

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MAŠA ŽIVKOVIĆ

KOPER, 2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

POSLOVNI NAČRT ZA PRODAJO BARVNIH
AVTOMOBILSKIH PNEVMATIK

Maša Živković

Koper, 2013

Mentor: pred. mag. Lina Kaldana

POVZETEK

Zaključna projektna naloga obravnava poslovni načrt za vulkanizersko podjetje, ki ima namen dopolniti svojo dejavnost s prodajo barvnih avtomobilskih pnevmatik; poslovni načrt predstavlja osnovo za morebitno uresničevanje inovativne ideje. Naloga v prvem delu povzema definicije različnih teoretikov s področja podjetništva in tudi definicije podjetništva, podjetnika, podjetniškega procesa, notranjega podjetništva, zgodovine podjetništva in poslovnega načrta. V praktičnem delu je predstavljen poslovni načrt, ki prikazuje priložnosti, opozarja na ključne točke ter prikazuje rezultate analize trga, pomembne strategije poslovanja podjetja in finančni načrt s SWOT analizo.

Ključne besede: prodaja avtomobilskih pnevmatik, poslovni načrt, podjetništvo, podjetnik, podjetniški proces, notranje podjetništvo, zgodovina podjetništva.

SUMMARY

The concluded project work deals with the business plan for a tyre repair shop, which intends to complete its sphere of activities with the sale of coloured pneumatic tyres and its business plan introduces the basis for eventuality of innovatory ideas. The first part of this work summarizes the definitions of different theorists on the field of business, as well as the definition of business, entrepreneur, the undertaking process, internal enterprise, the history of enterprise and its business plan. A practical part represents a business plan, that shows the opportunities, calls our attention to the basic points, shows the market analysis results, important strategies of business operations and financial plan with SWOT analysis.

Keywords: the sale of pneumatic tyres, a business plan, the undertaking, entrepreneur, the undertaking process, internal enterprise, the history of enterprise.

UDK: 005.511:629.3.027.5(043.2)

ZAHVALA

Rada bi se zahvalila mentorici pred. mag. Lini Kaldana za pomoč in strokovno usmerjane pri nastajanju zaključne projektne naloge.

Zahvaljujem se mami, očetu in bratu, ki so mi omogočili, me spremljali in podpirali pri študiju.

Zahvaljujem se tudi partnerju, ki mi je stal ob strani in me podpiral skozi celo študijsko obdobje.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge	3
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
2	Podjetništvo	4
2.1	Zgodovina podjetništva	4
2.2	Opredelitev podjetništva	5
2.3	Notranje podjetništvo	7
2.4	Podjetniški proces	9
2.5	Opredelitev podjetnika	10
3	Poslovni načrt	12
3.1	Kaj je poslovni načrt	12
3.2	Kdo pripravi poslovni načrt	15
3.3	Komu je namenjen poslovni načrt	16
3.4	Kdaj in zakaj pišemo poslovni načrt	16
4	Poslovni načrt za prodajo barvnih avtomobilskih pnevmatik	17
4.1	Opis podjetja	17
4.1.1	Pravno-organizacijska oblika in lastništvo podjetja	18
4.1.2	Lokacija in prostori podjetja	18
4.2	Analiza trga	18
4.2.1	Tržni segmenti	19
4.2.2	Izvedba in cilj raziskave	19
4.2.3	Predstavitev rezultatov raziskave – poslovni partnerji	19
4.2.4	Predstavitev rezultatov raziskave – potrošniki	23
4.2.5	Tržne potrebe	26
4.2.6	Analiza panoge in konkurence	27
4.3	Strategija	28
4.3.1	Konkurenčna prednost	28
4.3.2	Trženjska strategija	28
4.3.3	Pozicioniranje	28
4.3.4	Cenovna strategija	28
4.3.5	Promocijska strategija	29
4.3.6	Programi trženja	29
4.3.7	Distribucijska strategija	30
4.3.8	Prodajna strategija in načrtovana prodaja	30
4.3.9	Programi prodaje	30
4.3.10	Strateške povezave	31
4.3.11	Terminski načrt	31
4.4	Finančni načrt	31
4.4.1	Otvoritvena bilanca stanja	32
4.4.2	Izkaz uspeha	32
4.4.3	Kazalniki	34
4.4.4	Točka preloma	34

4.5 SWOT analiza	34
5 Sklep.....	35
Literatura	37
Priloge.....	41

SLIKE

Slika 1:	Spol – poslovni partnerji	20
Slika 2:	Starost – poslovni partnerji.....	20
Slika 3:	Dejavnost anketirancev	21
Slika 4:	Ocena poslovne ideje – poslovni partnerji	21
Slika 5:	Odločitev za nakup – poslovni partnerji.....	22
Slika 6:	Spol – potrošniki	23
Slika 7:	Starost – potrošniki.....	24
Slika 8:	Vrste pnevmatike.....	24
Slika 9:	Ocena poslovne ideje – potrošniki	25
Slika 10:	Odločitev za nakup – potrošnik.....	26
Slika 11:	Število vozil konec leta in število prvih registracij, Slovenija, 2001–2011	27
Slika 12:	Otvoritvena bilanca stanja	32
Slika 13:	Swot analiza	34

PREGLEDNICE

Preglednica 1:	Razvoj teorije podjetništva in izraza podjetnik	5
Preglednica 2:	Dejavniki podjetniškega procesa	12
Preglednica 3:	Bistvene sestavine poslovnega načrta.....	14
Preglednica 4:	Spol – poslovni partnerji.....	19
Preglednica 5:	Starost – poslovni partnerji.....	20
Preglednica 6:	Dejavnost anketirancev.....	21
Preglednica 7:	Ocena poslovne ideje – poslovni partnerji	21
Preglednica 8:	Odločitev za nakup – poslovni partnerji.....	22
Preglednica 9:	Spol – potrošniki.....	23
Preglednica 10:	Starost – potrošniki.....	23
Preglednica 11:	Vrste pnevmatike.....	24
Preglednica 12:	Ocena poslovne ideje – potrošniki.....	25
Preglednica 13:	Odločitev za nakup – potrošniki	25
Preglednica 14:	Programi trženja	29
Preglednica 15:	Načrtovana prodaja.....	30
Preglednica 16:	Prodajne aktivnosti	31
Preglednica 17:	Otvoritvena bilanca stanja na dan 1. 1. 2014.....	32
Preglednica 18:	Izkaz uspeha	33
Preglednica 19:	Finančni in poslovni kazalniki.....	34

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

V zaključni projektni nalogi bomo predstavili poslovni načrt za vulkanizersko podjetje, ki ima namen dopolniti svojo dejavnost s prodajo barvnih avtomobilskih pnevmatik. Prodaja barvnih avtomobilskih pnevmatik je tržna priložnost za podjetje in poslovni načrt bo osnova za uresničevanje inovativne ideje.

S pomočjo strokovne literature in poslovnega načrta želimo upravičiti morebitno uresničevanje poslovne ideje v že obstoječem podjetju. Menimo, da bi podjetje s tem spodbujalo predvsem razvoj notranjega podjetništva v organizaciji.

Povzeli smo nekaj opredelitev notranjega podjetništva, ki kažejo na to, da ima obstoječa organizacija ozračje, ki deluje spodbudno na notranje podjetništvo, ter s tem pospešuje svojo rast oziroma povečuje možnost obstoja ter kasnejšega uspeha.

Razlage in opredelitve pojma notranje podjetništvo so različne, predvsem zaradi različnih pristopov ter izhodišč za preučevanje pojma, ki izhaja iz širšega pojma podjetništvo.

Antončič (2002a) opredeljuje notranje podjetništvo predvsem z vidika ustvarjanja določenih novosti v že obstoječem podjetju glede na različne razsežnosti notranjega podjetništva. Inovativna ideja za organizacijo predstavlja predvsem vstopanje v nove posle, ustvarjanje novih proizvodov in storitev ter prevzemanje tveganja v smislu zasledovanja novih priložnosti. Predvsem gre za uvajanje inovacij in iskanje različnih rešitev, kar predstavlja temelje koncepta notranjega podjetništva. Meni, da na notranje podjetništvo vplivata dva ključna dejavnika:

- *notranje okolje organizacije* (odprta komunikacija, analiza okolja, organizacijska podpora, odprtost in sodelovanje),
- *zunanje okolje organizacije*, v katerem organizacija deluje (tržne razmere, hitrost sprememb, število priložnosti).

Menimo, da je predvsem pomembno, da organizacija vključi v proces inovacije oba dejavnika, saj bo le tako zaznala priložnosti znotraj podjetja kot tudi v okolju.

Shaker (2005) opredeljuje notranje podjetništvo kot koncept strateške usmeritve, v smislu inovacij in iskanja novih tržnih niš. Morris, Kuratko in Covin (2008) menijo, da je to proces ustanavljanja notranjih tveganih podjetij, Kao in Stevenson (1985) pa opredeljujeta notranje podjetništvo kot proces v organizaciji, kjer posamezniki iščejo priložnosti, ki so neodvisne od trenutno danih virov organizacije.

Opredelitve pojma notranjega podjetništva se zelo razlikujejo glede na vsebino, vendar menimo, da vse strmi k enakemu cilju, ki podjetniku kot takemu, kljub tveganju, prinaša priložnosti, kjer se organizacija bolj prilagaja hitrim tržnim spremembam in tudi zahtevam, ter je sposobnejša in intenzivnejše uvaja inovacije, ki podjetju prinašajo razvoj in obstoj ter kasneje tudi uspeh.

Kljub temu, da je razsežnosti več, so te povezane in odvisne druga od druge, saj menimo, da inovacija v najširšem smislu pomeni iskanje novih rešitev, ki vplivajo tudi na opravljanje organizacijskih funkcij, spremembe strategije, vizije, splošno organizacijo podjetja in na ravnanje s konkurenco.

Tudi po našem mnenju ima največji vpliv na razvoj notranjega podjetništva notranji podjetnik, brez katerega notranje podjetništvo ne more obstajati. Ta mora biti sposoben prepoznavati in izkoristiti podjetniško priložnost, ki jo mora razviti v izvedljivo in tržno zanimivo idejo (Ruzzier idr. 2008a).

Prodaja barvnih avtomobilskih pnevmatik je izvirna poslovna ideja in inovacija na slovenskem trgu, ki je tudi izvedljiva, zato menimo, da je podjetniška priložnost za organizacijo. V zaključni projektni nalogi bomo opredelili predvsem prednosti in na drugi strani tudi slabosti ter s tem upravičili morebitno uresničevanje poslovnega načrta.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

V današnjih časih smo ljudje vedno bolj zaposleni, prilagajamo se hitremu življenjskemu tempu. Življenje nas pravzaprav »sili« v nakup avtomobilov, ker jih enostavno potrebujemo za izpolnjevanje življenjskih potreb. Z nakupom avtomobila je povezan tudi nakup avtomobilskih pnevmatik, saj sta dobrini komplementarni, kar pomeni, da se pri zadovoljevanju potreb dopolnjujeta in jih zato trošimo skupaj (Bojnec idr. 2007a).

Prodaja barvnih avtomobilskih pnevmatik na področju Slovenije bi pomenila napredek v tehnologiji, kar lahko prinese pozitivne učinke na različnih področjih. V časih, ko tehnologija nezadržno napreduje, je treba vključiti prilagajanje tudi v podjetniške procese, zato je namen zaključne projektne naloge izdelati poslovni načrt, ki bi se glede na končne rezultate morebiti tudi uresničil. Kot smo že omenili, bi s tem pripomogli k napredovanju tehnologije na področju Slovenije in seveda zadovoljevanju kupčevih potreb.

Z izdelavo poslovnega načrta, ki je hkrati tudi zaključna projektna naloga, želimo pridobiti nove izkušnje ter potrditi in dopolniti znanje, ki smo ga pridobili v času študija na fakulteti.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

Zaključna projektna naloga je sestavljena iz dveh delov, teoretičnega in praktičnega. V teoretičnem delu bomo s študijem strokovne literature podrobneje raziskali podjetništvo v širšem smislu, podjetnika in predvsem notranje podjetništvo, saj menimo, da je raziskava slednjega ključnega pomena za nadaljnjo izdelavo poslovnega načrta. Pri tem bomo uporabili predvsem dosedanja teoretična spoznanja različnih avtorjev. V praktičnem delu bomo načrtovali poslovno aktivnost s pripravo poslovnega načrta za novo aktivnost v obstoječem podjetju. Analizirali bomo razvojne možnosti dejavnosti, določili bomo ciljne skupine in kupce ter s pomočjo anketnega vprašalnika naredili raziskavo trga.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predvidevamo, da pri iskanju in pridobivanju primerne literature ne bomo imeli težav, saj je tema zaključne projektne naloge s področja, ki je do danes že zelo obširno raziskano. Predpostavljamo tudi, da ne bomo imeli večjih težav pri izdelavi poslovnega načrta.

