

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**PRIPRAVA POSLOVNEGA NAČRTA
ZA USTANOVITEV IZBRANEGA PODJETJA**

Damjan Božić

Ljubljana, november 2017

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA UPRAVO

DIPLOMSKO DELO

**PRIPRAVA POSLOVNEGA NAČRTA ZA USTANOVITEV
IZBRANEGA PODJETJA**

Kandidat: Damjan Božić
Vpisna številka: 04043291
Študijski program: visokošolski strokovni študijski program Uprava prva
stopnja
Mentor: izr. prof. dr. Primož Pevcin

Ljubljana, november 2017

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani »Damjan Božič«, študent »visokošolskega strokovnega študijskega programa Uprava prva stopnja«, z vpisno številko »04043291«, sem avtor diplomskega dela z naslovom: »Priprava poslovnega načrta za ustanovitev izbranega podjetja«.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbel, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisal v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Ksenija Pečnik, prof. slov. jezika

Ljubljana, 23. 11. 2017

Podpis avtorja:

POVZETEK

V zadnjih obdobjih slovenskega gospodarstva je bilo podjetništvo slabo podprto in ni dosegalo konkurenčne ravni zgolj zaradi slabe dinamike ustvarjanja podjetništva v družbi. Vzroka za nedoseganje rasti pri obstoječih podjetjih sta slaba priprava poslovnega načrta in slaba analiza panog, kar vodi v prenehanje poslovanja in posledično v brezposelnost v državi. Neizvajanje podjetništva odpira nova vprašanja, ki nakazujejo na nizko stopnjo spodbujanja k ustvarjanju podjetništva in pomankanje znanja ter strah pred podjetniškim okoljem.

Namen diplomskega dela je opredeliti pojem podjetništva, povzeti profil sodobnega podjetnika in pripraviti predlog poslovnega načrta. Cilj dela je analizirati izbrano panogo in ugotoviti smiselnost pridruževanja k dejavnosti. Za dosego zastavljenih ciljev uporabim deskriptivno metodo pri strokovni literaturi, statistično metodo pri analizi panoge in terensko raziskavo za pripravo predloga poslovnega načrta. V diplomskem delu želim izpostaviti pomembnost priprave poslovnega načrta in izpostaviti prednost ustvarjanja podjetništva z družbenih kot državnih vidikov. Z raziskovanjem v delu prihajam do ugotovitev novih lastnosti in značilnosti podjetnika kot posameznika pri delovanju v dosedanjih in prihodnjih podjetniških okoljih. Prav tako ugotavljam, da digitalno področje občutno vpliva na poslovanje posameznih podjetij in odpira nove možnosti pri iskanju poslovnih priložnosti. Z analizo dejavnosti označujem obravnavano panogo z visoko stopnjo privlačnosti za pridruževanje in kot relativno novo dejavnost v modernem podjetništvu z najvišjo stopnjo razvoja. Razloga za izbiro te tematike sta osebno zanimanje za podjetništvo in ustanovitev podjetja v izbrani dejavnosti. Za nadaljnja raziskovalna dela predlagam analiziranje ostalih aktualno rastočih panog v slovenskem gospodarstvu in proučevanje novih načinov izvajanja podjetništva.

Ključne besede: podjetništvo, poslovni načrt, analiza panoge, ustanovitev podjetja.

SUMMARY

PREPARING A BUSINESS PLAN FOR THE ESTABLISHMENT OF AN ENTERPRISE

In the last periods of the slovenian economy has been enterprise poorly supported and did not meet the competitive level, simply because of the bad dynamics of the creation itself of entrepreneurship in society. The cause for the failure to achieve growth in existing businesses is the poor preparation of the business plan and a poor analysis of the industries, which leads to a termination of business and consequently in the unemployment in the country. Non-implementation of the entrepreneurship opens up a new questions, which suggest the low level of supporting of entrepreneurial creation and the lack of knowledge and fear from entrepreneurial environment.

The purpose of the thesis is to define the concept of entrepreneurship, the summarized profile of the modern entrepreneur and prepare a proposal of the business plan. The aim of the thesis is to analyze the chosen industry and determine the viability for the association with the industry. In order to achieve the set goals I will use the descriptive method for professional literature of work and statistical method in the analysis of the industry and the field research for the preparation of the business plan. With the thesis, I want to emphasize the importance of preparing a business plan and emphasize the advantage of creating an entrepreneurship from the social and state aspects. With the research part I am coming to findings about new properties and characteristics of the entrepreneur as an individual in the operation in present and future business environments. I also researched that the digital scope have significantly impact on the operations of the individual companies and opens up new possibilities in the search for business opportunities. With the analysis of the activities I mark the considered industry with a high level of attraction for cooperation and as a relatively new activity in the modern entrepreneurship with highest level of development. The reason for choosing the topic in the thesis is due to personal interest for entrepreneurship and creation of enterprises in selected industry. For further research I suggest analyzing the rest of the current growing industries in the Slovenian economy and analyzing the new modes of entrepreneurship.

Key words: Entrepreneurship, business plan, analysis of the industry, establishment of enterprises.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY	vi
KAZALO PONAZORITEV	ix
KAZALO SLIK	ix
KAZALO TABEL.....	ix
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC	x
1 UVOD	1
2 POSLOVNI NAČRT IN PODJETNIŠTVO	3
2.1 OPREDELITEV PODJETNIŠTVA	3
2.1.1 OBLIKE IN RAZVOJ PODJETNIŠTVA.....	4
2.1.2 NARAVA PODJETNIKA	6
2.1.2.1 Osebnost in vedenje podjetnika.....	8
2.1.2.2 Podjetnikova motivacija	9
2.2 USTVARJANJE NOVEGA PODJETJA	9
3 OPREDELITEV PODJETJA IN POSLOVNEGA NAČRTA	11
4 ANALIZA OBRAVNAVANEGA PODJETJA.....	13
4.1 MARKETINŠKA DEJAVNOST	13
4.2 KONKURENTI V PANOGI	14
4.3 PORTERJEVA ANALIZA PANOGE	16
4.3.1 PANOŽNA KONKURENČNOST	17
4.3.2 SUBSTITUTI V PANOGI	18
4.3.3 POGAJALSKA MOČ KUPCEV.....	19
4.3.4 POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV	19
4.3.5 VSTOPNE OVIRE.....	20
4.4 SINTEZA ANALIZE PANOGE.....	20
5 PREDLOG POSLOVNEGA NAČRTA.....	22
5.1 POSLOVNA ZAMISEL IN TRŽNA PRILOŽNOST	22
5.2 POSLANSTVO, VIZIJA IN CILJI	22
5.3 PRAVNOORGANIZACIJSKA OBLIKA	23
5.4 OPIS STORITVE IN IZDELKA	23
5.5 TRŽNE STRATEGIJE IN IZVEDBA	25
5.5.1 VSTOPNA STRATEGIJA V PANOGO	25
5.5.2 ANALIZA CILJNIH TRŽNIH SEGMENTOV	25
5.5.3 FINANČNI IN PRODAJNO-TRŽNI CILJI	25
5.5.4 POZICIONIRANJE.....	26
5.5.5 CENOVNA POLITIKA IN PRODAJNI POGOJI	26
5.5.6 RAZVOJ STORITVE IN RAST	27
5.6 EKONOMIKA PODJETJA IN FINANČNI NAČRT	27
5.6.1 ZAČETNI KAPITAL.....	27
5.6.2 PROMOCIJSKE AKTIVNOSTI	27
5.6.3 NAČRT STROŠKOV POSLOVANJA.....	28

5.6.3.1	Stroški osnovnih sredstev.....	28
5.6.3.2	Stroški materiala in dela.....	29
5.6.4	IZKAZ USPEHA.....	30
6	ZAKLJUČEK	32
	LITERATURA IN VIRI.....	34

KAZALO PONAŽORITEV

KAZALO SLIK

Slika 1: Model petih konkurenčnih silnic kot dejavnikov vpliva na stopnjo privlačnosti panoge.....	16
--	----

KAZALO TABEL

Tabela 1: Najmočnejši konkurenti v panogi in njihovi tržni deleži.....	15
Tabela 2: Zasnova ponudbe izbranega podjetja	24
Tabela 3: Oblikovanje cenovne politike	26
Tabela 4: Načrtovanje promocijskih aktivnosti	28
Tabela 5: Začetni stroški vlaganja.....	28
Tabela 6: Izračun indeksa povprečja mesečnih naročnikov.....	29
Tabela 7: Predviden izkaz uspeha podjetja za prvih pet let poslovanja	30

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

AJPES	Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve
BIZI	spletni portal – poslovni asistent Slovenije
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo (pravnoorganizacijska oblika)
EMEA	Globalne regije Evrope, Bližnjega vzhoda in Afrike
SEO	digitalna optimizacija spletnih strani v iskalnikih
s. p.	samostojni podjetnik (pravnoorganizacijska oblika)

1 UVOD

V Sloveniji je vključevanje na trg dela po pridobljeni stopnji izobrazbe še vedno težavno področje in večina posameznikov kljub težko pridobljenemu delovnemu mestu ne uskladi dela s svojim poklicnim področjem. Eden izmed načinov pri odpravljanju te problematike je področje samozaposlovanja – podjetništvo.

V naši družbi je podjetništvo še vedno slabo opredeljen pojem in marsikdo občuti odpor že ob pomisleku o izbiri takšne oblike karijerne poti. Psihološko prevladujejo predvsem ovire in vse spremembe na osebni in poslovni ravni, potrebne za opravljanje podjetništva, ki delujejo kot demotivator. Ustanovitev lastnega podjetja posamezniku omogoča svobodno izbiro dejavnosti, samostojno upravljanje s sredstvi in kapitalom ter lažje usklajevanje družinskega in poslovnega življenja. Na dolgi rok se torej ustvari sredstvo, ki omogoča finančno stabilnost ne glede na zaposlenost.

Sodobno podjetništvo je osrednji naravni mehanizem ekonomskega razvoja, vir družbenega in gospodarskega razvoja z osnovno filozofijo določanja vzponov in padcev narodov. Je pomemben vir razvoja in napredka celotnega družbenega življenja, ki obsega vse sloje prebivalstva, vsa področja znanosti in drugih družbenih oblik. Ob hitrih in velikih globalnih spremembah pa je podjetništvo danes tudi pomemben proces gospodarske prenove tudi v manj razvitih deželah. Podjetništvo pravzaprav osvaja celoten svet (Plut, 2005, str. 11–14).

Vzrok za negativno stopnjo rasti podjetništva je v večini primerov slaba priprava poslovnega načrta in slaba analiza panoge, v katero se posamezno podjetje vključuje. Brez podrobne priprave načrta podjetje ali organizacija praktično ni pripravljena za ustanovitev ali razvoj, ne predvidi možne poslovne ovire in se ne prilagodi tržnim potrebam, da bi dosegla stabilnost poslovanja.

Namen diplomskega dela je s pomočjo domače in tuje literature opredeliti pojem podjetništva, opisati oblike in podjetniški razvoj ter povzeti profil sodobnega podjetnika kot ključni element v podjetništvu. V osrednjem delu diplomskega dela s pomočjo Porterjeve analize panoge petih silnic analiziram izbrano panogo in ugotavljam smiselnost pridruževanja oziroma ocenjujem stopnjo privlačnosti panoge za investiranje v ustanovitev izbranega podjetja. Pri raziskavi panoge si pomagam z domačimi viri s spletnih portalov AJPES in Bizi, kjer pridobivam informacije o registriranih podjetjih v obravnavani panogi. Glede na rezultate v nadaljevanju pripravljam predlog poslovnega načrta za ustanovitev izbranega podjetja.

Pri pisanju diplomskega dela uporabim deskriptivno metodo, s katero proučim slovensko in tujo literaturo ter povzamem določene vsebine. Uporabim tudi metodo generalizacije in specializacije za pojasnjevanje ter opredeljevanje podjetništva kot vede, prav tako uporabim enako metodo za opredeljevanje sodobnega podjetnika. Pri analizi panoge uporabim statistično metodo za pridobitev podatkov in terensko raziskavo pri pripravi predloga poslovnega načrta.

Cilji diplomskega dela so:

- jasno opredeliti podjetništvo, podjetniški proces in sodobnega podjetnika,
- podrobno opraviti analizo izbrane panoge,
- ugotoviti smiselnost pridruževanja in investicije,
- pripraviti poslovni načrt za ustanovitev izbranega podjetja.

V diplomskem delu postavim naslednje hipoteze, ki jih potrdim ali zavržem:

- H1: Investiranje v ustanovitev izbranega podjetja v obravnavani panogi ni smiselna zaradi premajhne velikosti trga.
- H2: Marketinška dejavnost občutno omogoča prepoznavnost na trgu, ki je ključna za poslovni uspeh vsakega podjetja.
- H3: Poslovni načrt je ključen element pri ustanovitvi podjetja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij. V drugem poglavju raziščem pojem podjetništvo, ga natančneje opredelim ter proučim njegove oblike in razvoj. V tem delu analiziram sodobnega podjetnika, njegovo naravo, vedenje in motivacijo ter predstavim podjetniški proces v fazi ustanovitve podjetja. V tretjem poglavju opredelim podjetje kot samostojno enoto, izpostavim pomembnost priprave poslovnega načrta in povzamem elemente, ki jih vsebuje.

Četrto poglavje je osrednji del diplomskega dela, kjer analiziram panogo in dejavnost, v katero vstopa prihodnje podjetje, ter v zaključku naredim sintezo o smiselnosti pridruževanja. Glede na ugotovitve se odločim za pripravo predloga poslovnega načrta ustanovitve podjetja.

V petem poglavju diplomskega dela oblikujem predlog poslovnega načrta, kjer predstavim izbrano podjetje in poslovno zamisel ter opredeljujem vizijo in pravnoorganizacijsko obliko. Osredotočim se predvsem na vstopno in tržno strategijo, na osnovno pozicioniranje podjetja in cenovno politiko ponujenih storitev. Opredelim tudi osnovno ekonomiko podjetja, od postavitve začetne investicije in kapitala do predvidenih stroškov pred ter med poslovanjem. Zaključno poglavje namenim predstavitvi ugotovitev po kronološki strukturi in preverjanju postavljenih hipotez.

