, ki zagotavlja pravočasno dostavo in se prilagaja zahtevam svojih strank. Cilj podjetja pa je, v roku petih let odpreti dodatno poslovalnico v Velenju.

Podjetje Miška, d. o. o., se bo ukvarjalo s prodajo računalniške in programske opreme, programiranjem, servisiranjem in izdelavo spletnih strani. Poslovanje podjetij je že povsem odvisno od računalniške podpore, vedno bolj pa računalniki prodirajo tudi v vsakdanje življenje. Prav hiter razvoj pa je tudi osnovni razlog za hitro zastaranje obstoječe tehnologije, ki jo je potrebno pogosto nadgrajevati oziroma zamenjati z novo. In prav v tem vidimo možnost zaslužka. Ključni dejavniki za uspeh so zato: stalno uvajanje novosti, dobro poznavanje poslovanja in potreb odjemalcev, sposobnost svetovanja, prilagodljivost zahtevam odjemalcev, zanesljivost, kakovost in hitrost opravljenih storitev.

Konkurenčno prednost si nameravamo pridobiti z dovolj široko ponudbo, ugodnimi cenami in ohranjanjem stikov s kupci tudi po prodaji. Poudarek bo na ponudbi celovitih sistemskih rešitev. Pozitivne predstave o našem podjetju v okolju pa bo seveda poleg ponudbe oblikovalo tudi osebje podjetja. Le tako bomo uspeli pridobiti nove in zadržati obstoječe stranke. Zadovoljstvo naših strank je namreč predpogoj za rast našega podjetja. To načrtujemo v smislu postopne gradnje mreže poslovalnic v državi.



3 MANAGEMENT, ORGANIZACIJA IN LASTNIŠTVO

Izbor partnerjev in prvih zaposlenih je najpomembnejše dejanje podjetnika pred zagonom podjetja. Verjetnost uspeha novega podjetja v primeru štirih ali petih članov ustanovitvenega tima je nekajkrat večja, kot v primeru samoustanoviteljstva. Interdisciplinarnost in značajska komplementarnost podjetniškega tima je ključ do uspeha. Še posebej se bo to izkazalo v naslednjih petih letih, ko bo za vstop na nove trge ali za konkurenčen boj na obstoječih trgih potrebna največja možna stopnja pripadnosti in zagretosti za podjetniško priložnost. Ta pa je dejansko možna le v primeru, ko gre za podjetnike soustanovitelje. Zelo pomembno je, da se podjetniški tim vnaprej jasno dogovori o medsebojnih pravilih igre, pravicah in obveznostih, deležih, ki naj bodo sorazmerni prispevku in pomenu posameznika v ekipi, in o sistemu tekočega nagrajevanja. Jasno je potrebno ločiti nagrajevanje za tekoče delo od nagrade, ki pripada ustanoviteljem iz naslova lastništva podjetja. Prav tako je potrebno jasno ločiti med financami podjetja in zasebnimi financami družbenikov, ne glede na to, ali gre samo za sodelavce, prijatelje ali celo družinske člane oziroma za osebno ali kapitalsko družbo.

Za uspešen razvoj podjetja pa ni pomemben samo obstoj podjetniškega tima, pomembna je tudi njegova kakovost. Podjetniški tim ne samo bolje pokriva vsa funkcijska področja v novo ustanovljenem podjetju, kot bi jih posameznik, skupina kot celota se tudi lažje sooča s stresi, pritiski in drugimi problemi, ki se pojavljajo v poslovanju podjetja.

Podjetniki – ustanovitelji so bolj ali manj uspešni pri oblikovanju svojega podjetniškega tima. Uspešne podjetniške skupine se od manj uspešnih razlikujejo predvsem po tem, ali je podjetniku uspelo prepričati druge v skupini, da sprejmejo njegovo vizijo podjetja in se mu pridružijo pri uresničevanju njegovih sanj.

Za člane uspešne podjetniške skupine je značilno, da občutijo (Vahčič 1998, 136):

- *Medsebojno povezanost.* To pomeni, da verjamejo, da lahko podjetje zmaga le, če zmagajo vsi. Če je eden od članov neuspešen, so neuspešni vsi. Uspeha so deležni in se ga veselijo vsi člani.
- *Celovitost.* Pri sprejemanju odločitev se upoštevajo dolgoročni cilji podjetja kot celote in ne le interesi posameznika. Dolgoročna zavezanost. Člani verjamejo, da je cilj podjetja preživetje v daljšem časovnem obdobju, zato ne pričakujejo kratkoročnih profitov.
- *Zavezanost k ustvarjanju vrednosti.* Člani tima so zavezani k ustvarjanju vrednosti, kar pomeni več koristi za podjetje kot celoto in njegove kupce. Vsak član se neprestano trudi maksimirati svojo uspešnost.
- *Enaka neenakost.* V uspešnem timu je oblikovana klima in kultura, postavljena pa so tudi temeljna pravila. Predvsem je potrebno določiti odgovornost za ključne naloge. Za svoje dosežke morajo biti člani tima nagrajeni.

3.1 Struktura lastnikov in njihovi deleži v podjetju

Podjetje Miška, d. o. o., bomo ustanovili štirje ustanovitelji. Po temeljitnem razmisleku smo sklenili, da bo družba vpisana v register kot družba z omejeno odgovornostjo. Vsak izmed ustanoviteljev bo prispeval 5.250.000 SIT za zagotovitev ustanovitvenega kapitala in si s tem pridobil 25 % delež v podjetju in 375 glasov pri glasovanju na skupščini.

Vsi štirje ustanovitelji bomo sestavljali skupščino družbe, ki bo najvišji organ družbe. Vse pomembne odločitve v družbi bomo sprejemali z večino glasov, razen v primeru, ko bi zakon zahteval drugače. Na skupščini bomo med drugim odločali tudi o delitvi dobička. Glede na finančne projekcije bo naše podjetje pričelo poslovati z dobičkom v 12. mesecu poslovanja. Zavzemamo se za vlaganje dobička nazaj v poslovanje, torej v modernizacijo in širitev podjetja. V primeru, da se bomo odločili del dobička razdeliti, bo delitev opravljena sorazmerno z višino poslovnih deležev ustanoviteljev.

Poslovni deleži se bodo lahko prenašali le s pogodbo, ki bo izdelana v obliki notarskega zapisa. Pri tem bo določena zakonita predkupna pravica drugih družbenikov, prav tako bomo za prenos poslovnih deležev zahtevali soglasje ostalih družbenikov. Če do soglasja ne bo prišlo, hkrati pa nobeden od družbenikov ne bo pripravljen kupiti poslovnega deleža, bo možen izstop družbenika. S tem bo prenehal njegov delež, izplačilo pa bo v tem primeru odvisno od pogodbe (Kovač 1990, 36, 42).

3.2 Organizacija v podjetju

Ko podjetniki opredelijo strukturo članov organizacije, se morajo odločiti še o pravni obliki podjetja.

Pravno-organizacijske oblike, v katerih se lahko upravlja pridobitna dejavnost, so določene z Zakonom o gospodarskih družbah in sicer so to gospodarske družbe in oblika samostojnega podjetnika posameznika. Gospodarska družba je pravna oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitveno dejavnost kot svojo izključno dejavnost. Kot pridobitveno dejavnost razumemo vsako dejavnost, ki poteka na trgu zaradi pridobivanja dobička (Kocbek 2002).

Družba z omejeno odgovornostjo je gotovo ena najbolj razširjenih oblik gospodarskih družb tako pri nas, kot v tujini. Na podlagi osnovnega vložka in sorazmerno z njegovo vrednostjo v osnovnem kapitalu podjetja pridobi družbenik svoj poslovni delež. Ob ustanovitvi lahko vsak družbenik prispeva le en osnovni vložek in ima samo en poslovni delež. Za obveznosti družbe družbeniki ne odgovarjajo. Garancijsko funkcijo osebne odgovornosti družbenikov nadomešča najmanjši osnovni kapital. Vložki so lahko denarni ali stvarni. Osnovni kapital mora znašati vsaj 2.100.000 SIT, vsak osnovni vložek pa najmanj 14.000 SIT (vsakih 14.000 SIT prinese en glas pri glasovanju na skupščini). Najmanj tretjina osnovnega kapitala mora biti vplačana v denarju. Pred prijavo v sodni register mora vsak družbenik vplačati najmanj polovico celotne vsote za ustanovitev družbe.

Družbo lahko ustanovi že eden od največ 50 družbenikov. Če družbo z omejeno odgovornostjo ustanavljata dva ali več družbenikov, morajo ti skleniti pogodbo o ustanovitvi, ki mora biti napisana v obliki notarskega zapisa in overjena pri notarju. V

primeru, da je enoosebna družba (en lastnik), družbenik ustanovi družbo z aktom o ustanovitvi, ki ga ni potrebno overiti pri notarju (Plut 1995, 147).

V družbi z omejeno odgovornostjo z dvema ali več družbeniki upravljanje družbe izvajajo na skupščini. Vsak družbenik je tudi član skupščine družbe. Na skupščini se odločitve praviloma sprejemajo z večino glasov vseh družbenikov. Družba z omejeno odgovornostjo je edina oblika gospodarske družbe, ki jo lahko ustanovi en sam ustanovitelj oziroma družbenik.

Za podjetje v ustanavljanju oziroma za zagon podjetja je značilna zelo preprosta oblika organizacije, kjer podjetnik ponavadi opravlja vse naloge sam. To je pogosto lahko vzrok za številne neuspehe. Ne glede na to, ali pri zagonu podjetja sodeluje en človek ali več ljudi, bo organizacijsko strukturo, ko se bo večalo število nalog, potrebno razširiti in zaposliti nove sodelavce.



4 TRŽNA RAZISKAVA

Raziskavo trga pojmuje kot temeljni vsebinski del tržno-informacijskega sistema. Ukvarja se predvsem z zbiranjem, obdelavo in predstavitvijo podatkov in informacij o posameznih tržnih pojavih.

Če podjetje želi pridobiti dobre in koristne tržne informacije, mora:

- uporabljati znanstvene metode raziskave trga,
- poiskati najboljše poti za raziskovanje,
- uporabljati in primerjati več virov podatkov,
- upoštevati soodvisnost tržnih situacij,
- oceniti stroške in koristnost informacij.

Podjetja skušajo z raziskavo trga dobiti odgovore predvsem na naslednja vprašanja:

- kakšne so značilnosti določenega trga,
- koliko blaga je mogoče prodati na določenem trgu (v krajšem oziroma daljšem roku),
- kakšen je vpliv konkurence na trgu,
- kakšen je učinek oglaševanja in prodajno-pospeševalnih akcij,
- kaj lahko pričakujemo od novega izdelka,
- kakšno je gibanje prodajnih cen,
- preko katerih posrednikov poteka prodaja.

Raziskava trga je torej sistematično oblikovanje, zbiranje, analiziranje in poročanje o podatkih, ki se nanašajo na konkretno tržno situacijo.

Nenehno spreminjanje potreb, možnosti za njihovo zadovoljevanje in dobrin, ki so predmet trženja, ter medsebojno konkuriranje podjetij pri njihovi prodaji, prisiljuje podjetja, da raziskovanju trgov v svojem poslovanju odredijo vodilno vlogo. V središču tega raziskovanja sta dve veliki skupini subjektov: kupci in konkurenti. Raziskovanje trgov je vedno usmerjeno v spoznavanje potreb kupcev in njihovega spreminjanja ter namer konkurentov. Raziskovanje trgov je tudi skorajda neizogiben postopek pri iskanju in ustvarjanju tržnih možnosti, ki naj bi bile izhodiščna substanca podjetniških priložnosti novih podjetij.

Strategija trženja je sestavni del strategije podjetja. Cilj strategije trženja je ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti pred tekmeci na trgu z razvojem in proizvodnjo novih, konkurenčnih izdelkov in storitev, osvajanje novih kupcev in novih trgov, ustvarjanje ustreznega imidža podjetja in doseganje primernega dobička.

Tržna raziskava se začne z določitvijo ciljev ali namena. To je verjetno najtežji korak, saj mnogo podjetnikov nima dovolj znanja in izkušenj na področju trženja in velikokrat ne vedo, kaj s svojo raziskavo sploh želijo doseči. Prav zaradi tega je tržna raziskava za podjetnika tako pomembna. Zelo pomembno je, da podjetje naredi tržno raziskavo pred predvidenim začetkom poslovanja.

Pred začetkom tržne analize je priporočljivo pripraviti plan, po katerem bomo kasneje opravljali tržno raziskavo, da bi dobili vse želene informacije. Tržna analiza je proces zbiranja, zapisovanja, razvrščanja in analiziranja podatkov o kupcih, konkurentih

in drugih dejavnikih, ki oblikujejo odnose med ponudniki izdelkov in storitev in njihovimi kupci.

Tržno raziskavo lahko izvedemo z naslednjim zaporedjem aktivnosti (Vahčič 1998, 33):

- Opredelitev raziskovalnega problema in ciljev raziskave.
- Priprava načrta trženja; v tej fazi moramo odgovoriti predvsem na vprašanje, kje in kako pridobiti želene informacije.
- Zbiranje in obdelava podatkov.
- Predstavitev rezultatov, zbranih z raziskavo.

V procesu tržne analize ločimo dva pristopa raziskovanja in zbiranja podatkov:

- Teoretično raziskovanje (pregledovanje literature, statističnih virov in publikacij), s katerim podjetje pridobi *sekundarne podatke*.
- Praktično, terensko raziskovanje; rezultat tovrstnega raziskovanja so *primarni podatki*.

Informacije in podatke zbiramo neposredno na terenu od potrošnikov, razpečevalcev, uvoznikov, zastopnikov, konkurence itd.

4.1 Analiza kupcev

Podjetja ne sme zavajati misel, da bodo kupci prišli sami, takoj ko bo podjetje pričelo s poslovanjem in ponudilo svoje izdelke in storitve na trgu. Podjetje si mora ustvariti jasno podobo o tem, kdo bodo njegovi kupci, že pred samim začetkom poslovanja. Podjetje mora ugotoviti, kakšne potrebe imajo njegovi potencialni kupci in kako jih bo s svojimi izdelki in storitvami zadovoljilo. Zaradi lažje analize kupcev ter lažje določitve ciljnega trga in oblikovanje marketinških strategij pred analizo kupce razdelimo v homogene skupine – segmente. Kupci znotraj posameznega segmenta so si podobni po izbranih kriterijih segmentacije. Segmentacija kupcev podjetja vpliva tudi na druge trženske odločitve v podjetju – prodajno politiko, politiko poprodajnih storitev in drugo. Segmentacija kupcev podjetja je dinamičen proces, ki ga je potrebno ponoviti ob vsaki spremembi poslovne strategije podjetja.

Pri segmentaciji kupcev po osebnostnih značilnostih se uporabljajo naslednji kriteriji (Vahčič 1998, 36):

- geografska lokacija,
- ali gre za posamezne kupce ali podjetja,
- velikost kupcev,
- življenjski stil,
- spol,
- starost,
- izobrazba,
- višina dohodka.