Kot smo že omenili v prejšnjem poglavju, bomo naredili raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika, vendar pri tem obstajajo omejitve velikosti vzorca, saj ni nujno, da bomo na podlagi zbranih podatkov točno ocenili nakupne navade populacije.

2 PODJETNIŠTVO

2.1 Zgodovina podjetništva

Pojem podjetništva zajema širok razpon pojmovanj. Do danes poenotena definicija pojma podjetništvo še ni nastala, saj se uveljavlja v različnih oblikah. Spreminja in razvija se tako z razvojem gospodarstva kot tudi same družbe. Podjetništvo temelji predvsem na gospodarstvu nekih območji, saj podjetniške dejavnosti postavljajo ekonomske temelje in zagotavljajo delovna mesta (Antončič idr. 2002a). Podjetništvo je nastalo povsod, v velikih in malih podjetjih, v starih in novih poslih, v hitro rastočih podjetjih in tudi tistih, ki sploh ne rastejo. Pomembno je, da so dejavniki podjetništva zagotovljeni, saj so zanj potrebni določeni pogoji (Tajnikar 2000).

Pojem podjetništva se je pojavil že v času pračloveka, saj so tudi takrat organizirali love in izdelovali orožje, ki so predstavljalo inovacijo tistega časa, čeprav niso poznali definicij podjetništva in podjetnika. Kasneje so se definicije in pomen podjetništva oblikovali na različne načine in so vse do danes pripomogli k različnim in širokim pojmovanjem podjetništva ter tudi podjetnika.

Pojem podjetništva in podjetnika se je prvič na nek način opredelil, ko je Marco Polo poskušal trgovati z daljnim vzhodom na način, da je kot posrednik za prodajo svojega blaga podpisal pogodbo z osebo, ki mu je za to blago plačala z denarjem. Zgodovina podjetništva se skozi različna obdobja razlikuje, kar bomo opisali v nadaljevanju.

Zgodnje obdobje: kot prvi primer podjetnika lahko opredelimo posrednika Marca Pola, ki je poskušal trgovati z daljnim vzhodom (kot posrednik je za prodajo svojega blaga podpisal pogodbo z osebo, ki je imela denar).

Srednji vek: za tipične podjetnike v srednjem veku lahko štejemo duhovnike, saj so jim bila zaupana arhitekturna dela (gradnje gradov, utrd, javnih zgradb, opatij in katedral).

17. stoletje: podjetnik je bil takrat človek, ki je vstopil v pogodbeni dogovor z vlado in s tem je prevzel tveganja za vse nastale izgube, zato se je začelo podjetništvo povezovati s tveganjem. V tem obdobju je bil znani podjetnik Francoz John Law, ki je pridobil dovoljenje in ustanovil kraljevo banko.

18. stoletje: razlikovati prične osebe s kapitalom od oseb, ki tega potrebujejo. To je predvsem posledica svetovnega pojava industrializacije.

19. in 20. stoletje: podjetnikov pogosto niso razlikovali od managerjev in so nanje gledali z ekonomskega vidika, kar pomeni, da podjetnik sam organizira in vodi podjetje za doseganje lastnega dobička in ciljev. Sredi 20. stoletja se razvije tudi pojem podjetnik – inovator.

Preglednica 1: Razvoj teorije podjetništva in izraza podjetnik

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

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

1725: Richard Cantillon je podjetnika definiral kot osebo, ki nosi tveganje in je različna od tiste, ki nosi kapital.

1803: Jean Baptiste Say je ločil dobiček podjetnika od dobičkov kapitala.

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

1934: Joseph Schumpeter je označil podjetnika kot inovatorja, ki razvija nepreizkušeno tehnologijo.

1961: David McClelland je podjetnika definiral kot osebo, ki je polna energije in prevzema zmerna tveganja.

1964: Peter Drucker je menil, da podjetnik maksimira priložnosti.

1975: Albert Shapero je podjetnika opredelil kot osebo, ki prevzema iniciativo, pobudo, organizira družbeno-ekonomski mehanizem in prevzema tveganje propada.

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

1983: Giffold Pinchot definira notranjega podjetnika kot podjetnika znotraj obstoječe organizacije.

1985: Robert Hisrich definira podjetništvo kot proces ustvarjanja nečesa novega, drugačnega in vrednega, za kar so potrebni vložen čas in trud, prevzemanje različnih tveganj in posledično pridobivanje končnih rezultatov v obliki denarja ali osebnega zadovoljstva.

Vir: Hisrich 1986, 96.

2.2 Opredelitev podjetništva

Podjetništvo ali »entrepreneurship« je v zadnjem desetletju eno najbolj preučevanih področij na svetu, saj determinira obnašanje posameznika in družbo v celoti. Z vidika znanosti je podjetništvo multidisciplinarna dejavnost, kjer gre za ekonomski, sociološki, psihološki, organizacijski, pravni ... vidik (Kovač idr. 2005a).

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

- *personalna psihološka šola* opredeljuje podjetništvo kot dejavnost ljudi s posebnimi psihološkimi značilnostmi (npr. kreativnost, predvidljivost, prilagodljivost, akcijska orientacija in podobno);
- *neoklasična ekonomska teorija* razlaga podjetništvo kot dejavnost ljudi, ki omogoča najboljše izkoriščanje obstoječih proizvodnih dejavnikov (delovno silo, predmete dela in

delovna sredstva). Podjetniki so racionalni in medsebojno neodvisni producenti, ki maksimirajo profit;

- *sociokulturni pristop* meni, da je podjetništvo rezultat prepletanja socialnih, kulturnih, ideoloških, religijskih in družbenih odnosov (institucij). Podjetništvo pomeni ekonomsko dejavnost ljudi v okviru danih institucij, v katerih lahko učinkovito izkoriščajo svoje družbeno ekonomske potenciale.

Preučevanje podjetništva lahko uvrstimo med družboslovne znanosti, natančneje med poslovno organizacijske znanosti in slednjega uvrščamo med management. Pri nas smo pojem podjetništva do poznih osemdesetih let le redko zasledili, kasneje pa so ekonomske in politične spremembe, ki so zajele državo, vplivale, da se je vnesel v naš besednjak. Pojem se pogosto uporablja v najrazličnejših zvezah (Žižek 2000), zato je različnih opredelitev pojma veliko in si vsak lahko predstavlja več različnih definicij, katerih skupek tvori pomen podjetništva. Plut in Plut (1995a, 14) opredeljujeta, da za večino ljudi podjetništvo pomeni majhno, zasebno gospodarsko dejavnost (čevljarstvo, mizarstvo, avtoprevoznništvo, vulkanizerstvo in podobno) in da ekonomisti opredeljujejo podjetništvo predvsem kot upravljanje z ekonomskimi viri in usmerjanje teh na nova področja.

Preučevanje podjetništva se uveljavlja tudi kot posebna disciplina, kjer se poskuša spoznanja iz vseh ostalih ved vtakati v novo se razvijajočo znanstveno disciplino, zato so se v raziskovanje podjetništva poleg ekonomskih teoretikov vključili tudi strokovnjaki iz ostalih družboslovnih znanosti, saj je podjetništvo zelo kompleksna ideja in glede na različne poglede teoretikov s področja ekonomske znanosti zajema širok obseg prepričanj. Poglede na podjetnika in ostale podjetniške procese lahko razdelimo v tri osnovne sklope (Bergant in Ivanko 1999).

Prvi sklop pogledov zajema ekonomiste, ki skušajo opredeliti dogajanje v ekonomskem sistemu, ko podjetniki opravljajo svojo funkcijo. Zanimata jih podjetniška funkcija in učinek slednje na ekonomski sistem.

Drugi sklop pogledov zajema raziskovalce s področja psihologije in sociologije, ki jih zanima podjetnik kot posameznik. Raziskovanje je usmerjeno v posameznika, njegove individualne izkušnje, motivacijo, cilje, vrednote, ideje. Psihologija se s tem ukvarja na ravni posameznika, medtem ko se sociologija s tem ukvarja znotraj vrednostnega in statusnega družbenega okvira.

Tretji sklop pogledov se je izoblikoval od druge polovice sedemdesetih let dalje in zajema raziskovalce, ki se ukvarjajo z analizo značilnosti podjetniškega upravljanja in menijo, da je potrebna teorija, ki mora biti sposobna ponuditi orodja, da bi podjetniki lahko čim bolj uspešno opravljali svojo funkcijo.

V sodobni literaturi se podjetništvo opredeljuje predvsem kot dinamična sila poslovanja in močan element gospodarske rasti. Predstavlja plemenitenje in usmerjanje kapitala v konkretne produkcijske procese ali širše, vlaganje kapitala v produkcijske dejavnosti (Bajt 1988a).

Sodobno podjetništvo se razvija v dveh smereh (Plut in Plut 1995b, 20–21):

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

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

Na podlagi različnih spoznanj lahko podjetništvo opredelimo kot proces, v katerem podjetniki iščejo in kombinirajo proizvodne dejavnike tako, da realizirajo donosne priložnosti ter s tem prispevajo k razvoju gospodarstva in družbe (Plut in Plut 1995c, 16).

2.3 Notranje podjetništvo

Poleg pojma »entrepreneurship«, ki pomeni zunanje podjetništvo, se je uveljavil tudi pojem »intrapreneurship«, ki pomeni notranje podjetništvo oziroma podjetnost znotraj obstoječega podjetja.

Oba pojma pojasnjujeta podjetništvo, vendar v razlagi pomena najdemo dvoje stališč. Pri zunanjem podjetništvu gre za ustanavljanje novih podjetij, medtem ko gre pri notranjem podjetništvu za inovacijski duh in kreativnost znotraj že obstoječega podjetja. Z notranjim podjetništvom omogočamo fleksibilnost dela zaposlenih, stalno spodbujanje inovacij in podjetniških idej zaposlenih ter kot pomembno stališče lahko opredelimo manjšo možnost izgube oz. tveganja kot pri ustanavljanju novih podjetij. Notranje podjetništvo se uveljavlja v najrazličnejših oblikah, skupni cilj pa je aktivirati najbolj podjetne ljudi, na način, da jim omogočimo samostojno podjetniško delovanje znotraj podjetja (Plut in Plut 1995d, 21).

Notranje podjetništvo predstavljajo predvsem (Glas 2000):

- način privlačnega uveljavljanja inovacijskega okolja,
- novo pot razvoja kariere zaposlenih,
- način vstopa na nova področja in nove tehnologije,
- proces decentralizacije poslovanja in prizadevanja podjetniških možnosti širšega kroga ljudi.

Po našem mnenju je notranje podjetništvo zelo pomembno, saj omogoča kreativnost in spodbujanje zaposlenih znotraj organizacije, da z inovativnimi idejami dopolnjujejo osebni razvoj in posledično tudi spodbujajo obstoj in rast organizacije.

Temeljni koncepti notranjega podjetništva so predvsem novosti, uvajanje inovacij in iskanje različnih rešitev, ki omogočajo podjetju obstoj in rast (Antončič 2002b). Pojma inovacija in notranje podjetništvo sta v tesni povezavi, saj so inovacije osrčje notranjega podjetništva. Podjetnik mora inovirati, saj so inovacije orodja, s katerimi obogati že obstoječe resurse z višjim potencialom ali pa ustvarja povsem nove (Belak idr. 1993).

Pri notranjem podjetništvu predvsem zasledimo razširjeno obravnavo podjetniškega procesa in njegovih funkcij, ki so (Bajt 1988b):

- funkcija investiranja,
- funkcija kreativnosti in inovativnosti,
- funkcija tveganja.

V nadaljevanju bomo prikazali, kako te funkcije delujejo na notranje podjetništvo preko podjetniških procesov.

Funkcija investiranja pomeni vlaganje kapitala, človeških sposobnosti in znanja v podjetniške procese, ki omogočajo delovanje teh v organizaciji.

