

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

POSLOVNI NAČRT ZA KLICNI CENTER STUDIO M

Ljubljana, november 2023

MATEJ KRAŠOVEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matej Krašovec, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Poslovni načrt za klicni center Studio M, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Blažem Zupanom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 POSLOVNI NAČRT	1
1.1 Definicija poslovnega načrta	1
1.2 Namen in cilji poslovnih načrtov	2
1.3 Nasveti in napake v poslovnih načrtih	3
2 KLICNI CENTER.....	4
2.1 Pomen klicnih centrov	4
2.2 Zaposleni v klicnem centru in njihove lastnosti	6
2.3 Ključni kazalniki uspešnosti v klicnih centrih.....	7
2.4 Trendi	9
3 TELEFONSKA PRODAJA.....	9
3.1 Prodajni nasveti.....	9
3.2 Prodajne tehnike	10
3.3 Tipi sogovornikov.....	13
3.4 Telefonska skripta.....	14
4 OPIS PODJETJA	16
4.1 Podjetje, panoga in oprema.....	16
4.2 Storitve podjetja	17
4.3 Konkurenčna prednost	17
4.4 Vizija in poslanstvo	18
4.5 Opredelitev merljivih ciljev za prvih 5 let poslovanja	18
4.6 Identificiranje priložnosti za rast podjetja	19
5 ANALIZA KUPCEV	19
5.1 Opredelitev potreb, ki jih podjetje zadovoljuje	19
5.2 Kupci	20
5.3 Velikost tržnih segmentov	21
5.4 Ugotovitve glede kupcev	22
5.5 Naročniki podjetja	23
5.6 Proizvodi in storitve naročnikov.....	23
5.7 Testiranje storitev	26
6 NAČRT TRŽENJA	28

6.1	Ime podjetja	28
6.2	Izdelki in storitve s poudarkom na trženjskem delu.....	29
6.3	Cenovna strategija	29
7	ORGANIZACIJSKI NAČRT	30
7.1	Ključni faktorji poslovnega procesa	30
7.2	Potrebe po zaposlenih in delovni čas.....	31
7.3	Pravna vprašanja in potrebna dovoljenja.....	33
7.4	Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu	34
7.5	Terminski načrt	35
7.6	Vodstvo podjetja in ključni kadri	35
7.7	Načrt zaposlovanja	36
7.8	Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju	37
8	FINANČNI NAČRT	39
8.1	Prihodki in predpostavke za izračun: cena, količina	39
8.2	Variabilni stroški	40
8.3	Fiksni stroški.....	41
8.4	Točka preloma	41
8.5	Dobiček	42
8.6	Oprema ter denarja, potrebnega za zagon poslovanja	42
8.7	Viri financiranja in deleži v podjetju.....	43
8.8	Analiza donosnosti.....	43
	SKLEP.....	43
	LITERATURA IN VIRI.....	44
	PRILOGE	47

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Prihodki, čisti dobiček in število zaposlenih v prvih petih letih (v €).....	18
Tabela 2:	Ključni kazalniki uspešnosti.....	28
Tabela 3:	Cenik storitev po projektih.....	30
Tabela 4:	Razporeditev delovnih ur glede na projekte in aktivnosti.....	33
Tabela 5:	Terminski načrt za obdobje 1. 9. 2023 do 30. 8. 2024.....	35
Tabela 6:	Načrt zaposlovanja klicnih agentov	37
Tabela 7:	Pričakovane povprečne bonus točke klicnega agenta na uro po projektih.....	38
Tabela 8:	Progresivni način nagrajevanja – variabilni del glede na uspešnost na uro	38
Tabela 9:	Skupni prihodki na 1 uspešno opravljen klic	39

Tabela 10: Mesečni in letni prihodki po storitvah (v €)	40
Tabela 11: Prihodki v prvih 5 letih poslovanja.....	40
Tabela 12: Število potrebnih ur dela za prodajo oz. uspešno zaključen klic	41
Tabela 13: Variabilni stroški v prvih 5 letih	41
Tabela 14: Točka preloma – zmanjšanje prodaje/prihodkov	42
Tabela 15: Dnevni, mesečni in letni dobiček iz poslovanja za obdobje 5 let.....	42
Tabela 16: Kazalnik donosnosti kapitala, sredstev in prodaje.....	43

KAZALO SLIK

Slika 1: Kdo je lahko zainteresiran za poslovni načrt.....	3
Slika 2: Postavitev in oprema klicnega centra Studio M d.o.o.	16

KAZALO PRILOG

Priloga 1: KPI na preprostem primeru za boljše razumevanje	1
Priloga 2: Informacijski list podjetja Advision d.o.o. za izdelavo spletnih strani	3
Priloga 3: Informacijski list podjetja Advision d.o.o. za jumbo panoje	4
Priloga 4: Informacijski list podjetja Advision d.o.o. za Google oglaševanje.....	5
Priloga 5: Informacijski list za revijo Alfa	6
Priloga 6: Informacijski list Ipromocija – optimizacija	7
Priloga 7: Informacijski list podjetja 4P fitness za letno prenosno karto.....	8
Priloga 8: Primer klicne skripte	9
Priloga 9: Finančne projekcije	10
Priloga 10: Kazalniki	15

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

B2C – (angl. business to consumers); poslovanje potrošnikom

B2B – (angl. business to business); poslovanje poslovnim kupcem

CR – (angl. conversion rate); konverzija

d.o.o. – družba z omejeno odgovornostjo

EU-OSHA – (angl. European Agency for Safety and Health at Work); Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu

GZS – Gospodarska zbornica Slovenije

KPI – (angl. key performance indicators); ključni pokazatelji uspešnosti

ROA – (angl. return on assets); kazalnik donosnosti kapitala

ROE – (angl. return on equity); kazalnik donosnosti sredstev

ROS – (angl. return on sales); kazalnik gospodarnosti oz. donosnosti prodaje

SURS – Statistični urad republike Slovenije

UVOD

Pri sodelovanju z mikro, manjšimi in srednjimi podjetji v panogi oglaševanja smo ugotovili, da obstaja velika potreba po storitvah klicnih centrov. Večini je bilo skupno, da so za najučinkovitejši marketinški kanal najpogosteje izbrali telefonske klice. Tako smo na osnovi izkušenj in povpraševanja trga oblikovali idejo o ustanovitvi klicnega centra kot obliki pospeševanja prodaje. Za naročnika predstavlja najem klicnega centra manjše tveganje stroškovne neučinkovitosti marketinške kampanje nasproti drugim oblikam oglaševanja, saj je večji del stroškov vezan na samo uspešnost klicev.

Namen diplomskega dela je analizirati telefonsko prodajo in trg klicnih centrov. S tem bomo zbrali informacije o naših potencialnih kupcih, finančnih podatkih in naročnikih ter njihovih storitvah oz. produktih. Cilj diplomskega dela je ugotoviti, ali je naša ideja tržno, organizacijsko in finančno dovolj uspešna, da lahko rečemo, da gre za poslovno priložnost. S tem ustvarimo podlago za odločitev o ustanovitvi podjetja.

Diplomska naloga je narejena v skladu z navodili za izdelavo zaključnih nalog in ima strukturo poslovnega načrta. Pri pisanju poslovnega načrta smo si pomagali z napotki priročnika (Drnovšek & Stritar, 2007) ter napotki mentorja. V prvih treh točkah je predstavljen teoretski del naloge, kjer se konkretnejše poglobimo v to, kaj je poslovni načrt, klicni center in telefonska prodaja. Sledi praktični del, ki se začne z opisom podjetja, našimi storitvami, identificiranjem opreme, ki jo potrebujemo, in opredelitvijo naše vizije ter poslanstva. Nadaljevali bomo z analizo naših kupcev, načrtom trženja in analizo naročnikov ter njihovimi storitvami in podatki o testiranju le-teh. V 7. poglavju najdemo organizacijski načrt, kjer je predstavljen načrt storitvenega procesa, splošni terminski plan in vodstvena skupina ter kadri. V zadnjem poglavju se nahaja finančni načrt izdelan s pomočjo programa za finančne projekcije, ki se uporablja pri predmetih Podjetništva na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Z njim dobimo jasnejšo sliko o naših prihodkih, stroških, potrebnem kapitalu, dobičku in točki preloma. In kot glavno, da ugotovimo, ali je podjetje finančno lahko dovolj uspešno.

1 POSLOVNI NAČRT

1.1 Definicija poslovnega načrta

Na vprašanje, kaj je poslovni načrt, imajo različni strokovnjaki različne definicije. Glas (2005, str. 42) pravi, da kdor ne načrtuje, pravzaprav načrtuje neuspeh. Definicija, ki nam jo ponudi Stutely (2003, str. 8), pravi, da poslovni načrt opredeljuje načine vodenja dejavnosti v določenem obdobju v prihodnosti. Dejavnost je opravljanje posla, ki ga lahko opravlja bodisi posameznik ali večje podjetje in se lahko nanaša na posamičen oddelek ali celotno podjetje. Glas (2005, str. 39) definira poslovni načrt, kot dokument o tem, kako

vidimo svoj posel oz. podjetje, in je pripomoček za pogajanja z investitorji, poslovnimi partnerji in bankami. Dodaja, da ga potrebujemo za to, da ocenimo, ali imamo poslovno idejo, s katero lahko uspemo. V drugi knjigi nam Glas (1999, str. 5) ponudi zanimivo prisposobo, in sicer poslovni načrt kot zemljevid, ki nam kaže pot, kako od poslovne ideje pridemo do dejanskega uspešnega posla. Drnovšek, Stritar in Vahčič (2005, str. 1) poslovni načrt razumejo kot sistematičen način preverjanja ideje, ali je ta tržno, organizacijsko in finančno dovolj zrela, da jo obravnavamo kot poslovno priložnost.

V Evropi so se poslovni načrti pojavili v 80. letih 20. stoletja, dekada kasneje pa tudi v izobraževalnih programih v Sloveniji, med prvimi na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in na GEA College (Glas, 2005, str. 41). Rus in Rebernik (2005, str. 21) pravita, da se zgodovina pisanja poslovnih načrtov pričinja v ZDA, kjer so podjetja z njimi poskušala prepričati potencialne investitorje, da se jim pridružijo pri realizaciji podjetniške ideje.

1.2 Namen in cilji poslovnih načrtov

Poslovni načrt in podjetništvo ima poleg ekonomskega vidika tudi velik vpliv na življenje v družbi, saj vpliva na razvoj novih storitev in produktov. Ti nam olajšujejo življenje, dvigajo produktivnost, izboljšujejo zdravje ali pa nas zgolj zabavajo. Na primer družbena omrežja, pametni telefoni, nakupi preko spleta ali digitalna fotografija so inovacije sodobne generacije, vendar si težko predstavljamo življenje brez njih (Barringer & Ireland, 2012, str. 48).

Poslovne načrte lahko pripravljamo iz različnih motivov. Vidic (1999, str. 9) pravi, da poslovni načrt pripravimo, kadar želimo preveriti poslovno priložnost, načrtujemo našo idejo pretvoriti v podjetje, potrebujemo dodatni kapital za ustanovitev, želimo prestrukturirati podjetje, pripravljamo združitev več podjetij, načrtujemo spremeniti način poslovanja ali kadar želimo z drugimi deliti svojo vizijo. Sutton (2012, str. 26) razdeli ključne funkcije poslovnega načrta na: raziskavo potenciala našega podjetja oz. posla, pripomoček za opredelitev ključne strategije, poslanstva in ciljev, pripomoček za pogovore s tretjimi osebami ter pripomoček za vrednotenje dejanskih dosežkov. Stutely (2003, str. 10 in 37) pa vidi namen oz. ključni cilj priprave poslovnega načrta v ustvarjanju pripomočka za vodenje, orodja za iskanje sredstev, ogrodja za odobritev oz. pridobitev potrdil in načrtovanje poslov. Glas (2005, str. 42) vidi koristnost poslovnih načrtov v tem, da se izognemo problemom nekritičnega navdušenja nad idejo, spoznamo ekonomiko posla, se pripravimo na vodenje, ugotovimo, katera znanja nam manjkajo, ocenimo potrebna sredstva in vire ter dobimo pripomoček za predstavitev naše ideje drugim.

Liao in Gartner (2007, str. 18) sta v svoji raziskavi ugotovila, da priprava poslovnega načrta pozitivno vpliva na vstop v posel. Podjetniki, ki pripravijo poslovni načrt, naj bi

imeli šestkrat večjo možnost, da posel izpeljejo in v njem tudi ostanejo v primerjavi s tistimi, ki tega ne storijo.

Stutely (2003, str. 55) svetuje, da določimo osrednji cilj posla in ga imamo »pred očmi«, ko sestavljamo poslovni načrt. 10 primerov osrednjih ciljev je povečanje dobičkonosnosti, povečanje vrednosti podjetja, izplačilo višjih dividend, večji tržni delež, povečanje skupnega premoženja, zmanjšanje tveganj, pripraviti podjetje zanimivo za prevzeme, gradnja imperija, opreznost ali projekt altruistične vizije.

Vsi prej omenjeni avtorji navajajo, da se poslovni načrti najpogosteje pripravljajo za potencialne vlagatelje. Vendar ti še zdaleč niso edina ciljna skupina, za katero lahko pripravimo poslovni načrt. Komu vse je lahko namenjen poslovni načrt, ponazarja slika 1.

Slika 1: Kdo je lahko zainteresiran za poslovni načrt



Prirjeno po Glas (2005).

1.3 Nasveti in napake v poslovnih načrtih

V knjigah lahko zasledimo razne nasvete za pisanje poslovnega načrta. Tako Stutely (2003, str. 15–17) svetuje, da naj poslovni načrt obsega od 20 do 40 strani in naj bo kar se da kratek in razumljiv, da se bralec lahko na njegovi podlagi odloča ali ukrepa. Razvija naj ga bodisi direktor podjetja ali oddelka, najboljše pa sestavljajo celotne ekipe – operativno vodstvo, proizvodnja, trženje itd. Glas (2005, str. 45 in 57) se strinja, da naj bo poslovni načrt zapisan jasno, jedrnato in prepričljivo. Poleg pričakovanih dobičkov mora poslovni načrt dodobra preučiti tudi potencialna tveganja. Svetuje, da pri pisanju namesto dolgih stavkov raje uporabljamo kratke in jedrnate alineje, nadomestimo besedilo z slikami in grafi, kadar je to mogoče, in uporabimo osnovna pravila za pisanje

poslovnih tekstov. Glas (1999, str. 8) še dodaja, da naj uporabimo enostaven in jasen jezik, saj poslovne načrte prebirajo tudi osebe, ki nimajo strokovnega znanja z bodisi tržnega, finančnega ali tehničnega področja. Namesto superlativov o uspešnosti posla naj o tem raje govorijo finančne projekcije. Izogibamo se osebnim komentarjem, strokovni žargon pa ne uporabljamo prepogosto. Poleg že omenjenih nasvetov Rus in Rebernik (2005, str. 22) dodajata, da naj upoštevamo, da poslovni načrt »živi« in bo zaradi novih spoznanj tekom pisanja potrebno določene vidike prenoviti oz. spremeniti.

Na drugi strani nas strokovnjaki opozarjajo tudi na potencialne napake in pasti pri pisanju poslovnih načrtov. Glas (1999, str. 6) nas svari pred najpogostejšimi napakami novih, neizkušenih podjetnikov, ko pravi, na kaj naj bomo pozorni pri pisanju poslovnega načrta: napačno izbrana lokacija podjetja, previsoka pričakovanja do zaposlenih, slaba izbira poslovnih partnerjev, napačno izbrana ustanovitvena oblika podjetja, neupoštevanje predpisov, nepravilno predvidevani finančni podatki, precenjen obseg trga in pomanjkljiva strokovna ter tržna znanja. Sutton (2012, str. 21) piše o petih pasteh, v katere se lahko ujamejo podjetniki začetniki, in sicer, da je dobro načrtovati nekaj drugega kot samo na list napisati nekaj ciljev, načrtovati moramo tudi umik, dovolj se moramo izobraziti o osnovah podjetništva, poslovni načrt mora biti vsebinsko pravilen in zavedati se je potrebno, da odličen izdelek ali storitev sama po sebi ne zagotavlja uspeha.

Stutely (2003, str. 298) nas opozarja na dejavnike, zaradi katerih se dober poslovni načrt v praksi včasih ne obnese:

- Slaba specifikacija strategije, načrtov ali ciljev.
- Zastavljeni cilji si nasprotujejo.
- Preštevilni cilji, ki so slabo zastavljeni in ustvarijo občutek zadušljivosti.
- Slabo vodenje zaposlenih.
- Ker ne vključimo zaposlenih v proces izdelave, poslovnega načrta ne sprejmejo.
- Slabo sodelovanje med posamičnimi oddelki.
- Avtoritarno, dominantno vodstvo.
- Slab timski duh in notranji boji.
- Negotovi vodje.
- Napake v načrtu zaradi politike, gospodarstva, konkurence ipd.

2 KLICNI CENTER

2.1 Pomen klicnih centrov

Podjetje ima lahko klicni center v matičnem podjetju, najame zunanji klicni center (angl. outsourcing) ali ima dislocirano lokacijo klicnega centra (Knez Bahor, 2017, str. 31).

Morris (2008, str. 2) je opredelil naslednje prednosti uporabe klicnega centra oz. telemarketinga za podjetja v primerjavi z drugimi oblikami oglaševanja:

- Je ciljno usmerjena in direktna oblika marketinga. Če imamo primerno bazo strank, lahko dosežemo točno določeno ciljno skupino ljudi brez velikega zapravljanja denarja in promocij za množično oglaševanje.
- Pri telefonskih klicih dobimo takojšen odziv.
- Je osebna oblika marketinga. Telemarketing vključuje dialog med dvema osebama, kar ima večina rajši kot metode množičnega oglaševanja. Telefonski klic omogoča klicnemu agentu, da vzpostavi odnos s klicano osebo in vnese nekaj topline in osebnosti v dialog. Dvostranska komunikacija je boljše od enosmernega sprejemanja oglasne vsebine, ker lahko obe strani poslušata, kaj ima druga za povedati.
- Telefonski klic je fleksibilna oblika komunikacije. Telefon dopušča klicani osebi prost odziv in priložnost, da pove, kar želi, kar omogoča klicnemu agentu boljše razumevanje potencialnih strank. Klicni agent lahko tako prilagodi pogovor oz. prodajno vsebino glede na to, kar stranka reče.
- Z izvajanjem telemarketinga lahko pričnemo hitro, je poceni in enostaven za vzpostavitev. Osnovno, kar potrebujemo, je telefon, baza strank in vsebina, ki jo želimo povedati. Sami se odločamo, kdaj in kako bomo pričeli s klicanjem, in lahko prenehamo kadar želimo.
- Telemarketing omogoča preprosto testiranje in meritve uspešnosti. Ker je to prilagodljiva oblika trženja, lahko preizkušamo različne stvari, ki jih bomo povedali, kako jih bomo povedali in v kakšnem vrstnem redu. Z orodji za odnose s strankami lahko sledimo in beležimo klice in njihove rezultate, še posebno, če načrtujemo večje število klicev.

Kot pravi Greff (1997, str. 34–44), je prodaja po telefonu stroškovno učinkovit način prodaje, ki ga lahko ustrezno podpremo tudi s pismi, faksom in elektronskimi sporočili. Tudi po opravljenem nakupu moramo negovati kupce. V pogovoru je pomembno, da imamo v skripti za prodajo pravilno sosledje korakov, ki jim sledimo. Knez Bahor (2017, str. 7) navaja kot glavne izzive pri vzpostavitvi klicnih centrov oblikovanje ekipe, vodenje, kadrovanje, uporabniška izkušnja, kultura klicnega centra, merjenje rezultatov in umeščanje klicnega centra v srce organizacije.

Namen klicnega centra, ki izvaja odhodne klice, dojemamo bolj kot trženje in ne prodajo. Zaradi tega so klicni agenti z odhodnimi klici dostikrat nagrajeni z raznovrstnimi bonusi, medtem ko jih izvajalci anket ali klicni agenti, ki sprejemajo dohodne klice, dostikrat nimajo. To trditev najboljše ponazarja mišljenje Greffa (1997, str. 42), ki trdi, da se prava prodaja v resnici začne šele, ko kupec reče: »Ne«. Schiffman (1995, str. 25) v svoji knjigi piše, da telefonska prodaja pripomore k uspešnosti podjetja, ker razvija nove posle, prihrani denar in daje boljše rezultate kot prodaja od vrat do vrat. Sam klicni center in delovna mesta naj bodo mirna, prijetnih barv, svetla in prijazna. Za klicanje je najboljše,

da se uporabljajo slušalke z mikrofonom, po možnosti brezžične, da se lahko med pogovorom tudi sprehajamo. Pomembno je, da imamo na računalnikih dober sistem za upravljanje s strankami, ki je prijazen zaposlenim in je čimbolj izpopolnjen (Greff, 1997, str. 141).

2.2 Zaposleni v klicnem centru in njihove lastnosti

Ekipa klicnega centra je ključna, da je srce podjetja močno in zdravo. V 80 % jo sestavljajo klicni agenti. Na trgu se pojavljajo različna poimenovanja za njih: prodajni referent, administrator, telefonist, tržnik, klicatelj, prodajni specialist in prodajni svetovalec. Kader večjega klicnega centra je običajno sestavljen iz klicnih agentov, mentorjev, motivatorjev, nadzornikov in vodje klicnega centra, kader manjšega klicnega centra pa zgolj iz klicnih agentov, nadzornikov in vodje (Knez Bahor, 2017, str. 32).

Nadzornik je neposredno podrejen vodji in skrbi, da se delo izvaja brez zapletov in da se zasledujejo dnevni cilji. Pomembni funkciji, ki veliko prispevata k delitvi odlične uporabniške izkušnje, sta mentor in motivator. Oba namreč soustvarjata dobro in pozitivno vzdušje v delovnem okolju, ki se preko izgovorjenih ali napisanih besed prenese do strank. Delovne naloge mentorja so: skrb za kakovost dialoga, poznavanje telefonskih pogovorov zaposlenih in izboljševanje le-teh, »sliši« stranke in klicne agente, je ključna vez med nadzornikom in vodjo projekta na eni strani ter vodstvom in posameznikom na drugi strani, zaradi izrazite zmožnosti »slišati« sodeluje pri uvodnih izobraževanjih in kadrovanju, saj ima vpogled v določene stvari, na katere vodje niso pozorni. Medtem ko naj bi bil motivator povezovalc med klicnimi agenti in nadzornikom. Njegova naloga je skozi pogovor svetovati in vpeljati tehnike za boljše počutje, ki vplivajo na posameznikove misli, te pa na boljše prodajne rezultate. Poleg tega motivator organizira različna tekmovanja in nagradne igre, ki povečujejo motivacijo zaposlenih. Mentor in motivator z doslednim izvajanjem nalog vplivata na zmanjšanje fluktuacije in bolniških odsotnosti pri zaposlenih. Vodja klicnega centra je ključen in mora izražati pozitiven odnos do prodaje in do oddelka (Knez Bahor, 2017).

Shiffman (1995, str. 10–28) je opredelil lastnosti dobrega klicnega agenta. Pravi, da ta pride na delovno mesto vsaj pol ure pred začetkom dela, da se lahko ogreje in da zjutraj ne izpusti zajtrka. Klicni agent se ne sme predajati skrbem, saj se to sliši v glasu. Za delovno mesto se lepo uredi, čeprav ga nihče ne vidi, in poskrbi, da ima na svojem delovnem mestu ogledalo, da se lahko vidi. Delovno mesto klicnega agenta naj bo urejeno tako, da ima zraven svojo telefonsko skripto, list papirja in svinčnik, da si lahko kaj zapiše. Svetuje tudi, da če želi biti klicni agent uspešen, mora imeti motivacijo, strategijo in močno voljo. Denar je motivacija, klicna skripto in načrt za delo je strategija, in ko bo razvil notranji občutek za uspeh, bo okrepil tudi svojo voljo. Štirje faktorji uspeha dobrih prodajalcev so sposobnost za raziskovanje novih prodajnih možnosti, sposobnost za predstavitev, temeljito poznavanje izdelka in neprestani osebni in strokovni razvoj.

Greff (1997) pravi, da so za uspešnega klicnega agenta najpomembnejše naslednje stvari: telesna in psihična pripravljenost, pozitivna miselnost, poštenost, informiranje in usposabljanje klicnih agentov, predpriprava na klic, ustrezna komunikacija s tajnico ali centralo, govoriti z ljudmi, ki imajo moč odločanja, dobra telefonska skripta, uporaba ustreznih prodajnih tehnik, izbira časa za klicanje in izbira pravega načina govora. Medtem ko na drugi strani Knez Bahor (2017, str. 37) trdi, da dobrega klicnega agenta ne izbereš na trgu, ampak ga razviješ. Značilnosti, na katere moramo biti pozorni pri izbiri klicnih agentov, naj bi bile: izrazit glas, visoka samozavest, pozitivna naravnost, sproščenost v komunikaciji in neverbalno izražanje, kot je nasmeh, uporaba rok in očesni stik.

Kadrovanje v klicnih centrih je v marsičem specifično. Značilnosti zaposlovanja so visoka fluktuacija zaposlenih, klicni center ne vsebuje izključno redno zaposlenih, ekipa klicnega centra pa je strastna, močna in ciljno motivirana. Ena večjih kadrovskih napak v klicnih centrih je, da najboljše klicne agente sami povišamo v višje funkcije. Boljša izbira je, da izvedemo interni ali eksterni razpis, kjer kandidati sami izrazijo željo, ali si povišanja na drugo pozicijo sploh želijo. Če se odločimo za naravno napredovanje, tvegamo, da izgubimo najboljšega klicnega agenta in dobimo neuspešnega delavca na novi vodstveni funkciji. Da zadržimo najboljše klicne agente, se svetuje finančna motivacija, pohvale, spremljanje napredka, nederarne nagrade, izobraževanja in delitve znanj. Povratne informacije so odlična motivacija. Dnevno moramo pohvaliti pozitivne dosežke, kar poveča motivacijo zaposlenih in zmanjša fluktuacijo (Knez Bahor, 2017, str. 34–37, 100).

