



ABC PODJETNIŠTVA:

Izzivi podjetnic in podjetnikov
ob ustanovitvi in zagonu
poslovanja novih podjetij

Priročnik za podjetnice in podjetnike začetnike
ter bodoče podjetnice in podjetnike

**ABC PODJETNIŠTVA:
Izzivi podjetnic in
podjetnikov ob ustanovitvi
in zagonu poslovanja novih
podjetij**

PRIROČNIK ZA PODJETNICE IN
PODJETNIKE ZAČETNIKE TER
BODOČE PODJETNICE IN
PODJETNIKE

Naročnik publikacije je SPIRIT, Javna agencija
Republike Slovenije in je financirana s pomočjo
Evropskega sklada za regionalni razvoj in
Ministrstva za gospodarski razvoj in
tehnologijo.

ABC Podjetništva: Izzivi podjetnic in podjetnikov ob ustanovitvi in zagonu poslovanja novih podjetij – Priročnik za podjetnice in podjetnike začetnike ter bodoče podjetnice in podjetnike

Nosilec avtorskih pravic: SPIRIT Slovenija, Javna agencija Republike Slovenije, Verovškova ulica 60 e, 1000 Ljubljana

Izvajalec: DOBA Fakulteta Maribor

Avtorji: Marina Letonja s sodelavci (Jordan Berginc, Nataša Pustotnik, Marko Srabotnik, Goran Tomšič, Sonja Zelnik)

Založnik: SPIRIT Slovenija, Javna agencija Republike Slovenije, Verovškova ulica 60 e, 1000 Ljubljana

Lektura: Barbara Jarh Ciglar

Leto izida publikacije: 2019

Publikacija je brezplačna.

Publikacija je financirana s pomočjo Evropskega sklada za regionalni razvoj in Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo.

CIP – Kataloški zapis

Priročnik ABC Podjetništva: Izzivi podjetnic in podjetnikov ob ustanovitvi in zagonu poslovanja novih podjetij – Priročnik za podjetnice in podjetnike začetnike ter bodoče podjetnice in podjetnike je nastal v okviru aktivnosti Slovenske poslovne točke, ki jih na nacionalni ravni izvaja in koordinira SPRIT Slovenija, javne agencije. Priročnik je financiran s pomočjo Evropskega sklada za regionalni razvoj in Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo.

Vsebina

1 UVOD	1
2 PODJETNIŠTVO IN PODJETNIK	2
2.1 ZAČETNA RAZMIŠLJANJA IN »TRUIZMI«	3
2.2 IDENTIFIKACIJA OSEBNIH PREDNOSTI, ZNAČILNIH ZA USPEŠNE PODJETNIKE	4
2.3 TIPIČNE PASTI PODJETNIŠTVA NA ZAČETKU PODJETNIŠKE KARIERE	7
3 ISKANJE PODJETNIŠKIH IDEJ	13
3.1 KJE ISKATI POSLOVNO IDEJO?	14
3.2 DEFINIRANJE IN REŠEVANJE PROBLEMOV	16
3.3 GENERIRANJE POSLOVNIH IDEJ IN VIHARJENJE MOŽGANOV	18
3.4 INOVATIVNO NADGRAJEVANJE IDEJE	21
3.5 OD IDEJE DO PRILOŽNOSTI – PREDHODNO RAZISKOVANJE POTREBE NA TRGU ..	24
4 RAZVOJ POSLOVNEGA MODELA	29
4.1 KAKO SVOJO IDEJO URESNIČITI	30
4.2 PLATNO POSLOVNEGA MODELA (BUSINESS MODEL CANVAS, BMC)	31
5 RAZVOJ POSLA	35
5.1 KAKO DOLOČIM LASTNO IN KAKO PRODAJNO CENO	36
5.1.1 Določanje lastne (stroškovne) cene	36
5.1.2 Določanje prodajne cene	40
5.2 TRŽENJE IN PRODAJA	48
5.3 PREDSTAVITEV POSLOVNE IDEJE (»ELEVATOR PITCH«)	51
5.4 PRAVNI VIDIKI SAMOSTOJNE PODJETNIŠKE POTI IN VZPOSTAVITEV PODJETNIŠKEGA TIMA	54
5.4.1. Postopki ustanovitve podjetja in različne pravne oblike	54
5.4.2 Vzpostavitev pravega tima za razvoj posla	57
5.5 EVIDENTIRANJE POSLOVANJA IN VAŠE OBVEZNOSTI	59
5.5.1 Izdaja računov	59
5.5.2 Knjiženje	64
5.5.3 Obveznosti do države	64
5.5.4 Statistična poročila	69
5.6 SKLADNOST POSLOVANJA	71
6 POSLOVNA ETIKA	74
6.1 POMEN ETIKE ZA USPEH IN RAZVOJ PODJETNIŠTVA	75
6.2 TEMELJNA ETIČNA NAČELA V SODOBNEM PODJETNIŠTVU	75
6.3 ETIKA IN DRUŽBENA ODGOVORNOST	77
6.4 ETIKA IN POSLOVNA KOMUNIKACIJA	77
6.5 KULTURA KOMUNICIRANJA	79
7 PODPORNE INSTITUCIJE	82
8 LITERATURA IN VIRI	85

Kazalo slik

SLIKA 1: KORAKI V PROCESU GENERIRANJA IDEJ.....	18
SLIKA 2: FUTURISTIČNI MODELI ČEVLJEV	19
SLIKA 3: IZUM VRTEČEGA SE KOLESA Z MOTORNIM POGONOM V ZDA LETA 1907	22
SLIKA 4: DELAJ VITKO	30
SLIKA 5: POSLOVNI MODEL – BMC.....	31
SLIKA 6: ELEMENTI POLNE LASTNE CENE IZDELKA	39
SLIKA 7: PREGLED OBDAVČITVE (DDV)	68
SLIKA 8: TVEGANJA, VEZANA NA SKLADNOST POSLOVANJA	72
SLIKA 9: KOMPONENTE POSLOVNE ETIKE.....	75

Kazalo tabel

TABELA 1: PREDNOSTI IN SLABOSTI POSLOVANJA PODJETNIKA KOT D. O. O. ALI S. P.....	55
TABELA 2: RAZLIKE V OBDAVČITVI – D. O. O., NORMIRANI ALI DEJANSKI ODHODKI	66
TABELA 3: RAZLIKE V OBDAVČITVI – S. P., NORMIRANI ALI DEJANSKI ODHODKI	66

Kazalo grafov

GRAF 1: USTVARJANJE INOVACIJ	25
GRAF 2: KAKO PREDSTAVITI IDEJO?	52

1 UVOD

»Doing, not learning to do, is the essence of entrepreneurship.«

»Delati, ne le učiti se delati, je bistvo podjetništva.«

- Guy Kawasaki

Soočate se z vprašanjem: »Želim biti podjetnik – kaj moram narediti, da bom to tudi postal?«

Na poti iskanja odgovorov na to vprašanje vam želimo pomagati.

Ta priročnik smo napisali, da bi spodbudili vse tiste obetavne bodoče podjetnike in podjetnike začetnike, ne glede na spol, ki resno razmišljate o ustanovitvi svojega podjetja, da ga tudi ustanovite ter začnete živeti podjetništvo kot svoj življenjski slog.

Uvodne razlage, pojasnila, predlogi, priporočila, številni primeri, usmeritve na zanimive vsebine na spletnih povezavah, ki jih vsebuje ta priročnik, v veliki meri temeljijo na bogatih izkušnjah avtorjev priročnika kot svetovalcev, trenerjev, mentorjev start-up podjetnikom in podjetnikom, ki že poslujejo. Tako vam priročnik omogoča širše razumevanje o ustanovitvi podjetja ter vam bo pomagal sprejeti lastne poslovne odločitve in plane.

Kako smo zasnovali priročnik?

V sedmih poglavjih vas bomo popeljali skozi vsebine od spodbujanja podjetniškega načina razmišljanja, kako najdete in ocenite svojo idejo, da bi začeli s podjetjem, kako spremenite svojo idejo v akcijo – s pomočjo preverjanja ideje ter izdelave platna poslovnega modela (Business Model Canvas), kako se organizirate za uspeh, kako določite lastno in kako prodajno ceno svojih izdelkov ter storitev, kako evidentirate svoje poslovanje, kako razvijete podjetniške veščine poslovne komunikacije, kulturo komuniciranja in postanete družbeno odgovoren podjetnik, kako predstavite idejo javnosti, katere pravne vidike, ki uokvirjajo samostojno podjetniško pot, morate poznati, kako dosežete skladnost poslovanja ter na koga se lahko obrnete za podporo, nefinančne in finančne oblike pomoči za uspešen zagon ter usmerjanje svojih mladih podjetij v rast.

V besedilo smo vključili številne povezave na zanimive posnetke, vire podrobnejših informacij, kar zaokroža in bogati samo vsebino priročnika.

Veseli nas, da ste vzeli v roke priročnik, s pomočjo katerega boste dobili veliko odgovorov na vprašanja, ki se vam porajajo v procesu ustanavljanja podjetja in zagona poslovanja. Ko/če odgovora ne boste našli, pa je v Sloveniji močno razvejana ustrezna svetovalna in mentorska podpora, ki vam bo pomagala pri uspešnem uresničevanju poslovnih idej.

Pogumno in uspešno na vaši poti!



2 PODJETNIŠTVO IN PODJETNIK



»Podjetništvo je zmožnost prepoznati širšo sliko, ugotoviti, kje je priložnost, da se izboljša nekomu življenje, oblikovati hipoteze okoli teh priložnosti in neprestano preverjati svoje predpostavke. To je eksperimentiranje: nekateri poskusi bodo delovali, mnogi drugi ne bodo uspešni. Podjetništvo ni le bogata žetev, ogromna neto vrednost ali življenje polno glamurja. To je trdo delo in vztrajnost, da ohranimo in pustimo svet boljši, enkrat, ko bo naš čas potekel.«

- Konrad Billetz, soustanovitelj in sopredsednik Offset Solar

2.1 ZAČETNA RAZMIŠLJANJA IN »TRUIZMI«

Lotevate se podjetništva. Najprej morate razumeti pomen besede »podjetnik«.

Opredelitve v slovarju (»Cambridge dictionary«) pravijo, da je podjetnik »oseba, ki začne z lastnim poslovanjem, to pa predpostavlja in vključuje določeno tveganje«. Kot potencialni oz. bodoči podjetnik morate torej imeti željo po lastnem poslovanju in biti pripravljeni prevzeti nase tveganje, povezano s tem poslovanjem. Podjetnik pa ni le oseba, ki začne s svojim poslovanjem, ampak je lahko to tudi oseba, ki v nekem podjetju, panogi prinaša spremembe. Tveganje, ki ga podjetniki sprejmete z odločitvijo za svojo podjetniško pot, lahko zmanjšate z dobro pripravo in s posedovanjem in obvladovanjem določenih veščin (sposobnosti); te so v pomoč pri soočanju s tveganji, ki se pojavijo pri poslovanju in njihovem in obvladovanju.

»Biti podjetnik je, kot da vstopaš na neznano ozemlje. Redko je očitno, kaj je treba narediti kot naslednji korak, in lahko se zanesesh le nase, ko naletiš na težave in delaš z izgubo – neskončne mesece. Sposoben moraš biti obvladati občutke, ki spremljajo tvojo samostojno pot – podobne kot pri divji vožnji na 'roller coasterju'.«

Amanda Austin,
ustanoviteljica in predsednica Little Shop of Miniatures

Kot podjetnik morate imeti in obvladovati določene sposobnosti ter lastnosti, ki jih navajamo v nadaljevanju. Nekateri so vam prirojene, nekaterih se boste morali naučiti, da boste lahko uspešno vodili svoje podjetje. Če o tem dvomite, vam bo dal odgovor ogled videa na naslednji povezavi: [»Ali se da podjetnike narediti, ali so rojeni?«](#)

Predvsem pa se zavedajte, da so najpomembnejše sposobnosti in lastnosti, ki jih potrebujete kot podjetnik: sposobnost prepoznavanja priložnosti, sposobnost ustvarjanja vrednosti, kreativnost pri reševanju problemov ter domišljija.

In kaj so najpogostejši razlogi, ki vodijo ljudi k odločitvi za podjetniško kariero?

Ne glede na začetni razlog, zakaj bi začeli svoj posel, to, kar šteje, ni »zakaj« ali »kako« ste začeli s svojim podjetjem. Pomembna je vaša zagnanost in predanost, da s poslom uspete ter ustvarite uspešno podjetje. Pravi izzivi podjetništva niso v pogumu, da sprejmete odločitev in začnete na svoje. Ne. Podjetništva se lahko loti praktično vsakdo. Vendar je pravi izziv, ko se iz dneva v dan, skozi leta poslovanja soočate z izzivi. Pri tem pa z veliko predanosti in vztrajnosti ter močne volje vodite podjetje, ki ste ga ustanovili, v rast in uspešno poslužete.

Pri soočanju z izzivi igra pomembno vlogo, koliko se kot podjetniki začetniki ali bodoči podjetniki razlikujete od drugih, že obstoječih podjetnikov, ki razvijajo svoje zgodbe na enakih, podobnih področjih in so vaši konkurenti. Svojo konkurenčno prednost, edinstveno predpostavko, morate znati opredeliti v času, ki je krajši, kot da bi prižgali vžigalico in bi plamen spekel konico vašega prsta. Omogoča vam, da si ustvarite na trgu posebno pozicijo v tem, v čemer ste najboljši in najbolj zadovoljite pričakovanja kupcev oziroma vas v tem konkurenca težko posnema. Uspeh vam zagotavlja prava kombinacija ključnih prednosti in dejavnikov uspeha v panogi.

Veliko tega, kar je potrebno za uspešnega podjetnika, je danes enako kot pred 30 leti – jasnost ideje, vizija, iniciativnost, pripravljenost tvegati. Kako pa danes začnemo in kako vodimo podjetje, je zelo drugače. Včasih smo najprej delali tržne raziskave, pisali poslovni načrt, iskali finančna sredstva in druge vire, izdelovali izdelek oz. ponujali storitev ter nato uresničevali načrt in upali, da imamo prav. Danes pa podjetniki začnete uresničevati svoje poslovne ideje po t. i. vitkem (»lean«) načinu, učite se sproti in gradite svojo zgodbo spotoma. To ni več ločen postopek.

Eden od znanih rekov o podjetništvu je: »Dajte človeku ribo in nahranili ga boste za en dan. Naučite človeka uloviti ribe in nasitili ga boste za celo življenje.«

Več rekov o podjetništvu lahko preberete s klikom na tole [povezavo](#).

2.2 IDENTIFIKACIJA OSEBNIH PREDNOSTI, ZNAČILNIH ZA USPEŠNE PODJETNIKE

Kakšne lastnosti bi morali imeti kot podjetnik za uspeh v sodobnem, nenehno se spreminjajočem, močno konkurenčnem okolju?

- Biti morate vizionar – znati si morate predstavljati podjetje v prihodnosti, kakšno bo npr. čez 5 let (kako bo veliko, koliko ljudi bo zaposlovalo, na katerih trgih bo prisotno ipd.).
- Imeti morate strast za posel in do inovativnega produkta ter razvoja podjetja.
- Pomembna je vaša intuitivnost in čustvena inteligenca – posledično se razvije socialna inteligenca.
- Biti morate usmerjeni na produkt/na kupce (na njihove potrebe, ne na to, kaj lahko naredite s sredstvi, ki jih imate).
- Biti morate radovedni in inovativni, kar je pomembno za nove produkte.
- Pomembna je vaša vztrajnost kljub neuspehu in nenehno gonilo k višje zastavljenim ciljem za rast podjetja.
- Potrebna je izvedbena inteligenca – kako se da enostavno rešiti probleme.
- Pomembna je empatičnost do zaposlenih in vaših kupcev/potreben je nenehen stik z njimi.
- Ključnega pomena je zaupanje vase in v podjetniški tim.
- Pomembna je potreba po dosežkih, ki vas žene k doseganju višjih ciljev.
- Ne smemo pozabiti na etičnost poslovanja, tudi ta je zelo pomembna.

Da pridobite še boljši vpogled v značilnosti uspešnih podjetnikov, si oglejte video na povezavi: [»Značilnosti uspešnih podjetnikov/Characteristics of successful entrepreneur«](#).

Star kitajski pregovor pravi:

»Lahko je odpreti podjetje; težko ga je ohraniti pri življenju.«

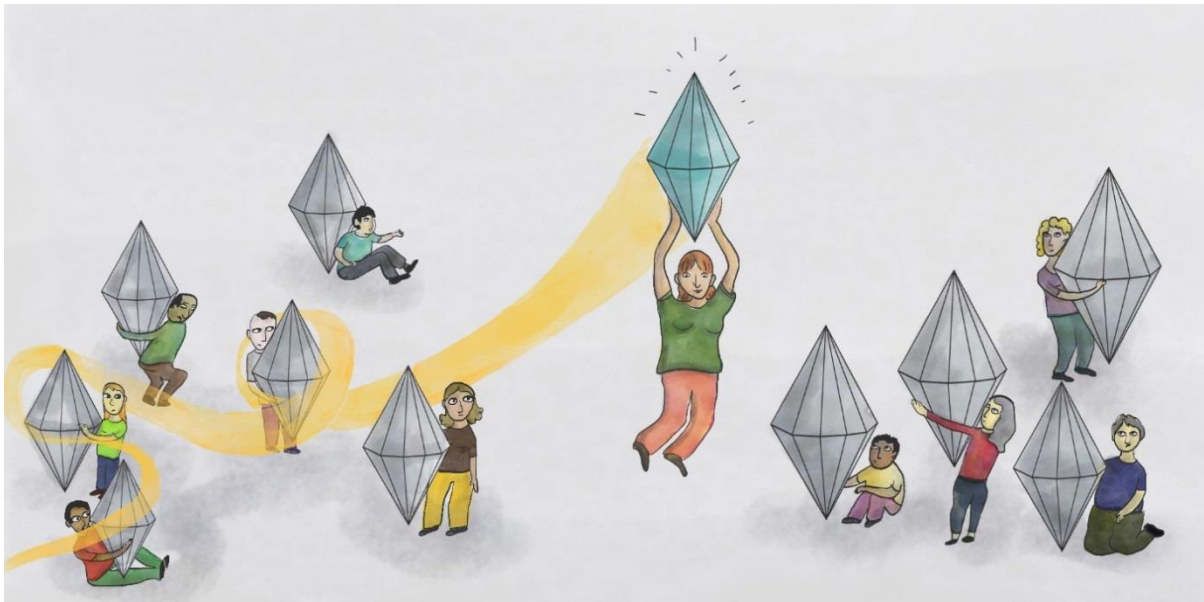
V Sloveniji je veliko uspešnih podjetniških zgodb. Med uspešnimi podjetniki so, npr. Iza in Samo Login (ustvarila sta zgodbo Outfit 7, ki je prepoznaven po govorečem mačku »Talking

Tom«; podjetje sta uspešno prodala), Tanja Skaza (Plastika Skaza; upravljanje podjetja so profesionalizirali in predali managerjem, ki niso družinski člani), Marko Lukič (LUMAR; podjetje so že prodali tujcem, a so ga pravočasno ponovno prevzeli v družinsko last), Igor Akrapovič (Akrapovič). Veliko je tudi uspešnih start-upov, kot so: Next, Goat story, Zen Egg ...

Uspeh vsakdo definira po svoje. Za nekoga je uspeh imeti podjetje, v katerem uspe prodati za npr. 10.000 EUR storitev, za nekoga drugega bo uspeh, če podjetje prodaja za 1 milijon EUR izdelkov. Nekdo bo meril uspeh po tem, koliko ljudi zaposluje, drugi spet po tem, na koliko tujih trgih posluje in nekdo po tem, koliko dobička ustvarja. Vsak postavi svojo mero uspeha in gradi posel na podlagi lastnih želja. Objektivno gledano pa je v podjetništvu samo ena mera, po kateri lahko primerjamo uspeh podjetij, to je, kakšen dobiček imajo glede na vloženi kapital.

In kaj je vsem omenjenim podjetnikom skupno? Vsi so **vizionarji**, vsi razvijajo svojo zgodbo o uspehu in stavijo na svoje ljudi ter podjetniško kulturo. **S svojimi produkti spreminjajo svet na bolje. To jih najbolj osrečuje.**

In zakaj so navedeni podjetniki v Sloveniji uspešni?



Kot odkriva naša kratka raziskava (Letonja, 2019), je podjetništvo njihov način življenja; so utelešena strast in pogum; so inovativni, kreativni, drugačni, edinstveni; imajo neskončno energijo; cilje postavljajo visoko, pogosto previsoko, postavljajo si vedno nove cilje, so ciljno usmerjeni, fokusirani, disciplinirani; razvijajo inovativne produkte in pri tem sledijo potrebam kupcev; spoštujejo najvišje standarde in delovno etiko; nenehno se učijo, delajo napake, se iz njih učijo; do sebe imajo najstrožje kriterije; so motivirani, odgovorni; okrog sebe ustvarjajo krog ljudi, ki so prizadevni in jim zaupajo; prezirajo povprečnost, površnost; so deloholiki, perfekcionisti, so sistematični; skrbijo za lasten razvoj; navade razumejo kot strup za ustvarjalnost; ustvarjajo prepoznavnost skozi lastno blagovno znamko; nenehno vlagajo v razvoj, širitev posla ali v nove posle; so družbeno odgovorni podjetniki.

Res je, našli smo še veliko več odlik uspešnih podjetnikov od splošno znanih, prepričani smo, da se strinjate z nami.

Kaj pa podjetniški neuspeh?

Podjetniki običajno mislite, da je najtežje začeti posel, verjamete, da bo potem vse lažje – pa običajno ni tako. Posel zahteva celega človeka, okupira vas več kot le osem ur na dan – pred vami se odpirajo vedno novi izzivi – od zakonodaje, ki uokvirja vaše poslovanje, do potrebnih specifičnih znanj, ki jih potrebujete za opravljanje dejavnosti, pa npr. ne obvladate marketinga, prodaje, računovodstva, financ. Zelo je pomembno, da vas to ne prestraši, da ne odstopite od uresničevanja svojih ciljev. Namesto tega morate stalno pridobivati nova znanja in razvijati različne veščine, ki se jih niste naučili med formalnim izobraževanjem. Vse pre pogosto imate podjetniki tehnična znanja, ne pa tudi poslovnih znanj, potrebnih za vodenje podjetja od začetkov poslovanja v faze rasti podjetja – npr. pri tem mislimo na znanja: kaj je prihodek, kaj je strošek, kaj je dobiček, kako oblikujemo ceno, kako vstopimo na trg, pridobimo prvega kupca in s tem realiziramo prve prihodke ipd.

Če ste v poslu uspešni, pomeni, da podjetje raste in za obvladovanje rasti so potrebna spet drugačna znanja, predvsem specializirana znanja iz marketinga, pogajanj, prodaje, distribucije, računovodstva, prava, managementa, organizacije, financ ipd. Počasi kot podjetnik spoznate vsa ta področja, pa tudi to, da vsega ne morete obvladati sami, da morate zaposlovati in zaupati, da lahko kdo od zaposlenih prevzame vodenje posameznih področij poslovanja v vašem podjetju. Morate se naučiti, kako izpustiti iz rok vso kontrolo nad poslom in zaupati sodelavcem, enkrat, ko izgradite podjetniški tim. Tako delate korake od odlične ideje skozi različne faze rasti podjetja, pri čemer je potrebna profesionalizacija, da rast tudi obvladate (o tem pa podrobneje v tem priročniku ne govorimo ☺).

V Sloveniji podjetniki neradi govorijo o svojem neuspehu. Podjetniki se namreč bojite podjetniškega neuspeha, sprašujete se: »Kaj bo, če ne uspem?« Saj res, zakaj bi ob zagonu poslovanja razmišljali kot pesimisti? A ne vidite podjetniki kozarca, ki je napolnjen z vodo do polovice kot pol polnega in ne kot pol praznega? Kot pravijo malo za šalo, je samo en strah, večji od strahu pred neuspehom in to je strah pred uspehom. Običajno so razlogi za neuspeh podjetij povezani s pomanjkljivim znanjem in slabimi vodstvenimi sposobnostmi podjetnika. Ne smemo pozabiti, da je v slovenski kulturi zasidrano prepričanje, da velja neuspeh v podjetništvu celo za sramoto. Morali bomo narediti premik v kulturi, da je bolje s podjetniškimi poskusi ne uspeli, kot pa, sploh ne poskusiti s svojim poslom. Pogum velja.

Podjetniški neuspeh je treba razumeti kot priložnost za nov začetek, za tkanje nove podjetniške zgodbe. Nanj je treba gledati kot na neprecenljivo izkušnjo, iz katere ste se naučili nekaj novega; zaradi novih znanj podobnih napak ne boste več ponovili, kar odpira večje možnosti za uspeh v prihodnosti – in verjeli ali ne, tudi potencialni investitorji vam bodo zaupali. Zapomnite si: podjetniki ne propadejo, propadejo podjetja. Na pogoriščih mnogih nastanejo nove, uspešne zgodbe – znova in znova. A morda veste, da je Microsoft drugo podjetje Billa Gatesa in da tudi Apple ni prvi podjetniški poskus legendarnega Steva Jobsa?

Če podjetje preživi prvih nekaj let, je na odlični poti k uspehu! (mladipodjetnik.si, 2018)

Nauk je, da ni smiselno vlagati denarja, časa, energije, znanja v nekaj, kar nima smisla – treba je usvojiti filozofijo: gremo naprej, v nove posle, v neraziskane priložnosti, ki vam lahko ponudijo večje možnosti za uspeh.

In zakaj so nekateri slovenski podjetniki manj uspešni ali neuspešni?

Po naši kratki raziskavi (Letonja, 2019) lahko izpostavimo nekaj razlogov, med katerimi so npr.:

- podjetniki nimate potrebnih znanj in izkušenj, da ne rečemo izobrazbe, za uspešno vodenje podjetja;
- podjetniki ste pogosto preveč samozavestni glede svojih ekspertnih znanj in precenjujete svoje sposobnosti. Ko začnete svojo podjetniško zgodbo, ste pogosto sami, morda imate podporo družine in prijateljev, a ta ne bo neomejena, ne časovno in ne finančno. Čim prej si morate priznati, da vsega ne zmorete sami in da enostavno ne zmorete vsega, kar je treba opraviti, tudi dobro opraviti;
- treba bo širiti krog zaposlenih sodelavcev in graditi zaupanje, da počasi posamezne funkcije, ki vam niso najbolj pisane na kožo, za katere nimate dovolj ekspertnega znanja, prepustite drugim v upravljanje – seveda, če ne izpustite pravi čas določenih funkcij iz svojih rok, vas bo »povozil« čas;
- treba se je osredotočiti na potrebe kupcev in ne na to, kaj ste sposobni oz. kaj lahko daste na trg v okviru svojih resursov – vse prepogosto podjetniki ponudite produkte, ki jih kupci ne želijo, so pa odraz tega, kar vi želite delati in ponuditi, a niso odraz pravih potreb, želja na trgu. Vprašanje, ki se postavlja, je: »Ali ste sposobni prisluhniti in slišati trg?«
- k propadu posla lahko prispeva tudi pomanjkanje planiranja v podjetju, previsoko postavljeni cilji glede na vaše sposobnosti, pomanjkanje fokusa na ključne, pomembne aktivnosti in še nekaj, kar poudarjamo – vaš odnos do zaposlenih. Če je ta slab, bo v podjetju prisotno nezadovoljstvo in posledična fluktuacija, ki za seboj pušča posledice – pojavi se potreba po iskanju novih kadrov, kar povzroča stroške njihovega usposabljanja, ki so merjeni s časom, denarjem ipd.

Za dodatno pojasnitev teme o podjetniškem uspehu/neuspehu priporočamo, da si ogledate video, ki je dostopen na povezavi: [»The start-up mindset leveraging Failure«](#).

2.3 TIPIČNE PASTI PODJETNIŠTVA NA ZAČETKU PODJETNIŠKE KARIERE

Pasti podjetništva je mnogo in na začetku podjetniške poti so tveganja velika. Zato vas moramo nanje opozoriti, pa čeprav ne želimo vreči na vašo namero samostojne podjetniške poti sence pesimizma.

Posebej v zgodnjih fazah, na začetku poslovanja, ni kupcev, ni utečenih poslov, pogosto nihče ne ve, da sploh obstajate. Treba je iti korak za korakom, najti prvo stranko, dobro opraviti delo, hkrati organizirati ekipo, pridobiti zaupanje, dobiti potrditev ideje in izvedbe na trgu. Sočasno se je treba ukvarjati s poročanjem, dokumentacijo, računovodstvom. Prisotna je tudi konkurenca, ki jo trg že pozna, ima utečene posle in je korak pred vami v smislu obsega poslovanja ter blagovne znamke.

Postavljeni boste pred številne izzive in priporočamo vam ogled knjige Petra Thiela, ki je dostopna na povezavi: [»From 0 to 1«](#), [»How to build the future«](#).

Zavedati se moramo, da na svetu živi več kot 7 milijard ljudi in da so se, verjetno kot odziv na zaznane probleme že v preteklosti pojavile enake ali podobne ideje, kot jih imate sami – le da njihov čas takrat še ni prišel, je pa morda napočil danes. V zadnjih stotih letih je namreč nekdo že zgradil podjetja in poslovanje z izdelavo koles, avtomobilov, oblek, čevljev, piva, stvari, ki zahtevajo zagnanost ter strokovna znanja, a jih lahko napade vsaka ekipa s kombinacijo, npr. inženirskih znanj, prodajne žilice in zagnanosti.

Ali je npr. težko na trg postaviti novo knjigo za otroke, napisano s pisano pisavo, ki obuja spomine na otroške igre, kot smo se jih igrali »baby boomerji« in še delno naši otroci? Pri tem pa vemo, da današnji otroci prisegajo na virtualno realnost, v kateri že živijo.

Lahko rečemo, da je sicer enostavno najti manjši krog entuziastičnih kupcev, ki prisegajo na neko novotarijo, vendar nas to lahko privede do napačnih sklepov o dejanskem povpraševanju po našem izdelku ali storitvi.

Mogoče obstaja povpraševanje, mogoče bo prišlo pozneje, zagotovo pa ga je treba spodbuditi.

Po eni strani obstajajo zelo kompleksni, znanstveno tehnološki izzivi, ki obetajo višje nagrade (berite: dobiček), po drugi strani pa tudi zelo banalni, množični problemi, ki ponujajo manj dobička, ker ustvarjajo manj vrednosti. Tako npr. izdelki v trgovinah »1-euro shop« rešujejo kupe problemov: od tega, kako dobro odpreti steklenico vina do tega, kako lično zaviti darilno škatlo. Vendar s temi rešitvami ni možno ustvariti visoke dodane vrednosti pri posamezni prodaji. Treba jih je umeščati v [ekonomije obsega](#), kar je podjetnikom na začetku poslovanja zaradi potreb po večjih finančnih sredstvih spet izven dosega. Trenda, kot sta [hipster](#) analogni pisalni stroj ali craft pivo, sta dobra primera upora proti izginotju srednje težkih problemov kot poskus vračanja v bolj preproste in »vredne« čase.

Vstopate na zasičene trge, kjer je veliko hrupa

Vstopiti danes na trg, pomeni vstopiti v zasičeno okolje, kjer oglasi kričijo iz stotin spletnih strani, omrežij, mobilnih naprav, kjer se vsak izdelek takoj cenovno primerja na [ceneje.si](#), [geizhals.at](#) ali [amazon.com](#), [bestgear.com](#), AliExpress in tako naprej. Vse se premika hitro. Ljudje osvežujejo novice na telefonu v povprečju vsake štiri ure, ne čakajo več na večerni dnevnik, to je šestkrat krajši cikel odjema informacij. Dogodkov je veliko, ponudnikov povezovanja, promocije, digitalnega marketinga prav tako. Veliko je hrupa, a hkrati je v vsem tem hrupu preprosto biti neopazen in spregledan. In brez prihodkov.

Vse to pa je povezano s tem, da preprosto kot podjetnik ne znate točno definirati, kdo je vaš kupec. Če ne veste, kdo je vaš kupec, kako boste naredili produkte, ki pokrivajo njegove potrebe? Ko vstopate na trg, ki je zasičen, na katerem je veliko konkurenčnih ponudnikov, kako boste prodali svoje produkte? Vaš produkt mora bolje servisirati potrebe kupcev kot že obstoječi produkti na trgu. Dokazati morate, da vaš produkt bolje razume potrebe vašega ciljnega kupca.

Težava je v tem, da ste na začetku poslovanja v eni osebi odgovorni za vsa področja ali vsaj večino področij poslovanja in tako vam zmanjkuje časa, da bi podrobno preučili svoj trg, potrebe svojih kupcev, kdo je pravzaprav vaša obstoječa in kdo potencialna konkurenca, kdo in zakaj so vaši najpomembnejši dobavitelji? Ker nimate dovolj znanja o trgih, na katere vstopate, ne znate presoditi in na splošno določiti ustrezne politike cen. Ker sami ne znate poiskati že objavljenih podatkov o prodaji na ciljnih trgih in dejavnih, na katerih sloni ta prodaja, ne znate dovolj zanesljivo ter natančno napovedati svojih planov prodaje. Plani prodaje so pomembni, saj morate vedeti, koliko sredstev potrebujete, kakšne zmogljivosti morate zagotoviti, da bi lahko plan prodaje tudi dosegli. Ker nimate dovolj informacij in izkušenj, ne poznate najbolje ter tudi ne vseh prodajnih kanalov – ali boste prodajali sami v lastni prodajalni, ali boste najeli prostor (»corner«) v drugi prodajalni, ali boste prodajali preko spleta, ali boste uporabili že obstoječo mrežo distributerjev ali pa boste razvili lastno distribucijsko mrežo, s čimer so povezani stroški prodaje in pravzaprav, kakšno razliko v ceni (posledično zaslužek oz. dobiček) boste dosegali.

Ukvarjate se s stvarmi, ki ne prinašajo učinka

Zato je na začetku podjetniške kariere enostavno izgubiti fokus, se ukvarjat s stvarmi, ki se zdijo, da so pomembne, vendar mogoče, ne prinašajo novih kupcev in ne dajejo povratnih informacij, ali vaš poslovni model dobro in ali sploh deluje. Lahko se tudi začnete pogovarjati s potencialnimi kupci, ki to niso. Ne, ker bi bili slabi ljudje, ampak preprosto

nimajo sredstev, namena ali tudi ne prave potrebe za uporabo tega, kar prodajate. Ali ste pravilno opredelili svojo ciljno skupino kupcev?

Današnje poslovno okolje od vas zahteva, da ste jasni glede tega, kdo so vaši ciljni kupci, kaj potrebujejo, kako jim pomagata, kakšno vrednost pridobijo z uporabo vaše storitve ali izdelka, kako zajamete del te vrednosti v obliki svoje cene. En del »jasnosti« pa je tudi definicija tega, kdo ni vaš kupec. Na začetku podjetniške poti je nujno to čim prej ugotoviti. Potem pa morate optimizirati svoj proces prepoznavanja in razvrščanja potencialnih strank v eno izmed teh dveh kategorij.

Kako to deluje v praksi?

Včasih podjetniki pišete dolge ponudbe, pripravljate izračune, delate predstavitve. To vas stane kar nekaj ur življenja, ki jih ne boste dobili povrnjenih. Če so vsa ta prizadevanja za potencialno stranko, ki v resnici ni vaš kupec, ker mogoče nima sredstev v tem trenutku ali prave potrebe, potem za te ure nikoli ne boste poplačani. Čas, ki bi ga lahko namenili pogovoru s pravimi kupci, je potekel. Tudi delo, ki ga je nekdo naročil, je v tem času pridobivanja novega posla moralo počakati. Namesto »win-win« scenarija nastane »lose-lose« scenarij. Podobno velja za mreženja in dogodke. Ali na vaše predstavitve prihaja nekdo, s komer se vam splača pogovarjati, ali pa prihajajo le prodajalci, vsak s svojo ponudbo in vizitko, torej ne vaši potencialni kupci, morda celo prej konkurenti?

Kaj bi bilo bolje? Na primer imeti dva ali morda tri dobra vprašanja, s katerimi v petminutnem pogovoru ugotovite, ali se splača pogovarjati z določeno osebo še naprej?

Odgovorite na naslednja vprašanja in pri tem upoštevajte, da morate sebe ter svoje potrebe ali želje postaviti v ozadje; v ospredje morate postaviti interese in potrebe svojih obstoječih ter potencialnih kupcev.

Vprašanje	Vaš odgovor
Kdo so vaše stranke – obstoječi ali potencialni kupci?	
Ali ste se pogovarjali z vsaj desetimi potencialnimi kupci o njihovih navadah (obnašanju)? Kaj ste ugotovili?	
Kako trenutno rešujejo problem, ki jim ga želite rešiti vi?	

Če načrtujete preveč sestankov z napačnimi potencialnimi kupci, se bo to seveda odražalo tudi v vaši komunikaciji. Vaša potreba po tem, da končno sklenete posel, bo vedno bolj v ospredju, delovali boste živčni. Sogovorniki bodo to začutili in želeli imeti še manj opravka z vami. Ljudje radi poslušamo z ljudmi, ki imajo nadzor, nad seboj in nad vsebino dela, ki smo ga naročili, ne z neorganiziranimi, nezanesljivimi improvizatorji.

Fokus nase in lastno tehnologijo

Podobna past je tudi zaljubljenost v lastno delo ali lastno odličnost. Pogosto podjetniki prihajate na sestanke in menite, da sogovornika zanimajo vse prednosti izdelka ali storitve, celotna zgodovina, kako ste ga/jo razvili, kako deluje in tehnične podrobnosti. Všeč vam je govoriti o teh vidikih, ker jih obvladate in ste nanje ponosni. Kupca pa zanima le drobec tega, kar pripovedujete. To sicer ni čisto res, tistih nekaj odstotkov zgodnjih navdušencev nad tehnologijo bo namreč zelo zainteresiranih za vse podrobnosti, ampak s temi kupci ne morete zgraditi poslovanja, čeprav so pripravljeni plačati veliko za najnovejše stvari.