2 POSLOVNI NAČRT IN PODJETNIŠTVO

2.1 OPREDELITEV PODJETNIŠTVA

»S podjetništvom nenehno ustvarjamo proces, v katerega vlagamo čas, znanje in sredstva, da bi z njihovim združevanjem ustvarili nekaj drugačnega ter mu dodali vrednost. Zaradi prevzemanja tveganj in odgovornosti v podjetništvu si prizadevamo za pridobivanje nagrad v finančni ali drugačni obliki osebnega in družbenega zadovoljstva« (Hisrich, 1986).

V podjetniškem svetu je uspeh podjetij odvisen od načina poslovnosti, katerega pomen izhaja iz ključnih poslovnih operacij – poslovati. Kadar podjetnik posluje, s tem skrbi za aktivnosti in vsakodnevne naloge, ki opredeljujejo kratkoročne in dolgoročne cilje podjetja. Poslovanje je lastnost podjetja, s katero se izvaja in nadzira naloge za uspešno vključevanje dobrin na trgu in doseganje zadovoljstva uporabnikov kot družbe ter zadovoljivega dobička podjetja (Špilak, 1999, str. 18–19).

Pri splošnem pojmovanju podjetništva lahko govorimo o ustvarjanju nečesa iz tako rekoč ničesar. Gre za človeško ustvarjalno aktivnost, ki zahteva jasno vizijo, predanost in močno motivacijo, da bi ustvaril podjetniško gibanje. Je dinamičen proces, ki ustvarja splošne dobrine v družbi. Ključni pomen podjetništva je oblikovanje nečesa novega v prizadevanju za vzpostavitev nadzora nad pridobljenimi sredstvi in viri. Glavni cilj je usmerjen k posamezniku, organizaciji ali družbi, ob tem pa se podjetje razvija in ustvarja finančne tokove na dolgi rok (Gea College, 1997, str. 29).

»Podjetništvo lahko razumemo kot dinamično razvojno kombinacijo idej, talenta, kapitala, znanja in tveganja.« Podjetniška dejavnost je v večini povezana z inovativnostjo, ki jo ustvarjajo podjetniki posamezniki ali skupine s ciljem, da na svojem področju delujejo podjetno oziroma dominantno (Steblovnik in drugi, 2000, str. 14–16).

Podjetništvo lahko tudi opredelimo kot tretji način premostitve vrzeli med znanostjo in trgom, pri katerem gre za uresničevanje podjetniških idej in njihovo spreminjanje v posel, kjer pa imajo podjetniki v praksi pogosto težave zaradi pomanjkanja vodstvenega znanja in trženjskih sposobnosti ter v večini primerov tudi finančnih sredstev. Ideje in invencije so pogosto težko uresničljive in težko izvedljive ter niso prilagojene trgu, kjer bi jih lahko z njimi tržili. Podjetništvo pa je kljub vsem oviram še vedno najbolj učinkovita metoda za zapolnjevanje vrzeli med znanostjo in trgom, za ustanavljanje novih podjetij, novih delovnih mest in uvajanje novih izdelkov na trg. Podjetništvo postavlja ekonomske temelje, pozitivno vpliva na gospodarstvo, znižuje brezposelnost, skrbi za globalno konkuriranje in je prav iz tega razloga presenetljivo, da podjetništvo v nekaterih državah še vedno ni osrednji del gospodarskega razvoja (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 30, 38).

Z ustvarjanjem podjetništva povečujemo konkurenco na trgu, konkurenčno dinamiko in nagibanje k izboljševanju kakovosti dobrin, s čimer dvigamo raven blaginje prebivalstva v

državi. V podjetniškem procesu iščemo in pridobivamo potrebne vire ter sredstva, jih med seboj združujemo, da bi dosegali zastavljene ekonomske cilje in rezultate. Podjetnik za ustvarjanje procesa vključi svoje znanje, sposobnosti in izkušnje, da bi uresničil dodatno vrednost na trgu (Plut, 1995, str. 14–19).

Podjetništvo kot pojem najpogosteje označuje aktivnosti posameznikov ali skupin, ki delujejo podjetno, da bi zadovoljili tržne potrebe, in si ob prevzemanju odgovornosti in tveganj prizadevajo za finančni uspeh kot poslovno nagrado. V vsakdanjiku družbe se pojem podjetništvo pogosto povezuje tudi s poslovnežem, lastnikom podjetja in posameznikom, ki pripada višjemu sloju prebivalstva glede na finančno zmožnost (Glas & Pšeničny, 2000, str. 21).

Antončič, Hisrich, Petrin in Vahčič (2002, str. 29) opredeljujejo podjetništvo kot vrsto vedenja, ki konceptualno vsebuje:

- dajanje pobud,
- organizacijo in reorganizacijo družbenih ter ekonomskih mehanizmov, ki preoblikujejo vire in razmere v praktično korist, ter
- sprejemanje tveganja ali neuspeha.

Dinamika podjetništva je usmerjena k povečevanju bogastva in finančne svobode. V nasprotju z delovno filozofijo zaposlenega je podjetniku tveganje neizbežno in je ključnega pomena za podjetniški uspeh. Tveganje se kaže v obliki vlaganja svojega kapitala, premoženja, časa in celo poslovnega ugleda z namenom ustvarjanja nove vrednosti (Ruzzier, Antončič, Bratkovič & Hisrich, 2008, str. 23).

Prizadevanje bogastva je del podjetniškega nagrajevanja za opravljeno delo. Kiyosaki in Lechter (2005) v svoji teoriji opredelujeta merljivost bogastva v pridobitvi prostega časa in ne v velikosti finančnih sredstev. Uspeh je optimalno razmerje med tema dvema dejavnikoma, ko posameznik doseže, da njegov osebni prihodek ni več odvisen od njegove zaposlenosti. Ko posameznik ustvari podjetje, ki deluje tudi brez njegove prisotnosti, je s tem ustvaril sredstvo za samostojni prihodek in pridobil čas za ustvarjanje novih podjetij.

Avtorji opredeljujejo podjetništvo z različnih vidikov, vendar imajo vse opredelitve kljub razlikovanju skupne lastnosti, ki povzemajo podjetništvo s sprejemanjem tveganj in odgovornosti, z ustvarjalnostjo in neodvisnostjo v smislu poslovanja, s povezovanjem virov in sredstev med seboj ter z nagrajevanjem in razvojem dejavnosti. Ti vidiki so temeljni del za ustvarjanje in razvoj podjetništva v prihodnosti (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 47).

2.1.1 OBLIKE IN RAZVOJ PODJETNIŠTVA

Podjetništvo se uveljavlja in kaže v različnih oblikah, za katere je značilna podjetniška usmerjenost, opredeljena s strani ciljev in vizije, vrednot in kulture, politike in strategije podjetja. Prosto dejanje pridobi podjetniško obliko že pri vodenju vizije do uresničitve in

pri premagovanju ovir. Najpogostejše oblike podjetništva so zasebne ali državne, notranje ali zunanje ter lokalne ali mednarodne. V modernih oblikah podjetništva se poleg družinske pojavlja tudi oblika ženskega podjetništva, ki teoretično dokazuje, da je ženski čut »boljši« ustvarjalec delovnih mest in področje podjetniškega razvoja (Glas & Pšeničny, 2000, str. 164).

Najpogostejše oblike podjetništva so (Plut, 1995, str. 20–21):

- notranje podjetništvo, ki temelji znotraj že ustvarjenega podjetja in je usmerjeno v samostojno podjetniško delovanje znotraj organizacije pri podjetno usmerjenih ljudeh. Je določena oblika prestrukturiranja podjetij, z njim omogočamo fleksibilnosti proizvodnje, vzpodbujamo podjetniško silo in zmanjšamo tveganje kot pri ustanavljanju novega podjetja;
- zunanje podjetništvo, ki temelji na tržni konkurenci malih in srednje velikih podjetij in običajno pomeni tesno povezanost v delovnem procesu med ključnimi funkcijami – lastniško, menedžersko (vodstveno) in izvajalsko. Zunanje podjetništvo lahko uporabimo kot oznako oziroma pomen ustanovitve novega podjetja na trgu;
- družinsko podjetništvo, kjer so poslovne vezi povezane z družinskimi in morajo biti v skladu s strategijo podjetja. Vodstveni kadri v podjetju so običajno tisti člani družine, ki so najstarejši in najbolj izkušeni. Pri pridruževanju k podjetju imajo prednost družinski člani in osebna poznanstva, kar je lahko tudi slabost zaradi manjše prioritete sposobnosti.

Svetovna gospodarska sestava se nenehno spreminja in zapleta, s tem se tudi spreminja ter predvsem razvija opredelitev podjetništva. Že od začetka srednjega veka se je podjetništvo povezovalo neposredno s poklicem ali dejavnostjo, kasneje se je pojem razvil in razjasnil tako, da je opredelitev postala konceptualno povezana z osebo, ki dejavnost opravlja. Podjetnik je bila tista oseba, ki je imela sklenjen pogodbeni dogovor z vlado o izvedbi določene storitve ali dobavi določenih izdelkov in surovin. Takšno dejanje so povezovali s tveganjem, podjetnik pa je prevzel polno odgovornost za njegov dobiček ali izgubo. Teoretični razvoj podjetništva je vzporeden z razvojem opredelitve podjetnika in z njegovo družbeno vlogo. Izraz podjetnik ima francoski izvor (angl. *entrepreneur*), ki v dobesednem prevodu pomeni »vmesnik« ali »posrednik« (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 26–49).

Plut (1995) se v uvodu svojega dela zaveda, da je v preteklih obdobjih podjetništvo pri nas imelo veliko praznino in da smo v preteklosti podjetništvo odklanjali, s tem pa zanemarjali njegov razvoj. S svojim mnenjem lahko dodajam, da je v zadnjem desetletju razvoj postopoma napredoval, sicer počasneje približno do leta 2015, a je vendar občutno uspešnejše v zadnjih dveh letih, s programi občin in gospodarskih zbornic za podporo mladih in njihovih podjetniških idej ter inovacij. S takim gibanjem je lahko slovensko podjetništvo konkurenčno tudi v evropskih merilih.

Podjetništvo za svoj razvoj in svojo rast potrebuje tudi podporo. V izobraževalnem sistemu v Sloveniji na univerzah izvajajo podjetniške predmete, kjer izobražujejo o ustvarjanju podjetništva. Država v sodelovanju z gospodarskimi zbornicami izvaja različne podjetniško izobraževalne programe, kjer med seboj povezuje posameznike s potenciali, jih usmerja in podpira pri uresničevanju idej. Tudi v nekaterih evropskih državah vlada podpira podjetniške delavnice in seminarje, kjer spodbujajo k ustanavljanju novih podjetij in ponujajo državno podporo v smislu davčnih olajšav, k pridobitvi poslovnih prostorov, potrebne opreme in različnih komunikacijskih sistemov, ki omogočajo lažji zagon in poslovanje podjetja (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 48).

»Naravna pot podjetniškega razvoja je povezana z zasebno lastnino, kapitalom in tržno konkurenco.« V zgodovini razvoja je podjetništvo veljalo kot spodbudilni element za pospeševanje razvoja družbe, danes pa je podjetništvo strategija, ki jo izvajajo vse države sveta. Stopnjo razvitosti različnih držav po svetu lahko merimo v različnih merilih; v političnih in družbenih ureditvah, ideologiji ali religiji, stopnji sposobnosti družbenih voditeljev, v naravnih bogastvih ali zemljepisni legi. Ključna razlika med nerazvitimi in razvitimi državami pa je v stopnji svobode in v stopnji izpolnjevanja pogojev, ki so pomembni za razvoj podjetništva. Te pogoje teoretično (Plut, 1995, str. 27–29) delimo na tri različne vidike:

- ekonomski pogoji: povezava podjetništva s trgov, temeljnimi institucijami tržnega gospodarstva, s kapitalom, zasebno lastnino, konkurenco in tržno strukturo. Dobri ekonomski pogoji pomenijo uspešnost povezovanja ljudi, sredstev in kapitala v tržnem sistemu, kjer podjetje kot blago kupuje in prodaja. Za učinkovit trg je pomembna tudi konkurenca, ki se ustvarja z nastajanjem novih podjetji, ki pa ni možno brez podjetnikov kot nosilcev podjetništva;
- sociološki pogoji: pomembna vzvoda podjetništva, ki zahteva dinamično spreminjanje in prilagajanje družbe, s sociološkega vidika pa sta predvsem mobilnost in stopnja izobrazbe ljudi. Družbena mobilnost povečuje razvoj podjetništva in oblikuje srednji sloj prebivalstva, kjer se najpogosteje razvijajo in ohranjajo novi podjetniki;
- politični pogoji: potrebna je politično-ekonomska svoboda posameznika ali podjetniške skupine pri izbiri in oblikovanju podjetniški tima, pri načinu pridobitve sredstev in virov. Omogočeno mora biti, da z njimi prosto razpolagajo in merijo svoje rezultate.

2.1.2 NARAVA PODJETNIKA

Vsak posameznik lahko postane podjetnik. Vsak človek ima v svoji osebnosti po sebi naravne podjetniške potenciale, ki so lahko med življenjem poudarjeni in dobro izkoriščeni ali pa so pozabljeni in niso dobili priložnosti za svoj razvoj. Gre za podobno stanje kot pri talentu, ki se z njim rodimo, vendar če ga ne uporabljamo, razvijamo in izboljšujemo, enostavno propade.

Določeni podjetniki so že rojeni z naravno inteligenco voditeljev in premikanja mej, vendar morajo svoje prirojene sposobnosti v začetku sprožiti in jih nadaljnje razvijati. Uspešnost vodenja podjetja ne temelji na naklonjeni sreči, ki jo pridobi le redkokdo, temveč na natančnosti predpriprav za poslovanje. Podjetnikov najenostavnejši korak je uradna ustanovitev, veliko težje je podjetje voditi skozi obdobja, ga ohranjati in razvijati do najvišje stopnje (Gea College, 1997, str. 30–31). Če malo vlagamo v podjetniške sposobnosti pri ustanovitvi podjetja je rezultat pogosto obratni učinek, posledice so negativne zaradi pomankanja samodiscipline in negospodarnega ravnanja s sredstvi.