2.3 Ključni kazalniki uspešnosti v klicnih centrih

Merjenje kakovosti in učinkovitosti dela posameznih klicnih agentov, projektov in klicnih centrov je pomembno, če se želi podjetje nenehno izboljševati ali ohraniti doseženo raven učinkovitosti. Rezultate v klicnih centrih interpretiramo s pomočjo ključnih kazalnikov uspešnosti (angl. key performance indicators, v nadaljevanju KPI). Izbor glavnih KPI mora biti usklajen s strategijo podjetja in zeleno uporabniško izkušnjo. Za lažje razumevanje ključnih kazalnikov uspešnosti v klicnih centrih in njihovega izračuna je v prilogi 1 dodan preprost izmišljen primer klicne kampanje. Anton (1997, str. 17–40) in Knez Bahor (2017, str. 91–139) opredeljujeta za nas pomembne kazalnike:

- Konverzija (angl. conversion rate, v nadaljevanju CR) – KPI je izražen v % in prikazuje prodajno učinkovitost klicnega centra po projektu ali posameznem prodajnem svetovalcu. Pove nam, koliko klicev pretvorimo v prodajo, v zaključene ankete, interese ali sestanke. V konverzijo so vključeni le klici, na katere se je oseba na drugi strani javila in je ne nameravamo več klicati, ker smo od nje že dobili dokončen da ali ne na našo ponudbo.

- Število poklicanih – KPI je izražen s številko. Predstavlja število poklicanih po klicnem agentu ali projektu v določenem časovnem obdobju ne glede na to, ali smo predstavili produkt ali ne oz. so se nam sploh javili.
- Število zaključenih klicev – KPI je izražen s številko. Predstavlja število zaključenih klicev po prodajnem svetovalcu ali projektu v določenem časovnem obdobju. Zaključen klic pomeni, da smo stranko dobili na telefon in smo od nje že dobili jasen da ali ne glede namena našega klica in je ne bomo klicali več.
- Povprečen čas pogovora (angl. average talk time) – KPI se izraža s številko, je enostaven, a izredno pomemben. Predstavlja vsoto časa, ki ga prodajni svetovalec porabi za pogovor s stranko.
- Zasedenost prodajnega svetovalca (angl. agent occupancy) – KPI se izraža v % in meri zasedenost prodajnega svetovalca oz. njegovo aktivnost. Ta vključuje čas pogovora in čas za aktivnosti, ki neposredno sledijo zadevnemu klicu, ter vnos podatkov ali naročila.
- Zasedenost klicnega centra (angl. seat utilisation) – KPI se izraža v %. V osnovi gre za razmerje med številom zaposlenih, deljeno z razpoložljivimi sedeži.
- Povprečna vrednost klica (angl. average call value) – KPI se izraža s številko. To so prihodki od osnove kot tudi dodatne prodaje storitev, deljeni s številom klicev.
- Povprečna vrednost naročila (angl. average order value) – KPI se izraža s številko, ki se izračuna kot prihodek od skupne prodaje, deljeno s skupnim številom naročil. To je ključni kazalnik uspešnosti prodajno usmerjenih klicnih centrov.
- Navzkrižna prodaja (angl. cross sell) – KPI se izraža v %. Da bi povečali vrednost naročila, stranki ponudimo dodatne izdelke ali storitve, za katere obstaja verjetnost, da jih bo kupila. Stranka prejme izdelke, ki dopolnijo njen nakup, klicni center pa tako povečuje vrednost naročila. Gre za dodatno prodane izdelke ali druge osnovne izdelke v razmerju z vsemi prodanimi izdelki.
- Strošek na klic (angl. cost per call) – KPI se izraža s številko in se izračuna tako, da se celotni stroški vodenja klicnega centra delijo s številom klicev v določenem časovnem obdobju.
- Zavrnitve oz. vrnitve (angl. cancellation per contact) – KPI, ki se izrazi v % in predstavlja število odpovedi storitve v razmerju s skupnim številom klicev v določenem obdobju.
- Fluktuacija (angl. call center attrition) – fluktuacija zaposlenih v okolju klicnega centra je izražena v % in se meri na letni ravni. Fluktuacija navadno ne zajema prilagajanja števila zaposlenih zaradi sezone.

Poleg zgoraj omenjenih se v praksi uporablja še dodaten KPI – uspešnost na uro. Izračunamo ga tako, da pomnožimo CR s številom zaključenih klicev na uro. Ta podatek nam pove, koliko uspešno zaključenih klicev (naročil, sestankov in prodaj) lahko pričakujemo na uro na klicnega agenta. Pomaga nam pri ugotavljanju dobičkonosnosti kampanje, kot tudi pri ugotavljanju uspešnosti posameznih klicnih agentov.

2.4 Trendi

Knez Bahor (2017, str. 103) predvideva, da se bo pomen klicnih centrov v prihodnosti še krepil, kot se bo krepil pomen uporabniške izkušnje na socialnih omrežjih. Skrb za stranke (angl. customer care) bo na vrhu prednostnega seznama podjetij, saj bo prav ta ločevala »zmagovalce od poražencev«. Trendi, ki bodo spremenili klicni center, so: klicni center bo postal »središče« odnosov s strankami, uporabniška izkušnja bo še okrepila svoj pomen, mobilni nastop je prihodnost, prodajni svetovalci bodo postali »super prodajni svetovalci«, delo na daljavo se bo krepilo, klepetalnica bo postala favorizirani »servisni« kanal. Ti trendi bodo klicne centre potiskali iz cone udobja in še dodatno izostrili pomen izobraževanja in razvoja kadrov.

Po podatkih portala Technavio (2021) lahko v letih 2021–2025 zaradi pandemije COVID-19 pričakujemo globalno rast klicnih centrov kot izvajalcev zunanje dejavnosti (angl. outsourcing) za dobre 3 % na leto. Zaradi pandemičnih razmer se bo okrepil pomen klicnih centrov, ki bodo predstavljali kanal za alternativno obliko sklepanja poslov in prodaje.

3 TELEFONSKA PRODAJA

3.1 Prodajni nasveti

Veliko dogovorov in prodaj se sklene po tem, ko je kupec že rekel, da ga izdelek ne zanima. Po prvem »ne« se prodaja šele začne. Ni pa vsak ne isti. Obstajajo mala skrita znamenja v telefonskem pogovoru, ki nam dajo vedeti, da kljub strankinemu ne dostikrat še vedno ostaja potencial, da stranka izdelek ali storitev potrebuje in sklenemo naročilo. V svetu telefonske prodaje obstaja več nasvetov in uspešnih prodajnih tehnik, ki pomagajo klicnim agentom tako k boljši uspešnosti kot tudi dobremu svetovanju in večjemu zadovoljstvu strank. Različni avtorji podajajo različne nasvete in napotke.

Greff (1997, str. 105–152) je mnenja, da je pri klicanju pomembna govorica telesa (geste, mimika, da pokažemo razpoloženje, vstanemo, če je to mogoče) ter da posnemamo vedenje in sam govor sogovorca. Navaja trinajst priporočil za klicne agente: stavki naj bodo kratki, uporabljajte veliko vprašanj, sogovornika ne prekinjajte, spreminjajte glas, hitrost govorjenja prilagodite sogovorniku, izogibajte se mašilom, poudarjajte, uporabljajte aktivno poslušanje in moč molka, govorite v podobah, dvigajte glas na koncu stavkov, včasih povejte kaj tudi čisto slučajno ter raje vprašajte preveč kot premalo. Za še učinkovitejše telefoniranje svetuje tudi, da se izražamo pozitivno, se izogibamo napadov na sogovornikova čustva, prevzamemo odgovornost in pomagamo, dajemo konkretne predloge, delujemo zbrano in smo vljudni ter pošteni. Kadar imamo na drugi strani telefona jeznega kupca, se priporoča, da ostanemo mirni in si izrečenega ne

jemljemo osebno. Pri takšnem pogovoru pomagajo tudi pravilno uporabljene tehnike molka, aktivnega poslušanja, beleženja, opravičila, besede hvala in zagotovila, da stvar uredimo čimprej, če je to v naši moči. Greff (1997) na koncu svoje knjige doda, da je »hvala« v trženju najmočnejša beseda, kar jih pozna.

Browne (2011, str. 69–82) je mnenja, da večina prodaj spodleti, ker prodajalec predstavi svoj izdelek, še preden sploh ve, kaj v resnici motivira njegovega kupca. Klicni agenti imajo nalogo ugotoviti, kaj je motivacija potencialnega kupca, in mu pokazati, da mu bo dotični izdelek pomagal doseči to, kar želi. Dober prodajalec mora imeti domišljijo in biti senzitivnen, buden, iskren in predvsem dober poslušalec.

Schiffman (1995, str. 24, 100) daje velik pomen pozornemu poslušanju in navaja nasvete, kako to doseči: omejimo svoje lastno govorjenje, poskušamo se postaviti v kožo svojega sogovornika, vprašanja zastavljamo zato, da si razjasnimo morebitne nejasnosti, ne pa zato, da z njimi kljubujemo sogovorniku, ne prekinjamo sogovornika, delamo si zapiske, prisluhnemo predvsem zamislim in ne samo besedam, ne prenačimo se s sklepi, pozorno prisluhnemo tudi podtonu povedanega in ne skoparimo z nasmehom. Za učinkovitejše sklepanje prodajnih poslov po telefonu svetuje, da si klicni agent sestavi lastno telefonsko skripto, si dela zapiske, pozorno posluša potencialnega kupca, ga ne prekinja in se raje poskuša vživeti vanj, strankine ugovore pa naj večkrat ponovi, da bo stranka vedela, da jo je slišal in tudi razumel. Poskuša naj obdržati sproščen pogovorni ton razgovora, nikar naj se na začetku ne opravičuje, da je poklical, pripravi naj se na najpogostejše ugovore, se v pogovoru ne pusti speljati na stranski tir, ampak naj bo usmerjen le v en cilj – prodajo.

Nasvet Knez Bahor (2017, str. 51–83) za prodajni uspeh in nasploh uspehe prodajnih ekip je enostavnost telefonskega pogovora. Enostavnost dosežemo z zavedanjem, da sta dialog in poslušanje glavni sestavini telefonskega pogovora. Ko zastavljamo vprašanja, se prelevimo iz pasivnega telefonista v aktivnega prodajnega svetovalca, ki da stranki vedeti, da mu je mar zanjo. Pogoste šibkosti prodajnih pogovorov so mašila, premori oziroma tišina ali prekinjanje stranke ter stavki izrečeni iz navade oz. polavtomatsko. Prava moč prodajnega svetovalca je v njegovi »človeškosti« in zavezi, da želi stranki pomagati. Svetuje tudi, da naj gre klicni agent iz cone udobja. Najpogostejša napaka je napisana skripta oziroma voden prodajni pogovor od prve do zadnje besede. Glas naj ne bo »industrijski glas« besed iz skripte, prebranih brez volje in energije.

3.2 Prodajne tehnike

Prav tako kot različni nasveti obstajajo tudi različne tehnike klicanja, ki se jih lahko klicni agenti poslužujejo. Schiffman (1995, str. 18) svetuje, da naj z vsako novo stvarjo oz. tehniko, ki jo uvajamo, zdržimo vsaj tri tedne oz. 21 dni in nato ocenjujemo rezultate. Podobnega mnenja je Knez Bahor (2017, str. 110), ki opozarja, da prve ure pa vse tja do nekaj dni po spremembi tehnike klicanja agentom rezultati stagnirajo ali padejo, ker je

fokus na govorjenju in izbiri besed namesto na poslušanju, dialogi pa še niso tako sproščeni.

Če želimo celotno prodajo speljati preko telefona, je ena izmed tehnik, ki jo Schiffman (1995, str. 87–100) svetuje, da se držimo štirih stopenj prodajnega ciklusa. Prva stopnja je kvalifikacija, kjer se želimo prepričati, ali je oseba, ki smo jo poklicali, sploh potencialni kupec in se je pripravljena pogovarjati z nami. Druga stopnja je intervju, kjer zastavimo tri vprašanja, da poudarimo pravi izdelek oz. prave prednosti produkta. Eno vprašanje naj bo usmerjeno v preteklost, drugo v sedanost in tretje v prihodnost. Nato se premaknemo na naslednjo stopnjo prodajnega procesa – predstavitev. Na tej stopnji podamo podrobnejše informacije o prednostih našega izdelka oz. storitve. Prednosti lahko razčlenimo v značilnosti, prednosti in dokaze. Značilnosti so lastnosti izdelka, prednosti kako bo izdelek konkretno koristil kupcu, dokazi pa so nagrade, priznanja ali priporočila, ki jih je izdelek prejel. Na tej stopnji se je potrebno ukvarjati tudi z možnimi ugovori. Zadnja stopnja prodajnega procesa je sklenitev posla, kjer kar naravnost predlagamo prodajo, nato pa umolknemo, da vidimo, kakšen bo odgovor.

Da bi povečali svoje možnosti za sklenitev prodaje, Browne (2011, str. 83–138) predlaga sledenje tehniki v petih korakih:

- Odkrijte strankino motivacijo – postavljamo vprašanja, ki spodbujajo stranko, da spregovori o področjih življenja ali posla, ki razkrijejo njene motivacije, in nato nagovorimo njene potrebe. Primeri motivacij pri potencialnih kupcih so lahko višji zaslužek, nezadovoljstvo z izobrazbo otroka, rastoči življenjski stroški, iskanje novega hobija, zakonski odnosi, varčevanje za počitnice, skrb za ljubljeno osebo.
- Povzemite strankino motivacijo – povzamemo material, ki smo ga zbrali v prvem koraku. Rešitev, ki jo bomo ponudili, bo brez pomena, dokler problema ustrezno ne definiramo. Za stranko ni nič tako vznemirljivo kot odkritje, da nekdo drug resnično razume, kaj se ji dogaja. Tudi njeno razumevanje zadeve lahko zraste s pomočjo naše definicije problema. Stranki lahko zagotovimo koristno storitev, kadar definiramo njen problem.
- Predstavite svoj izdelek – ko ugotovimo, kaj stranka želi, predstavimo svoj izdelek kot odgovor na njene zahteve. Oblikujemo predstavitev okoli lastnosti, za katere je stranka povedala, da so pomembne. Vse, kar rečemo, bi moralo biti vezano na nekaj, kar nam je stranka povedala v prvem koraku. Ker smo sedaj že odkrili strankino motivacijo, ji lahko nekaj prodamo. Nagovorimo njeno motivacijo in ji pokažemo, kako jo lahko izdelek zadovolji, pomembno pa je, da smo pri tem pošteni.
- Odgovorite na vprašanja – stranka utegne prositi za dodatna razlage glede stvari, ki jih ni razumela, in izpostavi ugovore ali zadržke, ki jih ima glede našega predloga. Naša naloga je, da ji na vse odgovorimo in poskrbimo, da popolnoma razume naš predlog in način, kako bo naš produkt zadovoljil njene motive. Pri ravnanju z ugovori ne poskušamo nadvladati strankinega razmišljanja, ampak raje uporabimo tehniko

»poslušaj - strinjaj se - predlagaj«. Hiter odgovor je lahko past, saj stranki s tem v »njenih očeh« ugovarjamo. Nikoli se ne bojmo ugovorov, saj nam stranka z njimi sporoča, kaj moramo še narediti za sklenitev prodaje.

- Sklenite prodajo – stranka bo hotela, da se prodaja izvede prav tako kot mi, če pravilno izvedemo prve štiri korake in bo peti le naravni proces oz. spodbuda. Če kupec ne sproži sklepnega dela prodaje, moramo to storiti mi. Pripravimo si nekaj vprašanj za zaključevanje prodaje, na primer: »Lahko torej narediva naročilo?« Beseda »torej« je primerna v teh tipih sklepanja prodaje, saj njena raba nakazuje na naslednji logični korak. Uporabljena je v pomenu »kot rezultat tega, o čemer sva se pogovarjala«. Bodimo popolnoma pripravljeni tudi na možnost, da nas stranka zavrne, ugotovimo pa, zakaj se je to zgodilo.

Greff (1997, str. 91) povzema pet različnih tehnik zaključevanja:

- Alternativna tehnika – kadar damo kupcu na voljo dve možnosti in sam razmisli o tem, katera mu je ljubša, namesto da bi razmišljal o izbiri da ali ne.
- Tehnika povzemanja – povzamemo vse pomembno, kar smo izvedeli med pogovorom, saj se tako poveča možnost uspešnosti klica.
- Potrjevalna tehnika – kadar kupec uporabi izgovor oz. ugovor, mu lahko pritrdimo in rečemo, da je ravno zato pomembno, da se srečamo na sestanku.
- Tehnika molčanja – kadar postavimo trdilni stavek bodisi za termin oz. za naročilo, lahko potem preprosto utihnemo in čakamo na odgovor na drugi strani.
- Tehnika da ali ne – če dobimo občutek, da nam nekdo »krade čas«, ga lahko neposredno vprašamo, če torej sklenemo naročilo ali ne.

V resničnosti se pogosto zgodi, da nam stranka reče, da želi pred končno odločitvijo »še malo razmisliti«. Browne (2011, str. 117–127) nam poda štiri razloge in rešitve, zakaj nam stranka to lahko reče:

- Ni prepričana, da hoče kupiti, kar ji ponujamo – to je najverjetneje posledica naše neučinkovite predstavitve izdelka. Če svoje delo opravimo pravilno, stranka ve, kaj začuti ob naši ponudbi – eno ali drugo. Če na tej točki zaključimo pogovor in prekinemo, lahko pozabimo na stranko. Njeno nadaljnje razmišljanje je ne bo pripeljalo do pozitivne odločitve, saj nima pravega znanja, da ji bo ta izdelek dal to, kar hoče imeti, in tega znanja ne more dobiti sama.
- Z nami ni bila popolnoma odkrita – zadovoljili smo vse, kar je stranka rekla, da je pomembno, vendar še vedno pravi, da bo še malo premislila – ker noče razkriti pravega razloga, zakaj v resnici kupuje oz. katera vprašanja so ostala neodgovorjena. Če se to zgodi, lahko vprašamo stranko: »Je morda še kaj takega, česar mi niste povedali, da bi lahko bolje razumel vašo situacijo?«.
- Hoče še malo »nakupovati okoli« – četudi prepoznamo strankino motivacijo in ji predstavimo izdelek, ki jo bo zadovoljil, to ne pomeni nujno, da ne obstaja neki drugi

predmet ali storitev, ki lahko opravi več za isto vsoto denarja ali isto za manj denarja. Če prodajalec ignorira strankine motivacije, v svojo prodajno predstavitev neizogibno uvede nepomembne lastnosti izdelka. S tem zavedno ali nezavedno namiguje, da obstajajo še druge stvari, na katere stranka ni pomislila. Hkrati si misli, da je bolje obiskati še nekaj prodajalcev, da vidi, kaj imajo za povedati in na kaj še mora biti pozorna pred nakupom.

- Boji se, da je kaj spregledala – kljub temu, da je stranki ponudba zelo privlačna, včasih želi malo časa za premislek, da ni česa spregledala. Dostikrat se to zgodi, ker se želi stranka odvrniti od nakupa in se domisliti kakšnega negativnega dejavnika, ki se ni pojavil med prodajnim razgovorom. Če stranka prosi za čas za »ohladitev«, je najbolje, da klicni agent odreagira s 3-delnim načrtom: ugotovi, kdaj in kako se bo stranka odločila, pokliče jo polovico časa pred dogovorjenim terminom in, če je potrebno, še enkrat na dogovorjeni termin.

3.3 Tipi sogovornikov

Uspešnim klicnim agentom je skupna lastnost, da se znajo dobro prilagoditi sogovornikom in sprejeti njihov način govorjenja. Ljudje se najbolje ujamejo s tistimi, ki imajo podoben način vedenja kot oni. Za lažje doseganje le-tega je pomembno, da ugotovimo, kateri tip sogovornika je na drugi strani. Bandler in Grinder sta ločila štiri različne tipe sogovornikov, svoj sistem pa imenovala NLP, kar je kratica za nevrolingvistično programiranje (v Greff, 1997, str. 111–112):

- Vizualno usmerjen sogovornik – njegove lastnosti so, da govori hitro, ne preveč izbrano, ker misli predvsem v slikah in si našo ponudbo predstavlja v glavi. Za njega so značilni izrazi in prispodobе kot: »Izgleda dobro.«, »Saj je jasno.«, »Da dobim vtis.«, »Se mi zdi.« itd. Pri tem tipu sogovornika je priporočljivo, da govorimo v slikovitih prispodobah, ponudbo opišemo po izgledu, uporabljamo pridevnike in jim po mailu ali pošti pošljemo še vizualni material.
- Slušno usmerjen sogovornik – njegove lastnosti so, da je močno pod vplivom glasu in izbire besed, so ga »sama ušesa«, se zanese na ton, ki ga je slišal, in je za prodajo po telefonu najboljši sogovornik. Izrazi in prispodobе, ki jih uporablja, so: »To se pa lepo sliši.«, »Dobro zveni.«, »Ni rečeno.«, »Vest mi pravi.« itd. Pri takem sogovorniku bomo najlažje dosegli želeno, če bomo govorili s poudarki, ne prehitro in z jasnimi odmori, bomo spreminjali glas, bomo ustvarili popolno okolje brez šumov, se dogovorili za pogovor po priporočilu in navajali mnenja strokovnjakov.
- Kinestetično usmerjen sogovornik – tak tip sogovornika zaznava s čutili, rad bi našo ponudbo »prijel«, govori zelo obotavljivo in počasi ter ima rad jasno zgradbo. Pogosto uporablja izraze in prispodobе, kot so: »Visi v zraku.«, »Dobiti v roke.«, »Kot bi mignil.«, »Kje čevelj žuli.«, »Imeti kaj pri srcu.« itd. Najboljše je, če pri takem tipu sogovornika oblikujemo vzdušje s pomočjo čustvenih besed, izdelek podrobno

opišemo po obliki in površini, navedemo tehnične podatke ter, če je možno, pošljemo oprijemljiv vzorec.

- Mešani tip – sogovornik uporablja v komunikaciji značilnosti več izmed zgoraj opisanih tipov. Med običajnimi pogovori pride do izraza naša celovita osebnost, tako se pri telefoniranju v obliki različnih izrazov pojavijo slike, kar slišimo in kar čutimo. Vendar pri mnogih vendarle prevladajo značilni vtisi in jih je mogoče umestiti v enega izmed prvih treh tipov sogovorcev.

Segmente sogovornikov v klicnih centrih lahko razdelimo tudi na klice pravnih oseb oz. B2B (angl. business to business) in fizičnih oseb oz. B2C (angl. business to consumer). Kot pravi Knez Bahor (2017, str. 104), pa mora vedno biti prostor za segment človek človeku oz. H2H (angl. human to human).

3.4 Telefonska skripta

Telefonska skripta je za klicnega agenta pomemben pripomoček, saj v njej najde priporočeni potek pogovora, opis produkta oz. storitve, ključne točke pogovora in potencialne ugovore.

Greff (1997, str. 68–84) definira telefonsko skripto kot opis postopka za telefoniranje in jo razdeli na naslednje elemente pogovora: odločen pozdrav, iztočnica, prošnja, da lahko sprašujemo, analiza potreb, ponudba, izgovori in ugovori, zaključek, povzetek in zahvala. Argumenti proti skripti pravijo, da lahko z njo izgubimo samostojnost oblikovanja pogovora, argumenti zanjo pa, da je velika nevarnost, da brez nje med telefoniranjem pozabimo kaj pomembnega ali se na kak sogovornikov ugovor ne odzovemo pravilno oz. se sploh ne. Pomembno je, da pripravimo tudi odgovore na ugovore naših kupcev. Najpogostejši so: pošljite mi mail, trenutno ne utegnem, za to je odgovoren nekdo drug, me ne zanima, nimamo denarja, trenutno imamo težave, zadovoljni smo s trenutnim dobaviteljem, rad bi si ogledal še druge izdelke, moramo še premisliti, ste predragi, moram še enkrat govoriti z vodjo, odločili smo se za konkurenco.

Greff (1997, str. 89) zagovarja 12 korakov, ki jih moramo upoštevati, ko delamo telefonsko skripto:

- Kaj rečemo ali vprašamo v telefonski centrali.
- Kako pozdravimo tajnico in zakaj naj nas veže naprej.
- Kako nam bo uspelo v prvih 10 sekundah pri zaposlenem, ki odloča, vzbuditi zanimanje za ponudbo.
- Kako nam bo uspelo stopiti z njim v stik, čeprav ga ne poznamo.
- S katero frazo ali besedami bomo zbudili njegovo zanimanje.
- Kako bomo ugotovili potrebo po naših izdelkih ali storitvah.

- Kako lahko zbudimo strankino zanimanje s predstavitvijo tržnih prednosti, ki jih lahko dobi z našim izdelkom.
- Kako se bomo odzvali na potencialne izgovore in ugovore.
- Kateri cilj je prvi, ki ga s pogovorom želimo doseči, kateri drugi in kateri minimalni.
- Kakšen konkreten dogovor s sogovornikom želimo doseči.
- Naša dodatna priložnost: vprašati moramo po priporočilu.
- Zadnji vtis, ki ga bo imel kupec o nas, mora biti enako dober kot prvi: zahvala za pogovor in slovo.