Oglejte si video Simona Sineka na povezavi [»Start with why«](#), ki govori o smislu obstoja vašega podjetja in o dejstvu, da boste denar zaslužili takrat, ko vaša storitev ali izdelek pride do množičnega trga, karkoli že to je za vašo dejavnost. Npr., če ste proizvajalec čevljev, je za vas pomembno, da večina kupcev nosi čevlje, ne pa npr. sandal oziroma da le nekaj navdušencev eksperimentira s čevlji. Pomembno je, da letno pridobite čim več kupcev čevljev. Vedeti moramo, kaj zanima kupca. To pa je v eni besedi: učinek.

Kupce zanima učinek

Gremo na pot in potrebujemo hotelsko sobo. Danes obstaja več platform, ki nam pomagajo najti namestitve v krajih, kamor potujemo, npr. booking.com, airbnb, trivago ipd. Kaj nas pri tem zanima, kateri učinek? Ne zanimajo nas metode in tehnologija, kako delujejo te platforme z vidika tehničnih lastnosti (npr. preglednosti, hitrosti obdelave, varnosti plačil ipd.) ali z vidika, kako prepričajo kupce o rezervaciji oz. nakupu namestitve (širok in zanimiv, kakovosten izbor namestitev, ki ga potrjujejo mnenja gostov, do katerega pridemo v dveh klikih, [»value for money«](#) (vrednost za plačilo). Ali pa kaj drugega? Ne zanimajo nas platforme. Zanima nas, kaj nam ponujajo kot kupcu – želimo videti učinek, npr. zadovoljujejo naše potrebe na najboljši možen način. Zanima nas tudi primerjava platform, ki omogočajo kontakt po mailu, ki je tudi digitalna pot do rezervacije namestitve. Po mailu stvari tudi tečejo hitro, so pa odvisne od sogovornika, imamo mnogo manj kontrole, lažje nas kdo preliči ali prepriča o kakšni odločitvi ali kompromisu. Na omenjenih platformah je vse transparentno, imamo mnogo kontrolo in tudi nekaj možnosti pritiska, če gre kaj narobe, ker ponudnik nastanitve noče imeti težav s platformo ali slabih ocen.

Tudi če prodajamo IT rešitve IT strokovnjakinji, ne pridemo naprej skozi fokus na podrobnosti IT rešitve. Če vprašamo, ali želi imeti novo tehnologijo, bo rekla »ne«. Vendar če vprašamo, ali želi odpraviti npr. varnostne luknje in tveganja rešitev, ki jih imajo, bo prisluhnila, posebej, če znamo to storiti dvakrat hitreje ali ceneje kot tehnologija, ki jo trenutno uporablja.

Sedaj poskušajte čim prej upoštevati vsaj nekaj od spodnjih nasvetov.

1. Preskok v miselnosti – kot podjetnik imate novo vlogo

Ne zavedate se, da ste vstopili v novo vlogo in se še vedno vedete, kot bi bili zaposleni v službi ali kot, da ste še v šoli, kjer imate jasne naloge in v prvi vrsti iščete potrditev nadrejenih. Potrditev iščete seveda tudi kot podjetniki, ampak na trgu, v obliki naročila in plačila računa. Vendar če boste imeli enako miselnost kot v šoli ali v vlogi zaposlenega, bo znesek računa nižji in naročil bo manj. Zakaj? Zato, ker boste tako rekoč za vsako ceno želeli skleniti posel, pridobiti kupce, namesto da pridobivate kupce, ki jih želite, ki so vredni vašega časa, znanja, pozornosti. Sliši se samovšečno, a je popolnoma praktično in

življenjsko. Ko pogledate po trgovinah in podjetjih, praviloma vidite, da imate takšne kupce, kakršne vabite in pričakujete, pa naj gre za H&M, Zaro, Max Maro ali Louis Vuitton.

2. Zapravljate čas

Večina mladih podjetnikov nima kapitalskih virov, delnic, ni podedovala tisočev hektarjev nepremičnin, ki bi jih lahko vložila v podjetje. Daleč največji lastni kapitalski vložek prihaja v obliki podjetnikovega časa. Tako v smislu števila ur v novem podjetju kot tudi vseh tistih ur, ki so bile potrebne, da ste pridobili znanja in postali strokovnjaki. Za uspeh novega podjetja je bistveno dobro upravljanje s časom. To pomeni, sprejeti le tiste obveznosti, sestanke, ukrepe, ki prispevajo k doseganju dnevnih, tedenskih, mesečnih, kvartalnih in letnih ciljev (več o ciljih kasneje v priložnici). Sestanki, klici, potovanja niso nagrade, ampak priložnosti, ki imajo svoja tveganja. Zahtevajo energijo, pozornost, ki je dokončna. Če jo stalno namenjate napačnim stvarim, se izčrpate in ne napredujete. Ljudje cenimo tisto, kar je omejeno in težje dostopno. Tisti, ki so vedno na voljo in so se pripravljani nenehno prilagajati, so manj pomembni od strokovnjakov, ki imajo 20 minut ter morajo naprej. Urnik je ena izmed redkih okoliščin, ki jo lahko kontrolirate kot mladi podjetniki. Če ne verjamete, da ima urnik pomen v poslu, zamudite na naslednji sestanek 25 minut in zapišite, kako »močno« ste se počutili. Nikoli več ne boste zamujali.

3. Pišete ponudbe in zastoj dajete idejne rešitve

Za vse, ki ne prodajate izdelkov na kos ali natančno definiranih storitev, je pisanje ponudb in idejnih rešitev za potencialnega kupca izguba časa. Bolje je potencialnemu kupcu povedati grobo oceno ponujenega posla in ugotoviti, ali je priložnost realna. Sicer zapravite čas, delite posebnosti in poslovne skrivnosti s konkurenco ter nazadujete.

4. Ne gledate nase kot na vredne in dragocene eksperte

Pozabljate, da ni vseeno, kdo vas sprejme, ko pridete v zdravstveni dom z vročino: vratar ali predstojnik oddelka. Podobno gledajo na stvar vaše stranke. Vsi želijo imeti opravka s strokovnjakom, ki bo na svojem področju naredil nekaj najboljšega, vsaj v tistem pogledu, ki je najzanimivejši in igra na vaše moči. To hkrati zahteva od vas, da se trudite, da naredite svoj produkt dober, dodelan, dovršen. Potem lahko zanj zahtevate višjo ceno, saj se razlikuje od drugih podobnih produktov. Če se ne potrudite in poskušate biti povprečni, boste konkurirali »kot kosmiči na prodajni polici, z nizko ceno in čim bolj pisanim ovitkom«. Tam so marže nizke in je prednost v rokah velikih podjetij, ki vodijo igro na trgu.

5. Ne postavljate se v čevlje kupca

Npr. ne predvidite kontekstualno znanje ciljnega trga in kupcev. Poznati morate potencialnega kupca in katera so njegova znanja. Zdravnica na onkološkem inštitutu na primer podrobno pozna biologijo celic in njihove mehanizme delovanja, obrambe ter obnove. Če bi vedno izhajala iz »svojih čevljev«, bi jo večina sogovornikov težko razumela, ko bi predstavljala svoje delo, zato, ker je preskočila podrobnosti, ki jih mi za zdaj ne poznamo in bi potrebovali nekaj let znanj ter izkušenj, da jih začnemo razumevati na približno podoben način. Če začnemo pogovor o sebi ali svojem produktu na točki znanja in izkušenj, ki so mnogo bolj podrobne od tega, kar razume kupec, vas bo težko razumeti. Če pa nasprotno probleme in rešitve preveč poenostavljate, se slišijo nepotrebni in umetni, brez vrednosti.

6. Nimate ciljev, vizije in poslanstva

V velikih podjetjih so [cilji, vizije in poslanstva](#) pogosto na veliko poudarjeni in promovirani na plakatih po hodnikih in na poti do WC-jev. V praksi so cilji zapisani v Excel datoteki načrtovanih prihodkov, vse ostalo je bolj ali manj namenjeno za notranji PR in letni piknik, »teambuilding« ali [hackathon](#). V podjetjih, ki rastejo, so cilji, vizija in poslanstvo ključna orodja za preboj na trgu. Ni nujno ali praktično, da je vaša vizija spremeniti svet. Je pa vsekakor nujno, da želite s svojim delom ustvariti veliko vrednosti za stranke, jim pomagati po najboljših močeh. Zato vsi, ki vstopate v podjetništvo, lahko cilje, vizijo in poslanstvo uporabite na enak način kot največja podjetja. Kot notranji pogon, fokus, merilo napredka.

Ko jih imate, lažje pritegnete prave ljudi v svojo ekipo, našli boste manjkajoča znanja in podporo, ki je potrebna v vaši ekipi. Enostavnejše je govoriti o ukrepih in določati prioritete.

Ampak ta orodja enako dobro delujejo na ravni Telekoma, občine, inženirske družbe ali frizerskega salona.

7. Ne zaščitite blagovne znamke in ne komunicirajte

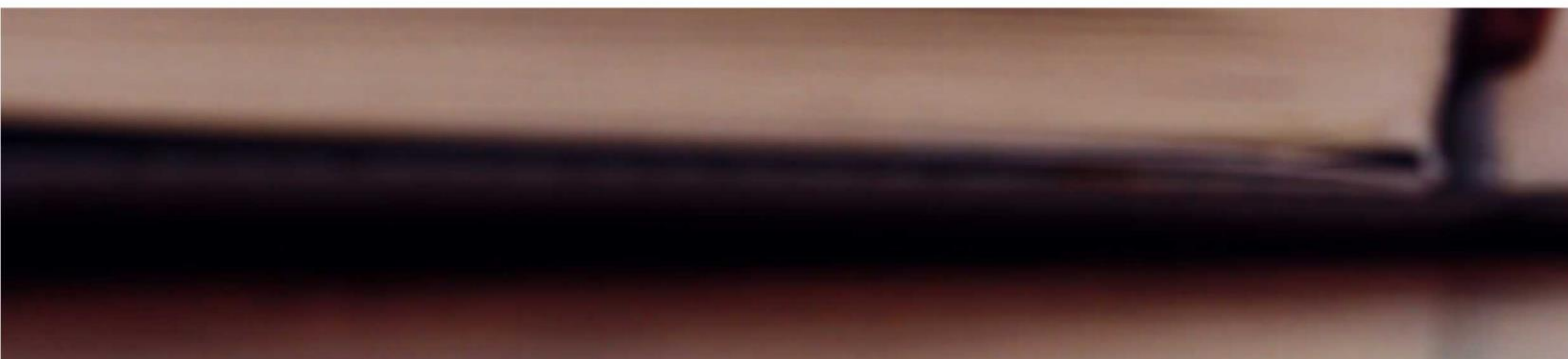
Ti dve poanti sta samoumevni, a večina ju zgreši. Kdo ste, kaj govorite o sebi, kako vas ljudje spoznavajo, pridejo v stik z vami? Vse to vpliva na percepcijo vaše ideje. Če lahko pridejo na spletno stran in vidijo, da obvladate tematiko svojega posla, to zelo pomaga. Pisanje o tem, kar počnete, se zdi kot ena tistih stvari, za katero nikoli ni časa. Prej damo to opravilo na tedenski urnik, bolje nam bo šel posel od rok.

Za vas smo pripravili vajo, v kateri odgovorite na vprašanja:

Vprašanje	Razprava
Katere so podjetniške pasti in tveganja na začetku uresničevanja vaše poslovne ideje?	
Katere podjetniške pasti in tveganja prepoznate v svojem okolju in katere so tiste, ki lahko z veliko verjetnostjo vplivajo na zagon vašega poslovanja?	
Kako ste ocenili, ali ste zanimivi kot podjetnik za trg oz. kako bi lahko postali zanimivi?	
Kako zanimiv je vaš izdelek ali storitev za potencialne kupce? Na kakšen način ste to ugotavljali? Ali so rezultati zanesljivi?	



3 ISKANJE PODJETNIŠKIH IDEJ



»Če bi rad uspel v poslu, potrebuješ: Predpriprave, izkušnje v dejavnosti, veliko garanja, inteligenco in srečo!«

- neznani avtor



V naši naravi je, da našo radovednost pritegnejo ustvarjalne, inovativne in dizajnersko »odbite« ideje. Pri tem tudi radi prisluhnemo prijateljem, znancem, članom družine, ki nam pripovedujejo o različnih privlačnih idejah in posledično, kakšne probleme rešujejo. Ko brskamo po socialnih medijih, posebno Instagramu, se radi pomudimo pri privlačnih fotografijah z idejami izdelkov, ki so drugačni, drznejši in privlačnejši. Pri tem vključimo svojo domišljijo in razmišljamo v slogu: »Kaj pa, če bi se preizkusil v takšni ideji in jo začel ponujati na trgu?« Izzivov je več kot dovolj, le v probleme na trgu se je treba usmeriti. Seveda smo v valu navdušenja nad osnovno idejo optimisti in smo običajno prepričani, da bodo kupci kupili naš izdelek. Stvari pa vendarle niso tako enostavne.

Velja si zapomniti, da je treba vedno pomisliti na čim večje število idej in jih ne poskušati takoj ocenjevati, izločiti – to pride na vrsto kasneje. Ne bodite obremenjeni z osnovno idejo, s tem se odpirajo možnosti za njeno bogatitev! Ko imate idejo, najprej preverite, ali je za potencialnega kupca dovolj privlačna – le rezultati prodaje dajo pravi odgovor.

3.1 KJE ISKATI POSLOVNO IDEJO?

»Imeti odlične ideje je ena stvar ... motiviranje ljudi, da sodelujejo pri njihovem udejanjanju, pa je nekaj povsem drugega.«

Običajno iščete ideje tam, kjer vas nekaj moti, **doživite problem**, morda celo konflikt. Ob tem lahko doživite stres in razmišljate o tem, kako bi problem rešili, poenostavili neki postopek ali proces, ga naredili človeku bolj prijaznega ter ob tem po možnosti bolj uživali in celo zaslužili.

Pri tem ni dovolj, da podate zgolj golo idejo rešitve, pač pa je smiselno iskati rešitve med prijatelji, znanci in naprej na forumih, blogih, z »guglanjem« po vseh možnih kanalih ter ne nazadnje vprašati kakšnega strokovnjaka, prekaljenega podjetnika o svoji ideji. Pomembno je pridobiti, kar se da, čim več informacij. Potrebna je analiza identificiranega problema, ki ste ga zaznali, tako s pomočjo podatkov, ki so na razpolago (npr. objavljene statistike o prodaji podobnih produktov, objavljeni rezultati relevantnih raziskav ipd.), kot s kakovostnega vidika, kjer skušate pridobiti prvi odziv svojih potencialnih kupcev. Ideje

lahko prepoznate tudi ob opazovanju **trendov v panogi**. Če želite biti na tekočem z njimi, morate prebrati čim več člankov, literature in pridobiti zanesljive podatke. Uspešni podjetniki vam bodo vedno povedali, da je smiselno graditi na ideji, kjer imate kot osebnost izpostavljene **lastne prednosti**, svoje zmožnosti ali veščine. S tem je nujno povezana tudi **stopnja strasti do reševanja problemov vaših potencialnih kupcev, ki jim želite pomagati s podjetniško idejo, ki najbolje reši problem**.

Kje so ključni viri za iskanje inovativnih idej? Velikokrat se ponoči zbudite in dobite naključni preblisk in navdih, kako bi rešili neki problem, ki vas okupira v mislih; potujete in na potovanju spoznate zanimive idejne rešitve, za katere veste, da jih še ni v vašem okolju; ob obisku raznih sejmov vidite, kaj počnejo drugi, kaj počne konkurenca; radi eksperimentirate pri svojem delu; izziv so vam izdelki, ki so zastareli in iščete možnosti za nadgradnjo; lahko dobite idejo na podlagi raziskave neke tržne potrebe ipd.

Ko izberete lastno poslovno idejo, poslušajte potencialne kupce: kako bi vašo rešitev nadgradili, naredili boljše, funkcionalnejšo, morda edinstveno, inovativno; kaj na izdelku ali storitvi ni nujno; kaj pa še lahko dodate – na kratek ali na dolgi rok itd.

S tem ko zberete veliko informacij in podatkov iz dejavnosti/industrije, pridobite vpogled, kdo je kdo na področju ideje in smiselno je, da še bolj poglobite svojo idejo ter ji dodate inovativni naboj. Le-ta se lažje uresniči, če poznate nekatere **tehnike za generiranje kreativnih idej**, ki jih morate predhodno proučiti in dnevno prakticirati. Tu nastopijo tudi »možgani« drugih ljudi, s katerimi ste obkroženi, ki jim zaupate, naj so to **strokovnjaki ali ljudje z izkušnjami v dejavnosti**, ki jo preučujete. Od tu dalje je treba podjetniško idejo razvijati sistematično in priti do prvega prototipa izdelka. V tej fazi je o lastni ideji **pomembno razmišljati na široko in hkrati fokusirano**, saj morate počasi preiti h končni podobi izdelka/storitve, ki ga sčasoma nameravate prodajati na trgu. Izziv presega aktivnosti zgolj za eno osebo. Zato je treba razmišljati o članih tima, ki bodo dopolnili manjkajoče sposobnosti, veščine in znanja, ki jih sami nimate.

Za boljše podjetniške ideje, za izboljšanje osnovne ideje potrebujete veliko mero **ustvarjalnosti**, ki pomeni sposobnost iskanja drugačnih rešitev od obstoječih, tako na ravni izdelka oz. storitve kot na ravni poslovanja podjetja – načini promocije, lokacije prodaje ...

Lastno ustvarjalnost lahko spodbudite npr. tako, da ste pozitivno naravnani in nenehno iščete nove rešitve; da se ne obremenjujete s stresom in se znate sproščati, npr. ob glasbi, v naravi; da ste radovedni in npr. pregledate promocijska gradiva na spletu ter prejeta po pošti; da ste v druženju z ljudmi vedno odprti in da znate prisluhniti; postavljajte si kreativna vprašanja o vzrokih, zakaj so nekatere stvari take, kot so, npr. zakaj je za plačilo računa treba čakati v vrsti ipd.; idejo morate inkubirati, o njej razmišljati iz različnih zornih kotov ipd.

3.2 DEFINIRANJE IN REŠEVANJE PROBLEMOV

*»Kjer se teleskop konča, se mikroskop začne. Kateri od teh dveh ima večji pogled?«
- Victor Hugo*

»Problem« je razlika med trenutnim in ciljnim stanjem

Veliko idej nastane iz reševanja problemov. Problemi se pojavijo, ker nekaj ne deluje, pa ne veste, zakaj; ker želite izdelek ali storitev, ki pa ga/je ni na voljo; ker reklama obljublja nekaj drugega kot izdelek, ki ste ga kupili, dejansko ponuja; ker stranke niso zadovoljne z vašimi izdelki in je treba rešiti njihove pritožbe ipd. Problem je treba znati opredeliti in se ga lotiti na sistematičen način. Vprašati se morate npr., zakaj ima nekdo problem, kaj doživlja ob problemu, kako je sestavljen problem (ali je to v resnici problem, ali je več manjših problemov)? Predvsem pa je zaželeno, da nekateri problemi ne bi postali še večji problemi. Za reševanje problemov morate znati stopiti iz konteksta, v katerem so le-ti nastali. Vprašati se morate, na kakšen način bi lahko nekaj rešili ..., s čimer osredotočite pozornost na rešitev problema.

Vsi problemi niso enako zahtevni za reševanje, eni so kompleksnejši kot drugi in naučiti se morate **procesa reševanja problemov**, ki ga v nadaljevanju opisujemo skozi **dizajnerski pristop (»design thinking«)**.

Nekateri problemi morda presegajo vaše sposobnosti, spretnosti, zmožnosti, da bi jih rešili in v takem primeru je v reševanje treba vključiti tudi rešitve drugih ljudi.

Reševanje problemov je proces, pri katerem imamo cilj razviti rešitev na podlagi potreb potencialnih kupcev.

Prvi korak v procesu reševanja problema je, da ga znate opredeliti in ga razumete, nato pa nadaljujete z zbiranjem dejstev o problemu, se ozirate na problem iz vseh možnih zornih kotov, poskušate opredeliti alternativne rešitve, jih ocenite, katere so najboljše, da bi jih izbrali ter na koncu ovrednotite rezultate kot možno posledico teh rešitev problema. V slovenskem okolju se je v zadnjem času glede na aktualne probleme pojavila vrsta zanimivih poslovnih idej, npr. dostava zdravil, za starejše, ki živijo sami; personalizirani taksi prevozi za otroke zaposlenih staršev, ki vozijo otroke na izvenšolske dejavnosti; najnujnejša popravila računalnikov in tiskalnikov na domu; frizerske storitve na domu; dostava živil na dom; nujna mojstrska hišna opravila; čuvanje otrok v večernih urah, ko so starši nujno odsotni; organizacija rojstnodnevnih zabav za otroke do 12 leta; asistenti za šolanje domačih hišnih psov; osnovno svetovanje za uporabo socialnih medijev v poslovne namene; urejanje in oblikovanje vrtov ter dvorišč itd.

Kako postati uspešen reševalec podjetniških problemov, si lahko ogledate s klikom na [to povezavo](#).

Dizajnerski pristop, inovativna in uporabna tehnika generiranja idej

Same podjetniške ideje so veliko širše kot reševanje podjetniških problemov v pred-inkubacijski fazi oziroma, ko že poslujemo, saj je od ustvarjalnosti in unikatnosti odvisno, kaj bo določen poslovni model zmožen ponuditi eventualnim kupcem oziroma strankam na trgu. Trg mora biti cilj in refleksija vsake podjetniške aktivnosti. Podjetja imajo glede na svojo fazo poslovanja ali rasti različne potrebe po generiranju idej. Kaj so torej lahko ideje? Npr. v fazi ustanavljanja podjetja se lahko generiranje idej nanaša na vprašanje, kje registrirati dejavnost svojega podjetja, saj je le-to pomembno za poslovanje v določenih dejavnostih. Če ste s svojim podjetjem na naslovu podjetniškega inkubatorja, lahko to npr.

pomeni konkurenčno prednost, ki se kristalizira pri pridobivanju partnerskih pogodb v odnosu s konkurenco, ki lahko ima svoj naslov podjetja registriran na naslovu družinske hiše.

Nadalje se lahko generiranje idej nanaša na optimizacijo poslovanja. Veliko podjetij ima v zgodnjih fazah razvoja svoj R&R (raziskave in razvoj) sektor, kjer se podjetniki udeležujejo v inoviranju. Uspešnost inoviranja oziroma poslovanja se kasneje lahko izkazuje npr. v odstotku preživelih podjetij v petletnem obdobju od ustanovitve. Ideja v tem kontekstu, ki lahko prinese iste posledice, a za nižje stroške, je lahko, da podjetje uporabi znanje drugih podjetij in jim plača, da naredijo razvoj, ki je v kontekstu pričakovanih naročnikov – outsourcing.

Ko so podjetja oziroma podjetniki ali podjetnice v fazi iskanja novih poslovnih priložnosti, je generiranje idej še pomembnejše, saj dobre in udeležene poslovne priložnosti pomenijo razliko med pozitivnim oziroma negativnim denarnim tokom. Slednje že na kratki rok pove, ali lahko določeno podjetje na trgu s svojim poslom preživi.

V zadnjem desetletju je za iskanje, ne samo podjetniških idej, ampak tudi podjetniških priložnosti, prisotna tehnika dizajnerskega pristopa (dizajnersko razmišljanje). To je metoda, ki omogoča podjetnikom na relativno enostaven način realno in uporabno identifikacijo ter definicijo problemov, ki se pojavljajo ali obstajajo na trgu in po drugi strani iskanja idej, na kakšen način bi lahko te probleme rešili.

Dizajnerski pristop je tehnika generiranja idej in novih spoznanj, ki se nanaša na kognitivne (spoznavne), strateške in praktične procese, s katerimi se oblikujejo oblikovalski koncepti (predlogi za nove izdelke, storitve, objekte, poslovne procese in drugo).

Dizajnerski pristop je proces, kjer lahko opazujemo ljudi pri delu, se učimo, kako posamezniki ali skupine živijo, pridobivamo ustrezne podatke in iščemo eventualne vzorce ter rešitve za njihove vsakodnevne probleme in podobno. Pri dizajnerskem pristopu lahko sodelujejo določeni posamezniki v podjetju, ki izkazujejo boljše področje proučevanja ali pa kar celotna ekipa, če je le-ta nekoliko manjša.

Za izvajanje tehnike dizajnerskega pristopa je smiselno primarno pripraviti plan aktivnosti, s katerim zasnujemo svoj namen in nato v skupini vihariti z možgani o novih idejah. V naslednjem koraku je smiselno operacionalizirati rešitev za konkretno identificiran problem in celo že pripraviti prototip ali model, kasneje pa na osnovi preizkušanja modificirati ter spreminjati inovacijo, dokler ne doseže zelene stopnje glede na namen.

V različnih teorijah podjetništva se podjetnik koncipira kot inovator (npr. Schumpeter). S tega vidika je smiselno sklepati, da bodo podjetniki za doseganje svojih ciljev uporabljali ustvarjalnost in inovativnost za doseganje konkurenčne prednosti na trgu. Kako je torej povezan dizajnerski pristop v praksi z inoviranjem?

Dizajnerski pristop pomaga inovatorjem ustvarjati nove rešitve za zagotavljanje potreb na trgu, ki so lahko že delno ali pa celo v celoti prisotne. Skupinska načela dizajnerskega pristopa so mišljenje izven okvirjev, ustvarjalnost, možnost dvoumnega razmišljanja, timsko delo, osredotočenost na uporabnika in s tem povezana empatija, optimizem in podobno. Če so slednje determinante nujne za uspešno realiziran dizajnerski pristop, je treba za doseganje ciljev te metode v prvi fazi vzpostaviti/definirati kontekst. Nato je smiselno pripraviti prijetno atmosfero, kjer se dizajnerski pristop izvaja, saj je ustvarjalnost odvisna tudi od počutja sodelujočih. Nadalje je treba definirati fokus in raziskovati teme, ki so pomembne za posamezen namen, pri tem je treba vsakega sodelujočega spodbuditi ter poslušati in povezovati med seboj ločene ideje, da lahko pridobimo kolektivno znanje.

Seveda je pomembno, da pri celotnem procesu pozorno poslušamo, da lahko imamo nabor idej in si le-te skrbno beležimo ter skupna spoznanja delimo v skupini.

3.3 GENERIRANJE POSLOVNIH IDEJ IN VIHARJENJE MOŽGANOV

»Drzne ideje so kot naslednja poteza pri šahu. Morda boste premagani, ali pa ustvarili novo zmagovito kombinacijo.«

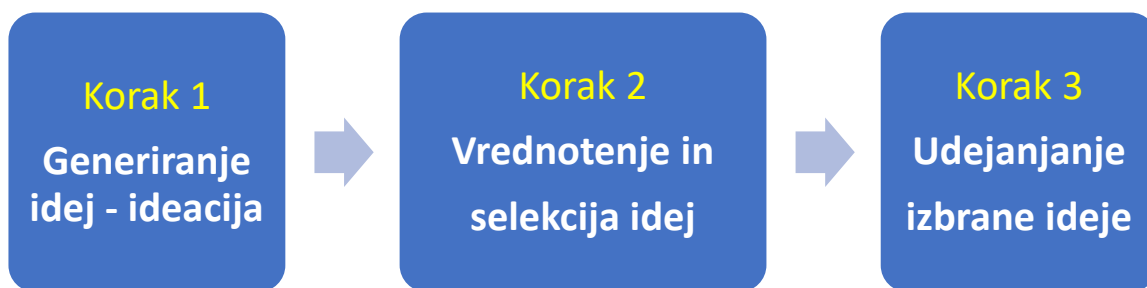
- Johann Wolfgang von Goethe

V prejšnjem poglavju smo govorili o identifikaciji in reševanju problemov uporabnikov oz. potencialnih kupcev. Generiranje poslovnih idej za rešitve problema, ki smo ga opredelili, lahko izvedemo z eno od tehnik generiranja idej – viharjenje možganov oz. »brainstorming«.

Kako poteka proces generiranja idej?

Generiranje poslovnih idej poteka v treh korakih, kot vidite na sliki.

Slika 1: Koraki v procesu generiranja idej



V nadaljevanju si lahko podrobneje ogledate tehniko generiranja idej z viharjenjem možganov. Gre za sistematično strukturirano orodje za lažje pridobivanje idej za reševanje problemov.

Potek viharjenja možganov:

Viharjenje možganov je ena izmed najbolj uporabnih in učinkovitih ter verjetno največkrat uporabljenih skupinskih tehnik generiranja idej za rešitve problemov v podjetništvu. Pri tej tehniki člani skupine (optimalno število je 5–6 iz različnih delovnih področij) spontano nizate možne ideje za rešitve problema, kot se vam utrnejo. Skupine, ki skupaj generirate probleme, imate vodjo, ki predstavi problem in ki zapisuje vsak predlog (lahko s pomočjo zapisnikarja) na vsem vidno mesto (tablo) ter spodbuja nastajanje »divjih« in »norih« idej. Ni neumne ideje – tudi absurdne in nepraktične ideje so dobrodošle. Število idej je pomembnejše od kakovosti. Pomembno je, da se po prvem krogu generiranja idej o njih ne sme diskutirati, jih kritizirati oz. o njih soditi. S tem bi takoj izgubili neprecenljivi prispevek katerega od članov skupine. Podobne ideje se grupirajo in nato vsi člani skupine po prvem krogu generiranja idej vrednotite ideje. Vsak prejme določeno število točk in jih dodeli posamezni ideji – od najboljše do najslabše. Cilj viharjenja možganov je, da dobite čim več idej, do katerih lahko pridete tudi s kombiniranjem, nadgrajevanjem in asociiranjem zbranih idej.

**Primer: GENERIRANJE IDEJ ZA NOVE INOVATIVNO DIZAJNERSKE IZDELKE
Zgodba o oblikovalki, ki vključuje svoje sodelavce v razvoj novih izdelkov**

Lara je vodja podjetja in trženja malega čevlarskega podjetja iz Tržiča, v katerem je sedem zaposlenih. Lara je kreativna oblikovalka in oseba, ki pogosto uporablja tehnike generiranja poslovnih idej za svoj tim, posebno v primerih, ko se soočajo z novimi naročili, izzivi na trgu. Podjetje je nedavno tega dobilo veliko naročilo iz tujine za izdelavo obutve po meri za potrebe snemanja novega ameriškega filma. To je velik projekt. Izdelati morajo popolnoma nove linije inovativne obutve za potrebe igralcev v filmu futuristične vsebine.

Metoda dela:

Lara svoj tim razdeli v pare. Najraje priporoča tehniko »brainstorming«. Sodelovalo je tudi nekaj zunanjih sodelavcev oblikovalcev in čevlarski mojster – obrtnik z dolgo tradicijo. Vsak par se naloge loti tako, da najprej pomisli na številne ideje, veliko več, kot bi jih kdaj uporabil. Uporabijo tudi video animacije iz filma. Vsak par je generiral ideje dve uri, nato so te ideje v skupini predstavili in pojasnili. Najboljšo linijo so tako skupaj izbrali z modifikacijami vseh sodelujočih. Skupno so generirali več kot 200 idej za nove linije čevljev. Zanimivo je tudi dejstvo, da so si vsi zastavljali različna vprašanja – od materialov do idejnih konceptov in tehnologij. Pri tem so veliko vizualizirali, skicirali in na glas razmišljali. V skupini so delovali različni izobrazbeni profili, kar je generiranje idej še izboljšalo. Nobene ideja ni bila neumna, niti najboljša. Po peturnem druženju so skupaj narisali nekaj prototipov obutve, ki so jih kasneje preslikali v svojo programsko opremo za 3D-vizualizacijo. Čez pol leta so se pohvalili, da je njihov futuristični čevljar prejel na mednarodnem modnem dogodku v New Yorku posebno nagrado za futuristično izvirnost.

Lara je dobila nov navdih in nove linije njihovih čevljev imajo veliko futurističnega pridiha. Večino čevljev proizvedejo za večje modne naročnike. Generiranje poslovnih idej predstavlja v podjetju vsaj enkrat mesečno aktivnost, vključujejo tudi zunanje naročnike. Futuristične dizajne obutve je prenesla tudi v komercialno uporabo drugih linij. Posel raste, pretežno v tujini, raste pa tudi skupno zadovoljstvo.

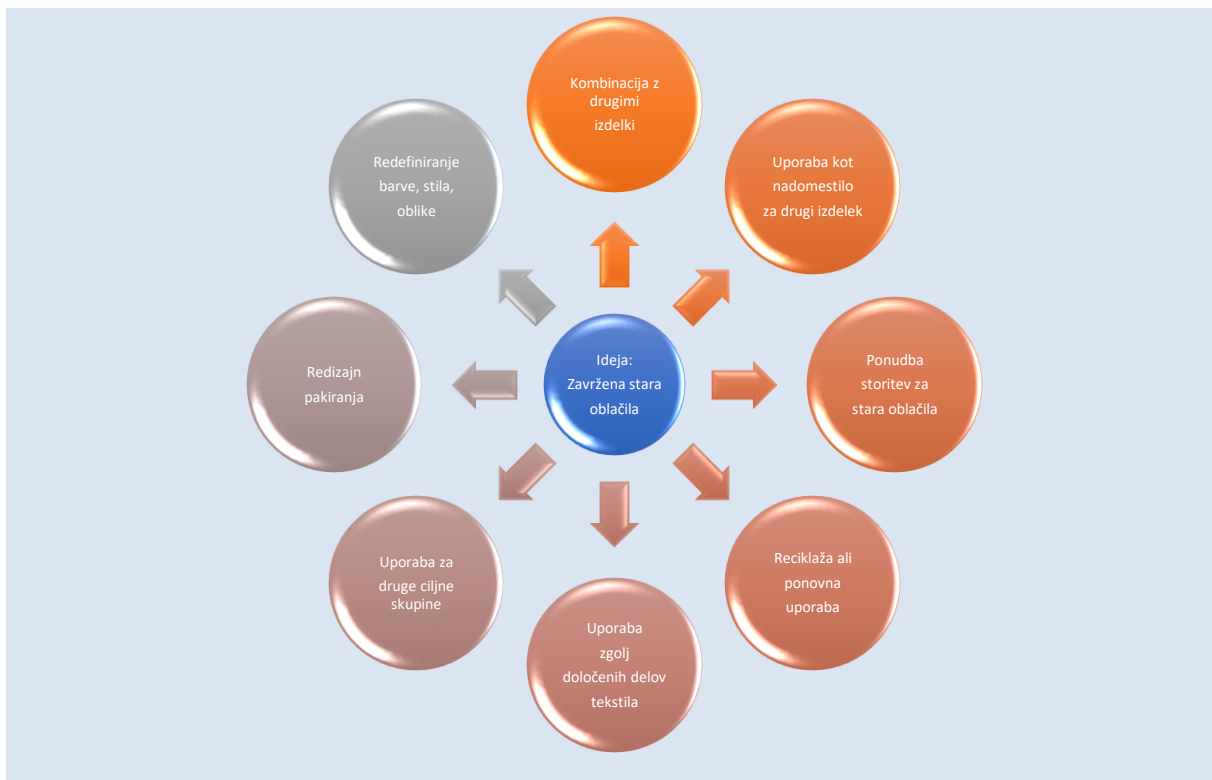
Slika 2: Futuristični modeli čevljev



V nadaljevanju smo za vas pripravili delovni list, v katerem boste s tehniko viharjenja možganov generirali poslovne ideje na temo starih oblačil – kaj vse lahko naredite z njimi?

Navodila:

V tej vaji je na sredini diagrama, zapisana ideja »Neželena rabljena oblačila«. Okoli ideje so zapisana posamična vprašanja. Sledite jih v krogu in hitro razmišljajte ter zapisujte ideje, ki vam pridejo na misel kot odgovor na vprašanje: »Kaj lahko naredite z neželenimi rabljenimi oblačili, da ustvarite podjetniško priložnost?«



To vajo lahko naredite sami ali v timu. Ustvarite čim več idej, kako neželena stara oblačila uporabljati v različne namene. Na razpolago imate približno 20–30 minut časa. Vse rešitve z idejami napišite v nadaljevanju. Presenečeni boste nad številom uporabnih idej in tem, koliko njih bi lahko spremenili v nov posel.

Vaše ideje:

Ko je vaša ustvarjalna ideja bolj dodelana, jo predhodno ovrednotite – to storite tako, da se obrnete npr. na deset svojih potencialnih kupcev, ki jim postavite naslednja vprašanja:

1. Kaj vas najbolj navdušuje pri tej izbrani ideji?
2. Kaj posebnega je koristno pri tej ideji?

3. Kar vam manjka pri tej ideji ...?
4. Kaj bo naredilo to idejo veliko in mogočno ...?

Če ugotovite, da potencialni kupci ne ocenijo vaše ideje kot privlačne, se pravi, da ne izrazijo namena nakupa, poskusite z drugo idejo.

Tudi sami morate v grobem oceniti, ali je smiselno vašo poslovno idejo dalje razvijati v podjetniško privlačen izdelek ali storitev. Za vas smo pripravili delovni list; nanj zapišite odgovore na vprašanja o trenutnem povpraševanju (to lahko preverite preko spleta, kjer poiščete sekundarne podatke – ali že kdo prodaja enake ali podobne izdelke ali storitve); ali imate razpoložljive resurse kot je potreben zagonski kapital (ki vključuje tudi potrebno opremo, sredstva za nabavo repromateriala); tim sodelavcev; ali obstaja konkurenca?