Narava podjetniškega vedenja je primerljiva z dominantnim vedenjem na svojem področju, prevzemanjem odgovornosti in tveganj za uresničitev določenih ciljev. Gre za osebni razvoj posameznika in razvoj sposobnosti iskanja rešitev kot odgovorov, ko so ti potrebni. Ključni del podjetnikovega uspeha pa ni le v znanju podjetnika, temveč v vztrajnosti in učenju pri podjetniškem delovanju. Kiyosaki in Lechter (2005) celo navajata zaželenost napak pri podjetnikovem delovanju, saj te oblikujejo uspešnega podjetnika. V primerjavi s pristopom zaposlenega na delovnem mestu v tujem podjetju napake niso zaželene.

»Podjetnik je človek, ki s svojimi sposobnostmi, znanjem ter sredstvi išče in združuje proizvodne dejavnike tako, da realizira donosne podjetniške priložnosti ter s tem prispeva k razvoju gospodarstva in družbe.« V praksi posameznik deluje podjetno v različnih vlogah (Plut, 1995, str. 49):

- kot investitor, ki vlaga svoja sredstva, čas, sposobnosti in znanje v določen podjetniški proces,
- kot inovator izumlja in pripravlja nove rešitve, nove funkcije in oblike proizvodov, jim dodaja vrednost ter se prilagaja tržnim potrebam ob tem pa spodbuja in sproža inovacijski proces,
- kot lastnik podjetja, ki razpolaga z vsemi pridobljenimi sredstvi za učinkovito poslovanje in delovanje podjetja ali organizacije,
- kot menedžer, ki podjetje ali organizacijo ustanovi, jo organizira in vodi proti opredeljenim ciljem, politiki in strategijam. Smiselno usmerja uporabo proizvodnih dejavnikov, ki so na voljo. Poleg cilja, da uspešno vodi podjetje, v tem vidi tudi osebni izziv.

»Podjetnik ni le strokovni naziv za opravljanje nekega dela, podjetnik je nosilec osrednjega dela mehanizma za doseganje sprememb« (Rebernik, 1997).

V osnovi strokovne literature je podjetnik oseba, ki prepoznava tržne priložnosti, razvija tržne ideje in ustvarja možnosti za njeno izvedbo. Poleg tega ima sposobnost motiviranja in vodenja ljudi v svojem okolju, ki s povezovanjem znanj pri različnih osebah tvori podjetniško gibanje in s tem koristi za družbo. Podjetnik se nenehno srečuje s tveganjem z vidika, da uspeh nikoli ni zagotovljen vnaprej, zato ima sposobnost prepoznavanja tveganj, da bi se jim poslovno izognil. Ekonomska teorija opredeljuje, da podjetnik združuje vire, delovne sile, materiale in druga sredstva ter jim povečuje skupno vrednost

in s tem vpeljuje nove spremembe. S svojo inovativnostjo je v ekonomskem vidiku oseba, ki tržno eksperimentira (Ruzzier, Antončič, Bratkovič & Hisrich, 2008, str. 22–23).

Odločitev posameznika za podjetniško življenje in delovanje v svoji karieri pomeni spremembe svoje dosedanje kariere in svojega življenjskega sloga, kar pa ni enostavno. Gre za spremembo svojih vsakdanjih navad, razširitev znanja in razvoj prepričanj, načel ter delovnih procesov. Potrebno je veliko časa in energije za uresničitev nečesa novega in drugačnega (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 31).

Podjetniško usmerjenost najprej pridobimo v družini od staršev v mladostniških letih, kjer prestopamo v samostojno osebo. Vse izhaja iz vzgoje in družinskega okolja, ki nas v začetnih fazah uči podjetniškega razmišljanja in prevzemanja pobud za ustvarjanje nečesa novega. Narava podjetnika se oblikuje skozi izkušnje, skozi nova spoznanja in ovire, ki podjetnika v kombinaciji s pogumom le utrjujejo. Podjetnik si mora želeli novih znanj in ne sme biti nikoli dokončno izpopolnjen, saj ga to psihološko lahko le ustavi. Najbolj uspešen podjetnik je tisti, ki stori največ napak, se iz njih uči in naprej vztraja na svoji poti do uspeha (Kiyosaki & Lechter, 2005). Mark Zuckerberg, ustanovitelj podjetja Facebook, pravi, da je podjetništvo ustvarjanje novih sprememb, ne le ustvarjanje podjetij. Gre za podiranje zidov (Entrepreneur.com & Zipkin, 2016).

2.1.2.1 Osebnost in vedenje podjetnika

Osebnost podjetnika se oblikuje z njegovim vedenjem, pristopanjem in s kombinacijo njegovih osebnih lastnosti, ki jih z leti izboljšuje. Formalna izobrazba posameznika nauči veliko in podrobno o določenem področju, podjetniško znanje pa je široko znanje o več področjih. Podjetnik ve malo o velikem. Deluje podjetno, kar se izraža v ustvarjalnosti in inovativnosti, ki tvorita učinkovito kombinacijo povezovanj vseh virov, potrebnih za uspeh posla (Kiyosaki & Lechter, 2005; Steblovnik in drugi, 2000, str. 30).

Vedenje podjetnika je ustvarjeno s kombinacijo samozavesti in dominance, s katero jasno vidi svojo vizijo in išče načine za premagovanje ovir na poti za njeno uresničevanje. Zaveda se realnega stanja v okolju, vendar ima mejo nad negativnim pristopom in pri poslovanju zavestno ločuje razum od osebnih čustev.

Raziskava o vedenju sodobnega podjetnika (Birch; povzeto po Glas & Pšeničny, 2000, str. 30) v nasprotju z ekonomskimi opredelitvami podjetnika opredeljuje kot:

- ustvarjalca narodnega bogastva z uvajanjem inovacij,
- glavni motor za gospodarsko rast, ustanovitev novih podjetij in delovnih mest,
- mehanizem za razporeditev bogastva in sredstev, ki temeljijo na inovativni vrednosti, vztrajnem delu in prevzemanju družbene odgovornosti.

Schumpeter (povzeto po Steblovnik in drugi, 2000, str. 27–28) izpostavlja inovativnost kot najpomembnejši vidik podjetništva, saj s tem uvaja kombinacije proizvodnih dejavnikov, teži k spremembam in zanje odgovarja. Podjetnik se oblikuje skozi podjetniški proces, ki se prične z idejo, vendar ideja kot taka po sebi nima tržne vrednosti, če je podjetnik ne

zna vključiti na trg, kjer pridobi uporabnike svojega proizvoda in sredstva za uresničitev ideje. Prav zaradi tega veliko potencialnih idej pade v pozabo in se nikoli ne uresničijo. Da podjetnik postane podjeten, mora pravočasno zaznati potrebe ljudi, ustvariti ter postaviti svoj proizvod ali storitev na trg in jih s tem tudi zadovoljiti.

2.1.2.2 Podjetnikova motivacija

Izhaja iz podjetnika in je v celoti povezana z njegovimi notranjimi dejavniki, ki so običajno zaznave iz okolja, potrebe, stališča in različni motivi. Dejavniki so med seboj močno povezani in oblikujejo podjetnikovo strategijo, s katero bo podjetnik dosegel svoj cilj. Motivacijo predvsem oblikujejo dejavniki, kot so želja po uspehu, doseganju rezultatov, izgradnji samozavesti in uresničevanju pozitivnih sprememb. Za podjetnikovo vedenje v večini primerov ni glavni motiv le denar ali finančni zaslužek, temveč ustvarjanje in ponujanje nečesa novega družbi. Glavni dosežek pa je priznavanje družbe pri njegovih vrednotah kot nekaj pozitivnega. To mu predstavlja nekakšen izziv, medtem ko finančni zaslužek predstavlja neodvisnost, svobodo in možnost, da realizira svoje ideje, kar potrjuje njegovo sposobnost. Večje kot so sposobnosti, večja je tudi motivacija za podjetništvo (Plut, 1995, str. 59–69).

»Za podjetnika je najvišja vrednota, kadar osebne cilje uskladi s cilji podjetja.« Želja po uspehu, rezultatih in doseganju nemogočega je močnejši motivacijski dejavnik v primerjavi s finančno povečavo (Steblovnik in drugi, 2000, str. 35).

Razlogi za podjetniško pot so pogosto nezadovoljstvo v trenutni službi, na delovnem mestu, marsikomu je celo moteča ideologija biti zaposlen, opravljati delo za nekoga drugega in mu odgovarjati za dejanja. V takšnih primerih se posameznik odloči za podjetništvo podzavestno iz obupa in hrepenenja po boljši kakovosti življenja in osamosvojitvi. Vodijo ga le ideološki cilji končnega dela podjetniškega procesa in nagrade. V praksi se običajno izkaže, da podjetniki, motivirani na tak način, ne obstanejo dolgoročno in je statistično dokazano, da podjetja, ki so vodena s takšnimi podjetniki, kmalu propadejo ali pa dokončno izrabijo svoja sredstva že v prvem letu poslovanja.

2.2 USTVARJANJE NOVEGA PODJETJA

»Podjetništvo je sinonim za samostojno odločanje, ki ga nekateri povezujejo s strastjo, ki se ji ne morejo upreti. Deluje kot magnet za adrenalin, ki ga ustvarjajo podjetniški izzivi« (Ivanuša Bezjak, 1996, str. 9). Izziv pri doseganju nečesa višjega je običajno ključni motivacijski dejavnik, ki sproži osrednje gibanje pri podjetnikih, ko se odločijo vstopiti v podjetniški svet in ustanoviti lastno podjetje.

Za ustvarjanje novega podjetja je potreben podjetniški proces, v katerem podjetnik ali skupina ustvari novo dodano vrednost, spodbudi inovativno ideologijo in zbira vsa potrebna sredstva za uresničitev poslovne ideje. V praksi podjetnik običajno nikdar nima dovolj sredstev za uresničitev celotne podjetniške vizije, zato povezuje sredstva, ki so na razpolago, in odloča o njihovi izrabi. Te odločitve so znotraj koherentne, na zunaj pa usklajene s tržiščem (Glas & Pšeničny, 2000, str. 16).

Podjetniški proces v osnovi opredeljujemo kot sestavo treh ključnih elementov, potrebnih za izvedbo (Plut, 1995, str. 16):

- podjetnik ali podjetniška skupina kot glavni mehanizem podjetniškega delovanja,
- podjetniška priložnost za uresničitev podjetniške ideje, ki je zaznana na podlagi tržnih potreb,
- pridobitev potrebnih sredstev in človeških virov ter medsebojna povezava sredstev za izvedbo in doseganje rezultatov.

Podjetnik namenja svoj čas in prizadevanja za podjetniški proces, prevzema vsa finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa novega. Šele v končni fazi si lahko prizadeva za določene nagrade v finančni obliki in v obliki zadovoljstva in neodvisnosti (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 30).

Pred vstopom na trg ali v panogo ima prihodnje podjetje več možnosti pridružitve. Steblovnik in drugi (2000, str. 19–20) navajajo najpogostejše možnosti:

- razvoj novega izdelka ali storitve: z visokim tveganjem podjetja pri vloženem času in sredstvih. Hitro se pojavijo konkurenti, v večini primerov ni dosežen zadovoljiv dobiček, z zamudnim prodorom na trg ne pridobijo dovolj kupcev;
- razvoj boljšega ali podobnega izdelka: podjetje si ustvari vzporedno konkurenco in kupcem ponudi nekoliko boljše lastnosti pri že obstoječih izdelkih. Podjetja predvsem konkurirajo s ceno, vendar tvegajo nizek dobiček;
- franšizno poslovno razmerje: podjetje sklene pogodbeno razmerje s franšizodajalcem, ki ponudi pravico in odgovornost za poslovanje v skladu s franšizodajalčevimi pogoji in njegovim konceptom. Gre za pogodbeno urejen sistem trženja;
- izkoriščanje obstoječega izdelka ali storitve: podjetje v primeru povečanja povpraševanja po izdelku boljše izkorišča vire in ponuja izdelke na geografskih lokacijah, kjer izdelek še ni dostopen;
- sponzorji, ki se zanimajo za proizvod ali storitev: iskanje sponzorjev v obliki kupcev večjih naročil, dobaviteljev pri zalogah ali v obliki investitorjev za finančno podporo;
- nakup obstoječega podjetja: je lahko zahtevna odločitev, saj je treba natančno poznati razlog prodaje, ki je lahko negativen zaradi finančne krize ali izgube tržnega deleža, ki postavi kupca v težji položaj.

Ustvarjanje novih podjetij pa je odvisno tudi od stopnje zaželenosti podjetništva v okolju in družbi, kjer podjetnik deluje. Kultura, ki ceni, podpira in spodbuja nastajanje novih podjetij, jih bo posledično tudi gospodarsko več proizvedla in s tem ustvarila več novih delovnih mest. V primeru ameriške kulture sta ideologija podjetništva in podjetniški pristop, da je človek sam svoj gospodar in ima neodvisno možnost služiti ter koristiti svoja finančna sredstva, zelo cenjena v celotni družbi. Gre torej za določeno dojemanje iz kulture in družbe, da je ustanovitev novega podjetja zaželena (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 32).

3 OPREDELITEV PODJETJA IN POSLOVNEGA NAČRTA

Podjetje lahko opredelimo kot končni rezultat prve začetne faze v podjetniškem okolju, od ideje do praktične izvedbe, ali kot uresničitev podjetnikove vizije, v katero so bila vložena različna sredstva. Podjetje nastane kot organizacijska struktura, v kateri podjetnik izvaja podjetniške procese, nenehno vključuje različne vire in s tem dviguje vrednost podjetju kot samostojni enoti (Forbes.com & Craig, 2014).

S pravnega vidika podjetje ni pravna oseba, temveč kapitalska oblika premoženja oziroma poslovna dejavnost gospodarske družbe, ki pa ima status pravne osebe ter ima lahko v lasti več različnih podjetij. Podjetje posluje in samostojno nastopa v imenu družbe ter s tem predstavlja njen osnovni namen.

Osrednji del podjetja je poslovni načrt, ki ima zelo pomembno vlogo, zlasti v začetnih fazah ustanavljanja in kasneje pri zagonu podjetja. Je poslovni zemljevid, ki podjetnika vodi po začrtani poti, na kateri je ustvaril vizijo svojega podjetja.

»Poslovni načrt je pisni dokument, ki opisuje vse ustrezne notranje in zunanje elemente podjetja ter oblikuje strategije, pomembne za začetek novega posla.« Načrt mora predvsem biti povezan z resničnim okoljem in družbo, da bi ponudil zadovoljivo uporabnost za izvedbo (Antončič, Hisrich, Petrin & Vahčič, 2002, str. 57, 186).