Če segmentiramo kupce v skupine glede na značilnosti izdelkov, ki jih kupujejo, lahko upoštevamo:

- značilnosti uporabnikov izdelkov,
- načine uporabe izdelka,
- namen in korist izdelka,

- cenovni razred izdelka,
- pogostost uporabe izdelka,
- privrženost blagovni znamki.

Pri razvrščanju kupcev je koristno, da podjetje razlikuje med uporabniki in kupci izdelka. Tako so, na primer, lahko kupci računalnika starši, uporabniki tega računalnika pa njihovi otroci.

Namen analize kupcev je:

- analizirati glavne skupine kupcev podjetja ali značilnosti ciljne skupine kupcev (spol, dohodek, starost,...).
- ugotoviti, kateri dejavniki najpogosteje vplivajo na odločitve o nakupu izdelkov in storitev. Kako pogosto in kakšne količine kupci kupujejo.
- ugotoviti je potrebno tudi velikost tržne niše, pretekla gibanja in napovedi za prihodnost.

Dejavniki, obvladljivi s strani podjetja, so:

- Značilnosti izdelka (cena, kakovost, fizični izgled, embalaža, uporabne lastnosti, prodajne storitve,...),
- značilnosti podjetja (lokacija, ugled, prodajne metode, kreditni pogoji, delovni čas, oglaševanje, raznolikost ponudbe, sposobnost zaposlenih).

4.1.1 Analiza kupcev v podjetju Miška, d. o. o.

Kupce izdelkov in storitev, ki jih bomo ponujali, lahko razdelimo v tri specifične skupine:

- končne potrošnike – posameznike,
- pridobitne organizacije ali podjetja,
- zavode.

Danes otroci že odraščajo z računalniško tehnologijo, zato najdemo med osnovnošolci in srednješolci mnogo takih, ki imajo doma osebni računalnik. Kupci so v teh primerih večinoma starši, ki želijo svojim otrokom zagotoviti kar najboljše pogoje za pridobivanje znanja. Zelo pomembno skupino končnih potrošnikov predstavlja tudi delovno aktivno prebivalstvo, predvsem ljudje z višjo in visoko stopnjo izobrazbe ter podiplomsko izobrazbo, ki računalniško tehnologijo precej uporabljajo že na delovnem mestu, nekaj dela pa opravijo tudi doma.

Drugo skupino potencialnih kupcev predstavljajo podjetja, ki potrebujejo računalniško podporo za lažje, hitrejše in bolj kakovostno poslovanje. Sem spadajo tako industrijska, kot tudi storitvena podjetja. Računalniška podpora je potrebna pri kontroli zalog, v računovodstvu, v proizvodnji, pri vodenju evidenc prodaje in nabave, lahko bi rekli v vseh fazah poslovnega procesa.

V tretjo skupino pa štejemo zavode, kot so šole, zdravstveni domovi in bolnišnice, občinski uradi,... Tudi te organizacije imajo računalniško podprto obdelavo podatkov, zato potrebujejo računalniške sisteme. Šole pa jih potrebujejo vedno več tudi za izobraževalne namene. Vse omenjene institucije so običajno redni plačniki, saj so financirani iz državnega proračuna.

Z opremljanjem uglednih podjetij in zavodov bomo skušali pridobiti čim boljše reference in ugled v javnosti. Prav te ciljne skupine pa v naših pričakovanjih predstavljajo največjo skupino odjemalcev naše programske opreme.

Naš odnos do kupcev bo zelo oseben. Posvetili se bomo vsakemu posebej in v skladu z njihovimi željami sestavili sistem, ki jim bo najbolj ugaljal. V podjetju lahko računalnik priredimo tako, da je primeren tako za bolj, kot tudi za manj izkušene za delo z njim.

Predvidevamo, da bi bila povprečna mesečna prodaja v prvem letu našega poslovanja naslednja:

Tabela 4.1 Predvidena povprečna mesečna prodaja v prvem letu našega poslovanja

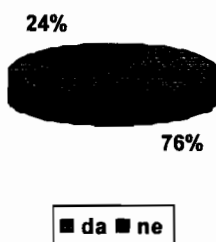
Blago, storitev	Povprečna cena (v SIT)	Prodana mesečna količina	Povprečna realizacija na mesec (v SIT)
Računalniške komponente	40.000	49	1.960.000
Računalniški sistemi	230.000	8	1.840.000
Programi	300.000	3	900.000
Izdelava spletnih strani	100.000	2	200.000
Servisiranje	6.000	40	240.000
SKUPAJ			5.140.000

4.1.2 Rezultati analize kupcev

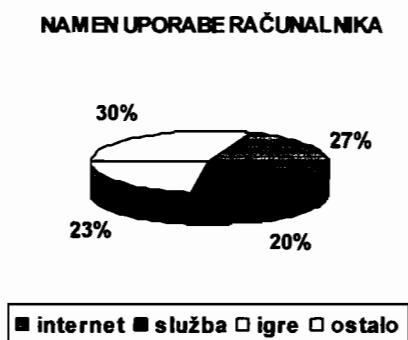
Podatke za raziskavo potencialnih kupcev sem pridobila na podlagi anketnega vprašalnika, ki je priložen v prilogi. V raziskavi, ki sem jo opravila med naključnimi udeleženci, je sodelovalo 41 anketiranih oseb. Anketo sem izvedla v središču Celja.

Graf 4.1 Ali imate doma računalnik?

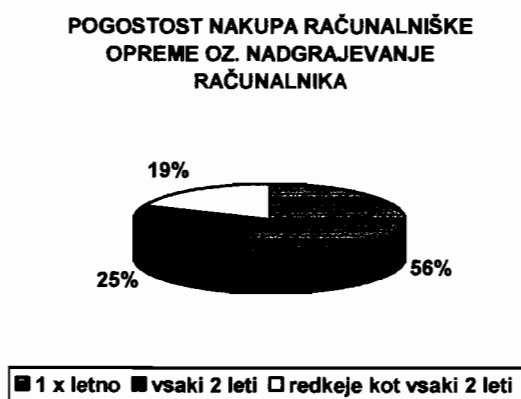
DOMAČA UPORABA RAČUNALNIKA



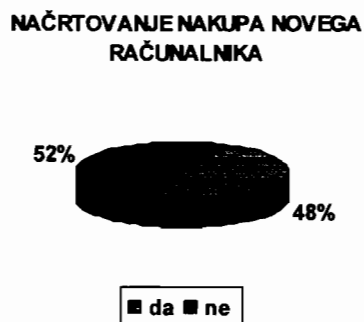
Od 41 vprašanih jih je kar 76 % odgovorilo, da imajo doma računalnik, ostalih 24 % pa računalnika nima.

Graf 4.2 V kakšne namene uporabljate vaš računalnik?

Od 31 anketirancev, ki so odgovorili, da imajo doma računalnik jih 20 % računalnik uporablja v službene namene, 27 % za brskanje po internetu, 23 % za igranje iger, 30 % pa jih računalnik uporablja v ostale namene, kot so gledanje filmov, snemanje glasbe in podobno.

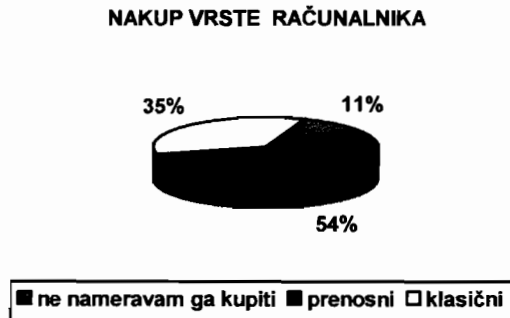
Graf 4.3 Kako pogosto kupujete novo računalniško opremo oziroma nadgrajujete svoj računalnik?

Večina vprašanih, ki imajo doma računalnik, kar 56 %, nadgrajuje svoj računalnik enkrat letno, 25 % vsaki dve leti in 19 % redkeje kot vsaki dve leti.

Graf 4.4 Ali v prihodnjem letu načrtujete nakup novega računalnika?

Od vseh vprašanih jih kar 48 % razmišlja o nakupu novega računalnika v prihodnjem letu, ostalih 52 % pa nakupa ne načrtuje.

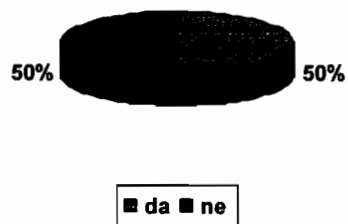
Graf 4.5 Če bi se sedaj odločili za nakup, kakšen računalnik bi kupili?



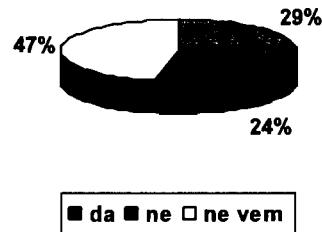
Če bi se vprašani sedaj odločali za nakup novega računalnika, bi se jih 54 % odločilo za nakup prenosnega računalnika, 35 % bi jih kupilo klasični računalnik, 11 % pa jih nakup računalnika ne zanima.

Graf 4.6 Se vam je že kdaj zgodilo, da pri nakupu računalniške opreme in programov niste bili zadovoljni s storitvami in ponudbo?

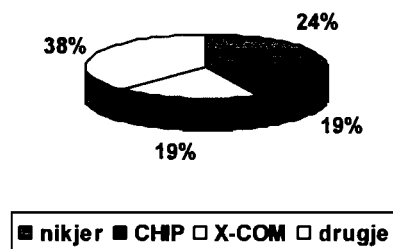
ZADOVOLJSTVO S STORITVAMI IN PONUDBO



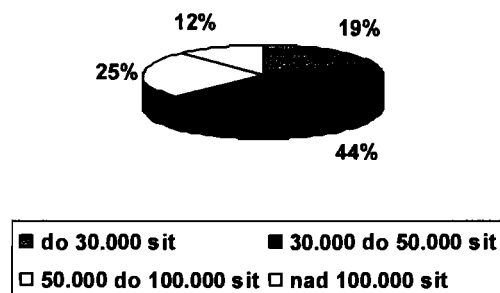
Polovici vprašanih se je že zgodilo, da niso bili zadovoljni s ponudbo oziroma storitvijo, druga polovica pa nima slabih izkušenj.

Graf 4.7 Ali se vam zdi, da je v Celju in okolici dovolj računalniških prodajaln?**ZADOSTNOST RAČUNALNIŠKIH PRODAJALN**

Kar 29 % vprašanih jih meni, da je računalniških prodajaln v Celju in okolici dovolj, 24 % jih s ponudbo ni zadovoljnih, ostalih 47 % pa ne pozna vseh ponudnikov računalniške opreme.

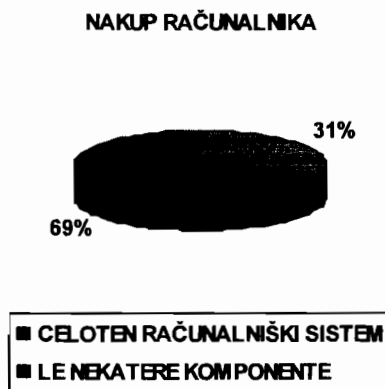
Graf 4.8 Kje ste do sedaj kupovali računalnike oziroma servisirali svoj računalnik?**PRODAJA IN SERVISIRANJE RAČUNALNIŠKE OPREME**

Nakup in servis je kar 19 % vprašanih opravilo v trgovini X-com, prav tako jih je 19 % opravilo nakup in servis v trgovini CHIP, 38 % pa opravlja nakup in servis računalnikov drugje.

Graf 4.9 Koliko denarja letno namenite za posodobitev vašega računalnika?**NAMENJEN DENAR ZA POSODOBITEV RAČUNALNIKA**

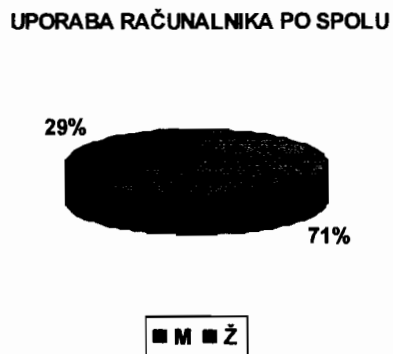
Veliko ljudi, kar 44 %, nameni za posodobitev računalnika letno od 30.000 SIT do 50.000 SIT, nekaj manj, in sicer 25 %, jih nameni za posodobitev računalnika od 50.000 SIT do 100.000 SIT, 19 % jih nameni manj kot 30.000 SIT, zelo malo pa jih nameni več kot 100.000 SIT, teh je 12 %.

Graf 4.10 Ko se odločate za nakup, ali običajno kupite celoten računalniški sistem ali le nekatere komponente?



Več kot polovica vprašanih, to je kar 69 %, je odgovorila, da kupuje posamezne računalniške komponente, 31 % pa se jih odloči za nakup celotnega računalniškega sistema.

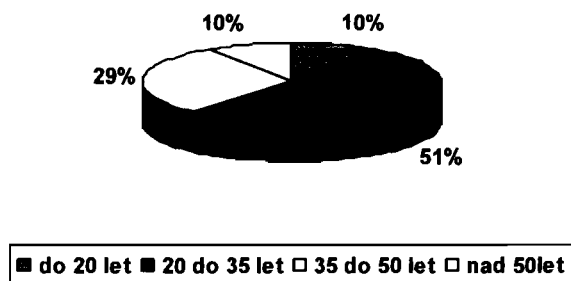
Graf 4.11 Spol



Iz ankete je razvidno, da računalnik uporablja kar 71 % moških, dosti manj pa računalnik uporabljajo ženske, teh je le 29 %.

Graf 4.12 Starost

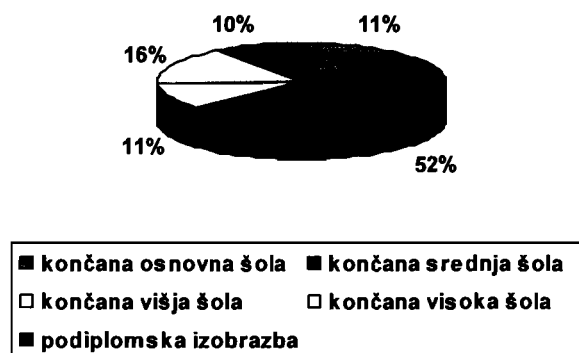
UPORABA RAČUNALNIKA PO STAROSTI



Ugotovili smo, da je približno polovica uporabnikov računalnika stara od 20 do 35 let, 29 % uporabnikov je starih od 35 do 50 let, 10 % je starih do 20 let, prav tako je 10 % uporabnikov starih nad 50 let.