Hitra ocena lastne podjetniške ideje (ali več njih)								
Poslovna ideja X	Razpoložljivost					SKUPAJ	Konkurenca	Skupen rezultat
	Trenutno povpraševanje	Ustreznost kapitala/investicije	Člani tima	Orodja/oprema	Repromaterial			
	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	=	(-)	=
Poslovna ideja 1								
Poslovna ideja 2								
Poslovna ideja 3								
Lestvica ocen	5 zelo visoko	4 visoko	3 povprečno	2 zadovoljivo	1 nezadovoljivo		0 ni	

V tem primeru gre za pavšalno oceno možnosti preživetja vaše ideje. Če je rezultat nad povprečjem (3 in več), ste na dobri poti, da poslovno idejo čim prej razvijete v podjetniško inovativni izdelek. Če pa je povprečen rezultat nizek, pod povprečjem (3), je morda bolje, da se lotite druge ideje.

Za podrobnejšo analizo je treba izdelati natančen **poslovni načrt**, v njem pa predstaviti ugotovitve podrobnejše tržne raziskave (testiranja trga). Osnovna navodila za izdelavo poslovnega načrta za lastno podjetniško idejo so dostopna na povezavi: [tu](#).

3.4 INOVATIVNO NADGRAJEVANJE IDEJE

Vaša osnovna ideja je dobra in da se jo nadgraditi, zato nadaljujete z razvojem ideje do ravni, ko lahko rečete, da je ideja **unikatna, edinstvena** ali **celo inovativna**.

Inoviranje pomeni trdo in garaško delo, s polno mero ustvarjalnosti ter koncentracije, je timsko in interdisciplinarno delo ter je usmerjenost v pametne rešitve. Potrebna je visoka

mera motivacije, navdiha, strasti, vztrajnosti in samodiscipline. Inovacija mora izhajati iz določene potrebe uporabnika.

Kaj je invencija ali izum?

Invencija pomeni prinesiti v obstoj nekaj novega, kar prej ni obstajalo. V izumu odkrijemo neki nov mehanizem, proces ali metodo. Invencijo pogosto razvija posameznik.

Slika 3: Izum vrtečega se kolesa z motornim pogonom v ZDA leta 1907



Kaj je inovacija?

Inovacija je posledica uspešnega izkoriščanja novih ustvarjalnih idej v nove tehnologije in njihovo trženje. Je komercializacija izuma oz. je uspešno tržena kreativna ideja na trgu. Kupcu prinaša dodano vrednost. Za plasiranje inovacije na trg potrebujemo podjetje, skozi katerega, vodimo organizacijske, finančne in tržne aktivnosti.

V pomoč pri nadaljnjem razvoju ideje vam je lahko podjetniški tim, če ga imate. In pomembno je, da se stalno prilagajate potrebam uporabnikov.

Izdelava izdelka naj praviloma ne traja več kot tri mesece, izjemoma pol leta, če gre za kompleksen izdelek ali tehnologijo.

Na vsakem propagandnem materialu in spletni strani (tudi socialnem mediju) je treba vidno poudariti edinstveno vrednost izdelka, ali ponujene storitve podjetja (unikatne lastnosti izdelka ali storitve). Naj bo vsebina edinstvene vrednosti kratka, jasna in jedrnata, brez pretiravanja, hitro prebrana in razumljena v petih sekundah (npr. »Pri nas doživite edinstveno kulinarčno doživetje, s čimer vam pomagamo k boljšemu dožemanju in kombiniranju sestavin, ki jih imate doma na razpolago za kuhanje!«)

V nadaljevanju si na delovnem listu oglejte osnovna pravila nadgradnje osnovne podjetniške ideje na inovativen način in odgovorite na vprašanja.

Delovni list: Nadgradnja podjetniške ideje na inovativen način

Vzemite list papirja in sledite naslednjim navodilom:

Korak 1: Generirajte 10 novih inovativnih idej okrog svoje osnovne podjetniške ideje in jih ocenite s postopkom v treh korakih, dostopnih na: [povezava](#). Glavni cilj tega postopka

so izboljšave vaše ideje, da bi še boljše zadovoljila potrebe uporabnikov. Vedno je prostor za dodatne izboljšave. V tej fazi novih idej ne vrednotite in ne greste v podrobnosti razvoja inovativnih idej. Ne sprašujte se, ali bodo delovale ali ne.

Znotraj tega koraka izdelajte:

1 Seznam idej: Pomislite na nezadovoljene tržne potrebe v Sloveniji, spremembe v tehnologiji ali zakonodaji (standardi) ali demografiji (starostniki), ideje, ki ste jih videli v drugih državah EU ali sosednjih državah, a jih niste opazili v Sloveniji, vrzeli v znanju in informacijah.

2 Razširite seznam: Ponovno razmislite o svojih osebnih interesih v teh idejah, izkušnjah, zelenem življenjskem slogu, vrednotah, ki jih posebljate in tem, kar menite, da boste verjetno naredili dobro, ali bi radi nekaj izboljšali, o čemer že razmišljate dlje časa.

3 Pridobite povratne informacije s seznama vsaj treh oseb, ki vas poznajo, verjetno vaši člani tima, družinski člani ali prijatelji. Kar vedo oni o teh inovativnih pristopih, lahko dodajo na seznam vaših novih idej.

4 Zapišite končna spoznanja, opažanja in sklepe o svojih novih inovativnih idejah: Kaj ste ugotovili?

Korak 2: Z uporabo seznama, ustvarjenega v prvem koraku, ocenite vsako idejo glede na naslednjih **osem meril**, pri čemer uporabite oceno **1 (zelo slabo)** ali zelo neprivlačno) do **5 (zelo visoko)** ali zelo privlačno).

- 1. Privlačnost inovativne ideje:** Ali vam je ta ideja všeč? Boste uživali v njeni realizaciji? Kaj lahko naredite sami in kje potrebujete pomoč drugih?
- 2. Sposobnost izvajanja:** Ali imate (osnovna) znanja, potrebna za izvedbo? Kakšen je nivo vaših operativnih sposobnosti? Če ne, kaj lahko storite v bližnji prihodnosti, da postanete na tem področju učinkovitejši?
- 3. Praktičnost:** Ali je to nekaj, kar lahko resnično naredite z majhno investicijo in kratkoročno? Ali je morda vaša inovativna ideja preveč kompleksna v smislu vlaganja sredstev in zahteva podporo razvojnega oddelka, delavnice ali »prototipirnice«?
- 4. Potencialno tržno povpraševanje:** Ali bodo kupci ta izdelek kupili? In zakaj bi ga kupili? Kaj veste o njihovih željah in razmišljanjih?
- 5. Sposobnost boja proti konkurenci:** Ali obstaja konkurenca na področju vašega izdelka in kako se lahko borite z njo? Kje so področja, kjer lahko razvijete neko prednost ali razlikovanje?
- 6. Sposobnost razlikovanja:** Ali jo lahko razčlenite? Kakšno je inovativno razlikovanje vašega izdelka v primerjavi z obstoječimi? Opišite, kako ohraniti to razlikovanje na daljši rok. Ali bi nemara morali idejo povezati z nekim obstoječim podjetjem?
- 7. Cenovni potencial:** Ali lahko konkurirate na trgu z nižjo ceno, kot jo ima konkurenca? Definiranje stroškov je v tej fazi izjemno pomembno. Ugotoviti morate, ali bi nižja cena tudi pokrila vse stroške in še ustvarila pozitivno razliko.
- 8. Razpoložljivost virov:** Ali menite, da razpolagate s potrebnimi resursi, ki jih potrebujete za zagon dejavnosti in ponudbo vašega inovativnega izdelka oz. ali jih lahko pridobite?

Najboljše ocenjene tri ali štiri ideje je smiselno nadalje še podrobneje raziskati. To naredite tako, da se o njih pogovorite s poznavalci, ki jih poznate, jim zaupate in imajo izkušnje iz dejavnosti, v kateri nameravate poslovati. Le s pomočjo več informacij, ki bodo potrjevale, da je vaš izdelek oz. storitev za trg zanimiva, boste zmanjšali tveganja in obogatili svojo inovativno idejo.

Korak 3: Ocenite inovativne ideje in izberite tisto, ki jo želite nadalje razvijati. Zavedajte se, da se tisto, kar ste izbrali, morda še ne izkaže za komercialno. Zato se boste morali vrniti na ta seznam, da boste raziskali drugo idejo ali jo na novo opredelili po pridobitvi

kakovostnejših informacij o izdelku ali storitvi s trga, s strani dobaviteljev, strank drugih podjetij in literature. Več kot veste o dejavnosti, v kateri delujete, bolje je.

3.5 OD IDEJE DO PRILOŽNOSTI – PREDHODNO RAZISKOVANJE POTREBE NA TRGU

Sedaj imate idejo, vprašanje pa je, ali imate tudi potencialne kupce, ki bi bili pripravljene kupiti vaše izdelke oz. storitve? A je na trgu priložnost, nepokrita potreba, tržna niša za vaš izdelek ali storitev? Idejo morate testirati.



Testiranje podjetniške ideje nima predpisanih pravil. Situacije se razlikujejo od panoge do panoge. Obstajajo dobri modeli, napotki in koraki, kako se lotiti testiranja. Vendar ima testiranje trga odločilne posledice – če naredite stvari površno ali neiskreno, lahko kmalu zapravite zelo veliko časa za poganjanje poslovanja, ki nima prave podlage v realnosti. Študije kažejo, da je med najpogostejšimi razlogi za neuspeh start-up podjetij prav ugotovitev, da ni tržne potrebe za njihovo rešitev. Npr. [analiza CB Insights](#) iz leta 2017 daje temu dejavniku več pomena kot pomanjkanju denarja ali napačni sestavi podjetniškega tima.

Ugotovitev, da za vaš izdelek ali storitve ne obstaja potreba na trgu, je neugodna. Včasih si tega nočete priznati. Včasih tega ne znate slišati. Lahko gre tudi za to, da še ni napočil pravi čas. Ne zaradi vas ali vaše pronicljivosti. Pogosto se dogaja, da trg še ni pripravljen na novost, da ni dovolj pozornosti, sredstev, finančnih spodbud, spremljajočih tehnologij ali zavedanja o nujnosti ukrepanja na nekem področju. Lahko seveda tudi zamujate ter vstopate v nekaj, ko so karte in položaji znotraj področja ali niše že zdavnaj razdeljene.

Ljudje smo previdni, ne maramo tveganj, ki jih prinašajo novi izdelki oz. storitve. Raje izberemo varnost, zanesljivost, predvidljivost rešitev. Novosti so nevarne, v nas sprožajo strahove, vidimo tveganja. Ne glede na to, zakaj gre, četudi samo za večerjo v gostilni, ki je še ne poznamo, ali drugega dobavitelja hrane v menzi ali spremembo osebnega zdravnika ali obisk novega frizerja. Da, smo navdušeni nad novostjo, ampak, ko moramo seči v denarnico, najprej iščemo znake težav; da se ne odločimo napačno.

Zato še enkrat poudarjamo, da je pomembno, da svoje ideje testirate na trgu, preden izdelek ali storitev ponudite v prodajo, da so rešitve, ki jih ponujate, maksimalno prilagojene potrebam kupcev.

Pomembno je torej, kdaj vprašamo potencialne kupce.

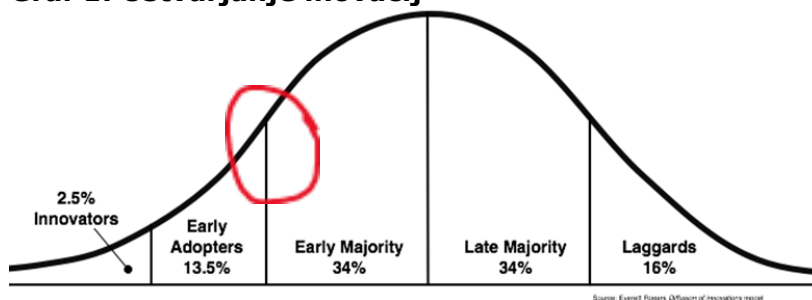
Kupci vidijo manj tveganj v novem izdelku oz. storitvi, če čutijo, da je za njimi nekaj več kot trenutni navdih. In cenijo, da so lahko del nečesa posebnega, omejenega, nove znamke, tehnologije.

Pomembna je tudi boljša uporabniška izkušnja, ki jo ponujate. To so vsi stiki uporabnika z vašim podjetjem, izdelkom ali storitvijo, od prvega stika pa do poprodajnih aktivnosti. Če je uporabniška izkušnja veliko boljša od neke obstoječe, uporabniki takoj razumejo, o čem govorite in je odločitev za vaš predlog mnogo lažja. Kot primer navajamo klasično frizersko storitev striženja in barvanja las; stranka ter frizer se pogovorita o barvi in striženju, a rezultata ni možno točno predvideti v primerjavi z aplikacijo za frizerje, ki jo lahko frizer uporabi ter z njeno pomočjo motivira stranke za pomembne spremembe videza s tem, ko lahko stranka takoj vidi, kako se ji bo podala nova pričeska, barva las ipd.

Principi presoje in odločanja uporabnikov so si zelo podobni, naj gre za aplikacijo za frizerje ali boljšo slaščičarno. Ljubljanska Zvezda se je pojavila na Kongresnem trgu z mnogokrat boljšo uporabniško izkušnjo od starejših, utrujenih, dotrajanih sladoledarjev in slaščičarjev. Uporabniki so hitro prepoznali nekaj zanimivejšega, svežega in dodelanega. Prej, kot bodo to prepoznali v vaši ideji, lažje boste dobili prve stranke.

Prav tako je zelo pomembno tudi, koga vprašate. Vsi uporabniki niso pripravljene enako sprejeti novosti. Ljudje smo različno naklonjeni novostim. Imamo drugačne okuse, potrebe, razumevanje sveta. Zato je pomembno, komu govorite, ko testirate ideje na trgu. Uporabnike lahko razvrstimo s pomočjo [teorije o difuziji inovacij](#), ki je uporabno orodje; omenja jo tudi Simon Sinek v svojem legendarnem TED nagovoru z začetka desetletja – [Start with Why](#).

Graf 1: Ustvarjanje inovacij



Vir: <http://blog.leanmonitor.com/early-adopters-allies-launching-product/>.

Gre za neke vrste Gaussovo porazdelitev, ki ima v eni skrajnosti inovatorje in zelo zagrizene prve prisvojitelje novosti, v drugi skrajnosti pa ljudi, ki nikoli ne bodo preklopili na boljšo rešitev. Pri preizkušanju ideje so najboljši kandidati iz skupine med prvimi prisvojitelji in konservativno večino uporabnikov, ki preklopi na nove tehnologije, ko vidi, da se začenjajo prijemat. Podobno, kot so starši in mladi upokojenci »osvojili« Facebook.

Posamezne skupine iz grafa so podrobneje razložene v knjigi Geoffreyja Moora z naslovom [»Crossing the Chasm«](#). Ni treba, da jih poznate podrobneje, a je nujno, da razumete, da med ljudmi obstajajo različne naklonjenosti do inovativnih predlogov in v testiranje ideje vključite posameznike, ki niso prehitro zaljubljeni v novosti ter tudi ne tistih, ki so vedno odklonilni do sprememb.

V nadaljevanju vam predstavljamo nekaj metod, s katerimi predhodno preverite priložnost oz. raziščete idejo na trgu.

Ideja brez predhodnega testiranja: Podjetniki začetniki se pogosto lotite razvijanja podjetniške ideje, brez, da bi jo predhodno ali vzporedno testirali med potencialnimi kupci. Največkrat **govorimo o posnemovalcih idej** v smislu: »Če je uspelo njemu, zakaj ne bi tudi meni, saj je podobnih idej veliko.« (npr. cvetličarne, male trgovine z živili, kioski, slaščičarne, prevozniške storitve, avtopralnica, vulkanizerstvo ipd.). Podjetniki začetniki se sicer pozanimajo o nabavnih stroških, drugih stroških poslovanja, davkih in prispevkih ter

približnem prometu, ki ga ustvari takšno podjetje. Podatke o poslovanju takšnih podjetij lahko [pridobite](#) na lokalnih Obrtnih zbornicah ali točkah SPOT, dostopnih na povezavi [SPOT](#). Podjetja, ki nastajajo po potrebi, tudi brez načrta, se imenujejo »**podjetja življenjskega stila**«, kjer ustanovitelj nima pretiranih ambicij po rasti oz. se o vlaganju v rast in za postopno profesionalizacijo dela odloči glede na stanje po prvem letu ali dveh letih poslovanja, ko naknadno opravi temeljito tržno in finančno analizo. Pri tem mu pogosto pomaga z nasveti računovodski servis. Pomembno je vedeti, da takšna podjetja ponudijo preživetje družini in morda še nekaj delavcem.

Ideja s predhodnim preverjanjem oz. tržno analizo kupčevih potreb: Podjetniki začetniki, ki se radi hitro učite in poslušate nasvete uspešnih podjetnikov, veliko berete ter se posvetujete, najpogosteje načrtujete raziskavo o kupčevih potrebah. Pri raziskavi in analizi zbranih podatkov vam lahko pomagajo mentorji, saj raziskave niso enostavne. Nanje se je treba pripraviti in izbrati ustrezno metodo raziskovanja.

V tem kontekstu je treba upoštevati omejitve metodologije oziroma dejstvo, da poznamo primarne in sekundarne metode zbiranja podatkov. Primarne podatke zbiramo sami, med tem, ko se pri sekundarnih virih nanašamo na že zbrane in po navadi standardizirane podatke. Pri pridobivanju primarnih podatkov lahko izvajamo kvantitativno metodo pridobivanja podatkov z anketnim vprašalnikom ali kvalitativno metodo s pomočjo intervjujev.

Najpogosteje se podjetniki odločite za metodo ankete ali za **metodo intervjuvanja**. Metoda ankete je v dobi spletnih anket najbolj razširjena, saj jo lahko resno in natančno izvajamo prek brezplačnih spletnih orodij in enostavno analiziramo zbrane podatke. Poleg tega je zelo razširjen način pridobivanja podatkov, saj jo lahko vsak uporabnik socialnih omrežij izvaja brezplačno na dnevni bazi (npr. Instagram in vprašanja o preferencah).

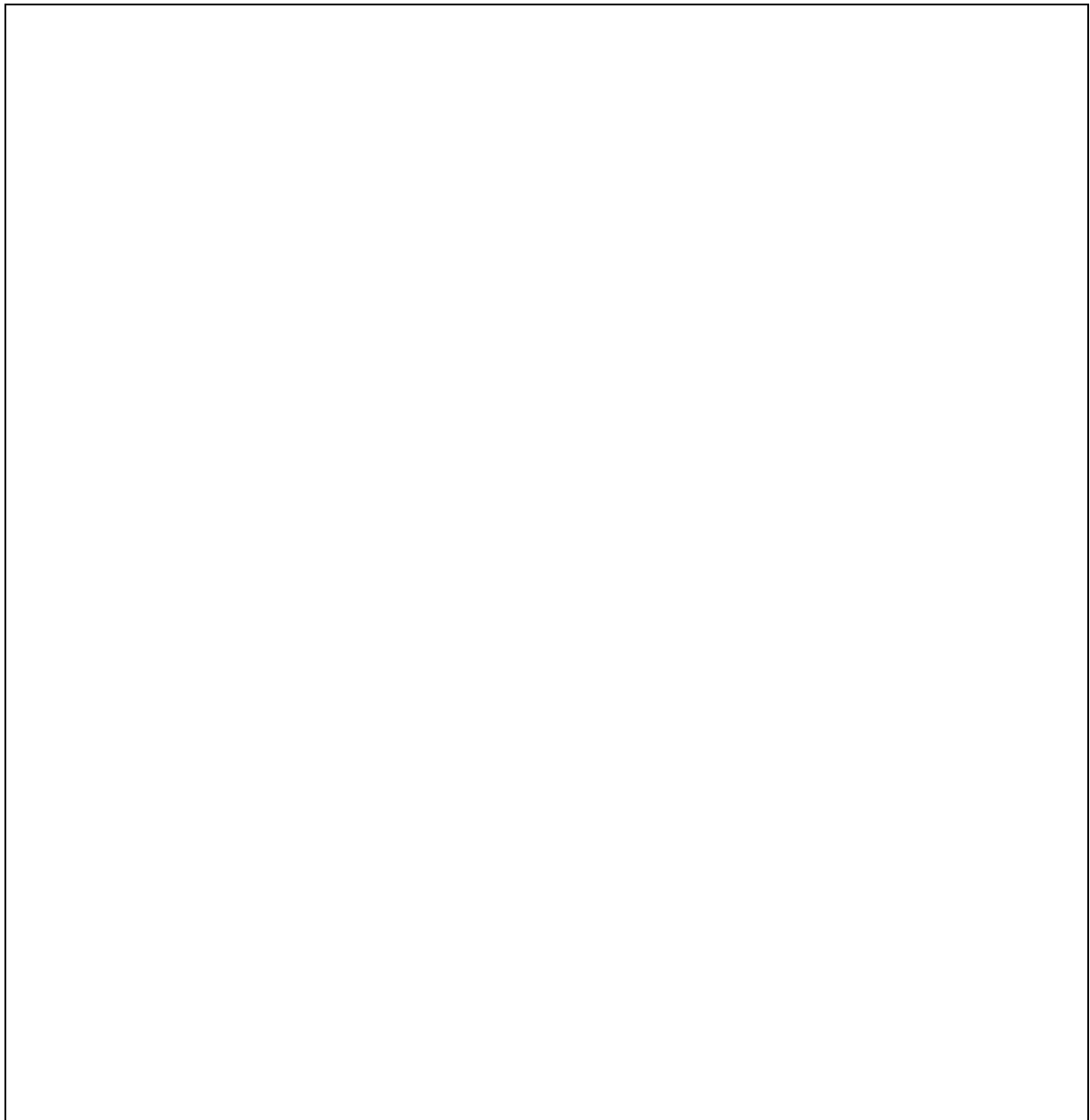
Pri metodi intervjuvanja premišljeno pripravite 10–20 sistematičnih vprašanj, ki poglobljeno povprašujejo npr. o potrebi po storitvi, ki jo nameravate kot podjetnik ponuditi. Najprej pojdite do oseb, ki jih poznate, potem vprašajte po kontaktnih svoje znance, ki vam lahko pomagajo do intervjuja osebe, ki je sami ne poznate. Če zberete v mesecu ali dveh vsaj 50 takšnih intervjujev, je to zelo koristno. Potem statistično in kvalitativno obdelate podatke, jih analizirate ter pridete do odgovorov, kaj ponuditi in kako naj bi bila vaša storitev videti, da bi jo kupec plačal oz. po njej povpraševal.

Metoda spletne ankete: Podobno lahko izvedete tudi **metodo spletne ankete**. Danes imate na razpolago številna orodja, ki omogočajo hitro izvedbo spletnih anket. S pomočjo spletne strani <https://www.1ka.si/d/sl/spletne-ankete> se lahko npr. zlahka lotite izdelave spletne ankete. Oblikujete poglobljen vprašalnik s 15–20 vprašanji, s katerimi skušate izmeriti potrebo po nakupu določenega izdelka ali storitve. Vzorec anketiranih bi v primeru spletne ankete moral biti večji od 100. Za izpolnjevanje spletne ankete prosite za podporo tiste znance, podjetnike, ki imajo v svojih bazah kupcev že izbrane kupce, ki bodo zrelo odgovarjali na vprašanja. Nikakor pa ne pošiljate takšne ankete svojim znancem, družinskim članom ali prijateljem, ker lahko na koncu dobite izkrivljeno sliko o potrebi po nakupu izdelka, ki ga ponujate. Primer razvoja in videza spletne ankete si lahko ogledate na povezavi: [tu](#).

Predhodno raziskovanje kupčevih potreb je potrebno tudi **zaradi končnega izdelka ali storitve**, v katerega smo vgradili spoznanja iz testiranja trga. Kupec vam bo bolj zaupal, če mu boste povedali, kaj vse ste predhodno raziskali in ugotovili. Na takšen način si pridobite več zaupanja in zgradite trajnejši medsebojni odnos. Raziskovanje mora postati del vaše »blagovne znamke« v smislu prepoznavanja prave potrebe vašega kupca, ki jo najbolje identificirate skozi osebni stik s kupcem.

Delovni list: Testiranje trga

Izberite krog desetih potencialnih kupcev, ki bi lahko imeli potrebo po vaši rešitvi in se pogovorite z njimi. Predstavite jim idejo na kratko in prisluhnite njihovim odzivom. Če vam deset ljudi reče, da jim ni všeč, potem imate ali slabo predstavitev ali slabo idejo ali oboje. Če vam deset ljudi želi takoj dati denar za prve prototipe ali demo verzijo, potem imate odlično predstavitev odlične ideje. Zato poslušajte, kakšne odzive dobivate, v obe smeri. Ne poskušajte iskati le potrditve za svoje predpostavke ali sklepe. Ugotovite, kje je težava, ali v razumevanju ali v poslovnem modelu ali v zrelosti trga. Razberite to iz desetih pogovorov, ki jih opravite hitro, v roku desetih dni. Oblikujte sklepe in predstavite testiranje v širši kanal, na primer oglase in pristajalno stran na spletu, če prodajate rešitve končnim strankam oziroma nekaj podobnega v kontekstu prodaje B2B. Glejte na testiranje produkta kot na razvoj produkta in bodočega trga, ne na kritiko ali pohvalo dosedanjega dela.





4 RAZVOJ POSLOVNEGA MODELA

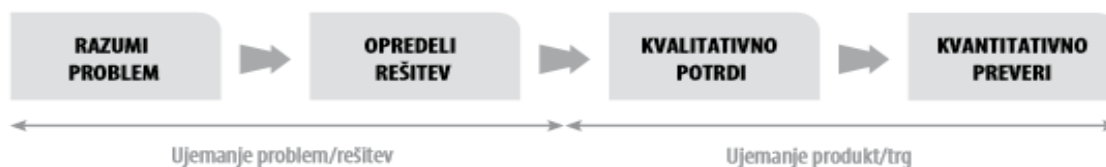


Smiselno je, da se podjetniki oziroma posamezniki, ki načrtujete svojo podjetniško pot, osredotočite na generiranje dodane vrednosti in na minimizacijo stroškov, ki bodo pri procesu nastali. Vitki štartnik (»lean start-up«) opredeljuje temeljni vzorec, s pomočjo katerega lahko ugotovimo še pred poslovnim modelom npr. ujemanje produkta na trgu.

Ko ugotavljamo konsistentnost ujemanja problema, ki smo ga zaznali na trgu, je smiselno v prvi fazi procesa razumeti sam problem. Ko imamo zbrane, definirane in opredeljene podatke o problemu, sledi proces opredeljevanja rešitev. Opredelitev rešitve je smiselna, če se nanaša na konkretno reševanje problema in hkrati upošteva vire, ki so na voljo v določenem podjetju ali še korak nazaj, ki jih lahko izkoriščajo podjetniki (npr. človeški, finančni, fizični, intelektualni ipd.).

Ko je rešitev opredeljena, jo moramo kvalitativno potrditi, da ugotovimo, kako se naša rešitev oziroma dodana vrednost ujema na trgu. Kasneje v sklepnih fazi te analize pa svojo rešitev še kvantitativno preverimo, kot smo omenili že zgoraj pri raziskovalnih metodah.

Slika 4: Delaj vitko



Vir: Delaj vitko

Maurya, A. (2012). *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*. "O'Reilly Media, Inc.". file:///D:/management/15_16/Management/Delaj%20vitko.pdf

4.1 KAKO SVOJO IDEJO URESNIČITI

Sedaj veste, kaj boste prodajali, vaša ideja je priložnost. Ne veste pa, kako vam bo to uspelo. Zato morate začeti razmišljati o poslovnem modelu. Poslovni model je način, kako podjetje ustvarja, dostavlja in prevzema vrednost.

Preden oblikujete svoj poslovni model, je dobro pogledati in analizirati poslovne modele drugih podjetij. Pri tem analizirate, kdo so njihovi uporabniki (kupci), v čem so edinstveni (dodana vrednost), kakšna je njihova veriga vrednosti (kako delajo svoje izdelke oz. storitve) in kakšen je njihov način ustvarjanje dobička (dobiček je pozitivna razlika med prihodki in stroški).

Obstaja veliko načinov, kako začeti s podjetjem. Če se omejimo na start-up, pomeni, da je mlado podjetje, ki ima bližnji odnos s strankami, se stalno spreminja in razvija, je inovativno, multidisciplinarno, ima velik potencial rasti.

Za razvoj start-upa obstaja več načinov, eden izmed njih je t. i. vitki način (»Lean start-up«). Ta način ne zahteva velike investicije.

Več o vitkem načinu si lahko ogledate na tej [povezavi](#) ali izveste v knjigi [Delaj vitko](#) (avtor Ash Maurya).

Po tem modelu je posel zelo močno usmerjen na kupce, v stalni razvoj in izboljševanje izdelkov oz. storitev. Vztrajati pri ideji, za katero ni kupcev, seveda nima smisla. Vendar

pa lahko raziskovanje pripelje do novih, drugačnih priložnosti za uporabo istega izdelka oz. storitev.

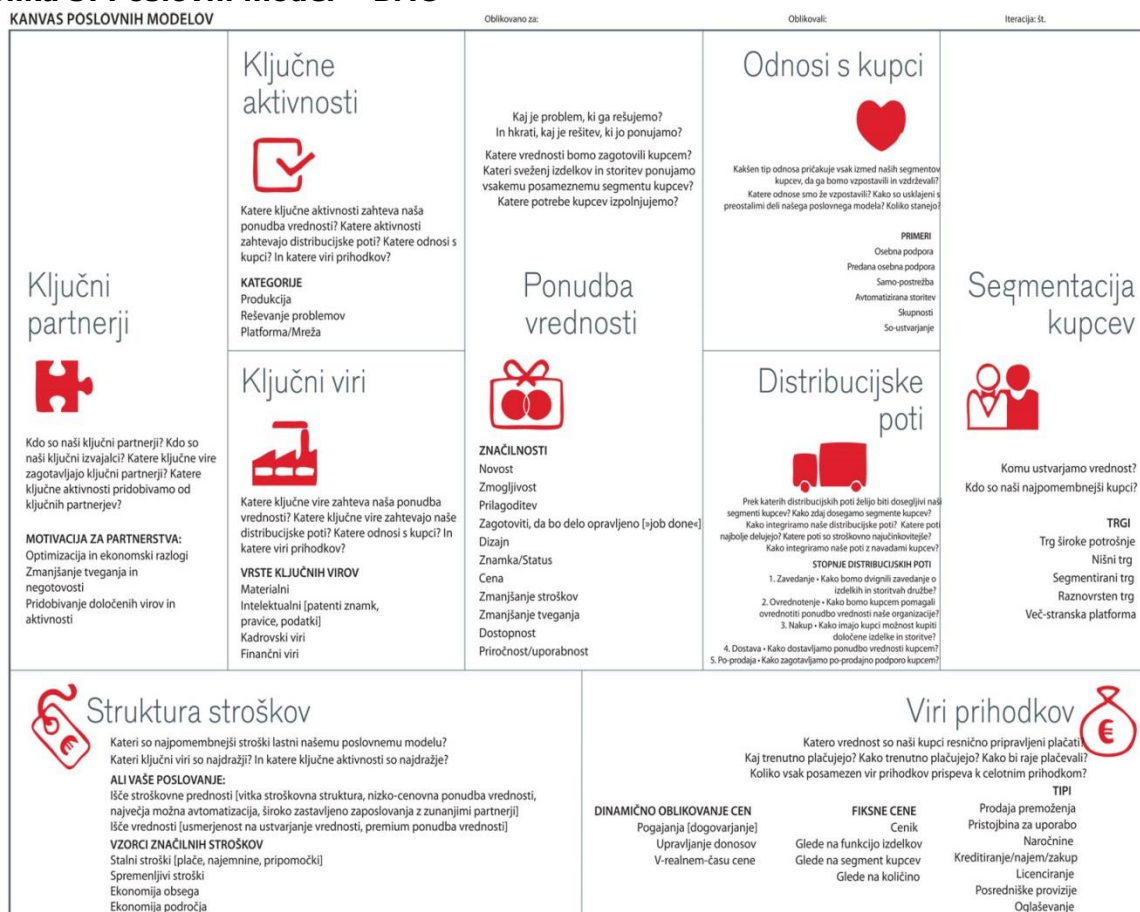
V nadaljevanju predstavljamo poslovni model po metodi Platno poslovnega modela, ki je dostopen na povezavi: [Business model Canvas](#).

4.2 PLATNO POSLOVNEGA MODELA (BUSINESS MODEL CANVAS, BMC)

»Poslovni model podjetja je plan, v katerem prikažemo medsebojno učinkovanje virov, strateških povezav, kupcev in dobaviteljev za ustvarjanje nove in dodane vrednosti za njegovo rast.«

BMC je orodje, ki sta ga razvila Alex Osterwalder in Yves Pigneur ter ga predstavila v svoji knjigi »[Business Model Generation](#)« leta 2010.

Slika 5: Poslovni model – BMC



www.businessmodelgeneration.com

Kanvas je dostopen po: Attribution-Share Alike 3.0 Unported License • Podrobnosti prek <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>

Vir: [Oblikovanjeposlovnihmodelov.si](#).

S pomočjo BMC zelo hitro oblikujete model procesa pretvarjanja lastne ideje/tehnologije v ekonomsko vrednost. Pomeni simulacijo razvojne strategije projekta/podjetja na dolgi rok. To ni poslovni načrt. Priporočamo vam, da si, čim prej, natisnete shemo BMC na čim večji list papirja in ko razmišljate o posameznih elementih BMC, lepote nanj post-it listke s svojimi opisi. **BMC je sestavljen iz devetih elementov (blokov), ki vsebujejo ključna**

vprašanja; ta si postavljate, ko razvijate svoj poslovni model. Omogoča vam fleksibilnost razmišljanja in preverjanje predpostavk, da pridete do čim več dejstev.

Sedaj si oglejte vsak element oz. blok posebej:

1. Segmenti kupcev: Tu si morate odgovoriti na vprašanja: Kateri so vaši najpomembnejši segmenti kupcev? Želite doseči splošno javnost, masovni trg ali zelo specifično tržno nišo? Masovni trg je velika skupina potrošnikov s podobnimi potrebami in problemi. Tržna niša so specializirani, specifični segmenti. Segmentirani trg pomeni različno ponudbo vrednosti malo različnim tržnim segmentom, diverzificirani trg pomeni tržno raznolikost, različne tržne segmente, ki nimajo nič skupnega.

Za vsak segment posebej je treba narediti [analizo](#). Treba se je vživeti v vlogo vsakega segmenta posebej, ga preučiti in analizirati. Za te aktivnosti si je treba vzeti čas. Vprašati se morate, katero potrebo kupcev zadovoljujete – poskrbite, da boste lahko prepoznali obstoječo potrebo/težavo in prepoznali posebne alternative, ki jih vaš kupec uporablja danes. Kako prepoznate potrebe, smo obravnavali že v prejšnjem poglavju (orodja testiranja trga).

2. Edinstvena vrednost: Kako boste rešili problem kupca s svojim izdelkom oz. storitvijo? Kakšna bo vaša konkurenčna strategija glede na cene, prihranke, prilagoditve kupcu, dizajn? Vsekakor morate jasno povedati, zakaj raje kupijo kupci od vas kot od konkurenta in cena ne sme biti edini kriterij, temveč druge, unikatne lastnosti. Med edinstveno vrednost uvrščamo attribute, kot so: novost, izboljšana izvedba glede na konkurenco, možnost prilagajanja uporabniku, dizajn, tržna vrednost znamke, njena pozicija/status, točnost/natančnost, cena, zmanjšanje stroškov, dostopnost, enostavnost uporabe, uporabna vrednost ipd.

3. Kanali: Kanali vključujejo načine, ki jih uporabljate za sporočanje svoje ponudbe svojim ciljnim segmentom (kupcem), pa tudi subjekte, preko katerih prodajate izdelek in poznejše uporabnike storitev. So direktni (prodajni team, spletna prodaja) in indirektni (prodajna mesta, prodajna mesta partnerjev, veleprodaja). Navesti morate tudi vrsto socialnega medija, ki ga boste uporabljali za komunikacijo s ciljnim segmentom. Pomembno je tudi, kakšna promocijska orodja boste uporabljali v ta namen. Na kakšen način vas bodo kupci čim bolj opazili? Tu je smiselno narediti analizo [SWOT](#) glede svojih prodajnih kanalov, da ugotovite, katere so njihove prednosti ali slabosti in kje so priložnosti ali ovire, povezane z distribucijo vaših izdelkov ali storitev.

4. Odnosi z uporabniki: Kakšen bo vaš odnos s kupci, kaj jim bo predstavljala vaša znamka (brand)? Kako stranka komunicira z vami skozi faze življenjskega cikla izdelka? Ali imate osebni stik? Ali vas lahko pokličejo? Ali je vsa interakcija prek spleta? Ali vas sploh nikoli ne vidijo? Ali gre za samopostrežno? Ali ponujate osebne storitve svetovanja? Ali komu namenjate ekskluzivno pozornost? So vaše storitve avtomatizirane? Gradite skupnost uporabnikov in ali sodelujete z njimi?

5. Tokovi prihodkov: Prihodki so posledica prodaje, ko kupci potrdijo edinstveno vrednost vaših izdelkov oz. storitev s svojim nakupom. Ta element je izjemno pomemben za preživetje podjetja v smislu stabilizacije finančnega toka. Prihodke lahko generirate s prodajo izdelkov oz. storitev, prejemom plačila po uporabi, predplačilom, preko najema, lizinga, licenciranja, provizije za posredovanje ipd. V poslovnem modelu lahko predvidite kombinacijo različnih opcij generiranja prihodkov. Zavedati se morate, da lahko z različnimi segmenti na različni način ustvarjate prihodke. Nekaterim dajete popuste, nekaterim omogočite zamike plačil, spet drugim daste popuste zaradi večjih nabavnih količin ipd.