Načrt služi kot temeljna podlaga za stabilno in uspešno poslovanje, ki jasno opredeljuje strategijo in poslanstvo podjetja. V načrtu analiziramo panogo v celoti, kar znižuje stopnjo tveganja, ob tem pa pripravljamo rešitve za predvidene ovire in postavljamo glavne usmeritve poslovanja. Dobro pripravljen poslovni načrt je lahko namenjen tudi za pridobitev potrebnih sredstev za zagon ali širitev poslovanja s strani različnih vlagateljev ali bančnih posojilodajalcev kot poslovnih partnerjev (e-Vem portal za podjetja in podjetnike, 2017).

Priprava načrta v praksi je močno zaželeno pri ustanavljanju katerekoli oblike podjetja in ne le v primeru, ko ga zahtevajo vlagatelji. Da bi podjetnik učinkovito predvidel tok poslovanja, po navadi načrt pripravi za obdobje od treh do petih let in s tem usmeri podjetje v skladu z zastavljenimi cilji ter vizijo, da bi dosegalo uspešnost. Načrt pregledujejo vsi vpleteni v poslovnem procesu – lastniki, vodstveni kadri, zaposleni, dobavitelji, stranke in ostali vključeni v proces (Ruzzier, Antončič, Bratkovič & Hisrich, 2008, str. 283–284).

Za doseganje kakovosti priprave poslovnega načrta je treba podrobno vključiti ključne elemente:

- povzetek, kjer navedemo glavni namen in sporočilo načrta ter vsebino jedrnato povzamemo v celoti;
- opis prihodnjega podjetja, kjer določimo organizacijsko strukturo in jasno opredelimo cilje, vizijo in poslanstvo podjetja;

- opis proizvoda ali storitve, kjer predstavimo osrednji proizvod ali storitev poslovanja, povezan s poslovno priložnostjo, in njegov proces proizvodnje, predvidimo osnovne stroške in oblikujemo razvojni načrt proizvoda ter način njegovega trženja;
- analiza trga oziroma panoge kot najpomembnejši del poslovnega načrta, zato je zaželeno podrobna priprava, kjer proučimo proizvode v panogi, določimo stopnjo rasti panoge, zgodovino poslovanja že obstoječih podjetij, pozicioniranje, distribucijo, postavimo realen in željen cilj tržnega deleža, oblikujemo cenovno politiko in promocijski načrt;
- analiza obstoječih konkurentov, kjer opredelimo celotno obstoječo konkurenco, glede na tržni delež določimo najmočnejšega in vodilnega konkurenta ter z analizo določimo stopnjo nevarnosti potencialne konkurence. Osredotočamo se na stopnjo nasičenosti panoge in določimo stopnjo privlačnosti pridruževanja;
- poslovanje in upravljanje podjetja, kjer opredelimo potreben kapital za pričetek poslovanja, vse osnovne stroške poslovanja in vsa potrebna sredstva ter vire;
- finančne projekcije in načrt, kjer s finančno analizo predvidimo čas povrnitve celotne investicije, oblikujemo izkaz poslovnega izida, bilanco stanja in denarni tok podjetja.

Poleg temeljne priprave in določitve osnovnih smernic v načrtu podjetnik ob pričetku poslovanja načrt koristi tudi kot merilo uspešnosti in z njim preverja uskladitve poslovanja s strategijami in cilji, ki si jih je zastavil. Ob pravočasnem prepoznavanju odstopanja poslovanja od načrta podjetnik lahko pravočasno ukrepa in prepreči poslovno škodo, tako na daljši rok poslovni načrt deluje kot sredstvo za razvoj in usposabljanje celotne organizacije (Berginc in drugi, 1996, str. 56).

Sodobno podjetništvo ponuja veliko možnosti za pridobitev pomoči in svetovanj pri izdelavi načrta, zato se kakovost današnjih poslovnih načrtov občutno izboljšuje. Dobro pripravljen načrt pa ni edini pogoj za uspešnost podjetja, pomembna je tudi izvedba načrta v praksi in pri tem naslednjem koraku se podjetniški izziv šele prične (Plut, 1995, str. 17–19).

S poslovnim načrtom podjetnik ustvari tudi poslovni sistem, ki ga Kiyosaki in Lechter opredeljujeta kot sredstvo za ustvarjanje osebnega prihodka. Usmerjen je k ustvarjanju in uresničevanju gospodarskega smotra, njegova rast in razvoj pa sta tesno povezana z razvojem podjetništva ter ustvarjanjem inovativne ideologije. Razvojne spremembe pri poslovnih načrtih in sistemih se navezujejo na marketinška, organizacijska in ostala področja, občutna rast podjetja pa je proces količinskega spreminjanja (Belak, 1991, str. 79–81).

4 ANALIZA OBRAVNAVANEGA PODJETJA

4.1 MARKETINŠKA DEJAVNOST

V diplomskem delu obravnavano podjetje izvaja naslednje marketinške dejavnosti: medijsko oglaševanje, prepoznavanje blagovnih znamk na tržišču, medijsko organizacijsko načrtovanje, skrb za odnose z javnostjo, tržno raziskovanje, analiziranje in pridobivanje odzivov uporabnikov ter oblikovanje marketinško-prodajne strategije.

Marketinška dejavnost v širšem smislu zajema koncept povezovanja proizvajalcev in njihovih proizvodov ali storitev z uporabniki oziroma odjemalci. Je veda, ki proučuje tržne segmente in poskuša vzpostaviti dobičkonosne odnose z uporabniki. Prav tako zajema ključno dejavnost pri konkurenčnih organizacijah, kjer se s strateškim marketingom kot načinom trženja osredotočajo na prednosti podjetja za pridobitev večjega tržnega dežela (wikipedia.org, 2017).

Marketinška zasnova pojma marketing izhaja iz etimološkega izvora angleške besede »market«, ki v slovenskem prevodu pomeni trg oziroma tržišče. V Sloveniji je bil ta pojem dolgo časa povezan samo s področjem raziskave trgov, trgovanj in prodajo ter bil enačen s pojmom trženje. Takšna neustreznost izrazov določa le del marketinške zasnove, ki v resnici celovito zajema vse podjetniške dejavnosti, povezane s trgov, in je v praksi potrjena tržno-poslovna zasnova podjetja ter podjetniško-tržnega menedžmenta (Snoj & Gabrijan, 2015, str. 18–19). Pojem marketing ni le ideologija, temveč ima veliko širši pomen, ki zajema prvotni namen in poslanstvo podjetja (Morris, 2001, str. 109).

»Marketing lahko opredelimo kot skupek vseh dejavnosti, ki gradi odnos med podjetjem in uporabnikom, ter kot oglaševanje proizvodov kot eno izmed njegovih najpomembnejših dejavnosti« (Agencija eMedija, 2016). Označimo ga lahko tudi z menedžerskim procesom odgovornosti za prepoznavanje na trgu in kot proces za ugotavljanje potreb z namenom poslovnega prilagajanja (Jefkins, 1993, str. 2).

Snoj in Gabrijan, 2015, str. 11) opredeljujeta smiselnost in uporabnost marketinškega delovanja za:

- organizacije na različnih ravneh poslovanja: makro, mezo ali mikro,
- organizacije v različnih dejavnostih: materialna proizvodnja, turizem in gostinstvo, gradbeništvo, šolstvo, šport, kultura, politika in podobno,
- katerekoli vrste izdelkov,
- zunanje in notranje trge organizacij,
- nabavno in prodajno področje organizacije.

Digitalna usmerjenost dejavnosti je najbolj aktualno področje marketinga z največjim potencialom rasti in razvoja celotne panoge. Gre za oglaševanje proizvodov, inovacij ali storitev prek digitalnih kanalov na medmrežju (internet) oziroma spletu v sodelovanju z družbenimi mediji in različnimi portali. Vse splošne dejavnosti marketinga se pospešeno

premikajo na digitalna področja in s tem posledično sledijo uporabnikom ter njihovem gibanju. Vse več ljudi v družbi uporablja splet kot orodje pri svojem delu ali vsakdanjiku, kjer vse potrebne splošne ali konkretne informacije pridobijo na spletnih brskalnikih in družbenih portalih, čemur posvečajo večino svojega časa. Marketing mora nenehno ohranjati svojo dinamiko in mora biti aktiven tam, kjer je največji obseg ljudi in uporabnikov, ter jih skušati z inovativno predstavitvijo različnih proizvodov na zelo hiter način preoblikovati v potencialne kupce.

Prednosti digitalnega marketinga z vidika podjetij so v učinkovitem analiziranju aktivnih kampanj in v možnosti sprotne pregledovanja rezultatov ter uspešnosti. Omogoča učinkovitejšo komunikacijo z uporabniki in hitrejše pridobivanje njihovega resničnega odziva, kar posledično omogoča lažje prilagajanje ponudbe. Digitalni marketing občutno omogoča tudi finančno cenejše izvajanje posameznih dejavnosti in predvsem hitrejše doseganje rezultatov.

Medmrežni splet (internet) svojo medijsko premoč jasno dokazuje z dejstvom, da je za dosego 50 milijonov uporabnikov potreboval le 4 leta, medtem ko sta televizija in radio kot temeljna družbena medija potrebovala 13 ter 38 let. Med najpogosteje uporabljenimi družbenimi mediji na spletu prevladuje portal Facebook, ki aktivno deluje že od leta 2004 in je od trenutka, ko je postal dostopen za javnost, dosegel 50 milijonov uporabnikov v rekordnih 9 mesecih (Rejc, 2011, str. 45).

4.2 KONKURENTI V PANOGI

Vsa podjetja v panogi z marketinško dejavnostjo, ki svoje poslovanje in storitve usmerjajo na digitalna področja, so rastoča in relativno mlada. Sama dejavnost se v preteklih obdobjih praktično ni izvajala.

Največjo potencialno konkurenčno moč v panogi z digitalno marketinško dejavnostjo pridobivajo podjetja Red Orbit, OptiWeb, AdStar in Digi media zaradi usmerjanja svojega poslovanja tudi na tuja tržišča, s čimer omogočajo večjo prepoznavnost blagovnih znamk svojih naročnikov. Opozoriti je treba, da se rezultati tržne analize v tej panogi lahko občutno spreminjajo v časovnem obdobju enega leta, saj je posamezno poslovanje pogosto odvisno od različnih trendov na spletu. Glede na dosedanje poslovne izkušnje in dosežen uspeh ima največji splošni tržni delež podjetje Red Orbit z največjim obsegom stalnih uporabnikov in najvišjo stopnjo inovativnosti pri izvedbi storitev.

Podjetje Red Orbit je v zadnjem obdobju prejelo nagrado Golden Punchcard v sklopu konference Superweek in bilo zmagovalno podjetje v tekmovanju Sempl 17 v kategoriji najboljša poraba podatkov. Ob tem je bilo tudi kot edina agencija v Sloveniji nominirano na prestižnem tekmovanju Premier Partner Awards 2017 in je prav zaradi teh dejavnikov vodilno podjetje po številu letnih naročnikov z največjim tržnim deležem (red-orbit.si, 2017).

V Tabeli 1 so prikazani najmočnejši konkurenti v panogi in razvrščeni glede na njihov splošni tržni delež v panogi. Posamezen delež je v osnovi vezan na pridobljene letne naročnike podjetja, saj ta dejavnik najučinkovitejše prikazuje uspešnost poslovanja.

Splošni tržni delež torej prikazuje delež prodaje posameznega podjetja glede na celotno panogo, medtem ko relativni tržni delež prikazuje delež podjetja glede na celotno prodajo storitev vodilnega konkurenta v panogi, ki je v tem primeru podjetje Red Orbit.

Tabela 1: Najmočnejši konkurenti v panogi in njihovi tržni deleži

Panožni konkurenti	Število naročnikov v enem letu	Splošni tržni delež	Relativni tržni delež (koeficient)
Red Orbit	216	27 %	3,70
OptiWeb	168	21 %	0,77
AdStar	104	13 %	0,48
Digi media	104	13 %	0,48
W3B, d. o. o.	64	8 %	0,29
FM Agencija	40	5 %	0,18
Sedem d. o. o.	40	5 %	0,18
BoostUp agencija	32	4 %	0,14
Ideja produkcija	16	2 %	0,07
Ostala manjša podjetja	16	2 %	0,07
SKUPAJ	800	/	/

Vir: Bizi (2017)

Vsa konkurenčna podjetja v marketinški dejavnosti imajo nekatere skupne značilnosti konkuriranja z namenom pridobivanja večjega tržnega deleža in se zato osredotočajo na različna področja:

- razvoj in ponudba inovativnih metod in tehnik pri optimizaciji spletnih strani, oglaševalskih kampanj in posameznih profilov na družabnih portalih,
- inovativnost in učinkovitost digitalnih tehnik za pridobivanje ogledov, posameznih klikov na oglase z namenom zviševanja nakupov, prometa in prepoznavnosti blagovnih znamk na spletu oziroma družbenih portalih,

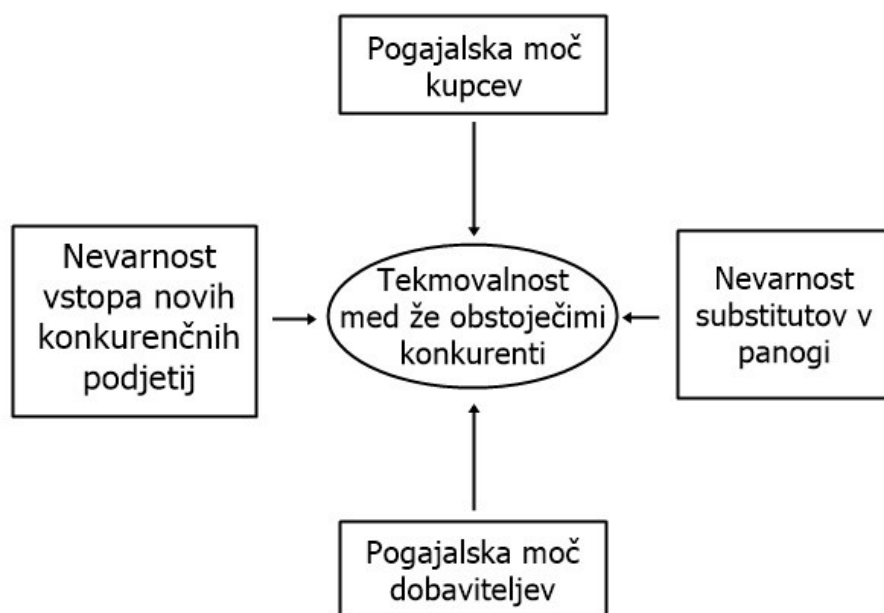
- segmentacija uporabnikov medmrežja oziroma spleta in družbenih portalov ter pridobivanje podrobnejših podatkov pri odzivih novih in že obstoječih uporabnikov,
- povezovanje več tržnih segmentov, tujih tržišč in večjega obsega uporabnikov med seboj, kar zagotavlja zanesljivost pri doseganju spletnega občinstva,
- cenovno konkuriranje z različnimi akcijskimi paketnimi ponudbami,
- učinkovitejša in hitrejša odzivnost konkurentov do naročnikov ter večja stopnja sodelovanja,
- večja prilagojenost naročnikom.