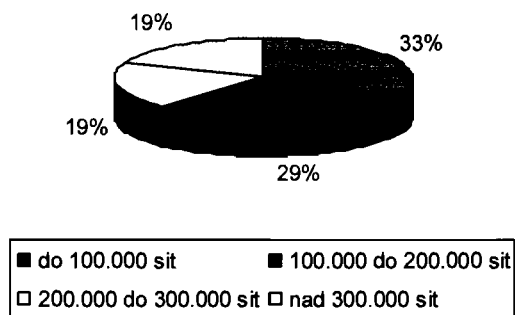
Graf 4.13 Izobrazba

UPORABA RAČUNALNIKA GLEDE NA IZOBRAZBO



Graf 4.14 Mesečni dohodek

MESEČNI DOHODEK UPORABNIKOV



4.2 Analiza konkurence

Podjetje se pri svojem poslovanju srečuje s konkurenti, ki si prizadevajo odvzeti del kupcev in prevzeti vodilni položaj na trgu (Devetak 1999, 36). Podjetje mora biti sposobno ne le ugotavljati potrebe kupcev, ampak tudi sproti zaznavati tržne spremembe in se jim prilagajati v najkrajšem možnem času. Konkurenca je tista, ki izziva neprestano spremembo značilnosti izdelkov ter uvajanje novih, zanimivejših in cenejših izdelkov. Večina podjetnikov poizve o možnih nevarnostih, ki jim pretijo od večjih konkurentov. Podjetnik mora biti pripravljen na morebitne nevarnosti, poznati mora svoje konkurente, njihove prednosti in slabosti. Večino konkurentov spoznamo iz izkušenj, člankov in oglasov. Pri spremljanju in analiziranju konkurence je pomembno, da identificiramo posamezne konkurente, njihove tržne deleže, njihov tržni splet, organiziranost trženja, finančno stanje konkurentov in njihov odnos do okolice.

Glavni namen analize konkurence je (Vahčič 1998, 41):

- ugotoviti, kdo so glavni konkurenti podjetja,
- oceniti tržni delež posameznih konkurentov,
- določiti njihove glavne prednosti in slabosti,
- identificirati njihove tržne strategije,
- oceniti, kakšne so realne možnosti konkurence za povečanje njihovega tržnega deleža,
- kakšne so vstopne ovire na trge,
- primerjati konkurenčne izdelke oziroma storitve na osnovi cen, lastnosti, storitev, garancij in drugih lastnosti,
- analizirati največje konkurente (analiziramo sposobnost menedžmenta, tehnologijo, sposobnost trženja, rentabilnost poslovanja).

Z analizo konkurence pride podjetje do informacij o tem, kdo so njegovi glavni konkurenti, kako veliko področje pokrivajo, kakšen je njihov obseg prodaje, koliko imajo zaposlenih, ugotovimo lahko tudi, ali konkurenti poslujejo z dobičkom, kakšno strategijo uporabljajo glede cen in podobno.

Ko podjetje identificira vse svoje konkurente, jih lahko razdeli v skupine:

- primarna konkurenca,
- sekundarna konkurenca,
- potencialna konkurenca.

Razvrstitev konkurence je potrebna, ker podjetje ne more podrobno proučevati vseh konkurentov podjetja, ampak lahko analizira samo glavne konkurente (primarno skupino).

Z raziskavo mora podjetje ugotoviti značilnosti konkurentov in njihovega delovanja na trgu, zlasti pa naslednje (Kovač 1990, 67).

- Konkurenčno podjetje lahko konkurira s posameznimi izdelki oziroma storitvami ali skupinami izdelkov, vendar ni vsako podjetje, ki ponuja istovrstne izdelke, tudi konkurent (na primer prodaja na drugih trgih). Zato je koristno, da ugotovimo možni obseg ponudbe pri konkurenčnih podjetjih, dinamiko in sortiment ponudbe ter obseg prodaje, da bi te podatke primerjali s položajem v lastnem podjetju.

- Ugotoviti moramo prodajna območja konkurence (oziroma najpomembnejše kupce) ter prodajna območja, na katerih še ni konkurenčnih podjetij oziroma je ponudba blaga nezadovoljiva.
- Najhujši konkurenti podjetja so tisti, ki se usmerjajo na iste ciljne trge in uporabljajo enake trženjske strategije. Zato moramo proučiti, kakšne prodajne metode uporabljajo konkurenčna podjetja, kakšne prodajne poti izbirajo, ali so na teh prodajnih poteh uspešna in kakšen bi bil učinek prodaje po drugih prodajnih poteh.
- Posebno skrbno moramo proučiti prodajne cene konkurenčnih podjetij, kakšne plačilne pogoje nudijo svojim kupcem oziroma druge ugodnejše dobavne pogoje v primerjavi s pogoji, ki jih nudimo kupcem mi.
- Prav tako je pomembno, da proučimo reklamno dejavnost konkurence, ki lahko odločujoče vpliva na kupce pri njihovih nakupnih odločitvah. Zato moramo primerjati intenzivnost lastne in konkurenčne reklame, kolikšna finančna sredstva vlagamo v reklamo mi in kolikšna konkurenca, katere reklamne medije uporablja konkurenca, kakšen učinek dosega z oglaševanjem ipd.

4.2.1 Analiza konkurence v podjetju Miška, d. o. o.

Zavedamo se, da je pogoj za uspeh našega podjetja tudi zelo dobro poznavanje aktivnosti konkurenčnih podjetij. Konkurenca namreč lahko ogrozi razvoj ali celo obstoj podjetja, zato se bomo stalno trudili, da bomo potrebe ciljnih skupin zadovoljevali boljše, kot naši konkurenti. Da bi to dosegli, smo dobro preučili konkurenčne razmere na trgu, poiskali naše najpomembnejše konkurente in proučili prednosti in slabosti njihovega poslovanja.

Naši najpomembnejši konkurenti v Celju in okolici so:

- Big Bang, Mariborska cesta 78, Celje,
- CHIP, d. o. o., Mestni trg 4, Žalec,
- TRENDNET, d. o. o., Šlandrova cesta 6a, Velenje,
- X-COM, Stari trg 35, Velenje,
- Merkur, Mariborska cesta 162, Celje,
- B2, d. o. o., Mariborska cesta 86, Celje,
- Eurocom, d. o. o., Levec 56, Petrovče.

Ugotovili smo, da so nekateri izmed obstoječih konkurentov precej neprilagodljivi zahtevam potrošnikov. Najraje prodajajo že oblikovane računalniške pakete oziroma stvari, ki so na zalogi. Posebna naročila glede na posebne zahteve posameznih strank pa so za mnoge že preveliko breme. Mnogi imajo zaposlene tudi neustrezne prodajalce, ki premalo poznajo blago, ki ga prodajajo, in zato le težko ustrezno svetujejo kupcem. Večina se ukvarja le s prodajo, le redki pa nudijo tudi programske rešitve. Vse te pomanjkljivosti predstavljajo priložnost za naše podjetje. Naša konkurenčna prednost je zato prav v zapolnitvi teh pomanjkljivosti in popestritvi ponudbe na geografskem področju, na katerega se usmerjamo. Zaradi lažje predstave podajamo tudi tabelo primerjave prednosti in slabosti našega in konkurenčnih podjetij.

Tabela 4.2 Primerjalna tabela podjetja Miška, d. o. o., s konkurenti

	Konkurenti	Miška, d. o. o.
PREDNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> • na trgu obstajajo že nekaj časa, zato jih kupci že poznajo, • v tem času so si ustvarili določen imidž in zaupanje pri kupcih, • imajo stalne stranke, • večja podjetja imajo izgrajeno tudi mrežo poslovalnic v različnih krajih, • imajo ustaljene posle z dobavitelji. 	<ul style="list-style-type: none"> • strategija nizkih cen, • široka in kakovostna ponudba, • prilagojenost željam strank, • hitrost opravljanja storitev, • lastništvo zaposlenih in zato večji interes za uspešno poslovanje, • nižji stroški uprave, • ambicioznost in mladost kolektiva, • nove ideje, • stike s strankami bomo ohranili tudi po prodaji.
SLABOSTI	<ul style="list-style-type: none"> • slaba usposobljenost kadrov, • višje cene, • težja prilagodljivost, • le redko ohranjajo stike s strankami tudi po prodaji, • potreben je daljši čas, da opravijo storitev. 	<ul style="list-style-type: none"> • potrebno si bo šele pridobiti dobro ime in redne stranke, • malo zaposlenih na začetku, • manjši kapital, • neizkušenost.

Naš osnovni cilj je, prevzeti nekatere kupce konkurentom in seveda pridobiti nove. V tržnem gospodarstvu namreč stalno nastajajo nova podjetja, ki potrebujejo računalniško opremo in storitve, že obstoječa pa so jo zaradi razvoja prisiljena posodabljati. Naše podjetje bo za kupce zanimivo zaradi bližine, ugodnih cen in plačilnih pogojev ter široke ponudbe, saj bomo nudili celovite računalniške rešitve. Da bomo strankam zagotovili kakovost, bomo vse komponente kupovali pri pooblaščenih in priznanih uvoznikih. Garancijski pogoji, ki jih bomo nudili, bodo v skladu z garancijskimi pogoji proizvajalcev posameznih komponent. Ocenjujemo, da je verjetnost vstopa novih konkurentov na to področje še precejšnja, saj se trg še vedno razvija in je lahko dostopen.

4.3 Analiza dobaviteljev

Pojem raziskave trga je praviloma povezan s prodajnim trgom. Dolgo časa je bilo zanemarjeno spoznanje, da na likvidnost in uspešnost podjetja bistveno vplivajo tudi dejavniki nabavnega trga. Le postopno se je uveljavilo prepričanje, da za uspešno nabavljanje ne zadostujejo le izkušnje nabavnih referentov, ampak da so za sprejemanje nabavnih odločitev potrebni natančni podatki in informacije o nabavnem trgu, ki jih zagotavlja trajna in sistematična raziskava tega trga.

Raziskava nabavnega trga je aktivno, sistematično ter ciljno usmerjano zbiranje, obdelovanje in analiziranje podatkov ter informacij, ki se nanašajo na materiale in storitve, ki jih potrebuje podjetje za svoj poslovni proces.

Raziskavo nabavnega trga razdelimo na tri dele:

- analizo nabavnega trga,
- opazovanje nabavnega trga,
- prognozo razvoja nabavnega trga.

Analiza nabavnega trga ali raziskava nabavnega trga v ožjem pomenu je ugotovitev stanja na določenem trgu v danem trenutku.

Praviloma jo izvršimo v naslednjih primerih:

- pri prvem ugotavljanju stanja na določenem nabavnem trgu,
- pri prvem nabavljanju posameznih vrst izdelkov.

Z analizo nabavnega trga želi podjetje ugotoviti predvsem:

- kdo so dobavitelji na domačem in tujih trgih,
- kateri dobavitelji ustrezajo glede količin, kakovosti in cen izdelkov,
- kako velika je konkurenca na strani ponudbe,
- kakšne so možnosti za nabavo substitutov,
- katere nabavne poti lahko upoštevamo.

Opazovanje nabavnega trga se nanaša na ugotavljanje sprememb v določenem časovnem obdobju. Pri tem so pomembna predvsem naslednja vprašanja in odgovori nanje:

- kako se spreminjajo cene izdelkov,
- kako se spreminja konkurenca na strani ponudbe,
- kakšne spremembe lahko pričakujemo glede razvoja tehnologije.

Med cilje raziskave nabavnega trga sodijo:

- izboljšanje preglednosti nabavnega trga, kar omogoča sprejemanje učinkovitejših nabavnih odločitev,
- zagotovitev varnih dobav zaradi pravočasnega ukrepanja pri iskanju novih nabavnih virov, če nastanejo težave pri sedanjih dobaviteljih,
- zgodnje odkrivanje nestabilnosti pri uvozu izdelkov zaradi politično-gospodarskih sprememb v državi dobavitelja,
- hitro ukrepanje in preusmeritev na druge dobavitelje, če sedanji dobavitelji zaidejo v težave zaradi slabega vodenja svojih podjetij.

Na nabavnem trgu se srečuje znatno manjše število tržnih partnerjev, kot na prodajnem trgu, zato je preglednost nabavnega trga mnogo boljša, vrednost posameznega posla pa neprimerno večja, kot na prodajnem trgu.

Izbor dobavitelja navadno temelji na dejavnikih, kot so cena, čas dobave, kakovost itd.

4.3.1 Analiza dobaviteljev v podjetju Miška, d. o. o.

Nabavljali bomo vse vrste računalniških komponent in opreme ter rezervne dele: torej osnovne plošče, procesorje, pomnilnike, mehke in trde diske, grafične in zvočne kartice, CD ROM-e, ohišja, tipkovnice, miške, zvočnike, modeme, zaslone, tiskalnike, tonerje, barvne in črne ampule, optične čitalnike, dlančnike, prenosnike, LCD projektorje, blagajne, strežnike, operacijske sisteme in nekatere standardizirane uporabniške programe, vse z namenom nadaljnje prodaje. Za prevoz nabavljenega blaga od dobaviteljev do lastnega skladišča in dostavo do kupcev (če bodo tako želeli), bomo poskrbeli sami. Zaloge vsega omenjenega trgovskega blaga bomo vodili računalniško, kar bo omogočalo pravočasno naročanje artiklov, preden bodo pošli. Za to bo skrbel Dejan Šegula, ki bo hkrati opravljal tudi delo trgovca. Skušali se bomo izogibati prevelikim zalogam, zato bo nabava precej pogosta. Artikli, po katerih kupci stalno povprašujejo, bodo na zalogi v naši prodajalni, ostali pa v skladišču.

Naši glavni dobavitelji bodo:

- Abit, d. o. o., Zasavska cesta 95, Ljubljana-Črnuče,
- EMG, d. d., PE Ljubljana, Celovška cesta 136, Ljubljana,
- Microsoft, d. o. o., Šmartinska cesta 140, Ljubljana,
- Gambit trade, d. o. o., Savska 3a, Ljubljana,
- IBM Slovenija, d. o. o., Razlagova ulica 22, Maribor

5 NAČRT TRŽENJA

Načrt trženja prikazuje, kako bo podjetje doseglo predvideno prodajo.

5.1 Tržne lastnosti izdelkov in storitev

Izdelek ali storitev je osrednji element trženja. V literaturi najdemo veliko različnih opredelitev izdelka, vendar lahko na kratko pojasnimo, da je izdelek vse, kar služi za zadovoljevanje potreb kupca. Izdelki so lahko fizični, v obliki storitev, krajev, idej, organizacij in celo oseb, skratka, to je tisto, kar lahko ena stran ponudi v menjavo drugi strani.

Smiselno je Kotlerjevo pojmovanje treh ravni izdelka:

- *jedro izdelka*, ki pomeni osnovno korist izdelka za potrošnike (v tej fazi ne pozabimo, da potrošniki ne kupujejo izdelkov, ampak koristi, ki so z njimi povezane),
- *otipljiv izdelek*, ki pomeni pretvorbo koristi v dejanski izdelek – to so njegove lastnosti, ime, kakovost, dizajn, embalaža,
- *dodani (razširjeni) izdelek*, ki pomeni dostavo in plačilne pogoje, garancijo, montažo in ponakupne storitve.

Iz te delitve lahko razberemo, da za potrošnika pravzaprav ni pomembno razlikovanje med izdelkom in storitvijo, ampak celota koristi, ki jo je pridobil z nakupom nekega predmeta menjave.

Z vidika oblikovanja trženjskih strategij za posamezne vrste izdelkov je koristno poznati naslednje razvrstitve izdelkov.