6. Ključne aktivnosti: To so bistvene stvari, ki jih mora podjetnik (podjetniški tim) narediti, da bi izpolnilo podjetje svoje poslanstvo in izvedlo načrtano strategijo vseh podjetniških aktivnosti. Ključne aktivnosti se nanašajo na proizvodnjo (dizajn, proizvodnja, dobava kakovostnih izdelkov oz. storitev), reševanje problemov (iskanje prilagojenih rešitev za uporabnike), platforme/mreženje (nanaša se na podjetja, ki temeljijo na platformi ali sistemu, ki generira večino vrednosti – na področjih managementa, vzdrževanja, promocije).

7. Ključni viri: Za podjetnika začetnika je pomembno začeti z navedbo liste vseh vaših virov. To vam da jasno predstavo o tem, kateri končni izdelek ali storitev, mora vaše podjetje ustvariti za kupce in kateri viri so potrebni/nepotrebni, kar ima za posledico prihranek stroškov. Viri oz. sredstva so fizični (prostori, zgradbe, stroji, distribucijska mreža, prodajna mesta), intelektualni (blagovna znamka, patenti, avtorske pravice, licence, baze podatkov), človeški (ljudje z različnimi znanji in sposobnostmi), ekonomski (gotovina, kapital, kreditne linije, garancije). Vprašajte se, ali boste delali v prvi fazi zagona z lastnimi sredstvi ali izposojenimi oz. sredstvi strateških partnerjev (npr. dobaviteljev, distributerjev, večjih kupcev ali trgovin). Od tega so odvisni stroški.

8. Ključna partnerstva: Na tej točki morate razmisliti, katera partnerstva potrebujete za uspešno delovanje svojega poslovnega modela. Namen je optimizacija vaših virov (sredstev) in zmanjšanje negotovosti. Kaj je zunaj vpliva vašega podjetja? Bi lahko partnerji vseeno pripomogli k uresničitvi vaših načrtov? Zakaj? Kateri? Kaj jim lahko ponudite v zameno za plodno sodelovanje na dolgi rok? Ali lahko katero od dejavnosti daste v celoti v podizvedbo zunanjemu partnerju in zakaj? Ali lahko vzpostavite strateško partnerstvo s konkurentom? Ali se v katerih aktivnostih prekrivate? Kako bi lahko ustvarili podjetniško sinergijo?

9. Struktura stroškov: Posega v različne dele poslovnega modela. Cilj je identificirati in optimizirati stroške, fiksne in variabilne, da bi bil naš poslovni model prilagodljiv. Na tem področju je veliko možnosti za inoviranje. Ločimo dve širši vrsti strukture stroškov – tiste, ki temeljijo na stroških (poudarek je na nižanju stroškov, avtomatizaciji, vključitvi podizvajalcev) in tiste, ki temeljijo na vrednosti (prioriteta je ponudba edinstvene vrednosti). Vprašati se morate, kateri viri so najdražji in katere ključne aktivnosti so najdražje. Kako opravičujete te stroške? S tem ugotovite, kaj je najdražje v vašem poslovnem modelu. Poleg fiksnih in variabilnih stroškov morate poznati [ekonomijo obsega](#) in ne nazadnje tudi stroške sodelovanja s ključnimi partnerji. Kateri stroški nastajajo v zvezi z delovanjem podjetja? Npr.: povezani so z oglaševanjem, najemnino, lizingom, nabavo opreme, operativnimi stroški, kot so: vzdrževanje in upravljanje (administrativni stroški), internetom, spletno stranjo, repromaterialom, plačami in stroški zunanjih sodelavcev ter vse postavke, ki so pomembne za zagon podjetja.

Primer edinstvene vrednosti:

Poglejmo si dva lokalna izdelka, ki ju je preprosto razumeti in nagovarjata dobro poznano skupino uporabnikov – starše, stare starše in sorodnike. Ponujata individualizirane izdelke za malčke. V prvem primeru oblačila, v drugem slikanice.

Razlika med njima – pri enem ni povsem jasno, ali sploh gre za podjetje in cene so posredovane na skrivaj, v zasebnih sporočilih Facebooka. Drugi je porasel iz 160 tisoč EUR na 16 milijonov EUR letnega prometa v le nekaj letih. Oba izdelka se zdita podobno dodelana in kakovostna. Vendar ima le eden poslovni model, ki omogoča dobičkonosnost in dobro vrednostno predpostavko; ima tudi boljšo uporabniško izkušnjo. Uveljavil se ni le v Sloveniji, ampak je vstopil tudi na trge DACH in v ZDA.

Govorimo o:

- [Tovarni Lisice in Bobra](#) in
- [Malih junakih](#).

Obiščite njihove spletne strani, ki so izjemno dodelane in poglejte, ali opazite razliko. Mali junaki, slovensko podjetje, ki se je predstavljalo tudi v sklopu Poslovnih angelov Slovenije in pridobilo slovenskega investitorja – AlpVent, proda lično izdelano in kreativno kakovostno slikanico za nekaj manj kot 40 EUR, pri čemer so podobne generične v knjigarni tudi med 25 EUR in 35 EUR. Individualizira se ime otroka in posvetilo. Za razliko od navadne slikanice je cena le malenkost višja. Vsaka knjiga, ki se proda, je dobičkonosna.

Čisto drugačen vtis dobimo, ko si ogledamo stran Tovarne Lisice in Bobra na Facebooku. Tudi ta stran je prisrčna in lepa, a ni jasno, za kaj gre, ni cen, ni razumljivo, ali gre za priložnostna darila ali idejo, da se obleke po-uporabljajo. Zdi se, da gre za izdelke po naročilu, ni navedb cen, ni jasne uporabniške izkušnje, ni spletne strani, ki vse proda sama, ampak gre za interakcije z izvajalcem preko zasebnih sporočil.

Dobra individualizacija oblačil bi bila, da se na standardizirane modele prišije ime in kakšna beseda posvetila, da se naredi manjša sprememba barvnega vzorca. Z možnostjo, da opcijo sami izberemo na spletu in se izvede brez veliko posegov prodajalca. Zakaj je to pomembno? Takšen posel lahko kasneje širimo, večamo količine, izvažamo na trge, kjer sami ne delujemo direktno pri izvedbi.

Vprašanje je seveda tudi, ali je poslovni model Tovarne Lisice in Bobra to, da oblačilo po-uporabimo (npr. modeli unisex), kar pomeni, da ga ne moremo individualizirati preveč (npr. napisati nanj MAJA in ga potem dati BRINU ali obratno). **Če te odločitve niso jasne, potem tudi ni možno narediti jasne predstavitev ideje, njene edinstvene vrednosti in drugih elementov.**

Premislite, ali po nekaj minutah začutite vrednost, ki jo obljublja izdelek (Mali junaki), oz. ali vas pri odločitvi za nakup ovira dejstvo, da ni cene in ni povsem jasno, ali gre za unikate ali za le malo prilagojene množične izdelke (Tovarna Lisice in Bobra). **Prisrčno ni dovolj, bistvena je percepcija vrednosti.**



5 RAZVOJ POSLA

5.1 KAKO DOLOČIM LASTNO IN KAKO PRODAJNO CENO

V prejšnjih poglavjih ste se naučili, kako razviti svojo poslovno idejo in preveriti, ali je priložnost na trgu. Eden ključnih faktorjev vašega uspeha bo, da boste uspeli, prodati toliko svojih izdelkov ali storitev, da boste lahko pokrili vse stroške, povezane z delovanjem svojega podjetja, in da boste ustvarili tudi načrtovani dobiček. Nihče se namreč ne loti podjetništva z namenom, da na koncu podjetje propade.

Vse, kar prodate svojim kupcem, predstavlja prihodke vašega podjetja. V najbolj enostavni obliki so prihodki zmnožek prodanih količin vaših proizvodov ali storitev z njihovo prodajno ceno (ta ne vključuje DDV – davek na dodano vrednost). Srečali se boste z dilemo, s katero se srečujejo vsi podjetniki: kako postaviti prodajno ceno svojim izdelkom ali storitvam, da bo cena dovolj nizka in vam bo omogočila prodor na trg ter pridobivanje novih kupcev in hkrati, da bo dovolj visoka, da bo pokrila vse stroške in omogočila doseganje dobička.

Že na samem začetku vašega poslovanja bo določitev prodajne cene ena od vaših najpomembnejših odločitev. Imate namen začeti z nižjimi prodajnimi cenami, kot jih imajo konkurenti na trgu? S tem sicer lahko pritegnete kupce, lahko pa pričakujete tudi »povratne ukrepe« svojih konkurentov. Zelo verjetno vam nižja cena ne bo omogočala dolgoročnega preživetja, zato boste kasneje morali prodajno ceno dvigniti. Kako bodo to sprejeli vaši kupci? V tem primeru pazite tudi na to, kako vas dojemajo kupci: če pridete na trg z nizkimi cenami, se boste težko znebili slovesa »poceni« ponudnika. Zato je morda boljše, da predvsem pri kakovostnih izdelkih in storitvah začnete z višjo ceno, pri tem pa poudarite prednosti vaših izdelkov ali storitev pred drugimi. V fazah uvajanja prodaje je smiselno razmišljati o začetnih promocijskih popustih, ki jih kasneje opustite. Vendar je naš nasvet, da ničesar ne daste brezplačno, saj v tem primeru ne boste dobili realne povratne informacije o svojem izdelku ali storitvi.

Pri oblikovanju prodajne cene se morate najprej vprašati: »Za koliko lahko prodam svoj izdelek ali storitev?« In nato: »Koliko me stane, da izdelam neki izdelek oziroma opravim neko storitev, ali lahko naredim izdelek oz. storitev dovolj cenovno ugodno, da ustvarim razliko v ceni?« Vse je povezano s stroški, zato se v nadaljevanju seznanimo s tem, zakaj in kako izračunamo lastno oziroma stroškovno ceno, ki je lahko tudi podlaga za določanje prodajne cene.

5.1.1 Določanje lastne (stroškovne) cene

Lastna oziroma stroškovna cena izdelka ali storitve je seštevek vseh stroškov, ki jih povzroči izdelek ali storitev. Pri tem pa v praksi podjetniki velikokrat pozabite, da poleg stroškov, ki so neposredno povezani z izdelavo izdelka, v podjetju nastajajo tudi drugi stroški, ki jih morate pokriti z ustvarjenimi prihodki, sicer boste pri poslovanju ustvarjali izgubo (npr. stroški najemnine poslovnega prostora ali opreme, amortizacije, zunanjega računovodstva, oglaševanja itd.). Tudi te stroške morate upoštevati, ko razmišljate o lastnih cenah in nato o prodajnih cenah.

Da boste boljše razumeli, kako se stroški obnašajo in kako vplivajo na vaše poslovanje, si pogledjmo v nadaljevanju nekaj osnovnih pojmov, povezanih z njimi.

5.1.1.1 Naravne vrste stroškov

V vseh vrstah podjetij v poslovnem procesu nastopajo naslednje [prvine](#), ki ob uporabi povzročajo stroške; poznamo jih kot naravne vrste stroškov:

PRVINA Delovna sredstva (proizvajalna oprema, računalniki, pohištvo, orodje, prevozna sredstva, stavba ...)	STROŠEK Amortizacija , ki predstavlja porazdelitev zneska nabavne vrednosti delovnega sredstva med stroške v celotni dobi, ko bomo sredstvo uporabljali. Če kupimo računalnik v vrednosti 1.200 € in ga bomo uporabljali tri leta, bo strošek amortizacije 400 € na leto. Sam poslovni dogodek nabave sredstva ne znižuje dobička podjetja!
Predmeti dela (surovine, material, energija, polproizvodi ali sestavni deli)	Strošek materiala , ki ga porabimo v proizvodnji ali pri opravljanju storitve (količina porabljenega materiala krat nakupna cena).
Delavci s svojo delovno silo	Strošek plač , ki jih obračunamo v procesu proizvodnje ali opravljanja storitve (opravljene ure delavcev krat urna postavka) ali kot mesečni stroški plač.
Storitve , ki jih kupujemo na trgu (logistika, telekomunikacijske storitve, računovodstvo, svetovalne storitve, marketing ...)	Stroški storitev , ki nam jih zaračunajo izvajalci storitev. Nekateri stroški so povezani direktno s proizvodnjo ali storitvijo (stroški podizvajalcev), veliko pa je takih, ki nam jih ponudniki teh storitev zaračunajo mesečno.

5.1.1.2 Stalni in spremenljivi stroški

Ne glede na to, kako veliko je vaše podjetje, morate razumeti, kako se odzivajo stroški na spremembe v obsegu delovanja podjetja in kako to vpliva na dobiček vašega podjetja. Kadar stroške proučujemo glede na njihovo obnašanje oziroma odzivanje na spremembe v obsegu poslovanja, razlikujemo stalne in spremenljive stroške.

Spremenljivi stroški so stroški, ki se sorazmerno spremenijo s povečanjem (ali zmanjšanjem) obsega vaše dejavnosti. Tipičen primer spremenljivih stroškov so stroški materiala: če je strošek materiala za izdelavo vašega izdelka 10 EUR na enoto, bodo stroški materiala za 100 enot izdelkov 100-krat višji, torej 1.000 EUR. Če se obseg poslovanja poveča za 20 %, se bodo tudi spremenljivi stroški zvišali za 20 %. Značilnost spremenljivih stroškov je, da ostajajo enaki na enoto izdelka ne glede na spremembo obsega dejavnosti.

Stalni stroški so stroški, ki se v celotnem znesku ne spreminjajo zaradi spremembe v obsegu poslovanja. Taki stroški so npr. stroški najemnin, zavarovanj, obresti, članarin (npr. zbornicam), amortizacije opreme in stavb, stroški oglaševanja. Značilnost stalnih stroškov je, da se spreminjajo na enoto izdelka v obratnem sorazmerju glede na obseg poslovanja: če se obseg poslovanja poveča, se bodo stalni stroški na enoto izdelka znižali. Če je strošek najemnine delavnice 1.000 EUR na mesec in smo v preteklem mesecu izdelali 100 izdelkov, bomo na en izdelek pripisali 10 EUR tega stroška. Če pa proizvodnjo povečamo na 200 izdelkov, bo strošek najemnine na en izdelek samo še 5 EUR na enoto.

Poznavanje tega koncepta stroškov je koristno predvsem pri odločitvah, povezanih z naraščanjem obsega poslovanja zaradi večjega povpraševanja, pri odločanju glede sprememb prodajnih cen, pri odločanju o vlaganju v stroške reklame, pri odločitvah,

povezanih s posebnimi naročili kupcev (ki za večje količine želijo oz. pričakujejo nižje cene).

5.1.1.3 Neposredni in posredni stroški

Da znamo pravilno izračunati lastno ceno, je nujno poznavanje koncepta neposrednih in posrednih stroškov. Osnovno merilo za razčlenitev stroškov na neposredne (direktne) in posredne (splošne, indirektne) stroške je, ali so ti stroški v neposredni povezavi s posameznimi izdelki, storitvami ali drugimi stroškovnimi nosilci (programi, oddelki, kupci, projekti ipd.) (Čadež, 2013).

Neposredni stroški so tisti stroški, ki jih lahko neposredno povežemo s posameznimi izdelki, storitvami, torej stroški, ki jih je njihovo nastajanje povzročilo. Tipičen primer neposrednih stroškov je strošek porabljenega materiala pri izdelavi prenosnih računalnikov v podjetju, ki izdeluje dva modela teh računalnikov. Točno vemo, kateri material uporabimo v posameznem modelu.

Posredni (splošni) stroški so tisti stroški, ki jih ne moremo neposredno povezati s posameznimi izdelki ali storitvami, saj so povezani z več stroškovnimi nosilci (izdelki ali storitvami). Tipičen primer splošnih stroškov je plača vodje proizvodnje v zgoraj omenjenem podjetju in strošek amortizacije opreme, ki jo uporabljajo v proizvodnji. Če isto opremo uporabljajo za proizvodnjo obeh modelov in če je vodja proizvodnje odgovoren za nadzor proizvodnje obeh modelov, potem gre za posredne stroške.

ZGLED: NEPOSREDNI IN POSREDNI STROŠKI V STORITVENEM PODJETJU

Vzemimo za primer podjetje Seminarji, s. p., ki se ukvarja z organizacijo različnih izobraževalnih programov. Opredelimo, kateri pričakovani stroški so z vidika izvajanja storitev neposredni in kateri posredni.

Neposredni stroški so tisti, ki jih lahko direktno povežemo z izvedbo posameznega seminarja: gradivo za udeležence, prigrizki in napitki za udeležence, reklamni letaki za posamezen seminar, strošek predavatelja. Strošek organizatorja izobraževanj je tudi neposredni strošek, saj lahko s pomočjo beleženja časa, ki ga organizator porabi za posamezen dogodek (seminar), njegovo plačo razdelimo na posamezne seminarje.

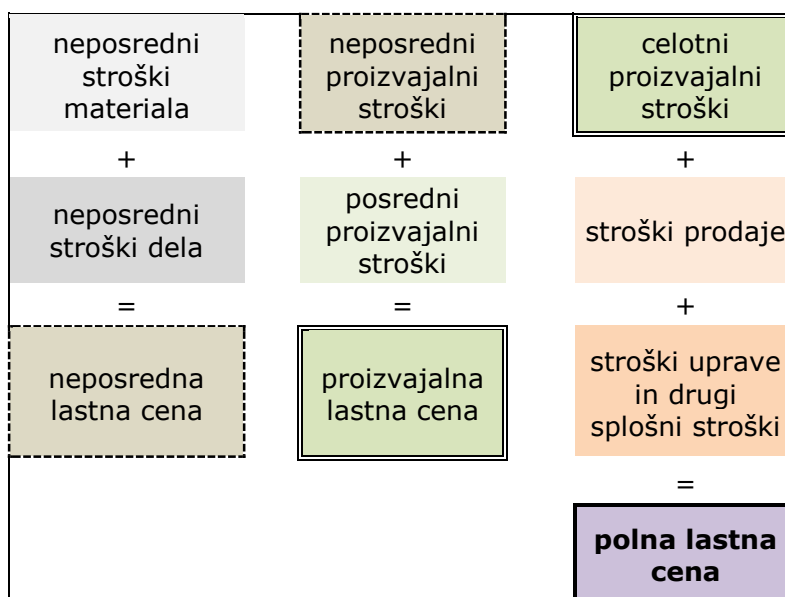
Posredni stroški bodo npr. stroški pisarniškega materiala in izdelave letnega kataloga izobraževanja, pa tudi vsi ostali stroški podjetja (plača direktorja, amortizacija opreme, drugi stroški podjetja), saj jih ni mogoče neposredno povezati z organizacijo in izvedbo posameznega seminarja.

5.1.1.4 Določanje lastne cene

Za potrebe odločanja bi bilo idealno, če bi bili vsi stroški neposredni. V tem primeru bi bila lastna cena zgolj seštevek vseh neposrednih stroškov (Čadež, 2013). V praksi morda podjetniki pozabite, da pri ustvarjanju izdelka ali storitve ne nastajajo zgolj stroški materiala in dela ter da je treba v izračun lastne cene vključiti tudi ustrezen del drugih stroškov podjetja. V svojem zgledu podjetja Seminarji torej v izračun celotnih stroškov izvedbe enega seminarja vključimo tudi ustrezen del stroškov administracije in vodenja podjetja.

Ko v izračun lastne cene vključite vse stroške podjetja, govorimo o **polni lastni ceni**. Elemente polne lastne cene lahko razčlenimo tako, kot je prikazano na sliki 6.

Slika 6: Elementi polne lastne cene izdelka



Polna lastna cena je seštevek vseh vrst stroškov (pojasnjeni so pred sliko 6), ki jih vidite na sliki 6. V praksi se pojem polna lastna cena pogosto uporablja le za celotne stroške. Z vidika ustvarjanja dobička v podjetju je pomembno, da je prodajna cena izdelka ali storitve večja od polne lastne cene.

5.1.1.5 Določanje lastne cene

Kalkulacija pomeni prikaz, izračun ali preračun stroškov za določen izdelek ali storitev. Pri izračunavanju polne lastne cene vključimo vse stroške izdelka ali storitve. Če podjetje proizvaja en sam izdelek, potem je izračun lastne cene preprost. Vse stroške v obdobju delimo s proizvedeno količino v obdobju:

$$\text{Polna lastna cena} = \frac{\text{vsi stroški obdobja}}{\text{število proizvedenih enot}}$$

ZGLED: KALKULACIJA ZA PROIZVODNJO GINA

Podjetnik se ukvarja s proizvodnjo gina, za katero uporablja svojo lastno recepturo. Stroški, ki so povezani s proizvodnjo, so bili v preteklem poslovnem letu 30.000 EUR (stroški sestavin, stroški dela, stroški amortizacije proizvodne opreme, stroški energije idr.). Drugi stroški podjetja so predvsem stroški oglaševanja in promocijskih dogodkov (degustacije, sodelovanje na sejnih in drugih prireditvah) ter administrativni stroški podjetja in so bili v preteklem poslovnem letu 4.000 EUR. V podjetju so proizvedli 2.500 litrov gina. Polna lastna cena enega litra gina je torej znašala:

$$34.000 \text{ EUR} / 2.500 \text{ litrov} = 13,6 \text{ EUR/liter}$$

V praksi je podjetij, ki proizvajajo en sam izdelek, malo. Zato podjetniki večinoma pri izračunavanju lastnih cen potrebujejo pomoč računovodij, da vam izračunajo obseg stroškov, ki niso neposredno povezani z izdelavo izdelka, podjetniki pa ga morate

upoštevati vsaj pri določanju prodajnih cen, kar bomo pokazali v nadaljevanju tega poglavja.

Pri določanju lastnih cen storitev imate podjetniki tudi precej težav. Vsaka storitev je nekaj posebnega. Poleg tega storitve največkrat niso »standardizirane«, torej enake za vse uporabnike. Nekdo, ki izdeluje spletne strani za naročnike, bo za eno podjetje porabil 5 delovnih ur, za drugo pa 30. Kako torej ovrednotiti stroške svoje storitve? Največkrat zato pri storitvah ugotavljamo predvsem neposredne stroške: v primeru izdelovalca spletnih strani bodo torej stroški dela, izračunani kot »število delovnih ur krat urna postavka«, tisti stroški, ki so izhodišče za ugotavljanje lastne cene. Tem bo treba dodati še druge stroške podjetja na podoben način, kot opisujemo v naslednjem zgledu frizerskega salona.

ZGLED: LASTNA CENA V FRIZERSKEM SALONU

Kako ugotovite lastno ceno opravljene storitve, ki jo ponuja frizerski salon? Npr. stranka želi barvanje, striženje in fen frizuro. Razmisliti morate o naslednjih stroških:

- Stroški materiala: porabljeni barva, šamponi in drugi preparati; iz izkušenj boste določili predvsem strošek tistega materiala, ki je tu bistven – to je barva: kolikšen del ene tube porabite kot frizerka v povprečju za eno barvanje? Podobno ocenite porabo šampona in morebitne druge posebne preparate, ki jih uporabite.
- Stroški dela: ovrednotite čas, ki ga porabite kot frizerka za barvanje, striženje in oblikovanje pričeske (za izvedbo celotne storitve).
- Drugi stroški, ki niso neposredno povezani s to storitvijo, vendar nanje ne smete pozabiti, pa so: stroški materiala, ki ga ne morete oceniti pri posamezni storitvi (lak za lase in podobni utrjevalci, škarje, glavniki, sušilnik las, brisače itd.), morebitna najemnina salona ali amortizacija prostora (kadar gre za lasten salon), amortizacija opreme salona, obratovalni stroški (energija, voda, internet ...), drugi administrativni stroški (računovodstvo, banka, oglaševanje ...). Kolikšen del teh stroškov lahko »pripisete« na tako storitev? Najbolj poenostavljeno to izračunate tako, da na mesečni ravni seštejete vse te stroške in jih delite s številom vseh opravljenih storitev v enem mesecu – kar najlažje dobite iz števila izdanih računov (običajno vsaki stranki izstavite račun za eno storitev). Tako dobite znesek posrednih stroškov na eno opravljeno storitev, ki jih lahko dodate neposrednim stroškom dela in materiala pri vsaki izvedeni storitvi in dobite lastno ceno te storitve.

5.1.2 Določanje prodajne cene

Malo podjetniških ali managerskih odločitev je pomembnejših od določanja prodajne cene. Podjetje mora prodajati svoje izdelke ali storitve po ceni, ki je dovolj visoka, da pokrije vse stroške in da omogoči doseganje načrtovanega dobička. Če so cene previsoke, ne boste dobili kupcev, če so postavljene prenizko, pa ste v nevarnosti, da boste namesto z dobičkom poslovali z izgubo.

Pri določanju prodajne cene imejte v mislih naslednje dejavnike (Glas, 1999):

- **vse stroške, ki se nanašajo na izdelek ali storitev** – cene morajo pokrivati vse stroške (ne le neposrednih), če želite poslovati z dobičkom;
- **kako kupci sprejemajo cene**, ki jih primerjajo s koristmi od izdelka ali storitve; za različne skupine kupcev je smiselno diferencirati izdelek, vključiti različen obseg storitev in ustrezno določiti različne cene;
- **ravnanje konkurentov** – cene določite tako, da si zagotovite primerno prodajo, ves čas pa morate razmišljati tudi o svojem poslovanju;
- **elastičnost povpraševanja** – kako kupci reagirajo na ceno in njene spremembe;
- **način distribucije** izdelka/storitve, ki vpliva na višino stroškov oziroma [marže](#);

- **zmogljivost proizvodnje in ponudbe podjetja** – razmislite o sezonskih nihanjih, kako najbolj optimalno izkoristiti proizvodjalne zmogljivosti;
- spremljajte, **kakšne so koristi**, ki jih imajo kupci od izdelkov ali storitev, kakšna je dejansko trajnost, potrebe po vzdrževanju (stroški), uporabnost in skladno s tem prilagodite cene (npr. koliko je bilo reklamacij kupcev, popravil v garancijskem obdobju izdelkov ipd.).

Pri določanju primerne prodajne cene morate dobro poznati tudi zakonitosti delovanja trga. V večini primerov prodajnih cen ne določa podjetje oz. podjetnik, temveč jih okvirno določa trg, kar pomeni, da prodajno ceno določite glede na cene, ki jih ima vaša konkurenca. V primerih, ko imate unikatni izdelek ali storitev in se le-ta značilno razlikuje od ponudbe na trgu, pa prodajno ceno postavlja podjetje in ima pri tem več možnosti, ki jih opisujemo v nadaljevanju.

5.1.2.1 Določite prodajno ceno izdelkov po metodi »stroški plus ciljni dobiček«

Način določanja cen po metodi »stroški plus dobiček« se največkrat uporablja v naslednjih štirih situacijah:

- v primerih, ko imate kot prodajalci veliko moč pri postavljanju cen, kar pomeni, da ste vi tisti, ki ceno določite, kupec pa je tisti, ki ceno sprejme;
- v primerih, ko je vaš izdelek ali storitev zelo prilagojen zahtevam naročnika in včasih na začetku še niti ne veste, kakšen bo končni izdelek ali opravljena storitev ter ne znate natančno oceniti stroškov takega naročila: prodajno ceno določite z odstotkom dobička na stroške projekta;
- v dejavnostih, kjer so cene regulirane s strani države;
- v primerih, ko na trg prodirate z novim izdelkom, je to prvi korak določanja prodajnih cen, pri čemer je zelo pomembno vaše razumevanje potreb uporabnikov.

V tem primeru je prodajna cena odvisna od stroškov izdelka ali storitve in se v praksi največkrat postavlja kot stroškovna cena plus marža.

$$\text{STROŠKI IZDELKA} + \text{PROFITNA MARŽA (v \% od stroškov)} = \text{CILJNA PRODAJNA CENA}$$

Pri tem za stroške izdelka lahko vzamete proizvodjalno ceno izdelka (upoštevate samo stroške, nastale v proizvodnji), polno lastno ceno izdelka ali le spremenljive stroške izdelka oziroma storitve. Višina profitne marže je odvisna od zelenega dobička, hkrati pa se morate zavedati, da marža predstavlja tisti zaslužek podjetja, s katerim pokrijete vse ostale stroške, ki jih niste zajeli v izračunu stroškov izdelka ali opravljene storitve.

V praksi se pogosto dogaja, da kot stroškovno ceno izračunate **proizvajalno ceno izdelka**, v katero pa niso vključeni stroški prodaje, nabave in uprave podjetja. Te stroške morate zato imeti v mislih pri postavljanju marže – marža mora v tem primeru pokriti neproizvajalne stroške in zeleni dobiček podjetja. Kot podjetnik, ki dela vse v eni osebi sam, verjetno stroškov uprave ne boste posebej specifikirali.

S pomočjo zgleda v nadaljevanju skupaj izračunajmo ciljno prodajno ceno.

ZGLED: METODA STROŠKI + DOBIČEK V PROIZVAJALNEM PODJETJU

Podjetje TTK želi postaviti ceno izdelku, za katerega so spremenili dizajn in nekaj tehničnih karakteristik. Iz računovodstva so dobili naslednje podatke o stroških:

- neposredni stroški materiala so 6 EUR na enoto, stroški dela pa 4 EUR na enoto

- spremenljivi posredni proizvodjalni stroški so 3 EUR na enoto
- stalni posredni proizvodjalni stroški so 70.000 EUR
- spremenljivi stroški prodaje in uprave so 2 EUR na enoto
- stalni stroški prodaje in uprave so 60.000 EUR

V podjetju imajo standardno politiko, da prodajne cene določijo na podlagi proizvodjalnih stroškov, ki jim dodajo 50 % profitno maržo (pribitek).

Najprej izračunamo proizvodjalno ceno izdelka za načrtovano proizvodnjo 10.000 enot:
 $6 + 4 + 3 + (70.000/10.000) = 20$ EUR

V zgornjem izračunu so tako zajeti samo proizvodjalni stroški, marža pa naj bi pokrila tudi stroške prodaje in uprave.

Ciljna prodajna cena bo tako izračunana kot:
 $20 + 10$ (50 % od 20 EUR) = 30 EUR

Pri prodaji načrtovanih 10.000 izdelkov bi tako podjetje doseglo naslednji rezultat:

Prihodki od prodaje:	$10.000 \times 30 = 300.000$ EUR
Proizvajalni stroški:	$10.000 \times 20 = 200.000$ EUR
Stroški prodaje in uprave:	$10.000 \times 2 + 60.000 = 80.000$ EUR
Dobiček podjetja:	20.000 EUR

Ugotovljeni dobiček seveda ne predstavlja 50 % vrednosti stroškov (kot smo imeli postavljeno maržo), temveč le $20.000/280.000=7,14$ % vrednosti stroškov (200.000 EUR + 80.000 EUR) oziroma $20.000/300.000 = 6,7$ % vrednosti prihodkov.

Ta pristop postavljanja prodajne cene ima veliko prednost: zelo enostavno ga je izračunati. Ima pa tudi veliko pomanjkljivost: ne upošteva kupcev – bodo kupci pripravljene plačati takšno ceno? Poleg tega v določanju prodajne cene na tak način igra veliko vlogo tudi obseg prodanih izdelkov. Da podjetje TTK v zgornjem zgledu lahko doseže načrtovani dobiček v višini 20.000 EUR, mora prodati načrtovanih 10.000 izdelkov, v nasprotnem primeru bo dobiček podjetja nižji, ali pa bo celo ustvarilo izgubo. Vse morebitne neprodane enote izdelka v nekem obdobju namreč ostanejo v zalogi podjetja, in čeprav so bili pri njihovi izdelavi stroški, se le-ti še ne pojavijo med odhodki, ko ugotavljamo dobiček. Če bi v tem primeru prodali zgolj 8.000 enot izdelkov, se izračun spremeni na naslednji način:

NADALJEVANJE ZGLEDA

Pri prodaji le 8.000 izdelkov (namesto načrtovanih 10.000) bi podjetje doseglo naslednji rezultat:

Prihodki od prodaje:	$8.000 \times 30 = 240.000$ EUR
Proizvajalni stroški:	$8.000 \times 20 = 160.000$ EUR
Stroški prodaje in uprave:	$8.000 \times 2 + 60.000 = 76.000$ EUR
Dobiček podjetja:	4.000 EUR

5.1.2.2 Določite prodajno ceno storitev na podlagi stroškov dela in materiala

Ta način določanja prodajnih cen je najbolj razširjen pri določanju prodajnih cen opravljenih **storitev**. Podjetje si določi dva dodatka – enega za stroške dela na posameznem naročilu in drugega za stroške materiala. Dodatek za stroške dela vsebuje stroške plač neposrednega dela in drugih stroškov vseh zaposlenih, del posrednih stroškov podjetja (amortizacija, obratovalni stroški, stroški zunanjih storitev idr.) ter načrtovani dobiček na zaračunano uro, to vse skupaj delite z načrtovanimi neposrednimi delovnimi urami v obdobju. Dodatek za stroške materiala pa temelji na dejansko zaračunanih stroških materiala pri določenem naročilu in posrednih stroških, ki nastajajo zaradi ravnanja z

materialom (naročanje, prejem, skladiščenje materiala) in dodatno želeno maržo na sam material. Pri vsakem posameznem naročilu potem izračunate prodajno ceno glede na porabljene ure neposrednega dela in glede na potreben material pri opravljanju storitve.

Ta način postavljanja prodajnih cen uporabljajo različna storitvena podjetja, kot so: računovodski servisi, odvetniške storitve, storitve projektiranja in inženiringa, svetovalna podjetja, gradbena podjetja, servisna in tiskarska podjetja. Primer izračuna prodajne cene enega naročila (storitve) prikazujemo v naslednjem zgledu.

V nadaljevanju skupaj na podlagi zgleda izračunajmo prodajno ceno storitve.

ZGLED: DOLOČANJE PRODAJNE CENE PRI STORITVAH

Podjetnik Janez Kovač ima svoj servis za popravilo malih gospodinjskih aparatov. Načrtovani stroški podjetja za naslednje leto so:

- plača podjetnika in zaposlenega serviserja: 30.000 EUR
- splošni stroški (amortizacija, obratovalni stroški, računovodstvo, pisarniški material): 6.000 EUR

Kot podjetnik najprej izračunate, koliko vas »stane« ena delovna ura, če upoštevate zgornje stroške in če načrtujete, da bo v enem letu opravljenih 3.600 delovnih ur (dva zaposlena celo leto, upošteva se manj ur zaradi načrtovanih dopustov):

$$K_d = \frac{36.000 \text{ EUR}}{3.600 \text{ ur}} = 10 \text{ EUR/uro}$$

Izračun vam pove, da bi ob zaračunani uri 10 EUR/uro ravno pokrili vse stroške (ob predpostavki, da bodo realizirani stroški enaki načrtovanim in da bo dejansko opravljenih 3.600 delovnih ur). Glede na konkurenco si določite, da boste na vsako opravljeno delovno uro zaračunali še maržo 10 EUR/uro. Pri stroških materiala strankam zaračunate 40 % dodatka na dejanske stroške materiala.

Izračunajte prodajno ceno za opravljeno storitev stranki, ki je v popravilo prinesla električni multipraktik. Popravilo je opravil mehanik, ki je za popravilo porabil 1,5 ure dela, v aparatu pa je bilo treba zamenjati pokvarjene dele, za katere ste porabili rezervne dele v vrednosti 30 EUR.

Izračun prodajne cene:

- zaračunani stroški dela: 1,5 ure x 20 EUR/h = 30 EUR
- stroški rezervnih delov: 30 EUR
- dodatek na stroške materiala: 40 % x 30 EUR = 12 EUR
- skupaj = prodajna cena storitve za stranko = 72 EUR

5.1.2.3 Določite ciljne stroške, ko vam trg določa prodajno ceno

V primerih, ko je na trgu veliko konkurence in se boste na tem trgu znašli tudi vi, ne boste imeli veliko manevrskega prostora pri oblikovanju prodajne cene. Največkrat boste preverili cene konkurentov in si izbrali tisto ceno, za katero boste (na podlagi opisanih dejavnikov na začetku tega podpoglavja) ocenili, da je za vaš izdelek ali storitev primerna. To bo vaša prodajna cena, ki mora pokriti vse stroške vašega izdelka oziroma storitve, hkrati pa vam mora omogočiti doseganje načrtovanega dobička. Če glede na izračune v prejšnjih dveh točkah izračun obrnemo, nas torej zanima, največ kolikšni so lahko vaši stroški (torej **ciljni stroški**), da boste ob tržno določeni prodajni ceni dosegli načrtovani dobiček:

$$\text{PRODAJNA CENA} - \text{NAČRTOVANI DOBIČEK} = \text{CILJNI STROŠKI}$$

Ko poznate ciljne stroške, morate v podjetju ugotoviti, ali ste s takimi stroški sposobni izdelati izdelek ali opraviti storitev, pri tem pa morate poleg stroškov proizvodnje upoštevati tudi morebitne stroške razvoja izdelka, trženja in stroške financiranja. Ciljni stroški torej vsebujejo vse stroške izdelka in vse druge stroške podjetja, ki nastanejo v določenem obdobju.

Kako se praktično lotite določanja ciljnih stroškov, če želite na trg prodreti z novim izdelkom? Najprej vedno raziščete trg in ugotovite, kolikšno prodajno ceno so kupci sploh pripravljeni plačati za vaš izdelek. Ciljne stroške izračunate s pomočjo spodnje formule, kjer v imenovalcu seštejete stroške + načrtovano maržo.

$$\text{ciljni stroški} = \frac{\text{prodajna cena}}{\text{stroški } 100 \% + \text{načrtovana marža } \%}$$

Pri tem lahko v praksi pride do napak v izračunih, če niste pozorni, od katere osnove se izračuna načrtovana marža. Poglejmo si to v naslednjem zgledu.