Knez Bahor (2017, str. 85) je taktiko uspešne prodaje razdelila na sedem točk prodajnega pogovora, ki jih lahko uporabimo tudi pri sestavi telefonske skripte. Te točke v pravilnem vrstnem redu so naslednje: pozdrav in predstavitev, pravna točka, stranka, ponudba, povzetek, zaključek, pozdrav. Vsaki izmed točk se nato določi vsebino glede na projekt in način, kako ga izvajamo. Uporabimo besede, besedne zveze, primerjave in opise, ki so v harmoniji z našim podjetjem in našo blagovno znamko.

Tudi Schiffman (1995, str. 35–38) poudarja pomembnost uporabe vprašanj, vztrajnosti in telefonske skripte, ki jo sam sicer imenuje scenarij. Razdeli ga na pet korakov: pridobiti pozornost, predstaviti sebe, predstaviti podjetje, dober nagovor in nazadnje še dogovor za sestanek oz. naročilo. V nagovoru moramo povedati razlog za klic, ki mora na kratko vsebovati informacijo o tem, kaj ponujamo in prednost, ki jo prinaša naš izdelek oz. storitev. Temu naj sledi vprašanje, na katerega bo potencialni kupec odgovoril z »da«. Primer skripte in razlaga: »Dober dan, g. Novak. Tukaj je Matej Krašovec, prodajni predstavnik podjetja Studio M. Kličem vas zato, da bi vam predstavil naš novi izdelek, ki ga po vsej državi že uspešno uporabljajo podjetja, ki se ukvarjajo z enako dejavnostjo kot vi. Naš izdelek se je odlično izkazal vsepovsod, kjer so ga preizkusili, zato bi se rad v kratkem ustavil pri vas in vam povedal kaj več v zvezi z izdelkom, ki ga ponujam. Predlagam obisk v četrtek ob treh. Kaj menite?« Če obrazložimo korake, je torej kot prvo pomembno, da poudarimo, da druga podjetja, ki se ukvarjajo s podobno dejavnostjo kot sogovornikovo podjetje, že nekaj časa uspešno uporabljajo naš izdelek ali storitev; kot drugo podrobneje pojasnimo uspeh, ki ga prinaša naš izdelek ali storitev; kot tretje povemo, kako naš izdelek ali storitev lahko pomaga tudi sogovornikovemu podjetju; kot četrto predlagamo sestanek in kot zadnje se ne pustimo speljati na stranski tir. Če sledijo še kakšna vprašanja, odgovorimo nanje na kratko in ponovno predlagamo sestanek.

D'Ausilio (1999, str. 17) se strinja s pomembnostjo klicne skripte, vendar opozarja, da naj bo klicna skripta le pripomoček, nikakor pa je naj klicni agenti dobesedno ne berejo, saj je to sogovorniku na drugi stani telefona zelo nadležno. Četudi bi bil kupec zainteresiran, ga takšen pristop lahko odbije. Klicni agent naj se nauči skripte na pamet, nato pa z lastnimi besedami naredi predstavitev. Vsak klic naj bo unikaten in posebljen.

4 OPIS PODJETJA

4.1 Podjetje, panoga in oprema

Naše podjetje se imenuje Studio M d.o.o. in se uvršča v panogo s SKD šifro N82.200 dejavnost klicnih centrov. Ustanovitelj in direktor podjetja je Matej Krašovec. Za organizacijsko obliko smo izbrali družbo z omejeno odgovornostjo (v nadaljevanju d.o.o.). Priložnost, ki jo vidimo na trgu, je, da na trgu obstajajo mikro in manjša podjetja, ki bi želela koristiti storitve klicnih centrov za pospeševanje prodaje. Po pregledu lokacij smo za poslovni prostor izbrali Inkubator savinjske regije, lociran na Mariborski 7 v Celju. Velikost prostora, ki ga potrebujemo, je okoli 60 kvadratnih metrov. Po sestanku in ogledu poslovnega prostora z direktorico inkubatorja Sašo Lavrič cena najema s stroški vred znaša 6 €/m², kar skupno nanese 360 € plus DDV. Takšno ceno prostora lahko glede na pogoje inkubatorja ohranimo 3 leta. Sanitarije in konferenčne pisarne so zunaj naših prostorov in jih lahko uporabljamo. Po preteku 3 let predvidevamo, da se bo strošek najema poslovnih prostorov podvojil.

Za klicni center potrebujemo različno opremo. Omaro po dogovoru priskrbi inkubator, za stole, mize in pregrade na mizah poskrbimo sami. Potrebujemo 12 miz okvirnih dimenzij 1,3 krat 1,1 metra ter mizo dimenzij 1,7 krat 1 meter za vodjo klicnega centra. Zraven spada 13 stolov. Mize potrebujejo tudi mizne pregrade za zagotavljanje manjših motenj med klicnimi agenti. Kupimo 13 prenosnih računalnikov s slušalkami, miškami, podlagami, razdelivci in tiskalnik. Potrebujemo tudi pisarniški potrošni material ter motivacijske table z magneti. Pri podjetju Btrack.io zakupimo centralo in strežnik za IP telefonijo ter licence za klicne agente in administratorja za program za odnose s strankami. Ta program nam bo omogočal uvoz klicnih baz, klicanje strank iz programa, spremljanje raznovrstnih statistik in izdelavo različnih obrazcev glede na projekt, ki jih izpolnjuje klicni agent med klicem. Pričakovano postavitvev in opremo vidimo na sliki 2.

Slika 2: Postavitvev in oprema klicnega centra Studio M d.o.o.



Vir: lastno delo.

4.2 Storitve podjetja

Kot klicni center podjetjem nudimo pomoč pri direktnem marketingu s klici. V klicnih centrih ločimo dva tipa klicev – dohodne in izhodne (angl. inbound and outbound). Izhodne klice lahko razdelimo še na klice že obstoječih strank podjetja ter klice na slepo (angl. cold calls). Značilnosti dohodnih klicev so: kupci sami kličejo klicni center, kupci so bolj dovzetni za pogovor s prodajno vsebino, lažje dosežemo dvosmerni dialog kot pri izhodnih, potrebujejo dobro podporo drugih marketinških kanalov, da pride do klica. Značilnosti izhodnih klicev pa so: klicni agent kliče potencialne stranke, težje je ciljanje kupcev, še posebej pri klicih na slepo, manjši % uspešno zaključenih prodaj na klic, klicni agentje so bolj tržniki kot prodajalci, ne potrebuje nujno podpore drugih marketinških kanalov, je pa le-ta zaželen. V našem podjetju se bomo fokusirali na slednje.

4.3 Konkurenčna prednost

Naša glavna konkurenčna prednost bo visoka usposobljenost klicnih agentov. Visoko kvaliteto pogovorov bomo v prvem planu skušali doseči z dobrim izborom zaposlenih, še več pa lahko naredimo pri pripravi kvalitetnih izobraževanj in treningov. Izobraževanja bomo organizirali večkrat mesečno, na njih pa bomo predstavili različne tehnike prodaje, pomembne lastnosti klicnih agentov, komunikacijske veščine, najpogostejše napake klicnih agentov, različne tipe sogovornikov in izobraževanja o razumevanju kupcev. Vsa izobraževanja poleg teorije potrebujejo tudi jasna napotke, kako jih lahko klicni agenti uporabijo v praksi. Poleg izobraževanj bomo imeli treninge, ki bodo potekali bodisi skupinsko bodisi "ena na ena". Pri skupinskih treningih bomo odpravljali najpogostejše napake in znotraj skupine trenirali klicanje, pri treningih "ena na ena" pa bomo analizirali agentova šibka področja in mu pomagali z nasveti za izboljšanje, nikakor pa ne smemo pozabiti na pohvale na dobrih področjih. Te so lahko še močnejšega pomena.

Naša prednost bo tudi cena storitev. Fiksni del plačila na zaključen klic bo predstavljal majhen delež, variabilni del pa bo vezan na uspešnost klicev. To pomeni, da če so postavljene cene naših storitev okvirno pravilno nastavljene in bo produkt vsaj približno zanimiv trgu, lahko od najema naših storitev naročniki pričakujejo dobiček. Hkrati bodo lahko uspešnost najema naših storitev z lahkoto izmerili. V primeru, da bi imel naš naročnik ali pa Studio M z izvajanjem storitve večje stroške kot prihodke, se lahko za vsako ponovno dogovorimo o višini provizij, kar se napiše tudi v samo pogodbo. Če po testnem obdobju klicanja uvidimo, da določen produkt ali storitev na podlagi rezultatov res ni primerna za trženje preko klicnega centra, lahko klicanje tudi opustimo.

Za razliko od drugih klicnih centrov se bomo trudili, da bomo storitve oz. produkte prodajali skozi njihovo uporabno vrednost in ne skozi akcije in popuste, kar pomaga tako pri prodaji kot prepoznavnosti blagovne znamke naročnika. Poskrbeli bomo, da bodo vsi klicni agenti do potankosti poznali produkte in storitve, ki jih tržimo. Delali bomo na tem,

da so naši klicni agenti na visokem nivoju in jih bodo klicane osebe zaznavale kot profesionalno usposobljene, prijazne svetovalce in ne z dolgočasne klicne agente, ki le na hitro preberejo svojo telefonsko skripto. Naši naročniki bodo imeli možnost, da nas enkrat mesečno obiščejo v klicnem centru, kjer bodo lahko sami podali še več informacij o svojih produktih ali storitvah, izrazili zadovoljstvo z delom klicnih agentov in podali potencialne predloge.

4.4 Vizija in poslanstvo

Poslanstvo podjetja bo, da strankam na dom oz. podjetje »prinašamo« produkte in storitve, v katere resnično verjamemo, da so kvalitetni in imajo visoko uporabno vrednost, in sicer na pošten, prijazen, zanesljiv, profesionalen, prilagodljiv, časovno točen in nevsiljiv način. Za to bomo poskrbeli s skrbno izbiro sodelavcev, pogostimi izobraževanji, nadzorom kakovosti dela in sistemom nagrajevanja. Zaposleni morajo znati poslušati, komunicirati, informirati in najti ustrezne rešitve, da bomo lahko presegli strankina in naročnikova pričakovanja.

Vizija podjetja bo postati vodilni klicni center v kvaliteti pogovorov s pomočjo konstantnih izobraževanj. Zgraditi želimo lastno bazo strank, ki nam bo zaupala, ter povečati število naročnikov, ki imajo produkt ali storitev, v katero resnično verjamemo.

4.5 Opredelitev merljivih ciljev za prvih 5 let poslovanja

Znotraj 1. leta poslovanja želimo postopno povečevati prihodke, ki bodo konec leta nastavili normativ za prihodnja 4 leta. V prvem letu bodo prihodki znašali 223.235 €, v drugem letu pa pričakujemo 19,6 % rast. Prav tako želimo v prvem letu postopno povečati število zaposlenih študentov. Konec leta bomo tako imeli 24 klicnih agentov in direktorja, kar nameravamo ohranjati skozi vseh pet let. Čisti dobiček v prvem letu bo znašal 53.641 €, v naslednjem letu pa pričakujemo 15 % rast. Rast čistega dobička napram rasti prihodkov po 1. letu bo manjša, zaradi povečanja plače direktorju. V 4. letu pričakujemo manjši padec rasti čistega dobička zaradi povečanja stroškov najemnine, in sicer za 5,7 %, kar lahko vidimo v tabeli 1.

Tabela 1: Prihodki, čisti dobiček in število zaposlenih v prvih petih letih (v €)

Leto	Prihodki	Čisti dobiček	Št. zaposlenih
1	223.235	53.641	21
2	266.932	61.664	25
3	266.932	61.664	25
4	266.932	58.165	25
5	266.932	58.165	25

Vir: lastno delo.

4.6 Identificiranje priložnosti za rast podjetja

Ob predpostavljeni uspešnosti podjetja bodo možnosti za širjenje dejavnosti visoke. V prvih 3 letih ne načrtujemo večjih širitev, saj želimo vzpostaviti stabilnost in rutino v poslovanju in s tem zmanjšati tveganja manjših podjetij, ki jih prinaša preuranjena in nenadzorovana širitev. Postopoma želimo zapolniti zasedenost delovnih postaj. V tem času želimo ugotoviti, kje so naše šibke točke in problemi, ter jih odpraviti. Veliko dela bomo vložili v naše zaposlene in izoblikovanje močne ekipe klicnih agentov, ki bo »srce našega podjetja«. Po 3 letih nam bo pretekla pogodba za poslovni prostor, ki jo bomo sklenili z Inkubatorjem Savinjske regije in je vključevala nižjo najemnino. To lahko izkoristimo za selitev v nove, večje prostore. Če bomo želeli, bomo lahko takrat tudi povečali število naročnikov. Še vedno pa bomo iskali le takšne, za katerih produkte oz. storitve verjamemo, da so res kvalitetni in imajo dodano vrednost za končnega kupca. Ultimativni cilj je, da ustvarimo svojo storitev oz. produkt, ki ga bi tržili preko našega klicnega centra.

5 ANALIZA KUPCEV

5.1 Opredelitev potreb, ki jih podjetje zadovoljuje

Za naše podjetje je pomembno, da zadovoljujemo potrebe tako naših naročnikov kot ljudi oz. podjetij, ki jih kličemo. Telemarketing je lahko uporabljen na različne načine, da pomaga pri uspešnosti poslovanja, tako pri dohodnih kot pri izhodnih klicih. Primeri potreb podjetja, ki jih zadovoljuje telemarketing (Morris, 2008, str. 2):

- Klicanje strank z namenom vabila na dogodke.
- Klic po poslanem mailu (angl. following-up mailing oz. follow-up call), da še dodatno vzpodbudimo zanimanje za produkt, storitev, idejo ali priložnost.
- Ozaveščanje obstoječih strank o različnih vrstah naših storitev ali produktov.
- Čiščenje oz. posodabljanje informacij naše baze strank.
- Nudenje podpore strankam z nasveti, navodili ali informacijami v zvezi z določenim problemom.
- Ohranjanje stika z našimi strankami, s katerimi se že nekaj časa nismo slišali ali poslovali.
- Pridobitev mnenj naših kupcev glede zadovoljstva z našim podjetjem ali pogledov na razvojne ideje ali cilje, ki jih podjetje ima.

Telefonske klice uporabljamo tudi pri pospeševanju prodaje, pridobivanju novih strank, ugotavljanju, preko katerih marketinških kanalov najbolje dosežemo naše ciljne stranke in kateri oglasi ali akcije so razumljivi in učinkoviti, ter pri grajenju prepoznavnosti blagovne znamke. Podjetjem največkrat predstavlja najem zunanjega klicnega centra sredstvo za pospeševanje prodaje in s tem povečanje prihodkov. Za najem zunanjih

klicnih centrov se podjetja odločajo, ker nimajo primernih kadrov, opreme, časa, poslovnih prostorov ali znanja, da bi imela učinkovit klicni center znotraj podjetja. Hkrati je velik del cene storitev zunanjih klicnih centrov vezan na uspešnost, kar za naročnike predstavlja manjše stroškovno tveganje v primerjavi z drugimi načini marketinga.

Pomembno je ugotoviti potrebe ljudi oz. podjetij, ki jih bomo klicali za posamezne produkte, saj je od tega odvisna naša uspešnost in zadovoljstvo naših naročnikov. Ljudje bodo izkoristili možnost sestanka pri Finančnih trgih d.o.o., če jih bo zanimal strokoven pregled portfelja ali nevtralna pomoč pri informacijah o skladih ali trgovanjih. Kazala se bo potreba po varčevanju za varno prihodnost oz. oplemenitenju svojih sredstev in potreba po aktualnih informacijah s strani strokovnjakov. Finančna revija Alfa zadovoljuje potrebo ljudi, ki želijo dobiti zanimive in aktualne informacije o finančnih temah in jim zaradi pomanjkanja časa ustreza, da revija ne izhaja prepogosto. Na brezplačne dogodke na Gospodarske zbornice Slovenije (v nadaljevanju GZS) bodo prišli ljudje, ki jih bo določena vsebina privlačila. Izkazalo se je, da so ljudje najpogosteje prihajali, ker so že imeli naložbe v skladih oz. delnicah, ki so bili predstavljeni, ker so želeli izvedeti več o potencialno najboljših oblikah varčevanja v prihodnosti ali ker jim je bila zanimiva aktualna tematika (primer: krediti v švicarskih frankih). Storitve podjetja Ipromocija pomaga strankam, da postanejo vidne na spletu in dosežejo več potencialnih kupcev preko spletne strani. Sama potreba pravnih oseb je postati vidnejši na spletu in izkoristiti dodatni prodajni kanal ter tako povečati število kupcev in prihodkov. V primeru klicanja neplačnikov 4P fitnesa gre le za obveščanje, da je dolg treba poravnati, saj gre v nasprotnem primeru zadeva v izvršbo, kjer nastanejo dodatni stroški. Tukaj lahko rečemo, da je potreba želja, da bi se izognili novim stroškom zaradi izvršbe in spoštovali podpisana pravila v pogodbi. Podjetja, ki kupijo letno fitnes karto, lahko od tega na daljši rok pričakujejo zadovoljne in srečne zaposlene z manj stresa. Promocija zdravja na delovnem mestu prispeva k boljšemu počutju in zdravju delavcev, s čimer se poveča motivacija, izboljša produktivnost, doseže se zmanjšano izostajanje od dela, lažje zaposlovanje, manjšo fluktuacijo zaposlenih, pozitivno in skrbno podobo (EU-OSHA, 2010). To so hkrati tudi potrebe, zaradi katerih podjetja kupijo prenosno letno fitnes karto. Raziskave so pokazale, da vsak evro, namenjen promociji zdravja na delovnem mestu, prinaša donos v višini od 2,5 do 4,8 \$ zaradi manjših stroškov izostajanja od dela (Kreis & Bödeker, 2003, str. 31). Podjetje Advision d. o. o. z raznimi oblikami oglaševanja zadovoljuje potrebo po prepoznavnosti blagovne znamke, izdelkov in storitev ter pripomore k pospeševanju prodaje.

5.2 Kupci

Kupce lahko razdelimo na naše naročnike na eni strani in stranke, ki jih bomo klicali, na drugi strani. Omenili smo že štiri naročnike, s katerimi bomo sodelovali od začetka. To so podjetja, s katerimi smo že poslovali in bi z veseljem koristila naše storitve. Na podlagi izkušenj poslovne prakse člana naše ekipe, ki je že bil soustanovitelj in prokurist klicnega

centra, lahko rečemo, da je najlažje pridobiti nove naročnike preko osebnih poznanstev oz. ljudi, s katerimi si že posloval. Že danes bi se lahko dogovorili s še kakšnim podjetjem za sodelovanje, vendar so štirje naročniki za pričetek dovolj. Ker pa bo naš uspeh še bolj odvisen od ljudi in podjetij, ki jih bomo klicali, se bomo v analizi osredotočili na te.

Naše potencialne stranke lahko ločimo na fizične in pravne osebe, odvisno od storitve oz. produkta. Geografsko gledano so to prebivalci Slovenije, le v primeru klicanja za dogovor termina sestanka za 4P fitnes je to omejeno na ožjo okolico Ljubljane in Novega mesta. Za klicanje terminov sestankov za podjetje 4P fitnes so to vsa podjetja z več kot petimi zaposlenimi, podjetja, ki so leta 2016 imela več kot 100.000 € prihodkov, imajo odprt TRR in aktivne enote. Neplačniki so obstoječe stranke 4P fitnesa z letno pogodbo, ki niso poravnale dveh ali več mesečnih obrokov letne fitnes karte; njihov seznam nam zagotovi podjetje. Za klicanje terminov sestankov za podjetje Ipromocija so potencialne stranke podjetja, ki že imajo spletno stran. Za vse storitve in produkte Finančnih trgov so to ljudje, ki jih na kakršenkoli način zanimajo osebne ali poslovne finance. Glede na dosedanje statistiko so se največkrat odločili za sestanek in koristili kakšno izmed storitev tisti, ki so že varčevali v skladih, ljudje, ki trgujejo na platformah preko računalnika, oz. že obstoječe stranke. Finančni trgi so že sami naredili segmentacijo in nam bodo posredovali bazo za dogovarjanje terminov sestankov ter vabljenja na dogodke. Bazo za finančno revijo Alfa naredimo sami s pomočjo portala Bizi.si. V bazo lahko vključimo vse podjetnike. Za Advision so potencialni kupci mikro in majhna podjetja, ki bi si želela imeti stroškovno učinkovito oglaševanje.

5.3 Velikost tržnih segmentov

S pomočjo spletnega portala Bizi.si smo poiskali velikost tržnega segmenta za 4P fitnes. Upoštevali smo vse parametre, podane v prejšnji točki. Velikost tržnega segmenta za 4P fitnes na področju ožje okolice Ljubljane in Trzina je 2874 podjetij, v Novem mestu pa je takšnih podjetij 239, skupaj torej 3113 (TSmedia d. o. o., brez datuma) . Potencialni neplačniki so vse stranke 4P fitnesa, ki imajo letno karto. Podjetje 4P fitnes ne želi, da objavimo točno število, saj gre za poslovno skrivnost. Lahko napišemo le, da gre za 4-mestno število.

Tržni segment za finančno revijo Alfa bodo podjetja in samostojni podjetniki locirani v Sloveniji, brez dodatnih parametrov. Velikost tržnega segmenta po podatkih SURS (brez datuma a) iz leta 2018 znaša 200.174. Na podjetnike smo se omejili, ker je večja verjetnost, da jim bodo zanimive finančne vsebine in vsebine o vlaganjih. Bazo za dogovarjanje termina sestankov nam bo zagotovilo podjetje Finančni trgi. Tudi oni ne želijo, da objavimo točne številke, lahko pa povemo, da gre za 5-mestno število. Ista baza se bo uporabila tudi za vabljenje ljudi na dogodke. Tržni segment tukaj zajema vse ljudi, ki bodisi varčujejo na banki, doma, v naložbeno življenjskem zavarovanju, pokojninskih skladih, vzajemnih skladih, nepremičninah, rentnem varčevanju, trgujejo z delnicami,

kupujejo žlahtne kovine oz. vrednostne predmete ali investirajo v podjetja. Podjetje Finančni trgi lahko z nasveti pomaga vsem, ki že varčujejo v kateri izmed zgoraj naštetih oblik, ne samo varčevalcem v vzajemnih skladih. Trženjski monitor DMS v svoji raziskavi iz oktobra 2015 na reprezentativnem vzorcu populacije v starosti od 18 do 65 let navaja, da varčuje 55,5 % ljudi v Sloveniji (Društvo za marketing Slovenije, 2015). Po podatkih SURS (brez datuma b) je bilo v tem starostnem razponu 1.355.531 ljudi. Če to pomnožimo z % posameznikov, ki varčujejo, dobimo 752.320 Slovencev. To predstavlja naš tržni segment za dogovarjanje terminov sestankov za podjetje FT in vabljenje ljudi na dogodke.

Pri trženju terminov sestankov za podjetje Ipromocija za optimizacijo spletnih strani so naš tržni segment vsa podjetja, ki imajo spletno stran. Po podatkih SURS (brez datuma a) je v Sloveniji 200.174 podjetij. Po podatkih, ki jih navaja Ministrstvo za javno upravo (2020) je v Sloveniji 84 % podjetij z 10 ali več zaposlenimi imelo svojo spletno stran. Podjetij z 10 ali več zaposlenimi je bilo v Sloveniji po podatkih SURS 10.591. Torej lahko sklepamo, da jih ima svojo spletno stran 8896. Število mikro podjetij, torej podjetij z 0–9 zaposlenimi, je v Sloveniji 189.995. Za Slovenijo ni natančnega podatka, koliko mikro podjetij ima spletno stran. Na spletni strani Eurostat (brez datuma) smo poiskali državo, ki ima podoben % spletnih strani podjetij kot Slovenija – Veliko Britanijo. Urad za nacionalno statistiko Velike Britanije (2016) navaja, da je bilo v letu 2015 46,4 % mikro podjetij, ki imajo spletno stran. Če uporabimo ta podatek, ugotovimo, da ima v Sloveniji 96.607 mikro podjetij svojo spletno stran. Velikost skupnega segmenta je torej 105.503 podjetij s spletno stranjo. Pri podjetju Advision ciljamo na mikro in majhna podjetja. Po podatkih SURS (brez datuma c) iz leta 2018 je bilo mikro podjetij 189.995, majhnih 7.653, skupno torej 197.648. Zanimiv podatek zasledimo tudi v članku Pomen spletne prodaje in oglaševanja na internetu za podjetja (Zupan, 2016), kjer je navedeno, da je kar 17 % podjetij z 10 ali več zaposlenimi prodajalo izdelke oz. storitve ali prejemale naročila oz. rezervacije preko spletnih strani. Med temi podjetji pa je dobra petina (21 %) v letu 2016 plačevala za oglaševanje na internetu.

5.4 Ugotovitve glede kupcev

Dnevnik, d. d. (2007) je v svoji raziskavi Tipični slovenski investitor v sklade ugotovil, da je v Sloveniji tipičen investitor moški, star 30 do 50 let z nadpovprečnimi dohodki. Imajo pa Finančni trgi veliko investorjev starih tudi 50 do 65 let, vendar ti navadno potrebujejo več časa in informacij za razmislek, da se odločijo investirati v sklad. V povprečju se za vlaganje v sklade prej odločijo ljudje z višjo izobrazbo ter tisti, ki so v skladih že varčevali.