Osnovna delitev je tista, ki izhaja iz končnega namena uporabe izdelka (Vahčič 1998, 81):

- *Izdelki za široko potrošnjo* so tisti, ki jih kupujejo posamezni člani gospodinjstva za svoje potrebe in skupne potrebe gospodinjstva.
- *Izdelki za potrebe poslovanja* (izdelki za reprodukcijo) so tisti, ki jih kupujejo posamezniki in organizacije zato, da jih uporabijo pri proizvodnji drugih izdelkov in storitev.

Seveda je lahko nek izdelek v osnovi namenjen obema vrstama uporabe, vendar je treba v tem primeru misliti na dva različna trženjska spleta, prilagojena značilnostim teh dveh velikih skupin kupcev.

Pri izdelkih za široko potrošnjo je razširjena naslednja nadaljnja razdelitev:

- *Izdelki vsakdanje rabe* (convenience goods, angl.), ki jih kupujemo z najmanjšim vloženim naporom in kjer ima potrošnik že pred nakupom za to potrebne informacije in znanje; tovrstni izdelki, kot so na primer živila, izdelki za osebno higieno, cigarete in podobno, so na voljo v številnih prodajalnah, zato je embalaža njihova pomembna sestavina.
- *Izdelki, ki se kupujejo po preudarku* (shopping goods, angl.), kar pomeni, da vložijo kupec razmeroma več napora v načrtovanje in izvedbo nakupa ter jih tudi ne kupuje zelo pogosto; tovrstni izdelki, kamor sodijo, recimo, pohištvo, gospodinjski aparati in podobno, so dražji v primerjavi z izdelki vsakdanje rabe,

naprodaj so v razmeroma manjšem številu prodajaln, ko gre za trženje, pa sta še zlasti pomembna osebna prodaja ter zagotovitev rezervnih delov ter popravilo in vzdrževanje.

- *Posebni ali luksuzni izdelki* (speciality goods, angl.) imajo nekatere edinstvene značilnosti, zaradi katerih so nekateri potrošniki pripravljeni vložiti zelo dosti napora (tudi denarja), da jih dobijo, in niso pripravljeni sprejeti nadomestnih izdelkov. V to kategorijo sodijo izdelki svetovno priznanih blagovnih znamk na področju fotografske opreme, avtomobilov, oblačil, pa tudi izdelki, kot so zlatnina, umetniški predmeti in podobno. Naprodaj so v omejenem številu prodajaln.

Nekateri avtorji posebej omenjajo še četrto skupino izdelkov, ki jo imenujejo *še neiskani izdelki*; to so izdelki, za katere potrošnik še ne ve ali pa zaenkrat ne čuti želje po njih, zato mora prodajalec računati s tem, da bo moral v zvezi z njihovim trženjem vložiti ogromno napora v osebno prodajo in oglaševanje.

Konkurenca med podjetji ne temelji več na tistem, kar podjetja proizvedejo, ampak na tistem, kar podjetja dodajo svojim izdelkom in storitvam. Sem sodi predvsem privlačna embalaža, poprodajne storitve, ugodni kreditni pogoji, garancija, servis.

5.1.1 Življenjski cikel izdelka

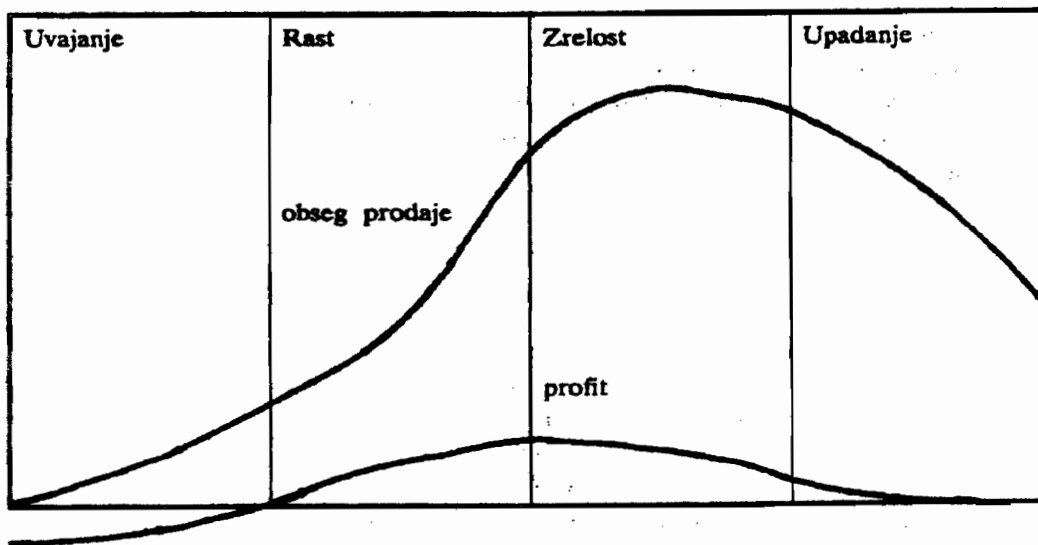
Zamisel o življenjskem ciklusu izdelka temelji na podobnosti z živim bitjem; v skladu s tem se torej izdelek rodi, raste, postane zrel in končno umre.

Če je izdelek uspešno preстал stopnjo uvajanja na trg, potem bo pripravljenost za njegov nakup sčasoma naraščala, vedno več potrošnikov ga bo kupovalo in vedno več bo takšnih, ki se bodo odločili za ponovni nakup. Vendar bo njegova prodaja enkrat dosegla vrh. Ko bo trg dozoreval, se bo na njem pojavljalo vedno več ponudnikov, ki se bodo borili za svoj tržni delež, zato je pričakovati krepitev cenovne konkurence. Končno se bodo nekatera podjetja prisiljena umakniti z bojnega polja in le najbolj konkurenčni ponudniki bodo preživeli. Trg se bo postopoma skrčil zaradi širjenja ponudbe nadomestnih izdelkov in spreminjanja mode.

Poznavanje življenjskega ciklusa izdelka je pomembno zato, da lahko načrtujemo ustrezne trženjske strategije, s katerimi dosegamo cilje trženja, ki so običajno različni na posameznih stopnjah:

- stopnja uvajanja: doseči zavedanje o obstoju izdelka in pripravljenost za prvi nakup,
- stopnja rasti: maksimizirati tržni delež,
- stopnja zrelosti: maksimizirati dobiček ob hkratnem ohranjanju tržnega deleža,
- stopnja upadanja: zmanjšati izdatke v zvezi z izdelkom in iztisniti iz njega, kar je še možno.

Slika 5.1 Življenjski cikel izdelka in gibanje dobička.



Vir: prirejeno po Devetak 2000, 61.

Slika ponazarja življenjski cikel izdelka. Iz nje lahko razberemo, kako se giblje dobiček na njegovih posameznih stopnjah.

Podjetje Miška, d. o. o., bo prodajalo računalniško opremo in komponente, opremo za informacijsko tehnologijo, poskušali bomo pridobiti zastopstvo za nekatere svetovno priznane proizvajalce računalniških komponent in opreme, pod lastno blagovno znamko bomo prodajali že sestavljene računalnike, razvijali namensko programsko opremo in po naročilu izdelovali spletne Strani ter servisirali računalniško opremo.

5.1.2 Našo ponudbo lahko razdelimo v naslednje skupine:

Prodaja računalniških komponent in opreme za informacijsko tehnologijo:

Sem štejemo osnovne plošče, procesorje, pomnilnike, mehke in trde diske, grafične in zvočne kartice, CD-ROM-e, ohišja, tipkovnice, miške, zvočnike, modeme, zaslone, tiskalnike, tonerje za laserske tiskalnike, barvne in črne ampule za brizgalnike, optične čitalnike, ročne računalnike, prenosnike, LCD-projektorje, blagajne, ...

Prodaja lastnih računalniških sistemov

S sestavljanjem in prodajo računalnikov pod lastno blagovno znamko Miška se obračamo tako na domače uporabnike osebnih računalnikov, kot tudi na podjetja, ki pri svojem delu nujno potrebujejo računalniško obdelavo podatkov. Oblikovali bomo nekaj standardnih računalniških paketov za manj zahtevne in srednje zahtevne uporabnike. Te pakete bomo seveda prodajali po ugodnejših cenah. Za zahtevnejše uporabnike pa bomo računalniški sistem sestavili glede na posebne zahteve uporabnika in pri tem vgrajevali izključno dogovorjene komponente zelenih blagovnih znamk.

Izdelava in prodaja programske opreme

Prodajali bomo Microsoftove operacijske sisteme in standardizirane uporabniške programe, poleg tega pa bomo za potrebe vodenja evidence v trgovinah, gostinskih lokalih, proizvodnih podjetjih in zavodih izdelovali tudi lastne, povsem specifične programe, prilagojene potrebam naših strank. Številne možnosti razvoja podjetja vidimo prav v tej smeri. Kupcem bomo programe tudi vgradili in jim nudili brezplačno svetovanje in uvajanje v začetnih fazah uporabe programa.

Izdelava spletnih strani

Glede na to, da promocija na spletnih straneh vedno bolj pridobiva na pomenu zaradi vse bolj razširjene uporabe interneta, raziskave pa kažejo, da številna podjetja še nimajo izdelanih predstavitvenih strani ali pa le-te niso dovolj privlačne, vidimo možnost zaslужka tudi na tem področju.

Servisiranje in popravila

Tako individualni uporabniki osebnih računalnikov, kot tudi podjetja in zavodi, katerih poslovanje bomo opremili z računalniško in programsko opremo, se bodo na nas obračali tudi v primeru okvar oziroma nadgradnje že obstoječih sistemov in programov s sodobnejšimi in zmogljivejšimi. Servisiranje in popravila bomo večinoma opravljali v lastnih prostorih, po potrebi pa tudi neposredno v podjetju oziroma zavodu.

Računalniške sisteme bomo na željo uporabnikov tudi pripeljali na dom, sestavili in nudili začetno svetovanje. V prihodnje pa bi našo dejavnost razširili tudi na organiziranje tečajev za delo z določenimi programi na terenu (za skupine v podjetjih), kasneje pa morda tudi v lastnem podjetju, vendar bi za to potrebovali večje prostore in tudi več zaposlenih.

Za uspešno prodajo niso dovolj le dobre funkcionalne lastnosti izdelkov. Kupce bo potrebno prepričati v koristnost izdelkov zanje in jih z dodatnimi ugodnostmi zainteresirati za nakup. Ker si bomo kot novo podjetje morali kupce šele pridobiti, bomo našo ponudbo zasnovali tako, da bo zadovoljila tako potrebe širokega kroga individualnih uporabnikov, kot tudi visoke zahteve večjih podjetij. Naši osnovni ponudbi pa bomo dodali še številne ugodnosti, kot so brezplačna dostava na dom (do 100 km v primeru, da vrednost kupljenega blaga presega 100.000 SIT), možnost opravljanja servisa neposredno pri stranki, akcijska znižanja cen ob posebnih priložnostih (v času MOS-a v Celju, ob obletnici ustanovitve našega podjetja,...), brezplačni promocijski izdelki (na primer podloge za miške), darila stalnim strankam.

Prednost pred konkurenti si bomo poskušali zgraditi z izborom strategije nizkih stroškov in diferenciacije izdelkov (predvsem pri izdelavi programske opreme). Ker bo naše podjetje majhno, bodo stroški uprave nizki, poleg tega pa bomo vsa administrativna dela opravili ustanovitelji sami. Nabavljali bomo čim bolj sproti in se tako izognili prevelikim zalogam, izbirali bomo kakovostno blago ter priznane dobavitelje in se tako izognili večjim stroškom reklamacij, iskali cenejše načine promocije itd. Vse to nam bo omogočilo, da bomo lahko prodajali po nekoliko nižjih cenah, kot konkurenti in tako pritegnili del njihovih kupcev.

Naš odnos do kupcev bo temeljil na zaupanju ter medsebojnem sodelovanju in se ne bo končal z nakupom. S kupci bomo ostali v stikih tudi po nakupu. Tako bomo lahko

ugotavljali njihovo zadovoljstvo z izdelki, jim ob težavah svetovali in jih občasno obveščali o novostih. Hkrati pa se bomo trudili, da ne bomo vsiljivi.

5.2 Določanje cen

Najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na nakupne odločitve potrošnikov, je nedvomno cena izdelkov in storitev. Cena je denarna vrednost izdelkov in storitev, ki se oblikuje na trgu. Cena, ki jo je kupec pripravljen plačati pove, kakšno vrednost mu določeni izdelki in storitve predstavljajo. Pri postavljanju cen za izdelke in storitve mora podjetje oblikovati cene, ki bodo odražale vrednost izdelkov in storitev v očeh kupca in ne cene, ki so po njegovem mnenju idealne za posamezne izdelke in storitve.

Cena, ki jo podjetje oblikuje za svoje izdelke in storitve, bo vplivala tako na obseg prodaje podjetja, kot tudi na njegov dobiček. Pri oblikovanju cen podjetje upošteva predvsem:

- strukturo stroškov,
- predvidevanja o najvišji ceni, ki jo bo trg pripravljen sprejeti,
- podobo, ki jo želi ustvariti s svojim podjetjem v očeh kupcev.

Ostali dejavniki, ki jih mora malo podjetje upoštevati pri oblikovanju cen za svoje izdelke in storitve, pa so:

- ponudba in povpraševanje po posamezni vrsti izdelkov in storitev,
- obseg prodaje, ki ga želi z določenim izdelkom doseči,
- cene konkurenčnih podjetij,
- splošne ekonomske razmere,
- sezonski vplivi,
- lokacija podjetja,
- plačilni pogoji,
- elastičnost povpraševanja po posamezni skupini izdelkov,
- psihološki dejavniki.

Podjetje se mora najprej odločiti, kaj pravzaprav želi doseči z nekim izdelkom ali storitvijo. Pravilno oblikovana prodajna cena je zelo pomembna za uspeh poslovanja; ne sme biti postavljena niti prenizko niti previsoko. Zavedati se moramo, da ima vsaka možna prodajna cena različen vpliv na cilje, kot so dobiček, prihodki od prodaje, količinski obseg prodaje, stopnja rasti prodaje, tržni delež in podobno. Glavni cilj podjetja je lahko tudi zgolj preživetje, če nanj pritiskajo presežne zmogljivosti, močna konkurenca in podobno (Plut 1995,126). Prodajnih cen praviloma ni mogoče določiti brez upoštevanja preostalih sestavin trženjskega spleta; izboljševanje kakovosti izdelkov, privlačnejša embalaža, intenzivnejša obdelava nekaterih prodajnih območij, več sredstev za oglaševanje, sprememba prodajnih poti in podobno bolj ali manj odsevajo tudi v oblikovanju prodajnih cen. Stroški opredeljujejo spodnjo mejo prodajne cene. Določanje prodajnih cen na podlagi stroškov je najstarejša metoda oblikovanja prodajnih cen, ki zanemara možnosti na trgu, zato je primerna zlasti tedaj, ko ni mogoče oceniti, kako se bo gibalo povpraševanje ob različnih cenah. Cena po tej metodi je opredeljena kot vrednostni izraz vseh neposrednih potroškov na osnovi normativa, posrednih stroškov in načrtovanega dobička. Prodajna cena izdelka ali storitve naj bi bila praviloma tako visoka, da bi pokrila vse nastale stroške in odhodke ter omogočila tudi ustrezni dobiček.