ZGLED: NAPAČNA UPORABA METODE CILJNIH STROŠKOV

Kot podjetnik želite prodreti na trg z novim električnim kaminom v obliki LED zaslona. Po raziskavi trga ugotovite, da so kupci za tak kamin pripravljeni plačati 90 EUR. Običajno v podjetju kalkulirate prodajne cene tako, da na izračunane stroške proizvodnje dodate 25 % maržo. Kako boste, torej kot podjetnik določili ciljne stroške proizvodnje tega novega kamina?

Pogosta napaka v kalkulaciji v tem primeru je, da enostavno izračunate 25 % od prodajne cene, kar naj bi vam predstavljalo načrtovani dobiček, in jih odštejete od prodajne cene:

$$25 \% \text{ od } 90 = 0,25 \times 90 = 22,50 \text{ EUR (dobiček)}$$

$$\text{Ciljni stroški izdelka bi po tem izračunu bili: } 90 \text{ EUR} - 22,50 \text{ EUR} = 67,50 \text{ EUR}$$

V resnici bi morali ciljne stroške pravilno izračunati na naslednji način:

$$\text{ciljni stroški} = \frac{\text{prodajna cena}}{\text{stroški } 100 \% + \text{načrtovana marža } \%} = \frac{90}{100 \% + 25 \%} = \frac{90}{1,25} = 72 \text{ EUR}$$

Pravilno izračunani ciljni stroški so torej 72 EUR, kar pomeni, da bi pri takih stroških dosegli 18 EUR dobička (to predstavlja 25 % od 72 EUR). Od tu naprej se morate kot podjetnik posvetovati s svojimi inženirji, ali so sposobni izdelati načrtovani električni kamin s takimi stroški (72 EUR). Ugotoviti morate vse neposredne stroške, povezane s to proizvodnjo (material in delo), ter tudi vse posredne stroške, ki smo jih spoznali v prejšnji točki in jih morate tudi vključiti v kalkulacijo.

V praksi se tudi dogaja, da se z naročnikom dogovorite za izvedbo nekega projekta in se že vnaprej dogovorite za prodajno ceno, ki je temeljila na oceni stroškov izvedbe. Ko se projekta dejansko lotite, pa včasih ugotovite, da bodo stroški, višji od načrtovanih. Poglejmo si naslednji zgled.

ZGLED: METODA CILJNIH STROŠKOV V GRADBENI DEJAVNOSTI

V podjetju se ukvarjate z izgradnjo gradbenih objektov. V pogajanjih z naročnikom določite prodajno ceno objekta, politika podjetja pa je, da mora vsak projekt prinesiti 30 % dobička, iz katerega podjetje pokriva še stroške uprave in prodaje.

Z naročnikom ste se dogovorili za izvedbo projekta, ki ga boste zaračunali v vrednosti 118.500 EUR (prodajna vrednost projekta), po predračunih pa ste ocenili naslednje stroške izvedbe tega projekta:
- stroški neposrednega materiala 50.000 EUR

- stroški neposrednega dela 20.000 EUR
- stroški neposrednih storitev podizvajalcev 15.000 EUR
- splošni proizvodjalni stroški (dodajate jih kot 5 EUR/delovno uro, načrtovanih je 2000 delovnih ur) 2000 x 5 EUR/h = 10.000 EUR

Ko seštejete vse stroške, ugotovite, da bo s projektom 95.000 EUR stroškov. Hiter izračun (30 % od 95.000 = 28.500) pokaže, da bi morala biti prodajna cena projekta 123.500 EUR. Ker je pogodba z naročnikom že podpisana, ste se odločili, da poiščete »rezerve« in poskušate znižati stroške, ki so trenutno načrtovani za ta projekt. Zanima vas, kolikšni naj bi bili ciljni stroški, če želite realizirati 30 % dobiček v tem projektu.

Izračun je naslednji:

$$\text{ciljni stroški projekta} = \frac{\text{prihodki}}{(\text{stroški} + \text{marža}) \%} = \frac{118.500}{100 \% + 30 \%} = \frac{118.500}{130 \%} = 91.154 \text{ EUR}$$

Eden od razlogov za uporabo metode ciljnih stroškov v praksi je tudi ta, da na večino stroškov, povezanih z izdelavo izdelka, lahko vplivate že v fazi načrtovanja in razvoja proizvodnje. Takrat lahko določate, v kolikšni meri boste poenostavili procese v proizvodnji, kje lahko uporabite cenejše materiale itd. Ko je izdelek enkrat pripravljen za proizvodnjo, so prihranki pri stroških lahko le še minimalni.

Spoznali ste možnosti, ki jih v praksi uporabljamo pri določanju prodajnih cen. Že v samem tekstu in zgledih smo opozarjali na razlike glede na vrsto vaše poslovne ideje, tu pa še enkrat povzemamo usmeritve za oblikovanje prodajnih cen (Glas, 1999):

- **V storitvenih podjetjih** oblikujte ceno na enoto časa, npr. postavke na uro določenega dela, na dan – stroški dela so namreč običajno največji del stroškov pri opravljanju storitev.
- **V gradbeništvu** običajno pripravite projekt, ki mora vključevati ocenjene stroške in vračunan dobiček, pri tem pa morate upoštevati tudi konkurente; možnosti so tudi z določeno ceno ter vključenimi premijami ali penali ali klavzulami o dovoljeni spremembi cen zaradi nepredvidenih okoliščin.
- **V proizvodnih podjetjih** lahko kalkulirate ceno glede na vse stroške ob polnem izkoristku zmogljivosti, lahko pa uporabite metodo direktnih stroškov in predvidenih posrednih stroškov (režije).
- **V trgovini** (tako v veleprodaji kot maloprodaji) uporabljajte običajne cene, ki dodajo določeno maržo na nabavno ceno. Pri tem upoštevajte tudi vse stroške (transport, kalo, zavarovanje itd.).

V vsakem primeru je s pomočjo načrtovanih stroškov in prihodkov pred odprtjem podjetja smiselno oceniti, ali vaša podjetniška ideja omogoča tudi spodobno preživetje vašega podjetja. Še posebej v situacijah, kjer je konkurenca veliko: ko nameravate odpreti lastno prodajalno, ko nameravate postati zastopnik katerega od proizvajalcev ali trgovcev, ko vstopate na trg storitev, kjer se boste držali cen konkurence – v teh primerih imate pravzaprav nadzor največkrat samo nad stroški. Skupaj si poglejmo naslednji zgled.

ZGLED: PREVERITE IZVEDLJIVOST SVOJE IDEJE

Ste podjetnica Manca, ki razmišlja o odprtju s. p., radi bi se ukvarjali s prodajo modne galanterije. Vaš načrt je naslednji: trgovsko blago boste kupovali od dobavitelja iz Italije. Preverili ste konkurenčne ponudnike in njihove prodajne cene, pridobili ste tudi že ponudbo dobavitelja iz Italije. Po opravljeni raziskavi trga ste ocenili, da bi v prvem letu lahko prodali za 36.000 EUR modne galanterije (po prodajni ceni). Za nakup začetne zaloge ste vložili lastne prihranke. Izračunali ste, da bo na nabavno ceno izdelkov možno dodati 50 % marže, tako dobljene prodajne cene pa so konkurenčne tudi drugim podobnim trgovcem. Trgovski lokal boste najeli v središču mesta blizu Ljubljane, za katerega, boste plačevali najemnino v višini 600 EUR in pripadajoče obratovalne stroške v povprečju 150 EUR mesečno. Na točki SPOT so vam povedali, da boste v prvem letu plačevali prispevke po približno 300 EUR mesečno (ker ste prvič ustanovili podjetje). Drugi administrativni stroški podjetja bodo cca 50 EUR mesečno.

Kako se vam bo izšla računica, če se uresničijo vaše napovedi glede letne prodaje?

Povzemimo (podatki so v EUR):

- prihodki od prodaje modne galanterije	36.000
- nabavna vrednost prodanega blaga (36.000/1,50)	24.000
- letna najemnina	7.200
- letni stroški obratovanja trgovskega lokala	1.800
- prispevki za socialno varnost podjetnice	3.600
- drugi administrativni stroški	600
- poslovni izid – izguba	-1.200

Vidimo, da boste morali še pred ustanovitvijo podjetja razmisliti najmanj o naslednjih zadevah:

- Ali lahko dobite cenejšega dobavitelja, ki bo še vedno ustrezal kakovosti, ki jo pričakujete?
- Se lahko pogajate za nižjo najemnino ali poiščete drugo lokacijo? Kako bi morebitna sprememba lokacije vplivala na načrtovano prodajo?
- Na kakšen način (če sploh) bi lahko povečali svojo prodajo? In od česa boste živeli, če morate iz svojega žepa dati 1200 EUR?

Potem ko ste predelali celotno poglavje, ste sposobni izračunati polno lastno ceno za svoj načrtovani izdelek, storitev ali projekt, ki ste ga že ali ga še boste zagnali z uresničitvijo svoje podjetniške ideje. Nato dobro razmislite, kateri način določanja prodajne cene je za vaš primer najprimernejši in določite prodajno ceno. Če ste v zelo konkurenčnem okolju, bo verjetno prodajna cena že določena, kot smo to nekajkrat poudarili, zato boste preverili s pomočjo metode ciljnih stroškov, ali ste sposobni s svojim izdelkom/storitvijo preživeti na trgu in ustvariti načrtovani dobiček. Če imate unikaten izdelek, idejo za storitev, ki predstavlja tržno nišo, pa ugotovite, po katerem od možnih predstavljenih pristopov boste postavili svoje prodajne cene. Ni odveč opozoriti, da je tudi v tem primeru smiselno preveriti trg (vaše kupce), če so tako ceno tudi pripravljeni plačati.

Priporočamo tudi ogled videa, ki je dostopen na povezavi: [»Cost plus pricing«](#).

V nadaljevanju smo za vas pripravili delovni list z različnimi primeri, s katerimi boste lahko utrdili novo pridobljeno znanje o oblikovanju lastnih in prodajnih cen svojih izdelkov ali storitev.

Delovni list: Določanje lastnih in prodajnih cen

1. Za svoje proizvode ali storitve s pomočjo analize trga preverite prodajne cene, ki jih ima vaša konkurenca. Če imate možnost ugotoviti, kakšne so bile cene pred enim in dvema letoma v primerjavi s sedanjimi cenami, boste ugotovili tudi trend gibanja prodajnih cen (% naraščanja, padanja cen).

Proizvod A	Cena pred dvema letoma	Cena pred enim letom	Trenutna cena
Konkurent 1			
Konkurent 2			
Konkurent 3			

2. Za proizvodne dejavnosti: za svojo podjetniško idejo ali za posel, s katerim se že ukvarjate, razmislite, katere stroške lahko opredelite kot neposredne in katere kot posredne. Bodite pozorni, da boste upoštevali vse stroške, ki se bodo pojavili v podjetju v enem obdobju (meseču ali letu).

Nato izračunajte lastno ceno svojega izdelka! Pri tem seštejte vse zgoraj določene posredne stroške in jih delite z načrtovano količino proizvedenih izdelkov. Znesek prištejte k ugotovljenim neposrednim stroškom na enoto izdelka.

Neposredni stroški

Posredni stroški v proizvodnji (amortizacija opreme, splošni material, storitve, povezane z vzdrževanjem, energija ...)

Drugi posredni stroški (prodaja, nabava, administracija)

3. Za storitveno dejavnost: za svojo podjetniško idejo ali za posel, s katerim se že ukvarjate, določite:
 - Stroške dela (ali prispevkov, če boste delovali kot s. p.) in vse druge administrativne stroške v podjetju. Bodite pozorni, da boste upoštevali vse stroške, ki se bodo pojavili v podjetju v enem obdobju (meseču ali letu).
 - Stroške potem delite na načrtovano delovno uro, če boste svoje storitve merili v opravljenih urah ali s predvidenim številom opravljenih storitev v enem meseču.
 - Določite stroške materiala, ki ga boste v povprečju porabili pri opravljanju storitve. Ugotovite lastno ceno izvedbe svoje storitve!

Stroški dela

Administrativni stroški

Stroški na enoto (delovna ura, število opravljenih storitev)

Povprečni stroški materiala

Lastna cena storitve

4. Razmislite o značilnostih panoge, v katero vstopate, o konkurenci, s katero se boste soočili, o (ne)unikatnosti svojega izdelka ali storitve. Odgovorite na vprašanje:

Sodite v dejavnost, kjer vam trg določa prodajno ceno?

Ali boste delovali v manj konkurenčnem okolju?

5. Kateri od opisanih načinov bo najprimernejši za določanje prodajne cene vašega proizvoda ali storitve?

a) Stroški (lastna cena) + marža = prodajna cena

b) Prodajna cena – načrtovani dobiček = ciljni stroški

6. Izberite primerno metodo in izračunajte prodajno ceno za svoj proizvod oziroma storitev! Dobljeno ceno nato še enkrat primerjajte s prodajnimi cenami pri svojih konkurentih. Dobro je, da sprejemljivost izračunane prodajne cene preverite tudi pri svojih potencialnih kupcih.

7. Na podlagi načrtovane prodaje in ocenjenih stroškov izračunajte (ocenite) poslovni izid (dobiček ali izgubo) za prvo leto svojega poslovanja.

5.2 TRŽENJE IN PRODAJA

Pred poslovnim modelom ste že opredelili edinstveno vrednost svojega izdelka ali storitve, preverili ste, kdo so vaši kupci in ali bi kupili vaš izdelek ali storitev. Sedaj je treba narediti korak naprej in se vprašati, kako boste dosegli svoje kupce in prodali svoje izdelke oz. storitve. V tem kontekstu je smiselno proučiti in razumeti fenomena trženja ter prodaje.

Trženje je nujno potrebna aktivnost, katere pomena bi se morali zavedati vsi podjetniki. Na osnovi trženja lahko sporočamo potencialnim strankam, da sploh obstajamo, da je naša ponudba boljša od konkurenčne, da so naše aktivnosti v podjetju usmerjene trajnostno ali da se želimo s ponudbo prikazati kot družbeno odgovorno podjetje. Izvajanje trženja je kompleksno opravilo, saj vsebuje prvine podjetništva, ekonomije, psihologije, sociologije in še kaj. Nekateri avtorji, npr. Kotler, opredeljujejo trženje kot umetnost ([Marketing is the art of creating genuine customer value](#)). Vsekakor pa kakovostno izvajanje trženja svoje dodane vrednosti (izdelkov ali storitev), ki rezultira v rasti podjetja, ni preprosto naključje dejavnikov, ki bi jih lahko poimenovali sreča, ampak kombinacija idej, tehnik, medijev in še česa za doseg tržnih ciljev.

Če gledamo na posel površno, lahko zamenjamo trženje in prodajo. Prodaja so vse dejavnosti, ki so povezane s prodajo dodane vrednosti; lahko se izkazuje kot vsi prodani izdelki ali storitve v določenem časovnem obdobju. To obdobje je lahko dan, teden, mesec, leto ali kaj drugega.

Kaj je tržna potreba?

Za razumevanje potreb trga, vaših kupcev, je treba videti svet z njihovega vidika. Večina uspešnih marketinških strategij za spodbujanje povpraševanja po izdelku ali storitvi zahteva uporabo nekaterih povratnih informacij kupcev, da ocenite, kako dobro izdelek ali storitev dejansko vpliva na kupce. Uspeh nekaterih izdelkov oz. storitev se v veliki meri opira na dejavnike, ki jih je težko opredeliti, npr. impulzivni nakup, stilske preference in tržna gibanja. Vendar je bistvo trženja izdelkov in storitev v iskanju načinov za zadovoljitev dejanskih, funkcionalnih potreb kupcev. Uspešno trženje izdelkov oz. storitev je povezano z inovativnim razvojem načinov, ki na empatični način obravnavajo potrebe kupcev. Pri tem pa sporočajo kupcu vse koristi pri uporabi izdelkov oz. storitev.

Pri trženju je ena izmed bolj razširjenih metod metoda [4P](#) (Kotler), ki predstavlja produkt (product), ceno (price), postavitev na trg (placement) in promocijo (promotion). Tukaj podjetniki razmišljate o svoji ponudbi in jo opredelite na jasn in razumljiv način za različne tržne segmente. Pri ceni je treba upoštevati stroške, konkurenco, kakovost ponudbe in dejstvo, da je boljše na začetku postaviti višjo ceno, ki jo lahko kasneje znižamo (npr. popusti). Težje je ceno dvigovati. Pri postavitvi na trg gre za plasiranje naše dodane vrednosti na način, da bo našim kupcem dostopna, pri promociji pa gre za predstavitev vseh elementov, ki bi lahko pozitivno vplivali na nakupne odločitve naših potencialnih strank.

V modernem marketingu se poleg tradicionalnega fokusiranja na model 4P uspešna mlada in tudi ustaljena podjetja fokusirajo na iskanje inovativnih ter cenovno primernih rešitev za maksimalen učinek trženja.

V vsakem primeru je treba pred kakršnokoli trženjsko akcijo definirati cilje, ki jih hočemo s tem doseči, in strategijo, ki nam bo omogočila doseganje teh ciljev. Kot povsod pri delu je treba tudi pri trženju definirati merljive kriterije, ki nam bodo pokazali, kako uspešna je bila posamezna kampanja ([KPI](#) – key performance indicators). V primeru uspeha je smiselno izvajati podobne aktivnosti naprej, sicer moramo spremeniti metode trženja in strategije, da bodo cilji doseženi.

Za podjetnike, ki začinjate s svojo podjetniško potjo, je smiselno razlikovati dve trženjski strategiji, ki sta [potisni oziroma povleci](#) (»push in pull«). Pri strategiji potisni, poskušamo potencialnim kupcem predstaviti dodano vrednost preko tradicionalnih neposrednih kanalov, kot so prodaja prek spleta, osebna prodaja, sejmi, razstave, tekmovanja in podobno. Drugače poskušamo pri strategiji vleci potencialne stranke privabiti, da pridejo do nas oziroma da obišejo naša prodajna mesta z raznovrstnimi tehnikami oglaševanja, promocijami, degustacijami in podobno. Komunikacijski miks je v tem kontekstu vrsta različnih tehnik, ki se med seboj dopolnjujejo s ciljem, da se v naslednji fazi prodaja realizira na višji ravni.

Kadarkoli govorimo o trženju, je nujno razmišljati tudi o znamki. Če pogledamo primer enega izmed največjih podjetij na svetu glede na tržno kapitalizacijo Apple (1triljon USD), je vrednost znamke Apple 20 % vrednosti podjetja. Pri vstopu na trg je smiselno, da vedno promoviramo svojo znamko s ciljem večje prodaje in doseganja višjega dobička. Glede na mnoge študije je znamka pomemben faktor uspeha ali neuspeha podjetja. Glavni namen [znamčenja](#) (»branding«) pa je utemeljitev dodane vrednosti nove ali vzdrževanje že uveljavljene znamke. Poglejmo si tipičen primer superg in nakupnih odločitev okoli njih. Glede na to, da je uporabnost dveh različnih parov superg (ena je prepoznavna znamka, druga pa je generik) podobna, so kupci kljub temu pripravljeni odšteti več denarja za znamko. K tej odločitvi pripomore zavedanje znamke (»brand awareness«), ki pomeni povezovanje koristi znamke s ceno za kupca.

Ena izmed najučinkovitejših tehnik trženja je [gverilski marketing](#). Ta oblika se je pojavila s pojavom digitalnih medijev in socialnih omrežij. Gverilsko trženje je nekonvencionalen pristop trženja, ki ga je težko ozko definirati, na grobo pa ga lahko zgolj orišemo. Bistvo tega načina trženja je, da z danimi viri in nizkimi investicijami ustvarimo pozicioniranje določene znamke na trgu in s tem posledično ustvarjamo maksimalen dobiček za podjetje. Glede na izvajanje poznamo več oblik gverilskega trženja, kot so besede od ust do ust, odmevno trženje in viralno trženje.

Verjetno je najboljša oblika trženja od [ust do ust](#). Vzrok za to je verjetno dejstvo, da ljudje radi zaupamo mnenju ljudi okoli sebe. Tukaj je pomembno, da damo ljudem ali skupnostim razlog, da govorijo o nas. Najpogosteje se o različnih izdelkih oziroma storitvah pogovarjamo z družino, prijatelji, predstavniki skupnosti in podobno. V obdobju digitalnih

medijev pa so naše referenčne osebe razni vplivneži, vlogerji, blogerji in podobno. Zanimivo je, da so se zadnje vloge, ki so lahko tudi poklici, pojavile v večini s širjenjem socialnih omrežij.

Pri [odmevnem trženju](#) gre za to, da ljudi najprej učimo, jim predstavimo svojo dodano vrednost in pri tem že izvajamo segmentacijo trga. Posameznike s homogenimi lastnostmi razvrščamo v skupine, ki so med seboj raznolike. Na ta način lahko vsakemu segmentu predstavimo konkretno sporočilo, ki se bo nanašalo na njihove potrebe oziroma pričakovanja (mladim prek socialnih medijev in upokojujencem prek lokalnih časopisov). Primer odmevnega trženja bi lahko bila pašteta Argeta, ki so jo razvijale mame in naj bi bila zaradi tega bolj okusna ter bolj zdrava, vsekakor pa njena uspešna prodaja vpliva na dobiček v podjetju, ki je kampanjo plasiralo.

Trenutno je najbolj zaželena oblika trženja [viralno](#) trženje. V tem kontekstu tržniki ustvarjajo sporočila, ki so zabavne ali informativne narave na način, da se lahko delijo med ljudmi preko raznih spletnih portalov. Pogoje je, da je vsebina zanimiva oziroma da so jo ljudje pripravljene samoiniciativno deliti med svojo socialno mrežo. Vsebine, ki se objavljajo v tem kontekstu, so drugačne, inovativne, včasih čudne, prijetne, šokantne ali kaj povsem tretjega. Najpomembnejše je, da se pri viralnih sporočilih jasno sporoča znamka ali produkt oziroma storitev podjetja, da lahko to potem vpliva na prodajo.

Za podjetnike začetnike je najbolj priročen direktni marketing, saj največkrat uporablja digitalne vsebine, ki ne zahtevajo velikega vložka. Primerna strategija trženja je odvisna od mnogih dejavnikov, kot so: znanje in izkušnje ustanovitelja ali tima, razpoložljivi tržni proračun podjetja, poznavanje tržnih orodij, komunikacijskih, mrežnih in pogajalskih sposobnosti za pridobivanje novih kupcev ter stopnja obvladovanja socialnih in drugih medijev.

S klikom na povezavo lahko preberete več o [direktnem marketingu](#).

Pridobitev prvih 10 ali 20 kupcev je najtežja naloga. Oglejte si nekaj nasvetov, kako do prvih kupcev:

- Prvo ponudbo za kupce oblikujte skupaj z njimi, naj bodo kupci sooblikovalci vaše prve ponudbe.
- Ker ste sami odgovorni za prodajo in marketing nasploh, je pomembno, da oblikujete trženjski načrt, ki predvideva tudi nižjo ceno izdelka od konkurenčnih.
- Ker je najtežje pridobiti prve in pripadne kupce, boste morali veliko energije usmeriti v personaliziran in osebni odnos do njih ter jih nenehno obveščati o svojih nadaljnjih korakih.
- Čim večkrat jim prosite za podporo, naj vam ne bo nerodno. Ob prvem nakupu se jim osebno zahvalite.
- Če vaše izdelke kupuje neko podjetje, skušajte komunicirati z njihovimi direktorji in ne samo komercialisti. S tem boste pridobili stopnjo kredibilnosti.
- Tako kot je za vas pomembna rast podjetja, je pomembna tudi za vaše kupce. Pomagajte jim, da bodo rastle skupaj z vami na katerikoli način. Tako boste krepili vzajemno pripadnost.
- Naj bo socialni medij z vaše strani vedno podpora mreži vaših kupcev. Medsebojno jih povežite in vsakokrat jih prosite za mnenje o svojih izdelkih in storitvah.

Prodaja

Prodaja izdelkov oz. storitve temelji na principu, da je treba k nakupu kupca motivirati in ga prepričati/spodbuditi – uspešna prodaja pomeni plačane izdelke oz. storitve ter prihodke podjetja.

Prodaja predstavlja »kri« vsakega podjetja, brez nje podjetje ne more obstati. Prodajni proces je kontinuirana pretvorba potencialnih kupcev v kupce, ki znova in znova plačajo za vaše izdelke oz. storitve. Prodaja bo uspešna, če so izdelki oz. storitve prilagojeni potrebam kupcev, zato je treba raziskovati obnašanje in potrebe kupcev, spoznavati njihov način razmišljanja in graditi na konkurenčnih prednostih pred vašimi tekmeci. Danes ne zadošča prodati izdelka oz. storitve. Spremljati in meriti morate zadovoljstvo kupcev z opravljenimi nakupi ter se obnašati vedno bolj družbeno odgovorno.

Kako poteka prodaja?

- **Iskanje kupca in začetni stik** – bodisi direktno bodisi preko e-pošte ali z nekim povabilom na predstavitev, z udeležbo na dogodkih, kjer se predstavljajo podjetniki in mreženjem.
- **Kvalificiran pristop** – pripraviti morate kakovostno predstavitev svojega izdelka ali storitve, ki na najboljši možni način prikaže, kako bo rešen kupčev problem, zadovoljena njegova potreba.
- **Ocena marketinške oz. tržne potrebe** – pomembno je, da opravite bodisi intervju bodisi poglobljeno anketo o potrebi vaših kupcev v povezavi z vašim izdelkom.
- **Podjetniška predstavitev izdelka/storitve** – tu uporabite svoje znanje in večino poslovne komunikacije, ko prepričljivo predstavite svoj izdelek (temu je namenjeno posebno poglavje v nadaljevanju).
- Razčiščenje zadnjih podrobnosti in **dostava končne ponudbe za nakup** – tu se potrudite razčistiti s kupcem vsa pričakovanja, da ne bi kasneje prišlo do nevšečnosti, npr. dostava, distribucija, garantni roki, post-servisne storitve ipd. Po potrebi (če imate opraviti z velikim kupcem) sledi podpis medsebojne pogodbe o sodelovanju.
- **Zaprtje posla** – ko je posel (prodaja) sklenjen, naredimo vse, da se stvari izvedejo po dogovorjenih pravilih in v rokih.
- **Poprodajne aktivnosti** – potrudite se kontinuirano komunicirati s svojimi kupci, pošiljajte novice, ki poudarjajo nove dosežke (uspeh) podjetja in jih seznanjajte s prihajajočimi novitetami. Vse to je možno izvajati tudi preko socialnih medijev.

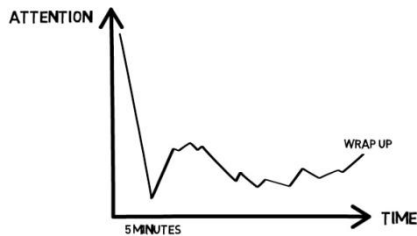
5.3 PREDSTAVITEV POSLOVNE IDEJE (»ELEVATOR PITCH«)

Svojo idejo želite spremeniti v resničnost. Nujno boste morali pridobiti (zagotoviti) finančna sredstva, partnerje, stranke, tudi potencialne investitorje. Zato je ključnega pomena, da znate na primeren način predstaviti svojo idejo, svojo zgodbo. In običajno (bodoči) podjetniki svojo idejo predstavite s t. i. »elevator pitch«. »Elevator pitch« pomeni kratko predstavitev, ki ne traja nič dlje kot vožnja z dvigalom, ki je fokusirana na potencialne partnerje, stranke, investitorje in v kateri jim jasno predstavite ključne vidike svojega posla, da prebudite njihov interes. Seveda predstavitev prilagodite tipu poslušalca, ki mu je ta namenjena, saj ni za vse primerna enaka predstavitev.

Zato je vprašanje, kako predstaviti svojo idejo, da boste pridobili zanimanje poslušalcev, in katero »orodje« uporabiti za ta namen. Ko enkrat dobite priložnost za predstavitev, jo morate znati izkoristiti. Najpomembnejše je, da prebudite zanimanje svojih poslušalcev, saj dejstvo, da so vas povabili na predstavitev, še ne pomeni, da ta interes že imate. Iz grafa je videti, da le-ta zelo hitro po začetku predstavitve upade, če pri vašem uvodnem

stavku ne zastržejo z ušesi. Na začetku morate znati s polno energije, entuziazma, z izkazovanjem svoje vere vase in za svojo idejo povedati, zakaj bi jim morala biti všeč.

Graf 2: Kako predstaviti idejo?



Vir: sequoiacap.com/article/how-to-present-to-investors.

Kako lahko to naredite? Četudi boste pri predstavitvi uporabili prosojnice, govorite čim bolj prosto. Morate biti pripravljeni in natančno vedeti, kaj želite ter kaj boste povedali. Zato že v uvodu povejte:

Kaj ste spremenili, kaj je novega: Razložite, kaj je tista inovacija, ki odpira priložnost za ustanovitev svojega podjetja, ki se bo razlikovalo od drugih. Kaj je vaša ideja? Zakaj se »splača to«, kar ponujate? Šele ko razumemo, zakaj se spleča, nas zanima, kako deluje, ne obratno. Zato se vedno vse začne z edinstveno vrednostjo. (Želite mi prodati kampanjo digitalnega marketinga? Me ne zanima. Želite od mene 40 tisoč EUR, ki jih boste vložili v digitalno kampanjo in mi pomagali prodati 400 tisoč EUR storitev? To me zanima. **Kje podpišem?**

Kaj delate: V eni povedi jasno razložite, kaj ponujate, da boste lahko izkoristili to veliko spremembo, ki jo prinaša vaša rešitev.

Nekaj dejstev: Ključni podatki o podjetju – kdaj ste ga ustanovili, koliko je zaposlenih, v kateri stopnji razvoja ste/privlačnost trga, koliko sredstev potrebujete? To bo pomagalo potencialnim investitorjem, da postavijo preostanek vaše predstavitve v kontekst.

Po uvodu, ki je pritegnil interes poslušalcev – vmes preverite, ali ga res imate – je šele čas, da predstavite svoj načrt predstavitve in začnete predstavljati običajne informacije npr. o izdelku, velikosti trga, timu itd., da podrobneje predstavite svojo zgodbo. Vaši poslušalci so najverjetneje že v preteklosti spoznali podjetja, ki so podobna vašemu. Morda so v dvomih, ki temelji na predhodnih izkušnjah na podobnem trgu. V svoji predstavitvi se morate dotakniti teh dvomov. Potencialne vlagatelje morate vprašati, ali obstajajo kakšna posebna vprašanja oz. vprašanja, ki bi se jih morali zagotovo dotakniti. Obstaja veliko načinov za predstavitev celotne zgodbe podjetja. Pomembno je, da se pri tem počutite samozavestno, da pokažete svojo strast in zaupanje do posla, da pokažete svojo energijo, da pokažete, da obvladate svoj posel. Obvladajte tudi govorico telesa.

In znati se morate izogniti pastem, ne glede na to, komu predstavljate. Zato je pomembno, da znate prilagoditi svojo predstavitev, da pa se le-ta vrti okoli naslednjega:

- **»Bolečina«/problem:** Jasno predstavite problem, ki ga rešujete; pri konceptih za kupce govorite o potrebah kupcev; pri podjetniški ideji pokažite, da dobro razumete problem kupcev (Ali ste se postavili v njihove čevlje? Ali ste prebrskali po njihovem profilu LinkedIn, spletni strani, objavi v medijih); če ne boste prepričali investitorja, da je nekaj »narobe«, ga vaša rešitev ne bo pritegnila.
- **Rešitev:** Imejte pred očmi učinek, ki ga ustvarjate za kupce, sami verjemite, da delate nekaj vrednega (vrednost morate znati izraziti v številkah); vedno ni možno pokazati rešitve (npr. infrastruktura programske opreme), ampak, kjer le lahko,

uporabite demo (»slika je vredna tisoč besed«), uporabite slike procesov, da si lažje predstavljajo rešitev.

- **Velikost trga:** Če je nov trg, je najboljši način, da se tega lotite tako, da pojasnite, koliko uporabnikov ali kupcev obstaja za izdelek/storitev, kako ta številka sčasoma raste in koliko je vreden vsak od teh uporabnikov/kupcev (ta zadnji del je priložnost za predstavitev modela postavljanja cen/ustvarjanja prihodkov). Če gre za nadomestni trg, ko npr. programska oprema avtomatizira obstoječo storitev, potem razložite, kako velik je današnji trg in koliko pričakujete, da ga bo vaša rešitev skrčila z nižjimi cenami. Izogniti se morate uporabi podatkov iz raznih tržnih raziskav, ne da bi jih pojasnili.
- **Konkurenca:** Raje predstavite vse konkurente, kot pa da jih potencialni investitor odkrije kasneje. To je proaktivni način, da opišete, v čem ste s svojo rešitvijo drugačni. Do konkurence ne bodite arogantni, samovšečni ali zaničevalni. Pokažite svoje delo, v katero močno verjamete.
- **Tim:** Če vam je uspelo pritegniti investitorja, ga bo sedaj zanimal podjetniški tim. Predstavite svoje reference, izkušnje ustanoviteljev, tiste, ki poudarjajo vaše posebne talente, izkušnje, ki so relevantne za uspešno vodenje podjetja.
- **Finance:** Da se ne bi izgubili v predstavljanju finančnih podatkov, vam svetujemo koncept »KIS« - preprosta predstavitev (»keep it simple«), v kateri prikažete, kako boste v določenem časovnem obdobju porabili denar za doseganje specifičnih, pomembnih vidikov poslovanja (npr. da boste z izdelkom/storitvijo vstopili na trg).

Običajno vas ob povabilu na predstavitev potencialni investitorji že seznanijo s časom, ki ga boste imeli za predstavitev. Priporočamo vam, naj ta ne bo daljša od 20 minut, saj morate pustiti dovolj časa za možna vprašanja po predstavitvi (razumite, da se predstavitev konča, ko ljudje vzamejo v roke pametne telefone ali začnejo tipkati e-poštna sporočila, medtem ko vi govorite). Pet minut je zelo veliko časa, 10 minut se pa lahko zelo vleče, če ste nezanimivi. Pomembno je, da za dialog in pomembno izmenjavo informacij pustite čim več časa. To je vsekakor koristneje kot zgolj usmeritev na to, kar želite povedati skozi samo predstavitev.

Na predstavitev se morate zelo dobro pripraviti zato, da bodo potencialni investitorji na koncu rekli: **»Odlična ideja, o tem bi želeli slišati več, pridite k nam na sestanek čim prej!«**

<p>Za vas smo pripravili delovni list; po korakih se preizkusite v pripravi na predstavitev svoje poslovne ideje pred potencialnimi investitorji.</p> <p>Vzemite spoznanja iz zgoraj zapisanih korakov in zapišite vse, kar boste povedali. Zakaj ste prišli, kakšno je vaše razumevanje okoliščin kupca, kaj novega prinaša vaša rešitev, kaj ponujate, zakaj se splača, kako deluje. Zapisano na glas preberite, najbolje kar nekomu drugemu. Nato popravite tisto, kar se bo slišalo nezanimivo in nerazumljivo, torej večino zapisanega ter ponovite vajo. Po nekaj poskusih boste opazili velik napredek.</p>	
<p>Vadite vsaj stokrat pred ogledalom.</p>	<p>Ko ste zadovoljni z besedilom, začnite brati na glas. Od začetka do konca, vsaj stokrat. Vnašajte popravke in prilagoditve, da vam besedilo sede.</p>
<p>Pripravite pet prosojnic za ozadje.</p>	<p>Odločite se, ali ste prišli pred potencialne investitorje, partnerje, ali pa se boste skrivali za prosojnicami. Lahko si sami izračunate, katera vloga naredi boljši vtis. Če govorite pred večjo skupino, se pričakuje, da bo nekaj v ozadju. Izdelajte nekaj prosojnic z največ enim stavkom sporočila. Če govorite ena na ena ali z nekaj ljudmi, pozabite na prosojnice, ljudje so</p>

	se prišli pogovarjat z vami, ne z vašimi prosojnicami.
Izdelajte povzetek povedanega v obliki zapisa.	Eno je nekaj povedati, drugo je imeti stvari podkrepljene na papirju. Škoda, da je tako, ker papirni del vzame veliko časa. Ampak tako je. Ne pozabite, ljudje, s katerimi sestankujete, vas morajo prodati naprej, vsaj svoji ekipi, pogosto svojim šefom. Potrebujejo nekaj, na kar se lahko oprejo, sicer se ne bodo izpostavili za vas.

S temi opisanimi koraki lahko pripravite predstavitev, ki vam bodo pomagale pritegniti potencialne investitorje, partnerje in skleniti obetavne posle. Vredno je vložiti vsako minuto svojega časa.

5.4 PRAVNI VIDIKI SAMOSTOJNE PODJETNIŠKE POTI IN VZPOSTAVITEV PODJETNIŠKEGA TIMA

5.4.1. Postopki ustanovitve podjetja in različne pravne oblike

Preverili ste svojo poslovno idejo. Testirali ste trg in imate potencialne kupce, ocenili ste svoje prihodke, stroške ter potencial ustvarjanja dobička. Sedaj morate narediti korak naprej. Če želite začeti poslovati, morate najprej registrirati ustrezno pravnoorganizacijsko obliko svojega delovanja. Izbirate in odločate se lahko med različnimi pravnoorganizacijskimi [oblikami](#). Te delimo na kapitalske in osebne gospodarske družbe, zavode, društva, osebe zasebnega prava in samostojnega podjetnika. Ko izbirate, morate pri tem upoštevati številne prednosti in slabosti posameznih oblik poslovanja, davčno zakonodajo ter postopek registracije posamezne oblike podjetnika.