Ključni ciljni segment za naročnino na revijo Alfa so ljudje iz Slovenije med 30. in 60. letom starosti, ki so direktorji podjetij ali zaposleni v podjetju, ki se ukvarja s financami, oz. ljudje, ki varčujejo preko skladov ali trgujejo z vrednostnimi papirji. Ključni segment

za prodajo letnih fitnes kart so podjetja, locirana v okolici Novega mesta ali Ljubljane, ki imajo nad 10 zaposlenih, ki se ne ukvarjajo s fizično težavnim delom in ustvarjajo dobiček. Ključni ciljni segment za dogovarjanje terminov sestankov za podjetje Ipromocija so podjetja, locirana v Sloveniji, ki ustvarjajo dobiček, imajo svojo spletno stran in produkt oz. storitev, ki jo ljudje dostikrat iščejo tudi preko spleta. Ključni segment za oglaševanje preko podjetja Advision d.o.o. so mikro in majhna podjetja, ki ustvarjajo dobiček, so v preteklosti že oglaševala in imajo izobražene direktorje.

5.5 Naročniki podjetja

Za pričetek je pomembno, da sklenemo pogodbe s podjetji, ki bi koristila naše storitve. Glede na to, da so člani naše ekipe v preteklosti že sodelovali z nekaterimi, smo se za koriščenje naših storitev dogovorili s štirimi podjetji. Prvo je Finančni trgi d.o.o. iz Ljubljane. Gre za podjetje, ki upravlja lastni mešani fleksibilni globalni sklad FT Quant, zaposleni so strokovnjaki pri individualnem upravljanju premoženja in organizatorji finančnih izobraževalnih dogodkov tako v podjetju kot na GZS. Izdajajo tudi svojo finančno revijo Alfa in so lastniki spletnega portala Skladko – to je portal, ki nudi znižane vstopne stroške za vlagatelje v sklade. Z njihovimi produkti smo že dobro seznanjeni, saj smo že pomagali pri oglaševanju in trženju sklada, soustvarjanju finančne revije Alfa ter spletnega portala Skladko. Kot klicni center jim lahko pomagamo pri dogovarjanju sestankov za pomoč pri vlaganju, pri sklepanju letnih naročnin na finančno revijo Alfa in vabljenju ljudi na njihove finančne dogodke. Drugo podjetje je Ipromocija, ki se ukvarja z optimizacijo spletnih strani. Gre za storitev, ki pomaga podjetjem, da se po ključnih besedah, pomembnih za njihovo storitev, dvignejo na optimalno pozicijo v spletnih iskalnikih. Tukaj lahko naše podjetje pomaga pri predstavitvi produkta in dogovoru termina za sestanek z zainteresiranimi podjetji. Naslednje podjetje je 4P fitnes, ki ima svoje podružnice v Novem mestu in Ljubljani. 4P fitnes je po kvadraturi največji fitnes v Sloveniji in se fokusira na prodajo letnih kart za fizične in pravne osebe. Zadnje podjetje je Advision, ki je sodobna marketinška agencija, specializirana za pomoč pri oglaševanju mikro, majhnim in zagonskim podjetjem. Ker ciljajo na manjša podjetja, izbirajo predvsem stroškovno učinkovite oblike oglaševanja. Skupaj z njihovimi naročniki izberejo marketinške kanale, ki so za njihovo branžo najprimernejši in prilagojeni njihovemu budžetu. Svetujejo tudi, kaj lahko podjetje samo stori za večjo prepoznavnost blagovne znamke ali izdelkov in storitev.

5.6 Proizvodi in storitve naročnikov

Kljub temu, da ne bomo tržili lastnih izdelkov in storitev, je izredno pomembno, da poznamo vse lastnosti, še posebno glavne konkurenčne prednosti. Če povzamemo, izdelki in storitve, ki jih bomo tržili preko telefona za podjetje Finančni trgi, so dogovor termina sestanka za vlaganje, sklepanje naročnin na finančno revijo Alfa, vabljenje ljudi na njihove finančne dogodke; za podjetje Ipromocija bo to dogovor termina sestanka za

optimizacijo spletnih strani; za podjetje 4P fitness klicanje neplačnikov in dogovor termina sestanka za letno prenosno fitness karto; za podjetje Advision pa dogovor termina sestanka za oglaševanje.

Pri dogovarjanju termina sestanka za vlaganje je glavna prednost Finančnih trgov objektivnost, osebni pristop in strokovnost. Glavnino sestankov vodita Luka Gubo, finančni analitik, upravljavec sklada FT Quant in gost v oddajah s finančnimi temami na slovenski televiziji, in Klemen Furlan, lastnik in direktor podjetja Finančni trgi, predsednik Društva finančnikov Slovenije ter po rezultatih eden najboljših borznih trgovalcev v Sloveniji. Glede na to, da veliko finančnih svetovanj v drugih podjetjih opravijo tržniki oz. agenti, lahko trdimo, da je strokovnost in kvaliteta svetovanja na strani Finančnih trgov. Prav tako je pomembna objektivnost, saj tržniki pogosto »navijajo« za svoj produkt oz. produkt, kjer imajo največjo provizijo. Podjetje Finančni trgi ima z večino skladov podpisano pogodbo glede trženja njihovih produktov, zato lahko vlagatelju resnično objektivno svetujejo, kateri je najbolj potencialen za vlaganje glede na strankina pričakovanja. Ker gradijo dolgoročne odnose s strankami, ne gledajo zgolj na provizije. Zaradi zgoraj naštetih prednosti se v podjetju trudijo, da imajo s strankami osebni odnos. Vsaki stranki se posvetijo in naredijo strokoven brezplačni pregled portfelja ter na podlagi njenih želja izberejo primerne opcije za oplemenitenje denarja.

Revija Alfa je finančna revija, ki izhaja vsake 3 mesece. Članki obsegajo novice in nasvete iz sveta financ, informacije o borzi, intervjuje, tečajnico vzajemnih skladov, članke na temo osebnih financ, zavarovanj, trgovanj in pokojnin. Primerna je za manj izkušene s finančnega področja, se pa ob branju česa novega naučijo tudi bolj izkušeni posamezniki. Hkrati dobijo naročniki revije dodatne ugodnosti. Vsak naročnik prejme popoln in brezplačen dostop do vseh vsebin na njihovi spletni strani, cenejšo ceno na izvod revije, brezplačno poštnino in darilo ob sklenitvi naročnine – majico, USB ključ ali spletni seminar (Finančni trgi d. o. o., brez datuma). Več informacij o produktu se nahaja v prilogi 5.

Podjetje Finančni trgi enkrat na dva meseca gosti brezplačna predavanja s področja financ. Največkrat so ti dogodki v prostorih GZS. Dogodkov se po navadi udeleži 100 do 200 oseb. Od tega je okoli polovica takšnih, ki so že bili na kakšnem izmed dogodkov, za polovico udeležencev pa si podjetje želi, da je novih, saj s tem širijo tudi svojo bazo strank in blagovno znamko. Razlog, da se toliko ljudi ponovno udeleži teh dogodkov, je kvaliteta samih predavanj. Predavanja so sestavljena iz dveh sklopov ali več. V prvem sklopu se predstavi aktualna tema (primer: analiza delnic slovenskih podjetij, krediti v frankih, kripto valute) z uveljavljenimi govorniki in brez prikritega trženja ali kakšnih drugih osebnih interesov. Zato pa je drugi del bolj tržno usmerjen in vsebuje predstavitev kakšnega produkta ali storitve, ki je tisti trenutek najbolj perspektivna na trgu (npr.: vlaganje v sklade, članstvo v klubu FT, revija Alfa, spletni seminarji ...).

Podjetje Ipromocija se ukvarja z izvenstransko (angl. offsite) optimizacijo spletnih strani oz. grajenjem povezav (angl. link building). Optimizacija je orodje za izboljšanje organskih pozicij na spletnih iskalnikih, kot sta Google in Najdi.si. Izboljšanje pozicij predstavlja nov vir obiska spletne strani, večje povpraševanje in s tem posledično večje prihodke in dobiček. Več kot 90 % vseh iskanj se konča na prvi strani (Siebert, 2016). Dandanes je internet glavni vir iskanja ponudb. Nekateri zgolj iščejo informacije o produktih ali storitvah, spet drugi želijo nakup opraviti preko spleta. Če spletne strani ni na prvi strani med zadetki, kljub temu da jo podjetje ima, je večina spletnih obiskovalcev verjetno sploh ne bo našla. To pomeni, da v tem trenutku izgubljajo ogromno potencialnih kupcev. Ravno pri tem pomaga podjetje Ipromocija. Poiščejo najbolj iskane ključne besede (angl. key words) in fraze v branži, v kateri podjetje deluje. Poleg tega raziščejo, v katerih ključnih besedah je konkurenca manjša in imajo zato dobre možnosti, da se umestijo na najvišje pozicije. Ker ljudje iščejo po različnih ključnih besedah, je svetovano, da se jih optimizira več. Večje število dobro uvrščenih ključnih besed pozitivno vpliva druga na drugo po Google parametrih. Podjetje Ipromocija je seznanjeno z večino teh parametrov in pozna pomen unikatnih vsebin, zato se lahko naročniki hitro premaknejo na prvo stran Google zadetkov in tam tudi ostanejo. Vsi rezultati so merljivi (Ipromocija d.o.o., brez datuma). Več informacij se nahaja v prilogi 6.

Za podjetje 4P fitness bomo klicali dve storitvi oz. dve ciljni skupini. Prva so že obstoječe stranke, ki so se s pogodbo zavezale za nakup letne fitness karte in iz takšnih ali drugačnih razlogov ne plačujejo mesečnih obveznosti. Naša naloga je, da jih opomnimo in pripravimo do tega, da poravnajo svoje obroke. Kličemo člane fitnessa, ki morajo poravnati najmanj dva zamudna obroka od največ možnih 9. Druga ciljna skupina so srednje velika podjetja iz Ljubljane in Novega mesta – fitness je namreč lociran v teh dveh mestih. Produkt je prenosna letna fitness karta za podjetja. Ena takšno karto se priporoča za 5–7 zaposlenih, ki bi obiskovali fitness, vendar sta na eno karto lahko hkrati v fitnessu prisotna največ dva zaposlena (4P fitness d. o. o., brez datuma). Več informacij o prenosni letni fitness karti se nahaja v prilogi 7.

Tri glavne storitve, ki jih nudi podjetje Advision, so Google oglaševanje (angl. Google ads oz. Adwords), izdelava spletnih strani in oglaševanje na panojih (Advision d. o. o., brez datuma). Ena izmed njihovih prednosti je, da nimajo zgolj ene ali dveh storitev, ampak ponujajo več različnih oblik oglaševanja in svetujejo izbiro tistih, ki imajo največjo možnost stroškovne učinkovitosti za panogo naročnika. Za razliko od storitve podjetja Ipromocija gre pri Google oglaševanju za plačljive in ne organske zadetke. Prednosti Google oglaševanja so prikaz na prvi strani spletnih iskalnikov, kliki se plačajo samo takrat, ko potencialna stranka klikne na oglas, lahko se izvaja tako z majhnimi kot velikimi budžeti, ključne besede so predstavljene le ljudem, ki jih oglaševane storitve ali produkti zanimajo, zaradi česar je možnost konverzije večja, rezultati so popolnoma merljivi, oglasi se lahko prikazujejo globalno, po celi Sloveniji ali samo lokalno. Začetni paket Google oglaševanja stane 349 € plus DDV in zajema postavitev osnovne kampanje,

analizo strani in iskanj, preučitev konkurence, postavitve ključnih besed in oglasov za do 10 najpomembnejših področij ter 1000 klikov na spletno stran. Dodatne informacije o tej storitvi se nahajajo v prilogi 4. Advision d.o.o. ponuja tudi izdelavo spletnih strani. Kot je razvidno iz priloge 2, ponujajo tri različne pakete izdelave spletne strani po različnih cenah. V prilogi 3 lahko vidimo prednosti in cene oglaševanja na jumbo plakatih.

5.7 Testiranje storitev

V preteklosti smo preko telefonskih klicev tržili že vse v prejšnjem poglavju našete storitve. Uspešnost projektov ali klicnih agentov se v klicnih centrih meri z različnimi KPI-ji, mi smo od teh izbrali štiri najpomembnejše. Prvi je razmerje uspešno zaključenih klicev glede na vse zaključene klice, kar imenujemo tudi CR (podrobneje razloženo na str. 7). Pričakovani CR se od produkta do produkta razlikuje, še večjo pozornost polagamo vanj, kadar imamo manjše oz. omejene baze strank, saj je napram neomejenim bazam dobra konverzija zaključenih klicev v naročila oz. sestanke še pomembnejša za naročnike.

Drugi pomembni dejavnik je število opravljenih klicev na uro. Dolžina klica variira glede na produkt oz. storitev, ki jo tržimo, hkrati pa na število klicev vpliva tudi, ali potrebujemo predpripravo na vsak klic ali ne. Prav tako na ta KPI lahko vpliva kvaliteta baze, kajti če imamo zastarelo bazo, bomo sicer imeli večjo frekvenco klicev zaradi manj javljenih, napačnih števil, neobstoječih števil, podjetij v stečaju ali preminulih strank, vendar bomo zaradi tega imeli manj zaključenih klicev na uro. S povprečnimi klici na uro lahko preverjamo naše zaposlene, kako marljivo kličejo. Zelo uspešni klicni agenti imajo število klicev na uro nekje blizu povprečja. Tisti, ki jih imajo nadpovprečno, po navadi prehitro zaključujejo pogovore in ne predstavijo produkta dovolj dobro. Tisti, ki jih imajo premalo, pa bodisi zavrtijo premalo števil ali imajo daljše pogovore za sklenitev naročila, kot bi to bilo potrebno.

Naslednji KPI so zaključeni klici na uro. Med zaključene klice štejemo zgolj tiste, pri katerih smo uspeli vsaj delno predstaviti produkt, smo od stranke dobili jasen »da« ali »ne« in je ne nameravamo več klicati. Če je stranka pokazala interes, vendar želi, da jo ponovno pokličemo, ker želi čas za razmislek, to še ni zaključen klic. Zaključeni klici na uro so vedno manjši od števila klicev na uro, vendar se razmerje, koliko manjši, razlikuje od projekta do projekta. Razlog za to je, da pri nekaterih ponujenih storitvah že ob prvem klicu dobimo jasen odgovor in stranka ne potrebuje dodatnega časa za razmislek. Dražje oz. bolj kompleksne kot so storitve in produkti, ki jih tržimo, več dodatnih klicev je običajno potrebnih isti stranki, da pride do odločitve.

Zadnji pomemben KPI je uspešnost na uro, ki ga dobimo, če pomnožimo CR s številom zaključenih klicev na uro na projektu. S pomočjo tega KPI vidimo, koliko prodaj, naročil, sestankov na uro imamo na projektu. Če ga pomnožimo še s povprečno vrednostjo

naročila, lahko ugotovimo povprečne prihodke od prodaje na uro, kar bo glavni pokazatelj uspešnosti posameznih agentov oz. uspešnosti posameznih kampanj. V prilogi 1 je dodan preprost izmišljen primer klicnega projekta za lažje in boljše razumevanje ključnih kazalnikov.

Naročnik Finančni trgi bo zagotovil lastno bazo strank za klicanje. KPI za dogovarjanje terminov sestankov za vlaganja so: pričakovani CR je 8 %, povprečje bo 13 klicev na uro, od tega 9 zaključenih in 0,72 uspešno dogovorjenih sestankov na uro. Pričakovani CR revije Alfa je 5 %, kar je več od povprečja tiskanih medijev. Glede na pretekle projekte se CR za časopise, kot so Dnevnik, Delo, Večer, Finance, Slovenske novice, vrti zgolj okoli 1 %, čeprav vrhunski klicni agenti lahko dosegajo tudi do 4 %. Bolj primerljiv podatek je za revijo Moje finance, ki kot mesečnik dosega povprečni CR okoli 5 %. Prednost revije Alfa napram ostalim je, da se preko telefonskih klicev lažje tržijo novejša revije in revije, ki ne izhajajo na dnevni oz. tedenski ravni. Pričakuje se 22 klicev na uro, od tega 14 zaključenih klicev na uro. Pričakovana prodaja je 0,70 revije na uro. Za vabljenje ljudi na dogodke pričakujemo 20 % CR, 25 klicev na uro, od tega 15 zaključenih in 3 potrditve udeležbe. Pri klicih za finančno revijo Alfa in vabilih ljudi na finančne dogodke pričakujemo največje število klicev na uro, saj gre za preprostejša produkta, za katera ne potrebujemo dodatnih priprav pred klicem.

Bazo strank za podjetje Ipromocija pridobimo iz spletnega portala Bizi.si. Klicni agent si pred klicem ogleda spletno stran podjetja in analizira, kje v Google-u se nahajajo pod nekaterimi ključnimi besedami. To bo sicer zmanjšalo število klicev na uro, vendar povečalo možnosti za uspešen klic. Cilj klica je učinkovito predstaviti uporabno vrednost optimizacije in se dogovoriti za termin sestanka. CR je tukaj visok, in sicer okoli 15 %. So pa zato dolžine pogovorov daljše in tudi sama priprava na klic vzame več časa. Pričakujemo 7 klicev na uro, od tega 4 zaključene in 0,6 dogovorjenih terminov na uro.

Pri neplačnikih 4P fitnesa je CR najvišji, in sicer okoli 90 %. Večina ljudi torej poravna zamudne obroke, problem pa je, da je v povprečju potrebno visoko število klicev, da stranka res poravna obroke. Kljub opravičilom zamudnikov in zagotovitvam, da bodo poravnali do na novo dogovorjenega datuma, se večinoma zgodi, da potrebujejo še dodaten klic. Pričakuje se 9 klicev na uro, od tega 2 zaključena in 1,8 uspešnih klicev na uro. Bazo strank za klicanje priskrbi 4P fitnes. Pri klicanju podjetij za prenosno letno karto bazo strank pridobimo iz portala Bizi.si. Pričakovani CR je najmanjši glede na ostale kampanje, in sicer 3 %. Pričakovano število klicev na uro je 10, od tega 6 zaključenih in 0,18 dogovorjenega sestanka na uro.

Za podjetje Advision je pričakovani CR za dogovor terminov sestankov za oglaševanje 10 %. Zaželeno je, da si klicni agent na hitro ogleda panogo in potencialno spletno stran klicnega podjetja. Pričakujemo 9 klicev na uro, od tega 6 zaključenih in 0,60

dogovorjenega sestanka na uro. Povzete vrednosti vseh zgoraj omenjenih ključnih kazalnikov se nahajajo v tabeli 2.

Tabela 2: Ključni kazalniki uspešnosti

Podjetje	Storitev	CR	Št. vseh klicev/uro	Zaključeni klici/uro	Uspešnost /uro
Finančni trgi	Dogovor termina sestanka za vlaganje	8 %	13	9	0,72
Finančni trgi	Prodaja naročnine na finančno revijo Alfa	5 %	22	14	0,70
Finančni trgi	Vabilo na brezplačne finančne dogodke	20 %	25	15	3,00
Ipromocija	Dogovor termina sestanka	15 %	7	4	0,60
4P fitnes	Klicanje neplačnikov	90 %	9	2	1,80
4P fitnes	Dogovor termina sestanka za fitnes karto	3 %	10	6	0,18
Advision	Dogovor termina sestanka za oglase	10 %	9	6	0,60

Vir: lastno delo.

6 NAČRT TRŽENJA

6.1 Ime podjetja

Z "vihro možganov" smo zbrali več različnih predlogov za ime podjetja, in sicer Fonetik, Konektel, Zveza, Promotel, MarKall, e-sluga, Teletalk, Intel direkt, Teletech, SloStoritve, Studio M. Predloge smo pokazali znancem in največkrat izbrano ime je bilo Studio M. Pri samem izbiranju imena smo bili pozorni, da ime ni imelo negativnega prizvoka, saj telefonski marketing na prvo asociacijo ni med bolj priljubljenimi. Poleg imena našega podjetja bomo uporabljali še imena naših naročnikov. Ker ne tržimo lastnih produktov, so ta še pomembnejša, da jih omenimo na začetku pogovora, saj je večja verjetnost, da komu že samo ime podjetja vzbudi zanimanje za produkt. Nas kot novince na trgu še ne bodo poznali. Za organizacijsko obliko podjetja smo izbrali d.o.o.

6.2 Izdelki in storitve s poudarkom na trženjskemu delu

Naša primarna storitev je najem zunanjega klicnega centra za podjetja, katerih storitve oz. produkte bomo tržili. Ena izmed konkurenčnih prednosti je, da je naš klicni center v celoti specializiran za izhodne klice, kar pomeni, da lahko naročnik od nas pričakuje do popolnosti izobražene klicne agente usmerjene v prodajo, skrb za naročnikove (potencialne) stranke in odlično realizacijo. Naš klicni center podjetjem predstavlja nov kanal, preko katerega lahko tržijo svoje produkte ali storitve in s tem povečajo svoje prihodke, razširijo bazo kupcev in povečajo prepoznavnost blagovne znamke. Dodatna prednost najema našega klicnega centra napram vzpostavitvi lastnega znotraj podjetja je, da podjetje ne bo imelo stroškov z nakupom strojne in programske opreme ter stroškov za vzdrževanje klicnega centra, prav tako pa se bo izognilo potrebi po kvalitetnem izobraževanju lastnih zaposlenih v vrhunske klicne agente.

Ker želimo v začetnih letih le ohranjati število naročnikov, ne načrtujemo večjih marketinških kampanj. Kar imamo v planu po polovici leta glede marketinških aktivnosti, je postavitev spletne strani, priprava logotipa podjetja in tiskanje poslovnih vizitk. Za izdelavo spletne strani se bomo dogovorili z našim naročnikom Advision. Pri podjetju Neoserv načrtujemo nakup domene in gostovanja spletne strani.

Za storitve in produkte naših naročnikov smo izdelali informacijske liste za klicne agente, ki bodo vsebovali splošne in tehnične informacije, cene, glavne prednosti ter informacije o podjetju. Primer takšnih informativnih listov najdete v prilogah 4–7.

6.3 Cenovna strategija

Odločili smo se, da glede na konkurenco v Sloveniji postavimo povprečne cene. Strošek naročnika, ki ni vezan na samo uspešnost, se lahko postavi glede na število zaključenih klicev ali glede na število ur klicanja. Po razmisleku smo izbrali število zaključenih klicev, saj menimo, da še dodatno zmanjša tveganje naročnika, saj se tako obračunava dejansko efektivno delo. Vse cene bodo postavljene znotraj obsega konkurenčnih cen.

Cenik naših storitev bo sestavljen iz dveh delov. Prvi, že zgoraj omenjeni, bo strošek naročnika glede na število zaključenih klicev. Pri tem se upoštevajo vsi klici, pri katerih bo produkt vsaj delno predstavljen, ne glede na to, ali ga je stranka na koncu kupila ali ne. Cena bo odvisna od tega, ali je za klic potrebna predpriprava, kot je na primer analiza podjetja, ali ne. Variabilni strošek na zaključen klic bo v tem primeru znašal 0,50 €, pri produktih, kjer predpriprava ne bo potrebna, pa 0,30 €. Drugi variabilni del je strošek naročnika na uspešno zaključen klic. To je bodisi lahko nakup produkta, sestanek ali kaj tretjega.

Za vsak produkt ali storitev, ki jo bomo tržili preko klicnega centra, smo se z naročnikom posebej dogovorili za ceno uspešno zaključenega klica. Potrebno se je zavedati, da vsak produkt ni primeren za trženje, posebej tisti, kjer je pričakovani CR nižji oz. kjer ima naročnik nižje marže. Cene se nahajajo v tabeli 3. Pri klicanju neplačnikov za 4P fitnes na poravnani obrok zaračunamo 8 €. V povprečju imajo stranke 4 neporavnane obroke, in tako smo prišli do 32 € na uspešno zaključeno stranko (neplačnika). Za uspešen sestanek prodaje letnih fitnes kart dobimo 15 % od prodane fitnes karte, ki stane 1244 €. V povprečju se vsak drugi kvalitetno dogovorjen sestanek realizira v prodajo. Od tega se v povprečju proda 1,2 karte na podjetje. Na uspešno dogovorjen sestanek tako računamo 112 € variabilnega dela in 10 € na sestanek, kar skupaj zneso 122 €.

Tabela 3: Cenik storitev po projektih

Storitev	Cena/zaključen klic	Cena/uspešen klic
Termini sestankov FT	0,30 €	13 €
Prodaja naročnin revija Alfa	0,30 €	10 €
Vabilo na finančne dogodke	0,30 €	3 €
Termini sestankov Ipromocija	0,50 €	16 €
Klicanje neplačnikov 4P	0,30 €	32 €
Dogovor termina sestanka za fitnes karto 4P	0,30 €	122 €
Termini sestankov Advision	0,50 €	16 €

Vir: lastno delo.

7 ORGANIZACIJSKI NAČRT

7.1 Ključni faktorji poslovnega procesa

Prvi definirani ključni faktorji bo spremljanje uspešnosti rezultatov in sprotna optimizacija le-teh. Drugi bo vlaganje v vodstveni kader in zaposlene preko kvalitetnih izobraževanj in treningov. Tretji a nič manj pomemben bo vzpostavitev optimalne delovne klime.