Ena od poti, kako pri oblikovanju prodajne cene hkrati s stroški upoštevati še povpraševanje, je analiza praga dobička oziroma točke preloma (break-even point), ki pomeni tisti obseg prodaje, pri katerem se ob neki predpostavljeni prodajni ceni celotni prihodki izenačijo s celotnimi stroški, (to pomeni, da je ob neki drugi prodajni ceni točka preloma drugačna). Prodaja nad točko preloma prinaša dobiček, pod njo pa izgubo.

Tržnik mora oceniti, kako se na spremembo cen odziva povpraševanje – kakšna je torej cenovna elastičnost povpraševanja. Povpraševanje je razmeroma manj občutljivo na cene v naslednjih okoliščinah, če:

- je le nekaj nadomestnih izdelkov ali pa jih sploh ni,
- kupci višje cene ne zaznajo hitro,
- kupci počasi spreminjajo svoje nakupne navade,
- kupci menijo, da je višja cena upravičena zaradi kakovostnih izboljšav, običajne inflacije in podobno.

Podjetje lahko posameznim kupcem določi različne cene za popolnoma enak izdelek. V tem primeru (ne pa takrat, ko določi drugačno ceno za nekoliko izpopolnjeni izdelek) govorimo o razločevanju ali diferenciaciji cen, katerega namen je, doseči večji dobiček z izkoriščanjem različnega povpraševanja na posameznih trgih oziroma tržnih segmentih. Prodajna cena je lahko različna glede na prostor (geografsko območje), čas, prodano količino in vrsto kupcev.

Medtem ko tržno povpraševanje praviloma določa zgornjo mejo prodajne cene, stroški pa spodnjo, je poznavanje stroškov in cen konkurentov ter njihovih odzivov na spreminjanje cen v pomoč pri odločitvi, kje znotraj omenjenega razmika postaviti ceno.

Prodajne cene, ki so višje v primerjavi s konkurenti, so na splošno ustrezne, če:

- trg ni občutljiv na spremembe cen,
- je trg rastoč,
- ostale (necenovne) sestavine ponudbe pozitivno vplivajo na zaznavanje vrednosti izdelka v očeh kupcev,
- lahko kupci (podjetja) brez problemov vgradijo takšno ceno v prodajne cene svojih izdelkov,
- izdelek prispeva le neznamenit delež k celotnim stroškom kupca (podjetja).

Prodajne cene, ki so nekoliko nižje od konkurentov, so na splošno ustrezne, če:

- je trg občutljiv na cenovne spremembe,
- skuša podjetje vstopiti na nov trg,
- je podjetje dovolj majhno, da z nižjo ceno ne spodbudi velikih konkurentov k cenovni vojni,
- ima podjetje možnost, dosežati prihranke obsega na področju proizvodnje in nabave, ki vplivajo na zmanjševanje stroškov na enoto,
- proizvodne zmogljivosti niso v celoti izkoriščene.

Strategije postavljanja cen se razlikujejo glede na to, če podjetje oblikuje cene za popolnoma nov izdelek ali storitev na trgu, ali pa gre za že uveljavljeni izdelek ali storitev.

5.2.1 Oblikovanje cen za nove izdelke

Oblikovanje ustrezne prodajne cene je lahko usodnega pomena za tržni uspeh novega izdelka, po drugi strani pa se podjetje v tej zvezi večkrat srečuje s težavami, ki so predvsem posledica nezadostnih in nepopolnih podatkov o zunanjih in notranjih dejavnikih, ki jih mora upoštevati pri oblikovanju prodajnih cen. Na splošno ima na voljo dve strategiji (Devetak 2000, 97):

- strategijo visokih začetnih cen (posnemanje smetane),
- strategijo nizkih začetnih cen (penetracijske cene).

Strategija posnemanja smetane izhaja iz domneve, da obstoja dovolj velik tržni segment, katerega kupci so pripravljeni kupiti izdelek takoj, ko se pojavi, četudi po razmeroma visoki ceni, kajti pomembno je, da so prvi in vodilni, ki imajo in uporabljajo nov izdelek. Cilj podjetja v tem primeru torej je, najprej zajeti tiste kupce, katerih povpraševanje je cenovno neelastično, z zniževanjem cene na kasnejših stopnjah življenjskega ciklusa pa postopoma pridobiti še druge kupce, katerih povpraševanje je cenovno elastično.

Ta strategija ima svoje prednosti in pomanjkljivosti. Bistvena prednost je prav gotovo ta, da lahko podjetje doseže načrtovani dobiček z razmeroma majhnim obsegom prodaje, še zlasti, če upoštevamo dejstvo, da je izdelek na stopnji uvajanja precej obremenjen s stroški. Za omenjeno strategijo so bistvene informacije o številu kupcev in stopnji elastičnosti njihovega povpraševanja. Poleg tega je pomembno presoditi, kakšne so možnosti za kasnejše pridobivanje preostalih kupcev s postopnim zniževanjem cene; računati kaže s tem, da bodo kljub občutno nižji ceni zavrnili izdelek, ker ga bodo ocenjevali kot blago, ki je že prišlo iz mode. Potrebujemo pa tudi informacije o namerah in odzivih konkurentov. Lahko se namreč zgodi, da se kasneje pojavijo privlačnejši konkurenčni izdelki, ki pridobijo naklonjenost ostalih kategorij kupcev.

Strategija nizkih začetnih cen, ki so nižje od cen podobnih konkurenčnih izdelkov, izhaja iz domneve, da se kupci razmeroma enako hitro odzivajo na cene in da je zanje značilna velika cenovna elastičnost povpraševanja. Tudi v tem primeru potrebujemo za odločanje ustrezne informacije, predvsem kar zadeva občutljivost na ceno in morebitne spremembe le-te, razen tega pa je potrebno ugotoviti, ali bo izdelek pridobil naklonjenost kupcev le za kratek čas ali pa bo doživel svojo zrelost, ko ga bo sprejela večina kupcev. Penetracijske cene omogočajo sicer hiter prodor na trg in rast tržnega deleža, vendar so običajno hkrati potrebna precejšnja vlaganja v tržno komuniciranje in prodajne poti, kar povečuje celotne stroške in tveganje, ki je povezano z vprašanjem, kaj v primeru, če izdelek ne bo doživel stopnje zrelosti in množičnega odziva pri kupcih. Vsekakor je strategija nizkih začetnih cen primernejša za izdelke vsakdanje rabe. Ta strategije je manj fleksibilna od strategije visokih začetnih cen, saj je penetracijske cene kasneje težko zviševati, zato se lahko podjetje ob občutnem porastu nabavne cene neke pomembne surovine hitro znajde na točki preloma.

5.2.2 Oblikovanje cen za že uveljavljene izdelke in storitve

Tudi tu ima podjetja ne voljo več strategij:

- *Postavljanje lihih cen.* Ta strategija temelji na psihološkem učinku, ki ga povzročijo cene, ki se končujejo na '75,'85,'95. Nekatere kupce lahko podjetje prepriča, da je izdelek cenejši, če stane 199,00 SIT, kot pa če stane 200,00 SIT.
- *Vodilne cene.* S to strategijo podjetje postavi svojim izdelkom ali storitvam nekoliko nižje cene, kot jih ima konkurenca. S tem želi podjetje povečati svoj obseg prodaje in tako z večjim obsegom prodaje nadomestiti izgubljeni dobiček zaradi manjše razlike v ceni.
- *Geografsko diferenciranje cen.* Na višino postavljene cene izdelka vplivajo stroški, ki jih ima podjetje s tem izdelkom. Če podjetje prodaja na oddaljenih geografskih področjih, se v ceni odražajo tudi transportni stroški, ki naraščajo na enoto izdelka.
- *Oportunistično postavljanje cen.* V posameznih obdobjih se lahko zgodi, da je na trgu manj določenih izdelkov, zato so kupci pripravljene plačati več, kot običajno. Tako lahko podjetja zvišajo cene in na ta račun realizirajo večje dobičke, vendar ima takšna strategija dve plati, saj pomanjkanje izdelka navadno ne traja daljše obdobje, kupci pa si zapomnijo neloyalno vedenje podjetja.
- *Popusti.* Podjetja navadno priznavajo popuste za izdelke z napako, sezonske popuste, količinske popuste, popuste zaradi ukinitve programa in druge.

5.2.3 Določanje cen v podjetju Miška, d. o. o.

Menimo, da lahko kot majhno, novo ustanovljeno podjetje, ki vstopa na področje, kjer konkurenca že obstaja, uporabimo predvsem strategijo nižjih cen. To strategijo bomo uporabili pri oblikovanju cen za vse trgovsko blago, ki ga bomo prodajali. Pri oblikovanju cen trgovskega blaga bomo tako upoštevali nabavno ceno, stroške prevoza, carine, cene konkurentov, povpraševanje, ponudbo, davek in lastno maržo. Z ugodnimi cenami bomo privabili kupce k večkratnim nakupom in si tako pridobili redne stranke, ki so najboljši vir dobička. Okvirni cenik izdelkov iz naše ponudbe je podan v tabeli. Nekoliko drugače pa bo potekalo oblikovanje cen za programsko opremo, ki jo bomo izdelovali sami in za oblikovanje spletnih strani. Pri oblikovanju teh cen pa bomo upoštevali predvsem stroške dela (materialni stroški so skoraj zanemarljivi), zahtevnost programa, edinstvenost programa, posebne želje strank, mnenje kupcev o pomembnosti programa, davek in načrtovani dobiček. Kupce bomo pritegnili tudi z občasnimi cenovnimi ugodnostmi v obliki gotovinskih, količinskih in zvestobnih popustov ter popustov na računalniške pakete. Podjetjem bomo nudili 30-dnevni plačilni rok in 2 % popusta v primeru plačila v roku 5-ih dni.

Tabela 5.1 Okvirni cenik izdelkov iz naše ponudbe

ARTIKEL	CENOVNI RAZRED (v SIT)	ARTIKEL	CENOVNI RAZRED (v SIT)
Matične plošče	19.000 – 55.000	Ohišja	5.000 – 16.000
Procesorji	19.500 – 101.000	Optični čitalniki	15.000 – 72.000
Pomnilniki (128 MB)	16.000 – 22.000	Tiskalniki	19.000 – 169.000
Trdi diski	31.000 – 205.000	Modemi	5.500 – 28.000
Grafične kartice	14.500 – 95.000	Zvočniki	1.500 – 19.000
Monitorji	39.500 – 350.000	Zvočne kartice	3.500 – 17.000
Tipkovnice	1.800 – 12.000	CD-ROM enote	15.000 – 64.000
Miške	800 – 12.000	Mrežne kartice	4.200 – 14.500

5.3 Promocija

Promocija ali oglaševanje, nekateri avtorji govorijo tudi o reklami, je vsaka plačana oblika neosebne predstavitve ali promocije idej, izdelkov ali storitev za znanega naročnika. Oglaševanje ima pomembno funkcijo zlasti pri uvajanju novih izdelkov in storitev, ko je potrebno vzpodbuditi začetno povpraševanje, kupce opozoriti na obstoj izdelka, možnosti uporabe in način funkcioniranja. Ko je izdelek že uveljavljen in ima tudi že konkurente, skušamo z oglasnim sporočilom prepričati potrošnika o kakovosti izdelka ter tako vzpodbuditi selektivno povpraševanje. Potem, ko izdelek na krivulji življenjskega ciklusa prispe v fazo zrelosti, naloga oglaševanja ni več informiranje in prepričevanje, ampak predvsem ohranjanje zavesti o izdelku pri kupcih. Vse to seveda z namenom motiviranja nakupa oglaševanega izdelka ali storitve.

Najbolj značilni instrumenti oglaševanja so oglasi v tisku, radijski oglasi, propagandni (reklamni) filmi na televiziji, poštne pošiljke, katalogi, brošure in publikacije, plakati itd.

Oglaševanje poteka preko medijev, zato mora podjetje dobro poznati značilnosti posameznih medijev in njihov vpliv na potrošnike.

Pri izbiri oglaševalnega medija si podjetje lahko pomaga z razmislekom o:

- velikosti geografskega področja prodaje svojih izdelkov in storitev,
- kupcih in njihovih značilnostih,
- sredstvih, ki jih lahko vloži v oglaševanje,
- medijih, ki jih uporabljajo konkurenčna podjetja,
- pogostosti ponavljanja propagandnih sporočil.

Podjetje Miška, d. o. o., nameravamo na začetku promovirati preko radijskih sporočil, časopisnih oglasov in spletnih strani ter letakov in propagandnih pisem. Radijska sporočila bomo predvajali na Radiu Celje, Radiu Fantasy in na Mojem radiu. Tiskane oglase bomo objavljali v revijah Joker, PC Gamer in Monitor ter časopisih Novi Tednik in Večer ter v Celjskem oglasniku. Oblikovali bomo tudi privlačne spletne strani, na katerih bomo predstavili dejavnost in ponudbo našega podjetja ter omogočili tudi elektronsko nakupovanje.

Na otvoritev podjetja in akcijska znižanja cen bomo opozorili preko letakov, podjetjem in zavodom pa bomo našo ponudbo predstavili preko propagandnih pisem.

Kasneje se bomo odločili tudi za predstavitve na sejnih, nase bomo opozorili tudi z občasnim donatorstvom računalniških paketov invalidnim in socialno ogroženim, vendar nadarjenim posameznikom. Razvili bomo lastno trgovsko znamko računalnikov Miška. Ko se bo podjetje finančno okrepilo, se bomo odločili tudi za oglaševanje na televiziji, pri tem pa se bomo povezali tudi s kakšno ekonomsko-propagandno agencijo.

Vsi v podjetju si bomo prizadevali za kakovost in izgrajevanje celostne podobe podjetja v okolju. Na poslovnih pismih, vizitkah in oblačilih, prevoznih sredstvih, zunanji steni itd. bo vidno ime Miška v modri barvi, ki bo tudi naša zaščitna barva. Tudi otvoritev podjetja bomo izkoristili za promocijo. Za poslovne partnerje bomo pripravili skromno pogostitev, ostalim obiskovalcem pa bomo razdeljevali promocijska darila, kot so podloge za miške, CD-ji,...

5.4 Distribucija

Pri opredelitvi prodajnih poti kot instrumenta trženja se opredelitve strokovnjakov precej razhajajo. Nekateri avtorji štejejo v ta okvir le prodajne poti oziroma distribucijo, drugi vanj vključujejo tudi prodajne metode, predvsem osebno prodajo.