5.4.1.1 Gospodarska družba – poslovanje

Gospodarska družba je pravna oseba, ustanovi se z vpisom v sodni register. Najpogostejša oblika gospodarske družbe je družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.) kot kapitalska družba. Najpogostejša oblika osebne družbe pa je družba z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.). Druge oblike kapitalskih in osebnih družb so dostopne na povezavi: [tu](#).

Če želite ustanoviti d. o. o., potrebujete določeno višino ustanovnega kapitala in kot družbeniki za obveznosti družbe odgovarjate samo do višine ustanovnega kapitala oziroma premoženja družbe. Pri d. n. o. ni predpisan ustanovni kapital (to ne pomeni, da ne potrebujete zagonskega kapitala za začetek poslovanja), družbeniki pa za obveznosti družbe odgovarjate z vsem svojim osebnim premoženjem, v sorazmerju z deleži.

Ko začnete poslovati, ste običajno mikro družba oz. podjetje. Velikost podjetja je določena v ZGD-1 (55. člen), [kriteriji](#) za določanje velikosti podjetja pa so povprečno število delavcev v poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje in vrednost aktive/sredstev podjetja. Velikost podjetja vpliva na vaše poslovanje, na uporabo bilančno-računovodskih pravil, členitev računovodskih izkazov in obseg poročanja o vašem poslovanju.

Gospodarske družbe oz. podjetja poslujejo v skladu z ZGD-1 in [ZDDPO-1](#) ter vodijo poslovne knjige v skladu s [SRS](#).

5.4.1.2 Samostojni podjetnik – poslovanje

Večina podjetnikov vas za poslovanje izbere obliko samostojnega podjetnika ([podjetnik, s. p.](#)), ki je fizična oseba, ki samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost, jo opravlja trajno, samostojno, z namenom ustvarjanja dobička. Za svoje poslovanje, kot s. p., odgovarjate z vsem svojim premoženjem in za ustanovitev ne potrebujete ustanovnega kapitala, seveda pa potrebujete zagonski kapital, da začnete s poslovanjem. Po Zakonu o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (22. člen [ZPIZ-2](#)) lahko delujete kot podjetnik tudi, če ste redno zaposleni kje drugje, podjetniško dejavnost pa registrirate kot popoldanski s. p.

Kot podjetnik (s. p.) poslujete v skladu z [Zakonom o dohodnini](#) in [SRS 39 \(2009\)](#) oziroma [SRS 30 \(2016\)](#).

Kot podjetniki lahko poslujete tudi v drugih pravnoorganizacijskih oblikah, kjer pa je osnovni motiv poslovanja nepridobiten, npr. kot [društva](#), invalidske organizacije, [zavodi](#), osebe javnega prava ...

V nadaljevanju vam natančneje predstavljamo [značilnosti](#) poslovanja podjetnika v obliki s. p. in v obliki d. o. o., ki sta najpogostejši obliki poslovanja mikro in malih podjetnikov.

Tabela 1: Prednosti in slabosti poslovanja podjetnika kot d. o. o. ali s. p.

	Fizična oseba – samostojni podjetnik – s. p.	Pravna oseba – d. o. o.
Status	Fizična oseba, ki opravlja dejavnost.	Pravna oseba kot samostojen subjekt.
Začetni kapital	Ni ustanovnega kapitala, potrebujete pa sredstva za zagon poslovanja.	Ustanovni kapital najmanj 7.500,00 EUR, ravno tako potrebujete sredstva za zagon poslovanja.
Odgovornost podjetnika	Odgovarja z vsem svojim premoženjem, tudi osebnim.	Odgovarja samo do višine ustanovnega kapitala, samo s premoženjem družbe.
Registracija	Hiter in enostaven vpis v poslovni register na točki VEM oz. SPOT.	Vpis na točki VEM samo za enostavni d. o. o. (vložek samo v denarju); za zahtevni d. o. o. je potreben notar (vložek v sredstvih, več ustanoviteljev, zakonci, tujci).
Razpolaganje s sredstvi podjetja	Prosto razpolaga s sredstvi na poslovnih računih in gotovino, kar pomeni, da lahko preliva denar iz gospodinjstva v podjetje in obratno.	Podjetnik ne more prosto razpolagati s sredstvi podjetja, ker je premoženje podjetja ločeno od osebnega premoženja.
Računovodstvo	Enostavno knjigovodstvo do določenih pogojev; dvostavno knjigovodstvo; evidence za normiranje.	Samo dvostavno knjigovodstvo.
Zakonodaja Prispevki – plača	ZGD, SRS, ZDoh. Samozaposlen podjetnik plačuje prispevke glede na dobiček preteklega leta, nima plače (kar ostane, je plača in dobiček).	ZGD, SRS, ZDDPO. Samozaposlen družbenik – zavarovalna osnova 40 – sam plačuje prispevke od dohodka preteklega leta, družba mu izplačuje dohodek po poslovodni pogodbi.

Obdavčitev	Podjetnik, ki je zaposlen drugje, plačuje pavšalne prispevke .	Zaposlen družbenik – zavarovalna osnova 01- delovno razmerje in prispevke plača družba od izplačane plače. Fiksna 19 % obdavčitev dobička.
Izplačilo dobička	Naraščajoča lestvica dohodnine za s. p. in možnost upoštevanja splošne olajšave za dohodnino. 20 % obdavčitev normiranca do določenih pogojev .	
Pridobitev sredstev za investiranje	Dobiček dokončno obdavčen v letni dohodnini. Manj verodostojna oblika.	Obdavčitev družbenika kot fizične osebe s 25 % davka. Bolj verodostojna oblika.

Razlike, ki smo jih predstavili, zelo vplivajo na poslovno odločanje in poslovanje vaših podjetij. Zato dobro razmislite, kako se boste organizirali za uresničevanje svoje podjetniške ideje, v kateri obliki boste poslovali in zakaj.

Za vas smo pripravili delovni list, ki ga izpolnite.

V kateri obliki boste poslovali in zakaj?	Dejavniki v korist odločitvi	Dejavniki proti odločitvi
Podjetnik – s. p.		
Popoldanski s. p.		
d. o. o.		
d. n. o.		
Vaša odločitev	Posloval bom kot:	

In kako ustanovimo s. p. ali d. o. o.?

5.4.1.3 Postopek ustanovitve podjetnika (s. p.)

Registracija s. p. je hitra, enostavna in brezplačna. Omejitev je, da ste stari 18 let ali da ste stari 15 let in imate odločbo CSD, da ste opravilno sposobni.

Pred registracijo morate razmisliti in se odločiti o:

- **Imenu oziroma firmi s. p.,** s katero boste pri poslovanju nastopali na trgu in bo vaš prepoznavni znak. Sestavljena je iz vašega imena in primka, oznake, da gre za s. p., oznake dejavnosti in dodatnih sestavin. Firma ima dolgo ime (Primer: SONČNICA, trgovina in storitve, NINA PODJETNICA, s. p.) in kratko ime (Primer: NINA PODJETNICA, s. p.). Po 12.–28. členu ZGD-1 je treba pri izbiri imena firme upoštevati tudi omejitve glede jezika, imena in drugih sestavin firme.
- **Sedežu dejavnosti s. p.,** kjer boste opravljali večino poslov in od koder boste vodili dejavnost.
- **Dejavnosti s. p.** – praviloma kot podjetnik lahko opravljate vse dejavnosti, razen tiste, ki so z zakonom omejene (na primer bančništvo, proizvodnja orožja ...). Dejavnosti izberete po šifrah iz standardne klasifikacije dejavnosti – SKD. Za nekatere dejavnosti (npr. frizerska dejavnost, kozmetična in pedikerska dejavnost, popravilo malih gospodinjskih aparatov ... – obrtne in obrtem podobne dejavnosti – boste morali vpisati dejavnosti tudi v [Obrtni register](#), da pridobite [obratno dovoljenje](#).

Kot s. p. se lahko registrirate sami preko portala [VEM](#), kjer potrebujete [digitalno potrdilo](#) ali pa na eni od točk [SPOT](#) (na izpostavah AJPES). Za registracijo na točki SPOT potrebujete veljavni osebni dokument, davčno številko in če niste lastnik objekta, kjer želite registrirati sedež, je treba priložiti overjeno izjavo lastnika objekta, ki vam dovoljuje poslovanje na tem naslovu. Izjavo overite brezplačno na katerikoli Upravni enoti, pri čemer je potrebno plačilo takse. Izjave ni treba overiti, če lastnik objekta poda izjavo na točki SPOT. Na točki SPOT izvedejo vpis v poslovni register, prijavo na FURS in prijavo v obvezna socialna zavarovanja.

Registracija s. p. poteka v 5 [korakih](#) (na povezavi so opisane vse podrobnosti): prijava v poslovni register, prijava na FURS, prijava v obvezna socialna zavarovanja, sklep o registraciji, odprtje poslovnega računa pri izbrani poslovni banki.

S tem ste registrirani kot podjetnik in lahko začnete z načrtovano podjetniško dejavnostjo.

V nadaljevanju se preizkusite v izpolnitvi registracijskega obrazca za s. p. – [Obrazec DR-03](#) (Prijava za vpis dejavnosti fizične osebe v davčni register).

5.4.1.4 Postopek ustanovitve družbe z omejeno odgovornostjo (d. o. o.)

Družbo z omejeno odgovornostjo lahko ustanovi ena ali več domačih ali tujih fizičnih oseb, pri čemer je potreben minimalni osnovni kapital 7.500,00 EUR, ki ga lahko družbenik/-i vplača/-te v obliki [denarja ali stvari](#). Vedeti morate, da je v primeru več ustanoviteljev minimalni vložek najmanj 50,00 EUR. Vložek v gotovini se vplača ob registraciji.

D. o. o. lahko registrirate na portalu [eVem ali točki SPOT](#) brezplačno samo kot enostavni d. o. o., kar pomeni, da kot ustanovni kapital zagotavljate denar (vplačan, preden vložite predlog za vpis), ste enoosebna d. o. o. (sprejmete Akt o ustanovitvi) ali večoosebna d. o. o. (sprejmete standardno [družbeno pogodbo](#)) in kot družbenik vodite elektronsko knjigo sklepov.

Če družbo registrirate na točki SPOT, morate biti kot bodoči družbenik in bodoči zastopnik podjetja pri postopku registracije osebno prisotni. S seboj morate prinesiti osebni dokument, overjeno soglasje za poslovni naslov in potrdilo banke o vplačilu denarnega vložka.

Postopek ustanovitve poteka v štirih korakih (podrobneje opisana vsebina je dostopna na [povezavi](#)): registracija (v tem koraku se tvorijo naslednji dokumenti: akt o ustanovitvi/družbena pogodba, sklep o določitvi poslovnega naslova, sklep o določitvi zastopnikov, sklep o imenovanju zastopnika (za vsakega zastopnika posebej) – soglasje zastopnika, da začne opravljati funkcijo direktorja ali prokurista), izjavo družbenika (za vsakega ustanovitelja posebej – ustanovitelj izjavlja, da nima neporavnanih obveznosti do države iz prejšnjih poslovanj); odprtje poslovnega računa, sklep o registraciji (ki ga sodni register pošlje v nekaj dneh, ob tem se dodeli podjetju tudi [davčna številka](#)), obvestilo FURS.

V nadaljevanju se preizkusite v izpolnitvi registracijskega obrazca za d. o. o. – [Obrazec DR-04](#) (Prijava za vpis pravne osebe v davčni register).

5.4.2 Vzpostavitev pravega tima za razvoj posla

V življenju in podjetništvu velja pravilo, da so ideje poceni; tisto, kar šteje, je izvedba. Večina idej, ne glede na to, kako perspektivno so videti, so brez vrednosti, če ni konkretne izvedbe. Izvedba je najtežji posel. Tu je pomembna koncentracija na vaše operativne sposobnosti. Delali boste zase in vodenje podjetja vam bo vzelo veliko časa za razvoj, nabavo, marketing, prodajo, finance itd. Nепrestano se boste učili in boste soočeni z vedno novimi izzivi. Za poslovanje boste potrebovali podjetniški tim, saj vsega ne boste (z)mogli voditi sami. Naučiti se boste morali delegirati in zaupati zunanjim sodelavcem ter zaposlenim, ko jih boste imeli. Okrog sebe boste morali brez strahu graditi tim z znanji, ki presegajo vaša. Zgraditi in ohranjati boste morali svoj ugled v okolju – s svojimi kupci, dobavitelji, bankami itd.

Zato na start-up sceni velja, da se **investira v time/ekipe, ne v rešitev**. Vendar navkljub temu so timi, ki jih vidimo, pogosto slabi. Ljudje – posamezniki, praviloma zbrani glede na strokovna znanja ali druge talente, ki so potrebni za izvedbo ideje, ste odlični. Vendar zelo redko srečamo tim, ki se povezuje in medsebojno krepi. Zakaj?

Odgovor je kratek: ker ni enostavno. Velika podjetja zelo dobro vedo, kakšne kompetence/sposobnosti potrebuje nekdo na točno določenem delovnem mestu, da lahko najbolje pomaga podjetju in prispeva k doseganju poslovnih rezultatov. Podjetniki, start-upi, mikro podjetja imate idejo, malo denarja in veliko entuziazma. S tem je težko dati oglas in zaposliti tri najboljše strokovnjake, ki jih potrebujete za razvoj posla. To (zaposlitev) tudi ni smiselno v zgodnji fazi razvoja podjetja. Bistveno je, da ugotovite, kaj vam gre dobro od rok in kje ste šibki. Nekdo je na primer ustvarjalna oseba in ima vizijo za razvoj izdelka ali storitve, vendar ne obvlada mentalitete, postopkov, pravil poslovnega sveta. Kdo drug je odličen v prodaji, a nima tehnoloških znanj za izvedbo razvoja.

Tudi promocija in oblikovna dovršenost niso bistvene naloge na začetku razvoja podjetja. Enostaven logotip in pakiranje je boljše od balasta in kiča. Prva naloga tima je, da omogoča rast podjetja, posebej mladega. Kako? S pridobivanjem novih poslov, zaključkom razvoja in skrbjo za zadovoljne stranke ter spoštovanjem zakonitosti in standardov poslovnega okolja. Če so vse te naloge združene v podjetniku, je težko. Stvari se nabirajo. Preveč si naložimo.

Za razrešitev te težave sta dve poti. Ali najdete ljudi, ki jim zaupate in okrog katerih se dobro počutite ali pa odložite določene korake, dokler sami ne razvijete manjkajočih sposobnosti.

Podjetniki, ki vam npr. manjkajo poslovne izkušnje, se lahko osredotočite na razvoj koncepta in ideje ter se lotite poslovnih vprašanj, prodaje, tržnih dogovorov, ko dobite občutek za te stvari. Vmes pa poskušate pridobiti prve stranke, testirate idejo. Bolje je, če najdete partnerje, ki lahko vstopijo in takoj prispevajo k rasti vašega podjetja.

Pri vzpostavitvi partnerstev velja biti previden, ker je kasneje najtežje (in najdražje) odpravljati slabe dogovore o lastništvu ali odnosih med partnerji. Zato premislite, s kom želite iti v posel. Uspeh bo zahteval, da preživite skupaj veliko časa. Izberite ljudi, ki vam dajejo občutek, da lahko zmagate in vam lahko dejansko pomagajo do teh zmag.

Doslej ste okrepili zavedanje o dejavnikih, ki vam lahko pomagajo pri uresničevanju svoje poslovne ideje ali pa vas ustavijo. Veste, kako izbrati pravo občinstvo za pogovor o ideji in izdelkih. Spoznali ste že tudi orodje za učinkovito predstavitev ideje. Kmalu boste morali predpostavke svojega posla spraviti do uspešne prodaje na trgu. Vsega ne morete sami. Potrebovali boste pomoč. Vaša sposobnost, da okoli sebe vzpostavite uspešen tim (kasneje tudi time), se bo pokazala v veliki rasti, v nasprotnem primeru pa samo skozi to, kar vam bo uspelo narediti samim.

V nadaljevanju je delovni list – pred vas postavljamo nalogo, pri kateri vas v razmišljanju usmerjajo vprašanja.

Vživite se v problematiko iskanja sodelavcev in v delovni list napišite svoje misli o tem, kje ste močni, kaj vam leži in predvsem v kakšni vlogi se vidite čez pet let. Kakšne pogoje potrebujete za dobro delo?

Nekaj usmeritev: Mogoče ste odlični v pogovoru z ljudmi, v vzpostavljanju priložnosti, v ustvarjanju zanimanja za novosti. Morda pa prav to sovražite in ste raje sami, v lastnem kreativnem neredu ter ustvarjalnosti. Oboje je odlično. Manj odlično je, ko mora kreativen vizionar izpolnjevati poročila ali pa sicer dober prodajalec razvijati nove tehnologije.

Moje prednosti, na katerih področjih dela sem močen, kaj mi najbolj leži?	
Moje slabosti, katera od del mi ne ležijo?	
Pogoji, ki jih potrebujem za dobro delo	
Kje bom čez pet let – v kakšni vlogi se vidim v svojem podjetju?	
Če bi se vam lahko jutri nekdo pridružil in vas razbremenil nalog, katere naloge bi mu prepustili?	

Priporočamo vam še ogled zanimivega [posnetka](#), ki govori o izkušnjah zaposlovanja, sestave tima in izkušnjah v zgodnjih fazah podjetništva.

Po ogledu premislite, kakšne sodelavce potrebujete, da ustvarite nekaj najboljšega.

5.5 EVIDENTIRANJE POSLOVANJA IN VAŠE OBVEZNOSTI

Začeli ste poslovati. Vrstijo se poslovni dogodki (naročilo materiala, dobava materiala, prevzem materiala, prodaja izdelka ali storitve itd.), ki jih je treba obvezno spremljati. Nastajajo knjigovodske listine (naročilnice, dobavnice, prevzemnice, računi itd.), za vsak poslovni dogodek se izstavi ustrezna knjigovodska listina. S tem se evidentira poslovanje, kar je obvezno tako z vidika računovodske stroke (slovenski računovodski standardi - [SRS](#)) kot tudi z vidika davčne zakonodaje ([Zakon o davku na dodano vrednosti](#) - ZDDV-1). Glede na način vodenja poslovnih knjig vodite podjetniki enostavno ali dvostavno knjigovodstvo, ali pa evidence o poslovanju. Pri poslovanju se kot podjetnik soočate s številnimi davčnimi obveznostmi do države in celo vrsto poročanj različnim institucijam v državi. Evidentiranje poslovanja je v primeru poslovanja kot s. p., popoldanski s. p., sploh, ko ste [normiranec](#), enostavno.

5.5.1 Izdaja računov

Prodali ste prvi izdelek ali storitev in sedaj lahko izstavite račun kupcu. Izdani račun je ena najpomembnejših izvernih knjigovodskih listin, ki izkazuje prodajo in praviloma nastane na kraju ter v času nastanka poslovnega dogodka (prodaje izdelka ali storitve).

[Povezava](#) do SRS 21 Knjigovodske listine.

Račun sestavite in ga izstavite praviloma v več izvodih, pri čemer imate izvornik in poljubno število kopij, ki jih ustrezno označite z različnimi oznakami, praviloma z zaporednimi številkami. Računi morajo biti zapisani tako, da vanje kasneje ni možno vnašati sprememb.

Njihova oblika ni določena, je pa predpisana obvezna vsebina oz. sestavine računa. Lahko so natisnjeni na papir ali izdani v elektronski obliki (e-računi). E-oblika je obvezna pri izdaji računov proračunskim uporabnikom (npr. izvedli ste delavnico o digitalnih orodjih za SPIRIT). E-račune lahko izdajate z uporabo ustrezne programske opreme in jih pošiljate preko spletne banke in pogodbenih ponudnikov e-poti. Pri manjšem obsegu računov pa je mogoča brezplačna uporaba portala UJP eRačun, kamor lahko dostopate z digitalnim potrdilom. Izdanemu računu, ko je relevantno, priložite dokumente, ki potrjujejo poslovni dogodek (npr. priložena specifikacija opravljenih del po različnih merskih enotah pri opravljenih storitvah).

[Povezava](#) do portala e-računi za pravne in fizične osebe.

Vsebino na računu določajo slovenski računovodski standardi, Zakon o davku na dodano vrednost in Zakon o gospodarskih družbah.

Obvezni podatki na računu so:

1. Splošni podatki:

- naziv in naslov podjetnika, ki račun izdaja (izdajatelj ali dobavitelj),
- naziv in naslov podjetnika, ki račun prejema (prejemnik ali kupec),
- davčne in identifikacijske številke za DDV, če gre za zavezance za DDV,
- matična številka podjetnika.

2. Časovni podatki:

- datum izdaje računa,
- datum dobave blaga oziroma datum opravljene storitve,
- datum zapadlosti ali valuta oziroma kdaj naj bo račun plačan.

3. Obračunski podatki:

- količina in vrsta dobavljenega blaga oziroma opravljenih storitev,
- cena na enoto brez DDV,
- znesek ali odstotek popustov in znižanj,
- davčna osnova, od katere se obračuna DDV pri zavezancih za DDV,
- stopnja DDV pri zavezancih za DDV,
- znesek DDV po posameznih stopnjah pri zavezancih za DDV.

V skladu z ZDDV-1 se na računu v določenih primerih navajajo tudi ustrezne klavzule (npr. da niste zavezanec za DDV skladno s 1. odstavkom 94. člena ZDDV-1). Navedba transakcijskega računa ni obvezen podatek, je pa priporočljiv za lažje plačilo računa. Žig na izdanem računu za podjetnika ni več obvezen. Podpisi na izdanih računih so priporočljivi. Sam Zakon o davku na dodano vrednost (ZDDV-1) v nobenem členu ne zahteva, da mora biti račun podpisan. V SRS 21. 8. pa je zapisano, da morajo biti knjigovodske listine opremljene s podpisi fizičnih oseb.

Na obseg podatkov na izdanem računu vpliva vaš status podjetnika z vidika davka na dodano vrednost. Glede na to, ali ste identificirani v sistemu davka na dodano vrednost, ste lahko:

- **mali davčni zavezanci**, ki ste oproščeni obračunavanja DDV, če v obdobju zadnjih 12 mesecev ne presežete oziroma ni verjetno, da boste presegli znesek 50.000 EUR obdavčljivega prometa. V tem primeru niste zavezanec za DDV, nimate identifikacijske številke za DDV, imate pa davčno številko.

PRIMER RAČUNA MALEGA DAVČNEGA ZAVEZANCA

Podjetnik, d. o. o.

Ulica in hišna številka
Poštna številka in kraj
Davčna številka:

Prejemnik računa

Ulica in hišna številka
Poštna številka in kraj
Davčna številka ali ID za DDV:

RAČUN
št. 1/2019

Datum računa:
Datum opravljene storitve/dobave blaga:
Kraj:
Rok plačila:

Z. št.	Opis blaga oz. storitve	Količina	Cena v EUR	Vrednost v EUR
1	Opravljena storitev	1	1.000,00	1.000,00
SKUPAJ:				1.000,00

Znesek nakažite na TRR številka:
Nisem zavezanec za DDV (1. odstavek 94. člena ZDDV-1)

Podpis

Podjetnik, d. o. o. je registriran pri registrskem organu s številko z dne ...
Višina osnovnega kapitala je Matična številka

ali **davčni zavezanci za DDV**, ki vstopite v sistem davka na dodano vrednost prostovoljno ali se morate registrirati po določbah Zakona o davku na dodano vrednost (v obdobju zadnjih 12 mesecev presežete oziroma boste presegli znesek 50.000 EUR obdavčljivega prometa). Kot davčni zavezanec za DDV imate identifikacijsko številko za DDV (davčna številka s predpono SI) in izdajate račune po 82. členu ZDDV-1.

PRIMER RAČUNA DAVČNEGA ZAVEZANCA

Podjetnik, d. o. o.

Ulica in hišna številka
Poštna številka in kraj
ID za DDV:

Prejemnik računa

Ulica in hišna številka
Poštna številka in kraj
Davčna številka ali ID za DDV:

RAČUN št. 2DDV/2019

Datum računa:
Datum opravljene storitve/dobave blaga:
Kraj:
Rok plačila:

Z. št.	Opis blaga oz. storitve	Količina	Cena v EUR	Vrednost v EUR
1	Opravljena storitve A	1	1.000,00	1.000,00
	Vrednost brez DDV			1.000,00
	DDV (22 %)			220,00
	SKUPAJ:			1.220,00

Znesek nakažite na TRR številka:

Podpis

Podjetnik, d. o. o. je registriran pri registrskem organu s številko z dne ... Višina osnovnega kapitala je
Matična številka:

Za dobave blaga ali storitev na območju Slovenije lahko izdate poenostavljen račun. Ti računi po 83. členu ZDDV-1 vsebujejo precej manj obveznih elementov kot računi po 82. členu ZDDV-1. Zato se te račune lahko izdajate:

- končnim potrošnikom (takšni so praviloma računi iz registrskih blagajn),
- drugemu davčnemu zavezancu ali pravni osebi, ki ni davčni zavezanec, ali predplačilo za to dobavo, če znesek na računu brez DDV ni višji od 100 EUR,
- kot popravek prvotno izdanega računa.

Poenostavljenega računa ne smete izdati za dobave blaga ali storitev, ki jih opravite v drugo državo članico EU, v kateri je treba plačati DDV.

PRIMER POENOSTAVLJENEGA RAČUNA

Podjetnik, d. o. o.

Ulica in hišna številka
Poštna številka in kraj
ID za DDV:

RAČUN št. 3DDV/2019

Kraj in datum računa:

Z. št.	Opis blaga oz. storitve	Količina	Cena v EUR	Vrednost v EUR
1	Opravljen storitve A	1	1.000,00	1.000,00

Vrednost brez DDV
DDV (22 %)

1.000,00

220,00

SKUPAJ:

1.220,00

Plačano!

V zvezi z izdajo računov vas moramo še opozoriti na vaše obveznosti, ki nastopijo pri plačilu z gotovino. Po [Zakonu o davčnem potrjevanju računov](#) mora zavezanec ob vsaki dobavi blaga in storitev za plačilo z gotovino izdati račun prek elektronske naprave, ki izpolnjuje predpisane pogoje in omogoča izvedbo postopka davčnega potrjevanja računa ter ga izročiti kupcu blaga oziroma naročniku storitve. Račun mora izdati najpozneje, ko je opravljena dobava in prejeta plačilo z gotovino. Zavezanec, ki ima manjše število računov, lahko:

- Izdaja račune z brezplačno uporabo aplikacije – Mini blagajna na portalu e-davki.
- Uporablja natisnjene obrazce v obliki vezane knjige računov za izdajanje računov. Tak zavezanec mora davčnemu organu prek elektronske povezave poslati podatke o računih, izdanih z uporabo vezane knjige računov, do desetega dne v mesecu, ki sledi mesecu, v katerem je bil račun izdan.

[Povezava](#) do spletne Mini blagajne – FURS.

V nadaljevanju v delovnem listu preverite usvojeno znanje in sestavite račune na podlagi naloge.

Podjetje MESEC, d. o. o., Šolska cesta 8, Maribor, je danes dobavilo podjetju LUNA, d. o. o., Študijska ulica 4, Lenart; po računu številka 55: 1 m folije po 37,50 EUR/m, 15 svinčnikov po 32,50 EUR/kos in 5 obrazcev – Izdani računi po 4,17 EUR/kos. Obračunamo 22 % DDV. Račun je izstavljen naslednji dan po dobavi blaga. Rok plačila je 30 dni. Račun za nakazilo je IBAN: SI56 0330 5001 0628 655.

Sestavite račun za prodajo navedenega blaga ob uporabi zgornjih podatkov:

Sestavite račun za malega davčnega zavezanca ob uporabi zgornjih podatkov:

Opišite razlike med obema računoma:

5.5.2 Knjiženje

Knjiženje je zapis poslovnih dogodkov iz knjigovodskih listin v poslovne knjige. Obseg knjiženja oz. poslovnih knjig je odvisen od načina knjiženja, pravne oblike, ki ste jo izbrali za svoje delovanje in izbire načina obdavčitve. Posledično je različen tudi obseg informacij, ki jih kot podjetnik pridobite iz takšnega računovodstva. Odločitev je seveda odvisna od vaših potreb in želja, prav tako pa tudi od drugih zunanjih uporabnikov. Tako ločimo:

Enostavno knjigovodstvo je dopustno samo za samostojne podjetnike in druge fizične osebe, ki opravljate dejavnost in izpolnjujete vsaj dva od navedenih treh meril:

- povprečno število delavcev ne presega tri,
- letni prihodki so nižji od 50.000 EUR,
- povprečna vrednost aktive (vrednost sredstev), izračunana kot polovica seštevka vrednosti aktive na prvi in zadnji dan poslovnega leta, ne presega 25.000 EUR.

Že sam izraz »enostavno« knjigovodstvo pove, da je knjiženje manj zahtevno in obsežno in ga lahko opravljate sami. Ko ste mali podjetnik, je potreba po obsežnih poslovnih informacijah za sprejemanje poslovnih odločitev manjša. Posledično tudi prihranite čas in stroške, saj vam ni treba kupiti potrebne programske opreme za vodenje poslovnih knjig in/ali angažirati zunanjih računovodskih strokovnjakov.

[Povezava do Poslovne knjige v enostavnem knjigovodstvu.](#)

Še bolj poenostavljene evidence vodite samostojni podjetniki – normiranci, ki morate voditi le evidenco izdanih računov in evidenco osnovnih sredstev.

Dvostavno knjigovodstvo obvezno vodite podjetniki, ki presežete pogoje za vodenje enostavnega knjigovodstva ali pa se tako sami odločite, in vsi podjetniki, ki ste registrirani kot pravne osebe. Dvostavno knjigovodstvo pomeni knjiženje na različne konte, ki sestavljajo glavno knjigo.

[Povezava do SRS 22 Poslovne knjige.](#)

Obvezne evidence v dvostavnem knjigovodstvu so glavna knjiga in dnevnik glavne knjige. Glavna knjiga je sestavljena iz kartic kontov, dnevnik pa je zapis vseh dogodkov, ki so zapisani na konte po časovnem zaporedju. Podjetniki za bolj natančno spremljanje svojega poslovanja vodite še pomožne evidence (evidence osnovnih sredstev, materiala, kupcev, dobaviteljev ...) in pomožne poslovne knjige (blagajniška knjiga, register osnovnih sredstev, knjiga prejetih in izdanih računov ...).

Podjetniki, ki poslujete kot d. o. o. in čeprav ste normiranci, morate prav tako voditi vse predpisane evidence kot druge pravne osebe. Za vas v tem primeru poenostavitve ne veljajo.

5.5.3 Obveznosti do države

Podjetništvo za seboj potegne številne obveznosti do države – plačevanje prispevkov, davka iz dejavnosti, davka iz dobička, DDV. Za uspešno in dolgoročno poslovanje

podjetnika je bistveno poznavanje davčne zakonodaje. Na osnovi različnih zakonov in pravilnikov pa morate podjetniki tudi poročati različnim institucijam.

5.5.3.1 Davčne obveznosti podjetnikov

Obdavčitev dobička

Obdavčitev dobička podjetnika je odvisna od pravne oblike podjetnika. Obdavčitev podjetnika določata dva zakona:

- Zakon o davku od dohodka pravnih oseb ([ZDDPO](#)), ki določa obdavčitev pravnih oseb in
- Zakon o dohodnini ([ZDoH](#)), ki obdavčuje samostojne podjetnike.

Obdavčuje se dobiček, ki ga izračunate kot razliko med prihodki in odhodki po SRS. V davčnem obračunu se po davčni zakonodaji prihodki lahko povečajo in stroški ali odhodki ne priznajo, ali pa se priznajo v omejenem obsegu.

Tak primer je: Kot podjetnik pogostite poslovne partnerje s kosilom v višini 200,00 EUR. S poslovnega (računovodskega) vidika se takšen strošek reprezentance prizna 100 %, torej v celoti, v davčnem obračunu pa se prizna 50 %, torej je polovica obdavčena.

Izračunani dobiček kot razlika med davčnimi prihodki in davčno priznanimi odhodki se imenuje davčna osnova. Davčno osnovo lahko kot podjetnik ugotavljate na dva načina in odvisno ali ste normiranec ali niste:

- Kot razliko med dejanskimi prihodki in odhodki.
- Kot razliko med dejanskimi prihodki in normiranimi odhodki, t. i. **normiranci**, ki na poenostavljen način ugotavljate davčno osnovo iz dejanskih prihodkov ter odhodkov, ki so določeni v fiksnem odstotku od prihodkov (80 %).

Razlika med obema načinoma ni samo v načinu izračuna davčne osnove, ampak tudi v obsegu poslovnih knjig in evidenc, ki jih morate voditi. Ker se podjetniki za tak način obdavčitve odločate ali na začetku ob registraciji ali ob doseganju zakonskih pogojev tudi med poslovanjem, je za odločanje treba izhajati iz konkretnih predračunskih podatkov.

Pravne osebe so obdavčene po ZDDPO z 19 % davčno stopnjo. Ta je enaka tudi za pravne osebe – normirance.

[Povezava](#) do FURS – davek od dohodkov pravnih oseb.

Samostojni podjetnik je obdavčen po ZDoH po naraščajoči dohodninski lestvici. Dohodek iz dejavnosti je vključen v letni obračun dohodnine. Samostojni podjetnik – normiranec pa je obdavčen z 20 % stopnjo davka od dohodnine (20 % stopnja davka se pomnoži ob 80 % olajšavi z 20 % davčno osnovo, torej je davek 4 % od izdanega računa normiranca). **Cedularna obdavčitev pomeni, da je ta davek dokončen in se več ne upošteva v letnem obračunu dohodnine podjetnika.**

[Povezava](#) do FURS – dohodnina in dohodek iz dejavnosti.

Davčni obračun podjetnik odda najkasneje do 31. 3. tekočega leta za preteklo leto. Izjema so le podjetniki, ki imajo poslovno leto različno od davčnega leta. Davčni obračun se predloži davčnemu organu samo v elektronski obliki preko sistema e-davkov na predpisanem obrazcu. Priloge k temu obrazcu sta računovodski poročili bilanca stanja in izkaz poslovnega izida. Na osnovi ugotovljenega dobička podjetnik naslednje leto plačuje akontacije davka od dobička. Plačujejo se najkasneje do 10. v mesecu za preteklo obdobje. Obdobje je mesečno ali trimesečno, odvisno od višine davčne osnove. Obračunane akontacije se konec leta poračunajo z obračunano obveznostjo za tisto leto. Podjetniki, ki

se registrirajo na novo, izračunajo akontacijo davka na predračunskem davčnem obračunu oziroma na osnovi načrtovanih prihodkov in odhodkov.

[Povezava](#) do portala e-davki.

Podjetniki morate že pred začetkom poslovanja, pa tudi med samim poslovanjem, poznati pravne predpise in zakonodajo s področja obdavčitve ter vodenja poslovnih knjig. Le na tak način lahko optimizirate svojo davčno obveznost in dosegate optimalno raven obdavčitve.

Primer razlik v obdavčitvi:

Poglejmo si primer razlik v obdavčitvi samostojnega podjetnika in družbe z omejeno odgovornostjo, ki v davčnem letu v storitveni dejavnosti ustvari 45.733,65 EUR davčnih prihodkov in 31.576,96 EUR davčnih odhodkov ter koristi olajšavo za investiranje v opremo v višini 600,00 EUR. Izhajamo iz predpostavke, da je samostojni podjetnik samozaposlen v podjetju. Primerjali bomo obe obliki delovanja podjetnika in oba sistema obdavčitve – dejanski in normirani odhodki.

Tabela 2: Razlike v obdavčitvi – d. o. o., normirani ali dejanski odhodki

	D.O.O. - DEJANSKI ODHODKI	D.O.O. - NORMIRANI ODHODKI
Davčno priznani prihodki	45.733,65 €	45.733,65 €
Davčno priznani odhodki	31.576,96 €	36.586,92 €
Davčna osnova	14.156,69 €	9.146,73 €
Zmanjšanje osnove za investicije	600,00 €	0,00 €
Davčna osnova	13.556,69 €	9.146,73 €
	DAVEK OD DOHODKOV PRAVNIH OSEB	CEDULARNI DAVEK
Davčna stopnja	19%	19%
SKUPAJ DAVEK ZA LETO 2019	2.595,77 €	1.737,88 €

Tabela 3: Razlike v obdavčitvi – s. p., normirani ali dejanski odhodki

	S.P. - DEJANSKI ODHODKI	S.P. - NORMIRANI ODHODKI
Davčno priznani prihodki	45.733,65 €	45.733,65 €
Davčno priznani odhodki	31.576,96 €	36.586,92 €
Davčna osnova	14.156,69 €	9.146,73 €
Zmanjšanje osnove za investicije	600,00 €	0,00 €
Davčna osnova	13.556,69 €	9.146,73 €
OLAJŠAVE po Zdoh-2		
Splošna olajšava	3.302,70 €	0,00 €
Dodatna splošna olajšava	0,00 €	0,00 €
OSNOVA ZA IZRAČUN DAVKA	10.253,99 €	9.146,73 €
ODMERA DAVKA	DOHODNINA	CEDULARNI DAVEK
8.021,34 (16 %)	1.283,41 €	20%
nad 8.021,34 do 20.400,00 (27%)	602,90 €	
nad 20.400,00 do 48.000,00 (34 %)		
nad 48.000,00 do 70.907,29 (39 %)		
nad 70.907,20 (50 %)		
SKUPAJ DAVEK ZA LETO 2019	1.886,31 €	1.829,35 €

V navedenih primerih je obdavčitev z normiranimi odhodki ugodnejša od obdavčitve z dejanskimi odhodki. Praviloma gre za ugodnejšo obdavčitev, ki pa je primerna za manjše podjetnike v storitveni dejavnosti, kjer zadoščajo poenostavljene evidence (velja za s. p.) in ožji obseg informacij. Vsekakor je treba upoštevati pogoje, pod katerimi se kot podjetnik lahko registrirate v ta sistem obdavčitve, in pogoje, pod katerimi morate iz sistema izstopiti ter so določeni v ZDoH in ZDDPO.