Zadovoljivost doseženih rezultatov bomo spremljali preko KPI, med katerimi bosta glavna kazalca CR in povprečna prodaja na uro. Kazalce bomo spremljali tako na ravni posamičnih klicnih agentov kot na ravni celotnega klicnega centra. Za vsak projekt že imamo pričakovani CR in povprečno prodajo na uro. Z njima bomo ugotavljali, kje smo glede na zastavljene cilje, kateri produkti so najdonosnejši, kje se moramo še izboljšati, obenem pa bomo izvajali direktno primerjavo zaposlenih. Če bo določen klicni agent izrazilo pod povprečjem, ga lahko najprej preizkusimo na drugem projektu in mu ponudimo dodatno pomoč. Na določenih produktih so tudi najboljši klicni agenti lahko zgolj povprečni, če jim produkt ne ustreza. Če na daljši rok ne dosega minimalnih norm,

se tega klicnega agenta zamenja. Prav tako moramo spremljati uspešnost posameznih projektov in preverjati zadovoljstvo naročnika, da lahko ugotavljamo uspešnost na ravni celotnega klicnega centra.

Ključno bo, da ostanemo v koraku s časom in prilagajamo naš način klicanja in prodaje aktualnim trendom na trgu. To bomo dosegali z izobraževanji vodstvenega kadra, ki bo znanje prenesel na klicne agente. Ključna tehnologija bo znanje. Izobraževanja in s tem povezane aktivnosti, ki jih imamo v načrtu, so:

- Izobraževanje vodstvenega kadra preko knjig, seminarjev, delavnic, spleta, zvočnih knjig in webinarjev.
- Večdnevno izobraževanje novo zaposlenih klicnih agentov, sestavljeno iz pravil prodaje, različnih tehnik prodaje, klicnega bontona, spoznavanja s programsko opremo, seznanjanja o lastnostih dobrih klicnih agentov in podrobne preučitve naročnikov in vseh njihovih produktov in storitev, ki jih bodo tržili.
- Test znanja po začetnem izobraževanju za nove klicne agente.
- Nekajkrat letno izobraževanja o produktih in storitvah s strani naročnika.
- Posredovanje vseh informacijskih listov o produktih in klicnih skript novim klicnim agentom – primere informacijskih listov in klicne skripte najdemo v prilogi 2, 3, 4, 5, 6, 7 in 8.
- Na tedenski ravni izvedeno usposabljanje obstoječih klicnih agentov in nadgrajevanje njihovih komunikacijskih sposobnosti. Identificiranje njihovih šibkosti in grajenje na močnih lastnostih. Pomoč preko igranih pogovorov tako ena na ena kot v skupini.

Za uspešnost klicanja je pomembno, da zaposlenim zagotovimo optimalno delovno klimo, v kateri bodo lahko naši klicni agenti blesteli. To želimo doseči:

- S poglobljanjem timskega sodelovanja.
- Z zagotavljanjem optimalnosti vseh zunanjih dejavnikov, ki jih klicni agenti potrebujejo (informacijski listi, skripte, delovanje programske opreme, zvočne pregrade, red v klicnem centru, pozitivno okolje, odprtost vodstva za predloge in kritike, redna plačila).
- Z doseganjem visoke ravni samozavesti klicnih agentov s pohvalami, spremljanjem napredka in grajenjem na močnih točkah.
- Z vzdrževanjem visoke ravni motivacije zaposlenih, ki jo bomo dosegli s progresivnim načinom nagrajevanja in ostalimi nagradnimi igrami.

7.2 Potrebe po zaposlenih in delovni čas

V podjetju bomo imeli 12 klicnih postaj opremljenih z računalnikom in opremo za klicanje in dodatno postajo za nadzornika klicnega centra. Na vsako klicno postajo želimo

v prvem letu postopoma zaposliti po 2 klicna agenta, torej skupno 24. Zaposlovali bomo izključno študente in dijake preko študentskega servisa.

Klicalo se bo med 8. in 20. uro od ponedeljka do petka. Maksimalno število delovnih ur je omejeno s številom delovnih postaj, in sicer 3024 mesečno, kar dobimo, če pomnožimo 12 delovnih postaj z 12-urnim delovnikom in povprečjem 21 delovnih dni na mesec. Pričakujemo, da bodo študentje v povprečju lahko delali okoli 84 ur na mesec. Od tega za vsakega zaposlenega predvidevamo okoli 6 ur izobraževanj na mesec ter 8 ur za odmore. Na zaposlenega lahko v povprečju računamo na 70 ur efektivnega klicanja na mesec.

Zaradi same dinamike študentov bomo imeli fleksibilen delovni čas in se bodo klicni agenti preko spleta vpisovali na delovni urnik za prihajajoče tedne. Za najboljšo pokritost klicnih postaj bo vse skupaj koordiniral vodja klicnega centra. Optimalen raspored dela je 12 klicnih agentov v dopoldanskem času med 8. in 14. uro ter 12 klicnih agentov v popoldanskem času med 14. in 20. uro. Vendar bomo morali dopuščati tudi druge delovne termine. V realnosti je nemogoče dosegati konstantno polno zasedenost klicnega centra. Razlogi za to so lahko bolezni, časi izpitov, potencialna neresnost študentov in prazne ure med 2 klicnima agentoma na postaji. Zaradi tega ocenjujemo, da bomo na mesec imeli okoli 2000 realnih ur klicanja. Minimalno mesečno število delovnih ur na zaposlenega bo omejeno na 42.

Na določenih projektih imamo omejene baze, zato bomo omejili tudi mesečne ure klicanja glede na projekt. Pri klicanju neplačnikov podjetja 4P bo to približno 40 ur na mesec, pri klicanju podjetij pa bomo po dogovoru s 4P fitnessom poskušali zagotoviti približno 10 sestankov na mesec, kar znaša 60 ur klicanja. Ravno tako smo omejeni pri številu klicev za finančne dogodke glede na pogostost. Organizirani bodo približno enkrat na 2 meseca, povabiti pa želimo okoli 240 ljudi, kar preračunano znaša 40 ur klicanja na mesec. Pri dogovarjanju terminov sestankov za podjetja Advision, Finančni trgi d.o.o. in Ipromocija bomo po pol leta podjetjem poizkušali zagotavljati okoli 10 sestankov na dan. To za podjetji Ipromocija in Advision znaša 336 ur na projekt, za podjetje Finančni trgi pa 294 ur klicanja na mesec. Ostale ure bodo porabljene za klicanje znotraj projekta finančna revija Alfa. Kot lahko vidimo v tabeli 4, smo za odmore in dodatna izobraževanja klicnih agentov planirali 336 ur mesečno, kar znaša 16,8 % celotnega delovnega časa. Vse zgoraj omenjene ure klicanja so predvidene za obdobje, ko bomo že imeli zaposlenih maksimalno število klicnih agentov, torej po pol leta poslovanja. Vsa pričakovana števila ur po projektih in deleži aktivnosti glede na polno razpoložljivost delovnih ur so prikazani v tabeli 4.

Tabela 4: Razporeditev delovnih ur glede na projekte in aktivnosti

Aktivnosti	Prve 3 mesece (12 ljudi)	3–6 mesecev (18 ljudi)	6 mesecev+ (24 ljudi)	Razporeditev ur po projektih
Termini sestankov za vlaganje FT	147 ur	220 ur	294 ur	14,7 %
Prodaja naročnin na finančno revijo Alfa	209 ur	384 ur	558 ur	27,9 %
Vabilo na finančne brezplačne dogodke	40 ur	40 ur	40 ur	2 %
Termini sestankov za optimizacijo	168 ur	252 ur	336 ur	16,8 %
Klicanje neplačnikov 4P	40 ur	40 ur	40 ur	2 %
Dogovor termina sestanka za fitnes karto	60 ur	60 ur	60 ur	3 %
Termini sestanka za Advision	168 ur	252 ur	336 ur	16,8 %
Izobraževanja in odmori	168 ur	252 ur	336 ur	16,8 %
Skupaj ur	1000 ur	1500 ur	2000 ur	100 %

Vir: lastno delo.

7.3 Pravna vprašanja in potrebna dovoljenja

Klicni centri morajo biti posebej pozorni pri snemanju klicev in varstvu osebnih podatkov. V kolikor bomo v klicnem centru kdaj želeli uporabiti snemanje pogovorov, moramo upoštevati pravila za snemanje, ki jih najdemo v Zakonu o elektronskih komunikacijah (ZEKom-1), Ur. l. RS, št. 109/2012. V sedmi točki 147. člena tega zakona lahko vidimo, da je dopustljivo snemati telefonske pogovore, kadar želimo zagotoviti dokaze o tržni transakciji ali kateri koli drugi poslovni komunikaciji. Snemanje je dovoljeno pod pogojem, da klicano osebo obvestimo o snemanju, o namenu snemanja in trajanju hrambe posnetka. Pomembno je, da je obvestilo o snemanju podano po istovrstnem mediju, kot poteka komunikacija. Najdaljši čas hranjena posnetkov je 3 leta oz. 1 leto po tem, ko je nastal razlog izpodbojnosti. Glede na zahteve teh členov je torej dopustno takšno obvestilo: »Vaš klic se snema zaradi dokazila o poslu; hranjen bo, dokler se lahko posel zakonito izpodbija.« Snemanje klicev ni dovoljeno, kadar gre za klice splošnih informacij, kadar želimo s tem zgolj nadzirati svoje zaposlene, kadar želimo snemati le za to, da bi prestrašili klicne agente, ki imajo žaljive in zastrašujoče namene, in kadar bi snemali neselektivno (vse klice). 148. člen tega zakona nam dopušča, da hranimo podatke svojih strank do popolnega poplačila storitev.

V kolikor bomo kdaj klicali iz baze Telefonskega imenika Slovenije, moramo biti pozorni na prepovedi klicev v raziskovalne in/ali komercialne namene. ZEKom-1 v 3. odstavku 150. člena namreč navaja, da imajo naročniki možnost, da prepovedo uporabo svojih osebnih podatkov v komercialne in/ali raziskovalne namene. Takšne osebe so označene z ikono prečrtane telefonske slušalke.

7.4 Ključne aktivnosti v prvem poslovnem letu

Ključne aktivnosti za katere smo pripravili terminski plan so:

- Priprava poslovnega načrta.
- Zbiranje začetnih sredstev.
- Najem poslovnega prostora.
- Registracija podjetja.
- Nakup opreme.
- Opremljanje poslovnega prostora.
- Sklenitev pogodb z naročniki.
- Zaposlitev ljudi.
- Začetne marketinške aktivnosti.
- Otvoritev klicnega centra.
- Prodaja storitev.
- Prilivi storitev.
- Odlivi storitev.

Prvi korak bo dokončanje poslovnega načrta, za katerega želimo, da je zaključen v treh mesecih, od 1. 9. 2023 do 30. 11. 2023. V vmesnem času priskrbimo začetni kapital 7.500 €, ki bo zagotovljen iz lastnih prihrankov. Pred registracijo podjetja bomo v 2–mesečnem roku v začetku decembra 2023 rezervirali poslovni prostor.

December 2023 je za nas ključni mesec, saj želimo pričeti z opravljanjem klicev čim hitreje po registraciji podjetja. Tako načrtujemo 1. 12. 2023 registrirati podjetje in pridobiti računovodski servis, predvidoma v sklopu podjetja Data. Po registraciji bomo odprli poslovni račun. Izbrali smo Delavsko hranilnico, ki je po pregledu imela najugodnejše pogoje in je hkrati tudi locirana v Celju. Mesečno vodenje je prvih šest mesecev brezplačno, nato znaša 6,20 € na mesec. Uporaba njihove spletne banke je prvih 6 mesecev prav tako brezplačna, nato jo plačujemo 1,30 € mesečno. V naslednjih dneh podpišemo pogodbo za najem izbranega poslovnega prostora. Sledi opremljanje prostora.

V decembru 2023 se dogovorimo tudi za podpis pogodb z naročniki, ki bodo koristili naše storitve, kjer dorečemo tudi vse zadnje podrobnosti. Hkrati objavimo oglas za klicne agente preko študentskega servisa. Izberemo čim več primernih kandidatov, jih povabimo na razgovor in izberemo najboljše med njimi. Sledi 3-dnevno izobraževanje. Prvi dan

imamo seznanitev s produkti. Drugi dan se spoznamo s pravili in tehnikami klicanja. Zadnji dan se seznanimo s programsko opremo in preučimo skripte ter vadimo klicanje med seboj. Po 3 mesecih klicanja ponovimo oglas za delo.

V začetku meseca februarja 2024 imamo otvoritev klicnega centra in pričnemo s prvimi klici. Kmalu lahko pričakujemo uspešno zaključene klice, vendar ker potencialni kupci ne bodo nakazovali denarja direktno nam, lahko prve prilive pričakujemo v začetku marca 2024. Takrat pričakujemo tudi prve odlive za plače.

Junija 2024 bomo pričeli z izdelavo spletne strani, ki nam jo bo izdelal eden izmed naših naročnikov, Advision. Takrat izdelamo tudi logotip in poslovne vizitke podjetja. Kasneje lahko po potrebi dodamo tudi Google oglase, v primeru da bomo potrebovali nove naročnike.

7.5 Terminski načrt

V tabeli 5 je predstavljen terminski načrt aktivnosti za podjetje Studio M.

Tabela 5: Terminski načrt za obdobje 1. 9. 2023 do 30. 8. 2024

Aktivnost	Zač.	Konec	2023				2024									
			S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A		
1. Priprava poslovnega načrta	1.9.23	30.11.23	■	■	■											
2. Zbiranje začetnih sredstev	1.10.23	31.10.23		■												
3. Najem poslovnega prostora	1.11.23	31.12.23			■	■	■									
4. Registracija podjetja	1.12.23	1.12.23				■										
5. Nakup opreme	1.12.23	31.12.23				■	■									
6. Opremljanje prostora	1.12.23	31.1.24				■	■	■								
7. Sklenitev pog. z naročniki	1.12.23	31.12.23				■	■	■								
8. Zaposlitev ljudi	1.12.23	31.1.24				■	■	■				■	■			■
9. Začetne mark. aktivnosti	1.6.24	15.6.24											■	■		
10. Otvoritev klicnega centra	1.2.24	1.2.24							■	■	■	■	■	■	■	■
11. Prodaja storitev	1.2.24								■	■	■	■	■	■	■	■
12. Odlivi sredstev	10.3.24								■	■	■	■	■	■	■	■
13. Prilivi sredstev	5.3.24								■	■	■	■	■	■	■	■

Vir: lastno delo.

7.6 Vodstvo podjetja in ključni kadri

Direktor in hkrati vodja klicnega centra bo Matej Krašovec. Reference, ki jih ima Matej povezane s klicnimi centri ali produkti oz. storitvami naročnikov, so:

- Klicni agent podjetja Studio moderna d.o.o., kjer so z izhodnimi klici (B2C) tržili produkte blagovnih znamk Dormeo, Top Shop in Kosmodisk. V času študija je tam preko tedenskih izobraževanj nabiral bogata znanja glede prodaje in trženja. Po uspešnosti je bil mesečno redno uvrščen v top 5 ekipo in bil zaradi tega večkrat tudi zadolžen za pomoč pri izobraževanju novih agentov.
- Klicni agent podjetja Directa d.o.o., kjer so z izhodnimi klici (B2B) tržili večino tiskanih medijev, kot so Finance, Moje finance, Delo, Večer, Slovenske novice, Dnevnik, in klicali podjetja, ki so bila v zaostanku s plačili. Po rezultatih je bil mesečno redno uvrščen v top 3 ekipo. Dodatno je pomagal pri izboru novih klicnih agentov, njihovem izobraževanju ter pisanju telefonskih skript.
- Soustanovitelj in prokurist manjšega klicnega centra Studio GM. Pridobivanje in sodelovanje z naročniki Vsi.si d.o.o., Valleynei innovations in zavarovalnimi agenti. Pomoč pri izboru, izobraževanju in nadzoru klicnih agentov ter pisanju telefonskih skript. Sestanki na terenu dogovorjeni s strani klicnih agentov za podjetje Vsi.si.
- Vodja marketinga v podjetju 4P fitness. Priprava marketinških kampanj, pisanje oglasov za pasice, radio, spletno stran in plakate. Klicno trženje fitnesa kot storitve podjetjem in klicanje neplačnikov glede terjatev.
- Delo v marketingu in prodaji za podjetje Finančni trgi d.o.o. Klicni agent za dogovarjanje terminov sestankov glede finančnih produktov, tako klici na slepo kot skrb za obstoječe stranke. Pomoč pri ustvarjanju in trženju novih produktov, kot so sklad FT Quant, Skladko.com in finančna revija Alfa.
- Vodja projektov v podjetju Advision, kjer so bile glavne naloge usklajevanje dela, priprava marketinških strategij za naročnike, skrb za ključne stranke in pridobivanje novih strank, tako prek telefona kot osebnih sestankov.

Po treh mesecih bomo izbrali najprimernejšega kandidata, ki bo imel funkcijo nadzornika klicnega centra v popoldanskih urah in bo hkrati pomagal pri izobraževanju zaposlenih. Njegova fiksna urna postavka bo povišana, še vedno pa bo lahko opravljal tudi klice. Dodaten ključni kader, ki ga bomo v podjetju potrebovali poleg vodstva, so klicni agenti. Po izkušnjah sodeč so v povprečju najbolj uspešni klicni agentje študentje. Zaposlovali jih bomo prek študentskega servisa. Glavna prednost našega dela je, da imajo fleksibilen čas dela ter da si bodo z uspešnim delom sami ustvarili del plače in se dokazovali.

7.7 Načrt zaposlovanja

Na razgovor bomo povabili čim večje število kandidatov, kjer bomo poskušali ugotoviti, katere izmed pomembnih lastnosti za klicne agente bodo kandidati posedovali. V Linea directa pravijo, da so te lastnosti sposobnost poslušanja stranke, strokovna usposobljenost, poznavanje produktov, katere prodaja, in pogojev poslovanja, bonton, iznajdljivost, ustrežljivost, samozavest, zanesljivost, odgovornost, prilagodljivost, potrpežljivost, prodajna usmerjenost, natančnost, lojalnost do podjetja in strank, poštenost, splošna

razgledanost in spoštovanje do strank, sodelavcev ter podjetja (Dimitrijevič, 2009). Določeno prednost bodo imeli kandidati, ki so že delali v klicnih centrih, ne bo pa to predpogoj.

Da lahko kvalitetno izberemo in izobrazimo razpoložljivo število zaposlenih, planiramo zaposlovanje v treh različnih obdobjih. Za lažjo predstavbo je načrt zaposlovanja predstavljen v tabeli 6. V mesecu pred otvoritvijo klicnega centra bomo objavili oglas na študentskem servisu in na razgovor povabili 30 študentov in dijakov. Po razgovorih bomo na izobraževanja povabili tistih 20, ki so pokazali največji potencial za uspešne klicne agente. Na večdnevni izobraževanjih pride dostikrat do osipa zainteresiranih že samo po sebi, ko se ljudje zavejo, kaj pomeni biti dober klicni agent. Na koncu izobraževanj bo sledil še test, kjer preverimo naučeno znanje o produktih, storitvah in tehnikah. Od teh bomo zaposlili 12 klicnih agentov, za katere predvidevamo, da bodo v prvih treh mesecih zasedali okoli 1000 delovnih ur na postajah. Po treh mesecih bomo ponovili postopek in zaposlili še 9 klicnih agentov, da bo izkoriščenost delovnih postaj čim višja, in sicer okoli 1500 ur na mesec. Po pol leta bo sledilo ponovno zaposlovanje, kjer želimo zaposliti 9 klicnih agentov in povišati rabo klicnih postaj na 2000 ur na mesec. Fluktuacija zaposlenih v klicnih centrih je visoka, zato bomo morali večkrat letno zaposlovati nove klicne agente. Za postopno zaposlovanje novih smo se odločili, da imamo dovolj časa za kvalitetno uvajanje. Prav tako lažje spremljamo zaposlene in se v manjši skupini lažje posvetimo posameznikom. Poleg klicnih agentov bo kot direktor in vodja klicnega centra zaposlen še ustanovitelj podjetja Matej Krašovec.

Tabela 6: Načrt zaposlovanja klicnih agentov

	Pričetek	Po 3 mesecih	Po 6 mesecih
Št. opravljenih razgovor	30	20	20
Št. povabljenih na izobraževanja	20	15	15
Št. zaposlenih	12	9	9
Št. osipa obstoječih agentov	-	3	3
Št. zaposlenih študentov	12	18	24

Vir: lastno delo.

7.8 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju

Klicne agente bomo iskali preko študentskega servisa. V primeru, da bomo tako zbrali premalo prijav, bomo stopili v stik še s fakultetami v Celju in preko njih obvestili študente o delovnem mestu. Fiksna urna postavka za agenta bo znašala 3,5 € in 7 € za nadzornika. Velik del zaslužka zaposlenih bo odvisen od variabilnega dela.

Pri variabilnem delu želimo uporabiti progresivni način nagrajevanja kot bolj vzpodbudni način za klicne agente. V ta namen smo uvedli točkovanje uspešno zaključenih klicev,

katere podrobnosti vidimo v tabeli 7. Za uspešno dogovorjen termin sestanka za podjetja Advision, Finančni trgi in Ipromocija ter za uspešno prodano naročnino na revijo Alfa bo klicni agent prejel 10 točk. Za vsak uspešno dogovorjen sestanek za 4P bo prejel 35 točk in za vsako stranko, ki bo poravnala obrok pri njih, 4 točke. Za vsakega klicanega, ki bo sprejel vabilo na finančni dogodek, pa 2 točki. Po izračunih smo ugotovili, da naj bi povprečni klicni agent dosegal 6,5 točke na uro.

Tabela 7: Pričakovane povprečne bonus točke klicnega agenta na uro po projektih

	Pričakovani povprečni CR	Bonus točke na uspešen klic	Pričakovane povprečne točke/h
Sestanek FT	0,72	10 točk	7,2
Revija Alfa	0,70	10 točk	7,0
Vabilo na sestanke	3,00	2 točki	6,0
Sestanek Ipromocija	0,60	10 točk	6,0
Neplačniki 4P	1,80	4 točke	7,2
Sestanek 4P	0,18	35 točk	6,3
Sestanek Advision	0,60	10 točk	6,0

Vir: lastno delo.

Za progresivni način nagrajevanja smo uvedli 5 različnih razredov glede na uspešnost na uro, ki so predstavljeni v tabeli 8. Skupine predstavljajo podpovprečne, zadovoljive, povprečne, zelo dobre in vrhunske rezultate. Povprečni agent naj bi zbral nekje 5 do 8 točk na uro. Za minimum, da je klicni agent deležen bonusov iz sistema nagrajevanja, smo določili slabo polovico povprečja. Torej vsaj tri točke na uro. Boljši kot je klicni agent, večji je njegov dodatni bonus na uspešno zaključen klic. Ta način dodatno motivira klicne agente.

Tabela 8: Progresivni način nagrajevanja – variabilni del glede na uspešnost na uro

Točke/uro	0-3	3-5	5-8	8-10	10+
Sestanek FT	0 €	3 €	5 €	6 €	7 €
Revija Alfa	0 €	3 €	4 €	5 €	6 €
Vabilo na sestanke	0 €	0,7 €	1 €	1,2 €	1,4 €
Sestanek Ipromocija	0 €	4 €	6 €	7 €	8 €
Neplačniki 4P	0 €	6 €	8 €	9 €	10 €
Sestanek 4P	0 €	9 €	12 €	14 €	16 €
Sestanek Advision	0 €	4 €	6 €	7 €	8 €

Vir: lastno delo.

8 FINANČNI NAČRT

8.1 Prihodki in predpostavke za izračun: cena, količina

Vsi prihodki našega podjetja so vezani na klicanje. Za vsak projekt posebej smo izračunali prihodke. Prvi del prihodkov je vezan neposredno na provizijo od uspešnosti klicev. Slednji so za vsako storitev posebej že določeni v tabeli 3 oz. so vidni v spodnji tabeli v predzadnjem stolpcu. Drugi del predstavljajo prihodki od zaključenih klicev. Za lažje računanje kasneje smo izračunali prihodke zaključenih klicev na 1 uspešen klic. Za to smo morali najprej izračunati število ur, ki jih potrebujemo za en uspešen klic (tabela 9, 4. stolpec), ki smo jih dobili z inverznim računom uspešnosti na uro. Nato smo dobljeni rezultat pomnožili še s ceno na zaključen klic in številom zaključenih klicev na uro. Tako smo dobili prihodke od zaključenih klicev na en uspešno zaključen klic, ki so vidni v tabeli 9 v 5. stolpcu. Za izračun vseh prihodkov na eno »prodano« storitev smo tako sešteli prihodke od zaključenih klicev (5. stolpec) in ceno na uspešen klic (6. stolpec). Rezultati se nahajajo v spodnji tabeli v zadnjem stolpcu.

Tabela 9: Skupni prihodki na 1 uspešno opravljeno klic

Storitev	Zaklj. klici/h	Cena/zaključen klic	Potrebne ure za prodajo	Prihodki zaklj. klicev na 1 prodajo	Cena/u uspešen klic	Skupni prihodki/uspešen klic
Termini sestankov FT	9	0,30 €	1,3888 h	3,75 €	13 €	16,75 €
Prodaja naročnin revija Alfa	14	0,30 €	1,4826 h	6,00 €	10 €	16,00 €
Vabilo na finančne dogodke	15	0,30 €	0,3333 h	1,50 €	3 €	4,50 €
Termini sestankov Ipromocija	4	0,50 €	1,6667 h	3,33 €	16 €	19,33 €
Klicanje neplačnikov 4P	2	0,30 €	0,5556 h	0,33 €	32 €	32,33 €
Termina sestanka za fitnes karto 4P	6	0,30 €	5,5556 h	10 €	122 €	132,00 €
Termini sestankov Advision	6	0,50 €	1,6667 h	5 €	16 €	21,00 €

Vir: lastno delo.