4.3 PORTERJEVA ANALIZA PANOG

Namen in smisel priprave Porterjeve analize panoge v sklopu poslovnega načrta sta, da prihodnje izbrano podjetje pripravi strategijo za pridobitev zelenega tržnega deleža. Cilj analize je izolirati podjetje od vpliva opisanih silnic, pridobiti potrebne informacije za sooblikovanje pravil panoge, pripraviti izhodišča za konkuriranje in izpostaviti prednosti podjetja.

Model petih silnic usmerja podjetje predvsem na način, da bo podjetje ob vstopu pripravljeno na silnice in bo posledično doseglo svoj cilj in nadpovprečne profite. Navedene silnice običajno vplivajo na podjetje v roku enega do treh let, zato je analiza toliko bolj pomembna ter ključna za preživetje in oblikovanje strategije. Dobra pripravljenost podjetja lahko pripomore k uspehu kljub nekaterim močnejšim silnicam (Kos, 2007).

Slika 1: Model petih konkurenčnih silnic kot dejavnikov vpliva na stopnjo privlačnosti panoge



Vir: Lasten (2017)

4.3.1 PANOŽNA KONKURENČNOST

Število konkurentov je zelo pomemben informativni vidik v začetnih fazah ustanavljanja, ki z analizo prikaže že obstoječa podjetja in močno vpliva na odločitev pri vstopu. Ob večjem številu podjetij v panogi se povečujeta tudi stopnja konkurenčnosti in dinamika tekmovalnosti med njimi, medtem ko vsako podjetje poskuša postati vodilno v svoji panogi. Povečanje števila podjetij za enak tržni segment kupcev in povečan boj za enakimi viri pa pomenita prenasičenost panoge. Ta kazalnik močno vpliva na odločitev za investiranje in pridruževanje v panogo (Porter, 1998).

Glede na spletna portala Bizi in AJPES je v Sloveniji v letu 2017 uradno registriranih 3.784 podjetij, ki se ukvarjajo z marketinškimi storitvami na trgu. Gre za večino podjetij, ki imajo le nekaj zaposlenih ali celo nobenega. Približno 85 % podjetij ima pravnoorganizacijsko obliko samostojnega podjetnika (s. p.) in so relativno mlada in poslujejo šele v svojem prvem letu. V letu 2016 se je stopnja razvoja marketinga občutno povečala v smeri področja digitalnega marketinga, medtem ko večina podjetij te stopnje v svoji ponudbi še ni dosegla. Glede na raziskovalni portal je registriranih le 42 podjetij v Sloveniji, ki ponujajo digitalne in medijske storitve marketinga.

Tekmovalnost. Najbolj občutna tekmovalnost je pri pridobivanju potencialnih kupcev, saj kupec lahko brez težav in večjih stroškov zamenja ponudnika. Kupec po svoji presoji ocenjuje kakovost storitve in jo usklajuje s svojimi potrebami. Glede na hitrost razvoja dejavnosti se spreminja tudi ponudba, tako je pridobitev novega kupca odvisna od stopnje aktualnosti trendov pri ponudbi.

Nizka diferenciacija. Veliko podjetij z marketinško dejavnostjo ponuja podobne storitve z enakimi cilji, čeprav jih v praksi bolj malo to jasno izrazi in poudari. Boj za čim večji tržni delež se v panogi zaradi tega povečuje in stopnja diferenciacije ostaja nizka. Nekaj najbolj konkurenčnih podjetij se med seboj praktično ne razlikuje glede ponudbe, vendar imajo močno konkurenčno prednost pred ostalimi v panogi.

Stalni stroški. Ena izmed pomembnih pozitivnih lastnosti panoge so nizki stalni stroški. V primeru visokih stalnih stroškov bi podjetja morala prodati veliko proizvodov, da bi vzdrževala čim nižje stroške na enoto, medtem ko so stalni stroški v marketinški dejavnosti v obliki vzdrževanja opreme, stroškov poslovnih prostorov in zaposlenih v podjetju.

Izstopne ovire. Podjetja, ki jim ne uspe preživeti v času svojega poslovanja, zelo enostavno izstopijo iz panoge in prenehajo poslovati. Ni prisoten dejavnik boja za konkuriranje in vztrajanja, saj podjetja običajno nimajo v lasti prevelikega premoženja, ki ga je težko prodati. Svoje storitve enostavno prenehajo izvajati, ostala sredstva pa preusmerijo na zasebna področja.

Rast panoge. Globalna medijska agencija Carat je v letu 2016 poročala o stanju svetovnih naložb v oglaševanje in napovedala nadaljnjo rast oglaševalskega trga v letu 2017, ki bo tudi narekovala nadaljnji vzpon digitalnega oglaševanja. Caratova globalna raziskava je

obsegala 59 držav Amerike, azijsko-pacifiške regije in regije EMEA, ki so dosegale milijardni dobiček, kar pa je 4,4 % letna rast. Leto 2016 so označili za oglaševalsko leto, predvsem zaradi odmevnih dogodkov in takrat prihajajočih ameriških predsedniških volitev.

V letu 2017 ocenjujejo vrednost globalnega oglaševalskega trga na 507,8 milijarde evrov, kar je za 4 % več kot v letu 2016, pri čemer rast narekujejo digitalni mediji. Na področju digitalnega oglaševanja so pri uporabnikih priljubljeni mobilno oglaševanje, spletno video oglaševanje in ostali družbeni mediji. Čeprav ocenjujejo še vedno največji delež oglaševanja prek televizijskega prenosa, napovedujejo zmerno nižji odstotek v prihajajočem letu, medtem ko bodo rahlo rast dosegali radijsko oglaševanje, kinooglaševanje in zunanje oglaševanje. Največji padec bo še naprej dosegalo oglaševanje v tiskanih medijih (Marketingmagazin.com, 2016).

Glede na ugotovljene rezultate v globalnem merilu lahko izpostavimo visoko stopnjo ter hitro rast panoge in dejavnosti v letu 2017, ki zmanjšuje splošno tekmovalnost med podjetij, saj se s tem povečuje tudi obseg kupcev in trga. Konkurenčna tekmovalnost je torej prisotna v manjši meri le pri pridobivanju novih uporabnikov, vendar je zaradi hitrega razvoja panoge možnost povečevanja ponudbe bolj mogoča. Panoga je relativno mlada glede na zadnje desetletje in ponuja veliko neodkritih področij digitalnih metod oglaševanja.

4.3.2 SUBSTITUTI V PANOGI

Obstaja možnost, da nova podjetja ustvarjajo proizvode, ki so ustvarjeni drugače kot proizvodi v obravnavani panogi, vendar izpolnjujejo enake potrebe in rešujejo enake težave uporabnikov. Do nevarnosti panoge pride, ko se cena substituta zniža in s tem poveča elastičnost povpraševanja, substitut postane bolj dostopen uporabnikom in privlačen v smislu kakovosti in delovanja. Z vidika uporabnika se lahko zgodi preusmeritev nakupa, vendar je ta prehod na nadomesten proizvod odvisen od stroškov prehoda in stopnje zamenljivosti. Če so stroški prehoda nizki in je dosežena popolna zamenljivost, ima substitut velik vpliv na panogo. Substituti s takšnim delovanjem posledično določajo maksimalne cene proizvodov v panogi in s tem omejujejo dobičkonosnost panoge (Kos, 2007; Jaklič, 1999, str. 182).

Neposrednih substitutov v obravnavani panogi teoretično ni. Vodstveni kadri v podjetjih v pogosto ustvarijo lasten oddelek, ki opravlja marketinško funkcijo v povezavi s prodajnim oddelkom. Opravljajo vsakodnevne marketinške naloge, usmerjene v povečanje prodaje, pridobivanje prepoznavnosti in ohranjanje pozitivnega odnosa z javnostjo. Takšna praksa je po navadi pogosta pri večjih podjetjih z večjim številom zaposlenih, z večjim kapitalskim premoženjem, ki imajo na voljo dovolj sredstev za izvedbo takšne poslovne možnosti. Svojo organizacijo razširijo in v oddelke investirajo večja finančna sredstva, medtem ko srednje velika in mala podjetja tega ne zmorejo oziroma nimajo dovolj poslovne, finančne in organizacijske moči (Strategiccco.com, Wilkinson, 2013).

Takšna podjetja običajno enkratno investirajo v marketinški razvoj v obliki izdelave spletne strani, kjer predstavijo svojo osnovno dejavnost, lokacijo in možnost stika. Svoje zaposlene kasneje skušajo nadgraditi z znanjem, da bi lahko delovali na tem področju, kar pa posledično povzroči preobremenjenost pri delu. Podjetja po navadi tudi investirajo v oblikovanje in raznos reklamnih letakov, v reklamne objave v časopisih ali v radijske oglase. Takšne investicije so v podjetjih običajno ključne za ustvarjanje poslovnega prometa in ekonomskega dobička ter so z vidika panoge praktično substituti za podjetja, ki ponujajo marketinško dejavnost. V praksi niso vedno tako učinkoviti in ekonomični, kot če bi najeli marketinške storitve in delovali sodobnejše tudi na digitalnem področju.

Vse oblike podjetij praktično lahko digitalno oglašujejo svoje proizvode in storitve, brez večjih investicij. Tehnologija danes tudi posamezniku omogoča medijsko snemanje in brezplačno oglaševanje na internetu prek mobilnih naprav, tabličnih dlančnikov, foto- in videokamer. Vendar brez vloženega večjega truda, oblikovanja in strokovnega spodbujanja aktivnosti takšen pristop enostavno ni učinkovit na daljši rok. Tudi veliko osebnih projektov, dandanes nastalih inovativno iz hobija v obliki spletnih videoblogov, v hitrem času pridobi veliko število sledilcev in širok obseg občinstva, svoj status in namen projekta pa kasneje preoblikujejo v posel. Različna podjetja brezplačno ponujajo svoje izdelke za oglaševanje in sklepajo sodelovanje za bolj učinkovito promocijo.

4.3.3 POGAJALSKA MOČ KUPCEV

Kupci oziroma uporabniki ponujenih proizvodov ali storitev po navadi izrabljajo svojo potencialno moč za doseganje svojega namena, kadar obstaja možnost za to. Običajno znižujejo cene, povečujejo kakovost proizvodov ali storitev, s tem pa znižujejo dobičkonosnost panoge. Takšna dejanja običajno povzročijo cenovno tekmovalnost med podjetji v panogi (Jaklič, 1999, str. 183).

Podjetja pri najemu marketinških storitev najprej izrazijo želje in potrebe, ki so običajno usmerjene v povečevanje njihovega poslovnega prometa. Pri storitvah digitalnega marketinga je kupec s svojo pogajalsko močjo v slabšem položaju zaradi pomanjkanja strokovnega znanja in visoke odvisnosti od ponudnika. Uporabnik pridobi večjo pogajalsko moč v primeru večje koncentracije storitev ponudnika na daljši rok, če sklene sodelovanje za dlje časa in predstavlja večjega odjemalca. Posledično lahko pride do znižanja cen v obliki količinskega popusta, vendar je na drugi strani ponudnik na visoki dobičkonosni stopnji (Strategicco.com, Wilkinson, 2013).

4.3.4 POGAJALSKA MOČ DOBAVITELJEV

Tako kot kupci imajo tudi dobavitelji možnost izrabe svoje potencialne moči za doseganje svojih ciljev in namenov. Do izrabe pogajalske moči pride v primeru obstoja potencialnega oblikovanja distribucijskih kanalov s strani dobaviteljev, če so stroški menjave dobavitelja visoki in če ni možnosti za druge substitute, ki bi nadomestili dobaviteljev proizvod (Kos, 2007).

Sprememba cen dobaviteljev močno vpliva na dobičkonosnost podjetij, posebno kadar podjetja te spremembe ne morejo prenesti na svoje uporabnike. Z dinamičnimi spremembami pogojev, dobavitelji lahko znižujejo dobičkonosnost celotne panoge (Jaklič, 1999, str. 181).

Ena izmed pomembnih prednosti digitalnega marketinga je samostojnost pri pridobivanju virov in izvajanju poslovnih procesov ter dejavnosti. Dobavitelji praktično niso potrebni za posamezno izvedbo poslov in storitev, saj gre za digitalne storitve, izvajane prek opreme, kupljene le enkratno. Pri klasičnih tehnikah marketinga so dobavitelji veliko bolj prisotni in imajo večjo pogajalsko moč, kadar podjetja potrebujejo izdelavo in tiskanje reklamnih letakov, brošur, revij ipd. Dobavitelji v digitalnem primeru nimajo potencialne pogajalske moči zaradi nizke stopnje svojega obstoja v poslovnem procesu (Strategiccco.com, Wilkinson, 2013).

4.3.5 VSTOPNE OVIRE

Vstopne ovire v panogi s strani potencialno nevarnih novih konkurentov so relativno nizke z vidika dostopnosti potrebne opreme in njene uporabe. Digitalna povezanost omogoča tudi lažje napotke pri uporabi nove digitalne tehnologije, kar pa ni dovolj za učinkovito konkuriranje obstoječim podjetjem. Stopnja vstopnih ovir se na tej točki zvišuje zaradi potrebnega časa za pridobitev znanj in izkušenj ter sledenja trendom.