Razmislite in v delovnem listu zapišite prednosti in slabosti ugotavljanja davčne osnove po dejanskih in po normiranih odhodkih za vaše podjetje:

	Davčna osnova po dejanskih odhodkih	Davčna osnova po normiranih odhodkih
Prednosti		
Slabosti		

Ugotavljamo, da prihaja zaradi uporabe različnih pravnih predpisov do različne obdavčitve samostojnih podjetnikov in pravnih oseb. S preprostim izračunom ni mogoče določiti, katera oblika je ugodnejša. Upoštevati je treba tudi obseg odgovornosti, višino predvidenega dobička, posebnosti poslovanja v sistemu dejanskih in normiranih odhodkov, potrebe podjetnika po obsegu poslovnih knjig in drugih evidenc ter administrativne in druge stroške.

V obrazcu na povezavi [Obračun akontacije dohodnine in dohodnine od dohodka iz dejavnosti](#) (obrazec ima 10 strani) izračunajte obdavčitev podjetnice Doris Začetnice, s. p. v primeru, da ugotavljate davčno osnovo z dejanskimi odhodki in v primeru, da ugotavljate davčno osnovo z normiranimi odhodki.

Podatki za izračun obdavčitve:

Podjetnica Sonček, trgovina in storitve, Doris Začetnica, s. p. je v poslovnem letu prodala za 20.000 EUR storitev. Ob tem je imela za 1.500 EUR pisarniških stroškov, 500 EUR stroškov najemnine, plačala dobavitelju 10 EUR zamudnih obresti in kazen za prometni prekršek v višini 50 EUR. Prejela je še odškodnino zavarovalnice v višini 25 EUR in obresti banke v višini 50 EUR.

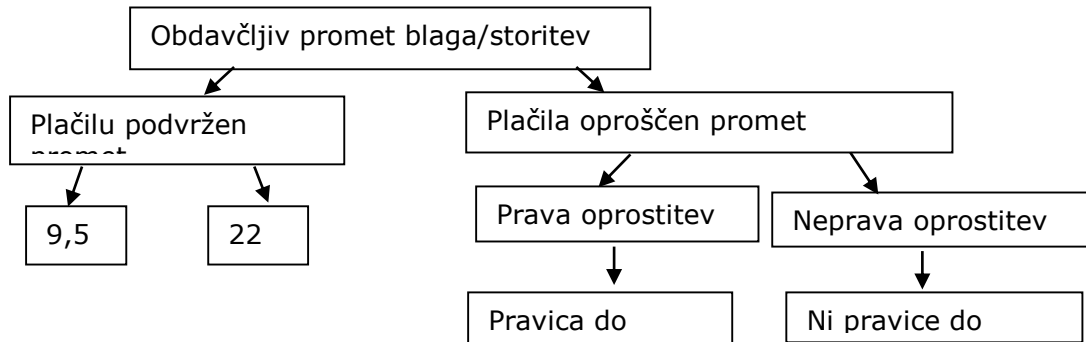
Davek na dodano vrednost

Z davkom na [dodano vrednost](#) (DDV) je obdavčen vsak promet blaga in storitev. Davčni zavezanec je vsaka oseba, ki je vključena, prostovoljno ali obvezno, v sistem davka na dodano vrednost. Obvezno se morate registrirati vsi zavezanci, ki v obdobju zadnjih 12 mesecev presežete ali je verjetno, da boste presegli 50.000 EUR obdavčljivega prometa oz. [poslujete z EU ali na ozemlju EU](#). Zahtevek za izdajo identifikacijske številke za namene DDV predložite v elektronski obliki preko sistema e-Davki, že preden boste presegli pogoje. Evidence za obračun in nadzor pravilnosti obračuna DDV niso predpisane, predpisani so samo podatki, ki jih morate zagotavljati zavezanci. Ti podatki so pogosto v naslednji obliki:

- knjiga prejetih računov za nabave v Sloveniji in pridobitve blaga iz EU ter nabave iz tretjih držav,
- knjiga izdanih računov za prodaje v Sloveniji, dobave v EU in prodaje v tretje države.

Zavezanci za DDV mesečno ali trimesečno oddajate obračun davka DDV-O in mesečno za dobave v EU na obrazcu rekapitulacijsko poročilo RP-O. V obračunu DDV prikažete ves promet za obdobje in izračunate DDV kot razliko med izhodnim davkom od prodaje in vhodnim davkom od nabave. Obračun se oddaja elektronsko v e-davke. ZDDV-1 natančno določa, kdaj in [kako morate obračunati](#) izhodni davek in kdaj si ga lahko odbijamo kot vhodni davek.

Slika 7: Pregled obdavčitve (DDV)



[Povezava](#) do FURS – davek na dodano vrednost.

Primer izračuna DDV

Trgovina Sonček, d. o. o. proda oktobra trgovsko blago v znesku 183,00 EUR (150,00 EUR neto + 33,00 EUR DDV) in nabavi blago za 122,00 EUR (100,00 EUR neto + 22,00 EUR DDV). V obračunu DDV-O za mesec oktober bo podjetnik prikazal 33,00 EUR izhodnega davka in 22,00 EUR vhodnega davka. Razlika 11,00 EUR (33,00 EUR – 22,00 EUR) je davčna obveznost, ki jo mora plačati na zadnji delovni dan tekočega meseca za prehodno obdobje. Če smo pozorni, je trgovina v tem primeru ustvarila 50,00 EUR dobička ali razlike v ceni in 22 % od te dodane vrednosti je točno davek, ki ga moramo plačati. Od tod tudi ime – DDV.

V nadaljevanju z izračunom v delovnem listu preverite, ali razumete, kako se obračunava DDV.

Izračunajte, koliko davka na dodano vrednost bo obračunala trgovina Sonček, d. o. o., ki ima naslednje poslovne dogodke:

- Nabava trgovskega blaga v višini 549,00 EUR (22 % DDV je vključen)
- Prodaja blaga po prodajni vrednosti 800,00 EUR (obračuna 9,5 % DDV)
- Prejem računa za komunale storitve v višini 54,75 EUR (9,5 % DDV je vključen)
- Prejem računa za bančno provizijo v višini 55,00 EUR (storitev oproščena DDV)
- Zaračuna prevoz po prodajni vrednosti 100,00 EUR (obračuna 22 % DDV).

Izračun:

5.5.3.2 Obveznosti iz zaposlitve

Podjetniki pri svojem poslovanju zase in za svoje zaposlene obračunavate in plačujete davke in prispevke iz zaposlitve oziroma samozaposlitve. Vsi zavezanci se morate preko sistema e-VEM obvezno zavarovati. Tako se morate kot samostojni podjetnik in lastnik podjetja, ki niste zavarovani na drugi podlagi (nimate sklenjenega delovnega razmerja drugje), zavarovati z dnem vpisa v poslovni register. Kasneje se zavezanci zavarujete z dnem sklenitve pogodbe o zaposlitvi in drugimi spremembami.

[Povezava](#) do FURS – prispevki za socialno varnost.

[Povezava](#) do osnove za plačilo in zneski prispevkov za socialno varnost.

Samostojni podjetniki

Ste samozaposlene osebe, ki sami vložite prijavo za zaposlitev in sami obračunavate ter plačujete prispevke za socialno varnost zavarovanca in prispevkov delodajalca. Samostojni podjetniki nimate plače, ker je vaš ves preostali dobiček iz dejavnosti. Zato se vam določi zavarovalna osnova, od katere plačujete prispevke. Zavarovalna osnova se določi glede na doseženi dobiček v preteklem letu. Pri tem se v doseženi dobiček ne upoštevajo obračunani prispevki za socialno varnost in znižanje ter povečanje davčne osnove. Najnižja osnova v letu 2019 je 60 % povprečne letne plače zaposlenih v Republiki Sloveniji – PP in najvišja 3,5-kratnik PP (povprečna plača). Tako [plačate](#) 22,10 % prispevkov zavarovanca in 16,10 % delodajalca. Predizpolnjen obračun se samodejno pripravi na obrazcu OPSVZ v sistemu e-davki. Zavezanci plačate prispevke najkasneje do 20. v mesecu za pretekli mesec.

Kot popoldanski s. p. plačate trenutno mesečno [70,58 EUR](#).

Družbeniki kot poslovodne osebe v zasebni družbi

Družbeniki, ki niste zavarovani na drugi podlagi, prispevke plačujete od zavarovalne osnove, ki se določi glede na ugotovljen dohodek, ki ste ga kot zavarovanec dosegli kot poslovodna oseba. Najnižja osnova za prispevke v letu 2019 je 80 % PP in najvišja osnova za prispevke 3,5-kratnik PP. Stopnje prispevkov so enake kot pri samostojnem podjetniku in se obračunajo na obrazcu OPSVL.

Zaposleni

Če zaposlujete, ste delavce v delovno razmerje dolžni prijaviti vi kot delodajalec. Prispevke zavarovanca (22,10 %) plača delavec, prispevke delodajalca (16,10 %) plačate vi kot delodajalec. Delavec po ZDoH-2 od davčne osnove plača še davek iz zaposlitve – dohodnino. Vse obveznosti iz plače delavca kot delodajalec obračunate na obrazcu [REK-1](#), ki ga oddate v sistemu e-davkov najkasneje na dan izplačila plače.

5.5.4 Statistična poročila

Vsi podjetniki konec poslovnega leta pripravite letno poročilo. Za potrebe javne objave morate po Zakonu o državni statistiki predložiti letna poročila tudi na AJPES. Kot samostojni podjetnik – normiranec (tudi popoldanski s. p.) vam ni treba oddati poročil za javno objavo, prav tako to ni treba še npr. poslovnim subjektom in civilnim združenjem (notarji,

športniki, umetniki ...). Oddate le davčno napoved (v elektronski obliki na portalu AJPES, e-davki) do 31. marca tekočega leta za preteklo leto.

[Povezava](#) na letna in druga poročila AJPES.

Po ZGD-1 morate sicer podjetniki pripraviti tudi letna poročila, ki so sestavljena iz računovodskih poročil in poslovnega poročila. Računovodska poročila so sestavljena iz bilance stanja, izkaza poslovnega izida in priloge s pojasnili k izkazu. Ker so podatki v računovodskih poročilih enaki kot v poročilih, ki se morajo oddati na AJPES, pripravite, kot večina podjetnikov, samo eno poročilo na poenotenih obrazcih in oddate izjavo, da se podatki iz letnega poročila na poenotenih obrazcih uporabijo tako za državno statistiko kot tudi javno objavo.

Izkaz poslovnega izida

[Izkaz poslovnega izida](#) je bilanca uspešnosti poslovanja za določeno obdobje. Izkazuje poslovni izid (dobiček ali izgubo) kot razliko med prihodki in odhodki. Med prihodki so poslovni, finančni in izredni prihodki ter prav tako poslovni, finančni in izredni odhodki.

V nadaljevanju izračunajte poslovni izid podjetnice in upoštevajte izračunani davek iz dobička iz naloge zgoraj (Doris Začetnica, s. p.) in še naslednje podatke:

Podjetnica Sonček, trgovina in storitve, Doris Začetnica, s. p. je v poslovnem letu prodala za 20.000 EUR storitev. Ob tem je imela za 1.500,00 EUR pisarniških stroškov, 500,00 EUR stroškov najemnine, plačala je dobavitelju 10,00 EUR zamudnih obresti in kazen za prometni prekršek v višini 50,00 EUR. Prejela še je odškodnino zavarovalnice v višini 25,00 EUR in obresti banke v višini 50,00 EUR.

	IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA ZA OBDOBJE	Znesek v EUR
1	Prihodki iz poslovanja	
2	Odhodki iz poslovanja	
3 = 1-2	REZULTAT IZ REDNE DEJAVNOSTI	
4	Prihodki iz financiranja	
5	Odhodki iz financiranja	
6 = 3 + (4-5)	REZULTAT FINANČNE DEJAVNOSTI	
7	Izredni prihodki	
8	Izredni odhodki	
9 = 6 + (7-8)	REZULTAT IZREDNE DEJAVNOSTI	
10 = 9 x stopnja %	DAVEK IZ DOBIČKA	
11 = 9 - 10	DOBIČEK PO OBDAVČENJU	

Bilanca stanja

[Bilanca stanja](#) je premoženjska bilanca, ki na določen dan prikaže stanje sredstev (premoženje ali aktiva) in stanje obveznosti do virov sredstev (obveznosti ali pasiva). Med sredstvi so dolgoročna sredstva (patenti, licence, materialne pravice, nepremičnine, stroji, dolgoročna posojila, dolgoročne naložbe ...) in kratkoročna sredstva (zaloge, terjatve, naložbe, denarna sredstva in aktivne časovne razmejitev). Na obveznostih do virov sredstev pa so lastni viri (kapital) in tuji viri (dolgovi – kratko- in dolgoročni).

V nadaljevanju sestavite bilanco stanja za isto podjetnico na podlagi naslednjih podatkov:

- nabavna vrednost strojev 7.500,00 EUR
- obveznosti do dobaviteljev 8.000,00 EUR
- zaloge materiala 1.000,00 EUR
- denarna sredstva 1.520,00 EUR
- terjatve do kupcev 6.500,00 EUR
- obveznost do banke za posojilo 2.000,00 EUR
- obveznosti do države za davke 2.600,00 EUR
- zaloge blaga 3.580,00 EUR
- kapital 7.500,00 EUR.

BILANCA STANJA NA DAN

Aktiva		Pasiva	
SREDSTVA	EUR	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	EUR
I. Dolgoročna sredstva		1. Kapital	
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva		2. Dolgoročne rezervacije	
2. Opredmetena dolg. sredstva in naložbene nepremičnine		3. Dolgoročne obveznosti iz financiranja	
3. Dolg. finančne naložbe in terjatve		4. Dolg. obveznosti iz poslovanja	
II. Kratkoročna sredstva		5. Kratkoročne obveznosti iz financiranja	
1. Zaloge		6. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	
2. Terjatve		7. Pasivne časovne razmejitev	
3. Kratkoročne finančne naložbe			
4. Denarna sredstva			
5. Aktivne časovne razmejitev			
SKUPAJ AKTIVA		SKUPAJ PASIVA	

Za konec vam priporočamo, da si na spletni strani AJ PES [povezava](#) izberete naključno podjetje ali podjetnika in si ogledate vsebino ter obseg oddanih poročil.

5.6 SKLADNOST POSLOVANJA

Kot podjetnik se boste pri poslovanju hitro soočili tudi s potencialnimi nepravilnostmi, ker ne poznate nevarnosti in se enostavno ne zavedate, kje vse prežijo na vas, da ne boste poslovali skladno z zakoni in predpisi, ki so relevantni za poslovanje vaših podjetij – npr. [GDPR](#) (z digitalizacijo se je povečal obseg zbiranja podatkov, pretok informacij o posameznikih v zasebnem in poslovnem življenju je hitrejši in močnejši, potreba po varovanju podatkov je visoka, saj pride zlahka do nezakonite, nepoštenne, nepregledne obdelave in uporabe, zlorab ... Podatke se sme uporabljati le za namene, za katere obstaja soglasje, npr. podatke, ki ste jih pridobili kot trgovec z izdelki, ob katerih nakupu je kupec dal [soglasje](#), da mu lahko pošiljate oglasna sporočila z namenom neposrednega trženja na svoj elektronski naslov); [Zakon o gospodarskih družbah](#), ki obravnava tudi poslovanje med [povezanimi osebami](#) (npr. vaš s. p. posluje s s. p. vašega partnerja – moža ali žene, kar lahko zbudi sum o nedovoljenih transakcijah; posojilo med povezanima osebama in

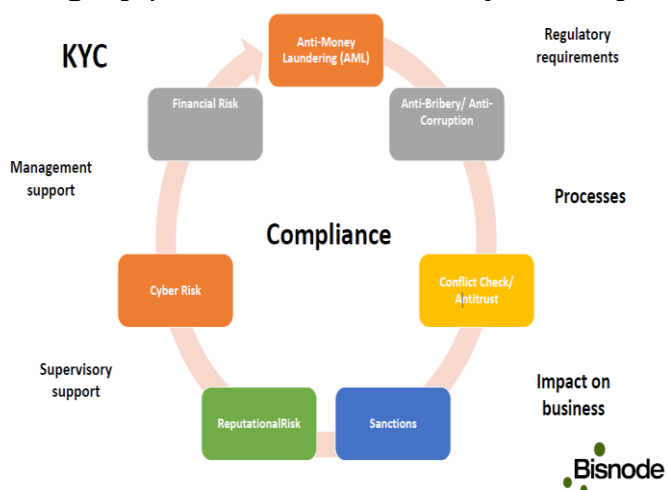
obračun previsokih obresti; obračunavate potne stroške za družinskega člana, ki je bil npr. nekaj časa zaposlen v vašem podjetju, v času obračuna pa ni več in še bi lahko naštevali); [Obrtni zakon](#) (paziti morate, da vaša dejavnost ne spada pod obrtno, saj to lahko zahteva drugačne pogoje za njeno opravljanje, npr. [obratno dovoljenje](#) za popravila in vzdrževanje računalnikov); [Zakon o inšpekcijskem nadzoru](#) (npr. imate trgovino, prodajate živila – inšpektorji lahko opravijo nadzor nad varnostjo, kakovostjo in pravilnim označevanjem živil – lahko, da je prišla direktiva iz EU, da so bile zaznane nepravilnosti pri prevodih deklaracij na izdelkih, kar se smatra kot zavajanje kupca; lahko so na izdelku napisane zdravstvene trditve, ki ne smejo biti na živilih – npr., da čaj iz drobnocvetnega vrbovca pomaga odpravljati težave s prostato; ali pa označenost ekološkega živila z znakom za ekološko certificirano živilo, kar je list z zvezdicami na zeleni podlagi, s pripisom eko kontrolnega mesta in njegove oznake, da se lahko zagotovi sledljivost izdelkov – da se dokaže, da je živilo res iz ekološke pridelave ipd.). Lahko pa se zgodi, da v nepravilno poslovanje vodi npr. vedno večja želja po dobičku in pride posledično do kršitve zakonov ter predpisov, utaje davkov, tudi npr. financiranja terorizma. Poslovanje, ki ni skladno z zakonodajo in predpisi povzroča stroške, povezane tudi s tožbami in odškodninami. Kot podjetnik si želite biti pred konkurenco, vendar pa lahko z eno napako uničite leta truda, ki ste ga vložili v razvoj svojega podjetja.

Z nepravilnostmi v poslovanju se ukvarja t. i. skladnost poslovanja ali »compliance«, **ki pomeni upoštevati interna in eksterna pravila poslovanja.**

Zakonodajni okvir, ki je bil sprejet 20. 10. 2016, je [Zakon o preprečevanju pranja denarja in financiranja terorizma](#) (ZPPFDT). Zakon se nanaša na 30 % aktivnega gospodarstva v Sloveniji in vsebuje precej novosti, ki se nanašajo npr. na širitev kroga zavezanecv, na pristop, ki temelji na oceni tveganja, na obveznost, da se preverijo stranke pri občasnih transakcijah nad 1.000 EUR, na posebnosti pri poslovanju z elektronskim denarjem, na sporočanje podatkov o transakcijah nad 15.000 EUR itd. V podjetjih bi morali imeti t. i. »kodekse ravnanja«. Če poslujete na mednarodni ravni, morate paziti na slamnata podjetja s sedežem v tujini iz rizičnih držav, poznati je treba pogoj za skladnost poslovanja: »poznate svojo stranko KYC/V« (»Know your Customer/Vendor«). Sam proces preverjanja »identitete« strank se pogosto uporablja kot sinonim za »skrben pregled strank«, da se prepričate, da le-te delujejo skladno s predpisanimi zakoni.

Kot podjetniki se boste morali izogibati tveganjem neskladnega poslovanja, če se le da, z informacijami, ki jih imate na voljo.

Slika 8: Tveganja, vezana na skladnost poslovanja



Vsako podjetje/podjetnik (manjše in večje) lahko z ustreznim vodenjem svojega poslovanja ter implementacijo ukrepov za skladno poslovanje poveča ugled in vrednost svojega podjetja.

Kako je to najlažje narediti v praksi:

1. Pozanimajte se, katerim zakonom je dejavnost vašega podjetja podrejena, da ste prepričani, kaj sploh morate narediti. To upoštevajte v najširšem možnem smislu (inšpektorati, zbornice, potrebni certifikati, ZPPDT-1 ...). Pri tem naj vam bo v pomoč računovodstvo, če ga imate, ali odvetnik.
2. Tudi kot manjše podjetje lahko vzpostavitev tako imenovani »code of conduct« ali Kodeks ravnanja. Ključno je, da dokument povzema vrednote vašega podjetja, da ga podpirate v vodstvu podjetja in da so zaposleni seznanjeni s tem dokumentom ter se skladno z njim ravna. Dokument objavite na svojih spletnih straneh, da je dostopen morebitnim poslovnim partnerjem in kupcem.
3. Enkrat letno izvedite interno delavnico za skladnost poslovanja; izhajajte iz zelo praktičnih in osnovnih primerov: kako ravnamo s sodelavci, dobavitelji, kupci in drugimi deležniki; ali imate v podjetju vrednote, ki podpirajo skladno poslovanje; naredite »stresni test« - ali bi zaposleni javili nemoralno ali celo protizakonito vedenje; ali ste vzpostavili točko (elektronski naslov, zaprto skrinjo, kontaktno osebo), kamor zaposleni lahko javijo morebitno neetično početje; kako boste ravnali v primerih ustrahovanja.
4. Katera orodja za pridobivanje informacij imate in jih pridobivate (splet, komercialna orodja, izjave partnerjev, neformalne informacije ...); katera tveganja so za vas pomembna in kako jih opredeljujete (primer: ali boste v primeru najcenejšega dobavitelja sodelovali z njim, kljub temu da ima slab ugled na trgu v povezavi z ekološkim upravljanjem svojih odpadkov). Vsako odločitev podkrepite z dokumentacijo, ki jo hranite za sodelavce ali morebitno inšpekcijo.
5. Ko poslujete v tujini, se pozanimajte, katerim zakonom pa tudi poslovnim praksam morate slediti v zvezi s skladnostjo in lokalno zakonodajo. Pri tem je pomembno, da izkazuje že na začetku dokument, kot je »code of conduct« in vzpostavljen proces KYC, ker boste v očeh partnerjev lažje pridobili kredibilnost in zaupanje.

Ko govorite o skladnosti, imejte vedno v mislih »lead by example« oziroma voditi z vzorom. Od svojih zaposlenih ne morete pričakovati boljšega razumevanja ali vedenja, kot ga izkazuje sami. Skladnost poslovanja deluje kot abstraktna slika, ki bi jo vsi imeli doma na steni, vendar si jo lahko le malokdo privošči.



6 POSLOVNA ETIKA



6.1 POMEN ETIKE ZA USPEH IN RAZVOJ PODJETNIŠTVA

Etika, ne glede na to, ali se uporablja za poslovno, pravno, medicinsko ali katero koli drugo poklicno prakso **izhaja iz nabora univerzalnih vrednot**. Pred približno 3.000 leti je Zaratustra precej dobro povzel etiko, ko jo je označil za »čistost naklepnosti, modrost v izreku in dobra dela«. Torej etika ni nedavna modrost. Med univerzalne vrednote štejemo: poštenost, resničnost, zanesljivost, spoštovanje do drugih, pravičnost, zmernost, modrost in preudarnost.

Poslovna etika je nenehno pred izzivi. Na primer, če se kot podjetnik spopadete z izbiro med podkupovanjem uradnikov za pridobivanje vladnih pogodb ali odpuščanjem delavcev, kaj boste storili? Verjetno se zavedate, da je plačevanje podkupnin napačno, vendar odpuščati delavce in jim odvzeti preživetje – a je to manj napačno ali manj moralno kot plačevanje podkupnin? V dobi globalizacije in večnacionalne kulture so etične prakse v poslovanju prevzele velik pomen v medsebojnem delovanju. Odnosi med različnimi strankami, dobavitelji in kupci so oblikovani po etičnih principih in praksah ter temeljijo na medsebojnem zaupanju. Podjetja, ki so prepoznavna po svoji etičnosti, delajo pravilno, pošteno, so okoljsko osveščena, privabljajo boljše talente, nimajo visoke fluktuacije, privabljajo nove stranke in njihova donosnost se izboljšuje.

Slika 9: Komponente poslovne etike



6.2 TEMELJNA ETIČNA NAČELA V SODOBNEM PODJETNIŠTVU

Splošna načela etike in etičnega obnašanja so jasna domala vsakemu podjetniku. Toda sodobni način komuniciranja in poslovanja prinaša veliko izzivov in dilem, saj prodira preko socialnih medijev veliko neetičnega obnašanja ter je mnogokrat težko razpoznati med etično in neetično prakso ter promocijo nekega izdelka.

Etika je temelj uspešnega poslovanja podjetja. Ni uspešnega podjetja, ki ne bi na svoji spletni strani ali socialnem mediju propagiralo etike in etičnih principov poslovanja. Ključne

etične vrednote obnašanja mora vedno poudarjati vodstvo ali ustanovitelj podjetja s svojim dobrim zgledom.

Ameriška fundacija Kauffman več desetletij uspešno trenira mlade podjetnike in med drugim izpostavlja osem dejavnikov etičnega delovanja v podjetništvu (www.kauffman.org):

SPOŠTOVANJE: Kot podjetnik, ki gradite podjetje, morate spoštovati sebe in se obkrožati z ljudmi, ki jih lahko spoštujete. Čeprav lahko domnevate, da bodo vaši zaposleni opravljali svoje delo tako dobro, kot zmorejo, potrebujejo trenerje, usposabljanje in usmerjanje. Ne najemite ali poslušajte z ljudmi, ki ne spoštujejo etičnih principov.

ČAST: Dobri ljudje so temeljni del dobre etike in so odlični ambasadorji za to, da delajo stvari pravilno. Posebno pozornost namenite močnim osebnostim in ljudem, ki izražajo duh vaše organizacije. Izpostavite in izkažite svojo hvaležnost ljudem, ki kažejo vzorno vedenje in so se v skupnem imenu žrtvovali. To so ljudje, ki so vam pomagali do uspeha in jim morate priznati ter spoštovati njihove prispevke javno, pa tudi zasebno.

INTEGRITETA: Ko gre za integriteto podjetja in medsebojnega delovanja, se morate držati vseh načel, ki jih komunicirate. Ne lažite, ne komunicirajte preračunljivo. Zaposlenim vedno stojte ob strani. Kadar se motite, to povejte naglas, pred vsemi. Z drugimi ravnajte tako, kot bi želeli, da vas oni obravnavajo. Ne zaposlujte ljudi, ki nimajo integritete. Drugi zaposleni, kupci in prodajalci jim ne bodo zaupali. To pomanjkanje zaupanja je kot virus; sčasoma tudi vam ne bodo zaupali.

SPOŠTOVANJE KUPCA: Podjetje ne obstaja, če nima kupcev. Osredotočenost na vaše kupce še poveča odgovornost, ki jo imate do trga. Vaše odločitve vplivajo na vaše zaposlene, vaše investitorje, vaše partnerje in navsezadnje na vaše kupce. Služiti vsem tem ljudem je del vaše etične odgovornosti.

USMERJENOST V REZULTATE: Ne bi bili podjetnik, če ne bi bili osredotočeni na rezultate, toda etika je pomemben dejavnik tudi v rezultatih. Delajte na doseganju svojih jasno opredeljenih rezultatov znotraj vrednot svojega podjetja. Razvijajte produkte, ki jih kupci želijo, prodajajte jih po ceni, ki je pravična za vse vpletene strani. Delite informacije o uspešnosti, da zaposlenim pomagata izraziti njihov potencial in rezultate, ki jih podjetje potrebuje za uspeh. V dobrem, etičnem podjetju so rezultati več kot le številke.

USMERJENOST K TVEGANJU: Podjetja, ki uspevajo in rastejo, pri tem tudi veliko tvegajo. Ne držijo se varne poti. Podjetja inovirajo, mislijo inovativno in preizkušajo nove stvari. Dokler se držite svoje kulture in vrednot, tveganje ne ogroža vaše etike. Ko se tveganja izplačajo, nagrade delite s tistimi, ki so jih zaslužili.

STRAST: V odličnih podjetjih delajo zaposleni, ki imajo strast do tega, kar počnejo, za vas delajo zaradi navdušenja in izzivov, ne zgolj zaradi plače. Pomembno je, da jih pri tem pohvalite.

VZTRAJNOST: Vztrajnost je pomembna podjetniška lastnost. Vztrajnost zaposlenih je najpogosteje vezana na stopnjo strasti, do tega, kar počno v podjetju. Uporabljajo tudi čast in integriteto. Še naprej se osredotočajo na potrebe in želje kupca. Običajno niso zadovoljni, dokler ne dosežejo pričakovanih ciljev in rezultatov. Kot vodja morate vložiti veliko časa in truda v spodbujanje zaposlenih, ki te vrednote delijo. O pomembnosti teh vrednot za razvoj podjetja, načrte in odločitve se vedno pogovorite s svojim timom. Jasno

morate tudi predstaviti »kaj je dovoljeno« in »česa ni dovoljeno« početi v podjetju. In ko nekdo prestopi to mejo, mu je treba to povedati. Učimo se nenehno tudi iz lastnih napak.

6.3 ETIKA IN DRUŽBENA ODGOVORNOST

Koncept družbeno odgovornega podjetništva povezujemo z etičnim poslovanjem in pomeni pregledno, zakonito poslovanje s polnim ter pristnim spoštovanjem javnega interesa, ko podjetja ali posamezniki delujejo v korist družbe na splošno.

In zakaj je pomembno, da ste podjetniki družbeno odgovorni?

Družbeno odgovorni podjetniki si prizadevajo, da bi ustvarili močno organizacijsko kulturo, vodili trajnostno poslovanje in izpolnjevali lastne etične standarde v svoji poslovni praksi. Družbeno odgovorni podjetniki aktivno delujejo v lokalnih skupnostih in so vzorniki, ki jim sledijo tudi druga podjetja. Imajo moč, da s svojim ravnanjem vplivajo na spreminjanje družbe in kulture na načine, ki jih omejuje le domišljija. Družbeno odgovoren podjetnik je proaktiven z odpravljanjem pokvarjenega, neodgovornega ali neetičnega vedenja, ki bi lahko škodilo skupnosti, njenim ljudem ali okolju, preden se tako vedenje zgodi. Če bo družbeno odgovornost postala življenjski stil – in bomo usmerili svojo energijo v navdih več ljudi, da začnejo vračati družbi, da vodijo z ljubeznijo in pomagajo tistim, ki potrebujejo pomoč, je mogoč ogromen napredek.

Kakšna dejanja so družbeno odgovorna? Npr. sponzoriranje športnih in rekreacijskih dejavnosti, ohranjanje planeta za prihodnje generacije ter skrb za trajnostni razvoj okolja, pomoč ljudem v stiski s poudarkom na družini, skrb za recikliranje odpadkov, ki nastajajo v proizvodnji, uporaba energetske učinkovite strojev, humanitarne aktivnosti ipd.

Nekaj primerov družbeno odgovornih podjetij v slovenskem okolju najdete na povezavah: [tu](#), [tu](#).

6.4 ETIKA IN POSLOVNA KOMUNIKACIJA

Kako je etika povezana s podjetništvom? Bistveno kajti če stvari delate prav, potem lažje ustvarjate dodano vrednost, komunicirate odločneje in lažje pokažete vrednost produktov. Če ste zanesljivi, zaupanja vredni in profesionalni, potem stranke prepoznajo ter začutijo, da je poslovanje z vami bolj predvidljivo in manj tvegano.

Po drugi strani pa, če stvari delate narobe, bo zaupanje v vas nižje, vaše storitve bodo manj kakovostne, verjetno boste škodovali uporabnikom in širšemu okolju. Delovanje, ki je profesionalno in obenem zelo etično, se prepozna kot bolj vredno, zanesljivo ter spoštovano.

Kaj je torej prav in kaj narobe? Sliši se kot nenavadno vprašanje, saj zakoni določajo, kaj je prepovedano in kaj dovoljeno. Vendar ljudje smo različni ter znotraj istega okvirja zakonskih norm drugače čutimo, kaj je bolj prav in kaj manj prav. Če bi vsi imeli enako uglasen občutek za etiko, potem bi bilo 0 % tveganje, da kupite rabljeni avto s prikritimi napakami in nazaj prevrtenimi kilometri. Ne bi videli oglasov, kako lahko v enem mesecu postanemo kot Meta iz Črnomlja, ki zdaj vozi Ferrarija, ker je postala »bitcoin traderka«, čeprav »nič o tem ne ve«, kot dodaja oglas. Ne bi potrebovali redarjev prometa, ker bi vsi vedno plačali parkirnino in ne bi parkirali na prepovedanih mestih.

Študija evropskega urada za intelektualno lastnino EIPO iz leta 2019 pravi, da so mladi iz Slovenije med vodilnimi uporabniki vsebin nelegalnega izvora, na primer filmov, serij, iger, ki jih prenesejo preko interneta brez plačila ustvarjalcem in lastnikom vsebine. 73 % vprašanih je navedlo ceno kot razlog, zakaj to počnejo. To ne preseneča, saj se velika večina etično spornih odločitev tako ali drugače vrti okrog denarja.

Poslovna komunikacija je ogledalo vaše etike. V vseh pogledih. Takrat, ko se pogovarjate s kupci in jim sporočate, kaj ste pripravljeni prevzeti in kaj ne. Takrat, ko zagovarjate svoje delo ali delite zgodbe o uspehu. Kot podjetnice in podjetniki boste izpostavljeni, če delate slabo in če delate dobro. Še posebej, ko delate zelo dobro, vas bodo napadali manj sposobni tekmeci, javno ali še raje skozi govorice. S pomočjo novih tehnologij pa bodo lažje širili o vas polresnice ali kritike in tudi laži. Npr. postavljali bodo »fake-profil« (lažni profil) komentarje pod vaše intervjuje v smislu »a ni to tisti gospod, ki je že dvakrat bankrotiral, sedaj pa svetuje podjetnikom«.

To ni slovenska lastnost, ampak svetovna bolezen. Ingemar Kamprad, ustanovitelj podjetja IKEA, je imel popolnoma identične težave, ko je odprl vrata svoje prve trgovine moderno oblikovanega, »do-it-yourself« (naredi sam) cenejšega pohištva in je to ogrožalo poslovne modele konkurentov dražjega, oblikovno manj trendovskega pohištva. V svoji avtobiografiji (dobite jo v vsaki trgovini IKEA) opisuje, kako so mu onemogočali vstop v trgovine, poskušali onemogočiti dostop do dobaviteljev in podobno. Zato je moral zagotoviti lastne nove partnerje in v resnici prerasti to prvo, malo okolje. Daleč je prišel in pravzaprav mu niso pustili izbire. Če bi ga pustili pri miru, bi mogoče bil srečen z eno trgovino, tako je moral iti naprej. Hkrati je bil nevaren. Zakaj? Ker lepo, poceni in hipno pohištvo ni ostalo neopaženo s strani tudi starejših kupcev.

Kako torej komunicirati bolje?

Prvič tako, da delate bolje. Da si postavite lastna pravila, lastne pogoje dela. Da dobro definirate, kaj je prav za vas in kaj je narobe, kje je 0 in kje je 1, ter da dopustite čim manj sivine vmes. Obrtniki se s tem pogosto srečujejo in res je, da stranke ne želijo, da gredo na 0, v smislu, da naredijo nekaj povsem napačnega, ampak pogosto želijo nekaj malo vmes. Mogoče kakšen tanjši material, ki je cenejši, čeprav bo končni izdelek slabši. Ali pa želijo odličen material, a le, če obrtnik ponudi fantastičen popust, zaradi katerega izgubi večino marže. Mogoče celo predlog, da v duhu Martina Krpana naredijo poračun brez računa, da bo za vse cenejše. Bolj, ko se sprejemajo takšni kompromisi, bolj se poznajo tudi v komunikaciji. Posledično tudi pritegnejo več strank, ki iščejo takšne kompromise. To ni dobro in povzroča le slabo voljo. Tega kot podjetnice in podjetniki ne potrebujete.

Postavite si pravila in bodite konsistentni

Najprej se vprašajte, kakšne stranke želite. Potem zapišite pregledna pravila sodelovanja. Pokažite, da ste natančni, profesionalni, da obvladate svoj izdelek in proces. Ni pomembno, kje ste doma, kakšne pisarne imate, koliko estradnikov nastopa na vaših jumbo plakatih oz. ali jih sploh imate. Če delate profesionalno, dostavite pravočasen rezultat, ste vljudni, iskreni in se držite dogovorov, potem lahko na domačem dvorišču, v majhni garaži servisirate avtomobile, vredne več sto tisoč evrov. Ne verjamete? Pri Škofji Loki je specialist za poliranje vozil in nanos keramičnih zaščit. Njegovo delo ustreza zgornjemu opisu. Ne oglašuje se, ampak deli rezultate svojega dela na forumih in omrežjih; in njegovo delo je zelo kakovostno. Ne glede to, ali je vozilo starejše, srednjega razreda, vredno 10 tisoč EUR, ali športno oz. prestižno vozilo, vredno krepko čez 100 tisoč EUR. Dela se vedno loti z enako vnemo; zato lahko upravičeno zahteva višjo ceno kot večina uradnih delavnic. Še pomembnejše je, da je ta vtis zanesljivosti in profesionalnosti dosleden, konsistenten, ob vsakem stiku. Ne glede na to, ali se pogovarjamo po telefonu, ali gledamo rezultate dela na spletu, vedno začutimo, da kot strokovnjak absolutno ve in razume, o čem govori

ter zna dostaviti izdelek. Če ga danes pokličete, vam bo povedal, kakšen je njegov proces in da lahko vzame vaše vozilo v obdelavo čez 3 do 5 mesecev, vmes ima čakalno vrsto. Vse, kar potrebuje, je, da pravočasno pripeljete vozilo, podpišete naročilnico in pravočasno nakažete denar.