Da dobimo celotne mesečne prihodke po klicanih storitvah oz. projektih, potrebujemo tudi količino. Za izračun pričakovane mesečne količine uspešno zaključenih klicev oz. pogovorov smo si pomagali s tabelo 4, kjer imamo število mesečnih efektivnih ur klicanja po projektih, te pa smo pomnožili s pričakovano uspešnostjo na uro iz tabele 2.

Nato smo mesečno količino uspešnih klicev (sklenjenih sestankov, prodaj) pomnožili s prihodki na 1 uspešno opravljen klic in dobili mesečne prihodke po projektih. Rezultati se nahajajo v tabeli 10 in so prikazani za drugo leto poslovanja, ko se pričakovane količine stabilizirajo. Strukturo prihodkov po projektih izraženo v % si lahko ogledate v prilogi 10, tabela 7 in slika 4, rezultate kalkulacij pa v spodnji tabeli.

Tabela 10: Mesečni in letni prihodki po storitvah (v €)

Storitev oz. projekt	Količina	Prihodki/ uspešen klic	Mesečni prihodki	Letni prihodki
Termini sestankov FT	212	16,75 €	3.551 €	42.545 €
Prodaja naročnin revija Alfa	391	16,00 €	6.256 €	74.992 €
Vabilo na finančne dogodke	120	4,50 €	540 €	6.480 €
Termini sestankov Ipromocija	202	19,33 €	3.905 €	46.759 €
Klicanje neplačnikov 4P	72	32,33 €	2.328 €	27.933 €
Termini sestankov za 4P	11	132,00 €	1.452 €	17.424 €
Termini sestankov Advision	202	21,00 €	4.242 €	50.799 €

Vir: lastno delo.

V tabeli 11 se nahajajo pričakovani letni prihodki v prvih petih letih poslovanja. V prvem letu znašajo 223.235€, v naslednjih pa pričakujemo konstanto 266.932€.

Tabela 11: Prihodki v prvih 5 letih poslovanja

Leto	1	2	3	4	5
Prihodki	223.235 €	266.932 €	266.932 €	266.932 €	266.932 €

Vir: lastno delo.

8.2 Variabilni stroški

Naši variabilni stroški so vezani na število ur klicanja oz. plačo študentov, ki je sestavljena iz števila ur klicanja in nagrad za uspešno opravljene klice. Za višino nagrade (2. stolpec) na uspešno opravljen klic smo vzeli povprečno vrednost iz tabele 8. Da smo dobili stroške dela brez nagrade na uspešno zaključen klic pa je bilo potrebno izračunati, koliko ur dela potrebujemo za uspešno zaključen klic po projektih. Tako smo prvotno izračunali potrebno število učinkovitih ur klicanja za 1 prodajo (3. stolpec), ki smo ga dobili z inverznim računom uspešnosti na uro. V prejšnjih delih poslovnega načrta smo ugotovili, da predvidevamo za vsako uro učinkovitega klicanja še dodatnih 16,8 % delovnega časa za odmore in izobraževanja. Tako smo število učinkovitih ur klicanja pomnožili še z 1,168 in dobili število delovnih ur, potrebnih za eno prodajo (4. stolpec). To število smo nato pomnožili še s fiksno urno postavko 3,5 € in dobili pričakovani strošek dela brez nagrade za 1 uspešen klic (zadnji stolpec). Rezultati so v tabeli 12.

Tabela 12: Število potrebnih ur dela za prodajo oz. uspešno zaključen klic

Storitev	Strošek nagrade	Št. učinkovitih ur za prodajo	Št. delovnih ur za prodajo	Strošek dela brez nagrade
Termini sestankov FT	5 €	1,3888 h	1,6222 h	5,68 €
Prodaja naročnin revija Alfa	4 €	1,4826 h	1,6686 h	5,84 €
Vabilo na finančne dogodke	1 €	0,3333 h	0,3893 h	1,36 €
Termini sestankov Ipromocija	6 €	1,6667 h	1,9467 h	6,81 €
Klicanje neplačnikov 4P	8 €	0,5556 h	0,6489 h	2,27 €
Termini sestanka za 4P	12 €	5,5556 h	6,4889 h	22,71 €
Termini sestankov Advision	6 €	1,6667 h	1,9467 h	6,81 €

Vir: lastno delo.

Na koncu smo oba stroška pomnožili s količino ter ju sešteli. Tako smo dobili variabilne stroške, ki so vidni v tabeli 13.

Tabela 13: Variabilni stroški v prvih 5 letih

Leto	1	2	3	4	5
Strošek dela brez nagrade	68.250 €	84.000 €	84.000 €	84.000 €	84.000 €
Strošek za nagrade	56.417 €	68.092 €	68.092 €	68.092 €	68.092 €
Skupaj	124.667 €	152.092 €	152.092 €	152.092 €	152.092 €

Vir: lastno delo.

8.3 Fiksni stroški

Fiksni stroški v klicnem centru Studio M so: mesečni najem sistema za odnose s strankami in internetne telefonije za klicne agente in administratorja, najem centrale in strežnika, mesečni strošek vodenja računa in uporabe spletne banke, najemnina poslovnega prostora in z njo povezani stroški, pisarniški material, domena in gostovanje spletne strani, stroški računovodskega servisa, plača direktorja ter dodatek osebi, ki bo vodja klicnega centra v odsotnosti direktorja. Dvakrat je planirano tudi občutno povečanje fiksnih stroškov. Prvič po 12 mesecih, ko načrtujemo povišanje plače direktorja, in drugič po 3 letih, ko bomo menjali poslovne prostore. Fiksni stroški v prvem letu poslovanja znašajo 30.986,60 €. Podrobneje so vsi fiksnosti prikazani v prilogi 9, tabela 5.

8.4 Točka preloma

Naše podjetje bo že od začetka poslovalo z dobičkom, tako nas najbolj zanima, za koliko % nam lahko upade prodaja ob nespremenjenem številu ur klicanja. Točka preloma se zgodi, ko imamo celotne prihodke enake celotnim stroškom ($TR = TC$). Kot

je razvidno iz tabele 14, smo ugotovili, da nam predvidena prodaja lahko upade za 41 % oz. povedano drugače, moramo dosegati vsaj 59 % predvidene uspešnosti klicev.

Tabela 14: Točka preloma – zmanjšanje prodaje/prihodkov

Stopnja padanja prihodka	Celotni prihodek v € TR	Celotni stroški v € TC	Variabilni stroški v € – nagrade VC	Variabilni stroški v € – ure klicanja VC	Fiksni stroški v € FC
	223.235,00	154.779,00	56.417,00	68.250,00	30.112,00
10 %	200.911,50	149.137,30	50.775,30	68.250,00	30.112,00
20 %	178.588,00	143.495,60	45.133,60	68.250,00	30.112,00
30 %	156.264,50	137.853,90	39.491,90	68.250,00	30.112,00
40 %	133.941,00	132.212,20	33.850,20	68.250,00	30.112,00
41 %	131.708,00	131.648,00	33.286,00	68.250,00	30.112,00
42 %	129.476,30	131.083,86	32.721,86	68.250,00	30.112,00
50 %	111.617,50	126.570,50	28.208,50	68.250,00	30.112,00

Vir: lastno delo.

8.5 Dobiček

Zaradi specifičnosti podjetja, kot je klicni center, pričakujemo dobiček že v prvem mesecu. Ker bomo do konca prvega leta povečali število delovnih ur po postajah na maksimum, pričakujemo v drugem letu povečanje dobička, ki bo od takrat naprej dokaj enakomeren. Večjo spremembo na dobiček bosta imela le povečanje plače direktorja v začetku 2. leta in povečanje stroškov za najem poslovnih prostorov v 4. letu.

V tabeli 15 je prikazan dobiček iz poslovanja na dnevni, mesečni in letni ravni za obdobje petih let. Dobiček iz poslovanja (EBIT) je dobiček pred davki in obrestmi.

Tabela 15: Dnevni, mesečni in letni dobiček iz poslovanja za obdobje 5 let

	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Dnevni dobiček iz poslovanja v €	181	209	209	197	197
Mesečni dobiček iz poslovanja v €	5.515	6.345	6.345	5.985	5.985
Letni dobiček iz poslovanja v €	66.181	76.139	76.139	71.819	71.819

Vir: lastno delo.

8.6 Opredelitev opreme ter denarja, potrebnega za zagon poslovanja

Za zagon poslovanja bomo potrebovali opremiti poslovne prostore in zagotoviti vse potrebne stvari za klicanje. Ker so poslovni prostori z izjemo nekaj omar prazni, bomo zato kupili vse potrebne stole, mize, mizne pregrade, razdelilce in stenske table (več o

tem najdete v točki 4.1). Za izvajanje klicev bomo potrebovali računalnike, miške, podloge in slušalke ter pisarniški material. Za vsako stvar smo preverili, kje jo lahko dobimo ugodno, in ugotovili, da za vse skupaj potrebujemo 6.792 €. Vsa oprema se bo amortizirala z 20 % stopnjo.

8.7 Viri financiranja in deleži v podjetju

Podjetje bo ustanovljeno kot d.o.o, osnovni kapital bo v višini 7.500 €. Ustanovitelj podjetja in hkrati tudi direktor bo tudi 100 % lastnik. Osnovni kapital se bo zagotovil iz lastnih sredstev.

8.8 Analiza donosnosti

Kazalnik donosnosti kapitala (angl. return on equity, v nadaljevanju ROE) prikazuje dobičkonosnost kapitala in nam pove, koliko denarnih enot je ustvarila 1 enota kapitala. V 1. letu ta kazalnik znaša 7,15, nato pa začne padati zaradi zadržanih dobičkov in s tem povečanja kapitala. Kazalnik donosnosti sredstev (angl. return on assets, v nadaljevanju ROA) nam prikazuje čisti dobiček na povprečna sredstva. Vsa leta pozitiven, najvišji bo prvo leto in bo znašal 1,32. Kazalnik gospodarnosti oz. donosnosti prodaje (angl. return on sales, v nadaljevanju ROS) nam pove razmerje med čistim dobičkom in celotnimi prihodki podjetja. V našem podjetju je ta kazalnik dokaj konstanten in znaša okoli 0,23. Manjša nihanja so zgolj zaradi povečanja plače direktorju po 1. letu in povečanja stroškov najema poslovnih prostorov v 4. letu. Interna stopnja donosnosti znaša 109,2 %.

Tabela 16: Kazalnik donosnosti kapitala, sredstev in prodaje

	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
ROA	1,32	0,62	0,40	0,27	0,21
ROE	7,15	1,01	0,50	0,32	0,24
ROS	0,24	0,23	0,23	0,22	0,22

Vir: lastno delo.

SKLEP

V diplomskem delu je bil predstavljen poslovni načrt podjetja Studio M d.o.o. Namen diplomskega dela je bil prikazati realne možnosti za ustanovitev in obstoj podjetja. V teoretičnem delu diplomskega dela smo se seznanili z značilnostmi poslovnih načrtov in klicnih centrov. Spoznali smo, katere lastnosti naj iščemo pri zaposlovanju klicnih agentov, in se seznanili z različnimi metodami prodajnih tehnik, ki jih bomo lahko uporabili pri izobraževanjih. V praktičnem delu poslovnega načrta smo ugotovili, kdo so naši naročniki in katere njihove produkte in storitve bomo tržili. Zanimive so bile

ugotovitve analize kupcev, kjer smo ugotovili, kdo so potencialni kupci izdelkov in storitev naših naročnikov in ali so tržni segmenti dovolj veliki, da ne podvajamo klicev v istem letu. V organizacijskem načrtu smo uspešno določili potrebo po zaposlenih, ključne kadre, delovni čas, postavili terminski plan in naredili načrt progresivnega nagrajevanja zaposlenih ter politiko zaposlovanja.

Bolj kot ocena stroškov je za naše podjetje pomembna ocena prihodkov. In temu poglavju smo namenili obilo pozornosti. Na podlagi dosedanjih podatkov klicanja produktov in storitev smo zelo natančno ocenili povprečno uspešnost klicnih agentov na uro glede na projekt. Prav tako smo se potrudili določiti realno višino stroškov uspešnega klica za naše naročnike, da bo sodelovanje prineslo dodano vrednost tako za naše podjetje, kot tudi naročnike. Na podlagi teh števil in finančnih projekcij smo ugotovili, da je ustanovitev klicnega centra Studio M d.o.o. smiselna. Podjetje bo že 1. leto poslovalo z dobičkom v višini 66.233 €. V napovedih uspešnosti prodaje smo se lahko zmotili za 41 %, da podjetje še vedno posluje z minimalnim dobičkom.

Kot je zapisano v poslanstvu, smo ugotovili, kaj in kdo želimo biti. Cilj našega podjetja je, da strankam na dom oz. v podjetje »prinašamo« produkte in storitve, v katere resnično verjamemo, da so kvalitetni in imajo visoko uporabno vrednost, in sicer na pošten, prijazen, zanesljiv, profesionalen, prilagodljiv, časovno točen in nevsiljiv način. Za to bomo poskrbeli s skrbno izbiro sodelavcev, pogostimi izobraževanji, nadzorom kakovosti dela in sistemom nagrajevanja. Zaposleni morajo znati poslušati, komunicirati, informirati in najti ustrezne rešitve, da bomo lahko presegli strankina in naročnikova pričakovanja.

LITERATURA IN VIRI

1. 4P fitness, d. o. o. (brez datuma). *Fitness za podjetja*. Pridobljeno 20. avgusta 2021 iz <https://www.4p-fitness.com/o-nas/fitness-za-podjetja>
2. Advision d. o. o. (brez datuma). *Ponudba*. Pridobljeno 20. avgusta 2021 iz <https://www.advision.si/#>
3. Anton, J. (1997). *CallCenter management by the numbers*. West Lafayette: Ichor Business Books, Purdue University Press.
4. Barringer, B. & Ireland, D. (2012). *Entrepreneurship: Successfully launching new Ventures* (4. izd.) Boston: Prentice Hall.
5. Browne, H. (2011). *Kako prodati karkoli?: zemljevid do uspeha prodajalca – ki ni agresiven, mu jezik ne teče kot namazan in ni ekstravertiran človek*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
6. D'Ausilio, R. (1999). *Wake up your call center: How to be a better call center agent (customer access management)*. Pridobljeno 12. februarja 2021 iz <https://www.pdfdrive.com/wake-up-your-call-center-how-to-be-a-better-call-center-agent-customer-access-management-e186953481.html>

7. Dimitrijevič, D. (2009). *Delovna pravila in pravila vedenja klicnega centra Studio moderna* (učna skripta). Ljubljana: Linea directa communications.
8. Dnevnik, d. d. (2007, 26. september). *Tipičen slovenski investitor v sklade*. Pridobljeno 19. avgusta 2019 iz <https://www.dnevnik.si/271225>
9. Drnovšek, M. & Stritar, R. (2007). *Osnove podjetništva. Priročnik za pripravo poslovnega načrta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Drnovšek, M. Stritar, R. & Vahčič, A. (2005). *Osnove podjetništva: priročnik za pripravo poslovnega načrta 2005-2006*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Društvo za marketing Slovenije. (2015). *Varčevanje in zadolževanje Slovencev, oktober 2015*. Pridobljeno 18. oktobra 2021 iz <https://www.dmslo.si/trzensjki-monitor/varcevanje-in-zadolzevanje-slovencev-oktober-2015>
12. Eurostat. (brez datuma). *Enterprises adopting technologies for e-business, 2010 and 2015*. Pridobljeno 12. decembra 2018 iz [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:V1_Enterprises_adopting_technologies_for_e-business,_2010_and_2015_\(%_enterprises\).png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:V1_Enterprises_adopting_technologies_for_e-business,_2010_and_2015_(%_enterprises).png)
13. EU-OSHA. (2010). *Promocija zdravja na delovnem mestu za delodajalce*. Pridobljeno 21. septembra 2021 iz <https://osha.europa.eu/sl/publications/factsheet-93-workplace-health-promotion-employers>
14. Finančni trgi d. o. o. (brez datuma). *Finančna revija Alfa*. Pridobljeno 20. avgusta 2021 iz <http://i.financnitrji.com/revija-alfa/>
15. Glas, M. (1999). *Moj poslovni načrt: Kako naj pripravim poslovni načrt za uspešen posel?* Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
16. Glas, M. (2005). *Podjetništvo 2. Pripravljam poslovni načrt: učbenik za 3. letnik ekonomskih gimnazij* (1. natis). Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
17. Greff, G. (1997). *Tako se uspešno prodaja po telefonu: pridobivanje, oskrbovanje in ohranjanje kupcev*. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
18. Ipromocija d. o. o. (brez datuma). *Optimizacija spletnih strani*. Pridobljeno 20. avgusta 2021 iz <http://www.ipromocija.si/>
19. Knez Bahor, P. (2017). *Katerih 7 točk prodajnega pogovora postavi vaš brand v srce vaših strank: Koraki do učinkovite telefonske prodaje*. Sežana: Samozaložba.
20. Kreis, J. & Bodeker, W. (2003). *Gesundheitlicher und ökonomischer Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz*. Pridobljeno 12. decembra 2020 iz <http://www.gesundearbeit.info/uploads/docs/62.pdf>
21. Liao, J. & Gartner, B. W. (2007). *The influence of pre-venture planning on new venture creation*. Pridobljeno 20. februarja 2022 iz https://www.academia.edu/71962068/The_Influence_of_Pre_Venture_Planning_on_New_Venture_Creation
22. Ministrstvo za javno upravo Republike Slovenija. (2020). *Digitalna Slovenija 2020 - kratak pregled realizacije*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.

23. Morris, O. (2008). *Using the phone to promote your business*. Pridobljeno 15. februarja 2021 iz https://www.linea-directa.eu/upload/documents/id9/free_telemarketing_tips.pdf
24. Office for national statistics - ONS. (2016, 30. november). *E-commerce and ICT activity, UK: 2015*. Pridobljeno 19. avgusta 2019 iz <https://www.ons.gov.uk/businessindustryandtrade/itandinternetindustry/bulletins/e-commerceandictactivity/2015>
25. Rus, M. & Rebernik, M. (2005). *Načrtno do uspeha: priročnik za izdelavo učinkovitega poslovnega načrta*. Maribor: IRP Inštitut za raziskovanje podjetništva.
26. Schiffman, S. (1995). *Tehnike telefonske prodaje, ki res delujejo*. Radovljica: Skriptorij KA.
27. Siebert, E. (2016). *Careers in Marketing: The comprehensive guide to traditional and digital marketing careers*. Pridobljeno 29. aprila 2021 iz <https://books.google.si/books?id=DIReDwAAQBAJ&>
28. Statistični urad Republike Slovenije - SURS. (brez datuma a). *Podjetja, Slovenija, 2020*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
29. Statistični urad Republike Slovenije - SURS. (brez datuma b). *Prebivalstvo po spolu in po starosti, Slovenija, 2021*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
30. Statistični urad Republike Slovenije - SURS. (brez datuma c). *Struktura in poslovanje podjetij 2018*. Pridobljeno 19. avgusta 2019 iz <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/16/103>
31. Stutely, R. (2003). *Uspešen poslovni načrt: hitra pot do večjega poslovnega načrtovanja za poslovodje in podjetnike*. Ljubljana: Primath.
32. Sutton, G. (2012). *Pisanje uspešnih poslovnih načrtov: kako narediti poslovni načrt, ki ga bodo vlagatelji želeli prebrati – in vlagati vanj* (1. izd.) Varaždin: »Katarina Zrinski«.
33. Technavio. (2021). *Call Center Outsourcing Market by End-user and Geography - Forecast and Analysis 2021-2025*. Pridobljeno 15. oktobra 2021 iz https://www.technavio.com/report/call-center-outsourcing-market-size-industry-analysis?utm_source=prnewswire&utm_medium=pressrelease&utm_campaign=seg-geo_wk23_001_rep1_Cal_Cen&utm_content=IRTNTR44456
34. TSmedia d. o. o. (brez datuma). *Analize trgov v Bizi.si*. Pridobljeno 19. avgusta 2019 iz <https://www.bizi.si/moj-bizi/analize-trgov>
35. Vidic, F. (1999). *Priročnik za poslovni načrt za tehnične inovacije*. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
36. Zupan, G. (2016, 7. november). *Pomen spletne prodaje in oglaševanja na internetu za podjetja*. Pridobljeno 19. avgusta 2019 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/6326>

PRILOGE

Priloga 1: KPI na preprostem primeru za boljše razumevanje

Za boljše razumevanje podatkov in ključnih pokazateljev uspešnosti v klicnih centrih dodajamo izmišljen primer projekta podjetja Knjiga d.o.o. Tržili bomo njihovo novo enciklopedijo, katere prodajna cena je 100 €. Podjetje nam je zagotovilo bazo 120 potencialnih strank, ki jih bomo poklicali. Predhodno smo se dogovorili, da zaslužimo 20 € od prodane knjige ter 0,50 € po zaključenem klicu oz. pogovoru. Klicni agent od uspešno zaključenega klica poleg fiksne urne postavke 3 € zasluži še 5 € na prodano enciklopedijo. Podani podatki so vidni v tabeli 1.

Tabela 1: Začetni podatki izmišljenega projekta Knjiga d.o.o

Vrednosti	Začetni podatki
120	Velikost baze oz. število potencialnih strank
20 €	Prihodek na prodano enciklopedijo
0,50 €	Prihoden na zaključen klic (neuspešen ali uspešen)
3 €	Strošek klicnega agenta za 1 uro klicanja
5 €	Nagrada klicnemu agentu na prodano enciklopedijo

Vir: lastno delo.

Po klicanju vseh strank smo od 120 danih števil zaključili pogovore s 100 strankami, 20 jih je ostalo nezaključenih, saj se bodisi niso javili oz. od njih nikoli nismo dobili jasnega odgovora. Od 100 dokončno zaključenih pogovorov oz. klicev se jih je za nakup enciklopedije odločilo 10. Za klicanje baze smo potrebovali 250 klicev, saj se nam nekateri prvič niso javili oz. smo z nekaterimi govorili večkrat. Za to smo potrebovali 25 ur klicanja, od tega je bila polovica (12,5 ur) dejanskega pogovora oz. 15 ur za pogovore in vnose naročil. Naši prihodki od prodanih knjig so znašali 250 €, stroški pa 125 €.

Tabela 2: Podatki po zaključenem klicanju za projekt Knjiga d.o.o.

Vrednost	Podatki zaključene kampanje
100	Skupno število zaključenih klicev
20	Št. nezaključenih (nedosegljivost ali nezmožnost prodajnega dialoga)
10	Št. uspešno zaključenih klicev, ki so se končali s prodajo
250	Št. klicev (dobljenih ali neodgovorjenih klicev potrebnih za preklic baze)
25 h	Število ur, ki smo jih potrebovali za preklic baze
15 h	Število ur, ki vključujejo čas pogovora in čas za vnos podatkov ali naročila
12,5 h	Število ur, ki vključujejo samo čas pogovora
250 €	Prihodki kampanje (10 naročil * 20 € + 100 zaključenih * 0,50 € = 250 €)
125 €	Stroški klicnega agenta (25 h * 3 €/h + 10 * 5 € = 125 €)

Vir: lastno delo.

V tabeli 3 najdemo 7 ključnih kazalnikov kampanje ter njihove izračune, ki so bistveni za klicne centre.

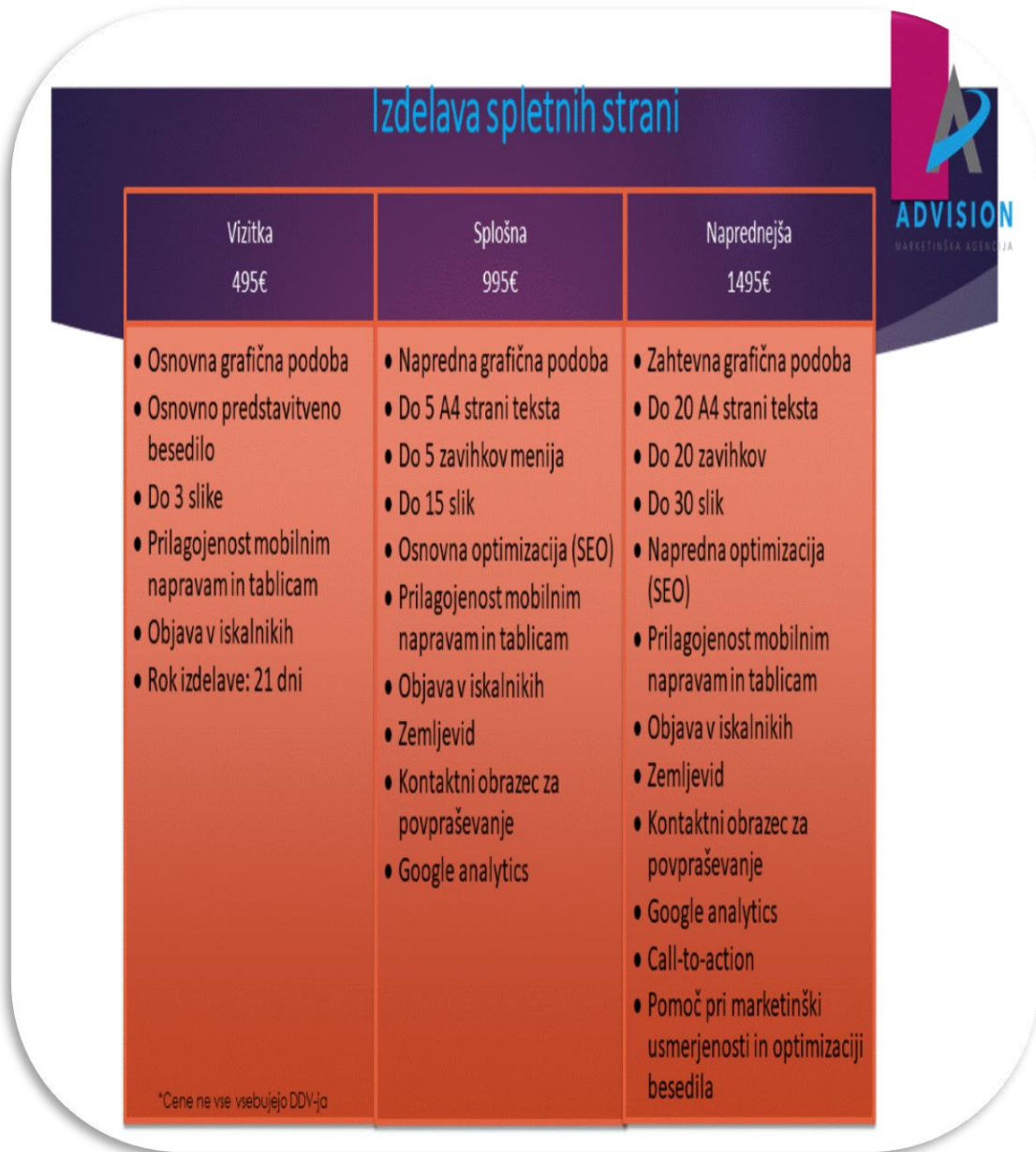
Tabela 3: Izračun pomembnejših KPI projekta Knjiga d.o.o.