Funkcija inovativnosti se ukvarja z izzivi, ki so lahko tvegani, vendar ob primernem odzivu tudi zelo koristni. S tem se organizacija prilagaja spremembam v okolju in postaja konkurenčna. Ukvarja pa se tudi z novimi podjetniškimi priložnostmi znotraj organizacije in s tem spodbuja *funkcijo kreativnosti*, ki pomeni, da so zaposleni kreativni in sposobni iskati nove priložnosti, ideje in odkrivanje načina njihove realizacije v teorijah, ki določeni organizaciji omogočajo obstoj in razvoj dejavnosti, s katero se ukvarjajo. Med inovativnostjo in kreativnostjo obstaja medsebojna povezanost, ki pomeni, da je kreativnost brez inovacije v podjetništvu nekoristna in obratno, saj je inovativnost brez kreativnosti sterilna.

Brez *funkcije tveganja* sta nemogoča tako realizacija inovacij kot tudi investiranje v nove ideje. Podjetništvo ni vedno povezano z velikimi tveganji; za to so potrebni izkušnje, poznavanje tržišča, uspešna kombinacija kreativnosti in inovativnosti ter izrazit posluš za potrebe trga. Najpomembnejše bistvo tveganja je, da podjetnik nosi odgovornost in posledice neuspeha oziroma uspeha.

Menimo, da morajo biti vse funkcije v tesni medsebojni povezavi, saj delujejo kot piramida – če odvezamo samo eno funkcijo, se ta poruši.

Za notranje podjetništvo sta predvsem pomembna svoboda in demokracija, saj sistem, ki vsebuje množico omejitev, prepovedi in zapovedi, ne more razvijati niti notranjega podjetništva niti podjetništva v širšem smislu.

2.4 Podjetniški proces

Podjetniški proces nastane s pomočjo podjetniških idej in podjetniških priložnosti. Vsaka ideja pa ne pomeni vedno podjetniške priložnosti, saj lahko o uresničitvi te govorimo šele po sistematični obdelavi in tržnem preverjanju podjetniške ideje.

Za podjetniški proces je potrebno razumevanje in poznavanje elementov podjetniškega procesa, ki jih bomo podrobno opredelili v nadaljevanju.

Za vstop v podjetniški proces so potrebni določeni elementi, ki povzročijo, da ta nastane in prikaže tudi učinke procesa, ki nastanejo kot posledica učinkovitosti in kvalitete teh elementov.

Elementi podjetniškega procesa so naslednji (Plut in Plut 1995e, 17):

- *podjetnik oziroma podjetniška skupina* mora biti kvalitetna, kar pomeni, da mora imeti zrelost, izkušnje, poznati mora tržišče in imeti mora dobro realizirano strategijo prodora na trg;
- *podjetniška priložnost oziroma ideja* je ključni element podjetniškega procesa; biti mora dobro realizirana, saj dobra ideja ni vedno podjetniška priložnost. Odličnost ideje se pokaže šele, ko je ideja uresničljiva in donosna;
- *sredstva in ljudje* so pomemben del podjetniškega procesa, saj jih potrebujemo za izpeljavo podjetniške priložnosti.

Kot smo že omenili, podjetniški proces vključuje tudi učinke, ki se lahko kažejo kot uspešni oziroma manj uspešni in s tem pod vprašaj postavljajo rast organizacije.

V podjetniškem procesu podjetnik oziroma podjetniška skupina med množico različnih idej izbere uresničljivo in donosno priložnost, za katero zbere ljudi in poslovna ter finančna sredstva. Po podjetniškem procesu pa se pokažejo učinki procesa.

Vsaka podjetniška aktivnost ima faze, in sicer:

- iskanje in definiranje idej oziroma podjetniških priložnosti,
- uresničitev idej oziroma podjetniških priložnosti,
- doseganje čim večjega uspeha.

Prvi podjetniški korak je opredeljevanje idej oziroma podjetniških priložnosti in možnosti za njihovo uresničenje. Podjetnik mora že na začetku predvidevati, kakšna bo reakcija trga in kakšen uspeh je mogoče pričakovati. Instrument, s katerim podjetnik načrtuje in predvidi svojo podjetniško idejo in priložnost, imenujemo poslovni načrt, ki ga bomo v nadaljevanju podrobneje opredelili.

Podjetniški proces tako poteka v že nastalih podjetjih, imenovanih »stara podjetja«, kjer omogoča obstoj in rast podjetja, kot tudi v novonastalih podjetjih oziroma že pred ustanovitvijo podjetja.

Ruzzier idr. (2008b, 32) menijo, da podjetniški proces nastaja predvsem z zaznavo priložnosti človeka in ustanovitvijo podjetja, ki naj bi to priložnost izrabilo za svoj uspeh. Podjetja nastajajo v vseh obdobjih, navkljub recesiji, inflaciji, ekonomski negotovosti in celo visoki verjetnosti neuspeha. Na ustanovitev podjetja močno vpliva osebni človeški proces, ki je v vsakem podjetju edinstven, ima pa tudi skupne lastnosti z ostalimi procesi, saj prav tako vsebuje podjetniški odločitveni proces gibanja od nečesa do nečesa. V tem primeru gre predvsem za gibanje od sedanjega življenjskega sloga do ustanovite novega podjetja, kar pomeni, da pride do velike spremembe dosedanjega življenjskega sloga. Za takšno odločitev je najpogostejši vzrok želja po neodvisnosti – postati sam svoj šef, razviti idejo, zaželenost in možnost ustanovitve novega podjetja ter seveda zavedanje o koristi in finančnih rezultatih.

Stališča podjetniškega procesa so ključnega pomena tako za obstoj in rast obstoječega podjetja kot tudi za ustanovitev novega podjetja. Pri ustanavljanju novega podjetja gre predvsem za močno željo, pri čemer človek navadno nima izkušenj, zato je možnost za neuspeh večja, medtem ko gre pri podjetniškem procesu v že obstoječem podjetju bolj za izkušnje in dobro realizirano idejo oziroma priložnost ter večjo možnost za uspeh.

2.5 Opredelitev podjetnika

Pšeničny (2000, 33) ugotavlja, da so podjetniki po klasičnem razumevanju posamezniki, ki so snovalci in uresničevalci podjetij, prevzemajo tveganja, ustvarjajo in inovirajo tako produkte kot tudi celotne procese, finančno vlagajo, povezujejo priložnosti z viri, ki jih znajo poiskati ter jih medsebojno kombinirati, prav tako znajo tudi produkte oziroma storitve prodati na trgu. Podjetniki so v prvi vrsti tudi ljudje, ki delajo, ustvarjajo in spreminjajo v različnih pogojih, ter s kombiniranjem, inoviranjem, ustvarjalnostjo, s prevzemanjem tveganja, predvsem pa z možnostjo aktiviranja drugih ljudi in sredstev, ustvarjajo novo vrednost.

Pojem podjetnika označuje posameznika, ki je aktiven v podjetništvu, vendar je to le ožji pomen, saj podjetnik v širšem pomenu v vsakodnevem življenju opravlja mnoge aktivnosti podjetništva: lastnik podjetja, manager, poslovnež, inovator, tekmovalec, graditelj in tudi borec (Ruzzier 2008c).

Različni avtorji imajo različne poglede na to, katere so podjetnikove najpomembnejše lastnosti in karakteristike. Večinoma se strinjajo, da imajo podjetniki sposobnost zaznati priložnost, jo realizirati in tržiti, kar posledično pomeni, da ustvarjajo nova delovna mesta in s tem korist za celotno družbo.

Kuratko in Hodgetts (1995) navajata naslednje najpomembnejše značilnosti podjetnika:

- daje prednost in zaupa v svojo idejo ter se je zato pripravljen marsičemu odpovedati;
- ima željo po uspehu in dosežku;
- obseden je s priložnostmi;
- je iniciativen in nosi odgovornost do vseh, ki so vključeni v podjetniški proces;
- je vztrajen pri reševanju najzahtevnejših problemov, ki mu dejansko predstavljajo izziv;
- ima sposobnost učenja na napakah;
- ima sposobnost obvladovanja negotovosti in stalnih sprememb;
- je prilagodljiv;
- zna preračunljivo obvladovati tveganja;
- je energičen, dinamičen, kreativen, inovativen, samostojen, neodvisen in optimističen;
- ima jasno vizijo;
- pripravljen je na sprejem propada;
- ima sposobnost zgraditi dobro podjetniško skupino.

Plut in Plut (1995f) menita, da je podjetnik človek, ki s svojimi sposobnostmi, znanjem ter sredstvi išče in kombinira vire na način, da dobro realizira donosne priložnosti ter s tem prispeva k razvoju gospodarstva in družbe. Pri tem podjetnik nastopa v različnih vlogah:

- investitor, ki vlaga svoje sposobnosti, znanje in kapital v podjetniški proces;
- inovator, ki razvija nove zamisli, se prilagaja trgu, spodbuja, uresničuje in nadzira inovacijski proces, kombinira proizvodne dejavnike in s tem uresničuje ideje;
- lastnik, ki razpolaga s sredstvi za opravljanje podjetniške dejavnosti;
- manager, ki vodi, organizira in kontrolira podjetje, opredeljuje njegovo vizijo, politiko in strategijo ter strmi k cilju, kateri temelji na doseganju čim večjega uspeha podjetja.

Menimo, da so lastnosti podjetnikov bolj oziroma manj priučljive, če pa poenotimo teorije različnih avtorjev, lahko zapišemo, da je podjetnik človek, ki s svojo kreativnostjo, vizionarstvom in sposobnostjo zazna priložnost na trgu, si upa tvegati in prodira na trg z novimi idejami, ki so dobro realizirane, ter ob tem pričakuje povratno informacijo, ki je seveda v večini primerov donosnost.

3 POSLOVNI NAČRT

3.1 Kaj je poslovni načrt

Poslovni načrt je pisni dokument, ki ga pripravi podjetnik oziroma podjetniška skupina in opredeljuje vse pomembne zunanje in notranje elemente (Antončič idr. 2002b).

Kot smo že omenili, podjetnik zazna podjetniško priložnost za uresničitev svoje podjetniške ideje. Instrument, s katerim podjetnik načrtuje in predvidi, realizira in uresničuje idejo, je poslovni načrt.

Poslovni načrt je pomembna faza podjetniškega procesa, zato bomo pisanje poslovnega načrta najprej umestili v podjetniški proces. Antončič idr. (2002c, 54) so opredelili podjetniški proces kot proces, v katerem podjetnik ustanovi novo podjetje in vključi štiri stopnje podjetniškega procesa, ki so medsebojno odvisne – nobena od stopenj ne more biti končana, dokler se podjetnik ne loti dejavnikov v naslednji stopnji, kljub temu, da si stopnje sledijo ena za drugo. V nadaljevanju bomo stopnje podjetniškega procesa podrobno opredelili, saj menimo, da so ključnega pomena pri pisanju poslovnega načrta.

Preglednica 2: Dejavniki podjetniškega procesa

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

Vir: Antončič idr. 2002c, 54.

Stopnji opredelitve in ovrednotenja priložnosti sledi faza priprave in pisanja poslovnega načrta, zato bomo v nadaljevanju s pomočjo strokovnjakov s področja podjetništva tega opredelili.

Vidic idr. (2008a) opredeljujejo poslovni načrt kot dokument, ki ga zapiše podjetnik oziroma podjetniška skupina pred ustanovitvijo novega podjetja ali pri nadaljevanju oziroma razvoju posla v že obstoječem podjetju. Obsežnost poslovnega načrta je odvisna od velikosti oziroma inovativnosti ter pričakovanih vložkov in njihovih donosov. S poslovnim načrtom podjetnik naredi popis prednosti in slabosti, vpletenih v posel znotraj podjetja, ter predvidi možne priložnosti in nevarnosti zunaj podjetja, na trgu, na katerega se podaja. Zato je priprava poslovnega načrta modra odločitev in to ne le v primeru, ko to zahtevajo kreditodajalci ali investitorji.