Za vsakega tržnika sta bistvenega pomena vprašanji, katere prodajne poti oziroma kanale izbrati, da bo izdelek prišel na prodajno mesto in kako ga distribuirati, da bo čimbolj pokrtil izbrani trg. Delitev dela in specializacija posrednikov na prodajnih poteh sta pomembna argumenta pri uvajanju posrednikov na prodajnih poteh. Izdelek, ki smo ga vključili v prodajni sortiment, lahko prodajamo po različnih prodajnih poteh. V osnovi imamo na voljo dve možnosti. Prodajne poti so lahko *neposredne*, kjer gre za neposredno povezavo med proizvajalcem in potrošnikom, ter *posredne*, kjer se v proces fizične distribucije vključuje eden ali več posrednikov, zlasti trgovina na debelo (grosisti) in trgovina na drobno (detajlisti). V okviru prodajnih poti obravnavamo tudi organizacijo prevozov, skladiščenje izdelkov, skratka, celotno fizično distribucijo.

Število členov na prodajni poti je pogosto kriterij za njihovo razvrstitev:

- neposredna prodajna pot: proizvajalec – potrošnik,
- posredne prodajne poti:
 - proizvajalec – trgovina na debelo – potrošnik,
 - proizvajalec – trgovina na debelo – trgovina na drobno – potrošnik,
 - proizvajalec – agent – trgovina na debelo – trgovina na drobno – potrošnik.

Posebno dolge so pogosto prodajne poti pri izvozu izdelkov, kjer je število členov in posrednikov lahko še večje. Lahko pride celo do podaljšane prodajne poti t. i. »verižne trgovine«.

Pri trženju storitev naletimo na določene posebnosti, ki so posledica njihove neotipljivosti in kratke življenjske dobe. Tako storitve ponujamo neposredno potrošniku, včasih pa se vseeno vključi tudi posrednik-agent.

Glede na število posrednikov na vsakem nivoju prodajne poti ločimo (Devetak 1999,103):

- *intenzivno prodajno pot*, kjer število posrednikov prodaja na primer izdelke vsakdanje rabe,

- *selektivno prodajno pot*, kjer proizvajalci, ki imajo na primer slabe izkušnje z intenzivno prodajo, izberejo le posamezne posrednike,
- *ekskluzivno prodajno pot*, ko ima posamezno podjetje izključno pravico, prodajati izdelke na določenem prodajnem območju, pri čemer praviloma ne sme prodajati izdelkov konkurenčnih proizvajalcev.

Poleg proučevanja in analiziranja alternativnih možnih prodajnih poti je pomembno tudi poznavanje dejavnikov, ki vplivajo na izbiro prodajnih poti.

Na prvem mestu je sam *izdelek* s svojimi lastnostmi. Tako, na primer, hitro pokvarljivo blago zahteva krajše prodajne poti, luksuzno pa ekskluzivno prodajno mrežo.

Stroški prodaje so različni, če prodajamo trgovini na debelo ali pa sami opravljamo del njenih funkcij in prodajamo neposredno detajlistom, saj se razlikuje tudi obseg storitev, ki jih na prodajni poti opravi posamezni člen. Prodaja trgovine na debelo praviloma zahteva tudi manjše zaloge in s tem manjša *finančna sredstva*, ki so potrebna za njihovo vzdrževanje. Naslednja dejavnika sta *širina sortimenta* in *vrednost enote izdelka*. Slednja pomembno vpliva na odločitve o prodajnih poteh, saj je pri dražjih izdelkih lažje organizirati neposredno prodajo končnim potrošnikom, torej neposredno tržiti. Seveda je potrebno tudi na področju prodajnih poti upoštevati veljavno *zakonodajo*, dejavnost *konkurence* ter proučevati in upoštevati *želje potrošnikov*.

Ko smo izbrali prodajno pot, se srečamo z vprašanjem, kako prenesti izdelek do prodajnega mesta in končnega potrošnika. Prave izdelke moramo pravočasno dostaviti na pravo mesto, ob upoštevanju dejstva, da fizična distribucija predstavlja pomemben strošek v strukturi prodajne cene.

Med osnovne dejavnosti fizične distribucije uvrščamo:

- skladiščenje,
- ravnanje z zalogami,
- transport,
- spremljanje naročil.

V našem podjetju bo prodaja potekala neposredno v lastni prodajalni, ki se bo nahajala v centru Celja, kjer bo tudi sedež podjetja. Stranke bomo prijazno sprejeli in se z njimi pogovorili o njihovih željah ter zahtevah. Na osnovi teh bomo sestavili predračune, da se bodo stranke lahko po premisleku v miru odločile za nakup. V primeru, da bo vrednost nakupa presegala 100.000 SIT, bomo na željo kupca opravili tudi brezplačni prevoz kupljenega blaga na dom. Poleg neposredne prodaje v lastni prodajalni pa bomo omogočali tudi prodajo preko interneta. Ta oblika prodaje je pri nas še bolj slabo razvita, vendar trendi v svetu kažejo, da pridobiva na pomenu.

6 POSLOVNA SREDSTVA

6.1 Potrebna oprema, naprave in orodja

Naše prostore bo potrebno ustrezno opremiti. Ker ta dejavnost ne zahteva velikih vlaganj v opremo, naprave in orodja, bomo vse potrebno kupili novo. Najbolj privlačno bo potrebno opremiti prodajalno. V njej bomo namestili dve mizi, dva računalnika, ki bosta povezana z registrskima blagajnama, in dva tiskalnika, dva vrtljiva stola za uslužbence in štiri usnjene stole za stranke, stoječe regale in stenske police ter luči. V skladiščnem prostoru, ki bo hkrati namenjen tudi servisu, bomo potrebovali dve mizi, dva stola, nekaj regalov in polic, dva računalnika, luči ter orodje, potrebno za izvajanje servisa; v prostoru, namenjenem za programiranje, pa računalniško mizico in stol, računalnik, luči ter ovalno konferenčno mizo in štiri stole. Ta prostor bo namreč namenjen tudi za sestanke ustanoviteljev in pogovore z naročniki programov. Za vso omenjeno opremo bomo, glede na naše izračune (tabela potrebnega inventarja), potrebovali približno 2.754.000 SIT. Kupili bomo tudi dve dostavni vozili v skupnem znesku 4.400.000 SIT.

V vseh prostorih bo potrebno zamenjati tudi tla in prostore na novo prepleskati. Za to in namestitev opreme bomo poskrbeli sami, zato bodo ti stroški minimalni. Tudi za vzdrževanje in popravilo naprav (gre predvsem za računalnike) bomo poskrbeli sami, saj smo za to usposobljeni. Le dostavni vozili bo v primeru okvar potrebno prepustiti strokovnjakom.

Tabela 6.1 Potrebni inventar podjetja Miška, d. o. o.

Zap. št.	Naziv izdelka	Kos	Cena (v SIT)	Znesek (v SIT)
	OPREMA PRODAJALNE			
1	Miza	2	25.000	50.000
2	Stol-vrtljivi	2	12.000	24.000
3	Stol-usnjeni	4	20.000	80.000
4	Računalnik	2	250.000	500.000
5	Blagajna	2	80.000	160.000
6	Tiskalnik	2	40.000	80.000
7	Stenska polica	8	8.000	64.000
8	Stojalo	5	10.000	50.000
9	Stoječi regal	8	15.000	12.000
10	Radiator	1	20.000	20.000
11	Klima	1	150.000	150.000
12	Zračnik	1	40.000	40.000
13	Luč	4	5.000	20.000
	SKUPAJ			1.358.000
	OPREMA SKLADIŠČA			
14	Miza	2	10.000	20.000
15	Stol	2	12.000	24.000
16	Računalnik	1	250.000	500.000
17	Tiskalnik	1	30.000	30.000
18	Polica	8	5.000	40.000
19	Stoječi regal	6	15.000	90.000
20	Omara	2	20.000	40.000
21	Zračnik	1	30.000	30.000
22	Radiator	1	20.000	20.000
23	Luč	4	5.000	20.000
24	Orodje za servisiranje	komplet	40.000	40.000
	SKUPAJ			854.000
	OPREMA PISARNE			
25	Miza-ovalna konferenčna	1	50.000	50.000
26	Miza-računalniška	1	30.000	30.000
27	Stol	6	12.000	72.000
28	Računalnik	1	250.000	250.000
29	Polica	5	5.000	25.000
30	Omara	2	25.000	50.000
31	Radiator	1	20.000	20.000
32	Zračnik	1	30.000	30.000
33	Luč	3	5.000	15.000
	SKUPAJ			542.000
34	PREVOZNA SREDSTVA	2	2.000.000+2.400.000	4.400.000
	SKUPAJ			7.154.000

6.2 Lokacija in prostori

Lokacija prodajaln je eden najpomembnejših dejavnikov, ki jih moramo upoštevati pri trženju v trgovini na drobno. Čeprav ugledna lokacija ne more nadomestiti slabo oblikovane trženjske strategije, pa je izbira lokacije problem, ki ga težko spregledamo. Že zelo majhna razdalja med dvema lokacijama ima pogosto velik vpliv na dostopnost in privlačnost prodajalne za kupca. Sortiment izdelkov ali cen lahko spremenimo sorazmerno hitro (čeprav bodo kupci to spremembo zaznali počasneje), medtem ko je za odprtje nove prodajalne potrebno dolgotrajno načrtovanje, ki lahko traja tudi več let. Nakup zemljišča pogosto zahteva tudi 20 odstotkov vseh investicijskih sredstev, zlasti pri gradnji največjih prodajaln (hipermarketov in nakupovalnih centrov). Naraščajoče cene zemljišč in stalni konkurenčni pritisk glede razvoja novih oblik prodajaln sta povzročila, da so odločitve o lokaciji najpomembnejši del finančne politike trgovine na drobno. Vsaka odločitev o lokaciji prodajalne je dolgoročna finančna naložba, ki bo prinašala dobiček ali izgubo. Zaradi velikega pomena za oblikovanje celotne poslovne strategije obravnavajo lokacije prodajaln z več zornih kotov, ki temeljijo na urbanističnem načrtovanju, geografskih raziskavah ter trženjskih in ekonomskih vidikih.

Lokacija konkurenčnih prodajaln bistveno vpliva na privlačno moč območja. Zaradi nove prodajalne se vrednost prodaje praviloma zmanjša v vseh prodajalnah, ki prodajajo podoben sortiment izdelkov. Vendar pa se prodaja poveča v prodajalnah, ki so locirane v nakupovalnih centrih, saj skupaj sestavljajo močno trgovsko jedro, ki razširi celotno tržno gravitacijsko območje, ker porabnike pritegnejo večja širina in globina ponudbe, večja cenovna konkurenca in ponudba različnih storitev (gostinske, bančne, servisne ipd.) (Vahčič 1998, 116).

Pri analizi konkretne lokacije moramo upoštevati še:

- v središču mest je velika koncentracija kupcev, vendar so cene za prostor najvišje, dostop z avtomobili omejen, parkiranje oteženo ali celo prepovedano,
- v bližnji okolici središča (lahko je to le nekaj ulic stran) je prostor cenejši, parkiranje lažje, vendar je koncentracija kupcev bistveno manjša,
- lokacija na obrobju mest je stroškovno najugodnejša, toda dobičkonosna le, če je tržno-gravitacijsko območje tolikšno, da zagotavlja uspešno poslovanje.

Trgovsko podjetja na drobno bo izbralo tisto lokacijo prodajalne, na kateri pričakuje največ možnih kupcev, in pri tem upoštevalo naslednje dejavnike:

- bližino kupcev,
- konkurenčne prodajalne,
- prometne povezave,
- velikost poslovnega prostora.

Bližina kupcev

Odločujoča dejavnika sta število prebivalcev na tržnem območju in velika koncentracija pešcev v bližini lokacije.

Konkurenčne prodajalne kot dejavnik izbire lokacije

Konkurenca lahko vpliva na odločitev pozitivno ali negativno.

- *Konkurenca kot pozitivni dejavnik lokacije:* Pri prodaji izdelkov trajne porabe (npr. pohištvo, čevlji, obleka) dosežemo s prostorsko koncentracijo (aglomeracijo ali kopičenjem) prodajaln v določenih ulicah ali trgovskih središčih široko izbiro istovrstnih izdelkov, ki pritegnejo veliko število kupcev in s tem omogoča tudi večjo prodajo.
- *Konkurenca kot negativni dejavnik lokacije:* Pri prodaji izdelkov vsakodnevne porabe se izogibamo gradnji istovrstnih prodajaln v neposredni bližini.

Prometne povezave

Zaradi naraščujoče motorizacije in čedalje večjih težav pri parkiranju v središčih mest velika trgovska podjetja gradijo nove prodajalne na obrobju mest, kjer je še vedno na voljo dovolj površin po relativno ugodni ceni.

Velikost prodajnega prostora

Za to odločitev so bistveni tudi stroški poslovnega prostora, zlasti če trgovsko podjetje najame velike prodajne površine.

V večjih mestih je znan *fenomen glavnih in stranskih ulic*. Pri enaki ponudbi, prodajnih pogojih, načinu postrežbe in sortimentu izdelkov doseže prodajalna na glavni ulici dva do trikrat boljši rezultat, kot prodajalna v stranski ulici. Na ta pojav vpliva večje število mimoidočih, navade kupcev, boljša preglednost in primerljivost ponudbe. Zato se morajo prodajalne na stranskih ulicah usmeriti na tržne vrzeli in specializirati ponudbo, ki bo pritegnila zahtevnejše kupce.

V zvezi z gradnjo velikih trgovskih objektov na obrobju mest se čedalje bolj izpostavlja *problem propadanja trgovin v mestnih središčih* in njegove revitalizacije.

Razvitost mestnih središč v primerjavi z obrobjem opredeljuje njihova multifunkcionalnost in gravitacijska moč.

Privlačnost in različnost uporabe prostora mestnih središč je povezana z naslednjimi značilnostmi:

- zgodovinski razvoj in enkratnost vsakega mestnega središča,
- koncentracijo dejavnosti in gostoto zgradb ter ljudi, ki se gibljejo v mestnem središču,
- dostopnostjo in možnostjo parkiranja,
- privlačnostjo in izžarevanjem zanimivosti,
- odprtostjo in stalno spremenljivostjo.

Naše podjetje bo imelo svoje poslovne prostore v centru Celja na Krekovem trgu 1. Velikost prostorov bo 85 m², od tega bo prodajalna obsegala 35 m², prostor za servisiranje, ki bo hkrati tudi skladišče, 30 m² in prostori za programiranje 20 m². Prednosti omenjene lokacije vidimo predvsem v tem, da se prostori nahajajo v centru mesta, na dobro vidni lokaciji ob železniški postaji, kjer je velik pretok ljudi. Prostori so v pritličju, tako da bo lažji dostop do skladišča in tudi strankam ne bo potrebno premagovati stopnic.

Stranke nam seveda veliko pomenijo, zato bomo imeli urejen brezplačni parkirni prostor. Mimo omenjene lokacije poteka tudi regionalna cesta Celje-Laško, tako da bo

podjetje vidno tudi s ceste. Na zunanje izložbeno okno bomo pritrdili velik svetlobni napis Miška, ki bo kupce spomnil na naše podjetje vselej, ko bodo šli mimo, na notranja stekla pa bomo napis Miška prilepili. Ustrezno bomo opremili izložbena okna in tako tudi na ta način pritegnili kupce.

Dejavnost ni moteča za sosede, niti ni ekološko sporna. V teh prostorih je tudi do sedaj potekala trgovska dejavnost, zato predelava ne bo potrebna. Potrebno bo le zamenjati tla in prepleskati prostore, kar pa bomo opravili sami.