KPI	Vrednost	Izračun
CR	10 %	10 prodaj / 100 zaključenih
Uspešnost na uro	0,4	4 zaključeni na uro * 10 % CR
Št. zaključenih klicev/h	4	100 zaključenih / 25 h
Št. vseh klicev/h	10	250 klicev / 25 h
Povprečna dolžina pogovora	7,5 min	12,5h / 100 zaključenih klicev
Povprečna vrednost na klic	2,5 €	250 € / 100 zaključenih klicev
Zasedenost tržnika	60 %	15h / 25 h

Vir: lastno delo.

Priloga 2: Informacijski list podjetja Advision d.o.o. za izdelavo spletnih strani

Slika 1: Izdelava spletnih strani



Vizitka 495€	Splošna 995€	Naprednejša 1495€
<ul style="list-style-type: none">• Osnovna grafična podoba• Osnovno predstavitevno besedilo• Do 3 slike• Prilagojenost mobilnim napravam in tablicam• Objava v iskalnikih• Rok izdelave: 21 dni	<ul style="list-style-type: none">• Napredna grafična podoba• Do 5 A4 strani teksta• Do 5 zavihkov menija• Do 15 slik• Osnovna optimizacija (SEO)• Prilagojenost mobilnim napravam in tablicam• Objava v iskalnikih• Zemljevid• Kontaktni obrazec za povpraševanje• Google analytics	<ul style="list-style-type: none">• Zahtevna grafična podoba• Do 20 A4 strani teksta• Do 20 zavihkov• Do 30 slik• Napredna optimizacija (SEO)• Prilagojenost mobilnim napravam in tablicam• Objava v iskalnikih• Zemljevid• Kontaktni obrazec za povpraševanje• Google analytics• Call-to-action• Pomoč pri marketinški usmerjenosti in optimizaciji besedila

*Cene ne vsebujejo DDV-ja

Vir: Advision d. o. o. (brez datuma).

Priloga 3: Informacijski list podjetja Advision d.o.o. za jumbo panoje

Slika 2: Jumbo panoji



JUMBO PANOJI



Prednosti oglaševanja na jumbotih:

- Preverjen in priljubljen način oglaševanja
- Dobro razmerje med učinkovitostjo in ceno
- Odlične, ekskluzivne lokacije
- Možnost izbora lokacij strateškega pomena
- Zagotovljena vidnost/opaznost
- Visoka frekvenca ljudi, ki vidi oglas
- Med vožnjo smo dojemljivi za informacije
- Omogočajo jasno izpostavitve sporočila
- Lokalno ali po celi Sloveniji
- Primerni za kratko & dolgoročne kampanje
- Lahko služijo tudi kot usmerjevalni panoji
- Poveča prepoznavnost in renome podjetja

UČINKOVITO OGLAŠEVANJE = POVEČANJE PRODAJE



CENIK:

Jumbo pano	Cena
1 mesec (najem + taksa)	360€
3 mesece	972€
6 mesecev	1836€
Tisk	32€
Lepljenje	15€
Laminacija	150€

AKCIJSKA PONUDBA:



V mesecu maju vam ob zakupu panoja za 3 mesece, 1 mesec podarimo mi.

*Vse cene so brez DDV-ja.

Advision d.o.o., Opekarniška cesta 12d, 3000 Celje. Tel: 041 545 591 E-mail: info@advision.si
TRR: SI56 0201 9026 2991 648, račun odprt pri NLB d.d., Matična št.: 8378274000, Davčna št.: SI90323114

Vir: Advision d. o. o. (brez datuma).

Priloga 4: Informacijski list podjetja Advision d.o.o. za Google oglaševanje

1. Lastnosti Google oglaševanja?

- Google oglasi so predstavljeni le ljudem, ki jih vaše storitve in produkti zanimajo, zato je možnost konverzije večja.
- Prikaz na prvi strani spletnih iskalnikov.
- Pri Google oglaševanju plačate samo takrat, ko potencialna stranka klikne na vaš oglas, ta pa ga preusmeri na vašo spletno stran.
- Lahko se izvaja tako z majhnimi kot velikimi budžeti.
- Popolnoma merljivi rezultati.
- Lahko se prikazujejo po celi Sloveniji ali samo lokalno. Če želite ciljati le stranke iz bližnje okolice, potem se bo oglas prikazoval le njim.

2. Zakaj Google oglaševanje?

Podjetje lahko ustvari dobiček tudi, če nimate oglasov. Kljub temu se vprašajte, koliko strank ste izgubili, ker so iskale podjetje podobno vašemu in so naletele na konkurenčno podjetje. Vsak uporabnik, ki obišče vašo spletno stran, lahko postane vaša nova stranka.

3. Cena

A. Osnovni Google ads paket za 349 € plus DDV

Osnovni začetni paket zajema analizo strani in iskanj, pripravo kampanje, ključnih besed in oglasov za do 10 najpomembnejših področij. Vključuje okoli 1000 obiskov na spletno stran.

B. Napredni Google ads paket za 499 € plus DDV

Napredni začetni paket zajema analizo strani in iskanj, pripravo kampanj, ključnih besed in oglasov za vsa področja ter še dodatne oglase pri najpomembnejših področjih. Vključuje tudi okoli 1000 obiskov na spletno stran.

Cene po začetnem paketu?

Cena znaša 70 €/mesec plus dejanska poraba ali 0,35 €/klik. Pri izbiri ali pavšala ali cene na klik je pomembna višina mesečnega budžeta za Google oglaševanje. Pri večjih budžetih je bolj smiselno pavšal, pri nižjih pa cena na klik. Kje je ta meja za točno določeno branžo, ugotovimo po začetnem paketu.

Priloga 5: Informacijski list za revijo Alfa

1. Podjetje

Podjetje Finančni trgi je združenje dolgoletnih izkušenih trgovalcev s področja različnih finančnih instrumentov, s katerimi se trguje po borzah po svetu. Upravljajo spletni portal Finančni trgi in spletno stran Skladko.com, prirejajo izobraževalne dogodke o financah na GZS, upravljajo lastni vzajemni sklad FT Quant, organizirajo seminarje za trgovalce ter nudijo pomoč vlagateljem pri izbiri skladov in delnic. Locirani so v Ljubljani na Verovškovi 55, njihov direktor je Klemen Furlan, ki je hkrati tudi predsednik Društva finančnikov Slovenije, izvršilni direktor podjetja Giro Car Share in je specializiran za trgovanje makroekonomskih dogodkov na terminskih borzah.

2. Opis izdelka – finančna revija Alfa

Revija Alfa ustvarjajo strokovnjaki na področju financ za vse finančne navdušence in interese. Prav vsakdo v reviji Alfa najde nekaj zase. Bogato je opremljena s članki primernimi za začetnike ter s članki za prekaljene finančne mačke. Cilj revije je predajati znanje in pomembne informacije, da se izboljša finančna pismenost v Sloveniji in s tem bralcem pomagajo do boljših odločitev na področju financ. V reviji bralci najdejo novice iz sveta financ, pestre informacije o borzi, intervjuje, tečajnico vzajemnih skladov, članke o razkošju in prestižu, zabavne poljudne članke na temo osebnih financ, novice o zavarovanjih, vlaganjih in nepremičninah, opise skladov in delnic ter prispevke o aktualnih tematikah.

3. Prednosti, ki jih dobite z naročnino na revijo Alfa

- Vsake 3 mesece vas na domu pričaka sveža številka revije, stroškov poštne ni.
- Če se naročite, prihranite najmanj 4 €, saj je izvod revije za naročnike cenejši za 1 €.
- Naročniki imajo popoln in brezplačen dostop do vseh vsebin na spletni strani.
- Nove naročnike in naročnike za daljše obdobje čakajo super darila.

4. Cena in darila

Slika 3: Revija Alfa

The image displays three promotional cards for the magazine 'ALFA'. Each card features the magazine cover with the headline 'KAKO DO MILJONA na borzi' and the 'ALFA' logo. The cards are arranged horizontally and each has a 'NAROČI >' button at the bottom.

Subscription Option	Original Price	Discounted Price	Gifts
4 IZVODI REVIJE	19,60€	15,60€	None
8 IZVODOV REVIJE	39,20€	31,20€	DARILU MAJICA
12 IZVODOV REVIJE	58,80€	46,80€	DARILU USB KARTICA + WEBINAR

Vir: Finančni trgi d.o.o. (brez datuma).

Priloga 6: Informacijski list Ipromocija – optimizacija

1. Kaj je ključna beseda?

Ključna beseda predstavlja besedo, frazo ali besedno zvezo, ki se dovolj pogosto vpisuje v spletne iskalnike, še posebej Google. Pomembno je, da se naša spletna stran pri iskanju po ključnih besedah pojavi vsaj na prvi strani. Na prvi strani se nahaja 10 zadetkov in 90 % ljudi ne nadaljuje iskanja ponudb na naslednjih straneh. Ključne besede, ki jih vpisujemo, so v povezavi z vašo dejavnostjo. Besed je več in ljudje pri iskanju uporabljajo različne vpise, zato je pomembno, da se na dobrih pozicijah nahajamo za čim večje število iskanj. Programerji te besede poiščejo in za vsako od njih napišejo unikatne vsebine, ki vsebujejo povezave do vaše spletne strani. Tako spletna stran na naraven način pridobiva pozicije in ustvarja povpraševanja – temu se reče izvenstranska (angl. offsite) optimizacija. To nam omogoča, da se spletne strani in vsebine na njej ni potrebno dotikati. Pisanje vsebin na vaši spletni strani se imenuje optimizacija na strani (angl. onsite).

2. Zakaj izvenstranska optimizacije spletne strani?

Organski zadetki so bolj obiskani kot plačljivi. Način je v tujini uveljavljen že vrsto let. Pomagajo vam skočiti na prve strani in vas tam tudi zadržijo. Najcenejši način za najbolj učinkovite rezultate. Vse to se doseže brez posega v spletno stran. Z dvigom pozicij spletne strani si ustvarite več povpraševanj, več posla in večji dobiček.

3. Povečanje posla in prihodka

Slabša pozicija predstavlja izgubo posla in seveda tudi prihodka. Brezplačnega obiska na spletu danes več ni. Internet je glavni vir iskanja ponudb. Z optimizacijo si zagotovite pozicijo, ki vam bo ob minimalnem vložku omogočala bistveno večje povpraševanje. Hkrati s tem na eleganten način prehitite konkurenco. V tujini je to že zelo uveljavljen način, saj se ne posega v spletno stran, se pa dosega najboljše rezultate za nižjo ceno, kot jo predstavljajo plačljivi oglasi. Organski zadetki so bolj obiskani kot plačljivi.

4. Cenik

4 ključne besede **490 €/leto**

6 ključnih besed **590 €/leto**

8 ključnih besed **680 €/leto**

10 ključnih besed **750 €/leto**

12 ključnih besed **840 €/leto**

15 ključnih besed **975 €/leto**

20 ključnih besed **1200 €/leto**

25 ključnih besed **1450 €/leto**

Več kot 25 ključnih besed po dogovoru.

Priloga 7: Informacijski list podjetja 4P fitness za letno prenosno karto

1. Razlog klica

Kličemo vas, ker je 4P fitness v zadnjem času klicalo veliko podjetij, saj zbirajo ponudbe za raznovrstne oblike rekreacije v okviru podjetja. Kot prvo je razlog temu to, da so zdravi in zadovoljni delavci veliko bolj motivirani za dobro delo in imajo manjšo željo po menjavi službe. Hkrati podjetje, ki skrbi za svoje zaposlene, pridobi na ugledu v ožjem in širšem krogu.

Drugi razlog je, da je v veljavi zakon o varnosti in zdravju pri delu. To je zakon o promociji zdravja na delovnem mestu. In ta v svojem 32. členu delodajalcu nalaga, da mora promocijo zdravja na delovnem mestu načrtovati ter zanjo zagotoviti potrebna sredstva. Inšpektorji izvajajo tudi nadzor nad izvajanjem tega zakona, kazni pa so od 2.000–40.000 €. Zakon je nastal zaradi tega, ker so uradne raziskave pokazale, da vsak € namenjen promociji zdravja na delovnem mestu prinaša donos. In sicer v višini od 2,5 do 4,8 \$ zaradi manjših stroškov izostajanja z dela in večje učinkovitosti (EU-OSHA, 2010).

2. Pomen rekreacije v okviru podjetja

- Razbremenitev od naporov v službi.
- Zmanjšanje stresa in s tem večja učinkovitost zaposlenih.
- Boljša telesna pripravljenost in s tem dokazano manj bolniških odsotnosti.
- Večja motiviranost in pripadnost podjetju, ker zaposlenim podjetje vrača nazaj.
- Odličen način za nagrajevanje uspešnosti zaposlenih.
- Povečanje ugleda podjetja.
- Dodatna prednost pri zaposlovanju novih kadrov.

3. Prenosna letna fitness karta

Prenosno letno fitness karto se priporoča za 5–7 zaposlenih, ki bi obiskovali fitness. Z eno karto sta lahko v fitnessu največ 2 zaposlena hkrati. Cena takšne karte je 1244 € plus DDV.

4. Zakaj izbrati 4P fitness?

- S prenosno letno karto lahko zaposleni obiskujejo tako fitness kot vse vodene vadbe.
- Je največji fitness v Sloveniji po kvadraturi – 2700 m².
- Na izbiro imate več kot 10 vodenih vadb.
- Širok izbor najnovejših fitness naprav priznanih znamk,
- Veliko število savn.
- Brezplačno parkirišče.
- Med tednom so odprti 5h–24h, za vikend 8h–24h.

Priloga 8: Primer klicne skripte

Nagovor:

Halo, g. Novak? Pozdravljeni, Matej iz Studia M na tej strani. Kličem vas kot predstavnik podjetja Advision d.o.o., marketinške agencije specializirane za učinkovito oglaševanje manjših podjetij.

Razlog za klic in prednosti storitve (kratko), primeri:

- G. Novak, danes vas kličem zato, da bi vam predstavil našo novo storitev, ki se imenuje _____ in za katero sem prepričan, da bo povečala učinkovitost vašega poslovanja.
- G. Novak, kličem vas zato, ker bi vam rad predstavil naš novi _____, s pomočjo katerega boste lahko povečali svoje prihodke za približno ___ % in si s tem ustrezno povečali tudi svoj dobiček.
- Razlog za moj telefonski klic, g. Novak, je predstavitev storitve _____, ki vam bo prav gotovo pripomogla k boljšim prodajnim uspehom.
- G. Novak, kličem vas zato, ker bi vas rad seznanil z našim novim _____, od katerega si lahko veliko obetate.

Vprašanje:

- Se zanimate za to, kako bi povečali svoje prihodke.
- Bi radi izvedeli, kako se v 2022 učinkovito oglaševati, da povečate svoje prihodke.
- Ste pripravljeni, da povečate število svojih strank.
- Ste zainteresirani, da bi zaslužili več denarja in povečali število svojih strank (če je odgovor »ne«, ne zublamo časa in stranko spustimo s telefona).

Pozitiven odgovor – sestanek:

Odlično, g. Novak! Predlagam, da se srečava in se o vsem pogovoriva nekoliko podrobneje. Smem predlagati sestanek v _____ ob ___h ? Ohranjamo bistvo, ne pretiravamo z razlaganjem preko telefona, če ni ugovorov.

Ugovori:

Ko nekaj časa kličemo, ugotovimo, kateri so najpogostejši dvomi stranke (čas, trdi in mehki ugovor, dvomljivec, ponovne pritrditve, skriti ugovori). Te dvome si zapišemo in na njih najdemo trdne ugovore. Držimo se strategije 3 P-jev: ponovi, prepričaj, povzemi.

Zaključek in pozdrav:

Če je bil sklenjen kakršenkoli dogovor, ga na koncu klica povzamemo. V vsakem primeru se stranki na koncu vljudno zahvalimo za čas in jo prijazno pozdravimo.

Priloga 9: Finančne projekcije

Tabela 4: Bilanca stanja

PROJEKCIJE 2021			Mesec												Leto				
	OBD OBJE: -1	+ -	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
BILANCE	Izpis bilanc	Prilava za tisk																	
BILANCA STANJA																			
SREDSTVA	7500	11051	14602	18153	23218	28284	33349	39349	46224	53099	59973	66848	73723	73723	124687	184469	242634	300799	
SREDSTVA (RAZEN DENARJA)	0	8349	6741	6628	6313	6402	6289	6177	6064	5931	5837	5724	5611	5611	4253	2894	2436	257	
NEOPREDMETENA SREDSTVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OPREDMETENA OSNOVNA SRED	0	6679	6566	6452	6339	6226	6113	6000	5886	5773	5660	5547	5434	5434	4075	2717	1358	0	
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TERJATVE IZ POSLOVANJA	0	1670	176	176	176	176	176	177	177	177	177	177	177	177	177	177	1077	257	
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ZALOGE PROIZVODOV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DENAR	7500	2702	7860	11525	16703	21882	27061	33172	40160	47148	54136	61124	68112	68112	120434	181575	240199	300543	
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	7500	11051	14602	18153	23218	28284	33349	39349	46224	53099	59973	66848	73723	73723	124687	184469	242634	300799	
KAPITAL	7500	10376	13253	16129	20232	24335	28438	33298	38866	44435	50003	55572	61141	61141	122805	184469	242634	300799	
OSNOVNI KAPITAL	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	
ZADRŽANI DOBIČEK	0	2876	5753	8629	12732	16835	20938	25798	31366	36935	42503	48072	53641	53641	115305	176969	235134	293299	
DOLG	0	675	1349	2024	2986	3949	4911	6051	7358	8664	9970	11276	12582	12582	1882	0	0	0	
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA	0	675	1349	2024	2986	3949	4911	6051	7358	8664	9970	11276	12582	12582	1882	0	0	0	
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA																			
PRIHODKI POSLOVANJA		12505	12505	12505	17360	17360	17360	22273	22273	22273	22273	22273	22273	223235	266932	266932	266932	266932	
PROIZVAJALNI STROŠKI		7275	7275	7275	10322	10322	10322	13414	13414	13414	13414	13414	13414	133277	160747	160747	165067	165067	
AMORTIZACIJA		113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	1358	1358	1358	1358	
KOSMATI DOBIČEK IZ PRODAJE		5116	5116	5116	6925	6925	6925	8746	8746	8746	8746	8746	8746	88599	104827	104827	100507	100507	
STROŠKI PRODAJE		0	0	0	0	0	0	888	13	13	13	13	13	950	150	150	150	150	
STROŠKI UPRAVE		1565	1565	1565	1859	1859	1859	1859	1859	1859	1859	1859	1859	21426	28548	28548	28548	28548	
DOBIČEK IZ POSLOVANJA		3551	3551	3551	5066	5066	5066	6000	6875	6875	6875	6875	6875	66223	76129	76129	71809	71809	
PRIHODKI FINANCIRANJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ODHODKI FINANCIRANJA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA		3551	3551	3551	5066	5066	5066	6000	6875	6875	6875	6875	6875	66223	76129	76129	71809	71809	
IZREDNI PRIHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
IZREDNI ODHODKI		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DOBIČEK PRED DAVKI		3551	3551	3551	5066	5066	5066	6000	6875	6875	6875	6875	6875	66223	76129	76129	71809	71809	
DAVEK OD DOHODKA		675	675	675	962	962	962	1140	1306	1306	1306	1306	1306	12582	14464	14464	13644	13644	
ČISTI DOBIČEK		2876	2876	2876	4103	4103	4103	4860	5569	5569	5569	5569	5569	53641	61664	61664	58165	58165	
IZKAZ DENARNIH TOKOV																			
DENAR KONEC OBDOBJA	7500	2702	7860	11525	16703	21882	27061	33172	40160	47148	54136	61124	68112	68112	120434	181575	240199	300543	
ČISTI DOBIČEK		2876	2876	2876	4103	4103	4103	4860	5569	5569	5569	5569	5569	53641	61664	61664	58165	58165	
AMORTIZACIJA		113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	1358	1358	1358	1358	1358	
POVEČANJE DOLGA		675	675	675	962	962	962	1140	1306	1306	1306	1306	1306	12582	-10700	-1882	0	0	
POVEČANJE KAPITALA (BREZ DOBIČKA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)		8462	-1494	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	6969	0	0	900	-821	
DENARNI TOK		-4798	5158	3664	5179	5179	5179	6111	6988	6988	6988	6988	6988	60612	52322	61141	58624	60344	

Vir: lastno delo.

Tabela 5: Finančni podatki

PROJEKCIJE 2021	Mesec												Leto					DRUGI PODAT
	OBD OBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	
POVEČANJE SREDSTEV (BREZ DENARJA)	8462	-1494	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	6969	0	0	900	-821
DENARNI TOK	4798	5130	3664	5179	5179	5179	6111	6988	6988	6988	6988	6988	6988	60612	52322	61141	58824	20344
PODATKI	IME PODJETJA: Advision d.o.o.																	
	SKUPINA: N.82.200																	
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU														21	25	25	25	25
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH IZ OBIČAJNE DEJATNOSTI	13	13	13	19	19	19	25	25	25	25	25	25	25					
ANALIZA RAZMERIJ DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV																		
TERJATVE ZA DDV KONEC OBDOBJA	1670	176	176	176	176	176	177	177	177	177	177	177	177	177	177	177	257	257
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC OBDOBJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SALDO IZ NASLOVA DDV	1670	176	176	176	176	176	177	177	177	177	177	177	177	177	177	177	257	257
NEOPREDEMETENA SREDSTVA	Število enot: 1																	
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEOPREDEMETENO SREDSTVO	Število enot: 1																	
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEPREMIČNINE	Število enot: 1																	
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEPREMIČNINA	Število enot: 1																	
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEODPISANA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OPREMA	Število enot: 5																	
SKUPAJ NABAVNA VREDNOST	0	6792	6792	6792	6792	6792	6792	6792	6792	6792	6792	6792	6792	6792	6792	6792	6792	6792
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	1358	1358	1358	1358	1358
SKUPAJ POPRAVEK VREDNOSTI	0	113	226	340	453	566	679	792	906	1019	1132	1245	1358	1358	2717	4075	5434	6792
SKUPAJ NEODPISANA VREDNOST	0	6679	6580	6452	6339	6226	6113	6000	5888	5773	5660	5547	5434	5434	4075	2717	1358	0
SKUPAJ NABAVE V OBDOBJU	0	6792	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	1494	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1494	0	0	0	0
MIZE IN STOLI	Število enot: 1																	
NABAVNA VREDNOST	0	942	942	942	942	942	942	942	942	942	942	942	942	942	942	942	942	942
AMORTIZACIJA	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	188	188	188	188	188
POPRAVEK VREDNOSTI	16	31	47	63	79	94	110	126	141	157	173	188	188	377	565	754	942	942
NEODPISANA VREDNOST	0	926	911	895	879	864	848	832	816	801	785	769	754	754	565	377	188	0
NABAVE V OBDOBJU	942	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	942	0	0	0	0
RAČUNALNIKI	Število enot: 1																	
NABAVNA VREDNOST	0	4475	4475	4475	4475	4475	4475	4475	4475	4475	4475	4475	4475	4475	4475	4475	4475	4475
AMORTIZACIJA	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	895	895	895	895	895
POPRAVEK VREDNOSTI	75	149	224	298	373	448	522	597	671	746	820	895	895	1790	2585	3580	4475	4475
NEODPISANA VREDNOST	0	4401	4326	4252	4177	4102	4028	3953	3879	3804	3729	3655	3580	3580	2685	1790	895	0
NABAVE V OBDOBJU	4475	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4475	0	0	0	0
OSTALA RAČUNALNIŠKA OPREMA	Število enot: 1																	
NABAVNA VREDNOST	0	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243
AMORTIZACIJA	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49	49	49	49	49
POPRAVEK VREDNOSTI	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	44	49	49	97	146	194	243	243
NEODPISANA VREDNOST	0	239	235	230	226	222	218	214	210	206	202	198	194	194	146	97	49	0
NABAVE V OBDOBJU	243	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	243	0	0	0	0
RAZDELILCI IN MIZNE PREGRADE	Število enot: 1																	
NABAVNA VREDNOST	0	1079	1079	1079	1079	1079	1079	1079	1079	1079	1079	1079	1079	1079	1079	1079	1079	1079
AMORTIZACIJA	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	216	216	216	216	216
POPRAVEK VREDNOSTI	18	36	54	72	90	108	126	144	162	180	198	216	216	432	648	864	1079	1079
NEODPISANA VREDNOST	0	1061	1043	1025	1007	989	971	953	935	917	899	882	864	864	648	432	216	0
NABAVE V OBDOBJU	1079	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1079	0	0	0	0
TABLE IN POTROŠNI MATERIAL	Število enot: 1																	
NABAVNA VREDNOST	0	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
AMORTIZACIJA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	11	11	11	11
POPRAVEK VREDNOSTI	1	2	3	4	4	5	6	7	8	9	10	11	11	21	32	42	53	53
NEODPISANA VREDNOST	0	52	51	50	49	48	47	46	45	44	43	42	42	53	42	42	42	0
NABAVE V OBDOBJU	53	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	53	0	0	0	0
FINANČNE NALOŽBE	Število enot: 1																	
SKUPAJ NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ ZMANJŠANJE NALOŽB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NALOŽBA	Število enot: 1																	
NALOŽBA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZMANJŠANJE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA	Število enot: 1																	
SKUPAJ TERJATVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ ZMANJŠANJE TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ PREJETE OBRESTI IPD.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATEV	Število enot: 1																	
TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZMANJŠANJE TERJATVE	0	0	0	0	0													

Tabela 5: Finančni podatki (nad.)