Priprava poslovnega načrta zahteva ogromno znanj z različnih področij, saj mora podjetnik upoštevati različne vidike bodočega posla, prav tako pa poslovni načrt začrta potek posla in vseh z njim povezanih aktivnosti za določeno obdobje vnaprej. Predvidi določene kontrolne točke, po katerih lahko vsi vpleteni (podjetnik, poslovni partnerji, zaposleni, investitorji in ostali) v vsakem trenutku vedo, kje so v procesu in ali razvoj ustreza zastavljenemu načrtu. Poslovni načrt torej odgovarja na štiri ključna vprašanja, ki so:

- kje sem v tem trenutku,
- kaj je moj cilj,
- katere aktivnosti moram storiti, da bi ta cilj dosegel,
- koliko sredstev potrebujem za moje aktivnosti.

Na osnovi odgovorov, ki jih podjetnik predvidi v poslovnem načrtu, lahko oceni dejanske prednosti in slabosti ter se s tem izogne morebitnim napakam.

Timmons (1990, v Vahčič idr. 2002) opredeljuje poslovni načrt, pri katerem podjetniki načrtujejo svojo poslovno aktivnost od ideje do podjetja ter končnega rezultata, ki je v večini primerov dobiček. Razlog pisanja poslovnega načrta je zagotavljanje kapitala, saj investitorji zahtevajo pisno opredelitev podjetniške priložnosti, prav tako pa podjetnik oziroma podjetniška skupina natančno oceni svojo poslovno idejo, njene prednosti in slabosti. Poslovni načrt je tip planskega dokumenta in je rezultat procesa planiranja, ker povzame poslovno priložnost in tudi, kako bo podjetnik oziroma podjetniška skupina to izvršila.

Stutely (2003a, 8) meni, da poslovni načrt vključuje pregled trenutnega stanja organizacije in splošne poslovne strategije za določeno obdobje vnaprej s podrobno opredeljenim delovnim načrtom in proračunom za prihodnje leto. Načrt in strategija vključujeta vsa področja poslovanja organizacije. Najpomembnejši temelji so vodstvo, izdelki, trženje in prodaja, ki pa se od podjetja do podjetja razlikujejo.

Cassar (2003) opredeli poslovni načrt kot uporabno in prilagodljivo orodje, ki je podjetniku vodnik oziroma podjetnikov najboljši prijatelj. Meni, da brez dobrega poslovnega načrta v današnjem globalnem in visoko konkurenčnem okolju podjetnik ne more pričakovati, da bo uspešen.

Opredelitev poslovnega načrta je veliko; ugotovili smo, da so si dokaj podobne in enotne v tem, da je poslovni načrt priporočljiv dokument za dobro idejo in podjetniško priložnost podjetnika, saj omogoča pregled trenutnega stanja, ideje in priložnosti, posledično pa tudi cilje, strategijo ter pot za doseg ciljev. V nadaljevanju bomo prikazali poglobljeno in natančno raziskovanje vseh vidikov poslovnega načrta, ki vsebuje dokaj podobno in logično dosledno vsebino, ki pa ni vedno enaka in najboljša.

Preglednica 3: Bistvene sestavine poslovnega načrta

Povzetek načrta – poglavje je zgoščen pregled celotnega poslovnega načrta.

Opis podjetja – pomembno je, da je prikazano dobro razumevanje posla; opredeljeni morajo biti razlogi, zakaj podjetnik meni, da bo posel uspešen.

Opis proizvoda ali storitve – prikazana mora biti inovativnost ideje in kako bo ta zadovoljevala pričakovanja ciljne skupine oziroma stranke.

Analiza trga in panoge – omogoča razumevanje okolja, v katerem bo podjetnik posloval, prav tako omogoča tudi evidentiranje sprememb na trgu.

Analiza konkurence – omogoča preučitev, kdo so podjetnikovi konkurenti, tako domači kot tujji, in kaj so njihove prednosti oziroma slabosti; ključnega pomena je predvsem, kako je podjetnik lahko bolj konkurenčen.

SWOT analiza – omogoča temeljito preučitev notranjih prednosti in slabosti ter zunanjih nevarnosti in priložnosti za že obstoječe podjetje oziroma novo nastalo podjetje.

Načrt trženja in prodaje – pomembno je, da se podjetnik osredotoči na ciljne, potencialne kupce ter kako lahko izdelek oziroma storitev zadovolji njihove potrebe.

Načrt proizvodnje – omogoča, da podjetnik pregleda vse operacije, da bo izdelek oziroma storitev konkurenčna in prodajna. Prav tako je pomembna razvojna strategija, ki jo omogoča dober splošni, trženjski in finančni management, ki pa mora imeti dober sistem vodenja.

Načrt človeških virov – podjetnik mora nameniti veliko pozornost delovni sili, ki je največji vir vsakega podjetja. Zato so pomembni sistematizacija delovnega procesa, izobraževanje, osebni cilji in razvoj zaposlenih.

Finančni načrt – je zelo močno orodje, saj vsako podjetje posluje zaradi denarja, zato ga ne smemo zanemariti.

Analiza kritičnih tveganj – omogoča kritične ocene posla, ki so nevarne za razvoj podjetja.

Terminski načrt – pomembno je, da podjetnik prikaže časovno izvajanje določenih korakov uresničevanja poslovnega načrta. Del terminskega načrta je tudi strateški načrt posla.

Vir: Kovač idr. 2005b, 11.

Priprava poslovnega načrta je modra odločitev. Menimo, da je to naloga vsakega podjetnika – tako tistega, ki namerava ustanoviti novo podjetje, kot tudi tistega, katerega je namen razširiti že obstoječe podjetje, ne glede na to, ali gre za podjetnika in investitorja v eni osebi ali ne.

V poslovni načrt so vloženi temeljito razmišljanje, zbiranje podatkov, iskanje različnih spoznanj, procesov, marketinških, finančnih, terminskih, strateških in ostalih načrtov. S svojo strukturo ponuja optimističen in pesimističen pogled na podjetnikovo idejo in poslovno priložnost.

3.2 Kdo pripravi poslovni načrt

Poslovni načrt pripravi podjetnik ali podjetniška skupina, ki pri tem želi sodelovati ali pa podjetnik svojo zamisel zaupa institucijam, ki se s tem ukvarjajo. Stutely (2003b, 16) opozarja, da je najslabše, če podjetnik pisanje poslovnega načrta prepusti svetovalnim institucijam, saj je mnenja, da je vsaka oseba sposobna sestaviti zadovoljiv poslovni načrt. Podjetje, ki v celoti prepusti pisanje poslovnega načrta poslovnim svetovalcem, je obsojeno na propad, saj podjetnik tako sledi korakom, ki so napisani v blestečem poslovnem načrtu, vanj pa ne verjame in se mu ne prepusti ter delo opravlja na svoj način. Zato avtor zagovarja mnenje, da mora biti za poslovni načrt odgovoren podjetnik sam, pri tem pa naj mu pomagajo zaposleni v podjetju in ne zunanji poslovni svetovalci.

Nasprotno Vidic idr. (2008b) menijo, da je običajno dobro, da se podjetniki posvetujejo s strokovnjaki iz različnih področij: »pravniki so lahko koristni pri pripravi akta o ustanovitvi podjetja in pri podpisu družbene pogodbe, računovodje lahko pomagajo pri sestavi bilanc in pri predvidevanju finančnega vidika poslovnega načrta, tržni strokovnjaki lahko pripravijo tržno analizo, inženirji in strokovnjaki iz naravoslovnih ved pa lahko pomagajo pri razvoju izdelka itd.« Podjetnik pa mora najprej realno oceniti samega sebe in svoje sposobnosti ter znanja, saj to predstavlja predpogoj za nadaljnje iskanje primernih sodelavcev in strokovnjakov pri pripravi poslovnega načrta in tudi izpeljavi posla.

Po našem mnenju je podjetnik sposoben sam pripraviti poslovni načrt in se delno strinjamo s trditvijo Stutelya (2003b). Prav tako menimo, da je realna ocena sposobnosti in znanj podjetnika potrebna; pri ugotovitvi pomanjkljivosti je dobro, da si podjetnik poišče primerne strokovnjake, ki mu bodo pri pripravi poslovnega načrta pomagali. Prav tako menimo, da je priprava poslovnega načrta odvisna predvsem od izkušenj podjetnika, velikosti podjetja, ali bo podjetnik ustanovil novo podjetje oziroma ali gre za razširitev dejavnosti oziroma inovativen razvoj v že obstoječem podjetju in tudi od pravno-organizacijske oblike podjetja. Predvsem je najpomembnejše, da podjetnik verjame v idejo, poslovno priložnost in sledi korakom, ki so del poslovnega načrta, ter tako zagotovi uspeh podjetja.

3.3 Komu je namenjen poslovni načrt

Najpogosteje je poslovni načrt osnova za pridobivanje sredstev, ki so potrebna za začetek ali razvoj ideje in poslovne priložnosti. Običajno je namenjen vlagateljem, zaposlenim, bančnikom, dobaviteljem, lastnikom tveganega kapitala ..., skratka vsem vpletenim v poslovni proces. Poslovni načrt je torej namenjen različnim tipom bralcev, zato mora biti podjetnik posebej pozoren, da zajame različne vidike, s katerimi bo zadovoljil potrebe vseh, ne glede na to komu oziroma kateri ciljni skupini bo izdelek ali storitev na trgu namenjena (Vidic idr. 2008c).

Antončič idr. (2002d) opredelijo, da je poslovni načrt za vse vpletene v poslovni proces pomemben predvsem, ker:

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

3.4 Kdaj in zakaj pišemo poslovni načrt

Priprava poslovnega načrta se začne, ko podjetnik zazna podjetniško priložnost na določenem trgu in ima idejo, za katero meni, da je inovativna, ali ko namerava ustanoviti novo podjetje oziroma želi razširiti že obstoječe podjetje.

Kot omenjeno, je pisanje poslovnega načrta naloga vsakega podjetnika in realna realizacija ideje in priložnosti nam pokaže prednosti in slabosti, ter morebitne nevarnosti, ki jih lahko predvidimo in v prihodnosti nanje pripravljeni oziroma se jim izognemo. S tem podjetnik ugotovi ali je pametno ustanoviti novo podjetje oziroma razširiti že obstoječe podjetje. Prav tako je priprava poslovnega načrta potrebna, če se bo podjetje financiralo iz drugih virov, saj ga vlagatelji, bankirji, lastniki tveganega kapitala, skratka tisti, ki bodo v podjetje vložili denar, zahtevajo, ker so zanje bistvene finančne projekcije in donos. Ostale informacije, pridobljene s poslovnim načrtom, pa služijo za oceno tveganosti vlaganja.

4 POSLOVNI NAČRT ZA PRODAJO BARVNIH AVTOMOBILSKIH PNEVMATIK

4.1 Opis podjetja

Kot smo omenili že v uvodu zaključne projektne naloge, bomo predstavili poslovni načrt za vulkanizersko podjetje Gumar trgovina in storitve, d. o. o. (v nadaljevanju Gumar, d. o. o.), ki ima namen dopolniti svojo dejavnost s prodajo barvnih avtomobilskih pnevmatik.

Podjetje Gumar, d. o. o., je družinsko podjetje z enajstletno tradicijo. Zakoniti zastopnik podjetja je Dragan Živković; podjetje je s poslovanjem pričelo leta 2002 v najemniški delavnici v Žalcu. Z uspešnim poslovanjem se je podjetje širilo ter tako odprlo svoje poslovalnice tudi v Velenju in Šempetru v Savinjski dolini. Kljub uspešnim poslovanjem je podjetje zaprlo poslovalnici v Žalcu in Velenju, saj je njihova dejavnost temeljila le na izvajanju vulkanizerskih storitev, ki so tako imenovana sezonska dela in se v največjem obsegu izvajajo le dvakrat letno, in sicer v času zimske (15. november) ter letne (15. marec) sezone.

Kot smo že omenili, so glavne dejavnosti podjetja vulkanizerske storitve, vendar so te razširili na celovito paleto storitev, ki zadovoljujejo potrebe lastnikov vozil na enem mestu.

Podjetje zaposluje dve osebi, ob povečanju obsega dela pa opravljajo delo v podjetju tudi študentje. Kljub temu, da je podjetje mikro organizacija in ima le dva zaposlena, sledi svoji viziji, ki temelji na ponudbi kakovostnih in celovitih storitvah, zato se osredotoča predvsem na inovacije, ki bi v največji meri zadovoljile potrebe kupcev. Ponudbo storitev zato vedno znova dopolnjujejo, saj se zavedajo, da je popolnost ponudbe ključ do uspeha.