4.4 SINTEZA ANALIZE PANOG

V zaključnem delu analize panoge predstavljam sintezo, v kateri ugotavljam smiselnost investicije v ustanovitev podjetja v izbrani panogi in njeno stopnjo privlačnosti.

Glede na ugotovitve izpostavljam naslednje odločilne vidike:

- Glede na število konkurenčnih podjetij na tržišču jih večina še ni pripravljena konkurirati na področju digitalnega marketinga, kar izraža manjšo nasičenost v dejavnosti. Na drugi strani uporabniki in ostala podjetja drugih dejavnosti kot potencialni naročniki povečujejo svoja povpraševanja in izpostavljajo potrebe po takšnih storitvah.
- Vsi stalni stroški, ki nastanejo pri proizvodnji posameznih proizvodov in pri izvedbi storitev, so nizki in se mesečno ne spreminjajo občutno. Vsi večji stroški so zajeti v investicijskem proračunu in nastanejo le enkratno, medtem ko stalni stroški narastejo le v primeru rasti organizacije ali povečanja obsega ponudbe.
- Izstopne ovire iz panoge so relativno nizke, saj obstoječa podjetja lahko vsa sredstva koristijo v druge namene ali pa jih brez večjih težav prodajo. To kaže na nižjo stopnjo preživetja in boja za preživetje ob vstopu novih konkurenčnih podjetij.
- Ključni vidik za pridružitve k panogi je njena visoka stopnja rasti, saj gre za relativno mlado dejavnost, ki ima veliko neodkritih in nerazvitih področij. Glede na pridobljene podatke panoga iz leta v leto dviguje stopnjo rasti in lahko

pričakujemo večjo izbiro za pozicioniranje poslovanja ter večjo dinamičnost na tržišču.

- Ni znakov groženj substitutov, ki bi lahko vplivali na panogo in znižali dobičkonosnost dejavnosti. Digitalni marketing postaja vse bolj pomembna in temeljna dejavnost vsakega podjetja na sodobnem tržišču, kjer velja nenapisano pravilo, da podjetja praktično ne obstajajo, če niso aktivna na medmrežnem spletu.
- Potencialni kupci oziroma uporabniki so v slabši pogajalski poziciji zaradi pomankanja strokovnega znanja, časa in truda, ki je potreben za uspešno izvedbo storitve. Kupci imajo tudi minimalno pogajalsko moč pri določanju cen in jo bolj izkoriščajo pri obsegu ponudbe storitev.
- Dejavnost omogoča veliko samostojnost pri izvajanju delovnih procesov in vsakdanjih operacijah. Ni potrebe po sodelovanju z različnimi dobavitelji in tako ni omejitev pri izvajanju ter zaključevanju posameznih poslov. Glede na ugotovitev je pogajalska moč dobaviteljev nična ali minimalna.
- Vstopne ovire v panogo so z vidika hitrega ritma razvoja digitalnega področja panoge relativno višje, z vidika dostopnosti opreme pa relativno nizke, saj je tržišče ponudnikov tehnologije prenasičeno. Kljub lažji dostopnosti je treba imeti določeno strokovno znanje, pridobljene informacije različnih tržnih raziskav, učinkovite reference in inovativne možnosti za konkuriranje v dejavnosti.

V sintezi analize panoge zaključujem, da panoga izkazuje visoko stopnjo privlačnosti in je smiselna za pridružitve oziroma investiranje za ustanovitev podjetja. Panoga ima visoko stopnjo rasti in vse hitreje postaja veliko ter dinamično tržišče z veliko neodkritimi področji, ki se že prakticirajo v tujini.

Panoga je kljub tekmovalnosti med obstoječimi podjetji zelo primerna za podjetnike, ki prvič ustanavljajo lastno podjetje in se z njim vključujejo na tržišče. Za vključitev v dejavnost niso zahtevani visoki stroški začetnega kapitala in znanje, potrebno za poslovanje ter za pridobitev izkušenj, je zaradi spletnih omrežij izjemno dostopno. Zaradi ugotovitve smiselnosti pridruževanja v diplomskem delu nadaljujem s sestavo predloga za ustanovitev izbranega podjetja.

5 PREDLOG POSLOVNEGA NAČRTA

5.1 POSLOVNA ZAMISEL IN TRŽNA PRILOŽNOST

Glede na marketinško dejavnost se bo v diplomskem delu izbrano podjetje osredotočalo le na področje digitalnega marketinga, in sicer zgolj zaradi najvišje stopnje rasti področja v celotni panogi. Glede na to, da se digitalni marketing močno razvija in dosega dinamično rast po evropskih merilih, bo podjetje uvajalo inovativne tehnike in metode tudi na slovenskem trgu.

Tržno priložnost podjetje v osnovi prepozna pri povečanem povpraševanju po digitalnih marketinških storitvah med srednje velikimi in malimi podjetji, ki stremijo k povečanju svojega poslovnega prometa in k učinkovitejšem oglaševanju svojih proizvodov. Povečuje se tudi število začetnih (angl. *start-up*) podjetij, ki potrebujejo prve stike z javnostjo in z uporabniki, saj jih večina vstopa na tržišče z inovativnimi izdelki ali proizvodi. V osnovi potrebujejo začetno prepoznavnost, ki sproži navdušenje med uporabniki nad izdelkom in posledično ustvari začetno poslovanje.

Oblikovanje poslovanja in ponudbe obravnavanega podjetja je usmerjeno k zapolnjevanju tržne niše in obsega povpraševanja po digitalnih storitvah v marketingu. Poslovna zamisel bo temeljila na storitvah digitalnega marketinga z namenom povečanja poslovnega prometa in prepoznavnosti naročnikov, izdelave izdelkov za samostojno oglaševanje ter svetovanja pri oblikovanju marketinške strategije.

5.2 POSLANSTVO, VIZIJA IN CILJI

Poslanstvo

Poslanstvo podjetja je zagotavljati jasno prepoznavnost blagovne znamke podjetij in naročnikov ter ponujati učinkovito oglaševanje izdelkov in storitev, ki jih ponujajo mala in srednje velika podjetja v svoji panogi oziroma dejavnosti. V širšem smislu poslanstva želi izbrano podjetje okrepiti gospodarstvo in vključevati razvojne elemente za razvoj gospodarstva kot države.

Glavni namen delovanja je stalno vključevati svoje ponudbe v aktualne segmente med uporabniki, skrbeti za marketinški načrt posamezne organizacije in posledično dosegati zadovoljivo stopnjo prodaje ter obsega prepoznavnosti.

Vizija

Vizija podjetja je v prvih petih letih doseči primeren tržni delež v osrednji Sloveniji glede na obseg poslovanja in pridobiti vodilno vlogo na trgu marketinga glede obsega, inovativnosti in sodobnosti ponudbe.

Izbrano podjetje v vizijo vključuje tudi doseganje močne prepoznavnosti v panogi in jasne diferenciacije v konkurenčnosti glede kakovosti storitev, ob tem pa želi tudi zviševati

stopnjo razvoja in rasti marketinških storitev na slovenskem tržišču. Vizija poslovanja bo usmerjena v razvoj gospodarstva in podjetij, saj se povezuje s poslovno filozofijo, da so vsi proizvodi različnih podjetij namenjeni izboljševanju posameznikovega življenja, izbrano podjetje pa jih želi predstaviti čim večjemu obsegu prebivalstva.

Cilji

Podjetje želi svojo uspešnost redno preverjati v doseganju razvoja, zato svoje cilje postavlja konkretno in merljivo. Cilji podjetja so:

- ohranjati konkurenčno prednost na tehnološkem področju, širiti ponudbo glede na aktualnost marketinških metod in tehnik ter ponujati inovativne ideje za doseganje še večje učinkovitosti,
- v prvih petih letih dosegati intervalno zviševanje prihodka podjetja za 25 % z vsakim novim poslovnim letom,
- vzpostaviti sodelovanje s podjetji v drugih državah Evrope kot tudi globalno ter pridobiti tržni delež v tujih gospodarstvih oziroma na tržiščih.

5.3 PRAVNOORGANIZACIJSKA OBLIKA

Zaradi sodelovanja več družbenikov pri ustanovi izbranega podjetja organizacija izbira pravnoorganizacijsko obliko d. o. o. (družba z omejeno odgovornostjo), pri čemer zakon posebej ureja, kadar družbo ustanovita dva ali več družbenikov. Ustanovljena bo z družbeno pogodbo v obliki notarskega zapisa, osnovni kapital družbe bo 7.500,00 EUR, ki je zakonsko omejen kot minimalni vložek za ustanovitev.

Razlog za izbiro takšne pravnoorganizacijske oblike je v zakonski določitvi, da družbeniki ne odgovarjajo za obveznosti družbe z omejeno odgovornostjo. V primerjavi z obliko samostojnega podjetnika (s. p.) je to prednost, saj pri takšni obliki lastnik podjetja odgovarja s svojim lastnim premoženjem (Korže, 2014, str. 116–118).

Med ostalimi razlogi za izbiro te oblike so tudi možnost sklepanja pravnih poslov med družbeniki in družbo, hitra in enostavna ustanovitev podjetja ter večji ugled pri poslovanju in večje zaupanje na tržišču, ki je prav tako ena izmed ključnih lastnosti te oblike.

Slabosti te pravnoorganizacijske oblike se kažejo v takojšnjem vplačilu osnovnega kapitala kot minimalnega finančnega zagotovila pri poslovanju, v visoki stopnji obdavčitve pri izplačevanju dobička podjetja in v višjih stroških poslovanja (Mladipodjetnik.com, Mericina, 2017).

5.4 OPIS STORITVE IN IZDELKA

Poslovanje podjetja bo na zasnovi ponudbe storitev in digitalnih izdelkov v povezovanju z oglaševanjem na digitalnih kanalih. Podjetje ponuja naročniku posamezne ali združene storitve ter digitalne proizvode, izdelane posamezno.

Osrednji del storitev bo temeljil na oglaševanju na družbenih medijskih portalih, na izdelavi posameznih profilov uporabnikov ter na sestavi in vodenju kampanje. Uporabljeni bodo spletni družbeni portali z vodilno stopnjo obiskovalcev in uporabnikov, kot so Facebook portal s približno 600 tisoč aktivnih uporabnikov dnevno v Sloveniji, Instagram portal z velikim potencialom rasti števila uporabnikov, portal LinkedIn ipd.

Tabela 2: Zasnova ponudbe izbranega podjetja

Storitve	Proizvodi
Sestava in vodenje oglaševalskih kampanj na različnih družbenih medijih oziroma portalih	Digitalne fotografije
SEO-optimizacija izdelkov ali storitev naročnika na spletnih brskalnikih z orodjem Google AdWords	Predstavitveni in oglaševalski videoposnetki
Optimizacija že obstoječe spletne strani	Inovativni videoposnetki v 360-stopenjskem pogledu
Vodenje in oblikovanje že obstoječe spletne strani	Mobilne aplikacije na operacijskem sistemu Android
Oglaševanje na mobilnih aplikacijah v povezavi s sistemom Google Play	Spletna stran ali spletna trgovina
Oblikovanje in priprava lastnih digitalnih fotografij in videoposnetkov naročnika, za oglaševanje	/

Vir: Lasten (2017)

Ena izmed ključnih storitev podjetja je tudi SEO-optimizacija spletnih strani na celotnem spletišču in iskalniku Google, ki z orodjem AdWords prilagaja posamezne strani naročnika glede na vsebino in s tem omogoča višje rangiranje med rezultati iskanja pri uporabniku.

Na področju videomarketinga podjetje ponuja inovativno tehniko z omogočanjem posnetka v 360-stopinjskem pogledu, ki uporabniku da občutek dejanske fizične prisotnosti v vsebini posnetka. Poleg te oblike videa bo podjetje ponujalo izdelavo in oblikovanje klasičnih oblik posnetkov v najvišji možni grafični resoluciji, izdelani z usposobljenimi medijskimi statičnimi ter letečimi (dron) kamerami.

5.5 TRŽNE STRATEGIJE IN IZVEDBA

5.5.1 VSTOPNA STRATEGIJA V PANOGO

Podjetje načrtuje konkurenčno prednost in višjo stopnjo diferenciacije s ponudbo videoposnetkov v 360-stopinjskem pogledu kot inovativnega načina oglaševanja in privabljanja uporabnikov k posameznem izdelku ali storitvi. Kot konkurenčno prednost načrtuje tudi večjo cenovno ugodnost, s čimer želi zapolniti čim večji obseg povpraševanja s progresivnimi promocijskimi aktivnostmi.

5.5.2 ANALIZA CILJNIH TRŽNIH SEGMENTOV

Tržni segmenti podjetja bodo v osnovi organizacije v turistični in gostinski panogi, saj podjetje ocenjuje najvišje število organizacij s tako dejavnostjo. V osrednji Sloveniji je večje število hotelov in motelov, ki potrebujejo marketinške storitve, saj svoj prodajni program v večini temeljijo na turističnih spletnih portalih, kot so Booking, Trivago ipd. Pri analizi trga je bila zaznana tudi visoka rast uporabe spletnega portala Expedia, ki je globalno usmerjen in učinkovito prevzema vodilno vlogo med portali za hotelske rezervacije tudi v Evropi ter spodbuja svoje uporabnike, da v predstavitve vključujejo videoposnetke s 360-stopenjskim pogledom. S tem obravnavano podjetje lahko predvideva rast povpraševanja po takšnih marketinških izdelkih in storitvah v prihajajočih obdobjih.

Podjetje svojo strategijo usmerja tudi v gostinsko panogo in gostinske subjekte, kot so restavracije, fitness športni centri, zdravilišča in sprostitevni bazeni, ki potrebujejo učinkovitejšo prepoznavnost za konkuriranje v svoji dejavnosti.

Ostali tržni segmenti so tudi nepremičninske agencije, športni in drugi zavodi, modni saloni, gradbeni in pohištveni saloni, avtohiše in avtosejmi ter začetna podjetja z inovativnimi izdelki. V tržni strategiji načrtuje tudi sodelovanje s posameznimi občinami v osrednji Sloveniji za izdelavo in vključevanje marketinških proizvodov na digitalne kanale v namen pridobivanja turistov. Obravnavano podjetje izbira široko strategijo za pridobitev tržnega deleža, saj vsaka blagovna znamka v podjetjih in gospodarstvu potrebuje močno prepoznavnost.