PROJEKCIJE 2021	OBDOBJE: -1	Mesec												Leto					DRUGI PODAT	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V		
IZSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Stopnja DDV
STROŠKI MATERIALA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
STROŠKI DELA		382	382	382	382	382	382	382	382	382	382	382	382	4582	4582	4582	4582	4582		
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		34,71	34,71	34,71	34,71	34,71	34,71	34,71	34,71	34,71	34,71	34,71	34,71	34,71	34,71	34,71	34,71	34,71		
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
MATERIAL		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	Stopnja DDV
CENA ENOTE MATERIALA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
ZUNANJE STORITVE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
STORITEV		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	Stopnja DDV
CENA STORITVE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
NEPOSREDNO DELO	0,0	34,7	34,7	34,7	34,7	34,7	34,7	34,7	34,7	34,7	34,7	34,7	34,7	34,7	34,7	34,7	34,7	34,7		
FIKSI DEL PLAČE ŠTUDENTOM		22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7	22,7		
CENA DELA		3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50		
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5		
NAGRAĐA KLICATELJU		12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0		
CENA DELA		12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00		
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0		
DOGOVORJEN TERMIN SESTANKA ZA ADVISION																				
NETO PRODAJNA CENA		21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0	21,0		
PRODANA KOLIČINA		101	101	101	151	151	151	202	202	202	202	202	202	1908	2419	2419	2419	2419		
ZALOGA KONEC OBDOBJA (KOLIČINA)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
PRIHODEK		2121	2121	2121	3171	3171	3171	4242	4242	4242	4242	4242	4242	41328	50799	50799	50799	50799		
IZSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	Stopnja DDV
STROŠKI MATERIALA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
STROŠKI STORITEV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
STROŠKI DELA		1294	1294	1294	1935	1935	1935	2588	2588	2588	2588	2588	2588	25217	30996	30996	30996	30996		
VREDNOST ZALOGE PROIZVODA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SPREMENLJIVI STROŠKI / ENOTO		12,81	12,81	12,81	12,81	12,81	12,81	12,81	12,81	12,81	12,81	12,81	12,81	12,81	12,81	12,81	12,81	12,81		
MATERIAL / TRGOVSKO BLAGO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
VSTOPNI DDV V MATERIALIH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
MATERIAL		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	Stopnja DDV
CENA ENOTE MATERIALA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
POTROŠEK (MATERIALA NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
ZUNANJE STORITVE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
VSTOPNI DDV V STORITVAH		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
STORITEV		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	Stopnja DDV
CENA STORITVE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
POTROŠEK (STORITEV NA ENOTO)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0		
NEPOSREDNO DELO	0,0	12,8	12,8	12,8	12,8	12,8	12,8	12,8	12,8	12,8	12,8	12,8	12,8	12,8	12,8	12,8	12,8	12,8		
FIKSI DEL PLAČE ŠTUDENTOM		6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8		
CENA DELA		3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50		
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9		
NAGRAĐA KLICATELJU		6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0		
CENA DELA		6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00		
POTROŠEK (DELA NA ENOTO)		1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0		
PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI																				
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STR	0	714	714	714	714	714	714	721	721	721	721	721	721	8611	8656	8656	12976	12976		
SKUPAJ VSTOPNI DDV		157	157	157	157	157	157	159	159	159	159	159	159	1894	1904	1904	2855	2855		
CRM SISTEM IN IP TELEFONIJA		239	239	239	239	239	239	239	239	239	239	239	239	2866	2866	2866	2866	2866	0,22	Stopnja DDV
CRM SISTEM ADMIN		45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540	540	540	540	540		
NAJEM CENTRALÉ IN STREŽNIKA		45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540	540	540	540	540	0,22	Stopnja DDV
STROŠKI VODENJA RAČUNA		0	0	0	0	0	0	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	0,22	Stopnja DDV
NAJEM PISARNE S STROŠKI		360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	360	4320	4320	4320	8640	8640	0,22	Stopnja DDV
PISARŠKI MATERIAL		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300	300	300	300	300	0,22	Stopnja DDV
STROŠKI PRODAJE																				
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	0	0	0	0	0	0	0	888	13	13	13	13	13	950	150	150	150	150		
SKUPAJ VSTOPNI DDV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
SPLETNA STRAN		0	0	0	0	0	0	750	0	0	0	0	0	750	0	0	0	0	0,00	Stopnja DDV
DOMENA IN GOSTOVANJE		0	0	0	0	0	0	13	13	13	13	13	13	75	150	150	150	150	0,00	Stopnja DDV
IZDELAVA LOGOTIPA IN VIZITK		0	0	0	0	0	0	125	0	0	0	0	0	125	0	0	0	0	0,00	Stopnja DDV
STROŠKI UPRAVE																				
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	0	1565	1565	1565	1859	1859	1859	1859	1859	1859	1859	1859	1859	21426	28548	28548	28548	28548		
SKUPAJ VSTOPNI DDV		19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	224	224	224	224	224		
RAČUNOVODSKI SERVIS		85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	1020	1020	1020	1020	1020	0,22	Stopnja DDV
PLAČA DIREKTORJA		1480	1480	1480	1480	1480	1480	1480	1480	1480	1480	1480	1480	17760	24000	24000	24000	24000	0,00	Stopnja DDV
DODATEK VODJI KLICNEGA CENTRA		0	0	0	294	294	294	294	294	294	294	294	294	2648	3528	3528	3528	3528	0,00	Stopnja DDV
IZREDNI PRIHODKI																				

Priloga 10: Kazalniki

Tabela 6: Ciljne spremenljivke

PROJEKCIJE 2021	Mesec												Leto					
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
CILJNE SPREMENLJIVKE																		
KAPITAL	750 0	1037 6	1325 3	1612 9	2023 2	2433 5	2843 8	3329 8	3886 6	4443 5	5000 3	5557 2	6114 1	6114 1	12280 5	18446 9	24263 4	30079 9
DOBIČEK	0	2876	2876	2876	4103	4103	4103	4860	5569	5569	5569	5569	5364 1	61664	61664	58165	58165	
DENAR	750 0	2702	7860	1152 5	1670 3	2188 2	2706 1	3317 2	4016 0	4714 8	5413 6	6112 4	6811 2	6811 2	12043 4	18157 5	24019 9	30054 3

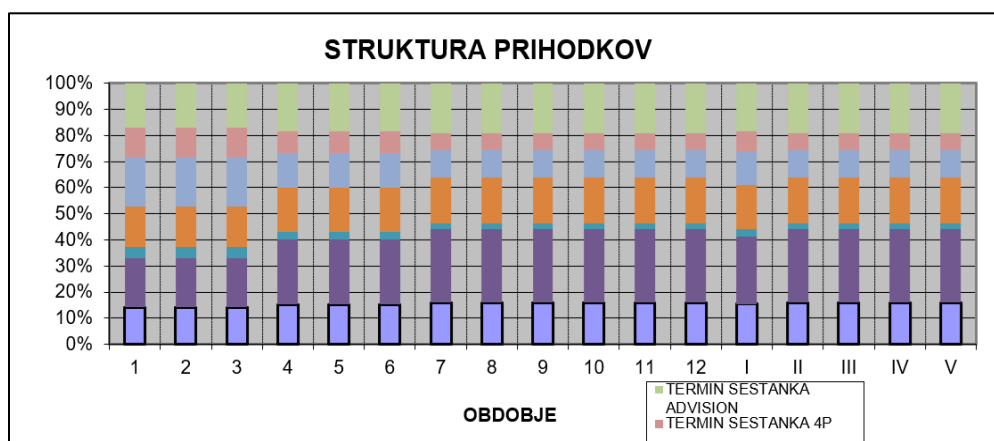
Vir: lastno delo.

Tabela 7: Struktura prihodkov (v %)

PROJEKCIJE 2021	Mesec												Leto					
	OBDOBJE: -	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
STRUKTURA PRIHODKOV (v %)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ PRIHODKI	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
SKUPAJ PRIHODKI OD PRODAJE	0, 0	100, 0	100, 0	100, 0	100, 0	100, 0	100, 0	100, 0	100, 0	100, 0	100, 0	100, 0	100, 0	100, 0	100, 0	100, 0	100, 0	100, 0
TERMIN SESTANKA FT	0, 0	14,2	14,2	14,2	15,2	15,2	15,2	15,9	15,9	15,9	15,9	15,9	15,9	15,5	15,9	15,9	15,9	15,9
NAROČNINA NA REVILJO ALFA	0	18,7	18,7	18,7	24,8	24,8	24,8	28,1	28,1	28,1	28,1	28,1	28,1	25,7	28,1	28,1	28,1	28,1
VABILO NA FINANČNE DOGODKE	0	4,3	4,3	4,3	3,1	3,1	3,1	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,9	2,4	2,4	2,4	2,4
TERMIN SESTANKA IPROMOCIJA	0	15,6	15,6	15,6	16,8	16,8	16,8	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	17,5	17,0	17,5	17,5	17,5	17,5
NEPLAČNIKI 4P	0	18,6	18,6	18,6	13,4	13,4	13,4	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	12,5	10,5	10,5	10,5	10,5
TERMIN SESTANKA 4P	0	11,6	11,6	11,6	8,4	8,4	8,4	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	7,8	6,5	6,5	6,5	6,5
TERMIN SESTANKA ADVISION	0	17,0	17,0	17,0	18,3	18,3	18,3	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	19,0	18,5	19,0	19,0	19,0	19,0
PRIHODKI FINANCIRANJA	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IZREDNI PRIHODKI	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Vir: lastno delo.

Slika 4: Struktura prihodkov (v %)



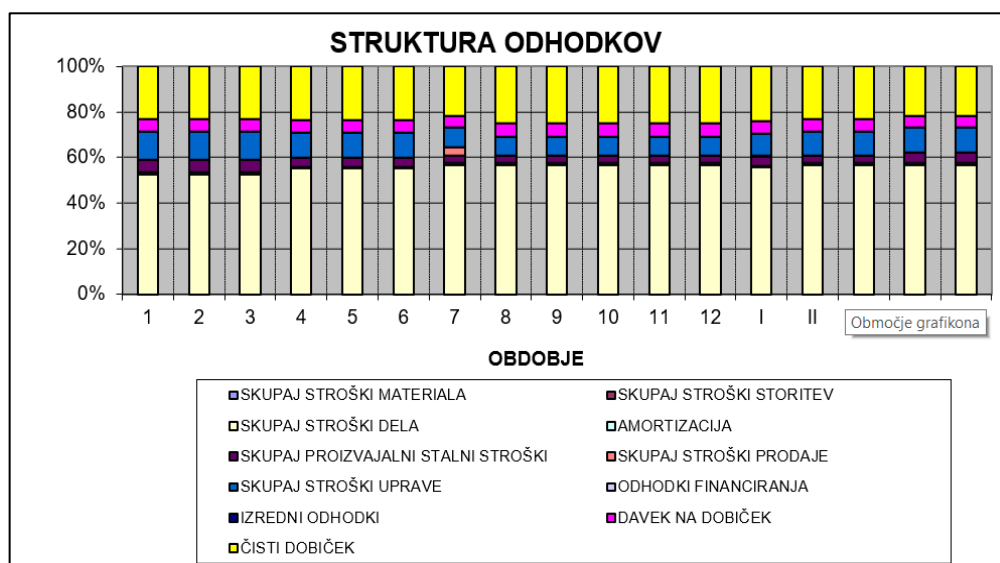
Vir: lastno delo.

Tabela 8: Struktura odhodkov (v %)

PROJEKCIJE 2021	Mesec												Leto					
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
STRUKTURA ODHODKOV (v %)																		
SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ STROŠKI MATERIALA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SKUPAJ STROŠKI STORITEV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SKUPAJ STROŠKI DELA	52,5	52,5	52,5	55,3	55,3	55,3	57,0	57,0	57,0	57,0	57,0	57,0	57,0	55,8	57,0	57,0	57,0	57,0
AMORTIZACIJA	0,9	0,9	0,9	0,7	0,7	0,7	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5
SKUPAJ PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI	5,7	5,7	5,7	4,1	4,1	4,1	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,9	3,2	3,2	4,9	4,9
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,4	0,1	0,1	0,1	0,1
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	12,5	12,5	12,5	10,7	10,7	10,7	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	8,3	9,6	10,7	10,7	10,7	10,7
ODHODKI FINANCIRANJA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IZREDNI ODHODKI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DAVEK NA DOBIČEK	5,4	5,4	5,4	5,5	5,5	5,5	5,1	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,9	5,6	5,4	5,4	5,1	5,1
ČISTI DOBIČEK	23,0	23,0	23,0	23,6	23,6	23,6	21,8	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	24,0	23,1	23,1	21,8	21,8

Vir: lastno delo.

Slika 5: Struktura odhodkov (v %)



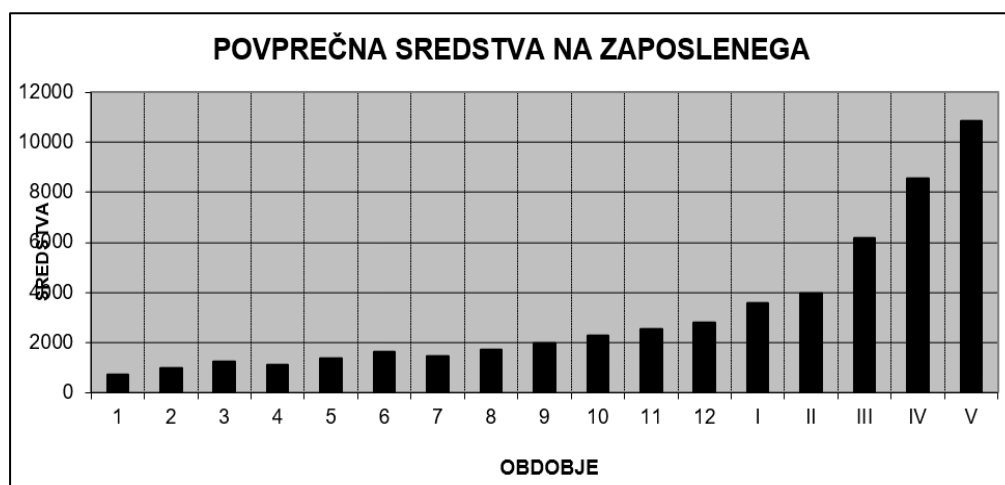
Vir: lastno delo.

Tabela 9: Povprečna sredstva na zaposlenega

PROJEKCIJE 2021	Mesec												Leto					
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU																		
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA		713	987	1260	1089	1355	1622	1454	1711	1986	2261	2536	2811	3596	3968	6183	8542	10869

Vir: lastno delo.

Slika 6: Povprečna sredstva na zaposlenega



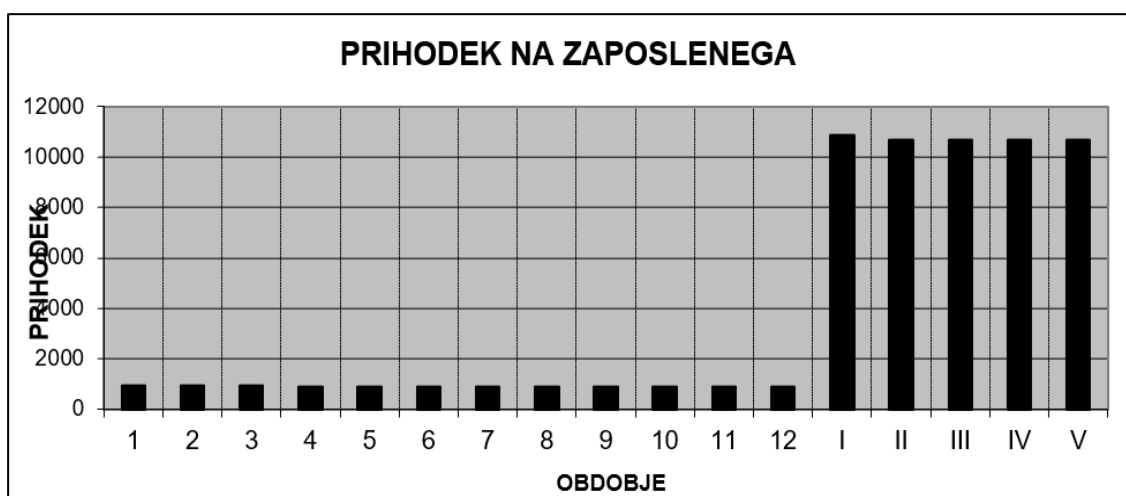
Vir: lastno delo.

Tabela 10: Prihodek na zaposlenega

PROJEKCIJE 2021	Mesec												Leto					
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA																		
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA		962	962	962	914	914	914	891	891	891	891	891	891	10889	10677	10677	10677	10677

Vir: lastno delo.

Slika 7: Prihodek na zaposlenega



Vir: lastno delo.

Tabela 11: Čisti dobiček na zaposlenega

PROJEKCIJE 2021	Mesec												Leto					
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA																		
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA		221	221	221	216	216	216	194	223	223	223	223	223	2617	2467	2467	2327	2327

Vir: lastno delo.

Slika 8: Čisti dobiček na zaposlenega

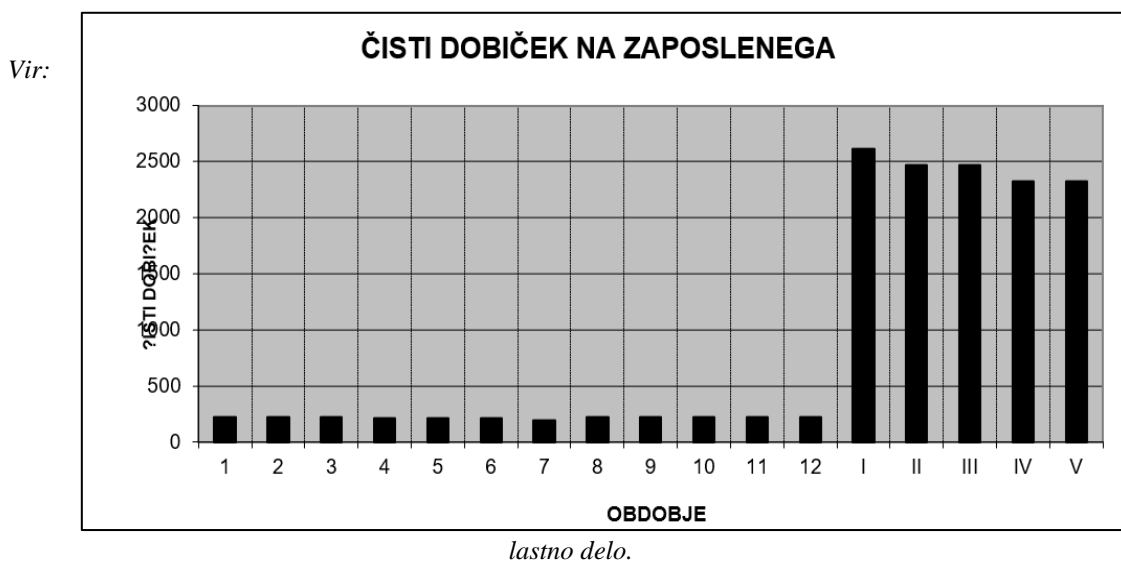


Tabela 12: Struktura obveznosti konec obdobja (v %)

PROJEKCIJE 2021	Mesec												Leto					
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (v %)																		
CELOTNE OBVEZNOSTI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
KAPITAL		93,9	90,8	88,9	87,1	86,0	85,3	84,6	84,1	83,7	83,4	83,1	82,9	82,9	98,5	100,0	100,0	100,0
DOLG		6,1	9,2	11,1	12,9	14,0	14,7	15,4	15,9	16,3	16,6	16,9	17,1	17,1	1,5	0,0	0,0	0,0

Vir: lastno delo.

Slika 9: Struktura obveznosti konec obdobja (v %)

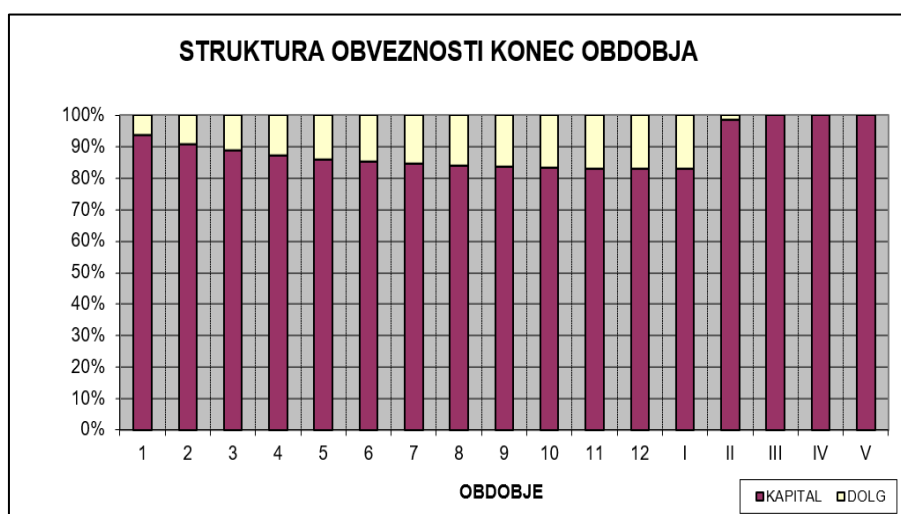
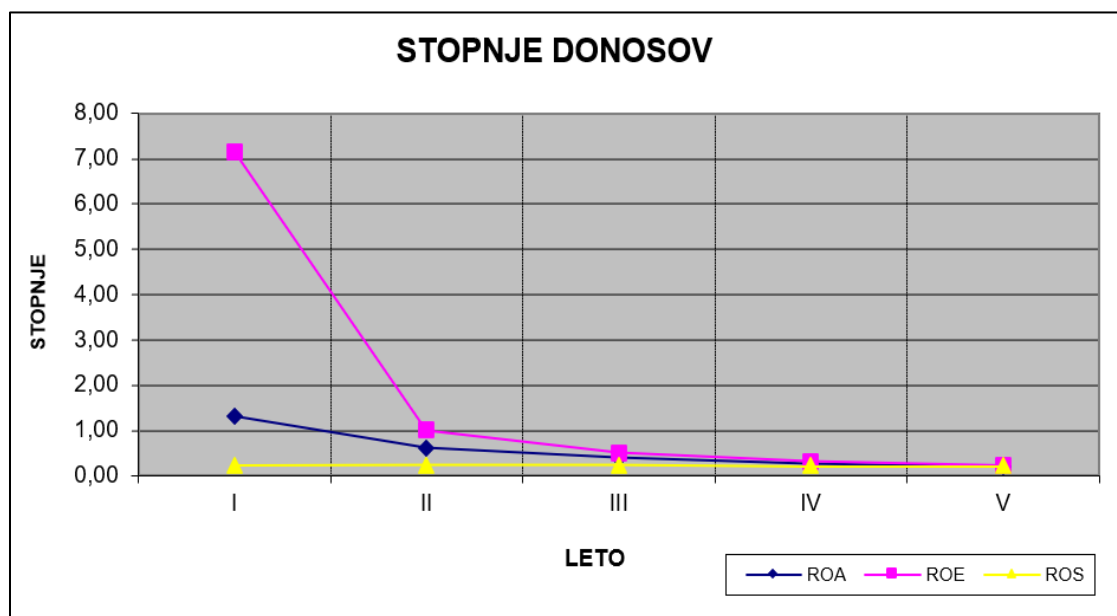


Tabela 13: Stopnje donosov

PROJEKCIJE 2021	OBDOBJE: -1	Mesec												Leto				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V
		ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	3,72	2,69	2,11	2,38	1,91	1,60	1,60	1,56	1,35	1,18	1,05	0,95	1,32	0,62	0,40
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	3,86	2,92	2,35	2,71	2,21	1,87	1,89	1,85	1,60	1,42	1,27	1,15	7,15	1,01	0,50	0,32	0,24
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	ROS	0,23	0,23	0,23	0,24	0,24	0,24	0,22	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,24	0,23	0,23	0,22	0,22

Vir: lastno delo.

Slika 10: Stopnje donosov



Vir: lastno delo.

Tabela 14: Interna stopnja donosov

PROJEKCIJE 2021	OBDOBJE: -1	Mesec												Leto					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	V	
		INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)														0	I	II	III
INTERNA STOPNJA DONOSA	109,2%													-7500	0	0	0	0	300799

Vir: lastno delo.