V nadaljevanju bomo predstavili ponudbo storitev podjetja Gumar, d. o. o.:

- prodaja pnevmatik in platišč različnih proizvajalcev (osebne, tovarne, traktorske, motorne in kolesarske),
- vulkanizerske storitve za vse vrste vozil (montaža, demontaža in centriranje, krpanje, popravilo platišč ...),
- sezonsko shranjevanje pnevmatik in platišč,
- ročna avtopralnica (zunanje pranje, notranje in globinsko čiščenje vozil, odstranjevanje smole in katrana),
- poliranje celotnega avtomobila oziroma manjših prask,
- bar Gumar.

Celovito ponudbo storitev želi podjetje še dopolniti s prodajo barvnih pnevmatik, polnjenjem klime, hitrim servisom in prodajo ter menjavo motornih olj in akumulatorjev.

Podjetje, ki posluje v najemniških prostorih, želi v prihodnosti povečati število zaposlenih, odkupiti poslovne prostore ter, kot smo že omenili, dopolniti dejavnost. Sledi viziji, s katero želi ponuditi lastnikom vozil celovito paleto storitev na enem mestu – vse za avto na enem mestu. S svojimi storitvami želi kar najbolje zadovoljiti potrebe potrošnikov in biti v dobrih odnosih s poslovnimi partnerji, dobavitelji in ostalimi.

4.1.1 Pravno-organizacijska oblika in lastništvo podjetja

Podjetje že od začetka posluje in razvija svoje storitve v organizacijski obliki d. o. o. (družba z omejeno odgovornostjo), saj je zakoniti zastopnik podjetja tudi vlagatelj družbe, ki je ob vpisu gospodarske družbe v register in ob začetku poslovanja vložil začetni kapital v znesku 7.500 EUR.

Lastništvo podjetja Gumar, d. o. o., tako pripada osebi, ki je zakoniti zastopnik družbe in ima 100 % lastniški delež v družbi.

4.1.2 Lokacija in prostori podjetja

Podjetje posluje z eno poslovalnico, ki se nahaja v Šempetru v Savinjski dolini ob glavni cesti. Za poslovanje z eno poslovalnico se je zakoniti zastopnik odločil z namenom, da lahko lastnikom vozil ponudi celovite storitve na enem mestu in tudi zato, ker je glavno dejavnost, ki je sezonska, razširil na več dejavnosti, ki tvorijo celovito ponudbo storitev lastnikom vozil. Posledično je poslovanje podjetja uspešnejše, saj se dejavnosti opravljajo skozi celo leto.

Prostori, ki zadovoljujejo potrebe za opravljanje dejavnosti:

- skladišče, ki je v lasti zakonitega zastopnika in obsega 30 m²
- prostori, ki jih oddaja Strojna industrija, d. d. in obsegajo 222 m² poslovnih prostorov, v katerih se nahajajo:
 - vulkanizerska delavnica,
 - skladišče,
 - garderoba in sanitarij za zaposlene,
 - pisarna,
 - bar Gumar,
 - sanitarij za stranke ter
 - 150 m² parkirnih prostorov, ki so namenjeni strankam podjetja.

4.2 Analiza trga

Analiza trga je osnova za oblikovanje politike prodaje, zato smo z analizo trga načrtovali, zbirali, raziskali in analizirali potrebe, mnenja in poglede na idejo za novo dejavnost podjetja. Namen analize trga je ugotavljanje družbenih potreb, kupne moči, velikosti in značilnosti trga.

Anketiranci so bili odjemalci, ki so že poslovni partnerji podjetja, in ostali potrošniki. Odgovarjali so na anketna vprašalnika, ki sta priložena na koncu zaključne projektne naloge. Namen ankete je bil pridobiti neposredne informacije in podatke na enostaven in hiter način.

4.2.1 Tržni segmenti

Primarni ciljni uporabniki storitve oziroma ciljni potrošniki so podjetja – večji odjemalci, ki se ukvarjajo s prodajo tako rabljenih kot tudi novih avtomobilov, motorjev in drugih motornih vozil, ter tudi vsi ostali potrošniki oz. lastniki motornih vozil.

4.2.2 Izvedba in cilj raziskave

Pri raziskavi, ki smo jo opravljali za pridobivanje podatkov, smo uporabili tehniko osebnega spraševanja. Anketni vprašalnik smo izvajali v podjetju Gumar, d. o. o., v času zimske sezone, natančneje novembra 2012 in delno decembra 2012. Anketiranih je bilo 133 oseb, in sicer:

- 52 poslovnih partnerjev oziroma odjemalcev podjetja,
- 81 naključnih potencialnih uporabnikov storitve oziroma izdelka.

Cilj raziskave je bil na podlagi pridobljenih informacij pridobiti mnenja anketirancev o poslovni ideji in ugotoviti delne nakupne navade populacije.

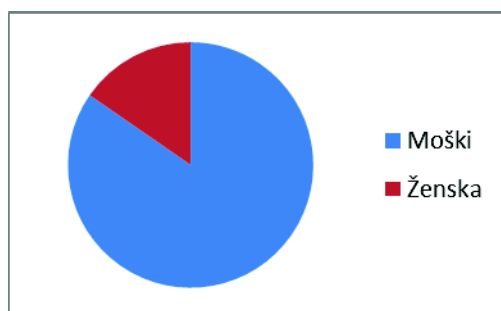
4.2.3 Predstavitev rezultatov raziskave – poslovni partnerji

Na anketni vprašalnik je odgovorilo 52 poslovnih partnerjev, ki se ukvarjajo s prodajo rabljenih in novih motornih vozil. V nadaljevanju bomo prikazali rezultate raziskave.

1. Spol

Preglednica 4: Spol – poslovni partnerji

Spol anketirancev	Moški	Ženski	Skupaj
Frekvenca	44	8	52
Delež (v %)	85	15	100



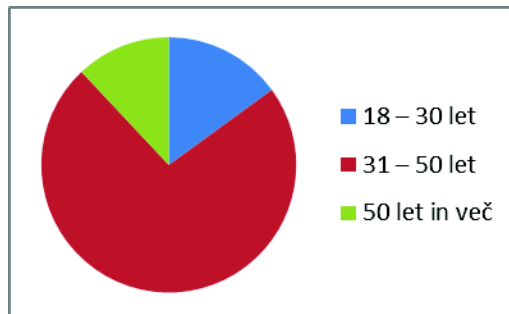
Slika 1: Spol – poslovni partnerji

V raziskavo je bilo vključenih 85 % poslovnih partnerjev moškega spola in 15 % poslovnih partnerjev ženskega spola. Anketiranih je bilo 44 moških in 8 žensk.

2. Starost

Preglednica 5: Starost – poslovni partnerji

Starost anketirancev	18–30 let	31–50 let	50 let in več	Skupaj
Frekvenca	8	38	6	52
Delež (v %)	15	73	12	100



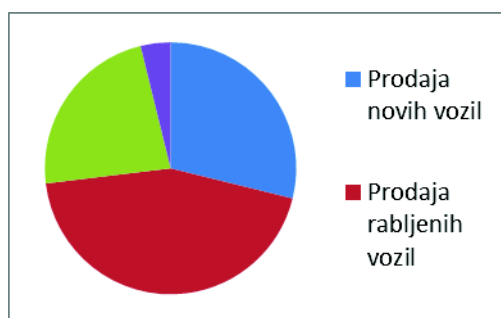
Slika 2: Starost – poslovni partnerji

Preglednica 5 prikazuje starost poslovnih partnerjev, med katerimi je 8 anketirancev starih med 18 in 30 let, 38 anketirancev je starih med 31 in 50 let, 6 anketirancev pa je starejših od 50 let.

3. Dejavnost

Preglednica 6: Dejavnost anketirancev

Dejavnost anketirancev	Prodaja novih vozil	Prodaja rabljenih vozil	Prodaja motornih vozil (motorji)	Prodaja koles	Skupaj
Frekvenca	15	23	12	2	52
Delež (v %)	29	44	23	4	100



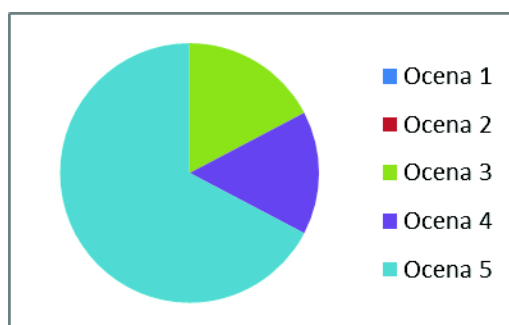
Slika 3: Dejavnost anketirancev

Preglednica 6 prikazuje dejavnost poslovnih partnerjev, med katerimi je 15 anketirancev, ki prodajajo nova vozila, 23 anketirancev, ki prodajajo rabljena vozila, 12 anketirancev, ki prodajajo motorna vozila (motorje), in 2 anketiranca, ki prodajata kolesa.

4. Ocena poslovne ideje

Preglednica 7: Ocena poslovne ideje – poslovni partnerji

Ocena poslovne ideje	Ocena 1	Ocena 2	Ocena 3	Ocena 4	Ocena 5	Skupaj
Frekvenca	0	0	9	8	35	52
Delež (v %)	0	0	17	15	68	100



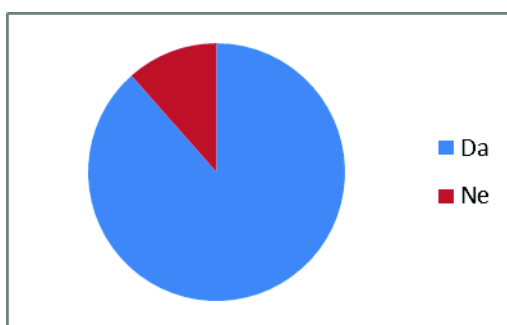
Slika 4: Ocena poslovne ideje – poslovni partnerji

Preglednica 7 prikazuje oceno poslovne ideje in vključuje 9 anketirancev, ki so poslovno idejo ocenili z oceno 3, kar pomeni dobro, 8 anketirancev, ki so poslovno idejo ocenili z oceno 4, kar pomeni odlično, in 35 anketirancev, ki so jo ocenili z oceno 5, kar pomeni zelo odlično.

5. Nakup barvnih avtomobilskih pnevmatik

Preglednica 8: Odločitev za nakup – poslovni partnerji

Nakup barvnih avtomobilskih pnevmatik	Da	Ne	Skupaj
Frekvenca	46	6	52
Delež (v %)	88	12	100



Slika 5: Odločitev za nakup – poslovni partnerji

Preglednica 8 prikazuje odločitev anketirancev, med katerimi bi se 46 anketirancev odločilo za nakup barvnih avtomobilskih pnevmatik, 6 anketirancev pa se za nakup barvnih avtomobilskih pnevmatik ne bi odločilo.

Glede na zbrane podatke ugotavljamo naslednje:

- večji delež, to je 85 % anketirancev je moškega spola,
- večji delež, to je 73 % anketirancev je starih med 31 in 50 letom starosti,
- glede na dejavnost, ki smo jo razdelili na štiri asortimente, se največ anketirancev, ki so idejo ocenili z oceno 5 (68 %), ukvarja s prodajo koles (15 %), prodajo rabljenih vozil (29 %) in prodajo motornih vozil – motorjev (24 %); poslovni partnerji, ki se ukvarjajo s prodajo novih vozil, se za nakup barvnih avtomobilskih pnevmatik ne bi odločili, toda idejo so vseeno podprli in se jim zdi tržno zanimiva,
- za nakup barvnih avtomobilskih pnevmatik bi se odločilo 88 % anketiranih.

4.2.4 Predstavitev rezultatov raziskave – potrošniki

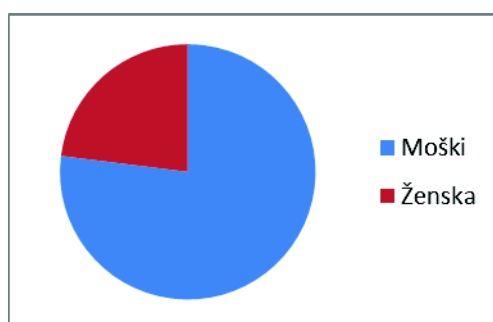
Na anketni vprašalnik je odgovorilo 58 potrošnikov, ki imajo vozniško dovoljenje B kategorije in 23 potrošnikov, ki nimajo vozniškega dovoljenja.