5.5.3 FINANČNI IN PRODAJNO-TRŽNI CILJI

Podjetje v prvih dveh letih poslovanja načrtuje doseganje cilja za povrnitev finančnega vložka, ki je potreben za zagon podjetja. Načrtovan je ekonomski dobiček v enakem znesku, kot je bil vložen v ustanavljanje podjetja in investicije. V prvi polovici poslovnega leta (šestmesečno poslovanje) podjetje načrtuje približno 90 naročnikov in kasneje v prvem letu poslovanja približno 180 naročnikov, od tega merila pa približno 40-odstotni delež naročnikov, ki sklenejo pogodbeno sodelovanje za vsaj eno leto ali več.

5.5.4 POZICIONIRANJE

Osnovno pozicioniranje podjetja bo osredotočeno na področje grafičnega oglaševanja s fotografskimi in videoizdelki na strokovni ravni. Izdelki bodo vključeni v ostale ponujene storitve kot osnova poslovanja pri gostinskih, športnih in drugih promocijskih dogodkih.

Področje poslovanja glede na geografsko območje bo osrednja Slovenija, kjer bo podjetje poskušalo pridobiti čim večji tržni delež v prvih petih letih poslovanja.

5.5.5 CENOVNA POLITIKA IN PRODAJNI POGOJI

Struktura ponudbe podjetja bo oblikovana v paketni segment, ločeno za storitve in izdelke. Vsak paket bo odražal svojo finančno razlikovanje, v katerem bo naročnik za posamezen zakup pridobil ustrezne storitve ali izdelek.

Cenovna politika podjetja bo zasnovana za inovativni cenovni pristop, saj bo naročniku omogočala prosto izbiro višine zneska, ki ga bo vložil v svoj razvojni marketing, naše izbrano podjetje pa bo obračunalo samo za dodano vrednost in opravljene storitve ob vložnem znesku. Ponujena bo tudi možnost prodaje posameznih izdelkov in sodelovanja pri sestavi marketinške strategije naročnika.

Tabela 3: Oblikovanje cenovne politike

Paketna ponudba	Vsebina	Oblikovanje cene
Paket A (osnovne storitve)	Oglaševalske kampanje na družbenih medijih, SEO-optimizacija na Google iskalniku, mesečno poročilo o rezultatih	Izbrani znesek naročnika + dodana vrednost za opravljene storitve + davek
Paket B (napredne storitve)	Oglaševalske kampanje na družbenih medijih, SEO-optimizacija na Google iskalniku, vodenje in oblikovanje spletne strani, tedensko poročilo o rezultatih	Izbrani znesek naročnika + dodana vrednost za opravljene storitve + davek
Paket C (vse storitve)	Oglaševalske kampanje na družbenih medijih, SEO-optimizacija na Google iskalniku, vodenje in izdelava spletne strani, foto- in videoizdelki v navadnem ali 360-stopinjskem pogledu, dnevno poročilo o rezultatih	Izbrani znesek naročnika + dodana vrednost za opravljene storitve + davek

Vir: Lasten (2017)

Cenovni in ostali pogoji glede odgovornosti in pravic bodo določeni pogodbeno, izbrani znesek naročnika bo vложен vnaprej ne glede na dosežene rezultate in stopnjo zviševanja poslovnega prometa pri naročniku. Pogodbena izjema bo določena v primeru doseganja

dviga poslovnega prometa nad 80 %, pri katerem si obravnavano podjetje prizadeva za 10 % delež od celotnega dobička naročnika.

5.5.6 RAZVOJ STORITVE IN RAST

Skozi poslovalna obdobja je obravnavano podjetje usmerjeno k stalnemu razvoju kakovosti svojih storitev in posameznih proizvodov. Strategija razvoja storitev je usmerjena k nenehnemu izobraževanju zaposlenih o novih tehnikah in metodah v oglaševanju, spletnemu oblikovanju in ustvarjanju vmesnikov, ki omogočajo digitalni razvoj posamezne blagovne znamke, ki deluje na spletnih kanalih.

Poleg razvoja storitev in proizvodov sta načrtovana stalno spremljanje tržišča na različnih področjih in povezovanje z aktualnimi ter prihajajočimi trendi za pridobivanje konkurenčne prednosti. Ključni opazovani segment so spletni razvoj različnih družbenih portalov, ki bodo ustvarjeni v prihodnosti, in različne tehnike ter novosti na spletu, ki pridobivajo množično število uporabnikov v zelo hitrem času.

Dva izmed ključnih elementov rasti podjetja sta razširitev poslovanja na tuje trge in sodelovanje z različnimi obstoječimi ali začetnimi podjetji, ki vstopajo na globalna tržišča. Pri tej strategiji je oblikovan dolgoročen cilj povezovanja domačih podjetij s tujimi tržišči in obratno, tak cilj pa se dolgoročno preoblikuje tudi kot konkurenčna prednost.

5.6 EKONOMIKA PODJETJA IN FINANČNI NAČRT

5.6.1 ZAČETNI KAPITAL

Podjetje oblikuje proračun v obliki finančnih sredstev, namenjenih za ustanovitev in začetek poslovanja podjetja kot začetni kapital podjetja. Odločitev za najem prostora, kjer bo sedež podjetja, in ne za nakup poslovnih prostorov je posledica predvidevanja možnosti povečane dinamike poslovanja v kasnejših obdobjih, ki bi vplivala na širitev ali celo menjavo lokacije oziroma delovnih prostorov. V tem primeru bi podjetje znižalo stroške in omogočilo lažjo širitev. Začetni kapital je namenjen za kritje vseh začetnih stroškov, nastalih pri nakupu osnovnih delovnih sredstev, najem delovnih prostorov in stalnih stroškov v prvem letu poslovanja. Prioritetni cilj poslovanja podjetja bo usmerjen k povrnitvi celotnega zneska vloženega začetnega kapitala.

5.6.2 PROMOCIJSKE AKTIVNOSTI

Podjetje načrtuje različne promocijske aktivnosti kot del vstopne strategije na tržišče z namenom vzpostavljanja prvotnega stika z uporabniki oziroma potencialnimi naročniki in pridobiti poslovno sodelovanje z drugimi podjetji. Vsi stroški so predvideni v enkratnem znesku z različnim trajanjem. Vse aktivnosti so sklepane kot osnova za pričetek poslovanja – izdelava spletne strani kot način sprejemanja naročil in povpraševanja. Marketinško je treba zajeti čim večji tržni delež. Vse brezplačne in referenčne aktivnosti kot podjetni portfelj bodo vključeni v profil na družbenih portalih in v radijskih oglasih.

Tabela 4: Načrtovanje promocijskih aktivnosti

Promocijske aktivnosti	Trajanje	Predvideni stroški
Izdelava spletne strani	Stalno	120,00
Izdelava profilov in strani na družbenih medijih	Stalno	0,00
Promocijske kampanje na družbenih medijih	3 mesece	300,00
Radijsko oglaševanje	2 meseca	700,00

Vir: Lasten (2017)

5.6.3 NAČRT STROŠKOV POSLOVANJA**5.6.3.1 Stroški osnovnih sredstev**

Vsi predvidevani stroški podjetja so v obliki opredmetenih in neopredmetenih sredstev ter začetne investicije pred začetkom poslovanja. Podjetje predvideva in optimizira začetne vlagalne stroške, prikazane v spodnji tabeli.

Tabela 5: Začetni stroški vlaganja

Blago/storitev	Vrednost
Najem poslovnih prostorov	1.500
Računalniška strojna oprema	4.200
Računalniška programska oprema	1.000
Pisarniška oprema	5.000
Službena vozila	16.000
Promocijske aktivnosti	1.120

Vir: Lasten (2017)

Pred vključevanjem storitev na tržišče in vzpostavljanjem sodelovanja z naročniki je treba najeti poslovne prostore glede na ustrezno lokacijo potencialnih naročnikov. Poleg najema poslovnih prostorov je potreben tudi nakup računalniške strojne in programske opreme, ki je kot osrednji del izvedbe posameznih poslovnih operacij. Posebni stroški nastanejo pri zakupu licenc za uporabo programske opreme in uporabo operacijskega sistema Windows. Ob tem je potreben tudi nakup različne osnovne pisarniške opreme, tiskalnikov, delovnih miz, stolov in službenih stacionarnih ter mobilnih telefonov.

Zaradi narave poslovanja, ki bo usmerjena k sestajanju z naročniki na različnih lokacijah za doseganje dogovorov pred pričetkom sodelovanja in za intervalne prikaze napredka ter učinka tekom sodelovanja, so v ta namen vključeni tudi začetni stroški nakupa dveh vozil. Za uspešen zagon podjetja so pomembne tudi promocijske aktivnosti v obliki izdelave spletne strani in zakup ter registracija spletne domene. Pomembna sta tudi izdelava profilov podjetja in finančni vložek v promocijske kampanje na družabnih omrežjih ter na vseh najpogosteje obiskanih spletnih brskalnikih portalih in mobilnih aplikacijah.

5.6.3.2 Stroški materiala in dela

Za proizvod ene enote storitev so predvideni stroški dela enega zaposlenega, vzdrževalni stroški računalniške strojne in programske opreme v obliki električne porabe naprave in opremljenosti z omrežno povezavo, ponujeno prek ustreznega operaterja. Ob tem ne nastanejo nikakršni stroški materiala, temveč le stroški dela in minimalni stroški pisarniškega materiala za izdajo ustreznih dokumentacij in računov za naročnike.

Predvideni stalni mesečni stroški:

- najemnina poslovnih prostorov,
- bruto plače zaposlenih in
- vzdrževalnih stroški (telekomunikacijske storitve s strani operaterjev in čistilni servis poslovnih prostorov).

Predvideni variabilni stroški so v drugačni obliki vzdrževalnih stroškov:

- vzdrževanje službenih vozil,
- popravila računalniških in medijskih naprav ter
- nepredvideni stroški (računovodske ali odvetniške storitve ipd.).

Podjetje načrtuje v prvem letu poslovanja povprečno prodajno vrednost na naročnika v vrednosti 500.00 EUR mesečno. Predvidevano je intervalno zviševanje povprečja indeksa glede na prvih pet let poslovanja.

Tabela 6: Izračun indeksa povprečja mesečnih naročnikov

Poslovno obdobje	Indeks povprečja (I1–I5)
1. leto	15
2. leto	17
3. leto	20
4. leto	22
5. leto	25

Vir: Lasten (2017)

Zvišanje povprečnega mesečnega indeksa naročnikov je načrtovano s posebnostjo, da določen mesečni delež ne bo v obliki stalnih naročnikov, ki sklenejo sodelovanje pogodbeno za daljše časovno obdobje saj je predvideno, da bodo nekateri naročniki ostali enaki tudi za večmesečno obdobje, medtem ko bodo nekateri le enkratni naročniki. Cilj podjetja pri obsegu naročnikov pa je pridobiti čim več pogodbenih naročnikov.

5.6.4 IZKAZ USPEHA

V nadaljevanju je prikazan predviden izkaz uspeha za prvih pet let poslovanja obravnavanega podjetja, ki ga lahko uporablja tudi kot merilo uspešnosti. V finančnih projekcijah povzemam podatke na podlagi poslovnih simulacij, s katerimi predvidevam možne poslovne izide poslovanja. Za pridobitev realnejše slike pripravljam simulacijo z neodvisnega poslovnega vidika in povzemam posamezne podatke z enakega stališča.

Tabela 7: Predviden izkaz uspeha podjetja za prvih pet let poslovanja

Izkaz uspeha od leta 2017	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
PRIHODKI SKUPAJ	90.000	102.000	120.000	132.000	150.000
Prihodki od poslovanja	90.000	102.000	120.000	132.000	150.000
Prodaja na domačem tržišču	90.000	91.800	102.000	105.600	112.500
Prodaja na tujih tržiščih	0	10.200	18.000	26.400	37.500
ODHODKI SKUPAJ	87.660	59.460	69.000	69.000	69.000
Začetni vlagalni stroški	28.200	0	0	0	0
Stroški prodanih storitev	6.100	6.100	8.000	8.000	8.000
Stroški bruto plač	50.400	50.400	58.800	58.800	58.800
Drugi stroški poslovanja	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Potni stroški	1.320	1.320	1.320	1.320	1.320
Vzdrževalni stroški	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Izobraževanje	240.00	240.00	360.00	360.00	360.00
Dobiček pred obdavčenjem	2.340	42.540	51.000	63.000	81.000
Davek na dobiček (19%)	444.60	8.082	9.690	11.970	15.390
ČISTI DOBIČEK	1.895	34.458	41.310	51.030	65.610

Vir: Lasten (2017)

Predvideni potni stroški zajemajo mesečno porabo goriva službenih vozil in vzdrževalne stroške, kot so letna registracija in tehnični servisi. Vsi drugi stroški poslovanja so predvideni v obliki najetih dodatnih storitev, kot so odvetniške ali računovodske storitve, opravljene enkrat letno.

Pred pričetkom poslovanja je načrtovano iskanje kandidatov za zaposlitev na različna delovna mesta za opravljanje temeljnih delovnih nalog pri izvedbi poslovnega procesa. Vse oblike zaposlitev bodo urejene pogodbeno za določen čas enega leta z možnostjo redne zaposlitve v podjetju. Ob najemu in ureditvi poslovnih prostorov se bodo izvajali delovni razgovori in ob sestavi organizacije tudi kasnejše uvajanje v delo.