Omenjena lokacija sicer ne omogoča nadaljnega širjenja, razen v primeru odkupa katerega izmed sosednjih lokalov (možnost prodaje je majhna), vendar to tudi ni naš namen. Naše podjetje namreč v prihodnje načrtuje odpiranje poslovalnic v drugih krajih – torej na drugih lokacijah, saj želimo zgraditi mrežo prodajaln po Sloveniji.

6.3 Zaposleni

Izbor prvih zaposlenih oziroma sodelavcev je pred zagonom novega podjetja zelo pomembno dejanje. Najpomembnejši sodelavci v začetku poslovanja so strokovnjaki s področja računovodstva in financ, pravni strokovnjaki in drugi. Zaposleni prispevajo podjetju svoje znanje, vlagajo napor in so za delo tudi nagrajeni.

Zaposlene izbiramo na podlagi kriterijev, kot so:

- strokovna usposobljenost, ki vključuje stopnjo in smer izobrazbe,
- delovne izkušnje in funkcionalna znanja,
- potreba za opravljanje določenega dela.

Poleg tega moramo upoštevati še:

- psihofizične sposobnosti,
- moralno-etične vrline in podobno.

Podjetnik si pri izbiri zaposlenih lahko pomaga tako, da pripravi opise del. Opisi del natančno navajajo podrobnosti dela, ki ga mora opraviti zaposleni in tudi vse sposobnosti, posebne pogoje in veščine, ki so potrebne za opravljanje tega dela.

Na začetku bomo v podjetju Miška zaposleni vsi štirje ustanovitelji in programer Janko Šegula. Laura Stakne in Dejan Šegula bova zadolžena za nabavo, promocijo, prodajo in stike s kupci. Za razvijanje programov in oblikovanje spletnih strani bosta poskrbela programer Janko Šegula in Rok Stakne, ki bo pomagal tudi pri servisiranju in popravilih Nejcju Staknetu. Za vse zaposlene je zaželen vsaj višja izobrazba računalniške smeri, Dejan Šegula pa bo moral pridobiti tudi trgovsko dokvalifikacijo.

Zunanjim strokovnjakom bomo prepustili le opravljanje računovodskih in pravnih poslov. Računovodske posle bo za nas vodilo podjetje Temark, d. o. o., Gregorčičeva 3, Celje. Pravne posle bo opravljal odvetnik Aleksander Brelec, Pucova 4, Celje. Povezali se bomo tudi z nekaterimi časopisnimi in televizijskimi hišami, preko katerih bomo oglaševali.

V primeru širitve bomo potrebovali še dodatne delavce, ki jih bomo poiskali preko Zavoda za zaposlovanje, pri čemer pa bomo upoštevali njihovo znanje, izkušnje in priporočila. Ker bomo ustanovitelji tudi zaposleni v lastnem podjetju, bo naš interes čim boljše poslovanje podjetja, zato bomo stalno spremljali novice preko medijev, se

Poslovna sredstva

udeleževali strokovnih seminarjev tako z računalniškega, kot ekonomskega področja in redno obiskovali sejme.

7 FINANČNE PROJEKCIJE

7.1. Potreben zagonski kapital in ustanovitvena bilanca stanja

Za ustanovitev podjetja je nujno potreben kapital. Možnosti oziroma oblik priskrbe potrebnega denarja je več. Najbolj pogosti sta dve temeljni obliki: dolgoročna posojila in kapitalski vložki. Premoženje, s katerim podjetje razpolaga, je torej lahko last podjetja oziroma njegovih lastnikov ali pa je izposojeno (tuji dolg z obveznostjo vrnitve). Osnovni kapital je kapital, ki je nominalno opredeljen v statutu podjetja in so ga temu ustrezno vpisali oziroma vplačali njegovi lastniki (Plut 1995, 129).

Ko prične podjetje opravljati svojo dejavnost, sestavi bilanco stanja (otvoritveno bilanco stanja) na podlagi prej opravljenega popisa sredstev in obveznosti do virov sredstev. Pozneje, ob obračunskem obdobju (letne in druge obračunske bilance), sestavlja bilanco stanja na podlagi knjigovodskih podatkov v razpredelnico, ki ji rečemo tudi bilančna shema.

Bilanca stanja je temeljni računovodski izkaz, ki prikazuje stanje sredstev in obveznosti do virov sredstev oziroma financiranja v določenem trenutku (na določen dan –ponavadi na koncu leta ali meseca), ki ima dve medsebojno uravnovešeni strani – iz aktive, na kateri prikazujemo sredstva, in pasive, na kateri prikazujemo obveznosti do virov sredstev. Aktiva in pasiva sta torej vedno enaki, saj je logično, da morajo biti vsa sredstva v podjetju nekako financirana, najsi bo to z lastnim kapitalom ali pa s sposojenimi sredstvi. Prikazuje višino, pa tudi sestavo sredstev in obveznosti do virov sredstev podjetja na določen dan, torej nam kaže finančni položaj podjetja tega dne.

Pri sestavljanju bilance stanja moramo upoštevati naslednja načela (Kolarič 2003, 45):

- *Načelo popolnosti* zahteva, da so v bilanci zajeta vsa sredstva in vse obveznosti do njihovih virov. Bilanca je torej sestavljena iz vseh aktivnih postavk (sredstva) in vseh pasivnih postavk (obveznosti do virov sredstev).
- *Načelo resničnosti* terja, da bilanca stanja prikaže dejansko stanje aktivnih in pasivnih postavk.
- *Načelo preglednosti* – razvrstitev bilančnih postavk določajo pozitivni predpisi, kar pomeni, da morajo biti aktivne in pasivne bilančne postavke pravilno razporejene.
- *Načelo jasnosti* pravi, da mora vsaka bilančna postavka omogočati vpogled v njeno vsebino tako, da je vsakomur razumljiva.
- *Načelo povezanosti* zahteva vsakoletno sestavljanje bilance stanja po isti metodi, saj je le tako omogočeno medsebojno primerjanje bilančnih postavk.

Ustanovitveni kapital podjetja Miška, d. o. o., znaša 21.000.000 SIT. Celoten ustanovitveni kapital bo zagotovljen v obliki denarja.

Pred začetkom poslovanja bo potrebno zagotoviti naslednja sredstva:

Tabela 7.1 Potreben zagonski kapital podjetja

POTREBNA SREDSTVA	POTREBNI KAPITAL (v SIT)
Poslovni prostori (trgovski, pisarniški in skladišni)	10.000.000
Oprema (prodajalne, pisarne in skladišča) in orodje za servisiranje	2.754.000
Prevozna sredstva	4.400.000
Potrošni material	100.000
Trgovsko blago	3.000.000
Embalaža za začetek	40.000
Drobni inventar	30.000
Sredstva, potrebna za pridobitev dovoljenja za ustanovitev podjetja	150.000
Sredstva, potrebna za začetno promocijo	1.000.000
Sredstva, potrebna za vgradnjo opreme	200.000
Sredstva, potrebna za začetno plačilo ogrevanja, električne energije, vode in PTT storitev	200.000
Sredstva, potrebna za plačilo začetnih bančnih storitev, članarin, davkov in prispevkov, plač in zavarovanja	1.500.000
SKUPAJ	23.374.000
+ nepredvideni stroški (pribl. 10 %)	2.626.000
= POTREBEN ZAGONSKI KAPITAL PODJETJA	26.000.000
- USTANOVITVENI KAPITAL	21.000.000
= RAZLIKA	5.000.000

Iz te tabele je razvidno, da potrebujemo za zagon podjetja 26.000.000 SIT, ustanovitveni kapital podjetja Miška, d. o. o., pa znaša 21.000.000 SIT, kar pomeni, da bo potrebno zagotoviti še 5.000.000 SIT za nakup trgovskega blaga in opreme. Za manjkajoči znesek bomo najeli kratkoročno posojilo pri banki.

Tabela 7.2 Ustanovitvena bilanca stanja podjetja Miška, d.o.o., na dan 1.1.2007

AKTIVA	Znesek v SIT	PASIVA	Znesek v SIT
<i>I. STALNA SREDSTVA</i>	17.154.000	1. Lastni kapital	21.000.000
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva	0	2. Dolgoročne rezervacije	0
2. Opredmetena osnovna sredstva		3. Dolgoročne obveznosti iz financiranja (= najeta dolgoročna posojila)	0
- zemljišča in zgradbe	10.000.000		
- oprema	2.754.000		
- prevozna sredstva	4.400.000		
3. Dolgoročne finančne naložbe	0	4. Dolgoročne obveznosti iz poslovanja	0
		5. Kratkoročne obveznosti iz financiranja (= najeta kratkoročna posojila)	5.000.000
		6. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	0
<i>II. GIBLJIVA SREDSTVA</i>	8.846.000		
1. Zaloge			
- potrošni material	100.000		
- trgovsko blago	3.000.000		
- embalaža	40.000		
- drobni inventar	30.000		
2. Terjatve kupcev			
- dolgoročne	0		
- kratkoročne	0		
3. Kratkoročne finančne naložbe	0		
4. Denarna sredstva			
- stanje na TRR	5.676.000		
SKUPAJ	26.000.000	SKUPAJ	26.000.000

7.2 Poslovno-finančna uspešnost investicije

7.2.1 Izračun praga rentabilnosti za podjetje Miška, d. o. o.

Raznolikost ponudbe našega podjetja otežuje izračun praga rentabilnosti. Zaradi lažjega izračuna bomo zato ponudbo razdelili na pet osnovnih skupin:

- računalniške komponente,
- računalniški sistemi,
- računalniški programi,
- izdelava spletnih strani,
- servisiranje.

Upoštevali bomo ceno povprečnega izdelka oziroma storitve iz posamezne skupine in prikazali, kolikšni bi morali biti prihodki in kolikšno količino izdelkov bi morali prodati, da bi začel nastajati dobiček.

Tabela 7.3 Ponudba podjetja Miška, d. o. o., povprečne cene in deleži prodaje

PONUDBA	Računalniške komponente	Računalniški sistemi	Računalniški programi	Izdelava spletnih strani	Servisiranje
Nabavna cena trgovskega blaga v SIT (nc)	28.000	161.000			
Prodajna cena v SIT (pc)	40.000	230.000	300.000	100.000	6.000
Prispevek za kritje v SIT (pp)	12.000	69.000	300.000	100.000	6.000
Stopnja prispevka za kritje (stpp)	0,3	0,3	1	1	1
Delež prodaje (dp)	0,38	0,36	0,17	0,04	0,05

Opomba: $pp = pc - nc$ $Stpp = pp / pc$

Splošna stopnja prispevka za kritje

$$0,3 * 0,38 + 0,3 * 0,36 + 0,17 + 0,04 + 0,05 = 0,48$$

Delež prodaje

povprečna prodaja izdelka na mesec / skupna prodaja

$$= (\text{za računalniške komponente}) 1.960.000 / 5.140.000 = 0,38$$

Pri izračunu praga rentabilnosti moramo upoštevati tudi posredne stroške, ki so podani v tabeli na strani 47.

Tabela 7.4 Pregled poslednjih stroškov podjetja Miška, d. o. o., od 1. 1. 07 do 31. 12. 07 (vsi zneski so v SIT)

MESECI	JAN	FEB	MAR	APR	MAJ	JUN	JUL	AVG	SEP	OKT	NOV	DEC	SKUPAJ
Amortizacija	99.141	99.141	99.141	99.141	99.141	99.141	99.141	99.141	99.141	99.141	99.141	99.141	1.189.692
Zavarovanje	250.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	250.000
Začetna dovoljenja	150.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	150.000
Vgradnja opreme	200.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	200.000
Ogrevanje	40.000	0	0	0	0	0	0	0	40.000	0	0	0	80.000
Voda	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000
El. energija	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	132.000
Drobni inventar	10.000	0	0	0	0	10.000	0	0	0	0	10.000	0	30.000
Potrošni material	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	5.000	5.000	10.000	10.000	5.000	5.000	100.000
Embalaza	5.000	5.000	0	5.000	5.000	0	5.000	5.000	0	5.000	5.000	0	40.000
Rač. storitve	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	480.000
Plače	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	14.400.000
Davki in prispevki	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	8.640.000
Promocija	200.000	200.000	100.000	100.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	1.000.000
Poštno in tel. storitve	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	240.000
Bančne storitve	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000
Obresti	0	36.690	36.690	36.690	36.690	36.690	36.690	36.690	36.690	36.690	36.690	36.690	403.590
Članarine-GZ	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15.000
Vzdrževanje	0	0	0	0	0	0	28.942	0	0	0	0	0	28.942
Stroški prevoza	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	420.000
Skupaj - posredni stroški	3.018.141	2.389.831	2.284.831	2.289.831	2.239.831	2.244.831	2.263.773	2.234.831	2.274.831	2.239.831	2.244.831	2.229.831	27.955.224

Tabela 7.5 Načrt amortizacije osnovnih sredstev

OSNOVNA SREDSTVA	VREDNOST (v SIT)	AMORTIZACIJSKA DOBA (v letih)	LETNI ZNESEK AMORTIZACIJE	MESEČNI ZNESEK AMORTIZACIJE (v SIT)
Poslovni prostori	10.000.000	35	285.715	23.810
Oprema	2.754.000	10	275.400	22.950
Prevozna sredstva	4.400.000	7	628.571	52.381
SKUPAJ			1.189.686	99.141

IZRAČUN:
(Melavc 2000, 149 in Gavez 1991, 65)

$$\text{Prihodki v kritični točki gospodarnosti} = \frac{\text{Posredni stroški na leto}}{\text{Splošna stop. prispevka za kritje}}$$

$$\text{Prihodki v kritični točki gospodarnosti} = \frac{27.955.224}{0,48} = 58.240.050 \text{ SIT}$$

Prihodki, pri katerih bi začel nastajati dobiček, tako znašajo 58,240.000 SIT.

Glede na predvidene deleže prodaje lahko izračunamo tudi količino prodanih izdelkov, pri kateri bi začel nastajati dobiček.

Tabela 7.6 Količina prodaje v kritični točki gospodarnosti

PONUDBA	DELEŽ PRODAJE	PRIHODKI	PRODAJNA CENA	KOLIČINA PRODAJE V KRITIČNI TOČKI GOSPODARNOSTI
Računalniške komponente	0,38	22.131.219	40.000	553
Računalniški sistemi	0,36	20.966.418	230.000	91
Računalniški programi	0,17	9.900.808	300.000	33
Izdelava spletnih strani	0,04	2.329.602	100.000	23
Servisiranje	0,05	2.912.002	6.000	485
SKUPAJ	1	58.240.050		

7.2.2 Načrtovani prihodki, odhodki in poslovni izid

Predvidevamo, da bi bila povprečna mesečna prodaja v prvem letu našega poslovanja naslednja:

Tabela 7.7 Predvidena povprečna mesečna prodaja v prvem letu poslovanja

BLAGO, STORITEV	Povprečna cena (v SIT)	Mesečna prodana količina	Povprečni mesečni zaslužek (v SIT)
Računalniške komponente	40.000	49	1.960.000
Računalniški sistemi	230.000	8	1.840.000
Programi	300.000	3	900.000
Izdelava spletnih strani	100.000	2	200.000
Servisiranje	6.000	40	240.000
SKUPAJ			5.140.000

Na mesec bi tako lahko ustvarili 5.140.000 SIT prihodkov. Če upoštevamo, da bo naša prodajalna odprta v povprečju 23 dni v mesecu, pomeni, da bi lahko v enem dnevu s prodajo ustvarili približno 223. 478 SIT (kar pomeni 44.696 SIT na zaposlenega).