V nadaljevanju bomo predstavili rezultate analize.

1. Spol

Preglednica 9: Spol – potrošniki

Spol anketirancev	Moški	Ženska	Skupaj
Frekvenca	62	19	81
Delež (v %)	77	23	100



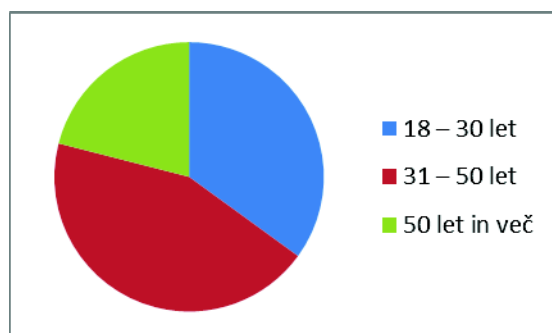
Slika 6: Spol – potrošniki

V raziskavo je bilo vključenih 77 % moških in 23 % žensk, 62 anketiranih je bilo torej moškega spola in 19 anketiranih ženskega.

2. Starost

Preglednica 10: Starost – potrošniki

Starost anketirancev	18–30 let	31–50 let	50 let in več	Skupaj
Frekvenca	28	36	17	81
Delež (v %)	35	44	21	100



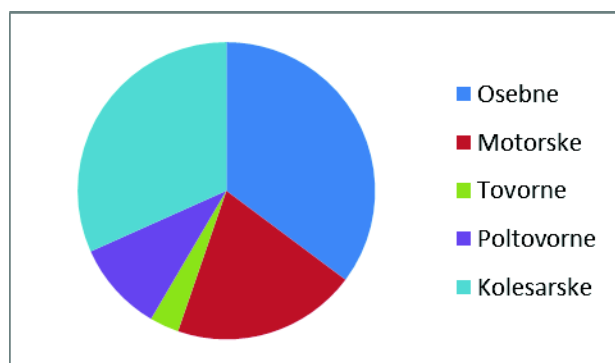
Slika 7: Starost – potrošniki

Preglednica 10 prikazuje starost potrošnikov. 28 anketirancev je starih med 18 in 30 let, 36 anketirancev je starih med 31 in 50 let, 17 anketirancev pa je starejših od 50 let.

3. Vrste pnevmatike

Preglednica 11: Vrste pnevmatike

Vrste pnevmatik	Osebne	Motorske	Tovorne	Poltoverne	Kolesarske
Frekvenca	58	34	5	16	52
Delež (v %)	100	57	9	28	90



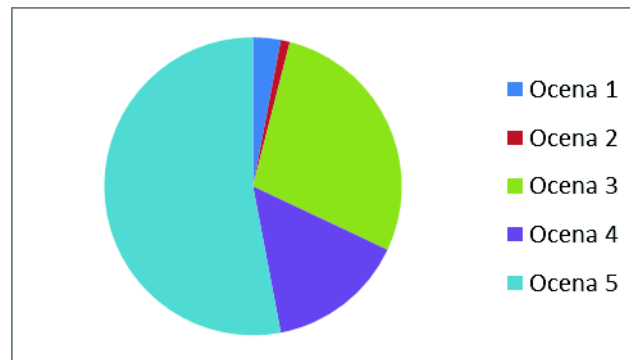
Slika 8: Vrste pnevmatike

Preglednica 11 prikazuje uporabo glede na vrste pnevmatik. Vsi anketirani (58), ki imajo vozniško dovoljenje B kategorije uporabljajo osebne pnevmatike, 34 anketiranih poleg osebnih uporablja tudi motorske pnevmatike, 5 anketiranih poleg osebnih uporablja tudi tovarne pnevmatike, 16 anketiranih poleg osebnih pnevmatik uporablja tudi poltoverne oziroma kombi pnevmatike, 52 anketiranih (od skupno 81) pa uporablja tudi kolesarske pnevmatike.

4. Ocena poslovne ideje

Preglednica 12: Ocena poslovne ideje – potrošniki

Ocena	Ocena 1	Ocena 2	Ocena 3	Ocena 4	Ocena 5	Skupaj
poslovne ideje						
Frekvenca	2	1	23	12	43	81
Delež (v %)	3	1	28	15	53	100



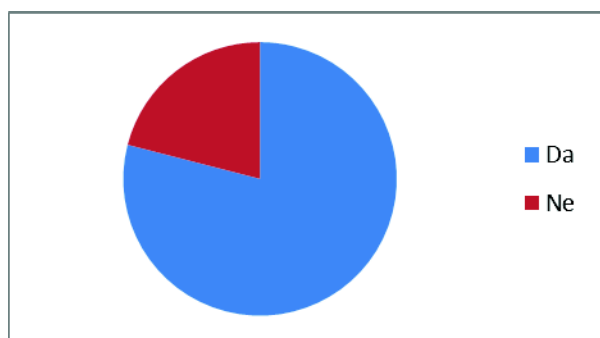
Slika 9: Ocena poslovne ideje – potrošniki

Preglednica 12 prikazuje oceno poslovne ideje in vključuje 2 anketiranca, ki sta poslovno idejo ocenila z oceno 1, kar pomeni zelo slabo, 1 anketiranec je poslovno idejo ocenil z oceno 2, kar pomeni slabo, 23 anketirancev je poslovno idejo ocenilo z oceno 3, kar pomeni dobro, 12 anketirancev je poslovno idejo ocenilo z oceno 4, kar pomeni odlično, in 43 anketirancev je poslovno idejo ocenilo z oceno 5, kar pomeni zelo odlično.

5. Nakup barvnih avtomobilskih pnevmatik

Preglednica 13: Odločitev za nakup – potrošniki

Nakup barvnih avtomobilskih pnevmatik	Da	Ne	Skupaj
Frekvenca	64	17	81
Delež (v %)	79	21	100



Slika 10: Odločitev za nakup – potrošnik

Preglednica 13 prikazuje odločitev anketirancev, med katerimi bi se 64 anketirancev odločilo za nakup barvnih avtomobilskih pnevmatik, 17 anketirancev pa se za takšen nakup ne bi odločilo.

Glede na analizo zbranih podatkov tako ugotavljamo naslednje:

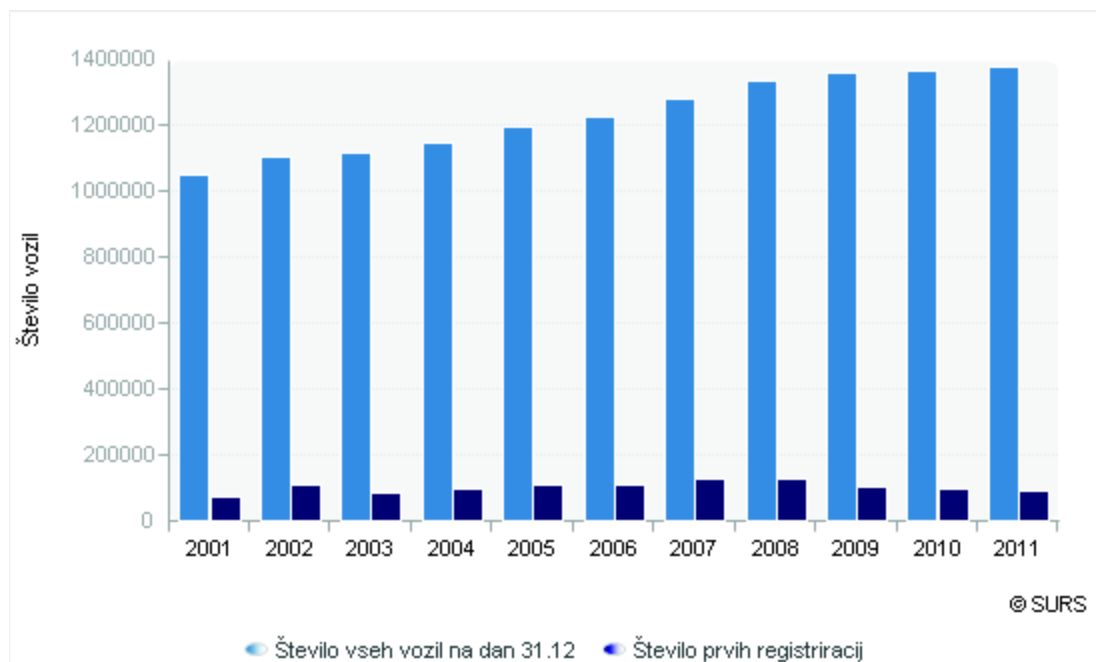
- večji delež, to je 77 % anketirancev, je moškega spola, delež žensk je le 23 %,
- večji delež, to je 44 % anketirancev, je starih med 31 in 50 let; ti so v večini podprli poslovno idejo, kar ugotavljamo tudi za anketirance, ki so stari od 18 do 30 let (35 %), medtem ko najmanjši delež, to je 21 anketirancev, predstavljajo stari 50 in več – ti so poslovno idejo podprli delno,
- glede na vrsto pnevmatik, ki jih uporabljajo anketiranci, ki imajo vozniško dovoljenje B kategorije, je vseh 58 anketirancev, ki uporabljajo osebne pnevmatike in tudi ostale, izmed katerih ima največji delež, to je 90 %, kolesarske gume ter motorske pnevmatike, ki majo 57 % delež,
- prav tako lahko iz anketnega vprašalnika potrošnikov ugotovimo, da bi se za nakup odločilo 79 % anketirancev – med njimi so večinoma ženske in uporabniki kolesarskih in motorskih pnevmatik, stari med 18 in 50 let, medtem ko so anketiranci, stari nad 50 let, poslovno idejo delno podprli, vendar se za nakup barvnih pnevmatik ne bi odločili.

Ne glede na rezultate raziskave ne moremo natančno določiti nakupnih navad populacije, vendar lahko na podlagi zbranih podatkov predvidevamo povprečno prodajo barvnih avtomobilskih pnevmatik. Z rezultati raziskave smo zadovoljni.

4.2.5 Tržne potrebe

Z nakupom avtomobila oziroma kateregakoli motornega vozila je povezan tudi nakup avtomobilskih oziroma drugih pnevmatik, saj sta dobrini komplementarni, kar pomeni, da se pri zadovoljevanju potreb dopolnjujeta in jih zato trošimo skupaj (Bojncic idr. 2007b), zato je pomembno omeniti podatek, ki dokazuje, da število prodanih oziroma registriranih motornih vozil in prikolic narašča. Glede na statistične podatke SURS (2012) lahko ugotovimo, da je prodaja cestno motornih vozil in prikolic od leta 2001 do leta 2011 narasla za 400.000, zato

lahko predvidevamo, da bo naraščala tudi v prihodnje. Glede na te podatke lahko predvidevamo, da bo naraščala tudi prodaja pnevmatik, kar je za nas ugoden podatek.



Slika 11: Število vozil konec leta in število prvih registracij, Slovenija, 2001–2011

Vir: Statistični urad Republike Slovenije 2012.

4.2.6 Analiza panoge in konkurence

Podatek o naraščanju števila prodanih motornih vozil po našem mnenju zadostuje, da lahko predpostavljamo, da je panoga kot taka zelo pomembna, prav tako pa nas samo življenje zaradi prilagajanja hitremu življenjskemu tempu sili v nakup motornih vozil, saj jih potrebujemo za izpolnjevanje življenjskih potreb, zato lahko rečemo, da je nakup avtomobila dokaj nujna dobrina. Poleg tega se veliko ljudi iz različnih razlogov odloči za nakup drugih motornih vozil (služba, amaterski športi, prosti čas ...). Ugotavljamo, da panoga prodaje motornih vozil narašča oziroma lahko tudi pojenja podobno kot panogi vulkanizerstva in prodaje pnevmatik. Pri tem je treba poudariti tudi, da je življenjska doba pnevmatike največ 5 let in je odvisna od prevoženih kilometrov. Glede na ta dejstva lahko ugotovljamo, da je panoga dobro razvita in da jo na trgu potrebujemo.

Pri analiziranju je predvsem pomembna tudi analiza konkurentov. Podjetje posluje v Šempetru v Savinjski dolini, zato lahko kot glavne konkurente opredelimo:

- Skiro pnevmatik center, d. o. o.,
- Vulkanizerstvo Križnik Blaž, s. p.,
- Vulkanizerstvo in avtopralnica Veligošek Jure, s. p.,
- Vulkanizerstvo in avtopralnica Milan Živic, s. p.