Podjetje v svoji organizacijski sestavi načrtuje zaposlitev osmih oseb v začetnem obdobju poslovanja, porazdeljenih na različna delovna mesta:

- vodstveni kader: dve osebi, ki delujeta na odločilnih položajih, vodita poslovanje, iščeta poslovne rešitve in usmerjata podjetje glede na zastavljene cilje ter dolgoročno vizijo. Sodelujeta z vsemi kadri v organizacijski strukturi in na vsakodnevni ravni skrbita za doseganje prodajnega načrta komercialnega kadra ter skrbita za pregled tehnične in oblikovne izvedbe posameznih del za naročnike,
- administrativno-tajniška služba: ena oseba, zadolžena za urejanje vsakodnevne pošte, dogovarjanje terminov za posamezne sestanke, odzivnost pri odgovorih na splošno povpraševanje, osnove kadrovanja v organizaciji, urejanje osnovnih pravnih dokumentacij, arhiviranje in posredovanje informacij,
- strokovna služba: ena oseba, ki deluje na področju digitalnega oblikovanja, urejanje različnih vsebin, sprejemanje posameznih naročil, prilagoditev potreb naročnikov in svetovanje pri grafičnem oblikovanju,
- tehnično-inženirski kader: dve osebi, ki delujeta na področju računalniške strojne in programske opreme, skrbita za brezhibno delovanje celotne opreme in programov (posodobitve, vzdrževanje, spletna varnost ipd.). Dnevno opravlja naloge pri zagonu in zaključevanju posameznih digitalnih kampanj ter posreduje informacije o napredku in učinkovitosti,
- komercialno-prodajni kader: dve osebi, ki delujeta na področju prodaje in oblikovanja celotne ponudbe. Večinoma delujeta tudi na terenu in sklepata nova sodelovanja, pridobivata nove naročnike in podpirata že obstoječe.

Podjetje glede na hiter razvoj panoge in napredek digitalnega marketinga načrtuje v tretjem letu poslovanja zvišanje letnih odhodkov zaradi povečanja kadrov na tehničnem področju z zaposlitvijo dveh oseb. Vsi stroški zaposlenih so povzeti v obliki bruto mesečnih plač, ki so določene v posamezni pogodbi, in v obliki stimulativnega dodatka, ki je določen posamezno z dogovorom glede na prodajni obseg.

Pri letnih prihodkih podjetja v izkazu uspeha je uporabljen indeks povprečnega števila naročnikov na mesec. V drugem letu poslovanja podjetje načrtuje povprečno 10 % prodajni delež na tujem tržišču, v tretjem letu povprečno 15 % in v četrtem ter petem letu povprečno 20–25 % prodajni delež.

6 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu sem proučeval podjetništvo kot znanost, njegovo zgodovino nastanka in razvoja ter različne oblike, ki se pojavljajo v poslovni praksi. Povzel sem naravo vedenja in motivacijo podjetnika, ki je osrednji gonilni del podjetništva in podjetniškega procesa. Opredelil sem podjetje kot samostojno enoto v podjetniškem okolju, ki nastane kot zaključni del podjetnikove uresničitve poslovne ideje, in izpostavil pomembnost natančne izdelave poslovnega načrta pred poslovanjem. Glede na proučeno literaturo lahko povzamem ugotovitev, da je podjetništvo naravni mehanizem in ključni element za razvoj družbe ter gospodarstva, ki vplivata na kakovost življenja in blaginjo prebivalstva v državi. Zaradi tega menim, da je pomembno, da država in družba spodbujata k ustvarjanju podjetništva, saj ta pozitivno vpliva na različna ekonomska, socialna in politična področja. Prav tako verjamem, da podjetništvo med mladimi v družbi lahko opusti ugled z nemogočimi visokimi ovirami pri praktični izvedbi, saj nam razvoj družbe in države dandanes omogoča lažje ustanavljanje podjetja kot kadarkoli prej.

Bistvene ugotovitve pri analizi marketinške dejavnosti so zaznana visoka stopnja rasti in razvoja v globalnem merilu na različnih področjih marketinga. V Sloveniji trenutno obstaja že precej obstoječih podjetij s tako dejavnostjo, kar nakazuje na povišanje tekmovalnosti v prihodnosti in vse hitrejši ritem razvoja panoge, vendar panoga kljub temu ni prenasočena s konkurenčnimi podjetji ter ne zahteva visokih začetnih investicijskih stroškov. Glede na Porterjevo analizo petih silnic je pogajalska moč kupcev v podrejenem položaju predvsem zaradi vse močnejšega zaznavanja potreb po storitvah in pomankanja potrebnega znanja za izvedbo. Obenem so tudi dobavitelji v podrejenem položaju zaradi popolne samostojnosti pri poslovanju, saj ima podjetje vse potrebne elemente za izvedbo posamezne operacije. Prav tako je stopnja groženj s strani substitutov, ki bi lahko ovirali poslovanje v panogi, izjemno nizka in je obravnavano prihodnje podjetje tako ubranljivo pred navedenimi silnicami. S tega vidika lahko potrdim, da ima podjetje tudi zaradi visoke rasti panoge, ob pravočasnem vstopu na tržišče, dobre možnosti za uspeh.

V predlogu poslovnega načrta sem z ideološkim pristopom predstavil izbrano podjetje, opredelil cilje in vizijo poslovanja ter sestavo inovativne ponudbe na tržišču izpostavil kot prednost pred konkurenco. Oblikoval sem tržno strategijo glede na panožni razvoj in opisal storitve ter proizvode podjetja. Pri finančnih projekcijah in kalkulacijah sem povzemal podatke, ki so primerljivi z resničnostjo, predvideval vse začetne vlagalne stroške pred začetkom poslovanja in sestavil poslovni izkaz uspeha, ki deluje tudi kot merilo finančnega uspeha v prihodnosti.

V uvodnem delu sem zastavil štiri hipoteze, ki jih glede na ugotovitve raziskave v nadaljevanju potrjujem ali zavračam.

H1: Investiranje v ustanovitev izbranega podjetja v obravnavani panogi ni smiselna zaradi premajhne velikosti tržišča.

Hipotezo na podlagi ugotovitev in pridobljenih rezultatov z metodo Porterjeve analize panoge petih silnic zavračam zaradi ugotovitve visoke stopnje privlačnosti pridruževanja v panogi. V splošnem je marketing v preteklem času veljal kot manjša in manj pomembna dejavnost, podjetja so uspešno poslovala tudi brez posebnih marketinških aktivnosti, vendar je dejavnost z razvojem na digitalnih področjih omogočila nove pristope in spoznanja ter s tem v hitrem času dosegla visoko stopnjo rasti. Glede na opravljeno analizo panoge s Porterjevo metodo petih silnic označujem panogo z visoko stopnjo privlačnosti za pridruževanje in izvajanje dejavnosti. Trg dosega vse višjo dinamičnost in povečuje svoj obseg.

H2: Marketinška dejavnost občutno omogoča prepoznavnost na trgu, ki je ključna za poslovni uspeh vsakega podjetja.

Kljub temu da je hipoteza morda postavljena preveč splošno, jo potrjujem. Marketing je ena izmed ključnih dejavnosti znotraj ali zunaj podjetja, ki se izvaja samostojno in danes deluje kot panoga ali samostojna dejavnost. Marketing dolgoročno skrbi za ugled podjetja v gospodarstvu in panogi, ob tem pa zagotavlja tudi dolgoročno poslovanje. Podjetja z izvajanjem marketinga ostajajo v stiku s tržiščem in svojimi uporabniki ter si tako omogočajo učinkovitejši razvoj.

H3: Poslovni načrt je ključen element pri ustanovitvi podjetja.

Hipotezo v celoti potrjujem zaradi ugotovljene pomembnosti natančne priprave poslovnega načrta, ki podjetniku ali organizaciji pred vključitvijo na podjetniško pot služi kot poslovni zemljevid, v katerem predvidi in analizira vse možne ovire ter tveganja. Načrt omogoča podrobno in stabilno pripravo na poslovanje, kar posledično zvišuje tudi možnost za uspeh. Glede na ugotovitve prav tako trdim, da je poslovni načrt namenjen tudi dolgoročnemu usmerjanju podjetja in tako velja kot merilo za uspešnost pri doseganju ciljev posameznega poslovanja.

Vse omejitve pri diplomskem delu sem imel predvsem pri dostopnosti podrobnejših podatkov v raziskovalnem delu, pri analizi konkurentov v panogi in pri opredelitvah marketinške dejavnosti. Pri proučevanju podjetništva sem raziskovanje omejil predvsem na podjetništvo v slovenskem gospodarstvu in s tega vidika tudi ugotavljal potrebo po večji spodbudi k razvijanju podjetništva.

Za nadaljnja proučevanja in izboljšave dela predlagam proučevanje primerjav slovenskega podjetništva s tem v tujini, na globalni in evropski ravni, v posameznih državah. Bistveno je tudi ugotoviti razlike, stopnjo uspešnosti podjetništva in njegov vpliv na družbo ter državo. Predlagam tudi proučevanje smernic razvoja modernega podjetništva, analiziranje novih področjih, kjer se podjetništvo ustvarja, in predstavitev novih načinov ustanovitve podjetja. Ob tem predlagam tudi proučitev ekonomije in organizacije podjetja, ki posluje izključno prek spletnega poslovanja.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Antončič, B., Hisrich, R. D., Petrin, T., Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. GV Založba.
2. Belak, J. (1991). *Podjetniško planiranje kot orodje vodenja politike podjetja*. Maribor: Obzorja.
3. Berginc, J., Pšeničny, V., Glas, M., Hribar Milič, S., Vidic, F., Marinko, J., Hauc, A., Puharič, K., Peklar, L., Juhart. M., Šuc, S. (1996). *Razvijanje podjetniških idej*. Gea College, d. d., Ljubljana.
4. Cepec, J., Ivanc, T., Kežmah, U., Rašković, M. (2010). *Pot v podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
5. E. Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
6. Fischer, J. (2005). *Družba, gospodarstvo, prebivalstvo*. Ljubljana: Inštitut za novejšo zgodovino.
7. Gea College, d. d. (1997). *Kako razviti uspešno podjetje – 2. zv.* Ljubljana: Gea College.
8. Glas, M., Pšeničny, V., (2000). *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*. Ljubljana: GEA College.
9. Hisrich, R. D. (1986). *Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital: The Foundation of Economic Renaissance*. USA, University of Toronto: Lexington Books.
10. Ivanuša-Bezjak, M. (1996). *O podjetništvu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Jaklič, M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Jefkins, F. (1993). *Modern marketing* (3rd ed.). London: British Library Cataloguing in Publication Data.
13. Jelovac, D. (2000). *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: Visoko strokovna šola za podjetništvo.
14. Kirzner, I. M. (2014). *Konkurenca in podjetništvo*. Ljubljana: Inštitut Karantanija.
15. Korže, B. (2014). *Pravo družb in poslovno pravo*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
16. Kos, B. (2007). *Michael Porter in analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic*. Pridobljeno 10.7.2017 iz: <http://www.blazkos.com>
17. Morris, M. (2001). *The First-time Manager – revised 2nd edition*. London: British Library Cataloguing in Publication Data.
18. Plut, H., Plut, T. (1995). *Podjetnik in podjetništvo*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
19. Podjetniški portal Republike Slovenije. Analiza konkurence. Pridobljeno 25.7.2017 iz: <http://www.podjetniski-portal.si>
20. Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo – od podjema do rasti*. Portorož: Visoko strokovna šola za podjetništvo.
21. Rebernik, M. (1997). *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Fakulteta za strojništvo.

22. Rejc, M. (2011). Družbeni mediji kot izziv sodobnih komunikatorjev. *Market Magazin*, 2011, (359), str. 44-45.
23. Ruzzier, M., Antončič, B., Bratkovič, T., D. Hisrich, R. (2008). *Podjetništvo*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
24. Snoj, B., Gabrijan, V. (2015). *Marketing: konceptualne in celostne razsežnosti*. Maribor: Založba Pivec.
25. Steblovnik, Z., Melink Pavlin, N., Leban, I., Šček Prebil, T., Obal, J., Levstek, M. Sovinc, A., Lorber, J. (2000). *Podjetništvo*. Ljubljana: Lesarska založba.
26. Špilak, Š. (1999) *Podjetniški priročnik*. Murska Sobota: Pomurska založba.
27. T. Kiyosaky, R., L. Lechter, S. (14. 9. 2005). *Rich dad's Before you quit your job: 10 Real life lessons every entrepreneur should know about building a multimillion-dollar business*. USA: Warner Business Books.

VIRI

1. Agencija eMedija. (2016). *Marketing ali oglaševanje: Kakšna je razlika?*. Pridobljeno 6. 7. 2017 iz: <http://www.agencija-emedija.si/sl/novice/53-marketing-ali-oglasavanje-kakšna-je-razlika>
2. Craig, W., Forbes. (24. 10. 2014). *What Is Company Culture, and How Do You Change It?*. Pridobljeno 20. 10. 2017 iz: <https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2014/10/24/what-is-company-culture-and-how-do-you-change-it/#35dba9c5b308>
3. e-VEM portal za podjetja in podjetnike. (2017). *Razmišljam o poslovni poti – poslovni načrt*. Pridobljeno 6. 7. 2017 iz: <http://evem.gov.si/info/razmisljam/poslovni-nacrt/>
4. Longar, M. (10. 7. 2017). Razumevanje podatkov skozi vedenjsko perspektivo. Pridobljeno 11. 7. 2017 iz: <https://www.red-orbit.si/blog/razumevanje-podatkov-skozi-vedenjsko-perspektivo>
5. Marketing Magazin. (12. 9. 2016). *Oglaševalska panoga bo v letu 2017 rasla zaradi digitalnega oglaševanja*. Pridobljeno 6. 7. 2017 iz: <http://www.marketingmagazin.si/novice/mmarketing/13264/oglasevalska-panoga-bo-v-letu-2017-rasla-zaradi-digitalnega-oglasevanja>
6. Oglaševanje na spletu. (27. 1. 2017). Kaj je digitalni marketing. Pridobljeno 11. 7. 2017 iz: <http://oglasevanjenaspletu.si/kaj-je-digitalni-marketing/>
7. Red-Orbit. (2017). Pridobljeno 26. 9. 2017 iz: www.red-orbit.si
8. Sas Institute Inc. (2017). *Digital marketing – what is it and why it matters*. Pridobljeno 25. 7. 2017 iz: https://www.sas.com/en_us/insights/marketing/digital-marketing.html
9. Zipkin, N., Entrepreneur. (24. 6. 2016). *Mark Zuckerberg: 'Entrepreneurship is about creating change, not just creating companies'*. Pridobljeno 10. 7. 2017 iz: <https://www.entrepreneur.com/article/278128>
10. Wikipedia. (2017). *Trženje*. Pridobljeno 26. 9. 2017 iz sl.wikipedia.org/wiki/Trženje
11. Wilkinson, J., Strategiccfo. (24. 7. 2013). *Threat of Substitutes (one of Porter's Five Forces)*. Pridobljeno 20. 10. 2017 iz: <https://strategiccfo.com/threat-of-substitutes-one-of-porters-five-forces/>