Ob upoštevanju splošne stopnje prispevka za kritje, ki znaša 0,48, so neposredni stroški na mesec 2.672.800 SIT ($5.140.000 * 0,52$), posredni stroški pa v prvem letu po predvidevanjih znašajo 27.955.224 SIT.

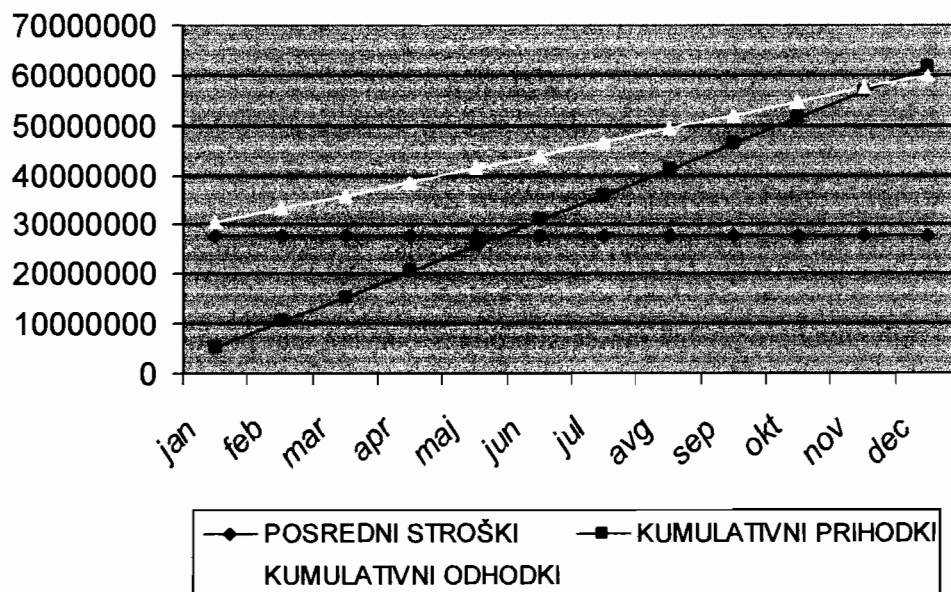
Na osnovi teh izračunov lahko predvidimo kumulativne prihodke, kumulativne odhodke in poslovni izid v prvem letu poslovanja.

Tabela 7.8 Pričakovani prihodki, odhodki in poslovni izid od 1.1.2007 do 31. 12. 2007

MESEC	KUMULATIVNI PRIHODKI V SIT	KUMULATIVNI ODHODKI V SIT	POSLOVNI IZID V SIT
JANUAR	5.140.000	30.628.024	- 25.488.024
FEBRUAR	10.280.000	33.300.824	- 23.020.824
MAREC	15.420.000	35.973.624	- 20.553.624
APRIL	20.560.000	38.646.424	- 18.086.424
MAJ	25.700.000	41.319.224	- 15.619.224
JUNIJ	30.840.000	43.992.024	- 13.152.024
JULIJ	35.980.000	46.664.824	- 10.684.824
AVGUST	41.120.000	49.337.624	- 8.217.624
SEPTEMBER	46.260.000	52.010.424	- 5.750.424
OKTOBER	51.400.000	54.683.224	- 3.283.224
NOVEMBER	56.540.000	57.356.024	- 816.024
DECEMBER	61.680.000	60.028.824	+ 1.651.176

Na osnovi teh podatkov lahko prikažemo še grafični prikaz praga rentabilnosti.

Graf 7.1 Prag rentabilnosti



Iz grafa je razvidno, da bi pri povprečnih prihodkih 223.478 SIT na mesec prihodki začeli presežati odhodke v 12. mesecu poslovanja, kar lahko potrdimo tudi z naslednjim izračunom:

$$\text{Čas prodaje v kritični točki gospodarnosti} = \frac{\text{Posredni stroški na leto}}{\text{Prispevek za kritje na mesec}}$$

$$\text{Čas prodaje v kritični točki gospodarnosti} = \frac{27.955.224}{2.467.200} = 11,3 \text{ mesecev}$$

$$\text{Prispevek za kritje na mesec} = 0,48 * 5.140.000 = 2.467.200$$

7.2.3 Pričakovani izkaz uspeha podjetja miška, d. o. o., v obdobju od 1. 1. 2007 do 31. 12. 2007

Čisti prihodki iz prodaje	61.680.000 SIT
- Nabavna vrednost oz. neposredni stroški prodanih količin	-32.073.600 SIT
<hr/>	
= KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE	29.606.400 SIT
- Posredni stroški (razen obresti)	-27.551.634 SIT
+ Drugi prihodki iz poslovanja	+0 SIT
<hr/>	
= DOBIČEK ALI IZGUBA IZ POSLOVANJA	2.054.766 SIT
+ Prihodki na podlagi deležev iz dobička	0 SIT
+ Obresti in drugi finančni prihodki	+0 SIT
- Odhodki za obresti in drugi finančni odhodki financiranja	-403.590 SIT
<hr/>	
= DOBIČEK ALI IZGUBA IZ REDNEGA DELOVANJA	1.651.176 SIT
+ Izredni prihodki	+0 SIT
- Izredni odhodki	+0 SIT
<hr/>	
= CELOTNI DOBIČEK ALI IZGUBA	1.651.176 SIT
- Davek iz dobička (25 %)	-412.794 SIT
<hr/>	
= ČISTI DOBIČEK ALI IZGUBA POSLOVNEGA LETA	1.238.382 SIT

8 OCENA TVEGANJA

Pri vsakem poslovanju, vedno in povsod, se pojavljajo tudi tveganja in problemi, zato si ne nameravamo zatiskati oči pred njimi. V nadaljevanju bomo zato predvideli najpogostejše probleme in naše aktivnosti za njihovo razrešitev.

- Ker bomo na tržišču novo podjetje, bo potrebno kupce šele seznaniti z našim obstojem. To bo na začetku zahtevalo precejšnje stroške, ko prodaja še ne bo tako velika. Menimo, da smo predvideli zadosti velika sredstva za promocijo, poleg tega pa se bomo na začetku posluževali predvsem cenejših načinov promocije. Enaki problemi bodo nastali tudi s kasnejšim odpiranjem poslovalnic v drugih krajih, vendar se bo na ta način povečala tudi prodaja.
- Problemi lahko nastanejo tudi zaradi nerednega plačevanja s strani podjetij, katerim bomo odobrili odlog plačila. Zato se bo potrebno predhodno pozanimati o plačilni sposobnosti podjetij, s katerimi bomo navezali stike. Upamo pa, da se bo do takrat tudi zakonodaja na tem področju spremenila v smeri večje finančne discipline.
- Težave se lahko pojavijo tudi zaradi neredne dobave. V primeru, da bodo kasnili dobavitelji, se tudi naš rok dobave lahko podaljša. Temu se bomo izognili s pravočasnim naročanjem in pazljivostjo pri izbiri dobaviteljev. V primeru, da bodo kupci želeli kakšno posebnost, ki bi zahtevala daljši rok dobave, pa jih bo potrebno na to vnaprej opozoriti.
- Soočiti pa se bo potrebno tudi s konkurenco. Vstopamo namreč na trg, kjer konkurenca že obstaja, prav tako pa lahko pričakujemo tudi nova podjetja. Edini način, da bomo lahko postali in ostali boljši, je dovolj velika izbira blaga, stalno uvajanje novosti v ponudbo, prilagajanje željam strank in prijaznost, kakovost opravljenih storitev, ugodne cene in vzdrževanje stikov s strankami tudi po prodaji.

Smo mladi, ambiciozni in iznajdljivi, kreativni in delavni. Pripravljeni smo na nove izzive, zato smo prepričani, da nam bo uspelo.

9 SKLEP

Pisanje diplomske naloge in s tem povezano iskanje, raziskovanje in izračunavanje, me je že od samega začetka povsem vsrkalo vase. Kot sem pri tem spoznala, je bilo za ustanovitev podjetja potrebno stopiti skozi marsikatera vrata.

Mnogokrat se sprašujemo, zakaj nekateri ljudje postanejo podjetniki in ali je podjetniška žilica morda že prirojena ali pa na razvoj podjetniških sposobnosti pomembno vpliva družbeno okolje. Lastnosti dobrega podjetnika so inovativnost, kreativnost, samozavest, ambicioznost, odločnost, vztrajnost, usmerjenost h kupcem, odnos do tveganja, dobre organizacijske sposobnosti in izkušnje. Vsaka podjetniška dejavnost se prične z dobro idejo, kar pa še ne pomeni, da vsaka podjetniška ideja prinaša tudi poslovni uspeh. Vstop novega podjetja na trg pomeni tvegano dejanje, zato je potrebno pripraviti temeljit strateški načrt podjetja. Pred zagonom novega podjetja pa je zelo pomembno, da podjetnik izbere dobre sodelavce in se z njimi dogovori o pravilih igre, pravicah in obveznostih. Ko podjetnik opredeli strukturo članov organizacije, se mora odločiti še o pravni obliki podjetja. Nenehno spreminjanje potreb potrošnikov ter medsebojno konkuriranje podjetij pri prodaji prisiljuje podjetja, da veliko pozornost namenjajo predvsem raziskovanju trgov, zlasti še kupcev in konkurentov. Strategija trženja je sestavni del strategije podjetja. Podjetje si mora ustvariti jasno podobo o tem, kdo so njegovi potencialni kupci ter kako jih bodo s svojo ponudbo zadovoljili. Ker se vsako podjetje pri svojem poslovanju srečuje s konkurenco, je pomembno, da podjetje ugotovi tudi, kdo so njegovi glavni konkurenti in kakšen je njihov tržni delež. Na podlagi zbranih podatkov lahko podjetje pripravi načrt trženja, kjer oblikuje cene izdelkov in storitev, se odloči za ustrezno promocijo, distribucijo in tako prikaže, kako bo podjetje doseglo predvideno prodajo. Podjetje pa pri svojem poslovanju potrebuje tudi poslovna sredstva, kot so oprema, naprave in orodja, poiskati mora ustrezno lokacijo in prostore ter izbrati primerne zaposlene. Za ustanovitev podjetja je potreben tudi določen kapital, ki ga podjetje lahko priskrbi s kapitalskimi vložki ali pa najame posojilo. Ustanovitvena bilanca stanja, ki jo podjetje pripravi na podlagi popisa sredstev in obveznosti do virov sredstev, prikazuje stanje oziroma finančni položaj podjetja na določen dan.

S pomočjo izračunov sem ugotovila, da je ustanovitev našega podjetja z ekonomskega vidika smiselna. Pozitivni rezultati so povsem izničili tveganje, ki je bilo pred ustanovitvijo podjetja zelo veliko. S pomočjo mikroekonomske raziskave sem lahko določila za tržišče sprejemljive cene, ki pa so tudi nam zadoščale za dosego zastavljenih ciljev. Poslovni izid našega podjetja je prav gotovo uspešen za novo ustanovljeno podjetje.

VIRI IN LITERATURA

- Antončič, Boštjan. 2002. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Gavez, Sonja. 1991. *Kako postati podjetnik*. Maribor: Ekonomski institut.
- Kocbek, Marijan. 2002. *Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem*. Ljubljana: GV Založba.
- Kolarič, Branka. 2003. *Računovodstvo 1., 2. natis*. Ljubljana: DZS.
- Kovač, Bogomir. 1990. *Uvod v podjetništvo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
- Melavc, Dane. 2000. *Kako gospodariti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Plut, Tadeja in Helena. 1995. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, zbirka Spekter.
- Pšeničny, Viljem. 2000. *Podjetništvo: podjetnik, podjetniška priložnost, podjetniški proces, podjem*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Vahčič, Aleš. 1998. *Planiranje novega podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni list



PRILOGA

Priloga 1 Anketni list

Spoštovani!

Sem Laura Stakne in sem absolventka fakultete za management in ravno končujem študij. Za uspešen zaključek pa potrebujem vašo pomoč. Moja diplomska naloga se nanaša na ustanovitev podjetja, ki se bo ukvarjalo s prodajo računalniških komponent in sistemov, izdelavo in prodajo programske opreme in spletnih strani ter servisiranjem tovrstne opreme, zato potrebujem odgovore na spodaj zastavljena vprašanja, kateri mi bodo pomagali ugotoviti potrebe in želje kupcev. Ugotovitve ankete bodo uporabljene za pisanje moje diplomske naloge. Anketa je anonimna.

Hvala!

VPRAŠALNIK

1. Ali imate doma računalnik?
 - a) DA
 - b) NE

 2. V kakšne namene uporabljate vaš računalnik?
 - a) službeno
 - b) internet
 - c) igranje iger
 - d) ostalo

 - 3) Kako pogosto kupujete novo računalniško opremo oziroma nadgrajujete svoj računalnik?
 - a) pogosteje kot 1 krat letno
 - b) 1 krat letno
 - c) vsaki dve leti
 - d) redkeje kot vsaki dve leti

 - 4) Ali v prihodnjem letu načrtujete nakup novega računalnika?
 - a) DA
 - b) NE

 - 5) Če bi se morali sedaj odločiti za nakup, kakšen računalnik bi kupili?
-
- 6) Se vam je že kdaj zgodilo, da pri nakupu računalniške opreme in programov niste bili zadovoljni s storitvami in ponudbo?

7) Ali se vam zdi, da je v Celju in okolici dovolj računalniških prodajaln?

- a) DA
- b) NE
- c) NE VEM

8) Kje ste do sedaj kupovali računalnike oziroma servisirali svoj računalnik?

9) Koliko denarja vložite letno za posodobitev vašega računalnika?

- a) do 30.000 SIT
- b) nad 30.000 SIT do 50.000 SIT
- c) nad 50.000 SIT do 100.000 SIT
- d) nad 100.000 SIT

10) Ko se odločate za nakup ali običajno kupite celoten računalniški sistem ali le nekatere komponente?

- a) celoten računalniški sistem
- b) le nekatere komponente

11) Vaš spol: Ž M

12) Vaša starost:

- a) do 20 let
- b) nad 20 do 35 let
- c) nad 35 do 50 let
- d) nad 50 let

13) Vaša izobrazba:

- a) končana osnovna šola
- b) končana srednja šola
- c) končana višja šola
- d) končana visoka šola
- e) podiplomska izobrazba

14) Vaš mesečni dohodek:

- a) do 100.000 SIT
- b) nad 100.000 SIT do 200.000 SIT
- c) nad 200.000 SIT do 300.000 SIT
- d) nad 300.000 SIT

V _____, dne _____