Omenjeni predstavljajo glavne konkurente, saj ponujajo enake storitve kot Gumar, d. o. o., vendar je treba poudariti, da podjetje Gumar, d. o. o., ponuja tudi dodatne storitve, ki smo jih opredelili na začetku poglavja. Menimo, da je podjetje dovolj konkurenčno, saj nudi potrošnikom kakovostne storitve in pnevmatike po konkurenčnih cenah, ima pester prodajni program pnevmatik in platišč in celovito ponudbo storitev, ki jo lahko še izpopolni z dodatno dejavnostjo prodaje barvnih avtomobilskih pnevmatik, tako da bo s svojo pozicijo popolnoma konkurenčna.

4.3 Strategija

4.3.1 Konkurenčna prednost

Konkurenčna prednost podjetja je celovita paleta kakovostnih storitev, ki jo lahko dopolni s prodajo barvnih avtomobilskih pnevmatik, ki temelji predvsem na inovaciji – s tem lahko podjetje postane edinstveno.

4.3.2 Trženjska strategija

Strategija podjetja Gumar, d. o. o., je oblikovana tako, da ohranjajo dobro ime, dajejo pečat strankam, ki se vračajo, in nudijo kakovostne izdelke in storitve, strokovne nasvete, predvsem pa je njihova konkurenčna prednost v celoviti ponudbi.

Cena barvne pnevmatike bo enaka ceni navadne črne pnevmatike; odvisna bo zgolj od kakovostnega razreda in blagovne znamke. Prodaja barvnih avtomobilskih pnevmatik bo dodatna dejavnost že obstoječega podjetja, zato bo oglaševanje zmerno, saj se povpraševanje o tovrstni ponudbi že pojavlja, cilj pa je predvsem usmerjen na dolgoročno poslovanje.

4.3.3 Pozicioniranje

Prodajo barvnih pnevmatik bodo predstavili kot inovacijo na slovenskem trgu ter tržnim segmentom ponudili nekaj novega po enakih cenovnih pogojih kot običajne črne avtomobilske pnevmatike. Ponudba bo predvsem cenovno ustrezna ponudba v času zimske in letne sezone, saj je takrat povečan obseg poslovanja.

4.3.4 Cenovna strategija

Podjetje je v obdobju desetletnega poslovanja sklenilo dolgoročne pogodbe z dobavitelji, zato ima nižje nabavne cene pnevmatik.

Povprečne cene barvnih avtomobilskih pnevmatik smo izračunali predvsem glede na nabavno ceno pnevmatike in prišteli določen delež marže:

- prodajna cena osebne pnevmatike Bridgestone Turanza ER300RFT 195/55 R16 87H bo znašala 114,00 EUR (višji kakovostni razred),
- nabavna cena osebne pnevmatike Bridgestone Turanza ER300RFT 195/55 R16 87H bo znašala 104,88 EUR (višji kakovostni razred),
- prodajna cena osebne pnevmatike Kormoran Gamma B2 195/55 R16 87V bo znašala 54,73 EUR (nižji kakovostni razred),
- nabavna cena osebne pnevmatike Kormoran Gamma B2 195/55 R16 87V bo znašala 50,35 EUR (nižji kakovostni razred),
- prodajna cena motorske pnevmatike Michelin Power Cup A 120/70 ZR 17 58W bo znašala 112,90 EUR,
- nabavna cena motorske pnevmatike Michelin Power Cup A 120/70 ZR 17 58W bo znašala 103,87 EUR.

4.3.5 Promocijska strategija

Oglaševanje podjetja bo zmerno, saj bo prodaja barvnih avtomobilskih pnevmatik dodatna dejavnost že obstoječega podjetja. Razlog za zmerno oglaševanje je tudi, da se povpraševanje po tovrstnih pnevmatikah v podjetju že pojavlja. Zato bo podjetje v prvem letu za promocijske aktivnosti namenilo približno 1.500 EUR. Znesek bi porabili za tiskanje in deljenje letakov, ki jih bodo delili študentje, ter postavitev velikih plakatov v neposredni bližini podjetja.

4.3.6 Programi trženja

Prodajo barvnih pnevmatik bi oglaševali z deljenjem letakov in postavitvijo velikih plakatov. V preglednici bomo prikazali predvidene stroške in čas izvedbe posamezne aktivnosti:

Preglednica 14: Programi trženja

Aktivnost	Čas izvedbe	Strošek
Deljenje letakov	februar, marec in oktober, november	tisk 350 EUR študenti 300 EUR
Plakati	februar, marec, april in september, oktober, november	tisk 500 EUR najem prostora 350 EUR

4.3.7 Distribucijska strategija

V našem primeru gre za vulkanizersko storitev, za katero je značilna neposredna prodajna pot. Kupec bo ob končani opravljeni storitvi prejel račun, zato podjetje ne bo potrebovalo posrednikov.

4.3.8 Prodajna strategija in načrtovana prodaja

Pri načrtovani prodaji je predvsem pomembno poudariti, da sta prodaja in menjava pnevmatik vezani na sezono, zato je podjetje vulkanizerske storitve razširilo na celovito paleto storitev, ki smo jih opredelili na začetku tega poglavja.

Pri načrtu prodaje smo upoštevali povprečno letno prodajo pnevmatik v zadnjih petih letih in analizo tržne raziskave ter tako predvideli prodajo barvnih avtomobilskih pnevmatik za obdobje enega leta.

Preglednica 15: Načrtovana prodaja

Mesec	Število prodanih enot	Povprečna cena enote (v EUR)	Znesek prihodka (v EUR)
Januar	100	80,00	8.000
Februar	50		4.000
Marec	300		24.000
April	100		8.000
Maj	80		6.400
Junij	25		2.000
Julij	25		2.000
Avgust	20		1.600
September	10		800
Oktober	200		16.000
November	400		32.000
December	200		16.000

4.3.9 Programi prodaje

Kljub temu, da je vulkanizerstvo tipična sezonska dejavnost, lahko po dosedanjih izkušnjah podjetja predvidevamo prodajo barvnih avtomobilskih pnevmatik skozi celo leto. V preglednici je prikazan letni prodajni načrt.

Preglednica 16: Prodajne aktivnosti

Prodaja	Začetek	Konec	2014											
			jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sep	okt	nov	dec
Osebne pnevmatike	1. 1. 2014	31. 1. 2014												
Motorske pnevmatike	15. 3. 2014	30. 9. 2014												

4.3.10 Strateške povezave

Podjetje določen del proizvodov – pnevmatike znamke Pirelli – dobavlja iz Italije. Podjetje ima v svojo prodajno mrežo vključen tudi program trženja barvnih avtomobilskih pnevmatik, zato predvidevamo, da bi podjetje Gumar barvne pnevmatike dobavljalo iz Italije.

4.3.11 Terminski načrt

Terminski načrt že obstoječega podjetja je enostavnejši, saj je podjetje že registrirano, je v zagonu, je prepoznavno na trgu in ima prostore za opravljanje dejavnosti. V terminskem načrtu zato lahko predvidimo pričetek razvoja in uvajanja novega proizvoda ter promocijske aktivnosti v januarju 2014.

4.4 Finančni načrt

Finančni načrt je pomemben del poslovnega načrta, saj lahko podjetnik finančni načrt uporablja za definiranje kontrolnih točk v posameznem časovnem obdobju in glede na ugotovljene predpostavke v finančnem načrtu predvideva delovanje podjetja z različnih finančnih vidikov: izkaz uspeha, bilanca stanja za posamezna obdobja, likvidnost podjetja, možna finančna tveganja in tudi morebitne slabosti poslovne ideje (Vidic idr. 2008d).

V poslovni načrt za prodajo barvnih avtomobilskih pnevmatik smo delno vključili predpostavke finančnega načrta, saj menimo, da za že obstoječe podjetje, ki posluje z dobičkom, večina predpostavk ne predstavlja osnove za uresničitve poslovne ideje. Menimo, da je dovolj, da smo s tržno analizo ugotovili delne nakupne navade populacije, na osnovi česar lahko predvidevamo načrtovano prodajo, ki bi podjetju predstavljala povečanje prihodkov in s tem večji dobiček kljub temu, da bi podjetje porabilo cca. 1.500 EUR za promocijske aktivnosti. Odhodki podjetja bi tako bili enaki, saj prodaja barvnih avtomobilskih pnevmatik podjetju ne bi predstavljala dodatnih stroškov.

V nadaljevanju bomo glede na nabavno in prodajno vrednost pnevmatik ter predvideno načrtovano prodajo prikazali dodatne prihodke podjetja.

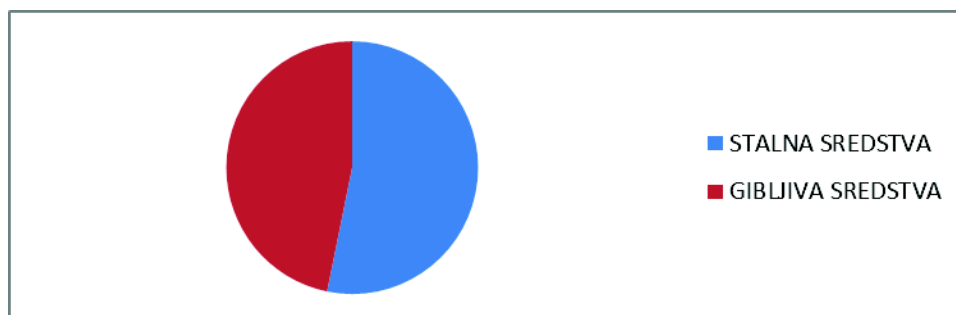
Nabavna vrednost barvne pnevmatike Bridgestone Turanza ER300RFT 195/55 R16 87H znaša 104,88 EUR, prodajna vrednost pnevmatike pa je 114,00 EUR, kar pomeni, da je čisti prihodek od prodane pnevmatike 9,12 EUR. Pri tem podjetje nima dodatnih stroškov, saj so odhodki podjetja (stroški bruto plač, davki in prispevki, amortizacija, vzdrževanje, ogrevanje ...) enaki.

V nadaljevanju bomo podrobneje prikazali finančne projekcije, ki vplivajo na uresničitev poslovne ideje.

4.4.1 *Otvoritvena bilanca stanja*

Preglednica 17: Otvoritvena bilanca stanja na dan 1. 1. 2014

	Stalna sredstva	Gibljava sredstva	Skupaj
Frekvenca (v EUR)	228.000	201.000	429.000
Delež (v %)	53.2	46.8	100



Slika 12: Otvoritvena bilanca stanja

Preglednica prikazuje začetno bilanco stanja stalnih in gibljivih sredstev na dan 1. 1. 2014, v višini 429.000 EUR. Od tega je 228.000 EUR stalnih sredstev, ki predstavljajo opremo, in 201.000 EUR gibljivih sredstev, ki zavzemajo denarna sredstva.

4.4.2 *Izkaz uspeha*

Pri izkazu uspeha so pomembni tako prihodki kot tudi odhodki. V letu 2014 poleg že predvidenih obstoječih prihodkov, ki bodo znašali cca. 198. 000 EUR, predvidevamo, da bo dodatna dejavnost prodaje barvnih avtomobilskih pnevmatik, povečala prihodke za 13. 000 EUR in prihodki od poslovanja v letu 2014 bodo znašali 211. 000 EUR. V letu 2015 pričakujemo 10% rast na 232. 100 EUR in v letu 2016 13, 4% na 263. 201 EUR.

Pri odhodkih bomo upoštevali naslednje ključne dejavnike:

- nabavna vrednost blaga,

- stroški bruto plač,
- prispevki podjetja za plače,
- amortizacija,
- drugi stroški poslovanja (reklama, obratovalni stroški, najemnina, stroški elektrike, vode in stroški pisarniškega materiala, ter nepredvideni stroški).

Nabavna vrednost bo v prvem letu znašala 89.000 EUR, v letu 2015 97.000 EUR in v letu 2016 113.000 EUR. Plače zaposlenih in prispevki za plače bodo ostali enaki in znašajo 26.712 EUR na letni ravni. Zaradi povečanja prometa predvidevamo, da bomo v naslednjih letih povečali tudi plače ter zanje namenili 29.200 EUR. Prispevki za plače znašajo 5.240 EUR, v naslednjih letih predvidevamo povečanje za 1.223 EUR. Amortizacija znaša 2.000 EUR, drugi stroški poslovanja pa znašajo 4.000 EUR, vendar jih bomo v naslednjih letih zmanjšali na 2.500 EUR.