Kako torej komunicirati in delati prav?

1. Imejte poslovni model, ki ne zahteva od vas, da nenehno delate v sivini. Pravilno izračunajte stroške, prištejte dajatve in prispevke ter postavite ceno, ki odraža kakovost in vrednost izdelka ali storitve. Če ste slabi, računajte manj. Če ste dobri, zaračunajte več. Oboje je lažje komunicirati, ker je iskreno v obeh primerih.
2. Delajte tako, da boste čutili, da delate prav.
3. Ne delajte tistega, kar se vam zdi napačno.
4. Določite pravila, kako lahko nekdo z vami dela, kaj potrebujete, da dobavite dogovorjeno, da zagotovite roke in kakovost. Ne recite »da« vsemu.
5. Povejte stvari, kot so, po resnici.

Poglejmo še nekaj primerov neetične komunikacije:

1. Oglaševanje izidov, ki niso realistični (npr., da bo kupec v enem mesecu zaslužil 100 tisoč EUR z delom od doma).
2. Prirejanje okoliščin in dejstev investitorjem ali partnerjem (npr. imamo 1 milijon EUR prometa, ko je v resnici bolj 100 tisoč ali 10 tisoč EUR).
3. Naročilo študij, ki škodljive produkte prikazujejo kot v resnici dokaj v redu in koristne.
4. Širjenje informacij, za katere ste obljubili, da bodo ostale zasebne in varovane.
5. Širjenje laži, da nekoga očrnete in izločite iz konkurence.
6. Govoriti ljudem tisto, kar mislite, da želijo slišati in plačati, namesto da jim poveste resnico, ki jo morajo slišati, da se lahko izboljšajo.

Takih primerov je žal lahko še stotine. Ne bodite nekdo, ki lahko izstopa le tako, da govori slabo o ljudeh. Imejte transparenten poslovni model, ki vam pomaga govoriti iskreno in kratko.

6.5 KULTURA KOMUNICIRANJA

Na več mestih tega priročnika govorimo o komunikaciji, ker je pomembna, celo odločilna sposobnost za navezovanje stikov in sklepanje poslov. S tem, kako se pogovarjate z drugimi, hkrati kažete, kdo ste, kakšni ste, kaj ste, zakaj delate. Nekoč je pri tabornikih veljalo navodilo, da vsakič, ko hodiš naokrog v taborniški uniformi, v »kroju«, predstavljaš vse tabornike. Če se boš vedel grdo in nespoštljivo, bo to vrglo slabo luč na celotno organizacijo. To velja tudi za podjetnike, v bistvu še bolj, ker za vami ni cele organizacije, ste sami na svojem.

Zato imajo taborniki taborniške zakone, ki so običajno natisnjeni na taborniški izkaznici. Na njej npr. piše »tabornik je spoštljiv« in potem sledi pripis, kako udejanjati to pravilo, npr. skozi spoštovanje starejših ter bolj izkušenih, skozi spoštovanje različnih navad in prepričanj. Ali: »tabornik je vedoželjen«, kar pomeni, da se uči, pridobiva nova znanja in je prizadeven v šoli.

Kakšne zakonitosti naj vodijo vas?

Če si jih ne postavite, potem kdo ve. Poglejte nekaj primerov, ki se jih splača imeti na kartici podjetnikovih pravil vedenja:

1. Bodite spoštljivi do drugih.
2. Povejte o stvareh po resnici in predlagajte rešitve.
3. Spoštujte čas drugih in prav tako svoj čas.
4. Imejte resen in profesionalen odnos do svojega dela.
5. Nenehno se učite biti še boljši.
6. Krepite zaupanje med sodelavci, partnerji in v odnosu do strank.
7. Držite se dogovorjenega.
8. Zahtevajte plačilo, ki ustreza vrednosti, ki ste jo ustvarili.
9. Bodite dosledni.

Lahko bi dodali še 50 primerov, a ni treba. Izberite 5 do 10 zakonitosti, ki postavljajo interna pravila ravnanja vašega podjetja ali storitve. Npr. odločite se, ali res vzamete vsako naročilo, četudi je prišlo prepozno, nimate vseh podatkov, ki jih potrebujete, mogoče celo niste prepričani, če bo stranka plačala pravočasno ali sploh. Če nimate lastnih pravil, potem boste težko komunicirali svoje pogoje navzven. Če vam ni pomembno biti spoštljiv do drugih, potem ne boste in tako naprej.

Znan in uspešen slovenski uvoznik kave je nekoč povedal, da po pristanku v tujini najprej spi kavo na letališču. Na podlagi te izkušnje si ustvari vtis o celotni državi, v katero je prispel. Torej na podlagi odnosa barista do lastnega dela in do njega. V le nekaj minutah je moč veliko razbrati o kulturi človeka in okolja, v katerem ta deluje. Ali mu je mar, ker ste prišli in vas želi postreči ali bi raje videl, da vas ni, ker mora pomivati dodatne skodelice.

Komunikacija ni le tisto, kar poveste, ampak tudi, kako poveste, kdaj poveste oziroma kdaj, česa ne poveste.

S tem ko na primer vedno zamujate na sestanke, tudi komunicirate marsikaj. Od tega, da ste slabo organizirani, do tega, da vam mogoče ni najbolje zaupati najbolj natančnih in odgovornih nalog. Morda nič od tega ni res, ampak takšen je vtis. In pri tem gre za povezavo s finančnimi učinki. Bolj, ko ste profesionalni, zanesljivi in iskreni, bolj odgovorna ter zahtevna dela lahko prevzimate. Tudi če se vam zdi, da to ni zelo pomembno v vaši industriji. Mogoče kdo odpira frizerski salon in meni, da ni pomembno, da stranke malo posedijo, 10, 15 minut, namesto da se storitev začne ob dogovorjeni uri. Mogoče je to res, a tudi ne boste privabili strank, ki jim 15 minut časa pomeni veliko in bi bile pripravljene plačati več za zanesljivo storitev.

Čas izpostavljamo zato, ker je eden izmed redkih dejavnikov, na katerega lahko vplivate. Lahko ste točni. Lahko začnete, ko rečete in končate, ko napoveste. To bo naredilo vtis. In hkrati lahko odklonite delo, ki vas sili v zamujanje ali preobremenitve. Tudi to bo dvignilo vašo ceno, ker ste bolj iskani in se držite načel, ne greste v kompromise.

Vse to nas pripelje do vprašanja, po čem želite biti prepoznavni?

Podjetja včasih rečejo »smo zelo prilagodljivi«, ampak to za nekoga (ali za mnoge) samo pomeni, da so takšna podjetja neorganizirana in nedosledna.

Kot podjetniki imate možnost biti učinkoviti in mojstri svojega dela ali biti manj učinkoviti. Ljudem komunicirate to, kar ste – skozi vedenje, odnos, odzive, notranja pravila, ki jim sledite. Zato se odločite, kakšna pravila si boste postavili, katere »podjetniške« zakone boste spisali. Vprašajte se, kakšne lastnosti iščejo vaši kupci, tisti, ki bi jih želeli imeti za kupce. Preverite, ali ustrezate tem pričakovanjem. Potrudite se, da jih preseagate; vsak

dan. Ob koncu tedna preverite, kako vam je šlo, na katerem področju ste bili manj učinkoviti, kaj je uspelo, kako narediti bolje naslednjič.

Nauk je, da bolj, ko ste načelni, profesionalni in predani ustvarjanju rezultatov za stranko, bolj boste zanimivi. Oblikujte kulturo komuniciranja, ki odraža vaše moči in prednosti ter varuje pogoje, ki jih potrebujete za ustvarjanje vrednosti.



7 PODPORNE INSTITUCIJE

Ko se odločate za samostojno podjetniško pot, imate veliko vprašanj in ne veste natanko, kje bi lahko dobili odgovore na številna vprašanja, ki se vam odpirajo. Kdo vam lahko pomaga razen znancev, prijateljev, ki že imajo podjetniške izkušnje?

V Sloveniji je podjetniško podporno okolje ustrezno organizirano in vam nudi informacije v zvezi z ustanovitvijo ter zagonom poslovanja podjetja, ponuja številna usposabljanja in mentorstvo.

Poskrbljeno je, da imate bodoči podjetniki za zagon (in kasneje za širitev poslovanja) na razpolago različne oblike [finančnih in nefinančnih \(posrednih\) pomoči, pa tudi druge oblike podpore](#).

Sploh finančne pomoči so za vas kot začetnike zelo zanimive, saj pogosto slišimo, kako imate dobre poslovne ideje, nimate pa potrebnega denarja za njihovo realizacijo oz. ne najdete ustreznih virov financiranja, saj banke redko financirajo podjetnike začetnike – a kot boste spoznali, obstajajo številne možnosti financiranja podjetniške ideje, če je ta dobra. Npr. **finančno podporo**, ki je v obliki spodbud samozaposlenim in sredstev za zagon novih inovativnih podjetij (ta so na voljo večinoma v obliki **subvencij** ter v obliki spodbud za gospodarski zagon in internacionalizacijo, kar so ukrepi pretežno v obliki **povratnih** sredstev) ponujajo: [Slovenski podjetniški sklad](#) (poglejte aktualne razpise) SPIRIT ([razpisi in naročila](#), [novice](#)), Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje ([aktualne finančne spodbude](#)), Slovenski regionalno razvojni sklad ([razpisi](#)), SID banka ([financiranje](#)), EKO sklad, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo ([javne objave za MSP](#)), Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti ([novice](#)), [Poslovni angeli Slovenije](#) in EU-skladi.

Subvencije so nepovratne, če jih pridobite, vam jih ni treba vračati. Povratna sredstva pa so npr. posojila, garancije/poroštva in sredstva za dokapitalizacijo v obliki tveganega kapitala, ki jih je treba vrniti.

Obstajajo tudi platforme, kot je [Borza terjatev](#), ki prav tako ponuja možnosti financiranja podjetjem.

Nefinančna (posredna) državna pomoč je v Sloveniji zelo razvejana, omogočajo jo številni izvajalci različnih vrst podpore, kot so: točke [SPOT](#), [Slovenski podjetniški sklad](#), [podjetniški inkubatorji](#), [univerzitetni inkubatorji](#), [tehnološki parki](#), [inicijative start-up Slovenija](#), mreže [EEN](#).

Obstajajo tudi druge oblike podpore podjetništvu: [coworking prostori](#) (npr. poligon v Ljubljani, Coworking Maribor, Hekovnik – ti omogočajo podporo za zagon podjetij, mreženje, iskanje poslovnih partnerjev, informiranje, svetovanje, usposabljanje); podjetniški pospeševalniki ([acceleratorji](#)), ki nudijo podporo inovativnim start-upom pri globalni rasti; [Gospodarska zbornica Slovenije](#) (nudi pomoč pri internacionalizaciji, svetovanje, usposabljanje), [Obrtno-podjetniška zbornica](#) (svetovanje, usposabljanje, izdajanja obrtnih dovoljenj, EU potrdil in potrdil za občasno opravljanje obrtnih dejavnosti v RS, licence za opravljanje prevozov); [Erasmus program](#) za mlade podjetnike (sofinanciranje podjetniškega usposabljanja – izmenjava izkušenj med podjetniki znotraj EU); [Evropski portal](#) za MSP; [EUREKA](#) – pospeševanje sodelovanja med podjetji in raziskovalnimi institucijami, [EUROSTARS](#).

**SREČNO NA VAŠI PODJETNIŠKI POTI – POTI UČENJA, VEDNO NOVIH IZKUŠENJ
IN PREIZKUŠANJ, POTI RAZVOJA VEDNO NOVIH IDEJ, BOGATENJA OBSTOJEČIH
IDEJ, TKANJA IN UTRJEVANJA VAŠE SOCIALNE MREŽE (SOCIALNEGA
KAPITALA)!**



8 Literatura in viri

- Ba. Pa., STA, Beuc: Volkswagen naj odškodnino plača tudi evropskim kupcem, Delo, 3. 5. 2016. Dostopno na: <http://www.delo.si/znanje/potrosnik/beuc-volkswagen-naj-odškodnino-placa-tudi-evropskim-kupcem.html>.
- Barringer B. R., Ireland R. D., (2016) »Entrepreneurship, Successfully Launching New Ventures«; Prentice Hall
- Bergant, A. Skladnost iz življenja in prakse, 2. 1. 2014. Dostopno na: <http://complyorbshy.blogspot.si/2014/01/kaj-dela-skladnost-poslovanja-kot.html>
- Bergant, A. in Jančar, J. Skladnost poslovanja kot funkcija v sistemu korporativnega upravljanja v Sloveniji. Dostopno na: http://eisep.si/wp-content/uploads/2014/10/BERGANT-JANCAR-skladnost-poslovanja_pregledan.pdf
- Berginc J., Krč M., (2001). »Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu«. Visoka šola za podjetništvo, Piran. Učbenik.
- Berginc, Jordan, VADNJAL, Jaka, LETONJA, Marina, KOVAČ, Zdenka, DOLANC, Tatjana, LAMPE, Rok, TOMANIČ VIDOVIČ, Maja, BRANCO, Davide, GANTAR, Matjaž, STANOVNIK, Jan, NARALOČNIK, Andrej (2006). *Podjetništvo: Uspešen zagon novega podjetja in vodenje v rast*. Piran: Visoka šola za podjetništvo; (CD Rom).
- Berginc J., (2013). "Business Idea Generation"; EU-KOSVET VI. project, priročnik za mlade podjetnike, 54 strani.
- Cambridge dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/entrepreneur>
- Čadež, S. (2013). *Temelji poslovnega računovodstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Čadež, S. in Hočevar, M. (2008). *Stroškovno računovodstvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- DeMers, J., (2018). Are entrepreneurs born or made? Research says »born« - but there is a catch. Entrepreneur Europe. <https://www.entrepreneur.com/article/308089>
- Deriso, G. (2018) – zapiski s predavanj.
- Gardien Paul, Eva Deckers in Geert Christiaansen (2014). »Innovating Innovation – deliver meaningful experiences in ecosystems«. 19th DMI: Academic Design Management Conference Design Management in an Era of Disruption, str. 1130-1133
- Garrison, R. H.; Noreen, E. W.; Brewer, P. C. (2010): *Managerial Accounting* (13th Edition). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Glas, M. (1999). Priročnik za pripravo poslovnega načrta – Novo podjetje. Ljubljana: PCMG in ZRSZ.
- [Gregorc](#), D. Skladnost poslovanja z zakonodajo: bolje preprečiti kot zdraviti, 14. 2. 2017, Delo, Svet kapitala. Dostopno na: <http://svetkapitala.delo.si/mnenja/skladnost-poslovanja-z-zakonodajo-bolje-prepreciti-kot-zdraviti-1124>.
- Ivanjko Š., Kocbek M., (1996) *Pravo družb – Statusno gospodarsko pravo*, Ljubljana, Časopisni zavod Uradni list Republike.
- Ivanjko Š., Kocbek M., (1996) *Pravo družb – Statusno gospodarsko pravo*, Ljubljana, Časopisni zavod Uradni list Republike.
- Jagodič, A. Avgust 2011, Korupcija v slovenskih podjetjih, Delo diplomskega seminarja, Maribor: UM, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
- Kocbek M. (redaktor), (2014) *Veliki komentar Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1I)*, 1. knjiga, Ljubljana, GV Založba.
- Kocbek M., Prelič S., (2015) *Uvodna pojasnila k Zakonu o gospodarskih družbah-1 z novelo ZGD-1I*, Ljubljana, GV.

- Kocbek M. (redaktor), (2014) *Veliki komentar Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1I)*, 1. knjiga, Ljubljana, GV Založba.
- Letonja, M. v: Berginc, J. in skupina avtorjev (2006) – Poglavlje Podjetniška priložnost (»Podjetništvo«, Visoka šola za podjetništvo GEA College, učbenik, samozaložba).
- Letonja, M. (2019), lastna raziskava o podjetniškem uspehu in neuspehu.
- Lindgardt Z., Reeves M., Stalk G., Deimler S. M., (2009) »*Business Innovation Model*«; Boston Consulting Group.
- Mayr, B. (2007). *Uvid v računovodstvo*, Ljubljana, Inštitut za poslovodno računovodstvo.
- Mladipodjetnik.si (2018).
- Morris, M. H., Webb, J. W., Shingal, S. (2013) A competency based perspective on Entrepreneurship education: Conceptual and empirical insights, *Journal of Business Management*, 21 iss. 3, 352–369.
- Maurya, A. (2012). *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*. "O'Reilly Media, Inc.". file:///D:/management/15_16/Management/Delaj%20vitko.pdf
- Prelič, S., Zabel B., Ivanjko Š., Podgorelec P., Kobal A., (2009) *Družba z omejeno odgovornostjo*, GV Založba.
- Pustotnik, N. (2013): Vloga analize posrednih stroškov pri odločanju. *Poslovodno računovodstvo, revija o poslovodnem računovodstvu*, št. 4/2013, letnik 6, str. 85–102
- Srabotnik, M. (2017). Integriteta in etika (skladnost) poslovanja »Compliance delavnica«, GeaCollege, Finance na kvadrat, 10. 2. 2017, Ljubljana
- Turk I., Kavčič S., Kokotec - Novak M., (2003) *Poslovodno računovodstvo*, Ljubljana, Slovenski inštitut za revizijo.
- Weygandt, Jerry J., Kieso, Donald E., Kimmel, Paul D. (2010): *Managerial Accounting. Tools for Business Decision Making (5th Edition)*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- <https://www.forbes.com/sites/robynshulman/2018/11/21/40-inspirational-quotes-for-every-educator-and-entrepreneur/#4cd78d72575d>Video: Cost-plus Pricing; Dostop: <https://www.coursera.org/lecture/uva-darden-bcg-pricing-strategy-cost-economics/cost-plus-pricing-SkTyT>
- Državne spodbude za zagon; <http://evem.gov.si/info/razmislijam/drzavne-spodbude-za-zagon/>
- Pravno informacijski sistem, pravni red RS, 6. 7. 2007, ZPPDFT. Dostopno na: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4684>
- Urad Republike Slovenije za preprečevanje pranja denarja, 20. 9. 2016, ZPPDFT-1. Dostopno na: http://www.uppd.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/zppdft_1/
- Urad Republike Slovenije za preprečevanje pranja denarja, november 2016, Bistvene novosti novega Zakona o preprečevanju pranja denarja in financiranja terorizma. Dostopno na: [file:///C:/Users/jtyan/Downloads/NSP_2016_013%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/jtyan/Downloads/NSP_2016_013%20(1).pdf)
- Uradni list RS, številka 68, 4. 11. 2016, 2925. Zakon o preprečevanju pranja denarja in financiranja terorizma, (ZPPDFT-1), stran 9391. Dostopno na: <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2016-01-2925?sop=2016-01-2925>
- ZPS, Vse o zadevi Volkswagen, 16. 12. 2015. Dostopno na: <https://www.zps.si/index.php/avto/navigacija-2/7645-vse-o-zadevi-volkswagen#kaj>
- Državni portal e-VEM (2019) *Elektronski vir*, <http://evem.gov.si/info/zacenjaj/zelim-ustanoviti-podjetje/poslovne-oblike/> (dostop 2. 11. 2019).
- Statistični urad RS (2008) *Elektronski vir*, <https://www.stat.si/doc/pub/skd.pdf> (dostop 31. 10. 2019).
- <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

- International Energy Agency (IEA), Clean Energy Ministerial, and Electric Vehicles Initiative (EVI) (June 2017).
- »Global EV Outlook 2017: Two million and counting« (PDF). IEA Publications. pp. 5–7, 12–22, 27–28, in Statistical annex, pp. 49–51.
- <https://www.drivingelectric.com/volkswagen/952/volkswagen-id-line-include-smaller-city-cars>
- <https://www.tesla.com/blog/secret-tesla-motors-master-plan-just-between-you-and-me>
- https://www.theregister.co.uk/2008/01/24/sa_q4_phone_figures/
- <https://mackinstitute.wharton.upenn.edu/2018/nokia-risto-siilasmaa/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=MnrJzXM7a6o>
- <http://sphweb.bumc.bu.edu/otlt/MPH-Modules/SB/BehavioralChangeTheories/BehavioralChangeTheories4.html>
- <https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4>
- <https://bizthoughts.mikelee.org/book-summary-crossing-the-chasm.html>
- sequoiacap.com/article/how-to-present-to-investors ustava Republike Slovenije, (1991) Uradni list RS št. 33.
- www.kauffman.org
- https://bahai-library.com/starcher_ethics_entrepreneurship
- Pravilnik o vodenju poslovnih knjig in sestavljanju letnega poročila za samostojnega podjetnika posameznika (2003) Uradni list RS št. 5.
- *Slovenski računovodski standardi* 2006 (SRS 2006) (2005) Uradni list RS št. 118.
- *Slovenski računovodski standardi* 2016 (SRS 2016) (2015) Uradni list RS št. 95.
- Zakon o davku na dodano vrednost (ZDDV-1-UPB3), (2011) Uradni list RS št. 13/2011.
- Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO-2) (2006) Uradni list RS, št. 117.
- Zakon o davčnem potrjevanju računov (2015) Uradni list RS, št. 57.
- Zakon o dohodnini (ZdoH-2) (2011) Uradni list RS, št. 13.
- Zakon o državni statistiki (1995) Uradni list RS, št. 45.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1) (2009) Uradni list RS št. 65. Zakon o varstvu konkurence (ZVK) (1993), Uradni list RS št. 18. Koletnik, F. in Koželj, S. (2007) *Redni in posebni računovodski izkazi*, Ljubljana, Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Zakon o prispevkih za socialno varnost (ZPSV) (1996) Uradni list RS, št. 5.

PRILOGE - PRIMERI

Primer 1:

Primer start-up podjetja

Podjetje za digitalizacijo prodaje

23-letni Jan iz Ljubljane je zaključeval študij ekonomije, ko je prišel na idejo, da bi ustvaril produkt za digitalizacijo prodaje v pretežno proizvodnih podjetjih. Ideja ga je navdušila zaradi raziskav, ki jih je opravil v obliki seminarskih nalog za različne študijske predmete. Na nekem start-up dogodku je po naključju spoznal Marka iz Fakultete za računalništvo. Marko in Jan sta kar nekaj mesecev izmenjevala ideje in prišla do algoritma, ki bi bil zanimiv za testiranje med malimi in srednje velikimi proizvodnimi podjetji. Dodana in edinstvena vrednost je temeljila na logistiki tržnega plana ter strategije v povezavi s komunikacijami ciljnih skupin in večjih kupcev ter na drugi strani na principu kontrole nad uporabljenimi viri. Inteligentna rešitev kompleksnega problema je seveda zmanjšala odzivni čas na trgu in zmanjšala stroške v nabavi ter natančno določila kakovostni nivo in časovnico sistema komunikacije s kupci. Jan in Marko sta se medsebojno dopolnjevala. Jan ima razvite komunikacijske, mrežne in pogajalske sposobnosti, Marko pa je bolj introvertirana oseba, ki nenehno razvija novo inteligentno rešitev za učinkovitejšo prodajo. V novoustanovljeno podjetje sta povabila tudi asistenta s Fakultete za logistiko iz Celja; prevzel je načrtovanje logistike sistema. Timu se je pridružila tudi Lana, ki je imela že triletno izkušnje kot managerka za marketing v agroživilskem proizvodnem podjetju. Med njimi je vladalo popolno zaupanje in tolerantnost. Še preden je podjetje testiralo demo verzijo programa, so vsi štirje dokapitalizirali podjetje in postali četrtinski solastniki. Vloge so bile razdeljene. Vsi so prispevali odgovornost in se držali dogovorjenih aktivnosti razvoja projekta. Jan si je vmes pridobil certifikat za vodenje projektov. Kar osem mesecev so porabili za testiranje produkta na treh pilotnih podjetjih, seveda brezplačno. Prvi rezultati rasti prodaje so se pokazali pri prvem podjetju že po dveh mesecih dela in prvo pogodbo so podpisali nato po letu dni delovanja ter poslovanja. Ključno je bilo, da so vsi člani tima trdno verjeli v inovativni digitalni produkt, v Janovo vizijo in se obnašali pripadno ter strastno do vsega, kar so počeli. Lana se je pridružila kot polno zaposlena v podjetju šele po letu dni. Po dveh letih delovanja podjetja imajo že preko 50 podpisanih pogodb, od tega šest pogodb v sosednji Avstriji. Danes podjetje šteje devet članov tima. Produkt je dobil nekaj pozornosti na tekmovanjih v tujini, prav tako pa pridobivajo že prva naročila iz Francije in Rusije. Jan vseskozi trdi, da brez ujemajočih se kompetenc in znanja ter izkušenj primarnega tima ne bi nikoli dosegli te ravni preboja in razvoja ter rasti v tako kratkem obdobju. Trenutno jim največji izziv predstavlja ustanavljanje lastnih pisarn v nekaterih državah znotraj EU in Balkana.

Vprašanja:

- Kaj je po vašem mnenju botrovalo ključnim dejavnikom za razvoj inovativnega produkta?
- Kako bi opisali podjetniški tim in njihove kompetence?
- Kaj je nauk zgodbe opisanega start-up podjetja za razvoj lastne podjetniške priložnosti?

Primer 2:

Problem iskanja idealnega zamaška že odprtih buteljčk za vino

Zgodba o silikonskem zamašku za steklenice

23-letni Miha K. je bil v študentskih letih velik ljubitelj vina. Največkrat se je ob študentskih zabavah spraševal o tem, kakšen bi bil idealen zamašek za buteljčna vina. Obstoječi v ponudbi so bili dokaj nepraktični z več vidikov. Preizkušal je in testiral vrsto komercialnih rešitev, raziskoval po internetu, vendar nobena rešitev ni bila zanj idealna. Obiskal je kar nekaj vinarjev in se posvetoval z njimi o tem, kakšni zamaški bi bili idealni za stekleničenje posameznih vin, tako namiznih kot vrhunskih. Nazadnje je našel idejo v praktičnem silikonskem zamašku pri nekem italijanskem proizvajalcu. Toda tudi ta model ni bil najbolj praktičen. Zato mu je uspelo priti do domačega proizvajalca silikonskih dud za dojenčke in začel je sodelovati z njihovim dizajnerskim ter razvojnim oddelkom. V roku nekaj mesecev so izdelali prve prototipe zamaškov in jih prodali nekaterim znanim vinskim kletem. Uspeh je bil obetaven, posebno za stekleničenje manj dragih vin. Vendar se rešitve ni dalo patentirati, ker so bile podobne silikonske rešitve vinskih zamaškov že dolgo na trgu. Miha danes ni povsem v poslu zamaškov, temveč uvaža različne vrste steklenic za vino ter drugo enološko (vinsko) tehnološko opremo. Ostal je v isti dejavnosti, le segment produkta je zamenjal. Še naprej pa budno spremlja probleme, ki jih doživljajo vinarji in ljubitelji vin ob uporabi opreme za stekleničenje vin. Pri tem trdi, da tudi danes še nimamo idealnega zamaška za že odprte buteljke, kjer vino hitro oksidira.

Vprašanja:

- Kaj menite o problemu, ki ga je Miha raziskoval?
- Ne glede na dejstvo, da obstaja veliko vrst zamaškov za buteljke, je vedno mogoče poiskati svojo marketinško nišo v problemu, ki ga doživljajo vinarji in kupci vin. Plutovina je nenadomestljiva, vendar je cenovno draga. Ali se strinjate, da je vedno možno poiskati določene alternativne rešitve?
- Kakšen nauk lahko potegnemo iz te preproste podjetniške zgodbe?

Slika: Modeli silikonskih zamaškov za steklenice



Primer 3:

Domača zgodba: Kako uspešno digitalizirati storitev notranjega opremljanja z online prodajo

Digi dizajn studio, s. p.

Mojca in Lana sta študentki dizajna notranje opreme na fakulteti za dizajn. Mojca je že imela nekaj izkušenj za opremljanje stanovanj preko arhitekturnega biroja, kjer je delala kot študentka. Lana je zelo veščica socialnih medijev, posebno Instagrama, kjer ima zelo obiskano stran na temo vizualizacije notranje opreme. Pri različnih študijskih predmetih na fakulteti sta opravili nekaj seminarских nalog in raziskavo na temo digitalizacije storitve notranje opreme. Prišli sta do velikega števila uporabnih povratnih informacij. Ključna je bila ugotovitev, da se velik odstotek potencialnih strank ne odloča za povabilo oblikovalca na dom, ker nekako ne marajo, da tuji ljudje hodijo po hiši ali stanovanju. Na lastno pobudo sta opravili še eno, poglobljeno on-line spletno raziskavo, med 100 uporabniki storitev oblikovanja notranje opreme, ki so že naročali tovrstne storitve. Prišli sta do zaključka, da morata začeti ponujati skozi lastno podjetje digitalno storitev notranjega oblikovanja. Zbrali sta dodaten kapital in leto dni razvijali digitalno platformo za notranje oblikovanje.

Po letu in pol zaposlujeta že tri zaposlene, ki jima pomagajo tržiti in ustvarjati 3D-animacije za naročnike. Obiski strank na domu potekajo le na željo, vse drugo poteka v obliki on-line storitev, vključno s podpisovanjem pogodb. Digi dizajn studio se je v tem času povezal z znano digitalno platformo v Španiji, kjer ponujajo storitve EU naročnikom. Tehnologija menjuje celotno storitev notranjega oblikovanja. Tehnologija pomaga zmanjševati konflikte med naročnikom in ponudnikom storitve. Vse korekture rešitev so lahko opravljene nemudoma v skupno zadovoljstvo.

Vprašanja:

1. Kako sta Mojca in Lana, prišli na idejo o zagonu digitalne storitve za notranje oblikovanje?
2. Kaj je botrovalo ključni odločitvi, da zaženeta podjetje na to temo?
3. Kakšen je bil njun poslovni model uspešne rasti podjetja?
4. Kakšno perspektivo imajo digitalne platforme in tehnologija za novo odkrito tržno nišo?
5. Kakšen je nauk te zgodbe?

Primer 4:

**Problem definiranja poslovnega modela in tržne strategije podjetja
Led design Lighting, d. o. o.**

Anže in Jernej sta bila od majhnih nog prijatelja, doma sta iz Primorske. Prijatelja sta ostala tudi v študijskih letih, ko je Anže izbral študij dizajna, Jernej pa študij elektroinženirstva. Nekega dne sta se udeležila podjetniške delavnice v podjetniškem inkubatorju. Po nekaj tednih sta prišla do ideje, da bi začela izdelovati po naročilu LED luči za poslovne prostore in večje objekte. Vmes sta obiskala sejem na Kitajskem in prišla v stik z znanim proizvajalcem LED razsvetljave za večje objekte. Navdušenja nad idejami in novimi dizajni ni bilo konec. Oba sta porabila vsaj pol leta časa za preučevanje tehnologije sodobnih dizajnerskih LED luči. Za zgled sta si vzela tudi italijanskega proizvajalca podobnih produktov iz Padove. Bila sta čedalje bolj navdušena nad samo tehnologijo in v letu dni sta se odločila za ustanovitev lastnega podjetja Led design Lighting, d. o. o. za dizajniranje in proizvodnjo LED svetil s tehnologijo fotoluminiscentnih filtrov za večje objekte. Dobila sta tudi mesto v tehnološkem parku in skupaj s svojci zbrala začetni kapital za zagon podjetja. Prav tako sta dobila manjše posojilo preko podjetniškega sklada. Vedela sta, da prodor na trg ne bo enostaven. Veliko sta se učila od zglednih primerov, kot je podjetje Intralighting iz Ljubljane. Iskala sta svoj segment in svoje ciljne skupine. Večino komponent za luči sta uvažala iz Kitajske in Italije, dodajala sta le svoje okvirje in inštalacijo. Prvi izdelki so že nastali in ostali v skladišču. Vmes sta se lotila tržne raziskave in obdelala veliko število novozgrajenih poslovnih zgradb, hotelov in podobnih zgradb. Opravila sta nekaj on-line anket in prišla do pozitivnih ugotovitev, da trg dejansko hoče njihove izdelke. Izdelala sta tudi e-katalog in imela zelo smelo spletno stran ter promocijo preko socialnih medijev. Minilo je nekaj mesecev in prodaja je bila pičila. Vmes sta pripravila veliko število predstavitev izdelkov kupcem. Prodala sta le 15 okroglih velikih luči za neki hotel na Štajerskem. Nekje sta pogrešila. Obrnila sta se na mentorja in ta jima je povedal, da sta se lotila tržnega raziskovanja dokaj naivno ter površno. Preveč sta se zanašala na mnenja iz on-line anket, a problema nista obdelala poglobljeno. Luči niso le dekoracija, temveč uporabna tehnologija za razsvetljavo prostorov. Tudi njuna predstavitev izdelkov ni bila na mestu. Preveč sta poudarjala trende in dizajne, ne pa uporabne vrednosti te razsvetljave. Po domala letu dni poslovanja sta prišla na internetu do uporabne študije sodobnih LED luči za večje objekte. Raziskava jima je dala prvič vedeti, kje sta pogrešila in kako naivno sta pristopila k preučevanju problema sodobnih dizajnov LED tehnologije. Dolg do dobaviteljev je takrat že presegel 120.000 EUR in morala sta ukrepati.

Tako sta se po novem s pomočjo partnerja iz Kitajske odločila, da bosta ponujala le en program, in sicer luči za gostinske objekte ter restavracije. Prva uspešna serija in prodaja se je zgodila šele po 15 mesecih poslovanja. Uspelo jima prodati svoje izdelke kar nekaj ljubljanskim modernim restavracijam in postopno sta si ustvarila ugled, vendar je bil njun denarni tok še vedno negativen. Zato sta kitajskemu partnerju dovolila, da ju finančno dokapitalizira in postala sta manjšinska družbenika. Danes se podjetje ukvarja le z distribucijo kitajskih luči v države Vzhodne Evrope. Trgovski posel cveti. Dizajniranje luči pa predstavlja le manjši del poslovanja.

Vprašanja:

- Kaj bi morala Anže in Jernej storiti, da bi uspešneje definirala lasten poslovni model razvoja podjetja?
- Kako pomembno je razumeti tržni problem kupcev za svoj produkt?
- Kako pomembno je, da znamo definirati poglobljeno raziskavo in kdo nam lahko pri tem pomaga?
- Kaj se lahko naučimo iz podjetniške zgodbe Anžeta in Jerneja?
- Kako bo podjetje Led design Lighting lahko ponovno tržilo svoj lasten razvoj in dizajn?
- Kateri so pomembni nauki te zgodbe?

Primer 5:**Različne vrste poslovnih modelov za zagonska podjetja**

Ime poslovnega modela	Kaj je njegovo bistvo	Zakaj je primeren za start-upe
Tržnica	Podjetje zaračuna preko platforme transakcijsko provizijo za kupce in prodajalce.	Vzdrževanje strežnika in nima stroškov z zalogami, ker uporablja povezave s skladišči pri naročilih, npr. mimovrste.si .
Sponzorstvo	Podjetje uporablja sponzorske deleže za pokrivanje uporabnikovih potreb.	Storitve in produkti so splošno dobro sprejeti, ne glede na logotipe blagovnih znamk sponzorjev, npr. v športnih društvih.
Franšiza	Kupci franšize plačajo (odstotek prihodka) glavnim franšizam za uporabo blagovne znamke in za dostop do operacij in znanja. Pomembna je franšizna pogodba.	Franšizojemalec lahko doseže hitro rast poslovanja z izgradnjo franšiz v različnih delih države. Domač primer: Hot horse.
Preprodajalec	Proizvajalec ima pravico, da posreduje produkt preko posrednika, ta pa prejme za prodajo provizijo.	S tem si proizvajalec zmanjša stroške, potrebne za zaposlitev agentov oz. delovne sile, npr. zavarovalniške ali finančno naložbene storitve.
Naročnine	Podjetje ustvari prodajno platformo, kjer sprejema naročila za izvedbo določenih storitev in pridobi določeno provizijo.	Npr. predprodaja vstopnic za določen koncert ali športni dogodek eventim.si .
Prednaročila	Prednaročila dajo matičnemu podjetju uvid v dejansko naročilo za proizvodnjo.	Mala podjetja hitro zberejo veliko prednaročil z učinkovito promocijo in zanje dobijo provizije. Npr. zbiranje prednaročniških razmerij z mobilno telefonijo.
E-prodaja	Poslovni model e-trgovine se nanaša na prodajo blaga preko spleta in črpanje prihodkov iz transakcij s pribitki na prodanih izdelkih.	Vse več zagonskih podjetij se odloča za e-prodajo zaradi enostavnosti poslovanja. Npr. ceneje.si , v tujini Snapchat ipd.
Podatkovne baze	Izhaja iz zbiranja in analiziranja ter posredovanja inteligentnih analiz in rezultatov naročniku.	Vse več malih podjetij se odloča za analize različnih razpoložljivih baz podatkov in jih preoblikuje v nove uporabne enote, npr. nensi.si .
Licenciranje	Pogodba o licenciranju izhaja iz naslova intelektualne lastnine, ki	Podjetje pridobi pravico za licenciranja produkta/znanja preko tujega partnerja. Le-ta

	lahko vključuje patente, blagovne znamke, poslovne skrivnosti in znanje.	ga prodaja na domačem trgu, npr. Project Management International licence ali IT licence.
--	--	---

Vir: Lindgardt et al., 2009.