Preglednica 18: Izkaz uspeha

KATEGORIJA	2014	2015	2016
Prihodki skupaj	211.000	232.100	263.201
Prihodki od poslovanja	211.000	232.100	263.201
Odhodki skupaj	126.952	138.163	153.163
Nabavna vrednost prodanega blaga	89.000	97.000	113.000
Stroški bruto plač	26.712	29.200	29.200
Prispevki podjetja za plače	5.240	6.463	6.463
Amortizacija	2.000	2.000	2.000
DRUGI STROŠKI POSLOVANJA	4.000	3.500	2.500
- reklama	1.500	500	/
- najemnina	1.000	1.000	1.000
- obratovalni stroški	200	200	200
- stroški elektrike, vode, telefona, pisarni material...	800	800	800
- drugo (nepredvideni stroški)	500	500	500
Dobiček ali izguba pred obdavčitvijo	84.048	93.937	110.038
Davek od dobička	16.810	18.787	22.008
Čisti dobiček ali izguba	67.238	75.150	88.030

V preglednici smo prikazali prihodke in odhodke podjetja. Podjetje bo tudi v nadaljnje poslovalo z dobičkom, saj jim nova dejavnost ne bo predstavljala dodatnih investicij oziroma drugih stroškov.

4.4.3 Kazalniki

Finančni in poslovni kazalnik prikazuje razmerje med skupnimi prihodki in skupnimi odhodki. Prihodki se tako od leta 2014 do leta 2016 povečajo iz 211.000 EUR na 263.201 EUR, prav tako se povečajo tudi odhodki: iz 126.952 EUR na 153.163 EUR. Podjetje z enajstletno tradicijo posluje z dobičkom, katerega predvidevajo tudi v nadaljnje.

Preglednica 19: Finančni in poslovni kazalniki

Finančni in poslovni kazalniki	2014	2015	2016
Prihodki	211.000	232.100	263.201
Odhodki	126.952	138.163	153.163
Dobiček ali izguba	84.048	93.937	110.038
Dobiček ali izguba po obdavčitvi	67.238	75.150	88.030

4.4.4 Točka preloma

Točka preloma je kritična točka gospodarnosti, ko se celotni prihodki in celotni odhodki izenačijo oziroma sta cena proizvoda in lastna cena proizvoda v točki preloma enaki (Bojnec idr. 2007c). Podjetje mora na mesec povprečno prodati 620 enot, ob predpostavki, da ima 5.580 EUR fiksnih stroškov, da je povprečna cena prodanega proizvoda 80.00 EUR in nabavna vrednost tega 71.00 EUR.

Pri tem je treba poudariti, da ima podjetje različen asortiment dejavnosti, ki jih ponuja strankam, zaradi česar so prihodki večji, odhodki pa enaki.

4.5 SWOT analiza

Slabosti <ul style="list-style-type: none">- visoka najemnina- mikro organizacija- pomanjkanje kadra- ključna dejavnost je sezonska	Prednosti <ul style="list-style-type: none">- nove ideje- potreba na trgu
Izzivi <ul style="list-style-type: none">- pridobitev novih odjemalcev- pridobitev kupcev- širitev na trgu- potencialni trg	Nevarnosti <ul style="list-style-type: none">- finančna kriza- bodoča konkurenca- cestno prometna zakonodaja- (homologacije)

Slika 13: Swot analiza

5 SKLEP

Poslovna ideja, ki predstavlja dodatno dejavnost že obstoječega podjetja, je po našem mnenju izvedljiva enostavnejše, saj je temelj podjetja že zgrajen. Vendar podjetniku vseeno predstavlja velik izziv, ker bi poslovna ideja sama po sebi predstavljala inovacijo na slovenskem trgu.

Poslovni načrt je dober začetek, zato je realizacija poslovne ideje, modra odločitev. Čeprav je poslovni načrt velikokrat le pisni dokument, ki je drugačen od realnosti in ne more zajemati vseh realnih predpostavk za analizo vseh dejavnikov, ki vplivajo na poslovanje podjetja, je pristop podjetnika, da temeljito preuči poslovno idejo, dober.

Prodaja barvnih pnevmatik v podjetju Gumar, d. o. o., bi po našem mnenju imela pozitiven vpliv na poslovanje. Njihova celovita ponudba bi se še bolj razširila in tako lastnikom vozil ponujala še več na enem mestu.

Predvsem je treba poudariti dejstvo, da podjetje z uresničitvijo poslovne ideje ne bi imelo dodatnih stroškov, temveč bi s tem večalo dobiček, ki je glavni interes vsakega podjetnika.

Menimo, da je glede na analizo kupnih navad populacije, trga in konkurence povsem realno sklepati, da bi se poslovna ideja lahko uresničila.

LITERATURA

- Antončič, Boštjan. 2002a. *Notranje podjetništvo: prenova konstrukta in razvoj integrativnega modela*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Antončič, Boštjan. 2002b. *Notranje podjetništvo: prenova konstrukta in razvoj integrativnega modela*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002a. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
- Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002b. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
- Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002c. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
- Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002d. *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
- Bajt, Aleksander. 1988a. *Samoupravna oblika družbene lastnine*. Zagreb: Globus.
- Bajt, Aleksander. 1988b. *Samoupravna oblika družbene lastnine*. Zagreb: Globus.
- Belak, Janko in soavtorji. 1993. *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Obzorja.
- Bergant, Bogomil in Štefan Ivanko. 1999. *Poslovanje podjetja*. Novo mesto: VŠUP.
- Bojnec, Štefan, Žiga Čepar, Tanja Kosi in Bojan Nastav. 2007a. *Ekonomika podjetja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Bojnec, Štefan, Žiga Čepar, Tanja Kosi in Bojan Nastav. 2007b. *Ekonomika podjetja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Bojnec, Štefan, Žiga Čepar, Tanja Kosi in Bojan Nastav. 2007c. *Ekonomika podjetja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Cassar, Ray M. 2003. *Kako pripraviti poslovni načrt*. Ljubljana: PCMG, Euro Info Center.
- Glas, Miroslav. 2000. Uvod v poglavje. V *Podjetništvo - izziv za 21. stoletje*, ur. Vilijem Pšeničny in Miroslav Glas, 143–147. Ljubljana: Gea College.
- Hisrich, Robert D., ur. 1986. *Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital: The Foundations of Economic Renaissance*. Lexington; Toronto: Lexington Books.
- Kao, John J., in Howard H. Stevenson. 1985. *Entrepreneurship: what it is and how to teach it*. Boston: Harvard Business School.
- Kovač, Bogomir. 1990. *Uvod v podjetništvo: analiza poslovnega načrta*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.
- Kovač, Zdenka, Hana Šuster Erjavec, Alenka Hren, Sebastijan Kovač in Vanja Hazl. 2005a. *Podjetništvo, ustvarjalnost, inovacije: poti do uspešnih podjetij*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Kovač, Zdenka, Hana Šuster Erjavec, Alenka Hren, Sebastijan Kovač in Vanja Hazl. 2005b. *Podjetništvo, ustvarjalnost, inovacije: poti do uspešnih podjetij*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Kuratko, Donald F., in Richard M. Hodgetts. 1995. *Effective small business management*. The Dryden Press: Harcourt Brace Collage Publishers.

- Morris, Mihel H., Donald F. Kuratko in Jeffrey G. Covin. 2008. *Corporate entrepreneurship and innovation: entrepreneurial development within organizations*. Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Plut, Helena in Tadeja Plut. 1995a. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Plut, Helena in Tadeja Plut. 1995b. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Plut, Helena in Tadeja Plut. 1995c. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Plut, Helena in Tadeja Plut. 1995d. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Plut, Helena in Tadeja Plut. 1995e. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Plut, Helena in Tadeja Plut. 1995f. *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Pšeničny, Vilijem. 2000. *Podjetništvo – od podjema do rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Ruzzier, Mitja, Boštjan Antončič, Tina Bratkovič in Robert D. Hisrich. 2008a. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Ruzzier, Mitja, Boštjan Antončič, Tina Bratkovič in Robert D. Hisrich. 2008b. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Ruzzier, Mitja, Boštjan Antončič, Tina Bratkovič in Robert D. Hisrich. 2008c. *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Shaker, Zahra A. 2005. *Corporate entrepreneurship and growth*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Statistični urad Republike Slovenije. 2012. *Registrirana cestna motorna vozila in prikolice, Slovenija, 2011 - končni podatki*. [Http://www.stat.si/novica_prkazi.aspx?id=4724](http://www.stat.si/novica_prkazi.aspx?id=4724) (2. 6. 2012).
- Stutely, Richard. 2003a. *Uspešen poslovni načrt*. Ljubljana: Primath.
- Stutely, Richard. 2003b. *Uspešen poslovni načrt*. Ljubljana: Primath.
- Tajnikar, Maks. 2000. *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Vahčić, Aleš, Brane Bučar, Mateja Drnovšek in Nataša Logar. 2002. *Osnove podjetništva – priporočnik za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Vidic, Lina, Elizabeta Zirnstein, Mitja Ruzzier in Boštjan Antončič. 2008a. *Priročnik za pripravo poslovnega načrta*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Vidic, Lina, Elizabeta Zirnstein, Mitja Ruzzier in Boštjan Antončič. 2008b. *Priročnik za pripravo poslovnega načrta*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Vidic, Lina, Elizabeta Zirnstein, Mitja Ruzzier in Boštjan Antončič. 2008c. *Priročnik za pripravo poslovnega načrta*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Vidic, Lina, Elizabeta Zirnstein, Mitja Ruzzier in Boštjan Antončič. 2008d. *Priročnik za pripravo poslovnega načrta*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.

Žižek, Jan. 2000. Podjetništvo v ekonomski teoriji. V *Podjetništvo - izziv za 21. stoletje*, ur. Vilijem Pšeničny in Miroslav Glas, 21–36. Ljubljana: Gea College.

PRILOGE

- Priloga 1 Anketni vprašalnik za poslovne partnerje
Priloga 2 Anketni vprašalnik za potrošnike

ANKETNI VPRAŠALNIK POSLOVNE PARTNERJE

Pozdravljeni!

Na Vas se obračam z anketo, ki mi bo kot diplomatki na Fakulteti za management v pomoč pri sestavi zaključne projektne naloge in realizaciji poslovne ideje.

Anketa je kratka in anonimna.

Pri spodaj navedenih vprašanjih označite Vaš odgovor.

1. SPOL

- moški
- ženska

2. STAROST

- 18–30 let
- 31–50 let
- 50 let in več

3. S KATERO DEJAVNOSTJO SE UKVARJATE?

- prodaja novih vozil
- prodaja rabljenih vozil
- prodaja motornih vozil – motorjev
- prodaja koles

4. KAKO OCENJUJETE POSLOVNO IDEJO O PRODAJI BARVNIH AVTOMOBILSKIH PNEVMATIK?

Obkrožite ustrezno oceno: 1 2 3 4 5

5. ALI BI SE KOT ODJEMALEC ODLOČILI ZA NAKUP BARVNIH AVTOMOBILSKIH PNEVMATIK?

- Da
- Ne

HVALA ZA SODELOVANJE!

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA POTROŠNIKE

Pozdravljeni!

Na Vas se obračam z anketo, ki mi bo kot diplomatki na Fakulteti za management v pomoč pri sestavi zaključne projektne naloge in realizaciji poslovne ideje.

Anketa je kratka in anonimna.

Pri spodaj navedenih vprašanjih označite Vaš odgovor.

1. SPOL

- moški
- ženska

2. STAROST

- 18–30 let
- 31–50 let
- 50 let in več

3. KATERE VRSTE PNEVMATIKE UPORABLJATE (možnih več odgovorov)?

- osebne
- motorske
- tovarne
- poltovorne
- kolesarske

4. KAKO OCENJUJETE POSLOVNO IDEJO O PRODAJI BARVNIH AVTOMOBILSKIH PNEVMATIK?

Obkrožite ustrezno oceno: 1 2 3 4 5

5. ALI BI KUPOVALI BARVNE AVTOMOBILSKE PNEVMATIKE?

- Da
- Ne
- Drugo _____

HVALA ZA SODELOVANJE!